

معوقات تفعيل حلقات الجودة في مراكز التدريب بحث تحليلي في مركز التدريب المالي والمحاسبي

The obstacles to the activation of quality circles in training centers An analysis research at Financial & Accounting Training Center

الباحث

فاخر محمد ابراهيم (* ١)

المستخلص:

يهدف البحث الى دراسة وتحديد وتحليل معوقات اقامة حلقات الجودة في المنظمات الحكومية من خلال اجراء بحث على المنظمة المبحوثة، ووقع الاختيار على مركز التدريب المالي والمحاسبي ليكون مجتمعاً للبحث ، وحددت مشكلة البحث بمدى امكانية ازالة معوقات اقامة حلقات الجودة ان وجدت. بناءا على طبيعة البحث والاهداف التي يسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعمال الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية لمجتمع البحث المتكون من موظفي مركز التدريب المالي والمحاسبي . تم توزيع (٤٠) استبانة على الموظفين. وكانت ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو تباين درجة الوعي بأهمية ومفهوم حلقات الجودة لدى الموظفين ، ضعف الامكانيات والموارد اللازمة لإقامة حلقات الجودة ، فضلا عن قلة اطلاع الموظفين على الاساليب الحديثة في الادارة وكيفية توزيع الصلاحيات.

الكلمات المفتاحية : حلقات الجودة - العاملين - المنظمة - الاداء - المعوقات .

Abstract:-

The research aims ,specific & analysis to study the constraints of quality circles in government organization, the choice goes to the Financial and accounting center to be the study community, the study problem was the possibility of removing the constraints of quality circles. Based on the nature of the Study and it's goals the researcher used the descriptive analytical approach and used the questionnaire as a key tool to collect data. The researcher relied on the random sample included the employees of financial & accounting training center.

A questionnaire was distributed to the random samples of (40) employees. The most prominent results were the construct of consciousness in importance of quality circles from employees, the low sources that need for quality circles programs, And the low of employee knowledge in modern concepts of management and the way of distribute power.

Key Words : quality circles – employees – organization – performance – obstacle.

المقدمة

ان التطور الحاصل في اساليب الادارة الحديثة وتعدد هذه الطرق والاساليب التي تستخدمها المنظمات بهدف تحسين ادائها وزيادة القدرة التنافسية والحصول على نتائج افضل بوقت قياسي قد حتم على جميع المنظمات سواء كانت صناعية او خدمية ، ربحية او خيرية من الاطلاع والتعرف على هذه الاساليب وتطبيقها في منظماتهم بغية الارتقاء وازهار القدرات الابداعية ، تتناول هذه الدراسة احد الاساليب المهمة للإدارة الحديثة وتعد احد عناصر ادوات الجودة وهي حلقات الجودة (Quality Circles). وتجدر الاشارة هنا الى ان تطبيق مفاهيم ومتطلبات الجودة وصولا الى تطبيقات الجودة الشاملة في المنظمات اصبح متطلب ضروري من متطلبات ديمومتها بعدما ادركت هذه المنظمات ان تطبيق نظم الجودة من اهم مقومات بقاءها واستمرارها وتوسعها ، لا سيما وان هناك امثلة

حية (التجربة اليابانية) في الشرق الاقصى و(التجربة الاماراتية) في الشرق الاوسط اما فيما يخص تجربة الحكومة العراقية فتعد حديثة نوعاً ما فقد اوعزت الى وزاراتها وهيئاتها وبقية منظماتها بافتتاح اقسام وشعب لإدارة الجودة بهدف النهوض بالعمل الاداري والقضاء على الفساد والترهل الوظيفي وتعقيد الاجراءات وسلبيات العمل ، فبينما نجحت بعض المنظمات في ارساء مبادئ الجودة والعمل بها ، لاقت منظمات اخرى معوقات ادارية ، فنية وبيروقراطية في تطبيق نظم ادارة الجودة ويتم في هذا البحث التركيز على معوقات احد تطبيقات الجودة وهي حلقات الجودة ، بغية تحقيق هدف البحث واختبار فرضياته قسم البحث الى ثلاث محاور الاول مفهوم حلقات الجودة والثاني الجانب التطبيقي والثالث الاستنتاجات والتوصيات.

١ - مشكلة البحث:

ان مفهوم حلقات الجودة يعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة نسبيا في المنظمات المحلية ويحتاج تطبيقها الى نشر ثقافة الجودة والعمل الجماعي و تكمن مشكلة البحث في مدى امكانية ازالة معوقات اقامة حلقات الجودة للاستفادة من هذا التطبيق في تحسين اداء المنظمة.

٢ - اهمية البحث:

تُعد حلقات الجودة اداة مهمة من ادوات الجودة والسعي لتطبيقها في المنظمة له منافع عديدة منها ما يأتي:

- ١- ادراك الموظفين بأهمية دورهم في ادارة العملية في المنظمة
- ٢- تحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة والابداع
- ٣- الاستفادة من الدراسة في المجالات الاكاديمية والبحثية والتطبيقية.

٣ - اهداف البحث:

- ١- تشخيص معوقات حلقة الجودة ودراستها

٢- جمع وتحليل المعلومات الخاصة بحلقات الجودة والمعلومات الخاصة بتطبيق

مفاهيم الجودة

٣- تحسين اداء المركز بإقامة حلقات جودة فعالة من خلال تنفيذ حلول واقعية قابلة

للتطبيق

٤- العمل على ازالة ومعالجة معوقات حلقات الجودة واتخاذها المسار الصحيح

٤- فرضية البحث:

تمحورت فرضية البحث حول مسألتين اساسيتين:

الفرضية الرئيسية الاولى : امكانية ازالة العوائق لحلقات منظمة مركز التدريب المالي والمحاسبي.

الفرضية الرئيسية الثانية : امكانية زيادة فاعلية حلقات الجودة لتسهم بتحسين اداء المركز للوصول الى التميز .

٥- منهج البحث:

استخدم الباحث الاسلوب الوصفي التحليلي في دراسة موضوع البحث وطريقة تطبيقه ،اما اداة البحث الرئيسية التي اعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات فقد كانت الاستبانة مغلقة النهايات , لأغراض الدقة في تحديد المعلومات ذات العلاقة ومساندتها بالمعايشة المباشرة ،واللقاء مع الاشخاص المعنيين ,كما تم استخدام الاساليب الاحصائية في التحليل وكذلك تحليل النسب المئوية

وتم تحديد مجتمع العينة بالأشخاص العاملين في الاقسام الفنية المعنية بإقامة حلقات الجودة.

٦- الحدود المكانية والزمانية للبحث

تم اجراء البحث واختبار فرضياته في مقر مركز التدريب المالي والمحاسبي وهو احد تشكيلات وزارة المالية في موقعه الكائن في بغداد - حي المستنصرية للفترة من ١٥/١٠ ولغاية ٣٠/١٠/٢٠١٩.

٧- وصف عينة البحث

تمثلت عينة البحث بموظفي مركز التدريب المالي والمحاسبي وكانت عينات البحث عشوائية فلم يؤخذ بنظر الاعتبار ديموغرافية المتدربين من حيث العمر والموقع الوظيفي والتخصص ولمختلف الجنسين وبواقع ٢٥ ذكور و ١٥ اناث وقد تم توزيع ٤٠ استمارة تمثل اراء الموظفين حول اسئلة البحث وقد تم استرجاع ٤٠ استمارة بمعدل استجابة ١٠٠٪ ويعتبر معدل استرداد عالي جدا. وقد شمل الاستبيان ٤٠ موظف من مجموع ١٦٠ موظف تقريبا اي ما نسبته ٢٥٪ من مجموع الموظفين الكلي.

المحور الاول

مفهوم حلقات الجودة

تواجه منظمات اليوم مشاكل تختلف عن المشاكل التي كانت تواجهها في السابق ، كذلك حلول هذه المشاكل صار مختلفا جدا عما كان في الماضي وواحدة من أكفا الطرق في حلها هو من خلال استخدام الموظفين بحلقات الجودة تقدم افضل طريقة في مشاركة الموظفين في البحث عن افضل الحلول للمشاكل (Syla,2013:243). ان تطبيق اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة في العمليات ، التخطيط ، ضبط الاهداف ، تحسين الاداء ، ومن ضمن هذه الفرق حلقات الجودة وعادة المساهمة في اتخاذ القرارات متروكة لإصحاب القرار قانونيا وشخصيا (Bauer & et al,2006:184). وبذلك يعتبر العاملون مشتركون في المسؤولية ومن ثم يجب اعطاؤهم المسؤولية والسلطة المناسبة لمباشرة مسؤوليتهم في تحقيق الجودة الشاملة)

وتمثل هذا المدخل في اسلوب عمل تلك المجموعات الصغيرة من العاملين والذين يعملون بكل حماس وجدية من اجل تطوير مستويات الانتاجية والجودة خلال اوقات واجباتهم الاعتيادية، وعرفت هذه المجموعات من العاملين باسم حلقات الجودة (علوان، ٢٠٠٥: ١٢٧)

١- نشأة وتطور حلقات الجودة :-

نشأت حلقات الجودة في اليابان ، قبل الحرب كان اليابانيون معروفون بنسخ الافكار الغربية وبذلك كانوا ينتجون بضاعة مقلدة بثمن ارخص ,وظهر من بين جميع العلماء المهتمين بالجودة العالم ايشيكاوا فقد درس الحالة في الفترة ما بين ١٩٤٠ الى ١٩٥٠ وتوصل الى استنتاج ان المشكلة تبدأ من الادارة وصولا الى ارض المتجر , وان العاملون مدركون بشكل كبير لمشاكل الجودة ولديهم مستويات تعليم جيدة وهم يعلمون كيف يعالجون المشاكل , ولكن المشكلة هي عدم سؤالهم والاستفسار منهم . وقد استنتج الحل بتقديم حلقات الجودة , وكانت البداية عام ١٩٦٢ وقد كانت ناجحة جدا واليوم اليابان لديها اكثر من مليون حلقة يشارك فيها اكثر من عشرة ملايين عامل (Knowles,2011:121). ففي عام ١٩٦٢ وبفضل كاورايشيكاوا "Kaoru Ishikawa" وبالاعتماد على الخبرة التي اكتسبها من ديمينغ وجوران فقد تم إنشاء تجمعات صغيرة ضمت العاملين المباشرين والمشرفين في الشركات كان هدفهم البحث عن طرائق تحسين الجودة ، وبذلك تشكل أول ما أطلق عليه تسمية حلقات الجودة Quality Circles التي تكونت من مجموعة صغيرة من العاملين في الشركات . تهدف هذه الحلقات لحل المشكلات التي تواجه العاملين في العمل يعدهم الأقرب لها والأكثر تماسا بها من غيرهم . وأن تحقق الجودة والإنتاجية العاليتين اذ إن التجربة اليابانية تقوم على أساس أن الجودة هي مسؤولية كل فرد في الشركة بدءاً بالتزام عال من الإدارة وانتهاء بمشاركة مباشرة واسعة

من جميع الأقسام والعاملين بعد أن بدأ أسلوب حلقات الجودة في اليابان بعدد بسيط من الأعضاء بعد ذلك بدأ في الازدياد بإعداد كبيرة في سنة (١٩٦٢) كان عدد الأعضاء (٤٠٠) فرد ثم قفز إلى (٢٠٠٠٠) عضو وأصبح العدد يعد بالملايين. مما حدا بالكثير من المراكز والمعاهد والهيئات العالمية المتخصصة بوصف هذا الانجاز بالمعجزة اليابانية في الجودة. (عبد المالك و القزاز، ٢٠٠٢: ٤). وفي عام ١٩٨٢ وصل عدد حلقات الجودة في اليابان إلى مليون حلقة تضم أكثر من ٦ مليون عامل. وفي بريطانيا تأسست الجمعية الوطنية لحلقات الجودة عام (١٩٨٢) أكثر من (١٠٠) مؤسسة وخطت دول اخرى خطوات متقدمة لتطبيق نظام حلقات الجودة ابرزها السويد والنرويج والبرازيل (الخطيب، ٢٠٠٨: ٢٤٠). ويعد كاروايشيكاوا (Kauro Ishikawa) الاب الروحي لحلقات الجودة لأنه اول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي لتحديد مشكلات العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الاداء، تم تصدير الفكرة، وانتشرت في الولايات المتحدة الامريكية في اوائل السبعينات من القرن نفسه، وان معدل ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد يتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهريا، اذ يجري عقدها اثناء الدوام الرسمي، في حين ان باقي المنظمات تعقد اجتماعات حلقات الجودة فيها بعد انتهاء الدوام الرسمي (زيدان، ٢٠١٠: ٨١).

٢- تعريف حلقات الجودة

لقد عرف العلماء والمختصون في حقول معرفة الادارة والجودة حلقات الجودة تعاريف تمثل وجهات مختلفة ففي حين اتفقوا على النقاط الاساسية لمفهوم حلقات الجودة، اختلفوا في بعض التفاصيل الثانوية نتيجة لاختلاف بيئة العمل في بلدانهم وندرج ادناه بعض تعاريف حلقات الجودة:-

- هي إحدى الخصائص الأساسية لإدارة الجودة في اليابان تتم بواسطة فريق خاص تكون خصيصاً لتحسين الجودة (Sallis,2002:91).

- حلقات الجودة هي عملية تجري في اقسام العاملين لإيجاد دور شخصي للعامل في حل المشاكل الخاصة بأقسامهم , ويعتبر دافع دائم من قبل المدراء لزيادة معدلات المساهمة من قبل العاملين (Dale ,2003 :189) .
- مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة او متماثلة يعملون طوعيا ويلتقون بمحض ارادتهم ساعة أسبوعياً لمناقشة المشكلات النوعية وايجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الاجراءات التصحيحية لمقابلة الانحرافات الحاصلة بين المتحقق فعلا والمخطط.(حمود، ٢٠٠٧: ١٨٢).
- عبارة عن مجموعة صغيرة من الموظفين متكونة من (٥-١٢) شخص من منطقة العمل نفسها يتقابلون في الاسبوع بصورة طوعية لتحديد مشكلة ما تخص عملهم وحلها (الخطيب، ٢٠٠٨: ٢٤٢).
- واحد من اكثر المظاهر المعروفة في المنهج الياباني للجودة هو حلقات الجودة او (حلقات التحسين المستمر) ان حلقات الجودة تعرف على انها مجموعة من العاملين يقومون بأعمال متشابهة وهم يجتمعون تطوعيا, بانتظام , في اوقات الدوام , تحت قيادة المشرف , للتعرف والتحليل وحل المشاكل المتعلقة بالعمل ويرفعون التوصيات الى الادارة العليا(Oakland,2014,348)

٣- مبادئ حلقات الجودة

- لحلقات الجودة مبادئ تحكم الية عملها ومن اهم هذه المبادئ ما يأتي:
(السيسي، ٢٠١١: ٢٩ - ٣٠)
- أ- الانضمام الاختياري : ويعد من أهم الدعامات المميزة ولذلك تهتم حلقات الجودة بمراعاة عنصر الحرية في الانضمام إلى حلقة الجودة ، ومن ثم خلق نوع من الالتزام مما يزيد من احتمالات النجاح لحلقات الجودة في تغيير سلوك الفرد .

- ب- **ملكية الحلقة** : ويقصد بها حرية التصرف واتخاذ القرارات سواء لأعضاء الحلقة أو للإدارة المسؤولة عن النشاط ، فيولد لدى أعضاء الحلقة إحساس قوي بالالتزام تجاهها
- ج- **فلسفة الحلقة**: وتتمثل في تحقيق التنافس المؤدي لنجاح الجميع ، فبدلاً من أن تكون المنافسة لنجاح احد الأطراف على حساب فشل الطرف الأخر ، يجب أن تكون منافسة تعاونية تقوم على مبدأ النجاح للجميع .
- د- **مسؤولية أعضاء الحلقة**: يتركز اهتمام أعضاء الحلقة على حل مشكلات عملهم ، مما يشجع التعاون بين أعضاء الحلقة وتحقيق النجاح لهم جميعاً .
- هـ- **مبدأ الثقة** : ويركز هذا المبدأ على أهمية معاملة الأفراد كمسؤولين ، مما يؤدي إلى رفع حماسهم لتحسين أداء العمل، ويساعد على التمهيد لاكتساب السلوكيات والاتجاهات التي تهدف إليها حلقات الجودة .
- و- **الاعتماد على الحقائق**: ويتيح هذا المبدأ للأفراد فرصة أكبر لكسب الثقة وتدعيمها ، من خلال الاعتماد على المعلومات والحقائق ، وليس على وجهات النظر ، في تقديم الحلول المقترحة لحل المشكلات في العمل، بما يسهم في إتاحة الفرصة أمام الجميع للتحدث بلغة واحدة تساعد على حل المشكلات التي تحد من إنتاجية وجودة العمل .

٤- اهداف وأهمية حلقات الجودة

حدد (الصيرفي، ٢٠١٣ : ٢١٠) الأهداف الأساسية لحلقات الجودة وتتمثل في الآتي :

- أ- المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة .
- ب- مراعاة الجانب الإنساني ، وإقامة ورش عمل مفعمة بالبهجة والغبطة ، يعطي من خلالها قيمة ومعنى للحياة.
- ج- الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية ، وبالتالي إظهار عدد لامتناهي من الإمكانيات .

اما اهمية حلقات الجودة فتجسد في ثلاث جوانب اساسية (راضي، ٢٠١٨ : ١٢٥)

- أ- العمل على تحسين مستوى الاداء للمنظمة ككل وتطويرها المستمر.

- ب- جعل بيئة العمل اكثر جاذبية للعاملين مما يشعروهم بالقيمة الحقيقية لعملهم.
- ج- الحرص الكامل على ابراز القدرات الانسانية وذلك من خلال اظهار امكانياتهم المتعددة والتي لا تقف عند حد معين.

٥- متطلبات تطبيق حلقات الجودة

ان تحقيق نجاح حلقات الجودة في الشركات مرهون بتوفير عدد من المتطلبات الاساسية يأتي في مقدمتها الاتي:- (عبد الفتاح، ١٩٩٦، ٢١٣-٢١٦)

أ- دعم الادارة العليا:-

يُعد دعم واسناد الادارة العليا لتطبيق حلقات الجودة من المتطلبات الضرورية لانجاح البرنامج ، بل ان هذا العامل من اهم المتطلبات على الاطلاق، فدعم الادارة العليا يعني قناعتها بفاعلية حلقات الجودة وهذا يشجع العاملين ضمن الحلقات الى الاندفاع بزخم اكبر وتحقيق النجاح.

ب- تخصيص الموارد:-

ان اعتبار حلقات الجودة كنوع من الاستثمار في المنظمة يتطلب تخصيص الموارد المالية اللازمة لتدريب العاملين وتهيأة كافة المستلزمات المادية والفنية بالإضافة الى مورد الوقت اللازم للتدريب والتطبيق.

ج- البداية الصغيرة :-

لكي تضمن المنظمة نجاح حلقات الجودة على المدى البعيد ، لا بد ان تبدأ بداية صغيرة أي تشكيل عدد قليل من حلقات الجودة في المنظمة يتراوح بين (٢-٦) حلقات وفقا لحجم المنظمة وظروف عملها.

د- التهيئة الذهنية الصحيحة :-

لكي تساهم حلقات الجودة في تغيير اسلوب الاداء في المنظمة، لابد من خلق بيئة عمل صحيحة يستطيع الفرد العامل من خلالها ان يكون قادرا على تقديم الحلول المناسبة

للمشاكل التي تحدث في بيئة العمل من خلال التهيئة الذهنية وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم على حل مشكلات العمل.

٦- أسلوب عمل حلقات الجودة

لما كان الهدف من حلقات الجودة هو تحديد ومعالجة المشكلات التي تواجه العاملين في بيئة عمل المنظمة ، فإنها تُعد أسلوباً كفوئاً لحل المشكلات ، عليه يتعين بان تعمل بخطوات متسلسلة خطوة بعد اخرى مستعينة في ذلك بمجموعة من القواعد او الإرشادات اللازمة لحل المشكلات بشكل دقيق وكفوء (علوان ،٢٠٠٥: ١٣٧). وان تحديد اية مشكلة مطلوب ان تدرسها حلقة الجودة واقتراح الحل لها يمكن ان يأتي من الإدارة العليا او الإدارة الوسطى او من اي مصدر داخل المنظمة، ويتفق معظم الباحثين على أن أسلوب عمل حلقات الجودة يتضمن الخطوات الآتية: (حاوي و السعد ،٢٠١٣: ١٣٠)

أ- **تحديد المشكلة:** كشف المشكلة أو تشخيصها، اذ ينبغي على الفريق معرفة موقع المشكلة وتحديد حجمها ومستوى تأثيرها وأسباب حدوثها، ويتم التركيز في هذه المرحلة على وضع أهداف لحل المشكلة عن طريق هذه الأهداف يتم تقييم البدائل التي تمكن الفريق من مواجهة المشكلة والتغلب عليها، فضلاً عن ضرورة ان يستخدم الفريق الاساليب العلمية لتحديد المشكلة ومنها (العصف الذهني Brain storming) الذي يعتمد على استخدام التفكير الجماعي لمجموعة من الأشخاص للوصول الى افكار ما كانوا ليصلوا إليها كل بمفرده وتستخدم هذه التقنية في تحديد المشكلات وتحليلها وأحياناً لاقتراح الحلول الممكنة.

ب- **جمع البيانات وتحليلها :** على الفريق القيام بتحليل العملية التي تكون بحاجة الى تحسين ، ومن ثم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها ، وايجاد طرائق لحل المشكلات باستخدام مجموعة من الاساليب منها (تحليل باريتو ، ومخطط السبب والنتيجة ، ومخططات السيطرة الاحصائية) .

ج- تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة: وتعني تحديد الحلول او مسارات العمل التي تؤدي الى حل المشكلة وبلوغ هدف محدد ويفترض توافر بديلين في الأقل قبل اتخاذ القرار

د- اختيار البديل الأفضل: يعني تحديد الحل للمشكلة عن طريق تقديم المقترحات من لدن أعضاء الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار ، مما يسهل عملية تحديد البديل الأفضل .

هـ- تنفيذ الحل ومراقبته: بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبته من لدن أعضاء الحلقة، ويتم جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابق تلك البيانات مع الاهداف المطلوب تحقيقها، وفي حالة عدم تطابقها مع الأهداف ينبغي القيام بإعادة تقييم البدائل واختيار بديل اخر لحل المشكلة .

٧- معوقات عمل حلقات الجودة:-

ان تطبيق حلقات الجودة في البلدان الناهضة من شأنه ان يواجه بعض العقبات او المشكلات المرتبطة بطبيعة القوى العاملة (المنتجة) اضافة للمشاكل المتعلقة بمستوى التكنولوجيا المستخدمة وأساليب العمل التنظيمية في مختلف المجالات السائدة . ويمكن ايجازها بالاتي:- (حمود،٢٠٠٢: ١٤٢-١٤٤)

- ١- الفشل في احتواء مشاكل المنظمة ومعالجتها عن طريق حلقات الجودة
- ٢- عدم القدرة على معالجة الظواهر الفنية والتكنولوجية في العمليات الانتاجية
- ٣- عدم قدرة الادارة العليا في المنشأة على استيعاب كافة المعلومات المتعلقة بالكلفة النوعية

٤- دور المشرف على الحلقة غير كافٍ عمليا باعتباره عضواً مشاركاً في الحلقة وليس رئيساً لها .

- ٥- الدعم الذي تلقاه الحلقة غير محسوس او واضح للأفراد العاملين من قبل الادارة.
- ٦- لا تستطيع الادارة العليا من تفهم الابعاد التي يجب معالجتها عند اجتماعات حلقة الجودة
- ٧- الفشل في اعلام العاملين في الحلقة من التقدم الذي تم احرازه في مجال التطوير من قبلهم
- ٨- التسرع في الوصول الى قرارات قادرة على حل المشاكل التي تعاني منها العملية النوعية
- ٩- المبالغة في توقع المردودات المادية او زيادة الانتاجية من قبل العاملين الاخرين.
- ١٠- العمل وفق المقترحات دون التركيز على تفاصيل البرامج القادرة على تطوير وتحسين النوعية.
- ١١- الادارات الضعيفة قد تعتمد بعض المقترحات من قبل حلقات الجودة والتي قد لا تؤدي الى ايجابية في الرد المستهدف وبالتالي ظهور مشكلات معينة من جراء التطبيق السيئ.
- ١٢- تعاني من تردي اسلوب المنظمين للحلقة .
ويرى النجار معوقات اخرى كما يلي: (النجار و جواد، ٢٠١٥: ١٢٨)
- ١٣- انخفاض مستوى العلاقات الانسانية وغياب روح الصداقة داخل المنظمة .
- ١٤- توقع نتائج وحلول سريعة لمشكلات متعددة ومتجذرة من خلال حلقات الجودة فقط.
- ١٥- اكتشاف الادارة العليا بعدم تكافئ اعضاء الحلقة في النقاش ، اغلبية صامتة وقلة يحاولون بفرض افكارهم على النقاش.
- ١٦- تباين مستويات اعضاء الحلقة من حيث الموهبة فيجتمع من تنقصه الخبرة مع من لديهم ادراك عالي مما يؤدي الى تضاربات صعبة المعالجة.

المحور الثاني

الجانب التطبيقي

١- نبذة مختصرة عن مجتمع البحث (مركز التدريب المالي والمحاسبي):-

جرت الدراسة الميدانية للبحث في احد مراكز التدريب الحكومية التابع لوزارة المالية العراقية وهو (مركز التدريب المالي والمحاسبي) والذي يعنى بتدريب وتطوير الكوادر الوظيفية لوزارة المالية بصورة خاصة وبقية وزارات وهيئات وتشكيلات الدولة بصورة عامة. تأسس مركز التدريب المالي والمحاسبي بموجب القانون المرقم ٩٣ لسنة ١٩٨١ بهدف تطوير خبرات وكفاءات العاملين في وزارة المالية وفي الدوائر المالية في الوزارات ودوائر الدولة والقطاع الاشتراكي كافة والمنظمات والمؤسسات وتدريب المرشحين لإشغال الوظائف المالية ويقدم المركز برامج تدريبية سنوية ضمن خطة سنوية شاملة تصدر عن المركز وتوزع على الوزارات والهيئات والتشكيلات الحكومية كافة.

٢- جمع البيانات وتحليلها

تم جمع البيانات الموزعة من قبل الباحث والبالغة ٤٠ استمارة استبيان واحتساب وتحليل النتائج المبينة ، وكل استمارة استبانة تحتوي على ١٠ اسئلة مرتبة وفق جدول مقياس ليكرت الثلاثي وبصيغة (وافق ، محايد ، لا اوافق) وكانت اجابات الاستبانة كالآتي:

| ت | اسئلة عن حلقات الجودة | وافق | محايد | لا اوافق |
|---|--|------|-------|----------|
| ١ | تؤيد الادارة العليا اقامة حلقات الجودة وتدعمها ماديا ومعنويا واداريا | ٢٦ | ١٢ | ٢ |
| ٢ | تنفذ الادارة العليا مقترحات حلقات الجودة اذا كانت غير | ١٢ | ١٩ | ٩ |

| | | | تقليدية (مغايرة للنمط) | |
|-----|--------|--------|---|----|
| ١٣ | ١٧ | ١٠ | تساهم حلقات الجودة في حل مشاكل المركز الفنية | ٣ |
| ١٣ | ١٦ | ١١ | تساهم حلقات الجودة في حل مشاكل المركز الادارية | ٤ |
| ١٠ | ١٦ | ١٤ | تساهم حلقات الجودة في تطوير الكوادر الوظيفية | ٥ |
| ١٣ | ١٣ | ١٤ | يتم اختيار اعضاء حلقة الجودة طوعيا | ٦ |
| ٨ | ١٧ | ١٥ | يتم الاخذ بأراء ومقترحات الموظفين في حلقات الجودة | ٧ |
| ١٠ | ١٨ | ١٢ | قادة حلقات الجودة كفؤين لقيادتها لبحث ومعالجة المشاكل | ٨ |
| ١١ | ٢١ | ٨ | ان قادة حلقات الجودة مدربين بما يكفي لحل المشاكل والتفاعل مع الموظفين وتطوير الاداء | ٩ |
| ٣ | ١٨ | ١٩ | تؤيد اقامة اكثر من حلقة يديرها موظفون منتخبون ومدربون لحل المشاكل | ١٠ |
| %٢٣ | %٤١,٧٥ | %٣٥,٢٥ | النسبة المئوية | |

وتم تحليل نتائج اجابات الاسئلة وفق مقياس ليكرت الثلاثي حيث تم احتساب المستويات للمتوسط المرجح للمقياس الثلاثي وكالاتي:-

| المستوى | المتوسط المرجح |
|-----------|----------------|
| غير موافق | ١ الى ١,٦٥ |
| محايد | ١,٦٦ الى ٢,٣٢ |
| موافق | ٢,٣٣ الى ٣ |

وكانت نتائج اجابات الاسئلة وفقا للمقياس كما مبين في الجدول ادناه:

| ت | اسئلة عن حلقات الجودة | الوسط الحسابي | النتيجة |
|----|---|---------------|---------|
| ١ | تؤيد الادارة العليا اقامة حلقات الجودة وتدعمها ماديا ومعنويا واداريا | ٢,٦ | موافق |
| ٢ | تنفذ الادارة العليا مقترحات حلقات الجودة اذا كانت غير تقليدية (مغايرة للنمط) | ٢,١ | محايد |
| ٣ | تساهم حلقات الجودة في حل مشاكل المركز الفنية | ١,٩ | محايد |
| ٤ | تساهم حلقات الجودة في حل مشاكل المركز الادارية | ٢ | محايد |
| ٥ | تساهم حلقات الجودة في تطوير الكوادر الوظيفية | ٢,١ | محايد |
| ٦ | يتم اختيار اعضاء حلقة الجودة طوعيا | ٢ | محايد |
| ٧ | يتم الاخذ بأراء ومقترحات الموظفين في حلقات الجودة | ٢,٢ | محايد |
| ٨ | قادة حلقات الجودة كفؤين لقيادتها لبحث ومعالجة المشاكل | ٢,١ | محايد |
| ٩ | ان قادة حلقات الجودة مدربين بما يكفي لحل المشاكل والتفاعل مع الموظفين وتطوير الاداء | ١,٩ | محايد |
| ١٠ | تؤيد اقامة اكثر من حلقة يديرها موظفون منتخبون ومدربون لحل المشاكل | ٢,٤ | موافق |

٣- التحليل الوصفي

- من خلال النتائج تبين ان نسبة اجابة العينة ب(موافق) على جميع الاسئلة كانت ٣٥,٢٥% ونسبة اجابة العينة ب(محايد) كانت ٤١,٧٥%، وان نسبة استجابة العينة ب(غير موافق) كانت ٢٣% ، ويدل هذا على ان اتفاق مجتمع الدراسة اكثر من عدم الاتفاق مع وجود نسبة عالية من الحياد ربما تكون ناتجة عن ضعف الاتصالات او قلة في الادراك الوظيفي
- نلاحظ ان اجابة السؤال الاول والسؤال العاشر قد حضييا الموافقة حيث بين السؤال الاول ان حلقات الجودة تلقى الدعم والاسناد والتأييد من قبل الادارة العليا وهذا

دليل على وجود خطوات لبداية صحيحة ويمكن تطويرها مستقبلا في بيئة صحية.

- اما السؤال العاشر والذي يشير الى رغبة الموظفين في اقامة اكثر من حلقة يديرها اشخاص منتخبون فتدل على وجود الدافع لدى الموظفين في تطوير مهاراتهم القيادية والتصحيحية . وهذا الثنائي المتميز يشكل بيئة صحية في اقامة حلقات الجودة
- جميع نتائج الاسئلة الباقية حظيت بنتيجة محايد وهذا يدل على وجود قلة في الادراك يمكن معالجته من خلال اقامة دورات وورش تعريفية لبيان اهمية حلقات الجودة وكيفية الاستفادة منها
- ان الفرضية الرئيسة الاولى : امكانية ازالة العوائق لحلقات الجودة في منظمة مركز التدريب المالي والمحاسبي، تبين انه لا توجد عوائق رئيسية لعمل حلقات الجودة في المنظمة وتمثلت العوائق بضعف الموارد والتي من الممكن معالجتها بتوفير الموارد المطلوبة سواء كانت بشرية او مادية.
- الفرضية الرئيسة الثانية : امكانية زيادة فاعلية حلقات الجودة لتسهم بتحسين اداء المركز للوصول الى التميز . تبين انه يمكن زيادة فاعلية حلقات الجودة من خلال اقامة دورات وورش لزيادة ادراك اهمية الموظفين بأهمية حلقات الجودة .

المحور الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات

- تُعد الاستنتاجات المحطة الاخيرة لرحلة الباحث فهي ثمرة بحثه ومن خلالها يبين ما توصل اليه البحث من نتائج علمية وندرج ادناه استنتاجات البحث:-
- ١- تباين درجة الوعي بأهمية ومفهوم حلقات الجودة لدى الموظفين.
 - ٢- ضعف الامكانيات والاساليب اللازمة لإقامة حلقات الجودة.
 - ٣- قلة اطلاع الموظفين على اساليب الحديثة في الإدارة .

٢- التوصيات

يوصي الباحث بما يلي :

- ١- ضرورة التوعية بأهمية حلقات الجودة ودورها في تحسين ظروف العمل وحل المشاكل الخاصة بالعمل من خلال الندوات والنشرات التعريفية واستخدام كافة الاساليب الحديثة لذلك
- ٢- رفع مستوى الموظفين في المركز من خلال خطة تدريب مبرمجه وممنهجه على كيفية التعامل مع مشاكل العمل وكيفية استخدام الاساليب والطرق الاحصائية في تحديد وتحليل وحل المشاكل
- ٣- تعزيز العمل الجماعي والعمل بروح الفريق والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات والعمل من اجل رفع مستوى وجودة العمل
- ٤- توضيح اهمية تغيير الثقافة المنظميه وتفويض الصلاحيات للإدارة العليا من خلال العمل بأسلوب الفرق ومن ضمنه حلقات الجودة التي تستند على تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرار فيما يتعلق بعملهم.

- ٥- تهيئة وتوفير الموارد المطلوبة سواءا كانت مادية ، بشرية و ادارية لإنجاح برامج حلقات الجودة
- ٦- التزام الادارة العليا بدراسة جميع التوصيات الصادرة من حلقات الجودة ومناقشتها وابداء ملاحظاتهم وتنفيذها ان امكن وفي حال عدم تنفيذ تلك التوصيات يتم بيان الاسباب وتوضيحها.

المصادر

- ١- حاوي ، محمد و السعد ، عبد الرحمن ، (٢٠١٣) ، " استراتيجيات ادارة الجودة " ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، العدد ١٢ .
- ٢- حمود ، خضير كاظم ، (٢٠٠٧) ، " ادارة الجودة وخدمة العملاء " ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن.
- ٣- الخطيب ، سمير كاظم ، (٢٠٠٨) ، " ادارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر " ، مكتبة مصر ودار المرتضى ، بغداد ، العراق.
- ٤- راضي، بهجت ، (٢٠١٨) ، " ادارة الجودة الشاملة " ، دار الشقري للنشر وتقنية المعلومات، الرياض ، السعودية.
- ٥- زيدان، سلمان خالد ، (٢٠١٠) ، " ادارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخلة العمل "، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، شارع الملك حسين، الجزء الاول .
- ٦- السيسي ، جمال احمد ، (٢٠١١) ، " تطوير جودة اداء الجامعات في استخدام بعض التقنيات الحديثة " ، المجلة الدولية للبحوث العلمية والتطوير المستدامة ، الاتحاد العربي للتطوير والبيئة المستدامة ، مصر .
- ٧- الصيرفي، محمد، (٢٠١٣)، " بناء فرق العمل " ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر .

- ٨- عبد الفتاح ، فريد ، (١٩٩٦) ، "المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية" ، دار الكتب ، القاهرة ، مصر .
- ٩- عبد المالك ، عادل و القزاز ، اسماعيل خليل ، (٢٠٠٢) ، " ادارة الجودة الشاملة" ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ١٠- علوان ، قاسم نايف ، (٢٠١٣) ، " ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١-٢٠٠١" ، الطبعة الثالثة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، بغداد ، العراق .
- ١١- النجار ، صباح مجيد و جواد ، مها كامل ، (٢٠١٥) ، " ادارة الجودة والبيئة" ، مكتبة السيسان للطباعة والنشر ، الوزيرية ، بغداد ، العراق .

Resource

- 1- Bauer ,Joan E.& Duffy, Grace L & Westcott, Russell T, "The quality Improvement Handbook", second edition ,2006
- 2- Dale, Barrie G. ,(2003), "Managing Quality", 4th edition, Blackwell publishing Ltd.
- 3- Knowles ,Graeme ,(2011),"Quality Management , Bookboon.com
- 4- Oakland, Joan S.,(2014), "Total Quality Management & Operational Excellence", 4th Edition ,New York, USA.
- 5- Sallis, Edward ,(2002), "Total quality management" , Third edition, Koganpage ltd, 120 pentonville Road London ni,jn.uk.
- 6- Sylva, shpresa , (2013) ,"Internationaljournal of academic research in business and social sciences", vol.3,no.12 ,december.