

امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الصناعية العراقية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية

الدكتور مسلم علاوي شبلي (*)

المستخلص

يهدف البحث الى كشف امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة الصناعية العراقية، واجري البحث في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية، اعتمد البحث فريضة مفادها (يعتمد تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية على مستوى ادراك العاملين (ادارات وموظفين) لمبادئ ادارة الجودة الشاملة، وعلى توفير البيئة الملائمة للتطبيق)، وطور لاغراض جمع البيانات الميدانية و التحليل استمارة استبانة تضمنت (28) فقرة.

توصل البحث الى مجموعة نتائج من اهمها ملاءمة بيئة الشركة الصناعية العراقية موضوع الدراسة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مقابل ادراك محدود من قبل اعضاء الشركة لهذه المبادئ.

المقدمة

تماشيا مع نتائج المعايضة في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية، وتوجيهات الشركة للتأهيل للدخول في منظمة الايزو، والعمل على وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO9001/2000)، كان مبرر اختيار موضوع " امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة الصناعية العراقية" واذ ان قياس امكانية التطبيق يعتمد على مدى ادراك الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية متمثلة (بادارتها وموظفيها) لمضامين ادارة الجودة الشاملة، لذا كان الاستطلاع هو الوسيلة الافضل لقياس مستوى الادراك، وتمثل ظروف البيئة الصناعية العراقية المؤسسة على طبيعة البناء التنظيمي والصيغ الادارية للشركة الصناعية العراقية ظرفا اخر ينبغي التعرف عليه للتأكد فيما اذا كان يساند ايجابيا او يعوق من تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة الصناعية العراقية، لذا تم اثناء هذا الجانب من البحث بالافرازات الايجابية والسلبية للدراسات التي تهتم بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات كبيرة الحجم وصغيرته، ومايتوصل منها مع المنظمة الصناعية العراقية.

(*) أستاذ إدارة الأعمال/ قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

تأسس البحث على فرضية رئيسة مفادها: يعتمد تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة قيد الدراسة على مستوى ادراك العاملين (ادارات وموظفين) لمبادئ ادارة الجودة الشاملة، وعلى توفير البيئة الملائمة للتطبيق.

تضمن الاطار المنهجي للبحث وخطة الدراسة ثلاثة مباحث، تناول الاول منها عرض عام لادارة الجودة الشاملة، والثاني منها منهجية البحث واجراءته، وتضمن الثالث الجانب الميداني من الدراسة.

أكدت الاستنتاجات ملاءمة الشركة الصناعية العراقية قيد الدراسة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، مقابل اهتماما سطحيًا تغلب عليه العاطفة أكثر من العلمية و التنظيم في الجودة، مع ادراك محدود الا انه قابل للتطوير لمبادئ ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الاول: ادارة الجودة الشاملة - عرض عام

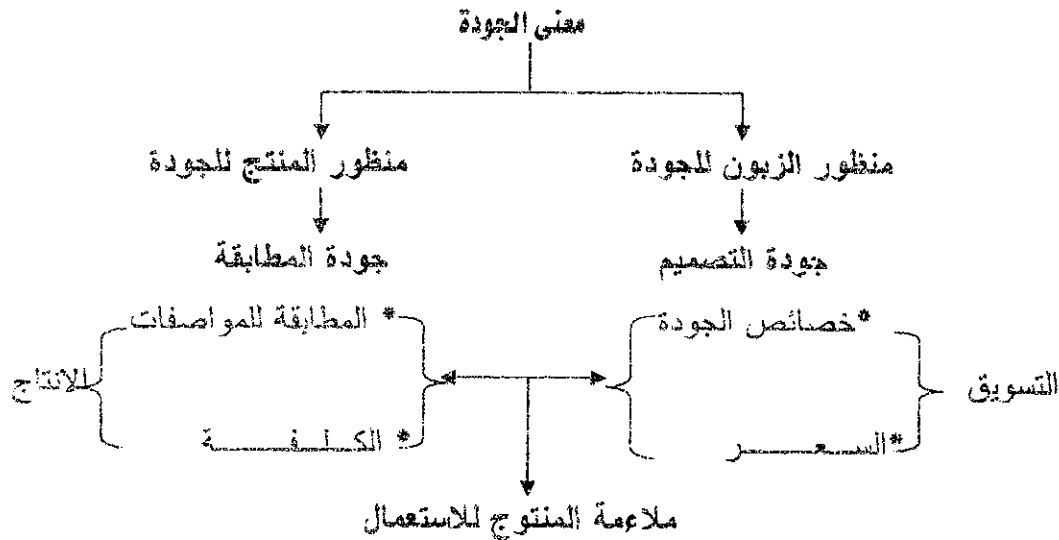
يهدف المبحث الى التعريف بادارة الجودة الشاملة، وتحديد مبادئها الرئيسية، و توضيح امكانية تطبيقها في الشركة الصناعية العراقية، وتضمن المبحث ثلاث فقرات، عرفت الاولى مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومبادئها، وتناولت الثانية ادارة الجودة الشاملة في المنظمات كبيرة الحجم وصغيرته، وكرست الثالثة لادارة الجودة الشاملة في الشركة الصناعية العراقية.

أولاً. مفهوم الجودة الشاملة ومبادئها

اظهرت الصناعة والمنظمات الصناعية اهتماما كبيرا بالجودة منذ عقد الثمانينات صعوداً، بسبب التزايد في حجم المنافسة وتعقدتها، والانتقال من المنافسة المحلية الى الدولية، اذ لا يمكن لاي منظمة صناعية الدخول في سوق المنافسة الدولية مالم تمتلك مستوى مقبول عالمياً لجودة منتوجاتها، واصبحت الجودة المعركة التنافسية والمطلب الاساس من اجل بقاء المنظمة الصناعية واستمرارها، وترتب على بلوغ مستوى افضل من الجودة بذل مجهودات مادية و بشرية ومعلوماتية تؤدي في نتائجها الى تحقيق العلاقة الايجابية بين الجودة و الانتاجية والكلفة، ومثلت ادارة الجودة الشاملة (TQM) واحدة من اهم الطرق التي تضمن العلاقة الايجابية متقدمة الذكر، تشكل مفاهيم الجودة وماراقتها من تطور، وطرائق ادارة الجودة والسيطرة عليها مداخل رئيسة في معرفة ادارة الجودة الشاملة، تصحورت معاني الجودة حول خمسة مداخل (مدخل التفوق او التمييز، الجودة

على اساس المستعمل، ومدخل الجودة علة اساس المنتج، ومدخل الجودة على اساس الصانع، ومدخل الجودة على اساس القيمة (Stack: 1998: pp.639- 636) تفرز المدخل الخمسة للجودة لتوجيهين، يمثل الأول توجه الجودة بالمنتج، و يعبر عنها بمطابقة الخصائص والمواصفات التي يتوقعها الزبون، وتعتمد (جودة التصميم، وجودة المطابقة)، ويشير الثاني الى الجودة على وفق توجه الزبون، و يعبر عنها بملاءمة المنتج لاستعمالات الزبون الفعلية، وتعتمد الخصائص والمواصفات التي تستجيب لاحتياجات الزبون، وتركز على جودة الادارة (Russell & Taylor III:1995:pp-89-90) لذا جاءت الموازنة بين الاتجاهين في الاشارة الى الجودة بانها (الاشكال والمواصفات الاجمالية للمنتج والتي تجعل منه قادر على اشباع الحاجات المحددة له).

الشكل (1) معنى الجودة



(جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الاداء)

Source. (Russell & Taylor III: 1995: p.91)

يستخلص مما تقدم ان الجودة تتضمن عنصرين رئيسيين هما ملاءمة المنتج او الخدمة لاستعمالات الزبون الداخلي، والزبون الخارجي، وهذا يؤكد التوسع والتعقد في مفهوم الجودة، اذ ان الملاءمة لاستعمال الزبون تتطلب تغيرا مستمرا في معايير الجودة ومستواها، ورضا الزبون الداخلي والخارجي يتطلب مشاركة الجميع في تخطيط برامج الجودة وتنفيذها، وهذا يعني تصورا شاملا لمجهودات الجودة في مستوى المنظمة.

نشأة إدارة الجودة الشاملة (TQM) من افكار وخبرات وممارسات الشركات الناجحة في اليابان والولايات المتحدة الامريكية، وهي مستمرة في التطوير للمستقبل، مادامت حاجات الزبون وخصائص السوق في تغير مستمرين. تعرف ادارة الجودة الشاملة بانها تكامل برنامج الجودة مع فلسفتها (Martmich:1998 :p.598) وتشدد ادارة الجودة على ثلاثة مبادئ هي (رضا الزبون، اشراك العاملين، والتحسين المستمر) (Krajewsk & Ritzm: 1996: p.140)، وتعني من وجهة نظر (Krajewski etal:1996) مشاركة جميع الوظائف ومشاركة جميع العاملين في المنظمة في برنامج الجودة، مع ملاحظة الجميع من ان الرقابة على الجودة تنتهي بساي شخص مسؤول عنها، بالاعتماد على فلسفة الجودة في المصدر.

واشير الى ادارة الجودة الشاملة ايضا بانها (مدخل عمل المنظمة التي تحاول تعظيم القدرة على التنافس من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات، الخدمات، و الاشخاص، والعمليات، والبيئات) (Goetsch & David:1992: p.5).

يستخلص مما تقدم ان ادارة الجودة الشاملة تمثل مدخلا لبلوغ الجودة الجيدة و تحسينها، وتبني على اساس المجهودات الكلية للمنظمة، وتركز على رضا الزبون الداخلي، والخارجي، وتعمل على وفق الالتزام بعيد المدى، والتحسين، ووحدة الاغراض، واشراك العاملين وتعزيز قدراتهم، فضلا عن الاهتمام بالعمل على وفق فريق العمل، وحرية الرقابة. تتأسس ادارة الجودة الشاملة على مجموعة مبادئ تم تلخيصها في الجدول الاتي:

جدول (1) خلاصة مبادئ إدارة الجودة الشاملة

Martinich:1997	Goetsch&david:1997	Krajewski (et al):1996
<ul style="list-style-type: none"> * الجودة مسؤولية الادارة العليا * الجودة توجه * تصميم عملية الانتاج ومطابق العمل الزبون على وفق الجودة المطلوبة. * الجودة مسؤولية الجميع (اشخاص و اشخاص). * تعتمد الجودة فرضية (اعمله صحيحة من المرة الأولى). * المراقبة المستمرة للجودة والاجراء السريع للافعال التصحيحية. * الالتزام بمبدأ التحسين المستمر للجودة * العمل مع المجهزين، والتوسع في برنامج ادارة الجودة الشاملة بما يضمن منخالات من الجهاز. 	<ul style="list-style-type: none"> * يعتمد الاساس الاستراتيجي للجودة على (الرؤية، الرسالة، الاهداف الاستراتيجية، والنشاطات اللازمة لبلوغها). * التركيز على الزبون. * الاتجاه نحو الجودة. * المدخل اعلمي للجودة. * الالتزام بعيد المدى. * تشكيل فريق العمل. * التحسين المستمر للنظام * التعليم والتدريب * حرية الرقابة * وحدة الاغراض * اشراك العاملين وتمكينهم. 	<ul style="list-style-type: none"> * تمثل الجودة فلسفة اتارية * اشراك العاملين في قرارات الجودة. * التحسين المستمر للجودة. * تحليل تكاليف الجودة. * استخدام (معايير الاداء المقارن، تصميم المنتج او الخدمة، تصميم عملية الانتاج، نشر وظيفة الجودة، اعتبارات الشراء، لتحسين الجودة) * استخدام ندوات كشف المشكلات (قائمة الفحص، السدج التكراري، خرائط باريتو، مخطط السبب والنتيجة، مخطط الاعمدة) لتحسين الجودة.

المصدر: من اعداد الباحث

تأسيساً على ما تقدم وبالعلاقة مع ما عرضه (Haksever: 1996: pp.35.38) تم تحديد مبادئ الجودة الشاملة وتاخيصها على وفق ما يأتي:-

- 1) التوجه بالزبون:- تحدد خصائص الجودة ومواصفاتها طبقاً لاحتياجات الزبون وتوقعاته، الحاجة الى التغيير في المواصفات القياسية للجودة تبعاً للتغير في توقعات الزبون وحاجاته الفعلية، الاستجابة للتوجه تعتمد مجهودات الجميع ومشاركتهم في الجودة، فضلاً عن التزامهم بالجودة واعتبارها الركن الاساس في ثقافة المنظمة.
- 2) قيادة الادارة العليا لمجهودات الجودة:- تتحقق وحدة المجهودات لكل العاملين في المنظمة (اشخاص، جماعات، واقسام) من خلال التزام الادارة العليا وتعهداتها باعتبار الجودة هدف المنظمة بعيد المدى، والمسؤولية المشتركة لجميع عامليها، وتكريس المجهودات كافة من اجل بلوغ الحد التنافسي للجودة، وهذا يعني الارتقاء بمتطلبات الجودة الى مستوى ثقافة الشركة ورسالتها، والاسهام بفاعلية في تنفيذ التحسينات ذات العلاقة بها.
- 3) التحسين المستمر للجودة:- توظيف كل المجهودات والنشاطات التي تنقل الجودة من حالة الى اخرى احسن، وذلك عن طريق تحديد معايير لسداد المقارن، واستخدام الاساليب والادوات المتاحة لبلوغها، وفي مقدمتها تصميم المنتج، وتصميم عملية الانتاج، ونشر وظيفة الجودة، واستخدام ادوات تحديد مشكلات الجودة وحلها، و معلومات التغذية العكسية والامامية، وغيرها من النشاطات التي تسهم في تحسين الجودة.
- 4) الالتزام بالتعليم والتدريب:- السعي الى تكوين المنظمة المتعلمة، اعتماد برامج شاملة وبعيدة المدى لملاحظة التعلم وتقدمة، اعتبار برامج التدريب والتطوير المنظمة ميادين ادارة الجودة الشاملة الاساس في تعلم المفاهيم النظرية والممارسات التطبيقية لادارة الجودة الشاملة، وينبغي ان تتوجه البرامج للتعريف بادوات الجودة، اساليب جمع البيانات وتحليلها، طرائق حل المشكلات وغيرها من المعارف التي يتطلبها تنفيذ برامج ادارة الجودة الشاملة.
- 5) الاثراء، والتمكين، وفريق العمل، والاعتراف:- تدور المفاهيم اعلاه حول العاملين والطرائق التي تسهم في الاستفادة من مبادراتهم ومقترحاتهم، وفي تنشيط قدراتهم

وتشجيعها لتكون أكثر فعلا وعطاء، إذ ان المشاركة الواسعة والموجهة تتجسد بالانواع المختلفة لـ(فريق العمل)، سواء على هيئة حلقات الجودة، او فريق العملية، او فريق المهمة، او فريق متعدد الاختصاص، وحسب طبيعة المشكلة وظروفها، ويتعزز فعل المشاركة من خلال استخدام اساليب التدعيم (التمكين)، المختلفة، والتي تسهم في تقوية مشاركة العاملين، ويقتضي الامر ايضا اعتراف الادارة العليا وتقديرها لدور العاملين في التنفيذ الناجح لبرامج الجودة الشاملة، وهذا يسمح في تعزيز القيم والممارسات التي يتطلبها نجاح تنفيذ برامج الجودة الشاملة.

(6) الرؤية بعيد المدى والمدخل الاستراتيجي:- تحتاج ادارة الجودة الشاملة الى مدى زمني بعيد نسبيا، لان نتائجها لا تظهر في المدى القصير، وتستند الرؤية بعيدة المدى الى التفكير والتخطيط الاستراتيجيين، والى ضرورة تماثل الخطة الاستراتيجية مع المهام الرئيسة التي تحتاجها عملية بلوغ المتغيرات المطلوبة في الثقافة التنظيمية، والطريقة التي تعمل على وفقها المنظمة.

ثانياً. ادارة الجودة الشاملة في المنظمات كبيرة الحجم وصغيرته (عرض مقارن)

اصبحت ادارة الجودة الشاملة طريقة قابلة للتطبيق في المنظمات الكبيرة والصغيرة، وان كانت المنظمات الكبيرة هي المثال الشائع لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، الا ان الدراسات تحاول ان تختبر امكانية تطبيقها في المنظمات الصغيرة الحجم، اذ يتطلب معرفة الايجابيات والسلبات المتوقعة من التطبيق لكل من النوعين من المنظمات، ان تعرف ابتداء على حالة التمييز بينهما. اذ غالبا ما يستخدم الباحثون معياري (حجم راس المال المستخدم، وعدد العاملين) للتمييز بين المنظمات كبيرة الحجم وصغيرته، يشار الى المنظمة الصغيرة (بانها التي لايتجاوز عدد عاملها (500)، شخص، تتراوح مبيعاتها بين المليون وخمسة ملايين دولار) (filippo: 1978: p.56).

لايوفر المعيارين اعلاه اسباب كافية يمكن الرجوع اليها عند محاولة تطبيق ادارة الجودة الشاملة، لذا تم تناول الموضوع من جوانب اخرى ذات العلاقة بالبيئة، وطريقة اتخاذ القرار، وتبلورت بثلاث نقاط رئيسة:-

(1) طبيعة الادارة:- اي خصائص الادارة في كل من نوعي المنظمات (الكبيرة والصغيرة)، اذ تتصف الادارة في المنظمة الصغيرة بالاستقلالية، والمدير الذي غالبا ما

يكون هو المالك، وتفكر الى تعدد الادارات، وتتصف المنظمة الكبيرة بتعدد المديرين، وبالفصل التام بين الادارة والملكية، -التمويل: يتم تجهيز رأس المال وتحديد ملكيته في المنظمات الصغيرة عن طريق شخص واحد، او مجموعة قليلة جدا ومحدودة من الأشخاص، وتمول المنظمة الكبيرة عن طريق اطراف متعددة. - مجال العمل: يكون مجال عمل المنظمات الصغيرة محليا، وغالبا ما يكون المالكون والعاملون من نفس المجتمع المحلي، وهذا يسمح بتواصل اوسع واكثف مع الزبون، ويتصف مجال عمل المنظمات الكبيرة كونه واسعا، ذي طبيعة اقليمية او دولية، ويعمل من خلاله اعداد كبيرة من المديرين ومن جنسيات مختلفة، وينتج عنه اتصالا غير مباشرا واحيانا قد يكون بعيدا عن الزبون.

ويظهر التمييز المتقدم الجوانب الايجابية والسلبية المتوقعة من تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في اي من المنظمين (الصغيرة والكبيرة) وعلى وفق ما يأتي:-

- 1) التوجه بالزبون:- يعتمد التوجه بالزبون على معرفة توقعات الزبائن واحتياجاتهم، وهذه تتطلب تواسلا واسعا ومستمرا مع الزبون، ينصف بتعدد قنوات الاتصال وقصرها، وقرب المنظمة من زبائنها، وهذه تكون اكثر تلاوم مع المنظمات الصغيرة مقارنة بالمنظمات الكبيرة، لان الاخيرة تحتاج الى جهاز كبير من المستشارين والعاملين لاغراض جمع المعلومات عن الزبائن فضلا عن الحاجة الى نظام معلومات واسع ومعقد، ومع هذا تلافي صعوبة في دقة المعلومات، وسرعة الاستجابة.
- 2) قيادة الادارة العليا لمجهودات الجودة:- يتطلب التخطيط لبرامج ادارة الجودة الشاملة مجهودات قيادية واسعة ومكثفة، ومعرفة الجميع بخطة البرنامج والمشاركة في تنفيذه، وهذا يتطلب العمل على وفق فرق عمل متخصصة او متعددة الاختصاصات، ورغم ان العملية معقدة في المنظمات الكبيرة الا انه يمكن السيطرة عليها من خلال توفير الكادر والامكانات الاخرى الساندة، وتبدو بسيطة في المنظمة الصغيرة الا ان تنفيذها صعبا بسبب افتقارها للكوادر القيادية الادارية والفنية المتمرس والمخصصة.
- 3) التحسين المستمر:- تقع عمليات التحسين في قلب ادارة الجودة الشاملة، وتحتاج الى اساليب عملية ومهارات ادارية وفنية عالية، وهذه تتوفر للمنظمة الكبيرة التي تتصف بكبر الحجم والتعقيد، الا انها تشكل صعوبة بالنسبة للمنظمة الصغيرة، مع ان المنظمة

الصغيرة تتصف بالمرونة التي تساعد على التكيف والتغيرات واجراء التحسينات، الا ان هذه الحالة لا ترتقي الى مستوى التحسين المستمر للجودة، والذي يتطلب مجهودات، وبرامج، ومهارات، قد لا تتوفر للمنظمة الصغيرة.

(4) المشاركة، فريق العمل، التمكين، الاعتراف:- تأخذ المشاركة صيغتها المنظمة من خلال فرق العمل المختلفة، وتظهر فعاليتها باستخدام اساليب التدعيم والتحفيز المتنوعة، فضلا عن الحاجة الى الاختصاص والمهارة والتعليم والتدريب، وهذه تكون اكثر وضوحا ونجاحا في المنظمة الكبيرة مقارنة بالآخرى الصغيرة، لان المنظمة الصغيرة تتصف بمحدودية الامكانيات والافتقار الى المهارات التي تسمح باساليب التعليم والتدريب المتطورة.

(5) الرؤية بعيدة المدى والمدخل الاستراتيجي:- تتصف ادارة الجودة الشاملة بالرؤية بعيدة المدى وبالمنتظر الشامل لمجهودات المنظمة، وهذه تكون اكثر وضوحا في المنظمة الكبيرة التي تعمل على اساس الاهداف بعيدة المدى والاستراتيجيات التي تتوافق معها، تصبح حاله صعبة في المنظمة الصغيرة، لانصافها بالاهداف قصيرة المدى، ومحدودية المجهودات الموظفة لبلوغ هذه الاهداف.

ثالثا: ادارة الجودة الشاملة في المنظمة الصناعية العراقية

تم اختيار مصطلح المنظمة الصناعية العراقية، للتدليل على الخصوصية التي تتصف بها، تختلف المنظمة الصناعية العراقية في مواصفاتها عن المفهوم التقليدي للمنظمات كبيرة الحجم وصغيرته، فهي اقرب ما تكون تنظيمها الى وحدة الاعمال الاستراتيجية، فهي تشبهها الى حد بعيد من حيث البناء الهرمي والاختصاصات التي يتضمنها، الا انها مملوكة من قبل الدولة، وتخضع في توجيهها الاستراتيجي الى سياسة الدولة، تعمل على وفق اسلوب الشركات وهذا يمنحها استقلالية اكثر في الاعمال واتخاذ القرار، تشمل على تشكيلة من المديرين وبمستويات متعددة، ويدير اعمالها مجلس الادارة، لها امكانيات مالية ومادية وبشرية كبيرة نسبيا مقارنة بالمنظمة الصغيرة، تدخل المجال التنافسي بسلعة او تشكيلة من السلع المشابهة تسهم في انتاجها مجموعة مشتركة من خطوط الانتاج، تحظى بتسهيلات اكبر من قبل الدولة، تمنحها هذه الخصائص، فرصة اكبر لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة، ففي مجال الزبون نجد غالبا ما ينتشر زبائنها في السوق

المحلية او الاقليمية في مستوى البلد، وهذا يوفر لها الاقتراب من الزبون وسهولة التعرف عليه، وسرعة الاستجابة لاحتياجاته، وتملك جهاز بحث وتطوير جيد، ووسائل جمع وتحليل المعلومات ذات تكنولوجيا مقبولة، وهي بذلك تمازج بين ايجابيات القرب من الزبائن، وتجهيز المعلومات لاغراض القرارات المختلفة، وهذه توفر حال افضل لتطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة، تمتلك المنظمة الصناعية العراقية كادر اداري قيادي يتصف بالاختصاص والمهارة وتحمل المسؤولية، ويتوزع بين الادارة العليا، ومجلس الادارة، والادارات الاختصاصيه الاخرى، ان التركيبة الادارية اعلاه وخصائصها تساعد في تصور الكثير من القضايا ذات الطبيعة الاستراتيجية ، وتسمح للادارة العليا بتوجيه الجهودات الكلية للمنظمة نحو اهداف محددة، وهذه هي الاخرى تشكل طرفا ملائما لتنفيذ برنامج ادارة الجودة الشاملة، تمتلك الادارة العليا تصورا وادواتا لتطوير مهارات الجميع (اداريين، وفنيين، وعمال)، و فدره في تطوير برامج تدريبية واساليب تعليمية سواء في داخل المنظمة او المشاركة في المراكز المتخصصة من خارجها، وهذا يساعد على تنفيذ برامج التحسين المستمر، تستطيع المنظمة العراقية وبالاستناد الى طبيعة بنائها التنظيمي والاداري، والاختصاصات المتوفرة لديها، ان تعمل على وفق فرق العمل المختلفة، وبامكانها تطوير هذه الفرق وتعزيز عملها ورفع كفاءة اداءها، لان المنظمة الصناعية العراقية تمتلك أنظمة حوافز جيدة ومؤثرة، وبالامكان مراجعتها و توجيهها نحو الحالة الاكثر فاعلية، كل هذه الجوانب وغيرها تشكل بيئة اكثر ملاءمة لبرنامج ادارة الجودة الشاملة في المنظمة الصناعية العراقية، الا ان الجانب المهم يتاسس على مدى مستوى ادراك المنظمة العراقية لميادين ادارة الجودة الشاملة، وما يمكن عمله من اجل التنفيذ الفعال لها.

المبحث الثاني: منهجية البحث واجراءاته

يهدف المبحث الى تقديم الاطار المنهجي والاجراءات التي يتطلبها البحث الميداني، وتم عرضها من خلال (ثلاث) فقرات، لخصت الاولى مشكلة البحث واهدافه، والثانية متغيرات البحث وفرضياته، والثالثة طريقة الدراسة.

أولاً: مشكلة البحث وأهدافه

يتوجه البحث في مشكلته للتعرف على امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة الصناعية العراقية (الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية)، ويتطلب التطبيق دراسة نقطتين مهمتين، اولهما: مدى ملاءمة بيئة الشركة الصناعية موضوع الدراسة لمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة، وثانيهما: مستوى ادراك اعضاء الشركة كافة لمضامين ادارة الجودة الشاملة، لذا تم اعادة صياغة المشكلة بالتساولين:-

هل يمكن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة الصناعية العراقية موضوع الدراسة؟ هل يسهم كل من بيئة الشركة موضوع الدراسة، ومستوى ادراك عاملها لمضامين الجودة الشاملة، في امكانية تطبيق الجودة الشاملة؟

تشكل ادارة الجودة الشاملة اساسا مهما في بلوغ الجودة التنافسية، وفي تمكين المنظمات الصناعية من الدخول بنجاح في السوق العالمية، وهي الموضوع المهم، والهدف الرئيس الذي تسعى الكثير من المنظمات الصناعية للعمل وفقه.

تأسيسا على ما سبق يهدف البحث لما يأتي:-

- تقديم عرضا موجزا لمبادئ ادارة الجودة الشاملة تساعد في اعطاء تصور للمدير والموظف العراقي عن هذه الاستراتيجية الجديدة للجودة.
- محاولة اظهار مستوى ملاءمة البيئة الصناعية العراقية لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- قياس مستوى ادراك الادارة العراقية وموظفيها في المنظمة الصناعية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة، لتاثير امكانية التطبيق واتجاهاته.
- توظيف الهدفين سابقى الذكر للتأكد من امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة الصناعية العراقية موضوع الدراسة.

ثانياً. متغيرات البحث وفرضياته

تم استخلاص المتغيرات الرئيسية للبحث، والتي تشكل الاساس للدراسة الميدانية من مبادئ ادارة الجودة التي تضمنها الجدول (1) انف الذكر، فضلا عن المبادئ التي حددها (Haksever:1998) والتي استخدمت كاساس في المناقشة النظرية، ولخصت بعشرة متغيرات رئيسية هي (الرؤية الشاملة، التركيز حول الزبون، قيادة الادارة العليا للجودة،

اشراك العاملين في القرارات وحل المشكلات، التحسين المستمر للجودة، ادوات تحسين الجودة، التعليم والتدريب، العمل مع المجهز، المركز التنافسي، السيطرة في عملية الانتاج، التخلص من الضياعات)، وتم تفسير المتغيرات من خلال الفقرات التي تضمنتها استمارة الاستبانة الملحقه.

اعتمد البحث في التحليل النظري والدراسة الميدانية الفرضية الاتية:
الفرضية الرئيسية: يعتمد تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة الصناعية العراقية (البتروكيمياوية) على مستوى ادراك العاملين (ادارات وموظفين) لمبادئ ادارة الجودة الشاملة، وعلى توفير البيئة الملائمة للتطبيق.

ثالثاً: طريقة الدراسة

حاول البحث الملاءمة بين نتائج المناقشة النظرية والقياس الميداني لمعالجة مشكلته، اذ تم استخدام المنهج الاستنباطي المعتمد التحليل المنطقي في تاثير مدى تناسب المنظمات الصناعية الكبيرة منها والصغيرة مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة، ومن خلال ايجابياتها وسلبياتها ذات العلاقة بخصائص الشركة الصناعية العراقية ثم استخلاص مستوى ايجابية البيئة الصناعية العراقية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

استخدم في قياس مستوى ادراك الشركة الصناعية العراقية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة استمارة الاستبانة، وتم مساندها بالمعايشة الميدانية، واللقاءات الشخصية المباشرة مع من لهم علاقة بمضامين الاستمارة وموضوع الدراسة، وصممت الاستمارة على وفق متغيرات الدراسة المتضمنة المبادئ الرئيسية لادارة الجودة الشاملة، تم تفسيرها وتفصيلها من خلال فقرات الاستمارة البالغ عددها (28) فقرة، تمثل كل مجموعة من الفقرات قياساً للمتغير الرئيس المتعلق بها، وقيست جميع المتغيرات الرئيسية وفقراتها على وفق مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمسة، ولخصت النتائج لاغراض التحليل طبقاً للنسب المئوية لتكرارات الاجابة بـ(الموافقة، المحايدة، وعدم الموافقة)، اذ اعتبرت الموافقة ادراكاً لمبادئ ادارة الجودة التي تتفق مع اتجاه الاستبانة، وعدم الموافقة ادراكاً مخالفاً للاتجاه او (ادراكاً خاطئاً) في حين فسرت المحايدة بعدم ادراك العينة المستبينة لمبادئ ادارة الجودة.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية أولاً. عرض النتائج وتحليلها

جدول (2) خلاصة نتائج استمارة الاستبانة

الملاحظات	عدم الاتفاق %	المحايد %	الاتفاق %	المضمون
أساس لتحديد اتجاه فقرات الاستبانة	16	20	46	خلاصة رأي العينة

المصدر: من اعداد الباحث

- يظهر من الجدول (2) المتضمن خلاصة رأي العينة قيد الدراسة لفقرات الاستمارة ومتغيراتها ما يأتي:-
- نسبة 64% من افراد العينة تتفق مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة وكما حددها استمارة الاستبانة.
 - نسبة 16% من افراد العينة تخلف مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة وكما حددها استمارة الاستبانة.
 - نسبة 20% من افراد العينة ليس لديها رأيا حول مبادئ ادارة الجودة الشاملة وكما حددها استمارة الاستبانة.
 - نسبة الذين يتفقون مع ادارة الجودة الشاملة والبالغة (64%) اكثر نسبيا ممن لايتفقون معها سواء اكانوا محايدين او يختلفون في ادراك معناها والمبالغة (36%)
- النتيجة (1):** هناك ادراك جيد من قبل العينة قيد الدراسة لمبادئ الجودة الشاملة، يشير الى القناعة بالفائدة المتوقعة الحصول عليها عند العمل على وفق ادارة الجودة الشاملة.

جدول (3) خلاصة نتائج المتغيرات الرئيسية

الملاحظات	عدم الاتفاق %	المحايد %	الاتفاق %	المتغير الرئيس
	12	16	72	* الرؤية الشاملة
	44	20	28	* التركيز حول الزبون
	08	20	72	* قيادة الادارة العليا
	32	28	40	* اشراك العاملين
اساس تحديد اتجاه فقرات الاستبانة	12	20	68	* التحسين المستمر
(اتفق، محايد، لاتفق)	صفر	12	88	* التعليم والتدريب
	40	44	16	* العمل مع المجهز
	08	28	64	* المركز التنافسي
	08	04	88	* السيطرة على الانتاج
	صفر	04	96	* التخلص من الضياع

اتضح من الجدول (3) المتضمن خلاصة بنتائج رأي افراد العينة حول المتغيرات

الرئيسة التي تشكل مبادئ ادارة الجودة الشاملة ما يأتي:-

- كانت نسبة الاتفاق حول المتغيرات اكثر نسبيا من نسبة عدم الاتفاق، اذ كانت نسبة الاتفاق اكثر من (65%) قد شملت (نسبة متغيرات رئيسة هي الرؤية الشاملة، قيادة الادارة العليا، التحسين المستمر، التعليم والتدريب والسيطرة على الانتاج، التخلص من الضياع)، في حين شملت نسبة الاتفاق اقل من (56%) (اربع متغيرات رئيسة هي التركيز حول الزبون، اشراك العاملين، العمل على المجهز، والمركز التنافس)، وهذا يعني ان افراد العينة يتفقون مع النسبة الاكبر من المتغيرات الرئيسية وكما حددتها استمارة الاستبانة.

- كانت نسبة الاختلاف حول المتغيرات الرئيسية اقل كثيرا من الاتفاق، اذ شمل الاختلاف نسبة (32% وحتى 44%) ثلاثة متغيرات رئيسة هي (اشراك العاملين، العمل على المجهز، التركيز حول الزبون) وهذا يعني ان افراد العينة يختلفون مع النسبة الاقل من المتغيرات الرئيسية.

- كانت نسبة الذين ليس لديهم رأياً حول المتغيرات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة هي الأقل نسبياً مقارنةً بأسبقياتها، إذ بلغ عدد المتغيرات لمن لا رأي لهم (نسبة 32% فما فوق) متغير واحد فقط هو العامل مع المجهز.

جدول (4) خلاصة ادراك افراد العينة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة

المضمون	عدم ادراك		ادراك
	لا يدرك	مختلف	
خلاصة المتغيرات الرئيسية	60%	10%	40%

- كانت نسبة ادراك افراد العينة لمبادئ الجودة الشاملة على وفق ما حدده اتجاه استمارة الاستبانة (60%) من المتغيرات، واختلفت مع (30%) من المتغيرات، في حين لم تدرك (10%) من المتغيرات وهذا يعني من جانب اخر ان (40%) من المتغيرات تدرك ادراكا خاطئاً من قبل افراد العينة.

النتيجة (2): تبلور الادراك الايجابي لافراد العينة حول النسبة الاكبر من المتغيرات الرئيسية التي تشكل المبادئ الاساسية في ادارة الجودة الشاملة، وهناك مبادئ اخرى لم تدرك او تم ادراكها ادراكاً خاطئاً.

جدول (5) قياس مستوى ادراك افراد العينة للمتغيرات الرئيسية حسب الاهمية

لا ادراك			ادراك		
الملاحظات	النسبة %	المتغير الرئيس	النسبة %	المتغير الرئيس	ت
	88	العمل مع المجهز	69	التخلص من الضياع	1
	64	التركيز حول الزبون	88	السيطرة على الانتاج	2
	60	اشراك العاملين	88	التعليم والتدريب	3
	36	المركز التنافسي	72	الرؤية الشاملة	4
			72	قيادة الادارة العليا	5
			68	التحسين المستمر	6

المصدر: من اعداد الباحث

- يظهر الجدول (5) اعلاه مبادئ ادارة الجودة التي تدركها الشركة قيد الدراسة وتهتم بها، والمبادئ الاخرى التي كان ادراكها واهتمامها بها ضعيفا فالشركة قيد الدراسة تسولي اهتماما لكل من (التخلص من الضياع، السيطرة على الانتاج، التعليم و التدريب ، الرؤية الشاملة، وقيادة الادارة العليا، والتحسين المستمر) وعلى التوالي.

في حين ان الشركة قيد الدراسة لاتسولي اهتماما كبيرا لكل من مبادئ ادارة الجودة الشاملة (العمل مع المجهز، التركيز حول الزبون، اشراك العاملين في القرار، المركز التنافسي).

جدول (6) خلاصة فقرات المتغير الرئيس الاول (الرؤية الشاملة)

ت	خلاصة الفقرة	الاتفاق %	المحايد	عدم الاتفاق
1	الجودة توجه الشركة وهدفها بعيد المدى	92	8	-
2	الجودة هدف الجميع (اقسام واشخاص).	92	8	-
3	ادلة و تعليمات واضحة لتطوير الجودة	56	28	16
4	وضوح سياسة الجودة واهدافها في الشركة	40	28	23

المصدر: من اعداد الباحث

اظهر الجدول (6) والمتضمن فقرات المتغير الرئيس الاول (الرؤية الشاملة) ما

يأتي:-

- نسبة 92% تتفق مع استمارة الاستبانة في كون الجودة هي هدف الشركة بعيد المدى واتجاهها الرئيس، وهي هدف لجميع الاقسام والاشخاص في الشركة.
- نسبة 56% من افراد العينة تتفق مع كون الشركة تمتلك ادلة وتعليمات واضحة لتطوير الجودة مقابل 28% ليس لديها رأي، 16% تختلف مع ما تم ذكره قبل قليل اي نسبة (54%) لا تلاحظ وجود او وضوح ادلة وتعليمات لتطوير الجودة.
- نسبة 40% من افراد العينة تتفق مع امتلاك الشركة سياسة واهداف واضحة للجودة، في حين ان نسبة 32% تختلف مع الراي، بنسبة 28% لارأي لها بمعنى اخر ان نسبة (60) من افراد العينة لاتلاحظ وجود سياسة واهداف واضحين لدى الشركة.
- ان النسبة الاكبر من افراد العينة تشير الى الجودة كهدف عام للشركة، مقابل الافتقار الى الوضوح في الاهداف وفي السياسات ذات العلاقة بهذا التوجه.

النتيجة (3): ادراك العينة للجودة واهتمامها بها عاما، دون ان يساند بسياسات و اجراءات توضح الطريقة تتوجه بها وتعمل على وفقها المنظمة.

جدول (7) خلاصة فقرات المتغيرات الرئيس الثاني (التركيز حول الزبون)

ت	خلاصة الفقرة	الاتفاق	المعايد	عدم الاتفاق %
1	مواصفات الجودة على اساس توجه الزبون	32	28	40
2	رأي الزبائن وجهات نظرهم حول المنتجات	36	12	52

المصدر: من اعداد الباحث

اظهر الجدول (7) والمتضمن فقرات المتغير الرئيس الثاني (التركيز حول الزبون)

ما يأتي:-

- نسبة 32% من افراد العينة تتفق مع اتجاه استمارة الاستبانة الذي يشير الى ان مواصفات الجودة توضح وفقا لتوجه الزبون.
 - نسبة 40% من افراد العينة تختلف مع اتجاه الاستبانة الذي يشير الى ان مواصفات الجودة توضع وفقا لتوجه الزبون. في حين ان نسبة 28% من افراد العينة لاراي لها. وهذا يعني ان نسبة (32%) تدرك اهمية مواصفات الجودة على وفق توجه الزبون، مقابل نسبة (68%) لا ترى اهمية لمواصفات الجودة على وفق توجه الزبون وهي موزعة بين غير مدرك، ومخالف.
 - نسبة 36% من افراد العينة تتفق مع اتجاه الاستبانة الذي يشير الى الاستطلاع راي الزبون ووجهه نظره.
 - نسبة 52% من افراد العينة تختلف مع اتجاه الاستبانة الذي يشير الى استطلاع راي الزبون ووجهه نظره ، في حين ان نسبة (12%) من افراد العينة ليس لديها راي، وهذا يعني ان (36%) من افراد العينة يقدرن اهمية استطلاع راي الزبون وضرورته مقابل (64%) ممن لا يقدرن هذه الاهمية وهم بين غير مدرك، او مخالف.
- النتيجة (4):** "لا تدرك النسبة الاكثر من العينة، اهمية الزبون ودوره في تحديد مواصفات الجودة المطلوبة".

جدول (8) خلاصة المتغير الرئيس الثالث (قيادة الادارة العليا للجودة)

ت	خلاصة مضمون الفقرة	الاتفاق %	المحايد %	عدم الاتفاق %
1	اهتمام الادارة العليا بمعايير الجودة ومستلزماتها	76	20	4
2	مشاركة الادارة العليا الجهات المختصة عند وضع قرارات الجودة	60	24	16
3	تعميم ثقافة عامة للشركة عن جودة مسؤولية الجميع عنها	80	16	4

المصدر: من اعداد الباحث

اتضح من الجدول (8) المتضمن خلاصة فقرات المتغير الرئيس الثالث (قيادة

الادارة العليا) ما يأتي:-

- نسبة 76% من افراد العينة تتفق مع اتجاه الاستبانة الذي يشير الى اهتمام الادارة العليا بمعايير الجودة ومستلزماتها، في حين ان نسبة 4% من افراد العينة تختلف مع الاتجاه و20% من افراد العينة لاتدرك الاتجاه اساسا.

- نسبة 60% من افراد العينة تتفق مع اتجاه الاستبانة في مشاركة الادارة العليا الجهات ذات العلاقة عندصنع قرارات الجودة، وان نسبة 16% تختلف مع الرأي، ونسبة 24% من افراد العينة لاتدركه.

- نسبة 80% من افراد العينة تتفق مع اتجاه الاستبانة في دور الادارة العليا في تصميم ثقافة الجودة ومسؤوليتها، في حين 4% من افراد العينة يختلفون الرأي، 16% منهم لايدركونه.

- النسبة الاكبر من افراد العينة تؤكد اهمية الدور الذي تضطلع به الادارة العليا في وضع معايير الجودة والمشاركة في صنع قراراتها، فضلا عن تعميم ثقافتها، والنسبة الاقل نسبيا من افراد العينة لاتدرك هذه الحقيقة وقد تختلف معها.

النتيجة (5): ظهور اهتمام واضح نسبيا من قبل الادارة العليا حول متطلبات الجودة، سواء بوضع المواصفات القياسية، اوتهاء مستلزمات بلوغ الجودة، او المشاركة في صنع القرار، والتتقيف من اجل الجودة.

جدول (9) خلاصة المتغير الرئيس الرابع (أشراك العاملين في قرارات الجودة)

ت	خلاصة مضمون الفقرة	الاتفاق %	المحايد %	عدم الاتفاق %
1	العمل على وفق فريق العمل الاختصاصي، متعدد الاختصاصات، في معالجة الجودة.	52	20	28
2	مشاركة الإدارة العليا الاختصاصات الأخرى في تحسين الجودة	56	32	12
3	تحفز الإدارة العليا الجميع للمشاركة في قرارات الجودة.	12	32	56
4	تقدر الإدارة مبادرات الجميع لتحسين الجودة.	36	28	36

المصدر: من اعداد الباحث

تبين من الجدول (9) المتضمن خلاصة فقرات المتغير الرئيس الرابع (أشراك العاملين في قرارات الجودة) ما يأتي:-

- نسبة 52% من افراد العينة تتفق مع اتجاه الاستبانة الذي يشير الى العمل وفق الفريق، في حين ان نسبة 28% من افراد العينة تخالف الاتجاه، 20% ليس لديها رأي حول الفقرة. نسبة 56% من افراد العينة تتفق مع اتجاه الاستبانة الذي يشير الى مشاركة الادارة العليا الاختصاصات الأخرى في قرارات تحسين الجودة، و12% من افراد العينة تخالف الاتجاه، و32% لا رأي لها حول مضمون الفقرة.

- نسبة 12% من افراد العينة تتفق مع اتجاه الاستبانة الذي يشير الى تحفيز الادارة العليا الجميع للمشاركة في قرارات الجودة، و56% من افراد العينة تخالف الاتجاه، و32% لا رأي لها حول الفقرة.

- نسبة 36% من افراد العينة تتفق مع اتجاه الاستبانة الذي يشير الى اهتمام الادارة العليا بمبادرة الجميع لتحسين الجودة، و36% تخالف الاتجاه، و28% لا رأي لها حول الفقرة.

- ان النسبة الأكبر نسبياً من افراد العينة تؤكد توجه الادارة للعمل على وفق الفريق، او مشاركة الاختصاصات المختلفة في الشركة في مجال تحسين الجودة، في حين ان النسبة الأكبر نسبياً لا تؤيد كون الادارة تحفز العاملين او تقدر مبادراتها باتجاه تحسين الجودة.

النتيجة (6): تحاول الادارة العليا العمل على وفق الفريق العمل او مشاركة الاختصاصات ذات الطبيعة الادارية والهندسية المشكلات، وبالمقابل اتضح محدودية دور الادارة في تشجيع مبادرات العاملين، او مشاركتهم في قرار الجودة.

جدول (10) خلاصة المتغير الرئيس الخامس (التحسين المستمر للجودة)

ت	خلاصة مضمون الفقرة	الاتفاق %	المعايد %	عدم الاتفاق %
1	تعمل الشركة على اساس معايير عالمية فائدة للجودة.	76	24	صفر
2	تقدم الشركة تصاميم متعددة عند اختيار تعميم لمنتجاتها.	36	32	32
3	تفصل الشركة عناصر عملية الانتاج لتتلاءم مع المنتج.	64	28	8
4	تقدم الشركة تفصيلا لكل جزء من المنتج وطريقة انتاجه	88	8	4
5	تتابع التغيرات على جودة المنتجات ففي البيئة العالمية.	28	28	44
6	مراقبة مستمرة لعملية الانتاج على وفق الجودة المطلوبة.	84	16	صفر
7	الاهتمام بالافعال التصحيحية في الوقت	88	12	صفر

المصدر: من اعداد الباحث

اتضح من الجدول (10) المتضمن خلاصة فقرات المتغير الخامس (التحسين

المستمر) ما يأتي:-

- اتفاق النسبة الاكبر من افراد العينة (76، 88، 84، 88%) مع اتجاه فقرات الاستبانة التي تشير الى (عمل الشركة على وفق معاييرقائدة للجودة في الصناعة) و تقديم تفاصيل المنتج وعملية الانتاج، ومراقبة سير عملية الانتاج، واجراء الافعال الصحيحة فسي وقتها)، وكانت النسبة الاقل من افراد العينة تخالف الراي، وغير مدركة له.

- تخالف النسبة الاكبر من افراد العينة او لاتدرك (64%، 72%) اتجاه الفقرات الاستبانة التي تشير الى (امتلاك الشركة تصاميم متعددة للمنتوج، متابعة الشركة للمتغيرات العالمية التي تطرا على جودة المنتج)، في حين ان النسبة الاقل من اراء افراد العينة تتفق مع اتجاه فقرات الاستبانة اعلاه.

- تدرك النسبة الاكبر من افراد العينة ان الشركة تهتم بالجودة عن طريق تبني معايير عالمية معروفة لجودة منتجاتها، وضبط عملية الانتاج ومراقبتها للانتاج على وفق

التصميم، ومعالجة اي انحراف في وقته، لكن بالمقابل لاتمتلك الشركة تصاميم للمنتجات او تتابع التغييرات العالمية التي تطرا على الجودة من اجل اجراء التعديلات في هذه التصاميم.

النتيجة (7): تحاول الشركة الاحتفاظ بمستوى محدد من الجودة في العمل من اجل التحسين المستمر للجودة.

جدول (11) خلاصة فقرات المتغير الرئيس السابع (التعليم والتدريب)

ت	خلاصة مضمون الفقرة	الاتفاق %	المحايد %	عدم الاتفاق %
1	تفتح الشركة العديد من الدورات التعليمية والتدريبية عن الجودة	84	16	صفر
2	تشارك الشركة في دورات تطوير مهارات العاملين في الجودة	92	8	صفر

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (11) المتضمن خلاصة المتغير الرئيس السابع (التعليم والتدريب) ما يأتي:-

- اتفاق العينة بنسبة عالية جداً (92، 48%) مع اتجاه الفقرتين المتضمن الاهتمام بالدورات التطويرية والتدريبية للعاملين في الجودة، مقابل نسبة منخفضة جدا من افراد العينة (92، 48%) لاتدرك جيداً مضمون الفقرتين.
- اهتمام الشركة الواضح جدا بالدورات التدريبية والتطويرية للعاملين في مجال الجودة، سواء في داخل الشركة أو معاهد متخصصة خارجها.

جدول (12) خلاصة فقرات المتغير الرئيس الثامن (العمل مع المجهز)

ت	خلاصة مضمون الفقرة	الاتفاق %	المحايد %	عدم الاتفاق %
1	اعتبار المجهز واحد من الاقسام الوظيفية للشركة	12	40	48
2	اهتمام كبير وعلى وفق ضوابط دقيقة عند اختيار المجهز	24	48	28

المصدر: من اعداد الباحث

يظهر من الجدول (12) المتضمن خلاصة المتغير الرئيس الثامن (العمل مع المجهز) ما يأتي:-

- اختلاف افراد العينة او عدم ادراكهم بنسبة عالية جداً (88 ، 76%) مع اتجاه الفقرتين المتضمن الاهتمام بالمجهز وطريقة التعامل معه، مقابل نسبة منخفضة جداً (12 ، 24%) مع اتجاه الفقرتين اعلاه.

- لاهتم الشركة كثيراً بمجهزها سواء من حيث خصائص الاختيار، او طريقة التعامل. **النتيجة (8):** ضعف اهتمام الشركة بالمجهز سواء من حيث ضوابط الاختيار او طريقة التعامل.

جدول (13) خلاصة فقرات المتغيرين الرئيسين التاسع والعاشر المركز التنافسي والسيطرة على الانتاج

ت	المتغير الرئيس	المضمون	الاتفاق %	المعايد %	عدم الاتفاق %
9	المركز التنافسي	تسهم عملية الجودة في تقوية المركز التنافسي للشركة	64	28	8
10	السيطرة على الانتاج	تسهم عملية الجودة في السيطرة على عملية نظام الجودة	88	4	8

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (13) اعلاه ما يأتي:-

- ان نسبة 64% من افراد العينة تتفق مع اتجاه المتغير التاسع الذي يشير الى اسهام عملية الجودة في الشركة في تعزيز المركز التنافسي للشركة، في حين ان نسبة (36%) تختلف او لاتدرك مضمون المتغير.

- ان نسبة 88% من افراد العينة تتفق مع اتجاه المتغير العاشر الذي يشير الى اسهام عملية الجودة في تعزيز السيطرة على عملية الانتاج، مقابل نسبة ضئيلة جداً لاتدرك مضمون المتغير.

- لدى الشركة ادراك واضح ولو بنسب مختلفة الى الدور الذي تؤديه عملية الاهتمام بالجودة في تعزيز المركز التنافسي للشركة، والسيطرة على مسار عملية الانتاج فيها. **النتيجة (9):** ادراك الشركة الى الدور الذي تؤديه الجودة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق.

جدول (14) خلاصة المتغير الرئيس الحادي عشر (التخلص من الضياع)

ت	المضمون	الاتفاق %	المعايد %	عدم الاتفاق
11	اسهام عملية الجودة في التخلص من الضياع بمختلف انواعه ومواقعه.	96	4	صفر

المصدر: من اعداد الباحث

يظهر من الجدول (14) اعلاه:-

- ان نسبة 96% من افراد العينة تتفق مع اتجاه المتغير الرئيس اعلاه الذي يشير الى اسهام عمليات الجودة في التخلص من الضياعات بمختلف انواعها ومواقعها، مقابل نسبة ضئيلة جدا لاتدرك المتغير.

- تدرك الشركة جيدا دور الجودة في التخلص من الضياعات المختلفة.

النتيجة (10): تدرك الشركة ان العمل باتجاه الجودة يسهم في التخلص من الضياعات المختلفة.

تؤكد اراء النسبة الاكبر من افراد العينة حول المتغير الرئيس السادس (أدوات تحسين الجودة)، ان الاداة الوحيدة التي تستخدم في الشركة هي قائمة الفحص، ولم تظهر اشارة حول الادوات الأخرى.

النتيجة (11): لاتعمل الشركة على وفق اي من ادوات تحسين الجودة (قائمة الفحص،

المدرج التكراري، مخطط السبب والنتيجة، خرائط باريتو، مخططات الرقابة

الاحصائية). اكدت نتائج التحليل سابقة الذكر ان الشركة موضوع الدراسة توفر

بيئة ملائمة الى حدما لمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة، فضلا عن ادراك

محدود، الا انه ممزوج بالرغبة في التعرف على الجودة الشاملة (مبادئ رئيسة،

ومتطلبات)، مؤكدة صحة الفرضية.

ثانياً. مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

- تفيد النتيجة الأولى والثانية الادراك الجيد والواضح من قبل العينة الى مبادئ الجودة

الشاملة او على الاقل القسم الاكبر، وهذا يحمل في ذاته موقفا ايجابيا يشير الى امكانية

تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة العراقية قيد الدراسة، غير ان التعميق في

مضمون الادراك يظهر ان نسبة العاملين في الشركة (موظفين، و فنيين، و عمال) لازالت

تمتلك تصورا خاطئا او لاتمتلك تصورا حول مبادئ ادارة الجودة المتفق عليها، كما ان

النسبة الاكبر من العاملين في الشركة لاترى اهمية المتغيرات (العمل مع المجهز،

والتركيز حول الزبون، واشراك العاملين في القرار) ولاحتى تقدير اهمية المركز

التنافسي للشركة، وهذا يعود لسببين، الاول ان بعض هذه المتغيرات خارجية، ولم تظهر

اشكالا جوهرية بينها والشركة، والثاني افتقار الشركة الى معرفة التوجهات الجديدة في

ادارة الاعمال وفي مقدمتها تقدير المركز التنافسي للمنظمة والعوامل التي تسهم في

تعزيزه، والدور الكبير الي يؤديه اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار فالادراك العام للحالة لا يكفي، وربما يكون مضللا، لذا ينبغي معرفة الاتجاهات والتفاصيل التي تعزز هذا الادراك وتوجهه نحو الاتجاه الصحيح والايجابي.

- اظهرت النتيجة (3) ان ادراك الشركة للجودة واهتمامها بها كان عامما، ولم تساند بسياسات واجراءات تؤكد الواقع الفعلي للجودة، اذ توضح الفقرة المتقدمة جانبا من تفسير النتيجة (3) اعلاه، فضلا عن جانب اخر امكن التعرف عليه من خلال المعايشة الميدانية، فالاهتمام بالجودة يعزى ابتداء الي قبول الزبون للمنتوج، اذ ان منتوج الشركة العامة للصناعات البيتروكيمياوية من حبيبات لايقبله الزبون الا اذا كان مطابقا تماما للمواصفات، ومن هنا كان الاهتمام بجودة المنتوج تام الصنع، و على وفق الاجراءات المطابقة بغض النظر عن نسبة المرفوض. وهذا يعني ان السياسات والاجراءات رقابية وتخص ادارة السيطرة على الجودة اكثر من الادارة العليا، والنقطة الاخرى وهي الاكثر اهمية، فان الاهتمام بالجودة اصبح الان مشكلة كل الشركات العراقية، بسبب التوجهات المركزية الحالية والتي تشدد على الجودة، والتاهيل للايزو، وهذا الاهتمام غالبا ما يكون غير مخططا، ويستجيب عفويا لاي محاولة او توجه يعتقد انه يسهم في تحسين الجودة، وهذا مفيد في الثقافة العامة حول الجودة والايمان بها، الا انه ينبغي ان يعمق ويوجه بخطط وسياسات واجراءات تضمن صحة التوجه باتجاه التحسين المستمر للجودة.

- اظهرت النتيجة (8,4) ضعف ادراك الشركة لاهمية الزبون والمجهز في مجال الجودة، والحقيقة ان زبون الشركة العامة للصناعات البيتروكيمياوية يدرك الجودة بصفتها النهائية، ويقبل المنتوج تام الصنع الذي يتطابق مع المواصفة والمعروفة من قبل ادارة الشركة، لذا كان الاهتمام بالمنتوج المطابق للمواصفة اكثر من الاهتمام بالزبون نفسه، كما ان ضعف تماس الشركة بالمنافس في السوق الدولية يفقدها اهمية دور الزبون في تحسين الجودة، اما مجهز الشركة فهو محلي وعلى تواصل مباشر ومستمر معها، ولاتوجد منافسة حول المجهزين او تعدد لمجهزي الشركة، وهذا دون شك لايعطي اهتماما حول طريقة التعامل مع المجهز، وضوابط دقيقة في اختياره وتمييزه.

- يلاحظ من النتيجة (5) اهتمام الشركة بمتطلبات الجودة (المواصفة القياسية، مستلزمات بلوغ الجودة، المشاركة في قرار الجودة، والتتقيف من اجل الجودة) يظهر من خلال

المعايشة ان حقيقة الاهتمام اعلاه ناتج عن اسباب متعددة الا انها جميعا لاتلنقي الا بنسبة محددة مع المضمون المقصود باستمارة الاستبانة والذي يمثل واحدة من سياسات ادارة الجودة الشاملة، اذ تعود الاهتمام بالموصفات الى مطابقة المنتج تام الصنع لها، لان هذه المسألة تتعلق بقبول الزبون اورفضة، و المواصفات هنا تتركز حول المواصفات القياسية للمنتوج تام الصنع، اما المشاركة فتأخذ اتجاهين، الاول المشاركة من خلال (غرفة العمليات)، هي صيغة محددة للشركة من الجهات المركزية الاعلى، ولاتعدوا كونها تشكيلة موسعة لمجلس الادارة، اما الثاني فيظهر المشاركة من خلال تكليف بعض الملاكات الهندسة ذات التخصص العالي بمعالجة مشكلة فنية، او من خلال بعض اللجان لجنة الشراء، و فسرت العينة المبحوثة تعميم ثقافة الجودة بالدورات والمحاضرات التي ازدادت كثافة في السنة الحالية وماقبلها، وهذه تتصف بالرسمية والالتزام اكثر من الطوعية والمبادرة، وقد اكدت هذه الحقيقة (النتيجة 6) التي اوضحت محاولة الادارة العليا العمل على وفق صيغ مشاركة محددة، الا انها لم تفلح في التوسع في الصيغة لتشمل مشاركة العاملين في قرارات الجودة، ويشجعهم في تقديم المبادرات و المقترحات الايجابية، ومع هذا فانه بالامكان تنظيم التوجه وبلورته بما يتوافق مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة قيد الدراسة.

- اتضح من النتيجتان (9,10) ادراك الشركة للدور الذي تؤديه الجودة في تعزيز المركز التنافسي للشركة، من خلال الاشارة الى الضياعات المختلفة، وتم تفسير النتيجتين في ضوء حقائق المعايشة بما يأتي..

يتحدد المركز التنافسي للشركة في قدرتها بالاحتفاظ بزبائنها المحليين وتقديم نوعية المنتجات التي تتوافق مع المواصفات التي يتوقعها، وهذا يعني الاهتمام بجودة المنتج التام الصنع، والتقليل ما امكن من الضياعات في هذه المرحلة وما بعدها لان هذا سوق يعزز من المركز التنافسي للشركة، و اكدت صحة هذا الاستنتاج النتيجة (7) التي افادت، بان الشركة تحاول الاحتفاظ بمستوى محدد من الجودة، وهذا المستوى الذي يقبله الزبون المحلي، وليست مستوا معياريا يمكن تحسينه في مراحل لاحقة. اظهر التحليل والمناقشة الاستنتاجات الآتية:

- ان طبيعة البناء التنظيمي للشركة الصناعية العراقية ومواصفاتها الخاصة توفر مناخا اكثر ملاءمة للعمل على وفق ادارة الجودة الشاملة .
- تمتلك الشركة العامة للصناعات البتروكيماوية ادراكا جيدا الى وتوجها مقبولا نحو ادارة الجودة الشاملة، وان كان هذا عاما ويختلف من حيث التفاصيل ومستوى الادراك من مبدا لآخر.
- يأخذ الاهتمام بالجودة حالة التنفيذ للتوجهات الادارية المركزية العليا، او صورة الاندفاع العاطفي غير المدروس، وهذا ما جعل الشركة العامة للصناعات البتروكيماوية قيد الدراسة تفنقر الى الخطط والسياسات والاجراءات التي تنظم الاهتمام بالجودة وتجعل منها اكثر واقعية وفائدة.
- تتركز الجودة مفهوما واجراءات ورقابة على جودة المنتج تام الصنع ، واعتمد في تعريف الحالات الاخرى (كالعلاقة مع المجهز، او المركز التنافسي للشركة، او الضياع) على مدى امكانية الشركة في تقديم المنتج الذي يستجيب للمواصفات المحددة والتي يقبلها الزبون المحلي.
- تحاول الشركة العامة للصناعات البتروكيماوية العمل على وفق نماذج المشاركة الا ان نماذجها محددة ومعدة مسبقا، وتهتم كثيرا (بغرف العمليات) و لم يلاحظ اي صيغة تشير الى مشاركة العاملين في قرارات الجودة (كشف وحل المشكلات).
- تأسيسا على الاستنتاجات المتقدمة تم تطوير التوصيات الآتية:-
- اعتماد برنامج واسع بعيد المدى للتثقيف بالجودة، اذ يكون هدف البرنامج ثقافة موحدة للجودة في مستوى الشركة عن طريق اقامة دورات مبرمجة حول الجودة ومعاينتها، واساليب ادارتها والسيطرة عليها، ومواصفاتها القياسية، واهميتها في المستوى الدولي، ودور اي فرد او جماعة او القسم في عملياتها، والتزام الجميع عن وعي بالعمل من اجل تحسين الجودة في الشركة وكل حسب موقعه وعمله.
- اعتماد برنامج متخصص من خلال البرنامج المشار اليه في الفقرة السابقة حول ادارة الجودة الشاملة، يشمل في مضامينه وفقراته مفهوم ادارة الجودة الشاملة، ومبادئها الرئيسية، واستراتيجيتها، والاجراءات العملية التي تسهم في تبسيط تطبيقها في الشركة قيد الدراسة، مع ملاحظة ان اجراءات تطبيق (الايزو 9000) تتفق مع متطلبات العمل على وفق ادارة الجودة الشاملة.

- اعتماد خطة واضحة ومدروسة لتطوير الجودة في الشركة قيد الدراسة، و بالامكان الاستعانة بعناصر متخصصة من الجامعات في صياغة الخطة على ان تتضمن الخطة(الرسالة، الاهداف، والسياسات، والاجراءات)..والتي تشكل مع بعضها توجه الشركة نحو الجودة وطرائق تنفيذها..
- ان توثق اجراءات تنفيذ الخطة عن طريق الوصف الواضح والمعتمد المواصفات القياسية المعروفة عالميا لكل من(المنتجات، وعمليات الانتاج، وتتابع اسبقيات النشاطات، والاساليب، والاشخاص).
- ان تطلع الشركة على مفاهيم التحسين المستمر للجودة واساسياته، وان تضمن خطتها الرئيسية للجودة الجوانب الاساسية التي تمكن من العمل على وفق التحسين المستمر باعتماد (معايير الاداء المقارن) تمثل مواصفة قياسية تعمل للشركة على بلوغها، نظام متكامل للسيطرة على الجودة، الاستخدام الصحيح للادوات الاحصائية في كشف المشكلات ومعالجتها، تدريب العاملين في الجودة وتطوير مهاراتها، الاعتماد على المعالجة في موقع الخلل او (الجودة في المصدر، تحليل تكاليف الجودة).
- اعتماد صيغ جديدة ومنظمة للمشاركة ، تهتم كثيرا في اشراك العاملين في القرار ومن الصيغ المعروفة عالميا (حلقات الجودة، فرق تحسين الجودة متعددة الاختصاصات، فرق حل المشكلات) وغيرها من الصيغ المنظمة التي تسمح بتشجيع المبادرة وتوحيد الاراء والمقترحات باتجاه الجودة المطلوبة.
- ان تعمل الشركة على وفق معنى واسع لعبارة (الضياع) يعني كل ما هو زائد عن متطلبات مواصفة عمل معينه"سواء كانت المواصفة محددة للجودة، او الوقت، او المادة، او العملية، او غير ذلك، لان هذا يساعد كثيرا في السيطرة على الضياع في مختلف عمليات الشركة، ويؤدي الى تحسين الجودة وتخفيض الكلفة في ان واحد، و يتفق مع توجيهات (الايزو9000) في هذا المجال.
- على ان تحظى النقاط اعلاه وغيرها فيما له صلة بالجودة باهتمام الادارة العليا الواعي ومباركتها للعمل، وان يستند الى رغبة الادارة العليا الذاتية، والتزامها الطوعي بما ينبغي عمله من اجل (افضل حالة للجودة في شركتها).

المصادر

- 1- Flippo & Munsinger/ Management/4th (ed)/Allyn & Bacon Co. inc/ 1978.
- 2- Goetsch & David/introduction to total quality/ (2nd ed)/New jersey, prentice Hall/1997.
- 3- Haksever cegiz/total quality management in the small Business environment/Business Horizons/March -April/1996.
- 4- Krajewski & Ritzman/operations manahement: strategy and analysis/ (4th ed), 1996.
- 5-Martinich.h.s/production and operations management/ New York , john Wiley &sons,Inc/1997.
- 6-Russell.R.S, &taylor III/production and operations management/ New jeseey, prentc-Hall, Inc, 1995.
- 7- Slack (et at)/operations management/ (2nd ed), pitman publishing, London, 1998, 2004.

**Probability of Application Total Quality Management
at Iraqi Industrial Company:**
Research Implemented in the Petro-Chemical Company of Basarh
By
Prof. Dr. Muslem A. Shebli

Abstract

This paper is aimed to explore the probability of application total quality management at Iraqi industrial company. the research implement in petro-chemicalrrrr company of basarh, the research depend on hypothesis: the application of total quality manangement at basrh petro-chemical is depended on the level of understanding organization members (managers, staff)to the principles of total quality management,and on providing convenience environment for implementing.developing for information collection and analyzing questionnaire cotains(28)Item,

The research contains many results, the important of them: the convenience of environment for application the (TQM principles), and little understanding for these principles.