

مرتکزات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المنظمي

دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك

خضر خليل شيخو الجرجري

قسم إدارة المصارف، المعهد التقني/ زاخو، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان - العراق.

<https://doi.org/10.26436/2016.4.2.223>

المستخلص

أشار هذا البحث إلى بيان دور أهم مرتکزات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في التزام الادارة العليا، التدريب ومشاركة الأفراد العاملين، رضا الزبون، التحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي، وأثرها في تحسين الأداء المنظمي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة بسبب التغير المتسارع في دنيا الأعمال والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة بين الشركات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل المنتجات والخدمات وبأقل الأسعار لكي تستطيع الشركة أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي.

وقد اختيرت مجموعة مكونة من ستة شركات صناعية لتكون مجالاً للتطبيق الميداني للبحث، واعتمد الباحث أسلوب الاستبانة بوصفه أداة رئيسة لجمع البيانات في الجانب الميداني للبحث، حيث وزعت (45) استمارة استبيان على عينة البحث، ومن أجل تحقيق أهداف البحث وفرضياتها تم وضع نموذج للبحث يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة للبحث. وبناءً على وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والتأثير تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتي أكدت على وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين مرتکزات إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي للشركات المبحوثة. وفي ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها تقدم الباحث بعدد من المقترحات من أبرزها ضرورة استثمار مزايا التطبيق السليم لمرتکزات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التحسين في الاداء المنظمي.

الكلمات المفتاحية: مرتکزات إدارة الجودة الشاملة، الأداء المنظمي، تحسين الأداء، الأداء الوظيفي.

المقدمة

أسلوباً إدارياً مهماً من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات ملموسة في الإدارة.

وكنتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم، ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به، وقدموا الكثير من المساهمات والمقترحات للشركات الصناعية والتي تساعد على تبنيه وتطبيقه، والاستفادة من مزاياها لعل من أهمها تحسين الأداء المنظمي والمتمثلة بتطوير منتجاتها القائمة وتقديم منتجات جديدة ومواكبة أنظمة التصنيع الحديثة، والوصول الى رضی زبائنهما، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية والقدرة على مواجهة حدة المنافسة التي تتزايد وباستمرار في دنيا الاعمال.

وقد تناول البحث في إطارها النظري مبحثين، تناول المبحث الأول إدارة الجودة الشاملة، بينما تناول المبحث

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين. وقد بدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الإدارية لتحسين إنتاجها وتطوير نوعية خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وقد حققت الشركات الصناعية نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم، خاصة في بعض الدول المتقدمة، مثل اليابان والولايات المتحدة وفرنسا وبريطانيا. لذلك أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يهدف البحث الى محاولة إدخال التحسين المستمر للاداء المنظمي في النشاط الصناعي، وذلك من خلال وضع رؤيا لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على الشركات الصناعية المبحوثة، كدراسة استطلاعية تهدف على وجه التحديد الى:

1. تحديد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل الشركات الصناعية.
2. محاولة خلق حالة الوعي لدى مدراء وموظفي الشركات الصناعية المبحوثة للمساهمة في ترسيخ مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في الشركة. ومحاولة تطبيق نموذجها الذي يفسر المتغيرات المختلفة والمتعلقة بمدى استعداد الشركات الصناعية المبحوثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. التعرف على مدى مساهمة الشركات الصناعية المبحوثة للمناهج العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، والإدء المنظمي.
4. محاولة لتحديد أبرز العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المبحوثة.
5. تحديد أثر مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي في الشركات الصناعية المبحوثة.

فرضيات البحث

لغرض استكمال متطلبات البحث في إطاره العملي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه واختبار طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية يتطلب صياغة وإختبار فرضية إحصائية استناداً لنموذج البحث ومشكلته وأهدافه والذي يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها، كما في الشكل (1). وتنص هذه الفرضية على " وجود علاقة معنوية موجبة بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء المنظمي في الشركات المبحوثة".

نموذج البحث

تطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء اطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم نموذج للبحث كما في الشكل (1) والذي يشير الى علاقات الارتباط والتاثير بين

الثاني، الأداء المنظمي، بينما تناول الجانب الميداني للبحث تحديد أثر مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي، وبالتطبيق على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك.

منهجية البحث

مشكلة البحث

لا تزال أهمية إدارة الجودة الشاملة غير واضحة لدى الكثير من الشركات الصناعية، لاسيما في محافظة دهوك، تبين ذلك من خلال الزيارات الميدانية لواقع حال عدد من هذه الشركات، حيث انها تعاني من مشكلة تدني مستوى جودة منتجاتها مقارنةً بالمنتجات المستوردة، إضافةً الى عدم الإدراك الكامل لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة والالتزام بها، مما ينعكس سلباً على ضعف الأداء المنظمي، خاصةً وانها تعمل في بيئة تنافسية، وسريعة التغيير.

أهمية البحث

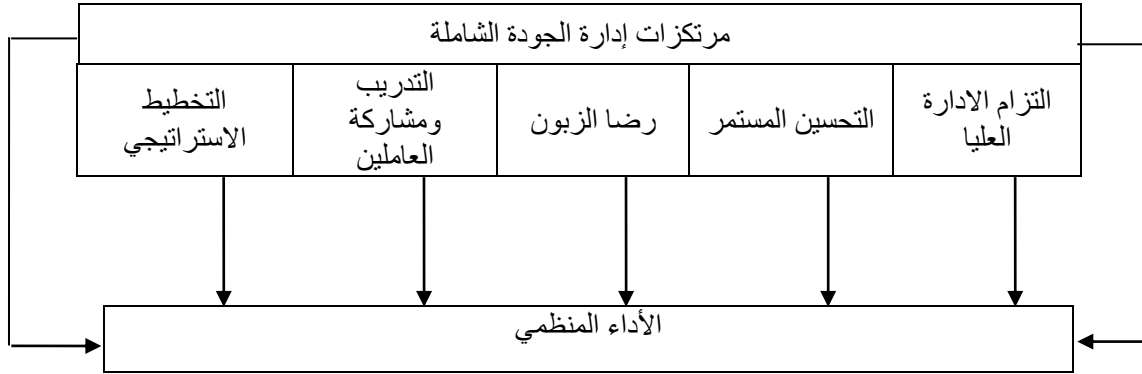
تعد الجودة سلاحاً تنافسياً تعتمد معظم الشركات الصناعية المتقدمة التي تمكنت من تدعيم موقعها الاستراتيجي في الاسواق المحلية والدولية، وتبرز أهمية هذا البحث من خلال الجوانب الآتية:

1. تتناول موضوعاً غاية في الأهمية، ألا وهو تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية من حيث تسليط الضوء على (التزام الادارة العليا، التدريب ومشاركة الأفراد العاملين، رضا الزبون، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي).
2. الارتقاء بالعمل الإداري في الشركات الصناعية في ضوء الفكر الإداري المعاصر المتمثل في تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.
3. بناء ثقافة في الشركات الصناعية لدعم عملية تطبيق مرتكزات الجودة الشاملة والمساعدة على نجاحها من أجل تحسين الاداء المنظمي.

أهداف البحث

مرتكزات ادارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي للشركات المبحوثة.

الشكل (1): نموذج البحث



خدمة بأعلى جوده ممكنة، وإيجاد مزايا تنافسية استجابة للتغيرات الاقتصادية والإدارية المتلاحقة والتطورات المتواعدة في بيئة إدارة الأعمال محلياً وعالمياً. وقد أوصت الدراسة بتعظيم دور القيادة في المؤسسات ومشاركة العاملين فيها في صنع القرار في كل المراحل والمستويات، مع تشجيع نهج الشفافية والمصارحة في النظام ثم طرحه بشكل واضح على مستوى الأقسام والإدارة، وتشجيع وتنمية العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الموردين والعملاء ومعاملتهم كشركاء في العمل والإنتاج.

3. دراسة (Chong& Rundus ,2004)

الدراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي"، وقد هدفت تلك الدراسة إلى إختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، ذلك من خلال إختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مركّزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي، وأيضاً من خلال إختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، كما توصلت إلى أنه كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للشركة وتصميم المنتج، وتبين من خلال تلك الدراسة وجوب أن تعمل الشركات في بيئة تنافسية عالية المستوى وأن تنتج،

الدراسات السابقة

1. دراسة (الطويل وسلطان، 2001: 11-29)

عنوان الدراسة (إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعات العراقية - دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات المساهمة الخاصة في محافظة نينوى) ، عرضت الدراسة المعالم النظرية لإدارات الشركات الداخلة في إطار البحث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعناصرها وأهم المرتكزات الأساسية لها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات وهي: تعد إدارة الجودة الشاملة موضوعاً مهماً في حقل إدارة الإنتاج والعمليات لتحقيق النجاح والنمو والبقاء، تساهم إدارة الجودة الشاملة في قبول التغيير في المنظمات المنافسة بوصفها واقعاً ضرورياً وبيان أهمية الزبائن وضرورة الاقتراب منهم ويشكل المدراء جانباً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال تعرفهم على مفاهيم ومستلزمات هذه الفلسفة وتوجيه أفراد المنظمة لتقبلها .

2. دراسة (شاهين، ٢٠٠٤)

الدراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج"، وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم الإدارية الحديثة من خلال تقديم تصور شامل عن مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم نظمها، مع تحديد العلاقة بين هذا المفهوم وبين الأنظمة المساندة له؛ بغرض رفع مستوى أداء المنظمة والأفراد والتحسين المستمر في هذا الأداء؛ مما يساعد في تقديم منتج أو

وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن لتحقيق الجودة التنافسية.

أما ما يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة فسوف نستعرض آراء عدد من الباحثين وكالاتي:

1. إدارة الجودة الشاملة هي تأكيد الجودة الذي تشمل جميع أجزاء وعمليات المنظمة، التي تبدأ من مرحلة التعامل مع المجهزين إلى تسليم السلع أو الخدمة إلى الزبون. (Heizer&Render, 2001:175).

2. إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لإحتياجات الزبون وتوقعاته. (Robbins & Coulter, 2005: 63).

3. إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري يقوم على عددٍ من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والتزام القيادة بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب. (السامرائي، 2012: 48).

4. إدارة الجودة الشاملة هي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والادوات الاحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي (العامل داخل المؤسسة)، والخارجي (زبون المؤسسة) على حد سواء. وهي نظام يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل، مع الالتزام براضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وإمتلاك ميزة تنافسية مستدامة. (مناصرية، 2012: 193).

ثانياً/ أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المنظمة في تحقيقها، والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الإتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، وعلى إدارة المنظمة الإهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة

المبحث الاول: إدارة الجودة الشاملة

أولاً/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

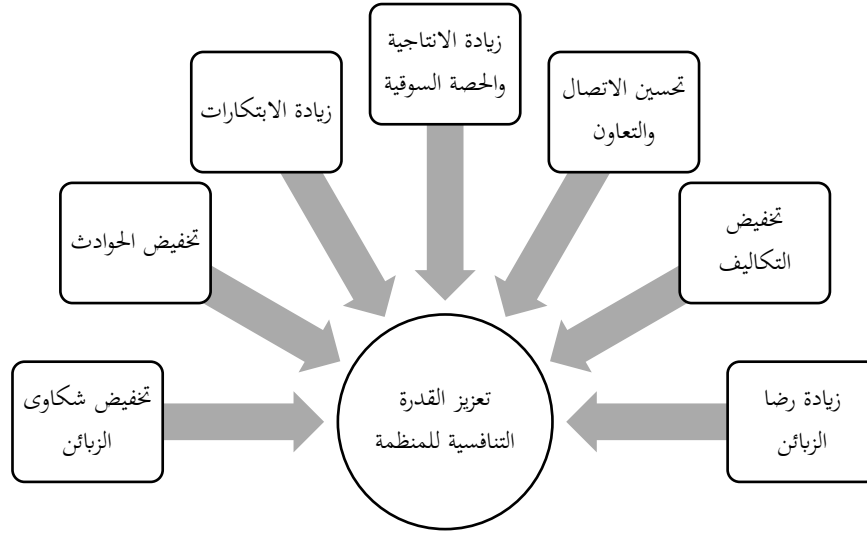
يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة والهامة التي تسعى الشركات والمنظمات كافة في مختلف الدول الى تطبيقها من أجل الوصول الى أفضل أداء ممكن.

ولقد ولد مفهوم الجودة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين. ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث، أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة. فقام بتطوير مفهوم الإدارة القديم، ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء. (عقيلي، 2001:12).

وقبل الخوض في إعطاء مفهوم عن إدارة الجودة الشاملة نبين أولاً مفهوم الجودة، حيث تعددت تعاريف الجودة باختلاف النظرة اليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته، لذلك يعرفها (عبد الحميد ومراد، 2008: 4) على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع. أو أنها انتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة وتكون من خلالها قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لانتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها. في حين اشار(Allen,2003:88) الى أن الجودة هي تلبية ما يتوقعه المستهلك أو ما تفوق توقعاته، وأن الجودة هي الملائمة للاستعمال.

1. نظام متكامل للإدارة تركز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
 2. تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم إقتصارها على السلع والخدمات.
 3. تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
 4. تحسين سمعة الشركة.
 5. تخفيض التكاليف وتحقيق مزايا تنافسية للشركة وتطويرها وبالتالي زيادة الحصة السوقية للشركة وأرباحها، محققةً البقاء والأستمرار في ميدان العمل من خلال المساهمة الجماعية والتحسينات على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.
 6. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل .
 7. التأكيد على أهمية إستمرار التدريب على أدوات التحسين المستمر، فضلاً عن التركيز على التدريب على أساليب إدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد معايير إدارة الجودة الشاملة الواجب توفيرها عند تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .
- كما تنبع أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال المزايا التي تحققها، وقد أشار الى أهم تلك المزايا (Cameron and Robert 2011:156 ، الشماخ وآخرون، 2001: 57)

الشكل (2): مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة



المصدر: Robert: Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, John Wiley and Sons, 2011, P.156.

رابعاً/ مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

يتضمن اسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المرتكزات الواجب الإلتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم، والأهداف التي يسعى هذا الأسلوب الإداري الى تحقيقها والمتمثلة في تحسين الأداء المنظمي، وتمثل هذه المرتكزات بالآتي:

1. التزام الإدارة العليا

ويقصد بها ضرورة إهتمام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة، أي العمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة، وكذلك ضرورة إدراك الإدارة العليا والعاملين بها لما سوف تحققه عملية تطبيق إدارة الجودة من حيث الترشيد وزيادة الأرباح وتوفير الدعم للمنظمة الإدارية ومن ثم دعم الإدارة واستمرارية نجاحها. إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيق هذا المبدأ وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمة، ونجاح الأفراد، ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة (اللوزي، 2004: 370).

2. التحسين المستمر

إنّ التنامي المستمر لحاجات ورغبات العملاء والأطراف الأخرى ذات المصلحة يفرض على المنظمات أن تحسن أداءها بشكل مستمر، لذلك يتعين على كل منظمة أن تضع التحسين المستمر كضرورة حتمية لا غنى عنها حتى تتمكن من مجاراة التغيرات المحيطة بها، إنّ الحديث عن تحسين المنظمة لفعاليتها وكفاءتها يقودنا مباشرة إلى الحديث عن واحدة من المقاربات الإدارية الحديثة القائمة على هذا الأساس ونقصد بها مقارنة Kaizen ، والذي يقصد بها "التغيير الهادئ" في لغة اليابان وهي الدولة التي ظهرت فيها. إلا أنّ المصطلح المتداول لها في لغة الجودة هي " التحسين المستمر" ، ومعنى هذه المقاربة أن على كل فرد في المنظمة، من المدير العام الى العامل البسيط، أن يساهم بثبات في تحسين نشاطات المنظمة، عملياتها، أنظمتها الإدارية، تكنولوجيتها، وطرقها ... إلخ ، بتعبير آخر، تتمثل مقارنة Kaizen في إرساء ذهنية لدى أفراد المنظمة بضرورة إستغلال مجموع فرص التحسين الممكنة مهما كانت بساطتها في الارتقاء بمستوى أداء المنظمة. (ملوك، 2010: 39).

3. رضا الزبون

تحسين مستوى الأداء للأفراد. وللتدريب دور مهم في نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة حيث يساعد على تحقيق الأهداف التالية :

أ- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.

ب- إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

أما مشاركة العاملين فيقصد بما مشاركتهم في كل نشاط من الأنشطة الإنتاجية وتفويض مسؤولية الجودة إليهم والذي من شأنه أن يؤدي إلى إرتفاع نسبة تحقيق النجاح بمقدار الضعف مقارنة بتوكيل المسؤولية إلى المستويات الإدارية في المنظمة (الصفار وعبد اللطيف، 2008: 10). ومن وجهة نظر (Barker & Cagwin, 2000: 14) أن مشاركة العاملين يقصد بها "إعطاء العمال التدريب والسلطة التي يحتاجون إليها لمساعدتهم على أداء وظائفهم بشكل جيد". ويوضح (Evans , 1997: 97) إن مشاركة العاملين يكون من خلال تحملهم المسؤولية الكاملة نحو تحسين جودة منتجات المنظمة، فهم يحتاجون دائماً إلى دورات تدريبية مكثفة للإيفاء بمسؤوليتهم تجاه المنظمة، ولهذا فان نجاح إدارة الجودة الشاملة يفترض أن العامل الذي يكون قريباً من إجراءات العمل اليومية يكون في أفضل موقع له لفهم وتحسين جودة هذه الإجراءات.

5. التخطيط الاستراتيجي

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهدافاً واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة، فالتخطيط الإستراتيجي هو تفكير إستراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، يستخدم المنهج العلمي لإستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً للإستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات

يؤكد (Slack, et. al, 2004: 719) إن منهج إدارة الجودة الشاملة تعني تلبية توقعات الزبائن، ورؤية الأشياء من وجهة نظر الزبون وينظر للزبائن على أنهم أهم جزء منها، حيث أصبح في إدارة الجودة الشاملة مفهوم الزبون جزئياً الزبون الداخلي والمجهز الداخلي ويعني أن كل واحد هو زبون داخل المنظمة ويستهلك المنتجات المقدمة من قبل المجهزين الداخليين الآخرين ويتضمن أيضاً أن الأخطاء المقدمة داخل المنظمة ستؤثر بالفعل على المنتجات التي تصل إلى النوع الثاني من الزبائن وهم الزبائن الخارجيين، وأفضل فكرة هي ترسيخ أن كل جزء من المنظمة يسهم بإرضاء واقناع الزبون الخارجي من خلال إرضاء زبائنها الداخليين. وبنفس السياق يشير (Besterfield et.al: 2005) الى أن الزبائن صنفان، الزبون الخارجي والزبون الداخلي. الزبون الخارجي هو ذلك الذي يشتري ويستخدم المنتج أو الخدمة، أما الزبون الداخلي فهو كل شخص يتواجد ضمن مرحلة من مراحل العملية أو النشاط ويعتبر زبوناً للعملية السابقة التي تم إنجازها، فهدف كل موظف في هذا الشأن هو التأكد من أن الجودة تفي بتوقعات الشخص الذي يلي.

ويؤكد (Steven & Wynne , 2004 : 527) و (Thomas & Lawrence, 2004: 399) إن الرضا والاحتفاظ بالزبون يكون من خلال الخدمات النموذجية ذات الجودة الجيدة التي تقدمها المنظمة، وعلى المنظمة أن تسأل دائماً كيف تستطيع أن تزيد من رضا الزبون وولائه أي بمعنى آخر كيف تبيع الزبون، لأن رضا الزبون يقود إلى الاحتفاظ به ويؤثر في بيع السلع وتقديم الخدمات وتحقيق الأرباح.

4. التدريب ومشاركة الأفراد العاملين

يشير (اللوزي، 2004: 371) الى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب الإهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات تنعكس بصورة إيجابية على أداء الأفراد وقدراتهم، ويجب أن تستند عملية تدريب العاملين الى أسس علمية قادرة على

3. الأهمية الإدارية: تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائج التحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.

ثالثاً/ تصنيف الأداء المنظمي

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يرجع الى الاختلاف في إتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، ومعيار الشمولية، والمعيار الوظيفي، وكالاتي:

1/ معيار مصدر الأداء

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى أداء داخلي

وأداء خارجي: (سليمان، 2007: 118.119)

أ. الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمنظمة، متمثلة في أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

ب. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وبالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المنظمة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المنظمة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية، أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المنظمة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2/ معيار الشمولية

يقسم الأداء المنظمي حسب هذا المعيار إلى أداء كلي

وأداء جزئي، وكالاتي: (أم العز، 2012: 10.9)

أ. الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المنظمة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، وبالتالي قياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة.

القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (السامرائي، 2012: 82).

المبحث الثاني: الأداء المنظمي

أولاً/ مفهوم الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزي (performance) التي تعني (To performer) أي نجز أو نؤدي عملاً، وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلاً واسعاً للتطبيق. ويعرف الأداء بأنه "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة" (تيمجدين، 2013: 48). فالأداء يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل ومدى قدرتها على إستغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل (بوغابة، 2012: 3).

أما تحسين الاداء فهو الفعل الذي يقود الى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والإستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة (النحوي، 2013: 9).

ثانياً/ أهمية الأداء

يمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، وكالاتي: (أم العز، 2012: 7).

1. الناحية النظرية: يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية لأنه يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2. الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء من خلال إستخدام

أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية لإختبار

الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .

الأحيان الى خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالباً بالنسبة المرتفعة للاستقالات.

ح/ أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى قاصرة جداً عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

الجانب الميداني

بهدف بيان العلاقة والأثر بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي، يستلزم الأمر التحقق من صحة الفرضيات والتي تؤكد على وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوي بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي في الشركات المبحوثة، وقبل الدخول في تحديد العلاقة والأثر بين متغيرات البحث، نقدم نبذة عن عينة البحث.

أولاً/ وصف عينة البحث

يعرض هذا المحور وصفاً لعينة البحث وكالاتي:

1. وصف الشركات المبحوثة

تعد الشركات الصناعية بشكل عام إحدى الركائز المهمة التي تسهم في تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية والمساهمة بشكل فعال في تدعيم وتنشيط عجلة الاقتصاد. وتتمثل عينة الدراسة بستة شركات صناعية والعاملة في محافظة دهوك/ منطقة كواشة، كما في الجدول (1) .

الجدول (1): عرض موجز للشركات الصناعية المبحوثة

ت	اسم الشركة	سنة التأسيس	عدد العاملين	منتجات الشركة
1.	معمل ماف لإنتاج الأنابيب المعدنية	2009	60	أنابيب معدنية مختلفة الأنواع والاحجام
2.	معمل قوج لإنتاج الحديد الفولاذ	2010	30	حديد مختلفة الأنواع والاحجام
3.	كومبانيا M.N.S	2011	25	حديد مختلفة الأنواع والاحجام
4.	معمل سيدو	2011	20	الاسفلت

ب. الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المنظمة على تحقيق أهدافها بأدنى التكاليف الممكنة.

3/ المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء الى أداء الوظائف الأساسية في المنظمة، وهي الإنتاج، المالية، التسويق، والأفراد (الموارد البشرية)، وكالاتي: (عبدالحليم، 2012: 25 26).
أ/ أداء وظيفة الإنتاج: يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، ومعدل التأخر في تلبية الطلبات.

ب/ أداء الوظيفة المالية: يعكس في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الإستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالباً ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المنظمة سواء كان مادياً مقابل رفع المردودية أو معنوياً وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

ج/ أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، وبناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين... الخ. وإن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبيرة في المنظمة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما يؤدي في كثير من

المشتقات النفطية	15	2011	5. معمل روز
الجلود	20	2013	6. شركة بامري

المصدر: من إعداد الباحث

2. وصف الافراد المبحوثين

بيانات البحث، وتم إختبار فرضياتها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS. والجدول (2) يعرض وصفاً لأفراد عينة البحث بحسب المركز الوظيفي والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة للمبحوثين في الشركات المبحوثة.

جاءت محاولة الباحث لتناول موضوع مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وأثره في تحسين الأداء المنظمي، وهكذا فقد تمّ اختيار الكوادر في هذه الشركات وضمن المستويات التنظيمية المختلفة، إذ وزعت 45 استمارة استبانة على الكادر الوظيفي في ستة شركات صناعية عينة البحث. تم من خلالها جمع

الجدول (2): وصف الأفراد المبحوثين في الشركات المبحوثة

المركز الوظيفي (المنصب)									
الإدارة العليا					الإدارة الوسطى والتنفيذية				
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
12	26.6	33	73.4						
التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين									
ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	4.5	8	17.8	12	26.6	11	24.5	12	26.6
مدة الخدمة في الشركة									
2-1			3-4			5 فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
10	22.2	22	48.9	13	28.9				

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً وصف وتشخيص متغيرات البحث

يشير الجدول (3) إلى النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث.

الجدول (3): النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي على

مستوى الشركات الصناعية المبحوثة. N = 45

المتغيرات	قياس الاستجابة					الوسط الحسابي	الإحرف المعياري
	أفق بشدة (5)	أفق (4)	محايد (3)	لا أفق (2)	لا أفق بشدة (1)		
	%	%	%	%	%		
التزام الادارة العليا	12	43.12	23.1	20.86	0.88	3.44	0.98
التحسين المستمر	14.2	43.56	15.56	19.12	7.56	3.37	1.09
رضا الزبائن	15.1	37.34	18.68	21.34	7.54	3.3	1.12
التدريب ومشاركة العاملين	17.34	53.76	19.58	8.44	0.88	3.77	0.81
التخطيط الاستراتيجي	7.54	44.44	25.34	18.66	4	3.32	0.93
الأداء المنظمي	16.95	37.79	19.71	17.5	8.05	3.37	1.06

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

- يشير الجدول (3) إلى النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات مرتكزات إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي على مستوى الشركات المبحوثة، وفيما يأتي تحليل لهذه المتغيرات:
1. التزام الادارة العليا: تشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق (55.12%) من المبحوثين على التزام الادارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة. ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.44)، وانحراف معياري قيمته (0.98).
 2. التحسين المستمر: تشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق (57.76%) من المبحوثين على أهمية التحسين المستمر لكافة الأنشطة لتحقيق الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة. ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.37)، وانحراف معياري قيمته (1.09).
 3. رضا الزبائن: تشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق (52.44%) من المبحوثين على اهتمام الشركات المبحوثة بزبائنهم والوصول الى رضاهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.3)، وانحراف معياري قيمته (1.12).
 4. التدريب ومشاركة العاملين: تشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق (71.1%) من المبحوثين على أهمية التدريب ومشاركة العاملين في الشركات المبحوثة للمساهمة في تحقيق الجودة الشاملة.
- بهدف التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان نموذج البحث وكالآتي:
1. علاقات الارتباط بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المنظمي
- يشير الجدول (4) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.

الجدول (4): نتائج علاقات الارتباط بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المنظمي في الشركات المبحوثة

المؤشر الكلي	مركزات إدارة الجودة الشاملة					المتغير المستقل
	التخطيط	التدريب	رضا	التحسين	التزام	المتغير المعتمد
0.726*	0.580*	0.630*	0.690*	0.670*	0.785*	

N= 45 * p ≤ 0.05

*معنوية عند مستوى 0.05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يبين الجدول (4) نتائج علاقة الارتباط بين مركزات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة، إذ نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (مركزات إدارة الجودة الشاملة)، والمتغير المعتمد (تحسين الأداء المنظمي). وبلغت قيمة معامل الارتباط للمؤشر الكلي (0.726) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهو دليل على قوة العلاقة بين متغيرات البحث. ومن أجل توضيح علاقة الارتباط على المستوى الجزئي بين كل مركز من

مركزات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي في الشركات المبحوثة، تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، وتبين من الجدول (4) أن أقوى العلاقات كانت بين التزام الإدارة العليا وتحسين الأداء المنظمي بدرجة ارتباط (0.785)، وتليها كل من رضا الزبون والتحسين المستمر والتدريب ومشاركة العاملين والتخطيط الاستراتيجي بدرجات ارتباط (0.69)، (0.67)، (0.63)، (0.58) على التوالي.

2. علاقة التأثير بين مركزات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المنظمي على مستوى الشركات المبحوثة.

يعرض الجدول (5) نتائج علاقة التأثير بين مركزات ادارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المنظمي.

الجدول (5): تأثير مركزات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي على مستوى الشركات المبحوثة

F	مركزات إدارة الجودة الشاملة		المتغير المستقل
	الحسوبة	R ²	المتغير المعتمد
4	78.75	0.52	تحسين الأداء المنظمي

N= 45 * P < 0.05

(8.89) يشير إلى قيمة t الحسوبة

df(1, 43)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

تشير نتائج الانحدار على مستوى هذه الشركات إلى وجود تأثير معنوي موجب بين مركزات ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة (F) الحسوبة (78.75) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (5). وبلغ معامل التحديد (R²) (0.52) وهذا يعني أن (52%) من الاختلافات المفسرة في تحسين الأداء المنظمي تفسرها مركزات إدارة الجودة الشاملة ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلة في نموذج

الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) الحسوبة (8.89) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.680) عند مستوى معنوي (0.05). ويهدف توضيح علاقة الأثر بين كل مركز من مركزات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي على مستوى الشركات المبحوثة، فقد تم تحليل علاقات الأثر بين كل مركز من مركزات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي

(6). على مستوى الشركات المبحوثة بصورة منفردة كما في الجدول

الجدول (6): تأثير كل مرتكز من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي على مستوى الشركات المبحوثة

F	التدريب والتخطيط ومشاركة العاملين الاستراتيجي					التحسين المستمر	التزام الإدارة العليا	Bo	المتغيرات المستقلة
	R ²			B5	B4				
الجدولية	الحسوية								المتغير المعتمد
2.3	3.8	0.8	0.27	0.26	0.24	0.265	0.25	1.7	تحسين الأداء المنظمي
			*(5.85)	*(6.25)	*(7.65)	(6.4)*	*(7.15)		

N= 45 *P < 0.05

t () يشير إلى قيمة

df (6,38) المحسوية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية التي تنص على " وجود علاقة معنوية موجبة بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء المنظمي في الشركات المبحوثة".

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج علاقة إيجابية ومعنوية بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الاداء المنظمي على مستوى الشركات المبحوثة، مما يعني إستجابة أفراد العينة لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة المراد تطبيقها في الشركات المبحوثة، وهذا يعود الى أن الكوادر الإدارية والفنية قادرين على التواصل مع العمل ومواجهة التحديات التي تواجه أداءهم.

2. أظهرت النتائج أن أعلى مرتكزين من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة من حيث المعنوية كان رضا الزبون في المرتبة الأولى، مما يعني أن الشركات المبحوثة تجعل الإهتمام بالزبون من أولوياتها. وجاء التزام الادارة العليا في المرتبة الثانية، مما يعني مساندة الادارة العليا لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة، وتوفير مستلزمات تنفيذها، مما يؤدي الى المشاركة الإيجابية في تنفيذ برامج الجودة الشاملة من قبل كافة العاملين في الشركة على إختلاف مستوياتهم وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على مستوى الجودة.

تشير نتائج الانحدار على مستوى الشركات المبحوثة إلى وجود تأثير معنوي موجب لكل مرتكز من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي على مستوى الشركات المبحوثة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوية (3.8) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) عند درجتي حرية (6,38)، وبلغ معامل التحديد (R²) (80 %)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى مرتكز من حيث المعنوية كان رضا الزبون إذ بلغت قيمة (t) المحسوية (7.65) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.680) عند مستوى معنوي (0.05). وجاء التزام الادارة العليا في المرتبة الثانية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوية (7.15) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.680) عند مستوى معنوي (0.05). وجاء التحسين المستمر في المرتبة الثالثة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوية (6.4) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.680) عند مستوى معنوي (0.05). وجاء التدريب ومشاركة العاملين في المرتبة الرابعة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوية (6.25) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.680) عند مستوى معنوي (0.05). وجاء التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الخامسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوية (5.85) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.680) عند مستوى معنوي (0.05).

3. أظهرت النتائج أن أقل مرتكزين من حيث المعنوية كان التدريب ومشاركة العاملين، والتخطيط الاستراتيجي، مما يعني ضعف التدريب وعدم المشاركة الإيجابية للعمال في برامج تحسين الجودة، أما ضعف التخطيط الاستراتيجي يعني عدم استشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً، وبالتالي عدم الإستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة.
4. أظهرت نتائج تحليل وصف وتشخيص متغيرات البحث أن أغلب إجابات الأفراد المبحوثين تركز على الموافقة والمواقفة بشدة على جميع مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة، مما يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بتطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.
5. أظهرت نتائج تحليل وصف وتشخيص متغيرات البحث إلى أن مرتكز التدريب ومشاركة العاملين حصل على أعلى نسبة اتفاق للمبحوثين وبنسبة (71.1%)، وبوسط حسابي (3.77)، وبانحراف معياري (0.81). مما يدل على أن الشركات المبحوثة تجعل هذا المرتكز من أولويات اهتمامها. بينما حصل مرتكز التخطيط الاستراتيجي على أقل نسبة اتفاق للمبحوثين مقداره (51.98%)، وبوسط حسابي (3.32)، وبانحراف معياري (0.93). ويدل ذلك على ضعف اهتمام الشركات المبحوثة بهذا المرتكز مقارنةً بباقي المرتكزات.

ثانياً/ المقترحات

استكمالاً لمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلت إليه الباحث من نتائج وما بنيت من استنتاجات وجد الباحث انه من المفيد تقديم المقترحات الآتية :

1. ضرورة التزام الإدارة العليا في الشركات الصناعية بتطبيق مرتكزات الجودة الشاملة في بيئة عملها لتحقيق مزايا عديدة من أهمها التحسين في الأداء المنظمي مما يعزز من قدرة هذه الشركات في إمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات بجودة ملائمة لحاجات ورغبات الزبائن.

2. التوسع في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية، والإطلاع على ما حققتهُ الشركات العالمية من نجاحات متميزة عبر تطبيقها لبرامج إدارة الجودة الشاملة.
3. ضرورة التعاون بين الشركات المبحوثة والجامعات والمعاهد في مجال إقامة الدورات التدريبية لترسيخ أسس الجودة الشاملة لدى الأفراد العاملين لمواكبة التقدم التقني في الصناعة.
4. ضرورة خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين والتطوير المستمرين للصناعة.
5. يدعو الباحث إدارة الشركات المبحوثة إلى الاهتمام المتزايد بأبعاد الأداء المنظمي واستخدام مؤشرات مناسبة لهذه الأبعاد مما يمكنها من استخدامها سلاحاً تنافسياً للتعرف على واقع الشركات ومواكبة الشركات العالمية خصوصا وإنها تعمل في بيئة تتسم بالديناميكية العالية.
6. ضرورة سعي إدارة الشركات المبحوثة إلى ترصين جوانب القوة لديها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والإطلاع على أحدث التطورات التقنية في مجال تطبيقها، والانفتاح على الأسواق الإقليمية والسعي لتبادل الخبرات، والبحث المشترك عن فرص جديدة لتحسين الأداء المنظمي، وإيجاد أسواق مشتركة لتنمية الاستثمارات.

قائمة المصادر

أولاً/ المصادر العربية

أ/ الرسائل والاطاريح الجامعية

1. أم العز، حمودي، 2012، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب - ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، <http://bu.univ-ouargla.dz>.
2. بوغابة، كوثر، 2012، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، <http://bu.univ-ouargla.dz>.
3. تيمجددين، عمر، 2013، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، <http://univ-biskra.dz>.

5. عبد الحميد، برحومة ومراد، شريف، 2008، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، العدد الثالث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر.
6. اللوزي، موسى، 2004، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، عنوان المدخل: إدارة الجودة الشاملة، 27. 29 تشرين الثاني، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
7. مناصرية، رشيد، 2012، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

ج/ الكتب

1. عقيلي، عمر وصفي ، 2001 ، إدارة الجودة الشاملة ، ط 1 ، مطابع حلب للنشر والتوزيع، سوريا.

ثانياً/ المصادر الاجنبية

1. Allen, Verna, 2003: The Knowledge and Evaluation, MA Boston: Butterworth-Heinemann.
2. Barker J.Kathreine and Cagwin Douglas, (2000), "New Evidance Rrlating TQM To Financial Performance": An Empirical Study of Management Firms. www.quality.foundation.co.uk/pdf .
3. Besterfield, DaleH. Besterfield-Michna, Carol; Besterfield, Glent H., Besterfield-Sacre, Mary (2005). Total Quality Management .3rd.ed, Pearson education (Singapore) pte.Ltd., Indian Branch.
4. Cameron, Kim and Quinn, Robert, ، 2011 Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, John Wiley and Sons.
5. Chong, Vincent k.&Rundus,Michael J: Total Quality Management Market Competition and Organizational

4. السامرائي، برهان الدين حسين، 2012، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة . دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك راس الخيمة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، www.abahe.co.uk .
5. سليمان، محمد، 2007، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مسيلة، الجزائر، www.pdfactory.com .
6. عبد الحليم، مزغيش ، 2012، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
7. ملوك، منصف، 2010، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001 . دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس . سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر ، httpwww.univ-setif.dz .
8. النحوي، محمد محمود عبدالله، 2013، أهمية التكامل بين ادارة الجودة الشاملة وتقنيات ادارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، الأردن ، httpwww.meu.edu .

ب/ الدوريات

1. شاهين، علي محمد، " إدارة الجودة الشاملة و أنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج" ، نسخة الكترونية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، المجلد 5 ، العدد الأول، ٢٠٠٤ .
2. الشماع، سعد والطويل، أكرم، ورشيد، حكمت، والشهواني، نوفل ، 2001 ، دراسة موقفية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع بحثي، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العدد (66) ، المجلد 23/4 .
3. الصفار، أحمد عبد إسماعيل وعبد اللطيف، ماجدة، 2008، أثر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الاداء التشغيلي للمنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد الثالث والسبعون، الاردن.
4. الطويل، أكرم وسلطان، حكمت، (2001) ، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الصناعات العراقية، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية الخاصة/ نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، العدد (41)، العراق .

10. Slack, Nigel and Chambers, Stuart, and Johnston, Robert, 2004, Operations management, 4th ed., Prentice – Hall, New York.
11. Steven.P. Browan and Wynne W. Chin, (2004) , “Satisfying and Retaining Customers through Independent Service Representatives” . Journal Decision science, summer, No.3, Vol. 35, printed in the U.S.A. www.blackwell.com/pdf.
12. Thomas j. Douglas and Lawrence D. Fredendall ., (2004) , “Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Service” . Journal Decision science, No.3, Vol.35, printed in the U.S.A. www.blackwell.com.
- Performance", The British accounting Review 36.2004.
6. Dimitriades, A. ,2001 .Empowerment in Total Quality Management : Academy of Management, McGraw – Hill, New York.
7. Evans, Jams R., (1997), “Production Operation Management Quality Performance and value ”, (5th ed) , West publishing CO , New York .
8. Hezir & Render, Barry., (2001), “ Operation Management ” U.S.A., prentice-Hill, New Jersey.
9. Robbins, Stephen p & Coulter, Mary, (2005). Management, 8th.ed , Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, 07458.

كورتيا ليكوليبي:

ئهف فه كوليبي ناماڙي بو ناشكرا كرنا يان ديار كرنا رولي گرنگيا راوه ستاندنا كارگيريا ژ جورى باش و تازه و بهر به لاف نوبه ربا (پنگيريا كارگيريا بلند، مهشقدان و پشكداري كرنا كه سائين كريكار، رازيكرنا بكار، و باشيا بهر دهوام، پلانا كار كرني بو ساليں داهاتي)، كارتيكرا وي و باشيا كاري فهر مانگه هي يان كومپانيي دفه رمانگه هي و كومپانيي پيشه سا زيدا و فه كولين بو دابينكرنا لايه كي ناشكرا بو په رسينگرتنا بهر دهوام ژ بهر گورانكار يين بله ز د كارين نرمدا و نوبه راتيا زيده بوونا ناستي هه فر كييدا د نافه را كومبانيا و دي ل سهر في جهندي هينه ريك و پيكرن. پيشي يه پيشكيشكرنا باشترين بهر هه م وخزمه تگوزاري ب بهايه كي كيم دا كومپاني بشين خو بچه سپين دفي بازاري هه فر كييدا.

شهس كومپاني هاتنه پيكيان وهه ليزارتن كومپانيي پيشه سا زي يين پيكتاتي بواري دابيت بكارينانا كاريي كه را فه كوليني، و فه كوله ري گرنكي دا ريك ناشكرا بووني دابيت ناميره كي سهره كي بو كومكرنا پيزانينان وزانياريا بواري جي به جي كرنا فه كوليني ژ بهر نه نجامدانا نارمانجين فه كوليني و دهينانا نمويه كي ناشكرا لناف بهينا په يونديا گهورينين سهره خوويين ب سهر فه كوليني فه. و دست نيشانكرنا و جدر باندنا په يوه نديين گرديايي و كارتيكرا وي ل سهر و پشتي هينكي دي گه هت كومه كا نه نجاما.

دوباتي ل سهر دهينه كرنا ل سهر هه بينا په يوه نديا گردياي و كاتيكرا وي ل سهر ههستي وي لناف راوه ستاندنا كارگيريا ژ جورى باش و تازه و بهر به لاف و باشيا كاري فهر مانگه هي يان كومپانيي دفه رمانگه هي و كومپانيي پيشه سا زيدا و فه كولين.

ل روناهيا نه نجامين هاتنه كرنا گه هه شته بو پيشكيشكرنا فه كوليني ژماره كا پيشانيارا هاتنه كرنا يين ژهه ميان ناشكراتر پيشي يه بهر هه مدار باش في بهر هه مي بكارينت وب شيوي پراكتيكي ل سهر كارگيريا ژ جورى باش و تازه و بهر به لاف ب راوه ستيت وه كو ريكه ك بو جي به جي كرنا يان نه نجامدانه كا باش بو كرنا كاري فهر مانگه هي يان كومپانيي.

Abstract

The research inicated to declare the most pillar of Total Quality Management which represented in (obligation of Top Management, training and participation of individuals workers, customer

satisfaction, continuous improvement, Strategically planning), and their effects in improvement of organizationl performance in industrial organizations to provide a clear way in conformance the continuous difficulties because of speed changing in the world of businesses which is represented in the increasing of a sharp competition between the companies and the consequent need to provide the best products and service and the lowest prices so that the company can prove itself in this competitive market.

A group of six industrial companies have been chosen to be the field in which the practical part would be done. The researcher has depended on the questionnaire as a main tool to collect the data and the information in the practical part of the study, to achieve the aims of the study and to test the hypotheses of the study, a hypothetical model has been designed to show the nature of the relationship between the variables in the study. Depending on the description and the specification of the variables in this study and testing the correlation relationships and the impact, a set of conclusions have been reached. The most prominent conclusions are there is a positive significant correlation relationship and significant impact relationship among the Total Quality Management Fundamentals and the improvement of organizations performance in all the examined companies.

Depending on the conclusions that have been reached by the researcher, the study presents a number of suggestions, notably the need to adopt the Total Quality Management Fundamentals to enhance the achievement of the performance of enterprise of companies surveyed.

Keywords: *Total Quality Management Fundamentals, performance of enterprise, Institutional Performance, Performance Improvement.*

جامعة دهوك التقنية
المعهد التقني / زاخو
قسم إدارة المصارف
إستمارة إستبيان

حضرة السيد المحيب على الاستمارة المحترم.

تحية طيبة

تعد هذه الاستمارة جزءاً من بحث علمي في مجال الإدارة الصناعية والموسومة بـ (مركزات إدارة الجودة الشاملة وإثرها في تحسين الأداء المنظمي . دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك)، وإن الدقة والموضوعية في إجاباتكم تعكس إهتمامكم وحرصكم الأكيد على وصولنا الى النتائج الدقيقة والمرجوة من أجل نجاح المسيرة العلمية وتقديمها .

ملاحظات :

- 1- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك .
- 2- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة علماً إن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس .
- 3- تستخدم الإجابات لأغراض البحث العلمي، لذا فليس من الضروري ذكر الاسم .

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

الباحث
خضر خليل شيخو

مدرس مساعد

2015/7/26

أولاً/ معلومات عامة

1- معلومات عن الشركة :

أ- اسم الشركة :

ب- تاريخ تأسيس الشركة:

ت- الشكل القانوني للشركة: خاصة () حكومية ()

ث- نشاط الشركة: محلي () إقليمي () دولي ()

ج- المنتجات التي تنتجها الشركة:

ح- عدد العاملين في الشركة:

2- معلومات تتعلق بالجيب على الاستمارة:

أ- العمر : () سنة

ب- الجنس : () ذكر ، () أنثى

ت - التحصيل الدراسي : () دكتوراه ، () ماجستير ، () دبلوم عالي

ث () بكالوريوس ، () دبلوم فني ، () إعدادية .

ج - المركز الوظيفي الحالي :

ح - مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي :

ز - مدة الخدمة في الشركة :

ثانياً/ مرتكزات إدارة الجودة الشاملة: ويتضمن مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب الالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وتمثل أهم هذه العناصر ب: التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ورضا الزبائن، ومشاركة العاملين، والتخطيط الاستراتيجي. وتهدف هذا الأسلوب الإداري الى تحقيق تحسين الأداء الإداري للشركة، وتحقيق رضا الزبائن عن منتجاتها.

ت	العبارات	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	محايد (3)	لا اتفق بشدة (2)	لا اتفق (1)
أ. التزام الادارة العليا						
1	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.					
2	تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالالتزامات تجاه الزبائن.					
3	تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة في الشركة لتدعيم إلتزاماتها بالجودة.					
4	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.					
5	تعمل الإدارة جاهدة كي تكون خدمات الشركة متميزة.					
ب. التحسين المستمر						
6	يجرص الشركة على التحسين المستمر على أنظمة الإنتاج من أجل تحسين الجودة.					
7	يسعى الشركة لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.					
8	يجرص الشركة بشكل مستمر على تقليل التفاوت والفجوة بين توقعات المستهلكين					

	حول جودة المنتجات، وبين الجودة الفعلية المقدمة لهم.
9	تعتمد الشركة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.
10	تسعى الشركة باستمرار إلى تقليل وقت إنجاز عملياتها الانتاجية إلى أدنى مستوى ممكن.
ج. رضا الزبائن	
11	تعمل الشركة على إرضاء زبائنهم باستمرار.
12	تأخذ الشركة آراء زبائنهم بنظر الاعتبار عند تحسين جودة منتجاتها.
13	تعمل الشركة على حل المشكلات التي تواجه الزبائن.
14	يتم الاستجابة لمطالب الزبائن بسرعة.
15	تسعى الشركة إلى تحقيق مبدأ تقديم منتجات سليمة بلا عيوب للزبائن.
د. التدريب ومشاركة العاملين	
16	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم.
17	يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.
18	يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل.
19	تولي الشركة أهمية كبيرة للمقترحات التي يقدمها العاملين والخاصة بالجودة الشاملة.
20	تسعى الشركة إلى إدخال جميع العاملين لديها في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم في تقديم المنتجات بالجودة المناسبة.
هـ. التخطيط الاستراتيجي	
21	تبنى إدارة الشركة خطة شاملة وأهداف محددة تعتمد على رؤية ورسالة الشركة.
22	تضع إدارة الشركة سياسات وبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية للشركة.
23	تضع إدارة الشركة إستراتيجيات يمكن من خلالها الإستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة.
24	تقوم إدارة الشركة بمراجعة سياساتها الإستراتيجية باستمرار عند تغيير الظروف البيئية.
25	تستخدم إدارة الشركة المنهج العلمي لإستشراف متغيرات المستقبل.
الأداء المنظمي: هو الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والإستمرار، ويعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة.	
ت	العبارات
	اتفق بشدة (5)
	اتفق (4)
	محايد (3)
	لا اتفق (2)
	لا اتفق بشدة (1)
يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى:	
26	زيادة الحصة السوقية للشركة.
27	زيادة القدرة التنافسية للشركة.
28	انخفاض تكاليف منتجات الشركة بما لا يؤثر على جودتها.
29	تحسين أداء العاملين في الشركة.
30	تحقيق التوازن المالي للشركة، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على

الإستثمارات.
31 ارتفاع معدل رضا الزبائن في الشركة.
32 زيادة فرص الاستثمار والنمو للشركة على المدى البعيد.
33 زيادة استثمار الموارد البشرية من خلال رفع المستوى العلمي والمهارة الفنية.