



AL KUT JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

Publisher: College of Economics and Management - Wasit University



تقييم ادارة الجودة الشاملة في شركة اور العامة في محافظة ذي قار دراسة تطبيقية

أ.م. د صالح مهدي العامري
رئيس قسم الادارة العامة /كلية الادارة والاقتصاد
جامعة سومر

شيماء جاسم خضير المعموري
باحث/ برنامج ماجستير
قسم الادارة العامة/كلية الادارة والاقتصاد
جامعة سومر
المستخلص

يهدف البحث الى تقييم وقياس مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة اور العامة في محافظة ذي قار .
واستخدام البحث قائمة فحص لتقييم وقياس مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة عينة البحث وتناولت فقرات
المقياس المبادئ الاربعة الاساسية للجودة الشاملة وهي (دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر،
التركيز على الزبون) ، وتضمن المقياس (37) سؤالاً موزعة على اربعة قوائم، تختص كل قائمة بالإجابة على
اسئلة احد مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، كما تم اعتماد مقياس ثلاثي من اعلى وزن الى أوطأ وزن بحيث تم اعطاء
الاجابة متحقق كلياً (3) والاجابة متحقق جزئياً (2) والاجابة غير متحقق (1) ، وتم توزيع استمارة الفحص
والتقييم على عشرة اقسام داخل الشركة حيث تمت الاجابة عليها من قبل مدراء الاقسام وهم مدير التخطيط ، مدير
قسم ادارة الجودة ، مدير السيطرة النوعية ، مدير مصانع القابلوات ، مسؤول قسم التدريب ، مدير الفنية ، مدير
السلامة المهنية ، مدير الصيانة ، مدير التجارية ، مدير قسم الانتاج . وتوصلت نتائج الدراسة الى ان شركة اور
العامة تطبق ادارة الجودة الشاملة بنسبة 88 % .

الكلمات المفتاحية : ادارة الجودة الشاملة

Abstract

The Research aims at Evaluating and Measuring the Extent of The Application of TQM in the Ur State Company in Dhi Qar Governorate. The use of the research was a checklist to Evaluate and measure the Extent of the application of TQM in the research sample company. The paragraphs of the standard covered the four basic principles of TQM (Top Management Support, Employee Participation, Continuous Improvement, Customer Focus). The checklist Consisted of (37) Questions Divided Into Four Lists , . Each List is Concerned with Answering The Questions of one of The Principles of TQM. Triple Scale was Adopted From The Highest Weight to The Lowest weight, So That The Answer was Given in Full and (3) The answer is partially verified (2), the answer is not verified (1), The Inspection and Evaluation Form was Distributed to Ten Divisions Within The Company and was Answered by The Division Managers .They are:The planning manager, Quality Management Manager, Quality Control Manager,

Removable Plant Manager, Training Officer, Technical Manager, Occupational Safety Manager, Maintenance Manager, Commercial Manager, Production Division Manager. The Results of The Study Showed That The Company UR State Company Implements TQM by 88%.

Keywords: Total Quality Management

المقدمة

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي اجريت على شركة اور العامة كان لابد من تحديد ما اذا كانت الشركة تطبق برنامج ادارة الجودة الشاملة ام لا لذا يمكن اثاره السؤال الرئيس التالي :-

▪ ما معدل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة اور العامة؟ وينبثق من هذا السؤال سؤال فرعي وهو:

▪ ما معدل تطبيق كل مبدا من مبادئ ادارة الجودة الشاملة (دعم الادارة العليا ،مشاركة العاملين ، التحسين المستمر، واخبرا التركيز على الزبون).

2.1 اهمية البحث

سعى البحث الى تقييم وقياس مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة اور العامة .

3.1 اهداف البحث

- 1 . تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 2 . توضيح مبادئ ادارة الجودة الشاملة المطبقة في المنظمات الانتاجية الحديثة .
- 3 . قياس ادارة الجودة الشاملة في الشركة موضوع البحث.

4.1 فرضية البحث

H . لا تطبق شركة اور العامة ادارة الجودة الشاملة في اقسامها المختلفة.

5.1 التعريف الاجرائي :

تعتبر ادارة الجودة الشاملة وصفاً لثقافة الشركة وموقفها وتنظيمها التي تسعى جاهدة لتزويد العملاء بالمنتجات والخدمات التي تلبى احتياجاتهم. أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي فلسفة إدارة متكاملة تهدف باستمرار إلى تحسين جودة المنتجات والعمليات لتحقيق رضا العملاء. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة موضوعاً جديداً وحديثاً للاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة وتشمل جميع إدارات المؤسسة، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف ، كما تتطلب عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إجراء تغيير حقيقي في تصميم المؤسسة والعمليات والثقافة في المدى الاستراتيجي، في الواقع قد يكون هذا التغيير مهمة معقدة للعديد من المؤسسات التي تسعى إلى تبني التحسين، ومن هذا المنطلق تقوم الدراسة الحالية بتقييم وقياس ادارة الجودة الشاملة في شركة اور العامة في محافظة ذي قار والتعرف على مدى تطبيقها في الشركة المبحوثة .

المحور الاول : منهجية البحث

1.1 مشكلة البحث

القطاع العام الجزائري) ، هدفت الدراسة الى معرفة جودة حياة العمل في ظل ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام الجزائري والحاصلة على شهادة الايزو 9001-2008 ، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي تم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددها (100) موظف ، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان تنفيذ ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى ارتفاع مستوى جودة حياة العمل ، وكذلك فأن ضعف تنفيذ ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى تدني مستوى جودة حياة العمل للموظفين.

2 . دراسة(عبد الرحمن ، 2018)

هدفت الدراسة الموسومة (ادارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي : الدور المعدل للثقافة المؤسسية) الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية خرطوم ، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ،وزعت (256) منها على عينة الدراسة وتم استرجاع (216) ، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها وجود علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي وكذلك وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي .

*الدراسات الاجنبية:

1 . دراسة (Rad,2006)

(The Impact of Organizational Culture on the Successful Implementation of Total Quality Management): دراسة بعنوان (تأثير الثقافة التنظيمية على التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة) الغرض من الدراسة هو تحديد تأثير القيم الثقافية على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات جامعة أصفهان ، إيران ، 2004 ، تم استخدام استبيانات الدراسة الاستقصائية لاستنباط الردود من مديري المستشفيات والموظفين. شملت البيانات التي تم جمعها خصائص الثقافة التنظيمية في ودرجة نجاح إدارة الجودة

ادارة الجودة الشاملة : " الوصف الشامل لكل عمليات الانتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر ويهدف الى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك "(المحياوي،2009).

6.1 الدراسات والادبيات السابقة * الدراسات المحلية:

1 . دراسة(دهش ، 2018)

هدفت الدراسة الموسومة (ادارة عمليات المعرفة في ضوء معايير الجودة الشاملة لأداء مدرسي الاحياء) الى التعرف على عمليات ادارة المعرفة وفقاً لمعايير الجودة الشاملة لمدرسي الاحياء في محافظة القادسية ، وتناولت الدراسة متغيرين ، المتغير المستقل (عمليات المعرفة) والمتغير التابع (الجودة الشاملة) ، تكونت عينة البحث من 173 مدرساً اختير منهم 83 بطريقة عشوائية ، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها اهتمام الكوادر التدريسية بعمليات المعرفة في ضوء معايير الجودة الشاملة .

2 . دراسة (الخطيب وسلمان، 2014)

دراسة بعنوان (دور ثوابت Crosby في تطبيق ادارة الجودة الشاملة : دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت العراقية) هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير ثوابت الجودة في تعزيز تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي تم توزيعها على عينة البحث والبالغ عددها (100) موظف ، واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود تأثير لثوابت الجودة في تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الشركة العامة للسمنت العراقية .

*الدراسات العربية:

1 . دراسة(فواتيح ، 2016)

دراسة بعنوان (جودة حياة العمل في ظل ادارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية في مؤسسات

تبنى الأساليب والأدوات التي تعمل بالشكل الصحيح وبمشاركة جميع أفراد المنظمة وصولاً الى تحقيق رضا الزبون وتلبية حاجاته ورغباته (محسن والنجار ، 2012 : 558) .

كما أشار (حمود ، 2009 : 76) بانها الممارسات التي تعبر عن فلسفة الإدارة العليا والتي تهدف الى تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة من خلال التركيز على موارد المنظمة المادية والبشرية ، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً شاملاً لتحسين القدرة التنافسية والفعالية والمرونة من خلال تخطيط كل نشاط وتنظيمه وفهمه وإشراك كل فرد في كل مستوى من مستويات المنظمة المختلفة . (Oakland,2014:p47)

في حين بين (Dahlgardet al.,2007:p16) ان TQM هي رؤية لا يمكن للشركة تحقيقها إلا من خلال التخطيط الطويل الأجل ، ومن خلال وضع وتنفيذ خطط الجودة السنوية التي تقود الشركة تدريجياً نحو تحقيق الرؤية .

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة على انها الحصول على جودة مدمجة بدلاً من التفكيك وبذلك تصبح الجودة مسؤولية جميع الموظفين وليس مسؤولية قسم متخصص. ويرتبط هذا بمفهوم أن الوقاية بدلاً من العلاج فهي المفتاح الرئيسي للتحسين المستمر كهدف نهائي(Wilkinson et al.,2003:p3).

تعد TQM فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تشكل حجر الزاوية في منظمة تسعى لتحقيق التحسين المستمر. وتستلزم إدارة الجودة الشاملة تطبيق أساليب التشغيل والموارد البشرية لتحسين السلع والخدمات والعمليات، الى درجة تلبية احتياجات الزبون الآن وفي المستقبل. وتدمج إدارة الجودة الشاملة أساليب الإدارة والتحسين الحالي والجهود والأدوات التقنية، وكل ذلك تحت مقاربة منضبطة تستهدف التحسين المستمر (Sorli & Stokic,2009: p8).

الشاملة ومشاكل تنفيذها في هذه المستشفيات ، توصلت نتائج الدراسة الى أن النجاح في إدارة الجودة الشاملة في IUHS كان متوسطاً. كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة منخفضاً جداً ومنخفضاً ومتوسطاً وناجحاً جداً على التوالي في 16.7 و 16.7 و 58.3 و 8.3 في المائة من المستشفيات .

2 . دراسة (Karimi& Kadir,2012) (The Impact of Organizational Culture on the Implementation of TQM: Empirical Study in the Iranian Oil Company):

هدفت الدراسة الموسومة (تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في شركة النفط الإيرانية) الى معرفة علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، تم تطبيق طريقة تحليل عامل التأكيد على صقل الثقافة ومقاييس TQM للتحليل التجريبي في صناعة النفط الإيرانية. كما تم تصميم طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار النماذج النظرية. وخلصت الدراسة الى انه ليس كل أنواع الثقافة - التي تعتبر مجموعة من الممارسات - لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

*أوجه الافادة من الدراسات السابقة

زيادة المعرفة والاطلاع على الدراسات التي تناولت موضوع البحث والتعرف على النتائج التي توصلت اليها والاستفادة منها في توسيع قاعدة البيانات المعرفية وتوفير الاطر النظرية والعملية للمشكلة من خلال الاطلاع على المصادر المختلفة.

المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

1.2 مفهوم ادارة الجودة الشاملة :

TQM هي مجموعة من الممارسات الإدارية في جميع أنحاء المنظمة والموجهة لضمان تلبية المنظمة لمتطلبات الزبون أو تجاوزها باستمرار(4 p:2017 . Merih,) كما تعد ادارة الجودة الشاملة الفلسفة والثقافة التي تهدف الى التحسين المستمر من خلال

كما أوضح (السروري ، 2014 : 79) مفهوم ادارة الجودة الشاملة من خلال توضيح معنى كل كلمة في مصطلح ادارة الجودة الشاملة :

Total : وتعني مشاركة كافة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في تحقيق جودة الخدمات والمنتجات .

Quality: تلبية حاجات ورغبات الزبون.

Management: تركيز الإدارة على التحسين المستمر .

وتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على النقاط التالية(Trott,2017:p172):

- تلبية احتياجات وتوقعات العملاء.
- تغطي جميع أجزاء المنظمة.
- ادراج كل شخص في المنظمة.
- التحقيق في جميع التكاليف المتعلقة بالجودة (داخلية وخارجية).

● الحصول على الأشياء في نصابها الصحيح من خلال تصميم في الجودة .

- تطوير أنظمة وإجراءات تدعم تحسينات الجودة .
- تطوير عملية التحسين المستمر .

2.2 أهمية ادارة الجودة الشاملة TQM

تبرز اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية من خلال النقاط التالية:(يوسف ، 2007 ، 31)

*تعمل ادارة الجودة الشاملة على زيادة ربحية المنظمة ونتاجيتها والحصول على حصة سوقية كبيرة .

* تحسين سمعة المنظمة وشهرتها.

*تخفيض الكلفة وتقليل شكاوي الزبائن وتلبية رغباته واحتياجاته.

* تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة .

* مشاركة كافة العاملين في عملية تحسين الجودة مما يساهم في تحسين الاتصال بين مستويات المنظمة المختلفة .

تتكون ادارة الجودة الشاملة من التحسين المستمر للأشخاص والعمليات والمنتجات (بما في ذلك الخدمات) والبيئات. فمن خلال الجودة الشاملة ، يعد كل شيء يؤثر على الجودة هدفاً للتحسين المستمر. عندما يتم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بشكل فعال ، يمكن أن تشمل النتائج النهائية التميز المؤسسي والقيمة الفائقة والقدرة التنافسية العالمية)

(Goetsch&Davis,2014:p3)

تركيز الإدارة على التحسين المستمر فهي الطريقة التي يمكن من

الموظفين أن يشاركوا في التحسين المستمر للإنتاج، وبعبارة أخرى، إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي فلسفة إدارية على مستوى الشركة تعمل باستمرار على تحسين جودة المنتجات ، الخدمات، العمليات من خلال التركيز على احتياجات الزبون وتوقعاتهم لتعزيز رضا الزبون والأداء المتميز (J.Vijayavel et al.,2014: P36)

وعرف (Lakhe&Mohanty,1994:p9) إدارة الجودة الشاملة بأنها السعي المستمر للتميز من خلال خلق المهارات والمواقف المناسبة في الافراد لجعل الوقاية من العيوب ممكنة وإرضاء الزبائن والمستخدمين تمامًا في جميع الأوقات.ان TQM هو نشاط على مستوى المنظمة وينبغي أن يصل إلى كل فرد داخل المنظمة.

ويرى (Sallis,2005:p25) ان TQM تستخدم لوصف مفهومين مختلفين بعض الشيء ولكن ذات صلة، الأول هو فلسفة التحسين المستمر والثاني ذات الصلة يستخدم معنى TQM لوصف الأدوات والتقنيات ، مثل العصف الذهني وتحليل مجال القوة ، والتي تستخدم لوضع تحسين الجودة الشاملة موضع التنفيذ. فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من العقلية ومجموعة من الأنشطة العملية - موقف ذهني وكذلك وسيلة لتعزيز التحسين المستمر(Pekar,1997:p3).

تتضمن ادارة الجودة الشاملة TQM مجموعة من الخصائص وهي التركيز على الزبون (داخلي وخارجي) ، تجسيد الجودة ، واستخدام النهج العلمي في صنع القرار وحل المشكلات ، والالتزام على المدى الطويل ، والعمل الجماعي ، والتحسين المستمر للعمليات ، والتعليم والتدريب من أسفل إلى أعلى ، والحرية من خلال التحكم ، ووحدة الهدف ، وإشراك الموظف وتمكينه ، وكل ذلك يهدف إلى دعم الاستراتيجية التنظيمية (Davis,2014:p3-4).

5.2 فوائد ادارة الجودة الشاملة TQM

مجرد تحديد أهداف الجودة الشاملة ، كل مؤسسة سوف تضع لنفسها سلسلة من الأهداف التي يعترفون بتحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة. تمثل أهداف العمل هذه الفوائد التي يتم اكتسابها بشكل فعال ، وعلى الرغم من أنها ستختلف من مؤسسة إلى أخرى ، إلا أن الفوائد المحققة في كثير من الأحيان تشمل (Chapman,1994:p26):

- تحسين الربحية عن طريق زيادة الكفاءة التشغيلية.
- التغيير الثقافي والسلوكي.
- منع النفايات.
- تحسين رضا الزبون.
- الحفاظ على أو زيادة الحصة السوقية للشركة في السوق.
- تحقيق التميز في المنتجات والأعمال.
- إطلاق إمكانات مؤسستك.
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة وسلامة المنتج والموثوقية.
- التقليل من الخسارة للفرد والشركة والمجتمع.
- التحسينات المرتبطة بالسلامة التشغيلية ، والصحة المهنية.
- تشجيع التحسين الشخصي لكل فرد والابتكار والإبداع.

6.2 متطلبات تطبيق TQM

3.2 اهداف إدارة الجودة الشاملة TQM

(Wilkinson et al.,2003: p2-3)

• يمكن تعريف الجودة بأنها "لياقة للاستخدام" ، بما في ذلك جودة التصميم (كيف يتم ترجمة متطلبات العميل إلى مجموعة من المواصفات) والتوافق مع التصميم (كيف تتماشى العملية مع مواصفات معيار التصميم).

• تؤكد إدارة الجودة الشاملة على العميل الداخلي وليس فقط العميل الخارجي وبالتالي فإن مفهوم سلسلة الجودة أمر أساسي ، حيث يرتبط كل عضو من أعضاء المنظمة في نهاية المطاف بالعمل النهائي من خلال سلسلة من العلاقات الداخلية مع العملاء ، ويمكن تقييم كل منها من حيث الجودة.

• الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو جعل الجودة "مضمنة" بدلاً من الفحص. تصبح الجودة مسؤولية جميع الموظفين وليس قسمًا متخصصًا. ترتبط بهذا المفهوم القائل بأن الوقاية خيرًا من العلاج وهي مفتاح "التحسين المستمر" كهدف نهائي .

• إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تؤدي في الواقع إلى وفورات في التكاليف عن طريق القيام بالأشياء "لأول مرة".

• تتحمل الإدارة المسؤولية النهائية عن الجودة لأن 85 في المائة من حالات الفشل تعتبر خطأ في عدم كفاية نظم الإدارة.

في حين اشار (Aized,2012:p48) الى ان اهداف ادارة الجودة الشاملة في المنظمة تتمثل في اربعة نقاط وهي كالآتي :

- * الأنشطة الجارية لتلبية توقعات الزبون.
- * تتوافق المنتجات مع المعايير أو المواصفات المعمول بها .
- * تقديم منتجات بأسعار تنافسية.
- * الحصول على منتجات تحقق الربحية للمنظمة .

4.2 خصائص ادارة الجودة الشاملة TQM

"هو مقياس لمقدار انحراف او تباين الخدمة او المنتج عن حالة الكمال او العيب الصفري ويعبر عنه احصائياً بهدف كمي مقداره 4 .3 عيوب لكل مليون وحدة او فرصة".

✓ المقارنة المرجعية Benchmarking:

هي القواعد والاجراءات التي يتم تنظيمها بشكل منهجي من اجل قياس اداء المنظمة (منتجات ، خدمات ، عمليات) ومقارنته بشكل مرجعي مع المنظمات ذات الاداء المتميز في السوق.

✓ تدريب العاملين على استخدام الادوات السبع لضبط الجودة :

وتشمل الادوات السبع لضبط الجودة الضبط الاحصائي للعملية ، مخطط تدفق مسار العملية ، مخطط التبعر ، مخطط السبب والاثر، المدرجات التكرارية، مخطط باريتو، قوائم المراجعة.

7.2 شروط ادارة الجودة الشاملة TQM

توجد هناك عدة شروط ينبغي توافرها في المنظمة لتحقيق ادارة الجودة الشاملة وهذه الشروط تتضمن

الاتي: (Pries&Quigley,2013:p3)

- تسلسل هرمي للمنظمة راسخ وواضح المعالم.
- مجموعة من العمليات الموثقة.
- الأفراد على استعداد للدفاع عن المبادرة الجديدة.
- دعم الإدارة للمبادرة الجديدة.
- فهم فوائد إدارة الجودة الشاملة.
- ثقافة الشركة .

8.2 استراتيجية ادارة الجودة الشاملة TQM

هي الجهود المبذولة لتحقيق افضل اداء للمنظمة من خلال مشاركة الموردين والزبائن في تزويد نظام المنظمة بالموارد والامكانات الضرورية والتي تهدف لتحقيق الميزة التنافسية لها، فهي النشاط الذي يركز على فاعلية الجودة الطويلة الامد لاستراتيجيات المنظمة الاخرى ، ان استراتيجية ادارة الجودة الشاملة تتطلب التخطيط الاستراتيجي الجيد لها وكذلك التطبيق المنظم لكافة خطواتها ، والاهتمام

هناك مجموعة من المتطلبات والمفاهيم التي يمكن من خلالها بناء برنامج فعال لتطبيق ادارة الجودة الشاملة : (محسن والنجار، 2012: 564-569)

✓ التوجه نحو الزبون:

لتطبيق TQM ينبغي على المنظمة دراسة توقعات الزبون وفهم متطلباته ورغباته وتحويلها الى خصائص للمنتج الذي تقدمه للزبون ، وهذه المتطلبات تشمل ، الجاذبة للمنتج والتي تزيد من رضا الزبون ، اداء المنتج والتي تظهر بشكل صريح من قبل الزبون ، والمتطلبات التي يتوقع او يثق الزبون بوجودها في المنتج.

✓ حلقات الجودة :

"هي عبارة عن فرق او مجموعة من العاملين ومشرفهم في نفس القسم (حلقات الجودة)" يتم تدريبها على حل المشكلات وضبط العمليات احصائياً ، تقوم هذه المجموعة بالعمل على تحليل المشكلات المتعلقة بالإنتاج ودراستها وايجاد الحلول المناسبة لها.

✓ تمكين العاملين :

وتعني مشاركة جميع العاملين في كافة عمليات الانتاج ، فعندما تمنح المنظمة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فأنها تحقق جودة عالية في انتاج منتجاتها ، لان مشاركة العاملين تنعكس على التحسينات التي تجري على العمليات والمعدات والمنتجات التي تؤدي الى الجودة العالية .

✓ التحسين المستمر (Kaizen):

الكايزن هو اشراك جميع العاملين في المنظمة بعمليات التحسين المستمرة ، فهوتطبيق لخطوات دورة PDCA (خطط ، نفذ ، افحص وحل ، اتخذ

اجراء)، وهو نموذج طوره Walter Shewhart

للتحسين المستمر .فهو العملية التي لا تتوقف وتتضمن كافة العمليات والاجراءات والمجهزين والمعدات والمواد .

✓ الحيود السداسي (Six Sigma):

• غالباً ما يتطلب تغيير عقلية لكسر الحواجز القائمة. وينبغي للإدارات التي تشك في قابلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تطرح أسئلة حول تكاليف التشغيل والأخطاء والنفايات والمعايير والأنظمة والتدريب والتعليمات الوظيفية.

9.2 معايير إدارة الجودة الشاملة TQM

المعيار هو الشرط الواجب الوفاء به للدخول إلى الساحة التنافسية ، وليس التفاضلية التنافسية.

وهناك خمسة معايير لإدارة الجودة الشاملة (Conti,1993:p9) وهي كالتالي :

- المنافسة على مستوى ، نسبة القيمة ، التكلفة المتصورة من قبل المستخدم .
- التركيز على جودة العملية.
- علاقة المورد / العميل داخل الشركة.
- التحسين المستمر كاستراتيجية .
- تمديد نهج إدارة الجودة الشاملة إلى كل قطاعات الشركة ومستوى والعمليات.

8 . المراحل الأساسية لإدارة الجودة الشاملة TQM

حدد جوزيف جوران (Juran Joseph) ثلاثة مراحل أساسية لإدارة الجودة الشاملة والتي عرفت بثلاثية جوران (نصيرة ، 2015 : 24 - 25) وهي كالتالي:

• **تخطيط الجودة** : يتضمن تخطيط الجودة تطوير المنتجات والأنظمة والعمليات اللازمة لتلبية أو تجاوز توقعات الزبون ، تحديد احتياجات الزبون تطوير المنتجات مع الميزات التي تستجيب للزبون، نشر الخطط على المستويات التشغيلية، تطوير النظم والعمليات التي تسمح للمنظمة لإنتاج هذه الميزات.

• **رقابة الجودة** : مراقبة الجودة تتضمن مراقبة الجودة العمليات تقييم أداء الجودة الفعلي مقارنة الأداء مع الأهداف العمل على الاختلافات بين الأداء والأهداف.

• **تحسين الجودة** : تطوير البنية التحتية اللازمة لتحسينات الجودة، تحديد مجالات محددة تحتاج

بصورة مستمرة بعمليات

التحسين (Pheng&Bhong,2015:p36).كونها تؤثر بشكل مباشر على استراتيجية المنظمة فهي مسؤولة عن زيادة الحصة السوقية للمنظمة المرتبطة بجودة المنتج (Calingo&Maria,1996:p19) . ان استراتيجية ادارة الجودة الشاملة تتطلب عدد من القواعد والاجراءات التي تؤدي تكاملها وهي كالاتي (McGee&Wilson.,2015:p747) :

* تعد المنظمة عنصراً هاماً في سلسلة القيمة ، لذلك فان الاجراءات والقواعد التي تستخدمها TQM ستكون عاملاً مهماً في بقاء المنظمة في الصناعة .

* اذا كان هدف ادارة الجودة الشاملة الوصول الى افضل الطرق من اجل ان تحقق المنظمة رسالتها ، فان عملية ادارتها ترتبط ارتباطاً قوياً بالإدارة الاستراتيجية .

* ان وضوح رسالة المنظمة عامل مهم لاستراتيجية ادارة الجودة الشاملة ، فوضوح الهدف والقيادة الفعالة عوامل مرتبطة بالجودة .

* ان عملية اختيار المنظمة لاستراتيجية ادارة الجودة الشاملة تتوقف على عوامل مهمة منها ، التغيير التكنولوجي ، بيئة المنظمة، توقعات الزبون، العوامل الاجتماعية، وسياسة الحكومة ، جميع هذه العوامل ترتبط بعلاقة وثيقة بالجودة.

9.2 نهج ادارة الجودة الشاملة TQM

يتضمن نهج ادارة الجودة الشاملة ثلاثة نقاط رئيسية (Oakland , 2014:p47):

- TQM هي نهج شامل لتحسين القدرة التنافسية والفعالية والمرونة من خلال التخطيط والتنظيم وفهم كل نشاط ، وإشراك كل فرد في كل مستويات المنظمة .كما إنه مفيد في جميع أنواع المنظمات .
- تضمن إدارة الجودة الشاملة أن تتبنى الإدارة نظرة عامة استراتيجية للجودة وتركز على الوقاية وليس الكشف عن المشكلات.

(المستشارين والاعضاء) وتدريبهم ، وتهيئة المواد الضرورية .

■ التقييم :

تتطوي هذه المرحلة على تقييم كلفة الجودة ، تقييم متطلبات الزبون ، والتقييم التنظيمي ، والتقييم الذاتي.

■ التنفيذ :

تتضمن هذه المرحلة تشكيل فريق العمل ، وتدريب المدراء والعاملين .

■ تبادل الخبرات :

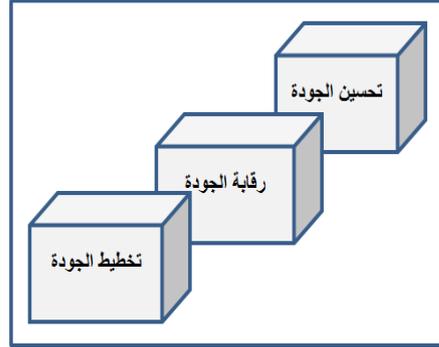
وهي المرحلة التي تتضمن الاستفادة من المهارات والخبرات السابقة في مجال ادارة الجودة الشاملة.

11.2 خطوات تحقيق ادارة الجودة الشاملة TQM

أن طريقة تحقيق جودة المنتج هي تحسين تصميم المنتج بشكل مستمر والعملية المستخدمة في المنتج. وهناك أربعة عشر مبدأً مقدمة من قبل Deming لتحقيق ادارة الجودة الشاملة وهي كالاتي (Parul& Ruba,2016:p85):

- تبني الادارة العليا وجميع الافراد الفلسفة الجديدة.
- التعرف على سبب التفتيش المسبق للعملية ورفض التكلفة.
- إنهاء ممارسة تقديم الأعمال على أساس السعر فقط.
- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار وبشكل دائم.
- تبني طرق التدريب الحديثة.
- ترسيخ السمات القيادية للمشرفين ومساعدة العاملين للقيام بالعمل بشكل افضل.
- 7 . طرد الخوف ، وخلق الثقة ، وخلق مناخ للتقدم والابتكار.
- 8 . تبني نهج فريق العمل والقضاء على الحواجز بين الادارة والعاملين.

إلى تحسين وتنفيذ مشروعات التحسين ، إنشاء فريق مشروع يتحمل مسؤولية إكمال تحسين كل مشروع ، تقديم كل ما يحتاج إليه فريق العمل لتشخيص المشكلات وتحديد الأسباب الجذرية وتطوير الحلول وإنشاء عناصر تحكم من شأنها الحفاظ على المكاسب التي تحققت. والشكل رقم (1- 1) ادناه يوضح هذه المراحل :



شكل رقم (1-1) المراحل الاساسية لادارة الجودة الشاملة

Recourses: . Davis, David L. Goetsch Stanley" Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality" , 7th Edition, Pearson Education Limited, United States of America,2014,p12.

10.2 خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة TQM

ترتبط ادارة الجودة الشاملة بجميع الانشطة والعمليات في المنظمة ، وهناك خمسة خطوات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بنجاح (باسو ومحبوب، 2013 :ص 16- 17):

■ الاعداد:

وهي المرحلة التي يتم فيها صياغة رؤية المنظمة واتخاذ قرار تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، وتدريب المدراء والعاملين على ادارة الجودة الشاملة .

■ التخطيط :

وهي المرحلة التي يتم فيها الموافقة على خطة تطبيق ادارة الجودة الشاملة واختيار لجنة الجودة

،(2014) والتي تناولتها على انها أربعة مبادئ وهي كالاتي:

a. دعم الإدارة العليا:

تبدأ رؤية الادارة العليا ، بالاستفادة من الفرص المتاحة في السوق أو الخدمات ، من خلال وضع استراتيجية من شأنها منح المنظمة منافسة أو ميزة أخرى والتركيز على إجراءات فعالة ذات قيمة مضافة ، كما يتطلب من الإدارة تطوير استراتيجيات وخطط دعم واضحة وفعالة لتحقيق الجودة والتعرف على عوامل النجاح الحاسمة والعمليات الحرجة ومراجعة هيكل الإدارة وتشجيع وتمكين الموظفين في المشاركة الفعالة في تعزيز فعالية وكفاءة العمل ، كما ينبغي على الإدارة أن تثبت بانها جادة في إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال في جميع أنحاء المنظمة والاعتراف بالجهود والإنجازات التي حققتها موظفيهم ومنحهم الاهتمام والمكافأة التي يستحقونها (Okland,2014:p40-41). يجب أن تلتزم قيادة المنظمة بالتحسين المستمر. يجب أن يكون هذا الالتزام مرئياً في جميع طبقات الإدارة. يجب على الإدارة "السير في الحديث". فقط عندما تلتزم الإدارة ، يتفوق الموظفون على ما يفعلونه. يتطلب الأمر تغيير وقت ثقافات العمل وعادات العمل ، ولكن مع المثابرة ، تسود رسالة الإدارة المستتيرة. الموظفون يريدون القيام بعمل جيد. كل ما يحتاجونه هو الأدوات الصحيحة والأنظمة الصحيحة. هذه يمكن أن توفرها الإدارة فقط. ينبغي أن تتولى الادارة العليا مسؤولية مكان العمل. كما ينبغي عليها توفير الأدوات اللازمة للقيام بالعمل ، وفهم المشاكل في مكان العمل ، وتكون قادرة على الفصل بين المشكلات كأسباب شائعة أو خاصة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال العمل على إنشاء عمليات مستقرة ذات تباين منخفض وايضاً المشاركة ودعم تحسين الجودة والعمل الجماعي ومكافأة الابتكار. كما ينبغي عليها تجنب إلقاء اللوم على الموظفين في

9 . القضاء على الشعارات والأهداف التي تدفع العاملين الى تحقيق اعلى المستويات دون توضيح طريقة تحقيقها.

10 . القضاء على الحصص العددية للتصنيع. وبدلاً من ذلك تعلم طريقة للتنمية. والتخلص من الإدارة بالأهداف ، وبدلاً من ذلك ، أعرف قدرات العمليات وكيفية تقديمها.

11 . القضاء على الحواجز التي تقف ضد احترام وتفخر العاملين بعملهم .

12 . دعم التعليم وتطوير الذات لكل شخص.

13 . تنمية برامج التدريب والتعلم للعاملين نحو تحقيق وتحسين الجودة.

14 . اتخاذ إجراءات لإنجاز النقاط 13.

12.2 معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة TQM

حدد (Jancikova&Brychta,2009p82) أحد عشر سبباً رئيسياً تعاني منها العديد من الشركات فيما يتعلق بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وهي كالاتي :

- عدم التزام الإدارة.
- قلة الرؤية والتخطيط.
- الرضا عن حل سريع.
- أصبحت العملية مرتبطة بالأدوات.
- قبول سهل للمنهجيات المعبأة.
- أصبحت الجودة مقيدة .
- تغيير الثقافة مقابل نهج المشروع.
- خلق امبراطورية الجودة.
- عدم تغيير الادارة .
- عدم مشاركة الافراد .
- عدم وجود تدابير عمل حقيقية.

13.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM

تقوم إدارة الجودة الشاملة كمنهج لنجاح المنظمات الصناعية على عدد من المبادئ، وقد اختلف الباحثين وتباينت آراءهم في تحديد عدد تلك المبادئ، وستتناولها الدراسة وفقاً لدراسة (الخطيب وسلمان

يقوم الكايزن على أساس العمل الجماعي الذي ينشئ فرقاً متعددة التخصصات ومتعددة المستويات تعمل معاً على تحديد الأسباب وتقديم الحلول ، يتم تشكيل هذه الفرق من الناس بالقرب من ورشة عمل والاستماع إلى الأفكار والآراء من مشغلي ورش العمل ، ان الكايزن هي استراتيجية تحسين موجهة نحو الزبون ، لذلك ينبغي على الإدارة السعي للحصول على رضا الزبون وخدمة العملاء من اجل بقاء الشركة في العمل وتحقق الأرباح (Sorli & Stokic,2009: p41).

d. التركيز على الزبون:

تدرك المؤسسات الناجحة أن أحد العوامل الرئيسية في تحسين الجودة الشاملة هو مراقبة الأداء لتلبية متطلبات وحاجات الزبون، فهي تعلم أن الزبون ليس فقط الفرد الذي تباع له المنتجات والخدمات، بل هم أيضاً موظفون داخليون (Davis,2014:p) يتفاعل جميع الموظفين مع "الموردين" الخاصين بهم في العمليات التي يقومون بها في مجال العمل، وليس فقط الافراد الذين يبيعون منتجات أو خدمات لمؤسستك. هؤلاء الموردين الداخليين يزودون الإدارة العليا بالمعلومات (Karewaski et al.,2016: 119): وهناك نوعان من العملاء: داخلي وخارجي. يوفر العملاء الخارجيون دخلاً للمؤسسة من خلال شراء سلع أو خدمات ،اما العملاء الداخليين (الموظفين) تلبية متطلبات العملاء الخارجيين ومتطلبات العملاء الآخرين في المنظمة الخاصة بهم. كلاهما مهم وتحتاج إلى فهم لمنظمة تتجج وتزدهر (Pekar,1995:p5).

المحور الثالث: الجانب العملي

اولاً : نبذة مختصرة عن شركة اور العامة تعد شركة اور العامة احدى شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية ، اسست عام (1988) من خلال دمج منشأتين متجاورتين ، هما المنشأة العامة لصناعة الالمنيوم والمنشأة العامة للقلابات ، تقع الشركة في محافظة ذي قار في مدينة الناصرية ، و

المشاكل في مكان العمل وفهم قيود الموظف خاصة عندما تكون المشكلة نظامية (Madu,1998:p8).

b. مشاركة العاملين في المنظمة:

يتطلب هذا المفهوم المشاركة والعمل الجماعي في جميع أنحاء المنظمة ، وفي جميع الأشرطة. يعد الالتزام من فريق الإدارة هو الطريقة الوحيدة لتنفيذ والحفاظ على الثقافة اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة ، ولكي ينجح نهج إدارة الجودة الشاملة ، يجب إشراك جميع الموظفين في جميع الإدارات. الجودة هي مسؤولية الجميع وليس بعض المديرين أو الإدارات الأخرى. وبالتالي ، ترتبط ارتباطاً وثيقاً تحسينات الجودة والموظفين وينبغي أن تكون جزءاً من دورة مستمرة. إذا استمرت دورة إبداعية وتحسين متواضعة ، من خلال تضمين نهج الجودة في ثقافة المنظمة ، قد تتجاوز النتيجة طويلة الأجل الحل الجذري. وبذلك ازدادت "معرفة" المنظمة (Trott,2017:p172).

c. التحسين المستمر:

تعتمد عملية التحسين المستمر على المفهوم الياباني الكايزن (Kaizen) في البيئة التنظيمية ، وهو مشاركة جميع افراد المنظمة وبشكل مستمر في عمليات التحسين الصغيرة لمعالجة المشاكل وإيجاد الحلول لها ،وهذه التحسينات لها تأثير على تحسين العمليات داخل المنظمة ، ويتضمن الكايزن خمسة عوامل أساسية وهي :الانضباط الشخصي ، حلقات الجودة ، العمل الجماعي ، اقتراحات التحسين ، تحسين الروح المعنوية (محسن والنجار، 2012 :566) . ان إدارة الجودة الشاملة هي طريقة عملية ولكن استراتيجية لإدارة المؤسسة التي تركز على احتياجات عملائها ، كما انها ترفض أي نتائج أخرى غير التميز كذلك انها ليست مجموعة من الشعارات ، بل هي نهج مدروس ومنهجي لتحقيق مستويات مناسبة من الجودة بطريقة متسقة تلي أو تتجاوز احتياجات ورغبات العملاء. يمكن اعتبارها فلسفة تحسين مستمرة (Sallis,2005,p25).

مقياس ثلاثي من اعلى وزن الى اوطأ وزن بحيث تم اعطاء الاجابة متحقق كلياً (3) والاجابة متحقق جزئياً (2) والاجابة غير متحقق (1) ، وتم توزيع استمارة الفحص والتقييم على عشرة اقسام داخل الشركة وتم الاجابة عليها من قبل مدراء الاقسام وهم مدير التخطيط ، مدير قسم ادارة الجودة ، مدير السيطرة النوعية ، مدير مصانع القابلات ، مسؤول قسم التدريب ، مدير الفنية ، مدير السلامة المهنية ، مدير الصيانة ، مدير التجارية ، مدير قسم الانتاج.

3.2 تحليل نتائج قائمة فحص وتقييم ادارة الجودة الشاملة

تتناول هذه الفقرة تحليل نتائج قائمة فحص وتقييم ادارة الجودة الشاملة TQM لمعرفة مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الشركة موضوع الدراسة، وسوف يتم تحليل نتائج كل قائمة متعلقة بم نتائج كل قائمة متعلقة بمبادئ ادارة الجودة الشاملة TQM وفق الاتي:

تقيس الفقرات الاتية المستلزمات الضرورية لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة TQM، وتم اعداد الفقرات بالاعتماد على (الصوف والصالح ، 2007 ،) (السامرائي ، 2012 ،) (الخطيب وسلمان ، 2014)، يرجى وضع علامة (√) امام الفقرات التي تمثل وجهة نظرك :

تضم (10) مصانع انتاجية تقع جميعها في نفس موقع الشركة . تختص الشركة بإنتاج منتجات الالمنيوم التي تتضمن اشربة وصفائح الالمنيوم ومقاطع الالمنيوم المؤكسدة وغير المؤكسدة وكذلك صناعة الاثاث المنزلي والمكتبي المصنوع من الالمنيوم ، كما تختص الشركة بإنتاج كافة انواع القابلات المبروكة المعلقة وكذلك القابلات الكهربائية ذات الضغط الواطئ ، واسلاك لف المحركات والمحولات الكهربائية والاسلاك الهوائية المعلقة المصنعة من الالمنيوم والنحاس واسلاك التأسيس المنزلية .

ثانياً: تقييم وفحص ادارة الجودة الشاملة في شركة اور العامة

تتناول الفقرة الحالية تقييم وفحص ادارة الجودة TQM لمعرفة مدى تطبيق الشركة عينة الدراسة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة. واعتمدت الباحثة في اعداد هذا المقياس على مقياس كل من (الصوف والصالح، 2007)، (السامرائي، 2012)، (الخطيب وسلمان، 2014). وتتناول فقرات مقياس الدراسة الحالية الاربعة المبادئ الاساسية للجودة الشاملة وهي (دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبون) ويتضمن المقياس (37) سؤالاً موزعة على اربعة قوائم، تختص كل قائمة بالإجابة على اسئلة احد مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، كما تم اعتماد

a: دعم الادارة العليا

جدول (3- 2) قائمة فحص دعم الادارة العليا

ت	مضمون دعم الادارة العليا	متحقق كلياً 3	متحقق جزئياً 2	غير متحقق 1
1	تلتزم الادارة العليا لشركتنا بتحقيق أعلى درجات الجودة .		√	
2	تعد ادارة الجودة الشاملة هدفاً جوهرياً لإدارة شركتنا.	√		
3	تعمل ادارة شركتنا على توفير منتجات بالجودة المناسبة.	√		

4		√	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.
5	√		تعمل الإدارة جاهدة على بناء سمعة بين الزبائن على أنها تتميز بالجودة والالتقان .
6		√	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة .
7	√		تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالشركة لتدعيم التزامها بالجودة .
8		√	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها .
9	√		تؤمن الإدارة بان الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير اعمالها .
10		√	تحرص الإدارة العليا على ان تكون قريبة من مواقع العمل وتحسين كفاءة الاتصالات داخل الشركة .
	4	6	التكرار
	8	18	النتيجة
المعدل 2.6 = 10 / 26			

العليا تدعم بشكل واضح كافة البرامج والخطط لتحقيق مستوى عالي من الجودة الشاملة ، وتعمل على تشجيع وتمكين موظفيها في المشاركة الفعالة وتعزيز كفاءة العمل .

يتبين من الجدول اعلاه (3 - 2) ان مبدأ دعم الإدارة العليا حصل على مقياس (2.6) وهو يقع ضمن رتبة متحقق جزئياً وقريب على رتبة متحقق كلياً ، كما تبين من نتائج التقييم ان مبدأ دعم الإدارة العليا متوفر في الشركة عينة الدراسة ، وان الإدارة

b: مشاركة العاملين

جدول (3-3) قائمة فحص مشاركة العاملين

ت	مضمون مشاركة العاملين	متحقق كلياً 3	متحقق جزئياً 2	غير متحقق 1
1	تدعم ادارة شركتنا مشاركة العاملين كافة في تحقيق الجودة المناسبة.	√		
2	تمنح شركتنا لكل العاملين الحوافز لمشاركتهم في تحقيق الجودة .		√	
3	يشارك عاملونا في كافة في تحقيق الجودة بدءاً بالتصميم وانتهاء بتسليم المنتج.		√	
4	تحرص الشركة على تدريب العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل الحاصلة فيها .	√		
5	توفر الإدارة الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات المرؤوسين الى الإدارة العليا .	√		
6	يشارك العاملون في الشركة في اتخاذ القرارات التي تسهم في حل المشاكل .		√	

7	تقوم الادارة باشارك العاملين في برامج تحسين الجودة.	√	
	التكرار	4	3
	النتيجة	12	6
المعدل 2.5 = 7 / 18			

يتبين من جدول (3-3) الخاص بتقييم مبدأ مشاركة العاملين انه يقع ضمن رتبة متحقق جزئياً لأنه حصل على مقياس (2.5) وقريب على رتبة متحقق كلياً ، وهذا يدل على ان الادارة تشرك العاملين في البرامج الخاصة بتحسين الجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات ، وكذلك تعمل على تدريبهم وتحفيزهم نحو تحقيق الجودة الشاملة من خلال الدورات التدريبية التي تقيمها الشركة .

c: التحسين المستمر

جدول (3-4) قائمة فحص التحسين المستمر

ت	مضمون التحسين المستمر	متحقق كلياً 3	متحقق جزئياً 2	غير متحقق 1
1	تعمل شركتنا باستمرار على تحسين جودة منتجاتها.	√		
2	تطوير جودة منتجاتنا وتحسينها يعد دافعاً لتحقيق الجودة المطلوبة .	√		
3	تحرص الشركة على التحسين المستمر على نظام الانتاج والخدمة من اجل تحسين الجودة .	√		
4	تسعى الشركة الى تحمل المسؤولية تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج .	√		
5	تنظر الادارة الى التحسين المستمر في العمل على انه جزءاً من متطلبات الجودة .	√		
6	تحرص الشركة بشكل مستمر على تقليل التفاوت او الفجوة ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم.	√		
7	تعتمد الشركة على اساليب وادوات علمية لغرض تحسين الجودة .	√		
8	تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها الى السوق عملية تكاملية (غير مجزئة) لتحسين الجودة.		√	
9	التحسين المستمر لمنتجاتنا يعد هدفاً للأطراف كافة.	√		
10	تعمل الشركة على تحسين انشطتها التي تضيف قيمة للعملية التصنيعية .		√	
	التكرار	8	2	
	النتيجة	24	4	
المعدل 2.8 = 10 / 28				

الجماعي ، اقتراحات التحسين ، تحسين الروح المعنوية وتخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وازدادة قيمة للعملية التصنيعية ، للحفاظ على سمعة الشركة امام زبائنها كونها حاصلة على شهادة الايزو العالمية وتخضع للرقابة الدولية السنوية من قبل شركة (فيكسل) .

يتبين من الجدول اعلاه (3 - 4) ان مبدأ التحسين المستمر والذي حصل على مقياس (2.8) يقع ضمن رتبة متحقق جزئياً ولكنه قريب من متحقق كلياً ، وهذا يعني ان الشركة عينة الدراسة تعمل على التحسين المستمر لنظام الانتاج والخدمة لديها من خلال الانضباط الشخصي ، حلقات الجودة ، العمل

d: التركيز على الزبون

جدول (3-5) قائمة فحص التركيز على الزبون

ت	مضمون التركيز على الزبون	متحقق كلياً 3	متحقق جزئياً 2	غير متحقق 1
1	تضع شركتنا اهدافها بناءً على طلبات الزبون.	√		
2	تقيم شركتنا اهدافها الانتاجية من خلال تلبية رغبات زبائنها المستمرة .	√		
3	تبحث شركتنا باستمرار على رغبات الزبائن المتجددة وتفضيلاتهم .	√		
4	يقوم المدراء بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين .		√	
5	تتصف الشركة بسرعة تلبية رغبات الزبائن.	√		
6	تركز الشركة على تحقيق رغبات الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم .		√	
7	يقوم القائمين على الشركة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم .	√		
8	تؤمن ادارة الشركة ان الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن .	√		
9	تحرص الشركة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات اكبر عدد من الزبائن.	√		
10	تطور الشركة استراتيجياتها بالاعتماد على رغبات ومتطلبات زبائنها من خلال الاهتمام بأجراء بحوث السوق.		√	
التكرار		7	3	
النتيجة		21	6	
المعدل $2.7 = 10 / 27$				

الدراسة من خلال انتاج منتجات وخدمات تلبية حاجات ورغبات زبائنها ودراسة متطلباتهم ، ومتابعة شكاوي الزبائن وايجاد الحلول المناسبة .

يتبين من الجدول رقم (3-5) ان مبدأ التركيز على الزبون والذي حصل على مقياس (2.7) يقع في رتبة متحقق جزئياً وقريب من متحقق كلياً ، وهذا يعني ان هذا المبدأ يتوفر في الشركة عينة

2.معدل تقييم ادارة الجودة الشاملة TQM

جدول (3- 6) معدل تقييم ادارة الجودة الشاملة TQM

ت	المبدأ	التقييم	متحقق كلياً 3	متحقق جزئياً 2	غير متحقق
1	دعم الادارة العليا	2.6			
2	مشاركة العاملين	2.5			
3	التحسين المستمر	2.8			
4	التركيز على الزبون	2.7			
معدل تقييم TQM = 10.6 / 4 = 2.65				√	
%88 = 0.88 = 3 / 2.65					

يتبين من الجدول اعلاه (3- 6) ان شركة اور العامة تطبق ادارة الجودة الشاملة بنسبة 88% .

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

- 1 . تطبق شركة اور العامة ادارة الجودة الشاملة بنسبة 88 % وهذا يدل على ان منتجات الشركة تتسم بجودة عالية .
- 2 . تدعم الادارة العليا بشكل واضح كافة البرامج والخطط لتحقيق مستوى عالي من الجودة الشاملة وتعمل على تشجيع وتمكين موظفيها في المشاركة الفعالة وتعزيز كفاءة العمل .
- 3 . تشترك الادارة العاملين في البرامج الخاصة بتحسين الجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات.
- 4 . تعمل شركة اور العامة على التحسين المستمر لنظام الانتاج والخدمة لديها .
- 5 . تنتج الشركة عينة البحث منتجات وخدمات تلبي حاجات ورغبات زبائنها و متطلباتهم .

ثانياً : التوصيات

- 1 . اجراء الدورات التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة للعاملين في الشركة .
- 2 . الاهتمام بأجراء البحوث العلمية التي يمكن للشركة الاستفادة منها في مجال ادارة الجودة الشاملة
- 3 . اجراء الندوات والمؤتمرات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وايجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بها .

المصادر والمراجع

a. المصادر العربية

- 1 . باسو، زينب ومحبوب، نورة.(2013) . " تأثير ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين " ، بحث منشور ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر .
- 2 . حمود ، خضير كاظم .(2009) . " ادارة الجودة الشاملة " ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- 3 . الخطيب ، سمير كامل وسلمان ، رنا حمزة .(2014) . " دور ثوابت ((Crosby في تطبيق ادارة الجودة الشاملة " دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت العراقية ، بحث منشور ، مجلة جامعة بابل /العلوم الانسانية ، مجلد 22 ، عدد 3 .
- 4 . دهش ، انعام كريم عبد .(2018) . " ادارة عمليات المعرفة في ضوء معايير الجودة الشاملة لأداء مدرسي الاحياء " ، بحث مستل من رسالة ماجستير ، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية ، جامعة بابل .
- 5 . السامرائي ، برهان الدين حسين ، (2012) . " دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة :دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك راس الخيمة " ، رسالة ماجستير ،الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .

B. المصادر الأجنبية

1. Aized, Tauseef.(2012)."**Total Quality Management and Six Sigma**", First Edition, Rijeka, Croatia.
- 2.Calingo,L.,Maria,R.(1996)."**The Evolution of Strategic Quality Management** ", International Journal of Quality and Reliability Management,vol .13, No.9.
3. Chapman, Hall.(1994)."**Total Quality Management**" , 2 Edition, Springer Seienee+Business Media Dordrecht, British.
4. . Conti, Tito.(1993)."**Building Total Quality A guide for management**",SpringerScience+Business Media Dordrecht, Milan, Italian.
5. Dahlgaard, Jens J., Kristensen, Kai, Kanji, Gopal K.(2007)."**Fundamentals of Total Quality Management** Taylor & Francise,London.
- 6.Davis, David L. Goetsch Stanley.(2014)."**Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**" , Seventh Edition, Pearson Education Limited, United States of America.
7. Goetsch, David L., Davis, Stanley B.(2014)."**Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality**", 7th Edition, Pearson Education, Inc, United States of America.
8. J.Vijayavel , O.M.Haja Mohideen , Dt, Thanjavur, Nadu, Tamil.(2014)."**Principles of Total Quality Management (TQM) Governing Automotive Industries With Reference to Skill Enhancement and Capacity Addition**", International

- 6 . السروي ، أحمد .(2014). "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات" ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 7 . الصواف ، محفوظ حمدون وصالح ، ماجد محمد .(2007) . " إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل الهدر : دراسة ميدانية في معمل الغزل والنسيج الحكومي بالموصل " ، بحث منشور ، مجلة بحوث مستقبلية ، عدد 20 .
- 8 . عبد الرحمن، معالي عباس الشريف.(2018) . " إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي -الدور المعدل للثقافة التنظيمية: دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم"، اطروحة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 9 . فواتيح ، محمد الامين احمد .(2016) . " جودة حياة العمل في ظل ادارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام الجزائري" ، بحث منشور ، مجلة تنمية الموارد البشرية ، عدد12.
- 10 . محسن ، عبد الكريم والنجار ، صباح مجيد .(2012) . "ادارة العمليات والانتاج " ، ط4 ، دار الذكراة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 11 . المحياوي ، قاسم نايف .(2009) . " ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000 " ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- 12 . نصيرة ، داني كبير.(2015) . " متطلبات تحقيق ادارة الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية" ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة جيلاني ليايس ،سيدي بلعباس ، الجزائر .
- 13 . يوسف ، بومدين.(2007) . " ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز" ، بحث منشور، مجلة الباحث ، العدد 5 .

Journal of Business and Management,
Vol. 18, Issue 6

17. Pekar, Jack P.(1997). " Total Quality Management Guiding Principles for Application", American Society for Testing and Materials, Philadelphia, PA.

18. Pheng, Sui L., Hong, Hui S.(2015). " **Strategic Quality Management for The Construction Industry**", The TQM Magazine ,vol.17, No.1.

19. Pries, Kim H., Quigley, Jon M.(2013). " **Total Quality Management for Project Management**", CRC Press, Taylor & Francis Group, Florida, America.

20. Rad, Ali Mohammad Mosadegh.(2006). " **The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management**", Emerald Group Publishing Limited, The TQM Magazine, Vol. 18 No. 6.

21. Sallis, Edward.(2005). " **Total Quality Management in Education**" Third edition, Taylor & Francis e-Library, London, UK.

22. Sorli, Mikel, Stokic, Dragan.(2009). " **Innovating Product / Process Development**", Springer, London.

23. Trott, Paul.(2017). " **Innovation Management and New Product Development**", Sixth Edition, Pearson Education Limited, London.

24. Wilkinson, Adrian, Redman, Tom, Snape, Ed, Marchington, Mick.(2003). " **Managing With Total Quality Management : Theory and Practice**", Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London.

Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management, Vol.2 Issue. 9.

9. Jancikova, Alexandra, Brychta, Karel.(2009). " **TQM and Organizational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage: A Theoretical Perspective**", Economics & Sociology, Vol. 2, No 1.

10. Krajewski, Judie, Malhotra, Maya, Ritzman, Barbara.(2016). " **Operations Management : Processes and Supply Chains**", Eleventh Edition, Global Edition, Pearson Education Limited, England.

11. Lakhe, R.R., Mohanty, R.P.(1994). " International Journal of Quality & Reliability Management", Vol. 11, No. 9.

12. Madu, Christian N.(1998). " **Total Quality Management**", International Journal of Quality Science, New York, USA.

13. McGee, T., Wilson, D.(2015). " **Strategy Analysis and Practice**", McGraw Hill, London.

14. Merih, Arikök.(2017). " **Total Quality Management**", researchgate, Kajaani University of Applied Sciences.

15. Oakland, John, S. (2014). " **Total Quality Management and Operational Excellence**" Text With Cases, Fourth Edition, New York.

Process Development", Springer, London.

16. Parul, Kumari, Rubal, KM.(2016). " Total Quality Management is an Important Factor in Today's Business World", IOSR

