

بسم الله الرحمن الرحيم

بحث بعنوان

**دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر  
التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في  
شركات القطاع الخاص الأردني  
( دراسة تحليلية )**

**The Role of quality management in reducing the marketing risks  
during the global financial crisis in the private sector companies**

(Analysis Study)

مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع الذي سيعقد في رحاب جامعة الزرقاء  
الخاصة للفترة من 10-11/11/2009

من الباحثين :

الدكتور	الدكتور	الدكتور
بلال خلف السكارنة	حسن سالم الكساسبة	علي فلاح الزعبي
جامعة الإسراء الخاصة	جامعة الزيتونة الأردنية	جامعة الزرقاء الخاصة
قسم إدارة الأعمال	قسم التسويق	قسم التسويق

## دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في شركات القطاع الخاص الأردني

### الملخص

تعد إدارة الجودة الشاملة وفي ظل الأزمة الاقتصادية العالمية من المداخل العلمية الحديثة التي تمارسها المنظمات الانتاجية الخدمية على حد سواء لتقديم مخرجات الجودة المناسبة المطلوبة وفقاً لحاجات ورغبات الزبائن ، ويهدف البحث الى تحليل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ممثلة بمستلزماتها ومبادئها :

دعم الادارة العليا.

مشاركة كافة العاملين في المنظمة.

التحسين المستمر .

البرامج التحفيزية.

التركيز على الزبون.

التعليم والتدريب .وتقليل المخاطر التسويقية في أنشطة المنظمة .

وكما استطاعت المنظمة الساعية الى الاستمرار والنمو في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية و في ظل المنافسة المتزايدة من تلبية وتوفير مستلزمات ادارة الجودة الشاملة المناسبة كلما أدى ذلك الى مواجهة المخاطر التي قد تجابهها بالاسلوب الذي يمكنها من معالجتها وأيجاد السبل الكفيلة لتفاديها مستقبلاً عند تكرارها خاصة وان الظروف الاقتصادية التي مر بها الاردن تتطلب المزيد من التحسين والانتباه الى مصادر المخاطر وادارتها بالاسلوب العلمي المناسب لتجاوزها دون اضرار ناهيك عن الخسائر المادية والمعنوية التي قد تتعرض لها المنظمة جراء هذه المخاطر.وقد توصلت الدراسة الى عدة الاستنتاجات اعتمدت عليها التوصيات المناسبة .

## **ABSTRAC**

The study aims to define the relationship between TQM represented by its ( top management support requirements ( top management support , the involvement of all employees in the organization , continuous improvement , motivation programs , concentrating upon customer , and teaching and training ) , and reducing the risks incur from increased failure in the organization activities .

Total quality management is regarded one of the modern scientific entrances which practiced by production and service organizations equally to present outputs in the appropriate quality , and which is needed according to the needs and wishes of the customer , because as far as the organization is able to grow in under the increased competitiveness to fulfill the requirements of TQM , it will be able to meet the risks it faces in away that it could treat them and finding 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 the appropriate way to avoid them without damages despite of physical and moral losses which the organization experiences them .

The study concludes several conclusions dependent upon as a basis to present the suggestions and recommendation which are appropriate to the sample of this study and similar industries.

## مقدمة البحث

شهدت العقود الأخيرة العديد من المتغيرات وثورة في مجال الاتصالات والمعلومات وفي ظل الازمة الاقتصادية العالمية ظهرت التحديات والمشكلات .وفي ظل مفهوم العولمة أصبح العالم اليوم ما يعرف بالقريبة الصغيرة ، إذ من خلال شبكة الانترنت أصبح بمقدور الفرد معرفة ما يدور في العالم على مدار الساعة وهو في غرفته أو مكتبه ، فالعولمة ونظام التجارة الحرة كسرت الحواجز المركبة بين دول العالم وأصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام جميع المنتجين ، هذه الأوضاع أفرزت منافسة شديدة وأصبحت ظاهرة العرض اكبر من الطلب في العديد من الأسواق ، وفي ظل هذه الظروف أصبحت المخاطر التي تواجهها المنظمات اكبر من ذي قبل مما يتطلب مواجهتها وأدارتها، و في ظل الازمة الاقتصادية العالمية وبموجب ذلك اتجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي تعدها الكثير من المنظمات وسيلة ناجحة من اجل إحداث تطورات جذرية في فلسفة إدارة الجودة ومشاركة كافة الأطراف داخل المنظمة لمواجهة المخاطر والتحديات التي تلم بالبيئة العملياتية واستخدامها كوسيلة فاعلة في اجتياز المخاطر البيئية باتجاه رضا الزبون وتلبية رغباته ، إذ إن خسارة أي زبون يعني بحد ذاته مزيدا من المخاطر والتحديات وبالتالي تعرض بقاء المنظمة للخطر والزوال .

اما الجودة من وجهة نظر وفلسفة ادارة الجودة الشاملة فانها تعني تقديم سلعة او خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالصورة التي تتفق وتوقعاتهم ، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعة مسبقا لانتاج السلعة او تقديم الخدمة ويجاد صفة التمييز فيها وفي ضوء ماتقدم تعني الجودة من وجهة نظر ادارة الجودة الشاملة مايلي:

- 1 معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه.
- 2 تقديم المنظمة افضل مالمديها لعملائها من اجل كسب رضاهم.
- 1 الاهتمام بكافة الجوانب وبالتفاصيل على حد سواء بهدف الوصول الى الكمال فلا مجال للصدفة والتخمين.
- 2 الجودة ليست ارضاء الزبون فحسب بل ادخال السعادة الى نفسه.

لقد أدت الأزمة الاقتصادية التي اجتاحت العالم وضربت اقتصاديات الدول المتقدمة ولاسيما الاقتصاد الأمريكي إلى انتشار البطالة على نطاق واسع وبلغت البطالة معدلات بدأت تثير القلق لدى صانعي القرار في الدول الصناعية. وعلى الرغم من أن الأزمة الاقتصادية الحالية ليست السبب الوحيد في انتشار البطالة لان انتقال ثقل عمل الشركات الصناعية الكبرى من الدول الغربية إلى الدول النامية بحثا عن المدخلات الرخيصة ابتداء من قوى العمل وانتهاء

بالبنية التحتية للحفاظ على قدرات هذه الشركات التنافسية كان له دور في نشوء البطالة وارتفاع معدلاتها نسبيا مقارنة بالوضع الذي سبق نقل هذه الشركات نشاطها إلى الصين والهند والبرازيل إلا إن الأزمة الاقتصادية الحالية وما ترتب عليها من افلاسات وتقليص خطوط الإنتاج ساهمت هي الأخرى في ارتفاع معدلات البطالة.

## دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في شركات القطاع الخاص الأردني

### مشكلة البحث ومسبباتها.

حققت إدارة الجودة الشاملة وعلى مدار العقدين الماضيين نجاحات ملفته للنظر في العديد من المنظمات اليابانية والأمريكية والأوروبية معا , ورغم أهميتها لهذه الدول والإنجازات التي حققتها في مختلف المجالات الصناعية والخدمية على حد سواء , إلا إننا لم نجد لها مكانا متميزا في شركات القطاع الخاص الأردني , إذ تهتم العديد من الشركات بالايزو والحصول على شهادته دون اكتراث بإدارة الجودة الشاملة التي اشتقت منه فلسفة المواصفة الدولية الايزو . مما دفع الباحثين إلى تناول هذا الموضوع المهم من خلال دراسته وعلاقته بإدارة المخاطر كوسيلة ناجحة لضمان استمرار المنظمة. وفي ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ظهرت المشاكل وانسجما مع ما تقدم فان مشكلة البحث تبرز من خلال التساؤلات التالية :

1. هل هناك اهتمام من قبل شركات القطاع الخاص الأردني بإدارة الجودة الشاملة.
2. ما هي مستلزمات إدارة الجودة الشاملة الأكثر اهتماما في شركات القطاع الخاص الأردني هل هناك إدارة للمخاطر التي تواجهها إدارة شركات القطاع الخاص الأردني هل هناك علاقة بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر التسويقية .

### أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة من خلال التحديات التي تواجهها شركات القطاع الخاص الأردني في الوقت الحاضر في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وبشكل خاص الصناعية والمتمثلة بضرورة مواجهة مخاطر المنافسة القادمة من الصناعات المماثلة المستوردة والتي تتطلب أياها الاهتمام الكافي والتغلب عليها من خلال تقليل مخاطر الهدر وتقديم منتجات ذات جودة عالية وملبية لرغبات الزبائن وحاجاتهم المتجددة من خلال التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة.

## أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى تناول واقع إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع الخاص الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والنجاح ومن ثم التعرف على المخاطر التي تواجهها إدارة المعمل نتيجة زيادة الهدر بأنواعه المختلفة وتناول العلاقة بينهما بالدراسة والتحليل باستخدام علاقات الارتباط والتأثير باتجاه إرساء القواعد والأسس العلمية للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة في المعمل قيد الدراسة بما يمكن مواجهة المخاطر التي تواجهها نتيجة زيادة مواطن الهدر نظرا لاشتداد المنافسة والتغيرات البيئية المتزايدة في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية.

## فرضيات البحث

واعتمادا على أنموذج الدراسة اعتمدت الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:  
الفرضية الرئيسية. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر التسويقية لشركات القطاع الخاص الأردني.  
اما الفرضيات الفرعية فهي .

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر التسويقية لشركات القطاع الخاص الأردني.

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة كافة العاملين وتقليل المخاطر التسويقية لشركات القطاع الخاص الأردني.

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر وتقليل المخاطر التسويقية لشركات القطاع الخاص الأردني.

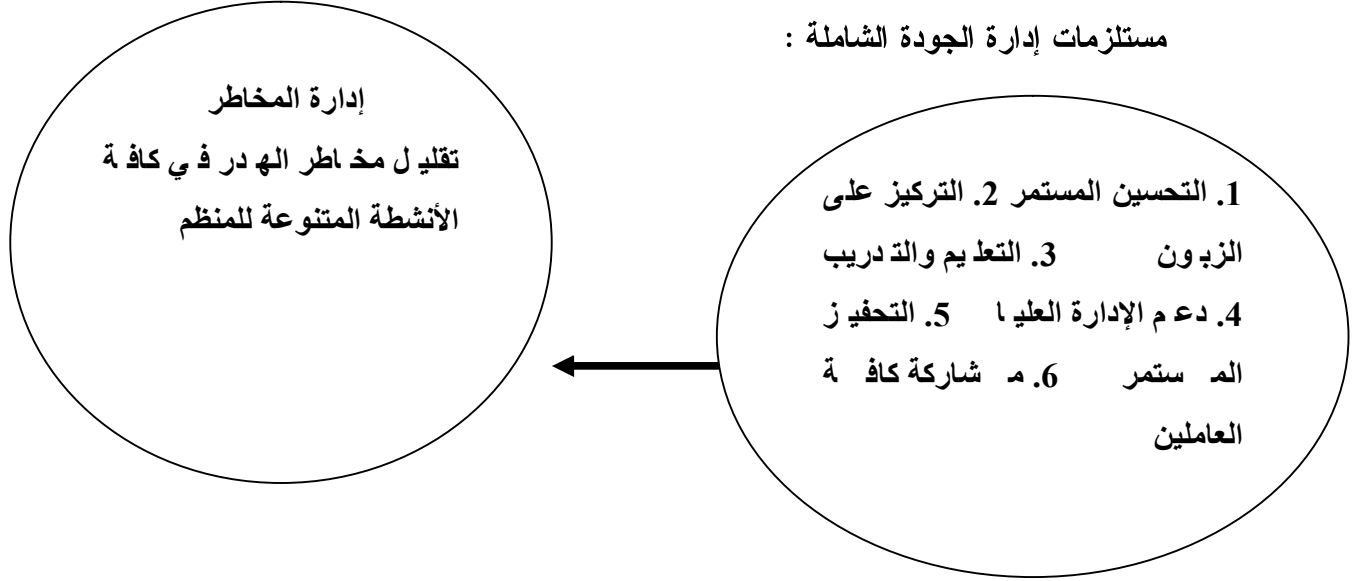
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون وتقليل المخاطر التسويقية لشركات القطاع الخاص الأردني.

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب والتعليم وتقليل المخاطر التسويقية لشركات القطاع الخاص الأردني.

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفز المستمر وتقليل المخاطر التسويقية لشركات القطاع الخاص الأردني.

أنموذج الدراسة. تستوجب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج الدراسة والشكل التالي يبين ذلك .

## مستلزمات إدارة الجودة الشاملة :



المصدر : ( من اعداد الباحثين ، 2009 )

## أساليب جمع البيانات والمعلومات.

اعتمد الباحث في أنجاز الجانب النظري من الدراسة الأسلوب الوصفي باستخدام المراجع العلمية والدوريات وأدبيات إدارة الإنتاج والعمليات فضلا عن شبكة الانترنت ومحتوياتها الحديثة. اما الجانب الميداني من الدراسة فقد اعتمد بشكل رئيسي على استمارة الاستبيان التي جاءت متوافقة ومستمدة من الجانب النظري من الدراسة بما يمكن من تأشير وتحديد مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وادارة المخاطر في شركات القطاع الخاص الأردني اذ وزعت (100) مائة استمارة على مسؤولي الوحدات ورؤساء الاقسام وممن يمتلكون معلومات عن مهام الشركة واجراءاتها الانتاجية ويمارسون مهام ذات علاقة بالانتاج فضلا عن المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للادارات ومواقع الشركة . كما اعتمد اسلوب ليكرت الخماسي لتحليل الاستمارة وباستخدام معامل الانحدار البسيط للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الى جانب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

## الإطار النظري للدراسة أولاً : إدارة المخاطر التسويقية

### مفهوم المخاطر.

يعد التحديد الواضح لمفهوم الخطر أمراً بالغ الأهمية لأنه يمثل الأساس الموضوعي للاستيعاب دورها ومهامها، ويعتبر الخطر من المصطلحات التي ترد دائماً في ادبيات إدارة الأعمال فهناك أخطار صناعية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات ومخاطر تسويقية في مجال إدارة التسويق ومخاطر مالية في مجال إدارة الموارد المالية وفي الحياة العملية فإن مصطلح الخطر يتكرر استخدامه بشكل كبير لأن أي خطوة أو إجراء تقوم به منظمات الأعمال ترافقه درجة معينة من الخطر أو حالة عدم التأكد، ولغرض إعطاء صورة عن هذا المفهوم تم محاكاة من سبقنا من الكتاب والباحثين في الاجتهاد كمحاولة تستهدف التاصيل أو شيئاً منه.

و عرف على أنه حادث يؤدي إلى خسارة وعرف بأنه التباين غير المستحب عن المتوقع. كما يمثل الخطر بأنه الاختلاف والتباين بين النتائج التي قد تحدث خلال فترة زمنية معينة في موقف معين ونذهب إلى أبعد من ذلك ويعرفه على أنه أي نتيجة غير مرغوبة أو غير متوقعة لقرار معين. في هذا السياق سوف يحاول الباحثين اعتماد مفهوم للخطر يتسق مع أهداف البحث هو "أي فعالية أو نشاط لا يضيف قيمة للسلعة أو الزبون" أو (أي نشاط غير مرغوب في العملية الانتاجية يؤدي إلى الهدر في موارد المنظمة المختلفة كالمعييب والمعاد والمرتجع والتالف والفاقد والوقت الضائع.

### طبيعة ومفهوم إدارة المخاطر.

تاريخياً وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية نشأ تيار ولمواجهة المخاطر وإدارتها وأول مقالة نشرت بهذا الصدد كانت في مجلة Harverd Business Review تحت عنوان إدارة الخطر : وجه جديد للسيطرة على الكلفة. هذا يعتبر استجابة لمنع الخسائر التي تواجه المنظمات، وفي هذا السياق حاول المختصين في إدارة الإنتاج والعمليات تطوير استراتيجية لمواجهة المخاطر الناجمة عن نشاطات المنظمة والمتمثلة بالهدر لمختلف أنواعه، وبناء على ذلك فإن إدارة الخطر في إطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة، ولا يمكن لهذه الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية إلا 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 الأطراف المتعددة داخل المنظمة.



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

ان مصطلح ادارة المخاطر 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 في التحكم 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 المؤادة الى 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.

### مراحل إدارة المخاطر .

تتطلب إدارة المخاطر وجود ادارة فعالة لوضع استراتيجية يتأثر من خلالها تحديد وتشخيص الاخطار 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(الهاشمي)2004:28,مراحل ادارة الخطر كمايلي:-

1 مرحلة تحديد الاهداف.

2 مرحلة التحديد والاكتشاف.

3 مرحلة تقييم الاخطار.

4 مرحلة اختيار استراتيجية لمواجهة الخطر.

1 مرحلة التنفيذ.

2 مرحلة الرقابة.

مايخص المراحل (1-3)فهي تعتبر بمثابة التمهيدي الاولي لمرحلة اختيار الاستراتيجية الملائمة لمواجهة الخطر فعلى مستوى الهدر الذي تواجهه المنظمات الصناعية والخدمية كخطر دائم يلزم نشاطات وفعاليات المنظمة فان الامر يحتاج الى اختيار استراتيجية ملائمة تستطيع من خلالها تحديد مكامن الهدر وسبل معالجته واحد المناهج والاساليب الحديثة المعتمدة لمواجهة

ذلك هو اعتماد منهج ادارة الجودة الشاملة والتي سبق التطرق اليها في الجزء الاول من البحث.

اما المرحلة الخامسة فانها تهتم بتنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها من قبل المنظمة من خلال اشراك كافة العاملين 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 يقرر معطيات ونتائج من الضروري متابعتها وتحليلها لغرض الاستفادة من هذه النتائج كغذية 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 المسؤولين في المسويات الادارية المختلفة من الوقوف على نتائج التنفيذ التي تم تحقيقها (شكر (1993:123 وتجدد الاشارة الى ان وظيفة الرقابة تتطلب وضع معايير رقابية يتم من خلالها مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط وتصحيح الانحرافات.

### أنواع المخاطر.

حاول العديد من الباحثين تصنيف المخاطر وتحديد انواعها فقد اشار (Creen,etal,1987,33) الى نوعين من المخاطر الاول يتعلق بخطر الانتاج والافراد اما الثاني فيتعلق بخطر البيئة اما (Meber & Gedges, 1963 375) فقد حدد المخاطر بالانواع التالية:

- 1- الاخطار الديناميكية وتقسم الى اخطاء ادارية ,السوق,المالية.
- 2- مخاطر الانتاج وتقسم الى مخاطر سياسية ومخاطر الابداع.
- 3- المخاطر الصرفة وتقسم الى تدمير الممتلكات والافراد.

اما (Crock ford,1980,13) فقد قسمها الى مخاطر الحريق والطوارئ ,مخاطر الحوادث الشخصية,المخاطر الاجتماعية والسياسية,المخاطر التقنية,مخاطر السوق,مخاطر العمل ومخاطر المسؤولية.

يلحظ من العرض السابق بان هناك اتفاقاً مبدئياً حول مخاطر الانتاج وما يترتب عليه من نتائج سلبية تؤثر على المنظمة وهذا مايدفع باتجاه البحث عن برامج فعالة لمواجهة الاثار الناجمة عن المخاطر وبشكل خاص المخاطر الناشئة عن الهدر كالفقد والتلف والمرتبج والمعاب والوقت الضائع.

## ثانيا : إدارة الجودة الشاملة

### مفهوم وأهمية الجودة الشاملة.

استخدمت كلمة الجودة في صور مختلفة من اجل التعبير عن وجهات نظر و آراء متباينة , اذ لا يوجد تعريف واضح ومحدد لها فمثلا تعبر كلمة الجودة للزبون عن قيمة السلعة او ايفاءها لمتطلباتها او حتى سعرها , ومن وجهة نظر المنتج فانها تعنى المطابقة بين المنتج والموصفات المحددة مسبقا)بوفاف(88,1995).

اما الجودة من وجهة نظر وفلسفة ادارة الجودة الشاملة فانها تعني تقديم سلعة او خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالصورة التي تتفق وتوقعاتهم , وتحقيق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعة مسبقا لانتاج السلعة او تقديم الخدمة و ايجاد صفة التمييز فيها وفي ضوء ماتقدم تعني الجودة من وجهة نظر ادارة الجودة الشاملة مايلي:

- 3 معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه.
  - 4 تقديم المنظمة افضل مالمديها لعملائها من اجل كسب رضاهم.
  - 3 الاهتمام بكافة الجوانب وبالتفاصيل على حد سواء بهدف الوصول الى الكمال فلا مجال للصدفة والتخمين.
  - 4 الجودة ليست ارضاء الزبون فحسب بل ادخال السعادة الى نفسه.
  - 5 للجودة علاقة بتوقعات الزبون من حيث (الدقة , الاتقان, الاداء المتميز, المواصفات المتميزة , تقديم المخرجات في الوقت المناسب للزبون بكلفة مناسبة للحصول عليها.
  - 6 الجودة تعني موشراً لكل من)الخلو من العيوب, تصميم متميز , رقابة فعالة شاملة , وضوح العمل, تكلفة منخفضة, استثمار افضل للوقت, استخدام فعال للموارد, سرعة في الاداء, ادنى حد للفاقد والهدر.
  - 7 تبين الجودة المنخفضة مدى استجابة المنظمة لرغبات الزبون.
  - 1 عندما يتحقق رضا وسعادة الزبون من خلال جودة السلعة او الخدمة المقدمة , فهذا يعني ان ادارة الجودة الشاملة قد حققت اهدافها.
- ويمكن استخدام مصطلح الجودة للدلاء على معان مختلفة كجودة الحياة وجودة الهواء وجودة الشخصية فقد اوضح (Seminer1987:70) بان الجودة هي المواصفات الشمولية لكيان ما , كأن يكون منتج فرد, منظمة, والتي تتصل بقدراتها على اشباع الحاجات القائمة او المفترضة.

اما فيما يخص ادارة الجودة الشاملة ,فقد تناولها العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص كل بموجب وجهة نظره على سبيل المثال لالحصر فقط اوضح (Hizer & Renelit1996,81) بان ادارة الجودة الشاملة هي دلالة للتركيز على مستوى المنظمة ككل بدءاً بالمجهز وانتهاءً بالمستهلك وتمثل ادارة الجودة الشاملة بالترام الادارة واهتمامها بجميع اوجه المنتجات والخدمات ذات الاهمية للمستهلك.

اما (Ferganbaum1983,7) 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 & Radfrd 1995,638) اليها باعتبارها فلسفة تركز على اربعة مبادئ اساسية ممثلة بـ

1- التركيز المكثف على رضا الزبون -2. وضع مقاييس دقيقة للنشاطات.  
3-تحسينات مستمرة على المنتجات والعمليات -4. قوة تأثير وسيطرة على الافراد.  
وفي نفس الوقت يؤكد (Helga 97:19) بان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة الادارة المستمدة من رضا الزبون.

اما (Spentey 95,3) فقد مثلها بالفلسفة التي تناضل بهدف الاستخدام الافضل لجميع الموارد والفرص والتحسين لجميع ممتلكات المنظمة.

في حين مثلها (بندقلي (1996,133) بمجموعة الاعمال والنشاطات التي يلزم بها جميع المدراء والافراد في المنظمة بهدف تلبية رغبات الزبون.

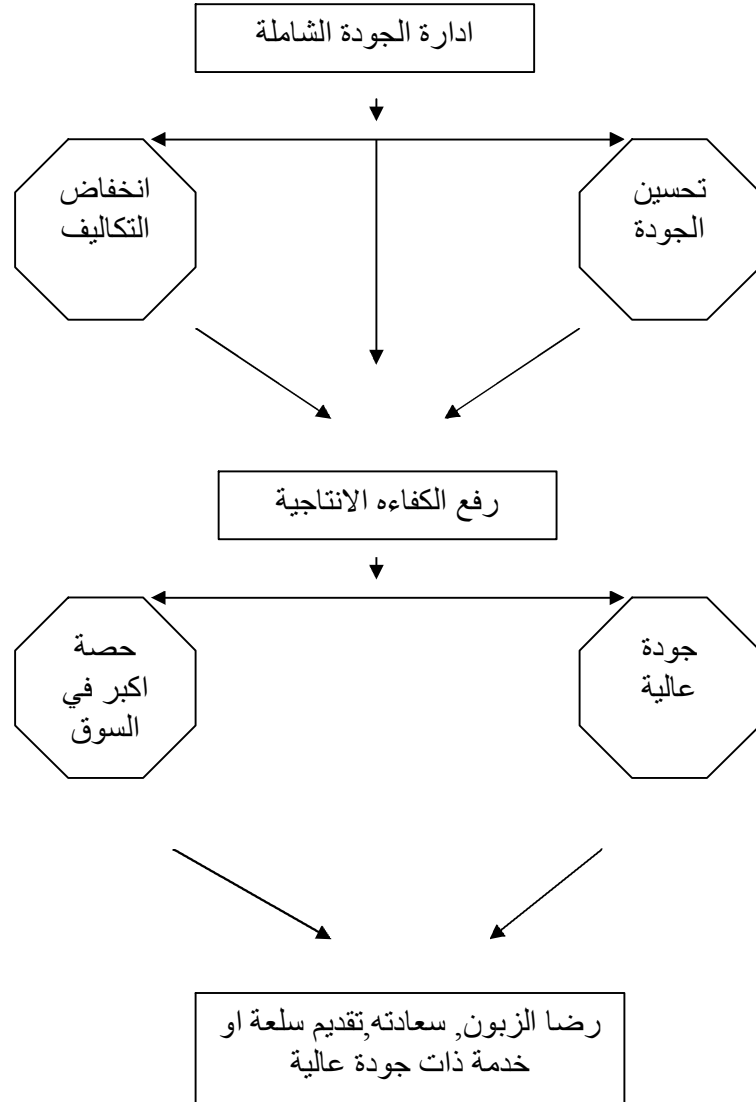
واخيراً فقد اوضح(عقيلي (31,2001) بان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية حديثة تأخذ صورة منهاج او نظام اداري شامل مبني على اساس احداث تغييرات جذرية داخل المنظمة للفكر والسلوك والقيم والمعتقدات والمفاهيم الادارية ونمط القيادة الادارية ونظم واجراءات العمل والاداء وكل شي فيها بهدف تطوير وتحسين مكونات المنظمة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

## اهداف الجودة الشاملة

اتساقاً مع ماتقدم فان ادارة الجودة الشاملة تعد منهجاً اداريا شاملاً لخدمة الزبون من خلال استثمار قدرات وامكانات المنظمة الداخلية , اذ انها ليست ادارة متخصصة لتحقيق الجودة بل هي عملية شاملة لكافة 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 .ويوضح الشكل التالي ادارة الجودة الشاملة واهدافها الرئيسية.

الشكل رقم(1)

### اهداف ادارة الجودة الشاملة





البقاء والاستمرار والتفوق على  
الآخرين

المصدر : ( عمر عقيلي ، 2002 )

### تطور إدارة الجودة الشاملة.

يشير البعض من الكتاب والباحثين الى ان الجودة نمت وترعرعت وتطورت في احضان الصناعة اليابانية وبالتحديد في بداية العقد الخمسيني من القرن الماضي (ابان احتلالها من قبل الولايات المتحدة الامريكية وتحويل صناعتها الحربية من قبل دولة الاحتلال الى الصناعة المدنية) ادراكا من اليابانيين بان التفوق في جودة منتجاتهم يعد نصراً اقتصادياً على الصناعة الاوربية والامريكية رداً على هيمنتها العسكرية بعد كارثة هيروشيما وناكازاكي ، وهكذا بدأت تخسر الشركات الامريكية والاوربية لجزء من حصتها في الاسواق العالمية والمحلية لصالح الصناعة اليابانية التي ركزت اهتمامها الاول والاخير على موضوع الجودة كانطلاقة حقيقية للاسواق العالمية واستجابة لرغبات زبائنها .

وفي الوقت الذي كانت الشركات الامريكية والاوربية تولي اهتمامها الى مسألة العلاقة بين الانتاجية -الكلفة وكما اشار الى ذلك العالم الامريكي (Skinner 1969,519) في دراسته التصنيع الحلقة المفقودة منطلقين من فكرة مفادها ان السعر هو الهاجس الاول للزبون ، حيث ساد هذا الاعتقاد حتى بداية عقد السبعينات حيث 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 الامريكية 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 الاوائل اسهاماتهم 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 وبروز مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ، ومن

أبرز العلماء (Deming) (Grosby) (Juran) والى جانب هؤلاء العلماء البارزين برزت مجموعة من المتخصصين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عملية تطوير مفاهيم وافكار إدارة الجودة الشاملة منهم (Conway) (Taguchi) (Ishikawa) (Feigenbaum) ويمكن توضيح أهم الاتجاهات في إدارة الجودة الشاملة لأبرز هؤلاء العلماء في الجدول (1) العائلي وآخرون. (2002, 23)

### الجدول ( 1 )

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

رؤاد إدارة الجودة	تعريف الجودة	الفلسفة العامة	الطريقة	ماشتهر به	أهم نقاط الاتفاق بين الثلاثة الكبار
ديمنغ Deming	احتياجات العميل ومتطلباته إياها كانت.	إن الانتاجية تتحسن كلما زاد معدل التغيير والتجديد	استخدام التقنيات الاحصائية لضبط العمليات Statistical process Contol استخدام بحوث العملاء Customer Research	الأربعة عشر نقطة حاكمة للجودة . النظرة للمنظمة كمنظومة متكاملة. سلسلة ديمينغ للعمليات . الرقابة الاحصائية	إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا أولاً. تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة يحتاج إلى جهود جميع العاملين ويشمل
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 )	الأربعة عشر خطوة لتحقيق الجودة . نظرية الأبعاد الثلاثية في تطوير الجودة وتحقيقها .	جميع الأنشطة ويجب أن يتم بأسلوب مفتوح يتسم بتشجيع المشاركة. تقدم المنشأة لا يتم بمعزل عن مشاركة الموردين وتقديمهم ( المورد شريك في أحداث هذا التقدم ) .
كروسبي Crosby	التوافق مع متطلبات العملاء. عدم حدوث أخطاء . المنع وليس الإصلاح . حساب تكاليف عدم التوافق مع متطلبات العملاء.	المنع وليس متابعة الأخطاء. العمل يتم على أكمل صورة من أول مرة وفي كل مرة وفي الوقت المطلوب	مجموعات تطوير الجودة	الأربعة عشر خطوة لتحقيق الجودة . تعريف تكلفة الجودة بأنها تكلفة عدم التوافق . تكلفة أحداث التوافق . أسلوب انعدام الأخطاء .ZD المنع Prevention . نموذج العملية Process Model .	

وهكذا تطورت واتسعت ادارة الجودة الشاملة لتصبح مدخلاً علمياً يهدف الى احداث تغييرات جذرية في ثقافة المنظمة وتغييرها من الاسلوب الاداري التقليدي الى الاسلوب الحديث القادر على تحقيق مستوى عالي للجودة ومن ثم تحقيق النجاح اعتماداً على تلبية رغبات الزبون وطلباته.

### أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة .

تعد إدارة الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح معظم المنظمات التي أخذت ترسخ المفاهيم الاسياسة لها , وذلك لما اثبتته تجارب العديد من المنظمات وبشكل خاص في اليابان على وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة ارباحها ونتاجيتها وتعزيز مركزها التنافسي في الاسواق. وقد تضافرت العديد من العوامل والتي ادت الى الاهتمام بالجودة الشاملة وهي(الدرادكة والشبلي(2002,46:45).

2 زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وماترتب على ذلك من ضرورة تقديم افضل السلع وبأقل الاسعار لكي تستطيع المنظمات ان تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي اوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها.

3 المنافسة على الصعيد العالمي , اذ لات العولمة الى انتقال التنافس من المنافسة المحلية الى العالمية وهذا الامر بحد ذاته زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة ووضعها في اولى اهتماماتها.

4 ازدياد الاتجاه نحو التخصص , يهدف الابداع في العمل بشكل اكبر من خلال تخصص الافراد وادخالهم في دورات تخص جوهر عملهم ادى ذلك الى تضافر كافة الجهود ذات التخصص الدقيق والعمل بشكل متكامل لتحقيق اعلى درجات الجودة محققة الجودة الشاملة.

1 تحول بعض الدول النامية الى دول متطورة مثل كوريا الجنوبية وتايوان واندوسيا ادى الى اهتمام هذه الدول بالجودة الشاملة وتطبيقها في صناعاتها الوطنية للانطلاق الى العالمية بعد ازدهارها محلياً.

2 العجز المتواصل في الميزان التجاري الامريكي (Trade Deficit) كان احد الاسباب الاساسية لوضع استراتيجيات امريكية خاصة لتحسين الجودة لتكون فيما بعد ادارة الجودة الشاملة.



## الأدوات الأساسية لمنع المخاطر التسويقية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

تؤكد المنظمات الصناعية الحديثة والمتطورة على استخدام سبعة أنواع من الأدوات للتعرف على مسببات الانحرافات في جودة الانتاج والعمل على اعادة عملية الانتاج الى وضعها الطبيعي باقصى سرعة مطلوبة عن طريق اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لازالة مسببات الانحراف عن المواصفات المطلوبة بالوقت المناسب ,وفي هذا السياق يهدف تطبيق الأدوات 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 هدف مثالي يصعب الوصول اليه في واقع الحال على الانتاج خصوصاً عند تطبيق نظم الانتاج التقليدية من جهة ولكنه يمثل احد العناصر الرئيسية في تطبيق نظم الانتاج الحديثة مثل نظام الانتاج الانبي من جهة اخرى اذ تؤكد الخبرة المتراكمة في المنظمات الصناعية اليابانية حوالي 90% من مشاكل الجودة يمكن التغلب عليها بتطبيق الأدوات السبعة في تحليل بيانات ومعلومات الجودة واكتشاف اسباب الانحرافات والمعيبات عن المواصفات المطلوبة في المنتج ومدى علاقتها بالاجراءات التصحيحية وفي نفس الوقت يوفر تطبيق الأدوات السبعة المميزات):النجار ومحسن.(492-493, 2002,

- 3 التعرف على استنتاجات علمية تهدف الى تصحيح مسار العملية الانتاجية منذ الوهلة الاولى.
  - 4 التنبؤ بالانحرافات المتوقعة في مسار العملية الانتاجية قبل حدوثها وبوقت مبكر.
  - 5 تقليص عدد العاملين في عملية الفحص والتفتيش من خلال الاعتماد على اسلوب الفحص بالعينات بدلاً من الفحص الشامل.
  - 6 تحديد مسببات الانحرافات في خواص الجودة ودراسة العوامل المؤثرة واتخاذ الاجراءات العلاجية الناجحة.
- وتتألف الأدوات السبعة مما يأتي:
- 1 المدرجات التكرارية.
  - 2 قوائم المراجعة.
  - 3 مخط باريتو.
  - 4 مخط السبب والاثر او النتيجة.
  - 5 مخطط التبعض.
  - 6 لوحات الضبط.

مزايا وعيوب إدارة الجودة الشاملة.

أ - مزايا ادارة الجودة الشاملة وفوائدها .

- 7 تحسين جودة المنتج او الخدمة.
- 8 تخفيض العادم والتالف والمترجع.
- 9 استخدام الوقت بشكل اكثر كفاءة.
- 10 ازدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية المستدامة.
- 11 زيادة رغبة المنظمة من خلال العمل الصحيح من اول وهلة.
- 1 المحافظة على حيوية المنظمة ,التجديد,التحسين,التكيف.
- 2 كسب رضا المجتمع من خلال اشباع حاجاته ورغباته المتجددة.
- 3 جعل المنظمة اكثر استجابة لمتغيرات البيئة وزيادة قدرة المنافسة.
- 4 تطوير علاقات العمل بين العاملين وزيادة الولاء التنظيمي وتخفيض معدلات دوران العمل من خلال الحوافز المقدمة.
- 5 تمكن من اكتشاف الاخطاء منذ الوهلة الاولى.
- 6 تقديم الحلول لمشاكل الجودة في المنظمة.

#### ب - عيوب إدارة الجودة الشاملة.

- يشير البعض من الباحثين الى وجود عيوب لادارة الجودة الشاملة بالرغم من مزاياها العديدة اهمها:
- 1 تستنزف الكثير من وقت الادارة والعاملين.
  - 2 يمكنها ان تنسم علناً بالبيروقراطية والالية وتؤدي في نفس الوقت الى التاكيد على الاتساق دون اعتبار التحسين كبؤرة اهتمام او تاكيد على الوسيلة دون الغاية.
  - 3 لايمكن ان تكون فعالة الا اذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح ,فهي ليست ادارة لتحويل اتجاه المنظمة.
  - 4 مردودها ليس سريعاً اذا انها لا تنتم سريعاً فادارة الجودة الشاملة تستغرق سنوات في تنفيذها وهي في الحقيقة عملية لاتنتهي.
  - 5 يمكن ان تؤدي الى توجيه اهتمام زائد عن الحد المطلوب الى احتياجات العميل النهائي واهتمام غير كاف لاحتياجات العاملين.
  - 6 من المحتمل ان تسبب اضطراب في مختلف المراحل والعمليات داخل المنظمة وينبغي في مثل هذه الحالات معالجة الامر بعناية ودقة.

## مبادئ ومستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مثلما اختلف الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص في تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة , فانهم لم ينفقوا على مستلزمات تطبيقها او حتى تسمية هذه المستلزمات , إذ اطلق عليها البعض المتطلبات واسمها اخرين بالمبادئ والعوامل , الا ان ما يهم دراستنا هي المستلزمات الأكثر ملائمة لمجتمع الدراسة , وفي هذا الصدد فقد اشار (Narimbam 1997,15) الى ان المبادئ الاساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي:

- 1 التحسين المستمر للجودة وزيادة القيمة للزبون.
  - 2 تنفيذ العمل بشكل سليم منذ الوهلة الاولى.
  - 3 مشاركة كافة العاملين في المنظمة.
  - 4 دعم الادارة العليا.
  - 5 منع حدوث التلف.
  - 1 الاستجابة لطلبات الزبائن.
- اما (العاني واخرون (6,2002) فقد اوضحوا بان المبادئ الاسياسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي.
- 1- التزام الادارة العليا - 2. التركيز على الزبون - 3. مشاركة الموردين - 4. فرق العمل - 5 . منع الاخطاء.
  - 6- المنظومة المتكاملة - 7. تصميم العمليات - 8. تخطيط المخزون - 9- تدريب العاملين .
  - 10- الجودة قابلة للقياس.
  - 11- التطوير المستمر - 12. المقارنة مع اداء الاخرين.
- في حين اشارة (Hizer & Render1996,84,85) الى ان المتطلبات الرئيسية لبرنامج فعال لإدارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي:

- 2 التحسين المستمر دون توقف.
- 3 القدرة على التأثير في العاملين.
- 4 وضع معايير الاداء التوضيحية (الاسترشادية).
- 5 الانتاج والشراء في نفس الوقت.
- 6 الزامية حل المشكلة حال ظهورها.

وفي نفس السياق اوضح(صالح والسمان (2005,109-110) بان مستلزمات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي:

- التحسين المستمر .
  - البرامج التحفيزية لإدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين.
  - البرامج التحفيزية للرقابة على جودة الإنتاج.
  - التركيز على الزبون.
  - التخطيط الاستراتيجي.
  - تعزيز الادارة العليا.
- استناداً الى ماتقدم من عرض لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة فقد تبني الباحثان المستلزمات الاكثر اتقافاً والاكثر ملائمة للمعمل قيد الدراسة والممكنة التطبيق والمستمدة من الدراسات المشار اليها اعلاه ممثلة بالاتي.

### 1. دعم الادارة العليا.

اذ تبدا الخطوة الاولى للتطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة بدعم والتزام الادارة العليا الحقيقي ،فبالرغم 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 دون تردد .

### 2. مشاركة كافة العاملين 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 .

### 3. التحسين المستمر.

ان التحسين مستمر 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 دون هوادة او توقف .

### 4. التركيز على الزبون.

بما ان الزبون هو هدف المنظمة وغايتها الاساسية وسر نجاحها ومقياس تقدمها اذا فلابد من الاستجابة لرغباته واحتياجاته وتفضيلاته المتجددة ،وهكذا تضع ادارة الجودة الشاملة الزبون

في مقدمة اولوياتها لاقتناعها التام باعتباره المحرك الاساس لكافة العمليات داخل المنظمة اذ بدون تلبية تفضيلاته واحتياجاته الحقيقية لايمكن للمنظمة ان تنمو سواء كان خارجيا ام داخليا.

#### 5. التدريب والتعليم.

باستخدام برامج التدريب والتعليم تطور ادارة الجودة الشاملة امكانيات وقدرات وطاقات عاملها باعتبارها وسيلة حديثة في تجديد وتطوير معلومات وقدرات ومهارات العاملين الحقيقية ومن خلال استخدام اساليب المحاكات والعمل الفعلي في الدورات دون الاكتفاء بالمشاهدة والاطلاع لتوفير الفرصة للعاملين لتحقيق المنتجات المطلوبة منذ الوهلة الاولى ودون أي هدر.

#### 6. التحفيز المستمر.

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

### ثالثاً : الأزمة الاقتصادية العالمية

#### مقدمة :

أدت الأزمة الاقتصادية التي اجتاحت العالم وضربت اقتصاديات الدول المتقدمة ولاسيما الاقتصاد الأمريكي إلى انتشار البطالة على نطاق واسع وبلغت البطالة معدلات بدأت تثير القلق لدى صانعي القرار في الدول الصناعية. وعلى الرغم من أن الأزمة الاقتصادية الحالية ليست السبب الوحيد في انتشار البطالة لان انتقال ثقل عمل الشركات الصناعية الكبرى من الدول الغربية إلى الدول النامية بحثاً عن المدخلات الرخيصة ابتداء من قوى العمل وانتهاء بالبنية التحتية للحفاظ على قدرات هذه الشركات التنافسية كان له دور في نشوء البطالة وارتفاع معدلاتها نسبياً مقارنة بالوضع الذي سبق نقل هذه الشركات نشاطها إلى الصين والهند والبرازيل إلا إن الأزمة الاقتصادية الحالية وما ترتب عليها من افلاسات وتقليص خطوط الإنتاج ساهمت هي الأخرى في ارتفاع معدلات البطالة.

وكان واضحاً منذ البداية ان اجراءات الحكومات الغربية للتصدي للتحديات الجديدة تشمل اضافة الى ضخ الاموال في الدورة الاقتصادية عودة الى فرض اشكال من الحماية للحؤول

دون تفاقم البطالة وقطع الطريق على احتمال حدوث اضطرابات اجتماعية قد تتحول الى اضطرابات سياسية قد تؤثر سلبا على استقرار الدول العربية وتؤثر على مجمل سياسات حكوماتها الاقتصادية.

## الأسباب الحقيقية للأزمة الاقتصادية صادية .

ان الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة يمكن استخلاصها من أقوال علماء غربيين شهدوا بذلك شهادة علمية، ومنهم الذين حصلوا على جائزة نوبل في الاقتصاد مثل موريس آليه الذي قال: "إن النظام الاقتصادي الرأسمالي يقوم على بعض المفاهيم والقواعد التي هي أساس تدميره إذا لم تعالج وتصوب تصويبا عاجلا"، كما تتبأ العديد من رجال الاقتصاد الثقات إلى أن النظام الاقتصادي العالمي الجديد يقوم على مبادئ تقود إلى إفلاسه من أسباب هذه الأزمة ما يلي: أولا: انتشار الفساد الأخلاقي الاقتصادي مثل: الاستغلال والكذب والشائعات المغرضة والغش والتدليس والاحتكار والمعاملات الوهمية، وهذه الموبقات تؤدي إلى الظلم، وهو ما يقود إلى تدمير المظلومين عندما لا يستطيعون تحمله، وبالتالي يقود إلى تدمير المدنيين وحدث الثورات الاجتماعية عند عدم سداد ديونهم وقروضهم. ثانيا: من أسباب الأزمة كذلك أن أصبحت المادة هي الطغيان وسلاح الطغاة، والسيطرة على السياسة واتخاذ القرارات السيادية في العالم، وأصبح المال هو معبود الماديين. ثالثا: يقوم النظام المصرفي الربوي على نظام الفائدة أخذا وعطاء، ويعمل في إطار منظومة تجارة الديون شراء وبيعا ووساطة، وكلما ارتفع معدل الفائدة على الودائع كلما ارتفع معدل الفائدة على القروض الممنوحة للأفراد والشركات والمستفيد هو البنوك والمصارف والوسطاء الماليين والعبء والظلم يقع على المقترضين الذين يحصلون على القروض سواء لأغراض الاسـتـهـلاك أو لأغـراض الإنتاج. رابعا: يقوم النظام المالي والمصرفي التقليدي على نظام جدولة الديون بسعر فائدة أعلى، أو استبدال قرض واجب السداد بقرض جديد بسعر فائدة مرتفع، كما كان المرابون يقولون في الجاهلية: ((أقضي أم تُربي))، وهذا يلقي أعباء إضافية على المقترض المدين الذي عجز عن دفع القرض الأول؛ بسبب سعر الفائدة الأعلى. خامسا: يقوم النظام المالي العالمي ونظام الأسواق المالية على نظام المشتقات المالية التي تعتمد اعتمادا أساسيا على معاملات وهمية ورقية شكلية تقوم على الاحتمالات، ولا يترتب عليها أي مبادلات فعلية للسلع والخدمات، فهي عينها المقامرات والمراهنات التي تقوم على الحظ والقدر، والأدهى والأمر أن معظمها يقوم على ائتمانات من البنوك في شكل قروض، وعندما تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن ينهار كل شيء، وتحدث الأزمة المالية.

سادسا: من الأسباب كذلك سوء سلوكيات مؤسسات الوساطة المالية والتي تقوم على إغراء الراغبين (محتاجي) القروض والتدليس عليهم وإغرائهم، والغرر والجهالة بالحصول على القروض من المؤسسات المالية، ويطلبون عمولات عالية في حالة وجود مخاطر، والذي يتحمل تبعه ذلك كله هو المقرض المدين الذي لا حول له ولا قوة، وهذا ما حدث فعلا، وهو مما يقود فـي النهاية إلى الأزمة.

سابعا: يعتبر التوسع والإفراط في تطبيق نظام بطاقات الائتمان بدون رصيد (السحب على المكشوف)، والتي تحمل صاحبها تكاليف عالية وهذا من أسباب الأزمة، وعندما يعجز صاحب البطاقة عن سداد ما عليه من مديونية، زيد له في سعر الفائدة، وهكذا حتى يتم الحجز عليه أو رهن سيارته أو منزله، وهذا ما حدث فعلا للعديد من حاملي هذه البطاقات وقادت إلى خلل في ميزانية البيت وكانت سببا في أزمة في بعض البنوك الربوية.

ثامنا . مع احتداد الأزمة اضطرت الإدارة الأميركية للتدخل في محاولة لاحتوائها، ولكن بشكل حذر في البداية، إذ قامت بضخ 150 بليون دولار في القطاع المصرفي خلال شهر آب 2008. غير أنه سرعان ما تبين لها أن حجم الكارثة أكبر بكثير مما كان يعتقد في البداية، خصوصا بعد انهيار بنك «ليمان برادرز»، أحد أكبر وأقدم البنوك الأميركية، وظهور بوادر تصدع في مؤسسات مالية أخرى عملاقة. ومع تصاعد المخاوف من أن تؤدي الهزات الناجمة عن انفجار هذه «الفقاعة العقارية» إلى تراجع الإنفاق والاستهلاك اليومي على نحو قد يفضي إلى مرحلة كساد طويلة، قررت الإدارة الأميركية الاستحواذ على شركتي «فاني ماي» و «فريدي ماك» الضامنتين لنصف القروض العقارية، ومقدارها 12 تريليون دولار، بعد أن عانتا من خسائر مالية مقدارها 14 بليون دولار خلال سنة واحدة، وذلك في إطار خطة إنقاذ تسمح للدولة بوضع ضوابط للإقراض العقاري، وتحديد سعر فائدة تلتزم به كل البنوك وتحول دون التلاعب به، إضافة إلى شراء ديون المؤسسات المالية المتعثرة بما قيمته 700 بليون دولار.

### حقائق الأزمة .

يمكننا أن نستنتج منها ثلاث حقائق على جانب كبير من الأهمية:

الحقيقة الأولى: أن الأزمة قد تبدو في ظاهرها مالية - اقتصادية لكنها في جوهرها سياسية - اجتماعية.

الحقيقة الثانية: أن لهذه الأزمة بعدين مرتبطين ومتداخلين لا يمكن فهم أي منهما بمعزل عن الآخر، أحدهما يتعلق بالصراع السياسي والاجتماعي الدائر على الساحة الأميركية، والآخر يتعلق بصراع وموازن القوى **العالمية**.

الحقيقة الثالثة: من المرجح أن يكون لهذه **الازمة** تأثير كبير ليس فقط على هيكل النظام الدولي وموازن القوة فيه ولكن أيضا على مستقبل النظام الرأسمالي نفسه.

### رؤى.... للخروج من الأزمة الاقتصادية العالمية.

ومن الخطوات التي ينبغي اتخاذها للخروج من الأزمة المالية حسب الكاتب ما يلي:

1- إعادة رسملة البنوك: فالبنوك لا تملك ما يكفي من الأسهم العادية، وستواجه أوقاتا عصيبة قبل أن ترفع من تلك الأسهم في ظل الظروف الراهنة، وهنا على الحكومة أن تمد البنوك بهذه الأسهم. وفي المقابل تحصل الحكومة على حصص تؤهلها للتصويت على اتخاذ القرارات في البنك المعني.

2- التخلص من الاستيلاء على العقارات: وحسب الكاتب فإن على الحكومة أن تضمن بقاء الناس في عقاراتهم عبر تحويل فوائد الرهن العقاري واقتطاعات ضرائب الملكية إلى ائتمان ضريبي نقدي، وعبر إصلاح قوانين الإفلاس بحيث تسمح بإعادة هيكلة عاجلة لخفض قيمة الرهن عندما يكون سعر العقار أقل من الرهن نفسه. ويتم كذلك التخلص من الاستيلاء على العقارات عبر الإقراض الحكومي والاستفادة من التكاليف الحكومية المخفضة على التمويل وتميرير الادخار إلى مالكي المنازل من الطبقة الفقيرة وذوي الدخل المحدود.

3- تمرير حوافز فاعلة: إن مساعدة وول ستريت ومنع الاستيلاء على العقارات تعتبر جزءا من الحل، وبما أن الاقتصاد الأميركي مقبل على ركود خطير فلا بد من وجود حوافز كبيرة. ويتعين على واشنطن إيجاد استثمارات مناسبة في المستقبل بحيث تطل البنو التحتية والتكنولوجيا التي تحفز الاقتصاد على المدى القصير وتعزز النمو على المدى الطويل.

4- إيجاد وكالة متعددة الجوانب ذات فعالية عالية: بما أن الاقتصاد العالمي أصبح متاخلا فلا بد من وجود مراقبة دولية.

وفيما يلي، فإننا نطرح بعض الأسئلة المتعلقة بالأزمة الاقتصادية ونقدم إجابتنا عليها

السؤال الأول: خلال الأسابيع القليلة الماضية، أصاب الكثير من السياسيين والصحفيين رعب شديد بسبب ما يحدث للحالة الاقتصادية. فهل لهذه التخوفات ما يبررها وما هو عمق الأزمة الحالية؟



السؤال الثاني: وماذا عن أكبر اقتصاد في العالم - الاقتصاد الأمريكي؟ هل ستستطيع قوة الاقتصاد الأمريكي شد الاقتصاد العالمي وراءها للخروج من دائرة الركود؟

السؤال الثالث: ما هي أسباب الأزمة الاقتصادية الحالية؟ هل لدى حكمانا أية تفسيرات بخصوص ما حدث؟

السؤال الرابع: كيف سيؤثر كل هذا على الاقتصاد البريطاني؟ إن توني بليز ووزير خزانته يدعيان أنهما يستطيعان التخلص من دورة الانتعاش / الركود. فهل هذا ممكن؟

### مظاهر الأزمة الاقتصادية .

ولقد بدأت إرهابات ومعالم انهيار النظام المالي العالمي في الظهور وأصابت أصحاب الأموال وغيرهم بالهلع والذعر والرعب، كما ارتبكت المؤسسات المالية والوسطاء معها في التفكير في وضع الخطط للإنقاذ، كما أحدثت للحكومات خوفاً على أنظمتها وديمومتها. وكان من مظاهر هذه الأزمة على سبيل المثال ما يلي:  
-الهرولة في سحب الإيداعات من البنوك؛ لأن "رأس المال جبان"، وهذا ما تناولته وكالات الإعلام المختلفة.

-قيام العديد من المؤسسات المالية بتجميد منح القروض للشركات والأفراد خوفاً من صعوبة استردادها.

-نقص السيولة المتداولة لدى الأفراد والشركات والمؤسسات المالية، وهذا أدى إلى انكماش حاد في النشاط الاقتصادي وفي جميع نواحي الحياة؛ مما أدى إلى توقف المقترضين عن سداد دينهم.

-انخفاض مستوى التداولات في أسواق النقد والمال، وهذا أحدث ارتباكاً وخلافاً في مؤشرات الهبوط والصعود.

-انخفاض مستوى الطاقة المستغلة في الشركات بسبب نقص السيولة وتجميد الحصول على القروض من المؤسسات المالية إلا بأسعار فائدة عالية جداً وضمائمات مغلظة.  
-انخفاض المبيعات، ولاسيما في قطاع العقارات والسيارات وغيرها؛ بسبب ضعف السيولة.

-ازدياد معدل البطالة بسبب التوقف والإفلاس والتصفية وأصبح كل موظف وعامل مهدداً  
بالفصل.

-ازدياد معدل الطلب على الإعانات الاجتماعية من الحكومات.  
-انخفاض معدلات الاستهلاك والإنفاق والادخار والاستثمار، وهذا أدى إلى مزيد من الكساد،  
والبطالة، والتعثر، والتوقف، والتصفية، والإفلاس.

**كيف تتعامل الدول العربية مع تداعيات الأزمة الاقتصادية الحالية؟**

دفي الوقت الذي تتفاعل فيه الأزمة الاقتصادية الحالية فإنه يمكن تلخيص نتائجها بشكل عام  
على النحو التالي

1. جميع الدول تأثرت وستتأثر سلباً من جراء هذه الأزمة .
2. انخفض معدل النمو الاقتصادي لجميع دول العالم إلى مستويات لم يشهدها العالم منذ  
أكثر من 60 عاماً .
3. انخفضت التجارة الدولية من حيث القيمة ومن حيث الكم، ويتوقع أن يستمر هذا  
الانخفاض حتى نهاية السنة الحالية على أقل تقدير .
4. زادت معدلات البطالة وقلت التحويلات .
5. انخفض الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر .
6. انخفض الإنتاج الصناعي بنسب تراوح بين 20 و60 في المائة .
7. انعدمت قدرة البنوك الدولية على تقديم القروض للدول الأخرى رغم انخفاض أسعار  
الفائدة .
8. ومن الجوانب التي قد تعد إيجابية انخفاض الأسعار بشكل عام وعلى السلع  
الاستهلاكية بشكل خاص .
9. تبنت معظم الدول الرئيسية سياسات اقتصادية طموحة تتمثل في زيادة الإنفاق  
وشراء أصول بعض البنوك أو تملكها وتخفيض أسعار الفائدة وتخفيض بعض  
الضرائب .
10. هناك بداية لإعادة تشكيل المؤسسات الاقتصادية الدولية لكن الجهود لم  
ترق بعد إلى إعادة تشكيل النظام النقدي الدولي .

فيما يلي سأحاول إلقاء الضوء على تداعيات هذه الأزمة على الدول العربية البترولية  
وغير البترولية مع تقديم عدد من المقترحات للتعامل مع نتائجها .

أولاً: تأثير الأزمة الاقتصادية في الدول البترولية قد تكون الدول العربية البترولية أقل متأثراً بالأزمة وأقدر على التعامل مع نتائجها لما تتمتع به من فوائض نقدية وللدور الذي يلعبه كل من البترول والغاز في التجارة الدولية. إلا أنه يمكن رصد الآثار السلبية التالية :

1. انخفاض أسعار البترول وانخفاض الطلب عليه مما يؤدي إلى انخفاض العائدات .
2. انخفاض العائدات يؤدي إلى تقليل الصرف على المشاريع وانخفاض الاستثمار داخلياً وخارجياً، إضافة إلى انخفاض مساعدات التنمية للدول الشقيقة والصديقة .
3. انخفاض المشاريع الاستثمارية يؤدي إلى انخفاض الواردات من بقية الدول العربية وتخفيض العمالة بما فيها العمالة العربية ومن ثم انخفاض التحويلات. وقد يصاحب ذلك بعض السياسات التجارية والتشغيلية الحمائية .

### ثانياً: الدول العربية غير البترولية .

نسمع بين الحين والآخر أن هذه الدولة أو تلك إما نتيجة لإدارتها الاقتصادية (الرشيدة) أو لأنه ليس لديها استثمارات خارجية فإنها لن تتأثر بالأزمة الحالية أو أن تأثيرها محدود إلا أن الواقع مختلف. فانخفاض دخول الدول الرئيسية والدول العربية البترولية سينعكس سلباً في الأوضاع الاقتصادية للدول العربية غير البترولية. وعلى وجه الخصوص يمكن إبراز الاستنتاجات التالية :

1. انخفاض مساعدات التنمية والاستثمارات المباشرة وغير المباشرة والتحويلات والواردات مما يؤدي إلى انخفاض الدخل للدول العربية غير البترولية .
2. انخفاض الدخل والمساعدات سيؤدي إلى انخفاض الصرف على المشاريع وتفاقم البطالة .
3. سيصاحب ذلك انخفاض في الصادرات وفي عدد السياح مع ميل نحو الحمائية التجارية .
4. اهتزاز أوضاع البنوك المحلية مع عدم قدرة هذه الدول على حمايتها نتيجة لتدهور أوضاعها المالية .

ثالثاً: التأثير المحتمل للأزمة على العمل العربي المشترك : إن انخفاض النمو الاقتصادي لجميع الدول العربية وانخفاض الصادرات والواردات لكل دولة عربية على حدة سيجعل هذه الدول تركز على أوضاعها الداخلية وتمارس الحمائية التجارية مما سيشكل ضغطاً على التجارة العربية البينية وقد يؤثر سلباً في العمل الاقتصادي العربي المشترك .

رابعاً: ما العمل؟ أسوة بما حصل على المستوى الدولي اقترح عقد اجتماع عاجل لوزراء المالية والاقتصاد العرب (المجلس الاقتصادي والاجتماعي) لمناقشة انعكاسات هذه الأزمة

على الدول العربية وتدارس بعض الحلول التي يمكن تبنيها بشكل جماعي. وفي هذا الصدد يمكن اقتراح ما يلي :

1. إنشاء لجنة من دول مختارة لرصد أية قرارات حثائية تتخذها أي دولة عربية قد تعرقل تنفيذ ما تم الاتفاق عليه في إطار منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى. ويكمن أن يقوم صندوق النقد العربي في أبو ظبي بأمانة السر لهذه اللجنة ويوفر المعلومات اللازمة لها.
2. تفعيل مؤسسات الإقراض العربية كصندوق النقد العربي والبنك الإسلامي للتنمية والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي وصناديق التنمية الوطنية لوضع برامج إقراض مؤقتة لمساعدة الدول العربية المحتاجة على التعايش مع الأزمة أسوة بما كلف به صندوق النقد الدولي. ويمكن أن يكون من ضمن هذه البرامج نافذة تخصص لتوفير مزيدا من التمويل للتجارة العربية البينية .
3. دراسة إمكانية استنفاد الدول العربية المحتاجة من النوافذ الجديدة لصندوق النقد الدولي بما في ذلك القروض الميسرة لمعالجة موازين المدفوعات وبرامج تمويل التجارة المقرر من قبل الاجتماع الأخير لقمة العشرين البالغ 50 مليار دولار.

وقعت الأزمة المالية العالمية وغدت أمرا واقعا نلمس أثارها يوما بعد يوم. البعض منا لم يكن يتوقع حدوثها والبعض الآخر ما زال يعاني الولايات الموجهة من تداعياتها المدمرة والبعض الآخر يقف عاجزا إزاءها لا يعرف كيف يتصرف أو ماذا يفعل أو كيف يتعامل مع المعطيات الجديدة التي فرضتها الأزمة .

1. مكافحة الركود الاقتصادي
2. احتواء التضخم وغلاء الأسعار
3. تسهيل شروط الاستثمار
4. توفير السيولة المالية
5. زيادة المخزون الإستراتيجي.
6. إجراء تدابير نقدية .

### نتائج الأزمة.

- 1 . استعار الحرب التجارية بين الدول ذات الاقتصادات الكبيرة وستؤدي هذه الحرب التجارية الى انهيار السياسات المنسقة التي تم التفاهم عليها في مجموعة العشرين وبالتالي استعادة سيناريو عشرينات وثلاثينيات القرن الماضي اضافة طبعا الى تعثر علاجات الازمة التي لا يمكن التصدي لها الا باستمرار تعاون الدول العشرين.

2. الأرجح أن تكون منظمة التجارة الدولية ضحية لهذه الحرب الجديدة وستفقد قدرتها على ضبط إيقاع سياسة الدول التجارية وفقاً للقوانين التي ترعى النشاط التجاري العالمي وهذا قد يشكل قفزة هائلة إلى الوراء . ولا يمكن الفصل بين الأزمة الاقتصادية الحادة التي يشهدها العالم اليوم .. وبين القيم والمفاهيم الرأسمالية التي تسببت في هذه الأزمة .. وغيرها من الأزمات الأخلاقية والاقتصادية.

## الإطار التحليلي الميداني للدراسة

أولاً - وصف مجتمع الدراسة.

1. وصف عينة البحث . لقد اشتمل البحث على عينة من شركات القطاع الخاص الاردني حيث ان هذا القطاع قد ظهر بعد عام 1995 عند اعتماد الحكومة الاردنية الخصخصة والانضمام الى منظمة التجارة العالمية .

قوصف الافراد المبحوثين.

حاول الباحثين تناول موضوع على قدر كبير من الاهمية ممثلاً بمستلزمات ادارة الجودة الشاملة كاداة لمواجهة المخاطر في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في ضوء التطورات المتزايدة في ميدان ادارة الانتاج والعمليات وعلى وجه الخصوص عند مواجهة مخاطر داخلية خاصة بالهدربكافة انواعه سواء كانت المخاطر الحاصلة جراء التالف او الفاقد او المرتجع او المعيب او الوقت الضائع او الخسائر الناجمة عن كل او جزء من ذلك.

وهكذا فقد تم اختيار الافراد المبحوثين من الذين يمتلكون معلومات عن مهام المعمل واجراءاته الانتاجية ويمارسون مهام ذات علاقة بالادارات المسؤولة عن الاقسام والشعب والوحدات ذات العلاقة بالانتاج ومن ضمن مهامهم وواجباتهم مواجهة كافة انواع المخاطر سواءاً بشكل مباشر من خلال مسؤولياتهم عن الاقسام ذات العلاقة اوبشكل غير مباشر كاعضاء في ادارة الشركة تقع على عاتقهم تحديد وتشخيص المخاطر التي يعاني منها المعمل ووضع الحلول المناسبة على تلافيتها وعدم تكرارها مستقبلاً.

وبموجب ذلك فقد شملت عينة الافراد المبحوثين رئيس واعضاء مجلس الادارة ومدراء الادارات ورؤساء الاقسام . ويوضح الجدول (2) اهم السمات والخصائص المميزة لافراد مجتمع الدراسة من حيث العنوان الوظيفي ,التحصيل الدراسي ,مدة الخدمة بالمعمل ,مدة الخدمة الحالي ,الفئات العمرية ,الجنس.

3 بخصوص التحصيل الدراسي يتضح ان(95%)من الافراد المبحوثين حاصلين على شهادة البكالوريوس والدبلوم.

4 وفيما يخص الخدمة بالشركة فان (60%)من افراد العينة لديهم خدمة في المعمل اكثر من عشرة سنوات مما يدل على خبرة المبحوثين وامكانية الاستفادة من معلوماتهم وتجاربهم الميدانية.

5 اما بالنسبة الى الفئات العمرية فقد ظهر بان المبحوثين خليط من الحيوية الشبابية,والنضج

والخبرة الميدانية، إذ ان (30%) منهم تتراوح اعمارهم بين (26-30) سنة و (45%) بين (41-44) فما فوق).

6 اما العناوين الوظيفية لمجتمع الدراسة فقد تبين ان (75%) من المبحوثين ذوي التخصصات الهندسية وكما يلي (20%) معاون مهندس (25%) مهندس (30%) رئيس مهندسين مما يشير الى اهتمام ادارة الشركة بالعنصر الهندسي اكثر من العنصر الاداري لشغل المناصب والمهام.

## الجدول (2)

### خصائص وسمات الأفراد عينة الدراسة

توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب التحصيل الدراسي												حسب الجنس					
دون الاعدادية		اعدادية		معهد/دبلو		كلية/بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه		المجموع		نكر	انثى		
العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %	العدد %		
-	-	1	5%	4	20%	15	75%	-	-	-	-	20	100%	20	100%	-	-

### التوزيع حسب الخدمة بالمعمل

1 - 5		6 - 10		11 - 15		16 - 20		21 - 30		31 فما فوق		المجموع	
العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %	
6	30%	2	10%	3	15%	5	25%	4	20%	-	-	20	100%

### التوزيع حسب الفئات العمرية

21 - 25		26 - 30		31 - 35		36 - 40		41 - 45		46 - 50		51 - 55		56- فما فوق		المجموع	
العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %	
2	10%	6	30%	2	10%	5	25%	1	5%	40	20%	-	-	-	-	20	100%

1 - 5		3 - 15%		4 - 20%		5 - 25%		6 - 30%		1 - 5%		- -		2 - 100%			
ملاحظ		ملاحظ		م مهندس		م مهندس		رئيس		رئيس		فني		فني اقدم			
العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %		العدد %			
1	5%	3	15%	4	20%	5	25%	-	-	6	30%	1	5%	-	-	20	100%

## التوزيع حسب العنوان الوظيفي

**وصف متغيرات الدراسة :** يشير هذا الجزء الى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية التي ساهمت في بناء نموذج الدراسة وفرضياتها الاساسية وفقاً لنتائج الاستبيان الميدانية من خلال وصف طبيعة هذه المتغيرات وفقاً لوجهات نظر الافراد المبحوثين في المعمل مجتمع الدراسة. ومن اجل تحقيق ذلك استخدم الباحثان البرمجية (Quatro) للتعرف على التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاجابة الى القياس للافراد مجتمع الدراسة وكما يلي:-

**مستلزمات إدارة الجودة الشاملة.** من اجل وصف وتشخيص متغيرات ادارة الجودة الشاملة لابد من التعرف الى مستلزماتها الاساسية وكمايلي:-

**1 دعم الادارة العليا.** يوضح الملحق (1) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تشمل العناصر (X3-X1) والتي تشير الى ان (55%) من الافراد المبحوثين يتفوقون ويتفوقون بشدة على ان الادارة في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تلتزم بتحقيق اعلى درجات الجودة وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغا للعنصر (3.1)(X1) و (1.44) على التوالي. في حين يتفق ويتفق بشدة (60%) من افراد مجتمع الدراسة على ان نظام ادارة الجودة الشاملة يعد هدف جوهرى للادارة العليا للشركة وتعمل من اجل تحقيقه , وتتفق نفس النسبة على ان الادارة العليا تعمل على توفير منتجات بالجودة المناسبة, وقد بلغ الوسط الحسابي للعنصرين (3.1)(X3-X2) و (3.3) والانحراف المعياري (1.3) و (1.34) على التوالي. ويتبين مما سبق بان الادارة العليا للشركة لم تولي الاهتمام الكافي لادارة الجودة الشاملة مما قد يعمل على اداء المعمل.

**2 مشاركة كافة العاملين.** يبين العناصر (X6-X4) مدى مشاركة كافة العاملين في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية لتحقيق ادارة الجودة الشاملة , اذ يؤكد (45%) فقط من الافراد المبحوثين بان الادارة العليا تدعم مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المناسبة وقد بلغ الوسط الحسابي للعنصر (3.3) (X4) والانحراف المعياري (1.41) على التوالي. وباقل نسبة مئوية لهذا المستلزم بلغت (35%) يتفق الافراد المبحوثين بان شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية يمنح كافة العاملين الحوافز المجزية لمشاركتهم الفاعلة في تحقيق الجودة المناسبة وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X5) بلغ (2.8) و (1.36) على التوالي. اما النسبة الاكبر للاتفاق



والبالغة(60%)فانها كانت مؤشراً لاتفاق الافراد المبحوثين على ان كافة العاملين يشاركون في تحقيق الجودة بدءاً بالتصميم وانتهاءً بتسليم المنتج وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغاً (3.3) و (1.22) للعنصر (X6)على التوالي.تبين النسب المئوية اعلاه لمشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المناسبة بان هناك ضعف للاهتمام بمشاركة العاملين والتي تعد اسهاماً فعالة في تحقيق الجودة المناسبة باعتبارهم الاداة الرئيسية في العملية الانتاجية بدءاً من استلام طلبات الزبائن وانتهاءً بالخدمة مابعد البيع.

**3 التحسين المستمر.** يتفق ويتفق بشدة (55%) من الافراد مجتمع الدراسة بان ادارة شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تعمل باستمرار على تحسين جودة منتجاتها وقد اشترت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (3.25)(X7) و(1.08)على التوالي ,اما الافراد المبحوثين الذين يتفوقون ويتفوقون بشدة على ان تطوير وتحسين جودة منتجات المعمل تعد دافعاً لتحقيق الجودة المطلوبة فقد بلغت نسبة اجابتهم (65%) وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X8)بلغاً (3.35) و(1.23)على التوالي. واخيراً فان (50%) فقط من الافراد مجتمع الدراسة يتفوقون ويتفوقون بشدة بان التحسين المستمر لمنتجات المعمل يعد هدفاً مركزياً لكافة الاطراف ,مما يشير الى ان هناك عدم مشاركة لاكثر من طرف لتحقيق الجودة المناسبة باستمرار ,وكانت قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (3.25)(X9) و(1.38)على التوالي.

**4 التركيز على الزبون.** يوضح الملحق (1)التوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحراف المعياري للعناصر (X12-X10)لمستلزم التركيز على الزبون والتي تؤشر للعنصر (X10)اتفاق (60%) من المبحوثين بان المعمل يضع اهدافه الانتاجية بناءً على طلبات الزبون وبوسط حسابي بلغ(3.4)وانحراف معياري (1.23)على التوالي. وفي نفس الوقت يتفق نصف الافراد المجيبين بان المعمل يقيم نجاحه من خلال تلبية رغبات زبائنه المستمرة وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (3.2)(X11) و (1.16)لكل منهما. اما نسبة بحث شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية باستمرار على رغبات وتفضيلات الزبائن المتجددة فقد اشترت ادنى نسبة اتفاق اذبلغت (45%)وبوسط حسابي (3.15)وانحراف معياري.(1.06) تتضح من النسبة المئوية للعناصر اعلاه (X12-X10)بان المعمل لا يولي اهتمام كاف لطلبات ورغبات الزبائن ولعل السبب في ذلك يعود الى انحسار منافذ التوزيع في الوقت الحاضر .

**5 التدريب والتعليم.** تبين النسب المئوية للتدريب والتعليم كاحد مستلزمات ادارة الجودة الشاملة عدم ايلاءه الاهتمام الكافي من قبل ادارة في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية اذ تراوحت قيم عناصره (X15-X13) بين (30%-45%) اذ يتفق ويتفق بشدة (40%) من المجيبين بان في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تشرك العاملين في دورات لتطوير منتجات المعمل وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X13) بلغا (2.95) و (1.24) على التوالي. وبنفس الاتجاه يتفق (30%) من الافراد المبحوثين بان الشركة يعتمد اسلوب التدريب المستمر لكافة العاملين بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم وقد اشر الوسط الحسابي للعنصر (X114) قيمة (2.35) والانحراف المعياري (1.23) مما يدل على تجانس الاجابات. واخيراً فان (45%) فقط من الافراد المجيبين يتفوقون ويتفوقون بشدة على ان عاملي المعمل يحملون مؤهلات علمية وتقنية متخصصة لتحقيق الجودة المناسبة. تبين النسب اعلاه لاجابات المبحوثين بان التدريب والتعليم لا تدخل ضمن اولويات ادارة الشركة وان مهام العمل اليومية للعامل على المعدة او الماكنة هي الطريقة الافضل للتدريب والتعليم.

**6 التحفيز المستمر.** تؤثر النسب المئوية للتحفيز المستمر بعناصره (X18-X17-X16) كاحد مستلزمات ادارة الجودة الشاملة بانها ليست اكثر اهتماماً بشكل كاف عن مستلزمات التدريب والتعليم بشكل خاص وبقية المستلزمات السابقة بشكل عام , اذ تراوحت نسب الاتفاق للمجيبين بين (40-45%) فقط وكمايلي. يتفق (40%) فقط من الافراد المبحوثين بان البرامج التحفيزية للشركة مبنية ومصممة على اساس تحقيق اعلى جودة مطلوبة , وبنفس النسبة اتفق الافراد المجيبين بان في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية يستخدم برنامج تحفيز المبدعين لتحقيق الجودة المطلوبة وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصرين (X16) و (2.85), (2.8) و (X17) و (1.23) , (1.28) على التواليين مما يدل على تجانس الاجابات. وبنفس الاتجاه 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 لا يلبي طموحات العاملين في الشركة مما يتطلب اعادة النظر في طريقة احتسابه وكيفية منحه . باعتباراه المحرك الاساسي لجهود الافراد لاسهامه في تمييز الافراد المجددين والمبدعين عن زملائهم ذوي العطاء الاعتيادي او دون الطموح المطلوب.

ب- إدارة المخاطر. يوضح الملحق (1) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المخاطر والتي تتمثل بالعناصر (X36-X19) الآتي : اشترت أعلى نسبة اتفاق واتفاق بشدة والتي بلغت (60%) للعنصر (X34) بأن التحفيز المستمر للعاملين يمكن الشركة من مواجهة كافة أنواع المخاطر وكان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا العنصر (3.4) و(1.20) على التوالي. وأكد (50%) فقط من الأفراد المبحوثين بأن إدارة شركات القطاع الخاص الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تحفز العاملين على تقديم منتجات دون أي هدر و بوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X35) بلغا (3.1) و(1.37) على التوالي. أما نسبة الاتفاق للعناصر الأخرى فقد كانت منخفضة بشكل ملفت للنظر اذ تراوحت بين (30-45%) فقد اتفق (45%) من المجيبين بأن إدارة شركات القطاع الخاص الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تراجع باستمرار مخاطر الهدر وتعمل على تلافيها واشترت قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (2.9), (X25) و(1.3) على التوالي مما يدل على تجانس الاجابات. في حين اتفق (40%) فقط من الأفراد المبحوثين واتفق بشدة بأن التحسين المستمر في شركات القطاع الخاص الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية يشمل معالجة كافة مخاطر الهدر , وبنفس النسبة اتفق المجيبين بأن المعمل يقدم منتجاته للزبائن خالية من العيوب واي هدر منذ الوهلة الأولى , وفي نفس الوقت تؤكد شركات القطاع الخاص الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية على تطوير منتجاته المقدمة للزبائن تلافيًا لمخاطر الهدر المصاحبة للعمليات الإنتاجية , 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. وبنفس السياق اتفق واتفق بشدة (35%) من الأفراد مجتمع الدراسة على ان إدارة شركات القطاع الخاص الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تعمل على تلافي المخاطر لتحقيق الجودة المناسبة , وبنفس الوقت تتبع استراتيجية مناسبة لمعالجة المخاطر وكذلك يشارك كافة العاملين في الشركة لتقديم منتجات مناسبة دون هدر , وبنفس النسبة تؤكد إدارة الشركة على ان لعاملينها قدرة على تحقيق المنتج المطلوب دون اية مخاطر للهدر , وان الشركة يؤكد على تنمية روح المبادرة لمعالجة مخاطر الهدر حال حدوثها وفوراً وفي نفس الوقت تشير الشركة الى ان البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين تؤكد على عدم تحقيق اية مخاطر للهدر وقد تراوحت الاطراف 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 الاكثـر انخفاضا فـقـد 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 المخاطر من اولى اهتمامات الادارة العليا ,وان كافة الافراد العاملين في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية يساهمون في معالجة المخاطر التي تواجه المعمل ايا كان نوعها ,وفي نفس الوقت تؤكد برامج التحسين المستمر في المعمل على تحقيق المنتج بالجودة المناسبة دون أي هدر ,وأشرت ذات النسبة بان المعمل يلبي طلبات الزبائن في الوقت المناسب دون أي هدر للوقت او تاخير لطلبات الزبائن .وان ادارة شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تعالج باستمرار المخاطر بهدف تحقيق طلبات الزبائن بالجودة المناسبة والمطلوبة وبنفس النسبة يؤكد الافراد المبحوثين بان نظام الحوافز المتبع في الشركة مصمم لانجاز المهام دون أي مخاطر من خلال تمييز الافراد العاملين ممن يحققون الانتاج 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 شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية لم تركز على المخاطر والخسائر التي يمكن ان تحصل جراء ذلك .وهذا يتعارض مع الدراسات التي تؤكد على تقديم المنتج بالجودة المطلوبة منذ الوهلة الاولى دون اية مخاطر سواء كانت من خلال المعيب او المرتجع او المعاد او التالف او الفاقد او الوقت الضائع جراء اعادة الصنع والعمليات الانتاجية او عدم استثمار وقت العاملين والمكائن والمعدات والمستلزمات بشكل سليم .مما يطلب اعادة النظر بهذا الجانب من المخاطر بشكل جدي وسريع.

### اختيار نموذج الدراسة وفرضياتها.

يهدف التحقق من مدى سريان نموذج الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها تم تحليل علاقات الارتباط بين مستلزمات ادارة الجودة الشاملة والمخاطر التسويقية (0.897) ويعرض الجدول (3) نتائج تحليل الارتباط البسيط والتعدد بين المستلزمات والمخاطر ,وتوضح هذه النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ,اذ بلغت قيم الارتباط المؤشر الكلي (بين ادارة الجودة الشاملة والمخاطر ويشير ذلك الى وجود تناسب بين ادارة

الجودة الشاملة والمخاطر في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية.

### الجدول (3)

نتائج علاقات الارتباط بين مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وادارة المخاطر التسويقية

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

$P < 0.05$

$N=20$

اما نتائج علاقات الارتباط البسيط بين مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كل على انفراد ومخاطر الهدر فقد كانت كالآتي.

- **العلاقة بين دعم الادارة العليا وادارة المخاطر** : تبين من نتائج تحليل علاقات الارتباط البسيط بين دعم الإدارة العليا والمخاطر التسويقية في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية 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.

- **العلاقة بين مشاركة كافة العاملين وادارة المخاطر** . بلغ معامل الارتباط بين مشاركة كافة العاملين كأحد مستلزمات تطبيق ادارة الجودة الشاملة والمخاطر التسويقية في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية (0.840) وتعني هذه العلاقة بان مشاركة العاملين كافة داخل المنظمة لتقديم المنتج المطلوب تمكن المعمل من ادارة المخاطر بشكل سليم دون أي هدر سواء فاقد او مرتجع او معيب او معاد او وقت ضائع او غير مستغل.

- **العلاقة بين التحسين المستمر وادارة المخاطر** : تؤشر نتائج تحليل علاقات الارتباط البسيط بين المتغيرين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها إذ بلغ معامل الارتباط (0.780)، وتوضح هذه النتيجة حقيقة ان التحسين المستمر يعتمد على تحقيق هذا التحسين في كافة اجزاء المنظمة ومنها ادارة المخاطر التسويقية في شركات القطاع الخاص الاردني في

ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وتقدم المنتج المتطور صناعيا كاجراءات تصنيع وعملياتيا من خلال الخصائص المتوافرة فيه.

- **العلاقة بين التركيز على الزبون وادارة المخاطر** : تتصح من علاقات الارتباط بين مستلزم التركيز على الزبون وادارة المخاطر التسويقية في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وجود علاقة معنوية ضعيفة بين المتغيرين اذ بلغت (0.390) وتعارض هذه النتيجة مع الدراسات الخاصة بادارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على التركيز على الزبون كاحد الادوات الرئيسية المهمة للتطبيق السليم لبرنامج ادارة الجودة الشاملة اذ يعد الزبون وطلباته واحتياجاته الهدف الاول التي 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 ادارة المنظمات , وعلى الرغم من ذلك فلا بد من ايلاء طلبات الزبائن الاهتمام الكافي من خلال ادارة المنظمات التي يتعامل معها المعمل قيد الدراسة.

- **العلاقة بين التدريب والتعليم وادارة المخاطر** : اظهرت نتائج علاقات الارتباط البسيط بين مستلزم التدريب والتعليم والمخاطر التسويقية في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين بلغت (1) وتعني هذه العلاقة بان وضع برامج للتدريب والتعليم بشكل علمي ومدروس تمكن ادارة الشركة ادارة المخاطر التي تواجهها بشكل صحيح والعمل على تلافيتها كمخاطر المعيب والمعاد والمرجع والفاقد والتالف والوقت الضائع اذ يمكن للبرامج التدريبية الجيدة ان تحقق ذلك.

- **العلاقة بين التحفيز المستمر وادارة المخاطر** : بلغ معامل الارتباط البسيط بين التحفيز المستمر كاحد مستلزمات ادارة الجودة الشاملة والمخاطر التسويقية في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية (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 المخاطر وتقديم منتجات دون أي نوع من المعيب.

اعتماداً على ماتقدم من علاقات ارتباط بين كل من مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وادارة المخاطر التسويقية في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية

يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية الاولى والثانية والثالثة والخامسة والسادسة. يتبين مما سبق انسجام نتائج التحليل الاحصائي التي اشرت وجود علاقة ارتباط طردية بين مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وادارة المخاطر التسويقية في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية 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 عدداً من الاستنتاجات التي نراها ضرورة لمجتمع الدراسة للتعرف على مايجب ان يكون لمثل هكذا بحث ومن ثم اعتماد هذه الاستنتاجات كقاعدة لما سيتم تقديمه من التوصيات تؤكد على اهميتها من وجهة نظرنا البحثية ,وبالتالي اكمال توضيح الرؤية امام المصنع عينية الدراسة كمؤشرات على وجهة النظر العلمية حول الموضوع.

### الاستنتاجات.

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية .نعرضها تباعاً على وفق ماياتي:

- 7 تعد ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة واحد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من المنظمات اعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها على وفق الاسس العلمية بدءاً بالادارة العليا وانتهاءً باخر موظف في المنظمة.
- 8 حظيت ادارة المخاطر التسويقية باهتمام متزايد من قبل العديد من المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء وبشكل خاص المخاطر الكامنة وبكافة انواعه اذ من خلال هذا الاهتمام حققت اليابان نسبة الواحد الى مليون من المعيب ومن ثم المعيب الصفري مما يدل على ضرورة ايلاءها الاهتمام الكافي اذ اجتازت اليابان هذه المخاطر منذ امد بعيد.
- 1 يمكن للتطبيق السليم لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة ان تمكن المنظمة من مواجهة مخاطر الهدر وتقليلها الى ادنى حد ممكن من خلال تحقيق المنتجات بالموصفات الموضوعه منذ الوهلة الاولى وبدون أي معيب او مرفوض اوتالف اوقاقد اواضاعة وقت العاملين او المكائن.
- 2 اشارت اجابات المبحوثين الى عدم ايلاء ادارة شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية الاهتمام الكافي لادارة الجودة الشاملة ,واتضح ذلك جلياً من خلال

اجابات المبحوثين حول تطبيق مستلزماتها اذ كانت اعلى نسبة اتفاق واتفاق بشدة (58.6%) حول دعم الادارة العليا , وادنى نسبة اتفاق واتفاق بشدة (38,3%) حول التدريب والتعليم فيما تراوحت نسبة الاتفاق للمستلزمات الاخرى بين (41.6%-56.6%) مما يدل على ضعف الاهتمام بالنظام عموماً.

3 كشفت نسبة اجابات المبحوثين عدم ايلاء ادارة شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية الاهتمام والمتابعة اللازمة لادارة المخاطر والعمل كاداة لتقليل المخاطر التي تواجهها وبشكل خاص المخاطر الداخلية والممثلة بالهدر وبكافة انواعه اذ بلغت نسبة الاتفاق والاتفاق بشدة (36.9%) مما يؤكد على مذهبنا اليه من الحاجة الى متابعة وتطبيق كبيرين لادارة المخاطر وبشكل خاص لتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر.

4 يتضح مما سبق بان عدم التطبيق السليم لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة ادت الى عدم تحقق تقليل مخاطر الهدر في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية قيد الدراسة ولعل ذلك كان احد اسباب انخفاض الانتاج في المعمل قيد الدراسة.

5 اوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المخاطر التسويقية في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية اذ بلغ المؤشر الكلي (0.897) مما يدل على اهمية هذين الموضوعين وترابطها علمياً وطردياً سواء ايجابياً ام سلبياً.

6 كما اظهرت ذات النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين مستلزم دعم الادارة العليا ومستلزم مشاركة كافة العاملين, التحسين المستمر ,التعليم والتدريب, التحفيز المستمر وادارة المخاطر التسويقية في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية اذ بلغ معامل الارتباط (0.757) و(0.840) و(0.881) و(0.780) و(0.912) على التوالي مما يدل على اهمية هذين الموضوعين وترابطهما علمياً وعملياً. وكان اعلى تأثير لمستلزم التحسين المستمر في تقليل مخاطر الهدر اذ بلغ (0.912) فيما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة بين مستلزم التركيز على الزبون وادارة مخاطر الهدر اذ بلغت (0.390) وتتعارض هذه النتيجة مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

### التوصيات.

اعتماداً على الاستنتاجات المعروضة في الجزء السابق , وجدنا من المناسب تناول اهم التوصيات التي نراها ضرورية للشركات الصناعية عموماً ولمعمل النسيج الحكومي بالموصل بشكل خاص وكمايلي.

7 السعي الجاد نحو تطبيق مستلزمات ادارة الجودة الشاملة باعتبارها وسائل ناجحة لتحقيق



العديد من المنظمات اعلى درجات الجودة وباقل التكاليف ودون مخاطر داخلية تذكر كالهدر وبكافة انواعه. اذ من خلال تطبيقه السليم حققت اليابان المعيب الصفري.

8 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 مستمرين لها لتحقيق الجودة المطلوبة. اذ لايمكن ان تقدم الشركات المنتجات الجيدة ولكن الاهمية تكمل في تحقيقها باقل نسبة مخاطر ايا كان نوعها وخصوصا الهدر بانواعه.

9 على شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة كاداة لتقليل المخاطر وخاصة الهدر من خلال تحقيق المنتج بالجودة المناسبة منذ الوهلة الاولى ودون أي مخاطر وخسائر في المعاد والمرجع والمعيب والوقت الضائع.

10 التاكيد على مشاركة كافة العاملين في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لافكارهم واراءهم العلمية والعملية المبدعة.

11 ضرورة تركيز شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية على الزبون واحتياجاته وطلباته المتجددة وباستمرار من خلال اجراء دراسات السوق وللجهات المستفيدة من مخرجات المعمل بشكل علمي ومدروس باعتباره هدف المنظمة وسر بقاءها واستمرارها.

1 تاكيد شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية على التحسين المستمر لكافة الاعمال في المعمل وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق المنتج كادارة لمعالجة المخاطر وتقليلها الى ادنى حد ممكن والسعي نحو القضاء عليها نهائياً.

2 تركيز شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية 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.

3 ضرورة ايلاء موضوع التدريب والتعليم الاهتمام الكافي إذ نال هذا المستلزم أدنى نسبة اتفاق , ودراسة إمكانية إشراك المتميزين بدورات إذ إن التدريب والتعليم هما أساس التحسين المستمر وتحقيق المنتج دون أي فاقد أو هدر وبالتالي معالجة مخاطر الهدر عمليا.

4 تشكيل لجنة في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية متخصصة بإدارة المخاطر ومتابعة المخاطر الداخلية على الخطوط الإنتاجية وتأشير الحالات السلبية والعمل على معالجتها دون أي تأخير.

- 5 سعي شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية نحو تطبيق نظام ملائم للحوافز وبشكل علمي ومدروس لتكريم المتميزين وتحفيز الزملاء نحو تقديم العطاء الأفضل.
- 6 العمل على تفعيل متطلبات القطاع الخاص بخصوص الجودة وتطبيقاتها الميدانية وتطبيق نظام الحوافز وتقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

## المراجع والمصادر

### المراجع والمصادر العربية

- عقيلي, عمر وصفي, (2001) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, الطبعة الأولى, دار وائل للنشر, عمان, الأردن. طاهر مسلم علي العداي, (1978), إدارة الخطر والتفشي في المنشآت النفطية, دراسة ميدانية في شركة النفط الوطنية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
- الهانسي, مختار محمود, حمودة ابراهيم (2000), مقدمه في مبادئ الخطر والتأمين (بين التطور والتطبيق) (دار الجامعة للطباعة والنشر, الاسكندرية).
- 7 بسمة محمد علي, (2004), واقع ادارة الخطر واهميته في المنظمات الصناعية, دراسة ميدانية في معمل الغزل والنسيج في الموصل, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
- 8 بوفالو, الورد, سان, اراكيش كي, ترجمة محمد محمود الشوازي, (1999), إدارة الإنتاج والعمليات, دار المريخ للنشر, الرياض, السعودية.
- 9 بندقجي, محمد راضي, 1996, اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لمدراء شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى, الاردن, مجلة دراسات, المجلد 23, العدد 2.
- 10 حسين عبدالاله التميمي, (1998), اساسيات ادارة الخطر, القلم للنشر والتوزيع, الامارات العربية المتحدة, الطبعة الاولى.
2. خالد محمد طلال بني حمدان, (1997), واقع ادارة الخطر في الشركات الصناعية الاردنية والعوامل المؤثرة فيها, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
- الدرادكة, مأمون, أشبلي, طارق, (2002), الجودة في المنظمات الحديثة, الطبعة الأولى, دار صفا للنشر, الأردن عمان.
3. السمان, ثائر, صالح ماجد محمد, (2005), إدارة الجودة الشاملة, دراسة ميدانية في المعمل

الالبسة الولادية بالموصل,المجلد 27,العدد 78  
العاني ,خليل إبراهيم وآخرون ,إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو , 9001-2000مطبوعة  
الأشقر , 2002 ,بغداد.

#### المراجع والمصادر الأجنبية.

- Meber, R. & Gedges, A. (1963), Risk management in the business Enterprise, illions, Richard D. Ilwin .
- Narasimban Ram,(1997),strategy supply management, A total Quality management Imperateve Advances in the management of organization Quality, Vol.2, London.
- . Noori,Hamid & Radford, Russell,(1995), production & operations management, Total Quality & Responsivenss, Mc Graw- Hill inc, New York.
- . Northants. B, operation & Quality Mangement, Institute of managemet Foundation, London.
- Bothroyod, Catherine & Jeremy, Emmett(1996). Risk Management Apractical Guide for construction professionals.
- . Feiganbaum,(1983), Quality managing modern company,Quality progress, March.
- . Greene. M & Serbein N.(1987),Risk management Text & cases, Reston, Aprent Hall company.
- . Grock ford,(1980),An introduction to Risk management ,cambridge,wood head Faulkner.
- Grokford, Gneil,(1982).The Bibiography and History of Risk Management: Some preliminary obserration, Geneva papers on Risk & Insurance Vol.7 No.23.April.

بسم الله الرحمن الرحيم

## الاستبيان

السيد المدير .....المحترم.  
تحية طيبة وبعد :

هذه الاستبانة تمثل بحث بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة والمخاطر التسويقية في شركات القطاع الخاص الاردني في ظل الازمة الاقتصادية العالمية وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب, علما بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية.

## مع خالص الشكر والتقدير

### الباحثين

اولاً -معلومات عامة

ا -معلومات تتعلق بالشركة .

- اسم الشركة .

- عدد العاملين الحاليين.

- تاريخ تأسيس الشركة .

- منافذ التوزيع .

ب -معلومات تتعلق بالمجيب على الاستمارة.

1-العنوان الوظيفي

2-التحصيل الدراسي

3-التخصص الدراسي

4-مدة الخدمة بالمعمل

5-الجنس ( ) ذكر ( ) أنثى

6-العمر

ثانيا -مستلزمات إدارة الجودة الشاملة.

تقيس العبارات الآتية 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
	اولاً:- دعم الإدارة العليا				
1	تلتزم الإدارة العليا لشركتنا بتحقيق أعلى درجات الجودة.				
2	تعد إدارة الجودة الشاملة هدف جوهرى لإدارة شركتنا.				
3	تعمل إدارة شركتنا على توفير منتجات بالجودة المناسبة.				
	ثانيا:- مشاركة كافة العاملين في الشركة.				
4	تدعم إدارة شركتنا مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المناسبة.				
5	تمنح شركتنا لكافة العاملين الحوافز لمشاركتهم في تحقيق الجودة المناسبة.				
6	يشارك كافة عاملينا في تحقيق الجودة بدءا بالتصميم وانتهاء بتسليم المنتج				
	ثالثا:- التحسين المستمر.				
7	تعمل شركتنا باستمرار على تحسين جودة منتجاتها.				
8	تطوير وتحسين جودة منتجاتنا يعد دافع لتحقيق الجودة المطلوبة.				
9	التحسين المستمر لمنتجاتنا يعد هدفا مركزيا لكافة الأطراف.				
	رابعا:- التركيز على الزبون.				
10	تضع شركتنا أهدافها الإنتاجية بناء على طلبات الزبون.				
11	تقيم شركتنا نجاحها من خلال تلبية رغبات زبائنها المستمرة.				
12	تبحث شركتنا باستمرار على رغبات وتفضيلات الزبائن المتجددة.				
	خامسا:- التدريب والتعليم				
13	تشرك شركتنا عاملينا في دورات لتطوير منتجاتها.				
14	تعتمد شركتنا أسلوب التدريب المستمر لكافة العاملين.				
15	يحمل عاملينا مؤهلات علمية وتقنية متخصصة لتحقيق الجودة المناسبة.				
	سادسا:- التحفيز المستمر				
16	برامجنا التحفيزية مبنية على أساس تحقيق أعلى جودة مطلوبة.				
17	تعتمد شركتنا برنامج تحفيز الإبداع في تحقيق الجودة.				
18	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 اوالمعاب او المرتجع او الوقت الضائع وزيادة التكاليف والخسائر التي تتعرض لها جراء ذلك

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
19	معالجة مخاطر الهدر من أولى اهتمامات الإدارة العليا.				
20	في معملنا إدارة متخصصة لمواجهة المخاطر التي تواجهها.				
21	تتبع إدارة شركتنا استراتيجية مناسبة لمعالجة مخاطر الهدر.				
22	يشارك كافة عاملينا في تقديم منتجات مناسبة دون هدر.				
23	يساهم كافة عاملينا في معالجة مخاطر الهدر.				
24	لعاملينا قدرة على تحقيق المنتج دون أية مخاطر للهدر.				
25	نراجع باستمرار مخاطر الهدر ونعمل على تلافيها.				
26	يشمل التحسين المستمر في معملنا معالجة كافة مخاطر الهدر.				
27	تؤكد برامج التحسين المستمر في معملنا على تحقيق المنتج دون هدر.				
28	نلبي طلبات الزبائن في الوقت المناسب دون أي هدر.				
29	نعالج باستمرار مخاطر الهدر لتحقيق طلبات الزبائن المناسبة.				
30	نقدم منتجات للزبائن خالية من العيوب وأي هدر منذ الوهلة الأولى				
31	تطور منتجاتنا المقدمة للزبائن تلافيا لمخاطر الهدر.				
32	تؤكد دراستنا على تنمية روح المبادرة لمعالجة مخاطر الهدر فوراً				
33	برامجنا التدريبية تؤكد على عدم تحقيق أية مخاطر للهدر.				
34	التحفيز المستمر للعاملين يمكننا من مواجهة كافة أنواع الهدر.				
35	يحفز معملنا العاملين على تقديم منتجات دون أي هدر.				
36	نظام الحوافز في شركتنا مصمم لإنجاز المهام دون مخاطر الهدر.				

