مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية (دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الالمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية)
اسم الكاتب: د. علي ميا
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3891
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 03:00 +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 جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الإقتصادية المجلد (22) العدد (2) 2000
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research –Economic Science Series Vol. (22) No (2) 2000

ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية (دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الالمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية)

الدكتور علي ميا*

(قبل للنشر في 2000/6/29)

□ الملخّص □

هدف هذا البحث إلى عرض وتقديم الاطار الفكري والفلسفي المتكامل لنموذج إدارة الجودة الشاملة باعتباره واحداً من أهم الأساليب الإدارية الحديثة في الوقت الحاضر وتحديد الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى تبني هذا النموذج، بالإضافة إلى بيان الأساس الموضوعي لكيفية تطبيق هذا النموذج في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في القطر العربي السوري من خلال تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تكون طريقاً لمؤسسات وشركات قطاعنا العام الصناعي للتغلب على مشاكل انخفاض الجودة والانتاجية وارتفاع التكلفة وزيادة قدرتها التنافسية على الصعيدين الداخلي والخارجي.

* مدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الإقتصادية المجلد (22) العدد (2) 2000
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research –Economic Science Series Vol. (22) No (2) 2000

Total Quality Management and its Applicability to the Public Industrial Enterprises in Syria (A Case Study: The General Company for Aluminum Manufacturing and the general Company for Electric Motors in Lattakia)

Dr. Ali MAYA*

(Accepted 29/6/2000)

□ ABSTRACT □

The purpose of this study is to display and introduce the integrated concept for the model of total quality management as one of the most important advanced administrative tools presently applied. Besides, the paper defines the causes behind enterprise application of this mode , in addition to stating the objective basis of the methodology of applying this model in the enterprises and establishments of industrial public sector in Syrian Arab Republic through introduction of a set of recommendation which may be definite and clear route for the establishments and companies of our, industrial public sector. This overcomes the problems of quality decrease productivity and cost increase, and the increase in the competition capabilities at the internal and external levels.

* Lecturer at the Department of Business Administration, Faculty of Economic, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

نعيش اليوم في عصر سمته الأساسية التجديد والتطوير المستمر للبحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع. ونتيجةً لذلك تتسارع التغيرات وتتلاحق التطورات في كافة المجالات والميادين. وعليه تجد الادارة نفسها في كافة الدول والمجتمعات على اختلاف درجات تطورها وتقدمها الحضاري من وقت لآخر أمام تحديات كبيرة تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب والنظم القديمة واستبدالها باساليب ونظم حديثة تمكنها من الصمود والبقاء أمام هذه التحديات. ويعتبر قطرنا العربي السوري واحداً من دول العالم النامي الذي يسعى دوما للتقدم والرقي بصناعاته إلى مستويات متقدمة من الأداء والجودة لخدمة مصالح جميع أفراده وإشباع حاجاتهم المتنامية، اضافة إلى زيادة قدرتها التنافسية ولا سيما في ضوء التنافس الحاد الناتج عن تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد.

إن هذه المتغيرات العالمية الجديدة تقتضي من كافة المؤسسات والمنظمات الراغبة بالبقاء والاستمرار بتبني الاستراتيجيات والأساليب المعتمدة على الجودة الشاملة بدلاً من الاستراتيجيات المعتمدة على التكلفة (Wilson ,1996) .

وانطلاقاً من هنا فان اتباع مؤسساتنا وشركاتنا لهذه الاستراتيجيات والأنظمة الحديثة المعتمدة على الجودة الشاملة بكافة مفاهيمها ومعاييرها بات ضرورة ملحة وحتمية لمواجهة هذه المتغيرات الجديدة والتأقلم معها بل هو السبيل الوحيد والأساسي لنموها واستمرارها في عالم اصبح التحرر والعالمية هما سيدا الموقف في الأسواق الدولية.

أهمية البحث واهدافه:

تنبع أهمية البحث من خلال سعيه لتحقيق الأهداف الآتية:

1- تقديم إطار نظري لمفهوم نظام ادارة الجودة الشاملة باعتباره واحداً من أهم الأساليب الادارية الحديثة في الوقت الحاضر. الأمر الذي يساعد المهتمين على فهم مضمونه والتعرف على عناصره وفوائد تطبيقه ومتطلبات نجاحه ..

2- التعرف على مستوى امكانية تطبيق هذا النظام الحديث في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي من خلال المسح الميداني الذي أجري على بعض شركاته ومصانعه.

3- التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساهم في تقديم مدخل متكامل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات محل الدراسة كخطوة اساسية لتعميمها على باقي الشركات الأخرى.

فرضيات البحث:

على ضوء الدراسة الاستطلاعية لواقع الشركات محل الدراسة فقد انطلق البحث من فرضية أساسية مفادها أن هذه الشركات هي أحوج ما تكون في الوقت الحاضر إلى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة للارتقاء

بمنتجاتها وتحسين جودتها لمواجهة مختلف أشكال التحديات الناجمة عن التطورات المحلية والعالمية الجديدة وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو العولمة والانفتاح الاقتصادي والسعي لتوقيع اتفاقيات الشراكة الاوربية السورية.

مشكلة البحث او اسئلة الدراسة:

تمحورت مشكلة البحث بالدرجة الأولى حول التأكد من مستوى توفر الامكانية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية السورية محل الدراسة وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة الآتية والتي تشكل بمجموعها الكلي المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة وهي:

1- هل تتوفر القناعة والمعرفة التامة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة وعناصره ومزايا تطبيقه لدى الادارة العليا والعاملين في الشركتين محل الدراسة.

2- هل هناك توافق بين المفاهيم السائدة حالياً لمراقبة الجودة في الشركتين محل الدراسة وبين المفاهيم العلمية لمراقبة الجودة المطلوبة لنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.

3- هل هناك توافق بين المفاهيم السائدة حالياً لتوكيد الجودة في الشركتين محل الدراسة وبين المفاهيم العلمية لتوكيد الجودة طبقاً للمعايير الدولية (ISO, 9000) المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

4- هل هناك توافق بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركتين محل الدراسة وبين الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ما يلي:

- تقويم سياسات التعليم والتدريب السائدين حالياً للافراد في الشركتين محل الدراسة لتحديد مدى توافقهما مع سياسات التعليم والتدريب المطلوبين لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد مدى اهتمام الادارة العليا للشركتين محل الدراسة في التركيز على العملاء والمستفيدين من منتجاتها أو خدماتها.
- تحديد مدى اهتمام الادارة العليا للشركتين محل الدراسة باشراك العاملين لديها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.
- تحديد مدى اهتمام الادارة العليا للشركتين محل الدراسة ببناء فرق العمل التي تساهم بحل المشاكل التي تواجه هذه الشركات.
- تحديد مدى ملائمة أنماط القيادة السائدة حالياً في الشركتين محل الدراسة مع نمط القيادة المطلوب لنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.
- تحديد مدى توافق السلوك والاتجاهات السائدين حالياً لدى الأفراد في الشركتين محل الدراسة مع السلوك والاتجاهات المطلوبين لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

5- هل هناك تطابق بين الهياكل التنظيمية السائدة حالياً في الشركتين محل الدراسة مع الهياكل التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

6- هل هناك تطابق بين نظام المعلومات المستخدم حالياً في الشركتين محل الدراسة وبين أنظمة المعلومات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

منهج البحث أو أسلوب البحث:

بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث فقد قسم البحث الى جانبين هما:

الجانب النظري:

وفيه اعتمد البحث على الاسلوب الوصفي والتحليلي لأهم ما جاء في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والنشرات الدورية والاحصائيات الرسمية والتقارير المتعلقة بادبيات البحث.

الجانب الميداني او التطبيقي:

وفيه اعتمد البحث على منهج المسح الميداني بطريقة العينة للحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات حيث تم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالاجابة على اسئلة الدراسة واختبار صحة فرضيتها الاساسية من خلال:

آ-تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأسئلة البحث ومحاولة البرهنة على صحة فرضيتها الأساسية.

ب-اجراء مقابلات استيضاحية مباشرة مع العاملين في الشركات محل الدراسة.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من شركتين هامتين من شركات القطاع العام الصناعي العاملة في محافظة اللاذقية وهما:

الشركة العامة لصناعة الألمنيوم.

الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية.

حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من / 60 / عاملاً وادارياً في هاتين الشركتين .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Concept of Total Quality Management)

يعتبر مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي بدات تطبق في بعض المؤسسات التي تسعى لتحسين وتطوير نوعية السلع أو الخدمات التي تقدمها لعملائها بهدف كسب رضاهم عن تلك السلع أو الخدمات من جهة وتحقيق أهدافها في الوقت نفسه من جهة أخرى.

وقد حقق هذا النظام نجاحاً باهراً في الدول التي طبقته سواء في القطاع العام أو الخاص كاليابان التي تعتبر الدولة السباقة في استخدام هذا النظام بالاضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وبعض الدول الأوربية الأخرى.

ونظراً لكثرة الفوائد التي حققها في هذه الدول فقد تطور مفهوم هذا النظام في الوقت الحاضر وأصبح أسلوباً إدارياً هاماً في مجال الادارة الحديثة بسبب النجاح الذي حققه والآثار الايجابية التي تولدت عن تطبيقه.

ولكن بالرغم من أهمية هذا النظام وآثاره الايجابية فان العلماء والمهتمين بموضوع الجودة لم يتفقوا على تعريف موحد وشامل له. وذلك لأن كل باحث او مهتم يحدد مفهوم هذا النظام وفقاً لوجهة نظره ومجال اختصاصه.

ونظراً لذلك فقد تباينت الآراء وتعددت التعاريف وأصبح من الصعب ان نجد تعريفاً شاملاً يتناول مفهوم ادارة الجودة الشاملة من جميع جوانبها لا سيما وأن ادارة الجودة الشاملة ترتكز على العديد من المفاهيم التي تشكل اطارها ومفهومها وفلسفتها.

وبسبب تعدد جوانبها ومفاهيمها فقد قمنا باستعراض اهم التعاريف التي قدمت في هذا المجال علنا نصل من خلال ذلك إلى تحديد الاطار العام لهذا النظام.

فقد عرفت هيئة المقاييس والمواصفات الدولية ادارة الجودة الشاملة TQM بانها: "مدخل لادارة المنظمة يرتكز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف نجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع". (زاهر، 1998).

كما عرف معهد الجودة الفيدرالي ادارة الجودة الشاملة بأنها: " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الاداء ". (القحطاني، 1994).

أما روجر تنكس فقد عرفها على أنها: " التزام واشراك لكل من الادارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات العميل او تجاوز تلك التوقعات". (Tunks,1992) .

ونستنتج من خلال هذه التعاريف وغيرها من التعاريف الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها أن هذه التعاريف تختلف من حيث الصياغات اللفظية، إلا انها جميعاً تتفق من حيث المضمون على أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري متطور يسعى إلى تحسين وتطوير مستوى أداء المؤسسة وافرادها بغية الاستمرار بتقديم السلع والخدمات بأعلى جودة وأنسب تكلفة لكسب رضا العملاء والمستهلكين من جهة وتحقيق الأهداف الخاصة بها من جهة أخرى.

وبناء عليه نرى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم عصري ومتطور عن أنظمة الايزو 9000 والتي تنحصر في نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقدمة فقط، بينما ادارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق الجودة التي تتعلق بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة إلى جودة المؤسسة ذاتها. وبذلك نجد أن فلسفة الجودة الشاملة تختلف عن فلسفة الجودة التقليدية في نواح كثيرة يمكن ملاحظتها من خلال الجدول رقم "1" الذي يوضح الفروق بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة التقليدية.

الجدول رقم / 1 / يبين الفرق بين ادارة الجودة الشاملة والادارة التقليدية للجودة

الادارة التقليدية للجودة	ادارة الجودة الشاملة
تطبق جزئياً في أي نشاط او وحدة انتاجية داخل المؤسسة	شاملة لكافة الأنشطة والوظائف في المؤسسة وبدون استثناء
يقوم بها بعض الأفراد المعنيين	يجب على كل فرد ان يقوم بها بالفعل.
تركز على تعظيم الربح في وقت قصير	تركز على الهدف طويل المدى للمؤسسة وهو خدمة المستهلك وزيادة درجة رضاه
الجودة تزيد التكاليف	الجودة تخفض التكاليف وتحسن الانتاجية والسمعة العامة للمؤسسة
يتم تحسين الجودة للتخلي عن السلع أو عن الخدمات المعيبة فقط	يتم تحسين الجودة بشكل مستمر لكسب رضا العميل وتحقيق أهداف المؤسسة.
المستهلكون هم أولئك المستفيدين من الخدمة أو السلعة	المستهلكون هم كافة الأفراد المتضمنين في العملية الانتاجية
دور الادارة اصدار الأوامر وتنفيذها بالقوة	دور الادارة يتمثل بالتخطيط والتنظيم والتدريب وازالة الحواجز وبناء الثقة مع العاملين
اتخاذ القرارات من اعلى إلى اسفل	اتخاذ القرارت بالمشاركة
حل المشاكل عن طريق الادارة أو بعض الأفراد المعنيين	حل المشاكل يتم بشكل منظم عن طريق فرق عمل مستمرة
الموردون غير شركاء في عملية تحديد الجودة	الموردون شركاء في تحديد الجودة
يتنافس العاملون ولا يعملون كفريق	يتعاون العاملون ويعملون كفريق واحد في المؤسسة
المشاكل هي بسبب اهمال العامل وعدم نجاح عملية الاتصال بينه وبين مشرفيه	المشاكل هي فرص لتحسين أداء المنظمة والعاملين وتحقيق الجودة العالية
الموجودات المادية (الآلات) هي المصدر الهام للمؤسسة	الافراد هم المصدر الهام للمؤسسة
الخوف وسيلة تحفيز للعامل لتحقيق أداء افضل	لا مكان للخوف في نفوس العاملين فالعلاقات مبنية على اساس الاحترام المتبادل
الاستراتيجية المتبعة في أوقات الأزمات هي تسريح العاملين والتقليل منهم لتخفيض التكلفة	الاستراتيجية المتبعة في الأوقات الصعبة هي تخفيض التعويض من قبل الادارة العليا
يتم تحديد الحاجات والخدمات من قبل منتجي السلعة أو الخدمة	يتم تحديد الحاجات والخدمات من قبل المستفيدين من السلع والخدمات.

المصدر: اعداد الباحث من خلال

1- Levin ' M. Darid & Bereuson , Business statistics for quality and productivity 199 4 , pp 55- 56
2- Stevenson , William J , Production & Operation Management (4 Thed Boston: Irwin 1993) P. 104.

مبادئ ادارة الجودة الشاملة: principles of TQM

يرتكز أي نموذج أو أسلوب إداري على مجموعة من العناصر أو المبادئ التي يجب الالتزام بها من قبل الادارة العليا والعاملين حتى يكتب النجاح لهذا الأسلوب أو النموذج عند تطبيقه. ونموذج إدارة الجودة الشاملة هو أسلوب إداري متطور يتكون من عناصر ومبادئ عديدة يجب التقيد والالتزام بها لكي يتم تطبيقه بنجاح ومن اهم المبادئ الاساسية لإدارة الجودة الشاملة ما يلي (Goetsch & Stanley ,1995):

1. التركيز على العميل وتحقيق رغباته وحاجاته بكفاءة عالية.
2. التزام الادارة العليا بمبدأ تحسين الجودة المستمر.
3. التحسين المستمر في الجودة من قبل كل العاملين.
4. الجودة مسؤولية جماعية.
5. الجودة تتعلق بجميع انشطة المنظمة.
6. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
7. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
8. رضاء وسعادة العميل.
9. التعليم والتدريب المستمر للعاملين على برامج إدارة الجودة الشاملة.
10. مكافأة وتقدير كافة الجهود المبذولة .

دواعي استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من العوامل التي تدفع المؤسسات والشركات بمختلف أنواعها الصناعية والخدمية لتبني نموذج إدارة الجودة الشاملة من أهمها ما يلي:

1- تزايد عدد المؤسسات والشركات واحتدام المنافسة فيما بينها:

نظراً للتطورات العلمية والتقنية السريعة ازداد عدد المشاريع وتنوعت المؤسسات الصناعية والخدمية مما ادى إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها. لاقتسام الأسواق وتصريف المنتجات، الأمر الذي دفع هذه المؤسسات للبحث عن الوسائل والأساليب الادارية التي تمكنها من رفع مستوى أدائها وفي الوقت نفسه تحسين جودة منتجاتها لجذب اهتمام المستهلكين وزيادة اقبالهم على شرائها. ومن هنا تبرز اهمية اللجوء إلى استخدام نموذج ادارة الجودة الشاملة الذي يهدف إلى رفع مستوى اداء المؤسسة وافرادها وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية من خلال تقديمها سلع وخدمات تمتاز بمستوى عال من الجودة والكفاءة والفعالية.

2- ازدياد مستوى وعي المستهلك وثقافته:

من العوامل الأخرى والهامة التي تدفع المؤسسات حالياً لتبني نموذج ادارة الجودة الشاملة ازدياد وعي المستهلك وارتفاع مستوى ثقافته وادراكه للتمييز بين السلعة او الخدمة ذات الجودة العالية وتلك السلعة او الخدمة الرديئة التي لا تشبع حاجاته او رغباته لا سيما بعد تطور وتقدم وسائل الاعلام والاعلان المختلفة وتمكنها من الوصول إلى كل مواطن وكل بيت.

وانطلاقاً من هنا يمكننا القول ان زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والشركات سواء على المستوى المحلي او الدولي وكذلك ارتفاع وعي المستهلك وازدياد مستوى ثقافته وتطلعاته هما العاملان الأساسيان

اللذان يدفعان المؤسسات إلى تبني نموذج إدارة الجودة الشاملة باعتباره أسلوباً إدارياً حديثاً هدفه رفع كفـاءة المؤسسة والعاملين فيها لتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل جيد يتيح لهم إمكانية تحسين جودة السلع والخدمات لكسب رضا المستهلك الذي انشات هذه المؤسسات من أجله.

المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة:

في الحقيقة لايوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين في مجال ادارة الجودة الشاملة على العناصـر الاساسية التي تمثل متطلبات تطبيق هذا النظام. ونظراً لذلك فقد تعرضنا لأهم العناصر التي كانت مشـتركة بين هؤلاء الكتاب والباحثين بالاضافة إلى العناصر التي نعتقد بأنها وحسب راينا تشكل الأساس لنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة وفيما يلي اهم هذه المتطلبات:

1. اقتناع ودعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة ومعرفتها التامة بمفهومـه وعناصـره وفوائد تطبيقه.

- ضرورة ان تكون المنظمة ملتزمة بتطبيق احدى منظومات توكيد الجودة ومنها (الايزو 9000) الـذي يعتبر الأساس والخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.

3- تهيئة مناخ العمل وايجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة عن طريق:

- التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين على مبادئ وعناصر ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- تنمية وعي جميع العاملين باهمية التحسين المستمر للجودة وشرح الفوائد التي ستعود عليهم من جـراء ذلك.
- مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها .
- حث العاملين على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم كافة انواع الدعم المادي والمعنوي لهم
- الاهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل وتنمية الوعي بالعمل الجماعي لدى جميع العاملين.

4- وجود هياكل تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.

5- تنمية المهارات القيادية وتوفير انماط القيادة والاشراف الاداري المناسب لتطبيق نظـام ادارة الجـودة الشاملة.

6- انشاء نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة.

فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

تعتبر ادارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملاً وحاكماً لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمـل داخل المنظمة، وبذلك فهي نظام متطور عن نظام 9000 ISO الذي ينحصر نشاطه في نطاق الجودة التي تتعلق بالسلعة او الخدمة التي تقدمها المنظمة بينما إدارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إلى جودة المنظمة ذاتها ككل, فهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو انحراف في أي نشاط او وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المنظمة. بالاضافة إلى انه يتعين على كل فرد من الافـراد العاملين بالمنظمة أن يمارسها ويقوم بها بالفعل مما يؤدي إلى زيادة فاعلية وتنمية القدرة والامكانيـة علـى الاستفادة من المبادرات الذاتية الفردية والجماعية وايجاد جهد اجتماعي متناسق ومتكامل من اجل زيادة قدرة المنظمة على توليد وتطوير الافكار الابتكارية الخلاقة التي تأخذ اشكالاً متعددة ومتنوعة من السلع والخدمات

والمجالات والأنشطة التي يمكن للمنظمة التوجه بها والاعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل وتطوير أسواق الحاضر.

وبالفعل هناك العديد من الشركات العالمية التي أثبتت تميزاً واضحاً في ادائها ونتائجها من خلال تطبيقها لنظام ادارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص أهم الفوائد المتحققة من تجارب تلك الشركات بما يلي: (Pike & Barnes , 1994):

1- انخفاض شكاوى العملاء والمستهلكين من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم.
2- زيادة المبيعات.
3- زيادة الانتاجية وتحسين نوعيتها.
4- زيادة الأرباح والحصة السوقية.
5- تخفيض تكاليف الجودة وعيوب الانتاج.
6- تخفيض تكلفة العمليات (الصناعية، الخدمية، الادارية).
7- الارتقاء بمقاييس الجودة لتصل إلى مستوى الجودة العالمية.
8- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المنظمة.
9- تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق ويتسق ليس فقط مع رغبات واحتياجات جمهور العملاء الحاليين والمرتقبين ولكن ايضاً مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثم تأييدهم للمنظمة.
10- تخفيض شكاوى العاملين وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية.
11- تكوين وتطوير ثقافة التغيير الايجابي الفعال القائم على قيم التجديد والتطوير.
12- تخفيض نسب الفاقد والعادم والهدر وغير المستغل اينما وجد وفي الوقت ذاته زيادة وتطوير كفاءة المنظمة على انتاج السلع والخدمات.
13- تحسين العلاقات الانسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

عقبات تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة:

في الحقيقة يتطلب التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة الكثير مما هو أبعد عن التعلم والتدريب على الادوات والوسائل التطبيقية لهذا الأسلوب فهو يتطلب التخطيط الجيد والمعرفة العلمية العميقة لوضع المؤسسة او الشركة الخاصة والعوامل البيئية المحيطة بها وبالتالي فإن هناك خصوصية في التطبيق تختلف من دولة لأخرى ومن منظمة إلى أخرى ولكن بشكل عام هناك مجموعة من العوامل التي قد تقف عائقاً أمام تطبيق هذا النظام من أهمها (Kialiang , 1997):

1- عدم اقتناع وتأييد الادارة العليا لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.
2- قلة معرفة المدراء والعاملين بمحتوى وجوهر ومزايا تطبيق هذا النظام.
3- قصور او عدم كفاءة الموارد المتاحة واللازمة لتطبيقه.
4- عدم فعالية المشاركة على كافة المستويات.
5- ضعف أخلاقيات الاداء التنظيمي.
6- ضعف عمليات التنسيق والاتصال بين العاملين والادارة.

7- ضعف أو عدم وجود أنظمة معلومات صالحة ومتطورة وحديثة لـدعم التخطـيط وعمليـات اتخـاذ القرارات.

8- ضعف عمليات الاختيار والتعيين.

9- عدم سلامة نظام الحوافز والمكافآت المتبع في المنظمة.

10- عمومية التدريب وتخلف أساليبه.

11- ضعف معايير قياس عمليات التحسين والتطوير المستمر.

12- ضعف دراسات السوق والمنافسين.

13- الحكم على الاداء وتقييمه من خلال الأحداث المنفصلة.

14- ضعف أنظمة الصحة والسلامة المهنية.

15- مقاومة التغيير في السلوك والاتجاهات والتعليم.

16- التركيز على الجودة في الأجل القصير.

تحليل بيانات ونتائج الدراسة:

أولاً-التوزيع النسبي للاجابات

الجدول رقم / 2 / يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	2	% 3, 3
مدير ادارة او رئيس قسم	8	% 13, 3
عمال	50	% 83, 4
المجموع	60	% 100

الجدول رقم / 3 / يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعية	10	% 16, 7
ثانوية عامة	12	% 20
اعدادية	18	% 30
ابتدائية او ملم بالقراءة والكتابة	20	% 33, 3
المجموع	60	%100

ثانياً- تحليل بيانات الدراسة

السؤال الأول للدراسة:

هل تعتقد أن لديك فكرة واضحة عن مفهوم وأهمية وتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في شركتكم.

وقد اشتمل هذا السؤال على فقرتين تقيس اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو وعي الادارة العليا والعاملين في الشركات محل البحث بمفهوم وأهمية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم / 4 / يوضح عدد الاجابات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا السؤال.

الفقرات	نعم		لا		عدم اجابة		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسبة المئوية
هل تعتقد باعتبارك احد المدراء العاملين في هذه الشركة أنك على معرفة واضحة وتامة بمفهوم واهمية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في شركتكم	7	% 70	3	% 30	-	-	10	%100
هل تعتقد كعامل في هذه الشركة انك على معرفة واضحة وتامة بمفهوم وأهمية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في شركتكم	5	%10	45	% 90	-	-	50	%100

نلاحظ من الجدول رقم / 4 / ان 70 % من افراد عينة المديرين قد أجابوا بأن لديهم لديهم وعي تام ومعرفة واضحة بمفهوم واهمية تطبيق نموذج ادارة الجودة الشاملة. إن هذه النسبة وإن كانت في رأينا تتسم بعدم الواقعية أو المغالاة إلى حد ما، إلا أنها مؤشر إيجابي في حال صحتها ونسبة جيدة توفر الأساس الموضوعي لنشر وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع اقسام الشركتين محل الدراسة. في حين أكد 90 % من افراد عينة العاملين بان ليس لديهم فكرة واضحة عن هذا النموذج الأمر الذي يحتم على الادارة العليا في الشركات محل البحث القيام ببرامج توعية وتدريب للعاملين على هذا النموذج وعناصره وكيفية تطبيقه والاستفادة من فوائده.

السؤال الثاني:

هل تعتقد أن الادارة العليا في شركتكم ملتزمة بتطبيق المفاهيم العلمية لمراقبة الجودة.

وقد اشتمل هذا السؤال على / 6 / فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى التزام الادارة العليا للشركات محل الدراسة بتطبيق المفاهيم العلمية لمراقبة الجودة.

الجدول رقم / 5 / يوضح عدد الاجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال

الفقرات	نعم		لا		عدم اجابة		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسبة المئوية
الجودة مسؤولية قسم الفحص والاختبار	50	%83, 3	6	%10	4	%6, 6	60	%100
تهدف مراقبة الجودة في شركتكم إلى عدم تجاوز نسب المعيب المحددة مسبقاً وليس الوصول إلى مستوى العيوب الصفرية	53	%88, 4	6	%10	1	%1, 6	60	%100
تهدف مراقبة الجودة في شركتكم إلى المطابقة للتصميم وليس المطابقة للتصميم والاستخدام معاً	55	%91, 6	5	%8, 4	-	-	60	%100
تهدف مراقبة الجودة الى اكتشاف الانحرافات وعلاجها وليس إلى الوقاية من حدوث هذه الانحرافات	52	%86, 6	5	%8, 4	3	%5	60	%100
يقوم نظام مراقبة الجودة في شركتكم بوضع معايير ومواصفات جودة المنتج التي تتناسب مع الامكانيات الانتاجية المتاحة فقط وليس مع احتياجات ورغبات العملاء والامكانيات الانتاجية المتاحة معاً	53	88, 4	5	8, 3	2	%3, 3	60	%100
الاجهزة وأدوات القياس التي يستخدمها نظام مراقبة الجودة حالياً في شركتكم حديثة وتساير التقدم التكنولوجي الحالي.	5	%8, 4	55	%91, 6	-	-	60	100

نلاحظ من الجدول رقم / 5 / أن 83 % من افراد عينة الدراسة قد اكدوا على أن الجودة من مسؤولية وحدة مراقبة الجودة فقط وان مراقبة الجودة تتم بواسطة الفحص.كما اجاب 88 % من افراد عينة الدراسة بان الهدف الأساسي لمراقبة الجودة يتركز حول عدم تجاوز نسب المعيب المحددة مسبقاً وليس الوصول إلى مستوى العيوب الصفرية. واوضح 91 % من افراد العينة بان هدف مراقبة الجودة مازال يتركز على اكتشاف مدى مطابقة المنتج للتصميم وليس للتصميم والملائمة للاستخدام معاً حسب المفهوم الحديث لمراقبة الجودة. وأكد 86 % من افراد العينة بأن الرقابة في الشركات محل البحث لا تزال رقابة علاجية وليست وقائية حيث انها تهدف إلى اكتشاف الانحرافات ومحاولة علاجها وليس الوقاية منها أي منع حدوثها قبل وقوعها كما أجاب 88 % من افراد عينة الدراسة بان مواصفات المنتج ما زالت توضع على أساس الامكانيات الانتاجية المتاحة وليس بناءً على احتياجات ورغبات العملاء. وبيّن 91 % من افراد العينة ان الشركات محل البحث لا تزال تستخدم أجهزة وأدوات قياس متقادمة تكنولوجياً وغير متناسبة مع التطور التكنولوجي الحالي الأمر الذي يؤدي إلى عدم الدقة في نتائج مراقبة الجودة.

ويتضح من النسب السابقة أن الشركتين محل البحث لا تزالان بعيدتين كل البعد عن تطبيق مبادئ ومعـــايير إدارة الجودة الشاملة ويعود ذلك في جزء كبير منه إلى استمرارية اتباعهما للمفهوم التقليدي والمحدود للجودة والذي ينحصر في مراقبة جودة الانتاج باستخدام اسلوب الفحص وغياب المسؤولية الجماعية للجودة وعـــدم استخدام أساليب الرقابة الوقائية، إضافة إلى إهمال احتياجات ورغبات العملاء عند وضع وتحديد مواصفات المنتج حيث لا تزال هذه المواصفات توضع كما لاحظنا من خلال إجابات الاستبيان على اساس الإمكانيات الانتاجية المتاحة للشركتين وليس بناءً على احتياجات ورغبات العملاء الأمر الذي يقتضي إحداث تغييـــرات جذرية ومحسوسة لتحقيق التوافق بين مفاهيم ومعايير الجودة المطبقة حالياً في هاتين الشركتين وبين المفاهيم والمعايير المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيهما.

السؤال الثالث:

هل تعتقد ان شركتكم ملتزمة بتطبيق المفاهيم العلمية لتوكيد الجودة طبقاً للمعايير الدولية (الايزو 9000 بمواصفاته المتعددة) .

وقد اشتمل هذا السؤال على / 7 / فقرات تقيس بمجملها اتجاهات افراد العينة نحو مدى التزام الشركات محل البحث بتطبيق المفاهيم العلمية لتوكيد الجودة طبقاً للمعايير الدولية الايزو 9000 او احدى مواصفاته 9001، 9002، 9003 .... الخ.

الجدول رقم / 6 / يوضح عدد الاجابات والنسب المئوية الخاصة بكل فقرة من فقرات السؤال.

الفقرات	نعم		لا		عدم اجابة		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسبة المئوية
يوجد في شركتكم دليل للجودة مكتوب بشكل واضح ومحدد ويفهمه ويطبقه جميع العاملين في الشركة	20	%33, 4	38	%63, 3	2	%3 , 3	60	100
شعار دليل الجودة أن الجودة مسؤولية العاملين في الأقسام الانتاجية وليس مسؤولية جميع العاملين في الشركة	45	%75	12	%20	3	% 5	60	100
يتم اجراء مراجعة للتصميمات للتأكد من توافقها مع متطلبات العميل	8	%13, 3	50	%83, 4	2	%3, 3	60	100
يتم اجراء المراجعات الداخلية دورياً للتأكد من فعالية منظومة الجودة في شركتكم	12	%20	48	%80	-	-	60	100
يتم اجراء دراسات لمقارنـــة جـــودة منتجـــات الشركة بجـــودة منتجـــات المنافسين	15	%25	41	%68, 3	4	%6, 7	60	100
تهدف الاجراءات التصحيحية التـــي يتم اتخاذها إلى تلافي حدوث الخطأ مرة لخرى	13	%21, 7	45	% 75	2	%3, 3	60	100
يوجد نظام محدد وواضح للمعـــايرة والصيانة الدورية لاجهـــزة وادوات القياس	10	%16, 6	50	%83, 4	-	-	60	100

نستنتج من الجدول رقم / 6 / أن 63 % من افراد عينة الدارسة قد اكدوا على عدم وجـود دليـل واضـح للجودة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم فهمه وتطبيقه من قبل جميع العاملين في الشركة، كما اوضح 75 % من افراد العينة ان الجودة ما زالت من مسؤولية العاملين في الأقسام الانتاجية فقط وبالتالي فهـي ليسـت مـن مسؤولية جميع العاملين في الشركة وهذا ما يخالف مبادئ المعايير الدولية لتوكيد الجودة.

كما اجاب 83 % من افراد العينة بأن هدف المراجعة ما زال يتركز في الشركات محل الدراسة على اكتشاف مدى مطابقة المنتج للتصميم وليس لمتطلبات العميل وحاجاته، كما كشف 80 % من افـراد العينـة غيـاب المراجعات الداخلية للجودة وانها لا تتم بشكل دوري. واوضح 68 % من افراد عينة الدراسة عـدم وجـود دراسات لمقارنة جودة منتجات الشركات محل البحث بجودة منتجات المنافسين بشكل مستمر واكد 75% من افراد العينة على غياب مفهوم الصيانة الوقائية وسيادة مفهوم الصيانة العلاجية وبين 83% من افراد العينـة عدم وجود نظام واضح ومحدد لمعايرة أجهزة وادوات القياس المستخدمة في مراقبة الجودة والعمـل علـى توكيدها والاستمرار بها.

السؤال الرابع:

هل يتم تدريب المدراء والعاملين في شركتكم على ادارة الجودة الشاملة ومفهومهـا وعناصـرها وكيفيـة تطبيقها.

وقد اشتمل هذا السؤال على / 5 / فقرات تقيس اتجاهات افراد عينة البحث نحو مدى التوافق بين سياسـات التعليم والتدريب المتبعة في الشركات محل الدراسة وسياسات التعليم والتدريب المطلوبة لنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.

الجدول / 7 / يوضح عدد الاجابات والنسب المئوية الخاصة بكل فقرة من فقرات السؤال.

الفقرات	نعم		لا		عدم اجابة		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسبة المئوية
تهتم ادارة شركتكم بتـدريب المـدراء علـى الأساليب الحديثة لتحسين الجودة وتطويرها	4	%40	6	%60	-	-	10	100
تولي ادارة شركتكم عنايـة خاصـة لتـدريب العاملين على أساليب تحسين الجودة وتطويرها	20	%33. 4	35	%58. 3	5	%8. 3	60	100
تقوم شركتكم بتدريب جميع العاملين بناء علـى الاحتياجات الفعلية لم بناء علـى اراء المـدير الشخصية بغض النظر عن الاحتياجات الفعليـة للتدريب	28	%46. 7	30	50	2	%3. 3	60	100
تشجع الادارة العليا في شركتكم على الأفكـار الجديدة وتقدم لها الدعم الكافي	15	%25	42	%70	3	%5	60	100
تتضمن برامج التدريب تدريب العاملين علـى اساليب حل المشاكل المتعلقة بالجودة	21	%35	37	%61. 7	2	%3. 3	60	100

يلاحظ من الجدول رقم / 7 / أن 40% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا أن ادارة الشركات محل البحـث تولي أهمية مناسبة لتدريب المدراء على الاساليب الحديثة المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها. كما اكد 58 % من افراد عينة الدراسة أن ادارة الشركات محل البحث لا تولي عناية خاصة لتدريب العاملين على اسـاليب

تحسين الجودة وتطويرها وأجاب 46 % من افراد العينة بأن التدريب ما زال يتم وللاسف ليس بنـــاء علـــى الاحتياجات الفعلية وإنما بناءً على الأراء الشخصية للمديرين، الأمر الذي يقلل من فائـــدة هـــذه الـــدورات التدريبية. كما أظهرت الاجابات والنسب المئوية الخاصة بها ان 70% من افراد العينة قد أكدوا على أن ادارة الشركات محل البحث لا تولي تشجيع الأفكار والمبادرات الفردية الاهتمام الكافي ولا تقدم لها الدعم المناسب، كما اكد 61 % من افراد عينة الدراسة ان البرامج التدريبية لا تتضمن في أكثر الأحيان التدريب علـــى اساليب حل المشاكل المتعلقة بالجودة.

السؤال الخامس:

هل تهتم شركتكم بالعملاء والمستفيدين من منتجاتها أو خدماتها.

وقد اشتمل هذا السؤال على / 4 / فقرات تقيس اتجاهات افراد عينة البحث نحو مـــدى اهتمـــام ادارة هـــذه الشركات بالعملاء والمستفيدين من منتجاتنها او خدماتها.

الجدول رقم / 8 / يوضح الاجابات والنسب المئوية الخاصة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال.

الفقرات	نعم		لا		عدم اجابة		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسبة المئوية
تستجيب ادارة شركتكم باستمرار لحاجات ورغبات العملاء والمستفيدين من منتجاتها وخدماتها	20	%33. 4	38	%63. 3	2	%3. 3	60	100
يتم باستمرار التعرف على مدى رضى العملاء عن السلع والخدمات المقدمة لهم	28	%46. 7	32	%53. 3	-	-	60	100
تتابع ادارة شركتكم سوء التعامل مع العملاء والمستفيدين من منتجاتها أو خدماتها وتتخذ الاجراءت اللازمة لحلها	41	%68. 3	15	%25	4	%6. 7	60	100
تحرص ادارة شركتكم على منح السلطات الكافية للعاملين لتلبية احتياجات ورغبات العملاء	12	%20	45	%75	3	%5	60	100

نلاحظ من الجدول رقم / 8 / أن 63 % من أفراد العينة قد اجابوا بأن الإدارة لا تستجيب دائمـــاً لحاجـــات ورغبات العملاء والمستفيدين من منتجاتها لانها مقيدة بامكانياتها الانتاجية كما أجاب أكثر من نصف أفـــراد العينة انه لا يتم التعرف باستمرار على مدى رضى العملاء عن السلع والخدمات المقدمة لهم حيـــث بلغـــت النسبة 53 % وأكد 68 % من أفراد العينة أن الادارة تتابع اشكال سوء التعامل مع العمـــلاء والمســـتفيدين وتحاول اتخاذ الاجراءات اللازمة لحلها، غير أن غالبية أفراد العينة اتفقوا على أن الادارة لا تمنح العاملين السلطات الكافية لتلبية احتياجات ورغبات العملاء حيث بلغت النسبة 75% .

السؤال السادس:

هل تهتم ادارة شركتكم باشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تساعد في تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة.

وقد اشتمل هذا السؤال على / 3 / فقرات التي تقيس اتجاهات أفراد عينة البحث نحو مدى اهتمام الادارة العليا للشركات محل البحث باشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة .

الجدول رقم / 9 / يوضح عدد الاجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال

الفقرات	نعم		لا		عدم اجابة		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسبة المئوية
تستجيب الادارة العليا لشركتكم لاقتراحات واراء العاملين الهادفة لتحسين الجودة	20	%33, 3	40	%66, 7	-	-	60	100
تشجع الادارة العليا لشركتكم العاملين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالجودة	15	%25	45	% 75	-	-	60	100
تتوفر صلاحيات كافية للعاملين تسهم في تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة	10	%16, 7	48	%80	2	%13, 3	60	100

يتضح من الجدول رقم / 9 / أن 66 % من افراد العينة قد اجابوا بالنفي على أن الادارة العليا للشركات محل البحث تستجيب لأراء واقتراحات العاملين فيها والهادفة إلى تحسين وتطوير معدلات الاداء والجودة. كما أكد 75 % من افراد العينة على أن الإدارة لا تشجع العاملين لديها على المشاركة في صنع او اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة. وأوضح 80 % من افراد العينة أنه لا تتوفر صلاحيات كافية للعاملين تمكنهم من تحسين جودة السلعة والخدمات المقدمة من قبل شركاتهم.

السؤال السابع:

هل تهتم الادارة العليا لشركتكم ببناء فرق العمل التي تساهم في حل المشاكل التي تواجهها.

وقد اشتمل هذا السؤال على (3) فقرات تقيس مدى التزام إدارة الشركات محل البحث ببناء فرق العمل التي تساهم في حل المشاكل التي تواجه عمل هذه الشركات.

الجدول رقم / 10 / يوضح عدد الاجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال.

الفقرات	نعم		لا		عدم اجابة		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسبة المئوية
تستخدم ادارة شركتكم اسلوب تشكيل فرق للعمل عند مواجهة مشكلة أو تطوير سلعة او خدمة معينة	14	%23, 4	42	%70	4	%6, 6	60	100
يرغب العاملون بالشركة في العمل الجماعي ويسعون للمشاركة بشكل طوعي في حل مشاكل الجودة	12	%20	48	%80	-	-	60	100
يوجد في شركتكم فرق لتحسين الجودة عبر الأدارات	3	%5	54	%90	3	%5	60	100

يتضح من الجدول رقم / 10 / ان 70 % من أفراد العينة قد أجابوا بالنفي على ان شركتهم لا تستخدم أسلوب تشكيل فرق للعمل عند مواجهة أية مشكلة من مشاكل تطوير الجودة. كما أجاب 80 % من افـراد العينـة بالموافقة على أن جميع العاملين في الشركات محل البحث يرغبون بالعمل الجماعي ويسعون إلى ذلك فـي حال افساح المجال لهم من قبل الادارة العليا , وقد اتفق 90 % من افراد العينة على انه لا يوجد في شركاتهم فرق لتحسين الجودة عبر الادارات.

السؤال الثامن:

هل تقوم الادارة العليا في شركتكم بتهيئة مناخ العمل المناسب وايجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق نظـام ادارة الجودة الشاملة.

وقد اشتمل هذا السؤال على / 5 / فقرات لقياس مدى اتجاهات أفراد العينة حول التزام الادارة العليا للشركات محل البحث بتهيئة مناخ العمل المناسب وإيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق مفاهيم وأساليب ادارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم / 11 / يوضح عدد الاجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال.

الفقرات	نعم		لا		عدم اجابة		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسبة المئوية
يتسم نمط القيادة في شركتكم بكونه يشـجع جميع العاملين على المشاركة والتشاور فـي عملية اتخاذ القرارات	25	%41, 7	33	%55	2	%3, 3	60	100
تعمل الادارة العليا في شركتكم على تعزيـز أواصر الثقة بينها وبين العاملين	20	%33, 3	38	%63, 4	2	%3, 3	60	100
تبتعد الادارة العليا في شركتكم عن اسـلوب التهديد والعقاب أثناء التعامل مع المرؤوسين	15	%25	41	%68, 3	4	%6, 7	60	100
تتصف العلاقة بينك وبين رئيسك بالانسجام والاحترام المتبادل	12	%20	48	%80	-	-	60	100
يكافأ العاملون في شركتكم بناء على أدائهـم المتميز أم بناءً علـى علاقـتهم الشخصـية بالادارة	23	%38, 3	37	%61, 7	-	-	60	100

يتضح من الجدول رقم / 11 / أن 55 % من افراد عينة الدارسة قد أجابوا بالنفي على أن نمط القيادة السائد في الشركتين محل البحث لا يشجع على المشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرارات لأن معظم القرارات يتم اتخاذها بشكل مركزي من قبل الادارة العليا. كما أكد 63 % من افراد العينة على أن الادارة العليا فـي الشركتين محل البحث لا تعمل من خلال سياستها الادارية المختلفة على تعزيز أواصر الثقة بينهـا وبـين العاملين لديها. وقد أوضح 68 % من افراد العينة بان الادارة العليا في الشركات محل البحث لا تبتعد عن أسلوب التهديد والتخويف بالعقاب اثناء التعامل مع المرؤوسين. ونتيجة لذلك فقد أكد 80 % من افراد العينة بالنفي على أن مكافأة العاملين في الشركتين محل البحث تتم ليس بناء على ادائهم المتميز بـل بنـاء علـى علاقتهم الشخصية بالادارة ,

السؤال التاسع:

ويهدف إلى التعرف على مدى التوافق بين الهياكل التنظيمية السائدة حاليا في الشركات محل الدراسة وبين الهياكل التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وقد اشتمل هذا السؤال على فقرتين لمعرفة مدى التوافق بين الهياكل التنظيمية السائدة حالياً في الشركات محل الدراسة والهياكل التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الكاملة.

الجدول رقم / 12 / يوضح الاجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال.

الفقرات	نعم		لا		عدم اجابة		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسبة المئوية
يوجد في شركتكم مجلس للجودة	15	%25	40	%66, 7	5	%8, 3	60	100
يوجد في شركتكم حلقات للجودة	10	%16, 7	44	%73, 4	6	%10	60	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم / 12 / ان 66 % من افراد العينة قد اجابوا بانه لايوجد في الشركات محل الدراسة مجالس للجودة. وكذلك أظهر 73% من أفراد العينة أنه لايوجد في الشركات أيضاً حلقات للجودة.

السؤال العاشر:

هل يوجد في شركتكم نظام معلومات متطور يساعد في نجاح تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.

وقد اشتمل هذا السؤال على (3) فقرات لمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول التزام الادارة العليا في الشركات محل البحث بتوفير كافة المعلومات اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويوضح الجدول رقم (13) عدد الاجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال.

الفقرات	نعم		لا		عدم اجابة		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسبة المئوية
يوجد في شركتكم نظام اتصالات قوي وفعال يمكن من نقل وتبادل المعلومات بأسرع مايمكن وفي الوقت المناسب.	18	%30	42	%70	-	-	60	%100
يوجد في شركتكم بنك للمعلومات الحديثة يمكنها من تحقيق التميز على منافسيها وزيادة ارتباط العملاء بها.	12	%20	48	%80	-	-	60	%100
تعمل الادارة العليا في شركتكم على ازالة الحواجز من أمام العاملين حتى يتمكن كل منهم من الادلاء برأيه وتقديم المعلومات التي تساعد على تحسين الجودة وزيادة الانتاجية	15	%25	41	%68,3	4	%6.7	60	100

نستنتج من خلال الجدول رقم (13) أن 70 % من أفراد العينة قد أجابوا بأنه لايوجد نظام اتصالات قوي وفعال في الشركات محل الدراسة لاسيما وان معظم الاتصالات تتم باتجاه واحد وهو الاتجاه الهابط. كما أكد

80% من أفراد العينة بأنه لايوجد بنك للمعلومات الحديثة حيث أن معظم المعلومات قديمة وتقديرية تعتمد على العشوائية والارتجال الأمر الذي يجعلها ضعيفة أمام منافسيها ويقلل من ثقة العملاء بها.
كما أجاب 68% من أفراد العينة بأن الادارة العليا لاتعمل على إزالة الحواجز من أمام العاملين بحيث يتمكن كل منهم من تقديم المعلومات والاقتراحات الهادفة لتحسين الجودة وتطويرها.

نتائج البحث:

من خلال تحليل واستخراج النسب حول الإجابات الواردة في الاستبيان الموزع على عينة عشوائية من العاملين في الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية توصلنا إلى النتائج الآتية:

1- ارتفاع درجة الوعي لمفهوم وأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة العليا في الشركتين محل البحث. الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذا النموذج في هاتين الشركتين تمهيداً لتعميمه على باقي الشركات العامة في القطر.
2- انخفاض درجة الوعي بمفهوم وأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على مستوى العاملين في الشركات محل البحث. الأمر الذي يوجب على الإدارة العليا في هذه الشركات القيام بوضع برامج تعليمية وتدريبية للعاملين على كيفية تطبيق مفاهيم وعناصر هذا النموذج لا سيما وأنها على قدر كاف من المعرفة بمفهومه وأهمية تطبيقه كما أشارت نتائج الاستبيان.
3- سيادة وتطبيق المفاهيم التقليدية وغير العلمية في مجال الرقابة على الجودة حيث لا تزال هاتان الشركتان تطبقان المفاهيم القديمة وغير العلمية في مجال مراقبة جودة منتجاتها ويتمثل ذلك من خلال ما يلي:

-لا تزال مسؤولية الجودة وحل المشاكل المتعلقة بها في هاتين الشركتين تقع على عاتق وحدة مراقبة الجودة فقط في حين أن المفهوم العلمي الحديث لادارة الجودة الشاملة يرى أن مسؤولية الجودة وحل المشاكل المتعلقة بها لا تقتصر على وحدة أو قسم مراقبة الجودة فقط بل أنها مسؤولية جميع الوحدات التنظيمية داخل الشركة سواء كانوا أقساماً أو ادارات أو أفراد.

- غياب مفهوم العيوب الصفرية حيث لا يزال النشاط الأساسي لمراقبة الجودة في هاتان الشركتان يتركز حول عدم تجاوز نسب المعيب المحددة مسبقاً وليس الوصول إلى مستوى العيوب الصفرية.

-لا تزال مواصفات المنتج في هاتين الشركتين توضع على أساس الإمكانيات الإنتاجية المتاحة وليس بناء على احتياجات ورغبات العملاء بالدرجة الأولى.

-غياب مفهوم الرقابة الوقائية وسيادة مفهوم الرقابة العلاجية. حيث أن هاتين الشركتين تعتمدان في الجزء الأكبر من عملية مراقبة الجودة على أسلوب الفحص حيث تقوم بفحص المنتج النهائي بغية تصنيفه بدرجات للجودة أو محاولة اكتشاف الوحدات المعيبة للعمل على استبعادها في حين يجب التركيز على مراقبة العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج لأن ذلك يمكن الشركة من تفادي الأخطاء قبل وقوعها.

-ضعف مستوى أجهزة وأدوات القياس المستخدمة في مراقبة الجودة حيث لا تزال هاتين الشركتين تستخدمان أجهزة وأدوات قياس متقادمة تكنولوجياً وغير متناسبة مع التطور التكنولوجي الحالي مما يؤدي إلى إعطاء نتائج غير دقيقة.

4- اتضح من خلال الدراسة أن الشركتين محل البحث لاتزالان تطبقان المفاهيم غير العلمية لتوكيد الجودة وهذه النتيجة تتفق مع الأسس العلمية لاسيما وان الشرط الأساسي لتطبيق المفاهيم العلمية لتوكيد الجودة هو تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة لمراقبة الجودة وهذا كما لاحظنا في الفقرة السابقة لم يحصل بعد ونتيجة لذلك لم تتمكن هذه الشركات من الحصول على أية شهادة من شهادات الايزو **9000** التي تعتبر الأساس والخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

5- عدم وجود توافق بين الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الشركتين محل البحث والثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة ويتمثل ذلك من خلال ما يلي:

-عدم تلاؤم سياسات التعليم والتدريب السائدين حالياً للأفراد في الشركتين محل البحث مع سياسات التعليم والتدريب المطلوبين لنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد اتضح من إجابات عدد كبير من أفراد عينة الدراسة، إن التدريب لا يزال يتم في معظم الأحيان بناء على الآراء الشخصية للمديرين وليس بناء على الاحتياجات الفعلية كما أن البرامج التدريبية الموضوعة في هاتين الشركتين لاتزال تتصف بالعمومية ولا تتضمن في غالب الأوقات التدريب على أساليب تطوير الجودة وحل المشاكل المتعلقة بها ,

-عدم قيام الإدارة العليا في هاتين الشركتين بفسح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة ولا تعمل على تشجيعهم للقيام بذلك كما أنها لا توفر لهم صلاحيات كافية تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة المنتجات المقدمة إضافة إلى أنها لا تهتم بأخذ آرائهم أو مقترحاتهم والاستفادة منها.

-تبين أن الإدارة العليا في هاتين الشركتين لا تشجع على بناء فرق العمل التي تساهم في حل المشاكل التي تواجه عملهم وأنها تركز على الأداء الفردي بدلاً من الأداء الجماعي وبذلك تنتفي روح الفريق في العمل.

-اتضح من خلال الإجابات أن العلاقات بين العاملين ورؤسائهم لا تتصف بالانسجام والاحترام المتبادل وان الرؤساء لا يبتعدون عن أسلوب التهديد والتخويف بالعقاب أثناء التعامل مع مرؤوسيهم.

-تبين أن العاملين يكافؤون في اغلب الأحيان ليس بناء على أدائهم المتميز وانما بناء على علاقاتهم الشخصية مع الإدارة.

-اتضح من خلال الإجابات عدم قيام الادراة العليا للشركات محل البحث بالتركيز على العملاء والمستفيدين من منتجاتها لأن اهتمامها ما زال يتركز بالدرجة الأولى على مطابقة المنتج للتصميم وفق الإمكانيات الإنتاجية المتاحة وعند أدنى مستوى ممكن وليس مطابقة المنتج للتصميم والاستخدام معاً كما هو الحال في المفهوم الحديث لادارة الجودة الشاملة.

-عدم تطابق السلوك والاتجاهات السائدة حالياً لدى العاملين في الشركات محل البحث مع السلوك والاتجاهات المطلوبة لنجاح تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة فقد اتضح من خلال إجابات أفراد عينة الدارسة انخفاض درجة الوعي عند العاملين بأهمية العمل الجماعي وضعف ولائهم لشركاتهم ولأهدافها اضافة الى عدم وجود مشجعات لهم لتنمية وتطوير مهاراتهم بشكل ذاتي وطوعي.

-عدم ملائمة أنماط القيادة السائدة حالياً في هاتين الشركتين لنمط القيادة المطلوب لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة. فقد تبين من خلال الاجابات ان نمط القيادة السائدة حالياً في الشركات محل البحث لا يعمل بروح الفريق كما انه لا يشجع العاملين على المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى سيادة مفهوم مركزية السلطة الذي يتنافى مع المبادئ الأساسية لادارة الجودة الشاملة .

6- عدم تلاؤم الهياكل التنظيمية السائدة حالياً في الشركتين محل البحث مع الهياكل التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة ويتمثل ذلك من خلال ما يلي:

-عدم وجود مجلس للجودة في أي من الشركات محل البحث.

-عدم وجود حلقات للجودة في الهيكل التنظيمي للشركات محل الدراسة .

التوصيات والمقترحات:

بناء على نتائج هذه الدراسة فقد توصلنا إلى مجموعة من التوصيات التي من الممكن ان تساعد على تطبيق نموذج ادارة الجودة الشاملة في الشركتين عينة الدراسة تمهيداً لتعميمه على باقي الشركات الأخرى ومن اهم هذه التوصيات ما يلي:

أولاً- قيام الادارة العليا في الشركتين محل البحث برفع درجة الوعي عند العاملين باهمية تطبيق نموذج ادارة الجودة الشاملة كاسلوب اداري حديث يعمل على تحسين مستوى الاداء والجودة وزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية عالمية ومحلية.

ثانياً- التزام الشركتين محل البحث بتطبيق المفاهيم العلمية الحديثة لمراقبة الجودة من خلال العمل على تصميم منظومة حديثة لمراقبة الجودة ويتحقق ذلك عن طريق قيام هاتين الشركتين بما يلي:

- جعل الجودة من مسؤولية جميع الأقسام والادارات والأفراد العاملين في الشركة
- تبني مفهوم العيوب الصفرية.
- بناء الجودة في مرحلة التصميم.
- جعل الهدف الاساسي لمراقبة الجودة مطابقة المنتج للتصميم والاستخدام معاً
- تبني مفهوم الصيانة الوقائية وتدريب كافة العاملين على كيفية الاستخدام الأمثل للآلات وكيفية صيانتها والمحافظة عليها.
- توفير واستخدام اجهزة ووسائل قياس واختبار حديثة وذات دقة عالية.
- اجراء مراجعات شاملة وتقويم مستمر لاداء المراقبين.

ثالثاً- ضرورة قيام الشركتين محل البحث بالسعي للحصول على شهادة ISO من خلال الالتزام بتطبيق المفاهيم العلمية لتوكيد الجودة طبقاً للمعايير الدولية ويتحقق ذلك عن طريق قيامها بالآتي:

- وضع دليل واضح ومكتوب للجودة.
- نشر سياسة واضحة للجودة بحيث يفهمها ويطبقها جميع العاملين في الشركات محل البحث.
- الاعتماد في قياس تكلفة الجودة على مفهوم التكلفة المعتمدة على النشاط .
- تدريب المراجعين الداخليين على الاسس العلمية لمراقبة الجودة.
- اجراء المراجعات الداخلية للجودة بشكل دوري منتظم.
- قيام الادارة العليا بمراجعة تقارير المراجعات الداخلية وشكاوى العملاء ومتطلبات التدريب وأهداف الشركة بشكل دوري واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة بخصوص ذلك.
- اتخاذ المراجعات التصحيحية بناء على نتائج المراجعات الداخلية.
- اجراء دراسات لمقارنة جودة منتجات الشركة بجودة منتجات الشركات المنافسة بشكل دائم ومستمر.
- توفير منظومة فعالة لجمع البيانات وتوفير المعلومات عن فعالية المنتج ودرجة رضا العميل عنه.

رابعاً- قيام الشركتين محل البحث بتهيئة ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ويتحقق ذلك عن طريق قيامها بما يلي:

1- تحسين مستوى الرواتب والاجور.

2- اقامة دورات تدريبية للعاملين لتدريبهم على مبادئ ومتطلبات تطبيق نموذج ادارة الجودة الشاملة وبالتالي توفير الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة على تطبيق هذا النموذج.

3- تقديم الدعم المادي والمعنوي لجميع العاملين بهدف تمكنيهم من تنمية وتطوير خبراتهم ومهاراتهم التعليمية.

4- تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة عن طريق شرح الفوائد التي ستعود عليهم من جراء ذلك.

5- تنمية الوعي عند العاملين بأهمية العمل الجماعي والمشاركة الطوعية في حل المشكلات المتعلقة بالجودة عن طريق تنمية الشعور لدى العاملين بان كل منهم هو قائد في مجال عمله.

6- دعم وتشجيع بناء فرق العمل التي تساهم في مواجهة مشاكل العمل ومعاجلة قضايا الجودة.

7- توطيد العلاقات القائمة بين العاملين والادارة وتعزيز اواصر الثقة والتعاون بينهما عن طريق المعاملة الحسنة وتقدير الجهود المبذولة مادياً ومعنوياً بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.

8- التعرف على مطالب واحتياجات العملاء والعمل على تحقيقها من خلال انشاء نظام معلومات متطور وحديث يمكن من توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل الشركة بشكل يسمح باكتشاف احتياجات ورغبات عملائها الحاليين والمرتقبين وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يطلبها هؤلاء العملاء واستغلالها واشباعها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق التميز على منافسيها وزيادة ارتباط العملاء بها.

9- تغيير انماط القيادة الحالية القائمة على التسلط والمركزية وتوفير القيادات ذات التوجه العلمي والديمقراطي وتشجيعها على الانفتاح والتخلص من الشك والخوف حتى يتمكن كل فرد من وضع كل امكانياته وطاقاته في سبيل خدمة شركته وهذا المطلب لا يتحقق الا من خلال العمل بروح الفريق الواحد وتهيئة المناخ الذي يفسح المجال لكافة العاملين على المشاركة الفعالة في عملية صنع واتخاذ القرارات

خامساً- العمل على تحقيق التوافق بين الهياكل التنظيمية السائدة في الشركتين محل البحث وبين الهياكل التنظيمية المطلوبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ويمكنها تحقيق ذلك عن طريق القيام بما يلي:

1- قيام كل شركة من شركات البحث بانشاء مجلس للجودة وتنظيمه بشكل فعال.

2- قيام كل شركة من شركات البحث بانشاء حلقات للجودة وهي عبارة عن وحدات عمل ذاتية تتكون من مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عددهم من 4 –10 اعضاء يؤدون العمل نفسه او يشتركون في عمل واحد او منتج معين ويجتمعون على اساس طوعي وفقاً لجدول منتظم وتكون مهمتهما تحديد المشكلات التي تعرقل العمل ودراستها واقتراح الحلول المناسبة ومن ثم تطبيقها بعد الموافقة عليها.

REFERENCES المراجع

- القحطاني، سالم سعيد: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي 1993 – مجلة الإدارة العامة العدد 78 نيسان ص 17.
- زاهر بسام حسن: مدخل متكامل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام لصناعة الغزل والنسيج في مصر 1998، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، ص 28.
- Goetsch , David L , & Stanley D., Implementing Total Quality new jersy 1995 – Prentice – Hall P-7.
- Kialiang Tan , Peter. An evaluation of TQM and the Techniques for successful Implementation , Training for Quality 1997 – Vol.5 , No4, P152.
- Levine , M. David & Bereuson , Business Statistics for Quality and Productivity , 1994 – P.55,56 .
- Pike , John & Barnes R , TQM in Action: Operatic Approach to Continuous Performance Improvement 1994 – Lion: Chapman & Hall , P 44.48 .
- Stevenson , William J. Production & Operation Management 1993 – 4thed , Boston: Irwin , P.104 .
- Tunks , Rejer , " Fast Track to Quality " 1992 – Mac grow – Hill Ince , London , p.13 .
- Wilson – Lawrence A.., 1996 – Eight – Step Process to Successful, ISO 9000 Implementation: A Quality Management System Approach , Quality Progress , P.37.