أثر تطبيقات أدارة الجودة الشاملة على الاداء غير المالي للمنظمات الانتاجية
دراسة ميدانية : في مصانع الشركة العامة للصناعات النسيجية في واسط

م : طارق عرمان عباس
الجامعة التقنية الوسطى

الملخص

يهدف البحث دراسة أثر تطبيقات نظام ادارة الجودة الشاملة على مؤشرات الاداء غير المالي للمنظمات الانتاجية وتأتي أهمية الدراسة من التوجة العام للاهتمام بالاستثمار والتنمية ولايتم ذلك الا من خلال تطبيق معايير الجودة التي تساعد المنظمات على تحقيق مستويات اداء تغري على جذب المستثمرين ، وقد أظهرت النتائج اثرا ايجابيا لمبادىء ادارة الجودة الشاملة على الاداء غير المالي رغم تباين مستويات التطبيق بين مبادىء ادارة الجودة الشاملة وقد اوصت الدراسة بضرورة السعي المتوازن للعمل على رفع مستويات التطبيق لجميع مبادىء نظام ادارة الجودة الشاملة من خلال النظر لها بشكل متكامل .

Abstract :

The aim of the research is to study the total quality management application on the non-financial performance indicators of the productive organizations . The importance of this study comes from the general trend of interest in development and investment and this is only through the application of quality standards that help organizations achieve performance levels that attract attractiveness of the application of total quality management on non-financial performance despite levels of application between the principles of total quality management . the study recommended the need of a balanced pursuit of working to raise the application levels for all the principles of total quality management through consideration in an integrated manner .

المقدمة

تواجه المنظمات بمختلف انواعها تحديات متعددة متمثلة بانخفاض مستوى الانتاجية وزيادة تكاليف التشغيل ونقص الموارد المالية وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها فضلا عن تدني رضا الزبون الداخلي ، فضلا عن احتدام حدة المنافسة وزيادة المتغيرات المؤثرة في سلوك الزبون الخارجي وتجدد حاجاتة مع توفر البدائل المتعددة نتيجة انفتاح الاسواق في ظل نظام العولمة الذي سهل تدفق السلع والخدمات ورؤس الاموال بين دول العالم بما يؤمن اختيار المنتج بناءً على حسن الجودة وقلة السعر ، ان مواجهه هذة التحديات أمرا مهما ليس من اجل المنافسة وتوسيع الحصة السوقية وتعظيم الارباح فقط بل لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار في ميدان العمل لذلك اتجهت المنظمات الى تبني المداخل الإدارية المعاصرة التي ترفع مستوى ادائها وتعزز امكانية بقائها فكانت أدارة الجودة الشاملة مدخلا إداريا حظي باهتمام المنظمات انتاجية كانت او خدمية ليس بسبب الاهتمام بالجودة بل لان مدخل ادارة الجودة الشاملة يمثل شمولية النظرة المتكاملة لجودة المنظمة كفلسفة ادارية تعتمد التزام الادارة العليا وتحقيق متطلبات الزبون الداخلي والخارجي وتقليل اعادة العمل والتفكير بعيد المدى ورفع مشاركة العاملين عبر فرق العمل الجماعي وبناء علاقات شراكة مع الموردين والمقارنة المرجعية مع المنظمات الرائدة والقياس المستمر للنتائج من اجل الاستفادة من المعلومات المرتدة ، ان اعتماد هذة المبادئ وتطبيقها بشكل تكاملي وهادف يحقيق اهداف المنظمة في تحسين أدائها .

بعض الدراسات السابقة

١ – دراسة (جواد 2003) بعنوان : أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء : دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية .

حددت مشكلة هذه الدراسة بعدم الاهتمام الكافي بنوع الاستراتيجية المستخدمة التي يمكن إتباعها في ظل المنافسة الشديدة الناتجة عن الانفتاح الاقتصادي ، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك المديرين في المنظمات عينة الدراسة للأهمية المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجية التنافسية لتحقيق التميز في الأداء ، وكانت فرضية الدراسة تنص على إن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء ، وكانت أهم نتائجها إن المديرين في المنظمات عينة الدراسة يولون اهتماماً وبدرجات متفاوتة للمعرفة بالعوامل المؤثرة في السوق ولا سيما التي تتعلق بالسلع التي

يرغبها المستهلك ويكون قادراً على دفع ثمنها ، كما انهم يبدون اهتماماً كبيراً لمعرفة أستراتيجيات المنافسين .

٢ – دراسة (يونس 2003) بعنوان : العلاقة المنطقية بين استراتيجيات التكامل والأداء الاقتصادي للمنظمات الصغيرة في الوطن العربي .

حددت هذه الدراسة مشكلة مفادها إن عمل منشآت الأعمال على نحو فردي يحقق لها مستوى أداء معين مما يستوجب دعم وتعزيز التوجه نحو تفعيل آليات العمل الجماعي وعلى هذا النحو أثارت مجموعة أسئلة بحثية كان من أهمها : ما هي طبيعة العلاقة المنطقية التي تحدثها عملية تطبيق استراتيجيات التكامل في مجال عمل المنشآت في الوطن العربي ؟

هدفت الدراسة إلى عرض مفاهيم نظرية وتطبيقية تساندها نماذج كمية يمكن استخدامها لترشيد القرارات الاستراتيجية في إطار ممارسة لمختلف انشطة المنظمات الصغيرة ووضعت الدراسة مجموعة من الفرضيات جوهر هذه الفرضيات يكمن في الفرضية التي نصها : يرافق عملية التكامل بانواعه تحقيق معدلات أداء اقتصادية تفوق معدل التغيير الذي يحصل على مدخلات العمليات ، واظهرت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات جوهرها هو رفع أداء المنظمات الصغيرة من خلال رفع العوائد التي تحققها عملية التكامل بانواعه .

٣ – دراسة (Barth 2000) بعنوان : التوافق بين الاستراتيجية التنافسية والآليات الإدارية وأثره في التفوق في الأداء : دراسة لعدد من المنظمات الصناعية السويدية .

حددت مشكلة الدراسة في قلة الأفراد الذين يمتلكون مهارات إدارية لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية التنافسية في ظل هيكل تنظيمي متوافق مع الاستراتيجية المعتمدة ، وكان هدف الدراسة الرئيس منصب على معرفة هل ان التوافق بين الاستراتيجية التنافسية والآليات الإدارية (المهارات الإدارية ، وهيكل المنظمة) يحقق تفوقا في الأداء في المنظمات الصغيرة عينة الدراسة ، واعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات أهمها ان المنظمات التي تستطيع تحقيق التوافق بين الاستراتيجيات التنافسية والآليات الإدارية هي التي ستحقق أداءً متفوقاً ، واظهرت الدراسة ان التوافق بين الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المنظمة ذات علاقة بتفوق ادائها .

المبحث الاول :– منهجية البحث

اولا– مشكلة البحث

يعتمد تطور المنظمات على طبيعة النظم الادارية المعتمدة من قبلها وذلك لترابط العلاقة بين مبادئ النظام الاداري المعتمد ومستويات الاداء المتحقق ومن النظم

الحديثة التي تسعى المنظمات الى تبنيها نظام أدارة الجودة الشاملة لذلك فان المشكلة تكمن في البحث عن أثار تطبيقات أدارة الجودة الشاملة من اجل تحديد نقاط القوة والضعف التي سهلت او عرقلت عملية التنفيذ وانعكاسات ذلك على مستوى الاداء غير المالي للمنظمة .

ثانيا- أهداف البحث

يستهدف البحث التعرف على مستويات التطبيق لادارة الجودة الشاملة واثار ذلك على الاداء غير المالي للمنظمة قيد البحث من خلال تحديد ومعرفة نقاط القوة ومدى مساهمتها في تحقيق النجاح و تشخيص نقاط الضعف التي تعوق سلامة التطبيق .

ثالثا – أهمية البحث

تستند أهمية البحث في تناول نظام ادارة الجودة الشاملة وتاثيراتة على الاداء غير المالي للمنظمات الانتاجية ، فضلا عن السعي الحكومي وغير الحكومي للاهتمام بالاستثمار والتنمية ولايتم ذلك الا من خلال تطبيق معايير الجودة سعيا الى مساعدة المنظمات الى تحقيق مستويات اداء تغري على جذب المستثمرين .

رابعا- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية

تنطلق الفرضية الرئيسية من وجود علاقة ايجابية بين مستويات التطبيق لمبادىء أدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء غير المالي .

الفرضيات الفرعية

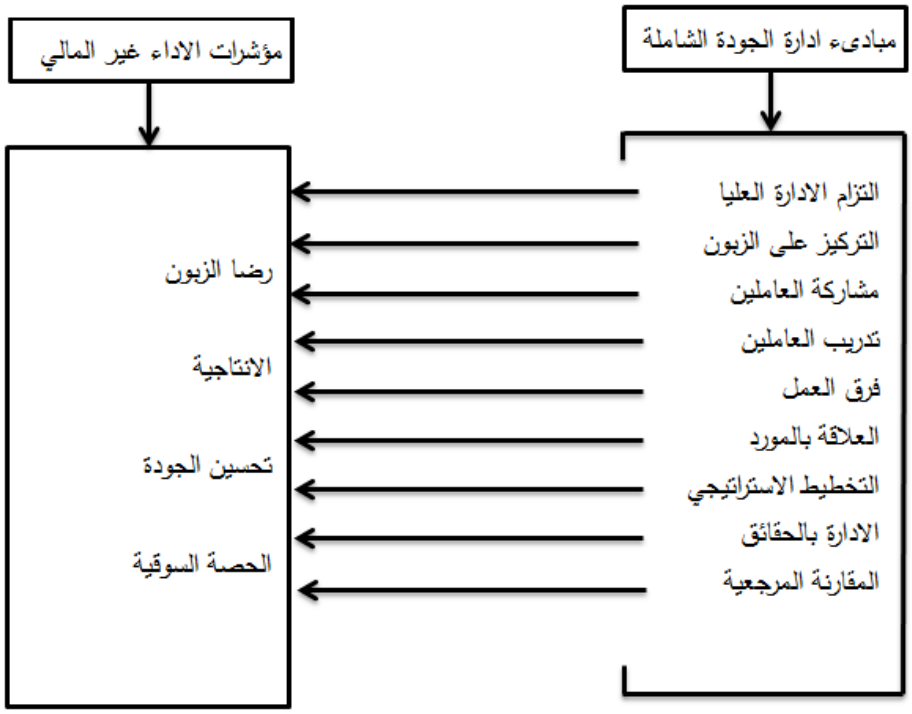
١- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية معنوية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون.٢-توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية معنوية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتحسين الجودة .

٣-توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية معنوية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة وزيادة الانتاجية.

٤توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية معنوية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة وزيادة الحصة السوقية .

خامسا- تم أستبيان عينة البحث الممثلة لمختلف المستويات الادارية في مصانع الشركة العامة للصناعات النسيجية في واسط بمجموعة استلة تمحورت حول اغراض البحث وكان عدد العينة (180) شخصا كانت أجاباتهم المستحصلة تمثل (81%) وهي نسبة كافية للحصول على نتائج يمكن الاعتماد عليها .

سادسا- انموذج البحث



المصدر : اعداد الباحث

المبحث الثاني :- الجانب النظري

أولا : أهمية ادارة الجودة الشاملة

اكتسبت ادارة الجودة الشاملة اهميتها كمدخل اداري حقق نجاحا باهرا في اداء العديد من المنظمات التي استفادت من تطبيقة في تحسين جودة منتجاتها من خلال تقليل العيوب وتخفيض التكاليف وزيادة الارباح مما جعلها منهجا تركز عليه المنظمات من خلال تطوير العمليات واعادة التصميم بهدف زيادة معولية منتجاتها وتحقيق رضا الزبائن وبما يحول الجودة الى ثقافة منظمة ، فضلا عن كونها واحدة من مؤشرات القدرة التي تستخدمها المنظمات بدرجات مختلفة لتميز نفسها امام المتنافسين في الاسواق المستهدفة .

حيث يؤكد حمود إن مفاهيم ادارة الجودة الشاملة قد نالت الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والاداريين المعنيون

في تطوير الاداء الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات وقد لعبت الادارة اليابانية دورا حاسما في ثمانينات القرن الماضي من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة وهذا ما افرز النجاح المتحقق جراء اعتماد حلقات السيطرة النوعية واستخدام اسلوب ادارة الجودة الشاملة بما يعزز مستويات الاداء . (1)

إن القناعة باهمية تحسين الاداء للمنظمة من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة كاسلوب شامل لتحقيق الميزة التنافسية تمكن من تحسين جودة المنتجات حيث يستلزم الالتزام بتطبيق وتذليل العقبات التي تواجة مراحل الاعداد والتنفيذ الفعلي والسعي الى التحسين المستمر في الاداء الذي لايتوقف عند مستوى معين بل يرتقي الى تجدد حاجات الزبون . (2)

فالجودة عملية استراتيجية ادارية ترتكز على مجموعة المفاهيم والقيم التي تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في اطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمنظمة . (3)

من هنا يمكن القول ان مبادىء ادارة الجودة الشاملة تتطلب جهدا كبيرا يعتمد تأهيل جميع العاملين في المنظمة من خلال وضع خطة تدريب وتعليم مستمر تعمل على تاهيلهم بالمهارات والسلوكيات اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها موضع التطبيق الفعلي بما يحقق رغبة الزبون .

ثانيا : فوائد تطبيق أدارة الجودة الشاملة

تختلف الحاجة الى تبني و تطبيق الانظمة الادارية باختلاف الاهداف الاستراتيجية المحددة من قبل المنظمة ومن هذة الانظمة نظام ادارة الجودة الشاملة فمن خلال مراجعة الادبيات والمؤلفات التي تناولت نظام ادارة الجودة الشاملة اوضحت ان تطبيقها الناجح يحقق مجموعة من الفوائد التي تعكس حسن الاداء .

إن التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة يقود الى تحقيق الفوائد الاتية :-

١ – زيادة رضا الزبون

إن الادارة الشاملة للجودة تسعى للتعرف على احتياجات ورغبات الزبون الحالية والتنبوء بحاجاتة المستقبيلة بدءا من مرحلة بحوث السوق ، التصميم ، الانتاج ، ثم النقل والتوزيع حتى التجهيز وخدمات مابعد البيع من اجل الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد . (4)

٢ – تحسين سمعة المنظمة

إن الاستمرار في تقديم المنظمة للمنتجات ذات الجودة العالية ترسم صورة بمقدار الرضا المتحقق لدية وبالتالي سيلعب دورا فاعلا في نشر المعلومات الايجابية التي تعزز سمعة المنطمة لدى الاخرين ، في

حين تقود التصاميم الرديئة والمنتجات المعيبة الى فشل العمل وتدمير صورة المنظمة و انخفاض الحصة السوقية بسبب فقدان الزبائن . (5)

٣ – تقليل التكاليف

تعتمد ادارة الجودة استراتيجية العيب الصفري وقد نجح اليابانيون في ذلك والوصول الى افضل جودة بأقل كلفة من خلال التركيز على التحسين والتطوير المستمر وتدريب عمال الانتاج واشاعة ثقافة العمل الجماعي والالتزام بالمعايير الدولية التي تمكن من تجاوز كلف الفشل الداخلي والخارجي وكلف الفحص وكلف أعادة العمل وكلف فشل العملية وبالتالي انعكاس ذلك على التكاليف الاجمالية . (6)

٤ – انتاجية اعلى

تعد الانتاجية مقياس الاداء التشغيلي فهي تستخدم لمقارنة أداء الاقسام داخل المنظمة او بين المنظمات المتعددة حيث تمثل معدلات الانتاجية مؤشرات للربحية في فترة زمنية محددة ، كما انها مقياسا مهما للكفاءة التي تعكس الكيفية التي تستخدم فيها المنظمة مواردها بشكل جيد ، ان الانتاجية علاقة بين المخرجات والمدخلات كون المخرجات تساوي القيمة الاجمالية للسلع والخدمات في فترة زمنية محددة بينما المدخلات تعبرعن كلفة المواد المطلوبة للانتاج . (7)

٥ – تحسين معنويات العاملين

إن أحد المبادىء الرئيسية لادارة الجودة الشاملة هي مشاركة العاملين في جميع المستويات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتمكينهم من اداء واجباتهم مما يساعد على اطلاق روح الابداع والمشاركة بفاعلية في عمليتي تحديد المشاكل والمساهمة في وضع الحلول لها عندها يصبح العاملون شركاء في تحسين الجودة للسلع والخدمات المقدمة للزبون ، مما يعزز من معنوياتهم واحساس الولاء للمنظمة . (8)

٦ – **ربحية مرتفعة**

هناك علاقة مباشرة بين الجودة والربح لان ارتفاع مستوى المنافع المتحققة لدى الزبون اثناء استخدام المنتجات يزيد من قناعتة لدفع المزيد للحصول على هذة المنتجات ، فلا انفصال بين الجودة المحققة للمنافع المتوقعة وتحقيق الارباح لذلك تعمل المنظمات على التحسين المستمر وتطوير أداء منتجاتها للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد تعظيما لارباحها وتوسيعا لحصتها السوقية . (9)

7 – **توسيع الحصة السوقية**

ان الحصة السوقية مقياسا مهما للاداء حيث تميز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة في انشطتها لذلك نجد ان جميع المنظمات تسعى الى تحقيق اكبر حصة سوقية من خلال تحليل حصتها السوقية

وجمع المعلومات عن حركة وانتقال الزبائن بين المنافسين وتحديد مقدار الكسب والخسارة لكي تتمكن من توقعات المستقبل ويمكن معرفة الحصة السوقية من معدل مبيعات المنظمة مقسوما على معدل مبيعات اكبر المنافسين في السوق المستهدف . (10)

ثالثا : تحديات تطبيق أدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من التحديات التي تواجة المنظمات أثناء عملية التطبيق لنظام ادارة الجودة الشاملة حيث يمكن تصنيف هذة التحديات الى المجموعات الاتية :-

1 – التحديات الاستراتيجية

ان عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تعتمد اساسا على وجود خطط استراتيجية وسياسات تعمل على تنسيق جميع الجهود في مسعى لتحقيق التكامل بين جميع الركائز من اجل مواجهة التحديات للوصول الى الاهداف المنشودة من قبل المنظمة كنظام متكامل الا ان عملية التطبيق لا تخلو من وجود تحديات نورد منها ما يلي : -

1-1 - فشل الادارة العليا في تكوين رؤية محددة .

2-1 - الافتقار الى استراتيجية طويلة المدى .

3-1 - عدم الانسجام بين أهداف ادارة الجودة الشاملة وأهداف الاداء للمنظمة .

4-1 - قصور السياسات المعتمدة للمنظمة في تطوير مهارات مواردها البشرية .

5-1 - عدم القدرة على النجاح في مواجهه التغيرات السريعة في بيئة العمل.(11)

2 – التحديات الادارية

هناك العديد من التحديات التي تواجه عملية التطبيق لادارة الجودة الشاملة والتي تتعلق بالجوانب الادارية حيث تتطلب عملية التحول الى نظام ادارة الجودة الشاملة مجموعة من الاجراءات التي تشمل هيكل المنظمة في جميع المستويات فضلا الى الحاجة الى ثقافة منظمية تبنى على اساس روح العمل الجماعي والالتزام بالتحسين والتطوير المستمر كون الجودة مسئولية الجميع ومن اهم هذة التحديات هي :-

2 -1 - ضعف التزام الادارة العليا .

2 -2 - الافتقار الى الوقت الكافي .

2 -3 - خوف الادارات الدنيا من التغيير.

2 -4 - عدم تنمية وتطوير قيادات بديلة.

2 -5 - سيادة الاساليب البيروقراطية . (12)

3 – التحديات التنظيمية

ان العديد من الانظمة والفلسفات الادارية الحديثة والتي يتم تطبيقها تصبح عامل قوة للمنظمات حيث تكسبها العديد من الفوائد ومن هذة الانظمة ادارة الجودة الشاملة الا ان عملية التطبيق تواجة تحديات تنظيمة داخل

المنظمة ومن هذة التحديات التنظيمية التي يستوجب ملاحظتها هي :-

3-1- عدم التكامل بين الاقسام والوظائف داخل المنظمة حيث الموروث من الهياكل الهرمية البيروقراطية وصعوبة الاتصال وانتقال المعلومات بين الاقسام المتعددة مما يؤثر على مجريات التطبيق لادارة الجودة الشاملة كنظام يرتقي باداء المنظمة بجميع مستوياتها .

3-2- محدودية تطبيق ادارة الجودة الشاملة نتيجة قصور النظر لادارة الجودة الشاملة كنظام شامل يختص بتطوير المنظمة بكل مستوياتها وفقا لرؤيا بعيدة المدى للتخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لبلوغ المتغيرات المطلوبة في الثقافة التنظيمية التي تعمل وفقها المنظمة .

3-3- قلة الموارد المخصصة والمعوقات المتعلقة بالتكاليف . (13)

رابعا : مفهوم الاداء

تواجه المنظمات المعاصرة عوامل متعددة سريعة التغير تؤثر في القدرة على ضمان الحصول على الموارد التي تحقق النجاح في الوصول الى الاهداف المنشودة لذلك برزت أهمية قياس الأداء وتقييمه . ان الأداء هو عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات بالإضافة إلى ان الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضا مع المنظمات الأخرى و يمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية. (14) وبناءا على ذلك فان الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة تحقق الاهداف التي تمكن المدراء من الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة وبمعنى ادق المعرفة بكيفة عمل المنظمة . (15)

خامسا : مقاييس الاداء غير المالي

تتمثل أهمية قياس الاداء باستخدام مجموعة مؤشرات تمكن من اجراء المقارنة بين الحالة الفعلية والحالة الافتراضية المطلوبة ولعل من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمات هي المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية التي لا يمكن قياسها بالمؤشرات المالية ومن اهم المؤشرات غير المالية :-

1- رضا الزبون

ان نظام ادارة الجودة الشاملة ينظر الى الزبون هدفا اساسيا باعتبارة القوة التي تقودة الى تصميم المنتج بالشكل الذي يحرر المنافع عند الاستخدام بما يسد الحاجات ويشبع الرغبات وبخلافة تزداد الشكاوى وعدم الرضا الذي يقود الى عزوف الزبائن وفقدانهم وتقلص الحصة السوقية نتيجة

تراجع المبيعات مما يسبب المشاكل التي تؤثر على موقع المنظمة في الاسواق المستهدفة وبالتالي يضعف موقفها التنافسي . (16)

2- تحسين الجودة

المقصود بتحسين الجودة هو تحسين مواصفات المنتجات ويتم التحسين من خلال اعداد الخطط و المشاريع التي تهدف الى تحسينات محددة على السلع والخدمات المنتجة تلبية لحاجات الزبون المستهدف الحالية او المستقبلية مما يتطلب تنظيم فريق منسجم كفوء لقيادة المشروع واكتشاف الاسباب المؤدية الى تدني الجودة او تحسينها ووضع الاليات التي يتم بموجبها احكام السيطرة على العمليات الجديدة ضمانا للحصول على المخرجات المخطط لها وفاءا لحاجات الزبون وتحقيقا لرغباتة . (17)

3- الانتاجية

ان الانتاجية هي مقدار النسبة للقيمة المضافة بواسطة العملية إلى القيمة التي تم استهلاكها من العمالة ورأس المال وطبقاً للمخرجات فان ألانتاجية تزداد عندما تنخفض القيمة المستهلكة من العمالة وراس المال لذلك فان تحسين الانتاجية يعبر عن العلاقة بين الجودة والانتاجية لان الانتاج المعيب يستلزم إعادة الصنع والمعالجة والنتيجة هي المزيد من الموارد المتمثلة في المدخلات التي تكون مطلوبة لمواجهة المواصفات المحددة لاشباع حاجة الزبون وتحقيق الرضا لدية فضلا عن تاثير ذلك على التكاليف وارتباطها بتحديد الاسعار وانعكاسات ذلك على قرارات الشراء لدى الزبون التي تتاثر بالجودة والسعر وبالتالي علاقة كل هذة المتغيرات من الجودة والتكاليف والاسعار على حجم المبيعات وقدرة المنظمة على تعظيم ارباحها . (18)

4- الحصة السوقية

يمكن التعبير عن الحصة السوقية بما تحقق من معدل لمبيعات للمنظمة نسبة الى معدل المبيعات لاكبر المنافسين في السوق خلال فترة زمنية محددة داخل السوق المستهدف حيث يقصد بالسوق هنا مجموع المشترين الذين لديهم القدرة والرغبة في الشراء حيث تتاثر الحصة السوقية بقدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين وامكانياتها في كسب الزبائن الجدد وهذا لايتم الا من خلال تقديم المنتجات المطلوبة التي تحرر المنافع المتوقعة من قبل الزبون عند الاستخدام تحقيقا لرضاه وكسبا لولائه . (19)

المبحث الثالث :- الجانب العملي

اولا : تحليل مستوى تطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة

تم طرح مجموعة من الاسئلة ذات العلاقة بموضوع اهمية السعي لتطبيق

المبادىء الاساسية لادارة الجودة الشاملة على عينة من العاملين في معامل الشركة العامة للصناعات النسيجية في واسط وسنحاول التحليل وفقا للاجابات على الاسئلة الاتية :-

السؤال الاول: الى أى مدى تتبنى معامل الشركة العامة للصناعات النسيجية في الكوت السعي لتطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا ، التركيز على الزبون ، مشاركة العاملين ، تدريب العاملين ، فرق العمل ، العلاقة بالمورد ، التخطيط الاستراتيجي ، المقارنة المرجعية) ؟

الجدول رقم (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادىء ادارة الجودة الشاملة

ت	مبادىء ادارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	مستوى التطبيق
1-	التزام الادارة العليا بالجودة	4.41	0.45	عالي
2-	التركيز على الزبون	4.46	0.39	عالي
3-	مشاركة العاملين	3.98	0.51	عالي
4-	تدريب العاملين	2.98	0.83	متوسط
5-	فرق العمل	3.47	0.72	متوسط
6-	العلاقة بالمورد	3.97	0.56	عالي
7-	التخطيط الاستراتيجي	4.30	0.51	عالي
8-	الادارة بناءا على الحقائق	3.89	0.72	عالي
9-	المقارنة المرجعية	3.88	0.68	عالي
	المتوسط العام	3.92	0.60	عالي

اظهر الجدول رقم (1) ان مبادىء ادارة الجودة الشاملة في التسلسلات (1، 2 ، 3 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9) قد حصلت على المتوسطات الحسابية (4.41 ، 4.46 ، 3.98 ، 3.97 ، 4.30 ، 3.89 ، 3.88) على التوالي بمعنى انها حصلت على درجة موافقة عالية وبانحرفات معيارية وقعت بين (0.39 ، 0.72) تدل على وجود اتفاق بين افراد عينة الدراسة ، اما الفقرات (4 ، 5) فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة حيث كانت متوسطاتها (2.98 ، 3.47) على التوالي وبانحرافات معيارية

(0.83 ، 0.72) دالة على اتفاق اراء العينة ، وبالنظر الى المتوسط العام الذي حصلت علية مبادىء ادارة الجودة الشاملة مجتمعة و البالغة قيمتة (3.92) نستطيع الاجابة على السؤال ان معامل الشركة العامة للصناعات النسيجية في واسط تسعى وبمستوى عالي الى تطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة وباجماع اراء عينة الدراسة كما هو واضح من الانحراف المعياري البالغة قيمتة (0.60) وهذا يعد مؤشرا ايجابيا في ظل انفتاح السوق العراقية واحتدام المنافسة في ظل تدفق السلع الاجنبية من جميع المناشىء دون وجود حماية كافية للمنتج الوطني مما يستوجب على الشركة العمل على اعتماد نظام ادارة الجودة الشاملة ليمكنها من مواجهه التحديات في الاسواق المستهدفة .

ثانيا: تحليل اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مؤشرات الاداء غير المالي

من اجل تحليل اثر تطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة على الاداء غير المالي تم توجية السؤال الاتي على افراد عينة البحث : هل ان عملية التطبيق لمبادىء ادارة الجودة الشاملة تؤثر ايجابيا على تحسين مستوى الاداء غير المالي للشركة ؟

فكانت النتائج المتحققة وفقا للجدول الاتي :-

جدول رقم (2)

نتائج اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مؤشرات الاداء غير المالي

ت	فقرات قياس مؤشرات الاداء غير المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-	انخفاض معدل الشكاوى من قبل الزبائن	4.39	0.69
2-	ارتفاع معدل رضا الزبائن عن منتجات المنظمة	4.43	0.71
3-	ارتفاع اسعارمنتجات المنظمة في الاسواق المستهدفة	3.52	0.94
4-	تسليم المنتجات للجهات المستفيدة في الوقت المحدد	4.24	0.74
5-	ارتفاع معدلات الانتاجية الكلية للمنظمة	4.20	0.74
6-	انخفاض عدد المعيب في منتجات المنظمة	4.20	0.71
7-	ارتفاع نسبة المخرجات الجيدة في العملية الانتاجية الى اجمالي المخرجات	4.24	0.70
8-	انخفاض انشطة اعادة اصلاح المنتجات المعيبة	3.87	0.71
9-	ارتفاع معدل المنتجات المرتجعة من قبل الزبون	2.05	1.19
10-	ارتفاع الحصة السوقية الاجمالية للمنظمة	3.89	0.75

اظهر الجدول رقم (2) ان الفقرات (1، 2 ، 3 ، 4) التي تقيس اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على رضا الزبون قد حصلت على المتوسطات الحسابية (4.39 ، 4.43 ، 3.52 ، 4.24) على التوالي حيث تعكس درجة عالية من الموافقة مؤكدة تاثيرا ايجابيا واضحا للتطبيق على مستوى رضا الزبون كمؤشر للاداء بدلالة ارتفاع الاسعار للمنتجات وتقبلها من قبل الزبون وفقا للفقرة (3) التي حصلت على متوسط حسابي مقدارة (3.52) كما تراوحت الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات بقيمة بلغت بين (0.69 ، 0.94) على التوالي تاكيدا لتجانس اراء افراد العينة .

اما تاثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الانتاجية فقد تم قياسها بالفقرة (5) والتي حصلت درجة موافقة عالية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.20) وهذا يعني تأثر الانتاجية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة وبأجماع أراء افراد العينة كما هو واضح من الانحراف المعياري البالغ (0.74) .

كما تم قياس أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة من خلال الفقرات (6 ، 7 ، 8 ، 9) حيث حصلت الفقرتين (6 ، 7) على المتوسطين الحسابين (4.20 ، 4.24) وبدرجة عالية من الموافقة دالا على ان التطبيق لادارة الجودة الشاملة ساهم في تخفيض عدد المنتجات المعيبة والذي انعكس بالمقابل على مخرجات العملية الانتاجية فيما حصلت الفقرة (8) على درجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي مقدارة (3. 87) يحمل دلالة على انخفاض انشطة اصلاح المنتجات وقد حصلت الفقرات (6 ، 7 ، 8) على انحرافات معيارية بلغت على التوالي (0.71 ، 0.70 ، 0.71) مما يؤكد انسجام اراء افراد العينة ، وان الفقرة (9) حصلت على متوسط حسابي (2.05) مشيرا الى قلة المسترجع من المنتجات التي تقدمها معامل الشركة دليلا على ايجابية التاثير لتطبيق ادارة الجودة الشاملة انسجاما مع الفقرات التي تعكس تحسن جودة المنتجات ورضا الزبون عن المنتجات وبانحراف معياري قدرة (1.19) .

واخيرا تم قياس تأثير تطبيق ادارة الجودة على الحصة السوقية بالفقرة (10) والتي حصلت على موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.89) مما يدل على تأثير التطبيق على توسيع الحصة السوقية وبانحرا ف معياري (0.75) دالا على تجانس اراء افراد العينة لذلك يمكن القول ان تبني تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة يؤثر تأثيرا ايجابيا على مستوى مؤشرات الاداء غير المالي للمنظمة متمثلة برضا الزيون والانتاجية

وتحسين جودة المنتجات وكذلك توسيع الحصة السوقية ، مما يوجب ملاحظة ترابط العلاقة بين مؤشرات الاداء غير المالي مجتمعة من جهه ونتائج تاثرها بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة .

ثالثا: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم (3)

معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ت	فقرات قياس معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الافتقار الى ايمان الادارة العليا بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة	2.02	0.81
2	القلق والخوف بين العاملين الذين يطبقون نظام ادارة الجودة الشاملة	2.56	1.08
3	ارتفاع دوران العمل نتيجة ترك العاملين لوظائفهم	2.54	1.10
4	الافتقار الى انظمة تقييم الاداء للعمل الجماعي	2.89	1.11
5	قلة الموارد اللازمة لعملية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة	2.71	1.04
6	عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة	2.39	0.96
7	انعدام الاستراتيجية في تطوير المهارات للموارد البشرية	2.68	1.05
	المتوسط العام	2.02	

يبين الجدول رقم (3) عددا من المعوقات التي من المحتمل ان تواجة عملية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة حيث اظهرت الفقرة (1) والتي تنص على عدم ايمان والتزام الادارة العليا بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة حيث حازت على درجة موافقة منخفضة وبمعدل حسابي مقدارة (2.02) وانحراف معياري بلغ (0.81) وهذا يؤشر على مدى الاهتمام الذي تولية الادارة العليا في المنظمة المبحوثة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذة النتيجة جاءت متوافقة مع الفقرة الاولى في جدول رقم (1) التي

حصلت على موافقة عالية ضمن مبادىء ادارة الجودة الشاملة .

اما المعوقات المتعلقة بالعاملين والتي تقيسها الفقرتان (2 ، 3) بخصوص الخوف والقلق الذي يراود العاملين من عملية التطبيق والخشية من التغيير فضلا عن معدلات دوران العمل الناتج من احتمال ترك العاملين لوظائفهم فكانت متوسطاتها الحسابية (2.56 ، 2.54) على التوالي دالة على موافقة متوسطة وبانحرافات معيارية بلغت (1.08 ، 1.10) وسبب ذلك يعود الى قلة او انعدام توفر فرص العمل البدبلة نتيجة الازمة الاقتصادية التي يشهدها البلد فضلا عن انعكاسات اضطراب الوضع السياسي والامني وقلة فرص الاستثمار وضعف مساهمة القطاع الخاص في دعم الوضع الاقتصادي .

وفيما يتعلق بتبني المنظمة لمفهوم فرق العمل فان ذلك يتطلب وجود انظمة تقيس الاداء لفرق العمل الجماعي حيث تم قياس مدى توفر هذة الانظمة بالفقرة (4) التي حصلت على موافقة متوسطة بمعدل حسابي (2.89) وبانحراف معياري (1.11) دالا على اتفاق اراء العينة بافتقار المنظمة لوجود انظمة تقييم الاداء الفعالة للعمل الجماعي .

اما الفقرة (5) فكان متوسطها الحسابي (2.71) موكدا على موافقة متوسطة بانحراف معياري بلغ مقدارة (1.04) يعطي دلالة على اتفاق اراء افراد العينة بشحة الموارد المخصصة لعملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة وهذا لاشك مرتبط بخصوصية وضع الشركة العامة للصناعات النسيجية في واسط التي تعتمد التمويل الذاتي وتاثيرات الوضع الاقتصادي العام واحتدام المنافسة بسبب الاستيراد الخارجي .

واخيرا تم التطرق الى الفقرتين (6 ، 7) المتعلقة بالبعد الاستراتيجي فكانت الفقرة (6) تنص على عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة وقد حصلت على موافقة ضعيفة بمتوسط حسابي مقدارة (2.39) وبنحراف معياري (0.96) متوافقا على ما حصلت علية الفقرة (7) في الجدول رقم (1) من موافقة عالية ، اما الفقرة (7) التي تمحورت حول افتقار المنظمة الى استراتيجية لتطوير مهارات الموارد البشرية فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.68) وبانحراف معياري قدرة (1.05) يؤكد توافق اراء افراد العينة انسجاما مع نتيجة الفقرة (4) حول مبادىء ادارة الجودة الشاملة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في الجدول رقم (1) .

رابعا: تحليل ومناقشة الفرضيات

جدول رقم (4)

معاملات سبيرمان بين مبادىء ادارة الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء غير المالي

مبادىء ادارة الجودة الشاملة / مؤشرات الاداء	رضا الزبون	الانتاجية	تحسين الجودة	الحصة السوقية
	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
التزام الادارة العليا	0.441**	0.436**	0.125	0.431**
التركيز على الزبون	0.313**	0.113	0.190*	0.248**
مشاركة العاملين	0.357**	0.179*	0.110	0.386**
تدريب العاملين	0.414**	0.310**	0.178	0.424**
فرق العمل	0.316**	0.196*	0.199*	0.287**
العلاقة بالمورد	0.422**	0.279**	0.131	0.470**
التخطيط الاستراتيجي	0.494**	0.466**	0.260**	0.530**
الادارة بالحقائق	0.493**	0.367**	0.223*	0.342**
المقارنة المرجعية	0.510**	0.399**	0.330**	0.517**

الفرضية الفرعية الاولى : توجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى (< a =0.05) بين مبادىء ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون .

حيث تبين نتائج الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباط ايجابية تراوحت بين (31.3 % –51.0 %) ذات دلالة احصائية عند مستوى (a < =0.05) بين مبادىء ادارة الجودة الشاملة ورضا الزبون وعلية يتم قبول الفرضية الاولى .

الفرضية الفرعية الثانية : توجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى (a< =0.05) بين مبادىء ادارة الجودة الشاملة وتحسين الانتاجية .

حيث تبين نتائج الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباط ابجابية تراوحت بين (11.3% – 46.6 %) ذات دلالة احصائية عند مستوى (a < =0.05) بين مبادىء ادارة الجودة الشاملة وتحسين الانتاجية باستثناء رضا الزبون حيث حصل على معامل ارتباط

ضعيف بنسبة 11.3% غير دال احصائيا عند مستوى (a> =0.05) وعلية يتم رفض الفرضية الثانية بخصوص رضا الزبون وقبولها على المبادىء الاخرى لادارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى (a> =0.05) بين مبادىء ادارة الجودة الشاملة وتحسين الجودة . حيث تبين نتائج الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباط ابجابية تراوحت بين (19% – 33.0%) ذات دلالة احصائية عند مستوى (a > =0.05) بين مبادىء ادارة الجودة الشاملة متمثلة (التركيز على الزبون ، فرق العمل ، التخطيط الاستراتيجي ، الادارة بالحقائق ، المقارنة المرجعية) من جهه وتحسين الجودة وعلية يتم قبول الفرضية على المبادىء المذكورة اعلاة ورفضها على باقي المبادىء (التزام الادارة العليا ، مشاركة العاملين ، العلاقة بالمورد ، تدريب العاملين) لحصولها على علاقة ارتباط ضعيفة غير دالة احصائيا عند مستوى (a> =0.05) تراوحت نسبها بين (11.0% ، 17.8%) .

الفرضية الفرعية الرابعة : توجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى (a> =0.05) بين مبادىء ادارة الجودة الشاملة والحصة السوقية.

حيث تبين نتائج الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباط ايجابية تراوحت بين (24.8 % –53.0 %) ذات دلالة احصائية عند مستوى (a<=0.05) بين مبادىء ادارة الجودة الشاملة والحصة السوقية وعلية يتم قبول الفرضية الرابعة .

المبحث الرابع :– الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1 – رغم تبني المنظمة عملية السعي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة الا انة تبين وجود تفاوت ملحوظ في مستويات التطبيق بين مبادىء ادارة الجودة الشاملة .

2 – اظهرت نتائج الدراسة تاثيرا ايجابيا لعملية تطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة على مؤشرات الاداء غير المالي للمنظمة .

3 – بينت النتائج وجود نسبة من القلق و الخوف الذي يراود العاملين من التغيرات المحتملة في بيئة العمل بسبب تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في المنظمة .

4 – افتقار المنظمة الى انظمة دقيقة لتقييم الاداء للفرق العمل الجماعي في المنظمة.

5 – ضعف البرامج المعتمدة من قبل المنظمة لتطوير وتدريب الموارد البشرية .

6– شحة الموارد المتاحة اللازمة لعملية التطبيق لنظام ادارة الجودة الشاملة في المنظمة .

ثانيا: التوصيات

1- السعي المتوازن للعمل على رفع مستويات التطبيق لجميع مبادىء نظام ادارة الجودة الشاملة من خلال النظر لها بشكل متكامل .

2- العمل على عرض النتائج الخاصة بمؤشرات الاداء المتحقق نتيجة لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة من اجل تحفيز العاملين ورفع روح الثقة التي تبدد القلق و الخوف لديهم وتعزز ايمانهم بفوائد تطبيق النظام .

3- أهمية العمل على اعتماد انظمة تمكن من تقييم اداء فرق العمل لتحديد نقاط القوة والضعف والتشجيع على روح العمل الجماعي المنظم كونة اداة فعالة لعصق الافكار التي تساهم في تطوير العمل .

4- اعتماد برامج للتدريب والتعليم على اساليب حل مشاكل الجودة كالاساليب الاحصائية ونماذج السبب النتيجة وتحليل باريتو وغيرها من اجل تطوير وتحسين مهارات العاملين .

5- تذليل معوقات التطبيق لنظام ادارة الجودة الشاملة من خلال العمل على توفير الموارد المالية والكوادر البشرية المطلوبة لانجاز التطبيق .

المصادر

1 – حمود خضير كاظم (2001) ، ط 1 ، المسيرة للطباعة والتوزيع ، عمان .

2- القرني ، سعيد عبدالله خلف (2000) انتشار وتطبيق ادارة الجودة الشاملة بين الفعل الحقيقي والبريق المزيف ، رسالة معهد الادارة العامة ، الملحق الاعلامي ، العدد 26 ، الرياض .

3– الحديثي ، رامي حكمت فؤاد (2002) ، الادارة الصناعية اليابانية قي تنظيم الانتاج الاني : مقارنة مع النظم الصناعية الغربية ، ط1 ، دار وائل للنشر عمان .

4– العلي عبد الستار محمد (2001) ، ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي ، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان .

5– باسيلي ، مكرم عبد المسيح (2001) المحاسبة الادارية ، مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء ، ط3 ، المكتبة العصرية ، مصر .

6– احمد الخطيب ورداج الخطيب (2006) تطبيقات ادارة الجودة الشاملة ، ط2 ، عالم الكتب الحديث ، اربد ، الاردن .

7– مامون الدرادكة وعادل الشبلي ( ) 2006الجودة في المنظمات الحديثة ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .

8– محمد عبد الوهاب العزاوي (2005) ادارة الجودة الشاملة الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .

9– عبيد،عبد السلام أبراهيم (٢٠٠٣) فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه ، (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

10- Hitt Michael & etal . (2001) Strategic management competitiven ess and globation . 4th ed jack Calhoun Australia .

11- Paul , Frise : Quality Management as a systematic management philosophy for use in nonprofit organizations , PhD Thesis . U.S.A. :Capella university , 2004 .

12- Laudon ,K.C.& Laudon ,J.P "Management information systems-managing the digital firm", Pearson, Prentice Hall,2004 .

13- توفيق عبد الرحمن (2003) الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والادوات ، مركز البحوث المهنية للادارة ، اصدارات بميلك القاهرة .

14- عبد العزيز، حسين نور الدين،(2001) ، الأثر ألتتابعي لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي ، رسالة ماجستير، (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

15- زايد عادل محمد (2004) ، تطبيق الأداء المتوازن في القطاع الحكومي ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، القاهرة .

16- Bank,Johan , The Essence of Total quality management , 2nd, edition , Prentice hall international . Ltd , uk,2000

17- العلي عبد الستار محمد (2001) ، ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي ، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان .

18-Stevenson W , production operation management , 6th edition ,Irwin Mc Graw – Hill,2000.

19- Kotler, ph G. Armstrong "Marketing An Introduction" 5th ed, new Jersey, 2000 .