



جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم الإدارة الصناعية

إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة  
دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية  
والمستلزمات الطبية / سامراء  
مصنع المحاليل الوريدية في نينوى

بحث تقدم به

رضوان عبد الجبار سعيد آل الحاج

بحث دبلوم عالٍ

في الإدارة الصناعية

بإشراف

الأستاذ الدكتور

أكرم أحمد الطويل

إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة  
دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية  
والمستلزمات الطبية / سامراء  
مصنع المحاليل الوريدية في نينوى

بحث تقدم به

رضوان عبد الجبار سعيد آل الحاج

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

في اختصاص الإدارة الصناعية

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي

بحث دبلوم عالٍ

في الإدارة الصناعية

بإشراف

الأستاذ الدكتور

أكرم أحمد الطويل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ

مَرَّ السَّحَابِ ۚ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ

شَيْءٍ ۚ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿ ٨٨ ﴾

صدق الله العظيم

سورة النمل

الآية : ٨٨

### إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذا البحث الموسوم "إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/ سامراء مصنع المحاليل الوريدية في نينوى" جرى بأشرافي في جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في الإدارة الصناعية.

**التوقيع:**

الاسم: أ.د. أكرم أحمد الطويل

التاريخ: / / 2019

### إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن البحث الموسوم "إمكانية إقامة متطلبات إدارة دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / سامراء مصنع المحاليل الوريدية في نينوى" ، تمت مراجعته من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيه من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبح البحث مؤهلاً للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير .

**التوقيع:**

الاسم: م.د. رافع عبد الغني يحيى

التاريخ: / / 2019

### إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيتين اللتين تقدّم بهما المشرف والمقوم اللغوي، أشرح هذا البحث للمناقشة.

**التوقيع:**

الاسم: أ.د. ميسر إبراهيم أحمد

التاريخ: / / 2019

### إقرار رئيس قسم الإدارة الصناعية

بناءً على التوصيات التي تقدّم بها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات أشرح هذا البحث للمناقشة.

**التوقيع:**

الاسم: أ.د. ميسر إبراهيم أحمد

التاريخ: / / 2019

### قرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقويم والمناقشة قد أطلعنا على البحث الموسوم " إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/ سامراء مصنع المحاليل الوريدية في نينوى"، وناقشنا الطالب (رضوان عبد الجبار سعيد آل الحاج) في محتوياته وفيما له علاقة به. بتاريخ 2019/12/19 وأنه جدير لنيل شهادة الدبلوم العالي في الإدارة الصناعية.

الأستاذ المساعد الدكتور

عادل ذاكر النعمة

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

رئيس اللجنة

المدرس الدكتور

أحمد هاني النعيمي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

عضواً

الأستاذ الدكتور

أكرم أحمد رضا الطويل

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

عضواً ومشرفاً

---

### قرار مجلس الكلية

أجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل بجلسته ..... المنعقدة بتاريخ / / 2020 وقرر التوصية بمنح الطالب شهادة الدبلوم العالي في الإدارة الصناعية .

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

مقرر مجلس الكلية

## شكر وعرفان

سبحان الله وبحمده عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ ( سورة النمل الآية ١٩ ). وصلى الله تعالى على نبينا محمد (ﷺ) وعلى آله وصحبه وسلم.

يطيبُ لي وأنا أنهي بحثي أن أتوجه بالشكر والثناء لكل من مدَّ لي يدَ العونِ والمساعدة من أجل إنجاز هذا الجهد المتواضع وأبدأ بتوجيهه شكري وامتناني لأستاذي الفاضل **الأستاذ الدكتور أكرم أحمد الطويل** الذي أشرف على بحثي والذي منحني من غزير علمه ورفيع خلقه ما ساعدني على تخطي كل الصعوبات التي اعترضت سبيلي في أثناء مسيرة الدراسة، وكان لتوجيهاته القيمة وآرائه السديدة الأثرُ الكبير في إخراج هذه الرسالة على هذا النحو، وفقه الله وجزاه عنِّي خير الجزاء.

كما أوجه شكري وامتناني لعمادة كلية الإدارة والاقتصاد وأخص بالذكر عميد الكلية **الأستاذ الدكتور ثائر أحمد سعدون السمان** لدعمه المتواصل للمسييرة العلمية ورئيس قسم الإدارة الصناعية **الأستاذ الدكتور ميسر إبراهيم أحمد الجبوري** لدعمه ومؤازرته طوال فترة دراستنا. ويدفعني واجب الوفاء أن أتقدم بالشكر العميق **لأساتذتي الأفاضل** الذين كانوا لي مصدر عطاء للعلم والخلق في أثناء مسيرتي الدراسية الأولية والعليا. والشكر موصول للسادة الخبراء الذين كان لإسهاماتهم عظيم الأثر في توجيه استثمارة الاستبانة نحو الوجهة الصحيحة.

وأتقدم بالشكر الوافر للسادة أعضاء لجنة المناقشة ورئيسها. كما أتقدم بخالص شكري وعرفاني للمنتسبين في مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل، لتعاونهم المخلص معي فيما يتعلق بتوفير المصادر العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.

ولا يفوتني أن أقدم الشكر لزملائي طلبة الدراسات العليا في قسم الإدارة الصناعية وفي الأقسام العلمية الأخرى لمساندتهم لي طوال مدة الدراسة.

وأود ان أقدم الشكر **لعائلتي، ووالدي والدي الكريمين وزوجتي واولادي** الذين سهروا الليالي وساندوني في حياتي العلمية والعملية وطوال فترة الدراسة فلهم مني الشكر والتقدير. كما أتقدم بالشكر الجزيل وفائق التقدير لكل من كان له فضل عليّ ولم تسعفني الذاكرة على ذكرهم، أسأل الله لهم جميعاً أن يوفقهم للخير وأن يجزيهم عنِّي خير الجزاء.

**الباحث**

## المستخلص

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها من المواضيع التي تحاول المنظمات وفي مختلف مسمياتها وأنوعها تبنيها لما لها من أثر بالغ في تحسين ادائها وتعزيز موقعها التنافسي ومن ثمّ تعزيز ربحيتها، وقد انطلقت هذه البحث نحو فحص وجود هذه المتطلبات في مصنع المحاليل الوريدية في نينوى ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل لدى المدراء والعاملين في المصنع قيد البحث فكرة واطلاع عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها ومتطلباتها؟

2. هل هناك إمكانية لإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصنع قيد البحث وفق آراء المبحوثين؟

وقد عمل الباحث على محاولة الإجابة على هذه التساؤلات من خلال تبني المنهجين الوصفي والتحليلي مع عدد من الأدوات التي استخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات لغرض البيانات وتحليل النتائج، وتم وضع مخطط افتراضي يربط بين توفر هذه المتطلبات (التحسين المستمر، المشاركة الكاملة لجميع الافراد العاملين، الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها، التدريب والتعليم، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، القيادة الادارية)، وتم صياغة الفرضيات لاختبار مدى توفر هذه المتطلبات في مصنع المحاليل الوريدية في نينوى. وقد توصلت البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها:

1. تتوفر في المصنع قيد البحث مجموعة من الإمكانيات والأدوات التي تساعد على إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

2. أظهرت نتائج المختبر الاحصائي T-Test أن استجابة إدارة المصنع قيد البحث لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة كانت مقبولة وبالأخص لمتطلبات التحسين المستمر والزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها، فيما حققت بقية المتطلبات نسبة استجابة متوسطة مما يعكس وجود الأرضية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصنع قيد البحث.

واعتماداً على هاتيك الاستنتاجات قدم الباحث مجموعة من التوصيات المنسجمة معها ولعل من أهمها:

1- زيادة اهتمام إدارة المصنع قيد البحث بإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتعميقها لدى المدراء والعاملين وبمختلف مستوياتهم الإدارية لتعزيز جودة منتجات المصنع نموها في بيئة ديناميكية تتسم بالمنافسة الحادة.

2- استمرار إدارة المصنع على إنتاج منتجات ذات جودة مناسبة ورفع شعار الجودة مسؤولية الجميع لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن كونها تشكل إحدى الركائز الأساسية لاستمرار عمل المنظمات التي تقدم المنتجات سواء على المستوى العام أو الخاص.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر.



## ثبت المحتويات

الموضوع	الصفحة
المستخلص	أ - ب
ثبت المحتويات	ج - هـ
ثبت الجداول	د
ثبت الاشكال	د
ثبت الملاحق	هـ
المقدمة	2-1
<b>الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة/ إطار نظري</b>	25-3
المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة، المفهوم، الأهمية، الأهداف.	9-4
المبحث الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	25-10
<b>الفصل الثاني: بعض الدراسات ذات العلاقة ومنهجية البحث</b>	42-26
المبحث الأول: بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع.	32-27
المبحث الثاني: منهجية البحث .	36-33
المبحث الثالث: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.	42-37
<b>الفصل الثالث: الواقع الحالي لمتغيرات العينة ووصفها وتشخيصها</b>	59-43
المبحث الأول: وصف مجتمع البحث وعينتها.	49-44
المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث.	56 - 50
المبحث الثالث: تحديد مدى استجابة المصنع قيد البحث لإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	59-57
<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات</b>	64-60
المبحث الأول: الاستنتاجات	61-60
المبحث الثاني: التوصيات	64-62
المصادر	72-65
الملاحق	
Abstract	A-B

## ثبت الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	مفهوم إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر عدد من الكتاب	4
2.	متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب آراء عدد من الكتاب	11
3.	بعض الدراسات العربية ذات العلاقة بالموضوع	27
4.	بعض الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالموضوع	30
5.	المصادر المعتمدة في إعداد استمارة الاستبانة	38
6.	متغيرات الاستمارة الرئيسة والفرعية	39
7.	نتائج اختبار ألفا كرونباخ في المصنع قيد البحث	41
8.	تعريف سهل للمصنع قيد البحث	44
9.	خصائص الأفراد المبحوثين في المصنع قيد البحث	48
10.	المعدل العام للتوزيعات التكرارية والنسب المؤوية والاطواسا الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب آراء الافراد المبحوثين في المصنع قيد البحث	50
11.	المتطلبات الأقرب الى اقامة TQM في المصنع قيد البحث	51
12.	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية لامكانية إقامة متطلبات TQM في المصنع قيد البحث	52
13.	نتائج المختبر الاحصائي T لاجابات المبحوثين في المصنع قيد البحث	57

## ثبت الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	المخطط الافتراضي للدراسة	35
2	المخطط التكنولوجي لمصنع المحاليل الوريدية	47

## ثبت الملاحق

التسلسل	عنوان الملاحق
1	صدق استبانة
2	استمارة الاستبانة
3	أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة
4	المقابلات واللقاءات مع المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والموظفين في الشركة المبحوثة
5	جداول الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث
	الجدول (1) الاتساق الداخلي لمتطلب التحسين المستمر
	الجدول (2) الاتساق الداخلي لمتطلب المشاركة الكاملة لجميع الافراد العاملين
	الجدول (3) الاتساق الداخلي لمتطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها
	الجدول (4) الاتساق الداخلي لمتطلب التدريب والتعليم
	الجدول (5) الاتساق الداخلي لمتطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق
	الجدول (6) الاتساق الداخلي لمتطلب القيادة الإدارية

## المقدمة

تواجه المنظمات اليوم تغييرات متسارعة في مختلف جوانب بيئة أعمالها، الأمر الذي يوجب على المنظمات تبني فلسفات وطرق جديدة لمواجهة هذه التحديات وفي ظل ارتفاع مستوى إدراك الزبائن حول مستويات الجودة وفي مختلف المجالات ومن تلك التطبيقات الحديثة إدارة الجودة الشاملة التي تعد بحق طريقة وفلسفة وأسلوب يساعد المنظمات على النهوض بواقعها، وقد استحوذ هذا المفهوم على اهتمام الباحثين والمنظمات على مختلف الأصعدة بوصفها الأداة التي تحقق لها الميزة التي تتفوق من خلالها على المنافسين.

ولمحدودية الدراسات التي تناولت البحث عن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع المحاليل الوريدية في نينوى الأمر الذي حفز الباحث على تناول هذا الموضوع وضمن إطار شمولي وقد استهدفت الدراسة بناء إطار نظري وميداني فضلاً عن تحليل مدى توفر هذه المتطلبات داخل المصنع مع تقديم مجموعة من المقترحات للمصنع وللباحثين حول هذا الموضوع.

وبهدف تغطية مضامين الدراسة نظرياً وميدانياً فقد تأطرت الدراسة في أربعة فصول تناول الأول الخلفية النظرية لإدارة الجودة الشاملة من خلال مبحثين اختص الأول منها بإدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والأهمية والأهداف في حين تناول الثاني متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عدد من الكتاب ومن ثم تناول هذه المتطلبات المعتمدة في الدراسة.

في حين تناول الفصل الثاني بعض الدراسات ذات العلاقة ومنهجية الدراسة في ثلاثة مباحث كان الأول منها بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع في حين كان الثاني منهجية الدراسة وقد تناول المبحث الثالث أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.

في حين تناول الفصل الثالث على الواقع الحالي لمتغيرات العينة ووصفها وتشخيصها وقد تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث تناول الأول وصف مجتمع الدراسة وعينتها أما المبحث الثاني فتناول وصف متغيرات الدراسة في حين كان المبحث الثالث تحديد مدى استجابة المصنع قيد الدراسة لإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وختمت الدراسة بالفصل الرابع والأخير الذي تناول الاستنتاجات والتوصيات والتي قسمت إلى  
مبحثين تناول الأول منه أهم الاستنتاجات النظرية والميدانية التي توصل لها الباحث في حين تناول  
الثاني أهم التوصيات التي يرى الباحث أنه يتوجب تقديمها إلى مجلس إدارة المصنع لتطوير جهودها  
في اقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومن ثم قدم الباحث مجموعة من الدراسات المستقبلية التي  
من الممكن أن تمثل انطلاقة لباحثين آخرين.

## الفصل الأول

### إدارة الجودة الشاملة/ إطار نظري

#### مقدمة:

يتطلب تأسيس الاطار النظري لهذه البحث مراجعة طروحات الكُتَّاب وفحصها في مجال إدارة الجودة الشاملة لاستخلاص المرتكزات النظرية التي تساعد الباحث على إرساء التصورات الواضحة للمعالجات اللاحقة على وفق مخطط البحث وفرضياتها.

عليه يعرض هذا الفصل إطاراً نظرياً يتضمن المباحث الآتية:

**المبحث الأول:** إدارة الجودة الشاملة، المفهوم، الأهمية، الأهداف.

**المبحث الثاني:** متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

**ثالثاً:** متطلبات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في البحث.

## المبحث الأول

### إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والأهمية والأهداف

إن تحقيق أهداف المنظمة في الأمد الطويل في مجال إدارة الإنتاج والعمليات يتطلب إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسامها، لذلك يقتضي الأمر من العاملين في المنظمة التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها، والتي نتناولها كما يأتي:

**أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية المعاصرة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الكتاب والذي يعنون وبشكل خاص في تحسين المنتجات (السلع والخدمات) في المنظمات.

ولقد جرت محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة، إذ كانت كل من هذه المحاولات تسعى إلى إبراز سمة محددة فيها، وبغض النظر عن تلك الاختلافات وبصدد إعطاء مفهوم واضح ومحدد لإدارة الجودة الشاملة يتطلب الأمر استعراض آراء عدد من الكتاب والباحثين بهذا الخصوص وحسب وجهة نظرهم من خلال الجدول (1):

#### الجدول (1)

##### مفهوم إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب والسنة والصفحة	المفهوم
1	(حميدي، 2013، 17)	هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تعمل إلى إحداث تغييرات جذرية في أسلوب نظام المنظمة وفلسفتها والعمل على إدخال تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بما يتفق مع المواصفات المحددة والمتوافقة على حاجات ورغبات الزبائن ليس لإرضائهم فقط بل إسعادهم.
2	(رميساء، 2014، 28)	عبارة عن استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتوفر الجهد والوقت وإرضاء الزبون وتستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين

		في مختلف مراحل التنظيم من تخطيط ومتابعة.
3	(شطة، 2015، 41)	تعد فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء داخل المنظمة وتشمل الفكر، السلوك، الفهم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء وذلك من أجل تحسين كل مكونات المنظمة وتطويرها للوصول إلى أعلى درجة الرضا لدى الزبائن من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
4	(Stevenson, 2015, 385)	بأنها فلسفة يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة بأداء متواصل لتحسين الجودة ومن ثم الوصول إلى إرضاء الزبون.
5	(حمزات، 2016، 52)	هي فلسفة إدارية تشمل كافة أنظمة المنظمة تقوم ببناء ثقافة متميزة في الأداء تتطافر فيها جهود جميع العاملين في كافة المستويات وفي جميع الوحدات والأقسام للقيام بالأعمال بشكل صحيح ومنذ البدء وبالشكل الذي يلبي الحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للزبائن والمجتمع وبما يحقق أهداف المنظمة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.
6	(البصري والربيعي، 2017، 53)	هي فلسفة إدارية حديثة يشترك في تطبيقها جميع العاملين في المنظمة وذلك من خلال استعمال الأدوات والأساليب الإحصائية التي تسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية بل بما يفوق ذلك.
6	(خليف ومرجان، 2018، 107)	هي فلسفة الإدارة لتحسين أداء الأعمال العام بصورة مستمرة ارتكازاً إلى كل من القيادة، والموردون، وإدارة الجودة، والرؤية والخطط والتقييم، ومراقبة العمليات التشغيلية وتطويرها وتصميم المنتجات، وتحسين نظام الجودة، ومشاركة العاملين، والمكافأة، والتدريب



8	(قاسم، 2019، 61)	والتعليم وتقديم الخدمة الأفضل للزبائن. تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة تحسين مستمر لكل جوانب الحياة التي تتبناها المنظمة وتطبيقها بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى الإدارة التنفيذية والتي تعمل على إنشاء ثقافة الجودة والتحسين المستمر لمختلف جوانب المنظمة لتقديم المنتجات والتي ترضي رغبة الزبون وصولاً إلى تجاوز توقعته نحو إسعاده.
---	------------------	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول (1)

**وفي ضوء ما تقدم يتبين أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية حديثة** تقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بمفهوم الجودة الشاملة وإقتناع والتزام الإدارة العليا للمنظمة بتطبيقها وذلك من خلال استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتوفر الجهد، والوقت وإرضاء الزبون، وتستمد حركتها باستعمال الأدوات والأساليب الاحصائية التي تسعى إلى تحقيق حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية ورغباتهم.

**ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة:** تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في السعي إلى بناء ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع العاملين في المنظمة لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم بأقل كلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال إذ تعمل على تحفيز القدرات وقابلية العاملين في المنظمة لتحقيق التحسين المستمر للعمليات والمنتجات، وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وبناء ميزة تنافسية ومن ثم بقاؤها واستمرارها وهذا يبين إن إدارة الجودة الشاملة أصبحت ذات أهمية واسعة للمنظمات يمكن إجمالها بالآتي : (أحمد، 2017، 28)

1. زيادة معدل الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في المنظمة.
2. تحسين الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، وتفعيل روح الفريق الواحد.
3. الاهتمام بالدور الوقائي عوضاً عن الدور العلاجي، وهذا يؤدي إلى تخفيض الكلفة الناجمة عن الاجراءات التصحيحية.
4. تعد الجودة الشاملة عاملاً مهماً في التصدي إلى المنافسة الدولية.

5. تحقق زيادة في الانتاجية الكلية للمنظمة من المنتجات التي تنتجها أو تقديمها باستعمال مجموعة من المدخلات وخلال مدة زمنية محددة وبيّن (طه، 2017، 31) بأن أهمية إدارة الجودة الشاملة تركزت على جودة الأداء في جميع الأنشطة، إذ تسعى إلى تحقيق الجودة في كافة مفاصل المنظمة كاستراتيجيتها وأهدافها وأسلوب العمل والتحفيز والاجراءات والسياسات والهيكل التنظيمي بما يحقق منافع للمنظمة على المدى البعيد. وأشار (شاكر، 2018، 243) إلى أن أهمية الجودة الشاملة تعود إلى الأسباب الآتية:

1. تسهم إدارة الجودة الشاملة في تخفيض الكلفة وزيادة الربحية.
2. تمكن إدارة الجودة الشاملة إدارة المنظمة من دراسة احتياجات الزبائن ورغباتهم والالتزام بها والعمل على تحقيقها.
3. في ظل الظروف التنافسية المحتدمة التي تعيشها منظمات الأعمال تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.
4. ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بات أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل IOS 9001.
5. المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
6. دعم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة ككل.
7. التغلب على العقبات التي تعيق أداء العاملين من تقديم منتجات ذات جودة مميزة.
8. تنمية الشعور بوحدة المجموعة والاعتماد المتبادل بين العاملين في المنظمة والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
9. توفير مزيد من الوضوح للعاملين، فضلاً عن توفير المعلومات المؤكدة لهم وبناء الثقة بينهم.
10. تشمل هذه المتطلبات على كل من: رضا الزبون، والتزام الإدارة العليا للمنظمة، والتحسين المستمر، واشتراك العاملين وتمكينهم.

**ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:** تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تزويد إدارة المنظمة بالبيانات والمعلومات الشاملة عن أوجه النشاط في المنظمة، فضلاً عن تطوير جودة المنتجات مع تخفيض الكلفة، والذي يسهم في تحسين خدمة الزبائن وتلبية حاجاتهم. ولأجل إرساء التصور

النظري والتأسيسي وجد الباحث تناول بعض آراء الكُتّاب بصدد أهداف إدارة الجودة الشاملة، إذ يرى (سعيد وأحمد، 2010، 341) أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتضمن الآتي:

1. تساهم وبشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع المتلائمة مع احتياجات الزبائن من خلال الاختيار الأفضل لقنوات توزيع المنتجات.
2. تأمن إدارة الجودة الشاملة ثبات جودة المنتجات وتمييزها الدائم.
3. تخفيض كلفة إنتاج المنتجات من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات والمنتجات تامة الصنع.
4. تساهم في اختيار الموردين بناءً على المعايير الشاملة وفي ضوء ذلك تحدد العلاقة معهم والتي تبنى على أساس المشاركة. وأشار (خضر، 2013، 24) أن إدارة الجودة الشاملة تحقق مجموعة من الأهداف للمنظمة والمتمثلة في الآتي:

1. **تخفيض الكلف:** ان الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة منذ البدء ويعني هذا تقليل الأشياء التالفة أو إعادة عملها والتي تعمل على تقليل التكاليف.
  2. **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون:** ان الاجراءات التي وضعت من المنظمة لإنجاز الخدمات للزبون ركزت على تحقيق الأهداف والرقابة عليها ومن ثم أنت تلك الاجراءات الطويلة في أغلب الأوقات مما أثرت سلباً على الزبون.
  3. **تحقيق الجودة:** تطوير المنتجات بحسب حاجات ورغبات الزبون، وان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت والجهد لممارسة المهام وانجازها مما يؤدي إلى زيادة أعمال المراقبة ومن ثم زيادة عدم رضا الزبون من تلك الخدمات.
- ويرى (الخطيب والحيدري، 2017، 59) أن هذه الأهداف هي:

1. **التقليل من إجراءات العمل الروتينية.**
2. **إجراء تحسينات مستمرة للعمليات والمنتجات من خلال إجراء العمليات التصحيحية والوقائية مع مشاركة جميع العاملين في إجراء تلك التحسينات.**
3. **تحقيق رضا الزبون نتيجة لتلبية حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية.**
4. **إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه العاملين في المنظمة في أثناء العمل من خلال تحسين العلاقات فيما بينهم.**

5. زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحقيق الأرباح نتيجة لتقليل الكلف غير الضرورية.
6. ان الهدف الأساسي لكل منظمة هو البقاء والنمو في الأسواق وان إدارة الجودة الشاملة لها الدور في تحقيق هذا الهدف.
7. لإدارة الجودة الشاملة الدور الفاعل في زيادة إنتاجية المصنع.

## المبحث الثاني

### متطلبات إدارة الجودة الشاملة

#### مقدمة

تباينت وجهات نظر الكُتّاب والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة مع اختلاف آرائهم ونظرتهم وفلسفتهم حول المتطلبات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وبغية تحديد ذلك سوف يتناول هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: **متطلبات إدارة الجودة الشاملة:** تناولت الأدبيات والمرجعيات في إدارة الإنتاج والعمليات عامة وإدارة الجودة الشاملة خاصة مفهوم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ وصفها (Nahmias, 1997, 700) على أنها اللبنة الأولى التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة خلال تنظيم الجودة بما يضمن تنسيق العمل بين مختلف الوظائف في المنظمة. وأشار (Slack, et.al 1998, 764) أنه لا تستطيع أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مالم تركز على مجموعة من الاسس والمستلزمات التي تحقق هدف المنظمة في التحسين المستمر لمنتجاتها فضلاً عن تحقيق حاجات الزبائن ورغباتهم.

ومما تقدم أن **متطلبات إدارة الجودة الشاملة:** هي التوليفة المعتمدة على جملة من المحاور والتي تركز على تحقيق حاجات الزبائن ورغباتهم وجعلهم عنصراً أساسياً لعمل المنظمة من خلال التركيز على التحسين المستمر أي العمل الصحيح منذ البدء من عملية التصميم مروراً بالعمليات إلى خدمات ما بعد البيع، مع التأكيد على المشاركة الفاعلة والكاملة للأفراد العاملين في المنظمة من خلال الدعم والإسناد الكامل من الإدارة العليا لتلك المحاور للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المنظمة.

ثانياً: **متطلبات إدارة الجودة الشاملة:** تطرق أكثر الكُتّاب والباحثين في إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة الجودة إلى متطلبات إدارة الجودة الشاملة ولغرض الوقوف على وجهات نظرهم. ويشير الجدول (2) إلى اتفاق آراء عدد من الكُتّاب على بعض المتطلبات، في حين تناول البعض الآخر منهم متطلبات أخرى لم تتفق على صفة غالبية فيما بينهم.

الجدول (2) متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب آراء عدد من الكتاب

تصميم العمليات	نظام المعلومات	ثقافة تنظيمية	التزام طويل الأمد	التركيز على الأداء	فرق العمل	توفير الأساليب الاحصائية	التصميم الفاعل للمنتجات	التخطيط الاستراتيجي	التزام الادارات العليا	التدريب والتعليم	اتخاذ القرارات على اساس الحقائق	مشاركة العاملين	القيادة الإدارية	التحسين المستمر	الزبون محور عمل المنظمة	متطلبات إدارة الجودة الشاملة الكتاب
						x				x	x	x	x	x	x	(Dahi.aard,et,al (2002,17)
										x	x	x	x	x	x	(Douglas&Fredendall,2004,315)
								x	x		x	x	x	x	x	(العزاوي، 2005، 59)
										x	x	x	x	x	x	(الطويل والكوراني، 2006، 66)
	x						x	x	x	x		x	x	x	x	(حمود، 2009، 98)
				x			x			x		x	x	x	x	(Russell&Taylor,2011,67)
		x		x	x					x	x	x	x	x	x	(Aized, 2012,225)
					x					x		x		x	x	(Goetsch&Davis,2014,6)
								x		x		x		x	x	(علي ومجيد، 2014، 292)
		x									x	x	x	x	x	(رميساء، 2014، 28)
								x			x			x	x	(حمة ومحمود، 2016، 133)
									x			x		x	x	(وهاب، 2016، 428)
		x									x	x	x	x	x	(حمزات، 2016، 52)
			x						x	x	x	x		x	x	(ياديس، 2016، 25)
x										x	x	x		x	x	(البصري والربيعة، 2017، 56)
									x	x		x		x	x	(الخطيب والحيدري، 2017، 60)
		x									x	x	x	x	x	(قاسم ، 2019، 61)
1	1	4	1	2	2	1	1	5	5	10	10	17	9	18	16	المجموع
5.55	5.55	22.2 2	5.55	11.11	11.11	5.55	5.55	27.7	27.7	55.5 5	55.5 5	95.4 4	50	100	88.88	النسبة %

المصدر: من اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول (2) أن هنالك فارقاً واضحاً في الآراء حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لكنّ هناك توافقاً على المتطلبات الأكثر شيوعاً، أن التحسين المستمر في المقدمة بنسبة (100%) هو مطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، في حين أشار (95.44%) منهم إلى مطلب التركيز على مشاركة العاملين، يليها مطلب الزبون محور عمل المنظمة بنسبة (88.88%)، ومطلب التدريب والتعليم بنسبة (55.55%)، ومطلب اتخاذ القرار على أساس الحقائق بنسبة (55.55%)، ومطلب القيادة الإدارية بنسبة (50%).

ومما تقدم ولغرض هذه البحث سوف يعتمد الباحث المتطلبات التي حصلت على أعلى نسبة اتفاق والواردة في الجدول (2) وتتمثل هذه المتطلبات بالآتي:

1. التحسين المستمر.
2. المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين.
3. الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها.
4. التدريب والتعليم.
5. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.
6. القيادة الإدارية.

**ثالثاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في البحث:** لأهمية هذه المتطلبات كونها المرتكز الاساسي للدراسة وجد الباحث أنه من المناسب تقديم عرض لكل مطلب من هذه المتطلبات وكالآتي:

أ - **مطلب التحسين المستمر:** يعد مطلب التحسين المستمر من المتطلبات التي ركز عليها أغلب الكتاب وكالآتي:

**1- مفهوم التحسين المستمر:** يعود ظهور مفهوم التحسين المستمر إلى اليابانيين إذ تم تطبيقه والاعتماد عليه في منظمة (Toshiba) عام 1946، ومنظمة (Toyota) عام 1951، ومنظمة (Matsu Shita Electric) عام 1955، وقد ولد هذا المفهوم وتطور بسبب الحاجة والضرورة لدى اليابانيين للتميز والتفوق في الاسواق العالمية. (Evans, 1997,305)

وإشار (العنزي والعبيد، 2009، 5) إلى أن التحسين المستمر يؤسس على الاهتمام في جعل كل جزء من العمليات مطوراً بدقة ، ويشمل الواجبات لجميع المدراء والعاملين منها أي بمعنى معرفة التغييرات التي تحدث في العمل وما هي العمليات والأنشطة والأعمال التي تحتاج إلى التحسين المستمر وجعل هذا المبدأ أساساً لتطوير جودة وكفاءة المنتجات التي تقدم للزبون .

2- أهمية التحسين المستمر: ذكر (الجبوري، 2008، 266) أن أهمية التحسين المستمر تندرج من خلال نقاط عديدة أهمها:

- التحسين المستمر يحتاج إلى دعم جميع العاملين في المنظمة وعلى جميع المستويات بسبب التغيير في متطلبات الزبائن وتوقعاتهم المستمرة، مما يدعو إدارة المنظمة إلى تشجيع التحسين في منتجاتها والتركيز على منع الأخطاء وتحديد المشكلات ومواجهتها لإسوائتي تيعاب هذه التغييرات.

- التحسين المستمر ليس هو أداة تقنية بل هو طريقة حياة تتمحور على الزبون لا على الحصة السوقية، لذا يعد من المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات وبقائها في السوق، ولتحقيق أهدافه يركز على الفرق ذات الوظائف المتعددة.

- التحسين المستمر هو سباق ليس له خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي، فمن المعلوم وجود مجالات للتحسين دائماً، تشمل أرجاء المنظمة دون استثناء.

3- مبادئ التحسين المستمر: أشار (البكري، 2006، 76) إلى أن مبادئ التحسين المستمر هي:

- التركيز على العمليات والنتائج: يتم التركيز على حلول المشاكل التي تعترض تحسين جودة المنتجات فالعيوب التي تظهر على المنتجات تعد دليلاً على عدم الجودة.
- التركيز على الزبون: وتشمل الزبائن الخارجيين والداخليين فالتركيز على الزبائن الخارجيين يتمثل في بذل الجهود من أجل تحفيزهم على شراء منتجات المنظمة أما الداخليين فهم الذين يحققون مستوى الجودة المطلوبة.
- تجنب وقوع الخطأ قبل حدوثه: إذ يتم استعمال معايير مسبقة للقياس تمكن الوصول إلى جودة إنتاج المنتجات أثناء عملية الإنتاج وليس بعدها.
- اتخاذ القرارات وفق منهج علمي: تعد اتخاذ القرارات بأسلوب علمي أحد مناهج إدارة الجودة الشاملة والتي من خلالها يتم إيجاد الحلول للمشاكل عن طريق عملية التحسين والتي يشترك فيها جميع المسؤولين والأفراد العاملين والزبائن نتيجة الفهم الكامل للعمل ومشاكله وجمع المعلومات من البيانات واتخاذ القرارات على أساسها.
- تثمين دور الأفراد العاملين: على الإدارة أن تدرك أهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء، واعطائهم الشعور بأهمية دورهم في الأنشطة والعمليات الإنتاجية. من خلال تحفيزهم المادي والمعنوي والتي تسهم في تنمية روح الفريق.
- وبين (خليف ومرجان، 2018، 109) ان التحسين المستمر مرتبط بعدة مبادئ وأنها كالاتي:
- تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن.



- يتطلب التحسين المستمر إدارة وقائع والتزام جميع العاملين على التركيز على العمل الجماعي وذلك لتعزيز التوجه من الأسفل إلى الأعلى لتحسين الجودة الشاملة.
- التحسين المستمر هو فلسفة المبادرات من أجل الشروع بالتحسين التي تزيد من فرص النجاح والتقليل من احتمالية الفشل والتي تهتم من خلال عملية متكاملة لإدارة جميع النظم والعمليات.
- 4- **أهداف التحسين المستمر:** أن عمليات التحسين المستمر تهدف إلى الوصول إلى التميز عن طريق الاستمرار في عمليات التحسين في العمليات الإنتاجية، إذ تبذل المنظمة قصارى جهودها لتحقيقه ويمكن أن يتحقق ذلك خلال الآتي: (جودة، 2009، 81)
  - تقديم منتجات مختلفة ومتنوعة.
  - فهم عمليات التحسين المستمر الحالية المطلوب القيام بها.
  - تحقيق مبدأ العيوب الصفرية والمحافظة عليها.
  - تشخيص التوقعات ومعالجتها والتي ليس بالإمكان تلافيها.
- وأوضح (حميدي، 2014، 20) أن المنظمات التي تتبنى نظام التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة تحقق العديد من الاهداف والتي منها:
  - توفير بيئة تحافظ على التطوير المستمر وتدعمه.
  - متابعة أدوات قياس أداء العمليات وتطويرها.
  - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات ذات قيمة للزبائن.
  - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد المشاكل، وترتيبها وتحليلها وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
  - تعلم إتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر.
  - زيادة القدرة على جذب الزبائن والاقبال من شكاويهم.
- 5- **متطلبات التحسين المستمر:** ان عملية التحسين المستمر ليست عملية عشوائية او اعتباطية، بل لها متطلبات ومبادئ، فهي لا تعني الترميم، اي أنه إذ حدث كسر أو عطل في شيء ما، لن نقوم بإصلاحه بل نستبدل به شيئاً جديداً أكثر تطوراً، وكل هذا لا يكون دون تنظيم الوقت وترتيبه ودون استغلال لإمكانات العاملين ومواهبهم، وأشراكهم في عملية التحسين. ويحدد (الخلف، 1997، 121-141) ان هذه المتطلبات هي :
  - تحديد أهداف التحسين.
  - تشخيص متطلبات التحسين البشرية والمادية بشكل خطة عمل (تخطيط التحسين).

- توفير الدعم المستمر والدائم من الإدارة العليا.
- تنسيق عمليات التحسين من خلال تشكيل لجنة مختصة.
- تشكيل سلطات ومسؤوليات فرق التحسين وتحديداتها.
- فتح قنوات الاتصال مع من يعمل في مجال التحسين.
- التحفيز للعنصر البشري بشكل مستمر ودائم.

وأشار (قاسم، 2019، 63) إلى أن متطلب التحسين المستمر هو تحسين مستمر للمنتجات أو العمليات من خلال تحسينات ذهنية متسارعة والتي تهدف إلى القضاء على النفايات في جميع النظم والعمليات في المنظمة، فضلاً عن أنه يحدث من خلال سلسلة من التحسينات بعضها تدريجي والبعض الآخر جذري، ويمثل كذلك جهد ممنهج (منظم) للبحث عن طرق جديدة لتنفيذ العمل وتطبيقها، إذ تشمل عملية التحسين هذه التعلم المنظمي لأحداث تغييرات في رتبة العمل.

**ب- متطلب المشاركة الكاملة للأفراد العاملين:** يعد متطلب المشاركة الكاملة للأفراد العاملين من المتطلبات المهمة لإدارة الجودة الشاملة والذي يتم توضيحه كالآتي:

**1- مفهوم متطلب المشاركة الكاملة للأفراد العاملين:** كان من أهم أسباب نجاح اليابانيين الولاء المنظمي لدى الفرد الياباني تجاه منظمته، استطاعوا من تحقيق التفوق الواضح من خلال تركيزهم على المشاركة والتحفيز، ولهذا فإن هذا المتطلب يعد من الدعائم الأساسية التي ينبغي أن تعتمد في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، إذ أن المشاركة الجماعية هي أداة فعالة لتحديد المشاكل وإيجاد الحلول اللازمة لها عن طريق الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة. إذ أكد (الفضل والطائي، 2004، 371) على مشاركة الأفراد العاملين وتدعيم مكانتهم وتشجيعهم وتحفيزهم للمشاركة في العمل الجماعي، وأن هذا الأمر من مسؤولية القيادة الإدارية العليا للمنظمة في تنفيذ وتطبيق المشاركة الجماعية لكل الأفراد العاملين خاصة في عمليات تحسين الجودة. وأشار (غباش، 2007، 202) أن مشاركة الأفراد العاملين في كل مجالات العمل وبخاصة اتخاذ القرارات وحل المشكلات وعمليات التحسين. وحدد (قاسم، 2019، 64) أن مشاركة الأفراد العاملين أحد أهم تشجيع الفرد العامل على المشاركة في اتخاذ القرار بشأن الإدارة والجودة يجعلهم يشعرون بالمسؤولية من واجباتهم في المنظمة ويساعد في اتخاذ قرار أفضل لأدائهم وتحسين الجودة.

## 2- أهمية المشاركة الكاملة للأفراد العاملين: تبرز هذه الأهمية من خلال:

- إن المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين تحقق نتائج ايجابية في الانسجام والتفاعل بين المدراء والعاملين والذي ينعكس في تكوين الولاء والانتماء الفعلي للمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق بيئة عمل مناسبة تسهم في تعزيز أهداف المنظمات (العبيدي، 2008، 236) .
- إن انطلاق المجال للفعاليات وتحقيق فرص الابتكار والأبداع وصناعة البرامج التطويرية والتشجيعية وإيجاد روح المشاركة الذاتية وعمل الفريق الواحد تعبر عن حالة أساسية وصحيحة لتدعيم البناء المنظمي لتحقيق الاهداف المطلوبة التي تسعى لها المنظمات الانسانية باختلاف أنواعها (حمود، 2009، 100).
- إن نجاح المنظمة يعتمد بصورة دائمة على معرفة قوة العمل وتحفيزها، ويتواجد هذا من خلال تفويض وعمل الفريق، فالتفويض ببساطة إعطاء السلطة لاتخاذ القرارات بناءً على ما يشعروا ويتحكموا في عملهم (احمد، 2016، 43).

## 3- أهداف المشاركة الكاملة للأفراد العاملين: حدد (Dahlgard,2002,37) أهداف المشاركة للأفراد العاملين بالآتي:

- تحديد أهداف متنوعة وطموحة للأفراد العاملين، ويتم ذلك بالتعاون الوثيق مع فرق العمل التي تسعى إلى تحقيق هذه الاهداف بفاعلية.
- لضمان البدء في إدخال تحسينات الجودة في جميع أجزاء المنظمة، من خلال مبادرات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، ويمكن أن تأتي اقتراحات تحسين الجودة من طرق تحسين الجودة والعاملين الفرديين على السواء.
- جميع مديري المنظمة وعاملوها يلعبون دوراً في تنظيم الجودة الجديد.
- يعمل كل من المديرين والعاملين على قدم المساواة في فرق تحسين الجودة ويسعون جميعاً إلى إيجاد حلول مشاركة لمشاكل تحسين الجودة.

## 4- متطلبات المشاركة الكاملة للأفراد العاملين: بين (الوطيني وصاحب، 2017، 131) أن مشاركة العاملين تعد واحدة من الدعائم الأساسية للتنفيذ الناجح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، إذ أن قيام المنظمة بإطلاق الفعاليات والنشاطات والعمل على تشجيع الإبداع وبناء البرامج على تشجيع الإبداع وبناء البرامج التطويرية والتحفيزية وإشاعة روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يُمكن من ترصين البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلى والتي تسعى المنظمات المختلفة الوصول إليها. وذكر (Heizer, 2017,260) et.al بأنها تشمل:

- بناء شبكات للاتصالات بين الأفراد العاملين.
  - نقل المسؤوليات من المدراء والمشرفين إلى الأفراد العاملين في الإنتاج.
  - بناء منظمات متميزة المستوى.
  - تطوير أداء المشرفين لدعم وأسناد عمل العاملين في خطوط الإنتاج وغيرها.
  - بناء هياكل تنظيمية رسمية مثل فرق الجماعة وحلقات الجودة.
  - يجب وصف جميع المهام والجدول الزمنية وما إلى ذلك للأفراد العاملين وبشكل مفصّل.
- ت - متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها:** يعد متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها من المتطلبات التي ركز عليها أغلب الكتاب وسيتم تناولها من خلال الآتي:

**1- مفهوم الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها:** أن تحقيق رضا الزبون النهائي والأساسي لفلسفة أو مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد نقطة تحول في أنشطة الجودة الشاملة التقليدية والتي ركزت على الزبون النهائي إذ أن كسب رضا الزبون يعد إجراءً ضرورياً في عمل إدارة الجودة الشاملة لأن عدم الاهتمام به وكسب ولائه يكون عائقاً أمام المنظمة وعملها إذ أشار (Williams 19, 2004) في بحث نشرته مجلة (Harvard Business Review) عنوانه "قصر نظر التسويق" وقبل سنوات من وقته، فإنه يضع المشهد للتسويق الحديث والنهج الذي يركز على الزبائن إلى الأعمال التجارية . كانت الرسالة "الصناعة عملية مُرضية للزبائن، وليست عملية إنتاج للمنتجات"، في وقت كانت ممارسات إنتاج شركة هنري فورد الضخمة في ذروتها وما زال الإنتاج بعد الحرب يحاول اللحاق بمتطلبات الزبائن بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية، وكانت هذه فكرة ثورية في الوقت الحاضر، وعلى نطاق واسع أن النشاط التجاري يتعلق بالزبائن وليس بالمنتجات. وبين (Russell & Taylor, 2011, 68) أن التركيز الرئيس لمبادئ Deming الـ14، وإدارة الجودة الشاملة وجميع أنظمة إدارة الجودة هو تحقيق رضا الزبائن، والسبب سهل فالزبائن الذين يشعرون بالسعادة والسعادة بدرجة كبيرة هم أقل عرضة للتحويل إلى منظمات منافسة، والذي يترجم إلى زيادة العوائد. وحدد (الجيلوي، 2016، 3) أن الزبون يعدّ غاية المنظمة الرئيس وهدفها وأحد أسرار النجاح ودرجة التقدم لذلك فعلى المنظمة أن تستجيب للمتطلبات والاحتياجات والتفضيلات الجديدة للزبون وبذلك تعمل إدارة الجودة الشاملة على وضع الزبون بأولى الأولويات للاقتناع بأنه محرك أساسي لجميع عمليات المنظمة فإذا كانت المنظمة لا تلبي التفضيلات والاحتياجات للزبون فليس بمقدورها النمو ولا يوجد هناك فرق في كون الزبون خارجي أو داخلي.

**2- مبادئ الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها:** يرى (Vander, 2004, 31-45) أن الزبون متطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهو يتمثل في جعل الزبائن يرون أن الثروة المستقبلية للمنظمة يجب أن تأتي من استخلاص هذه القيمة لهم وليس من المنتجات فضلاً عن ذلك فإن عليهم أن يدركوا أن نموذج المنتج محدود لأن مزاياه قصيرة الأمد. أن المزيد من المنتجات مهما كانت جيدة أو مبتكرة لا يمكن في حد ذاتها أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية لأن شخصاً ما سوف ينسخها دوماً ويكون لها منتجات أفضل /أرخص لبيعها، لذا يجب تبني المبادئ الآتية: (Vander, 2004, 31-45)

- قيمة الزبائن تزداد مع مرور الوقت.
- المبدأ الأول رفيع المستوى هو مبدأ سهل: مع مرور الوقت، وثقل القيمة التي تجلبها المنتجات إلى المنظمة، في حين كلما زاد عمر الزبون الذي تحصل عليه المنظمة، زادت مكاسبه.
- من خلال ولاء الزبون، تعطي المنظمة قيمة مع مرور الوقت، وفي المقابل الحصول على قيمة بمرور الوقت.
- تستهدف المنتجات الزبائن العاديين في شريحة معينة.
- الزبائن هم الأفراد ذوي الاحتياجات الفردية.
- الزبون هو من يحقق النتائج النهائية للمنظمة.

**3- أهمية الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة:** حدد (Cook,2008,20) أن الشركات الناضجة اليوم ستحافظ على ميزة تنافسية من خلال تحويل أعمالها بشكل أساسي بدلاً من الحفاظ على الوضع الراهن، وهذا ينطوي على إيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء سواء بالنسبة إلى الزبون او معه مما يدفعها الى التغيير الكلي في عملياتها وفقاً لرغبات الزبائن وحاجاتهم. بين (حميدي، 2014، 23) أنه لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم المنتجات لزبائنهم، ومعيار النجاح هو رضا الزبائن والمحور الاساسي لإدارة الجودة، فعلى المنظمة أن تسعى بشكل مستمر ودؤب على تحقيق رضا كل من الزبائن الخارجيين إذ يكرس جميع الأفراد العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لشراء منتجات المنظمة، أما الزبائن الداخليون فهم أي جهة داخل المنظمة سواء كانت أقسام أو ادارات أو أفراد وتستقبل العمل تحت الانتاج الذي تقوم الجهة السابقة بإنتاجه، وذلك لتقديم المنتجات بشكل متميز يتناسب وتوقعات الزبائن عنها حتى تكسب ولاءهم وبذلك تحقق النجاح والقدرة على المنافسة.

وحدد(قاسم، 2019، 63) أن رضا الزبون زادت أهميته على مر السنين بعد أن أصبح أهم معيار في جوائز الجودة وسبب ذلك يعود إلى حقيقة أن جميع القرارات الاستراتيجية تقريباً تستند إلى البيانات

والمعرفة بالزبون، كما ان تحديد احتياجات الزبائن هي خطوة أساسية في قياس رضاهم، ويتم تحديد هذه الاحتياجات من المعلومات التي جمعت من المنظمة والعمليات وكذلك من المنتجات .

4- متطلبات الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها: يرى (Russell & Taylor, 2011,69) أن متطلبات التركيز على الزبون هي:

- تقوم المنظمة بطريقة ما بجمع البيانات والمعلومات حول احتياجات الزبون ورغباتهم من خلال الاستطلاعات أو الاستماع للزبون.
  - نشر هذه المعلومات في جميع أجزاء المنظمة.
  - استعمال تلك المعلومات لتحسين منتجات وعمليات المنظمة وتطوير المنتجات الجديدة.
  - مراقبة رضا الزبائن للتأكد من أن الزبون قد تلقى ما يحتاجه.
- ولاستطلاع رضا الزبائن هناك عدة متغيرات يمكن قياسها وهذه المتغيرات تشمل (Cook,2008,97):
- الموثوقية - القدرة على الوفاء بالوعود على أساس ثابت.
  - المرونة- أي السرعة في التغيير والتكيف مع المتطلبات الجديدة.
  - الدقة- أي عدم السماح لظهور أخطاء وعيوب من خلال العمل بشكل صحيح منذ المرة الاولى.
  - الاستجابة- أي الاستعداد للمساعدة وتقديم ما يلزم للزبون.
  - التعاطف - إعطاء الاهتمام الفردي للزبائن.
  - الموجودات الملموسة- المكان والمعدات وأجهزة الاتصال والبيئة المادية للعمل.
  - الوقت- كالدقائق والساعات، الخاصة بالعمل والوقت الإضافي للإنجاز بكفاءة.
  - الكمية - زيادة في الميزانية او نقصها، او ربح وخسارة.
  - الجودة- كأنواع المواد وجودتها، وجودة العمليات وجودة المخرجات.

ث-متطلب التدريب والتعليم: يعد التدريب والتعليم من المتطلبات الضرورية لإدارة الجودة الشاملة لذا سيحاول الباحث توضيح هذا المتطلب من خلال الآتي:

1- مفهوم التدريب والتعليم: أوضح (العكدي،2013، 39) أن النجاح أو الفشل لإدارة الجودة الشاملة مبني على تنفيذ الأعمال من العاملين بجميع مستوياتهم واستبدال أدوار إدارة الجودة الشاملة، من التمسك بالفردية إلى علاقة تعاون وثقة واحترام. وبين (الساعاتي والمساري، 2015، 1318) أنه كلما كانت برامج التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في المنظمة والتي تحتوي على تقنيات إحصائية وعملية تسهم في قياس الجودة وتطويرها، وبرزت الإدارة في عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة، وتتضمن عملية التدريب تأهيل العاملين

بالمهارات السلوكية اللازمة لقيامهم بالواجبات الذي تناط بهم وتعزز الثقة بأنفسهم ليكونوا جاهزين في صنع القرارات، فضلاً عن تحقيق الأمان في عملية التطبيق وبغية تنفيذ هذه البرامج بشكل جيد يجب توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لذلك .

وأشار (Heizer&Render,2017,55) إلى أن التدريب والتعليم يعد من المتطلبات المهمة التي تقع على عاتق مديري العمليات في أثناء قيامهم ببناء المنظمات والقوى العاملة.

**2- أهمية التدريب والتعليم:** بين (العبيدي، 2008، 28) أن التدريب والتعليم هي إحدى المتطلبات الضرورية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذلك ينبغي إعداد دورات تدريبية وتعليمية وتهيئتها لجميع أفراد المنظمة لتحسين مستويات الكفاءة لدى العاملين وممارسة الأعمال باتجاه التحسين والتطوير وتبرز أهمية التدريب والتطوير في تدعيم ثقة العاملين بإمكاناتهم وقدراتهم وهذا يحتاج إلى برامج تطويرية ملائمة ومتواصلة. وأكد (Aized,2012,124,208) على أن التدريب والتعليم ضروريان لكافة أنواع المنظمات. كل هذا يبدأ من أن التدريب مطلوب لجميع العاملين، ولاسيما الإدارة والمدرين ويجب أن يكون هناك تحسن دائم في المعرفة التي تَعَم الحياة. لهذه الأسباب، يجب على كل منظمة اعتماد برنامج لتدريب وتعليم الإدارة والعاملين طويل وقصير الأمد، وهو دور مميز جداً ومهم للتدريب. إن أهمية التدريب والتعليم من أجل الجودة أمر ضروري لنظام إدارة الجودة وهو دور أساسي وحاسم في تحسين المعرفة والمهارات للعاملين والإدارة، فإن للتدريب أهميته الخاصة كونه سلسلة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي صممت لتعزيز معرفة الأشخاص فيما يتعلق بعملهم ومهاراتهم وإدراكهم فهمهم وتحفيزهم.

**3- أهداف التدريب والتعليم:** يرى (مجيد، 2014، 293) أن توفير البرامج التدريبية المؤهلة القادرة على تزويد الأفراد بالبيانات والمعلومات والمهارات والاتجاهات وفق أسس علمية تتعكس إيجابياً على أداء العاملين وقدراتهم ومن ثم فإن أية منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها، حتى تصل برامج التدريب إلى كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، ويركز (الوطيفي وصاحب، 2017، 132) على أن ممارسة التعليم والتدريب يعد هدفاً أساسياً من عوامل النجاح لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإن نجاح هذه الفلسفة تعتمد بشكل مباشر على القيام بهذه الممارسة وبشكل جيد وإن أهداف ممارسة التعليم والتدريب تعد من القضايا الأساسية لتوجه العاملين والتي تسهم في زيادة الوعي والمعرفة بأداء الأعمال والاستخدام الفاعل لإدارة الجودة، وتحسين المهارات والقدرات الذاتية للعاملين وتحسين أداء العمليات المرتبطة بالجودة .

4- **متطلبات التدريب والتعليم:** أوضح (Aized, 2012, 124-208) أن تدريب العاملين ودورات تجديد المعلومات مهمة للغاية لتوعيتهم بأحداث التطورات التقنية في التدريب والتعليم من أجل الجودة هو شرط أساسي لنجاح بناء مفهوم إدارة الجودة وتنفيذه وتعزيزه في كل منظمة، ويؤكد أنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للتغلب على ما هو مفقود، أو الفجوة بين ما يحدث وما نود أن يحدث في المنظمة لمنتجات بجودة مميزة وتلبية متطلبات الزبائن.

ويشير (الجيلوي ومحمد، 2016، 4) أن تدريب العاملين في المنظمة وتعليمهم ضرورة من ضروريات تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة إذ تتمكن إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام برامج التدريب والتعليم من تطوير الامكانيات والقدرات والطاقات للعاملين في المنظمة لأنها الوسيلة الحديثة لتجديد المعلومات وتطويرها للعاملين عن طريق استخدام أساليب المحاكاة مع العمل الفعلي في الدورات وعدم الاكتفاء بالاطلاع والمشاهدة والتي بدورها تقوم بتوفير فرصة للعاملين من أجل تحقيق المنتج المطلوب من أول وهلة وبدون تلف.

**ج- مطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:** يعد هذا المطلب من المتطلبات المهمة في إدارة الجودة الشاملة هو اتخاذ القرارات على أساس الحقائق لذا يمكن الإحاطة به عبر توضيح الآتي:

1- **مفهوم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** أوضح (عياش، 2008، 236) إلى أن المنظمات التي تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة ونجحت فيه كانت قراراتها مرتكزة على بيانات صحيحة وحقائق ملموسة وليست افتراضات أو خيارات أو توقعات معتمدة على ارتجالات أو آراء شخصية فإن القرارات التي تريدها إدارة الجودة الشاملة تتصف بالدقة والسرعة وهذا يحتاج إلى استعمال الأدوات الإحصائية التي تحقق الغاية مثل المدرج التكراري ومخطط ايشيكاوا وغيرها. وبين (حامد، 2016، 151) أن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة يحتاج خطة استراتيجية متكاملة مكونة من رؤية ورسالة وأهداف معتمداً على الحقائق والبيانات وليس على الآراء والارتجالات الشخصية ليكون اتخاذ القرارات بشكل صحيح ومراقبة النتائج وغير معتمد على الإجراءات الروتينية في ظروف متحركة إلى الأمام وعالم يتغير بشكل متسارع يجب أن تكون القرارات دقيقة وواضحة ومهمة ومصممة بعناية لزمانها ومكانها .

2- **أهداف اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:** بين (العبيدي، 2008، 27) أن من أهم الأهداف الرئيسية يتمثل باتخاذ القرار استناداً على الحقائق هو تلبية متطلبات الزبون الذي يؤدي إلى استمرار بقاء المنظمة وديمومتها أي أن اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق هي القلب النابض والعمود الجوهري لإدارة الجودة الشاملة والذي يحقق للمنظمة المكاسب والاستمرارية في تقديم



الخدمات التي تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم ومتطلباتهم باستمرار، لذا يجب على المنظمة التي ترغب في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة أن تولي اهتمامها نحو بناء أنظمة معلوماتية متكاملة لكي تستطيع من تحقيق جودة المنتجات عن طريق جمع البيانات المعلومات من هذه الأنظمة وتحليلها فكلما توفرت المعلومات بشكلها الصحيح تمكنت المنظمة من حل المشاكل وتقديم أفضل المنتجات .

**3-أهمية اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:** إن اتخاذ القرار على أساس الحقائق له أهمية بالغة في إدارة الجودة الشاملة، فهو يعتمد على تهيئة خطوط الاتصال اللازمة، بغية الاستفادة من المعلومات المهمة لدى العاملين ونقلها إلى الأماكن التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الجودة، مثل المعلومات المالية والتي تبين للإدارات العليا ماهية الموارد المالية التي ستحتاجها المنظمة عند تطبيق النظام (المنصور، 1997، 69). لذا يرى (الفضل والطائي، 2004، 333) بأن على كل المنظمات اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات والمعلومات الصحيحة دون الاعتماد على التكهّنات أو الاقتراحات أو الرأي الشخصي، في ضوء اشتداد المنافسة المحتدمة، وخاصة في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر التي تواجه التغييرات السريعة في كافة المجالات، ولهذه الأسباب يجب الاعتماد على الأساليب الاحصائية وتقليل حالة عدم التأكد باستعمال نظم البيانات والمعلومات من أجل تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف. ومن هنا تكمن أهمية الحقائق في توضيح المسار للقادة الإداريين سواء كانت متفكة مع وجهة نظرهم أو معارضة لها فهي تولد القناعة لديهم بما يجب أن يكون فعلاً (Chetsoh & Davis, 2014, 148).

### **3-متطلبات اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:**

- إن الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات يركز على أشارك العاملين والزبائن والموردين مقترنة بنظام دقيق وسريع وفعال للبيانات والمعلومات (الحسين، 2001، 176).
- إن التطوير والتحسين في اتخاذ القرارات المعتمدة على الحقائق والمعلومات في المنظمة، تتطلب تسجيل الوثائق والاحداث للاستفادة منها مستقبلاً وتحليلها ومقارنتها بما هو مطلوب (الدرادكة وآخرون، 2001، 17).
- الإدارة استناداً إلى الحقائق- من أجل اتخاذ قرار سريع وحل المشاكل، من الضروري استعمال الاساليب العددية والادوات الاحصائية بفعالية. ومن الضروري أيضاً تطوير نظام معلومات الجودة وتطبيق هذا النظام بقوة (Aized, 2012, 226).

■ إن منهج إدارة الجودة الشاملة مبني على الاعتراف بأهمية جميع المشاركين فيه من مدراء وعاملين وهذا الاعتراف يعني أنهم قادرون على المشاركة وإيجاد الحلول، لذا تحتاج المنظمة إلى نظام اتصال فعال وبناء فريق عمل ممتاز والذي يسهم في فهم العملية والمشكلات ومعرفة السبب في حدوثها والبيانات والمعلومات المطلوبة التي يمكن اتخاذ القرارات بناءً عليها لحل تلك المشاكل (مسلم، 2014، 54) .

**ح- متطلب القيادة الإدارية:** يعد متطلب القيادة الإدارية من المتطلبات التي ركز عليها أغلب الكُتاب لذا سيحاول الباحث الإحاطة بهذا المتطلب عبر الآتي:

**1- مفهوم القيادة الإدارية:** إن القيادة الإدارية هي عملية اجتماعية يسعى القائد عن طريقها إلى التأثير على التصرفات للعاملين ويجعلهم ينفذون الأعمال المطلوبة ويحيدون عن الأعمال غير المطلوبة بطوعية (جودة، 2004، 92). ويتطلب التحول في منظمات إدارة الجودة من سلوكيات المدراء التقليدية إلى سلوكيات إدارة الجودة الشاملة وقيادة تقوم بالتوجيه والإرشاد إذ إن المنظمات التي ترغب بتحقيق النجاح يجب على المدراء التنفيذيين الشعور بأن العاملين فريق واحد يعمل على تحقيق الجودة وتطويرها وتأسيسها لغرض الوصول إلى حالة التميز (العلي، 2008، 37). فالقيادة هي القدرة على إلهام الناس بالتزام طوعي ورغبات طوعية لتحقيق الأهداف التنظيمية يحتوي هذا التعريف على مفهوم رئيس يجعله قابلاً للتطبيق بشكل خاص إعداد الجودة الشاملة مفهوم إلهام الأشخاص، إن الأشخاص الملهمين هم مستوى أعلى من التفاعل الإنساني أكثر من تحفيزهم، وهو مفهوم أكثر استعمالاً في تعريف القيادة، لذا يجب أن يكون القادة قادرين على تطبيق نفوذ إيجابي، وبناء الإجماع ، والتغلب على المقاومة ووضع نموذج إيجابي باستمرار، وتحمل النقد، والتواصل بشكل فعال، واقناع المرؤوسين بالذهاب إلى إذ قد لا يكونوا مستعدين للذهاب بعد. ( Goetsoh & Davis, 2014, 132)

**2- أهمية القيادة الإدارية:** تكمن أهمية القيادة في المنظمات لمواجهة التحديات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وكذلك لكي تستطيع أن تتمكن من إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفاعلية والتأثير على سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، فلا بد للقيادة من الناحية العملية أن تكون ملازمة للمجموعة فلا يمكن لأي مجموعة أن تحقق ما تريد دون وجود قائد إداري يسير بها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ولا يمكن للقائد الإداري أن يؤدي دوره لوحده بفاعلية دون وجود تعاون مع المجموعة، ولهذا يكون نجاح المنظمة معتمداً وبشكل أساسي على مدى كفاءة القيادة وفعاليتها (المرعاني، 2005، 27) .

ويجب على القادة أن يكونوا مساهمين وبشكل فاعل في عمليات التغيير، إن الحاجة إلى القيادة في وقت مبكر في تحقيق الجودة لغرض بناء ثقافة الجودة وتدعيمها وكذلك هو أمر ضروري في وقت لاحق من تحقيق الجودة لدعم الجهود في التحسين، إن للقيادة دوراً مهماً و بارزاً في تنفيذ أي نشاط ونجاحه داخل المنظمة، فضلاً عن أن القيادة يجب أن تكون قوية وقادرة على قياس ومراقبة النتائج(أبو عامر، 2008، 48).

**3- أهداف القيادة الإدارية:** إن سلوكيات القيادة في إدارة الجودة الشاملة هي السعي لإقناع العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هدف جماعي والنجاح فيه نجاح لهم، وكذلك تعريف العاملين بأن الوصول إلى تلبية حاجاتهم هو نتاج زيادة الوعي والادراك بإدارة الجودة الشاملة وكذلك الزيادة في الانتاجية وتحسين الأنشطة الانتاجية والخدمية التي تقدمها (الفضل والطائي، 2004، 361). وأشار(اليونس، 2008، 39) أن القيادة الإدارية هي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة الأساسية، التي تعطي التوجيه والتحفيز للعاملين والذي يسهم في عمليات التحسين المستمرة وتطوير المنتجات، والعمل على تشجيع الابداع بما يحقق للمنظمة أهداف وكذلك رضا الزبون وولائه، وتحسين علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، إن القيادة في إدارة الجودة الشاملة هي الواجهة أمام الزبائن والموردين والجهات الأخرى التي يتم التعامل معها .

**4- متطلبات القيادة الإدارية:** أشار (الفضل والطائي، 2004، 362) إلى معايير اختيار قائد لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة وهي:

- **الجدوى والالتزام والمعرفة:** التأكيد على الجودة والمعرفة وبشكل متزايد وبكافة تفاصيلها وإمكانية انجازها داخل المنظمة.
- **التنظيم:** تدريب العاملين من المدراء ليدركوا أنهم تحت التدريب وليسوا أسياداً مع إعطاء الصلاحيات بشكل أكبر للمستويات الأدنى.
- **التوجيه:** تغيير الأعمال التقليدية عن طريق المجهزين أو أي مصادر أخرى.
- **الأهداف المتطرفة:** الطموح في تحقيق الأرباح والمكاسب الكبيرة من خلال السعي إلى زيادة التحسينات.
- **ترابط القيم:** العمل على كتابة رسالة الجودة وتحقيق تغيير في ثقافة الجودة داخل المنظمة.
- **الاتصال بالزبائن:** تواصل المدير التنفيذي والمدراء في الإدارة العليا مع الزبائن.
- وحدد (Okland, 2014, 40) خمسة نقاط تساعد في إقامة مطلب القيادة الإدارية وهي:
- تطوير أهداف ومعتقدات المنظمة الموثقة ونشرها بشكل ورؤية واضحة.

- تطوير الاستراتيجيات بشكل واضح وفعال وخطط دعم لتحقيق الرؤية.
- التعرف على عوامل النجاح الحاسمة والعمليات الحرجة.
- مراجعة هيكل الإدارة.
- التمكين - تشجيع المشاركة الفعالة للعاملين.

وأكد (Russell & Taylor, 2010,67) على ضرورة مشاركة الإدارة وتوفير القيادة، وأن التزام الإدارة العليا يعد أساساً لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وأنه بغياب هذا الالتزام فأن برامج الجودة لا تتجاوز كونها مجرد شعار ليس له فاعلية أو تأثير لأنشاء برامج خاصة بالجودة. وأشار (البصري والريعي، 2017، 55) أن اسلوب البحث والتقصي او ما يسمى الإدارة بالتجوال تتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي في أعمال المنظمة كافة وكذلك الإصغاء إلى المعوقات المتعلقة بالعاملين، والمساهمة في تدريبهم على التقنيات الجديدة من خلال توفير شبكة من الاتصالات بين جميع أقسام المنظمة، بما يضمن تحسين الأداء الفعال للعاملين.

## الفصل الثاني

### بعض الدراسات ذات العلاقة ومنهجية البحث

#### مقدمة:

يتناول هذا الفصل بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع والتي أطلع عليها الباحث بهدف الاستفادة منها وترصين مسار البحث لها، فضلاً عن تحديد منهجية البحث التي أنتهجها الباحث، وتأسيساً لما تقدم فقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وتتمثل بالآتي:

**المبحث الأول: بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع.**

**المبحث الثاني: منهجية البحث.**

**المبحث الثالث: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.**

## المبحث الأول

### بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع

يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها، والتي تناولت مواضيع ذات صلة بموضوع البحث وكما هو موضح في الجدول (3) على وفق ما يأتي:

أ. الدراسات العربية:

### الجدول (3)

#### بعض الدراسات العربية ذات العلاقة بالموضوع

1	الكاتب والسنة	دراسة (تركي، 2012).
	عنوان البحث	أثر بعض متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي.
	نوع البحث	دراسة استطلاعية.
	مشكلة البحث	ضرورة تجاوز المنظمة قيد البحث مشكلة استراتيجية التنافس بمنطق الكلفة الى استراتيجية التنافس بمنطق التميز والتفوق في جودة الخدمات.
	أهداف البحث	تحديد أولويات تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي للمنظمة المبحوثة.
	أهم الاستنتاجات	تتفق إجابات أغلب الأفراد المبحوثين على أن القيادة الإدارية تعد جودة الخدمات سلاحاً تنافسياً وأنها ترفع شعار جودة الخدمات مسؤولية الجميع.
	أهم المقترحات	ضرورة سعي القيادة الإدارية للمنظمة المبحوثة الى ترصين جوانب القوة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
2	الكاتب والسنة	دراسة (كحيل، 2016).
	عنوان البحث	إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية

		على جامعة فلسطين".
	نوع البحث	دراسة تطبيقية.
	مشكلة البحث	تحقيق الميزة التنافسية وعلاقته بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
	أهداف البحث	التعرف على مدى تطبيق المنظمة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقة ذلك بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية.
	أهم الاستنتاجات	أظهرت البحث أنه توجد علاقة مباشرة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كلما تحققت إدارة الجودة الشاملة في المنظمة كلما تحققت الميزة التنافسية لها.
	أهم المقترحات	الاهتمام بنشر ثقافة الجودة وبناء منظومة إدارية تعتمد إدارة الجودة الشاملة وتجهيز المنظمات بالأدوات والمتطلبات التي تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3	الكاتب والسنة	دراسة (جواد وحسين، 2019).
	عنوان البحث	المفاضلة بين خيارات تحسين جودة الماء واستخدام بعض أدوات الجودة الشاملة بحث تطبيقي في مديرية ماء محافظة نينوى.
	نوع البحث	دراسة تطبيقية.
	مشكلة البحث	كيف يتم تحديد اختيار البديل الأفضل من مجموعة الخيارات المتاحة بشكل كمي واضح؟
	أهداف البحث	تسعى البحث الى تطبيق بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة (العصف الذهني، تقنية المجموعة، تحليل بيانات المصفوفة) على بيانات مديرية ماء محافظة بغداد لترشيح البديل الأفضل من بدائل تحسين الجودة في منتجها النهائي من خلال تحسين جودة العملية. <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل البدائل المتاحة بصورة كمية.</li> <li>- اقتراح التحسينات المطلوبة بناءً على نتائج التحليل لتحسين الجودة بالمنتج والعملية.</li> </ul>

	أهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تساعد أدوات إدارة الجودة الشاملة وخاصة الاحصائية منها في تقييم مواقع الجودة في المنظمات المعنية</li> <li>- استعمال وتطبيق تحليل بيانات المصفوفة يساعد المنظمات في اتخاذ الاجراءات لمعالجة الانحرافات في الجودة</li> </ul>
	أهم التوصيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد أدوات إدارة الجودة الشاملة في تقييم واقع الجودة في منظمة البحث ودعم برامج التدريب وتطويرها، وتضمينها حالات عملية يقوم بها المدربون وبخاصة الأدوات التي اثبتت فاعليتها في تحسين الجودة.</li> <li>- تطوير آلية عمل المجموعة الأسمية من وحدات التخطيط والبحث داخل المنظمة ليتم فيها تجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار بخصوص تحسين الجودة.</li> </ul>
4	الكاتب والسنة	دراسة (قاسم، 2019)
	عنوان البحث	دور عوامل النجاح الحرجة للجودة الشاملة في تطبيق الانتاج الأنظف دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء
	نوع البحث	استطلاعية
	مشكلة البحث	ما مدى إدراك المبحوثين لعوامل النجاح الحرجة للجودة الشاملة وكيف تأثر هذه العوامل في تطبيق الإنتاج الأنظف في المنظمة المبحوثة.
	أهداف البحث	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسليط الضوء على مفهوم عوامل النجاح الحرجة للجودة الشاملة من جهة ومفهوم الانتاج الأنظف والعلاقة بينهما.</li> <li>- تحديد مدى تباين تأثير عوامل النجاح الحرجة في تطبيق الإنتاج الأنظف.</li> </ul>
	أهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة تحسين شاملة للمنظمة وكل أفرادها من خلال المشاركة في عمليات تحسين المنتج</li> <li>- يمكن لعوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة أن تؤثر في الكثير من أساليب ومفاهيم خاصة بالانتاج</li> </ul>



أهم التوصيات	<p>- على إدارة المنظمة المبحوثة أن تبذل مزيداً من الجهد فيما يخص توفير الدعم اللازم من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة</p> <p>- على المنظمة المبحوثة تبني عامل النجاح لإدارة الجودة الشاملة كونها تمثل الحجر الأساس لتطبيق أنظمة الإنتاج.</p>
--------------	---

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

ب. الدراسات الأجنبية:

#### الجدول (4)

بعض الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالموضوع

1	الكاتب والسنة	دراسة (Koran Kye, 2013).
	عنوان البحث	<p><b>(Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage A comparative Study of manufacturing and Service firms in Ghana)</b></p> <p>إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية دراسة مقارنة على منظمات الأعمال الصناعية والخدمات في غانا</p>
	نوع البحث	مقارنة.
	مشكلة البحث	لكي تميز المنظمة نفسها عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
	أهداف البحث	التحقق من إدارة الجودة الشاملة مصدر للميزة التنافسية
	أهم الاستنتاجات	إن التطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة مصدرٌ لاستدامة الميزة التنافسية.
	أهم المقترحات	على المنظمة التي تريد ان تمتلك الميزة التنافسية تحقيق أبعاد الجودة الشاملة إقامة برامج تدريبية وتعليمية والتواصل مع الزبون والتفاعل معه بشكل مستمر ونشر ثقافة الجودة في المنظمة ككل وإنشاء قنوات لاستقبال الشكاوى.

2	الكاتب والسنة	(En: ola, et al., 2019).
	عنوان البحث	<b>The Impact Organizational Culture On Total Quality Management In Smes In Nigeria</b> دور الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة في نيجيريا.
	نوع البحث	استقصائي.
	مشكلة البحث	هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة.
	أهداف البحث	- هل هناك تأثير لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة على أدائها. - تحديد مدى ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالثقافة التنظيمية،
	أهم الاستنتاجات	أوضحت البحث أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة كذلك هنالك تأثير للثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة.
	أهم التوصيات	- زيادة المقابلات بين الخبراء في أداء الجودة الشاملة مع أصحاب المنظمات الصغيرة والمتوسطة يعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية. - تعزيز الدور الوسيط للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يعزز إدارة الجودة الشاملة.
3	الكاتب والسنة	دراسة (Pambremi, et al., 2019).
	عنوان البحث	<b>The Influence Of Total Quality Management Toward Organization Performance</b> تأثير إدارة الجودة الشاملة نحو أداء المنظمة.
	نوع البحث	استطلاعية.
	مشكلة البحث	ما هو تأثير إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمة.

	أهداف البحث	تهدف البحث الى تحديد تأثير إدارة الجودة الشاملة في أداء قطاع الخدمات في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.
	أهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتباين متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تأثيرها على الأداء المنظمي</li> <li>- حصل مطلب التركيز على الزبون على أدنى تأثير في الأداء المنظمي.</li> </ul>
	أهم المقترحات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- على إدارة المنظمة المبحوثة الاهتمام بالزبائن وتقديم أفضل الخدمات لهم.</li> <li>- تقديم خدمة ذات قيمة مضافة لزيادة رضا الزبون مع قياس مستوى رضاهم ومراقبته.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

## المبحث الثاني

### منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث الآليات التي بُنيت على أساسها إجراءات البحث الحالية في مضامينها النظرية المعرفية والميدانية وفيما يأتي توضيح لهذه الآليات بمنهجية دراسية مكونة من كل من الآتي:

#### أولاً: مشكلة البحث

تعمل المنظمات الصناعية ضمن بيئة الأعمال التي تكتنفها الكثير من التحديات والتي بدورها تعد من المعوقات للعمل، وينبغي على إدارات هذه المنظمات تجاوزها من خلال منطق التميز والتفوق في جودة المنتجات المقدمة للزبائن. في ضوء ذلك تبرز الحاجة الى تبني النظم الحديثة في إدارة هذه المنظمات، وأبرز هذه النظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، إذ ينبغي على الإدارة العليا للمنظمة الالتزام بجميع متطلباتها بهدف التركيز على جودة المنتجات في جميع الأنظمة، فضلاً عن اشراك جميع العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة بغية تحديد متطلبات الزبائن، وبهذا الصدد تبين لدى الباحث من خلال نطاق عمله كمتدرب في مصنع المحاليل الوريدية في نينوى للفترة من 2019/8/1 الى 2019/11/2 وجد ان هناك حاجة لدى المدراء والعاملين فيها الى ضرورة التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها ومدى إمكانية إقامة هذه المتطلبات أو جزء منها في المصنع قيد البحث .

واستناداً لما سبق يمكن تضمين مشكلة البحث في طرح التساؤلات الآتية التي يمكن ان تسهم في توضيح إشكالية البحث:

1. هل لدى المدراء والعاملين في المصنع قيد البحث فكرة واطلاع عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها ومتطلباتها؟
2. هل هناك إمكانية لإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصنع قيد البحث وفق آراء المبحوثين؟

## ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في منظمات القطاع الصناعي لما لها من دور كبير في المجتمع من خلال ما تقدمه من منتجات بجودة مناسبة للزبائن الامر الذي يتطلب من إدارة هذه المنظمات التوجه نحو التطورات الإدارية الحديثة ومنها إدارة الجودة الشاملة ومدى قدرتها على إقامة متطلباتها لتحقيق التحسين المستمر في جودة المنتجات المقدمة للزبائن.

ويكتسب البحث أهميته أيضاً في تقديم إطار ميداني يساعد على إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصنع قيد البحث اذ قد يمثل هذا بحد ذاته إضافة علمية جديدة بالاهتمام.

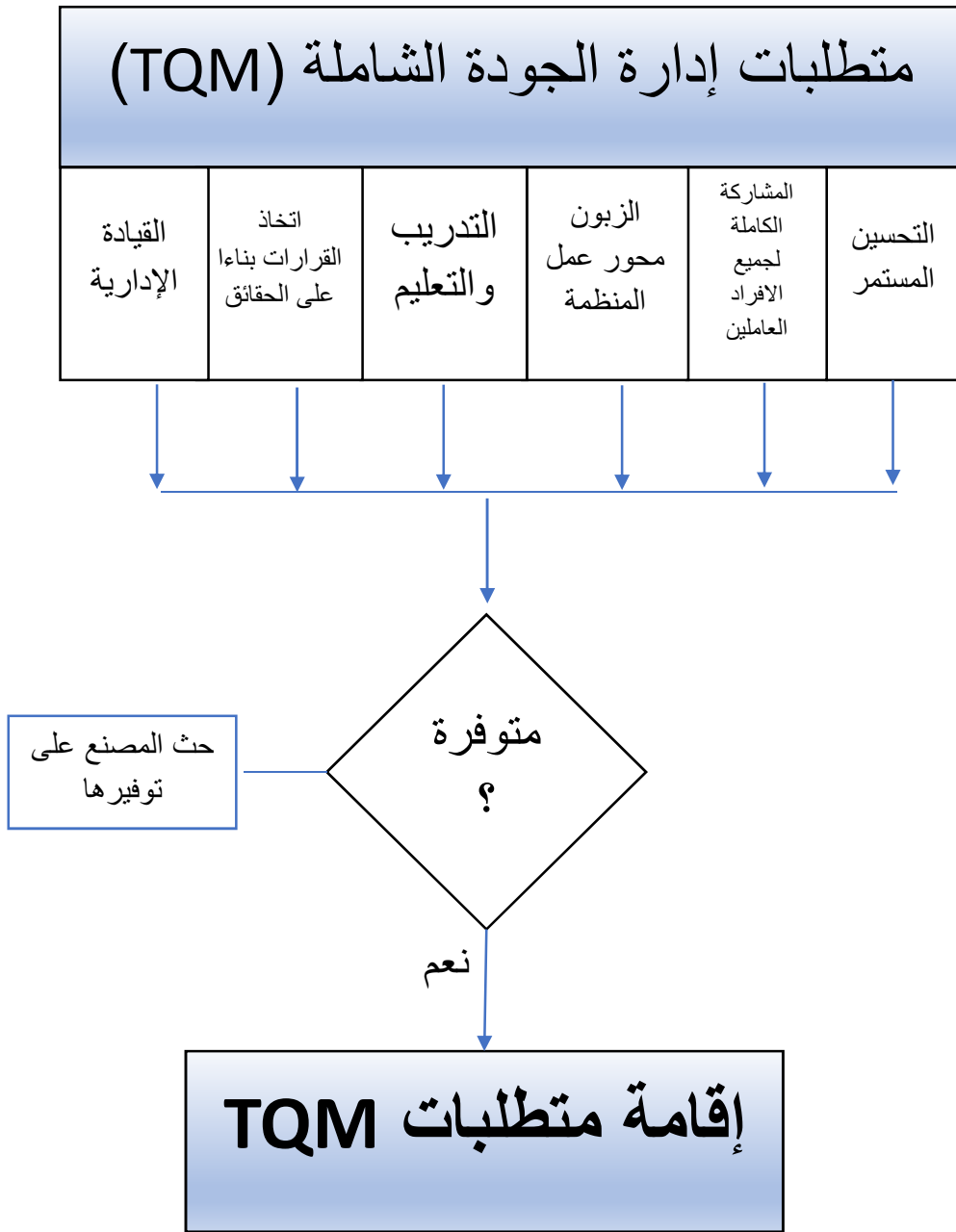
## ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميتها فإن هدف البحث يتحدد بالدرجة الأساس على إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصنع قيد البحث، فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:

1. وصف متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها في المنظمة قيد البحث.
2. دراسة مدى إمكانية إقامة المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المصنع قيد البحث.

## رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي والشكل (1) يوضح مخطط البحث الافتراضي.



الشكل (1)  
مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحث

## خامساً: فرضيات البحث

يمكن تحديد فرضيات البحث بالآتي:

1. يتوفر في المصنع قيد البحث متطلبات إقامة إدارة الجودة الشاملة.
2. تستجيب إدارة المصنع قيد البحث لإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

## سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانبين النظري والميداني للبحث وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات.

## سابعاً: حدود البحث

تضم حدود البحث كلاً من الحدود الزمنية والمكانية وكما يأتي:

1. **الحدود الزمنية:** انحصرت البحث بين الفترة الزمنية التي تم فيها إقرار موضوعها وصولاً الى الانتهاء من تحديد الاستنتاجات والمقترحات من 2019/8/1 الى 2019/11/2.
2. **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على مصنع المحاليل الوريدية في نينوى وذلك لتعاون إدارة المصنع مع الباحث.
3. **الحدود البشرية:** تركزت على الأفراد شاغلي الوظائف الآتية: (مدير المصنع، مدير قسم، مدير شعبة، مدير وحدة، مسؤول وحدة، معاونيهم، فضلاً عن المشرفين على خط الانتاج). وذلك لامتلاكهم المعلومات والمعرفة بأعمال هذا المصنع.

## المبحث الثالث

### أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

#### أولاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت البحث على عدة وسائل لجمع البيانات والمعلومات، بعضها يخص الجانب النظري، والبعض الآخر يخص الجانب العملي، وكما يأتي:

1. الجانب النظري للدراسة: تم الاعتماد على ما هو متوفر من المصادر العربية والأجنبية من كتب ودوريات ومؤتمرات ورسائل وأطاريح جامعية، فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) والمصادر المستحصلة من المكتبة الافتراضية العراقية \* IVSL .

2. الجانب الميداني للدراسة: تعتمد دقة نتائج البحث في جانبها الميداني على سلامة إعداد المقياس المعتمد لقياس الظاهرة، ولقد اعتمدت البحث على عدة أدوات بحثية هي:

- المقابلات الشخصية: قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع مدير المصنع قيد البحث ومدراء الأقسام والشعب في مختلف الأقسام الانتاجية منها والخدمية وقد استعمل الباحث أسلوب الأسئلة المباشرة بغية الحصول على المعلومات الدقيقة التي تقوي من ركائز البحث مع تكرار المقابلة مع الشخص الواحد لمرات والملحق رقم (4) يوضح ذلك.

- الزيارات الميدانية: استهدفت جمع البيانات والمعلومات التعريفية الخاصة بالمنظمة قيد البحث وبناء تصور متكامل عن أنشطتها وواقع حالها قدر تعلق الأمر بموضوع البحث، وذلك من خلال الزيارات المتكررة التي قام بها الباحث للفترة من 2019/7/2 ولغاية 2019/10/15 للمنظمة قيد البحث لغرض التعرف على الواقع الفعلي لطبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة والاجراءات التي تتخذها بصدد كل متغير من متغيرات البحث.

- استمارة الاستبانة: اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة الملحق (1) و (2) بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وقياس متغيراتها. وسيعرض وصفاً لمحتوياتها كالاتي:

---

\* IVSL: Iraqi virtual Science Library المكتبة الافتراضية العراقية



1. وصف استمارة الاستبانة: اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابة المبحوثين لقياس مدى وجود متطلبات إدارة الجودة الشاملة أو عدم وجودها. والجدول (5) يوضح مصادر متغيرات البحث التي تم الاعتماد عليها في إعداد استمارة الاستبانة .

### الجدول (5)

#### المصادر المعتمدة في إعداد استمارة الاستبانة

ت	البعد المبحوث	الباحثون
1	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	(Evans, 1997)، (الحسين، 2001)، (الفضل والطائي، 2004)، (Cook, 2008)، (جودة، 2009)، (Russell & Taylor, 2011) (العكدي، 2013)، (حامد، 2016)، (البصري والربيعي، 2017)، (Heizer, et al., 2017)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول (5).

واشتملت استمارة الاستبانة على جزئين رئيسيين هما:

- **الجزء الأول:** يتضمن معلومات تعريفية عن الأفراد المبحوثين وتشمل (المركز الوظيفي، التحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة، والعمر).
- **الجزء الثاني:** تتضمن العبارات الخاصة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (36) عبارة وزعت على (6) أسئلة لكل متطلب من المتطلبات.

## الجدول (6)

### متغيرات الاستثمار الرئيسية والفرعية

القسم	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	مؤشرات القياس	رمز المؤشر للقياس
الأول	بيانات عامة	تخص الأفراد المبحوثين	أ-د	
الثاني	متطلبات	التحسين المستمر	6-1	Q1-Q6
	إدارة الجودة	المشاركة الكاملة للأفراد العاملين	18-7	Q7-Q12
	الشاملة	الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة	18-13	Q13-Q18
		التدريب والتعليم	24-19	Q19-Q24
		اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	30-25	Q25-Q30
		القيادة الادارية	36-31	Q31-Q36

المصدر: من إعداد الباحث

2. اختبارات صدق الاستبانة وثباتها: لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها قام الباحث

بإخضاع الاستثمار لعدد من الاختبارات، وذلك قبل بدء بتوزيعها على الأفراد المبحوثين

في المصنع المبحوث وبعدها وتتمثل هذه الاختبارات بالآتي:

أ. الاختبارات قبل توزيع استثمار الاستبانة:

- قياس الصدق الظاهري: بغية التأكد من قابلية الاستثمار على قياس متغيراتها فقد أجري

اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد إعدادها وذلك من خلال عرضها على

مجموعة من الخبراء المختصين في العلوم الإدارية للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لفرضيات البحث وأهدافها، إذ تم استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات البحث وسهولة فهمها من المجيب ودقتها من الناحية العلمية وتمت مناقشة ملاحظاتهم القيمة وإجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة حسب رأي الأغلبية والملحق (3) يبين أسماء السادة الخبراء والمحكمين والقابهم ومواقع عملهم .

- قياس الشمولية: اختير قياس الشمولية من خلال طرح العديد من الأسئلة على السادة محكمي استمارة الاستبانة عن مدى شمولية عواملها وأبعادها وفي ضوء ذلك أضيفت فقرات، وحذفت فقرات أخرى وصحت عبارات واستبدل بعضها بأخرى أكثر ملائمة للدراسة ومتطلباتها.

ب. **الاختبارات القبليّة:** لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها قام الباحث بإخضاع الاستمارة للاختبارات الآتية:

- اختبار معامل التجزئة النصفية **Cuttman Split-Half Coefficient**: استعمل الباحث الاختبار النصفى لبيان فقرات الاستبانة من خلال تقسيم استمارة الاستبانة على مجموعتين وحساب معدل الارتباط بينهما فكانت نتيجة الاختبار (89.65%) وهي تمثل نسبة عالية توضح ثبات الاستبانة.

- **اختبار الثبات الفا Cronbach Alpha**: استعمل الباحث اختبار ألفاكرونباخ في قياس درجة مصداقية فقرات الاستبانة، ويعتمد هذا الاختبار على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه فقرات الاستبانة فكانت نتيجة الاختبار (0.911) علماً أن القيمة المقبولة هي (60%) (Uma, 1992, 76-78) ويبين الجدول (7) نتائج اختبار ألفاكرونباخ في المصنع قيد البحث.

## الجدول (7)

### نتائج اختبار ألفاكرونباخ في المصنع قيد البحث

المتغيرات	المتغير	العبارات	قيمة الفاكرونباخ
متطلبات إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	Q1-Q6	0.876
	المشاركة الكاملة للأفراد العاملين	Q7-Q12	0.622
	الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها	Q13-Q18	0.761
	التدريب والتعليم	Q19-Q24	0.866
	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	Q25-Q30	0.713
	القيادة الإدارية	Q31-Q36	0.843
	متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة	Q1-Q6	0.911

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الآلي

1. الحيادية: يراد بها عدم تدخل الباحث في الاجابات أو التأثير فيها، إذ حرص على الحصول على الاستثمارات كاملة ومؤشرة من الأفراد المبحوثين بعد أن وزعت، ومن ثم استعادتها دون أي تدخل إلا في حالة التوضيح أو سوء فهم للأسئلة.
2. الاتساق الداخلي: لغرض اختبار محتوى الاستبانة، فقد قام الباحث باختبار الاتساق الداخلي (الارتباط) بين العبارات المعبرة عن متغيرات البحث لكل متغير على حدة.

واتضح وجود مجموعة من علاقات الارتباط المعنوية الموجبة بين أغلب مؤشرات الأبعاد ومما يدل على وجود درجة اتساق عالية يوضحها الملحق (5).

### ثانياً: أساليب التحليل الاحصائي

من أجل التوصل الى مؤشرات دقيقة، واستناداً الى طبيعة توجهات البحث الحالية وأهدافها وآليات اختبار فرضياتها، فقد تم الاعتماد على البرمجية الجاهزة (SPSS 25) لأجزاء التحليل الاحصائي المطلوب، وتتمثل هذه الأدوات بالآتي:

- أ. التكرارات: لاستعراض الاجابات الخاصة بالأفراد المبحوثين.
- ب. النسب المئوية: لبيان نسبة الاجابة عن متغير معين من مجموع الاجابات.
- ج. الوسط الحسابي: لعرض متوسط الاجابات عن متغير معين.
- د. الانحراف المعياري: يظهر درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.
- هـ. اختبار T: لإظهار فعالية كل متغير والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين المتغيرات.

## الفصل الثالث

### الواقع الحالي لمتغيرات العينة ووصفها وتشخيصها

تتطلب منهجية البحث تحديد ماهية المتغيرات، التي اعتمد عليها الباحث في بناء مخطط البحث الافتراضي ولتحقيق ذلك تم ترميز هذه المتغيرات وتصنيفها، بهدف معالجتها ابتداءً بالتحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، مستعملين التوزيعات التكرارية ونسبها المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث وأبعادها، واعتماداً على ذلك يتناول هذا الفصل المباحث الآتية:

**المبحث الأول: وصف مجتمع البحث وأفراد عينتها.**

**المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث.**

**المبحث الثالث: تحديد مدى استجابة إدارة المصنع قيد البحث لاقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة.**

## المبحث الأول

### وصف مجتمع البحث وعينتها

- أولاً: وصف مجتمع البحث ومبررات اختيارها:** تم اختيار مصنع المحاليل الوريدية ميداناً للدراسة الحالية، ولعل أهم مسوغات اختيار هذا المصنع ميداناً للدراسة هو الاتي:
1. وضوح متغيرات البحث لأغلب الأفراد المبحوثين في المصنع.
  2. يتوفر لدى المصنع ملاكات إدارية وفنية ذات خبرة ومهارة مناسبة في ميدان تخصصها.
  3. طبيعة تخصص هذا المصنع بإنتاج منتجات تلمس حاجة أفراد المجتمع من المحاليل الوريدية.
  4. استمرار هذا المصنع في إنتاجه على الرغم من صعوبة الظروف التي مر بها البلد.
  5. توافق طبيعة متغيرات البحث مع طبيعة عمل المصنع.
- ثانياً: موجز تاريخي عن المصنع قيد البحث:** تم اختيار مصنع المحاليل الوريدية ميداناً للدراسة والجدول (8) يعطي تعريف موجزاً للمصنع قيد البحث.

### الجدول (8)

#### تعريف موجزاً للمصنع قيد البحث

ت	البيان	المعلومات
1	اسم المصنع	مصنع المحاليل الوريدية في نينوى.
2	موقع المصنع	شمال مدينة الموصل في المنطقة الصناعية في الجانب الايسر .
3	سنة التأسيس	1982
4	بداية الإنتاج	1984
5	تبعية المصنع الإدارية	منذ بداية تأسيسه كان تابع لوزارة الصحة وفي عام 1984 انتقلت تبعيته الى وزارة الصناعة والمعادن والى الان.
6	وجبات العمل	وجبتان.
7	منتجات المصنع	1- Sodium Chloride %0.9. 2- Dextrose %5 3- Dextrose %10 . 4- Dextrose %20 5- Ringer. 6- Hartman. 7- Dextran %10 . 8- Dextran %5 . 9- Dextran %18 . 10- Dextrose %40 11- Dextrose %4.6

12- Dextran %3.33		
13- Dextran %6		
14- Manitol %10.		
15- Manitol %20.		
16- محاليل غسل الكلية (A,B,C).		
وزارة الصحة/ دائرة صحة نينوى/ المذاخر	8 منافذ توزيع المنتجات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الكراس التعريفي للمصنع.

ويتألف المصنع من خط انتاجي واحد بإمكانه إنتاج المنتجات المذكورة في الجدول (8) ويكون إنتاج المنتجات من خلال حاجة السوق الفعلية في العراق بعامة وفي محافظة نينوى وحسب احتياج دائرة صحة نينوى بخاصة. ويمكن توضيح مراحل إنتاج منتجات المحاليل الوريدية الاتي\*:

- **مراحل تصنيع المنتجات:** يتكون المصنع من خط إنتاجي واحد بإمكانه تحضير عدد من المنتجات وحسب الجدول (8).

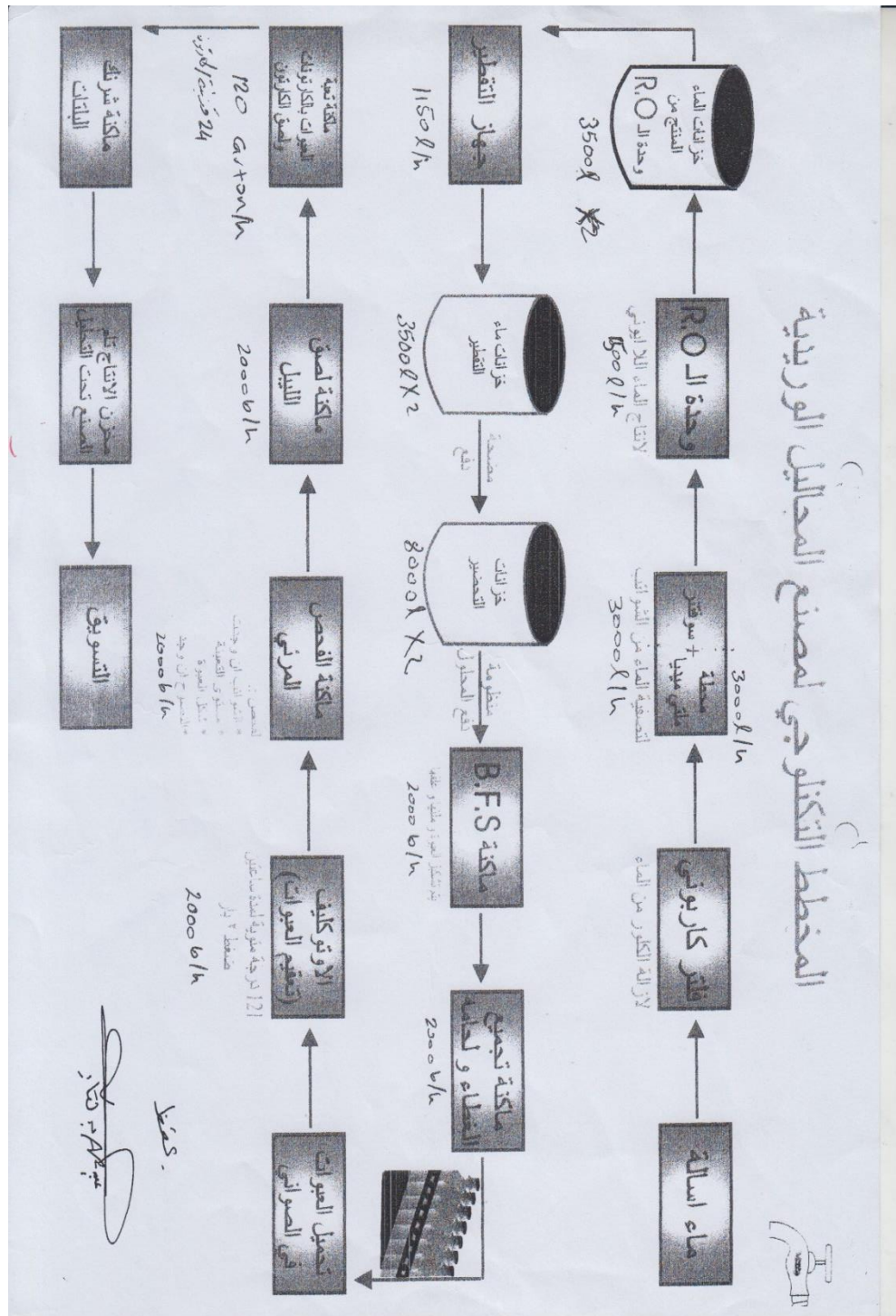
**1- تحضير الماء المقطر:** يبدأ تحضير ماء مقطر باستخدام ماء الاسالة الذي يمر عبر فلتر كربوني يستخدم لإزالة الكلور من الماء وبعد ذلك يمر عبر محطة ملتي ميديا(السوفتر) وبطاقة 3000 L/h يستخدم لتصفية الماء من الشوائب ويمر بعد ذلك إلى وحدة الـ R.O. ويستخدم لإنتاج الماء اللايوني وبطاقة 500 L/h وينقل الماء بعد ذلك إلى خزان الـ R.O. وبعدها إلى جهاز تقطير وبطاقة إنتاجية 1150 L/h ومن ثم يخزن في خزان ماء التقطير إذ تتوفر بالمصنع خزانان للماء المقطر وبسعة 3500 L لكل خزان وهذه العملية تعد ثابتة لجميع المنتجات الستة عشر وكما ذكرت في الجدول (8).

**2- تحضير منتجات (المحاليل الوريدية):** هنا يتم استخدام مضخة دفع يتم من خلالها تجهيز خزان التحضير بالماء المقطر يتم فيه تحضير إحدى المنتجات وكل منتج له مواد أولية خاصة به وينسب مختلفة، وبواسطة منظومة خاصة تحتوي على نوع من الفلاتر العمودية وتكون بقطر 2M تمنع مرور البكتيريا إلى ماكينة الـ BFS التي تعمل على تصنيع البطل من حبيبات بلاستيكية خاصة وكذلك تعبئة البطل بـ 500 ML من المستحضر. وتكون العملية بنظام مغلق من التحضير إلى صناعة البطل وتعبئته. وبعدها ينقل البطل عبر ناقل كهربائي إلى ماكينة الاغطية إذ يتم تجهيز البطل بالغطاء البلاستيكي الذي يحتوي على سداد

\* مقابلة مع وكيل مدير مصنع المحاليل الوريدية في نينوى بتاريخ 2019/11/7



مطاطي، وبعد ذلك يتم نقل العبوات الى صواني خاصة لتعقيمها عبر جهاز الاتوكليف والذي يستخدم بخار الماء النقي، وبعد انتهاء عملية التعقيم يتم امرار العبوات الى ماكينة التحرير المرئي وعزل أي من العبوات التي تحتوي على أي معيب كالشوائب أن وجدت، ومستوى التعبئة، وشكل العبوة، والنضوح إن وجد. وبعد ذلك تمرر العبوات الى ماكينة لصق الليبل وكل منتج له ليبل خاص به يحتوي على نوع المستحضر ورقم الوجبة وتاريخ انتهاء الصلاحية. وتنظم العبوات في صناديق كارتونية توضع على الواح بلاستيكية (بلتة) وتوضع في مخزن تحت التحليل ويلصق عليها ليبل مكتوب عبارة تحت التحليل (أصفر اللون)، بانتظار نتائج التحليل وعند انطلاق الوجبة من السيطرة النوعية ترحل إلى مخزن التسويق. ويلصق عليها ليبل مكتوب مقبول (أخضر اللون) ومن ثم تسوق الى الزبائن. وفي حالة حدوث تلوث الوجبة بعد التعبئة يتم اشعار الإنتاج من السيطرة النوعية برفض الوجبة ويتم الصاق ليبل مكتوب عليها عبارة مرفوض (أحمر اللون). والشكل (2) يوضح المخطط التقني لمصنع المحاليل الوريدية.



الشكل (2)

المخطط التقني (التكنولوجي) لمصنع المحاليل الوريدية

المصدر: شعبة التخطيط والمتابعة بالمصنع قيد الدراسة

ومن الشعب المهمة في المصنع شعبة إدارة الجودة والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمدير المصنع مباشرة وتتكون من الوحدات الآتية:

- وحدة التدقيق والمراجعة الإدارية. - وحدة القياس والتحليل والتحسين. - وحدة التوثيق.

ثالثاً- وصف الأفراد المبحوثين: تم اختيار عينة تمثلت بالأفراد الذين لديهم الخبرة والدراية والعلم بأنشطة المصنع وعملياتها ضماناً لتحقيق الاستفادة من المعلومات الدقيقة والمفيدة المقدمة منهم، فضلاً عن الصلاحيات التي يتمتعون بها في اتخاذ القرارات التي يمكن أن تسهم في إجراء تغييرات جدية في مجمل عمليات المصنع ومن ثم إمكانية الحصول على الأفكار والمقترحات التي تعزز من أهمية البحث. حيث تم توزيع (60) استمارة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم في المصنع قيد البحث، وتم الحصول على (50) استمارة صالحة للتحليل، أي بلغت نسبة الاستجابة (83.33) ويوضح الجدول رقم (9) خصائص الأفراد المبحوثين في المصنع قيد البحث:

### الجدول (9)

#### خصائص الأفراد المبحوثين في المصنع قيد البحث

التحصيل الدراسي													
إعدادية		بكالوريوس		دبلوم فني		ماجستير		دكتوراه					
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
14	28	20	40	9	18	3	6	4	8				
سنوات الخدمة في المصنع(سنة)													
5-1		10-6		15-11		20-16		25-21		30-26		31 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
7	14	6	12	6	12	9	18	7	14	9	18	6	12
العمر(سنة)													
29-20		39-30		49-40		50- فأكثر							
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
14	28	20	40	10	20	6	12						
المنصب الوظيفي													
إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تنفيذية									
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	4	10	20	38	76								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

1. المركز الوظيفي: يظهر من الجدول (9) المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين، إذ تبين أن الإدارة العليا للمصنع تمثل (4%) في حين أن الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا شكلت (96%) من إجمالي

الأفراد المبحوثين، ويدل مؤشر المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين على أنهم كانوا من مختلف المستويات الإدارية وهذا مؤشر يشير إلى عدم حصر الاستبانة بمستوى إداري دون آخر، إذ تم الحصول على آراء من مختلف المستويات الإدارية.

2. **التحصيل الدراسي:** يُعد التحصيل الدراسي أحد المؤشرات البالغة الأهمية التي تنعكس على نحو كبير على أسلوب التعامل مع استمارة الاستبانة، إذ يتبين من الجدول رقم (9) أن نسبة حاملي شهادة البكالوريوس تتقدم على باقي النسب الأخر في المصنع، إذ بلغت (40%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الإعدادية (28%) من الأفراد المبحوثين، فيما شكّلت نسبة حاملي الشهادات العليا الماجستير والدكتوراه (32%). وأن (72%) من الأفراد المبحوثين يحملون مؤهلاً علمياً جيداً مما يتيح لهم فهم استمارة الاستبانة والتعامل معها بشكل صحيح ودقيق.

3. **سنوات الخدمة في المصنع:** تؤدي الخدمة الطويلة دوراً مهماً في تكريس الخبرة و المعرفة لدى الأفراد المبحوثين مما له الأثر الكبير في التعامل مع الإستبانة بشكل صحيح، إذ يبين الجدول رقم (9) أن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم خدمة لا تقل عن ست سنوات فما فوق، إذ بلغت نسبة الذين يمتلكون خدمة من (1-5) سنوات (14%) فيما بلغت نسبة الذين يمتلكون خدمة (10-6) سنة (12%) فيما بلغت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خدمة (11-15) سنة (12%)، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خدمة (16-20) سنة (18%)، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خدمة (21-25) سنة (14%) فيما بلغت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خدمة (26-30) سنة (18%)، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خدمة (31 فأكثر) سنة (12%). وأن (86%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة في المصنع 6 سنوات فأكثر مما أسهم ذلك في تحسين خبرتهم ومعرفتهم بأعمال المصنع وله الأثر الكبير في التعامل مع استمارة الاستبانة.

4. **العمر:** يعطي مؤشر العمر دلالات مهمة على النضج والدراية بالعمل، إذ يوضح الجدول رقم (9) أن غالبية الأفراد المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (30-39) سنة إذ بلغت نسبتهم (40%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (20-29) (28%)، وتليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (40-49) وهي (20%)، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (50-فأكثر) سنة (12%) فقط وهي أقل نسبة. وأن (72%) من الأفراد المبحوثين بلغت أعمارهم 30 سنة فأكثر ويدل ذلك على اكتسابهم الخبرة والنضج والبحث بالعمل ومن ثم التعامل مع الاستبانة بشكل صحيح.

## المبحث الثاني

### وصف متغيرات البحث

يشتمل هذا المبحث على وصف متغيرات البحث وفق ما يدركه الأفراد المبحوثون في المصنع قيد البحث وتحقيقاً لذلك استعمل الباحث برنامج (SPSS 25) للاستدلال على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات ونسبها المئوية واعتمد الباحث في قياس متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال ستة متطلبات تتمثل بـ (متطلب التحسين المستمر و متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين و متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها و متطلب التدريب والتعليم و متطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق و متطلب القيادة الإدارية) للتعرف على مستوى إدراك المبحوثين لهذا المتغير وقد بلغ مجموع العبارات (36) عبارة وبالا اعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وفيما يأتي وصف لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب آراء الأفراد المبحوثين الجدول (10).

### الجدول (10)

المعدل العام للتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب آراء الأفراد المبحوثين في المصنع قيد البحث

المتطلب	المتطلب	بدائل الإجابة					رمز المتغير	TQM متطلبات
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
0.69	4.15		4	7	58.67	30.33	X1-X6	متطلب التحسين المستمر
0.87	4.03	0.67	5.67	16	45.33	32.33	X7-X12	متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين
0.96	3.99	2	6.67	12.67	46.33	32.33	X13-X18	متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها
1.01	3.92	4.33	5.67	12.33	48.67	29	X19-X24	متطلب التدريب والتعليم
0.67	4.06	1	1	12.33	62.33	23.34	X25-X30	متطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق
0.71.0	4		3.33	15.67	58.33	22.67	X31-X36	متطلب القيادة الادارية
0.82	4.3	1.33	4.39	12.67	53.28	28.33	المعدل العام	

N=50

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب

يتبين من معطيات الجدول رقم (10) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات متطلبات إدارة الجودة الشاملة إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) (81.61) وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات متطلبات إدارة الجودة الشاملة، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو القطب الايجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسط الحسابي (4.3) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) وانحراف معياري (0.82) في حين بلغت درجة عدم الانسجام العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات متطلبات إدارة الجودة الشاملة (5.72%) وهي نسبة ضئيلة جداً، أما عن نسبة الإجابات المحايدة فهي (12.67%) وهي نسبة تشير إلى عدم التأكد أو الثقة وربما عدم المعرفة. وقد كان لمتطلب التحسين المستمر الإسهام الأكبر والإيجابي في إغناء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ حصل على أعلى نسبة إتفاق (89%) وبوسط حسابي (4.15) مما يشير إلى التجانس بين إجابات الأفراد المبحوثين، وتسلسل الأنشطة يعكسها الجدول (11) وبالاعتماد على قيم الاوساط الحسابية، نسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف يمكن تحديد أهمية تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

**الجدول (11)**  
**المتطلبات الأقرب الى اقامة TQM في المصنع قيد البحث**

ت	متطلبات TQM	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التحسين المستمر	4.15	0.69
2	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	4.06	0.67
3	المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين	4.03	0.87
4	القيادة الادارية	4	0.71
5	الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها	3.99	0.96
6	التدريب والتعليم	3.92	1.00

N=50

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب

يتضح من الجدول (11) أن اهتمام المبحوثين قد كان لمتطلب التحسين المستمر إذ حصل على المرتبة الأولى، ومن ثم جاء متطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ليكون في المرتبة الثانية، ثم حصل متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين على المرتبة الثالثة، وقد حصل متطلب القيادة الادارية على المرتبة الرابعة، ليكون متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها على المرتبة ما قبل الأخيرة، وقد حصل متطلب التدريب والتعليم على المرتبة الأخيرة.

ثانياً: وصف كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتشخيصه حسب إدراك الأفراد المبحوثين:

والجدول (12) يبين وصف لكل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق إجابات المبحوثين.

## الجدول (12)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية لإمكانية إقامة متطلبات TQM في المصنع قيد البحث

اسم المتغير	رقم المتغير	مقياس الاستجابة											
		لا اتفق بشدة				لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
متطلب التصميم المستمر	X1	13	26	36	72	1	2					4.24	0.48
	X2	21	42	26	52	1	2	4				4.32	0.71
	X3	21	42	26	52	3	6					4.36	0.60
	X4	13	26	29	58	3	6	5	10			4.00	0.86
	X5	11	22	31	62	5	10	3	6			4.00	0.76
	X6	12	24	28	56	8	16	2	4			4.00	0.75
متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين	المعدل العام		30.33		58.67		7	4				4.153	0.69
	X7	19	38	22	44	7	14	2	4			4.16	0.82
	X8	18	36	19	38	8	16	4	8	1	2	3.98	1.02
	X9	14	28	27	54	9	18					4.10	0.68
	X10	10	20	27	54	10	20	3	6			3.88	0.79
	X11	18	36	21	42	7	14	3	6	1	2	4.04	0.96
متطلب المنظمة والوقت الدافئة لها	X12	18	36	20	40	7	14	5	10			4.02	0.95
	المعدل العام		32.33		45.33		16		5.67		0.67	4.03	0.87
	X13	17	34	22	44	7	14	4	8			4.04	0.90
	X14	14	28	32	64	4	8					4.12	0.77
	X15	18	36	21	42	7	14	3	6	1	2	4.04	0.96
	X16	17	34	19	38	7	14	5	10	2	4	3.88	1.11
متطلب التدريب والتعليم	X17	19	38	18	36	7	14	3	6	3	6	3.94	1.15
	X18	12	24	27	54	6	12	5	10			3.92	0.87
	المعدل العام		32.33		46.33		12.67		6.67		2	3.99	0.96
	X19	12	24	29	58	6	12	3	6			4.00	0.78
	X20	17	34	20	40	7	14	2	4	4	8	3.88	1.17
	X21	15	30	20	40	8	16	4	8	3	6	3.80	1.14
متطلب اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	X22	16	32	23	46	6	12	2	4	3	6	3.94	1.07
	X23	15	30	22	44	7	14	4	8	2	4	3.88	1.06
	X24	12	24	32	64	3	6	2	4	1	2	4.04	0.80
	المعدل العام		29		48.67		12.33		5.67		4.33	3.923	1.00
	X25	9	18	36	72	5	10					4.08	0.52
	X26	13	26	29	58	8	16					4.10	0.64
متطلب القيادة الادارية	X27	12	24	32	64	5	10	1	2			4.10	0.64
	X28	9	18	38	76	3	6					4.12	0.48
	X29	16	32	26	52	7	14	1	2			4.14	0.72
	X30	11	22	26	52	9	18	1	2	3	6	3.82	1.00
	المعدل العام		23.34		62.33		12.33		1		1	4.06	0.67
	X31	9	18	33	66	6	12	2	4			3.98	0.68
متطلب القيادة الادارية	X32	15	30	26	52	9	18					4.12	0.68
	X33	6	12	28	56	9	18	7	14			3.66	0.87
	X34	15	30	23	46	12	24					4.06	0.73
	X35	11	22	35	70	4	8					4.14	0.53
	X36	12	24	30	60	7	14	1	2			4.04	0.75
	المعدل العام		22.67		58.33		15.67		3.33			4	0.71

N=50

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب

**1- متطلب التحسين المستمر:** بهدف الوقوف على واقع متطلب التحسين المستمر في المصنع قيد البحث فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن متطلب التحسين المستمر. والذي مثلته المتغيرات (X1-X6) إذ تبين من خلال معطيات الجدول (12) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات متطلب التحسين المستمر، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) (89%) . وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على فقرات متطلب التحسين المستمر، أي إن آراء المدراء المبحوثين تتجه نحو القطب الايجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسط الحسابي (4.15) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما تبين أن (4%) منهم غير متفقين. وبلغت نسبة المحايدین (7%)، وذلك بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.69). وهذا يعني اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، وهو يؤشر أهمية تنفيذ متطلب التحسين المستمر في المصنع قيد البحث. ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء المتطلب هو (X1) الذي ينص على "تعمل إدارة مصنعنا على تحسين المنتجات باستمرار" وهذا ما فسرتة إجابات (98 %) من إجابات المبحوثين بوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.48).

**2- متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين:** بهدف الوقوف على واقع متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين في المصنع قيد البحث فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين. والذي مثلته المتغيرات (X7-X12) إذ تبين من خلال معطيات الجدول (12) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) (77.86%). وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على فقرات متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين، أي إن آراء المدراء المبحوثين تتجه نحو القطب الايجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسط الحسابي (4.03) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما تبين أن (6.34%) منهم غير متفقين. وبلغت نسبة المحايدین (16%)، وذلك بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.87). وهذا يعني اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، وهو يؤشر أهمية تنفيذ متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين في المصنع قيد البحث. ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء المتطلب هو



(X7) الذي ينص على "يعمل جميع الأفراد العاملين في مصنعنا كفريق واحد " وهذا ما فسرتة إجابات (82 %) من إجابات المبحوثين بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.72). و(X9) الذي ينص على "تسعى إدارة مصنعنا لتطبيق مفهوم فرق العمل لبناء نظام إدارة جودة صحيح " وهذا ما فسرتة إجابات(82 %) من إجابات المبحوثين بوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.68).

3- **متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها:** بهدف الوقوف على واقع متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها في المصنع قيد البحث فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها. والذي مثلته المتغيرات (X13-X18) إذ تبين من خلال معطيات الجدول (12) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) (78.66%). وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على فقرات متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها، أي إن آراء المدراء المبحوثين تتجه نحو القطب الايجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.99) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما تبين أن (8.67%) منهم غير متفقين. وبلغت نسبة المحايدون (12.67%)، وذلك بوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.96). وهذا يعني اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، وهو يؤشر أهمية تنفيذ متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها في المصنع قيد البحث . ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء المتطلب هو (X14) الذي ينص على "تأخذ إدارة مصنعنا آراء زبائنها بنظر الاعتبار عند تصميم منتجاتها" وهذا ما فسرتة إجابات (92 %) من إجابات المبحوثين بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.77).

4- **متطلب التدريب والتعليم:** بهدف الوقوف على واقع متطلب التدريب والتعليم في المصنع قيد البحث فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن متطلب التدريب والتعليم. والذي مثلته المتغيرات (X19-X24) إذ تبين من خلال معطيات الجدول (12) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات متطلب التدريب والتعليم، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) (77.67%). وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على فقرات متطلب التدريب والتعليم، أي إن آراء المدراء

المبحوثين تتجه نحو القطب الايجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.92) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما تبين أن (10%) منهم غير متفقين. وبلغت نسبة المحايدين (12.33%)، وذلك بوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.00). وهذا يعني اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، وهو يؤشر أهمية تنفيذ متطلب التدريب والتعليم في المصنع قيد البحث. ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء المتطلب هو (X24) الذي ينص على "تعتمد إدارة مصنعنا أساليب وتقنيات مناسبة كحلقات الجودة وفرق العمل في الدورات التدريبية التي تقدم للعاملين" وهذا ما فسرته إجابات (88%) من إجابات المبحوثين بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.8).

5- **متطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:** بهدف الوقوف على واقع متطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق في المصنع قيد البحث فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق. والذي مثلته المتغيرات (X25-X30) إذ تبين من خلال معطيات الجدول (12) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات متطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات المبحوثين بالاتفاق (أُتفق بشدة، أُتفق) (85.67%). وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على فقرات متطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، أي إن آراء المدراء المبحوثين تتجه نحو القطب الايجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسط الحسابي (4.06) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما تبين أن (2%) منهم غير متفقين. وبلغت نسبة المحايدين (12.33%)، وذلك بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.67). وهذا يعني اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، وهو يؤشر أهمية تنفيذ متطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق في المصنع قيد البحث. ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء المتطلب هو (X28) الذي ينص على "تعتمد إدارة مصنعنا بعض الأساليب كالحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة المنتجات" وهذا ما فسرته إجابات (94%) من إجابات المبحوثين بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.48).

6- **متطلب القيادة الإدارية:** بهدف الوقوف على واقع متطلب القيادة الإدارية في المصنع قيد البحث فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن متطلب القيادة الإدارية. والذي مثلته المتغيرات (X31-X36) إذ تبين من خلال معطيات الجدول (12)

وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن فقرات متطلب القيادة الادارية، إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات المبحوثين بالاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) (81%) . وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية الأهمية لإجابات المبحوثين على فقرات متطلب القيادة الادارية، أي إن آراء المدراء المبحوثين تتجه نحو القطب الإيجابي بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي وعزز ذلك الوسط الحسابي (4) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما تبين أن (3.33%) منهم غير متفقين. وبلغت نسبة المحايدون (15.67%)، وذلك بوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.71). وهذا يعني اتفاق المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه المتغيرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، وهو مؤشر أهمية تنفيذ متطلب القيادة الادارية في المصنع قيد البحث . ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء المتطلب هو (X31) الذي ينص على "تعد القيادة الإدارية في المصنع الجودة سلاحاً تنافسياً" وهذا ما فسرته إجابات (84%) من إجابات المبحوثين بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.68). و(X36) الذي ينص على "تعتمد القيادة الإدارية في المصنع مبدأ جودة المنتجات أساساً لعملها" وهذا ما فسرته إجابات (84%) من إجابات المبحوثين بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.75).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول إن متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتوفر في المصنع قيد البحث وبمستويات متفاوتة وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على "يتوفر في المصنع قيد البحث متطلبات إقامة إدارة الجودة الشاملة".

### المبحث الثالث

#### تحديد مدى استجابة المصنع قيد البحث لإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة

يهدف التعرف على استجابة إدارة المصنع قيد البحث لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة استخدم الباحث اختبار T-Test وكما مبين في الجدول (13) .

#### الجدول (13)

##### نتائج المختبر الإحصائي T لإجابات المبحوثين في المصنع قيد البحث

المتغيرات	المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	نسبة الاستجابة
متطلب التحسين المستمر	Var1	4.24	0.476	62.93	6/6=100%
	Var2	4.32	0.71	42.86	
	Var3	4.36	0.59	51.55	
	Var4	4.00	0.85	32.99	
	Var5	4.00	0.75	37.41	
	Var6	4.00	0.75	37.41	
متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين	Var7	4.16	0.81	35.99	4/6=66.67%
	Var8	3.98	1.02	1.24	
	Var9	4.10	0.67	42.78	
	Var10	3.88	0.79	1.17	
	Var11	4.04	0.96	29.51	
	Var12	4.02	0.95	29.66	
متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها	Var13	4.04	0.90	31.65	6/6=100%
	Var14	4.12	0.77	37.68	
	Var15	4.04	0.96	29.51	
	Var16	3.88	1.11	5.17	
	Var17	3.94	1.15	3.19	
	Var18	3.92	0.87	4.23	
متطلب التدريب والتعليم	Var19	4.00	0.78	36.14	3/6=50%
	Var20	3.88	1.17	1.15	
	Var21	3.80	1.1428	1.14	
	Var22	3.94	1.076	3.24	
	Var23	3.88	1.062	1.17	
	Var24	4.04	0.80	35.39	
متطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	Var25	4.08	0.52	54.60	5/6=83.33%
	Var26	4.10	0.64	44.82	
	Var27	4.10	0.64	44.82	
	Var28	4.12	0.47	60.71	
	Var29	4.14	0.72	40.17	
	Var30	3.82	1.00	1.13	
متطلب القيادة الإدارية	Var31	3.98	0.68	1.19	4/6=66.67%
	Var32	4.12	0.68	42.26	
	Var33	3.66	0.87	1.24	
	Var34	4.06	0.73	38.80	
	Var35	4.14	0.53	54.72	
	Var36	4.04	0.75	37.84	

N= 50

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) هي (1.67) المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب

ويمكن وصف نتائج الجدول (16) وعلى النحو الآتي:

- 1- نتائج المختبر الإحصائي (T) للمتغيرات (X1-X6): أظهر الجدول نتائج المختبر الإحصائي إذ أن جميع المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن متطلب التحسين المستمر وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت نسبة التوافق للمصنع قيد البحث لهذا المتطلب (100%).
- 2- نتائج المختبر الإحصائي (T) للمتغيرات (X7-X12): أظهر الجدول نتائج المختبر الإحصائي إذ أن بعض المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت نسبة التوافق للمصنع قيد البحث لهذا المتطلب (66.67%).
- 3- نتائج المختبر الإحصائي (T) للمتغيرات (X13-X18): أظهر الجدول نتائج المختبر الإحصائي إذ أن جميع المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت نسبة التوافق للمصنع قيد البحث لهذا المتطلب (100%).
- 4- نتائج المختبر الإحصائي (T) للمتغيرات (X19-X24): أظهر الجدول نتائج المختبر الإحصائي إذ أن بعض المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن متطلب التدريب والتعليم وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت نسبة التوافق للمصنع قيد البحث لهذا المتطلب (50%).
- 5- نتائج المختبر الإحصائي (T) للمتغيرات (X24-X30): أظهر الجدول نتائج المختبر الإحصائي إذ أن بعض المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن متطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت نسبة التوافق للمصنع قيد البحث لهذا المتطلب (83.33%).
- 6- نتائج المختبر الإحصائي (T) للمتغيرات (X31-X36): أظهر الجدول نتائج المختبر الإحصائي إذ أن بعض المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن متطلب القيادة الإدارية

وكانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) وقد بلغت نسبة التوافق للمصنع قيد البحث لهذا المتطلب (66.67%). وفي ضوء ما تقدم يمكن القول إن استجابة إدارة المصنع قيد البحث لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة كانت متفاوتة وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على "تستجيب إدارة المصنع قيد البحث لاقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة".

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الأول

#### الاستنتاجات

1. اهتم الكُتّاب في مجالات إدارة الإنتاج إدارة الجودة والعمليات بإدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها بوصفها أداة أساسية لتحسين انتاج المنتجات فضلاً عن اهتمام الإدارة العليا للمنظمة بها بوصفها أداة استراتيجية لا بد من تطبيقها في جميع أجزاء المنظمة.
2. هنالك توجه دولي من الكُتّاب ومتخذي القرار حول تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتبني متطلباتها بعدّها خارطة الطريق التي توصل إلى إنتاج منتجات ذات جودة مناسبة للزبائن.
3. إن غالبية الافراد المبحوثين يمتلكون خبرة جيدة بأنشطة المصنع فضلاً عن أن أغلبهم يمتلكون مؤهلات علمية جيدة تمكنهم من فهم استمارة الاستبانة والتعامل معها بشكل سليم.
4. تتوفر لدى إدارة المصنع قيد الدراسة مجموعة من الإمكانيات والأدوات التي تساعد في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
5. هنالك قدر من الاتفاق بين عدد من الكُتّاب على أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي: (التحسين المستمر والمشاركة الكاملة للأفراد العاملين والزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها والتدريب والتعليم واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والقيادة الإدارية).
6. كشفت نتائج الإدراك الأولي للأفراد المبحوثين في المصنع قيد الدراسة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة الآتي:

- المعدل العام لإدراك الأفراد المبحوثين لمتغيرات استمارة الاستبانة كانت جيدة وبالاتجاه الإيجابي.

- تباين وجهات نظر الأفراد المبحوثين حول واقع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومدى توفرها في المصنع قيد الدراسة.

- إن الأهمية النسبية لتبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة من الافراد المبحوثين يظهر بأن متطلب التحسين المستمر قد جاء في المرتبة الأولى، وجاء متطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق بالمرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فقد كانت من حصة متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين، وقد جاء متطلب القيادة الإدارية في المرتبة

الرابعة، ثم جاء متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة في المرتبة الخامسة، وأخيراً فقد حل متطلب التعليم والتدريب في المرتبة السادسة.

7. أظهرت نتائج المختبر الإحصائي T-Test أن استجابة إدارة المصنع قيد الدراسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة كانت مقبولة وبالأخص لمتطلبات التحسين المستمر والزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها، في حين حققت بقية المتطلبات نسبة استجابة متوسطة مما يعكس وجود الأرضية المناسبة لإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصنع قيد الدراسة.

8. أسهمت النتائج التي توصل إليها الباحث الى استنتاج مفاده تحقق فرضيات الدراسة في المصنع قيد الدراسة.



## المبحث الثاني

### التوصيات

استكمالاً لمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما سبق نتقدم بمجموعة من التوصيات وكالاتي:

#### التوصية الأولى:

زيادة اهتمام إدارة المصنع قيد الدراسة بإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتعميقها لدى المدراء والعاملين وبمختلف مستوياتهم الإدارية لتعزيز قدرتها على إنتاج منتجات بجودة مناسبة كحاجات الزبائن ورغباتهم.

#### اليات التنفيذ:

أ- إنشاء مكتبة خاصة داخل المصنع وتزويدها بكافة الأبحاث الحديثة حول إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.

ب- تعزيز الوعي لدى العاملين في جميع المستويات التنظيمية للمصنع قيد الدراسة نحو إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها من خلال لصق بوسترات تعريفية وعمل لوحة شرف لكل موظف يحقق أعلى مستوى في جودة انتاج المنتجات تكون شهرية وفصلية.

ت- قيام إدارة المصنع قيد الدراسة بوضع خارطة طريق نحو إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها وفق خطوات متسلسلة على ان ليس هنالك قمة واحدة لتحسين جودة المنتجات وإنما لابد من الاستمرار بتحسين عمليات الإنتاج وجودة المنتجات والصعود الى قمم أعلى باستمرار.

#### التوصية الثانية:

تعزيز اهتمام إدارة المصنع بالتقنيات الحديثة وتعميق توجهاتها حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها بهدف تطبيق هذا المفهوم والعمل على إقامة هذه المتطلبات.

### آليات التنفيذ:

أ- على المدراء توفير كل ما هو جديد في إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها لمواكبة التطورات الحاصلة فيها.

ب- ضرورة أن يطلع المدراء على التجارب العالمية والمحلية في الشركات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة وعمل مقارنة مرجعية معها لأجل تحديد نقاط القوة والعمل على تقويتها وتحديد نقاط الضعف وإزالتها أو التقليل من تأثيراتها.

### التوصية الثالثة:

توجه إدارة المصنع قيد الدراسة نحو إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بـ (التحسين المستمر والمشاركة الكاملة للأفراد العاملين والزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها والتدريب والتعليم واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والقيادة الإدارية).

### آليات التنفيذ:

أ- التركيز على الزبائن الداخليين والخارجيين وتحفيزهم على شراء منتجات المصنع من خلال مجموعة من العروض والتخفيضات التي تقدمها إدارة المصنع لهم.

ب- العمل على تجنب الخطأ قبل حدوثه من خلال وضع معايير مسبقة لانجاز العمل بشكل صحيح منذ المرة الأولى.

ت- تشخيص المعوقات التي تعيق المصنع قيد الدراسة ومعالجتها لتحسين جودة مدخلات وعمليات ومخرجات (المنتجات) المصنع.

ث- تحديد أهداف متنوعة وطموحة للعاملين من خلال فرق العمل.

ج- تشجيع العاملين على إقامة حلقات الجودة ورصد مكافآت لكل حلقة تقدم أفكار وحلول ابتكارية.

ح- جعل الزبون محور عمل المنظمة وإن ما ينتج من منتجات تهدف إلى إرضائه.

خ- الإعلان عن منتجات المصنع قيد الدراسة وعبر مختلف الوسائل الإعلانية ومنها وسائل التواصل الاجتماعي واستعمال هذه المعلومات لأجل تحسين جودة مدخلات وعمليات ومخرجات (المنتجات) المصنع.

د- تهيئة خطوط اتصال بين جميع المستويات التنظيمية داخل المصنع قيد الدراسة لأجل الاستفادة من المعلومات المهمة لدى العاملين ونقلها إلى جميع المستويات التنظيمية.

ذ- قيام إدارة المصنع قيد الدراسة بالتأثير على سلوك العاملين وتصرفاتهم وجعلهم ينفذون الأعمال المطلوبة منهم بجودة مناسبة.

#### التوصية الرابعة

ضرورة أن تقوم إدارة المصنع قيد الدراسة بالتنسيق مع الجامعات العراقية كجامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد بهدف إقامة دورات تدريبية للعاملين في مجال إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين جودة المدخلات والعمليات والمخرجات (المنتجات).

#### آليات التنفيذ:

- تسهيل عمليات الاتصال ما بين خبراء الجودة في كلية الإدارة والاقتصاد والمصنع قيد الدراسة.

- ضرورة التنسيق مع مختصين بجوانب إدارة الجودة الشاملة لأجل الاستفادة من خبراتهم في جميع المستويات التنظيمية للمصنع قيد الدراسة.

#### عناوين مقترحة للدراسات المستقبلية:

1. دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء البيئي.
2. أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة على الأداء اللوجستي.
3. دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.
4. دور إدارة الجودة الشاملة في إقامة متطلبات المنظمات الخضراء.
5. إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة الخضراء.

## ثبت المصادر

### أولاً: المصادر العربية

#### القران الكريم

#### أ- الرسائل والأطاريح الجامعية:

1. أبو عامر، آمال محمود محمد، (2008)، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
2. أحمد، عبدالله أحمد عبدالله، (2017)، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان.
3. باديس، بوخلوة، (2016)، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
4. تركي، خضر عيسى، (2012)، "أثر بعض متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي"، رسالة دبلوم غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
5. حمزات، سناء مصلح، (2016)، "أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة التكاليف في المنشآت المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة"، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
6. حميدي، عبد الرزاق، (2014)، "أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
7. خضر، أحمد حامد الياس، (2013)، "دور عمليات إدارة المعرفة في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعزيز سلاسل التجهيز الالكترونية، رسالة دبلوم غير منشورة في تكنولوجيا معلومات الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

8. رميساء، شلغوم، (2014)، "أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر .
9. شطة، سيدة اسحق كريبو، (2015)، "دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في المصارف"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الرباط الوطني، المغرب .
10. طه، عبد الرحمن ياسين، (2017)، "إمكانية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، رسالة دبلوم غير منشورة في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق .
11. العبيدي، محمد ثائر، (2008)، "إمكانية تطبيق أداة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، رسالة دبلوم غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق .
12. العكدي، وسام نايف محمد مغير، (2013)، "دور عناصر القيادة الإدارية في اعتماد إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء مديرية مجاري صلاح الدين/ مركز مجاري بيجي، رسالة دبلوم غير منشورة في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق .
13. كحيل، إسماعيل صبحي، (2016)، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والقيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين .
14. المرعاني، بيار محمد رشيد، (2005)، "أثر بعض مستلزمات إدارة الجودة الشاملة في الأداء المالي المصرفي : دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية العاملة في إقليم كردستان ومحافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة دهوك، العراق .
15. المنصور، ياسر منصور الحاج رشيد، (1997)، "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني" أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق .
16. اليونس، صباح أنور يعقوب، (2008)، دور رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في أداء العمليات في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق .

## الدوريات :

1. البصري، عبد الرضا شفيق والربيعة، مروة مصطفى، (2017)، تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (106)، المجلد (24)، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق .
2. البكري، رياض وإسماعيل، محمد عاصم، (2001)، "العلاقة بين نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومفهوم السيطرة النوعية الشاملة وتأثيرها على تخفيض التكاليف وتحسين النوعية للمنتج"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (28)، المجلد (8)، جامعة بغداد، العراق .
3. جواد، مها كامل وعادل، ستار، (2019)، "المفاضلة بين خيارات تحسين جودة الماء باستخدام بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة، بحث تطبيقي في مديرية ماء محافظة بغداد، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، العدد (112)، المجلد (25)، جامعة بغداد، العراق .
4. الجيلوي، انتصار كاظم، (2016)، "تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الانشائية في العراق"، مجلة الهندسة، العدد (6)، المجلد (22)، جامعة بغداد، كلية الهندسة، العراق .
5. حمة، خانم نوري كاكه ومحمود، به ناز رؤوف، (2016)، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (34)، المجلد (12)، جامعة تكريت، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق .
6. الخطيب، سمير كامل والحيدري، دعاء أنمار، (2017)، تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المنظمي من وجهة نظر الزبون، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، العدد (2)، المجلد (9)، العراق .
7. الخلف، عبدالله بن موسى، (1997)، "دراسة بعنوان ثالث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية"، الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد (1)، المجلد (37)، السعودية .
8. خليف، رسل زمان ومرجان، مجبل رفيق، (2018)، تأثير إدارة اللوجستك في متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (1)، المجلد (10)، جامعة بابل، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق .
9. الساعاتي، عفاف حسن هادي والمساري، محمود عايد حسن، (2015)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة

بابل / العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد (3)، المجلد (23)، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق .

10. شاكر، أحمد، (2018)، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات، دراسة استطلاعية في مستشفى الكندي / دائرة صحة بغداد الرصافة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (108)، المجلد (24) العراق .

11. الطويل، أكرم أحمد وسلطان، حكمت رشيد، (2001)، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات المساهمة الخاصة/ نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الرابع، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق .

12. الطويل، أكرم والكوراني، فارس، (2006)، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل، دراسة استطلاعية على مجموعة مختارة من كليات الجامعة"، مجلة تنمية الرافدين، العدد (82)، المجلد (28)، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق .

13. العطفي، كامل شكير وصاحب، قاسم حاجم، (2017)، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية / معمل سمنت كربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد (3)، والمجلد (9)، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق .

14. علي، راضي عبدالله ومجيد، رافد عبد الجليل، (2014)، " دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة، دراسة ميدانية في مستشفى الموانئ العام"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (15)، المجلد (8)، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق .

15. العنزي، سعد والعبيد، عائشة حمود، (2009)، فلسفة الجودة الشاملة للبيئة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (53)، المجلد (15)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق .

16. غباش، فاضل راضي وعبد الرسول، حسين علي، (2007)، مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الكلية الإسلامية- جامعة النجف الأشرف، مجلة الدراسات العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (3)، المجلد (9)، جامعة القادسية، العراق .

17. قاسم، اسراء وعدا الله، (2019)، دور عوامل النجاح الحرجة للجودة الشاملة في تطبيق الانتاج الأنظف، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (45)، المجلد (15)، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق .

18. وهاب، زينب صلاح، (2016)، "تأثير بعض الانماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (49)، العراق .

#### المؤتمرات :

1. سعيد، أصفاد مرتضى وأحمد، يوسف عبد الإله، (2010)، "أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمة، المؤتمر العلمي الأول للكلية التقنية الإدارية"، بغداد، العراق .
2. عياش، عويد، (2008)، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد الأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر .

#### الكتب :

1. الجبوري، ميسر ابراهيم، (2008)، "نظم إدارة الجودة"، الطبعة الأولى، دار ابن الأثير، الموصل، العراق .
2. جودة، محفوظ أحمد، (2004)، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
3. جودة، محفوظ أحمد، (2009)، "إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
4. حامد، نور الدين، (2016)، دور إدارة الجودة الشاملة في انشاء التميز، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
5. الحسين، محمد ابدوي، (2001)، "مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
6. حمود، خضير كاظم، (2009)، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
7. الدرادكة، مأمون وآخرون، (2001)، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
8. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
9. العلي، عبد الستار، (2008)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .



10. الفضل، مؤيد عبد الحسين والطائي، يوسف حليم، (2004)، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك"، الطبعة الأولى، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
11. مسلم، عبدالله حسن، (2014)، إدارة الجودة الشاملة معايير الأيزو، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

#### ثانياً : المصادر الأجنبية

#### A-Journals

1. Eniola, Anthony Abiodun, Olorunleke, Gabriel Kalade, Oluwabusola, Olamide, Ojeka, Johndean, Oyetunji, Bushirat, (2019), The Impact Organizational Culture On Total Quality Management In Smes In Nigieria, Heliyon Journal, No (8), Vol(5).
2. Korankye, Addae, (2013), TQM, A Source Of Competitive Advantage, A Comparative Study Of Manufacturing And Service Tirmsin Ghana, International Journal Of Asian Social Science, Vol., 3, No. 6.
3. Pambrenia ,Yuni& Ali Khatibia & S. M. Ferdous Azama & Jacqueline Thama, (2019), The Influence Of Total Quality Management Toward Organization Performance , Management Science Letters , No3 Vol 9.
4. Thoomas. J. Douglas & Lawrance. D.Freed ND All., (2004). "Evaluating The Deming Management Model Of Total Quality In Service". Jumoal Decision Science, No3 Vol 35, Printed In U.S.A. [Www.Blach.Blachwell.Com](http://www.Blach.Blachwell.Com).

#### B- Books

1. Aized, Tauseef, (2012), Total Quality Management And Six Sigma, 1<sup>st</sup> Edition, Published By Intech, Croatia.
2. Cook, Sarah, (2008), Customer Care Excellence: How To Create An Effectire Customer Focus, 5<sup>th</sup> Edition, Replika Press Pvt Ltd, India.

3. Dahlgaard, Kristensen, Kanji, (2002), Fundamentals Of Total Quality Management Process Analysis And Improvement, Champan & Hall, UK.
4. Evans, Jams, R., (1997), “Production/Operations Management Quality, Performance, And Value 5<sup>th</sup> Ed, West Publishing Co., New York.
5. Goetsch, David L. Davis, Stanley, (2014), Quality Management For Organizational Excellence: Introduction To Total Quality, Seventh Edition, Pearson Education Limited, USA.
6. Heizer & Render, Bawy., (2001), “Operation Management” U.S.A Prentice-Hill, New Jersey.
7. Heizer, Jay & Render, Barry And Munson, Chuck, (2017), Principles Of Operations Management: Sustainability And Supply Chain Management, Tenth Edition, Pearson Education, Vivar, Malaysia.
8. Krajewski L, J & Ritzman L. P. (2007), “Operation Management Processes And Volume Choase, 8<sup>th</sup> Ed., Pearson-Hall, USA.
9. Nahmias, Steven, (1997), “Production And Operation Analysis” (3th. Ed), MC Graw-Hill Co. U.S.A.
10. Okland, John, (2014), Total Quality Management And Operational Excellence, 4<sup>th</sup> Ed, Florence Production Ltd, Stood Leigh, Deron, UK.
11. Russell, Roberta & Taylor, Bernard, (2011), Operations Managment Creating Value Along The Supply Chain, 7<sup>th</sup> Ed, John Wiley And Sons, Inc, USA.
12. Slack, Nighel. & Chambers, Stuart. Harland, Christine. Harrison. Alan. Johnston, Robert, (1998) Operations Management, 2<sup>nd</sup> Edition, Financial Times Pitman Publishing.

- 13.Stevenson, William J., (2015), “Operations Management” 12<sup>th</sup> Ed., Mc Graw-Hill, New York.
- 14.Vander Merwe, Sandra, (2004), Breaking Through Implementing Customer Focus In Enterprise, Palgrave Macmillan Hound Mills, Basingstoke, Hampshire RG 21 6xs And 175 Fifth Avenue, New York.
- 15.Williams, Kate, (2004), Creating A Customer Focus, Second Edition, Charon Tec Pvt Ltd, Chennai, India.

# بسم الله الرحمن الرحيم

## الملحق ( 1 )

أنموذج إستبيان آراء الخبراء في قياس الاستبانة

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية

الدراسات العليا

م / صدق استبانة

السيد الخبير .....المحترم

تحية طيبة :

يعتزم الباحث القيام بالبحث الموسوم " إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في نينوى " ونظراً لعدم توافر مقاييس جاهزة تقييس معظم متغيرات البحث، فقد أعد الباحث استبانة تحقق عملية القياس هذه والمبينة بمتغيراتها وعواملها في الانموذج اللاحق .

يرجى التفضل بإبداء رأيك حول الاستبانة والأبعاد التي تدرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الإجابة على الاسئلة الآتية :

س1:هل الفقرات واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله ؟

س2:هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى البعد المحدد لها ؟

س3:هل هناك فقرات أخرى يمكن إضافتها ضمن كل بعد من الأبعاد ؟

س4:هل هناك أبعاد أخرى يمكن اضافتها إلى الأبعاد المؤشرة ؟

س5:هل أن بدائل القياس مناسبة وإذا كانت غير مناسبة فهل تقترح بدائل ؟

علماً أن بدائل القياس هي (أتفق بشدة ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق بشدة )

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث

رضوان عبد الجبار سعيد

طالب دبلوم عالٍ

إشراف

أ.د. أكرم أحمد الطويل

اسم السيد الخبير:

الدرجة العلمية :

الاختصاص :

مكان العمل :

التوقيع :

التاريخ:

جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم الإدارة الصناعية  
الدراسات العليا

ملحق (2)  
نموذج استمارة الاستبانة  
م / استمارة الاستبيان

### تحية طيبة:

إن استمارة الاستبيان التي بين أيديكم تمثل جزءاً من مشروع رسالة الدبلوم العالي في الإدارة الصناعية والموسومة " إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في نينوى " إذ تعد هذه الاستمارة مقياساً اعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة الصحيحة والمناسبة عن أسئلة الاستبانة يسهم بشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحسين أداء شركتكم أولاً وتحقيق أهداف الدراسة ثانياً.

### ملاحظة:

- ✓ ستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم وستنسى جميع البيانات بطابع السرية والأمانة العلمية.
- ✓ يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة مع الرجاء عدم ترك أي سؤال لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
- ✓ يرجى وضع علامة ( √ ) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.

وفقكم الله وجزاكم عنا خير الجزاء

الباحث  
رضوان عبد الجبار سعيد آل الحاج  
طالب دبلوم عالٍ

المشرف  
أ.د. أكرم أحمد الطويل

1- بيانات تتعلق بالمستجيبين :

أ- العمر ( ) سنة

2- المركز الوظيفي:

3- التحصيل الدراسي :

4- مدة الخدمة في المصنع :

ثانيا : متطلبات إدارة الجودة الشاملة

أ- **متطلب التحسين المستمر** : فلسفة تهدف إلى تحسين أداء عملية معينة أو أكثر بالشكل الذي يتم من خلالها تقديم المنتجات دون أن تخلف وراءها أي هدر في الجهد والوقت أي كفاءة باستخدام الموارد بشكل أفضل.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تعمل إدارة مصنعنا على تحسين المنتجات باستمرار .					
2.	تسعى إدارة مصنعنا إلى تقديم منتجات جديدة باستمرار .					
3.	تهتم إدارة مصنعنا بتحسين العمليات الإنتاجية باستمرار					
4.	تهتم إدارة مصنعنا بتخفيض العيوب والوحدات المعيبة في عملياتها الإنتاجية الى ادنى مستوى باستمرار .					
5.	تأكد إدارة مصنعنا على الوصول الى الاتقان المناسب للمنتجات من خلال التحسين المستمر لها.					
6.	تعمل إدارة مصنعنا على صيانة وتحديث الماكثن باستمرار .					

ب- **متطلب المشاركة الكاملة لجميع الأفراد العاملين**: يمثل عاملاً مهماً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإعطاء أي فرد في المنظمة الشعور بأنه جزء مهم فيها وفي منظومة اتخاذ القرار يعد كفيلاً بأن يحسن من أدائه ويرفع من روحه المعنوية وبالمحصلة فإن النتيجة النهائية ستصب في مصلحة المنظمة.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	يعمل جميع أفراد العاملين في مصنعنا كفريق عمل واحد.					
2.	تشارك جميع أقسام ووحدات مصنعنا بتقديم الآراء المتعلقة بتحسين جودة منتجاتها.					
3.	تسعى إدارة مصنعنا لتطبيق مفهوم فرق العمل لبناء نظام إدارة جودة صحيح.					
4.	ترى إدارة مصنعنا بأن العمل الجماعي يعد ركيزة أساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
5.	تسعى إدارة مصنعنا من خلال مشاركة العاملين الى تحميلهم مسؤولية تحسين جودة المنتجات.					
6.	تولي إدارة مصنعنا أهمية كبيرة للمقترحات المقدمة من قبل الافراد العاملين والمتعلقة بالجودة الشاملة.					

ت-متطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها: المتطلب المهم من المتطلبات المهمة لتطبيق الجودة الشاملة، إذ أن تحقيق هذا الرضا يبدأ بتحديد من هو الزبون و ما هي احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحويلها إلى مواصفات فنية للمنتج، وتحديد مدى رغبته في اقتناء منتج المنظمة.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	رضا الزبائن عن منتجات مصنعنا من أولى اهتمامات إدارة المصنع.					
2.	تأخذ إدارة مصنعنا اراء زبائننا بنظر الاعتبار عند تصميم منتجاتها.					
3.	تهتم إدارة مصنعنا بشكاوي الزبائن ومعالجتها باستمرار.					
4.	تهتم إدارة مصنعنا بدراسة المعلومات الراجعة من الزبائن حول منتجاتها.					
5.	تسعى إدارة مصنعنا الى تنويع منتجاتها المقدمة للزبائن.					
6.	تسعى إدارة مصنعنا الى تحقيق مبدأ تقديم منتجات سليمة بلا أخطاء الى الزبائن.					

**ث- متطلب التدريب والتعليم :** متطلب التدريب والتعليم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد متطلباً أساسياً كونه مرتبطاً ارتباطاً متلازماً بجودة المنتج وكفاءة جميع العاملين وفاعليهم في المنظمة ويقود ذلك إلى تحقيق رضا الزبون الذي هو غاية المنظمة وله الأثر في تخفيض الكلف على المدى البعيد.



ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تسعى إدارة مصنعنا الى ادخال جميع العاملين لديها في دورات تدريبية لتحسين أدائهم لتقديم المنتجات بجودة مناسبة.					
2.	تعمل إدارة مصنعنا على إعداد خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية لديها.					
3.	تشجع إدارة مصنعنا العاملين لديها على اكمال دراستهم للحصول على شهادة أعلى.					
4.	تنسق إدارة مصنعنا مع بعض الجامعات العراقية/كجامعة الموصل لاقامة دورات تدريبية وتعليمية للعاملين لديها لتحسين أدائهم.					
5.	تكافئ إدارة مصنعنا العاملين المتميزين في الدورات التدريبية والتعليمية.					
6.	تعتمد إدارة مصنعنا أساليب وتقنيات مناسبة كحلقات الجودة وفرق العمل في الدورات التدريبية التي تقدم للعاملين.					

**ج- متطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:** يعد هذا المتطلب مهماً لتحقيق ادارة الجودة الشاملة بشرط استناد القرارات على الحقائق وبشكل منطقي، وينبغي على جميع العاملين أن يقتنعوا بأن جميع القرارات المتخذة تستند إلى الحقائق، واستبعاد القرارات القائمة على اساس التخمين او الآراء الشخصية

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تعمل إدارة مصنعنا على توفير المعلومات الخاصة بأشطتها باستمرار.					
2.	تسعى إدارة مصنعنا لإقامة نظام لمعلومات الجودة.					
3.	تأخذ إدارة مصنعنا حاجات ورغبات الزبائن بنظر الاعتبار عند اتخاذها القرارات المتعلقة بجودة منتجاتها.					
4.	تعتمد إدارة مصنعنا بعض الأساليب كالحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة المنتجات.					
5.	تعتمد إدارة المصنع التوصيات الواردة في محاور الأقسام عند اتخاذ بعض القرارات الخاصة بجودة منتجاتها.					
6.	تعتمد إدارة مصنعنا البيانات التاريخية عن الجودة كأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة عملياتها ومنتجاتها.					

ح-متطلب القيادة الإدارية : يعد الأساس لتناسق المتطلبات الأخرى وحركتها في تحقيق أهداف المنظمة إذ يمنح للمنظمة الخطوط الواضحة للانسجام مع بعضها دون تعارض أو تقاطع، ان متطلب القيادة الإدارية ضروري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من إذ تشجيع العاملين وتحفيزهم ومراقبه التحسينات.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تعد القيادة الإدارية للمصنع الجودة سلاحاً تنافسياً.					
2.	ترفع القيادة الإدارية للمصنع شعار الجودة مسؤولية الجميع.					
3.	تسعى القيادة الإدارية في المصنع الى تهيئة البيئة الملائمة لاقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة.					
4.	تدعم القيادة الإدارية في المصنع الثقة بين جميع المستويات الوظيفية بهدف التغلب على مقاومة التغيير.					
5.	تطور القيادة الإدارية في المصنع قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية.					
6.	تعتمد القيادة الإدارية في المصنع مبدأ جودة المنتجات أساساً لعملها.					

### الملحق (3) أسماء المحكمين لاستمارة الاستبيان

ت	الاسم	اللقب العلمي	التخصص الدقيق	موقع العمل
1	د. ثائر احمد السمان	أستاذ	إدارة انتاج وعمليات	عميد كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
2	د. ميسر أحمد الجبوري	أستاذ	إدارة انتاج وعمليات	رئيس قسم الإدارة الصناعية/ جامعة الموصل
3	د. عادل ذاکر النعمة	أستاذ مساعد	إدارة انتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
4	د. رعد عدنان رؤوف	أستاذ مساعد	إدارة تسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
5	د. علي عبد الستار الحافظ	أستاذ مساعد	إدارة معرفة	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
6	د. الاء حسيب عبد الهادي	أستاذ مساعد	إدارة انتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
7	د. عادل محمد الطائي	أستاذ مساعد	إدارة جودة	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
8	د. صفوان ياسين الراوي	مدرس	إدارة انتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
9	د. احمد هاني محمد	مدرس	إدارة جودة	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

#### الملحق (4)

المقابلات واللقاءات مع المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والموظفين في المصنع قيد الدراسة للفترة 2019/7/2 إلى 2019/10/15

ت	الأشخاص الذين تمت مقابلتهم	عدد المقابلات	الغرض من المقابلة
1	مديرة المصنع	3	استحصال الموافقة لملئ وتوزيع استمارة الاستبانة والحصول على المعلومات اللازمة وبالأخص عن رؤية وسالة المصنع في الجودة، وهل هنالك خطط لتحسين الجودة في المصنع؟
2	مدير مصانع سامراء لصناعة الادوية	1	الحصول على المعلومات العامة عن مصانع سامراء لصناعة الادوية ومصنع المحاليل الوريدية في نينوى مع بيان أهمية تطبيق TQM على جميع أجزائها وهل تقوم إدارة المصنع بمراقبة جودة منتجاتها؟
3	وكيل مدير المصنع	1	الايغاز الى الشعب باستلام استمارة الاستبانة وتجميعها مع شرح وافى للمسار التقني (التكنولوجي) من مرحلة تحضير الماء المقطر الى ترحيل المنتجات الى مخزن التسويق
4	مسؤول شعبة الجودة	6	التعرف على مهام وعمل شعبة الجودة والتأكيد على أهمية TQM ولجميع مستوياتها التنظيمية وماهية الوسائل المستخدمة في السيطرة على الجودة داخل المصنع.
5	مسؤول شعبة التخطيط والشؤون الفنية	1	الحصول على معلومات عن حاجة السوق للمنتجات وإمكانية انتاجها
6	مسؤول شعبة السيطرة النوعية	5	التعرف على نسب إضافة المستحضرات للمنتجات
7	مسؤول شعبة الإنتاج	1	التعرف على مراحل الإنتاج
8	مسؤول شعبة الصيانة والهندسة	1	التعرف على المشاكل والمعوقات وطرق

صيانتها			
التعرف على نظام الوجبات والحوافز والمكافآت	1	مسؤول شعبة إدارة الموارد البشرية	9
التعرف على منافذ التسويق	1	مسؤول شعبة التسويق	10
التعرف على الأطر القانونية للمصنع	1	مسؤول شعبة القانونية	11
التعرف على كيفية خزن المنتجات والمحافظة عليها	1	مسؤول شعبة المخازن	12
التعرف على النظام المالي المتبع في المصنع	1	مسؤول شعبة المالية	13

الملحق (5) الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة  
الجدول (1) الاتساق الداخلي لمتطلب التحسين المستمر

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1					
X2	.652**	1				
X3	.651**	.671**	1			
X4	.610**	.438**	.397**	1		
X5	.547**	.954**	.413**	.682**	1	
X6	.595**	.561**	.838*	.553**	.277**	1

الجدول (2) الاتساق الداخلي لمتطلب المشاركة الكاملة لجميع الافراد العاملين

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1					
X2	.650**	1				
X3	.596**	.608**	1			
X4	.370**	.627**	.304**	1		
X5	.764**	.852**	.672**	.611**	1	
X6	.332**	.203**	.377*	.421**	.349**	1

الجدول (3) الاتساق الداخلي لمتطلب الزبون محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1					
X2	.664**	1				
X3	.611**	.682**	1			
X4	.366**	.629**	.346**	1		
X5	.722**	.822**	.654**	.691**	1	
X6	.332**	.216**	.565*	.461**	.459**	1

الجدول (4) الاتساق الداخلي لمتطلب التدريب والتعليم

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1					
X2	.643**	1				
X3	.541**	.655**	1			
X4	.456**	.650**	.698**	1		
X5	.972**	.772**	.677**	.541**	1	
X6	.762**	.236**	.575*	.220**	.487**	1

الجدول (5) الاتساق الداخلي لمتطلب اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1					
X2	.432**	1				
X3	.651**	.875**	1			
X4	.754**	.645**	.698**	1		
X5	.991**	.654**	.657**	.540**	1	
X6	.775**	.691**	.976*	.654**	.764**	1

الجدول (6) الاتساق الداخلي لمتطلب القيادة الادارية

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1					
X2	.589**	1				
X3	.761**	.815**	1			
X4	.954**	.845**	.828**	1		
X5	.651**	.714**	.775**	.760**	1	
X6	.615**	.543**	.643*	.714**	.454**	1

## **Abstract**

The TQM requirements are one of the subjects that organizations, in their various names and types, are trying to adopt because of their profound impact in improving their performance, enhancing their competitive position and thus enhancing their profitability. The research aims at examining the requirements in the Intra Venous foliation in Nineveh .The problem of the study can be determined through following questions:

- 1- Do the managers and employees of the factory under study have an idea and knowledge of the concept of total quality management and its objectives and requirements?
- 2- Is there a possibility to establish the requirements of total quality management in the factory under study according to the opinions of the respondents?

The researcher attempted to answer these questions by adopting both subjects descriptive and analytical approaches with a number of tools used by the researcher in collecting data and information for the purpose of analyzing data and results, A hypothetical scheme linking the availability of these requirements (continuous improvement, participation of workers, focusing on customers and the driving force, training and education, decision-making based on facts and administrative leadership) has been set and hypotheses have been formulated to test the availability of these requirements at the Intra Venous foliation in Nineveh.

The study has reached a number of conclusions, the most important of which are:

- 1- The factory under study has a range of capabilities and tools that help to establish the requirements of total quality management.
- 2- The results of the statistical laboratory T-Test showed that the response of the factory management under study to the requirements of total quality management was excellent, especially to the requirements of continuous improvement .the customer is the focus and the driving force, while the rest of the requirements achieved a moderate response rate, which reflects the existence of the appropriate

ground for the application of total quality management in The factory under study.

Based on these conclusions, the researcher has presented a set of recommendations that are consistent with the following:

- 1- Increasing the interest of the factory management under study to establish and deepen the requirements of total quality management among managers and employees and their various levels of management to enhance the quality of factory products growth in a dynamic environment characterized by intense competition.
- 2- Continuing the management of the factory to produce products of appropriate quality and raise the slogan of quality is the responsibility of everyone to meet the needs and desires of customers as they are one of the main pillars of the continued work of organizations that provide products at the public or private level.

**Keywords:** Total Quality Management, Continuous Improvement.



**University of Mosul**  
**College of Administration & Economics**  
**Industrial Management Department**



**The Possibility Of The Initiating Of Total Quality  
Management (TQM) Requirements**  
In Intra Venous foliation Plant in Ninavah

By

**Radhwan Abdul-Jabar Saeed Al-Haj**

Supervised By

**Prof. Dr.**

**Akram Ahmed Al-Taweel**

**2019 AD**

**1441 AH**

**The Possibility Of The Initiating Of Total Quality  
Management (TQM) Requirements  
In Intra Venous foliation Plant in Ninavah**

By  
**Radhwan Abdul-Jabar Saeed Al-Haj**

To  
The Council of College of Administration & Economics  
University Of Mosul  
In Partial Fulfillment of the Requirements  
For The Degree of Specialist Higher Diploma  
In  
Industrial Management

Supervised By  
**Prof. Dr.  
Akram Ahmed Al-Taweel**

**2019 AD**

**1441 AH**