

تأثير تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الأداء المالي لشركات القطاع الحكومي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في

واسط

**The impact of total quality management applications on the financial performance of
government sector companies: a field study in the General Company for Textile
Industries in Wasit**

م. طارق عرمان عباس

Lecturer : Tariq Irmaan Abbas

كلية الكوت الجامعة || واسط || العراق || 52001 || tariq.arman@alkutcollge.edu.iq

الخلاصة

يهدف البحث إلى دراسة تأثير تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤشرات الأداء المالي لشركات القطاع الحكومي. وتأتي أهميته من التوجه العام للاهتمام بتطوير وتنمية هذا القطاع المهم، والعمل على رفع مستوى الأداء فيه لمواجهة المتغيرات المتسارعة في حاجة الفرد والمجتمع، ولا يتم ذلك الا من خلال تطبيقات اداة الجودة الشاملة التي تساعد المنظمات على تحقيق مستويات أداء تسهم في جذب المستثمرين وخلق فرص عمل تعزز الدخل القومي للبلد، وقد أظهرت نتائج البحث أثراً إيجابياً لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي؛ على الرغم بعض المعوقات الحاصلة في مستويات التطبيق.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تذليل معوقات التطبيق لإدارة الجودة من خلال توفير برامج تركز على أساليب وادوات تقنيات حل مشاكل الجودة وتطوير مهارات العاملين من أهداف التحسين المستمر وتشجيع المبادرة في تقديم الأفكار والحلول لمشاكل الجودة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الأداء المالي، الربحية، نمو المبيعات، تكاليف الجودة.

Abstract

The current research study aims at investigating the impact of the applications of the total quality management system (TQM) on the financial performance indicators for government sector organizations. The significance of the current study stems from the general trend of interest in the development and progress of this important sector and the effort to raise the level of its performance to face the urgent changes of the needs for both the individual and society. This can be achieved only through comprehensive total quality management applications that plays a pivotal role in helping organizations achieve performance levels that contribute to attracting investors and creating job opportunities and boost the national income of the country.

The results of the current study have shown a positive impact of the applications of TQM on the financial performance, despite the availability of some obstacles at the application level. Accordingly, the present study recommends the need to smooth out such obstacles to the implementation of quality management through providing programs that focus on methods, tools, and techniques that solve the problem of quality and develop the skills of employees for the purpose of continuous improvement and encourage initiative in providing ideas and solutions to the problem of quality.

Keywords : TQM, financial performance, profitability, sales growth, quality costs.

المقدمة:

تواجه المنظمات بمختلف أنواعها، تحديات متعددة متمثلة بانخفاض مستوى الانتاجية وزيادة تكاليف التشغيل ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، فضلاً عن تدني رضا الزبون، واحتدام حدة المنافسة وزيادة المتغيرات المؤثرة في سلوك الزبون، وتجدد حاجاته مع توفر البدائل المتعددة نتيجة انفتاح الأسواق في ظل نظام العولمة الذي سهل تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال بين دول العالم بما يؤمن اختيار المنتج بناء على حسن الجودة وقلة السعر. إن مواجهة هذه التحديات أمراً مهماً ليس من أهداف المنافسة وتوسيع الحصة السوقية وتعظيم الأرباح فقط؛ بل لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار في ميدان العمل لذلك اتجهت المنظمات إلى تبني المداخل الإدارية المعاصرة التي ترفع مستوى أدائها وتعزز إمكانية بقائها، فكانت إدارة الجودة الشاملة مدخلاً إدارياً نال اهتمام المنظمات ليس بسبب الاهتمام بالجودة، بل لأن مدخل إدارة الجودة الشاملة يمثل شمولية النظرة المتكاملة لجودة المنظمة بوصفه فلسفة إدارية تعتمد التزام الإدارة العليا وتحقيق متطلبات الزبون وتقليل إعادة 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 أهداف الاستفادة من المعلومات المرتدة.

إن اعتماد تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بشكل تكاملي وهاذف يحقق اهداف المنظمة في تحسين أدائها المالي.

المبحث الأول: - منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

يعتمد تطور المنظمات على طبيعة النظم الإدارية المعتمدة من قبلها؛ وذلك لترابط العلاقة بين تطبيقات النظام الإداري المعتمد ومستويات الأداء المتحقق، ومن النظم الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تبنيها نظام إدارة الجودة الشاملة، لذلك فإن المشكلة تكمن في السؤال الآتي:

هل لتطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على الأداء المالي لمنظمات القطاع الحكومي العراقي؟

ثانياً- أهداف البحث

يهدف البحث التعرف على مستويات التطبيق لإدارة الجودة الشاملة وتأثيرات؛ ذلك على الأداء المالي للمنظمة قيد البحث من خلال تحديد ومعرفة نقاط القوة، ومدى مساهمتها في تحقيق النجاح وتشخيص نقاط الضعف التي تعوق سلامة التطبيق.

ثالثاً – أهمية البحث

بستمد البحث أهمية من تناول نظام إدارة الجودة الشاملة وتأثيراته على الأداء المالي لمنظمات القطاع الحكومي؛ فضلاً عن السعي للاهتمام بالاستثمار والتنمية ولا يتم ذلك الا من خلال تطبيق معايير الجودة سعياً إلى مساعدة المنظمات لتحقيق مستويات أداء مالي تساعد على جذب المستثمرين.

رابعاً- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية

تنطلق الفرضية الرئيسية من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء المالي.

الفرضيات الفرعية

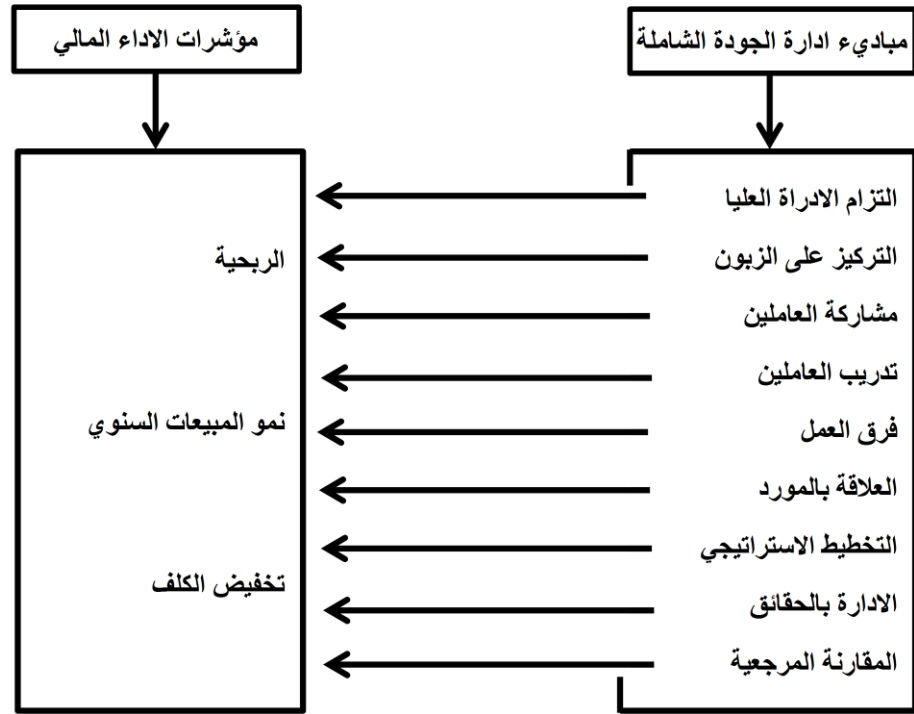
1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والربحية.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونمو المبيعات السنوي.

3-توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقليل تكاليف الجودة.

خامساً- استبينت عينة البحث الممتلئة لمختلف المستويات الإدارية في مصانع الشركة المبحوثة بمجموعة اسئلة تمحورت حول أهداف البحث، وكان عدد العينة [180] شخصاً كانت إجاباتهم المستحصلة تمثل 81%، وهي نسبة كافية للحصول على نتائج يمكن الاعتماد عليها .

سادساً- شكل [1] يوضح أنموذج البحث



المصدر: إعداد الباحث

المبحث الثاني:- الجانب النظري

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تعد أهمية إدارة الجودة الشاملة مدخلا إدارياً حقق نجاحاً في أداء المنظمات بمختلف أنواعها التي اعتمدت تطبيقاً في تحسين جودة منتجاتها من خلال تجاوز العيوب، وتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح مما جعلها منهجاً تركز عليه المنظمات من أهداف تطوير العمليات، وإعادة التصميم بهدف زيادة معولية منتجاتها وتحقيق رضا الزبائن وبما يجعل الجودة ثقافة منظمة؛ فضلاً عن أنها واحدة من مؤشرات القدرة التي تستعملها المنظمات لتمييز نفسها في مواجهة المنافسين في الأسواق المستهدفة.

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية متطورة، ومدخلا أو نظاماً إدارياً قائم على أساس أحداث تغييرات في المستويات داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات السلوك التنظيمي و المفاهيم الإدارية وأنماط القيادة الإدارية، وكذلك إجراءات العمل بما يحسن الأداء من أهداف تحسين وتطوير جهودات المنظمة الكلية للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها يمكن أن تحقيق الرضا لدى الزبون المستهدف عن طريق إشباع حاجاته و رغباته [John،2008].

وقد عرفها Heizer and Render حيث أوضح بأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد التركيز على الجودة، وعلى مستوى المنظمة من المجهز إلى المستهلك، ويتطلب ذلك من الإدارة العليا الاهتمام بخصائص المنتجات التي تكون مهمة للزبون [John، 2000].

فالجودة عملية استراتيجية إدارية تركز على المفاهيم والقيم التي تستمد طاقة فاعليتها من المعلومات التي تتمكن من
توظيف طاقات العاملين واستثمار قدراتهم في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق الجودة والتحسين
المستمر للمنظمة [AL-ledolter] ، [2003].

من هنا يمكن القول: إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتطلب جهداً كبيراً يعتمد تأهيل جميع العاملين في المنظمة من
خلال وضع خطة تدريب وتعليم مستمر تعمل على تأهيلهم بالمهارات والسلوكيات اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون
بها موضع التطبيق الفعلي بما يحقق رغبة الزبون.

ثانياً : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تختلف الحاجة إلى تبني وتطبيق الأنظمة الإدارية باختلاف الأهداف الاستراتيجية المحددة من لدن المنظمة. ومن هذه
الأنظمة نظام إدارة الجودة الشاملة فمن خلال مراجعة الأدبيات والمؤلفات التي تناولت نظام إدارة الجودة الشاملة
أوضحت أن التطبيق الناجح يحقق الفوائد التي تعكس تحسين الأداء، أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تحقيق
الفوائد الآتية: -

1 - مستوى إنتاجية أعلى

تعد الانتاجية مقياس الأداء التشغيلي فهي تستعمل لمقارنة أداء الأقسام داخل المنظمة أو بين المنظمات المتعددة، حيث
تمثل معدلات الانتاجية مؤشرات للربحية في مدة زمنية محددة، كما أنها مقياساً مهماً للكفاءة التي تعكس الكيفية التي
تستعمل فيها المنظمة مواردها بشكل جيد.

إن الانتاجية علاقة بين المخرجات والمدخلات؛ لأن المدخلات تساوي القيمة الاجمالية للسلع والخدمات في فترة زمنية
محددة بينما المدخلات تعبر عن كلفة المواد المطلوبة للإنتاج [AL- Aquelano] ، [2005].

2 - تحسين الجودة

المقصود بتحسين الجودة الارتقاء بمواصفات المنتجات، ويتم ذلك من خلال اعداد الخطط والمشاريع التي تهدف إلى
تحسينات محددة على المنتجات تلبية لحاجات الزبون المستهدف الحالية والمستقبلية مما يتطلب تنظيم فريق منسجم كفوء
لقيادة المشروع، واكتشاف الأسباب المؤدية إلى تدني الجودة أو تحسينها ووضع الآليات التي يتم بموجبها أحكام
السيطرة على العمليات الجديدة، ضماناً للحصول على المخرجات المخطط لها وفاءً لحاجات الزبون وتحقيقاً لرغباته
[AL-Lawrence]، [2001].

3 - تحسين معنويات العاملين

إن أحد المبادئ الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة هي مشاركة العاملين في جميع المستويات وتمكينهم من أداء 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 وإحساس
الولاء للمنظمة [Grosby]، [2011].

4 – كسب الزبون

تعدُّ إدارة الجودة الشاملة الزبون هدفاً أساسياً؛ بوصفه القوة التي تقوده إلى تصميم المنتج، بالشكل الذي يحرر المنافع عند الاستعمال بما يسد الحاجات، ويشبع الرغبات وبخلافه تزداد الشكاوى، وعدم الرضا يقود إلى عزوف الزبائن، وتقلص الحصة السوقية نتيجة تراجع المبيعات، مما يسبب المشاكل التي تؤثر على موقع المنظمة في الاسواق المستهدفة ومن ثمَّ، يضعف موقفها التنافسي [AL-Introduction]، [2004].

5 – تحسين سمعة المنظمة

إن الاستمرار في تقديم المنظمة للمنتجات ذات الجودة العالية ترسم صورة بمقدار الرضا المتحقق لدى زبائنهم، ومن ثمَّ يلعبون أثراً فاعلاً لترويج المعلومات الإيجابية التي تعزز سمعتها لدى الآخرين، في حين تقود التصاميم الرديئة والمنتجات المعيبة إلى فشل العمل وتدمير صورة المنظمة، وانخفاض الحصة السوقية بسبب فقدان الزبائن [AL-Operation]، [2009].

ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات أثناء عملية التطبيق لنظام إدارة الجودة الشاملة حيث يمكن تصنيف هذه التحديات إلى المجموعات الآتية:-

1 – التحديات الإدارية

هناك الكثير من التحديات التي تواجه عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة التي تتعلق بالجوانب الإدارية، حيث تتطلب عملية التحول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، وهو مجموعة من الإجراءات التي تشمل هيكلًا محددًا، فضلاً عن الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تبنى على أساس روح العمل الجماعي والالتزام بالتحسين والتطوير؛ لأن الجودة مسؤولية الجميع [Bounds]، [2001].

2 – التحديات التنظيمية

إن الكثير من الأنظمة والفلسفات الإدارية الحديثة التي طبقت تصبح عامل قوة للمنظمات، حيث تكسبها الكثير من الفوائد ومن هذه الأنظمة إدارة الجودة الشاملة إلا أن عملية التطبيق تواجه تحديات تنظيمية داخل المنظمة، ومن هذه التحديات التنظيمية التي يستوجب ملاحظتها عدم التكامل بين الأقسام والوظائف داخل المنظمة، حيث إن الموروث من الهياكل الهرمية البيروقراطية وصعوبة الاتصال وانتقال المعلومات بين الأقسام المتعددة، مما يؤثر على مجريات التطبيق لإدارة الجودة الشاملة نظام يرتقي بأداء المنظمة بجميع مستوياتها. [Armand]، [2000].

3 – التحديات الاستراتيجية

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تعتمد على وجود خطط وسياسات تعمل على تنسيق جميع الجهود في مسعى لتحقيق التكامل بين جميع الركائز من أهداف مواجهة التحديات؛ لتحقيق الأهداف المنشودة من لدن المنظمة بوصفه نظاماً متكاملًا إلا أن عملية التطبيق لا تخلو من وجود عدد من

التحديات، كفشل الإدارة العليا في تكوين رؤية محددة والافتقار إلى استراتيجية طويلة المدى، وعدم الانسجام بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وأهداف الأداء للمنظمة Ted]، [2000.

رابعاً : مفهوم الأداء المالي

تواجه المنظمات ظروفاً متنوعة ومتعددة سريعة التغير، تؤثر بشكل مباشر، أو غير مباشر في قدرة الحصول على الموارد المختلفة التي تحقق عملية الوصول الناجح إلى الأهداف المنشودة؛ لذلك برزت أهمية الأداء المالي وتقييمه، فالأداء المالي يهدف إلى تقييم الأداء من جوانب متعددة تخدم مستخدمي المعلومات اصحاب المصالح المالية في المنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من المعلومات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستفيدين .

ان الأداء المالي يساعد على متابعة أعمال المنظمات و تفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها و تقييم مستويات الأنشطة و الفعاليات و توجيهها نحو الاتجاه الصحيح و المطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها و اقتراح إجراءات التصحيح و ترشيد الاستخدامات العامة و استثماراتها وفقاً للأهداف العامة و المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمرارية و بقاء المنظمة AL-Beleh]، [2008.

وهناك من يعرف الأداء المالي على أنه استغلال موارد المنظمة المالية بطريقة تمكنها من تحقيق أهداف الوظيفة المالية، وهذا ما يتوقف على السياسة المالية التي تنتهجها المنظمة التي تظهر من خلال تركيبة ميزانيتها المالية من أصول و خصوم و مدى قدرتها على تمويل استثماراتها؛ إذ إن عدم قدرتها على التمويل سيؤثر على أدائها المالي Michael]، [2011.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن الأداء المالي هو إمكانية المنظمة على الفعل الكفوء في تحقيق الأهداف، وفقاً لقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية كانت أم خارجية وعلى اختيار الأسلوب المناسب في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ضمن الحدود الزمنية المحددة مسبقاً خدمة للجهات المتعددة ذات العلاقة بالمنظمة.

خامساً: مقاييس الأداء المالي

تتمثل أهمية قياس الأداء باستعمال مجموعة مؤشرات تمكن من اجراء المقارنة بين الحالة الفعلية والحالة الافتراضية المطلوبة، ولعل من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات هي المؤشرات المالية ومن أهم المؤشرات المالية: -

1- ربحية المنظمة

هناك علاقة مباشرة بين الجودة والربحية؛ لأن ارتفاع مستوى المنافع المتحققة لدى الزبون خلال استعمال المنتجات يزيد من قناعاته لدفع المزيد للحصول على هذه المنتجات، فلا انفصال بين الجودة المحققة للمنافع المتوقعة وتحقيق الأرباح، لذلك تعمل المنظمات على التحسين المستمر وتطوير أداء منتجاتها للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد تعظيماً لأرباحها وتوسيعاً لحصتها السوقية Frise]، [2004.

2- النمو السنوي للمبيعات

تعد المبيعات المصدر الأول في قائمة الدخل، لكل أنواع الربح، كما أنها محور النشاط الرئيس، إذ عن طريقها يتم تحقيق الأرباح، فضلا عن ذلك، فإن المبيعات يعتمد عليها في حساب الكثير من النسب المالية في تقييم الأداء المالي للمنظمة مثل: هامش الربح، والعائد على الاستثمار، والعائد على الأصول، وصافي رأس المال العامل، ودوران المخزون، ودوران الأصول الثابتة، والنقد اليومي، وهذه النسب تعكس عوامل القوة والضعف التي تبين الوضع المالي للمنظمة [Laudon]، 2004.

3- تقليل تكاليف الجودة

تعتمد الجودة الشاملة استراتيجية العيب الصفري، وقد حقق اليابانيون في ذلك الوصول إلى أفضل جودة بأقل تكلفة، من خلال التركيز على التحسين والتطوير المستمر، وتدريب عمال الإنتاج، وإشاعة ثقافة العمل الجماعي، والالتزام بالمقاييس الدولية التي تمكن من تجاوز تكلفة الفشل الداخلي والخارجي وتكلفة الفحص وإعادة العمل و فشل العملية، و انعكاس ذلك على التكاليف الاجمالية[John]، [2000].

المبحث الثالث :- الجانب العملي

اولا : تحليل مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تم طرح عدد من الاسئلة ذات العلاقة بموضوع اهمية السعي لتطبيق المبادئ الاساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة على عينة من العاملين في الشركة المبحوثة وسنحاول التحليل وفقا للإجابات على الأسئلة الآتية: -

السؤال الأول: إلى أي مدى تتبنى معامل الشركة السعي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي: (الالتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، ومشاركة العاملين، وتدريب العاملين، وفرق العمل، والعلاقة بالمورد، التخطيط الاستراتيجي، المقارنة المرجعية)، وكما موضح في جدول [1].

جدول [1]: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

ت	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	مستوى التطبيق
1-	الالتزام الإدارة 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-	الإدارة بناء على الحقائق	3.89	0.72	عالي
9-	المقارنة المرجعية	3.88	0.68	عالي
	المتوسط العام	3.92	0.60	عالي

المصدر: بيانات متفرقة من عمل الباحث

أظهر الجدول رقم [1] أن مبادئ إدارة 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 أنها حصلت على درجة موافقة عالية وبانحرافات معيارية وقعت بين (0.39، 0.72)، تدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة. أما 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 آراء العينة، وبالنظر إلى المتوسط العام الذي حصلت عليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والبالغة قيمته (3.92) نستطيع الإجابة على السؤال الآتي:

أن معامل الشركة المبحوثة تسعى وبمستوى عالي إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبأجماع آراء عينة الدراسة، كما هو واضح من الانحراف المعياري البالغة قيمته (0.60)، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً في ظل انفتاح السوق العراقية واحتدام المنافسة في ظل تدفق السلع الأجنبية من جميع المناشئ من دون وجود حماية كافية للمنتج الوطني، مما يستوجب على الشركة العمل على اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة؛ ليتمكنها من مواجهة التحديات في الأسواق المستهدفة

ثانياً: تحليل اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء المالي

من أهداف تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي وجه السؤال الآتي على أفراد عينة البحث: هل أن عملية التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على تحسين مستوى الأداء المالي للشركة فكانت النتائج المتحققة وفقاً للجدول [2] :-

جدول [2]: يوضح نتائج تأثيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء المالي

ت	فقرات قياس مؤشرات الأداء 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 اسعار منتجات 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 إلى اجمالي المخرجات	4.24	0.70
8-	انخفاض أنشطة 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

المصدر: بيانات متفرقة من عمل الباحث

اظهر الجدول رقم (2) أن الفقرات (1 ، 2 ، 3 ، 4) التي تقيس اثر تطبيق إدارة 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 تأثيراً إيجابياً واضحاً للتطبيق على مستوى رضا الزبون كمؤشر للأداء بدلالة ارتفاع الأسعار للمنتجات وتقبلها من لدن الزبون، وفقاً للفقرة (3) التي حصلت على متوسط حسابي مقدارة (3.52)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية لجمع الفقرات بقيمة بلغت بين (0.69 ، 0.94) على التوالي تأكيداً لتجانس آراء افراد العينة .

أما تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية، فقد قيس بالفقرة (5) التي حصلت درجة موافقة عالية، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.20) وهذا يعني تأثير الإنتاجية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبأجماع آراء أفراد العينة، كما هو واضح من الانحراف المعياري البالغ (0.74) .

لقد قيس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة من خلال الفقرات (6 ، 7 ، 8 ، 9) حيث حصلت الفقرتين (6 ، 7) على المتوسطين الحسابيين (4.20 ، 4.24)، وبدرجة عالية من الموافقة دالاً على أن التطبيق لإدارة الجودة الشاملة أسهم في تخفيض عدد المنتجات المعيبة الذي انعكس بالمقابل على مخرجات العملية الانتاجية، فيما حصلت الفقرة (8) على درجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي مقدارة (3.87) يحمل دلالة على انخفاض أنشطة إصلاح المنتجات، وقد حصلت الفقرات (6 ، 7 ، 8) على انحرافات معيارية بلغت على التوالي (0.71 ، 0.70 ، 0.71) مما يؤكد انسجام آراء افراد العينة ، وأن الفقرة (9) حصلت على متوسط حسابي (2.05) مشيراً إلى قلة المسترجع من المنتجات التي تقدمها معامل الشركة دليلاً على إيجابية التأثير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة انسجاماً مع الفقرات التي تجسد تحسن جودة المنتجات ورضا الزبون عن المنتجات وبانحراف معياري قدرة (1.19) .

واخيراً قيس تأثير تطبيق إدارة الجودة على الحصة السوقية بالفقرة (10) التي حصلت على موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.89)، مما يدل على تأثير التطبيق على توسيع الحصة السوقية وبانحراف معياري (0.75) دالاً على تجانس آراء افراد العينة، لذلك يمكن القول: إن تبني تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤثر تأثيراً إيجابياً على مستوى

مؤشرات الأداء المالي للمنظمة متمثلة برضا الزبون والانتاجية وتحسين جودة المنتجات وكذلك توسيع الحصة السوقية، مما يوجب ملاحظة ترابط العلاقة بين مؤشرات الأداء المالي مجتمعة من جهة ونتائج تأثيرها بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول [3] : يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

المصدر: بيانات متفرقة من عمل الباحث

يبين الجدول رقم [3] عدداً من المعوقات التي من المحتمل أن تواجه عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ إذ أظهرت الفقرة (1) التي تنص على عدم ايمان والتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث حازت على درجة موافقة منخفضة وبمعدل حسابي مقداره (2.02) وانحراف معياري بلغ (، 0.81) وهذا يؤشر على مدى الاهتمام الذي توليه الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع الفقرة الأولى في جدول رقم [1] التي حصلت على موافقة عالية ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

أما المعوقات المتعلقة بالعاملين التي تقيسها الفقرتان (2 ، 3) بخصوص الخوف والقلق الذي يراود العاملين من عملية التطبيق والخشية من التغيير فضلاً 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 إلى قلة أو انعدام توفر فرص العمل البديلة نتيجة الأزمة الاقتصادية التي يشهدها البلد، فضلاً عن انعكاسات اضطراب الوضع السياسي والأمني وقلة فرص الاستثمار، وضعف مساهمة القطاع الخاص في دعم الوضع الاقتصادي. وفيما يتعلق بتبني المنظمة لمفهوم فرق العمل، فإن ذلك يتطلب وجود أنظمة تقيس الأداء لفرق العمل الجماعي؛ قيس مدى توفر هذه الأنظمة بالفقرة (4) التي حصلت على موافقة متوسطة بمعدل حسابي (2.89) وبانحراف معياري (1.11) دالاً على اتفاق آراء العينة بافتقار المنظمة لوجود أنظمة تقييم الأداء الفعالة للعمل الجماعي .

أما الفقرة (5) فكان متوسطها الحسابي (2.71) مؤكداً على موافقة متوسطة بانحراف معياري بلغ مقداره (1.04) يعطي دلالة على اتفاق آراء أفراد العينة بشحة الموارد المخصصة لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من لدن المنظمة، وهذا لا شك مرتبط بخصوصية وضع الشركة المبحوثة التي تعتمد التمويل الذاتي وتأثيرات الوضع الاقتصادي العام واحتدام المنافسة بسبب الاستيراد الخارجي.

وأخيراً تطرق البحث إلى الفقرتين (6 ، 7) المتعلقة بالبعد الاستراتيجي، فكانت الفقرة (6) تنصُّ على عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد حصلت على موافقة ضعيفة بمتوسط حسابي مقداره (2.39) وبانحراف معياري (0.96) متوافقاً على ما حصلت عليه الفقرة (7) في الجدول رقم [1] من موافقة عالية.

أما الفقرة (7) التي تمحورت حول افتقار المنظمة إلى استراتيجية لتطوير مهارات الموارد البشرية، فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.68) وبانحراف معياري قدرة (1.05)، يؤكد توافق آراء أفراد العينة انسجاماً مع نتيجة الفقرة (4) حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في الجدول رقم [1].

رابعاً: تحليل ومناقشة الفرضيات

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها تم وضع فرضيتين رئيسيتين، يتفرع من كل منهما عدد من الفرضيات الفرعية، وفيما يأتي اختبار تلك الفرضيات حيث تنص الفرضية الرئيسية الأولى: -

توجد علاقة ايجابية دالة احصائياً بين مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من جهة، والأداء المالي المتمثل في (زيادة الربحية، زيادة النمو السنوي في المبيعات، تقليل كلف الجودة)، من جهة أخرى، واختبار الفرضية قسمت إلى ثلاث فرضيات فرعية، ثم أُستعمل معامل الارتباط سبيرمان لايجاد العلاقة بين ركائز إدارة الجودة الشاملة (متغيرات مستقلة) ومؤشرات الأداء المالي (متغيرات تابعة) كما يوضح ذلك الجدول رقم [4].

جدول [4]: يوضح معاملات سبيرمان بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء المالي

مؤشرات الاداء المالي	مبادئ ادارة الجودة الشاملة	الربحية	نمو المبيعات	كلف الجودة
		معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
التزام الإدارة العليا	0.364**	0.314**	0.243**	
التركيز على الزبون	0.205*	0.100	0.200*	
مشاركة العاملين	0.190*	0.204*	0.249**	
تدريب العاملين	0.253**	0.175*	0.240**	
فرق العمل	0.164	0.292**	0.305**	
العلاقة بالمورد	0.231*	0.227*	0.343**	
التخطيط الاستراتيجي	0.245**	0.223*	0.369**	
الإدارة بالحقائق	0.236**	0.297**	0.333**	
المقارنة المرجعية	0.198*	0.360**	0.409**	

المصدر: بيانات متفرقة من عمل الباحث

الفرضية الفرعية الأولى :- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة من جهة وزيادة الربحية من جهة أخرى

واعتماد على نتائج الجدول (4) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ايجابية تراوحت بين (19 % - 36.4 %)

ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين ركائز إدارة الجودة الشاملة من جهة، والربحية من جهة أخرى، باستثناء ركيزة فرق العمل التي حصلت على معامل ارتباط ايجابي نسبته (16.4 %) لكن غير دال احصائيا عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، وبذلك رفضت الفرضية الفرعية الأولى على ركيزة فرق العمل وقبلها على ركائز إدارة الجودة الشاملة الأخرى.

الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وزيادة النمو السنوي للمبيعات.

ومن نتائج الجدول رقم (4) يتضح أن هناك ارتباطاً إيجابياً تراوحت نسبته بين (36% - 10%)، وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(a = 0.05)$ بين تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة من جهة، والنمو السنوي للمبيعات من جهة أخرى، باستثناء ركيزة التركيز على الزبون التي حصلت على معامل ارتباط نسبته (10%) مما يجعل الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى $(a = 0.05)$.

وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية على ركيزة التركيز على الزبون وقبولها على ركائز إدارة الجودة الشاملة الأخرى.

الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى $(a = 0.05)$ بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، وتقليل كلف الجودة من جهة أخرى، ويتضح من نتائج الجدول رقم (4) وجود ارتباط إيجابي تراوحت نسبته بين (40.9% - 20%)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(a = 0.05)$ بين تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة من جهة، وتقليل كلف الجودة من جهة أخرى وعليه يتم قبول الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثانية:- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستويات تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة من جهة والأداء المالي المتمثل في (الربحية؛ نمو المبيعات السنوي، تقليل الكلف) واختبار الفرضية جزئياً إلى ثلاث فرضيات، كما اختبرت الفرضيات الفرعية باستعمال معامل الارتباط سبيرمان لايجاد العلاقة بين ركائز إدارة الجودة الشاملة (متغيرات مستقلة) ومؤشرات الأداء المالي (متغيرات تابعة).

الاستنتاجات

1 – توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى $(a = 0.05)$ بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من جهة، وزيادة الربحية للمنظمة من جهة أخرى ، باستثناء مبدأ فريق العمل الجماعي، وهذا يعني كلما زاد مستوى تطبيق إدارة الجودة كلما زادت الربحية.

2 – توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى $(a = 0.05)$ بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من جهة، ونمو المبيعات السنوي في المنظمة من جهة أخرى، باستثناء مبدأ التركيز على الزبون، وهذا يعني كلما زاد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كلما ارتفع النمو السنوي للمبيعات.

3 – توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى $(a = 0.05)$ بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من جهة، وتقليل الكلف من جهة أخرى ، وهذا يعني كلما زاد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كلما قلت تكاليف الجودة.

4- إن خصائص جودة المنتجات تتداخل ويؤثر بعضها على الآخر بما يجعل الخصائص إطاراً متكاملاً للجودة المحققة لرضا الزبون، ويؤكد التوسع والتعقيد في مفهوم الجودة.

التوصيات

1- العمل على ترسيخ وتنمية القناعة باهمية العمل بروح الفريق الجماعي لدى العاملين وبيان الفوائد المتحققة منه على مؤشرات الأداء، فضلاً عن اشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

- 2- ضرورة اعتماد برنامج لتعقب وقياس التغيرات الحاصلة في آراء الزبائن؛ لغرض التحسين المستمر للمنتجات بما يتوافق مع مستجدات حاجة الزبون تحقيقاً لرضاه.
- 3- تبني نظام فعال لتوثيق الجودة تستمد منه المعلومات في اتخاذ القرارات وإجراء المراجعات والمقارنات المرجعية مع الشركات الرائدة بما يزيد الجودة ويعمل على تخفيض التكاليف.
- 4- إن التوسع والتعقيد في مفهوم الجودة يتطلب مدخلاً يبنى على أساس المجهودات الكلية للشركة محل البحث وفقاً لرؤى تعتمد التزام بعيد المدى للتحسين المستمر.

المصادر:

- 1-Bank، John، Essence of Total quality management، new york، prentice –tall inc، 2008.
- 2-Bank،Johan ،The Essence of Total quality management ، 2nd، edition ، Prentice hall international . Ltd ،uk،2000 .
- 3-Burnill ، claud w ؛ ledolter ، Johannes ، Achieving Quality through continual improvement ، john willey & sons،2003.
- 4- chase، Richard B، Aquelano، Nicholas .j. production and operation Management: Manufacturing and services، 7th ed، the me Graw Companies، 2005
- 5- Grosby A، Lawrence & Taylor. R. James، "Consumer satisfaction with Michigan's Container Peposit Law – An Ecological Perspective Journal of Marketing winter، 2001.
- 6- Grosby، Y.B ، Running things – the art moking things Happen in Bergman، Boand Klefsjo، B 2000.
- 7- Davis ، and Goetsch D ، introduction to Total Quality quality، production، Competitiveness ، prentice – Hall international al Inc، usa،2004
- 8- Dilworth، James B. Operation Management Design Planning and Control of manufacturing and **services** ، k mc graw – Hill، 2009
- 9- Dobbin ، Bounds &Fowler ، Management total quality Perspective South – westen ، 2001 .
- 10- Feigenbaum ، Armand V “ Total – Quality control “3rd edition ، mc Graw - till ، Inc ،

publishing company , new York,2000

11- Geheu, ted, Making quality Happen, san Franeisco, Jossey – Bass publishers, 2000

12- Geotge E. Beleh, Michael. A Beleh, Advertising and Promotion. Fourthed, Irwin, Megraw, Print in USA, 2008.

13- Hitt Michael & etal . Strategic management competitiven ess and globation . 4th ed jack Calhoun Australia , 2011 .

Frise : Quality Management as a systematic management philosophy for use in ,14- Paul 2004 ., PhD Thesis . U.S.A. :Capella university ,nonprofit organizations

J.P "Management information systems-managing the digital ,K.C.& Laudon ,15- Laudon 2004 ., Prentice Hall, Pearson,firm"

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