



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 المركبات الكهربائية في اللاذقية)

اسم الكاتب: د. علي مينا

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3891>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/14 23:10 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكademie 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 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 جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



**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 29/6/2000)

□ الملخص □

هدف هذا البحث إلى عرض وتقييم الأطراف الفكرية والفلسفية المتكاملة 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 مشكلات انخفاض الجودة والانتاجية وارتفاع التكلفة وزيادة قدرتها التنافسية على الصعيدين الداخلي والخارجي.

* مدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سوريا.

**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 سنته الأساسية التجديد والتطوير المستمر للبحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع. ونتيجة لذلك تتسرع التغيرات وتتلاحم التطورات في كافة المجالات والميادين. وعليه تجد الادارة نفسها في كافة الدول والمجتمعات على اختلاف درجاتها تتطورها وتقدمها الحضاري من وقت لآخر أمام تحديات كبيرة تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب والنظم القديمة واستبدالها بأساليب ونظم حديثة تمكنها من الصمود والبقاء أمام هذه التحديات. وبعتبر قطربنا العربي السوري واحداً من دول العالم النامي الذي يسعى دوماً للتقدم والرقي بصناعاته إلى مستويات متقدمة من الأداء والجودة لخدمة مصالح جميع أفراده وإشباع حاجاتهم المت坦مية، إضافة إلى زيادة قدرتها التنافسية ولا سيما في ضوء التنافس الحاد الناتج عن تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد.

إن هذه المتغيرات العالمية الجديدة تقضي 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 فإن اتباع مؤسساتنا وشركائنا لهذه الاستراتيجيات والأنظمة الحديثة المعتمدة على الجودة الشاملة بكلفة مفاهيمها ومعاييرها بات ضرورة ملحة وحتمية لمواجهة هذه المتغيرات الجديدة والتأنق معها بل هو السبيل الوحيد والأساسي لنموها واستمرارها في عالم أصبح التحرر العالمية مما سيدا الموقف في الأسواق الدولية.

أهمية البحث وأهدافه:

تبعد أهمية البحث من خلال سعيه لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تقديم إطار نظري لمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره واحداً من أهم الأساليب الادارية الحديثة في الوقت الحاضر. الأمر الذي يساعد المهتمين على فهم مضمونه والتعرف على عناصره وفوائده 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 أساسية لتعيمها 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 إدارة الجودة الشاملة للارتقاء

بمنتجاتها وتحسين جوتها لمواجهة مختلف أشكال التحديات الناجمة عن التطورات المحلية والعالمية الجديدة وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو العولمة والافتتاح الاقتصادي والسعى لنتوقيع اتفاقيات الشراكة الأوربية السورية.

مشكلة البحث او اسئلة الدراسة:

تمحورت مشكلة البحث بالدرجة الأولى حول التأكيد 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 الكل المطلوبات 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 للأفراد 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 والمستهلكين 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 إلى جانبين هما:

الجاتب النظري:

و فيه اعتمد البحث على الاسلوب الوصفي والتحليلي لأهم ما جاء في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمعالات والنشرات التورية والاحصائيات الرسمية والتقارير المتعلقة بادبيات البحث.

الجاتب الميداني او التطبيقي:

و فيه 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 الأساسية من خلال:

آ- تصميم استبيانه 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 / عاملأً واداريأً في هاتين الشركتين .

(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 رضاه عن تلك السلع أو الخدمات من جهة وتحقيق أهدافها في الوقت نفسه من جهة أخرى.

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

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

ولكن بالرغم من أهمية هذا النظام وأثاره الإيجابية فإن العلماء والمهتمين بموضوع الجودة لم يتفقوا على تعريف موحد وشامل لها. وذلك لأن كل باحث أو 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 ومفهومها فقد قمنا باستعراض اهم التعريفات 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 بأنها: "مدخل لإدارة المنظمة يرتكز على الجودة ويبني 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". (القططاني، 1994).

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

ونستنتج من خلال هذه التعريفات وغيرها من التعريفات الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها أن هذه التعريفات تختلف من حيث الصياغات اللغوية، إلا أنها جميعاً تتفق من حيث المضمون على أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري متتطور 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 ومتتطور عن أنظمة الأيزو 9000 والتي تحصر 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 ١ الذي يوضح الفروق بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة التقليدية.

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

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

المصدر: اعداد الباحث من خلال

- 1- Levin ' M. Darid & Bereuson , Business statistics for quality and productivity 1994 , 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 متتطور يتكون من عناصر ومبادئ عديدة يجب التقيد والالتزام بها لكي يتم تطبيقه بنجاح ومن أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ما يلي (Goetsch & Stanley, 1995) :

1. التركيز على العميل وتحقيق رغباته وحاجاته بكفاءة عالية.
2. التزام الادارة العليا ببدأ 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. رضا وسعادة العميل.
9. التعليم والتربيب المستمر للعاملين على برامج إدارة الجودة الشاملة.
10. مكافأة وتقدير كافة الجهود المبذولة .

نوعي 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 والتكنولوجية السريعة ازداد عدد المشاريع وتتنوعت 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 تمكنتها من رفع مستوى أدائها وفي الوقت نفسه تحسين جودة منتجاتها لتجنب اهتمام المستهلكين وزيادة اقبالهم على شرائها. ومن هنا تبرز أهمية 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 وادراته للتمييز بين السلعة او الخدمة ذات الجودة العالية وتلك السلعة او الخدمة الرئيسية التي لا تشبع حاجاته او رغباته لا سيما بعد تطور وتقديم 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 وتعلمهاته هما العاملان الأساسيان

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

المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

في الحقيقة لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة على العناصر الأساسية التي تمثل متطلبات تطبيق هذا النظام. ونظراً لذلك فقد تعرضنا لأهم العناصر التي كانت مشتركة بين هؤلاء الكتاب والباحثين بالإضافة إلى العناصر التي نعتقد بأنها وحسب رأينا تشكل الأساس لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي أهم هذه المتطلبات:

1. افتتاح ودعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة ومعرفتها التامة بمفهومه وعنصره وفوائد تطبيقه.
- ضرورة أن تكون المنظمة ملتزمة بتطبيق أحدى منظومات توكيد الجودة ومنها (الإيزو 9000) الذي يعتبر الأساس والخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 3- تهيئة مناخ العمل وأيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق:
 - التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين على مبادئ وعناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تربية وعي جميع العاملين باهمية التحسين المستمر للجودة وشرح الفوائد التي ستعمد عليهم من جراء ذلك.
 - مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها .
 - حد العاملين على تربية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لهم
 - الاهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل وتنمية الوعي بالعمل الجماعي لدى جميع العاملين.
- 4- وجود هيكل تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 5- تربية المهارات القيادية وتوفير انماط القيادة والإشراف الإداري المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 6- إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملاً وحاكماً لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمل داخل المنظمة، وبذلك فهي نظام متتطور عن نظام ISO 9000 الذي ينحصر نشاطه في نطاق الجودة التي تتعلق بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة بينما إدارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقمنة إلى جودة المنظمة ذاتها ككل، فهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو انحراف في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المنظمة. بالإضافة إلى أنه يتعين على كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن يمارسها ويقوم بها بالفعل مما يؤدي إلى زيادة فاعلية وتنمية القدرة والامكانية على الاستفادة من المبادرات الذاتية الفردية والجماعية وأيجاد جهد اجتماعي متناسق ومتكملاً من أجل زيادة قدرة المنظمة على توليد وتطوير الأفكار الابتكارية الخلاقة التي تأخذ اشكالاً متعددة ومتعددة 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 اداتها ونتائجها من خلال تطبيقها لنظام ادارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص أهم الفوائد المتحققة من تجرب تلك الشركات بما يلى:

(Pike & Barnes , 1994)

- انخفاض شكاوى العملاء والمستهلكين من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم.
- زيادة المبيعات.
- زيادة الانتاجية وتحسين نوعيتها.
- زيادة الأرباح والحصة السوقية.
- تخفيض تكاليف الجودة وعيوب الانتاج.
- تخفيض تكلفة العمليات (الصناعية، الخدمية، الإدارية) .
- الارتقاء بمقاييس الجودة لتصل إلى مستوى الجودة العالمية.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المنظمة.
- تعديل الجودة بالشكل الذي يتواافق وينسق ليس فقط مع رغبات واحتياجات جمهور العملاء الحاليين والمرتقبين ولكن ايضاً مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثم تأييدهم للمنظمة.
- تخفيض شكاوى العاملين وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية.
- تكوين وتطوير ثقافة التغيير الايجابي الفعال القائم على قيم التجديد والتطوير.
- تخفيض نسب الفاقد وال Vad و غير المستغل اينما وجد وفي الوقت ذاته زيادة وتطوير كفاءة المنظمة على انتاج السلع والخدمات.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

عيوب تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة:

في الحقيقة يتطلب التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة الكثير مما هو أبعد عن التعلم والتدريب على الانواع والوسائل التطبيقية لهذا الأسلوب فهو يتطلب التخطيط الجيد والمعرفة العلمية العميقه لوضع المؤسسة او الشركة الخاصة والعامول 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 تتف عائقاً أمام تطبيق هذا النظام من أهمها (Kialiang , 1997) :

- عدم افتتاح وتأييد الادارة العليا لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.
- قلة معرفة المدراء والعاملين بمحتوى وجوهه ومزايا تطبيق هذا النظام.
- فصور او عدم كفاءة الموارد المتاحة واللازمة لتطبيقه.
- عدم فعالية المشاركة على كافة المستويات.
- ضعف أخلاقيات الاداء التنظيمي.
- ضعف عمليات التسويق والاتصال بين العاملين والادارة.

- 7 ضعف أو عدم وجود أنظمة معلومات صالحة ومتغيرة وحيثية لدعم التخطيط وعمليات اتخاذ القرارات.
- 8 ضعف عمليات الاختيار والتقييم.
- 9 عدم سلامة نظام الحوافز والمكافآت المتبعة في المنظمة.
- 10 عمومية التدريب وتخلف أساليبه.
- 11 ضعف معايير قياس عمليات التحسين والتطوير المستمر.
- 12 ضعف دراسات السوق والمنافسين.
- 13 الحكم على الأداء 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 للإجابات

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

المستوى الوظيفي	النكرار	النسبة المئوية
مدير عام	2	% 3, 3
مدير إدارة أو رئيس قسم	8	% 13, 3
عمال	50	% 83, 4
المجموع	60	% 100

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

المؤهل العلمي	النكرار	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.

المجموع		نعم ايجابية		لا		نعم		الفقرات
النسبة المئوية	النكرار							
%100	10	-	-	% 30	3	% 70	7	هل تعتقد باعتبارك لحد المدراء العاملين في هذه الشركة أنك على معرفة واضحة وتمة بمفهوم وأهمية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في شركتكم
%100	50	-	-	% 90	45	%10	5	هل تعتقد كعامل في هذه الشركة انك على معرفة واضحة وتمة بمفهوم وأهمية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في شركتكم

نلاحظ من الجدول رقم / 4 / ان 70 % من افراد عينة المديرين قد أجابوا بأن لديهم وعي تام ومعرفة واضحة بمفهوم وأهمية تطبيق نموذج ادارة الجودة الشاملة. إن هذه النسبة وإن كانت في رأينا تتسم بعدم الواقعية أو المبالغة 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 بأن 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 وعنصره 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 افراد عينة الدراسة نحو مدى التزام الادارة العليا للشركات محل الدراسة بتطبيق المفاهيم العلمية لمراقبة الجودة.

الجدول رقم / 5 / بوضع عدد الاجيلات والنسب الملوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا المسؤول

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

نلاحظ من الجدول رقم / 5 / أن 83 % من افراد عينة الدراسة قد اكروا على أن الجودة من مسؤولية وحدة مراقبة الجودة فقط وان مراقبة الجودة تتم بواسطة الفحص. كما اجاب 88 % من افراد عينة الدراسة بأن الهدف الأساسي لمراقبة الجودة يتركز حول عدم تجاوز نسب المعيب المحددة مسبقاً وليس الوصول إلى مستوى العيوب الصفرية. واوضح 91 % من افراد العينة بأن 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 وليس وقائية حيث انها تهدف إلى اكتشاف الانحرافات ومحاولة علاجها وليس الوقاية منها أي منع حدوثها قبل وقوعها كما أجاب 88 % من افراد عينة الدراسة بأن مواصفات المنتج ما زالت تتوضع على أساس الامكانيات الانتاجية المتاحة وليس بناء على احتياجات ورغبات العملاء. وبين 91 % من افراد العينة ان الشركات محل البحث لا تزال تستخدم أجهزة وأنواع قياس متقارنة تكنولوجياً وغير متناسبة مع التطور التكنولوجي الحالي الأمر الذي يؤدي إلى عدم الدقة في نتائج مراقبة الجودة.

ويتضح من النسب السابقة أن الشركاتين محل البحث لا تزال بعيدتين كل البعد عن تطبيق مبادئ ومعايير 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 وعدم 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 أساس الإمكانيات الانتاجية المتوفرة للشركاتين وليس بناء على احتياجات ورغبات العملاء الأمر الذي يتضمن إحداث تغييرات جذرية ومحسوسة لتحقيق التوافق بين مفاهيم ومعايير الجودة المطبقة حالياً في هاتين الشركاتين 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.

المجموع		نعم ايجابية		لا		نعم		الفراء
النسبة المئوية	النكرار							
100	60	%3 , 3	2	%63 , 3	38	%33 , 4	20	يوجد في شركتكم دليل للجودة مكتوب بشكل واضح ومحدد ويفهمه ويطبقه جميع العاملين في الشركة
100	60	% 5	3	%20	12	%75	45	شعار دليل الجودة لـ الجودة مسؤولة العاملين في الأقسام الانتاجية وليس مسؤولية جميع العاملين في الشركة
100	60	%3 , 3	2	%83 , 4	50	%13 , 3	8	يتم اجراء مراجعة للتصصيمات للتأكد من توافقها مع متطلبات العميل
100	60	-	-	%80	48	%20	12	يتم اجراء المراجعات الداخلية دوريأً للتأكد من فعالية منظومة الجودة في شركتكم
100	60	%6 , 7	4	%68 , 3	41	%25	15	يتم اجراء دراسات مقارنة جودة منتجات الشركة بجودة منتجات المنافسين
100	60	%3 , 3	2	%75	45	%21 , 7	13	تهدف الاجراءات التصحيحية التي يتم اتخاذها إلى تلافي حدوث الخطأ مرة أخرى
100	60	-	-	%83 , 4	50	%16 , 6	10	يوجد نظام محدد وواضح للمعايرة والصيانة الدورية لاجهزة ولوات التفريغ

نستنتج من الجدول رقم / 6 / أن 63 % من افراد عينة الدراسة قد اكروا على عدم وجود تليل واضح 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 فهي ليست من 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 افراد العينة غياب المراجعات الداخلية للجودة وانها لا تتم بشكل دوري. واوضح 68 % من افراد عينة الدراسة عدم وجود دراسات لمقارنة جودة منتجات الشركات محل البحث بجودة منتجات المنافسين بشكل مستمر واكد 75 % من افراد العينة على غياب مفهوم الصيانة الوقائية وسياسة مفهوم الصيانة العلاجية وبين 83 % من افراد العينة عدم وجود نظام واضح ومحدد لمعاييره أجهزة وادوات القياس المستخدمة في مراقبة الجودة والعمل على توكيدها والاستمرار بها.

السؤال الرابع:

هل يتم تدريب المدراء والعلميين في شركتكم على إدارة الجودة الشاملة ومفهومها وعناصرها وكيفية تطبيقها.

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

الجدول / 7 / يوضح عدد الاجيليات والنسب المئوية الخالصة بكل فقرة من فقرات العزو.

المجموع		علم الجملة		لا		نعم		الفرات
النسبة المئوية	النكرار	النسب المئوية	النكرار	النسبة المئوية	النكرار	النسبة المئوية	النكرار	
100	10	-	-	%60	6	%40	4	تهتم لادرة شركتكم بتدريب المدراء على الاساليب الحديثة لتحسين الجودة وتطويرها
100	60	%8.3	5	%58.3	35	%33.4	20	تولي لادرة شركتكم عناية خاصة بتدريب العاملين على اساليب تحسين الجودة وتطويرها
100	60	%3.3	2	50	30	%46.7	28	تعتمد شركتكم بتدريب جميع العاملين بناء على الاحتياجات الفعلية لم بناء على رأي المدير الشخصية بعض النظر عن الاحتياجات الفعلية للتربية
100	60	%5	3	%70	42	%25	15	تشجع الادارة العليا في شركتكم على الافكار الجديدة وتقدم لها الدعم الكافي
100	60	%3.3	2	%61.7	37	%35	21	تنفذن برامج التدريب تدريب العاملين على اساليب حل المشاكل المتعلقة بالجودة

يلاحظ من الجدول رقم / 7 / أن 64% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا أن إدارة الشركات محل البحث تولي أهمية مناسبة لتدريب المدرب على الأساليب الحديثة المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها. كما أكد 58% من أفراد عينة الدراسة أن إدارة الشركات محل البحث لا تولي عناية خاصة لتدريب العاملين على أساليب

تحسين الجودة وتطويرها وأجاب 46 % من افراد العينة بأن التدريب ما زال يتم وللاسف ليس بناء على الاحتياجات الفعلية وإنما بناء على الآراء الشخصية للمديرين، الأمر الذي يقلل من فائدة هذه الدورات التدريبية. كما أظهرت الإجابات والنسب المئوية الخاصة بها ان 70% من افراد العينة قد أكدوا على أن ادارة الشركات محل البحث لا تولي تشجيع الأفكار والمبادرات الغيرية الاهتمام الكافي ولا تقدم لها الدعم المناسب، كما أكد 61 % من افراد عينة الدراسة ان البرامج التدريبية لا تتضمن في أكثر الأحيان التدريب على 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 مدى اهتمام ادارة هذه الشركات بالعملاء والمستفيدين من منتجاتها او خدماتها.

الجدول رقم / 8 / يوضح الإجابات والنسب المئوية الخالصة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال.

النسبة المئوية	المجموع	عدم اجلية		لا		نعم		الفارق
		النسبة المئوية	النوع	النسبة المئوية	النوع	النسبة المئوية	النوع	
100	60	%3.3	2	%63.3	38	%33.4	20	ستجيب دائرة شركتكم باستمرار لاحتاجات ورغبات العملاء والمستفيدين من منتجاتها او خدماتها
100	60	-	-	%53.3	32	%46.7	28	يتم باستمرار للتعرف على مدى رضى العملاء عن السلع والخدمات المقدمة لهم
100	60	%6.7	4	%25	15	%68.3	41	تابع دائرة شركتكم سوء التعامل مع العملاء والمستفيدين من منتجاتها او خدماتها وتحذى الاجراءات اللازمة لحلها
100	60	%5	3	%75	45	%20	12	تعرض دائرة شركتكم على منح السلطات الكافية للعاملين لتلبية احتياجات ورغبات العملاء

نلاحظ من الجدول رقم / 8 / أن 63 % من افراد العينة قد اجابوا بأن الادارة لا تستجيب دائماً لاحتاجات ورغبات العملاء والمستفيدين من منتجاتها لأنها مقيدة بامكانياتها الانتاجية كما أجاب أكثر من نصف افراد العينة انه لا يتم التعرف باستمرار على مدى رضى العملاء عن السلع والخدمات المقدمة لهم حيث بلغت النسبة 53 % وأكد 68 % من افراد العينة أن الادارة تتابع اشكال سوء التعامل مع العملاء والمستفيدين وتحاول اتخاذ الاجراءات اللازمة لحلها، غير أن غالبية افراد 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 افراد عينة البحث نحو مدى اهتمام الادارة العليا للشركات محل البحث باشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة .

الجدول رقم / 9 / يوضح عدد الاجابات والتنسب المنوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا المسؤول

المجموع		نعم ايجابية		لا		غير ايجابية		القرارات	
النسبة المئوية	القرار	النسبة المئوية	القرار						
100	60	-	-	%66, 7	40	%33, 3	20	تسجّب الادارة العليا لشركتكم لاقتراحات واراء العاملين الهادفة لتحسين الجودة	
100	60	-	-	% 75	45	%25	15	تشجع الادارة العليا لشركتكم العاملين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالجودة	
100	60	%13, 3	2	%80	48	%16, 7	10	توفر صلاحيات كافية للعاملين تساهم في تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة	

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 الادارة لا تشجع العاملين لديها على المشاركة في صنع او اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة. وأوضحت 80 % من افراد العينة أنه لا تتوفر صلاحيات كافية للعاملين تمكّهم 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 والتنسب المنوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات هذا المسؤول.

المجموع		نعم ايجابية		لا		غير ايجابية		القرارات	
النسبة المئوية	ال القرار	النسبة المئوية	القرار	النسبة المئوية	القرار	النسبة المئوية	القرار	النسبة المئوية	القرار
100	60	%6, 6	4	%70	42	%23, 4	14	تستخدم ادارة شركتكم اسلوب تشكيل فرق العمل عند مواجهة مشكلة لتطوير سلعة او خدمة معينة	
100	60	-	-	%80	48	%20	12	يرغب العاملون بالشركة في العمل الجماعي ويسعون للمشاركة بشكل طوعي في حل مشاكل الجودة	
100	60	%5	3	%90	54	%5	3	يوجد في شركتكم فرق لتحسين الجودة عبر الأدلة	

يتضح من الجدول رقم / 10 / أن 70 % من أفراد العينة قد أجروا بالتفصي على أن شركتهم لا تستخدِم أسلوب تشكيل فرق للعمل عند مواجهة أي مشكلة من مشاكل تطوير الجودة. كما أجاب 80 % من أفراد العينة بالموافقة على أن جميع العاملين في الشركات محل البحث يرغبون بالعمل الجماعي ويسعون إلى ذلك في حال افساح المجال لهم من قبل الادارة العليا ، وقد اتفق 90 % من أفراد العينة على انه لا يوجد في شركاتهم فرق لتحسين الجودة عبر الادارات.

السؤال الثامن :

هل تقوم الادارة العليا في شركتكم بتهيئة مناخ العمل المناسب وإيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام 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 والتوزيع المتعلق بـ كل فقرة من فقرات هذا السؤال.

المجموع	القرارات							
	نعم	لا	عدم اجابة	النسبة المئوية				
100	60	33	2	55	33	41,7	25	يتسم نمط القيادة في شركتكم بكونه يشجع جميع العاملين على المشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرارات
100	60	33	2	63,4	38	33,3	20	تعمل الادارة العليا في شركتكم على تعزيز اواصر الثقة بينها وبين العاملين
100	60	41	4	68,3	41	25	15	تبعد الادارة العليا في شركتكم عن اسلوب التهديد والعقاب أثناء التعامل مع المسؤولين
100	60	-	-	80	48	20	12	تنصف العلاقة بينك وبين رئيسك بالانسجام والاحترام المتبادل
100	60	-	-	61,7	37	38,3	23	يكافأ العاملون في شركتكم بناء على أدائهم المتميز لم بناء على علاقتهم الشخصية بالادارة

يتضح من الجدول رقم / 11 / أن 55 % من أفراد عينة الدراسة قد أجروا بالتفصي 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 أفراد العينة على أن الادارة العليا في الشركتين محل البحث لا تعمل من خلال سياستها الادارية المختلفة على تعزيز أواصر الثقة بينها وبين العاملين لديها . وقد أوضح 68 % من افراد العينة بان الادارة العليا في الشركات محل البحث لا تبتعد عن اسلوب التهديد والتخويف بالعقاب أثناء التعامل مع المسؤولين . ونتيجة لذلك فقد أكد 80 % من افراد العينة بالتفصي على أن مكافأة العاملين في الشركتين محل البحث تم ليس بناء على ادائهم المتميز بل بناء على علاقتهم الشخصية بالادارة ،

السؤال التاسع:

ويهدف إلى التعرف على مدى التوافق بين الهياكل التنظيمية السائدة حالياً 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.

المجموع		عدم اجابة		لا		نعم		الفقرات
النسبة المئوية	النكرار							
100	60	%68,3	5	%66,7	40	%25	15	يوجد في شركتكم مجلس للجودة
100	60	%10	6	%73,4	44	%16,7	10	يوجد في شركتكم حلقات للجودة

نلاحظ من خلال الجدول رقم / 12 / أن 66 % من أفراد العينة قد أجابوا بأنه لا يوجد في الشركات محل الدراسة مجالس للجودة. وكذلك أظهر 73 % من أفراد العينة أنه لا يوجد في الشركات أيضاً حلقات للجودة.

السؤال العاشر:

هل يوجد في شركتكم نظام معلومات متطور يساعد في نجاح تطبيق نظام إدارة 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.

المجموع		عدم اجابة		لا		نعم		الفقرات
النسبة المئوية	النكرار							
%100	60	-	-	%70	42	%30	18	يوجد في شركتكم نظام اتصالات قوي وفعال يمكن من نقل وتبادل المعلومات بسرعة مأمون وفى الوقت المناسب.
%100	60	-	-	%80	48	%20	12	يوجد في شركتكم بنك للمعلومات الحديثة يمكنها من تحقيق التميز على منافسيها وزيادة لرتباط العملاء بها.
100	60	%66,7	4	%68,3	41	%25	15	تعمل الادارة العليا في شركتكم على زلة الحواجز من أمام العاملين حتى يتمكن كل منهم من الادلاء برأيه وتقديم المعلومات التي تساعد على تحسين الجودة وزيادة الانتاجية

نستنتج من خلال الجدول رقم (13) أن 70 % من أفراد العينة قد أجابوا بأنه لا يوجد 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 لا يوجد بنك للمعلومات الحديثة حيث أن معظم المعلومات قيمة 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 العواجز 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 نوصلنا إلى النتائج الآتية:

- 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 تمهدًا لتعيميه على باقي الشركات العامة في القطر.
- انخفاض درجة الوعي بمفهوم وأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على مستوى العاملين في الشركات محل البحث. الأمر الذي يجب 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.
- سيادة وتطبيق المفاهيم التقليدية وغير العلمية في مجال الرقابة على الجودة حيث لا تزال هاتان الشركتان تطبقان المفاهيم التقليدية وغير العلمية في مجال مراقبة جودة منتجاتها ويتصل 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 لإدارة 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 تتوضع 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 بنية تصنيفه بدرجات الجودة أو محاولة اكتشاف الوحدات المعيبة للعمل على استبعادها في حين يجب التركيز على مراقبة العمليات مثلاً 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 وأنواع قياس متنامية تكنولوجياً وغير متناسبة مع التطور التكنولوجي الحالي مما يؤدي إلى إعطاء نتائج غير دقيقة.

- اتضح من خلال الدراسة أن الشركتين محل البحث لاتزالاً 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.

- عدم وجود توافق بين الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الشركتين محل البحث والثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة ويتتمثل 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 التربوية 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 صالحيات كافية تمكنهم من المساعدة في تحسين جودة المنتجات المقدمة إضافة إلى أنها لا تهتم بأخذ آرائهم أو مقترناتهم والاستفادة منها .

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

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

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

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

-عدم تطابق السلوك والاتجاهات السائدة حالياً لدى العاملين في الشركتين محل البحث مع السلوك والاتجاهات المطلوبة لنجاح تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة فقد اتضح من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة انخفاض درجة الوعي عند العاملين بأهمية العمل الجماعي وضعف ولائهم لشركاتهم وأهدافها 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 إدارة الجودة الشاملة. فقد تبين من خلال الإجابات ان نمط القيادة السائدة حالياً في الشركتين 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 يتنافي مع المبادئ الأساسية لدارة الجودة الشاملة .

- 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 والمقررات:

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 تمهدأ لعملاه 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 كأسلوب اداري حيث يعمل على تحسين مستوى الاداء والجودة وزيادة الانتاجية وتخفيف الكلف وتحقيق ميزة تنافسية عالمية ومحليه.

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

- جعل الجودة من مسؤولية جميع الأقسام والأدارات والأفراد العاملين في الشركة
- تبني مفهوم العيوب الصفرية.
- بناء الجودة في مرحلة التصميم.
- جعل الهدف الاساسي لمراقبة الجودة مطابقة المنتج للتصميم والاستخدام معًا
- 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 بالسعى للحصول على شهادة ISO من خلال الالتزام بتطبيق المفاهيم العلمية لتوكيد الجودة طبقاً للمعايير الدولية وينتحق ذلك عن طريق قيامها بالآتي:

- وضع نليل 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 وشكوى العمالء 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 وتحقيق 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 تمكينهم 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 بأن كل منهم هو قائد في مجال عمله.
- 6- دعم وتشجيع بناء فرق العمل التي تساهم في مواجهة مشاكل العمل ومعالجة قضايا الجودة.
- 7- توطيد العلاقات القائمة بين العاملين والادارة وتعزيز اواصر الثقة والتلاحم 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 متتطور 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 التمييز على منافسيها وزيادة ارتباط العملاء بها.
- 9- تغيير انصاف 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 الهيأكل التنظيمية السائدة في الشركتين محل البحث وبين الهيأكل 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 يشتغلون في عمل واحد او منتج معين ويجتمعون على اساس طوعي وفقاً لجدول منظم وذكرون مهمتهما تحديد المشكلات التي تعرقل العمل ودراستها واقتراح الحلول المناسبة ومن ثم تطبيقها بعد الموافقة عليها.

REFERENCES

المراجع

- الفحياني، سالم سعيد: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي 1993 – مجلة الإدارة العامة العدد 78 نيسان ص 17.
- زاهر بسام حسن: مدخل منكامل 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.