

إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل مخاطر الهدر دراسة ميدانية في معمل الغزل والنسيج الحكومي بالموصل

د. محفوظ حمدون الصواف^(١)

د. ماجد محمد صالح^(٢)

الملخص

يسعى البحث الى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة بمستلزماتها (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين كافة في المنظمة، التحسين المستمر، التحفيز المستمر، التركيز على الزبون، التعليم والتدريب) وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في أنشطة المنظمة إذ تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل العلمية الحديثة التي تمارسها المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء لتقديم مخرجات الجودة المناسبة والمطلوبة على وفق حاجات الزبائن ورغباتهم. وكلما استطاعت المنظمة الساعية الى الاستمرار والنمو في ظل المنافسة المتزايدة من تلبية وتوفير مستلزمات إدارة الجودة الشاملة المناسبة أدى ذلك الى مواجهة المخاطر التي قد تجابهها بالأسلوب الذي يمكنها من معالجتها وإيجاد السبل الكفيلة لتفاديها مستقبلاً عند تكرارها. خاصة وان الظروف التي يمر بها القطر تتطلب المزيد من التحسب والانتباه إلى مصادر المخاطر وإدارتها بالأسلوب العلمي المناسب لتجاوزها من دون إضرار. ناهيك عن الخسائر المادية والمعنوية التي قد تتعرض لها المنظمة جراء هذه المخاطر. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات اعتمد عليها لتقديم المقترحات و التوصيات المناسبة لعينة الدراسة والصناعات المماثلة.

Abstract

The study aims to define the relationship between TQM represented by its requirements (top management support , the involvement of all employees in the organization, continuous improvement, motivation programs, customer focus, and teaching and Training programs), and reducing the risks resulted from increased failure in the organization activities. Total quality management is regarded as one of the modern scientific entrances which

(١) أستاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

(٢) مدرس ، المعهد التقني في الموصل.

practiced by production and service organizations equally to present outputs in the appropriate quality which is needed according to the needs and wishes of the customer, because as far as the organization is able to grow under the increased competitiveness to fulfill the requirements of TQM , it will be able to meet the risks it faces in away that it treats them and finds the ways to avoid them in the future, especially the conditions of the country require more attention to improvement, and give more attention to the sources of risks and manage them at the appropriate way to avoid them without damages despite of physical and moral losses which cost the organization. The study has come up with several conclusions depend upon as abasis to present the suggestions and recommendations which are appropriate to the sample of this study and similar industries.

أولاً. المقدمة:

تعد المنتجات ذات الجودة العالية الهدف الاستراتيجي والأداة الفاعلة لنجاح المنظمات التي تعمل في بيئات تتميز بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتزايدة، مما يتطلب السعي لتحقيق أكثر من هدف لتقديم منتجات خالية من العيوب وبالجودة المطلوبة، وبأقل معيب ومرجع ومعاد وفاقد وتالف لتقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن، وتلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد من دون أي تأخير أو وقت ضائع، فضلاً عن إمكانية تقديم أكثر من منتج في ذات الوقت باستخدام خبرات وقدرات وامكانات مبدعة للتميز على المنافسين بتفوق ونجاح. واعتماداً على ما تقدم فإن التهديدات ومخاطر الهدر بأنواعها المختلفة التي تواجهها المنظمات أصبحت أكثر من ذي قبل مما يتطلب التعامل معها بالأسلوب العلمي السليم، وعليه اتجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي تعدها الكثير من المنظمات وسيلة ناجحة من أجل إحداث تطورات جذرية في فلسفة إدارة الجودة ومشاركة الأطراف كافة داخل المنظمة لمواجهة المخاطر والتهديدات التي تلم بالبيئة العملية واستخدامها كوسيلة فاعلة في اجتياز مخاطر البيئة باتجاه رضا الزبون وتلبية رغباته، إذ إن خسارة أي زبون يعني بحد ذاته مزيداً من المخاطر والتهديدات وبالتالي تعرض بقاء المنظمة للانهايار.

ثانياً:- مشكلة الدراسة.

تميزت إدارة الجودة الشاملة وعلى مدار العقدين الماضيين بإسهامها في تحقيق نجاحات ملفته للنظر في العديد من المنظمات اليابانية والأميركية والأوروبية معاً، وعلى الرغم من أهميتها لهذه الدول والإنجازات التي حققتها في مختلف المجالات الصناعية والخدمية على حد سواء، إلا أننا لم نجد لها مكاناً متميزاً في المنظمات العراقية، على الرغم من تأكيد وزارة الصناعة وبموجب توجيهات مركزية بضرورة الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها العملية، ومع ذلك فإن العديد من المنظمات ومنها معمل الغزل والنسيج الحكومي بالموصل أولى اهتماماً بالاً يزو وسعى للحصول على شهادته دون التركيز على إدارة الجودة الشاملة التي اشتقت منه فلسفة المواصفة الدولية الايزو.

فضلاً عما سبق ونظراً لتنوع حاجات الزبائن وطلباتهم المتجددة، وفي ظل المنافسة المتزايدة أصبح موضوع تقديم منتجات ذات جودة عالية ومنذ الوهلة الأولى وبأقل التكاليف ومن دون أي هدر هدف أساس تعمل على تطبيقه المنظمات المختلفة، مما دفعنا ذلك إلى تناول مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كوسيلة وإدارة لتقليل مخاطر الهدر وتقديم منتجات ذات جودة عالية، مما دفعنا إلى تناول هذا الموضوع المهم من خلال دراسته وعلاقته بإدارة المخاطر كوسيلة ناجحة لديمومة المنظمة ونجاحها.

ثالثاً:- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال التحديات التي تواجهها المنظمات الصناعية العراقية في الوقت الحاضر وبشكل خاص الصناعة النسيجية في محافظة نينوى والمتمثلة بضرورة مواجهة مخاطر المنافسة الحالية والمستقبلية من الصناعات المماثلة المستوردة والتي تتطلب أيلاءها الاهتمام الكافي والتغلب عليها من خلال تقليل مخاطر الهدر وتقديم منتجات ذات جودة عالية وملبية لرغبات الزبائن من خلال التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن، فضلاً عما سبق فإن أهمية الدراسة تكمن في إظهارها النظري والتطبيقي بتركيزنا على موضوع على قدر كبير من الأهمية في مجال الإنتاج والعمليات ويعد أسلوباً مهماً لتحقيق الجودة المطلوبة وإدارة فاعلة في تقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن إذا ما طبقت مستلزماته بشكل صحيح وسليم ممثلاً بإدارة الجودة الشاملة.

رابعاً:- أهداف الدراسة

استناداً إلى ما تقدم تعد هذه الدراسة محاولة نظرية وتطبيقية تهدف من خلالها إلى تناول مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل مخاطر الهدر بأنواعه المختلفة في معمل الغزل والنسيج الحكومي بالموصل بالبحث والتحليل لمعرفة مدى توافر مستلزمات التطبيق السليم ومدى مساهمتها في تقديم منتجات بالجودة المناسبة من دون أي هدر.

وبتحديد أدق، فإن دراستنا الحالية تهدف إلى تحقيق الجوانب الرئيسية الآتية:-

١- التعريف بإدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها الضرورية فضلاً عن إدارة المخاطر.

٢- وصف مستلزمات إدارة الجودة الشاملة ومخاطر الهدر وتشخيصها.

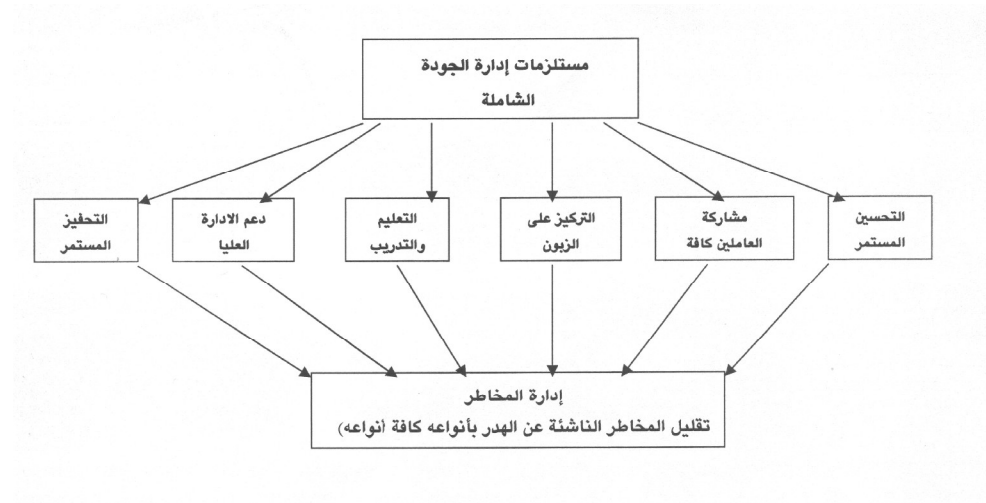
٣- اختبار علاقات الارتباط بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة ومخاطر الهدر.

تقديم دراسة نظرية وتطبيقية وبكل تواضع لإدارة المعمل قيد الدراسة عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومخاطر الهدر مدعمة بالتوصيات المبنية على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة.

خامساً:- أنموذج الدراسة وفرضياتها

تستوجب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج الدراسة، ويعبر عنه بالشكل الآتي.

أنموذج الدراسة



- واعتماداً على أنموذج الدراسة اعتمدت الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الرئيسة.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في معمل النسيج الحكومي.
- الفرضيات الفرعية.
- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المعمل قيد الدراسة .
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين مشاركة العاملين كافة وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المعمل قيد الدراسة .
- ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المعمل قيد الدراسة.
- ٤- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على الزبون وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المعمل قيد الدراسة.
- ٥- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والتعليم وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المعمل قيد الدراسة.
- ٦- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحفيز المستمر وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المعمل قيد الدراسة.

سادساً:- مسوغات الدراسة وأسباب اختيار الميدان

- يمثل اختيار ميدان الدراسة أمراً في غاية الأهمية، إذ لابد من اعتماد ذلك بموجب موضوع الدراسة ومتغيراتها وبالشكل الذي يحقق أهدافها.
- وبموجب ما تقدم فإن مسببات اختيار ميدان الدراسة تتمثل بالآتي:-
- ١- يتميز معمل الغزل والنسيج الحكومي بالموصل بطول عمره الانتاجي قياساً بالمعامل والشركات المماثلة مما يؤشر تمتعه بخاصية الاستقرار النسبي وبالتالي إمكانية إجراء دراسة في مجال الإنتاج والعمليات.
- ٢- يعد المعمل من اكبر المعامل الإنتاجية واعرقها على مستوى القطر ويمثل الركن الأساس للصناعة النسيجية في المحافظة ولم يتوقف عن العمل على الرغم من الظروف الحالية التي يمر بها القطر.

- ٣- أهمية منتجات المعمل قيد الدراسة لتلبية احتياجات المجتمع وسد حاجة السوق، خاصة وان الاقمشة تدخل كمادة اولية في الكثير من الصناعات ذات الصلة.
- ٤- تكامل المعمل مع معمل الالبسة الولادية بالموصل ضمن الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة وتقديمه المواد الاولية لمعامل الشركة.
- سابعاً:- أساليب جمع البيانات والمعلومات.
- اعتمد الباحثان في انجاز الجانب النظري استخدام المراجع العلمية والدوريات وأدبيات إدارة الإنتاج والعمليات فضلاً عن شبكة الانترنت ومحتوياتها الحديثة.
- أما الجانب الميداني من الدراسة فقد اعتمد بشكل رئيس على استمارة الاستبيان التي جاءت متوافقة ومستمدة من الجانب النظري من الدراسة ممثلة بالدراسات الآتية (السمان وصالح, 2005) و(العاني واخرون, 2002) و(Hiezer & Render, 1996) و(Narimbam, 1997) و(النجار ومحسن, 2006) و(Bothrogd & Emmet, 1996) و(Crock, 1980) بما يمكن من تأشير وتحديد مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وادارة المخاطر في المعمل قيد الدراسة اذ وزعت عشرون استمارة على مسؤولي الوحدات ورؤساء الاقسام وممن يمتلكون معلومات عن مهام المعمل واجراءاته الانتاجية ويمارسون مهام ذات علاقة بالانتاج, فضلاً عن المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للادارات ومواقع العمل .
- كما اعتمد أسلوب ليكرت الخماسي لتحليل الاستمارة وباستخدام معامل الارتباط البسيط للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الى جانب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

المحور الاول :- الجانب النظري

أ- ادارة الجودة الشاملة

أولاً:- مفهوم وأهمية ادارة الجودة الشاملة.

استخدمت كلمة الجودة في صور مختلفة من أجل التعبير عن وجهات نظر وآراء متباينة, اذ لا يوجد تعريف واضح ومحدد لها , فمثلاً تعبر كلمة الجودة للزبون عن قيمة السلعة او ايفاءها لمتطلباته او سعرها, ومن وجهة نظر المنتج فانها تعنى المطابقة بين المنتج والمواصفات المحددة مسبقاً(بوف, 1995, 88)

أما الجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها فانها تعني تقديم سلعة او خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات عملائها ورغباتهم بالصورة التي تتفق وتوقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعة مسبقا لانتاج السلعة او تقديم الخدمة وايجاد صفة التمييز فيها(عقيلي 17,2001).

ويمكن استخدام مصطلح الجودة للدلالة على معان مختلفة كجودة الحياة وجودة الهواء وجودة الشخصية، فقد اوضح (Karjewski & Ritzman, 2005, 91) بان الجودة تعبر عن كيفية اداء المنتج او الخدمة الغرض المطلوب منه بالسعر الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه. اما فيما يخص ادارة الجودة الشاملة، فقد تناولها العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص كل بموجب وجهة نظره على سبيل المثال لا الحصر فقط اوضح (Hiezer & Render, 2003, 81) بان ادارة الجودة الشاملة هي دلالة للتركيز على مستوى المنظمة ككل بدءاً بالمجهز وانتهاء بالمستهلك وتمثل ادارة الجودة الشاملة بالتزام الادارة واهتمامها بجميع اوجه المنتجات والخدمات ذات الاهمية للمستهلك.

أما (Feigenbaum 1983, 7) فقد عرفها بانها توليفة من خصائص المنتج او الخدمة المتعلقة بالتسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي يمكن من خلالها اشباع حاجات ورغبات المستهلك.

في حين يشير (Noori & Radford 1995, 638) اليها بعدها فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ اساسية ممثلة بـ

- ١- التركيز المكثف على رضا الزبون.
 - ٢- وضع مقاييس دقيقة للنشاطات.
 - ٣- تحسينات مستمرة على المنتجات والعمليات.
 - ٤- قوة تأثير وسيطرة على الافراد.
- وفي الوقت نفسه يؤكد (Helga 1997:19) بان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة الادارة المستمدة من رضا الزبون.
- أما (Spentey 1995, 3) فقد مثلها بالفلسفة التي تناضل بهدف الاستخدام الافضل لكل الموارد والفرص والتحسين لممتلكات المنظمة جميعها.

في حين مثلها (بندقجي 1996,133) بمجموعة الاعمال والنشاطات التي يلتزم بها كل المدراء والافراد في المنظمة بهدف تلبية رغبات الزبون.

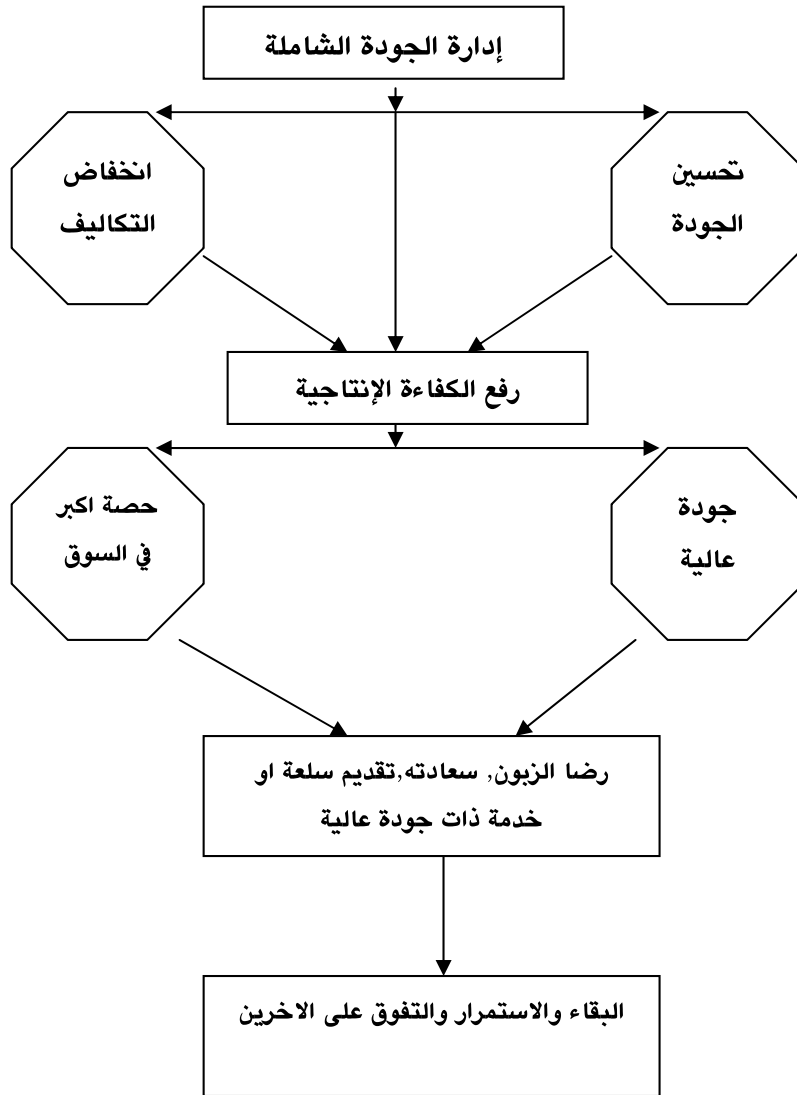
أما (عقيلي 31,2001) فقد ذهب الى ابعد من ذلك واعد ادارة الجودة الشاملة فلسفة ادارية حديثة تأخذ صورة منهاج او نظام اداري شامل مبني على اساس احداث تغييرات جذرية داخل المنظمة للفكر والسلوك والقيم والمعتقدات والمفاهيم الادارية ونمط القيادة الادارية ونظم واجراءات العمل والاداء وكل شي فيها بهدف تطوير وتحسين مكونات المنظمة كافة بهدف الوصول الى اعلى جودة لمخرجاتها من سلع وخدمات وباقل كلفة وبالتالي تحقيق اعلى الدرجات الرضى للزبائن , من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم على وفق ما يتوقعونه انسجاماً مع استراتيجية تدرك ان رضا الزبون وهدف المنظمة هما واحد إذ إن بقاء المنظمة ونجاحها واستمرارها يعتمد على هذا الرضا من خلال أداء العمل الصحيح من دون اخطاء من الوهلة الاولى, اعتماداً على مبادئ عديدة منها ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق وتحفيز الطاقات والقدرات واستثمارها على أفضل وجه والتحسين المستمر وبالتالي تحقيق الفوائد للجميع (المنظمة, العاملين, المجتمع).

واتساقاً مع ماتقدم فان ادارة الجودة الشاملة تعد منهجاً ادارياً شاملاً لخدمة الزبون من خلال استثمار قدرات المنظمة الداخلية وامكانياتها , اذ انها ليست ادارة متخصصة لتحقيق الجودة بل هي عملية شاملة لكل الاقسام والانشطة والوظائف وعلى شكل حلقات مترابطة ومتكاملة بحيث ان الخلل في أي منها يعد تقصيراً في تحقيق الجودة الكلية المرغوبة في المنتج او الخدمة, وفي الوقت نفسه فان تحقيق الجودة المطلوبة يعد بحد ذاته دليلاً عملياً على جودة المنظمة.

ويوضح الشكل التالي ادارة الجودة الشاملة واهدافها الرئيسية.

الشكل رقم (١)

أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (٢٠٠١)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

ثانياً:- إدارة الجودة الشاملة، خلفية تاريخية.

يرى بعض الخبراء اليابانيين مثل كيومي وايشيكاوا ان الجودة نمت وترعرعت وتطورت في احضان الصناعة اليابانية وبالتحديد في بداية العقد الخمسيني من القرن الماضي (ابان احتلالها من قبل الولايات المتحدة الاميركية وتحويل صناعتها الحربية من قبل دولة الاحتلال الى الصناعة المدنية) ادراكا من اليابانيين بان التفوق في جودة منتجاتهم يعد نصراً اقتصادياً على الصناعة الاوربية والاميركية رداً على هيمنتها العسكرية بعد كارثة هيروشيما وناكازاكي، وهكذا بدأت تخسر الشركات الاميركية والأوربية لجزء من حصتها في الاسواق العالمية والمحلية لصالح الصناعة اليابانية التي ركزت اهتمامها الاول والاخير على موضوع الجودة كانطلاقة حقيقية للاسواق العالمية واستجابة لرغبات زبائنهم (ناكامورا وجريس، 1985، 75:72).

وفي الوقت الذي كانت الشركات الاميركية والاوربية تولي اهتمامها الى مسألة العلاقة بين الانتاجية - الكلفة وكما اشار الى ذلك العالم الاميركي (Skinner, 1969, 519) في دراسته التصنيع: الحلقة المفقودة. منطلقين من فكرة مفادها ان السعر هو الهاجس الاول للزبون، إذ ساد هذا الاعتقاد حتى بداية عقد السبعينات إذ تنبعت هذه الشركات الى الخطر المحدق بها مما حفزها ذلك الى ابدال استراتيجيتها القديمة (الكلفة- الانتاجية) الى استراتيجية ادارة الجودة الشاملة لتوقف زحف المنافسة اليابانية لمنتجاتها وخاصة في صناعة السيارات والالكترونيات، بعد ان كان قياس مستوى جودة الصناعة اليابانية بالمليون وكان هذا المقياس في الشركات الاميركية بالمئة. وهذا مؤشر عملي على تفوق جودة الصناعة اليابانية ولعل ادارة الجودة الشاملة كانت هي الادارة التي مكنت الشركات اليابانية بلوغ هذا المستوى من الجودة العالمية.

ومن نافلة القول بانه كان للعديد من الكتاب والباحثين الرواد الاوائل اسهامات واسعة في ظهور مفهوم ادارة الجودة الشاملة وتطويرها، قدموا نماذج على وفق وجهة نظر كل منهم كان حصيلة الخبرة في مجال تطبيق الجودة وبالتالي بناء مفاهيم ادارة الجودة الشاملة وبروزها، ومن ابرز العلماء (Deming) (Grosby) (Juran) والى جانب هؤلاء العلماء البارزين برزت مجموعة من المتخصصين كانت لهم اسهامات واضحة في دفع عملية تطوير مفاهيم ادارة الجودة الشاملة وافكارها منهم (Conway) (Taguchi) (Ishikawa) (Feigenbaum) ويمكن توضيح اهم الاتجاهات في إدارة الجودة الشاملة لابرز هؤلاء العلماء في الجدول (١) (العاني وآخرون 2002، 23).

جدول (١)

أهم الاتجاهات في إدارة الجودة الشاملة لكل من (Juran) (Grosby) (Deming)

رواد إدارة الجودة	تعريف الجودة	الفلسفة العامة	الطريقة	ما اشتهر به	أهم نقاط الاتفاق بين الثلاثة الكبار
ديمينج Deming	احتياجات الزبائن ومتطلباته أيا كانت.	ان الانتاجية تتحسن كلما زاد معدل التغيير والتجديد	— استخدام التقنيات الاحصائية لضبط العمليات Statistical process Control — استخدام بحوث الزبائن Customer Research	— الاربعة عشرة نقطة حاكمة للجودة . — النظرة للمنظمة كمنظومة متكاملة. — سلسلة ديمينج للعمليات . — الرقابة الاحصائية	— إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا أولاً . — تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة يحتاج الى جهود كل العاملين ويشمل الأنشطة جميعها ويجب ان يتم بأسلوب مفتوح يتسم بتشجيع المشاركة . — تقديم المنشأة
جوران Juran	الصلاحية للاستخدام والتوافق مع المواصفات	الإدارة في سبيل تحقيق الجودة تعتمد على إدارة القوى البشرية والنظم.	— تحقيق الكفاءة يتم بأنجاز مشروع تلو المشروع . — التدريب المكثف . — دوائر ومجموعات الجودة . — المراقبة الاحصائية للعمليات (SPC)	— الاربعة عشرة خطوة لتحقيق الجودة . — نظرية الأبعاد الثلاثية في تطوير الجودة وتحقيقها .	العاملين ويشمل الأنشطة جميعها ويجب ان يتم بأسلوب مفتوح يتسم بتشجيع المشاركة . — تقديم المنشأة
كروسبي Crosby	— التوافق مع متطلبات الزبائن . — عدم حدوث اخطاء . — المنع وليس الاصلاح . — حساب تكاليف عدم التوافق مع متطلبات العملاء .	المنع وليس متابعة الاخطاء . العمل يتم على اكمل صورة من اول مرة وفي كل مرة وفي الوقت المطلوب	مجموعات تطوير الجودة	— الاربعة عشرة خطوة لتحقيق الجودة . — تعريف تكلفة الجودة بأنها تكلفة عدم التوافق . — تكلفة احداث التوافق . — أسلوب انعدام الاخطاء ZD . — المنع Prevention . — نموذج العملية Process Model	لا يتم بمعزل عن مشاركة الموردين وتقديمهم (المورد شريك في احداث هذا التقدم) .

وهكذا تطورت واتسعت إدارة الجودة الشاملة لتصبح مدخلاً علمياً يهدف الى إحداث تغييرات جذرية في ثقافة المنظمة وتغييرها من الأسلوب الإداري التقليدي الى الأسلوب الحديث القادر على تحقيق مستوى عالٍ للجودة ومن ثم تحقيق النجاح اعتماداً على تلبية رغبات الزبون وطلباته.

ثالثاً: - الأدوات الأساسية لمنع المعيب في ظل ادارة الجودة الشاملة

تؤكد المنظمات الصناعية الحديثة والمتطورة على استخدام سبعة انواع من الادوات للتعرف على مسببات الانحرافات في جودة الانتاج والعمل على إعادة عملية الانتاج الى وضعها الطبيعي بأقصى سرعة مطلوبة عن طريق اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لازالة مسببات الانحراف عن المواصفات المطلوبة بالوقت المناسب. وفي هذا السياق يهدف تطبيق الادوات السبعة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الى منع خروج أي منتج نهائي معيب ومن ثم تقليل العيوب الى ادنى حد ممكن وصولاً الى المعيب الصفري (Zero Defect) والذي يعد هدفاً مثالياً يصعب الوصول اليه في واقع الحال على الانتاج خصوصاً عند تطبيق نظم الانتاج التقليدية من جهة ولكنه يمثل احد العناصر الرئيسة في تطبيق نظم الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج الانلي من جهة اخرى اذ تؤكد الخبرة المتراكمة في المنظمات الصناعية اليابانية حوالي 90٪ من مشاكل الجودة يمكن التغلب عليها بتطبيق الادوات السبعة في تحليل بيانات الجودة ومعلوماتها واكتشاف اسباب الانحرافات والمعيبات عن المواصفات المطلوبة في المنتج ومدى علاقتها بالاجراءات التصحيحية وفي الوقت نفسه يوفر تطبيق الادوات السبعة^(*) (المميزات): (النجار ومحسن, 2002, 493-492) .

١- التعرف على استنتاجات علمية تهدف الى تصحيح مسار العملية الانتاجية منذ الوهلة الاولى.

٢- التنبؤ بالانحرافات المتوقعة في مسار العملية الانتاجية قبل حدوثها وبوقت مبكر.

٣- تقليص عدد العاملين في عملية الفحص والتفتيش من خلال الاعتماد على اسلوب الفحص بالعينات بدلا من الفحص الشامل.

٤- تحديد مسببات الانحرافات في خواص الجودة ودراسة العوامل المؤثرة واتخاذ الاجراءات العلاجية الناجحة.

وتتألف الأدوات السبعة مما يأتي:

١- جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.

٢- المدرجات التكرارية.

٣- قوائم المراجعة.

٤- مخطط باريتو.

^(*) للمزيد من التفاصيل ينظر: (النجار ومحسن, ٢٠٠٢, ٤٩٣-٤٩٢).

٥- مخطط السبب والنتيجة.

٦- مخطط التبعثر.

٧- لوحات الضبط.

رابعاً:- مزايا وعيوب ادارة الجودة الشاملة.

مثلما لادارة الجودة الشاملة مزايا فان لها عدداً من العيوب جراء تطبيقها نعرضها تباعا كما يلي :

أ- مزايا ادارة الجودة الشاملة وفوائدها:

(Northants 2000,156) (العاني واخرون 2002,48)

١- تحسين جودة السلعة او الخدمة.

٢- تخفيض العادم والتالف والمرتجع.

٣- استخدام الوقت بشكل اكثر كفاءة.

٤- ازدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية المستدامة.

٥- زيادة رغبة المنظمة من خلال العمل الصحيح من اول وهلة.

٦- المحافظة على حيوية المنظمة ,التجديد,التحسين,التكييف.

٧- كسب رضا المجتمع من خلال اشباع حاجاته ورغباته المتجددة.

٨- جعل المنظمة اكثر استجابة للمتغيرات البيئة وزيادة القدرة التنافسية.

٩- تطوير علاقات العمل بين العاملين وزيادة الولاءالتنظيمي وتخفيض معدلات دوران العمل من خلال الحوافز المقدمة.

١٠- تمكن من اكتشاف الاخطاء منذ الوهلة الاولى.

١١- تقديم الحلول لمشاكل الجودة في المنظمة.

ب- عيوب ادارة الجودة الشاملة.

يشير البعض من الباحثين الى وجود عيوب لادارة الجودة الشاملة على الرغم من مزاياها العديدة أهمها:

١- تستنزف الكثير من وقت الادارة والعاملين.

٢- يمكنها ان تتسم علناً بالبيروقراطية والالية وتؤدي في الوقت نفسه الى التاكيد على الاتساق من دون عدّ التحسين بؤرة اهتمام او تاكيد على الوسيلة من دون الغاية.

- ٣- لا يمكن ان تكون فعالة الا اذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح, فهي ليست ادارة لتحويل اتجاه المنظمة.
- ٤- مردودها ليس سريعا اذ انها لا تثمر سريعا فادارة الجودة الشاملة تستغرق سنوات في تنفيذها وهي في الحقيقة عملية لاتنتهي.
- ٥- يمكن ان تؤدي الى توجيه اهتمام زائد عن الحد المطلوب الى احتياجات الزبون النهائي واهتمام غير كاف لاحتياجات العاملين واصحاب المصالح.
- ٦- من المحتمل ان تسبب اضطراب في مختلف المراحل والعمليات داخل المنظمة وينبغي في مثل هذه الحالات معالجة الامر بعناية ودقة.
- خامساً:- مستلزمات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- مثلا اختلف الكتاب والباحثون وذوو الاختصاص في تعاريف الجودة وادارة الجودة الشاملة, فانهم لم يتفقوا على مستلزمات تطبيقها حتى تسمية هذه المستلزمات, اذ اطلق عليها البعض المتطلبات وسمّاها آخرون بالمبادئ والعوامل, ويذهب الباحثان مع رأي المستلزمات انسجاما مع عنوان البحث.
- وفي هذا الصدد فقد أشار (Narimbam 1997,15) الى ان المبادئ الاساسية لادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي:
- ١- التحسين المستمر للجودة وزيادة القيمة للزبون.
- ٢- تنفيذ العمل بشكل سليم منذ الوهلة الاولى.
- ٣- مشاركة العاملين كافة في المنظمة.
- ٤- دعم الادارة العليا.
- ٥- منع حدوث التلف.
- ٦- الاستجابة لطلبات الزبائن.
- أما (العاني وآخرون ٢٠٠٢, ٦) فقد أوضحوا بان المبادئ الأساسية لادارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي.
- ١- التزام الإدارة العليا.
- ٢- التركيز على الزبون.
- ٣- مشاركة الموردين.
- ٤- فرق العمل.

- ٥- منع الأخطاء.
 - ٦- المنظومة المتكاملة.
 - ٧- تصميم العمليات.
 - ٨- تخطيط المخزون.
 - ٩- تدريب العاملين.
 - ١٠- الجودة القابلة للقياس.
 - ١١- التطوير المستمر.
 - ١٢- المقارنة مع اداء الآخرين.
- في حين اشارت (Hiezer & Render1996,84,85) الى ان المتطلبات الرئيسة لبرنامج فعال لادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي:
- ١- التحسين المستمر من دون توقف.
 - ٢- القدرة على التأثير في العاملين.
 - ٣- وضع معايير الاداء التوضيحية (الاسترشادية).
 - ٤- الانتاج والشراء في الوقت نفسه.
 - ٥- الزامية حل المشكلة حال ظهورها.
- وفي السياق نفسه أوضح (السمان وصالح 2005,109-110) بان مستلزمات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي:
- ١- التحسين المستمر.
 - ٢- البرامج التحفيزية لادارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين.
 - ٣- البرامج التحفيزية للرقابة على جودة الانتاج.
 - ٤- التركيز على الزبون.
 - ٥- التدريب والتعليم.
 - ٦- التخطيط الاستراتيجي.
 - ٧- دعم الادارة العليا.
- استناداً الى ماتقدم من عرض لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة فقد تبنى الباحثان المستلزمات الاكثر اتفاقاً والاكثر ملاءمة للمعمل قيد الدراسة والمستمدة من الدراسات

المشار اليها سالفاً وبشكل خاص (Narimbam,1997) و(السمان وصالح,2005) كحدود للدراسة.

١- دعم الادارة العليا.

إذ تبدأ الخطوة الاولى للتطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة بدعم الادارة العليا الحقيقي والتزام بها، فعلى الرغم من ان الادارة العليا تخصص الموارد المطلوبة للعمليات الانتاجية فانه يستوجب منها وضع مجموعة اسبقيات تهدف الى تعزيز الخطط المتعلقة بالوصول الى التطبيق السليم لادارة الجودة الشاملة وتبنيها من دون تردد .

٢- مشاركة العاملين كافة في المنظمة .

من خلال وضع برامج تحفيزية وتوفير الفرص لكافة العاملين للمشاركة وجعلهم طرفاً في كل خطوة من خطوات تحقيق المنتج بدءاً من تصميم المنتج وتحديد المواد الاولية اللازمة مروراً بالعمليات الانتاجية وانتهاءً بتسليم المنتج على وفق المواصفات المطلوبة والمرغوبة الى الزبائن.

٣- التحسين المستمر.

ان التحسين مستمر من دون توقف والهدف هو بلوغ الكمال على الرغم من صعوبة تحقيقه الا انه بحد ذاته يكون دافعاً للتطوير والتحسين المستمر والمتزايد كما يفعله اليابانيون، وهكذا فان الجودة لا يوجد لها نهاية وانما هي عملية تتطلب المضي قدماً من دون هواده او توقف.

٤- التركيز على الزبون.

بما ان الزبون هو هدف المنظمة وغايتها الاساسية وسر نجاحها ومقياس تقدمها إذن فلا بد من الاستجابة لرغباته واحتياجاته وتفضيلاته المتجددة، وهكذا تضع ادارة الجودة الشاملة الزبون في مقدمة اولوياتها لاقتناعها التام بعدّه المحرك الاساس للعمليات كافة داخل المنظمة اذ من دون تلبية تفضيلاته واحتياجاته الحقيقية لا يمكن للمنظمة ان تنمو سواء كان خارجياً ام داخلياً.

٥- التدريب والتعليم.

باستخدام برامج التدريب والتعليم تطور ادارة الجودة الشاملة امكانات وقدرات وطاقات عاملها بعدّها وسيلة حديثة في تجديد معلومات العاملين وقدراتهم ومهاراتهم الحقيقية وتطويرها ومن خلال استخدام اساليب المحاكات والعمل الفعلي في الدورات من دون الاكتفاء

بالمشاهدة والاطلاع لتوفير الفرصة للعاملين لتحقيق المنتجات المطلوبة منذ الوهلة الاولى ومن دون أي هدر.

٦- التحفيز المستمر.

يتطلب التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة التحفيز المستمر للعاملين على الجهود والاعمال المتميزة حتى الاعمال السليمة منذ الوهلة الاولى, اذ ان انتاج العامل على وفق المواصفات المطلوبة تعد الاساس في تحقيق الانتاج النهائي ذي الجودة العالية لمنتجات المنظمة منذ البدء , وفي هذا الصدد توصلت العديد من الدراسات الى ان العاملين ترفع معنوياتهم عند الثناء عليهم او تكريمهم مادياً او معنوياً مقابل جهودهم المتميزة وهذا ما تطبقه إدارة الجودة الشاملة.

ب:- ادارة المخاطر

اولاً:- مفهوم الخطر

يعد التحديد الواضح لمفهوم الخطر أمراً بالغ الأهمية لانه يمثل الاساس الموضوعي لاستيعاب دوره ومهامه, ويعدّ الخطر من المصطلحات التي ترد دائماً في ادبيات ادارة الاعمال فهناك اخطار صناعية في مجال ادارة الانتاج والعمليات ومخاطر تسويقية في مجال ادارة التسويق ومخاطر مالية في مجال ادارة الموارد المالية, وفي الحياة العملية فان مصطلح الخطر يتكرر استخدامه بشكل كبير لان أية خطوة أو إجراء تقوم به منظمات الاعمال ترافقه درجة معينة من الخطر او حالة عدم التاكيد, ولغرض اعطاء صورة عن هذا المفهوم تم محاكاة من سبقنا من الكتاب والباحثين في الاجتهاد كمحاولة تستهدف التاصيل او شيئاً منه. وفي هذا الصدد اشار (العداي, 1978, 11) على انه حادث يؤدي الى خسارة, في حين عرفه (Allen & Duvall, 1987:1) بانه التباين غير المستحب عن المتوقع. كما يمثل الخطر من وجهة نظر(بني حمدان, 1997, 4) الاختلاف والتباين بين النتائج التي قد تحدث خلال فترة زمنية معينة في موقف معين, اما (التميمي, 1998, 28) فيذهب الى ابعد من ذلك ويعرفه على انه أية نتيجة غير مرغوبة او غير متوقعة لقرار معين.

في هذا السياق سوف يحاول الباحثان اعتماد مفهوم الخطر يتسق مع أهداف البحث هو " أي فعالية او نشاط لا يضيف قيمة للسلعة او للزبون" او) أي نشاط غير مرغوب في العملية

الإنتاجية يؤدي الى الهدر في موارد المنظمة المختلفة كالمعيب والمعاد والمرتجع والتالف والفاقد والوقت الضائع).

ثانياً: - طبيعة ادارة الخطر ومفهومها

تاريخياً وفي اعقاب الحرب العالمية الثانية نشأ تيار. لمواجهة المخاطر وادارتها واول مقالة نشرت بهذا الصدد كانت في مجلة (Harverd Business Review) تحت عنوان ادارة الخطر: وجه جديد للسيطرة على الكلفة (بني حمدان, 1997, 9) وهذا يعدّ استجابة لمنع الخسائر التي تواجه المنظمات, وفي هذا السياق حاول المختصون في ادارة الانتاج والعمليات تطوير استراتيجية لمواجهة المخاطر الناجمة عن نشاطات المنظمة والمتمثلة بالهدر لمختلف انواعه, (Meier, 2000, 3) وبناء على ذلك فان ادارة الخطر في اطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة, ولا يمكن لهذه الظاهرة ان تاخذ ابعادها التطبيقية الا بتطوير ثقافة المنظمة تجاه المخاطر, وتتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل الكفيلة لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي, ويستلزم ذلك توفر مهارات جديدة ونظم معلومات دقيقة قادرة على التنسيق بين الاطراف المتعددة داخل المنظمة.

ان مصطلح ادارة الخطر يضم شقين الاول الادارة والثاني الخطر. فالادارة على وفق المفهوم الشائع هو التخطيط والتنظيم والرقابة على اعمال المنظمة, اما الخطر فهو التباين في ماهو متوقع (محمد علي, 2004, 14)

ان مصطلح ادارة الخطر يشبه الى حد ما مصطلح ادارة الجودة والتي يقصد بها السيطرة على الجودة من خلال التنظيم والتخطيط والرقابة على حركة سيرها اثناء العملية الانتاجية وبذلك فان مصطلح ادارة الخطر يمكن تعريفها على انها تلك النشاطات والسياسات المتعلقة بالوصول الى وسائل محددة للتحكم في الخطر او الهدر والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك وما ينتج من تلك النشاطات من تخفيض لدرجة الخطر على ان يرافق ذلك انخفاض في الكلفة اللازمة لتنفيذ مثل هذه السياسات والنشاطات (كامل, 1979: 68).

اما (Crock ford, 1982: 164) فقد عرفها على انها تلك الانشطة المؤدات إلى منع حدوث الخسارة, بينما يشير (Bothrogd & Emmet, 1996: 17) الى ادارة الخطر على انها عملية تركيبية تهدف الى مساعدة العاملين على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح من اجل تحديد وتصنيف المخاطر ثم ادارتها والسيطرة عليها.

ثالثاً:- مراحل ادارة الخطر

تتطلب ادارة المخاطر وجود ادارة فعالة لوضع استراتيجية يتأثر من خلالها تحديد الاخطار وتشخيصها التي تتعرض لها المنظمة ثم تقييم حجم الخسائر المحتملة لكل خطر من هذه الاخطار ومن ثم تحديد الطريقة المناسبة لمواجهة كل منها بالتنسيق مع الادارات الاخرى، وفي هذا السياق حدد(4,2000,Meier) مراحل ادارة الخطر كمايلي:-

- ١- مرحلة تحديد الاهداف.
 - ٢- مرحلة التحديد والاكتشاف.
 - ٣- مرحلة تقييم الاخطار.
 - ٤- مرحلة اختيار استراتيجية لمواجهة الخطر.
 - ٥- مرحلة التنفيذ.
 - ٦- مرحلة الرقابة.
- مايخص المراحل(١-٣) فهي تعدّ بمثابة التمهيد الاولي لمرحلة اختيار الاستراتيجية الملائمة لمواجهة الخطر فعلى مستوى الهدر الذي تواجهه المنظمات الصناعية والخدمية كخطردائم يلزم نشاطات المنظمة وفعاليتها فان الامر يحتاج الى اختيار استراتيجية ملائمة تستطيع من خلالها تحديد مكامن الهدر وسبل معالجته واحد المناهج الحديثة المعتمدة لمواجهة ذلك هو اعتماد منهج ادارة الجودة الشاملة والتي سبق التطرق اليها في الجزء الاول من البحث.
- أما المرحلة الخامسة فانها تهتم بتنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها من قبل المنظمة من خلال اشراك العاملين كافة بتنفيذها.
- في المرحلة الاخيرة يتم اجراء المتابعة والمراقبة لملاحظة التغييرات التي تتطلب مراجعة وتنقيح السياسات التي تتعامل مع الخطر او الهدر ونتائج هذه السياسات.
- ان برنامج ادارة الجودة الشاملة شأنه شأن أي برنامج يعزز معطيات ونتائج من الضروري متابعتها وتحليلها لغرض الاستفادة من هذه النتائج كتغذية عكسية، وفي هذا السياق لابد من وجود نظام معلومات مصمم بشكل يحقق عدة اهداف اولها معالجة جوانب القصور المحتملة في مراحل التنفيذ وفي الوقت نفسه تعد هذه المعلومات المادة الاساسية للقرارات المتخذة من قبل الادارة والتي من خلالها سيتمكن المسؤولون في المسؤوليات الادارية المختلفة من الوقوف على نتائج التنفيذ التي تم تحقيقها (شكر، ١٩٩٣: ١٢٣)، وتجدر الإشارة الى ان وظيفة

الرقابة تتطلب وضع معايير رقابية يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وتصحيح الانحرافات.

رابعاً: - أنواع المخاطر

حاول العديد من الباحثين تصنيف المخاطر وتحديد أنواعها فقد أشار (Green,etal,1987,33) الى نوعين من المخاطر الاول يتعلق بمخاطر الإنتاج والأفراد أما الثاني فيتعلق بمخاطر البيئة أما (Meber & Gedges, 1963 375) فقد حدد المخاطر بالانواع الآتية:

- ١- الاخطار الديناميكية وتقسم الى أخطار إدارية ,السوق,المالية.
 - ٢- مخاطر الانتاج وتقسم الى مخاطر اساسية ومخاطر الابداع.
 - ٣- المخاطر الصرفة وتقسم الى تدمير الممتلكات والافراد.
- أما (Crockford,1980,13) فقد قسمها الى مخاطر الحريق والطوارئ, مخاطر الحوادث الشخصية , المخاطر الاجتماعية والسياسية,المخاطر التقنية, مخاطر السوق, مخاطر العمل ومخاطر المسؤولية.
- يلاحظ من العرض السابق بان هناك اتفاقاً مبدئياً حول مخاطر الانتاج وما يترتب عليه من نتائج سلبية تؤثر على المنظمة وهذا ما يدفع باتجاه البحث عن برامج فعالة لمواجهة الاثار الناجمة عن المخاطر وبشكل خاص المخاطر التي تعيق تحقيق المنتجات بالمواصفات اللازمة وباقل الخسائر المحتملة.

المحور الثاني:- الجانب الميداني

اولاً:- وصف مجتمع الدراسة.

وصف معمل الغزل والنسيج الحكومي بالموصل عينية الدراسة.

يعد معمل الغزل والنسيج الحكومي بالموصل احد مصانع الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة ويقع في محافظة نينوى (المنصور) على مساحة ٢ كم^٢ ويعمل بوجبة عمل من خلال (٢٠٠٠) منتسب ومنتسبة.

تم إنشاء المعمل عام ١٩٥٤, وبوشر العمل فيه في ٢٥ اذار ١٩٥٧ من قبل وزارة الاعمار بكلفة (٣٧٥٠٠٠٠) مليون دينارعراقي من قبل شركة فرنسية بكامل الابنية والمكائن والمعدات سمي معمل رقم (١), وتم انشاء معمل ثاني عام ١٩٦٨ في الموقع نفسه ويسمى الان

بمعمل رقم (٢) وبوشر الانتاج فيه عام ١٩٧٠ وبكلفة (٤) ملايين دينار عراقي بعقود من قبل شركة جيكية، الحق المعمل بالشركة العامة للصناعات القطنية عام ١٩٨٨. وفي عام ١٩٨١ تم تطوير مكائن ومعدات المعمل رقم (١) واستبدالها باخرى سويسرية حديثة لقسمي الغزل والنسيج بكلفة (١٠) ملايين دينار عراقي، وفي عام ١٩٨٨ تم استبدال مكائن ومعدات المعمل رقم (٢) باخرى روسية وتطويرها لقسمي الغزل والنسيج بكلفة (٥) ملايين دينار عراقي . يضم المعمل عدداً من الاقسام والوحدات والشعب الادارية والورش الهندسية والميكانيكية، ويهدف الى إنتاج الاقمشة المختلفة وعلى وفق المواصفات المطلوبة. وتشمل المنتجات الغزول القطنية والمخلوطة والاقمشة القطنية والبولين والهمايون والستائر والانسجة القطنية المصنوعة والشراشف المخططة، فضلاً عن الاقمشة غير النمطية التي تطلبها الشركات والمصانع والدوائر الاخرى كالبطانيات وقماش خيم وقاعدات بلاستر وقماش ترشيح ١٠٠٪ بولستر. وفيما يخص الطاقة التصميمية للمعمل فانها (٢٩٥٠٠) الف متر طولي سنوياً، اما الطاقة المتاحة فهي (٢٣٩٠٠٠) الف متر طول سنوياً. أما منافذ التوزيع، فان الاسواق المحلية والبيع المباشر ومعمل المنتجات الطبية ومعامل الغزل والنسيج الاهلية تعد اهم منافذ التوزيع.

ثانياً:- وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يشير هذا الجزء الى وصف متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وتشخيصها التي ساهمت في بناء انموذج الدراسة وفرضياتها الاساسية والفرعية على وفق نتائج الاستبيان الميدانية من خلال وصف طبيعة هذه المتغيرات على وفق وجهات نظر الافراد المبحوثين في المعمل مجتمع الدراسة.

ومن اجل تحقيق ذلك استخدم الباحثان البرمجية (Quatro) للتعرف على التكرارات والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسب الاجابة الى القياس لافراد مجتمع الدراسة وكما يأتي:-

أ- مستلزمات ادارة الجودة الشاملة.

من اجل وصف متغيرات ادارة الجودة الشاملة وتشخيصها لابد من التعرف الى مستلزماتها الاساسية وكما يأتي:-

١- دعم الادارة العليا.

يؤشر الملحق (١) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تشمل العناصر (X3-X1)، والتي تشير الى ان (55٪) من الافراد المبحوثين يتفقون ويتفقون بشدة على ان الادارة العليا لمعمل الغزل والنسيج الحكومي بالموصل تلتزم بتحقيق اعلى درجات الجودة وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغا للعنصر (X1) (3.1) و (1.44) على التوالي.

في حين يتفق ويتفق بشدة (60٪) من افراد مجتمع الدراسة على ان نظام ادارة الجودة الشاملة يعد هدفاً جوهرياً للادارة العليا للمعمل وتعمل من اجل تحقيقه، وتتفق النسبة نفسها على ان الادارة العليا تعمل على توفير منتجات بالجودة المناسبة، وقد بلغ الوسط الحسابي للعنصرين (X3-X2) (3.1) و (3.3) والانحراف المعياري (1.3) و (1.34) على التوالي. اظهر متوسط اجابات المبحوثين لهذا المتغير المستلزم والبالغ (58,33٪) بان الادارة العليا للمعمل لم تدفع باتجاه تعزيز تطبيق ادارة الجودة الشاملة مما قد يؤثر على اداء المعمل.

٢- مشاركة العاملين كافة.

تؤشر العناصر (X6-X4) مدى مشاركة العاملين كافة في المعمل لتحقيق ادارة الجودة الشاملة، ان يؤكد (45٪) فقط من الافراد المبحوثين بان الادارة العليا تدعم مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المناسبة وقد بلغ الوسط الحسابي للعنصر (X4) (3.3) والانحراف المعياري (1.41) على التوالي.

وبأقل نسبة مئوية لهذا المستلزم بلغت (35٪) يتفق الافراد المبحوثين بان المعمل يمنح العاملين كافة الحوافز المجزية لمشاركتهم الفاعلة في تحقيق الجودة المناسبة وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X5) بلغ (2.8) و (1.36) على التوالي.

اما النسبة الكبرى للاتفاق والبالغة (60٪) فانها كانت مؤشراً لاتفاق الافراد المبحوثين على ان العاملين كافة يشاركون في تحقيق الجودة بدءاً بالتصميم وانتهاءً بتسليم المنتج وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغاً (3.3) و (1.22) للعنصر (X6) على التوالي.

تؤشر النسبة المئوية لمتوسط اجابات متغير مستلزم مشاركة العاملين كافة والبالغة (46,66٪) بان هناك حاجة لزيادة الاهتمام بمشاركة العاملين والتي تعد اسهاماً فاعلة في

تحقيق الجودة المناسبة بعدّهم الاداة الرئيسة في العملية الانتاجية بدءاً من استلام طلبات الزبائن وانتهاءً بالخدمة ما بعد البيع.

٣- التحسين المستمر.

يتفق ويتفق بشدة (55%) من الافراد مجتمع الدراسة بان ادارة المعمل تعمل باستمرارعلى تحسين جودة منتجاتها وقد اشترت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر(X7) (3.25) و(1.08) على التوالي، اما الافراد المبحوثين الذين يتفقدون ويتفقدون بشدة على ان تطوير جودة منتجات المعمل وتحسينها تعد دافعاً لتحقيق الجودة المطلوبة فقد بلغت نسبة اجاباتهم(65%) وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر(X8) بلغا(3.35) و(1.23) على التوالي.

وأخيرا فان (50%) فقط من الافراد مجتمع الدراسة يتفقدون ويتفقدون بشدة بان التحسين المستمر لمنتجات المعمل يعد هدفاً مركزياً للأطراف كافة، مما يشير الى ان هناك عدم مشاركة لاكثر من طرف لتحقيق الجودة المناسبة باستمرار، وكانت قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر(X9) (3.25) و(1.38) على التوالي.

٤- التركيز على الزبون.

يوضح الملحق(١) التوزيعات التكرارية والاساط الحسابية والانحراف المعياري للعناصر(X10-X12) لمستلزم التركيز على الزبون والتي تؤثر للعنصر(X10) اتفاق(60%) من المبحوثين بان المعمل يضع اهدافه الانتاجية بناء على طلبات الزبون وبوسط حسابي بلغ(3.4) وانحراف معياري(1.23) على التوالي.

وفي الوقت نفسه يتفق نصف الافراد المجيبين على أن المعمل يقيّم نجاحه من خلال تلبية رغبات زبائنه المستمرة وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر(X11) (3.2) و(1.16) لكل منهما.

أما نسبة بحث المعمل باستمرار على رغبات الزبائن وتفضيلاتهم المتجددة فقد أشرت ادنى نسبة اتفاق إذ بلغت (45%) وبوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري(1.06).

تتضح من النسبة المئوية لمتوسط اجابات مستلزم التركيز على الزبون والبالغة (51,66٪) بان هناك حاجة لايلاء اهتمام اكبر لطلبات الزبائن ورغباتهم ولعل السبب في ذلك يعود الى انحسار منافذ التوزيع في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي يعيشها القطر.

٥- التدريب والتعليم.

تؤشر النسب المئوية للتدريب والتعليم كاحد مستلزمات ادارة الجودة الشاملة عدم ايلاء الاهتمام الكافي من قبل إدارة المعمل اذ تراوحت قيم عناصره (X13-X15) بين (30-45٪)، اذ يتفق ويتفق بشدة (40٪) من المجيبين بان المعمل يشرك العاملين في دورات لتطوير منتجات المعمل وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X13) بلغا (2.95) و (1.24) على التوالي.

وبالاتجاه نفسه يتفق (30٪) من الافراد المبحوثين بان المعمل يعتمد اسلوب التدريب المستمر للعاملين كافة بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم وقد اشر الوسط الحسابي للعنصر (X14) قيمة (2.35) والانحراف المعياري (1.23) مما يدل على تجانس الاجابات. واخيراً فان (45٪) فقط من الافراد المجيبين يتفقون ويتفقون بشدة على ان عاملي المعمل يحملون مؤهلات عملية وتقنية متخصصة لتحقيق الجودة المناسبة وكان الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (X15) (3.05) و (1.16) على التوالي.

تؤشر النسب اعلاه لاجابات المبحوثين بان التدريب والتعليم لاتدخل ضمن اولويات ادارة المعمل وان مهام العمل اليومية للعامل على المعدة او الماكنة هي الطريقة الفضلى للتدريب والتعليم.

٦- التحفيز المستمر.

تؤشر النسب المئوية للتحفيز المستمر بعناصره (X16-X17-X18) كاحد مستلزمات ادارة الجودة الشاملة بانها ليست اكثر اهتماماً بشكل كاف عن مستلزمات التدريب والتعليم بشكل خاص وبقيّة المستلزمات السابقة بشكل عام، اذ تراوحت نسب الاتفاق للمجيبين بين (45-40٪) فقط وكما يأتي.

يتفق (40٪) فقط من الافراد المبحوثين بان البرامج التحفيزية للمعمل مبنية ومصممة على اساس تحقيق اعلى جودة مطلوبة، وبالنسبة نفسها اتفق الافراد المجيبين بان المعمل

يستخدم برنامج تحفيز المبدعين لتحقيق الجودة المطلوبة وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصرين (X16) و (X17) (2.8)، (2.85)، و (1.28)، (1.23) على التوالي مما يدل على تجانس الاجابات.

وبالاتجاه نفسه يتفق (45٪) فقط من المجيبين بان المعمل يتابع تحقيق الجودة المطلوبة من خلال استخدام الحوافز الايجابية والسلبية المناسبة وبوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري للعنصر (X18) (1.28) على التوالي.

وهكذا تعبر نسبة الاجابات اعلاه بان نظام الحوافز في المعمل لايلبي طموحات العاملين في المعمل ممايتطلب اعادة النظر في طريقة احتسابه وكيفية منحه، بعدد المحرك الاساس لجهود الافراد لاسهامه في تمييز الافراد المجددين والمبدعين من زملائهم ذوي العطاء الاعتيادي او من دون الطموح المطلوب.

ب- ادارة المخاطر(مخاطر الهدر).

يوضح الملحق (١) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لادارة المخاطر الناشئة عن الهدر والتي تتمثل بالعناصر (X19-X36) الاتي :

اشرت اعلى نسبة اتفاق واتفاق بشدة والتي بلغت (60٪) للعنصر (X34) بان التحفيز المستمر للعاملين يمكن المعمل من مواجهة انواع الهدر كافة وكان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا العنصر (3.4) و (1.20) على التوالي. واكد (50٪) فقط من الافراد المبحوثين بان ادارة المعمل تحفز العاملين على تقديم منتجات من دون أي هدر و بوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X35) بلغا (3.1) و (1.37) على التوالي.

أما نسبة الاتفاق للعناصر الاخرى فقد كانت منخفضة بشكل ملفت للنظر اذ تراوحت بين (30-45٪). فقد اتفق (45٪) من المجيبين بان ادارة المعمل تراجع باستمرار مخاطر الهدر وتعمل على تلافيها واشرت قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (X25)، (2.9) و (1.3) على التوالي مما يدل على تجانس الاجابات.

في حين اتفق (40٪) فقط من الافراد المبحوثين واتفق بشدة بان التحسين المستمر في المعمل يشمل معالجة مخاطر الهدر كافة، وبالنسبة نفسها اتفق المجيبون بان المعمل يقدم منتجاته للزبائن خالية من العيوب واي هدر منذ الوهلة الاولى. وفي الوقت نفسه يؤكد المعمل على تطوير منتجاته المقدمة للزبائن تلافيا لمخاطر الهدر المصاحبة للعمليات الانتاجية، وقد

تراوح الوسط الحسابي للعناصر (X26) و (X30) و (X31) بين (2.75) و (3.15) والانحراف المعياري لذات العناصر بين (1.26) و (1.52) على التوالي مما يؤكد على تجانس الاجابات. وبالسياق نفسه اتفق واتفق بشدة (35%) من الافراد مجتمع الدراسة على ان ادارة المعمل تعمل على تلافي مخاطر الهدر لتحقيق الجودة المناسبة. وبالوقت نفسه تتبع استراتيجيات مناسبة لمعالجة مخاطر الهدر وكذلك يشارك العاملون كافة في المعمل لتقديم منتجات مناسبة من دون هدر. وبالنسبة نفسها تؤكد ادارة المعمل على ان لعاملها قدرة على تحقيق المنتج المطلوب من دون اية مخاطر للهدر، وان المعمل يؤكد على تنمية روح المبادرة لمعالجة مخاطر الهدر حال حدوثها وفوراً وكذلك يشير المعمل الى ان البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين تؤكد على عدم تحقيق اية مخاطر للهدر وقد تراوحت الاوساط الحسابية للعناصر (X20) و (X21) و (X22) و (X24) و (X32) و (X33) بين (2.7) و (3.15) والانحرافات المعيارية لذات العناصر بين (90) و (1.34) على التوالي مما يدل على تجانس الاجابات.

واخيرا فان النسبة الاكثر انخفاضاً فقد كانت للعناصر (X19) و (X23) و (X27) و (X28) و (X29) و (X36) وقد بلغت (30%) فقط من اجابات المبحوثين، اذ كان الاتفاق على وفق هذه النسبة بان معالجة مخاطر الهدر من اولى اهتمامات الادارة العليا، وان الافراد العاملين كافة في المعمل يساهمون في معالجة مخاطر الهدر التي تواجه المعمل ايا كان نوعها، وفي الوقت نفسه تؤكد برامج التحسين المستمر في المعمل على تحقيق المنتج بالجودة المناسبة من دون أي هدر، وأشرت ذات النسبة بان المعمل يلبي طلبات الزبائن في الوقت المناسب من دون أي هدر للوقت او تاخير لطلبات الزبائن. وان ادارة المعمل تعالج باستمرار مخاطر الهدر بهدف تحقيق طلبات الزبائن بالجودة المناسبة والمطلوبة وبالنسبة نفسها يؤكد الأفراد المبحوثين بان نظام الحوافز المتبع في المعمل مصمم لانجاز المهام من دون أي مخاطر للهدر من خلال تمييز الافراد العاملين ممن يحققون الانتاج من دون أي هدر. وقد بلغت الاوساط الحسابية للعناصر المشار اليها اعلاه (2.85) و (2.7) و (2.7) و (2.8) و (2.85) و (2.65) والانحرافات المعيارية لذات العناصر (1.25) و (1.05) و (1.22) و (1.16) و (1.06) و (1.35) على التوالي مما يدل على تجانس الاجابات.

يلاحظ من العرض السابق لمتغير ادارة المخاطر بان المعمل قيد الدراسة لم يركز على مخاطر الهدر والخسائر المتوقعة جراء ذلك. وهذا يتعارض مع الدراسات التي تؤكد على تقديم

المنتج بالجودة المطلوبة منذ الوهلة الأولى من دون أية مخاطر للهدر سواء كانت من خلال المعيب أو المرتجع أو المعاد أو التالف أو الفاقد أو الوقت الضائع جراء إعادة الصنع والعمليات الانتاجية أو عدم استثمار وقت العاملين والمكائن والمعدات والمستلزمات بشكل سليم. مما يتطلب إعادة النظر بهذا الجانب من المخاطر بشكل جدي وسريع.

ثالثاً: - اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها.

بهدف التحقق من مدى سريان انموذج الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها تم تحليل علاقات الارتباط بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة ومخاطر الهدر، ويعرض الجدول (٣) نتائج تحليل الارتباط البسيط والتعدد بين المستلزمات والمخاطر، وتوضح هذه النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، إذ بلغت قيم الارتباط (المؤشر الكلي) بين إدارة الجودة الشاملة ومخاطر الهدر (0.897) ويشير ذلك الى وجود تناسب وعلاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة والمخاطر في المعمل قيد الدراسة.

جدول (٣)

نتائج علاقات الارتباط بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإدارة مخاطر الهدر

المؤشر الكلي	مستلزمات إدارة الجودة الشاملة					مخاطر الهدر
	التحفيز المستمر	التعليم والتدريب	التركيز على الزبون	مشاركة العاملين	دعم الإدارة العليا	
0.897	0.912	0.881	0.390	0.840	0.757	

P < 0.05

N=20

أما نتائج علاقات الارتباط البسيط بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كلاً على انفراد ومخاطر الهدر فقد كانت كالآتي.

١- العلاقة بين دعم الادارة العليا ومخاطر الهدر

تبين من نتائج تحليل علاقات الارتباط البسيط بين دعم الإدارة العليا ومخاطر الهدر وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بينها، إذ بلغ معامل الارتباط (0.757) وتعني هذه العلاقة انه كلما دعمت الادارة العليا تحقيق وتطبيق ادارة الجودة الشاملة كلما مكن ذلك من مواجهة مخاطر الهدر التي تواجهها المنظمة والعمل على تلافيها، ويؤكد ذلك المضامين المؤشرة في

الجانب النظري من الدراسة، وبالاتجاه نفسه عندما لاتدعم الادارة العليا تطبيق ادارة الجودة الشاملة فانها لاتمكن من مواجهة مخاطر الهدر التي تواجهها.

٢- العلاقة بين مشاركة العاملين كافة ومخاطر الهدر.

بلغ معامل الارتباط بين مشاركة العاملين كافة كأحد مستلزمات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومخاطر الهدر (0.840) وتعني هذه العلاقة بان مشاركة العاملين كافة داخل المنظمة لتقديم المنتج المطلوب تمكن المعمل من ادارة المخاطر بشكل سليم من دون أي هدر سواء فاقد او مرتجع او معيب او معاد او وقت ضائع او غير مستغل.

٣- العلاقة بين التحسين المستمر ومخاطر الهدر

تؤشر نتائج تحليل علاقات الارتباط البسيط بين المتغيرين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها ان بلغ معامل الارتباط (0.780)، وتوضح هذه النتيجة حقيقة ان التحسين المستمر يعتمد على تحقيق هذا التحسين في اجزاء المنظمة كافة ومنها ادارة مخاطر الهدر وتقديم المنتج المتطور صناعيا كاجراءات تصنيع وعملياتها من خلال الخصائص المتوافرة فيه.

٤- العلاقة بين التركيز على الزبون ومخاطر الهدر

يتضح من علاقات الارتباط بين مستلزم التركيز على الزبون وادارة المخاطر وجود علاقة معنوية ضعيفة بين المتغيرين ان بلغت (0.390)، وتتعارض هذه النتيجة مع الدراسات الخاصة بادارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على ضرورة التركيز على الزبون كاحد الادوات الرئيسية المهمة للتطبيق السليم لبرنامج ادارة الجودة الشاملة ان يعد الزبون وطلباته واحتياجاته الهدف الاول الذي تسعى كافة الاطراف الى تحقيقه كوسيلة لبلوغ المنظمة اهدافها في تقديم المنتجات المرغوبة وفي الوقت المحدد. ولعل السبب في ذلك يعود الى عدم تعامل المعمل مباشرة مع الزبائن بل مع الوسطاء، وعلى الرغم من ذلك فلا بد من ايلاء طلبات الزبائن الاهتمام الكافي من خلال ادارة المنظمات التي يتعامل معها المعمل قيد الدراسة.

٥- العلاقة بين التدريب والتعليم ومخاطر الهدر

أظهرت نتائج علاقات الارتباط البسيط بين مستلزم التدريب والتعليم وادارة المخاطر وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التغيرين بلغت (0.881) وتعني هذه العلاقة بان وضع برامج للتدريب والتعليم بشكل علمي ومدرّس تمكن ادارة المعمل من ادارة المخاطر التي تواجهها بشكل صحيح والعمل على تلافيها كمخاطر المعيب والمعاد والمرجع والفاقد والتالف والوقت الضائع ان يمكن للبرامج التدريبية الجيدة ان تحقق ذلك.

٦- العلاقة بين التحفيز المستمر ومخاطر الهدر

بلغ معامل الارتباط البسيط بين التحفيز المستمر كاحد مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وادارة مخاطر الهدر (0.912) وهي علاقة معنوية موجبة وعالية مما يدل على اهمية تحفيز العاملين ووضع نظام عادل للحوافز قادر على تلبية طلبات العاملين وبالتالي قيامهم بمهامهم بشكل صحيح وسليم وبالتالي ادارة مخاطر الهدر وتقديم منتجات من دون أي نوع من المعيب.

اعتماداً على ماتقدم من علاقات ارتباط بين كل من مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وادارة مخاطر الهدر يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية الاولى والثانية والثالثة والخامسة والسادسة.

يتبين مما سبق انسجام نتائج التحليل الاحصائي التي اشترت وجود علاقة ارتباط طردية بين مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وادارة المخاطر الناشئة عن الهدر والتي اوضحت بان عدم التطبيق السليم للمستلزمات يؤدي الى عدم تلافي مخاطر الهدر بشكل صحيح وسليم مع نتائج الوصف والتشخيص، التي اوضحت عدم ايلاء ادارة المعمل الاهتمام الكافي بمستلزمات ادارة الجودة الشاملة وادارة المخاطر الناجمة عن الهدر.

الاستنتاجات والتوصيات

تواصلنا مع ما اظهره الجانب النظري والميداني من تحليلات نظرية ووصف وتشخيص وتحليل احصائي من مؤشرات ونتائج وبهدف استكمال منهجية البحث نتناول في هذا الجزء عدد من الاستنتاجات التي نراها ضرورة لمجتمع الدراسة ومن ثم اعتماد هذه الاستنتاجات كقاعدة لما سيتم تقديمه من التوصيات تؤكد على اهميتها من وجهة نظرنا البحثية.

اولاً:- الاستنتاجات

اعتماداً على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة, فضلاً عن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين هذه المتغيرات يمكن التوصل الى اهم الاستنتاجات الميدانية وعلى وفق الاتي.

١- اشرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الخاصة بمستلزمات ادارة الجودة الشاملة واعتماداً على متوسط الاجابات بأن حوالي (٥٠٪) فقط من المبحوثين يتفقون ويتفقون بشدة على اهتمام المعمل بتطبيق هذه المستلزمات, مما يدل على عدم ايلاء ادارة المعمل الاهتمام الكافي بهذا الموضوع الحيوي.

٢- كشفت متوسط النسبة المئوية لوصف مخاطر الهدر وتشخيصها بان حوالي (٤٦٪) فقط من المبحوثين يتفقون ويتفقون بشدة على ان ادارة المعمل تعمل على تقليل مخاطر الهدر الى اقل حد ممكن, مما يؤكد على ان هناك هدراً يعاني منه المعمل .

٣- من خلال تحليل علاقات الارتباط بين مستلزمات ادارة الجودة الشاملة ومخاطر الهدر على المستوى الكلي, تبين بان هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة, مما يدل على ان ضعف الاهتمام بالتطبيق السليم لمستلزمات ادى الى عدم ايلاء مخاطر الهدر الاهتمام الكافي, مما يشير الى توافق هذين المتغيرين وترابطهما طردياً.

٤- اما بالنسبة الى علاقات الارتباط على المستوى الجزئي لكل مستلزم مع مخاطر الهدر, فقد تبين بأن هذه العلاقات جاءت متوافقة مع الارتباط على المستوى الكلي بالنسبة الى مستلزم دعم الادارة العليا, مشاركة العاملين كافة, التحسين المستمر, التعليم والتدريب, التحفيز المستمر باستثناء مشاركة العاملين كافة, وتتعارض هذه النتيجة مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة, ولعل السبب في ذلك يعود الى عوامل اخرى لم يتناولها الباحثان في دراستهما.

- ٥- يتضح مما سبق بأن إدارة المعمل بحاجة الى التطبيق السليم لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة والمتابعة المستمرة لضمان تحقيق النظام اهدافه وبالتالي تقليل مخاطر الهدر الى ادنى مستوى ممكن.
- ٦- على الرغم من التوصل الى الاستنتاجات اعلاه, فان الموضوع بحاجة الى مزيد من الاهتمام من خلال الدراسة الميدانية لامكانية التواصل والتوافق مع الدراسة في مجال الانتاج والعمليات.

ثانياً:- التوصيات

- اعتماداً على الاستنتاجات المعروضة في الجزء السابق, وجدنا من المناسب تناول التوصيات التي نراها ضرورية للمنظمات الصناعية عموماً ولمعمل النسيج الحكومي بالموصل بشكل خاص وكما يأتي.
- ١- السعي الجاد نحو تطبيق مستلزمات ادارة الجودة الشاملة بوصفها وسائل ناجحة لتحقيق العديد من المنظمات اعلى درجات الجودة وباقل التكاليف ومن دون مخاطر داخلية تذكر كالهدر وبانواعه كافة.
- ٢- ايلاء موضوع المخاطر التي يواجهها المعمل الاهتمام الكبير واللازم من خلال تشكيل قسم اوشعبة تعنى بهذا الموضوع الحيوي اذ افرزت نتائج الوصف والتشخيص الحاجة الى مثل هذه الادارة ودعم وتعزيز مستميرين لها لتحقيق الجودة المطلوبة. اذ لايمكن ان تقدم المنظمات المنتجات الجيدة ولكن الاهمية تكمل في تحقيقها باقل نسبة مخاطر ايا كان نوعها وخصوصا الهدر بانواعه.
- ٣- نوصي المعمل عينية الدراسة, استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر وخاصة الهدر من خلال تحقيق المنتج بالجودة المناسبة منذ الوهلة الاولى ودون أي مخاطر وخسائر في المعاد والمرتجع والمعيب والوقت الضائع.
- ٤- التاكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لافكارهم وراءهم العلمية والعملية المبدعة.

- ٥- التأكيد على التحسين المستمر للامعمال كافة في المعمل وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق المنتج كاداة لمعالجة المخاطر وتقليلها الى ادنى حد ممكن والسعي نحو القضاء عليها نهائياً.
- ٦- التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبون كهدف تسعى الى تحقيقه كافة المنظمات بالدراسة والتحليل والوقوف على احتياجاته ورغباته الحقيقية من خلال اجراء دراسات ميدانية بهذا الخصوص.
- ٧- ضرورة ايلاء موضوع التدريب والتعليم الاهتمام الكافي إذ نال هذا المستلزم أدنى نسبة اتفاق، ودراسة إمكانية إشراك المتميزين بدورات إذ إن التدريب والتعليم هما أساسا التحسين المستمر وتحقيق المنتج من دون أي فاقد أو هدر وبالتالي معالجة مخاطر الهدر عمليا.
- ٨- السعي نحو تطبيق نظام ملائم للحوافز وبشكل علمي ومدروس لتكريم المتميزين وتحفيز الزملاء نحو تقديم العطاء الأفضل.
- ٩- العمل على تفعيل متطلبات الوزارة بخصوص الجودة وتطبيقاتها الميدانية وتطبيق نظام الحوافز وتقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

م/ استثمارة استبيان

السيد المدير المحترم.
نهدىكم أجمل تحياتنا.

تمثل الاستثمار التي بين يديك جزء من مشروع بحث بعنوان, مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لإدارة المخاطر, دراسة تطبيقية في معمل الغزل والنسيج الحكومي بالموصل. وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب, راجين تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة, علما بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية, ولا داعي لتثبيت الاسم نشكر لكم حسن استجابتكم.

مع تمنياتنا لكم بالموفقية والنجاح في أعمالكم

الباحثان

د. محفوظ حمدون الصواف

د. ماجد محمد صالح

أولاً: - معلومات عامة

- معلومات تتعلق بالمجيب على الاستمارة.

- ١- العنوان الوظيفي
٢- التحصيل الدراسي
٣- التخصص الدراسي
٤- مدة الخدمة بالمعمل
٥- الجنس (ذكر) (أنثى)
٦- العمر

ثانياً: - مستلزمات إدارة الجودة الشاملة.

تقيس العبارات آلياتية المستلزمات الضرورية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة, الرجاء وضع علامة (صح) إمام العبارات التي تمثل وجهة نظرك.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
	أولاً: - دعم الإدارة العليا				
١	تلتزم الإدارة العليا لشركتنا بتحقيق أعلى درجات الجودة.				
٢	تعد إدارة الجودة الشاملة هدفاً جوهرياً لإدارة شركتنا.				
٣	تعمل إدارة شركتنا على توفير منتجات بالجودة المناسبة.				
	ثانياً: - مشاركة العاملين كافة في الشركة.				
٤	تدعم إدارة شركتنا مشاركة العاملين كافة في تحقيق الجودة المناسبة.				
٥	تمنح شركتنا لكل العاملين الحوافز لمشاركتهم في تحقيق الجودة المناسبة.				
٦	يشارك عاملونا كافة في تحقيق الجودة بدءاً بالتصميم وانتهاء بتسليم المنتج				
	ثالثاً: - التحسين المستمر.				
٧	تعمل شركتنا باستمرار على تحسين جودة منتجاتها.				
٨	تطوير جودة منتجاتنا وتحسينها يعد دافعاً لتحقيق الجودة المطلوبة.				
٩	التحسين المستمر لمنتجاتنا يعد هدفاً مركزياً للأطراف كافة .				
	رابعاً: - التركيز على الزبون.				
١٠	تضع شركتنا أهدافها الإنتاجية بناء على طلبات الزبون.				
١١	تقيم شركتنا نجاحها من خلال تلبية رغبات زبائننا المستمرة.				
١٢	تبحث شركتنا باستمرار على رغبات الزبائن المتجددة وتفضيلاتهم.				
	خامساً: - التدريب والتعليم				
١٣	تشرك شركتنا عاملينا في دورات لتطوير منتجاتها.				

١٤	تعتمد شركتنا أسلوب التدريب المستمر لكل العاملين.				
١٥	يحمل عاملونا مؤهلات عملية وتقنية متخصصة لتحقيق الجودة المناسبة.				
	سادسا: - التحفيز المستمر				
١٦	برامجنا التحفيزية مبنية على أساس تحقيق أعلى جودة مطلوبة.				
١٧	تعتمد شركتنا برنامج تحفيز الإبداع في تحقيق الجودة.				
١٨	تتابع شركتنا الجودة من خلال الحوافز الايجابية والسلبية المناسبة.				

ثالثا: - إدارة مخاطر الهدر

تقيس العبارات الآتية كيفية مواجهة إدارة المعمل مخاطر الهدر التي تواجهها بدءا بالتفكير بالمنتج وانتهاء بتسليمه إلى الزبون. سواء كان الهدر الناجم عن المعاد أو الفاقد أو المعاب أو المرتجع أو الوقت الضائع وزيادة التكاليف والخسائر التي تتعرض لها جراء ذلك

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
١٩	معالجة مخاطر الهدر من أولى اهتمامات الإدارة العليا.				
٢٠	في معملنا إدارة متخصصة لمواجهة المخاطر التي تواجهها.				
٢١	تتبع إدارة شركتنا استراتيجية مناسبة لمعالجة مخاطر الهدر.				
٢٢	يشارك عاملونا كافة في تقديم منتجات مناسبة من دون هدر.				
٢٣	يساهم عاملونا كافة في معالجة مخاطر الهدر.				
٢٤	لعاملينا قدرة على تحقيق المنتج من دون أية مخاطر للهدر.				
٢٥	نراجع باستمرار مخاطر الهدر ونعمل على تلافيها.				
٢٦	يشمل التحسين المستمر في معملنا معالجة مخاطر الهدر كافة.				
٢٧	تؤكد برامج التحسين المستمر في معملنا على تحقيق المنتج من دون هدر.				
٢٨	نلبي طلبات الزبائن في الوقت المناسب من دون أي هدر.				
٢٩	نعالج باستمرار مخاطر الهدر لتحقيق طلبات الزبائن المناسبة.				
٣٠	نقدم منتجات للزبائن خالية من العيوب وأي هدر منذ الوهلة الأولى				
٣١	تطور منتجاتنا المقدمة للزبائن تلافيا لمخاطر الهدر.				
٣٢	تؤكد دراستنا على تنمية روح المبادرة لمعالجة مخاطر الهدر فورا				
٣٣	برامجنا التدريبية تؤكد على عدم تحقيق أية مخاطر للهدر.				
٣٤	التحفيز المستمر للعاملين يمكننا من مواجهة أنواع الهدر كافة.				
٣٥	يحفز معملنا العاملين على تقديم منتجات من دون أي هدر.				
٣٦	نظام الحوافز في شركتنا مصمم لإنجاز المهام من دون مخاطر الهدر.				

ملحق (١)

الانحراف	الوسط الحسابي	الاتفاق بشدة		الاتفاق		غير متأكد		اتفاق		اتفاق بشدة		المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1.445	3.1	%25	5	%25	2	%10	2	%40	8	%15	3	X1
1.3	3.1	%20	4	%20	3	%5	1	%55	11	%5	1	X2
1.345	3.3	%20	4	%20	1	%15	3	%45	9	%15	3	X3
1.417	3.3	%15	3	%15	3	%25	5	%15	3	%30	6	X4
1.363	2.8	%20	4	%20	6	%15	3	%20	4	%15	3	X5
1.228	3.3	%15	3	%15	2	%15	3	%50	10	%10	2	X6
1.08	3.25	%15	3	%15	3	%15	3	%40	8	%15	3	X7
1.235	3.35	%15	3	%15	2	%10	2	%55	11	%10	2	X8
1.382	3.25	%20	4	%20	3	%15	3	%35	7	%15	3	X9
1.231	3.45	%10	2	%10	3	%15	3	%40	8	%20	4	X10
1.166	3.2	%10	2	%10	4	%20	4	%40	8	%10	2	X11
1.061	3.15	%10	2	%10	3	%30	6	%40	8	%5	1	X12
1.243	2.95	%15	3	%15	5	%20	4	%30	6	%10	2	X13
1.235	2.35	%35	7	%35	5	%10	2	%30	6	-	-	X14
1.160	3.05	%15	3	%15	3	%25	5	%40	8	%5	1	X15
1.288	2.8	%25	5	%25	3	%20	4	%35	7	%5	1	X16
1.235	2.85	%20	4	%20	4	%20	4	%35	7	%5	1	X17
1.283	3.05	%20	4	%20	2	%25	5	%35	7	%10	2	X18
1.258	2.85	%20	4	%20	4	%30	6	%15	3	%15	3	X19
0.909	3.15	%5	1	%15	3	%45	9	%30	6	%5	1	X20
1.048	3	%15	3	%10	2	%40	8	%30	6	%5	1	X21
1.16	2.95	%10	2	%30	6	%25	5	%25	5	%10	2	X22
1.053	2.7	%20	4	%30	6	%20	4	%20	4	%10	2	X23
1.345	2.7	%25	5	%25	5	%15	3	%25	5	%10	2	X24
1.3	2.9	%25	5	%10	2	%20	4	%40	8	%5	1	X25
1.523	2.75	%25	5	%20	4	%15	3	%35	7	%5	1	X26
1.228	2.7	%25	5	%15	3	%30	6	%25	5	%5	1	X27
1.166	2.8	%20	4	%15	3	%35	7	%25	5	%5	1	X28
1.061	2.85	%20	4	%5	1	%45	9	%30	6	-	-	X29
1.264	3	%20	4	%10	2	%30	6	%30	6	%10	2	X30
1.327	3.15	%15	3	%5	1	%40	8	%30	6	%10	2	X31
1.134	2.75	%25	5	%20	4	%20	4	%25	5	%10	2	X32
1.268	2.7	%25	5	%20	4	%20	4	%30	6	%5	1	X33
1.209	3.4	%20	4	%5	1	%15	3	%35	7	%25	5	X34
1.374	3.1	%20	4	%15	3	%15	3	%35	7	%15	3	X35
1.351	2.65	%30	6	%15	3	%25	5	%20	4	%10	2	X36

المصادر

أولاً:- المصادر العربية

- ١- بندقجي، محمد راضي، ١٩٩٦، اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لمدراء شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى، الأردن، مجلة دراسات، المجلد ٢٣، العدد ٢.
- ٢- بني حمدان، خالد محمد طلال، (١٩٩٧)، واقع ادارة الخطر في الشركات الصناعية الاردنية والعوامل المؤثرة فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٣- بوفاء، الورد، سان، ارا كيش كي، ترجمة، محمد محمود الشوازي، (١٩٩٩)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- ٤- تاكافوسا ناكامورا وبرنارد جريس، (١٩٨٥)، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، ترجمة صلاح عبد المجيد العربي، وزارة الخارجية اليابانية.
- ٥- التميمي، حسين عبدالله، (١٩٩٨)، اساسيات ادارة الخطر، القلم للنشر والتوزيع، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى.
- ٦- الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق، (٢٠٠٢)، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر، الأردن عمان.
- ٧- السمان، ثائر، صالح، ماجد محمد، (٢٠٠٥)، ادارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في المعمل الالبسة الولادية بالموصل، المجلد ٢٧، العدد ٧٨.
- ٨- شكر، نظام محمد، (١٩٩٣)، ادارة الخطر في المؤسسات التربوية، نظام مقترح لكلية الادارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، العدد ١١، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٩- العاني، خليل إبراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، مطبعة الأشقر، ٢٠٠٢، بغداد.
- ١٠- العداي، طاهر مسلم علي، (١٩٧٨)، ادارة الخطر والتفشي في المنشآت النفطية، دراسة ميدانية في شركة النفط الوطنية، بحث دبلوم عالي غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١١- عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠١)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ١٢- كامل، عبدالله جلوي، (١٩٧٩)، ادارة الخطر في الصناعات الكيماوية في العراق، بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٣- محسن، عبد الكريم النجار، صباح مجيد، (٢٠٠٦)، ادارة الانتاج والعمليات، ط٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

١٤- محمد علي، بسمة، (٢٠٠٤)، واقع إدارة الخطر وأهميته في المنظمات الصناعية، دراسة ميدانية في معمل الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١٥- الهاشمي، مختار محمود، حمودة ابراهيم، (٢٠٠٠) مقدمه في مبادئ الخطر والتأمين (بين التطور والتطبيق) دار الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية.

ثانياً: - المصادر الأجنبية

1. Bothroyod, Catherine & Jeremy, Emmett(1996). Risk Management Apractical Guide for construction professionals.
2. Feiganbaum,(1983), Quality managing modern company,Quality progress, March.
3. Greene. M & Serbein N.(1987),Risk management Text & cases, Reston, Aprent Hall company.
4. Grock ford,(1980),An introduction to Risk management ,cambridge,wood head Faulkner.
5. Grokford, Gneil,(1982).The Bibiography and History of Risk Management: Some preliminary obsserration, Geneva papers on Risk & Insurance Vol.7 No.23.April.
6. Hagle J & Jeffery F. The coming Batt le for customer in for rndtion H.B.R Jan-Feb,1997.
7. Hiezer Jay & Render Barry ,(1996),principle of operations Management, 7th ed, prentice –Hall ,USA.
8. Krajewiski, L.J & Ritzman, L.P,"Operation Management- Strategy & Analysis",Addison Wesley pup.co.,N.Y.,2005.
9. Meber, R. & Gedges, A. (1963), Risk management in the business Enterprise, illions, Richard D. Ilwin .
10. Narasimban Ram,(1997),strategy supply management, A total Quality management Imperateve Advances in the management of organization Quality, Vol.2, London.
11. Noori,Hamid & Radford, Russell,(1995), production & operations management, Total Quality & Responsivenss, McGraw- Hill inc, New York.
12. Northants. B, operation & Quality Mangement, Institute of managemet Foundation, London.
13. Seminer A. TQM, OA & ungardine Tool April 1997.
- 14.Meier, Ronald, L., Integrating Eterprise – Wide Risk Management Concepts into Industriul Technology Curricula Ladustrial Technology, Vol .16, No.4, August, 2000.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.