



## مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

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

اسم الكاتب: د. علي ميا

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

تاريخ الاسترداد: 2026/04/17 16:52 +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 لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت. لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

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

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

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - ورفده في مكتبة الموسوعة 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  
المركبات الكهربائية في اللاذقية)**

الدكتور علي ميا

(قبل للنشر في 2000/6/29)

**□ الملخص □**

هـنـف هـذا البـحث إـلى عـرض و تـقـديـم الـاطـار الفـكـري والفـلسـفي المـتـكـامـل لـنـمـوـذج إـدـارـة الجـوـدة الشـامـلة بـاعـتـبـاره و احـدًا مـن أـهـم الـأسـالـيـب الإـدـارـيـة الـحـدـيـثـة فـي الـوـقـت الـحـاضـر و تـحـديـد الـأسـبـاب الـتي تـدـفـع بـالمـؤسـسـات إـلى تـبـني هـذا النـمـوـذج، بـالإـضـافـة إـلى بـيـان الـأسـاس المـوـضـوعـي لـكـيـفـيـة تـطـبـيـق هـذا النـمـوـذج فـي مؤسـسـات و شـركـات الـقـطـاع الـعـام الصـنـاعـي فـي القـطر العـربـي السـورـي مـن خـلال تـقـديـم مـجـمـوعـة مـن التـوصـيـات الـتي قـد تـكـون طـرـيـقًا لمؤسـسـات و شـركـات قـطـاعـنا الـعـام الصـنـاعـي لـتـتـغـلب عـلى مـشـاكـل انخـفـاض الجـوـدة و الـإنتـاجـيـة و ارتـفـاع التـكـلفـة و زيـادـة قـدرتـها التـنـافـسـيـة عـلى الصـعـيـديـن الـداخـلي و الخـارجـي.

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

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

**Dr. Ali MAYA\***

(Accepted 29/6/2000)

**□ ABSTRACT □**

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

---

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

## مقدمة:

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

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

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

## أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من خلال سعيه لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تقديم إطار نظري لمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره واحداً من أهم الأساليب الإدارية 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 لتعميمها على باقي الشركات الأخرى.

## فرضيات البحث:

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

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

#### مشكلة البحث او اسئلة الدراسة:

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

- 1- هل تتوفر القناعة والمعرفة التامة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة وعناصره ومزايا تطبيقه لدى الادارة العليا والعاملين في الشركتين محل الدراسة.
- 2- هل هناك توافق بين المفاهيم السائدة حالياً لمراقبة الجودة في الشركتين محل الدراسة وبين المفاهيم العلمية لمراقبة الجودة المطلوبة لنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.
- 3- هل هناك توافق بين المفاهيم السائدة حالياً لتوكيد الجودة في الشركتين محل الدراسة وبين المفاهيم العلمية لتوكيد الجودة طبقاً للمعايير الدولية (ISO, 9000) المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 4- هل هناك توافق بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركتين محل الدراسة وبين الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ما يلي:
  - تقويم سياسات التعليم والتدريب السائدين حالياً 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 والمستفيدين من منتجاتها أو خدماتها.
  - تحديد مدى اهتمام الادارة العليا للشركتين محل الدراسة باشتراك العاملين لديها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.
  - تحديد مدى اهتمام الادارة العليا للشركتين محل الدراسة ببناء فرق العمل التي تساهم بحل المشاكل التي تواجه هذه الشركات.
  - تحديد مدى ملائمة أنماط القيادة السائدة حالياً في الشركتين محل الدراسة مع نمط القيادة المطلوب لنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.
  - تحديد مدى توافق السلوك والاتجاهات السائدين حالياً لدى الأفراد في الشركتين محل الدراسة مع السلوك والاتجاهات المطلوبين لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

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

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

#### منهج البحث أو أسلوب البحث:

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

#### الجانب النظري:

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

#### الجانب الميداني أو التطبيقي:

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

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

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

#### مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من شركتين هامتين من شركات القطاع العام الصناعي العاملة في محافظة اللاذقية وهما: الشركة العامة لصناعة الألمنيوم.

الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية.

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

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة ( Concept of Total Quality Management )

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

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

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

ولكن بالرغم من أهمية هذا النظام وآثاره الإيجابية فإن العلماء والمهتمين بموضوع الجودة لم يتفقوا على تعريف موحد وشامل له. 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 تركز على العديد من المفاهيم التي تشكل اطارها ومفهومها وفلسفتها.

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

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

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

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

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

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

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

ادارة الجودة الشاملة	الادارة التقليدية للجودة
شاملة لكافة الأنشطة والوظائف في المؤسسة ويكون استثناء	تطبق جزئياً في أي نشاط او وحدة انتاجية داخل المؤسسة
يجب على كل فرد ان يقوم بها بالفعل.	يقوم بها بعض الأفراد المعنيين
تركز على الهدف طويل المدى للمؤسسة وهو خدمة المستهلك وزيادة درجة رضا	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 للتخلي عن السلع أو عن الخدمات المعيبة فقط
المستهلكون هم كافة الأفراد المتضمنين في العملية الانتاجية	المستهلكون هم أولئك المستفيدين من الخدمة أو السلعة
دور الادارة يتمثل بالتخطيط والتنظيم والتدريب وازالة الحواجز وبناء الثقة مع العاملين	دور الادارة اصدار الأوامر وتنفيذها بالقوة
اتخاذ القرارات بالمشاركة	اتخاذ القرارات من اعلى إلى اسفل
حل المشاكل يتم بشكل منظم عن طريق فرق عمل مستمرة	حل المشاكل عن طريق الادارة أو بعض الأفراد المعنيين
الموردون شركاء في تحديد الجودة	الموردون غير شركاء في عملية تحديد الجودة
يتعاون العاملون ويعملون كفريق واحد في المؤسسة	يتنافس العاملون ولا يعملون كفريق
المشاكل هي فرص لتحسين أداء المنظمة والعاملين وتحقيق الجودة العالية	المشاكل هي بسبب اهمال العامل وعدم نجاح عملية الاتصال بينه وبين مشرفيه
الأفراد 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 المتبعة في الأوقات الصعبة هي تخفيض التعويض من قبل الادارة العليا	الاستراتيجية المتبعة في أوقات الأزمات هي تسريح العاملين والتقليل منهم لتخفيض التكلفة
يتم تحديد الحاجات والخدمات من قبل المستفيدين من السلع والخدمات.	يتم تحديد الحاجات والخدمات من قبل منتجي السلعة أو الخدمة

المصدر: اعداد الباحث من خلال

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

## مبادئ ادارة الجودة الشاملة: principles of TQM

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

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

### نواعي استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة:

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

#### 1- تزايد عدد المؤسسات والشركات واحتدام المنافسة فيما بينها:

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

#### 2- ازدياد مستوى وعي المستهلك وثقافته:

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

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

الذان يدفعان المؤسسات إلى تبني نموذج إدارة الجودة الشاملة باعتباره أسلوباً إدارياً حديثاً 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. اقتناع ودعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة ومعرفة التامة بمفهومه وعناصره وفوائده تطبيقه.
- ضرورة ان تكون المنظمة ملتزمة بتطبيق احدى منظومات توكيد الجودة ومنها (الايزو 9000) الذي يعتبر الأساس والخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 3- تهيئة مناخ العمل ويجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق:
  - التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين على مبادئ وعناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة وشرح الفوائد التي ستعود عليهم من جراء ذلك.
  - مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها .
  - حث العاملين على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم كافة انواع الدعم المادي والمعنوي لهم
  - الاهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل وتنمية الوعي بالعمل الجماعي لدى جميع العاملين.
- 4- وجود هياكل تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 5- تنمية المهارات القيادية وتوفير انماط القيادة والاشراف الاداري المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 6- انشاء نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة.

#### فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملًا وحكاماً لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمل داخل المنظمة، وبذلك فهي نظام متطور 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 المقدمة 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 ويجاد جهد اجتماعي متناسق ومتكامل من أجل زيادة قدرة المنظمة على توليد وتطوير الافكار الابتكارية الخلاقة التي تأخذ اشكالاً متعددة ومتنوعة من السلع والخدمات

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

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

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

#### عقبات تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة:

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

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

- 7- ضعف أو عدم وجود أنظمة معلومات صالحة ومتطورة وحديثة لدعم التخطيط وعمليات اتخاذ القرارات.
- 8- ضعف عمليات الاختيار والتعيين.
- 9- عدم سلامة نظام الحوافز والمكافآت المتبع في المنظمة.
- 10- عمومية التدريب وتخلف أساليبه.
- 11- ضعف معايير قياس عمليات التحسين والتطوير المستمر.
- 12- ضعف دراسات السوق والمنافسين.
- 13- الحكم على 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 للاجابات

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

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

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

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

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

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

### السؤال الثاني:

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

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

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

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

ويتضح من النسب السابقة أن الشركتين محل البحث لا تزالان بعيدتين كل البعد عن تطبيق مبادئ 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 اساس الإمكانيات الانتاجية المتاحة للشركتين وليس بناءً على احتياجات ورغبات العملاء الأمر الذي يقتضي إحداث تغييرات جذرية ومحسوسة لتحقيق التوافق بين مفاهيم ومعايير الجودة المطبقة حالياً في هاتين الشركتين وبين المفاهيم والمعايير المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيهما.

السؤال الثالث:

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

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

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

الفقرات	نعم		لا		عدم اجابة		المجموع
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسب المئوية	
يوجد في شركتكم دليل للجودة مكتوب بشكل واضح ومحدد ويفهمه ويطبقه جميع العاملين في الشركة	20	%33, 4	38	%63, 3	2	%3, 3	100
شعر دليل الجودة أن الجودة مسؤولية العاملين في الأقسام الانتاجية وليس مسؤولية جميع العاملين في الشركة	45	%75	12	%20	3	%5	100
يتم اجراء مراجعة للتصميمات للتأكد من توافقها مع متطلبات العميل	8	%13, 3	50	%83, 4	2	%3, 3	100
يتم اجراء للمراجعات الداخلية دورياً للتأكد من فعالية منظومة الجودة في شركتكم	12	%20	48	%80	-	-	100
يتم اجراء دراسات لمقارنة جودة منتجات لشركة بجودة منتجات المنافسين	15	%25	41	%68, 3	4	%6, 7	100
تهدف الاجراءات التصحيحية التي يتم اتخاذها إلى تلافي حدوث الخطأ مرة اخرى	13	%21, 7	45	%75	2	%3, 3	100
يوجد نظام محدد وواضح للمعايرة والصيانة الدورية لاجهزة ودوات القياس	10	%16, 6	50	%83, 4	-	-	100

نستنتج من الجدول رقم / 6 / أن 63 % من افراد عينة الدراسة قد اكدوا على عدم وجود دليل 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. ووضح 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 وسيادة مفهوم الصيانة العلاجية وبين 83% من افراد العينة عدم وجود نظام واضح ومحدد لمعايرة أجهزة وادوات القياس المستخدمة في مراقبة الجودة والعمل على توكيدها والاستمرار بها.

#### السؤال الرابع:

هل يتم تدريب المدراء والعاملين في شركتكم على ادارة 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 المتبعة في الشركات محل الدراسة وسياسات التعليم والتدريب المطلوبة لنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.

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

الفقرات	نعم		لا		عدم اجابة		المجموع
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
تهتم ادارة شركتكم بتدريب المدراء على الاساليب الحديثة لتحسين الجودة وتطويرها	4	40%	6	60%	-	-	10
تولي ادارة شركتكم عناية خاصة لتدريب العاملين على اساليب تحسين الجودة وتطويرها	20	33.4%	35	58.3%	5	8.3%	60
تقوم شركتكم بتدريب جميع العاملين بناء على الاحتياجات الفعلية لم بناء على اراء المدير الشخصية بغض النظر عن الاحتياجات الفعلية للتدريب	28	46.7%	30	50%	2	3.3%	60
تشجع الادارة العليا في شركتكم على الافكار الجديدة وتقدم لها الدعم الكافي	15	25%	42	70%	3	5%	60
تتضمن برامج التدريب تدريب العاملين على اساليب حل المشاكل المتعلقة بالجودة	21	35%	37	61.7%	2	3.3%	60

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

تحسين الجودة وتطويرها وأجاب 46 % من افراد العينة بأن التدريب ما زال يتم وللأسف ليس بناء على الاحتياجات الفعلية وإنما بناء على الآراء الشخصية للمديرين، الأمر الذي يقلل من فائدة هذه الدورات التدريبية. كما أظهرت الاجابات والنسب المئوية الخاصة بها ان 70% من افراد العينة قد أكدوا على أن ادارة الشركات محل البحث لا تولي تشجيع الأفكار والمبادرات الفردية الاهتمام الكافي ولا تقدم لها الدعم المناسب، كما اكد 61 % من افراد عينة الدراسة ان البرامج التدريبية لا تتضمن في أكثر الأحيان التدريب 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 الاجابات والنسب المئوية الخاصة بكل فقرة من فقرات هذا السؤال.

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

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

### السؤال السادس:

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

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

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

الفقرات		نعم		لا		عدم اجابة		المجموع	
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
20	%33, 3	40	%66, 7	-	-	60	100		
15	%25	45	% 75	-	-	60	100		
10	%16, 7	48	%80	2	%13, 3	60	100		

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

### السؤال السابع:

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

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

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

الفقرات		نعم		لا		عدم اجابة		المجموع	
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
14	%23, 4	42	%70	4	%6, 6	60	100		
12	%20	48	%80	-	-	60	100		
3	%5	54	%90	3	%5	60	100		

يتضح من الجدول رقم / 10 / ان 70 % من أفراد العينة قد أجابوا بالنفي على ان شركتهم لا تستخدم أسلوب تشكيل فرق للعمل عند مواجهة أية مشكلة من مشاكل تطوير الجودة. كما أجاب 80 % من افراد 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 افراد العينة على انه لا يوجد في شركاتهم فرق لتحسين الجودة عبر الادارات.

السؤال الثامن:

هل تقوم الادارة العليا في شركتكم بتهيئة مناخ العمل المناسب ويجاد 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 ويجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق مفاهيم وأساليب ادارة الجودة الشاملة.

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

المجموع	عدم اجابة		لا		نعم		الفقرات	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
100	60	3.3 %	2	55 %	33	41.7 %	25	يتسم نمط القيادة في شركتكم بكونه يشجع جميع العاملين على المشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرارات
100	60	3.3 %	2	63.4 %	38	33.3 %	20	تعمل الادارة العليا في شركتكم على تعزيز أوامر الثقة بينها وبين العاملين
100	60	6.7 %	4	68.3 %	41	25 %	15	تبتعد الادارة العليا في شركتكم عن أسلوب التهديد والعقاب أثناء التعامل مع المرؤوسين
100	60	-	-	80 %	48	20 %	12	تتصف 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 افراد عينة الدراسة قد أجابوا بالنفي على أن نمط القيادة السائد في الشركتين محل البحث لا يشجع على المشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرارات لأن معظم القرارات يتم اتخاذها بشكل مركزي من قبل الادارة العليا. كما أكد 63 % من افراد العينة على أن الادارة العليا في الشركتين محل البحث لا تعمل من خلال سياستها الادارية المختلفة على تعزيز أوامر الثقة بينها وبين العاملين لديها. وقد أوضح 68 % من افراد العينة بان الادارة العليا في الشركات محل البحث لا تبتعد عن أسلوب التهديد والتخويف بالعقاب أثناء التعامل مع المرؤوسين. ونتيجة لذلك فقد أكد 80 % من افراد العينة بالنفي على أن مكافأة العاملين في الشركتين محل البحث تتم ليس بناء على ادائهم المتميز 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	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
100	60	%8,3	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 / ان 66 % من افراد العينة قد اجابوا بانه 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 ادارة الجودة الشاملة.  
وقد اشتمل هذا السؤال على (3) فقرات لمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول التزام الادارة العليا في الشركات محل البحث بتوفير كافة المعلومات اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

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

المجموع	عدم اجابة		لا		نعم		الفقرات	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
%100	60	-	-	%70	42	%30	18	يوجد في شركتكم نظام لتصالات قوي وفعال يمكن من نقل وتبادل المعلومات بأسرع مايمكن وفي الوقت المناسب.
%100	60	-	-	%80	48	%20	12	يوجد في شركتكم بنك للمعلومات الحديثة يمكنها من تحقيق التميز على منافسيها وزيادة ارتباط العملاء بها.
100	60	%6,7	4	%83	41	%25	15	تعمل الادارة العليا في شركتكم على إزالة 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 قديمة وتقديرية تعتمد على العشوائية والارتجال الأمر الذي يجعلها ضعيفة أمام منافسيها ويقلل من ثقة العملاء بها. كما أجاب 68% من أفراد العينة بأن الإدارة العليا لاتعمل على إزالة الحواجز من أمام العاملين بحيث يتمكن كل منهم من تقديم المعلومات والاقتراحات الهادفة لتحسين الجودة وتطويرها.

#### نتائج البحث:

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

1- ارتفاع درجة الوعي لمفهوم وأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة العليا في الشركتين محل البحث. الأمر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذا النموذج في هاتين الشركتين تمهيداً لتعميمه على باقي الشركات العامة في القطر.

2- انخفاض درجة الوعي بمفهوم وأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على مستوى العاملين في الشركات محل البحث. الأمر الذي يوجب على الإدارة العليا في هذه الشركات القيام بوضع برامج تعليمية وتدريبية للعاملين على كيفية تطبيق مفاهيم وعناصر هذا النموذج لا سيما وأنها على قدر كاف من المعرفة بمفهومه وأهمية تطبيقه كما أشارت نتائج الاستبيان.

3- سيادة وتطبيق المفاهيم التقليدية وغير العلمية في مجال الرقابة على الجودة حيث لا تزال هاتان الشركتان تطبقان المفاهيم القديمة وغير العلمية في مجال مراقبة جودة منتجاتها ويتمثل ذلك من خلال ما يلي:

- لا تزال مسؤولية الجودة وحل المشاكل المتعلقة بها في هاتين الشركتين تقع على عاتق وحدة مراقبة الجودة فقط في حين أن المفهوم العلمي الحديث 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 إدارات أو أفراد.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 6- عدم تلاؤم الهياكل التنظيمية السائدة حالياً في الشركتين محل البحث مع الهياكل التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة ويتمثل ذلك من خلال ما يلي:
- عدم وجود مجلس للجودة في أي من الشركات محل البحث.
  - عدم وجود حلقات للجودة في الهيكل التنظيمي للشركات محل الدراسة .

#### التوصيات والمقترحات:

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

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

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

- جعل الجودة من مسؤولية جميع الأقسام والادارات والأفراد العاملين في الشركة
- تبني مفهوم العيوب الصفرية.
- بناء الجودة في مرحلة التصميم.
- جعل الهدف الاساسي لمراقبة الجودة مطابقة المنتج للتصميم والاستخدام معاً
- تبني مفهوم الصيانة الوقائية وتدريب كافة العاملين على كيفية الاستخدام الأمثل للآلات وكيفية صيانتها والمحافظة عليها.
- توفير واستخدام اجهزة ووسائل قياس واختبار حديثة وذات دقة عالية.
- اجراء مراجعات شاملة وتقويم مستمر لاداء المراقبين.
- ثالثاً- ضرورة قيام الشركتين محل البحث بالسعي للحصول على شهادة ISO من خلال الالتزام بتطبيق المفاهيم العلمية لتوكيد الجودة طبقاً للمعايير الدولية ويتحقق ذلك عن طريق قيامها بالآتي:
- وضع دليل واضح ومكتوب للجودة.
- نشر سياسة واضحة للجودة بحيث يفهمها ويطبقها جميع العاملين في الشركات محل البحث.
- الاعتماد في قياس تكلفة الجودة على مفهوم التكلفة المعتمدة على النشاط .
- تدريب المراجعين الداخليين على الاسس العلمية لمراقبة الجودة.
- اجراء المراجعات الداخلية للجودة بشكل دوري منتظم.
- قيام الادارة العليا بمراجعة تقارير المراجعات الداخلية وشكاوى العملاء ومتطلبات التدريب وأهداف الشركة بشكل دوري واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة بخصوص ذلك.
- اتخاذ المراجعات التصحيحية بناء على نتائج المراجعات الداخلية.
- اجراء دراسات لمقارنة جودة منتجات الشركة بجودة منتجات الشركات المنافسة بشكل دائم ومستمر.
- توفير منظومة فعالة لجمع البيانات وتوفير المعلومات عن فعالية المنتج ودرجة رضا العميل عنه.

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

- 1- تحسين مستوى الرواتب والاجور.
  - 2- اقامة دورات تدريبية للعاملين لتدريبهم على مبادئ ومتطلبات تطبيق نموذج ادارة الجودة الشاملة وبالتالي توفير الكفاءات البشرية المؤهلة والمدرّبة 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 بان 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 والتعاون بينهما عن طريق المعاملة الحسنة وتقدير الجهود المبذولة مادياً ومعنوياً بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.
  - 8- التعرف على مطالب واحتياجات العملاء والعمل على تحقيقها من خلال انشاء نظام معلومات متطور وحديث يمكن من توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل الشركة بشكل يسمح باكتشاف احتياجات ورغبات عملائها الحاليين والمرتبين وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يطلبها هؤلاء العملاء واستغلالها واشباعها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق التميز على منافسيها وزيادة ارتباط العملاء بها.
  - 9- تغيير انماط القيادة الحالية القائمة على التسلسل 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 المطلوب لا يتحقق الا من خلال العمل بروح الفريق الواحد وتهيئة المناخ الذي يفسح المجال لكافة العاملين على المشاركة الفعالة في عملية صنع واتخاذ القرارات
- خامساً- العمل على تحقيق التوافق بين الهياكل التنظيمية السائدة في الشركتين محل البحث وبين الهياكل التنظيمية المطلوبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ويمكنها تحقيق ذلك عن طريق القيام بما يلي:

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

## REFERENCES

## المراجع

- القحطاني، سالم سعيد: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي 1993 – مجلة الإدارة العامة العدد 78 نيسان ص 17.
- زاهر بسام حسن: مدخل متكامل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام لصناعة الغزل والنسيج في مصر 1998، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، ص 28.
- Goetsch , David L , & Stanley D., Implementing Total Quality new jersey 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 – 4<sup>th</sup>ed , 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.