

تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة
دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية
في العراق

المدرس الدكتورة إسلام طالب محمد صالح
الكلية التقنية الإدارية-بغداد

المستخلص

تتمحور مشكلة البحث بوجود مشاكل في جودة منتجات وأداء الشركة العامة للصناعات الجلدية مما أثر سلباً، وأدى الى إرتفاع نسب المعيب وإنخفاض الأرباح وإرتفاع كلف الإنتاج نتيجة لإفتقارها إلى نظام جودة فاعل، وهذا أضعف قدرتها على التنافس وأبعدها عن تلبية حاجات ورغبات الزبائن وبالتالي زعزعة ثقة الزبون بجودة إنتاجها. سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وجمعت البيانات والمعلومات المطلوبة من سجلات الشركة المعتمدة وأجريت المقابلات الهيكلية بإستخدام قوائم الفحص والملاحظة الشخصية ومراجعة الوثائق لتحليل وتقويم نظام الجودة. أظهرت قائمة الفحص وجود تذبذب في مستوى جودة أداء الشركة، كما أن هناك نقاط ضعف كبيرة وعديدة في أدائها، كما لم تحصل العوامل المؤثرة التي تمت دراستها على تقويمات عالية مما يشخص وجود مشاكل تعاني منها الشركة.

وفي ضوء مناقشة النتائج، أكدت الدراسة على أهمية إتباع نظام إدارة جودة فاعل وضرورة إعتداد ترتيب عناصر التكامل كمرشد لتحديد أولويات الشروع بتبني برامج التحسين المستمر للنهوض بواقع وجودة أداء الشركة.

ABSTRACT

Many problems in the product quality and performance of the General Company for Leather Industries have represented the problem of this research and caused a negative impact that increases defects and production costs, then decreasing profits as a result of lacking the effective quality system in the company and lead to low customer confidence by not satisfying his needs and low capability in competing through national markets.

The research is trying to achieve aims, it is depending on hypothesis, while the required data and information are gathered from the company registers, structural interviews are made by checklists, personal observation and reviewing documents to analyze and evaluate quality system. These lists have shown a fluctuation in the company products quality and weaknesses in its performance, also the study effected factors haven't get high evaluation and this denote that the company is suffering from problems.

In discussing the results, the study assured the importance of following the effective quality system and has recommends the necessity of depending on integration elements serials in adapting the continuous improvement of the performance and quality of the company.

المقدمة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Management) فلسفة إدارية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمرين.

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تُعبّر عن أهداف تحققها للمستفيدين من أجل تحقيق رضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة، وهي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة وإنما تأخذ البعد الإستراتيجي، إذ توجّه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية بالإتجاه الذي يخدم هذا البعد الإستراتيجي من خلال تحسين الجودة باستمرار مما يعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات والظروف التي تواجه الشركة.

لقد بدأت العديد من المنظمات على إختلاف أنواعها وأنشطتها بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة منتجاتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الزبون. وقد حققت الشركات العامة والخاصة نجاحاً كبيراً إثر تطبيق هذا النظام خاصة في بعض الدول المتقدمة، وشهدت ثمرات عديدة إنعكست على تطوير هيكلها الإداري والفني. إنّ مخرجات النظام تكون على شكل تحسينات قابلة للقياس في جودة تصميم المنتج وخفض كلفة التشغيل وتقليل الفوائد والضياعات والخسائر مما يحقق إنتاجية عالية ترضي الزبون، وتحسين في الربحية، والقدرة على المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية.

المبحث الاول - منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق مشاكل متعلقة بجودة منتجاتها وأدائها، مما أثر سلباً، وأدى إلى إرتفاع نسب المعيب 3.3% وإنخفاض الأرباح عن معدلاتها بنسبة 78% وإرتفاع كلفة الإنتاج بنسبة 2,23%، وإن إفتقارها لنظام جودة فاعل أضعف قدرتها على التنافس وأبعدها عن تلبية حاجات ورغبات الزبائن وبالتالي زعزعة ثقة الزبون بجودة إنتاجها، مما يستدعي تهيئتها وتوجيهها صوب تبني أساليب وبرامج ناجحة تطرحها فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ولغرض التعرف على جوانب المشكلة والتصدي لها ستكون الأسئلة الآتية بمثابة المؤجّه والمرشد للتعرف على واقع أداء الشركة وعلى النحو الآتي:-

- أ- ما الفجوة بين نظام الجودة المُتَّبَع في الشركة ومتطلبات تحقيق الجودة؟
- ب- كيف يمكن صياغة نموذج جودة فاعل يُسهّم في تجسير تلك الفجوة؟
- ت- ماهي أولويات الشروع بتطبيق متطلبات نظام جودة فاعل وتبني التحسين المستمر داخل الشركة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

- في ضوء تشخيص مشكلة البحث, تم تحديد أهدافه بالنقاط التالية:-
- التعرف على واقع الجودة وتشخيص نقاط القوة والضعف فيه, فضلاً عن التعرف على سياسات وبرامج الجودة المتبعة في الشركة المبحوثة.
- أ- تحديد مقدار الفجوة بين واقع جودة أداء الشركة وما ينبغي أن يكون في ضوء نظم الجودة الفاعلة.
- ب- إرشاد الشركة إلى تطبيق نظام جودة فاعل وتحديد أولويات تنفيذ متطلباته لتحقيق التحسين المستمر.
- ت- محاولة النهوض بواقع إدارة الجودة من خلال تقديم حلول للمشاكل التي تعاني منها هذه الشركة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتفرع أهمية الدراسة إلى فرعين هما الآتي:-

أ- أهمية علمية:-

وتتجسد هذه الأهمية في التالي:

- 1- تقديم دراسة نظرية في المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والمبادئ المرتبطة بها, يمكنها رفد الدراسات الأكاديمية التي سبقتها بما يجعلها قابلة للتنفيذ.
- 2- الإسهام في نشر ثقافة الجودة وبيان أهميتها ودورها في تحقيق مستويات عالية من الإنتاج.
- 3- إن الاهتمام العالمي الواسع بنماذج الجودة وإدارة الجودة الشاملة, يدعو المنظمات إلى مواكبة التطورات والاهتمام بها لمواجهة المنافسة وضمان البقاء والإستمرار, وبالتالي فإن هذه الدراسة تأتي ضمن هذا التوجه.

ب- أهمية عملية:-

- 1- تقدّم الدراسة نموذجاً تكاملياً يُمثّل حصيّة إتحاد العناصر المبحوثة من قِبل كل من (Flynn, Saraph,) و(Ahire) ويحتوي كل عنصر من العناصر على مجموعة من أدوات وتقنيات الجودة تستخدم في تطبيقها مجموعة من الممارسات التي يمكن أن تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي لم تتطرق لها أي من الدراسات السابقة كما لم تتناولها في التطبيق.
- 2- مساعدة المنظمات في تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة لتعزيز أدائها.
- 3- تحديد واقع الفجوة وتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجهها لتحديد مكامن الخلل في عملها.
- 4- توجيه إدارة الشركة إلى عوامل التقويم المستخدمة في صياغة نظام جودة فاعل ومساعدتها في تحديد أولويات التنفيذ.
- 5- مساعدة العاملين في فهم أهمية الجودة, كونها لا تتركز على صعيد جميع المنتج النهائي فقط وإنما تركيزها يكون في مجمل العمليات والأنشطة الإدارية والإنتاجية ومسؤولية جميع العاملين فيها
- 6- النهوض بواقع إدارة الجودة وتقويم واقع تطبيق الشركة لعناصر إدارة الجودة الشاملة وتشخيص المشاكل التي تعانيها من خلال النتائج التي تقدمها الدراسة وتقديم الحلول اللازمة لتصحيح مسارها.

رابعاً: دراسات سابقة

دراسات عربية

1-عنوان الدراسة	مسارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
إسم الباحث	ال يحيى, احمد عبد الوهاب, 2009
مجتمع الدراسة	معمل الإسمنت الأبيض في الفلوجة
أهداف الدراسة	تحديد متغيرات إدارة الجودة الشاملة ذات العلاقة والمستمدة من أحد المصادر الأجنبية ووصف العلاقات ومناقشة وتحليل التناقضات بينها وبين واقع حال الشركة المبحوثة
أهم الاستنتاجات	هناك فجوة بين الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة والمنظمات الصناعية الأجنبية المطبقة لهذه الفلسفة
2-عنوان الدراسة	العناصر الحرجة في تطبيق (TQM) في المنظمات الفلسطينية – دراسة إستطلاعية
إسم الباحث	ملحم, سامر محمود, 2003
مجتمع الدراسة	78 منظمة فلسطينية
أهداف الدراسة	قياس مدى فاعلية تطبيق (TQM) في بيئات جديدة مثل البيئة الفلسطينية.
أهم الاستنتاجات	توصل الباحث إلى إقتراح (19) عنصراً حرجياً لإدارة الجودة وهم (تدريب العاملين على تحسين مهارات التفاعل, فاعلية الإتصالات من الأعلى إلى الأدنى وبالعكس, الدور الفاعل للمشرف والمدير في التحسين المستمر, تفويض الصلاحيات, تدريب العاملين على مهارات تحديد وحل المشاكل, مهارات تحسين الجودة, إفهام كل عامل في المنظمة أن هناك زبونا داخلياً وخارجياً, إستخدام مدخل إدارة الجودة في إدارة المنظمة, المراجعة النظامية للعملية وتحليل مقاييسها التي لها تأثير مباشر على القيمة المضافة لرضا الزبون. وأوصى المنظمات أن تتبنى العناصر الأكثر ملائمة لها من العناصر المذكورة أعلاه لتطوير الكفاءة والفاعلية.

دراسات اجنبية

1-عنوان الدراسة	إدارة الجودة في منظمات إدارة الجودة الشاملة مقابل منظمات لا تستخدمه
اسم الباحث	2005,Ahire
مجتمع الدراسة	212 منظمة أمريكية
اهداف الدراسة	معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمات الأمريكية
اهم الاستنتاجات	- الأثر الإيجابي لتطبيقها في أداء الأعمال ككل وفي زيادة العوائد - دمج عناصر الجودة الشاملة في إستراتيجية منظمات لاتطبقها يحقق نجاح أدائها - من غير الضروري تطبيق كل عناصر إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء
2-عنوان الدراسة	مسح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في اسكتلندا
إسم الباحث	2003,Witcher
مجتمع الدراسة	1500 منظمة أوروبية
أهداف الدراسة	- معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الاسكتلندية - معرفة مدى تركيز المنظمات الأوروبية على الزبون - وضع المنظمة بعد تبني إدارة الجودة الشاملة
أهم الإستنتاجات	حققت المنظمات رضا الزبون, إستخدام فرق العمل, زيادة الإتصالات, تقليل التكاليف
3-عنوان الدراسة	عناصر نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
إسم الباحث	2003 ,Baidon
مجتمع الدراسة	359 منظمة صناعية صينية
أهداف الدراسة	قياس مدى استفادتها من تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتأثيره في نجاحها, وتمييز عناصر نجاح تطبيق استراتيجية الجودة من قبل المنظمات الناجحة
أهم الإستنتاجات	ساهم التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات التي تبنته, كما يعزى نجاح أداء الجودة في المنظمات الى دمج عناصر (TQM) في استراتيجية المنظمة

- أوضحت الدراسات السابقة وبشكل جلي أهمية الجودة والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية. أما مدى الإستفادة التي قدّمتها هذه الدراسات فهي :-
- التعرف والإطلاع والإستفادة من المقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة للتركيز على جوانب لم تتناولها تلك البحوث والدراسات.
 - توفير قاعدة معرفية يمكن الإعتماد عليها في كتابة الجانب النظري والعملي.

خامساً: منهج الدراسة

إعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة (Case study) كونه يجمع بين أكثر من أسلوب بحثي معاً في آن واحد، إذ يتمثل بجمع المعلومات عن الحالة المبحوثة بأسلوب علمي منظّم يهدف الى تحديد الفجوة بين الدراسة الأكاديمية وواقع الحال، عن طريق الملاحظة والإستفسار وإستخدام قوائم الفحص والمقابلة الشخصية التي تؤدي للوصول الى المعلومات بشكل مباشر بالحالة المبحوثة، والعمل على غلق هذه الفجوة أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن دون اللجوء إلى فرضيات أو تجريد إحصائي للتقليل من الميل إلى سوء تفسير البيانات الإحصائية.

سادساً: أساليب جمع البيانات

لإغناء موضوع الدراسة، جُمعت البيانات والمعلومات المطلوبة على جانبيين هما :-

أ- الجانب النظري

الرجوع الى الكتب والمقالات والمنشورات والبحوث والرسائل الجامعية العربية والأجنبية، وكذلك الإستعانة بشبكة المعلومات العالمية.

ب- الجانب العملي

إعتماد المقابلات الشخصية لمسؤولي الأقسام المختلفة فضلاً عن العاملين فيها. كما تمّت مراجعة السجلات والوثائق الخاصة بالشركة بوصفها مصدراً مهماً في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث وقد تمّت الإستفادة من المشاهدات الميدانية لغرض إستكمال المعلومات الخاصة بقوائم الفحص. التي تم الإعتماد عليها في بيان مقدار الفجوة الحاصلة بين نظام الجودة المُتبّع في الشركة ومتطلبات تحقيق نظام جودة فاعل، وسيجري تحليلها بإستخدام النسبة المئوية ومقياس ثلاثي يتضمن (نعم، جزئياً، لا) لتحديد الأهمية النسبية والتأثير الأكبر لفقرات كل محور من محاور التحسين بإستخدام الأوزان النسبية فضلاً عن إستخدام متطلبات الحصول على جائزة مالكولم مساعداً ومرشداً لبناء فقرات قائمة الفحص.

جدول (1) المقابلات مع المسؤولين في الشركة من 2014/4/5 - 2014/11/20

ت	المسؤولون	سبب المقابلة	عدد المقابلات
1	مدير التخطيط	التعرف على سياسات وبرامج الجودة ونظام الحوافز	7
2	مسؤول شؤون العاملين	معلومات خاصة بالعاملين	2
3	مدير الشؤون الإدارية	معلومات خاصة بالرؤيا والصلاحيات والبناء التنظيمي	1
4	مديرة قسم الجودة	الخطوات التي تم تبنيها للحصول على شهادة الجودة	10
5	مديرة التدريب	أهداف التدريب وعدد الدورات والتخصصات المحددة لها	5
6	مديرة السيطرة النوعية	التعرف على طبيعة عمل القسم ومعلومات أخرى	4
7	مدير الشؤون الفنية	الحصول على المعلومات الخاصة بتصميم العملية فضلاً عن زيارات ميدانية للمعامل	6
8	مدير التصميم	التعرف على كيفية سير عملية تصميم المنتج وخطواته	2
9	العاملين في السيطرة النوعية	التعرف على أساليب العمل وطرق الفحص والأدوات المستخدمة فيه	2

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تم إختيار الشركة العامة للصناعات الجلدية لتطبيق الجانب الميداني من الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بأقسامها ومعاملها في بغداد. أما عينة الدراسة فقد أختيرت من المدير العام ومدرء الأقسام والشعب، وهي عينة عمدية بسبب طبيعة الدراسة التي تحتاج إلى قدر من الفهم والإدراك في الإجابة الدقيقة للأسئلة الواردة في قوائم الفحص ولا يتحقق ذلك إلا بإختيار المستويات الوسطى والإشرافية. إذ يتراوح التحصيل العلمي لطبقة العاملين بين (دون مؤهل - الشهادة المتوسطة) .

بلغ حجم العينة (23) عاملاً يتوزعون بين مدير عام ومدرء أقسام وشعب المعامل في الشركة (2) منهم يحملون شهادة الماجستير و(13) منهم يحملون شهادة البكالوريوس و(8) منهم يحملون الشهادة الإعدادية.

ثامناً: نبذة تاريخية عن الشركة

تأسست الشركة العامة للصناعات الجلدية عام 1976 بإسم (المنشأة العامة للصناعات الجلدية) حصيلة لإندماج الشركة العامة للجلود التي تأسست عام 1940 مع شركة (باتا) والتي تأسست عام 1932. تحولت المنشأة إلى شركة عامة إستناداً إلى وحدة إقتصادية ممولة ذاتياً ومملوكة للدولة بالكامل وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي والإداري وتعمل وفق أسس إقتصادية وترتبط بوزارة الصناعة والمعادن ومركزها الرئيس في محافظة بغداد. هدفها دعم الإقتصاد الوطني في مجال تصنيع الجلود الطبيعية والصناعية وإستغلالها لإنتاج الملابس والأحذية والحقائب والمنتجات الجلدية الأخرى لأغراضها أو لحساب جهات خارجية بموجب مواصفات الجودة المعتمدة أو التي يتفق عليها، كما تقوم بتطوير وتوسيع المعامل والخطوط الإنتاجية القائمة وإقامة المشاريع الجديدة. وتتولى شراء وإستيراد مستلزمات الإنتاج وتسويق إنتاجها داخل العراق أو خارجه.

المبحث الثاني-الجانب النظري

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:-

يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الذي مازال الخلاف في تحديد أبعاده الأساسية ومبادئه الرئيسية، واضحاً بين الباحثين والمختصين الأمر الذي أدى إلى عدم وجود إتفاق على تعريف موحد مقبول لحد الآن. فهي تمثل أسلوباً إدارياً حديثاً، يعتمد على تحقيق توقعات الزبون (طالب المنتج أو الخدمة، المساهمين، أو المالكين، سوق العمل) وتتطلب مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمر للعمليات والخدمات المقدمة، إلى تحسين المنهج العلمي بهدف تحقيق نجاح المنظمة في المدى البعيد(المحياوي، 2009: 144).

إنّ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة ككل من خلال الوفاء باحتياجات الزبائن والعاملين (عبد المحسن، 2009: 262)ويمكن بلورة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالآتي(عبد الرحمن، 2004: 72)

- أ- إتساع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج من خلال تغطية كل عمليات المنظمة.
- ب- مشاركة كل الأفراد العاملين في المنظمة في عمليات تحسين الجودة.
- ت- التركيز على إرضاء المستفيدين حاضراً ومستقبلاً.
- ث- تقدير العاملين والإهتمام بهم باعتبارهم جزءاً لايتجزأ من المنظمة كونهم زبونها الداخلي
- ج-الإهتمام بالعمليات من خلال التوجه للزبون.
- ح-الإعتماد على التحسين المستمر من خلال المرونة والإستجابة السريعة للمتغيرات.
- خ-مشاركة كافة العاملين في المنظمة بجهود الجودة الشاملة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأداء الإستراتيجي للمنظمة ويساعدها في تحسين جودة الأداء الكلي من خلال الآتي(الخطيب، 2008: 77):-

- 1-يُحسن القدرة التنافسية للمنظمة مما يسمح لها بالمنافسة العالمية وزيادة الحصة السوقية.
- 2-يُعزّز المزايا الإستراتيجية للمنظمة (Easton, 1993: 289).
- 3-يساهم في تحسين وتطوير الإنتاجية (الأتروشي واللامي، 2011: 14).
- 4-يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الربحية(عبدالسيد، 2009: 49).
- 5-يُمكن الإدارة من دراسة إحتياجات العملاء والوفاء بها(الخطيب، 2008: 52).
- 6-يُحسن علاقات العمل، إجراءات العملية، رضا الزبون، الأداء المالي(Mitra، 1998: 17).

صياغة نظام إدارة الجودة الشاملة

تقترح الأدبيات أن يشتمل نظام إدارة الجودة الشاملة كل أبعاد التكامل بين ثلاث بحوث شائعة للباحثين (Ahire, Flynn, Saraph) إتحد خلاله أحد عشر عنصراً، يحتوي كل عنصر على أدوات وتقنيات الجودة وتستخدم في تطبيقها مجموعة من الممارسات التي يمكن أن تدعم عناصر إدارة الجودة الشاملة هي (Ahire, 1996: 27-8) (Flynn, 1994: 336-339) (Saraph, 1989: 810-829).

1. **الإدارة العليا:** القدرة على قيادة المنظمة والإيحاء بالثقة ودعم حاجات المنظمة والعاملين لتحقيق الأهداف (Dubrin, 1995: 22) كما تعني قدرتها على استخدام الممارسات الملائمة، وإملاك نظرة طويلة الأجل وربط هذه النظرة بحاجات الزبون والتأثر بها لإنجاح الأعمال طويلة الأجل (Anderson, 1994: 641).

2. **إدارة جودة المجهزين:** وتمثل الأنشطة المرتبطة بتحسين جودة المنتجات وتتضمن إشراك المجهز في بناء المقاييس، وإقامة علاقات وثيقة معه من أجل معرفة المشاكل التي يعاني منها ومساعدته في حلها وتدقيق جودة المواد المجهزة من قبله (Ahire, 2005: 35). إنَّ بناء علاقة وثيقة مع المجهزين من أهم تطبيقات (TQM)، وتعني هذه العلاقة التعاون فيما بينهما يكون على أسس طويلة الأجل ووفق أنظمة الشراء وقواعد الثقة لتحسين جودة المواد الأولية وتقليل الكلف وتحقيق إقتصاديات الحجم.

3. **الرؤيا الواضحة:** يمكن وصف الرؤيا بأنها الصورة التي ترغب أن تظهر بها المنظمة من خلال أعمالها، وتشمل المقاييس، القيم، المعتقدات، ويقصد بها أيضاً التفاعل بين الأهداف والقيم والمعتقدات لدفع المنظمة إلى الأمام وجعلها راضية عن أدائها. تشتق سياسة الجودة من رؤيا المنظمة للجودة وتعد مساهمة العاملين في جميع المستويات ضرورية لتطوير الرؤيا وسياسة الجودة (Meredith & Shafer, 1999: 550).

4. **التقويم:** هو إختبار نظامي لقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ضمن عملها في بيئة متغيرة ومضطربة، ولكي تحافظ على المزايا التنافسية عليها أن تقوم بالتقويم المستمر لمختلف إستراتيجياتها للمحافظة على ديناميكيته، كما أنها أداة فاعلة للإرشاد ووضع أهداف تحسين الجودة وتقويم الأنشطة التنظيمية المختلفة ومتطلبات الزبون (Juran & Gryna, 1993: 402).

5. **التحسين والسيطرة على العملية:** الطرائق والممارسات المنفذة للسيطرة على تحسين العمليات الإنتاجية، مما يؤدي إلى إنتاج منتج ذي جودة عالية. إنَّ السيطرة وتحسين العملية يجعلها العملية الإنتاجية تعمل كما هو مخطط لها وبإنسيابية أكبر ودون عطل أو توقف أو ضياع المواد الأولية (Deming, 1986: 54).

6. **تصميم المنتج:** ترجمة حاجات ورغبات الزبائن إلى منتجات تلبي هذه الحاجات بإستخدام تقنيات وسلسلة متشابكة لمصفوفة تترجم حاجات الزبون الى منتجات (Slack, 1995: 142).

7. **تحسين نظام الجودة:** يُعرف نظام الجودة بأنه بناء تنظيمي، إجراءات، عمليات، موارد تحتاجها المنظمة لتطبيق إدارة الجودة لتحسين جودة المنتجات وبناء نظام جودة كقوة (Randell, 1995: 505).

8. **مشاركة العاملين:** درجة إدماج العاملين بأنشطة إدارة الجودة المختلفة. وتسهم المشاركة في إكساب العاملين مهارات جديدة، فهم أهمية ضبط الجودة وإدارتها ومساهمتها. وتتمثل مشاركتهم بثلاثة جوانب هي فرق العمل، مقترحات العاملين، إلترام العاملين (Brin, 1995: 78).

9. **الأجور والحوافز:** الفوائد الممنوحة للعاملين مقابل الأداء العالي للأنشطة المختلفة, مثل زيادة الراتب, العلاوات, المكافآت التي تمنح للأداء العالي المرتبط بالأهداف, لتشجيع ودفع العاملين لتحقيق الأداء المرغوب. وينبغي أن يتكامل نظام المكافأة مع الجودة ورضا الزبون (Dale&Plunkurt, 1995: 26).
10. **التعلم والتدريب :** إكساب العاملين مهارات ومعرفة معينة لأداء أنشطة معينة أو عمل محدد. ويحتاج التعلم والتدريب إلى مدخل نظامي في جمع البيانات عن العاملين أو حاجات المنظمة والمهارات التي يحتاجها العاملون ونقاط القوة والضعف في مهاراتهم الحالية. إن الاستثمار في التعلم والتدريب مهم وحيوي لضمان نجاح برامجها (العاني وآخرون, 2002: 24).
11. **التركيز على الزبون:** قابلية المنظمة على تحقيق حاجات ورغبات الزبون. وأن البيانات الخاصة بالزبون تُعد واحدة من الأدوات الأكثر أهمية في تطبيق (TQM). إن العامل الرئيس في إدارة الجودة هو المحافظة على علاقة قريبة من الزبون لكي تستطيع تحديد حاجاته كاملة فضلاً عن التغذية العكسية منه عن مدى نجاحها في تلبية هذه الحاجات والرغبات (Feigenbaum, 1991: 300).

المبحث الثالث - الجانب التطبيقي

عرض وتحليل وتقويم نظام الجودة

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات التي جمعت عن واقع أداء الشركة بهدف تقويم أداء نظام الجودة المتبع من قبلها بمقارنته بمتطلبات الجودة الواردة في جائزة مالكولم بإستخدام قائمة الفحص, إذ تضمنت أدوات تقويم شاملة لكل الأنشطة بدءاً من التحديد الأولي لحاجات الزبائن وانتهاءً بتبليتها بشكل تام فضلاً عن تحديد العناصر الأكثر تأثيراً على جودة الأداء وترتيبها حسب أهميتها لمساعدة الشركة على تبني خطط التحسين الفعالة.

أولاً : عوامل التقويم المستخدمة في صياغة نظام جودة فاعل

1- **الإدارة العليا:** يتكون هذا العامل من (23) فقرة مقسمة على (8) محاور (التزام الإدارة العليا بمشاركة الإدارة العليا, تفويض الصلاحيات, تشجيع العاملين, التركيز على النجاح الطويل الأجل, الإدارة بواسطة الحقائق) وكما موضح في الجدول (2), وبعد إجراء عملية التقويم حصل هذا العامل على (36) نقطة من مجموع (69) وحقق نسبة تعادل (52 %), أما بالنسبة للمحاور فقد حصل محور تعلم الإدارة العليا على أعلى عدد النقاط إذ بلغ عدد نقاطه (4) من مجموع (9) وبما يعادل (13%) أما أدنى نسبة فقد كانت للإدارة بواسطة الحقائق إذ بلغ عدد النقاط (2) من مجموع (6) وبنسبة تعادل (2.9%) مما يدل على عدم اعتماد الإدارة على الأساليب العلمية مثل استخدام الأساليب الكمية في التنبؤ بالطلب أو استخدام بحوث التسويق في التعرف على حاجات ورغبات الزبائن .

جدول (2) نتائج تقويم أداء الإدارة العليا

مجلس إدارة الجودة	عوامل التقويم	نعم (3)	جزئياً (2)	لا (1)
إلتزام الإدارة العليا	1- تقوم الإدارة العليا بمتابعة التحسين المستمر لأنشطة الشركة		*	
	2- تظهر الإدارة العليا الإلتزام الواضع برؤية الشركة .		*	*
	3- تظهر الإدارة العليا الإلتزام بالجودة من خلال الأفعال		*	
	4- نشر ثقافة الجودة في الشركة.		*	
التكرار		3	1	
عدد النقاط		6	1	
مشاركة الإدارة العليا	المجموع 12/7 النسبة المئوية 10.1%			
	5- نقاد عملية التحسين من الإدارة العليا .	*		
	6- تشارك الإدارة العليا بشكل فاعل في تطبيق التحسين.		*	
	7- تقوم الإدارة العليا بالاتصال والاستماع لشكاوي العاملين.		*	*
التكرار	8- تشارك الإدارة العليا في تقويم الإجراءات .	*		
		2	1	1
		6	2	1
تعليم الإدارة العليا	المجموع 12/9 النسبة المئوية 13%			
	9- قبول الإدارة العليا التعلم والتدريب في إدارة المعرفة		*	
	10- تقوم الإدارة العليا بإعطاء محاضرات إلى العاملين.		*	*
	11- تتعلم الإدارة العليا من العاملين .		*	*
التكرار		1	2	
عدد النقاط		2	2	
تفويض الصلاحيات	المجموع 9/4 النسبة المئوية 5.8%			
	12- تمنح الإدارة العليا العاملين صلاحية حل مشاكل الجودة		*	
	13- تمنح الإدارة العليا العاملين الفرصة لتقديم المبادرات.		*	*
	14- تدار الشركة وفق المدخل الإنساني		*	*
التكرار		1	2	
عدد النقاط		2	2	
تشجيع العاملين	المجموع 9/4 النسبة المئوية 5.8%			
	15- تشجع الإدارة العليا العاملين للمساهمة بأنشطة إدارة الجودة		*	
	16- تعطي الإدارة العليا أهمية كبرى لمقترحات العاملين.		*	*
	17- تعطي الإدارة العليا العاملين الثقة وتدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم .		*	*
التكرار	18- تشجع الإدارة العليا العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف	*		
	19- تقويم الإدارة العليا علاقات متينة مع العاملين	*		
		2	3	
		4	3	
التركيز على النجاح طويل الأجل	المجموع 15/7 النسبة المئوية 10.1%			
	20- التركيز على جودة المنتجات أكثر من كمية المنتج		*	
	21- متابعة أداء الأعمال الكلي الطويل الأجل .		*	*
		1	1	
التكرار		2	1	
عدد النقاط				
الإدارة بواسطة الحقائق	المجموع 6/3 النسبة المئوية 4.3%			
	22- تستند عملية إتخاذ القرار على الحقائق أكثر مما هي وفق التصورات		*	*
	23- استخدام المعلومات المتنوعة في عملية إتخاذ القرارات		*	*
		2	2	
التكرار				
عدد النقاط				
المجموع 6/2 النسبة المئوية 2.9%				
	المجموع الكلي 69/36 النسبة المئوية 52%			

2- إدارة جودة المجهزين: يتضمن هذا العامل على (6) محاور رئيسة يتفرع عنها مجموعة من الفقرات توضح جودة أداء المجهزين , وبعد إجراء التقييم لهذا العامل حصل على (23) نقطة من أصل (51) نقطة وبنسبة (45.1%) أما بالنسبة للمحاور فقد حصل محور مقاييس إختيار المجهزين على أعلى النقاط إذ بلغ عدد النقاط (6) من أصل (51) وبنسبة (11.8%), أما أدنى نسبة فقد حصل عليها محوري التعاون مع المجهز والاتصالات معه إذ بلغ عدد النقاط التي حصل عليها (2) من مجموع (51) وبنسبة (4%) كما موضح في الجدول (3), وتدل هذه النسب على أن الشركة تركز على عمليات الفحص أكثر مما تركز على إقامة علاقات تعاون وشراكة طويلة الأجل وتساعد هذه العلاقات على تقليل عمليات الفحص وتجعل المجهز يفهم ما تطلبه الشركة ويقوم بتجهيزه مما يوفر عليها الوقت والجهد والمال .

جدول (3) نتائج تقييم إدارة جودة المجهزين

إدارة جودة المجهزين	نعم (3)	جزئياً (2)	لا (1)
مشاركة المجهزين		*	
1- العمل مع المجهزين لتحقيق فوائد مشتركة			*
2- إقامة علاقات مستقرة وطويلة الأجل مع المجهزين		*	
3- معاملة المجهزين على أنهم شركاء وليس أعداء			
التكرار		2	1
عدد النقاط		4	1
المجموع 9/5 النسبة المئوية 9.8%			
المجهزين			*
4- الحصول على معلومات كافية عن جودة منتجات المجهزين الحاليين والمحتملين			
5- التعرف على المنتجات والخدمات التي يقدمها المجهز.		*	
6- يعتمد اختيار المجهز على جودة المنتجات وليس على أساس السعر فقط .	*		
التكرار	1	1	1
عدد النقاط	3	2	1
المجموع 9/6 النسبة المئوية			
التعاون مع المجهز			*
7- تدريب المجهزين .			*
8- إشراك المجهزين في مشاريع تحسين الجودة			
التكرار			2
عدد النقاط			2
المجموع 6/2 النسبة المئوية 3.9%			
تقويم أداء المجهز		*	
9- تقويم أداء جودة منتجات وخدمات المجهز .			*
10- تزويد المجهز بالتغذية العكسية عن أداء منتجاته .			*
11- ترتيب المجهزين في ضوء جودة منتجاتهم .			*
12- تمتلك الشركة نظام لتقويم أداء المجهز .			
التكرار		1	3
عدد النقاط		2	3
المجموع 12/5 النسبة المئوية 9.8%			
تدقيق جودة أداء المجهز			*
13- تدقيق جودة منتجات المجهز بشكل نظامي ودوري.			*
14- تقويم التسهيلات الصناعية التي يقدمها المجهز .			*
15- تدقيق نظام إدارة الجودة للمجهز .			
التكرار			3
عدد النقاط			3
المجموع 9/3 النسبة المئوية 5.9%			
الاتصالات مع المجهز			*
16- إبلاغ المجهزين بأي تغييرات في التصميم أو المنتج			*
17- إقامة قنوات متعددة للاتصال مع المجهزين .			
التكرار			2
عدد النقاط			2
المجموع 6/2 النسبة المئوية 3.9%			
المجموع الكلي 51/23 النسبة المئوية 45.1%			

3-الرؤيا والخطه: يتكون هذا العامل من(5) محاور هي(الرؤيا, سياسة الجودة, أهداف الجودة, خطط تحسين الجودة, صياغة الرؤيا والخطه) موزعة على(12) فقرة, وقد حقق هذا العامل(27) نقطة من مجموع(54) وبنسبة(50.1%), أما أعلى عدد نقاط فقد كان لمحور أهداف الجودة إذ حصل هذا المحور على(11)نقطة من مجموع(18) نقطة, أما أدنى عدد نقاط فقد كانت لمحور صياغة الرؤيا والخطه إذ بلغ عدد النقاط التي حصل عليها(2) وبنسبة(3.7%). وتوضح هذه النسب أن الشركة قد فشلت في صياغة رؤيتها بشكل واضح بحيث يمكن للعاملين إدراكها بسهولة, أو أن تكون خططها موضوعة على أسس متينة وراسخة, وكما موضح في الجدول(4).

جدول (4)جدول تقويم الرؤيا والخطه

الخطه والرؤيا	نعم(3)	جزئياً(2)	لا (1)
الرؤيا			
1- تمتلك الشركة رؤيا طويلة الأجل .			*
2- إيصال وتوضيح رؤيا الشركة إلى العاملين .			*
3- إستخدام الرؤيا كمرشد لصياغة إستراتيجية الشركة .			*
التكرار			3
عدد النقاط			3
المجموع 9/3 النسبة المئوية 5.6%			
4- إستخدام سياسة الجودة كمرشد لصياغة أهداف الشركة .	*		
5- تمتلك الشركة سياسة جودة واضحة .		*	
6- تشتق سياسة الجودة من خطة أعمال الشركة .		*	
7- تهيئة خطة أعمال واقعية ووفق الأسس العلمية .		*	
التكرار	3	1	
عدد النقاط	6	1	
المجموع 12/7 النسبة المئوية 13%			
8- وضع أهداف الجودة على أسس معولية متينة.			*
9- تحديد نسبة المطابقة مع المواصفات ونسبة العيوب الداخلية.	*		
10- تحديد أسباب الفشل الداخلي .		*	
11- تحديد أسباب الفشل الخارجي .		*	
12- وضع أهداف جودة واقعية وفي ضوء أسس علمية .		*	
13- تحديد أهداف تحسين الجودة للمشاكل الرئيسية .		*	
التكرار	1	1	4
عدد النقاط	3	4	4
المجموع 18/11 النسبة المئوية 20.4%			
14- صياغة خطط الجودة بإتجاه حل المشاكل الرئيسية .	*		
15- تطبيق خطط تحسين الجودة بشكل علمي وعلمي .		*	
16- صياغة الرؤيا والخطه على وفق أسس تحسين الجودة.		*	
التكرار	1	2	
عدد النقاط	2	2	
المجموع 9/4 النسبة المئوية 7.4%			
17- إستخدام المعلومات الملائمة والكافية في صياغة الرؤيا والخطط .		*	
18- جعل الرؤيا والخطه والممارسات راسخة وثابتة .		*	
التكرار		2	
عدد النقاط		2	
المجموع 6/2 النسبة المئوية 3.7%			
المجموع الكلي 54/27 النسبة المئوية 50.1%			

4- **التقويم** : يتكون هذا العامل من (7) محاور هي (تقويم الإستراتيجيات, تقويم أداء الأعمال الكلي, تقويم أداء الأقسام, تقويم أداء العاملين, تدقيق الجودة, المقارنة المرجعية كلف الجودة, نظام المعلومات) وضم هذا العامل (25) فقرة, وحصل على (38) من أصل (75) نقطة وحقق نسبة (50.6%). أما بالنسبة للمحاور فقد حصل محور تقويم كلف الجودة على أعلى النقاط إذ بلغ عددها (9) من مجموع (12) نقطة وبنسبة (9.3%), أما أدنى عدد نقاط فقد كانت لتقويم الإستراتيجيات إذ بلغ (2) من مجموع (6) نقاط, وهذا يدل على إهمال الشركة للمقارنة بين النتائج المتحققة مع المخططة وتحديد أسباب إنحراف الأداء الحقيقي للشركة عن الخطط الموضوعية ولذا ينبغي على الشركة العمل على وضع الحلول لمعالجة هذا الخلل أما من خلال تكييف الإستراتيجيات أو تحسين الأداء ليتلاءم مع الخطة والجدول (5) يبين نتائج تقويم أداء الشركة.

جدول (5) نتائج تقويم أداء الشركة

التقويم	نعم (3)	جزئياً (2)	لا (1)
تقويم الإستراتيجيات	1- تقويم الإستراتيجيات لمختلف المستويات .		*
	2- تغيير وتكييف إستراتيجيات على أساس نتائج التقويم .		*
التكرار			2
عدد النقاط			2
المجموع 6/2	النسبة المئوية 2.7%		
تقويم أداء الأعمال الكلي	3- الحصول على بيانات عن رضا العاملين وتقويم الرضا		*
	4- الحصول على بيانات عن جودة المنتجات وتقويم الجودة.	*	
	5- الحصول على بيانات أداء الأعمال وتقويم الأداء		*
	6- صياغة التحسينات على أساس نتائج التقويم .		*
التكرار	1		2
عدد النقاط	3		2
المجموع 12/6	النسبة المئوية 8%		
تقويم أداء الأقسام	7- وضع مقاييس أداء للأقسام المختلفة .		*
	8- تقويم أداء الأقسام المختلفة .		*
	9- استخدام نتائج التقويم في تحديد الحوافز والأجور .		*
التكرار			3
عدد النقاط			3
المجموع 9/3	النسبة المئوية 4%		
تقويم أداء العاملين	10- تحديد مهام وأدوار العاملين .	*	
	11- تقويم أداء العاملين الفعلي مقابل الأداء المخطط .	*	
	12- استخدام نتائج التقويم في تعليم وتدريب ومكافأة العاملين		*
التكرار	1		2
عدد النقاط	3		4
المجموع 9/7	النسبة المئوية 9.3%		
تدقيق الجودة	13- تدقيق الجودة بشكل نظامي .		*
	14- تحديد المشاكل وصياغة خطط التحسين .		*
التكرار			2
عدد النقاط			4
المجموع 6/4	النسبة المئوية 5.3%		
المقارنة المرجعية	15- المقارنة مع المنافسين .		*
	16- المقارنة مع الشركة العالمية الرائدة .		*
	17- صياغة التحسينات وفقاً لأسس المقارنة المرجعية.		*
التكرار			3
عدد النقاط			3
المجموع 9/3	النسبة المئوية 4%		
كلف الجودة	18- الحصول على بيانات عن كلف الفشل الخارجي .		*
	19- الحصول على بيانات عن كلف التقويم .	*	
	20- الحصول على بيانات عن كلف الوقاية .	*	
	21- استخدام البيانات لتقويم الأنشطة المختلفة تقوياً شاملاً.	*	
التكرار	0	1	1
عدد النقاط	0	6	1
المجموع 12/7	النسبة المئوية 9.3%		
نظام المعلومات	22- إمتلاك المنظمة قاعدة بيانات مبرمجة على الحاسوب تتكامل مع أنظمة المعلومات .		*
	23- مشاركة الأقسام المختلفة في بناء نظام المعلومات.		*
	24- إمتلاك المنظمة المعلومات الكافية .		*
	25- إستخدام نظام المعلومات بشكل شامل بمختلف الأقسام		*
التكرار			4
عدد النقاط			4
المجموع 12/4	النسبة المئوية 5.3%		
المجموع الكلي	النسبة المئوية 50.6%		

5- السيطرة وتحسين العملية : يتضمن هذا العامل على (6) محاور هي (العناية بالمعامل, قدرة العملية, الصيانة إدارة الخزين, التفتيش, استخدام أدوات الجودة), ويحتوي على (21) فقرة, وقد حصل على (38) من مجموع (63) نقطة وبنسبة (60.4%), كما حصل محور الصيانة على أعلى عدد نقاط إذ بلغت (11) نقطة من ما مجموعه (15) أما محور استخدام أدوات الجودة فقد حصل على أقل عدد من النقاط إذ بلغت (2) وبنسبة (3.2%), وتدل هذه النسبة إلى عدم استخدام الأساليب الكمية والإحصائية في حساب قدرة العملية والسيطرة عليها وتحسينها, وكما هو موضح في الجدول (6)

جدول (6) نتائج تقييم السيطرة وتحسين العملية

السيطرة وتحسين العملية	نعم (3)	جزئياً (2)	لا (1)
1- المحافظة على المعمل نظيفاً ومرتباً طوال الوقت .	*		
2- تحديد العاملين المسؤولين عن نظافة مجالات أعمالهم.	*		
3- تحديد مستوى الحرارة والضوء داخل المعمل .	*		
4- تقليل الضوضاء وتوفير الجو المساعد في تحسين الجودة			*
التكرار	2	1	1
عدد النقاط	6	2	1
المجموع 12/9			
النسبة المئوية 14.3%			
5- حساب مقدرة العملية .	*		
6- السيطرة وتحسين مقدرة العملية .	*		
7- استخدام كشف مقدرة العملية في وضع المواصفات .	*		
التكرار		1	2
عدد النقاط		2	2
المجموع 9/4			
النسبة المئوية 6.3%			
8- تمتلك المنظمة خطط صيانة للمعدات .	*		
9- إصلاح المعدات المتعطلة .	*		
10- المحافظة على المعدات .	*		
11- تحديد المسؤولين عن صيانة المعدات بشكل يومي	*		
12- شراء معدات إنتاج جديدة للوصول إلى متطلبات الإنتاج.			*
التكرار	5		1
عدد النقاط	11		1
المجموع 15/11			
النسبة المئوية 17.5%			
13- الحفاظ على مستوى المخزون في أدنى مستوياته .	*		
14- الحفاظ على المخازن مرتبة والمخزون في حالة جيدة.	*		
التكرار		1	1
عدد النقاط		2	1
المجموع 6/3			
النسبة المئوية 4.8%			
15- التفتيش في بداية وخلال ونهاية العملية الإنتاجية.	*		
16- تحديد مسؤوليات وصلاحيات القائمين على التفتيش بدقة	*		
17- استخدام معلومات التفتيش في بحوث تحسين الجودة.	*		
18- أخذ عينات لتفتيشها .	*		
19- محاولة تقليل أنشطة التفتيش المختلفة .	*		
التكرار	1	2	2
عدد النقاط	3	4	2
المجموع 15/9			
النسبة المئوية 14.3%			
20- استخدام الأساليب الإحصائية بشكل شامل .	*		
21- استخدام أساليب تحليل الكلفة بشكل شامل .	*		
التكرار			2
عدد النقاط			2
المجموع 6/2			
النسبة المئوية 3.2%			
المجموع الكلي 63/38			
النسبة المئوية 60.4%			

6-تصميم المنتج : يتضمن عامل تصميم المنتج على(5) محاور هي(الهندسة المتلازمة, المعولية, التصميم الأكثر سهولة, نشر وظائف الجودة, هندسة القيمة), وقد حصل هذا العامل على(17) نقطة من أصل(42) نقطة وحقق نسبة (40.4%), أما أكثر عدد نقاط فقد حصل عليها محور المعولية إذ بلغ عدد النقاط(6) من مجموع(9) نقطة وبنسبة(14.3%), وأقل عدد نقاط حصل عليها محور الهندسة المتلازمة إذ بلغ عدد النقاط(2) من(6) ويتضح من الجدول(7) أن تركيز الشركة عند تصميم المنتج على المعولية فقط وإهمالها للعديد من الأنشطة التي يمكن أن تساهم في زيادة جودة المنتج وتقليل كلفته مثل الهندسة المتلازمة .

جدول (7) نتائج تقييم تصميم المنتج

تصميم المنتج	نعم(3)	جزئياً(2)	لا(1)
الهندسة المتلازمة			*
Concurrent Engineering			*
التكرار			2
عدد النقاط			2
المجموع 6/2			النسبة المئوية 4.8%
3- وضع أهداف المعولية .		*	
4- تحديد العمليات الحرجة أثناء عملية التصميم .		*	
5- إيجاد حلول لمشاكل التصميم .		*	
التكرار		3	
عدد النقاط		6	
المجموع 9/6			النسبة المئوية 14.3%
6- جعل الأجزاء أكثر متانة .			*
7- التركيز على التصميم القياسية .	*		
8- استخدام التصميم التجريبي بشكل واسع لتطوير المنتجات			*
التكرار	1		2
عدد النقاط	3		2
المجموع 3/9			النسبة المئوية 7.1%
9- الحصول على معلومات كافية عن حاجات ورغبات الزبون			*
10- تحديد حاجة وتوقعات الزبون وإستخدامها لتصميم المنتج			*
11- ترجمة حاجات وتوقعات الزبائن إلى مواصفات المنتج			*
التكرار			3
عدد النقاط			3
المجموع 3/9			النسبة المئوية 7.1%
12- تحليل مساهمة الأجزاء المختلفة في جودة المنتج .			*
13- تقليل كلفة المنتج بدون تقليل جودته .			*
14- تصميم المنتج بمساعدة الكمبيوتر بإستخدام نظام (CAD)			*
التكرار			3
عدد النقاط			3
المجموع 3/9			النسبة المئوية 7.1%
المجموع الكلي 42/17			النسبة المئوية 40.4%

7- تحسين نظام الجودة : يتضمن هذا العامل (4) محاور وهي (دليل الجودة, إجراءات نظام الجودة, أوامر العمل, ISO 9000), أما عدد الفقرات فقد بلغت (11) فقرة, وبعد إجراء التقييم للفقرات الواردة فيه فقد حصل هذا العامل على (25) نقطة من مجموع (33) ونسبة (75.7%), كما حصل محوري دليل الجودة وإجراءات نظام الجودة على أعلى النقاط إذ بلغ عدد النقاط (8) من أصل (9) نقاط, أما أدنى عدد النقاط فقد حصل عليه محور ISO 9000 إذ تقويم الشركة بتوثق وتحديث الإجراءات الخاصة بمعمل (7) فقط وتهمل بقية المعامل, وكما مبين في الجدول (8).

جدول (8) نتائج تقويم تحسين الجودة

لا	جزئياً	نعم	تحسين نظام الجودة	
(1)	(2)	(3)		
		*	1- إمتلاك الشركة لدليل الجودة .	دليل الجودة
	*		2- صمم دليل الجودة من قبل عاملين في مختلف الأقسام .	
		*	3- المصادقة على دليل الجودة من قبل المدير العام .	
	1	2		التكرار
	2	6		عدد النقاط
			المجموع 9/8 النسبة المئوية 24.2%	
		*	4- تحديد المسؤوليات والصلاحيات لمختلف الأقسام الوظيفية	إجراءات نظام الجودة
		*	5- تحديد التداخلات والتقاطعات فيما بين الأقسام المختلفة	
	*		6- رسم إجراءات نظام الجودة من قبل العاملين في الأقسام	
	1	2		التكرار
	2	6		عدد النقاط
			المجموع 9/8 النسبة المئوية 24.2%	
		*	7- تطبيق كل ممارسات أنظمة الجودة الموثقة .	أوامر العمل
	*		8- نظام الجودة الموثق من خلال تدقيق الجودة ومراجعة الإدارة لنظام الجودة بشكل مستمر .	
	*		9- صياغة أوامر العمل من قبل عاملين من مختلف الأقسام.	
1	2			التكرار
1	4			عدد النقاط
			المجموع 9/5 النسبة المئوية 15.2%	
	*		10- توثيق ممارسات نظام إدارة الجودة .	ISO 9001
	*		11- تحديث نظام التوثيق بشكل مستمر .	
	2			التكرار
	4			عدد النقاط
			المجموع 6/4 النسبة المئوية 12.1%	
			المجموع الكلي 33/25 النسبة المئوية 75.7%	

8- مشاركة العاملين: حصل هذا العامل بمحاوره التسعة (فرق متعددة الوظائف, إستخدام أدوات السيطرة على الجودة, فرق العمل, نظام الإتصالات, الإهتمام بمقترحات العاملين زيادة إلتزام العاملين, إكساب العاملين مهارات متنوعة, الإجتماع بالعاملين, علاقات العمل) على (36) نقطة من أصل (90) ونسبة (40%), أما أعلى عدد نقاط فقد حصل عليها محور زيادة إلتزام العاملين إذ بلغ عدد النقاط (7) من مجموع (9) ونسبة (8%), أما محور إكساب العاملين مهارات متنوعة فقد حصل (2) فقد من (6) نقاط ونسبة (2.3%) ولذا حصل هذا المحور على أقل عدد من النقاط, وكما مبين في الجدول (9) وهذا يدل على أن الشركة تعتمد التخصص الدقيق أي أن العاملين يؤدون مهام محددة بهم وليس لديهم خبرة بمهام العاملين الآخرين بما يتنافى مع مبادئ نماذج الجودة الحديثة.

جدول (9) نتائج تقويم مشاركة العاملين

لا (1)	جزئياً (2)	نعم (3)	مشاركة العاملين	
*			1- تمتلك المنظمة فرق متعددة الوظائف	فرق متعددة الوظائف
*			2- إختيار أعضاء الفريق وفقاً لمساهماتهم في أداء الشركة .	
*			3- إستخدام الفرق متعددة الوظائف لحل مشاكل الشركة .	
*				التكرار
*				عدد النقاط
			المجموع 9/3 النسبة المئوية 3.4%	
*			4- إستخدام أدوات السيطرة على الجودة .	أدوات السيطرة على الجودة
*			5- تشجيع العاملين للمشاركة في أدوات السيطرة على الجودة	
*			6- تقويم أثر أدوات السيطرة على جودة المنتج .	
3				التكرار
3				عدد النقاط
			المجموع 9/3 النسبة المئوية 3.4%	
*			7- تمتلك المنظمة فرق عمل .	
*			8- إختيار أعضاء الفرق وفقاً لمساهماتهم في أداء الشركة .	
*			9- تقويم أثر أداء الفرق الوظيفية على أداء الشركة .	
3				التكرار
3				عدد النقاط
			المجموع 9/3 النسبة المئوية 3.4%	
	*		10- تقديم المعلومات الكافية للعاملين عن طريق الاجتماعات النظامية , الإعلانات , الملصقات , أفلام الفيديو	نظام الاتصالات
	*		12- إنتقال المعلومات إنتقالاً فاعلاً فيما بين الأقسام المختلفة	
	*		13- تنشيط تبادل المعلومات بين العاملين بمختلف الأقسام .	
3				التكرار
3				عدد النقاط
			المجموع 9/3 النسبة المئوية 3.4%	
*			14- إيجاد نظام فاعل لتوثيق مقترحات العاملين	الاهتمام بمقترحات العاملين
*			15- تشجيع العاملين على تقديم المقترحات .	
*			16- تقييم مقترحات العاملين .	
*			17- تزويد مقدمي المقترحات بنتائج التقويم .	
*			18- مكافأة العاملين على المقترحات الجيدة التي يقدموها.	
5				التكرار
5				عدد النقاط
			المجموع 15/5 النسبة المئوية 5.7%	
	*		19- ربط الترقية بالمهارات والمبادرات التي يقدمها العاملين .	
		*	20- إحترام العاملين والثقة بهم .	
	*		21- تشجيع العاملين للإخبار عن أي مشاكل في العمل .	
2		1		التكرار
4		3		عدد النقاط
			المجموع 9/7 النسبة المئوية 8%	
*			22- تشجيع العاملين على أداء وظائف ومهام عديدة واكتساب مهارات مختلفة بشكل منتظم .	إكساب العاملين مهارات متنوعة
*			23- إقامة علاقات شراكة داخلية بين العاملين .	
2				التكرار
2				عدد النقاط
			المجموع 6/2 النسبة المئوية 2.3%	
*			24- الإجتماع بالعاملين بشكل نظامي .	الاجتماع بالعاملين
*			25- مناقشة القضايا المهمة في هذه الاجتماعات .	
*			26- المصادقة على القرارات المهمة في هذه الاجتماعات.	
	*		27- الإشراف على سلوك وتصرفات العاملين .	
3	1			التكرار
3	2			عدد النقاط
			المجموع 12/5 النسبة المئوية 5.7%	
*	*		28- تحسين إدارة علاقات العمل .	
*			29- نشر الآراء الديمقراطية بين العاملين .	
	*		30- الإهتمام بتوفير حياة كريمة للعاملين .	
1	2			التكرار
1	4			عدد النقاط
			المجموع 9/5 النسبة المئوية 5.7%	
			المجموع الكلي 90/36 النسبة المئوية 40%	

9- الأجور والحوافز : ويتضمن هذا العامل (18) فقرة موزعة على (6) محاور (برامج الأجور والحوافز تحسين بيئة العمل، مخطط العلاوات، ترقية العاملين، المكافأة المعنوية، العقوبة) فيما كانت المحصلة النهائية لمجموع النقاط لهذا العامل (41) نقطة من (54)، وبما يعادل نسبة (76%)، ويوضح الجدول (10) أن أعلى عدد نقاط حصل عليها محور برامج الأجور والحوافز إذ بلغ عدد النقاط (12) من أصل (15) وبنسبة (22.2%) أما أدنى عدد نقاط فقد حصل عليه محور الترقية إذ بلغت نقاطه (4) من (6) وبنسبة (7.4%) .

جدول (10) نتائج تقويم الأجور والحوافز

الأجور والحوافز	نعم (3)	جزئياً (2)	لا (1)
برامج الأجور والحوافز	*		
1- وضع خطة لتحديد الحوافز .	*		
2- وضع مقاييس لتوزيع الحوافز على العاملين .	*		
3- تحدد الأجور والحوافز في ضوء مستويات الأداء.	*		
4- تحدد الأجور والحوافز بعدالة .	*		
5- توسيع الفروقات في الرواتب حسب مستويات المهارات والمساهمات المختلفة .	*		
التكرار	3	1	1
عدد النقاط	9	2	1
المجموع 15/12			
النسبة المئوية 22.2%			
6- تحسين بيئة العمل لزيادة إدراك العاملين لأهمية الجودة.	*		
7- إعطاء الاهتمام الكافي لتوفير بيئة عمل آمنة للعاملين وزيادة الروح المعنوية للعاملين .	*		
8- تقليل الاعتماد على القوة البدنية العاملين عن طريق تزويدهم بالمعدات والأدوات الملائمة .	*		
التكرار	1	2	
عدد النقاط	3	4	
المجموع 9/7			
النسبة المئوية 13%			
9- وضع أهداف برنامج الترقيات للعاملين، الفرق، الأقسام	*		
10- ملائمة أهداف الترقيات مع الأهداف الرئيسية للمنظمة.	*		
11- ربط الترقيات بأداء العاملين، الفرق، الأقسام، الوحدات	*		
التكرار	1	2	
عدد النقاط	3	4	
المجموع 9/7			
النسبة المئوية 13%			
12- تعتمد قدرات ومهارات ومساهمات العاملين في الأداء	*		
13- اعتماد مبادئ المنافسة العادلة في ترقية العاملين	*		
التكرار	1	2	
عدد النقاط	3	4	
المجموع 6/4			
النسبة المئوية 7.4%			
14- يكافأ العاملين لأدائهم الجيد شفوياً أو وفق كتاب شكر .	*		
15- مكافأة العاملين بعدالة وإنصاف .	*		
التكرار	1	1	
عدد النقاط	3	2	
المجموع 6/5			
النسبة المئوية 9.3%			
16- إمتلاك الشركة مقاييس فاعلة في العقوبة .	*		
17- معاقبة العاملين وفق هذه المقاييس .	*		
18- تطبيق نظام العقوبة بشكل صارم .	*		
التكرار	1	1	1
عدد النقاط	3	2	1
المجموع 9/6			
النسبة المئوية 11.1%			
المجموع الكلي 54/41			
النسبة المئوية 76%			

10-التعليم والتدريب : يتضمن هذا العامل (6) محاور(خطط التعلم والتدريب, تعلم الفريق, نشر الوعي بأهمية الجودة, تدريب العاملين للتعرف على أهمية إدارة الجودة, تدريب العاملين, تقويم الأداء) , ويحتوي على (17) فقرة موزعة على محاوره, وقد حصل هذا العامل على (25) نقطة من مجموع (51) وبذلك حققت نسبة (49%), وكما هو موضح في الجدول (11) وحصل محور تدريب العاملين للتعرف على أهمية إدارة الجودة على أكبر عدد من النقاط إذا بلغ عدد النقاط (7) من (15), وحصل محوري نشر الوعي بأهمية الجودة وتقويم الأداء على أدنى عدد من النقاط (2) من (6) وحصل بذلك على نسبة تعادل(4%).

جدول (11) نتائج تقويم التعلم والتدريب

لا	جزئياً	نعم	التعلم والتدريب
(1)	(2)	(3)	
	*		1- إمتلاك المنظمة خطط تدريب وتعليم فاعلة .
	*		2- صياغة خطة التدريب وفقاً لحاجة العاملين وموارد الشركة
	*		3- تزويد برامج التعلم والتدريب بالموارد الكافية لتطبيقها.
	3		التكرار
	6		عدد النقاط
			المجموع 9/6 النسبة المئوية 11.8%
	*		4- تدريب العاملين على إدراك أهمية الجودة .
	*		5- تدريب العاملين الجدد على إدراك أهمية الجودة .
	*		6- تدريب العاملين على فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
2	1		التكرار
2	2		عدد النقاط
			المجموع 9/4 النسبة المئوية 7.8%
	*		7- إلقاء محاضرات على العاملين لتعريفهم بأهمية الجودة .
	*		8- محاضرات مكثفة لتعريف العاملين الجدد بأهمية الجودة
2			التكرار
2			عدد النقاط
			المجموع 6/2 النسبة المئوية 4%
	*		9- تدريب العاملين على فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
	*		10- تدريب العاملين على فهم أهمية ISO 9000 .
	*		11- تدريب العاملين على فهم أهمية CMM .
	*		12- تدريب العاملين على أدوات الجودة والسيطرة إحصائياً .
	*		13- تدريب المصممين على استخدام أدوات الجودة .
3	2		التكرار
3	4		عدد النقاط
			المجموع 15/7 النسبة المئوية 13.7%
	*		14- تزود برامج التدريب العاملين بالمهارات والقدرة على أداء وظائفهم بشكل أفضل .
	*		15- تزويد العاملين ببرامج تدريب مختلفة تتناسب مع المتطلبات الحقيقية لوظائفهم .
	2		التكرار
	4		عدد النقاط
			المجموع 6/4 النسبة المئوية 7.8%
	*		16- إستخدام برامج التدريب الرسمية كأساس للترقية .
	*		17- ترتيب وضع وترقية العاملين ممن أنهوا برامج التدريب
2			التكرار
2			عدد النقاط
			المجموع 6/2 النسبة المئوية 4%
			المجموع الكلي 51/25 النسبة المئوية 40.4%

11- التركيز على الزبون: يتكون هذا العامل من (5) محاور (جمع معلومات عن شكوى الزبون، بحوث السوق، مسح لرضا الزبون، خدمة الزبون، نظام معلومات الزبائن)، وقد حصل على (18) نقطة من مجموع (48) وحقق نسبة (37.5%)، وكما هو مبين في الجدول (12) وأعلى نسبة حققها محور مسح رضا الزبون إذ بلغ عدد النقاط (6) من (12) نقطة، وكانت أدنى عدد نقاط لبحوث السوق ونظام معلومات الزبائن إذ بلغ عدد النقاط (2) من أصل (6) وبنسبة (4.25) ويلاحظ من خلال عملية التقويم قلة الاهتمام بقياس رضا الزبون رغم أهمية هذا العامل في تحقيق نجاح الشركة .

جدول (12) نتائج تقويم التركيز على الزبون

لا	جزئياً	نعم	التركيز على الزبون	
(1)	(2)	(3)		
*			1- وضع نظام لتسجيل شكوى الزبون .	جمع معلومات عن شكوى الزبون
*			2- جمع معلومات عن أسباب عدم رضا أو شكوى الزبون.	
			3- التعامل مع شكوى الزبون على أنها في قمة الأولويات.	
*			4- تحليل معلومات شكوى الزبون لاستخدامها في التحسين .	
3				التكرار
3				عدد النقاط
			المجموع 12/3 النسبة المئوية 6.3%	
*			5- جمع المعلومات عن حاجات وتوقعات الزبون	بحوث السوق
*			6- معلومات عن الحاجات والرغبات الكامنة للزبون .	
2				التكرار
2				عدد النقاط
			المجموع 6/2 النسبة المئوية 4.2%	
*			7- إمتلاك المنظمة مقاييس فاعلة لرضا الزبون .	مسح رضا الزبون
*			8- إمتلاك المنظمة معلومات عن مدى رضا الزبون عن جودة المنتجات .	
	*		9- إمتلاك الشركة معلومات عن جودة منتجات وخدمات المنافسين.	
	*		10- إستخدام هذه المعلومات في تحسين الجودة .	
2	2			التكرار
2	4			عدد النقاط
			المجموع 12/6 النسبة المئوية 12.5%	
*			11- تزويد الزبائن بضمان بإمكانية إرجاع المنتج .	خدمة الزبون
*			12- تقديم المساعدة اللازمة للزبون قبل وأثناء وبعد الشراء	
*			13- إمتلاك الشركة مقاييس لتقديم الخدمة تطبق بصرامة.	
	*		14- إمتلاك رجال البيع المهارة والخبرة لتقديم الخدمة.	
3	1			التكرار
3	2			عدد النقاط
			المجموع 12/5 النسبة المئوية 10.4%	
*			15- إمتلاك المنظمة نظام معلومات فاعل .	نظام معلومات الزبائن
*			16- الإحتفاظ ببيانات عن رضا الزبون وحاجاته وتوقعاته .	
			المجموع 6/2 النسبة المئوية 4.2%	
			المجموع الكلي 48/18 النسبة المئوية 37.5%	

ثانياً: خلاصة نتائج تقويم نظام الجودة: بعد تحليل مجموعة من العوامل الرئيسية ومحاورها الفرعية للتعرف على واقع عمل الشركة مفصلاً سنعرض في الجدول ملخصاً للنتائج لتحديد العوامل الأكثر أهمية وتأثيراً في الجودة فضلاً عن العوامل الأقل تأثيراً والأكثر مشاكل ومعوقات من العوامل الأخرى .

ويمكن أن نلاحظ من الجدول (13) أن أكثر العوامل تأثيراً في الجودة هو عامل الأجور والحوافز فقد حصل على نسبة (76%)، إذ يتأثر رضا العاملين بالأجور والحوافز تأثيراً كبيراً للدور المهم الذي يلعبه الجانب المادي في تحقيق رضاهم، أما العامل الآخر الذي يؤثر في جودة الأداء الكلي فهو تحسين نظام الجودة الذي حصل على نسبة (75.7%) واحتل عامل السيطرة وتحسين العملية المرتبة الثالثة وكانت النسبة (60.4%) وقد انحصر تأثيره في الصيانة، أما المرتبة الرابعة فقد كانت للإدارة العليا إذ بلغت النسبة (50.1%)، كما حصل عامل إدارة جودة المجهزين على نسبة (51.2%) وانحصر تأثيره في مقاييس اختيار المجهزين، وجاء عامل التقييم في المرتبة السادسة من حيث التأثير إذ بلغت نسبته (50.1%) أما عامل التعلم والتدريب فقد بلغت نسبته (49.1%)، وبلغت نسبة مشاركة العاملين (41%)، فيما حصل تصميم المنتج على (40.4%) وتمثل تأثيره الإيجابي في المعولية، وأخيراً فإن عامل التركيز على الزبون قد حصل على (37.6%) والتأثير الأعلى انحصر في العامل الفرعي مسح لرضا الزبون.

جدول (13) خلاصة نتائج تقييم العوامل المؤثرة في الجودة

العوامل الرئيسية	المحاور الفرعية	النسبة المئوية
الإدارة العليا	- إلتزام الإدارة العليا	10.1%
	- مشاركة الإدارة العليا	13%
	- تعلم الإدارة العليا	5.8%
	- تفويض الصلاحيات	5.8%
	- تشجيع العاملين	10.1%
	- التركيز على النجاح الطويل الأجل	4.3%
	- الإدارة بواسطة الحقائق	2.9%
	المجموع	52%
	- مشاركة المجهزين	9.8%
إدارة جودة المجهزين	- مقاييس اختيار المجهزين	11.8%
	- التعاون مع المجهز	3.9%
	- تقييم أداء المجهز	9.8%
	- تدقيق جودة أداء المجهز	5.9%
	- الاتصالات مع المجهز	3.9%
	المجموع	45.1%
الرؤيا والخطه	- الرؤيا	5.6%
	- سياسة الجودة	13%
	- أهداف الجودة	20.4%
	- خطط تحسين الجودة	7.4%
	- صياغة الخطه والرؤيا	3.7%
	المجموع	50.1%
التقويم	- تقويم الاستراتيجيات	2.7%
	- تقويم أداء الأعمال الكلي	8%
	- تقويم أداء الأقسام	4%
	- تقويم أداء العاملين	9.3%
	- تدقيق الجودة	5.3%
	- المقارنة المرجعية	4%
	- كلف الجودة	9.3%
	- نظام المعلومات	5.3%
	المجموع	47.9%

السيطرة وتحسين العملية	- العناية بالمعامل	14.3%
	- قدرة العملية	6.3%
	- الصيانة	17.5%
	- إدارة الخزين	4.8%
	- التفتيش	14.3%
	- استخدام أدوات الجودة	3.2%
	المجموع	60.4%
تصميم المنتج	- الهندسة المتلازمة	4.8%
	- المعولية	14.3%
	- التصميم الأقل تعقيداً	7.1%
	- نشر وظائف الجودة	7.1%
	- هندسة القيمة	7.1%
	المجموع	40.4%
تحسين نظام الجودة	- دليل الجودة	24.2%
	- إجراءات نظام الجودة	24.2%
	- أوامر العمل	15.2%
	ISO 9000	12.1%
	المجموع	75.7%
مشاركة العاملين	- الفرق المتعددة الوظائف	3.4%
	- استخدام أدوات السيطرة على الجودة	3.4%
	- فرق العمل	3.4%
	- نظام الاتصالات	3.4%
	- الإهتمام بمقترحات العاملين	5.7%
	- زيادة التزام العاملين	8%
	- إكساب العاملين مهارات متنوعة	2.3%
	- الإجتماع بالعاملين	5.7%
	- علاقات العمل	5.7%
	المجموع	41%
الأجور والحوافز	- برامج الأجور والحوافز	22.2%
	- تحسين بيئة العمل	13%
	- مخطط العلاوات	13%
	- ترقية العاملين	7.4%
	- المكافأة المعنوية	9.3%
	- العقوبة	11.1%
	المجموع	76%
التعلم والتدريب	- خطط التدريب والتعلم	11.8%
	- تعلم الفريق	7.8%
	- نشر الوعي بأهمية الجودة	4%
	- تدريب العاملين للتعرف على أهمية إدارة الجودة	13.7%
	- تدريب العاملين	7.8%
	- تقويم الأداء	4%
	المجموع	49.1%
التركيز على الزبون	- جمع معلومات عن شكاوى الزبون	6.3%
	- بحوث السوق	4.2%
	- خدمة الزبون	12.5%
	- نظام معلومات الزبائن	4.2%
	المجموع	37.6%

ونستخلص مما تقدم أن جميع العوامل أثرت تأثيراً متقارباً نسبياً في جودة الأداء الكلي، وبالنسبة للمشاكل والمعوقات التي تواجه الشركة، فإنها تعد مؤشراً سلبياً لجودة الأداء الكلي مما يتطلب إهتماماً والتزاماً أكبر من الإدارة العليا لحل المشاكل وتجاوز المعوقات والنهوض بجودة الأداء الكلي للشركة، ويُعرّف الجدول (14) العوامل بحسب أهمية تأثير كل منهم، فقد أثرت الأجور والحوافز تأثيراً إيجابياً أكبر من بقية العوامل، وبالمقابل فإن التأثير الإيجابي التركيز على الزبون كان أقل تأثيراً من باقي العوامل الأخرى .

كما يمكن أن نلاحظ من النتائج المعروضة أن جميع العوامل الرئيسية والفرعية لم تحصل على تقييمات عالمية مما يدل على ضعف أداء الشركة، كما أنه مؤشراً لوجود مشاكل ومعوقات كثيرة تنعكس على الجودة .

جدول (14) نتائج تقييم العوامل المؤثرة في الجودة حسب أهميتها

ت	العوامل الرئيسية	النسبة المئوية
1	الأجور والحوافز	76%
2	تحسين نظام الجودة	75.7%
3	السيطرة وتحسين العملية	60.4%
4	الإدارة العليا	52%
5	الرؤيا والخطة	50.1%
6	التعلم والتدريب	49.1%
7	التقويم	47.9%
8	إدارة جودة المجهزين	45.1%
9	مشاركة العاملين	41%
10	تصميم المنتج	40.4%
11	التركيز على الزبون	37.6%

ويمكن اعتماد هذا الترتيب كمرشد لتحديد أولويات المشروع بتبني برنامج التحسين المستمر للأداء الكلي للشركة المبحوثة .

المبحث الرابع - الإستنتاجات والتوصيات

يعرض هذا المبحث الحصيلة النهائية للبحث وأهم الإستنتاجات التي تتعلق بتحليل وتقييم جودة الأداء في الشركة العامة للصناعات الجلدية وكما يلي:-

أولاً:- الإستنتاجات

1- عدم معرفة المدراء والعاملين في الشركة بالأساليب الإدارية الحديثة، كإستخدام مدخل العملية في الإدارة، إذ مازالت الشركة تعتمد الأساليب التقليدية في إدارة الشركة وتهتم بالعلاقات الأفقية الفاعلة التي تؤدي إلى زيادة المعرفة والخبرات بين العاملين في المستوى نفسه ولا تهتم بتكوين فرق العمل مما يقلل كلف التدريب وبذا جاءت مشاركة العاملين في المرتبة التاسعة من العوامل المؤثرة في جودة الأداء .

2- صعوبة بناء علاقات طويلة الأجل مع المجهزين بسبب إتباع الشركة أسلوب المناقصات مما يقلل إحتمالية بناء علاقات ثقة متبادلة معهم ويجعلها تتبع إجراءات صارمة في فحص المواد الأولية وهذا يرفع من تكاليف الفحص ويزيد إحتمالية الفشل .

- 3- لاتولي الإدارة العليا الإهتمام الكافي للمقارنة المرجعية مع المنافسين وبذلك فقدت الكثير من الفرص لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- 4- عدم إستخدام الأساليب الحديثة في تصميم المنتجات مثل الهندسة المتلازمة وهي تعاون جميع الاقسام فضلاً عن المجهزين في التصميم، إذ يلاحظ ان قسم تخطيط الموديلات في التصميم هما فقط القسمان المسؤولان عن التصميم، لذا هناك الكثير من المشاكل تظهر أثناء تنفيذ التصميم.
- 5- إنخفاض مستويات الجودة، مع إنها لاتمثل المستويات الحقيقية للجودة نظراً لإرتفاع أقيام المبيعات السنوية التي تفوق كميات الإنتاج السنوية بسبب إمتلاك الشركة مخزون عالي فضلاً عن إعتداد نسبة معيب موحدة لجميع المنتجات (1%)، وعدم الأخذ بنظر الاعتبار خصوصية كل منتج.
- 6- إفتقار العاملين إلى المهارات المتعددة والتخصصات المختلفة، فمن المستحيل لعامل أن يقوم بأداء عمل آخر أو يكتسب مهارة في مجال غير المجال الذي يعمل فيه، كما يفقر المصمم إلى المعرفة بتقنيات الإنتاج والتسويق وغيرها. وتقتصر برامج التدريب على تعريف العاملين في الإدارة العليا والوسطى بكيفية إستخدام أدوات الجودة وإقتصار برامج تدريبهم على زيادة مهارتهم وكفاءتهم في العمل.
- 7- قلة إهتمام الشركة بقياس رضا الزبون لعدم إمتلاكها سجلات أو وثائق في قسم السيطرة النوعية أو في قسم التسويق تبين عدد الوحدات المرتجعة بسبب المعيب، لذا إحتل عامل التركيز على الزبون المرتبة الأخيرة وتدل النتائج على ضعف إهتمام الإدارة العليا بالزبون مما يُشخص خلا كبيراً في عمل الشركة.
- 8- لم تحصل جميع العوامل على نسب عالية، فقد بلغت أعلى نسبة لعامل الاجور والحوافز (76%) وأدنى نسبة لعامل التركيز على الزبون إذ بلغت (37,6%)، وهذا مؤشراً على وجود مشاكل ومعوقات في الأداء.

ثانياً :- التوصيات :-

- في ضوء تحليل وتقويم واقع الجودة في الشركة المبحوثة وأهم الإستنتاجات التي تم التوصل إليها، فيما يلي مجموعة من التوصيات المقدمة لتحسين جودة الأداء :-
- 1- زيادة إهتمام وإلتزام الإدارة العليا بالجودة كونها إحدى المهام الأساسية التي يجب أن تضطلع بها لتحسين جودة الأداء.
 - 2- إخضاع كل العمليات للتحسين المستمر لزيادة مساهمتها في رفع الجودة من خلال مساهمة جميع أنشطة الشركة في دعم جهود تحسين الجودة وإستخدام الأساليب الإحصائية للسيطرة على العملية وتقليل نسب المعيب ومعالجة مسببات حدوثه وبذا تستطيع تقليل كلف الجودة وتحسين الميزة التنافسية.
 - 3- وضع مقاييس لإختيار المجهزين من أجل تقليل مشاكل الجودة كما ينبغي أن تكون الجودة أساس شراء المواد من المجهز وعدها العامل الأكثر أهمية، وبناء علاقات شراكة طويلة الأجل معه إذ يمكن لهذه العلاقة أن تقيد الشركة بأن تجعل المجهز يتعرف على حاجات الشركة ويجهزها بالمواد المطلوبة من دون حدوث أي مشاكل.
 - 4- الإهتمام بصياغة برامج وخطط لتحسين جودة المنتج والأداء ذات صلة بالمشكلات الحرجة.
 - 5- إستخدام نظام صيانة وقائي يتيح إمكانية إجراء عمليات الصيانة المطلوبة على جميع المكائن وفق جداول زمنية محددة ويعمل على الحاسبة الالكترونية.
- وأخيراً توصي الباحثة بإستخدام نتائج تقويم العوامل المؤثرة في الجودة حسب أهميتها وإعتداد ترتيبها كمرشد لتحديد أولويات الشروع بتبني برامج التحسين المستمر في الشركة.

قائمة المراجع

اولا:- المراجع العربية

أ- الكتب:-

- 1- الاتروشي, عقيلة مصطفى, والامي, غسان قاسم, "التحولات في استراتيجيات التصنيع", الطبعة الاولى, الامازون العربية للنشر والتوزيع, المملكة المتحدة, 2011.
 - 2- الخطيب, سمير كامل, "ادارة الجودة الشاملة والايزو -مدخل معاصر", مكتبة مصر ودار المرتضى, بغداد, العراق, 2008 .
 - 3- العاني , خليل ابراهيم محمود, القزاز, اسماعيل ابراهيم وكوريال, عادل عبد المالك, "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000: 2000", الطبعة الاولى , مطبعة الاشقر , بغداد , العراق , 2002.
 - 4- المحياوي, قاسم نايف علوان, "ادارة الجودة في الخدمات", دار الشروق للنشر والتوزيع, رام الله, فلسطين, 2006.
 - 5- عبد الرحمن, توفيق, "المناهج التدريسية المتكاملة, منهج ادارة الجودة الشاملة", مركز الخبرات المهنية للادارة, الطبعة الثانية, القاهرة, مصر, 2004.
 - 6- عبد السيد, ناظم حسن, "محاسبة الجودة- مدخل تحليلي", الطبعة الاولى, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2009.
 - 7- عبد المحسن, توفيق محمد, "مداخل معاصرة لتخطيط وضبط الانتاج", دار الفكر العربي, القاهرة, مصر, 2009.
- ب- الرسائل والاطاريح الجامعية :-

- 1- آل يحيى , احمد عبد الوهاب داود , "مسارات تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة في معمل الاسمنت الابيض في الفلوجة ", رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال , جامعة بغداد , 2009.
- 2- ملحم, سامر محمود, "العناصر الحرجة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية", دراسة تطبيقية في مجموعة من المنظمات الفلسطينية, اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال, جامعة القدس, 2003.

ثانيا المراجع الاجنبية :-

أ- الكتب:-

- 1- Deming, W.E. "Out of Crisis", Massachusetts, Institute of Technology , Cambridge University Press , MA.1986.
- 2- Durbin, A. J. "Leadership : research findings, practice, and skills", Houghton Mifflin Company , Boston .USA.1995.
- 3- Feigenbaum ,A.V. "Total Quality Control", 3rd, McGraw-Hill, Inc., New York .USA.1991.
- 4- Juran , J.M. and Gryna, F.M., "Quality Planning and Analysis" , 3rd McGraw- Hill , Inc., New York. USA, 1993.
- 5- Meredith, J.R. and Shafer, S.M. "Operations Management for MBAs", John Wiley Sons, Inc., New York USA 1999.
- 6- Randall, R.C. "Randall's Practice Guide to ISO 9000 Implementation Registration, and Beyond", Addison-Wesley Publish Company, Reading, MA.

- 7- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A. and Johnston, R."Operations Management " PITMAN Publishing , London U.K 1995"

ب – البحوث والدراسات :-

- 1- Ahire, Matthew, Waller, A. & Golhar, Dam oar, Y., "Quality management in TQM versus non-tqm firm: empirical investigation" International Journal of Quality & Reliability Management Vol .13, No 8:8-27 (2005)
- 2- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. and Schroeder, R.G., "A Theory of Quality Management underlying the Deming Management Method", Academy of Management Review, Vol.19, No.3:472-509.1994
- 3- Bedouin, Samir, "Successful Study factors of (TQM) in Chinese Organizations", Logistics Information Management, Vol.16, and No.6:1-35.2003.
- 4- Easton, G., " The State of U.S. Total Quality Management : A Baldrige examiners perspective", California Management review, Vol 35, No3,:32-54,1993
- 5- Flynn, B.B., Schroeder ,R.G.& Sakakibara ,S., "A Framework for Quality Management Research and an associated measurement Instrument", Journal of Operations Management , Vol.11 :7-18,1994
- 6- Seraph, J.V., Benson , G.P. and Schroeder , R.G. "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality management", Decision Sciences , Vol. 20 :47-58,1989.
- 7- Witcher, B., "The Changing Scale of Total Quality Management ", Quality Management Journal, Vol. 2, No.4: 9-29.2003.