

مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية:
الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين أنموذجاً -
دراسة استطلاعية

م.م. احمد خلف حمدان
جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد

**The Availability Requirements of Total Quality
Management in Industrial Companies: Arab Company
for Detergent Chemicals in Salahuddin province, A
model: A Prospective Study**

**Assis. Lec. Ahmed Khalaf Hamdan
College of Administration & Economic / University of Tikrit**

تاريخ قبول النشر ٢٠١٥/١٠/١٢

تاريخ استلام البحث ٢٠١٥/١/٢٥

المستخلص:

الإطار العام للبحث يتمحور حول فكرة إن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب للتحسين المستمر لجودة المنتجات للمنشآت الصناعية بغية تحقيق رضا الزبائن وحاجاتهم الحالية والمستقبلية. إذ يكتسب البحث أهميته من خلال الإمكانيات الفنية للعاملين في الشركات الصناعية والتي تؤدي إلى الارتقاء إلى المستويات العالية للجودة. وتكونت عينة البحث من (٥٠) فرداً من الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة، حيث جرى اختبار فرضية البحث الرئيسية باستخدام تحليل المنوال لمعرفة مدى توفر متطلبات الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة. وخلص البحث إلى جملة من الاستنتاجات والتي من أهمها: كشفت نتائج تحليل الإدراك الأولي للعاملين حول كل متغير من متغيرات البحث أن المعدل العام لإدراكهم بالاتجاه الإيجابي مما يؤكد اهتمامهم الكبير بالتأكد على متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبناءً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فقد قدم الباحث جملة من التوصيات من أهمها: إن على إدارة الشركة المبحوثة الاهتمام المتزايد بمتطلبات الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التحفيز المستمر، دعم الإدارة العليا، مشاركة كافة الأفراد في الشركة والتدريب والتعليم) و الاستفادة من تكامل المتطلبات فيما بينها.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة.

Abstract:

The general framework for the search centered on the idea that TQM is a method for continuous improvement of the quality of products of industrial plants in order to achieve customer satisfaction and needs of current and future where the search is gaining importance through the technical capabilities of workers in industrial companies, which lead to live up to the high levels of quality. The sample consisted of 50 individual employees of the company surveyed, where they were testing the hypothesis of the major search analysis using the token to check the availability requirements of the overall quality of the company researched. The research found to a number of conclusions and foremost of which is: The results of the analysis of cognition initial workers about each variable of the research variables that the overall rate of awareness in a positive direction, which confirms their interest in the great emphasis on the requirements of Total Quality Management, and based on the conclusions reached by the research, the researcher presented inter of the recommendations include: that the management of the company researched the requirements of the growing interest in TQM (continuous improvement, focus on the customer, continuous stimulation, the support of senior management, the participation of all individuals in the company, training and education) and take advantage of the integration requirements between them.

Key word: Total Quality.

المقدمة:

قد ساعد التطور التقني والعلمي على بروز العديد من الشركات التي لها القدرة على استغلال كفاءة أفراد العاملين والاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ولا سيما مع ازدياد المنافسة العالمية وظهور عوامل أخرى مثل تقنية المعلومات والاتصالات لتصبح الشركات أكثر تحفيزاً وتحقيقاً لأهدافها بكفاءة وفاعلية، إذ إنّ إدارة الجودة الشاملة تعد وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال بعدي الرضا والولاء التنظيمي، إذ تُعدّ معايير الجودة أحد أساليب التطوير التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين يعنون بتحسين أداء الشركات، وقد اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة السلعة أو الخدمة التي يريدها الزبائن، وكذلك مواصفاتها والدرجة الاعتمادية المرغوبة، وطريقة التسليم، والسعر المناسب فضلاً عن السعي للبحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تتسجم مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمات ولماكبها المفاهيم الإدارية الحديثة، الأمر الذي دعا الشركات التركيز على رفع مستوى عاملها إلى مستوى تحقيق الجودة بدءاً من التصميم انتهاءً بالتسليم (تسليم المنتج)، ولقد سعت هذه الشركات في القرون الماضية إلى تحقيق أهداف أساسية لها تتمثل بالكفاءة والفاعلية في أداء العاملين سعياً منها لزيادة كمية الإنتاج من خلال توظيف جهود الأفراد العاملين بشكل أمثل. وبناءً على ما تقدم تم تقسيم البحث وفقاً للمحاور الآتية:

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

يتناول هذا المحور عرضاً للإطار العام للبحث وبيان إجراءاته المتبعة في تنفيذه ويتم ذلك من خلال الآتي:

أولاً: مشكلة البحث:

مؤشرات الجودة المنخفضة للشركات والأفراد تُعدّ من المؤشرات السلبية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، سيما واعتماد هذه الشركات الأساليب التقنية التي تعمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية تحقق أهداف الشركة وتتجاوز الإنتاج التقليدي وصولاً إلى تحقيق مستويات عالية لجودة المنتج لتحقيق ميزة تنافسية للشركة وتحقيق رضا الزبائن ومتطلباتهم، إلا أن بعض الشركات تعاني من حالة غياب الاعتماد على معايير واضحة للجودة لتحديد مستويات الأداء الأفضل للعاملين والمنتجات في نفس الوقت. لذلك مشكلة البحث تتجسد في مدى قدرة الشركات الصناعية والشركة المبحوثة لتبني متطلبات الجودة في منتجاتها. وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤل التاليين معنوياً الالتزام بمدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية - الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين.

ثانياً: أهمية البحث:

يمكن تأشير أهمية البحث على وفق ما يأتي:

١. يستند البحث أهميته النظرية من تناوله لمواضيع إدارية حيوية ومعاصرة وذات تأثير بالغ في أداء الشركات.
٢. يكتسب البحث أهميته أيضاً من خلال الدور المهم في تطوير الإمكانيات الفنية، للعاملين في الشركات الصناعية وذلك من خلال تعزيز نقاط القوة لدى العاملين ودعم كفاءتهم وإيضاح ابرز نقاط الضعف والعوائق التي تواجه العاملين والتي تحول دون الارتقاء إلى المستويات العالية للجودة، وبالاستفادة من التوصيات والمقترحات المقدمة.

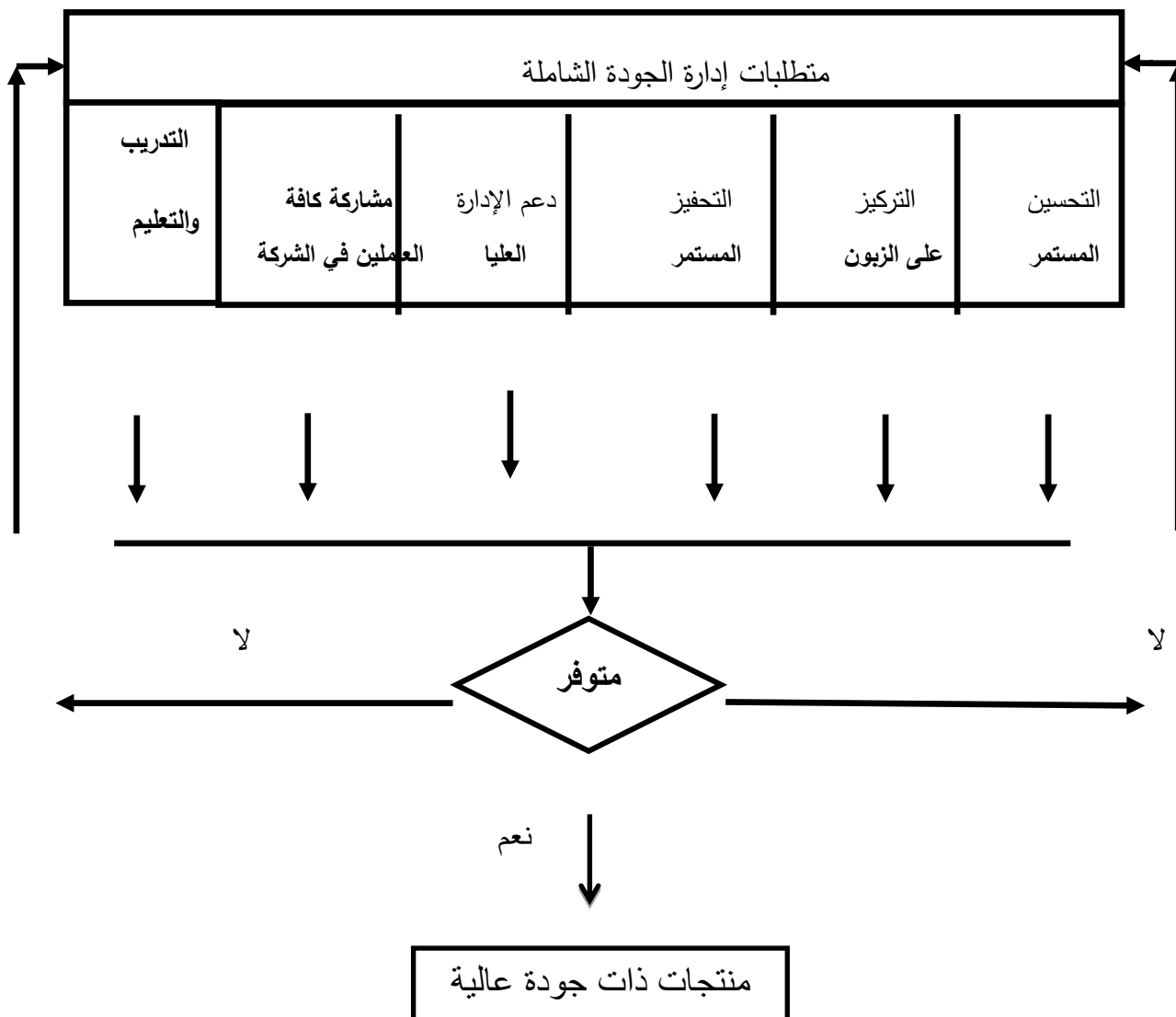
ثالثاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في اختبار الأنموذج الافتراضي الذي يشمل متطلبات الجودة الشاملة بما يتلاءم مع ظروف وإمكانات الشركة الصناعية المبحوثة، ومن خلال هذا الهدف يسعى البحث إلى تحقيق الآتي:

- ١- التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين.
- ٢- تقديم مجموعة من المقترحات من خلال نتائج البحث الميدانية مما يعطي تصورا واضحا عن مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن بيئة الشركة الصناعية المبحوثة بالشكل الذي يحقق تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية.

رابعاً: أنموذج البحث:

بهدف معالجة مشكلة البحث والسعي نحو تحقيق أهدافها تم تصميم الأنموذج الافتراضي الذي يتضمن العديد من المجالات التي تعبر عن مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة الصناعية المبحوثة وكما موضح في الشكل (١).



شكل رقم (١)
 أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: فرضية البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث المشار إليه آنفاً فإن البحث يحاول إثبات الفرضية الآتية:
 "يتباين معنويًا الالتزام بمدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة:

سادساً: مجتمع البحث وعينته:

يمثل مجتمع البحث بعض العاملين في الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في صلاح الدين ، إذ تم اختيار قسم من العاملين في الشركة أعلاه وبلغ عددهم (٥٠) فرداً، وكان دافع الاختيار لهذه الفئة (دبلوم فني- بكالوريوس) قائماً على أساس أن هذه الأفراد تملي عليهم مواقع

عملهم مسؤولية السعي المستمر لبلوغ مستوى الكفاءة في الجودة بما يحقق أهداف الشركة المبحوثة.

سابعاً: حدود البحث:

- ١- **الحدود الزمانية:** تمتد للفترة من ٢٠١٤/٣/١ لغاية ٢٠١٤/٥/١.
- ٢- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث الميداني على - الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين " التي تقع في محافظة صلاح الدين.

ثامناً: منهج البحث:

١. **المنهج الوصفي:** من خلال الأدبيات ذات الصلة بموضوعه من رسائل وأطاريح جامعية ودوريات وكتب ومقالات التي ساهمت في بناء الإطار النظري للبحث.
٢. **المنهج التحليلي:** باستخدام استمارة الاستبانة بوصفها الأداة للحصول على المعلومات، وحدد أسلوب (ليكرت الثلاثي) لقياس استجابة المبحوثين، وقد روعي في تصميم الاستمارة اختبار أبعاد البحث ومتغيراته بالاعتماد على عدة مصادر من أهمها: (بسام، 2005) وتم توزيع الاستمارة على عدد من العاملين في الشركة عينة البحث من أجل الاستفادة من آراءهم حول قياس المتغير لكل فقرة، وقد تضمنت الاستمارة جزأين: **اشتمل الأول** على المعلومات الشخصية للمبحوثين من حيث (عدد سنوات الخدمة والتحصيل الدراسي)، في حين **اشتمل الثاني** منها على الفقرات الخاصة بأبعاد البحث وقد تضمنت (١٨) فقرة خاصة بمتطلبات الجودة الشاملة، وأجري اختبار ثبات الاستبانة عن طريق اختبار (كرونباخ ألفا) إذ بلغت ألفا (٠,٧٢) وهي نسبة مقبولة جداً وأكبر من أقل قيمة لمعامل كرونباخ والبالغ (٠,٦٠)، إذ كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

تاسعاً: أدوات التحليل الإحصائي:

- من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة فقد تم الاعتماد على برنامج SPSS ver 19 لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب وتمثل هذه الأدوات بما يأتي:
- ١- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعدل الاستجابة لوصف متغيرات البحث وتشخيصها.
 - ٢- اختبار T لإظهار فعالية كل متغير والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين المتغيرات.
 - ٣- اختبار المنوال لمعرفة التفاوت في التزام الشركة المبحوثة بأبعاد البحث، وهذا التحليل يتمشى مع هدف البحث في التعرف على مدى توفر متطلبات الجودة الشاملة وأي المجالات التي تميزت بها الشركة المبحوثة.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: إدارة الجودة الشاملة – إطار مفاهيمي:

١. مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة: إنَّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال بعدي الرضا والولاء التنظيمي، اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة واستبدالها بثقافة تنظيمية جديدة، إذ تُعدُّ الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير لذا حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين يعنون بتحسين أداء الشركات، ولقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية، ويوضح الجدول (١) نظرة عدد من الكتاب لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (١)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق عدد من الكتاب

المفهوم	الكاتب
ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر بها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على التحسين المستمر والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة العاملين بوضع الأهداف واتخاذ القرارات	عبد العال ، ٦ ، ٢٠١٠
شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القرارات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصيغة مستمرة من خلال فرق العمل.	الطلحي وبوشاح ، ٥ ، ٢٠١٠
فلسفة إدارية تضامنية بين الإدارة والعاملين لتحقيق التحسين المستمر بهدف تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم التي يتوقعونها.	الشواورة والمطيري ، ٧ ، ٢٠١٠
إدارة المنظمة بأكملها بحيث تتفوق على جميع أبعاد المنتجات والخدمات التي تعتبر مهمة للعميل	F.Roport . Jacobs & Richard. B. Chase 2010,34
منهجاً إدارياً شاملاً لخدمة الزبون من خلال استثمار قدرات وإمكانات المنظمة الداخلية ، إذ إنها ليست إدارة متخصصة لتحقيق الجودة بل هي عملية شاملة لكافة الأقسام والأنشطة والوظائف وعلى شكل حلقات مترابطة ومتكاملة بحيث إن الخلل في أي منها يعد تقصيراً في تحقيق الجودة الكلية المرغوبة في المنتج أو الخدمة.	الصواف وصالح ، ٤ ، ٢٠٠٩
عملية إدارة الجودة بحيث يكون كل شيء مستمراً في العمل.	الشور والخضر ، ٦ ، ٢٠٠٩
منهجاً إدارياً شاملاً لخدمة الزبون من خلال استثمار قدرات وإمكانات المنظمة الداخلية ، إذ إنها ليست إدارة متخصصة لتحقيق الجودة بل هي عملية شاملة لكافة الأقسام والأنشطة والوظائف وعلى شكل حلقات مترابطة ومتكاملة بحيث إن الخلل في أي منها يعد تقصيراً في تحقيق الجودة الكلية المرغوبة في المنتج أو الخدمة.	الصواف وصالح ، ٤ ، ٢٠٠٩
عملية إدارة الجودة بحيث يكون كل شيء مستمراً في العمل.	الشور والخضر ، ٦ ، ٢٠٠٩

المفهوم	الكاتب
مجموعة القواعد والأسس والأساليب التي تعتمد مبدأ التحسين المستمر بالاعتماد على خبرات ومهارات ومعارف وإبداع العاملين في الشركة في مختلف المستويات الفنية والإدارية، وأداء العمليات بأفضل صيغة تمكن من تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتجاوزها، فضلاً عن تحقيق أهداف الجهات الأخرى المتعاملة مع الشركة	اليونس، ٢٦، ٢٠٠٨
الهدف إلى زيادة مستمرة في رضا العملاء مع تقديم خدمة أو سلعة بأقل تكلفة.	HAOSUN at,2008,21
فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين	د. البنا ، ٦، ٢٠٠٧
الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجة مستهلك معين في حدود اقتصادية معينة.	أحمد و د.العلوي، ٢٠٠٦، ٣٣،
أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب للتحسين المستمر لجودة المنتجات للمنشآت الصناعية من خلال اشتراك العاملين كافة في المنشأة في تأمين جودة المنتجات والاهتمام بالجودة من قبل أقسام المنشأة كافة بغية تحقيق رضا الزبائن وحاجاتهم الحالية والمستقبلية.	السمان وصالح ، ٢٠٠٥ ، ١٠٤،
وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال النظر إلى بعدي الرضا والولاء التنظيمي الذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية.	اللوزي ، ٣٨٥ ، ٢٠٠٤
امتداد طبيعي للجهود المكثفة المبذولة من أجل تحقيق الإنتاجية والأداء.	خاشقجي، ٣٣، ٢٠٠٣
إدارة الجودة الشاملة هو نظام إدارة في التغييرات المستمرة التي تتكون من القيمة، والأدوات التقنية الهدف العام للنظام هو زيادة رضا العملاء وتحقيق التحسين المستمر مع تقليل مقدار الموارد.	Jonas Hansson,13 ،2003
فلسفة إدارية حديثة تستخدم أدوات وأساليب مختلفة لتحسين العمليات التنظيمية بغية رفع الفعالية والإنتاجية في كافة المستويات في المنظمة.	المدھون ، ٧٣، ١٩٩٨،
أسلوب عمل مبني على التعاون والمشاركة المستمرة لجميع إدارات وأفراد المؤسسة من أجل تحسين الأداء والمنتجات والخدمات للوصول إلى رضا العملاء.	اليوسفي ، ٨٦، ١٩٩٨
إدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال متكامل لتحسين السلع والخدمات وتطويرها والحفاظ عليها وتسويقها إلى الزبائن بأسلوب اقتصادي.	السيد، ١٩٩٤، ٤

تأسيساً على ما تقدم يرى الباحث من الجدول (١) أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة أو أسلوب تركز على القواعد والأسس والأساليب التي تعتمد مبدأ التحسين المستمر بهدف تحقيق رضا الزبون من خلال توفير منتج ذي جودة عالية وبتكلفة منخفضة وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة التي اعتمدت على المفهوم الإداري الحديث الذي يؤكد على مشاركة العنصر البشري في صنع واتخاذ القرار الإداري مما يزيد في انتماء و ولاء العاملين من جهة وفي تلبية وإرضاء رغبات الزبائن من جهة أخرى. وأيضاً إنها الإسهام الفعّال للنظام الإداري و التنظيمي بكافة عناصره في

تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية، معدات، قوى بشرية، معلوماتية، مالية... الخ

٢. أهمية إدارة الجودة الشاملة: إنَّ أهمية الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وأن الالتزام من قبل أي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ومن ثم تطبيقه إذ إنَّ إدارة الجودة الشاملة تركز على العمال وأصحاب المصلحة وكذلك المشاركة و العمل الجماعي من قبل الجميع في المؤسسة ومن ثم التركيز على عملية دعم التحسين المستمر. ويمكن تلخيص أهمية الجودة في النقاط التالية (الشور والخضر، ٢٠١٠، ٦-٧) و(كريمة، ٢٠٠٧، ١١) و(Haosun, 2008, 25):

أ. سمعة المنظمة: إنَّ أهمية الجودة الشاملة لأي منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ولا تستمد المنظمة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها وخبرة العاملين فيها و تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائنهم فحسب وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حينها تتحسن سمعة المنظمة، فإذا كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الطيبة التي تمكنها من التنافس مع المنظمات في نفس القطاع.

ب. المنافسة العاملة: إنَّ البيئة التنافسية تمارس ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً. إذ تمثل الميزة التنافسية الوضع الذي يجب أن تكون عليه المنظمات التي تعمل فظل السوق مليئاً بالمنافسين ويمثل هذا الوضع بإضافة قيمة لدى المستهلك والتي تمثل أسعار أقل من أسعار لدى المنافسين وشكل متميز للمنتج وهذا يهدف إلى زيادة الحصة السوقية أو على الأقل البقاء في السوق، وفي عصر العولمة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل منظمة إلى تحقيقها بهدف تحقيق الميزة التنافسية العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المنظمة الصناعية أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بإرباحها. (رؤوف، ٢٠٠٧، ٤).

ج. حماية المستهلك: تُعدُّ الجودة والتقييس من الآليات الهامة التي تعتمد في ضمان حماية المستهلك خاصة بعد هيمنة الاتجاه المتزايد إلى عولمة الأسواق واشتداد المنافسة، تزايد ظاهرة الغش والخداع التسويقي الذي يتعرض له المستهلك إذ إنَّ تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات محددة يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز

الثقة في منتجات المنظمة الصناعية، فإذا كان مستوى الجودة منخفضاً سوف يؤدي ذلك إلى إعراض المستهلك عن شراء منتجات المنظمة، وإنَّ عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج في القيام بالوظيفة المتوقعة منه وفي اغلب الأحيان يترتب عن ذلك عمل المستهلك تكلفة إضافية بسبب انخفاض الجودة (الشيخ، ٢٠١١، ١٢).

د. التكاليف والحصة السوقية: إنَّ تحليل نوعية التكلفة طريقة شائعة في الصناعة وتشكل واحدة من المهمة الرئيسية لقسم مراقبة الجودة. إذ يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة أرباح المنظمة وهناك مسألة مهمة في إدارة الجودة هي القيمة المستلمة من الإنفاق على الوقاية العلاجية التي تطبق لتقليل الكلف. إذ إنَّ تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها، وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية؛ وزيادة ربح المؤسسة: (William & (F.Ropert . Jacobs & Richard. B. Chase 2010,34) و (J. Stevenson,409, 2007) و (كريمة، ٢٠٠٧، ١١).

٣. متطلبات إدارة الجودة الشاملة: إنَّ الأهداف من دراسة إدارة الجودة الشاملة هنا هو الوقوف على آراء مجموعة من الكتاب الذين تناولوا دراسة هذا الموضوع، لذا قام الباحث بإعداد الجدول (٢) الذي يعكس متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق آراء بعض الكتاب.

جدول رقم (٢)

متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق رأي عدد من الكتاب

اتخاذ القرارات الجماعية	العمل الجماعي	التحفيز المستمر	التخطيط الاستراتيجي	تشكيل فرق عمل	الإدارة بالعمليات	الوقاية بدلا من العلاج	التغذية العكسية	دعم الإدارة العليا	اتخاذ القرار بناء على الحقائق	التعليم والتدريب	المشاركة الكاملة للإفراد العاملين	القيادة الإدارية	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	المتطلبات الكتاب
		*		*		*	*	*	*		*			*	F.Roport . Jacobs & Richard. B. Chase 2010,34
*		*	*					*		*		*		*	William J. Stevenson 409, 2007
		*				*	*	*	*		*			*	عبد الرؤوف حجاج ، ٤ ، ٢٠٠٧
		*						*		*	*	*	*	*	Hao Sun, ٢٥، 2008
		*		*						*	*		*	*	احمد بنيت والعلوي عمر ٢٦، ٢٠٠٦
		*						*	*	*	*	*	*	*	جواد مها كامل ١٧، ٢٠١٠
		*		*		*	*			*	*		*	*	الشيخ الداوي ٢٠١١،
*	*	*	*							*	*		*	*	صالح والسمان، ٢٠٠٥، ١٠٩،
		*		*			*			*	*		*	*	الشور لجين ٦، ٢٠١٠
	*	*			*		*	*		*	*		*	*	البننا رياض رشاد، ٢٠٠٧، ٤
		*			*		*			*	*		*	*	كريمة، ١١، ٢٠٠٧
*			*					*					*	*	الدوري ، ٢٠٠٥، ٤٠١،
		*			*			*		*	*		*	*	الشوارة والمطيري، ٢٠١٠، ٩،
	*			*									*	*	الطلحي وبوشاح، ٢٠١٠، ٥،
*				*							*		*	*	عبد العال ، ٦، ٢٠١٠
	*	*											*	*	اليوسفي، ٨٦، ١٩٩٨،
													*	*	اللوزي ، ٣٨٥، ٢٠٠٤
		*											*	*	Russell&Taylor,311,2009
		*									*		*	*	،Jonas Hansson,14 2003
													*	*	Lee J.Krajewski & Manoj K. Malhotra
		*					*								الفارس، ٧١، ٢٠١١
													*	*	البرواري وبن سقاع ، ٢٠٠٨، ٧،
٣	٤	١٥	٣	٦	٣	٣	٧	٧	٣	٩	١٢	٣	١٥	١٧	المجموع
١٣	١٨	٦٨	١٣	٢٧	١٣	13	31.8	31.8	١٣	٣٦	54.5	١٣	68	٧٧	%

نلاحظ من الجدول (٢) إن هناك تباينا واضحا في الآراء حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة إلا إنَّ هناك اتفاقا على المتطلبات الأكثر شيوعا إذ أكد أكثر من (٧٥%) منهم على (التركيز على الزبون، المشاركة الكاملة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التعليم والتدريب، التحفيز المستمر، التغذية العكسية، فريق العمل) واستنادا لما تقدم ولإغراض البحث سيتم اعتماد هذه المتطلبات وكالاتي:

أ. التركيز على الزبون: لقد تزايد الاهتمام بالزبون في الآونة الأخيرة وذلك بعد ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، مما أدى بهذه الأخيرة إلى الاهتمام والتركيز على الزبون والعمل على إرضائه، وللجودة تأثير على سلوك الزبائن باعتبارهم حساسين جداً للجودة الجيدة إذ إنَّ أوَّل مبدأ ترتكز عليه إدارة الجودة الشاملة تستدعي وضع الزبون في أوَّل البرنامج أو البحث عن إرضائه، فهي ترسخ المقولة "الزبون ملك" فاعتماد إدارة الجودة الشاملة يفترض على المؤسسة تصميم منتجاتها ومساراتها على فكرة "إرضاء الزبون" إذ أصبحت دراسة الصلة بين رضا الزبون والأداء والربحية سواء على مستوى الشركة أو الزبون هي نقطة مهمة جداً. إذ إنَّ الخطوة الأولى من التركيز على العمال هو رضا العمال، ومن ثم هي رفع مستوى رضا العمال إلى ولاء العمال. وان المستهلك لم يعد يختار المنتج على أساس السعر وحده ولكن على "حزمة فائدة المستهلك"، والتي تتضمن جودة المنتج المادي إذ تسعى الكثير من المنظمات إلى تحديد متطلبات المستفيدين والأسواق وتوقعاتهم وأفضلياتهم لضمان أن تظل منتجاتها أو خدماتها مناسبة لهم وبالتالي إيجاد الطرق الكفيلة بتعزيز العلاقة بالمستفيدين للحفاظ عليهم كعمال دائمين للمنظمة (HAOSUNat,2008,21) و (احمد والعلوي، ٢٠٠٦، ٧٥) و(كشمولة، ٢٠٠٧، ٥١) و (الشواورة والمطيري، ٢٠١٠، ٩).

ب. المشاركة الكاملة للأفراد العاملين: أكد كل من (السلمان وصالح ٢٠٠٥، ١٠٩) و (Haosun,2008,25) و (الشواورة والمطيري، ٢٠١٠، ٩) انه تتطلب إدارة الجودة الشاملة مساعدة العاملين أو جعلهم طرفا في كل خطوة في عملية الإنتاج، إذ هناك ضرورة لتصميم العمليات الإنتاجية التي يمكن أن تقود إلى الجودة المرغوبة، وهذا يمكن تحقيقه من خلال إعطاء الفرصة للعاملين بالمشاركة أي جعلهم جزءاً من العملية، فالعاملون يعرفون نقاط الضعف بالنظام أكثر من أي شخص آخر ويستطيعون تشخيص نقاط الضعف في النظام أو التصميم وأسباب الانحرافات، إنَّ التركيز على العمال والمشاركة والعمل الجماعي من قبل الجميع في المؤسسة، وكذلك التركيز على عملية دعم التحسين المستمر والتعلم. كل ذلك يؤدي إلى تحقيق رضا العمال وولائهم للمنظمة. إذ إنَّ المشاركة الكاملة

للأفراد العاملين تتطلب الانسجام والتنسيق بين جهود كل العاملين في المنظمة لغرض تحقيق أهدافها وأهدافهم، فهم الأساس الذي تقوم عليهم عملية تحسين المنتج والعملية والتأكيد على ضرورة إعطائهم الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم وتحفيزهم على الإبداع والتطوير المستمر في عملهم إذ يُعَدُّ العاملون في أي منظمة هم محركها الحقيقي فمشاركتهم في العمليات أمراً مهماً له أثاره على العاملين حيث ينمي لديهم القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية ويزيد تحفيزهم وولائهم للمنظمة.

ت. دعم الإدارة العليا: إنَّ دعم الإدارة العليا وتعميق فكرة أن العميل يدير المنظمة واعتماد المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة هو سر نجاح إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن ان دعم الإدارة العليا هو ضروري لخلق بيئة تنظيمية تقدر الإبداع والابتكار ووجهات النظر المختلفة للمواهب المتنوعة في المنظمة (السمان وصالح، ٢٠٠٥، ١١٧) و (مسعود والزيات، ٢٠١٢، ١٧٦٩).

ث. التحسين المستمر: تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة وبدون توقف ويجب أن يكون الهدف النهائي الكمال والذي لا يمكن تحقيقه و يعد التحسين المستمر توأماً يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغير لكونه الثابت الوحيد في الحياة. لذا فإنَّ إدارة الجودة الشاملة في جوهرها تحسين مستمر ليس للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة فحسب ولكن أيضاً لجميع العمليات التقنية والإدارية في جودة المنظمة ككل ومن جهة أخرى فإن التحسين المستمر يعد سياسة تتبعها المنظمات تسعى لتطبيق معايير معينة تعمل على تخفيض الكلفة وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية فضلاً عن تقليل الخزين تحت التصنيع وتحسين تصميم المنتج تحسين أداء ورضا الزبون (البرواري وبن سقاع، ٢٠٠٨، ٧) و (جواد، ٢٠١٠، ١٧) و (السمان وصالح، ١٠٩، ٢٠٠٥).

ج. التعليم والتدريب: وضح كل من (السمان وصالح، ١٠٩، ٢٠٠٥) و (سلطان، ٢٠٠٧، ٢٣) و (الشواورة والمطيري، ٢٠١٠، ٩) بان التعليم والتدريب من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تعد طريقة جيدة ومستمرة لتطوير العاملين في المنظمة من خلال تشجيع أفراد المنظمة وتحسين مهاراتهم التقنية. وأيضاً من خلال تحسين جودة المنتج التي تتطلب إبداع العاملين والذي جزء كبير منه يعتمد على الاطلاع والتعليم والتفكير العميق والذكاء والخبرة والمهارة والمعرفة والمعلومات الوفيرة المتكاملة، وهذه كلها تأتي من خلال التعليم والتدريب السليم والمركز. فضلاً

عن ان التدريب والتعليم في تحقيق أهداف المنشأة، بما في ذلك تكوين المعلومات لدى العاملين لتنمية قدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

ح. **التحفيز المستمر:** بين كل من (الفارس، ٧١، ٢٠١١) و (Russell&Taylor,311,2009) بان التحفيز أو الدوافع هي رغبة من قبل موظف للعمل بجد لتحقيق الأهداف ويسبب هذا الجهد يلبي حاجة بعض الموظف أو موضوعية، لذلك الدافع يمكن تحسينها بشكل أسرع ولكن ليس هناك عملية واضحة لتحفيز الناس، وتحسين الدافع يؤدي إلى مجموعة من الأهداف منها التعزيز الإيجابي والتغذية الراجعة، التنظيم والانضباط فعالة، رضا الموظفين يحتاج، تصميم وظائف لتناسب الموظف، تحقيق أهداف الشركة. و يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المدبرون وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء العاملين وحثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية نظراً إلى ارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية بحيث يمكن تقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب به.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً- وصف المنظمة المبحوثة والأفراد المبحوثين:

١- نبذة مختصرة من المنظمة المبحوثة:

تم تأسيس الشركة العربية لكيمياويات المنظفات بمبادرة من وزارة النفط العراقية وبالاتفاق مع الشركة العربية للاستثمارات البترولية وبمساهمة عدد من الشركات العربية، وبذلك تم الإعلان عن قيام الشركة بموجب القانون رقم (١٠٠) وذلك عام ١٩٨٦ والذي نظمت من خلاله العلاقة بين المؤسسات العراقية ذات الاختصاص ، وتم منح تسهيلات لمشاريع هذه الشركة كتجهيزها بالمواد الأولية وإعفائها من القيود والضرائب الخاصة بالإرباح والاستيراد والتحويل الخارجي، فضلا عن شمولها بالقانون رقم (١٧٥) الخاص بمشاريع التنمية الكبرى، يشكل رأس مال الشركة العربية لكيمياويات المنظفات من عدة شركات ودول عربية وتمثل نسبة مساهمة تلك الشركات حصة دولة عربية أو مجموعة دول في رأسمالها، والهدف الرئيسي من إنشاء هذه الشركة لتكون قطاعاً عربياً مشتركاً لإنتاج المواد الكيماوية التي تحتاجها المنظفات الوطنية العربية لتأمين مصادر ثابتة من هذه المواد الأولية بعيدا عن تقلبات الأسعار والاحتكارات، فضلا عن تطوير ميدان الصناعات البتر وكيمياويات وتحقيق نقل التقنيات المتقدمة وإكتساب الخبرة في هذه الميادين و يبلغ عدد عاملها في الوقت الحاضر بحدود (٣٠٠) فرد.

٢- مبررات اختيار المنظمة المبحوثة: تم اختيار الشركة العربية لكيمياويات المنظفات لتكون

ميدانا للبحث وذلك للأسباب الآتية:

أ- كونها احد أوجه التطور في الصناعات البتروكيمياوية البارزة على مستوى الدول العربية.
 ب- تمثل اتحادا وتعاوناً عربياً مشتركاً بين البلدان العربية في مجال الصناعة البتروكيمياوية.
 ت- لدى الشركة تطلعات عالمية مهمة في المستقبل خاصة بعد دخولها كعضو في الجمعية الدولية لمنتجي كيمياويات المنظفات والتي تعني بإصدار نشرة فصلية عن الأسعار العالمية لمنتجات شركات كيمياويات المنظفات في العالم.
 ث- تمتاز الشركة بتركيزها على منتجات بتروكيمياوية محددة وتركز في تسويقها على أسواق محدد ولمعامل محددة أيضاً، لذلك تمتاز منتجاتها بالجودة العالية والكلفة المنخفضة، وعليه تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية.

٣- **وصف الأفراد المبحوثين:** تم اختيار مجموعة من الافراد العاملين في الشركة العربية لكيمياويات المنظفات الشركة المبحوثة. انسجاماً مع ذلك قام الباحثان بتوزيع (٥٠) استمارة استبائية على عدد من العاملين في الشركة المبحوثة، استرجعت كلها، ويوضح الجدول (١) خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث (مدة الخدمة والتحصيل العلمي):

جدول رقم (١)

خصائص الأفراد المبحوثين في المنظمة قيد الدراسة

المعلومات	الفئة	العدد	%
التحصيل الدراسي	دبلوم فني	٢٧	٥٤
	بكالوريوس	٢٣	٤٦
مدة سنوات الخدمة	من ١-٥	١٢	٢٤
	٦-١٠	١٣	٢٦
	١١-١٥	٩	١٨
	١٦ فأكثر	١٦	٣٢

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

يلاحظ من الجدول (١) الآتي:

- ١- التحصيل الدراسي:** يعد المؤهل العلمي من المؤشرات البالغة الأهمية في مجال اختيار العاملين التي تنعكس على نحو كبير على فهم متطلبات الجودة الشاملة في الشركة، إذ يبين الجدول (١) إن (٥٤%) من مجموع الأفراد المبحوثين حاصلين على شهادة الدبلوم الفني، في حين بلغت النسبة المئوية لحاملي شهادة البكالوريوس (٤٦%) من مجموع الأفراد المبحوثين.
- ٢- سنوات الخدمة في الشركة:** الخدمة الطويلة لها أثر مهم في تراكم الخدمة والمعرفة لدى أفراد عينة الدراسة مما له انعكاس واثر كبيرين في ترصين الجانب الميداني من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة على نحو جدي يخلو من التباين، إذ يبين الجدول (١) إن ما يقارب الثلث

من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة تؤهلهم من تراكم الخبرة والمعرفة والذين لديهم خدمة أكثر من ١٦ سنة إذ بلغت نسبتهم (٣٢%)، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خدمة من (٥ - ١) سنوات (٢٤%)، في حين تشكل نسبة (٢٦%) الذين لديهم خدمة (٦-١٠)، وشكلت نسبة (١٨%) اللذين لديهم خدمة (١١-١٥) سنة من عينة البحث.

ثانياً: 1. التشخيص الأولي للعاملين حول متغيرات البحث: تتضمن هذه الفقرة وصف وطبيعة متغيرات الدراسة حسبما يدركها العاملون في المنظمة، وتحقيقاً لذلك استخدم الباحثون برنامج SPSS للاستدلال على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات ونسبها المئوية واعتمد الباحثون في قياس مدى توفر متطلبات الجودة الشاملة من خلال ستة أبعاد تتمثل بـ(التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التحفيز المستمر، مشاركة كافة العاملين في الشركة، دعم الإدارة العليا، التدريب والتعليم)، للتعرف على مستوى إدراك المبحوثين لهذه المتغيرات، وقد بلغ مجموع الفقرات (١٨) فقرة باعتماد مقياس (ليكرت) الثلاثي. وفيما يأتي وصف لهذه المتغيرات كما يدركه المبحوثون. إذ تتحدد مقاصد هذا المحور في التعرف على اتجاهات إجابات الأفراد المعبرة عن مواقفهم تجاه متغيرات البحث من أجل استكشاف مكامن القوة والضعف في متطلبات الجودة الشاملة المقترحة ضمن ظروف ميدان البحث وفيما يأتي وصف لهذه المتغيرات حسب ما يدركه المبحوثون.

جدول رقم (٢)
وصف المتغيرات البحث

معدل الاستجابة (%) (*)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة			الرمز	النسب المئوية	أبعاد البحث
			لا اتفق %	اتفق إلى حد ما %	اتفق %			
77	0.8٣	2.٣	16	20	66	X1	التحسين المستمر	
73	٠,٨٢	٢,٢	٣٠	٣٤	36	X2		
80	0.72	٢.4	١٦	٤٠	٤٤	X3		
70	٠,٨٩	٢,١	١٦	40	44	X4	التركيز على الزبون	
66	٠,٨٨	2	٢٦	٣٨	٣٦	X5		
73	٠,٨٢	٢,٢	٢٦	٣٦	٣٨	X6		
73	٠,٧٩	٢,٢	٢٢	٣٨	٤٠	X7	التحفيز المستمر	
73	٠,٧٧	٢,٢	٢٨	٤٠	٣٢	X8		
77	٠,٧٥	٢,٣	٢٦	٤٢	٣٢	X9		
66	0.77	2	١٤	٣٦	٥٠	X10	دعم الإدارة العليا	
66	٠,٨٠	٢	٢٢	٣٤	٤٤	X11		
73	٠,٧٧	2.2	٢٢	٣٤	٤٤	X12		
70	٠,٧٩	٢,١	٢٤	٣٠	٤٦	X13	مشاركة كافة العاملين في الشركة	
70	٠,٧٩	٢,١	٣٢	٣٤	٣٤	X14		
77	٠,٧٣	٢,٣	٣٤	٢٢	٤٤	X15		
٧٧	٠,٧٣	٢,٣	١٤	٣٤	٥٢	X16	التدريب و التعليم	
٦٦	٠,٨٢	٢	٢٤	٣٠	٤٦	X17		
٨٣	٠,٧٦	٢,٥	٢٤	٣٤	٤٢	X18		
٧٣	٠,٧٩	٢,٢	٢٣,١	٣٤,٢	٤٢,٧		المعدل العام	

*تقسم المساحة بشكل عام إلى:

المستوى الأول: يقع بين (٠,٠١-٠,٣٢) — ضعيف

المستوى الثاني: يقع بين (٠,٣٣-٠,٦٦) — متوسط

المستوى الثالث: يقع بين (٠,٦٧-٠,٩٩) — قوي

إذ تبين معطيات الجدول (٢) وجود اتفاق بآراء الباحثين بشأن متغيرات البحث ($x1 - x18$) إذ بلغ معدل إجابات الباحثين (٤٢,٧) اتفق، في حين بلغت نسبة درجة عدم الانسجام العام لإجابات الباحثين على فقرات هذه المتغيرات (٢٣,١) لا اتفق، في حين بلغت نسبة الإجابات المحايدة لأفراد عينة البحث (٣٤,٢)، وعزز تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية لإجابات الباحثين الذي بلغ (٢,٢) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (٢) وبانحراف معياري (٠,٧٩)، في حين بلغت نسبة نسبة الاستجابة إلى آلية المقياس (٧٣%) وهذا يدل على أن مستوى الباحثين قد بلغ المستوى الثالث من آلية المقياس (المستوى المتوسط للحالة المدركة) التي تؤثر أهمية توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وقد كان لبعد التحسين المستمر من خلال المتغير ($x1$) الإسهام الأكبر والايجابي في إغناء هذه المتغيرات وبنسبة اتفاق بلغت (٦٦%) وبوسط حسابي (٢,٣) وانحراف معياري (٠,٨٣) ونسبة استجابة إلى آلية المقياس بلغت (٧٧%) مما يشير إلى التجانس بين إجابات الباحثين لهذه الفقرات.

٢. وصف أبعاد البحث وتشخيصها على المستوى الجزئي: تشير نتائج تحليل المنوال إلى وجود متغيرات على المستوى الجزئي لأبعاد الدراسة أكثر شيوعاً مقارنة ببقية المتغيرات، فضلاً عن وجود متطلبات للجودة الشاملة في الشركة المبحوثة أكثر شيوعاً قياساً بالمتطلبات الأخرى، ويوضح الجدول (٣) ذلك.

جدول رقم (٣)

قيمة المنوال لمتغيرات البحث على المستوى الجزئي

التدريب والتعليم		مشاركة كافة العاملين في الشركة		دعم الإدارة العليا		التحفيز المستمر		التركيز على الزبون		التحسين المستمر	
X16	٣,٠٠	X13	٣,٠٠	X10	٢,٠٠	X7	٣,٠٠	X4	٣,٠٠	X1	٣,٠٠
X17	٣,٠٠	X14	٢,٠٠	X11	٢,٠٠	X8	٣,٠٠	X5	٢,٠٠	X2	٣,٠٠
X18	٣,٠٠	X15	٣,٠٠	X12	٣,٠٠	X9	٣,٠٠	X6	٣,٠٠	X3	٣,٠٠

تبين من معطيات الجدول (٣) نتائج الوصف التشخيصي للمتغيرات الجزئية لكل بعد من أبعاد الدراسة. إذ بين بعد التحسين المستمر بأن المتغيرات ($x1$) و ($x3$) هما الأكثر شيوعاً في حين ان المتغير ($x2$) هو الأقل شيوعاً منهما، بينما بين البعد الثاني (التركيز على الزبون) بين بان المتغيرين ($x6$)، ($x4$) هما الأكثر شيوعاً بالنسبة لهذا البعد أما المتغير ($x5$) هو الأقل شيوعاً، وبالنسبة للبعد الثالث وهو (التحفيز المستمر) بين بأن كافة المتغيرات التي تقع ضمنه وهي ($x9$)، ($x8$)، ($x7$) جميعها تعتبر الأكثر شيوعاً، أما البعد الرابع (دعم الإدارة العليا) يبين لنا بأن

المتغير (x12) هو الأكثر شيوعاً بالنسبة لهذا البعد مقارنةً بالمتغيرين (x11), (x10) اللذين يُعدّان الأقل شيوعاً، أما فيما يخص البعد الخامس وهو (مشاركة كافة العاملين في الشركة) إذ يبين لنا بأن المتغيرين (x15), (x13) هما الأكثر شيوعاً مقارنةً بالمتغير (x14) الذي يُعدّ الأقل شيوعاً، أما البعد السادس وهو (التدريب والتعليم) البعد بين لنا بان جميع المتغيرات التي تناولها و هي (x18), (x17), (x16) هي جميعها شائعة.

3. وصف أبعاد الدراسة وتشخيصها على المستوى الكلي: ومن اجل المقارنة بين أبعاد الدراسة على المستوى الكلي والتعرف على البعد الأكثر شيوعاً أو توفراً في الشركة المبحوثة، يتبين لنا من معطيات الجدول (٤) إن الأبعاد (التحسين المستمر) و (التركيز على الزبون) و (التحفيز المستمر) و (دعم الإدارة العليا) و (التدريب والتعليم) جميعها شائعة ولكن البعد (مشاركة كافة العاملين في الشركة) يُعدّ هو البعد الأكثر شيوعاً أو توفراً في الشركة المبحوثة حيث نال على معدل منوال بلغ (٢,٦٧) مقارنةً بباقي الأبعاد. وتدل مضامين هذه النتائج إن الشركة الصناعية المبحوثة تعمل دائماً على إشراك كافة عاملها في الشركة بتحقيق متطلبات الجودة لتقديم منتجات ذات جودة عالية، فيمكن توظيفها وفق المناخ التنظيمي الملائم والتي من شأنها ان تساعد الشركة على إمكانية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة .

جدول رقم (٤)

قيمة المنوال لمتغيرات الدراسة على المستوى الكلي

أبعاد الأداء المتغير	التدريب والتعليم	مشاركة كافة العاملين في الشركة	دعم الإدارة العليا	التحفيز المستمر	التركيز على الزبون	التحسين المستمر
المنوال	٢,٠٠٠	٢,٦٧	٢,٠٠٠	٢,٠٠٠	٢,٠٠٠	٢,٠٠٠

ثالثاً: اختبار فرضية الدراسة: نتائج الوصف التشخيصي هي مجرد التعرف على آراء المبحوثين حول أبعاد الدراسة ولا يمكن الحكم على معنوية أو فاعلية هذه المتغيرات ومدى توفرها بشكل حقيقي إلا من خلال اختبار معنوية هذه المتغيرات على المستوى الكلي وهذا ما سوف تحققه اختبار (T) لفرضية الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

اختبار (T) ومستوى المعنوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig	T	ابعاد الأداء المتميز
٠,٥٠	٢,٣	.٠٠٠٠	٣٢,٤٧٠	التدريب والتعليم
٠,٥٣	٢,٣	.000	٣٠,٤٧٣	التحفيز المستمر
٠,٥٠	٢,١	.000	٢٩,٣٦٢	دعم الإدارة العليا
0.53	٢,٢	.000	٢٩,٠٦٩	مشاركة كافة العاملين في الشركة
٠.57	٢,٣	.000	٢٨,١٠٥	التحسين المستمر
٠,٥٨	٢,١	.000	٢٥,٦٩٠	التركيز على الزبون

يتبين من معطيات الجدول (٥) إن جميع الأبعاد معنوية وذلك من خلال قيمة (T) المحسوبة ومستوى المعنوية لها التي بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (٠,٠٥) ، ويبين مضامين هذا الاختبار توفر كافة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة الصناعية المبحوثة ، وكان بعد التدريب والتعليم هو البعد الذي تميزت به الشركة المبحوثة وتبين ذلك من خلال قيمة (T) إذ بلغت (٣٢,٤٧٠) وبوسط حسابي (٢,٣) وبأقل انحراف معياري بلغ (٠,٥٠) مما يدل على قدرة الشركة على الالتزام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة. وبذلك تتحقق فرضية البحث التي تنص على (يتباين معنويًا الالتزام بمدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً/ الاستنتاجات:

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية نعرضها على وفق الآتي:
 - كشفت نتائج تحليل الإدراك الأولي للعاملين حول كل متغير من متغيرات البحث أن المعدل العام لإدراكهم بالاتجاه الإيجابي مما يؤكد أن المبحوثين يولون اهتماماً كبيراً بالتأكد على متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
 - هناك تباين في إجابات الأفراد المبحوثين حول كل بعد من أبعاد الدراسة في الشركة المبحوثة.
 - أظهرت نتيجة الوصف التشخيصي لمتغيرات البحث على المستوى الكلي، إن متغيرات بعد (مشاركة كافة العاملين في الشركة) هو البعد الأكثر شيوعاً أو توفراً مقارنةً بقيّة الأبعاد (التحسين المستمر و التركيز على الزبون والتحفيز المستمر ودعم الإدارة العليا والتدريب والتعليم)، إذ تدل مضامين هذه النتائج إن الشركة المبحوثة تعمل دائماً على إشراك كافة

عاملها في الشركة بتحقيق متطلبات الجودة لتقديم منتجات ذات جودة عالية، فيمكن توظيفها وفق المناخ التنظيمي الملائم والتي من شأنها أن تساعد الشركة على إقامة متطلبات الجودة الشاملة.

٤. أظهرت نتيجة تحليل T عن وجود مؤشرات ايجابية على توفر كافة متطلبات الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة، وهذه النتائج تعطي مؤشرات مهمة حول اهتمام المنظمة بمتطلبات الجودة الشاملة والاهتمام بالموقع التنافسي للشركة.

ثانياً/ التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة نوصي بالآتي:

١. على الشركة المبحوثة الإدراك التام بأن متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي منظومة متكاملة ذات حلقات مترابطة، لذلك يجب عليها الاهتمام بتوفير أساليب وتقنيات متطورة في إنتاج منتج ذي جودة وكذلك توفير تقنيات معلوماتية متطورة في عملية الإنتاج بالجودة المناسبة ووفق ما يطلبه الزبون وتهيئة فرص لمشاركة العاملين في دورات تدريبية خارج القطر، بغية الحصول على أفضل جودة للخدمات.
٢. ينبغي على الشركة المبحوثة الاهتمام بمتطلبات إدارة الجودة المناسبة، من الاستفادة من تكامل المتطلبات فيما بينها.
٣. على إدارة الشركة المبحوثة الاهتمام المتزايد بمتطلبات الجودة الشاملة (التحسين المستمر والتركيز على الزبون والتحفيز المستمر ودعم الإدارة العليا والتدريب والتعليم).
٤. ضرورة الاهتمام بالعملين ذوي المهارات المعرفية وتنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم من خلال فتح دورات تدريبية لتحسين أداءهم في سواء داخل الشركة أو خارجها.

المصادر

أولاً: العربية

- ١- الشواورة محمود، والمطيري عبد العزيز: اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية، دراسة تطبيقية (ص ٧-٩، ٢٠١٠).
- ٢- كريمة سلطان: طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف (ص، ٢٠٠٧، ١١).
- ٣- السمان نائر وصالح ماجد: إدارة الجودة الشاملة {دراسة ميدانية} (ص ١٠٤-١٠٩، ٢٠٠٥).
- ٤- اليوسفي عبد العزيز سلمان: إدارة الجودة الشاملة في إدارة التشغيل والصيانة (ص ٨٦، ١٩٩٨).
- ٥- د. اللوزي موسى: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، إدارة الجودة الشاملة (٢٠٠٤، ٣٨٥).

- ٦- بسام: استمارة الاستبانة (٢٠٠٥).
- ٧- د. البنا رياض رشاد: الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها (ص ٤-٦، ٢٠٠٧).
- ٨- د. محفوظ حمدون الصواف و د. ماجد محمد صالح: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر (ص ٤، ٢٠٠٩).
- ٩- الشور لجين: إدارة الجودة الشاملة و دورها في تفعيل التجارة الدولية (ص ٦، ٢٠٠٩-٢٠١٠).
- ١٠- عبدالعال عبد العزيز عبد العال زكي: إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات (ص ٦، ٢٠١٠).
- ١١- الطلحي عمر ويوشاح فرج: دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية للمنظمات التقليدية (ص ٥، ٢٠١١).
- ١٢- احمد بتيت والعلوي عمر: دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (ص ٢٦، ٢٠٠٦).
- ١٣- سليم مها جواد آل مصطفى: تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الايزو ISO 9002 (ص ٣٧، ٢٠٠١).
- ١٤- البرواري نزار عبد المجيد وبن سقاع علي منصور: تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي (ص ٧، ٢٠٠٨).
- ١٥- جواد مها كامل: مداخل التحسين المستمر : دراسة مقارنة (ص ١٧، ٢٠١٠).
- ١٦- الطلحي عمر ويوشاح فرج: دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية للمنظمات التقليدية (ص ٥، ٢٠١١).
- ١٧- مسعود والزيات: أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن (ص ٢٠١٢، ١٧٦٩).
- ١٨- الفارس سليمان: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة (ص ٧١، ٢٠١١).
- ١٩- عبد الرؤوف حجاج : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها (ص ٤، ٢٠٠٧).
- ٢٠- الشيخ الداوي: تحليل آليات حماية المستهلك في ظل الخداع والغش التسويقي، حالة الجزائر (٢٠١١، ص ١٢).

ثانياً: الأجنبية

1. F.Roport . Jacobs & Richard. B. Chase: Operation And Supply Management, Second Edition.
2. William J. Stevenson: Operation Managements , Ninth Edition ,Pg409, 2007.
3. Hao Sun : Total Quality Management: A Future in Chinese Architecture Practice(pg21-25 , 2008).
4. Lee J.Krajewski & Manoj K. Malhotra: Operation Management , Processes and Supply Chain , Ninth Edition , Pg 128, 2010.
5. Russell & Taylor: Operations Management , Sixth Edition , 311, 2009.
6. Jonas Hansson: Total Quality Management – Aspects of Implementation & performance , pg13 2003.

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م/ استمارة الاستبانة

السيد المستبين المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الاستمارة التي بين يديك جزءاً من مشروع بحث في إدارة الأعمال الموسومة بـ (مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية: الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين أنموذجاً: دراسة استطلاعية). وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وأن مشاركتكم سيكون لها الأثر الإيجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.

ببالغ الاعتراز والثناء، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ومن دون ضرورة ذكر الاسم، نشكر لكم حسن استجابتكم.

ملاحظات:

١. يرجى قراءة العبارات بشكل دقيق، ومن ثم الإجابة بما ترونه مناسباً في سلم التأشيريات.

٢. يرجى عدم ترك أية عبارة من دون إجابة ، لأن ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.

بيانات تتعلق بالمستبين:

أ- مدة الخدمة في الشركة: ----- سنة.

ب- التحصيل الدراسي: (دبلوم فني) (بكالوريوس) (دبلوم عالي وماجستير) (دكتوراه).

الباحث

١- إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة حديثة تأخذ منهج نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل الشركة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول لأعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة.

ت	العبارات	اتفق	محايد	لا اتفق
	اولاً:- دعم الإدارة العليا			
١	تلتزم الإدارة العليا لشركتنا بتحقيق أعلى درجات الجودة.			
٢	تعد إدارة الجودة الشاملة هدف جوهرى لإدارة شركتنا.			
٣	تعمل إدارة شركتنا على توفير منتجات بالجودة المناسبة.			
	ثانياً:- مشاركة كافة العاملين في الشركة.			
٤	تدعم إدارة شركتنا مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المناسبة.			
٥	تمنح شركتنا لكافة العاملين الحوافز لمشاركتهم في تحقيق الجودة المناسبة.			
٦	يشارك كافة عاملينا في تحقيق الجودة بدءاً بالتصميم وانتهاءً بتسليم المنتج			
	ثالثاً:- التحسين المستمر.			
٧	تعمل شركتنا باستمرار على تحسين جودة منتجاتها.			

٨	تطوير وتحسين جودة منتجاتنا يعد دافع لتحقيق الجودة المطلوبة.
٩	التحسين المستمر لمنتجاتنا يعد هدفا مركزيا لكافة الأطراف.
	رابعاً:- التركيز على الزبون.
١٠	تضع شركتنا أهدافها الإنتاجية بناء على طلبات الزبون.
١١	تقييم شركتنا نجاحها من خلال تلبية رغبات زبائننا المستمرة.
١٢	تبحث شركتنا باستمرار على رغبات وتفضيلات الزبائن المتجددة.
	خامساً:- التدريب والتعليم
١٣	تشارك شركتنا عاملينا في دورات لتطوير منتجاتها.
١٤	تعتمد شركتنا أسلوب التدريب المستمر لكافة العاملين.
١٥	يحمل عاملينا مؤهلات علمية وتقنية متخصصة لتحقيق الجودة المناسبة.
	سادساً:- التحفيز المستمر
١٦	برامجنا التحفيزية مبنية على أساس تحقيق أعلى جودة مطلوبة.
١٧	تعتمد شركتنا برنامج تحفيز الإبداع في تحقيق الجودة.
١٨	تتابع شركتنا الجودة من خلال الحوافز الايجابية والسلبية المناسبة.