



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.س. بيار محمد رشيد عمر

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3206>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/10 06:42 +03

الموسوعة السياسية 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 لاغناء المحتوى العربي على الانترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة
الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني دراسة تطبيقية في المديرية العامة للدفاع المدني في محافظة 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 التمهيّل لرسم السياسات المستقبلية وتحقيق الأهداف المرسومة من خلال تطبيق هذا المفهوم. والمنهج الذي اتبّعه 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 محافظة دهوك وأربيل، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٩٨) ضابطاً من بين (٤٠١) ضابط في المديرية العامة، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات الميدانية، وخضعت البيانات كافة للتحليل الإحصائي باستخدام حزمة SPSS). وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك مستلزمات ترى عينة الدراسة أنها ضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهناك مقترنات شاركت بها عينة الدراسة جديرة بالإهتمام، تتمثل في مطالب تدريبية، إدارية تنظيمية، تحفيزية إجتماعية، تقنية . وأهم المقترنات التي يقترحها الباحث هو التركيز على جوانب تدريبية خاصة تناسب الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ودراسة المتطلبات المقترنة كافة من عينة الدراسة والتي يرى الباحث أنها ضرورية لنجاح تطبيق هذا المفهوم، وكذلك في تنفيذ الأعمال المنطة بالمديرية العامة للدفاع المدني .

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 تتشد 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 يتغье 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. والدافع 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 أساسياً، وهو ما تهدف إليه هذه الدراسة. والخروج ببعض الاستنتاجات التي تشير إلى مدى الخدمة التي يمكن أن يقدمها هذا الأسلوب في هذا المجال، والتطور الذي قد يطرأ على أداء المديرية العامة للدفاع المدني إذا ما قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأنشطة الخاصة بها، والصعوبات والمعوقات التي تعرّض طريق هذا النشاط وكيفية التعامل مع هذه المشكلات واقتراح أنجح السبل لها.

منهجية الدراسة

يتطلب التمهيد للإطار الميداني عرض المنهجية التي اعتمد 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، ومحافظتنا دهوك واربيل ليستا بمنأى عن ذلك، إذ يتضح من خلال الجدول ١ أن عمليات إطفاء الحرائق والإنقاذ والإسعاف التي حدثت خلال عامي ٤ ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦ في تزايد، وهي حوادث توجب الاهتمام، وربما تؤكد أهمية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في المديرية العامة للدفاع المدني.

الجدول ١

عمليات إطفاء الحرائق والإنقاذ والإسعاف

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

المصدر: (النشرة السنوية للمديرية العامة للدفاع المدني ٢٠٠٦)

ولأن الدفاع المدني له علاقة مباشرة بالعمل على سلامة الأرواح والمتلكات فإن المهمة حساسة وصعبة وتحتاج للرقي في الأداء ورفع الكفاءة للحد من تلك الحوادث واعتماداً على ذلك فإن مشكلة الدراسة الرئيسية 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 وجليل 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 احتياجات المستفيدين بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، فإن إدارة الجودة الشاملة أصبحت محل إهتمام الباحثين والإداريين.

٣. أهداف الدراسة

يكون 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 التمهيّل 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: محافظات دهوك واربيل.

المجال الزمني : خلال عام ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥.

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 تعليم 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 إلا 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 متذخلي القرار في مجال التنظيم الإداري. وقد تم حصر مجتمع الدراسة كافة الممثل بجميع الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني، وبالبالغ عددهم (٤٠١ ضابطاً)، بعد ذلك تم اختيار عينة عشوائية ملائمة لتطبيق الدراسة، وقد بلغت العينة (١٩٨) مفردة، تم توزيع الاستبانة عليهم، إذ تم تسليم عدد من الاستبانات لكل إدارة وبالعدد التقريري 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

يستخدم الباحث أسلوبين في هذه الدراسة هما الأسلوب المكتبي والأسلوب الميداني، كما تم تصميم إستبانة لجمع المعلومات الازمة تتضمن المحاور الرئيسية 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 أسئلة 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: وضع لاقتراحات 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 البحث 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 أبدتها 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 التتحقق 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 يبيّن قيمة معامل ارتباط كل فقرة بالعلاقة الكلية للمحور.

الجدول ٢ قيمة معامل ارتباط كل فقرة بالعلاقة الكلية للمحور

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

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

الجدول ٣

قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ (α) لمحاور الاستبيانة

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

و تعد قيم معاملات الثبات عالية، أي أن الاستبانة تقيس ما وضعت وصممت لأجله، وبالتالي النتائج أصبحت الاستبانة صالحة لقياس وتحقيق الهدف الذي أعددت له.

سابعاً- أساليب المعالجة الاحصائية

تم إدخال البيانات للمستجيبين من أفراد العينة بالتعاون مع ذوي الاختصاص بالمجالات الإحصائية، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للاجابة على نساؤ لات الدراسة على وفق مايأتى:

١. التكرارات والنسب المئوية.
 ٢. اختبار T-Test لتحديد الفرق بالمتosteات.
 ٣. المتosteات الحسابية والإنحرافات المعيارية.
 ٤. اختبار التباين الأحادي ANOVA

الإطار النظري

يجمع العديد من الكتاب والباحثين على أهمية إدارة الجودة الشاملة والسعى 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 وفقاً للمحاور الآتية:

أولاً. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة مصطلح 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 العالمية من الجودة أو القيمة، وعرفتها المؤسسة الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد الشركات لتصبح متصفه بالجودة بأنها إتمام الأعمال الصالحة في الأوقات الصحيحة (www.Iso/index.com).ويرى (Brocka) أن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تحقق تحسيناً مستمراً في الأداء

التشغيلي لها، وذلك من خلال الاستخدام السليم للموارد المادية والبشرية المتاحة (www. iso/qualityreport.htm). وأوضح (Hoffer, et. al, 1994, 261) 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 الكفاءة للمنظمة". ويعرفها. (الخلف، ١٩٩٧، ١) بأنها الالتزام بالمتطلبات والسعى 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 الولادة الأولى، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل في أقصر وقت ممكن.

ثانياً- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ذكر جابلون斯基 وجوزيف و Crosby أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتكون من خمس مراحل هي: (جابلونסקי، 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 لتطبيق 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 الإدارية
٨. تحديد الحاجة للخبراء من خارج المنظمة.
- العليا بالمنظمة.
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، ويبذلون عملية التخطيط التفصيلي، وب مجرد 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 والتقييم **Assessment**

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتطبيق وتبادل ونشر الخبرات، وت تكون هذه المرحلة من المسودات والتقييمات وقوائم الاستقصاء والمقابلات في كل المستويات التنظيمية وكذلك التقييمات الذاتية لتقدير إدراك الأفراد والجماعات لنواحي القوة ونواحي الضعف بالمنظمة. وتبأ 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**

يببدأ 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 والعمالين، وكذلك نجد أن فرق العمل الخاصة بعمليات محددة تمنح الحق في تقويم وتحسين العمليات وتطبيق التغيير.

٥. مرحلة التنوير 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

الصفيرية (الإعداد) وحتى المرحلة الرابعة (التطبيق) يزود المنظمة بأساس معرفي جوهرى، فالسياسة قد حدّدت، 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 بمراحل أساستين 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 التعلم، والمقصود بالتعلم في إدارة الجودة الشاملة هو تكوين ثقافة لدى العاملين عن هذا النظام وإدراك العاملين للفلسفة وقبول الأسلوب والنماذج والأفكار التي يتطلبها النظام. ويتم اكتساب المعرف 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 الأنماذج الجديد وإدارة التغيير.

ثالثاً- أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قدم March مصفوفة لأدوات الجودة الشاملة حيث أشتملت على: العصف الذهني (إشارة الأفكار)، صياغة الرسالة، أهداف الجودة، المعيار الأساسي (الأنماذجي)، عوامل النجاح الحاكمة أو مصفوفة العملية، تحديد العملية، أنماذج العملية، خريطة التدفق، دليل الاجتماع، منظم الاجتماع، تحليل الخصائص أو السمات، خريطة العقل، رسم الشجرة البياني، تحليل المسار الحر، 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 لظهور السمة، رسم بياني للعلاقة، المقارنة الثانية، الاختيار المرجح، تحليل أثر شكل الفشل. ويتم تصميم أدوات إدارة الجودة الشاملة وتكييفها لاحتياجات ودرجة النضج التي تمر بها المنظمة أو المنشأة، ويقصد بممؤشر النضج Maturity Index الاستغلال الوعي لوضع المنظمة الحالي في ضوء الجودة، قبل أن تقرر أين سيكون مكانها خلال ثلاثة سنوات قادمة. - (www.iso.org/reportmaga- tu145).

رابعاً- المتطلبات الرئيسية للتطبيق

يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثمّ السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. ونستعرض بعضًا من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق (Crosby, 2000, 48) و (March, 1993, 33) و (Hoffer, et. al, 1994, 261):

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 للتعریف 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 موجهاً 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 بالمستشارين

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 من 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 المقتراحات لتحسينها.

٦. التشجيع والتحفيز

يساعد تشجيع الأفراد وتحفيزهم في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة واستمراريتها. 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 حواجز فاعل ومن ثم يخلق جواً من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للشركة وبأهمية الدور الموكلا 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 تعرّض العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

خامساً- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك محاولات فاشلة في تطبيق الجودة الشاملة ويرجع هذا الفشل لوقوع تلك المنظمات في عدد من الأخطاء عند التطبيق، وسوف نركز على أهم الأخطاء الشائعة للفشل لتنتب لها المنظمات عند اتخاذها قراراً بالأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم يصبح التطبيق وتحققه الأهداف المأمولة منها. ونود أن ننبه إلى أن أي فشل عند التطبيق قد يتربّ عليه عدم التفكير مرة أخرى في الأخذ بهذا المدخل، إذ سيختلف 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، ٢٢٢ - ٢٣٣) و (Ross, 2000,45) و (Sun, Hong, 2001,145) (Kumar, 2002,145) :

٠ 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.

٠ 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 إدارة الجودة الشاملة دفعه واحدة وبشكل واسع وكلى 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 بزيارة في هذا المجال بالمقارنة بغيرهم، وهم: إدوارد ديمنج، جوزيف جوران، فيليب كرسبي ووالتر شوهارت وغيرهم من المساهمين البارزين الذين كانت لهم إسهامات واضحة من أمثل فيجينيوم، كون واي، تاجوشى، 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، ويعرف اليابانيون بأن نجاحهم في الجودة يعزى للمستشار ديمنج ولذلك فقد تم تقليله في عام ١٩٦٠ وسام الإمبراطور هيروهيتوكري على إسهاماته في النهضة اليابانية. ولقد كتب ديمنج تقنيات كثيرة خلال سنوات كثيرة من العمل لينشر فلسفته وطريقه، وبعد 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 إنطلق إلى اليابان بوصفه خبيراً في إحدى الشركات اليابانية الأمريكية أعاد اليابانيون ترتيب الأفكار والمفاهيم الغربية وحولوها إلى تطبيق عملي فحققوا بها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية (هلال، ١٩٩٩، ١٠).

ويدين اليابانيون بالفضل للدور الفاعل الذي قام به ديمنج في الترويج لنظريته في مختلف أنحاء اليابان محاضراً ومخاطباً القيادة الصناعيين للنهوض بجودة المنتجات من خلال اعتناق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يمكن بواسطتها سيطرة اليابان على أسواق العالم وقد تركزت أفكاره الرئيسية في مجالات أهمها

(www.iso.org/reportmaga-tu145)

أ. النقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة: وهي ماتبنها 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 يأْتِي:

المبدأ الأول: تبني ثقافة جديدة لإدارة الجودة الشاملة، وتقيمها 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 تقديراً 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 تطوير بيئتها 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 التقليش 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 المميتة بما يأتي (هلال، ١٩٩٩، ١٠):

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

٢. إستعمال 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 يؤدي في أعقاب السنة المالية، ويرتكب فيه كثير من الأخطاء، لأن الإدارة بالأرقام لاتعدو أن تكون إدارة

- بالخوف، تركز على جزئيات صغيرة، وتجاهل بذلك أهم وأكبر القضايا مثل القيادة، إن هذه الأخطاء تحول مدير الجودة إلى مدير أزمات يفتuel 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 إهتماماً زائداً بالأرقام، فالذين يديرون تنظيماتهم على أرقام ظاهرية مزيفة سيدعون أنفسهم في نهاية المطاف من دون تنظيم ومن دون أرقام، إن التقارير الرقمية في مثل هذه الظروف لا تحمل 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 تتحدر إلى الواقع.
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 ما يأتي (نيوباي، ١٩٩٣، ٤٣):
١. تعجل النتائج من دون بذل الجهد الضروري لتحقيق الجودة المطلوبة.
 ٢. التدريس غير الوعي للطرائق والأساليب الإحصائية.
 ٣. الإعتقد بأن المعدات الجديدة أو أجهزة الحاسوب 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 الحقيقة من العاملين بهذه المنشأة، وذلك لأن الجودة هي مسؤولية جميع العاملين، وليس على قسم معين.
- ٢. جوزيف جوران**
- وهو صاحب المقوله المشهورة (الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها) وقد 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 مستوىين بما 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 ثلاثة 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 وفقاً 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 لا تنتهي، ولكنها مستمرة في جميع النواحي ليس فقط

في الجودة الخاصة بالسلعة أو الخدمة المقدمة، ولكن أيضاً 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 احتياجات المستهلكين؟
- تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات المستهلك.
- تحويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيل.

٣. فيليب كروسبى

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 كروسبى 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 الفعلى لتلك المسلمات في شكل خطوات بما في ذلك الإجراءات، تغيير اتجاهات الأفراد، ثقافة العمل.

٤. والتر شوهارت

عمل شوهارت (١٨٩١-١٩٦٧) خيراً 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 مدخلاً للجودة يركز على أربع خطوات وهي التخطيط والفعل والفحص والتصرف، ويتم في التخطيط تحديد العملية التي سيتم تطويرها، وإستعراض الوضع القائم لتحديد مكان وזמן حدوث المشكلة، وتحليل

العملية بهدف التعرف إلى الأسباب المحتملة، ثم إقتراح بالتطوير ووضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة للتطوير، ثم البدء في العمل لتجريب التطوير المقترن على نطاق ضيق يمكن التحكم فيه ورقباته، 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 استخدام 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 اختيار الحل الأمثل لتنفيذ عملية التحسين. وفي مرحلة الفحص يتم مراجعة مدى التحسن الذي يطرأ على عملية الإنتاج باستخدام أساليب التقييم المختلفة التي سوف تساعد صانعي القرار على معرفة ما حدث من تغيرات سلبية أو إيجابية في بعض النشاطات. أما مرحلة التصرف فإنها تتم بناءً على التحليل الإحصائي للنتائج 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 تحقيقاً 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 ومقترنات 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 الملائم المهمة لهذه العينة، ومن خلال ذلك يمكن التعرف على مجتمع الدراسة الذي تمثله هذه العينة وفيما يأتي عرض وتحليل وتقسيم لهذه البيانات:

أ. توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

يمثل الجدول ٤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر، ويوضح أن الفئة العمرية (٣١-٤٠) من أفراد العينة قد إحتلت المرتبة الأولى، إذ بلغ عددهم (٩٠) مفردة بنسبة مئوية بلغت (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	النكرار	النسبة المئوية
٣٠ - ٢٠ سنة	٦٥	%٣٢.٨
٤٠ - ٣١ سنة	٩٠	%٤٥.٥
٥٠ - ٤١ سنة	٣٩	%١٩.٧
٦٠ - ٥١ سنة	٤	%٢
المجموع	١٩٨	% ١٠٠

ونستنتج مما سبق أن العينة الأكثر مشاركة في هذه الدراسة تتراوح أعمارها بين (٤٠-٢٠) عاماً، وكان التكرار الإجمالي لهذه الفئة العمرية يقدر بحوالي (١٤٥) مفردة من بين (١٩٨) مفردة التي تتراوح أعمارهم ما بين (٤٠-٢٠) 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	النكرار	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 %) تقريباً 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 لائق 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 طبيعياً 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 حاصلًا 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	النسبة المئوية	التكرار
بكالوريوس	%٨٣.٣	١٦٥
ماجستير	%٣	٦
أخرى	%١١.١	٢٢
لم يحدد	%٢.٦	٥
المجموع	% ١٠٠	١٩٨

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 ويوضح 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 (١٠-١) سنة 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	النسبة المئوية	التكرار
١٠ - ١	%٤٥.٥	٩٠
٢٠ - ١١	%٥٠.٥	١٠٠
٣٠ - ٢١	٤	٨
المجموع	% ١٠٠	١٩٨

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، غالباً ما تكون هذه الخدمة في مرحلة عمرية تتصف بالخبرة الطويلة، كما تعد أحد مرتکزات البيئة المناسبة للعمل وتنعکس 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								
	%	المتوسط الحسابي	الاحرف المعايير	قيمة كاي ومرتب الدالة	غير موافق اطلاقاً (١)	غير موافق (٢)	غير موافق متلاز (٣)	غير الى حد ما (٤)	موافق جداً (٥)
تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الدفاع المدني على مراحل وبشكل تدريجي	%	٤,٢٢٢	١,٠٠٣٩	*١٦٨,٧٦٨	٦	٤	٣٤	٥٠	١٠٤
تدريب جميع العاملين بالدفاع المدني على إدارة الجودة الشاملة	%	٤,١٨٧	١,٠٢٢٨	*١٥٤,١٧٢	٣,٠	٢,٠	١٧,٢	٢٥,٣	٥٢,٥
تدريب جميع العاملين بالدفاع المدني ميدانياً على إدارة الجودة الشاملة	%	٤,١٥٧	١,٠٣٤٨	*١٤٨,٤٩٤	٦	٦	٣٨	٤٩	٩٩
استخدام نشرات التوجيهية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	%	٤,٧٥٣	١,٠٨٢٦	*٧٥,٨١	٩	٦	٤٤	٧٥	٥٤
تدريب جميع العاملين بالدفاع المدني منهجهياً على إدارة الجودة الشاملة	%	٣,٦٨٧	١,١٦٣٣	*٦١,٣٩٤	١٠	٧	٢٣	٧٣	٥٥
تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين بالدفاع المدني	%	٣,٦٦٧	١,٣٤٤٠	*٤٨,٨٩٨	٢٣	١٨	٣٢	٥٦	٦٩
تطبيق إدارة الجودة عن طريق التعليمات التي تصدر من القيادة	%	٣,٦٤٧	٠,٩٩٥٦	*٩٨,٦٩٦	٩	١٠	٦١	٨٠	٣٨
تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من خارج إدارة الدفاع المدني	%	٣,٢١٩	١,٢٢٢١	*٣٣,٤٩٥	١٥	٢٨	٦٤	٥١	٥٠
الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام بإدارة الدفاع المدني على إدارة الجودة الشاملة	%	٣,١٤٧	١,١٨٩٠	*٤٨,٨٦٩	١١	٦٥	٣٥	٥٨	٢٩
تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالدفاع المدني بشكل كامل دفعة واحدة	%	٢,٦٨٧	١,١٠٥	*٣٨,١٦٢	٣١	٦٥	٥١	٣٧	١٤
المتوسط العام للمحور	متوسط	٣,٦٥٦							

الجدول من تصميم الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الكترونية ** دال عند (٠٠١)

يظهر الجدول ٨ أن قيمة مربع كاي دالة إحصائية 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 (٥٠٠٠-٤.٢١٠) 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 (%)٢٠.٠ غير موافقين منهم نسبة (%)٢٠.٠ غير موافقين

ونسبة (٣٠%) 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 (٤٠٣.٤-٤٠٠٣.٤) 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 (٤٥%) 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 ميدانياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة منهم نسبة (٥٠.٠%) موافقون جداً ونسبة (٢٤.٧%) موافقون لحد ما، ونسبة (٦٠%) 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 جداً 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 منهجاً 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 منهجاً 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 (٤.٤٪) 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 (٣٥.٣٪) 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 (٣٤٠٠-٢٦١٠) 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 (٦.٥٪) 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

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

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

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) إلا أن هذه الاختلافات تصب لصالح الذين أجابوا بأن هذه المستلزمات ضرورية جداً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما يتضح ذلك من خلال قيمة معاملات الانتواء التي تراوحت بين (-٠.٧٠) و (-٢.٥)، وهذه القيم تعد عالية، مما يدل على أنأغلبية 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 الانتواء (-٢.٤)، وهذا يؤكد أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هذه المستلزمات تعد ضرورية جداً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المotor الرابع- المقترنات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المحور الرابع من الإستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة ترك الباحث في هذا المحور مساحة حرّة للمستجيب لإبداء مايراه مناسباً حول إدارته التي يعمل بها أو المنظمة بشكل عام، علمًا بأنه تم وضع بعض العناصر للمستجيب للكتابة حولها، حتى يكون هناك نوع من التوجيه الموحد لتلك المقترنات، وتحليل تلك الآراء والمقترنات بشكل أفضل وقد كان هناك إستجابة كبيرة من عينة الدراسة حول هذا المحور، وتم جمع العديد من الآراء والمقترنات من خلال الإستبانة حول تلك العناصر وغيرها من العناصر الأخرى التي تطرق 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 عائقاً لتطوير العمل. وقد بلغ عدد الذين شاركوا في إيجابة 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 المقترنات كافة بتقسيمها إلى فئات ووضع نسبة لكل فئة من تلك المتطلبات التي تتضمنها تلك العناصر وذلك على النحو الآتي:

أولاً- مقترنات تدريبية

١. وضع برامج تدريبية تخصصية تتناسب مع المهام الموكلة لجهاز الدفاع المدني، وبالقدر الذي يلبي احتياجات العاملين كافة، وقد بلغ عدد الذين طالبوا بهذه البرامج (١٣٦) ضابطاً، أي بما نسبته (٧٩٪) من عدد الضباط المشاركون 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 الوقت 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 الاعتبار التناسب بين البرامج التدريبية والرتب التي يمكن أن تلحق بتلك البرامج، ونادي بذلك (٤٣) ضابطاً، 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، وإن يكون الهدف فقط هو الالتحاق بالبرنامج التدريسي، 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- مقتراحات إدارية وتنظيمية

طرق أفراد العينة لبعض المقتراحات الإدارية والتنظيمية وقد جمعت وصنفت حسب الجوانب الإدارية والتنظيمية، ويتبين أنهم مرتبطان أو مكملان لبعضهما البعض، إذ إن تحقيق أو تنفيذ تلك المقتراحات أو بعضها يشترك فيه الجانب الإداري والجانب التنظيمي، والمقتراحات يمكن عرضها كالتالي:

١. القضاء على الروتين الذي يرون أنه أحد الأسباب التي تقلل الإبداع والتجدد 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 للتقليل وفي حدود ما يحقق الهدف خصوصاً في ظل وجود التقنية الحديثة وإستخداماتها، وقد طالب (١٠٢) ضابطاً من شاركوا في الإستجابة لهذا المحور من الدراسة وكانت النسبة لذلك (٥٩٪)، بوضع آلية موحدة لإجراءات العمل وتعريف المستفيد بهذه الإجراءات

وتيسيرها، وأن تكون هذه الإجراءات قابلة للتطوير والتحديث ومواءمة 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 مدعوة 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 الاعتبار لمسألة التخصص وممارسة كل عامل للتخصص الذي تعلم، 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 وفقاً لتلك الهياكل ووفقاً للتخصص والقدرة والإمكانات المتاحة، مع الإهتمام بتدوير العمل بين العاملين بما يخدم مصلحة العمل، وبما يعود بالمنفعة على الضباط العاملين، وتكون 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. المقترنات التحفيزية والاجتماعية

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

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

هناك تناقض لما يخدم المنظمة، وقد أخذت حقوق العاملين حيزاً كبيراً من إهتماماتهم، إذ بلغت نسبة ذلك (٦١%).

٣. تهيئة المناخ والجو المناسب في بيئة العمل و توفير الأمن الوظيفي للضباط، إن المجال العسكري غالباً 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 تقديمها من خدمات، وكذلك معرفة دور المستفيد من الخدمة، وما المطلوب منه، وقد بلغت النسبة لمن طالب بنشر الوعي (%)٨.

رابعاً - مقتراحات تفتية

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 يقتصر ذلك على جهات معينة، وكانت نسبة من طالب بتلك البرامج (%)٢١.

الجدول ١٠
أهمية المتطلبات المقترحة بالنسبة المئوية

المتطلبات	عنصراً للمتطلبات	%
متطلبات تدريبية	وضع برامج تدريبية تخصصية.	٧٩
	التركيز على الدورات القصيرة والمتوسطة الزمن للرتب الدنيا.	٥٣
	الاهتمام بحضور التدوات والزيارات.	٥١
	التناسب بين البرامج التدريبية ومن يلتحق بها.	٢٥
	وضع معايير تقدير الإستفادة من البرامج التدريبية.	٩
متطلبات تنمية إنتاجية	القضاء على الروتين الممل الذي يقتل الإبداع.	٥٩
	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	٣٤
	تحديد الهدف لكل إدارة تحديداً دقيقاً.	٣٦
	وضع آلية موحدة لإجراءات العمل.	٣٠
	تبني وقفات مراجعة على شكل اجتماعات دورية.	١٦
١٠٠٪	تحديث الهياكل التنظيمية.	١٣
	توفير الإمكانيات المادية الازمة.	٨٣
٦١٪	إعطاء العاملين حقوقهم الوظيفية كافة.	٦١

٥٢	تيبة المناخ والجو المناسب في بيئة العمل والأمن الوظيفي.	
١٤	عدم احتكار بعض الأعمال أو جعلها لأشخاص محددين.	
٨	العمل على نشر الوعي بين المستفيدين.	
٣٢	إيجاد قاعدة بيانات متاحة للعاملين كافة.	
٢١	تطبيق البرامج المتاحة كافة لإدارات الشعب والأقسام كافة.	بيانات النحو

الاستنتاجات

١. كشفت الدراسة عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغ الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول إمكانية التطبيق (٣٩.٣٪) 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 إدارة الجودة الشاملة ضرورية جداً لتطبيقها في الدفاع المدني، إذ كان الوسط الحسابي لتلك المستلزمات مجتمعة (٤.٤٪).
٣. أظهرت نتائج الدراسة الخاصة بأن هناك متطلبات مقترحية 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- المقترنات

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 وطرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المديرية.
٦. حل مشاكل العاملين من أولى الخطوات المهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٧. إتاحة الفرصة للضباط في إبداء آرائهم وسماع رأيهم - حتى في حالة المعارضـة - في جميع مراحل اتخاذ القرار ومساندتهم في ابتكار وسائل جديدة ومتقدمة في العمل.

٨. استخدام المنهج العلمي في تشخيص جميع المشكلات.
٩. تشجيع سياسة الباب المفتوح مما يؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
١٠. ضرورة مساندة العاملين والضباط في ابتكار وسائل جديدة ومتقدمة في 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 تواجهه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
١٤. ضرورة منح شهادات تقدير للمتميزين، مما سيؤدي إلى تعزيز الثقة بأنفسهم، وكذلك تعزيز الثقة بالمؤسسات المانحة.
١٥. دراسة المتطلبات المقترنة كافة من عينة الدراسة والتي يرى الباحث أنها ضرورية لنجاح تطبيق هذا المفهوم، وكذلك في تنفيذ الأعمال المنافطة بمديرية الدفاع المدني.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. جوزيف جابلونسكي، ١٩٩٨، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعmani، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
٢. توني نيوبيا، ٢٠٠٢، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكار زكي، الطبعة الأولى، سلسلة المدرس العملي، 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.

ثانياً- 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/the path.htm>
7. www. Iso/indix.com.
8. www. iso/qualityreport.htm.
9. www. iso/ qualityreport . htm/org.45.

[٤٨٧] **عمر**

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