



التحديات والمعوقات في تطبيق الجودة الشاملة على ادارة العمليات في شركة المراعي السعودية

'''

بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في

عمل الطالب

عبدالله الشويمان

المشرف المشارك

الدكتور: فايز جرّاد

المشرف الرئيسي:

الدكتور: الفيصل عبدالحميد

للعام الدراسي

١٤٤٦ هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا

تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا

اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾﴾

(سورة المائدة:)

صدق الله العظيم



فهرس المحتويات



م	الموضوع	الصفحة
١.	أية قرآنية.....	٢
٢.	فهرس المحتويات	٤
٣.	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	٩
٤.	مقدمة الدراسة	١٠
٥.	مشكلة الدراسة	١١
٦.	أهمية الدراسة.....	١٢
٧.	أهداف الدراسة	١٣
٨.	أسئلة الدراسة.....	١٣
٩.	فروض الدراسة	١٤
١٠.	الدراسات السابقة	١٥
١١.	التعليق على الدراسات السابقة	٢١
١٢.	المنطلقات النظرية للدراسة	٢١
١٣.	منهج الدراسة	٢٤
١٤.	حدود الدراسة	٢٤
١٥.	الفصل الثاني: الإطار النظري	٢٥
١٦.	المبحث الأول: الجودة الشاملة	٢٧
١٧.	تعريف الجودة الشاملة	٢٧



٢٨	نشأة وتطور الجودة الشاملة	١٨٠
٢٩	مبادئ الجودة الشاملة	١٩٠
٣١	أهمية الجودة الشاملة	٢٠٠
٣٢	أهداف الجودة الشاملة	٢١٠
٣٢	المنطلقات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة	٢٢٠
٣٣	فوائد تطبيق الجودة الشاملة	٢٣٠
٣٤	أنظمة الجودة الشاملة	٢٤٠
٣٥	الخطأ الشائعة في تطبيق الجودة الشاملة	٢٥٠
٣٩	المبحث الثاني: إدارة العمليات	٢٦٠
٤٠	تعريف إدارة العمليات	٢٧٠
٤٠	الفرق بين إدارة العمليات والانتاج	٢٨٠
٤١	التطور التاريخي لإدارة العمليات	٢٩٠
٤٥	التوجهات الحديثة لإدارة العمليات	٣٠٠
٤٦	وظائف إدارة العمليات	٣١٠
٤٧	الفصل الثالث: معوقات تطبيق الجودة الشاملة على إدارة العمليات في شركة المراعي السعودية	٣٢٠
٤٨	تعريف المعوقات	٣٣٠
٤٨	التعريف بشركة المراعي	٣٤٠
٤٩	مقاومة تطبيق الجودة الشاملة	٣٥٠



٥١	معوقات تطبيق الجودة الشاملة	٣٦٠
٥٣	النتائج	٣٧٠
٥٥	التوصيات	٣٨٠
٥٦	قائمة والمراجع	٣٩٠



ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الى التعرف على التحديات والمعوقات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة، في إدارة العمليات في شركة المراعي، ولتحقيق الاهداف تم الاعتماد على الوصفي المنهج التحليلي، الذي من خلاله يتم جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة ، والعمل على تحليل البيانات، للخروج بالنتائج السليمة.

أظهرت الدراسة أن عملية تطبيق الجودة الشاملة، على ادارة العمليات ذات أهمية كبيرة، تخدم المنظمات، وكذلك العاملين فيها، وكذلك المستفيدين، من خلال تطبيق الجودة الشاملة على إدارة العمليات، وأن هناك الكثير من التحديات والمعوقات التي لها دور كبير في إعاقة، أمام عمليات تلك المنظمات التي تطبيق الجودة الشاملة، في المنظمات المختلفة.

وقد توصلت الدراسة الى أن أهم المعوقات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة، على إدارة العمليات في شركة المراعي السعودية تتمثل بالاتي:

تعقيد العمليات وحجم الشركة ومساحة التغطية، والمقاومة لأي تغيير، وتكاليف تطبيق الجودة الشاملة، وما يتعلق بها، كذلك صعوبة القياس للجودة الشاملة في بعض المجالات، مثل رضا العملاء، والبيئة التنظيمية، المتمثلة في التعديلات مستمرة في عملياتها لتتوافق مع المتطلبات التنظيمية المتغيرة، والمنافسة الشديدة في سوق الأغذية، والعامل البشري، المتمثل في عملية التدوير المتكرر للموظفين التي تؤدي إلى نقص الخبرة والكفاءة، في تطبيق معايير الجودة، والجانب التكنولوجي، كالتكلفة المرتفعة للأنظمة المتقدمة، وصعوبة الدمج بين الأنظمة القديمة، والأنظمة الجديدة.



وقد أوصت الدراسة بالاتي: ضرورة بناء ثقافة جودة قوية، تشجيع المشاركة، والتواصل الفعال، وتكريم الموظفين الذين يساهمون في تحسين الجودة، الاستفادة من التكنولوجيا، وأهمها تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتحسين عملية تتبع جودة المنتجات ، التدريب والتطوير المستمر، لمهارات الموظفين في مجال الجودة، تقييم الموردين بانتظام والتعاون معهم في تحسين جودة المواد الخام والعمليات وضع الخطط الاستراتيجية، الواضحة المعالم، لتطبيق الجودة الشاملة على المدى القصير والطويل، لتجاوز كل المعوقات والاستفادة من الاخطاء السابق..



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة الدراسة .
- ❖ مشكلة الدراسة.
- ❖ أهمية الدراسة.
- ❖ أهداف الدراسة.
- ❖ أسئلة الدراسة.
- ❖ فروض الدراسة
- ❖ الدراسات السابقة.
- ❖ المنطلقات النظرية للدراسة.
- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ حدود الدراسة.



❖ : مقدمة الدراسة:

يعتبر مصطلح الجودة الشاملة، من المفاهيم التي لاقت الاهتمام الكبير محلياً وعالمياً، في مجال الإدارة، لكون الجودة الشاملة، تلعب دوراً هاماً في عملية تطوير الممارسات الإدارية، وأصبحت الجودة الشاملة من الضروريات الاستراتيجية لإنجاح أي نظام اقتصادي، في مختلف القطاعات، والمنظمات، ويعد هذا المفهوم مهماً في مجال إدارة العمليات، حيث أصبحت جودة إدارة العمليات، مؤشراً، ومعيّاراً، دولياً، لتصنيف وتقييم فاعليتها، ومن المحددات المهمة، لنوعية المخرجات والانتاج.

أصبحت الجودة الشاملة وتطبيقها من أهداف كل المنظمات الطموحة، والتي تنظر إلى مستقبلها المشرف، بمنظور العصر الحالي، إن أهم ما يميز نظريات، ونظم، وآليات، إدارة الجودة الشاملة، أنها تركز على مفهوم البقاء، والاستمرار، وتطوير عملياتها من خلال الاستشراف على آفاق المستقبل، إن إدارة الجودة الشاملة الآن أصبحت سمة مميزة، لمعطيات التفكير الإنساني الحديث، وكذلك تساهم معايير الجودة الشاملة في تطوير، إدارة العمليات لدى المنظمات، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة، على تطبيق الأساليب المتقدمة لإدارة الجودة، بهدف التحسين، والتطوير، المستمر، لتحقيق أعلى المستويات الممكنة، في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات.

تعتبر عملية تطبيق الجودة الشاملة، على إدارة العمليات ذات أهمية كبيرة تخدم المنظمات وكذلك العاملين فيها وكذلك المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، على الرغم من الفوائد الكبيرة، التي تحققها المنظمات، من خلال تطبيق الجودة الشاملة، إلا أن هناك الكثير التحديات والمعوقات التي لها الدور



الكبير في وقوفها، كعائق رئيسي، أمام عمليات تلك المنظمات التي تطبيق الجودة الشاملة، في المنظمات المختلفة، وخاصة التي توجد في الدول النامية . وتأخذ الجودة الشاملة، شكلاً، أو نهجاً، أو نظام إداري قائم على أساس إحداث التغييرات الإيجابية الجذرية، لكل العمليات التي تتم داخل المنظمات ، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، والقيم التنظيمية، والسلوك، والمفاهيم الإدارية، والانماط القيادية الإدارية، وإجراءات العمل داخل المنظمة، من أجل تحسين إدارة العمليات، ومخرجاتها بصورة مستمرة لتحقيق الرضا للمستفيدين.

❖ مشكلة الدراسة:

مع التطور الكبير والسريع والهائل الذي يشهده العالم في مختلف الجوانب، حيث تعد المملكة العربية السعودية جزءاً من هذا العالم، وتماشياً مع متطلبات العصر، يعد برنامج إدارة الجودة الشاملة، من البرامج الهامة لتطوير إدارة العمليات في المنظمات والمؤسسات، والشركات، وغير ذلك، بالتالي فإن هذا النظام، يواجه العديد من المعوقات وبالأخص في الدول النامية، بصورة عامة، والسعودية بصورة خاصة ، وبما أن إدارة الجودة الشاملة من البرامج التي المهمة في مجال ادارة العمليات للمنظمات.

بكل تأكيد أن البحث لحل أي مشكلة، يبدأ من عملية التشخيص الدقيق، والسليم لأسبابها، وبالتالي، فإن عملية النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يوجب علينا الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وعلى الرغم من السعي الدؤوب والجهد المتواصل للقيادات ومتخذي القرار في كثير من ادارات العمليات، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن مردود الانتاج والمخرجات، لا يتناسب مع الجهود القيادية، وسعيها، وذلك لوجود العديد من المعوقات، التي



تحد من عملية تطبيقها، لذا أصبح من الضروري، التعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، في مجال إدارة العمليات، في المنظمات في المملكة العربية السعودية، والتي تقف هذه المعوقات، حجر عثرة في طريق تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في إدارة العمليات، والتي سوف نحاول الكشف عنها في بحثنا هذا ان شاء الله تعالى.

❖ أهمية الدراسة:

تعد الأحداث المتسارعة، التي شهدتها الفترة الأخيرة، من القرن العشرين أحدثت تغيرات كبيرة، وتركت بصماتها قسراً أو اختياراً على كثير من إدارات العمليات، في المجتمعات المختلفة، وجعلت التغيير الارتقاء بإدارات العمل ضرورياً لعملية البقاء والاستمرارية، ومن يرفض، أو يعارض التغيير، أو يعيقه، كالذي يحكم على نفسه بالزوال، لذلك أصبح هناك ضرورة (اختيارية) من قبل إدارات العمليات، على تطبيق أنظمة الجودة الشاملة، لهذا تبرز أهمية هذه الدراسة بأنها تعمل على معرفة ما تواجهه إدارات العمليات، في سبيل تطبيق الجودة الشاملة، من معوقات وتحديات في جوانب عدة، وتكمن هذه الأهمية في الآتي:

الأهمية التطبيقية:

- ١- تساهم هذه الدراسة في معرفة ماهي المعوقات التي تؤدي الى اعاقه تطبيق برامج الجودة الشاملة على ادارة العمليات في المملكة العربية السعودية.
- ٢- تساعد نتائج هذه الدراسة في عملية تعزيز تطبيق الجودة الشاملة في ادارات العمليات، مع تحاشي سلبيات التطبيق.

الأهمية العلمية:



- ١- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث وبشكل مفصل في معوقات وتحديات تطبيق الجودة الشاملة على ادارة العمليات، وبأسلوب علمي.
- ٢- ستحتوي نتائج هذه الدراسة على معلومات هامة، تمثل رافدا علميا، يمكن للباحثين والدارسين الاستفادة منها أو إكمال مشوارها البحثي.

❖ أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعةٍ من الأهداف أهمها :
- ١- التعرف على التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة على ادارة العمليات في المملكة العربية السعودية.
 - ٢- معرفة واقع التطبيق لبرامج الجودة الشاملة، والتطوير لها في ادارات العمليات السعودية
 - ٣- التعرف على الطرق الصحيحة ، في تطبيق الجودة الشاملة على ادارة العمليات.
 - ٤- العمل على تقديم المقترحات التي تساهم في توجيه ادارات العمليات السعودية، لمواجهة المعوقات عند تطبيق وتنفيذ برامج الجودة الشاملة .

❖ أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق، في مشكلة الدراسة، تتبلور المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:

ما المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة، على ادارة العمليات في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:



١- ما الجودة الشاملة، وما متطلباتها، وما الجهود المبذولة في تطبيق نظام

الجودة الشاملة ؟

٢- ما معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة، على ادارات العمليات في شركة

المراعي السعودية.

٣- ما هي الحلول والمقترحات اللازمة ، للعمل على تجنب هذه المعوقات ؟

❖ فروض الدراسة:

في ضوء الدراسات السابقة، وتحديد مشكلة البحث، يقوم البحث على الفرض الرئيس التالي: "كلما قل الاهتمام بالتحديات والمعوقات المتوقعة أثناء تطبيق وتنفيذ برامج الجودة الشاملة، زاد فشل المنظمات في ادارة عملياتها أثناء التطبيق". ويتفرع من الفرض الرئيس عدة فروض، وهي:

١- ان زيادة التحديات التي تظهر أثناء تطبيق برامج الجودة الشاملة، على ادارة

العمليات في المنظمات، يزيد من صعوبة تطبيق وتنفيذ تلك البرامج.

٢- ان زيادة سعي المنظمات للحصول على إحدى شهادات الجودة، يزيد من

قدرتها في التغلب على المعوقات التي تظهر أثناء تطبيق وتنفيذ أحد برامج الجودة.



❖ الدراسات السابقة:

١- دراسة (داغستاني ، ٢٠١٩) ^(١) بعنوان: " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بنين بمنطقة المدينة المنورة " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة - بنين من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وقد تلخصت مشكلة الدراسة في تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة - بنين من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الوصفية منهج المسح الاجتماعي ، لتحليل وتفسير المعلومات التي حصل عليها بواسطة الاستبانة التي قام ببنائها ، حيث أنحصر مجتمع الدراسة في جميع مد يري الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة (بنين)، وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج كان أهمها:

- أ- شكلت المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نسبة (٧٠,٣ %) ، وكان المعوق الرئيس هو: ضعف التزام بعض العاملين بالقرارات المنظمة للعمل ، بنسبة ٨٨,٩ % ، وانحراف معياري ٠,٤٨
- ب- شكلت المعوقات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نسبة (٦٤,٢ %) ، وكان المعوق الرئيس هو: ضعف الاهتمام لإيجاد أدوات مناسبة لتقويم العاملين ، بنسبة ٩١,١ % ، وانحراف معياري ٠,٥٠

(١) داغستاني، محمد بن كامل ، (٢٠٠٧)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بنين بمنطقة المدينة المنورة " ، رسالة ماجستير، الجامعة الامريكية بلندن.



ج- شكلت المعوقات المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نسبة (٦١,٣ %) ، وكان المعوق الرئيس هو ضعف الحوافز المقدمة للعاملين المتميزين ، بنسبة ٩٥,٦ % ، وانحراف معياري ٠,٥٤

د- شكلت المعوقات البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نسبة (٦٥,٩ %) ، وكان المعوق الرئيس هو: ضعف الوعي الثقافي بإدارة الجودة الشاملة لدى العاملين ، بنسبة ٨٤,٤ % ، وانحراف معياري ٠,٤٥

وكانت اهم توصيات الدراسة:

أ- التوسع في مشاركة العاملين عند اتخاذ القرارات ، بما يسهم في تعزيز التزامهم بتلك القرارات ، وتحقيق التكامل بين الإدارات والأقسام ، والعمل على إيجاد نظام محاسبي للعاملين غير الملزمين بالقرارات المعتمدة .

ب- توزيع المهام رسميًا على جميع العاملين مع مراعاة تحقيق العدالة في التوزيع ، بما يحقق الرضا الوظيفي ويعزز الانتماء نحو الإدارة ، والعمل على إيجاد دليل إجرائي للعمليات التي يقوم بها كل موظف .

ج- وضع خطة متكاملة لتدريب العاملين وفقًا لاحتياجاتهم الفعلية وليس لما هو متوفر من برامج تدريبية ، ويراعى في بناء الخطة الحاجة إلى التطوير المستمر و غير هذه من التوصيات.

٢- دراسة (المدرع وآخرون ، ٢٠١٩م)^(٢) بعنوان : "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات"، هدفت الدراسة الى معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ومعرفة أثر متغيرات، الجنس والتخصص

(٢) المدرع ، سفر بخيت، (٢٠١٩)، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، العدد ٤٣ ، العراق .



والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في تقديرات أعضاء هيئة التدريس للمعوقات وقد تألفت عينة الدراسة من (٢٠٣) عضو هيئة تدريس من جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الوصفية منهج المسح الاجتماعي، لتحليل وتفسير المعلومات التي حصل عليها بواسطة الاستبانة التي قام ببنائها، وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج كان أهمها:

أن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي ضعف الحوافز المعنوية خاصة للمتميزين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأقل المعوقات كانت قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الإدارية، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (الجنس، والمؤهل العلمي) في جميع المحاور، ومتغير سنوات الخبرة في جميع المحاور عدا محور القيادة التعليمية، بينما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير التخصص في جميع محاور الاستبانة لصالح التخصص الكليات النظرية، ومتغير سنوات الخبرة في (محور القيادة التعليمية فقط) لصالح سنوات الخبرة الأقل من ٥ سنوات، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات منها ، مراعاة تطبيق مبدأ التفويض في القرارات الإدارية لتيسير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، محاولة تخفيف ضغوط العمل عن العاملين في الجامعة، التوعية الإعلامية في الجامعة لموضوع إدارة الجودة الشاملة، من خلال عقد دورات تدريبية وغير ذلك من التوصيات.



٣- دراسة (السنيدي، ٢٠١٢م)^(٣) بعنوان : " معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض"، هدفت الدراسة الى معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض، من وجهة نظرهم من خلا الوقوف على: معرفة بذارب بعض الدول العالمية، والعربية التي طبقت معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم، معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض من كجهة نظرهم، المقترحات لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة على (٥٥) مشرف في الإدارة المدرسية، وعدد (٣٣٣) مديراً للمرحلة الابتدائية، وعدد (٣٥٣) معلماً، وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج كان أهمها:

إن أفراد عينة الدراسة موافقون على مجموعة من المعوقات، والتي تحد من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، وابرز هذه المعوقات: انخفاض الكفاءات العلمية لمدير المدرسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. قلة الدورات التي حصل عليها المدير في مجال إدارة الجودة الشاملة. قلة مراعاة تطبيق معايير الجودة في خطة مدير المدرسة. انخفاض درجة التجهيزات المدرسية التي تساعد على تطبيق الجودة الشاملة فيها.

(٣) السنيدي ، عمر بن عبد العزيز بن عمر ، (٢٠١٩)، " معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية .



ضعف تكامل خطط المدرسة مع المجتمع الخارج ي في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. وقد وردت العديد من التوصيات في سياق هذا البحث.

٤- دراسة (البصير، ٢٠٠٩م)^(٤) بعنوان : " معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة

الشاملة في إدارة المعاهد العلمية" هدفت الدراسة الى تحديد معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين في معاهد مدينة الرياض ، وقد أجريت الدراسة على مجتمع تكوّن من : ٥ مدراء، و٦ وكلاء ، و٢٣٨ مدرسا.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله المسحي، "الاستبانة" أداة للدراسة ، وطبقها بعد تحكيمها ، والتأكد من صدقها وثباتها ، وقد تكونت من ٥٤ عبارة موزعة على ثلاث محاور وهي: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية ، ومعوقات تطبيق إدارة المعاهد الشاملة في إدارة المعاهد العلمية، والمقترحات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن أفراد الدراسة متوافقون إلى حد ما على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية .
- أن أفراد الدراسة موافقون على واقع واحد من واحد وعشرين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية ويتمثل في : تنظم إدارة المعاهد السجلات الدراسية كل عام.

- أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على عشرة ف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية وأبرزها تتمثل في: وعي العاملون

(٤) البصير ، خالد بن عبد الكريم بن سليمان ، (٢٠٠٩م)، "معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية .



بالمعهد أهداف رسائهم ، وتقوم إدارة المعاهد بتفويض المسؤوليات للعاملين.

- أن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية.

- أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على وجود ثلاثة من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية ، وتتمثل في: ضعف تدريب طلاب المعاهد علي البحث والتجريب ، وعدم مطابقة مبنى المعهد الشروط الهندسية للمبنى الدراسي ، وقلة البرامج التدريبية للعاملتين في المعاهد.

- أن أفراد الدراسة موافقون على وجود ثلاثة عشر معوقا من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية وأبرزها تتمثل في : ضعف الصيانة الدورية لمبنى المعهد وكثرة الحصص الأسبوعية للمعلم ، وضعف علاقة المعهد بالمجتمع المحلي.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها:

- اتخاذ ما يلزم من إجراءات لدعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية، - وتفعيل قسم التدريب في وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية، - ايجاد آلية لإشراك العاملين في صنع القرارات بالمعهد، - العمل على توفير أماكن مهينة تستوعب أي نشاط طلابي، - العمل على توفير مبان للمعاهد العلمية، غير مستأجرة ، وتكون مطابقة للشروط الهندسية للمبنى الدراسي. - العمل على توفير المزيد من البرامج التدريبية للعاملين في المعاهد. - العمل على تقليل الحصص الأسبوعية للمعلم. - وضع السبل المناسبة لتقوية علاقة المعاهد العلمية بالمجتمع المحلي. - إيجاد حوافز مناسبة لمديري المعاهد ، لتشجيعهم على تطوير أنفسهم ومن



حولهم . - استخدام وسائل تعليمية حديثة لتدريس الطلاب. - إيجاد فني متخصص في وحدة مصادر التعلم في كل معهد. - تفريغ مرشد طلابي متخصص لإرشاد وتوجيه الطلاب - صياغة معايير وطنية للجودة في المعاهد العلمية وفق التجارب المحلية والعربية والدولية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية يتضح الآتي:

- من حيث الموضوع:

أن أهم المعوقات التي ركزت عليها الدراسات السابقة هي معوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة لكنها في جوانب دقيقة، ولم تتطرق الى جوانب مختلفة لمعوقات تطبيق الجودة الشاملة، منعا ما اقتصر على جوانب مادية ، ومنها ثقافية ، لكنها لم تأتي بالبحث الكافي في هذا المجال.

وأما العلاقة التي تربط بين الدراسات السابقة و البحث الحالي فيتفقان جميعاً في دراسة المعوقات في تطبيق الجودة الشاملة.

ولكن اوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي هو ان الدراسات السابقة تناولت التحديات والمعوقات بشكل عام ، بينما البحث الحالي ركز على المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في ادارة العمليات فقط، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلافها في الحدود المكانية والزمانية عن سابقتها.

- من حيث منهج البحث:



اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للدراسات الإنسانية، بينما يختلف البحث الحالي عن معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج التحليلي إضافة إلى ما سبق .

- من حيث المجتمع والعينة والأداة :

اختلف البحث عن الدراسات السابقة في استهدافه لإدارات العمليات، بينما شملت الدراسات السابقة جوانب أخرى غير إدارة العمليات.

❖ المنطلقات النظرية للدراسة:

تشمل منطلقات هذه الدراسة مجموعة من المنطلقات التي تتمثل بعدد من المصطلحات، ومن أهمها:

- المعوقات:

تعرف المعوقات في اللغة: كما جاء في لسان العرب: "عاقه عن الشيء، يعوقه عوقاً، أي صرفه، وحبسه، ومنه التعويق، إذا أراد أمراً فصرفه، عنه صارف (ابن منظور، ١٤٠٥هـ، ج ١٥، ص ٨٠).

وتعرف إجرائياً بأنها: " أي عامل له تأثير محبط للعمليات التي يتم القيام بها لتحقيق هدف محدد سواء كانت تلك العوامل إدارية، أو فنية، أو مالية، أو بشرية، أو غيرها (داغستاني، ٢٠٠٧م، ص ٦).

- الجودة :

تعرف الجودة لغة: كما أورد ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء، جودة، وجودة، أي صار جيداً، وقد جاد جوده وأجاد، أي:



أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، ١٤٠٥هـ، ج ٣، ١٣٧)، وهي مشتقة من الفعل جاد، وتعني كون الشيء جيداً (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٥م).

وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة السمات، والخصائص، التي المرتبطة بالمنتج أو بالخدمة، التي تقدمها المنظمة، والتي تسهم في عملية إشباع رغبات وحاجات العميل، أو أنها هي مدى قدرة المنتج على الوفاء بحاجة العميل، وبالتالي وبناءً على هذين المفهومين فقد أصبح بإمكاننا تحديد الغرض الأكبر من الجودة، فالجودة تدور حول مفهوم أساسي وهو قياس قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات العملاء " (العزاوي، ٢٠٠٩م).

وتعرف بأنها: " المطابقة لمتطلبات ومواصفات معينة، وصياغتها في أهداف بما يتوافق مع المتوقع (طعيمة، ٢٠٠٦م).

- الجودة الشاملة :

عرفت الجودة الشاملة بأنها: "الطريقة الشاملة، للعمل والتي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة وتحقيق اشباع حاجات المستهلكين (حمود، ٢٠١٦م).

وتعرف بأنها: "عبارة عن عملية إدارية تهتم بالعاملين وتوظف قدراتهم بالشكل الذي يخدم المنظمة والمستفيدين من الخدمة وتشبع حاجاتهم وتحقيق التحسن المستمر للمنظمة" (الناشر، والشريف، ٢٠٢٢م).

وتعرف بانها: "فلسفة ذات أدوات وعمليات للتطبيق العملي الذم يستهدف تحقيق ثقافة التحسين المستمر ، ويقوم به كل العاملين في التنظيم من أجل إرضاء وإسعاد المستهلكين والعملاء" (البهواشي، ٢٠٠٧م).

- ادارة العمليات :



تعرف بأنها: "مجموعة الأنشطة لتكوين السلع، والخدمات، في اطار تحويل المدخلات، الى مخرجات، ذات قيمة أكبر للزبون المستهدف، وتعرف في تعريف آخر: بأنها الوظيفة المسؤولة، عن تقديم المنتجات للزائن التابعين للمنظمة، وعملية ادارة الموارد المطلوبة لإنتاج السلع، أو الخدمات، التي تقدمها المنظمة، كما تعرف بأنها: التخطيط والسيطرة على عملية الانتاج وادارة التفاعل بينها وبين الانشطة الاخرى في المنظمة. وفي الاطار نفسه توصف بأنها توجيه وسيطرة على عملية تحويل المدخلات الى سلع أو خدمات نهائية (آل فيحان، ٢٠١١م) . وتعرف بأنها : " مجموعة من الأنشطة التي يتم من خلالها خلق قيمة شكل سلع وخدمات عن طريق تحويل المدخلات الى مخرجات (النجار، ٢٠١٢م).

❖ منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تهدف الى الإلمام بظاهرة معينة، لتكوين صورة أكثر دقة عن هذه الظاهرة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من اجل تفسيرها والوصول الى استنتاجات عامة تسهم في تحقيق الواقع وتطويره، الذي يهدف كذلك إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات، الدراسة المتمثلة في المتغير مستقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتغير تابع معوقات تطبيق الجودة الشاملة على ادارة العمليات، حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.



❖ حدود الدراسة:

- ✓ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على معرفة "التحديات والمعوقات في تطبيق الجودة الشاملة على ادارة العمليات في المملكة العربية السعودية".
- ✓ الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة " بمشيئة الله " على عينة عشوائية من العاملين في إدارات العمليات في منظمات مختلفة في المملكة العربية السعودية، شركة المراعي نموذجاً.



الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الاول : الجودة الشاملة.

- ❖ تعريف الجودة الشاملة .
- ❖ نشأة وتطور ادارة الجودة الشاملة .
- ❖ مبادئ الجودة الشاملة.
- ❖ أهداف الجودة الشاملة.
- ❖ المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة.
- ❖ أهمية إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ فوائد تطبيق الجودة الشاملة.
- ❖ الأخطاء الشائعة في تطبيق الجودة الشاملة.



المبحث الأول: الجودة الشاملة.

❖ تعريف الجودة الشاملة :

عرفت الجودة الشاملة بأنها: "الطريقة الشاملة، للعمل والتي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة وتحقيق اشباع حاجات المستهلكين (حمود، ٢٠١٦م).

وتعرف بأنها: "عبارة عن عملية إدارية تهتم بالعاملين وتوظف قدراتهم بالشكل الذي يخدم المنظمة والمستفيدين من الخدمة وتشبع حاجاتهم وتحقيق التحسن المستمر للمنظمة" (الناشر، والشريف، ٢٠٢٢م).

وتعرف بانها: "فلسفة ذات أدوات وعمليات للتطبيق العملي الذم يستهدف تحقيق ثقافة التحسين المستمر ، ويقوم به كل العاملين في التنظيم من أجل إرضاء وإسعاد المستهلكين والعملاء" (البهواشي، ٢٠٠٧م).

❖ تعريف ادارة الجودة الشاملة :

عرفها (عمليات، ١٤٢٥هـ، ص٩٦) على انها: " مجموعة الأنشطة، والأساليب، الممارسات، التي يقوم بها العاملين لتسهيل شؤون المؤسسة لتحقيق الاهداف المنشودة في جميع المجالات.

وعرفت بأنها : " أسلوب إداري إستراتيجي مبني على مجموعة من المبادئ التي تعمل على التطوير والتحسين، وتساعد في منع حدوث المشكلات ، واداء العمل بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الأهداف في أقصر وقت، ولأقل التكاليف،(صفحي، ١٤٣٢هـ، ص٩).

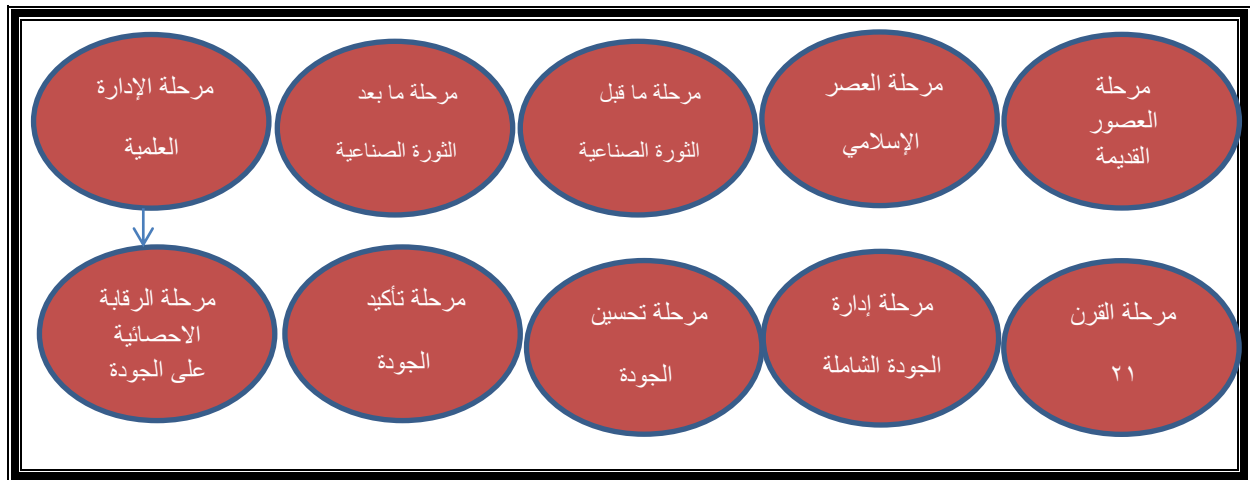
❖ نشأة وتطور ادارة الجودة الشاملة :

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخمسين من القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية الى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، الذي قام بتطوير المفهوم القديم، ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة (عقيلي، ٢٠٠م، ص ١٩).

ولقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالعديد من التطورات والتغيرات عبر سنوات طويلة، ومن الاطلاع على العديد من النماذج لتسهيل معرفة ذلك التطور يمكن ايراد ، الشكل التالي:

شكل (١-٢)

المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (صفحي، ١٤٣٢هـ، ص ٢٧).

كان لكل مرحلة من المراحل، خصائصها ومواصفاتها ، التي تتميز بها عن المراحل الاخرى.



❖ مبادئ الجودة الشاملة:

- حدد ادوارد ديمينج ، مؤسس حركة الجودة ١٤ ، مبدأ أطلق عليها إلتزامات الإدارة، وقد لخصها (عبدالله ، ٢٠٠٤م، ص ٤) فيما يأتي:
- ١- ضع هدف التحسين للمنتج أو الخدمة.
 - ٢- ضع فلسفة التطوير الجديدة.
 - ٣- لا تعتمد على سياسة التفتيش على جودة المنتج أو الخدمة.
 - ٤- لا تجعل السعر هو أساس تقييم العمل.
 - ٥- أبحث عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة.
 - ٦- استمر في تدريب العاملين.
 - ٧- استخدم القيادة في جميع المناطق التشغيلية.
 - ٨- اعتمد سياسة الابتكار وأهمل الخوف.
 - ٩- شجع طريقة العمل الجماعي.
 - ١٠- حدد أساليب تنفيذ الأهداف، وابتعد عن الشعارات والنصائح.
 - ١١- اهتم بالإدارة وألغ الحصص العددية أو الرقمية.
 - ١٢- افتخر بأعمال العاملين.
 - ١٣- شجع المتعلمين على التعلم الذاتي.
 - ١٤- احرص على زرع رغبة التغيير في كل فرد في المؤسسة ليعمل الجميع على التغيير.

ويرى (اللوزي، ١٩٩٩م، ص ٤٢)، ان لإدارة الجودة الشاملة سبعة مبادئ

تتمثل بالاتي:

- ١- تعهد الإدارة العليا بمبدأ تحسين الجودة.
- ٢- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.
- ٣- الاهتمام بجمهور الخدمة.
- ٤- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.
- ٥- مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرار.



٦- تشكيل فرق العمل ومكافأته.

٧- تحديد معايير مقياس الجودة.

جدول رقم (١-٢)

مقارنة بين ادارة الدودة الشاملة والادارة التقليدية

الرقم	إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
١	العمل جماعي	العمل فردي
٢	الإدارة بالمشاركة	الإدارة الرقابية (البيروقراطية)
٣	الشورى والإجماع	إصدار القرارات والأوامر
٤	الليونة والتغيير	الجمود والثبات
٥	التركيز على نوعية وجودة الأهداف	تحقيق الأهداف
٦	البحث عن حلول للمشاكل	تعقب الأهداف وتوجيه اللوم
٧	التطوير والتجويد طويل المدى	العناية بالتطوير قصير المدى
٨	زرع الثقة بالعاملين	عدم الثقة والشك
٩	التركيز على المنظمة بأقل عدد من المستويات	التركيز على المستويات الإدارية
١٠	الإبداع والابتكار والتجديد	التمسك بالواقع خوفاً من المخاطرة
١١	التدفق الأفقي	التدفق العمودي
١٢	إمكانيات ومهارات عالية	إمكانيات ومهارات محددة
١٣	التقويم الإيجابي	التحكم والمراقبة بالترهيب
١٤	تطوير نظام الحوافز	نظام الحوافز ثابت
١٥	المسؤولية الشاملة	المسؤولية الجزئية (تفويض السلطات)



١٦	المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية
١٧	الاستماع للعملاء لمعرفة احتياجاتهم	الافتراضات مسبقاً بمعرفة متطلبات العملاء واحتياجاتهم
١٨	الجودة مسؤولية الجميع	تحديد مسؤولية الجودة على إدارة واحدة
١٩	التطوير الكلي المستمر للعمليات	عمل التطوير الجزئي مرة واحدة
٢٠	تعديل معايير الأداء ومراجعتها بقصد التحسين	اتباع معايير ثابتة لقياس مستوى الأداء

المصدر (الجندي، ٢٠٠٠م، ص٢٠٨)

❖ أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة، النظام الذي من خلاله يتحقق التحسين المستمر، لجميع الأنشطة بالمنظمة، وتعتبر وسيلة فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال التركيز على إرضاء المستهلك، وكسب ثقته، بالإضافة إلى ما تمتلكه المنظمة من سمعة طيبة، لدى المتعاملين معها من جمهور، وعملاء، وموردين، وبقية الجهات، يؤدي تطبيق الجودة الشاملة، الى العديد من المكاسب، التي يمكن

إيجازها في الآتي: (مكي، ادارة الجودة، ٢٠١٨م)

- ١- انخفاض شكاوى المستهلكين.
- ٢- تقليص تكاليف تقديم المنتج سواء كان سلعة او خدمة.
- ٣- الزيادة في نصيب السوق وذلك بزيادة الانتاج وكسب عملاء واسواق جديدة.
- ٤- تقليل الشكاوى والحوادث وذلك من خلال التأهيل وتدريب العاملين .
- ٥- زيادة رضا المستهلكين.
- ٦- زيادة الكفاءة .
- ٧- زيادة الإنتاجية والأرباح .



ولعل أهمية إدارة الجودة الشاملة، تأتي كونها منهجها شامل، ومتكامل، للتغيير بعيدا عن تسطير الأنظمة، واتباع أساليب محدودة، بشكل إجراءات وقرارات، وان تطبيقها ينتج عنه تنمية الروح المعنوية لدى العاملين.

❖ أهداف الجودة الشاملة:

للإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها، التي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح، وتنفيذها في الوقت المناسب (بسمه، ٢٠١٤م، ص ٢٩).

وقد حدد علوان أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: (علوان، ٢٠٠٩م، ص ٤٣)

١- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة.

٢- أن تمتلك الشركة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقييم خدمات ما بعد البيع، وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.

٣- أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الانتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات، ووفقا لاحتياجات المستهلك.

٤- السعي باستمرار الى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.

❖ المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: (الشعبان، ٢٠٠٨ م، ص ١٨)

يمكن تلخيص أهم المتطلبات الجودة الشاملة في الاتي:

١- يجب أن تقنع الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة.



- ٢- إقامة ورش عمل لجميع الأفراد بالمشأة وذلك لنشر ثقافة الجودة الشاملة.
- ٣- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- ٤- إعداد قاعدة معلومات عن جميع أنشطة المنشأة، والعاملين بها.
- ٥- أن تكون أهداف الجودة قابلة للقياس والتقويم.
- ٦- الاهتمام برغبات المستفيد.
- ٧- القيادة التشاركية والتطوير المستمر لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والرقابة.
- ٨- المرونة والصبر وعدم الخوف من التغيير.
- ٩- يجب أن يكون هناك حافزاً مادياً أو معنوياً لكل العاملين.
- ١٠- تطبيق اللامركزية وتفويض الصلاحيات.
- ١١- عدم الاستعجال بالنتائج المرجوة.
- ١٢- التحسين والتدريب والتطوير المستمر.
- ١٣- أن يكون هناك منظومة لإدارة الجودة الشاملة.

❖ فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك فوائد كثيرة، في تطبيق الجودة الشاملة أوردها نشوان، يمكن ايجازها في

الاتي : (نشوان ، ٢٠٠٠م، ص١٤٨)

- ضبط وتطوير النظام الإداري.
- زيادة كفايات العاملين ورفع مستوى أدائهم.
- زيادة الثقة والتعاون.
- توفير جو من التعاون والتفاهم بين العاملين.
- زيادة الانتماء للمؤسسة.
- الترابط والتكامل بين العاملين.
- العمل بروح الفريق.



- المزيد من الثقة والاحترام للمؤسسة.
- ايجاد أداة تسويقية ، تعطي المنظمة القدرة التنافسية.
- الجودة وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
- وضوح سياسة العمل واجراءاته.

❖ أنظمة الجودة الشاملة:

يوجد عدة أنظمة للجودة، كنظام لممارسة التصنيع الجيد (GMP)، ونظام الآيزو ٩٠٠٠، ونظام تحليل المخاطر لنقاط الضبط الحرجة، وعلامة الجودة وسنوردها كالاتي:

١- ممارسة التصنيع الجيد (GMP):

وهو عبارة عن جزء من العمليات الضبطية، للأغذية التي تهدف الى التأكد من أن المنتج الغذائي قد تم تصنيعه بدرجة مناسبة من الجودة تتناسب مع الهدف من استخدامه (الساعد، ٢٠٠٠م، ص ٩٥).

٢- مواصفات الآيزو ٩٠٠٠ : ٢٠٠٠.

تعتبر سلسلة من المواصفات المكتوبة، أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ١٩٨٧م، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة، الذي يتعين أن تصممه، وتتبناه إدارة الشركة للتأكد من أن منتجاته تتوافق مع حاجات الزبائن ورغباتهم (الجنيد، ٢٠٠١م، ص ٢٧).

وتتكون مقاييس الآيزو، من أربعة أجزاء هي: ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣، ٩٠٠٤، ولكل منها دلالة (بسمه، ٢٠١٤، ص ٣٢)

٣- نظام تحليل المخاطر لنقاط الضبط الحرجة وسلامة الأغذية، نظام الهاسب (HACCP):



وهو عبارة عن برنامج وقائي يعنى بالإنتاج الغذائي، وهو من أهم البرامج الوقائية، المطبقة دوليا في مصانع الغذاء وخاصة الإنتاج الحيواني، ويهدف الى التخلص من مخاطر الغذاء، وتأكيد سلامته، وبالتالي تقليل الاعداد المتزايدة من حالات التسمم الغذائي، ويعنى أيضا، بالإنتاج الصحي للغذاء عن طريق منع حدوث المخاطر وتقديم منتج نهائي على درجة عالية من الجودة (زكي، ٢٠١٠م، ص٢٢).

٤- علامة الجودة :

وهي علامة تجارية تملكها في الاغلب هيئة المواصفات الوطنية، وتوضع هذه العلامة على المنتج بناء على ترخيص من تلك الهيئة للدلالة هلى مطابقة منتج الشركة لكل المواصفات، ومن فوائدها حماية المستهلك من الغش، وتمكنه من اختيار السلع ذات الجودة.(الساعد، ٢٠٠٠م، ص٣٤).

❖ الاخطاء الشائعة في تطبيق الجودة الشاملة: (بسمه، ٢٠١٤م، ص٢٧)

يعتري تطبيق الجوة الشاملة بعض الاخطاء التطبيقية، فكان لا بد من التنبه للأخطاء الشائعة، التي تؤدي الى فشل التطبيق للجودة الشاملة، وتجنبها أمر مهم لمساعدة الشركات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء، التي تؤدي الى فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الادارة، أو العاملين، والبعض الآخر، أخطاء فنية، كأخطاء عمليات الإنتاج، أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية، ومن أهم الأخطاء الشائعة:

١- عمل الشركة لتحقيق النتائج السريعة: يتطلب مدخل ادارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي وهذا ما يؤكد مدخل إدارة الجودة الذي يعتبر متطلبا للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للشركة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين وهذه المتغيرات، لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.



٢- المحاكاة والتقليد لتجارب الشركات الأخرى: إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة، في شركات صناعية، ضمن بلدان صناعية متقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح، في جميع البلدان خاصة البلدان العربية، فهناك توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.

٣- التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم: من خلال دراسات ميدانية سابقة لعدد من الشركات التي فشلت في تطبيق الجودة الشاملة، تأكد بأنه يرجع سبب ذلك، إلى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ، قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، التي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية، تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من الشركات العربية، نجد أن الأبعاد الثقافية للشركة، غير ملائمة بشكلها الراهن، الأمر الذي يتطلب تغييرات في بيئة الشركة، لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

٤- عدم التقدير الكافي، للأهمية التي يمثلها الموارد البشرية: من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة، هو: عدم الاهتمام بالموارد البشرية، مقارنة بالموارد الأخرى، التي تمتلكها الشركة، ولاسيما التكنولوجيا لهذه الشركات، وبرغم أهمية ودور التكنولوجيا في مدخل إدارة الجودة الشاملة» وأنها تشكل أحد العناصر الخمسة المكونة لها إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا لأن العبرة ليس في امتلاك هذه التكنولوجيا فقط عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، فهذا المدخل يركز على دعائم ثلاثة متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي: جودة التكنولوجيا المادية، وجودة التكنولوجيا البشرية، وجودة البيئة.

٥- عدم الاتساق بين سلوكيات قادة الشركة وأقوالهم: إن التصريح بشيء، والعمل بخلافه يعبر تمامًا عن غياب القيادة، التي تعطي القدوة للعاملين، وهو النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما يقوله، عندئذ يفقد



هؤلاء القادة مصداقيته لدى العاملين وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٦- إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة: كما أشرنا بأن هناك متطلبات لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن بينها ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية، وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد، وليس الجماعات، وعدم الالتجاء إلى طرق التقييم، التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٧- الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة: تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة، في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من جانب ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الانجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة يساعد في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطوة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه، لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر.

٨- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق: لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغيرات الجذرية السريعة ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت فإن التغيرات المرحلية والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وحيث أن الكثير من مشاكل المنظمة موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة فإنه ليس من الإنصاف حلها آنياً وبشكل سريع لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.



٩- عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين: يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن الشركة ومنتجاتها.

١٠- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل: تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤيا مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه شركتهم في المستقبل، وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير ولذلك لا يجب أن تنتظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشدا لها في المستقبل. ولذلك إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة. (الصرن، ٢٠١٠م،



المبحث الثاني: إدارة العمليات .

- ❖ تعريف إدارة العمليات.
- ❖ الفرق بين إدارة العمليات والإنتاج.
- ❖ التطور التاريخي لإدارة العمليات.
- ❖ فوائد إدارة العمليات.
- ❖ التوجهات الحديثة لإدارة العمليات.
- ❖ وظائف إدارة العمليات.



المبحث الثاني: إدارة العمليات.

❖ تعريف ادارة العمليات :

تعرف بأنها: "مجموعة الأنشطة لتكوين السلع، والخدمات، في اطار تحويل المدخلات، الى مخرجات، ذات قيمة أكبر للزبون المستهدف، وتعرف في تعريف آخر: بأنها الوظيفة المسؤولة، عن تقديم المنتجات للزبائن التابعين للمنظمة، وعملية ادارة الموارد المطلوبة لإنتاج السلع، أو الخدمات، التي تقدمها المنظمة، كما تعرف بأنها: التخطيط والسيطرة على عملية الانتاج وادارة التفاعل بينها وبين الأنشطة الاخرى في المنظمة. وفي الاطار نفسه توصف بأنها توجيه وسيطرة على عملية تحويل المدخلات الى سلع أو خدمات نهائية(آل فيحان، ٢٠١١م) . وتعرف بأنها : " مجموعة من الأنشطة التي يتم من خلالها خلق قيمة شكل سلع وخدمات عن طريق تحويل المدخلات الى مخرجات" (النجار، ٢٠١٢م).

❖ الفرق بين ادارة العمليات والانتاج:

الانتاج: هو خلق المنتجات والخدمات، أي عملية تحويل المدخلات من مواد ومعلومات وبد عاملة إلى سلع أو خدمات، ولا يقتصر الإنتاج على السلع الملموسة بل يمتد إلى إنتاج الخدمات والمعلومات، كما تتضمن إدارة الإنتاج نشاطات الرقابة على كافة نشاطات الإنتاج.

ادارة العمليات: ينظر إلى إدارة العمليات من منظور أوسع، فهي مجموعة من النشاطات التي تخلق القيمة على شكل منتج أو خدمة عبر تحويل المدخلات إلى مخرجات، أي تركز على جميع النشاطات المتعلقة بالتحويل ومن ضمنها



الإنتاج، فهو بالتالي مفهوم أوسع من عملية الإنتاج. (الجامعة الافتراضية السورية ،
ادارة العمليات، ٢٠١٨م، ص ٢)

❖ التطور التاريخي لإدارة العمليات : (بن زهية، ٢٠٢٣، ص ٩)

١- الثورة الصناعية: كان الإنتاج الحرفي (اليدوي) المعتمد على العمالة العالية المهارة والإنتاج وفق احتياجات العملاء هو السائد قبل الثورة الصناعية، ووفق هذا النظام كان العامل الواحد يصنع منتج بمفرده مثل قطعة الأثاث من البداية حتى النهاية وهذا النظام شابه الكثير من العيوب وهي:
أ- الإنتاج البطيء والمكلف لأن السلع والأجزاء تنتج من قبل حرفيين ماهرين.

ب- تكاليف باهظة .

ج- عدم وجود اقتصاديات للتشغيل.

وعلى الرغم من التغيرات الهائلة، التي حصلت في الميادين التصنيعية والإنتاجية، إلا أن النظرية، والممارسة، الادارية، لم تتقدم بدرجة موازية لتلك التغيرات الدراماتيكية، وبالاخص في الفترات الأولى، من الثورة الصناعية، مما يتطلب البحث عن مداخل إدارية علمية تواكب تلك التغيرات .

٢- عصر الإدارة العلمية: ان عصر الإدارة العلمية بدأ بالتوسع في إنشاء المصانع في أمريكا وذلك بفضل المهندس الكفاء والمخترع فريدريك ونسلو تايلور والذي يعد الأب الروحي للإدارة العلمية حيث آمن "بعلمية الإدارة" اعتمادا على الملاحظة والقياس والتحليل والتحسين في طرق العمل وابتداع الحوافز الاقتصادية؛ وقام بدراسة طرق العمل بالتفصيل وحدد الطريقة المثلى لأداء كل وظيفة.

ولقد آمن تايلور بان الإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والاختيار الدقي والتدريب للعاملين والبحث عن أفضل طريقة لأداء كل وظيفة، كما آمن بتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين، وفصل بين العمل الإداري والعمل



التشغيلي؛ ولقد أدت معتقداته إلى تعظيم المخرجات، ولقد حدد مبادئه في كتابه مبادئ الإدارة. العلمية عام ١٩١١، والانتقاد الذي وجه له أنه لم يكن عادلا عندما زادت المخرجات لم يربطها بزيادة التعويضات للعاملين الذين تدمروا وطالبوا بتحقيق العدالة.

٣- **عصر العلاقات الإنسانية:** ركزت حركة الادارة العلمية بشكل كبير على الجوانب الفنية لتصميم العمل، وعلى الرغم من إدراكهم لأهمية العنصر البشري في الادارة، ومن بعض كتاباتهم حول ضرورة تحسين ظروف العمل والاهتمام بالجوانب النفسية، إلا أن تركيزهم الأساسي انصب على الكفاءة الانتاجية، في حين أكدت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري، وعلى الدافعية والتحفيز وإدراك الحاجات الاجتماعية للعاملين، وضرورة تصميم العمل على هذا الأساس.

ولم يكن التأكيد الجديد لعصر العلاقات الإنسانية على الكفاءة، ولكن أضاف ببساطة اعتبارا جديدا هو أنه يجب على المديرين أن يهتموا بالأفراد في العمل باعتبارهم ناسا لهم مشاعرهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية التي يمكن أن تستمد من جو العمل. لذلك يعود لها الفضل في وضع تصميم جديد للعمل يجمع ما بين النظام الفني التقني من جهة، والنظام الاجتماعي الذي يسمح بعلاقات التفاعل وينمي روح التعاون بين العاملين والإدارة.

٤- **عصر علم الادارة:** ظهرت بدايات علم الادارة خلال الحرب العالمية الثانية تحت مسمى بحوث العمليات وبحوث التشغيل وهما يستخدمان اليوم سوية بشكل متبادل. وقد قاد التحليل الرياضي للبيانات العسكرية خلال الحرب إلى اتخاذ قرارات جيدة حسنت فاعلية الجهود العسكرية وطبقت تلك الطرائق التحليلية بعد الحرب لحل مشكلات الحكومات والصناعة معا. واهتم علم الادارة بتطبيق مفاهيم النظرية الإحصائية والرياضية في مواقف الأعمال وحالاتها من خلال استخدام النماذج (غالبا على شكل معادلات أو صيغ) للوصول إلى الحل الأفضل أو الأمثل للمشكلة الراهنة من خلال اختيار البديل الذي يوصل إلى ذلك الحل. فمن أساليب بحوث العمليات مثلا:



البرمجة الخطية، نماذج التخصيص، نماذج صفوف الانتظار، سلاسل ماركوف، المسار الحرج، جداول المدخلات والمخرجات وغيرها.

٥- **عصر المعلومات:** حملت التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات آثارا هامة على طريقة تنفيذ الأعمال، وعلى العملية الادارية. فالتطورات في الاتصالات الفضائية والإرسال بالفاكس، والتبادل الالكتروني للبيانات جعلت عمليات الأعمال أكثر سهولة وعالمية

٦- **الادارة بالتمكين:** لقد تغيرت بيئة العمل أيضا بشكل مثير، وتم السماح للكثير من القرارات الادارية بالمرور عبر المستويات الادارية المختلفة، وشجعت ضغوط التكلفة المنظمات على تخفيض مستوياتها التنظيمية من خلال تركيز المديرين على عمليات التقييم والتحليل والتخطيط والتوجيه، وتركيز العمليات على تنفيذ الخطط الموضوعة وفكرة التمكين في الادارة تتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال الأعمال المحددة التي يقومون بها حسب الوصف الخاص بتلك الأعمال، لذلك كان لابد من إعطاء العاملين نوعا من الحرية والاستقلالية في مزاولتهم لأعمالهم، وتوفير نظام اتصال فعال يساعدهم في ذلك.

٧- **التأثير الياباني على إدارة العمليات:** لقد استخدمت التكنولوجيا، في تحسين الكفاءة الانتاجية، لذا من الممكن الحصول من خلالها على ممارسات إدارية جديدة، وطرق جديدة للعمليات وقد نشأت في اليابان مفاهيم الانتاج في الوقت المحدد، أو الانتاج الآني، وهي تقوم على فكرة الاحتفاظ بالحد الأدنى من المخزون أو الموارد الأخرى عند تصنيع السلع، أو المخزون الصفري، أي أن كمية المخزون تساوي الصفر والعيوب تساوي الصفر، والمهلة الزمنية تساوي الصفر أيضا.

٨- **نشوء قطاع الخدمات:** يكون الحكم على الثروة لأي دولة من خلال كمية السلع المنتجة فيها، لكن اليوم تحتل المخرجات الصناعية جزءا صغيرا من الناتج المحلي الاجمالي لاغلب الدول، قياسا بالانتاج الخدمي للكثير من



الدول، مما يدل على الآثار الايجابية للاقتصاد التنموي الذي يعبر عنه بثلاث مراحل :

أ- مرحلة ما قبل التصنيع، التي يركز النشاط الاقتصادي فيها على الصناعات الاساسية : زراعة، تعدين ، مقالع الحجارة.

ب- المرحلة الثانية ارتبطت بالتطور الاقتصادي، التأكيد على الصناعات الثانوية.

ج- مرحلة ما بعد التصنيع ، تمثلت في استمرارية النمو وتحرك النشاط الاقتصادي الى ما بعد الانتاج الصناعي، ونشوء قطاع الخدمات في الحكومات، والتعليم والصحة.

❖ فوائد إدارة العمليات:

لابد من معرفة أهمية إدارة العمليات وفهمها لكي تعمل أي شركة بفعالية عالية، ويمكن التعرف على فوائد إدارة العمليات الأساسية، لأي شركة وهي كالآتي : (بن زهية، ٢٠٢٣م، ص١٣)

- ١- تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات .
- ٢- زيادة العوائد من خلال زيادة رضا الزبائن ، وتحسين جودة السلع والخدمات.
- ٣- زيادة طاقة العمليات وجعلها ابتكارية في استخدام مواردها.
- ٤- زيادة الإيرادات للشركة.
- ٥- وضع أسس الابتكار المستقبلي عن طريق بناء أساس متين لمهارات أفراد العمليات ومعارفهم ضمن منظمات الاعمال.
- ٦- المساعدة في تحقيق أهداف الشركة.



❖ التوجهات الحديثة لإدارة العمليات: (بسمة، ٢٠١٤م، ص ١٧)

يتواجد في العصر المتقدم تكنولوجيا العديد من التوجهات في عالم الأعمال، ذات تأثير على التخطيط واتخاذ القرارات، والكثير من هذه التوجهات مرتبط بالتنافسية وخاصة المنافسة الأجنبية و أيضا التأثير على شركات التصنيع وهي:

١- **السوق العالمية:** أصبحت الأسواق عالمية بطبيعتها وخاصة وما يشهده العالم من اتفاقيات دولية لفتح الأسواق وما نشاهده من كارتلات اقتصادية بين الدول فنجد الجات تضم ١٢٤ دولة وافقت على فتح أسواقها، وعلى ذلك زاد مستوى المنافسة عبر العالم.

٢- **استراتيجية العمليات:** اهتمت الشركات بإدراج استراتيجية العمليات، لأنها تحدد درجة نجاح أعمالها.

٣- **إدارة الجودة الشاملة:** اتخذت إدارة الجودة الشاملة كمدخل لأعمالها، وهذه الجودة الشاملة تهتم بمدخل فرق العمل وإزالة المشكلات والتركيز على خدمة المستهلك والاستمرار في تحسين النظام .

٤- **المرونة :** تعني التكيف السريع مع التغيرات، في الحجم المتصلة بالطلب.

٥- **تخفيض الوقت :** تبذل الكثير من الشركات الكثير من الجهد، لكسب المنافسة من خلال تقليل الوقت اللازم لأداء العمليات.

٦- **التكنولوجيا :** أدى التقدم التكنولوجي الى تولد مدى واسع من المنتجات الجديدة والعمليات الإنتاجية، فقد أحدث الكمبيوتر ثورة في عمليات المنظمات وهذه العمليات شملت تصميم المنتج وملاح المنتج وتكنولوجيا التشغيل وتشغيل المعلومات والاتصالات.

٧- **إعطاء دور أكبر للعمالة :** أصبحت الشركات تدفع بمسؤوليات أكبر للعمالة الفنية، باتجاه اتخاذ القرارات وحل المشكلات، أن العمالة الفنية لديها الكثير من المعرفة المتراكمة حول العمليات الإنتاجية.



- ٨- إعادة الهندسة : هو إجراء دراسة تحليلية معمقة وشاملة لأساليب عمل النظام ثم إعادة تصميم تلك الأساليب من جديد بحيث يتم إلغاء كل ما يثبت عدم جدواه وتغيير كل ما يثبت الحاجة لتغييره إلى الأفضل.
- ٩- إدارة سلاسل الإمداد: هي خلق الترابط الوثيق والتنسيق التام بين جميع المحطات، التي يمر بها المنتج ابتداء من حالته الأولية كمادة خام حتى وصوله للمستهلك النهائي.
- ١٠- تصغير حجم المنظمة : تقليص العمالة، وهذا يعني ان مديري العمليات عليهم البحث عن سبل نحو الإنتاج الأكثر مع العمل بعمالة أقل.
- ١١- الإنتاج المعتمد على الموارد الأقل او ذو التكلفة الأقل.

❖ وظائف إدارة العمليات :

وظائف إدارة العمليات، في الشركات أو المنظمات مع اختلاف التطبيق وهي كما يلي: (عبيدات وسالم، ٢٠١٣م، ص١٥).

- ١- ترجمة قيم النظام الى أهداف عملية.
- ٢- الهيكل التنظيمي للمؤسسة واستخدام المصادر البشرية.
- ٣- تصميم نظام الانتاج .
- ٤- تخطيط العمليات.
- ٥- السيطرة على العمليات.



الفصل الثالث

معوقات تطبيق الجودة الشاملة على ادارة

العمليات (شركة المراعي أنموذجا)

- ❖ تعريف المعوقات .
- ❖ نشأة وتطور ادارة الجودة الشاملة .
- ❖ مبادئ الجودة الشاملة.
- ❖ المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة.
- ❖ المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة.
- ❖ أهمية إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ فوائد تطبيق الجودة الشاملة.



❖ تعريف المعوقات:

تعرف المعوقات في اللغة: كما جاء في لسان العرب: "عاقه عن الشيء، يعوقه عوقاً، أي صرفه، وحبسه، ومنه التعويق، إذا أراد أمراً فصرفه، عنه صارف) ابن منظور، ١٤٠٥هـ، ج ١٥، ص ٨٠).

وتعرف اجرائياً بأنها: " أي عامل له تأثير محبط للعمليات التي يتم القيام بها لتحقيق هدف محدد سواء كانت تلك العوامل إدارية، أو فنية، أو مالية، أو بشرية، أو غيرها (داغستاني، ٢٠٠٧م، ص ٦).

❖ التعريف بشركة المراعي:

تأسست شركة الدراعي السعودية عام ١٩٧٧م، من قبل رواد الزراعة الأيرلنديين أليستر ماكجوكيان وبادي ماكجوكيان، مع الأمير سلطان بن محمد بن سعود الكبير، تُعد شركة الدراعي السعودية من الشركات الرائدة في مجال صناعة الأغذية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تُساهم الشركة بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية من خلال توفيرها لفرص العمل، ودعمها للمزارعين، وتحفيزها للقطاع الزراعي.

مجالات عمل الشركة: في الألبان ومنتجات الألبان: تُعد المراعي من أكبر الشركات المُنتجة للألبان ومنتجات الألبان في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كذلك الدواجن والبيض: تمتلك المراعي مزارع واسعة للدواجن تنتج الدجاج الطازج والبيض. الأعلاف: تُنتج المراعي أعلافًا عالية الجودة للماشية. كذلك المواد الغذائية: تُنتج المراعي مجموعة متنوعة من المواد الغذائية، مثل العصائر والمياه والزيوت، وتتميز الشركة بالقيم الأساسية والتي أهمها:

- الجودة: تُولي المراعي اهتمامًا كبيرًا بجودة منتجاتها وخدماتها.



- الابتكار: تسعى المراعي دائماً إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات عملائها.
- الاستدامة: تُدرك المراعي أهمية الاستدامة وتلتزم بحماية البيئة.
- المسؤولية الاجتماعية: تُساهم المراعي بشكلٍ فعال في دعم المجتمع.(الموقع الرسمي لشركة المراعي).

❖ مقاومة تطبيق الجودة الشاملة:

يقاوم الافراد عمليات التغيير، وذلك للعديد من الاسباب وهي كالآتي:

- ١- الخوف من التغيير: القائمون على الجودة الشاملة لا بد لهم من العمل على التوعية المستمرة، التي توضح المزايا والاهمية للتغيير المراد القيام به، وتطبيقه في المنظمة وإزالة الخوف المرتبط بالتغيير، الذي يرفضه البشر بصفة عامة، في بدايته لأنه ببساطة يحول الأمر لخلاف شخصي مع التغيير ويرفضه مهما كانت نتائجه (الشهري، ٢٠٠٥م، ص ٦٩) .
- ٢- فقدان الرقابة أو السيطرة : يعنى التغيير أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلمها وتطبيقها وبالتالي يتوقع أن يكون هؤلاء الأفراد مهتمون. ويأتي التغيير عادة بفقد حقيقي للرقابة أو السيطرة وقبل التغيير يدرك الأفراد بعض الأمان فيما يؤدونه من عمل . وإن كنا لا نستطيع معرفة تأثير التغييرات بمرور الوقت فإننا لن نكون قادرين على تحديد التهديدات التي يمكن أن تحدث للآخرين (مدوخ ، ٢٠٠٨م، ص) .
- ٣- عدم التأكد الشخصي : إن إطلاع الأفراد على المدة الزمنية التي سيأخذها التغيير والنتائج المحتملة والفجوة بين الأداء الحالي والتوقعات المستقبلية والتصرفات أو الإجراءات التي تتخذها المنظمة لمساعدة العاملين في كل المستويات ليرفعوا منحنى تعلمهم، هو الحل لمشكلة الشك التي تراود العاملين بقدرتهم وكفاءتهم بأداء العمل حسب المطلوب، وعلاوة على كل ذلك يعتبر التغيير التدريجي عاملاً هاماً يجب تعزيزه، إن الأفراد لا يمكن أن



يتغيروا في يوم واحد _ ولكن لماذا يتم تهديدهم بالاعتقاد بأنهم يحتاجون للتغيير . . (راضي، ٢٠٠٦م، ص١٢٣)

٤- التغيير قد يعني مزيد من أعباء العمل : يعتبر هذا المفهوم صحيحا في معظم الحالات. فالمنظمات لا تصبح قائدة على المستوى الدولي ومشهورة بالجودة بدون بذل جهود جبارة سواء كان البذل من مواردها المالية أو من أفرادها. إن تطبيق الجودة الشاملة ليس أمرا سهلا وبالتالي لا يجب أن نضع أو نبني توقعات غير واقعية كما أننا نعلم أنه يجب علينا أن نتابع نوع الأنشطة الوقائية لكي نؤدي الأعمال بشكلها الصحيح من أول مرة . وهذه يؤدي إلى تقليل أداء نفس العمل مرة ثانية في الأجل الطويل (عيد المحسين ٦٠٠٥).

٥- الإستياءات الماضية: إن هناك افتقاد للصدق بين الوحدات الإدارية والأقسام التي لها ارتباطات عمل مع بعضها البعض حتى داخل المنظمة الواحدة مما يؤدي إلى كبح فعاليتها . ومن الصعب الاعتقاد بأن المنظمة توجد لتلبي احتياجات الجميع - ولكن جهد الفريق الذي يعمل بالمنظمة سيؤدي إلى رفاهية وأمان الجميع. وإذا استطعنا أن نحطم هذا التضليل، ونهدم العوائق السلبية ونمارس مزيدا من الإدارة الأفقية (مثل قضاء مزيد من الوقت في تقوية العلاقات الجانبية) فعندئذ قد نكون قادرين على الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة كما أن الاستفادة من الطاقة السلبية بطريقة إيجابية تعتبر طريقة مؤكدة لإحداث التغيير تجاه إدارة الجودة الشاملة. (راضي، ٢٠٠٦م، ص١٢٤)



❖ معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

بالرغم من الانجازات والنجاحات التي تحقّقها المنظمات المتبنية، لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك منظمات لم تستفيد من كل مميزات إدارة الجودة الشاملة، وقد يرجع السبب في ذلك، الى ظهور مجموعة من الصعوبات، التي تعيق النجاح، وحدد ديمنج عدة معوقات لتطبيق الجودة الشاملة، وهي كالآتي :

(الخطيب ، ٢٠٠٣م، ١٢٠-١١٩)

٦- تعجل النتائج دون بذل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة .

٧- التدريس غير الواعي للطرق الإحصائية مما يترتب عليه الاستخدام غير السليم شافي تحليل البيانات ، وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة ومضللة .

٨- انتشار وتعدد البر امج الإحصائية الجاهزة وسهولة استخدامها في تحليل البيانات دون وعي كاف بالمفاهيم والطرق الإحصائية مما يؤدي إلى نتائج غير سليمة .

٩- الاعتقاد بأن أجهزة الحاسب الآلي هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة .

١٠- تخصص ي ص قسم مسئول عن الرقابة على الجودة يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين ويحول دون تحقيق مبدأ مسؤولية الجميع عن جودة السلع والخدمات

وقد أوجز داغستاني، معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الاتي:(داغستاني، ٢٠٠٧م، ص٣٨)

١- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية .

٢- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال .

٣- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٤- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم إلى التدريب .

٥- إتباع الأسلوب الديكتاتوري، أو الأتوقراطي، في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم .



- ٦- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب .
- ٧- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة .
- ٨- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٩- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية .
- ١٠- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بت أعضاء فريق العمل أو بت فرق العمل ببعضها .
- ١١- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب .



النتائج والتوصيات:

وجد أن عملية تطبيق الجودة الشاملة، على ادارة العمليات تعد ذات أهمية كبيرة تخدم المنظمات، وكذلك العاملين فيها، وكذلك المستفيدين، من خدمات هذه المنظمات، على الرغم من الفوائد الكبيرة، إلا أن هناك الكثير المعوقات التي لها الدور الكبير في وقفها، كعائق رئيسي، أمام عمليات تلك المنظمات التي تطبيق الجودة الشاملة، ومن خلال دراستنا لشركة المراعي، توصل الباحث الى مجموعة من العوائق التي تعوق تطبيق الجودة الشاملة، على ادارة العمليات فيها، وهي كالتالي:

١- تعقيد العمليات وحجم الشركة:

أ- ان التنوع الكبير في المنتجات، التي تمتلكها شركة المراعي، والتي تعتبر مجموعة واسعة من المنتجات، يجعل من الصعب تطبيق نظام الجودة، الموحد على جميع الخطوط الشركة الإنتاجية.

ب- كما ان سلسلة التوريد المعقدة، التي تتضمنها شركة المراعي تحتوي على العديد من المراحل والموردين، الامر الذي يزيد من صعوبة ضمان الجودة، في جميع المراحل،

ج- كذلك التوسع الجغرافي، انتشار مصانع ومراكز التوزيع في مناطق مختلفة يجعل من الصعب تحقيق التجانس في تطبيق معايير الجودة.

٢- المقاومة لأي تغيير:

أ- الخوف من المجهول، قد يخشى الموظفون من التغيير والتدريب على أنظمة جديدة.

ب- الاعتياد على الطرق التقليدية والروتين، قد يجعل بعض الموظفين، صعوبة في التخلي عن الطرق المعتادة لديهم.



ج- عدم الوعي بأهمية الجودة الشاملة، وتطبيقها لابد أن يكون جميع الموظفين على دراية كافية، بأهداف الجودة الشاملة والفوائد المترتبة عنها.

٣- تكاليف تطبيق الجودة الشاملة وما يتعلق بها:

- أ- قد يتطلب التدريب لتطبيق الجودة الشاملة تدريباً مكثفًا، للموظفين على المهارات، والمعارف الجديدة التي تخدم تطبيق الجودة الشاملة.
- ب- تحتاج الشركة إلى الاستثمار في أنظمة تكنولوجيا المعلومات لدعم أنظمة الجودة، ولا بد أن لهذا الأمر تكاليف.
- ج- ان عمليات إعادة التصميم لضمان الامتثال لمعايير الجودة، ينتج عنها تكاليف إعادة التصميم.

٤- صعوبة القياس للجودة الشاملة في بعض المجالات:

- أ- من الصعب قياس بعض جوانب الجودة مثل الطعم واللمس، بشكل كمي.

ب- قياس رضا العملاء مهمًا، ولكنه يتطلب آليات قياس دقيقة ومعقدة.

٥- البيئة التنظيمية:

- أ- تتطلب الشركة تعديلات مستمرة في عملياتها لتتوافق مع المتطلبات التنظيمية المتغيرة.
- ب- المنافسة الشديدة في سوق الأغذية قد تدفع الشركة إلى التركيز على زيادة الإنتاجية على حساب أمر الجودة الشاملة .

٦- العامل البشري:

- أ- عملية التدوير المتكرر للموظفين قد تؤدي إلى نقص الخبرة والكفاءة، في تطبيق معايير الجودة.
- ب- قلة الدافع لدى الموظفون يشعرون بأنهم غير متحمسين في عملية تحسين الجودة، مما يؤثر على أدائهم.

٧- التكنولوجيا:



أ- تكلفة الأنظمة المتقدمة: تبني أنظمة إدارة الجودة المتقدمة، قد تكون بتكلفة مرتفعة.

ب- صعوبة الدمج بين الأنظمة القديمة، والأنظمة الجديدة.

التوصيات :

- ١- ضرورة بناء ثقافة جودة قوية، تشجيع المشاركة، والتواصل الفعال، وتكريم الموظفين الذين يساهمون في تحسين الجودة.
- ٢- استخدام مؤشرات أداء متوازنة وتحليل البيانات بشكل دوري.
- ٣- الاستفادة من التكنولوجيا، وأهمها تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتحسين عملية تتبع جودة المنتجات.
- ٤- تقييم الموردين بانتظام والتعاون معهم في تحسين جودة المواد الخام والعمليات.
- ٥- التدريب والتطوير المستمر، لمهارات الموظفين في مجال الجودة.
- ٦- وضع الخطط الاستراتيجية، الواضحة المعالم، لتطبيق الجودة الشاملة على المدى القصير والطويل.
- ٧- القيادة الفاعلة، يجب على القادة في الشركة أن يكونوا قدوة في الالتزام بالجودة وأن يشجعوا الموظفين على المشاركة في تحسين العمليات



قائمة المراجع

- ١- إدارة العمليات، (٢٠١٨م) من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- ٢- بسمة الفيتوري المقطوف عبد الكريم (٢٠١٤م) اتجاهات الادارة نحو معوقات تطبيق نظم إدارة جودة الانتاج في صناعة الألبان في الاردن (دراسة مسحية لمنطقتي عمان - الزرقاء)، الجامعة الاردنية، الاردن.
- ٣- البصير، خالد بن عبد الكريم بن سليمان ، (٢٠٠٩م)، "معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعاهد العلمية"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- ٤- البطري، محمد صالح حسن، (٢٠٢٠م)، معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعده، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد ١، العدد ٤.
- ٥- البهواشي، السيد عبدالعزيز (٢٠٠٧م)، "معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي"، القاهرة ، عالم الكتب.
- ٦- حمود، خضير، (٢٠١٦م)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.



٧- الخلاف، رياض محمد (٢٠٠٦م) معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في جامعتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

والطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

٨- داغستاني، محمد بن كامل ، (٢٠٠٧)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بنين بمنطقة المدينة المنورة " ،

لندن، رسالة ماجستير، الجامعة الامريكية بلندن.

٩- راضي، ميرفت محمد (٢٠٠٦م)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها" ، رسالة

ماجستير ، الجامعة الاسلامية، غزة.

١٠- زكي ، عبد العزيز عبدالعال (٢٠١٠م)، ادارة الجودة الشاملة ودورها في

بناء الشركات، أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة

المتحدة.

١١- بن زهية محمد (٢٠٢٣م)، إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة فرحات عباس-

سطيف ١، الجزائر.

١٢- الساعد ، علي كمال (٢٠٠٠م) ضبط ومراقبة جودة الأغذية، كلية الزراعة،

الجامعة الأردنية، الاردن.



١٣- السلمي، علي (١٩٩٥م) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الأيزو ٩٠٠٠، دار غريب، للطباعة والنشر .

١٤- السنيدي ، عمر بن عبد العزيز بن عمر ، (٢٠١٩)، " معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

١٥- الشعبان، خالد بن محمد صالح بن عبدالله (٢٠٠٨م) الجودة الشاملة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدمج الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية .

١٦- الشمري، نامي خلف (٢٠٠٥م) أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الغذائية، حالة تطبيقية على مصنع أسترا في تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن .

١٧- الشهري، عبدالله محمد (١٤٣٤هـ)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، السعودية .



١٨- صفحي، فاطمة محمد أحمد حمود، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمحافظة الخرج من وجهة نظر

المشرفات التربويات، رسالة ماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود

الاسلامية، ١٤٣٢هـ، الرياض.

١٩- عبدالكريم محسن والنجار، مجيد(٢٠١٢م)، ادارة الانتاج والعمليات، بغداد،

الذاكرة للنشر والتوزيع، ط٤.

٢٠- عبدالله، عصام عبدالله محمد(٢٠٠٤م) متطلبات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين،

رسالة ماجستير، جامعة البحرين ، البحرين.

٢١- عبيدات، سليمان وسالم ، محمود علي(٢٠١٣)، إدارة العمليات الانتاجية،

الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.

٢٢- العزاوي، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٩م)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

٢٣- علوان، قاسم (٢٠٠٩م) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو

٢٠٠٠:٩٠٠١، الطبعة الاولى، الاصدار الثاني، دار الثقافة والنشر

والتوزيع، الاردن.



٢٤- آل الفيحان، ايثار عبد الهادي، إدارة الانتاج والعمليات، العراق، جامعة بغداد.

٢٥- اللوزي، موسى، (١٩٩٩م) التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.

٢٦- المدرع، سفر بخيت (٢٠١٩)، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأمير سظام بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات"، العراق ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد ٤٣ .

٢٧- مدوخ، نصر الدين حمدي سعيد (٢٠٠٦م)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية، غزة.

٢٨- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي (١٤١٤ هـ)، لسان العرب، بيروت، دار صادر، ط ٣ .

٢٩- الناشري، خليل مقبول و الشريف، طلال مسلط، (٢٠٢٢م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠) دراسة تطبيقية على بلدية حلي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٦، العدد ٧.



- ٣٠- أبو نصيب، عرفه جبريل و محمد مختار إبراهيم أحمد و السيد، مجاهد عبد القادر فضل (٢٠٢٢م)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية STC ، بحث محكم، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ٦، العدد ٩.
- ٣١- هوارى، العابد،(٢٠١٥م)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية(دراسة ولاية - ولاية ادرار)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.