

إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي : دراسة تطبيقية في مديرية ماء واسط

م. م / طارق عرمن عيسى
المعهد التقني كوت

المستطى

يهدف البحث إلى التعرف بمفهوم نظام إدارة الجودة لشاملة وإمكانية تطبيقه في منظمات القطاع الحكومي بصفته أحد الأساليب الإدارية التي تتبناها منظمات القطاع الحكومي ، لتحسين أداءها وتحقيق الاستجابة التامة لتوقعات زبائنها أجي البحث في مديرية ماء ولسط واعتمد فرضية مفادها إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة في مديرية ماء ولسط . توصل البحث إلى مجموعة نتائج من أهمها الاهتمام بالخصر البشري في المنظمة موضوع البحث مما يجعله يستهيب بكفاءة لحاجات الزبون المتوقعة .

Abstract

The research aims to introduce the concept of a system of total quality management and its applicability in the organizations of the public sector as a management techniques adopted by the organizations, the government sector, to improve performance and achieve respond fully to the expectations of its customers research was conducted at the Directorate of Water and Waist, and adopted the premise that the possibility of the application of total quality management in the Directorate of Water Waist . The research to a group of the most important results attention to the human element in the organization in question, making it responds efficiently to the needs of the customer expected.

ألمقدم...ه

يعد مفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة (total quality management) من المفاهيم العلمية الحديثة التي تهتم في جميع المجالات العملية والإدارية والهندسية والتربوية والاقتصادية والخدمات الأخرى في المنظمة ، وإنها لبت مجرد مفهوم إداري لتطوير المنظمة بل تتعداها للوصول إلى النجاح على المدى البعيد من خلال أرواء المستهلك وتوظيف جهود جميع العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الجودة الأهل والكلفة الأهل والمناسبة في خدمة المستهلكين وتحقيق رغباتهم.

تشير أكثر الدراسات اليابانية والأمريكية والمنظمة الدولية (□□□) إلى إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها في جميع المجالات العلمية والإنتاجية والخدمية، وتعد (مديرية ماء ولسط) إحدى قطاعات الخدمات التي يمكن إن تطبق فيها إدارة الجودة الشاملة للوصول على مخرجات ضمن المواصفات العلمية والعملية المطلوبة والتي تلبي رغبات المستهلك.

أظهر النجاح الهائل التي حققته إدارة الجودة الشاملة في مخف التنظيمات الاقتصادية ولصناعية والتكنولوجية والخدمية في الدول المتقدمة والأسبوية، الاهتمام بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متميز في المؤسسات الخدمية فضلا عن الإنتاجية ، مما دعي إلى محاولة الكف عن أمكانية تطبيق هذا النظام الإداري المتميز في مديرية ماء ولسط .

ض الدراسات السابقة:

١- دراسة witte ١٩٩١

عنوان الدراسة : تطوير خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز لطبي العسكري لطيارين في ولاية كاليفورنيا الأمريكية بقاعدة (david garant) .
وقد أظهرت نتائج الدراسة هيمنة أهداف إدارة الجودة الشاملة على المنظمة محل الدراسة لا سيما تركيزها على تحقيق رضا الزبون فضلا عن أهمية التخطيط للجودة للجودة بوصفة ركيزة التطبيق كما أثبتت الدراسة إن إدارة الجودة الشاملة أفضل فلسفة

فلسفة إدارية يمكن اعتمادها لتحسين الإنتاج والجودة وتخفيض التكاليف وبالتالي كعب رضا كعب رضا الزبون المستهدف عن طريق توظيف لخط والفعاليات نحو إجراء التحسين التحسين المستمر لعمليات الإنتاج والجودة بما يحقق واردات اقتصادية تنعكس بمزايا فعالة بمزايا فعالة على المنظمة والعاملين فيها بصفتهم زبائن داخلين وفقا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وان رضاهم لاشك يؤثر على مستوى أدائهم وانعكاس ذلك على تنفيذ تنفيذ الأعمال .

٢- دراسة beck with ١٩٩٢

عنوان الدراسة : إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تعطي بناءا عاليا الجودة .
أظهرت هذه الدراسة إن الاهتمام الكبير بالجودة يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها المرسومة مسبقا فالمشكلات التي واجهت شركات البناء في الولايات المتحدة الأمريكية أسفرت عن تبني أساليب إدارة جديدة متمثلة بإدارة الجودة الشاملة التي تمكنت من تحقيق أعلى درجات الجودة لمنتجاتها المقدمة لزبائننها , فضلا عن تركيزها على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء جودة المنتج النهائي .

٣- دراسة gatanas ١٩٩٢

عنوان الدراسة : القيادة وإدارة الجودة الشاملة .
ركزت الدراسة على المهارات التي يجب أن يتمتع بها مدراء المستويات العليا بوصفهم قادة لإدارة الجودة الشاملة حيث أوضحت دور القيادة عند تطبيق هذه الفلسفة واعتمادها على حالتين احدهما في القطاعين الحكومي والأخرى في القطاع الخاص في المؤسسات لصناعية وبيان أهمية القيادة من خلال فعاليات القائد المبنية على اعتماد مبدأ التحسينات التنظيمية , أن وجوب تمتع القيادة بمواصفات ومهارات لم يعتقد عليها في أنماط مهامها الاعتيادية يسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يقود المنظمات إلى التميز في الأداء وبالتالي كعب رضا الزبائن من خلال تقديم المنتجات التي تلبي حاجاتهم وتحقق رغباتهم .

٤-د دراسة Lewis & Earley ١٩٩٧

عنوان الدراسة : تقييم الجودة من خلال الثقافات

أوضحت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إن وضع إطار ثقافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤثر بشكل فعال في نجاح أو فشل سياسات وإجراءات الجودة وذلك لضرورة القيام بشعر الوعي وزيادة الفهم داخل المنظمة بشأن هذا الإطار الثقافي التي يركز على أربعة عناصر أساسية هي الفردية - الجماعية , تبليغ القوى , الابتعاد عن عدم تأكد والاهتمام بالوقت فهذه العناصر تؤثر في عناصر الجودة وتحسيناتها وهي رضا الزبون , والتحسين المستمر وفرق العمل التي تعد بمثابة القاعدة الأساسية للارتقاء بالجودة .

أن سعي المنظمات لتطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة سيحكم عليها بالفشل إذا لم تتمكن الإدارة العليا من امتصاص حدة المقاومة التي سيظهرها العاملون من جراء تغيير أنماط أعمالهم الاعتيادية حيث يتطلب الاهتمام بها والعمل على تحسين جودة عملياتهم ومنتجاتهم ومشاركتهم في وضع الحلول التي تساعد المنظمة على زيادة الأرباح , أن هذه الدراسة تعطي إطارا يوضح كيفية البدء بأجراء التغيير للمنظومة الثقافية السائدة إلى ثقافة منظميه تسجم ومبلى إدارة الجودة لشاملة وهذه مهمة صعبة تحتاج إلى بعد زمني لأنها تتعلم مع موارد بشرية ذات أفكار واتجاهات مختلفة .

نستخلص من الدراسات السابقة ما يأتي :-

- اهتمام واسع وكبير من قبل المنظمات بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة .
- إسهام إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وخفض الكلفة والاستجابة التامة لحاجة الزبون .
- تؤدي القيادة الإدارية وثقافة المنظمة دورا مهما في التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة .

• شكلت نتائج الدراسات وتوجهاتها أساسا اعتمده الدراسة في بنائها النظري ، كما أسهمت الدراسات السابقة في بلورة شكل الدراسة وفرضيتها .

منهجية البحث

١- مشكلة البحث

أشارت نتائج المعيشة الميدانية واللقاء المباشر مع بعض الإدارات في مديرية ماء ولسط إن المديرية تعاني من مشكلات فنية وإدارية وبشرية تحتاج إلى معالجة شاملة ومتكاملة ، لذا كان توجه البحث نحو الضدي لهذه المشكلات ، ومعالجة جذور أسبابها ، لأن إدارة الجودة لشاملة تساعد على تحفيز وشجيع لسلوك الإداري والتنظيمي الفاعل للعاملين لتحسين الأداء واستخدام الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفاعلية وقد تلخت المشكلة بالسؤال الآتي :

هل يمكن تطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة في مديرية ماء ولسط ؟

٢_أهداف البحث

* البحث عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة لشاملة لتحسين الأداء لشمل لمديرية ماء ولسط .

* تحديد جوبل إدارة الجودة لشاملة التي تسهم في تحسين جودة المخرجات المتوقعة لمديرية ماء ولسط .

* تعزيز ثقافة الجودة لشاملة ، وتعزيز معارف ومهارات العاملين بمتطلبات إدارة الجودة لشاملة .

* شجيع الإدارة الحكومية نحو تبني مبلئ إدارة الجودة لشاملة في مجالات عملها المختلفة

٣-أهمية البحث

* إثارة انتباه الإدارات الحكومية إلى أهمية الدور الذي تؤديه إدارة الجودة لشاملة في تحسين الأداء

* مساعدة إدارة المديرية موضوع الدراسة على إعادة تنظيمها وتوزيع مستوياتها ،
مما يحسن من النتائج المتوقعة من أداءها .

* الإسهام في تحسين المردودات الاقتصادية والاجتماعية لعل مديرية ماء واسط
موضوع الدراسة .

٤_ فرضية البحث

إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديرية ماء ولسط .

٥_ طريقة الدراسة

اتبع البحث من اجل التحقق من فرضيته ، أسلوب الاستطلاع بصفته لطريقة
المناسبة لجمع البيانات واستخدامها لإغراض جمع البيانات قائمة فص مكونة من (١٠)
مجموعات من الأسئلة لكل مجموعة عدد من الفقرات المفسرة لها تمحورت حول أهمية
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة محل البحث ، التزام الإدارة ورغبتها بتطبيق
إدارة الجودة لشاملة ، أساليب توكيد الجودة والرقابة عليها ، الاهتمام بجودة المخرجات
التي ستقدم للزبائن ، طرق إدارة الموارد البشرية ، وبيئة العمل ، استختمت النيب
المئوية لإغراض التحليل وقد تم تحديد عينة الدراسة (٠٠ شخصا)

توزعت خصائصهم حسب الجدولين الآتيين :

الجدول رقم ١ □ / يبين توزيع أفراد أبعينه هب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	أنسبه المئوية
مدير	٢	%٣.٣
رئيس قسم	٨	%١٣.٣
العمال	٥٠	%٨٣.٤
المجموع	٦٠	%١٠٠

الجدول رقم ٢ □ / يبين توزيع أفراد أبعينه هب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	أنسبه المئوية
الجامعية	١٠	%١٦.٧
الثانوية	١٢	%٢٠
ألمتوسطه	١٨	%٣٠
الابتدائية	٢٠	%٣٣.٣
المجموع	٦٠	%١٠٠

الإطار النظري للدراسة

١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تتبناها المنظمات سعياً منها إلى تحسين وتطوير منتجاتها لمواجهة التحديات المتعددة واحتدام المنافسة ، الأمر الذي يفرض أتباع أساليب أداريه فعالة لاستثمار عناصر الإنتاج المتعددة لتقديم سلعة أو خدمة تستند إلى مهارات بشرية عالية من الناحية التقنية والمعرفية . حيث تلعب عملية الاستخدام المنظم للقي البشرية وموارد الإنتاج دورا فاعلا في إكساب المنظمات ميزة تنافسية من خلال استثمارها استثمارا أمثل بهدف رفع الإنتاجية وتحسين الجودة والعمليات لقد أزداد اهتمام الباحثين ومراكز العلم بنظام إدارة الجودة الشاملة وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تحديد مفهومه.

تؤكد فلسفة إدارة الجودة لشاملة على التطور والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر للوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفه مدى رضاه عن المنتجات . [١]

ومن أهم متطلبات نجاح إدارة الجودة لشاملة هو تفويض العاملين لصلاحيات ألابزمة لوضع الأهداف و الخطط المستجيبه لاحتياجات المستفيدين ومن ثم نشر ثقافة الجودة لان عمليات التحول والتغيير تنبع من المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي، وان أسباب فشل تطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة غياب تفويض سلطة للمستويات الإدارية الدنيا وهذا التفويض يقوم على الثقة بديلا عن العمليات الرقابية الروتينية مما يتطلب أعاده تدريب العاملين حول نظام إدارة الجودة لشاملة لكن لصعوبة تكمن في تغيير الاتجاهات حول مفهوم الثقة . [٢]

أن نلص نتائج إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى وقت زمني بعيد نسبيا لان نتجها لا تظهر على المدى القصير حيث تستند الرؤيا بعيدة المدى للتفكير والتخطيط الاستراتيجي والى ضرورة تماثل لطة الإستراتيجية مع المهام الرئيسية التي تحتاجها عملية بلوغ المتغيرات المطلوبة مع الثقافة التنظيمية التي تعمل على وفقها المنظمة [٣].

يوصف التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة بأنه إستراتيجية شاملة ليس في مجال العمليات فهد بل في بيئة العمل وفقا لتحسينات تدريجية ومستمرة في العمليات والمستويات وبمشاركة فعالة من العاملين فهي إستراتيجية التحسين المستمر بأقل الجهود والاستثمارات على الرغم من أنها لا تستثنى الجذرية إلا أنها فضل التحسين التدريجي من أجل تخفيض لخسائر الناجمة عن احتمالات الفشل [٤].

وبناء على ما ورد يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة نظام يعتمد استخدام الإمكانيات والقدرات لظاهرة والكامنة لى جميع العاملين بما يضمن سير النشاطات التي تم تخصيصها لمنع وقوع لخطأ من خلال تعزيز لسلوكيات المشجعة مع ثقافة منظمة تبنى على أساس فريق العمل الهادف إلى التحسين المستمر للمنتجات المحققة لتوقعات الزبون المستهدف

٢- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعددت وجهات النظر حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويحاول البحث عرضها بما يأتي:

٢-١- ضرورة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة : من أهم خصص إدارة الجودة الشاملة تلقي الدعم الملموس من كافة المستويات الإدارية وخاصة الإدارة العليا إدراكا منها بأهمية إدارة الجودة الشاملة والمشاركة في تطبيقها مما يهيئ مناخا تنظيميا يجعل الأفراد يؤدون أعمالهم وفقا للمعايير المحددة □ □ □ .

إن الاهتمام بإدارة الجودة لشاملة وتوفير ظروف الملائمة لتطبيقها يتطب التعاون بين مخف الإدارات والأقسام ذات لصلة بعمليات للشراء والتخزين , الإنتاج , التسويق , التمويل , النقل, وإدارة الموارد البشرية وذلك يعني إن الجودة مسؤولة لجميع .

٢-٢- التركيز على دور الزبون : ينظر مفهوم إدارة الجودة لشاملة إلى رضا الزبون باعتباره هدفا أساسيا كونه القوة القائدة لضميم المنتج فاقشل في إرضاء الزبون يؤدي إلى تقيل لصفة السوقية للمنظمة وبالتالي يخض حجم المبيعات , إن الزبون يمثل محور الارتكاز في الجودة و المنافسة , لذلك تقوم كثير من المنظمات ببذل الجهود لتحليل اتجاهات الزبائن , أن أدراك المنظمة لحاجات وتوقعات الزبائن وتحديد ما يريدون من خدمات يساعد المدراء على تمكينهم من النظر خارج منظماتهم بدلا من التركيز على الأعمال الروتينية داخل المنظمة كما إن التعرف على حاجات الزبائن يساعد الإدارة على توجيه جهودها نحو الاستجابة لهذه الحاجات □ ٦ □ .

٢-٣- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار : تتطب إدارة الجودة لشاملة مشاركة فعالة من جميع العاملين بمخف المستويات الإدارية حيث تستيب الإدارة العليا لاقتراحاتهم وذلك يؤدي إلى توليد الشعور بالأهمية لى لعاملين فيبدون استعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية والعمل بكل ما لديهم من طاقة لتحقيق أهداف المنظمة .
لذلك يرى كل من (Brand & Cohere) أن أشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى شجيعهم على □ التوجه للعمل بتيقظ كما يؤدي إلى شجيع الإبداع ورفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء للمنظمة والالتزام بتنفيذ الأعمال الموكلة لهم □ ٧ □ .

٢-٤- تشكيل فرق العمل :

تأخذ فرق العمل على عانتها مسؤولية تحليل العمليات الإدارية والإنتاجية ومعرفة حاجات المستفيدين والأصل بالموردين من لجل معالجة المشكلات التي تحول دون تحقيق

الأصل □ ١١ □ . وعلى الرغم إن الإتقان الكمل للعمليات غاية صعبة التحقيق إلا إن
إن أهداف عمليات التحسين المستمرة هو لسعي للوصول إلى هذا الإتقان □ ١٢ □ .

٣- المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المطلوبة إلا إن نجاح هذا
التطبيق يتطلب ضرورة توفير المتطلبات الآتية:

٣-١- أن تكون المنظمة على معرفة باحتياجات الزبائن المستفيدين وتعمل على تحسين
وتطوير الأساليب الأزمة لتقديم مخرجات تتسجم مع احتياجاتهم والتغيرات البيئية
المحيطة

٣-٢- ضرورة تعرف المنظمة على منفسيتها في الأسواق المستهدفة وهذا يعتمد
على قدرتها على تحليل الأسواق

٣-٣- تحديد قدرات المنفسين من حيث لحجم والموارد والمنتجات حتى تستطيع وضع
استراتيجيات تعتمد عليها في الإنتاج والتسويق وأجراء المقارنات مع هذه الجهات
المنفسة

٣-٤- أن تكون المنظمة على معرفه بنتائج عدم تطبيق نظام الجودة في المنتجات
المقدمة من قبلها في ظل التزايد لحاد في المنفسة وتطور وعي وثقافة الزبون.

٣-٥- العمل على تحديد أهداف كل وحده أداريه فيما يتعلق بإشباع حاجات الزبون
الزبون لخارجي والداخلي على حد سواء حيث يساعد هذا المطب الوحدات الإدارية
الإدارية على تحقيق أهدافها ضمن الهدف الرئيسي المحدد لتقديم الخدمات والسلع

للمستفيدين والعمل على إيجاد الفصيل والتسيق ما بين الوحدات لتحقيق الهدف العام العام للمنظمة لان عدم تحديد الأهداف للوحدات الإدارية يؤدي إلى تداول الواجبات بشكل يؤدي إلى ما يسمى بصراع التنظيمي.

٣-٦- تهيئة مناخ العمل وإيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين على مبادئ ومتطلبات التطبيق وإبراز الفوائد المتحققة من تلك سعيًا لدفعهم للمشاركة في عملية صنع وتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين لجودة وتطويرها.

٣-٧- اعتماد تطبيق مفهوم الرقابة الشاملة بدلا من المفهوم القديم للرقابة من أجل تحقيق مبدأ العيب لصفوي في مخرجات المنظمة وتقلص التكاليف الإنتاجية .

٤- فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

لقد تبلورت الأفكار والمفاهيم بشأن الجودة إلى المدخل الغربي (أوربي-أمريكي) حول نظام متكامل تحت أسم نظام ضمان الجودة وفقاً لمواصفات ايزو (□□□□) التي التي ينصرونشاطه في نطاق جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة للزبون المستهدف المستهدف , بينما ركز المدخل الآسيوي الياباني في منظوره لإدارة الجودة لشاملة لشاملة باعتبارها نظاما متكاملًا وحاكما لكافة الوظائف والأنشطة التي تعمل داخل داخل المنظمة متجاوزا نطاق جودة لسلعة أو الخدمة إلى جودة المنظمة ذاتها كوحدة كوحدة واحده بحيث لا تسمح بوجود خطأ أو تحراف في إي وظيفة من الوظائف التي يتكون التي يتكون منها الهيكل التنظيمي مستبعدا أي نشاط لا يمكن إن يحقق قيمه معينه معتبرا الجودة مسؤولية جميع العاملين مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية وتنمية القدرات والإمكانيات من المبادرات الذاتية الفردية والجماعية وتعزيز روح العمل الجماعي من من أجل زيادة قدرة المنظمة على توليد الأفكار المبدعة التي تأخذ أشكالاً متعددة ومتنوعة من السلع والخدمات التي ترضي الزبون وتكمن المنظمة من صنع الأسواق

الأسواق المستقبلية وتطويرها للأسواق الحالية, ويمكن تلخيص أهم الفوائد المتحققة من اعتماد إدارة الجودة الشاملة بالاتي :- □ ١٣ □

٤-١- بناء وتطوير ثقافة التغيير الفعال القائم على أساس التحسين المستمر للمنتجات .

٤-٢- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال العمل الجماعي .

٤-٣- تعزيز التعاون والاتصال المنظم بين أقسام ووحدات المنظمة .

٤-٤- تخفيض كلف العمليات ومنع نب الفاقد والعدم والهدر واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة مما يساعد على تطوير وزيادة كفاءة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات التي تنال رضا الزبون .

٤-٥- تقديم الجودة بما ينسجم مع رغبات واحتياجات الزبائن الحاليين والمرقبين مما يحقق رضاهم بشكل مستمر .

٤-٦- تعظيم الأرباح وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة في أسواقها المستهدفة .

٤-٧- خفض شكوي العاملين وانخفاض نب حوادث لصناعية في مجالات العمل .

٤-٨- خفض شكوي الجهات المستفيدة من جودة لسلع والخدمات المقدمة لهم ومطابقتها مع توقعاتهم مما يعزز من ولائهم للمنظمة ومنتجاتها .

٥- معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب التطبيق الناجح لا دارة الجودة الشاملة الكثير مما هو يعد من التعليم والتدريب والتدريب على الأدوات والوسائل التطبيقية, فهو يتطلب العمل على توحيد الجهود الكلي الكلي للمنظمة بمستوياتها المختلفة من اجل الاستمرار في التحسين لجميع الأنشطة سعيا سعيا لتقديم منتجات تفي باستخدامات الزبون وتحقق توقعاته وفقا لمنظور يبني على المعرفة العلمية لوضع المنظمة والعوامل البيئية المحيطة بها وبالتالي فان هناك هناك خصوصية في التطبيق تخلف من دولة إلى دولة ومن منظمة إلى أخرى ولكن بشكل

ولكن بشكل عام هناك مجموعه من العوامل التي قد قف عائقا أمام التطبيق من أهمها :-
 أهمها :- □ ١٤ □

- ١-٥ - عدم تبلور قناعة لى الإدارة العليا لتطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة .
- ٢-٥ - محدودية إدراك العاملين بمفهوم النظام وأهمية الفوائد المتحققة من تطبيقه .
- ٣-٥ - محدودية كفاءة الموارد المتاحة لألزمة لتطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة .
- ٤-٥ - ضعف فاعلية المشاركة بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة .
- ٥-٥ - عدم اعتماد لخط والسياسات المرنة التي تتلاءم مع التغييرات البيئية.
- ٦-٥ - تباين أخلاقيات الأداء التنظيمي مع ثقافة إدارة الجودة لشاملة .

أولاً: تحليل بيانات البحث

لسؤال الأول :

هل تعتقد أن لديك فكرة واضحة عن مفهوم وأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة في منطمتكم وقد تضمن هذا لسؤال على فقرتين تقيس لتجاهات أفراد عينه البحث نحو وعي الإدارة العليا والعاملين في المنظمة لمفهوم وأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة .

الجدول رقم □ ٣ □ / يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية لكل فقره من فقرات السؤال

المجموع		عدم الإجابة		لا		نعم		الفقرات
النسبة	الكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة		النسبة		النسبة		النسبة		
المئوية		المئوية		المئوية		المئوية		

٧	%٧٠	٣	%٣٠	-	-	١٠	١٠٠ %	هل تعتقد باعتبارك أحد المدراء العاملين في هذه المنظمة انك على معرفة واضحة وتامة بمفهوم وأهميه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
٥	%١٠	٤٥	%٩٠	-	-	٥٠	١٠٠ %	هل تعتقد كعامل في هذه المنظمة انك على معرفه واضحة وتامة بمفهوم وأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

نضح من الجدول رقم ٣ □ □ القضمن النسب المئوية لتكرارات الإجابة (بنعم الا) حول فقرات الجدول ما يأتي :-

أظهرت نتائج الإجابة على فقرة المعرفة الواضحة والتامة للمدراء بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة إن نسبة ٧٠% كالت إجاباتهم نعم ، ونسبة ٣٠% كالت إجاباتهم لا.

وهذا يعني إن النسبة الأكبر من أفراد العينة تؤيد المعرفة التامة والواضحة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة موضوع الدراسة (مديرية ماء ولسط) .

كما أظهرت نتائج الإجابة على فقرة المعرفة الواضحة والتامة للعاملين بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة إن نسبة ٩٠% كالت إجاباتهم لا ، ونسبة ١٠% كالت إجاباتهم نعم .

وهذا يعني إن النسبة الأكبر من أفراد العينة لا تؤكد معرفة العاملين في المنظمة موضوع الدراسة بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة .

وعالية يجب تكثيف معارف ومفاهيم إدارة الجودة لشاملة لى المستويات الدنيا في المنظمة (العاملين).

السؤال الثاني :

هل تعتقد أن الإدارة العليا في المنظمة ترغب بتطبيق المفاهيم العلمية لمراقبة الجودة وقد تضمن لسؤال على ٦ فقرات تقيس التزام الإدارة العليا للمنظمة بتطبيق المفاهيم العلمية لمراقبة الجودة .

جداول رقم ٤ □ / يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل

فقرة من فقرات السؤال

المجموع		عدم أجابه		لا		نعم		الفقرات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
١٠٠ %	٦٠	٦.٦ %	٤	١٠ %	٦	٨٣.٣ %	٥٠	الجودة مسؤولية قسم الفحص والاختيار
١٠٠ %	٦٠	١.٦ %	١	١٠ %	٦	٨٨.٤ %	٥٣	تهدف مراقبة الجودة في المنظمة عدم تجاوز نسب المعيب المحدد مسبقا وليس الوصول إلى مستوى العيوب الصفرية
١٠٠ %	٦٠	-	-	٨.٤ %	٥	٩١.٦ %	٥٥	تهدف مراقبة الجودة في المنظمة المطابقة للتصميم وليس المطابقة للتصميم والاستخدام معا
١٠٠ %	٦٠	٥ %	٣	٨.٤ %	٥	٨٦.٦ %	٥٢	تهدف مراقبة الجودة إلى اكتشاف الانحرافات وعلاجها وليس الوقاية من حدوث هذه الانحرافات

١٠٠ %	٦٠	٣.٣ %	٢	٨.٣ %	٥	٨٨.٤ %	٥٣	يقوم نظام مراقبة الجودة في المنظمة بوضع معايير ومواصفات جودة المنتج التي تتناسب مع الإمكانيات الإنتاجية المتاحة وليس مع احتياجات ورغبات المستهلك والإمكانيات الإنتاجية المتاحة معاً
١٠٠ %	٦٠	-	-	٩١.٦ %	٥٥	٨.٤ %	٥	هل الأجهزة وأدوات القياس المستخدمة في نظام مراقبه الجودة حديثة ومتطورة

اتضح من الجدول رقم ٤ □ المتضمن النسب المئوية لتكرارات الإجابة (بنعم الا) حول فقرات الجدول

ما يأتي :-

أظهرت النتائج من لجدول رقم ٤ □ أن ٨٣% من أفراد العينة أكدوا أن الجودة من مسؤولية وحدة مراقبة الجودة فقط وان مراقبة الجودة تتم بوساطة الفص ، كما أجاب ٨٨% من أفراد العينة إن الهدف من مراقبة الجودة يتركز حول عدم تجاوز تجاوز نسب المعيب المحددة مسبقا وليس الوصول إلى مستوى العيوب لصفيرية ' وأوضح ٩١% من أفراد العينة أن هدف مراقبة الجودة مازال يتركز على اكتشاف اكتشاف مدى مطابقة المنتج للخصميم وليس الملائمة للاستخدام معا هب المفهوم لحيث لحيث لمراقبة الجودة ' وأكد ٨٦ % من أفراد ألعينه إن الرقابة في المنظمة لا تزال تزال رقابة علاجيه وليت وقائية حيث أنها تهدف إلى اكتشاف الاخرافات ومحاولة ومحاولة علاجها وليس الوقائية منها ومنع حدوثها قبل وقوعها ' كما أجاب ٨٨% من أفراد العينة إن مواصفات المنتج مازلت توضع على أساس الإمكانيات الإنتاجية الإنتاجية المتاحة وليس بناء على احتياجات ورغبات المستهلكين . وبين ٩١% من أفراد العينة إن المنظمة لا تزال تستخدم أجهزة وأدوات قياس متقدمة تكنولوجيا

وغير متناسبة مع التطور التكنولوجي الأمر الذي يؤدي إلى عدم الدقة في نتائج مراقبة الجودة .

السؤال الثالث :

هل تعتقد إن المنظمة ملتزمة بتطبيق المفاهيم العلمية لتوكيد الجودة طبقا للمعايير الدولية وقد تضمن لسؤال على ٧ فقرات تقيس مدى التزام المنظمة بتطبيق المفاهيم العلمية لتوكيد الجودة طبقا للمعايير الدولية .

الجدول رقم ٥٥ يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية الخاصة بكل

فقرة من فقرات السؤال

المجموع	عدم إجابة		لا		نعم		الفقرات
	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	
١٠٠	٦٠	%٣.٣	٢	٦٣.٣ %	٣٨	٣٣.٤ %	٢٠
							جد في المنظمة دليل للجودة مكتوب بكل واضح ومحدد ويفهمه ويطبقه العاملون

١٠٠	٦٠	%٥	٣	%٢٠	١٢	%٧٥	٤٥	الجودة مسؤولية العاملين في الأقسام الإنتاجية وليس مسؤولية جميع العاملين في المنظمة .
١٠٠	٦٠	%٣.٣	٢	٨٣.٤ %	٥٠	%١٣.٣	٨	إجراء مراجعته للتصميمات أكد من توافقه مع متطلبات المستهلك .
١٠٠	٦٠	-	-	%٨٠	٤٨	%٢٠	١٢	إجراء المراجعات الداخلية دوريا أكد من فعالية منظومة الجودة في المنظمة.
١٠٠	٦٠	%٦.٧	٤	٦٨.٣ %	٤١	%٢٥	١٥	إجراء الدراسات لمقارنة جودة منتجات المنظمة بجودة منتجات منافسين
١٠٠	٦٠	%٣.٣	٢	%٧٥	٤٥	%٢١.٧	١٣	هدف الإجراءات التصحيحية التي اتخاذاها لتلافي حدوث الخطأ في أخرى
١٠٠	٦٠	-	-	%٨٣,٤	٥٠	%١٦,٦	١٠	جد نظام محدد وواضح للمعايرة و صيانة أجهزة وأدوات القياس

نستنتج من جدول رقم ٥ □ أن ٦٣% من أفراد العينة أكدوا على عدم وجود دليل واضح للجودة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم فهمه وتطبيقه من قبل جميع العاملين في المنظمة، كما أوضح ٧٥% من أفراد العينة أن لجودة مازلت مسؤولية العاملين في الأقسام الإنتاجية فقط وبالتالي فهي ليست مسؤولية جميع العاملين في المنظمة وهذا يخلف المبلئ والمعايير الدولية لتوكيد الجودة .

كما أجاب ٨٣% من أفراد العينة بان هدف المراجعة مازال يتركز في المنظمة على اكتشاف مدى مطابقة المنتج لتصميم وليس لمتطلبات المستهلكين وحاجاتهم كما كما أوضح ٨٠% من أفراد العينة غياب المراجعات الداخلية للجودة وإنها لا تتم بشكل دوري . وأوضح ٦٨% من أفراد العينة عدم وجود دراسات لمقارنة جودة منتجات المنظمة بجودة منتجات المنافسين بشكل مستمر وأكد ٧٥% من أفراد العينة على غيابه على مفهوم لصيانة الوقائية وسيادة مفهوم لصيانة العلاجية وبين ٨٣%

٨٣% من أفراد العينة عدم وجود نظام واضح ومحدد لمعايير أجهزه وأدوات القياس
القياس المستخدمة في مراقبة جودة العمل .

السؤال الرابع :

هل يتم تدريب المدراء والعاملين في المنظمة على مفاهيم وعناصر إدارة الجودة
ومتطلبات تطبيقها , وقد ضمن هذا السؤال على ٥ فقرات تقيس اتجاهات أفراد
عينة البحث نحو مدى توفيق أساليب التعليم والتدريب المعتمدة في المنظمة مع الأساليب
المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة .

الجدول رقم ٦ يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية الخاصة بكل فقرة من فقرات السؤال

المجموع		عدم إجابة		لا		نعم		الفقرات
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	
١٠٠	١٠	-	-	٦٠%	٦	٤٠%	٤	تهتم إدارة المنظمة بتدريب المدراء على الأساليب الحديثة لتحسين الجودة وتطويرها .
١٠٠		٨٣%	٥	١٧%	٣٥	٣٣%	٢٠	تولى إدارة المنظمة عناية خاصة لتدريب العاملين على تحسين الجودة وتطويرها .
١٠٠	٦٠	٣٣%	٢	٥٠%	٣٠	٧%	٢٨	تقوم المنظمة بتدريب جميع العاملين بناءا على الاحتياجات الفعلية أم بناءا على آراء المدير الشخصية بغض النظر عن الاحتياجات الفعلية للتدريب .

١٠٠	٦٠	%٥	٣	%٧٠	٤٢	%٢٥	١٥	تشجع الإدارة العليا في المنظمة على الأفكار الجديدة وتقدم لها الدعم الكافي .
١٠٠	٦٠	%٣٣	٢	٦١٧ %	٣٧	%٣٥	٢١	تتضمن برامج التدريب على أساليب حل المشاكل المتعلقة بالجودة

يلاحظ من الجدول رقم ٦ □ أن ٤٠% من أفراد العينة أجابوا أن إدارة المنظمة تولى الأهمية المناسبة لتدريب المدراء على الأساليب الحديثة المتعلقة بتحسين جودة وتطويرها . كما أكد ٥٨% من أفراد العينة في المنظمة أن إدارة المنظمة لا تولى العناية الخاصة لتدريب العاملين على أساليب تحسين الجودة وتطويرها وأجاب ٤٦% من أفراد العينة بأن التدريب مازال يتم ليس بناء على الاحتياجات الفعلية وإنما بناء على الآراء الشخصية للمدراء الأمر الذي يقلل من فائدة هذه الدورات التدريبية . كما أظهرت الإجابات أن ٧٠% من أفراد العينة قد أكدوا أن إدارة المنظمة لا تولى شجيع الأفكار والمبادرات الفردية والاهتمام الكافي بها ولا تقدم لهم الدعم المناسب كما أجاب ٦١% من أفراد العينة إن البرامج التدريبية لا تضمن التدريب على حل مشاكل الجودة .

السؤال الخامس :

هل تهتم منظمتم بالمستهلكين والمستفيدين من منتجاتها . وقد تضمن لسؤال على □ ٤ □ فقرات تقيس اتجاهات أفراد عينة البحث نحو مدى اهتمام إدارة المنظمة بالمستهلكين والمستفيدين من منتجاتها .

الجدول رقم ٧ □ يوضح الإجابات و النسب المئوية الخاصة بكل فقرة من فقرات السؤال

المجموع		عدم إجابة		لا		نعم		الفقرات
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	
١٠٠	٦٠	٣.٣ %	٢	٦٣.٣ %	٣٨	٣٣.٤ %	٢٠	تستجيب إدارة المنظمة باستمرار لحاجات ورغبات المستهلكين والمستفيدين من منتجاتها وخدماتها .
١٠٠	٦٠	—	—	٥٣.٣ %	٣٢	٤٦.٧ %	٢٨	يتم باستمرار التعرف على مدى رضا المستهلكين عن المنتجات المقدمة لهم .
١٠٠	٦٠	٦.٧ %	٤	٢٥ %	١٥	٦٨.٣ %	٤١	تتابع إدارة المنظمة شكاوى المستهلكين والجهات المستفيدة من منتجاتها أو خدماتها وتتخذ الإجراءات اللازمة لحلها .
١٠٠	٦٠	٥ %	٣	٧٥ %	٤٥	٢٠ %	١٢	تحرص إدارة المنظمة على منح السلطات الكافية للعاملين لتلبية احتياجات ورغبات المستهلكين .

نلاحظ من لجدول رقم ٧ □ أن ٦٣ % من أفراد العينة أجابوا بان الإدارة

الإدارة لا تستجيب دائما لحاجات ورغبات المستهلكين والمستفيدين من منتجاتها لأنها

لأنها مقيدة بالإمكانيات الإنتاجية كما أجاب أكثر من نصف أفراد العينة أنه لا يتم

التعرف باستمرار على مدى رضا المستهلك عن المنتجات المقدمة لهم حيث بلغت بلغت النسبة ٥٣% ، وأكد ٦٨% من أفراد العينة أن الإدارة تتابع إشكال سوء التعامل مع المستهلك والمستفيد وتحاول اتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها ، وأن ٧٥% من أفراد العينة اجمعوا إن الإدارة العليا لا تمنح لصلاحيات الكافية لتلبية احتياجات المستهلكين .

السؤال السادس :

هل تهتم إدارة منظمكم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تساعد في تحسين جودة المنتجات المقدمة وقد تضمن السؤال على ٣ فقرات تقيس مدى اهتمام الإدارة العليا للمنظمة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة .

الجدول رقم ٨ □ يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات السؤال

المجموع		عدم إجابة		لا		نعم		الفقرات
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	
١٠٠	٦٠	-	-	٦٦.٧%	٤٠	٣٣.٣%	٢٠	تستجيب الإدارة العليا لاقتراحات العاملين وأرائهم لتحسين الجودة .
١٠٠	٦٠	-	-	٧٥%	٤٥	٢٠.٥%	١٥	تشجع الإدارة العليا للمنظمة العاملين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالجودة .
١٠٠	٦٠	١٣.٣%	٢	٨٠%	٤٨	١٦.٧%	١٠	تتوفر صلاحيات كافية للعاملين تسهم في تحسين جودة المنتجات المقدمة .

يضح من الجدول رقم ٨ □ أن ٦٦% من أفراد العينة أجابوا بالنفي على أن الإدارة الإدارة العليا للمنظمة تستجيب لأراء واقتراحات العاملين فيها والهادفة إلى تحسين وتطوير معدلات الأداء والجودة ، كما أكد ٧٥% من أفراد العينة على إن الإدارة لا

لا شجع العاملين لديها على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين تحسين الجودة ، وأوضح ٨٠% من أفراد العينة أنه لا تتوفر لصلاحيات الكافية الكافية للعاملين التي تمكنهم من تحسين جودة المنتجات المقدمة من قبل المنظمة قيد البحث .

السؤال السابع :

هل تهتم الإدارة العليا لمنظمتكم ببناء فرق العمل التي تساهم في حل المشاكل التي تواجهها. وقد تضمن السؤال على ٣ فقرات تقيس مدى التزام إدارة المنظمة ببناء فرق العمل التي تساهم في حل المشاكل التي تواجه عمل المنظمة .

الجدول رقم ٩ يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات السؤال

المجموع		عدم الإجابة		لا		نعم		الفقرات
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	
١٠٠	٦٠	%٦.٦	٤	%٧٠	٤٢	%٢٣.٤	١٤	تستخدم الإدارة العليا أسلوب تشكيل فرق عمل عند مواجهة مشكلة أو تطوير المنتجات .
١٠٠	٦٠	-	-	%٨٠	٤٨	%٢٠	١٢	يرغب العاملون بالمنظمة في العمل الجماعي ويسعون للمشاركة بشكل طوعي في حل مشاكل الجودة .
١٠٠	٦٠	%٥	٣	%٩٠	٥٤	%٥	٣	يوجد في منظمتكم فرق لتحسين الجودة عبر الأقسام المختلفة .

يُضح من الجدول رقم ٩ أن ٧٠% من أفراد العينة قد أجابوا بالنفي كون منظمتهم لا تستخدم أسلوب تشكيل فرق العمل عند مواجهة أية مشكلة من مشكل تطوير الجودة. كما أجاب ٨٠% من أفراد العينة بالموافقة على أن جميع العاملين في المنظمة يرغبون بالعمل الجماعي ويسعون إلى ذلك في حال إفساح المجال لهم من قبل الإدارة العليا ، وقد اتفق ٩٠% من أفراد العينة على أنه لا يوجد في المنظمة فرق لتحسين جودة عبر الإدارات .

لسؤال الثامن :

هل تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتهيئة مناخ العمل المناسب و إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة .وقدضمن لسؤال على □٥□ فقرات لقياس التزام الإدارة العليا للمنظمة بتهيئة مناخ العمل المناسب وإيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة لشاملة .

الجدول رقم □١٠□ يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات السؤال

المجموع		عدم إجابة		لا		نعم		الفقرات
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	
١٠٠	٦٠	٣.٣ %	٢	٥٥ %	٣٣	٤١.٧ %	٢٥	يتسم نمط القادة في المنظمة بكونه يشجع جميع العاملين على المشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرارات
١٠٠	٦٠	٣.٣ %	٢	٦٣.٤ %	٣٨	٣٣.٣ %	٢٠	تعمل الإدارة العليا في المنظمة على تعزيز أوامر الثقة بينها وبين العاملين
١٠٠	٦٠	٦.٧ %	٤	٦٨.٣ %	٤١	٢٥ %	١٥	تبتعد الإدارة العليا في المنظمة عن أسلوب التهديد والعقاب إنشاء التعامل مع المرؤوسين
١٠٠	٦٠	-	-	٨٠ %	٤٨	٢٠ %	١٢	تتصف العلاقة بينك وبين رئيسك بالانسجام والاحترام المتبادل
١٠٠	٦٠	-	-	٦١.٧ %	٣٧	٣٨.٣ %	٢٣	يكافأ العاملون في المنظمة بناء على أدائهم المتميز أم بناء على علاقاتهم الشخصية مع الإدارة

يضح من الجدول رقم □١٠□ أن ٥٥% من أفراد العينة قد أجابوا بالنفي على أن نمط القيادة لسائد في المنظمة لا يشجع على المشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرارات وان معظم القرارات يتم اتخاذها بشكل مركبي من قبل الإدارة العليا ، كما أكد ٦٣% من أفراد العينة على أن الإدارة العليا في المنظمة لا تعمل من خلال سياساتها الإدارية المختلفة على تعزيز أوامر الثقة بينها وبين العاملين لديها .

أوضح ٦٨% من أفراد العينة بان الإدارة العليا في المنظمة تعتمد أسلوب التهديد والتخويف بالعقاب أثناء التعامل مع المرؤوسين ونتيجة لذلك فقد أكد ٨٠% من أفراد العينة أن مكافأة العاملين في المنظمة تتم بناء على العلاقات الشخصية بالإدارة وليس أدائهم الوظيفي المتميز .

السؤال التاسع :

يهدف إلى التعرف على مدى التوافق بين الهيكل التنظيمي السائدة في المنظمة وبين الهيكل التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة لشاملة . ضمن لسؤال على فقرتين لمعرفة مدى التوافق بين الهيكل التنظيمية السائدة في المنظمة وبين الهيكل التنظيمية المطلوبة لتطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة .

الجدول رقم ١١ □ يوضح عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من فقرات السؤال

المجموع		عدم إجابة		لا		نعم		الفقرات
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
المئوية		المئوية		المئوية		المئوية		
١٠٠	٦٠	٨.٣%	٥	٦٦.٧%	٤٠	٢٥%	١٥	يوجد في المنظمة مجلس الجودة
١٠٠	٦٠	١٠%	٦	٧٣.٤%	٤٤	١٦.٧%	١٠	يوجد في المنظمة حلقات الجودة

يلاحظ من خلال الجدول ١١ □ أن ٦٦% من أفراد العينة قد أجابوا بأنه لا يوجد في المنظمة مجلس الجودة وكذلك أظهر ٧٣% من أفراد العينة عدم وجود حلقات الجودة مما يؤشر عدم توافق الهيكل التنظيمي في المنظمة مع متطلبات نظام إدارة الجودة لشاملة.

السؤال العاشر :

هل يوجد في منظمكم نظام معلومات متطور يساعد في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة 'ضمن لسؤال على □ ٣ فقرات نقيس مدى التزام الإدارة العليا في المنظمة بتوفير كافة المعلومات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة .

يوضح الجدول ١٢ □ عدد الإجابات والنسب المئوية المتعلقة بكل فقرة من الفقرات السؤال

المجموع		عدم أجابه		لا		نعم		الفقرات
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	
١٠٠ %	٦٠	-	-	٧٠%	٤٢	٣٠%	١٨	يوجد في منظمكم نظام اتصالات قوي وفعال يمكن من نقل وتبادل معلومات بأسرع ما يمكن وفي الوقت المناسب.
١٠٠ %	٦٠	-	-	٨٠%	٤٨	٢٠%	١٢	يوجد في منظمكم بنك للمعلومات الحديثة يمكنها من تحقيق التميز على منافسيها وزيادة ارتباط المستفيدين بها
١٠٠ %	٦٠	٦٠٧ %	٤	٦٨.٣ %	٤١	٢٥%	١٥	تعمل الإدارة العليا في منظمكم علفسح المجال للعاملين كي يتمكنوا من الإداء بأرائهم , وتقديم المعلومات التي تساعد على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية .

نستنتج من الجدول رقم ١٢ □ أن ٧٠% من أفراد العينة قد أجابوا بأنة لا يوجد نظام اتصالات قوي وفعال في المنظمة لاسيما وان معظم الاتصالات تتم باتجاه واحد وهو الاتجاه النازل ، كما أكد ٨٠% من أفراد العينة بأنة لا يوجد بنك للمعلومات الحديثة حيث أن معظم المعلومات قديمة وتقديرية تعتمد على العشوائية مما يجعلها ضعيفة أمام المنافسين وتقل من ثقة المستفيدين ، كما أكد ٦٨% من أفراد العينة أن الإدارة العليا لا تعمل على شجيع العاملين بما يمكنهم من تقديم المعلومات والاقتراحات الهادفة لتحسين جودة المنتجات وتطويرها .

ثانيا: منقحة النتائج

أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالأسئلة الرئيسية وفقراتها ما يأتي :-

- ١- إشارة نتائج وتوجهات لجدول رقم (٤) إلى وجود رغبة لى إدارة المنظمة المنظمة موضوع البحث وعاملها في تطبيق متطلبات الجودة باعتقاد أنها تسهم في تحسين

تحسين الأداء لشمول لها , وهذا يشجع الإدارة على التفكير في وضع البرامج التعليمية التعليمية والتدريبية التي تجل من معارف ومهارات العاملين متلائمة مع متطلبات تنفيذ نظام إدارة الجودة لشاملة في المنظمة موضوع الدراسة .

٢- كما أشارت الأجوبة حول الأسئلة الأخرى وجداول بياناتها إلى إن الواقع الفعلي لعل المنظمة يشير إلى معرفة محددة , وممارسة قليلة جدا فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة ومتطلبات تنفيذه , فللازال التزام الإدارة ضعيف نحو العمل وفقا لنظام إدارة الجودة , ولا حتى توجيه عملها الحالي نحو ما يساعد على محاولات مستقبلية لتنفيذ نظام الجودة .

٣- رغم أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للعاملين كافة في المنظمة , إلا إن الإدارة لم توجد برمجتها التدريبية والتعليمية نحو تهيئه العاملين كافة لتقبل مفاهيم نظام إدارة الجودة لشاملة , ومتطلبات تنفيذها .

٤- إن المنظمة موضوع الدراسة تتميز بمحاولات جدية رغم محدوديتها لتوفير مناخ العمل و الثقافة الملائمتين لتنفيذ نظام إدارة الجودة في المنظمة , وهذا يعد من العوامل المساعدة المهمة التي يمكن إن تبسط من إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة في المنظمة .

٥- لازلت المنظمة بحاجة إلى الإجراءات والنشاطات الساندة لتنفيذ نظام إدارة الجودة في المنظمة وفي مقدمتها تطوير الهياكل التنظيمية التي تتلاءم مع متطلبات تنفيذ نظام إدارة الجودة , وتوفير نظم المعلومات التي تساعد في نجاح متطلبات عملية التنفيذ .

ثالثا: الاستنتاجات

يستطر من نتائج التحليل لسلق النكر ما يأتي :

١- ظهور وعي جيد نسبيا لدى الإدارة العليا بمبلى إدارة الجودة لشاملة ومتطلبات تنفيذها مقارنة بمحدودية وعي العاملين لهذه المفاهيم .

- ٢- ظهور رغبة لدى أفراد العينة بتطبيق نظم السيطرة على الجودة بكل تفاصيلها ولي الملياتها في مفاصل عمل المنظمة موضوع الدراسة .
- ٣- أيدت آراء أفراد العينة أهمية الاهتمام بوثائق الجودة الرئيسية (دليل الجودة ، دليل الإجراءات ، دليل التعليمات) وبالسجلات والوثائق الأخرى المتعلقة بتفاصيل عمل نظام إدارة الجودة لشاملة في المنظمة موضوع الدراسة .
- ٤- أظهرت آراء أفراد العينة على أهمية تعليم وتدريب جميع العاملين في المنظمة بمبلى إدارة الجودة لشاملة .
- ٥- وأكدت آراء أفراد العينة على أهمية الوصف الوظيفي وفقا لمتطلبات إدارة الجودة لشاملة ، وعلى ضرورة معرفة حاجات ورغبات الزبائن و الاستجابة التامة لها .
- ٦- ضرورة العمل وفقا لآليات التحسين المستمر ومعاييره لتحسين جودة مخرجات عمل المنظمة موضوع الدراسة .

رابعاً : التوصيات

بناء على نتائج الدراسة فقد توصل البحث إلى مجموعه من التوصيات التي من الممكن أن تساعد على تطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة في المنظمة موضوع الدراسة ومن أهم هذه التوصيات ما يلي :-

- ١- تنمية الوعي عند العاملين بأهمية العمل الجماعي والمشاركة لطوعية في حل المشكلات المتعلقة بالجودة عن طريق تنمية الشعور لدى العاملين بان كل منهم قائد في مجال عمله مما يعزز الثقة بأنفسهم .
- ٢- إقامة دورات تدريبية للعاملين لتدريبهم على مبلى ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة لشاملة وبالتالي توفير الكفاءات البشرية المؤهلة و المدربة على تطبيق النظام .

- ٣- إنشاء نظام معلومات متطور يمكن من توفير المعلومات وتحليلها و تبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح باكتشاف احتياجات ورغبات الزبائن لحاليين والمرتقبين وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يطلبها المستفيدين واستغلالها وإشباعها بالشكل الذي يمكن من تحقيق التميز وزيادة ارتباط الزبائن بالمنظمة .
- ٤- ضرورة العمل على تحقيق التوافق بين الهيكل التنظيمية السائدة في المنظمة والهيكل المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة لشاملة من خلال إنشاء مجلس الجودة وتنظيمه بشكل فعال .
- ٥- تغيير أنماط القيادة المعتمدة على المركزية واعتماد الأساليب المشجعة على الانفتاح و التخض من لشك و الخوف حتى يتمكن كل فرد من وضع كل إمكانياته وطاقاته في سبيل خدمة المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال تنمية الثقة بين العاملين وفسح المجال للمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات .

المصادر :

- ١- عبد الرحمن الهيجان , منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة , مجلة الإدارة العامة , مجلد الرابع و الثلاثون , العدد الثالث , ١٩٩٤ .
- ٢-Eskildson.L. (١٩٩٤) improving the odds TQM success, Quality progress Vol,٢٧ .
- ٣- Glombiewski ,R.T. (١٩٩١) "OD application in development setting "Research in the Sociology of organization , vol ٩.
- ٤-Slack N . set al (١٩٩٧) " operation management"(٢ad) we at pub com UAS.....
- ٤- وارين, وجيردم ناتجا , ادارة الجودة الشاملة , ترجمة محمود مرسى , وناصر العديلي , الرياض , دار الافاق والابداع , ١٩٩٧ .
- ٥-عبد الرحمن الهيجان / منهج علمي لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة , مجلة الإدارة العامة , المجلد الرابع و الثلاثون , العدد الثالث , ١٩٩٤ .

- ٦- كوهين , ستيفن, ورونالد براند , ادارة الجودة الكلية في الحكومة , دليل عملي بالنسبة لواقع الحقيقي , ترجمة عبد الرحمن احمد , الرياض, معهد الادارة العامة , ١٩٩٧ .
- ٧- جايلونيسكي , جوزيف . " تطبيق ادارة الجودة الكلية " مجلة خلاصات ,المجلد الخامس والأربعين العدد الثامن , ١٩٩٣ .
- ٨- اللذري , موسى , التطوير التطبيقي : أساسيات ومفاهيم , حديثة , عمان , دار وائل للنشر , ١٩٩٨ .
- ٩- Kipp Feied Quality import vement process that preclude information services ore Doomed to Failure " industrial management . vol. ٣٦ no ١٩٩٤
- ١٠- Evans , I.R " Applied production and operation management" ٤ th ed .west pub company , ١٩٩٣ .
- ١١ - البكري , سونيا محمد , إدارة الإنتاج و العمليات مدخل التنظيم , الدار الجامعة , الإسكندرية , ٢٠٠٠ .
- ١٢ - متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة , مجلة الإدارة , المجلد ٢٧ العدد الأول ١٩٩٤ .
- continuous of Approach operatic: Action in TQM,Barnes R & Pike John
١٣ - performance improvement ١٩٩٤ - Lion : chapman & Hall
- TQM and Techniques for successfull An evaluation of .peter ,Kialiang Tan
١٤٤ - , No ٥ - vol . ١٩٩٧ qualityty r Traning foationimplement