

مدى إمكانية تبني تطبيق حلقات الجودة في جامعة تكريت (دراسة تحليلية)

م/ ناجي عبد الستار محمود
جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص :

إن الجودة واحدة من أهم المزايا التنافسية التي تسعى المنظمات للحصول عليها والمحافظة عليها. وإن حلقات الجودة هي تقنية لتطبيق مبادئ الجودة كمسار في الميدان، لذا فإن البحث يسعى إلى التعريف بماهية حلقات الجودة وأسسها ومستلزماتها ومتطلبات التطبيق. ولقد اعتمد البحث على استطلاع آراء عينة من رؤساء للأقسام في المنظمة المبحوثة من أجل التعرف على مدى إمكانية تبني هذه التقنية وتحديد مؤشرات ورؤى مستقبلية تساعد وتمكن المنظمة المبحوثة إلى تبني مسارات التحسين المستمر وتحقيقاً لما تقدم فقد قُسمت الدراسة إلى أربعة محاور خصص الأول كمنهجية للدراسة والثاني مدخلاً مفاهيمي للحلقات الجودة أما المحور الثالث فتناول وصف لمتغيرات الدراسة وتشخيصها للخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات تم تغطيتها في المحور الرابع.

The possibility of adopting the application of QCs
at the University of Tikrit(Analytical study)

M / Naji Abdul Sattar Mahmoud
Tikrit University / Faculty of Administration and Economics

Abstract

This study aimed at identifying the quality circles (an explanatory study of the opinions of some heads of departments in tikrit (university) this study includes four parts

The first part; the conceptual approaches of this study includes basic dimensions which are (the concept/ philosophy/ the benefits/ goals; the organizational structure of quality circles. the second part; includes the methodology of research. so the third part in this research included the description and analysis the elements of quality circles in organization studied. This study resulted in several conclusions; and the researcher provided some suggestions that are consistent with these conclusions in the final part of this study.

المقدمة :

لما كان الاقتصاد العالمي اقتصاد خدمات فإن خصائص الخدمة من اتصال عالٍ بين مقدم الخدمة والمستفيد، يحتم على المنظمات التعامل ببعد اجتماعي مع كل ما ينتجه النشاط الانساني تناغماً مع (إن الجودة تنبع من داخل الانسان)، لتكون هناك جودة حياة داخل المنظمة، اذ لا يعقل أن يكون الجسد صالحاً إلا بروح صالحة. (الدوري، 2000، 5). ولأن الجودة واحدة من أهم المزايا التنافسية للمنظمات وأهدافها، وتقرير اللجنة الدولية للتربية والتعليم في القرن الواحد والعشرين الذي نشرته اليونسكو عام 1996، كان يحمل الكنز الداخلي للانسان (learning the treasure with in) حدد أربعة أنماط مطلوبة للتعليم العالي (شاكر، 2006، 26).

1- ان نتعلم لنعرف learning to know.
2- ان نتعلم لنعمل learning to do.
3- ان نتعلم لنعيش مع الآخرين learning to live together.
4- ان نتعلم لنكون learning to be.
وتأسيساً على ما تقدم فإن من المفيد القول يجب ان تكون رؤيا للقائد الاداري للتنظيم تساعده في تحديد وصياغة استراتيجيات وتعطيه القدرة على التنوع والمرونة في التفكير، ليكون قريباً فكرياً وعملياً ونفسياً من المنظمات الرائدة والمتميزة وتناغماً مع ما تقدم فإن المهم من أين نبدأ where should we start ؟ لذلك فإن رؤية الباحث مبنية على تصور وإدراك ينعكس في ان المؤسسات التعليمية والجامعات يجب أن تبدأ ببناء ثقافة الجودة building quality culture لمنتجاتها ومنظمتها ومجتمعاتها وأمتها، فكرياً ومنهجياً وسلوكياً سمة وحضارة، ولأن استثمار مفاهيم الجودة في الجامعات أصبح خياراً حتمياً لنهوض والتميز في واقع جودة منتجاتها وخدماتها لذلك جاءت الدراسة متناولة لموضوع حلقات الجودة بوصفه نقلة لثقافة إدارة الجودة وتوجيهاتها كمسار في الميدان، ويعد موضوع حلقات الجودة تقنية لتطبيق المدخل المناسب لإدارة الجودة، وقد جاءت هذه الدراسة للتعريف بماهية حلقات الجودة وأسسها ومستلزماتها والية تنفيذها، فهي محاولة جادة تستهدف عكس مفاهيم إدارة الجودة في الميدان، لذلك فقد تم اختيار جامعة تكريت بوصفها منظمة خدمية يمكن رسم وإرساء ملامح تساعد في صياغة مسارات تبني التحسين في جودة خدماتها التعليمية.

أن التعريف بأسلوب حلقات الجودة وهي الادارة بالمشاركة وذلك بواسطة تسخير المقدرة الذهنية لكافة العاملين بمناقشة المشكلات في المنظمات وأسلوب جمع البيانات وتحليل وحل المشكلات المتعلقة بمجال عملها من خلال فرق عمل فعالة ومتجانسة وعرضها على الإدارة ومن ثم تنفيذ تلك الحلول، وبالتالي يتم تحسين الأداء المنظمي وبما يضمن توفير عامل مساعد للتغيير في ثقافة المنظمة، وتحقيقاً لما تقدم تناول البحث المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث.

المحور الثاني: حلقات الجودة مدخل مفاهيمي.

المحور الثالث: وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتمحور مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما الأسس والآليات والمستلزمات اللازمة لبناء وإعداد حلقة جودة في جامعة تكريت بوصفها مجالاً للخدمة الجامعية.
- 2- هل تسهم حلقات الجودة في تحقيق أهدافها المشتقة والمستنبطة من أهداف المنظمة (الجامعة) بوصفها بيئة مهامها التي تعمل وتتفاعل في إطارها.
- 3- هل يمكن بناء حلقة جودة في المنظمة المبحوثة، وما المعوقات التي تواجه حلقات الجودة.

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعريف بماهية حلقات الجودة وأسسها ومستلزماتها والية تنفيذها.
- 2- التعريف بمراحل حلقات الجودة وأهمية بنائها وتحديد وتشخيص المتطلبات لبناء فريق حلقة الجودة في المنظمة المبحوثة.
- 3- إمكانية تبني بناء حلقة الجودة هي محاولة جادة تستهدف عكس مفاهيم إدارة الجودة في الميدان وتحديد مسارات التبني والتطبيق بوصفها مؤشر على حل مشاكل بيئة العمل وبالتالي تحسين الجودة من خلال تحديد المعوقات التي تواجه حلقات الجودة.
- 4- تهدف الدراسة الى معرفة مدى إمكانية تبني تطبيق أسلوب حلقات الجودة في كليات جامعة تكريت بالإضافة الى فوائد هذا الأسلوب ويمكن تحديد هذه الأهداف كالآتي:
 - تقديم خلفية نظرية مختصرة ومكثفة عن حلقات الجودة.
 - معرفة الأسباب التي تحول دون استخدام أسلوب حلقات الجودة.
 - معرفة فوائد أسلوب حلقات الجودة.

ثالثاً: فرضيات البحث

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى إمكانية تبني حلقات الجودة (من خلال مراحلها الثلاث) في المنظمة المبحوثة من حيث المجموعة (العلمية والانسانية).
 الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى إمكانية تبني حلقات الجودة (من خلال مراحلها الثلاث) في الكليات المبحوثة (العلمية والانسانية).
 الفرضية الثالثة: تتباين الكليات المبحوثة (العلمية والانسانية) من حيث نسبة التوافق في الاستجابة لمدى إمكانية تبني أسلوب حلقات الجودة.

رابعاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المبني على أسلوبين يتمثل الأول: في الأسلوب النظري لتقديم خلفية عن حلقات الجودة وذلك من خلال الاطلاع على الرسائل والاطاريح الجامعية والأبحاث والكتب العلمية في هذا الموضوع، ويشتمل الثاني: على الأسلوب الميداني للحصول على البيانات المطلوبة بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

خامساً: أدوات وأساليب جمع وتحليل البيانات

اعتمد البحث في جمع البيانات وتحليلها على الأدوات والأساليب التي تخدم أغراض دراسته الاستطلاعية وهي:

- 1- استمارة الاستبانة: أعدها الباحث من خلال الإفادة من بعض الدراسات وبالتركيز من دراسة (البداينة، 1998) (حمدي، 2009) (حاوي والسعد، 2005) والأدبيات المتعلقة بحلقات الجودة مع التغيير بما ينسجم وخصوصية المنظمة المبحوثة بوصفها منظمة خدمية وليست إنتاجية صناعية. ولكون استمارة الاستبانة هي الأداة الرئيسة والمعول عليها في الدراسة فقد صممت الاستمارة لتغطي جزئين رئيسيين:

أ- المعلوماتية التعريفية: وتخص المعلومات التعريفية والشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين وقد تضمنت الاسئلة الآتية (الكلية، القسم، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، عدد الدورات والندوات التي شاركت بها في مجال الجودة).

ب- المعلومات الخاصة: وتخص مدى إمكانية تبني حلقات الجودة عبر مراحلها الثلاث وهي: (مرحلة التمهيد، مرحلة الأعداد، مرحلة التنفيذ) وقد تم تغطيتها بـ 8 اسئلة لكل مرحلة وبشكل متساوٍ. وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي المكون من العبارات الآتية (اتفق بشدة، اتفق، اتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة) وبالأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي.

2- الملاحظة الشخصية.

3- الوثائق والسجلات الرسمية الخاصة في المنظمة المبحوثة.

سادساً: مجتمع عينة الدراسة

لقد تم اختيار جامعة تكريت لتكون مجتمع الدراسة، ويعزى هذا الاختيار لسببين، الأول: يكمن في أهمية قطاع التعليم العالي بالنسبة للمجتمع، والثاني: يتمثل في رؤية الباحث من ان الجامعة تتمتع بقدرات ذهنية وفكرية لاستيعاب ثقافة الجودة بعامة وحلقات الجودة بخاصة. وقد قام الباحث باختيار مجموعة من كليات الجامعة وفقاً لمجموعة من المعايير وهي (سنة تأسيس الكلية، عدد الأقسام والفروع في الكلية، عدد أعضاء هيئة التدريس) وذلك من اجل تحديد عينة الدراسة بشكل دقيق. وكما موضحة في الجدول (1).

جدول (1) مجتمع الدراسة

ت	الكلية	سنة التأسيس	عدد الأقسام أو الفروع	عدد الطلبة 2009-2010	عدد أعضاء هيئة التدريس
1	التربية للبنات	1988	7	844	121
2	الهندسة	1988	4	902	114
3	الطب	1989	11	334	139
4	التربية	1992	10	1780	269
5	الزراعة	1993	6	857	114
6	العلوم	1998	4	813	97
7	الإدارة والاقتصاد	2000	3	1095	57
8	التربية/ سامراء	2000	6	722	102
9	القانون	2001	2	522	74
10	الصيدلة	2002	3	251	23
11	طب الاسنان	2004	7	238	26
12	الشريعة	2006	2	447	36
13	الأداب	2006	4	649	70
14	الطب البيطري	2006	7	166	14
15	التربية الرياضية	2007	1	217	19
16	الحاسبات والرياضيات	2007	2	298	23

المصدر: رئاسة الجامعة/ قسم التخطيط والأداء الجامعي/ قسم التسجيل وشؤون الطلبة.

ووفقاً لما تقدم قام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية التناسبية (stratified sampling proportional) لاختيار عينة البحث لذلك فقد تم اختيار أربعة كليات انسانية وأربعة علمية وكما في الجدول (2) الآتي:

جدول (2) عينة البحث

ت	الكلية	التخصص	الكلية	التخصص
1.	التربية للبنات	أنساني	الطب	علمي
2.	التربية	أنساني	الهندسة	علمي
3.	الإدارة والاقتصاد	أنساني	الزراعة	علمي
4.	القانون	أنساني	العلوم	علمي

وقد تم توزيع استمارة الاستبانة بعدد الأقسام والفروع الموجودة في عينة البحث، اذ تم توزيع (22) استمارة في الكليات الانسانية و(25) استمارة في الكليات العلمية. وبذلك بلغت مجموع الاستمارات الموزعة (47) استمارة.

المحور الثاني: حلقات الجودة (أطار مفاهيمي)

أولاً: حلقات الجودة المفهوم والتعريف

مع قدوم العولمة والسياسيات الاقتصادية الجديدة، المنظمات في كل مكان تسعى جاهدة لتحقيق التميز في أنشطتها المختلفة، السؤال الذي يظهر هو كيف لهذه المنظمات أن تنجز هذه الدرجة من التميز، والابداع والابتكار الذي يطمح اليه اليوم، دراسة الأنماط في المنظمات ذات الانجازات العالية تعكس حقيقة انه الخطوط العامة التي تم ملاحظتها في كل هذه المنظمات هو التركيز والاهتمام بالعاملين الذين هم عامل النجاح الحاسم، فمشاركة العاملين في كل المستويات واجبة وحتمية لتحقيق التميز المنظمي. ولتحقيق التقدم من خلال المشاركة التي تتم بإشراك وتمكين كل موظف في تحديد وحل المشاكل والذي سوف ينتج تحسين الجودة والانتاجية والمحافظة على أجواء عمل آمنة ومريحة، اليابانيون هم أول من بدأ في حلقات ضبط الجودة والتي سميت حلقات الجودة وباختصار حلقات الجودة تجلب المهارات الجيدة أو عناصر الرقابة الفردية الى مجموعة العمل. الهدف الأساس لحلقات الجودة هو تزويد وتوفير المعاني التي من خلالها يستطيع العاملون السيطرة على أدائهم الشخصي بشكل فردي وبشكل أنشطة أساسها مجموعة العمل في الوقت نفسه (Telsang, 2007, p.275). أن العديد من الشركات تدرب أعضاء الفريق في بناء الفريق وحل المشاكل وضبط الجودة احصائياً، والسبب هو أن حلقات الجودة هي دفع لصناعة القرار في المستوى التنظيمي للتمكين من تقديم التوصيات المقترحة من قبل العاملين الذي يمارسون الوظيفة ويعرفونها بشكل أفضل من الآخرين (Daft & Marcic, 2007, p. 275). مفهوم يقوم على أهمية تقدير العنصر البشري العامل في المنظمة، والاعتماد برأيه في جو مفعم بالحرية والتقدير واحترام الرأي، بغرض تحسين المنتج او الخدمة المقدمة الى المستهلك أو الزبون، وذلك عن طريق تقليل الأخطاء في العمل والحد من العيوب في السلعة أو الخدمة ومعالجة القصور فيها الى أدنى حد ممكن تمهيداً لكسب رضا المستهلك أو الزبون، وضمان الربحية والمنافسة وبالتالي تحقيق الجودة بمفهومها الشامل (www.mutal.ws) وحلقة الجودة مجموعة من الموظفين في نفس الإدارة أو القسم يتطوعون للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول المناسبة لها ووضع الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها. كما أن اختيار مجموعة صغيرة من العاملين في المنظمة يؤدون عملاً متشابهاً مترابطاً، واجراء مقابلة بينهم بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل مشكلات الجودة وتحسين الإنتاج.

وقد أورد عدد من الكتاب المتخصصين تعريفات لمفهوم حلقات الجودة نستعرض بعضها بحسب تسلسلها الزمني:

- مجموعة من العاملين لا يتجاوزون (6) عاملين يعملون في مكان العمل نفسه ويلتقون بمعدل ساعة كل أسبوع أو أسبوعين تحت إشراف شخص يكون مسؤولاً للمجموعة بهدف حل المشاكل التي يختارونها أنفسهم والتي تواجههم بالعمل (Dale & Plunkett, 1990, p.242).
- مجموعة من العاملين عادة من قسم واحد تقوم بالعمل نفسه داخل المصنع أو المنظمة يلتقون بشكل دوري ساعة في الأسبوع لتحقيق أهداف عملية (Feigenbaum, 1991, p.210).
- مجموعة من العاملين المتطوعين للعمل والذين خضعوا الى دورات تدريبية بهدف حل المشاكل التي تتعلق بطبيعة عملهم (Juran, 1992, p.394).
- مجموعة صغيرة من الأشخاص من مكان العمل نفسه يقومون بمجموعة من نشاطات الرقابة على الجودة وبشكل تطوعي (Ishikawa, 1993, p.78).
- مجموعة من العاملين يلتقون بشكل دوري بهدف تحديد ووضع توصيات وتقديم حلول تساهم في تحسين بيئة العمل (Goetsch & Davis, 1994, p.170).
- مجموعة من العاملين يعملون في العمل نفسه ويلتقون بانتظام وبشكل طوعي، خلال أوقات الدوام الرسمي، تحت قيادة المسؤول الأول في المجموعة، لتعريف وتحليل وحل المشاكل التي تتعلق بالعمل، وتقديم مجموعة من التوصيات للإدارة العليا (Oakland, 1995, p.311).
- تتكون حلقات الجودة من مجاميع من العمال والمشرفين والذين يجتمعون لكي يناقشوا المشاكل الخاصة بالجودة، وتتألف من (10-12) عضواً يجتمعون لساعة مرة أو مرتين بالشهر مع حضور

الإدارة لكافة مناقشاتهم، أن أعضاء حلقة الجودة يحاولون توضيح المشاكل وحلها في ما يتعلق بالانتاج والجودة في قسم من المنظمة (Kiniki, 2003, p.540).

• تقنية واحدة لتطبيق المدخل المناسب للإدارة الجودة وحلقة الجودة هي مجموعة من العاملين من (6-12) عامل متطوع، الذين يلتقون بانتظام لمناقشة وحل المشاكل المؤثرة في جودة عملهم خلال أسبوع العمل، العاملون في الجودة يجتمعون كحلقة للجودة، للتعريف بالمشاكل ويحاولون إيجاد الحلول، عمال الحلقة أحرار في جمع البيانات واخذ المسوحات (Daft&Marcic, 2007, p.385). ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لحلقات الجودة نلخص الى الاتي:

1. حلقات الجودة يمتد نشاطها لحل الكثير من مشاكل العمل كالانتاجية والتكاليف وعلاقات العمل والبيئة ولا تقتصر فقط على حل مشاكل الجودة.

2. حلقات الجودة تستند الى العمل الجماعي الطوعي وغير الرسمي.

3. أن تلك المجموعات تقوم بحل مشاكل ذات صلة بعملها وغالباً من وحدة العمل نفسها التي يعملون بها.

4. حلقات الجودة تتيح الفرصة للمشاركين لتبادل الأفكار والمعارف والمهارات على اختلافها. ويرى (Ishikawa, 1993, p.78). بان الفلسفة الأساسية لحلقات الجودة تركز في مايلي :

- محاولة للمساهمة في تطوير الثقافة المشتركة في المنظمة.
- محاولة أعداد جو مناسب في العمل يمكن العاملين من أداء عملهم.
- أن حلقات الجودة لا تعمل في فراغ وانما تتضمن تغييراً في الفلسفة التنظيمية للمنظمة.
- وأوضح (ماضي، 1995، 297) بان حلقات الجودة كفلسفة تنظيمية تركز في مايلي:
- انها تعبر عن فكر جديد يحكم كل أجزاء التنظيم داخل المنظمة ليعم الادارات والأقسام كافة.
- انها تشمل الافراد كافة وعلى اختلاف وظائفهم وفي المستويات الادارية بالمنظمة كافة.
- أهداف الحلقات تنبع من الأهداف الاساسية للمنظمة عند اقتناع الادارة العليا بفاعلية الحلقات وقدرتها على تحقيق نتائج جديدة.

□ وضع برنامج لإدارة التغيير الذي تحدثه الحلقات في فكر وثقافة المنظمة.

□ عدم الاقتصار على المعنى الضيق لكلمة الجودة – أي جودة المنتج أو جودة العملية التحويلية – بل يتسع ليشمل التحسين والتطوير المستمرين.

5. تختلف وجهات نظر الباحثين بشأن عدد أعضاء الحلقات وبغض النظر عن هذه الأعداد فهم مجموعة صغيرة من العاملين.

6. تقوم حلقات الجودة بحل مشاكل العمل نفسها احياناً وأحياناً اخرى تقوم برفع توصياتها الى الادارة العليا لاتخاذ القرار.

واستناداً الى ما سبق من مفاهيم نستطيع أن نلخص المفهوم الشامل لحلقة الجودة والذي هو مجموعة من العاملين يتراوح عددهم (4-10) افراد من مستوى او عدة مستويات تنظيمية في المنظمة، يلتقون بشكل دوري لمدد زمنية متفاوتة في اثناء او بعد الدوام الرسمي وعلى أساس المشاركة الطوعية، لتحديد وتحليل المشاكل التي تتعرض للعمل بكل أبعاده ومضامينه تحت إشراف شخص يكون مسؤولاً للمجموعة وبموجب إطار تنظيمي خاص بها. ومما تقدم يتبين ان فلسفة حلقات الجودة وكما أوضحها (عبد المحسن، 1996، 91).

• تستند الى الثقة والاحترام المتبادل والعناية بالعاملين داخل المنظمة.

• تنظر الى العامل نظرة انسانية وعلى أساس أن لديه الرغبة في تحقيق الذات والنمو وتنمية قدراته وارتباطه بالمنظمة وشعوره بالمشاركة.

• تعد العامل خبيراً في مجال عمله باعتباره يلم الماماً جيداً بكيفية أداء عمله.

ثانياً: أهداف ومنافع حلقات الجودة

ان ثلاثة أهداف وغايات رئيسة تحدد أنشطة حلقات الجودة:

1. للمساهمة في تحسين وتطوير المنظمة، حلقات الجودة تزود العاملين في مستوى الأعضاء

العاديين بفرصة الانجاز الفعال والمساهمة الايجابية باتجاه الأنشطة التي تحسن الأداء

الكلية للمنظمة على كل المستويات.

2. لتقدير الجانب الانساني وبناء أجواء عمل ايجابية وعلاقات سعيدة ومريحة، العاملين في أي مكان يجب معاملتهم كبشر خلال الأنشطة الطوعية في أدنى مستوى حلقات الجودة تظهر الاحترام والتقدير للانسان وتجعل الأفراد يشعرون بالفخر بالعمل الذي ينجزونه ويؤدونه.

3. أنشطة حلقات الجودة سوف تكشف كل الامكانيات للعاملين، وتساعد على اظهار الطاقات ففلسفة حلقات الجودة تظم وتجمع كل الاحتياجات المختلفة الناتجة عن نظريات الدوافع المختلفة وتحويلها الى تطبيق واقعي، فالتحفيز والمشاركة والتقدير ثلاثة مظاهر رئيسة في برامج حلقات الجودة التي من والى (by and for) العاملين على مستوى الاعضاء العاديين، الرضا الوظيفي وفريق العمل قوتان دافعتان لكل الأنشطة التحفيزية فحلقات الجودة تشجع كل فرد للتطوير بحسب مستوى قدرته من خلال توفير التعاون بين أفراد المجموعة المنظمين اليها، وتسهل القناعة عن متطلبات تحقيق الذات للموظفين وتعزيز اعتزازه بنفسه مع استحقاقه التقدير الجيد فالحاجات الانسانية للعاملين كالانتماء للمجموعة والمجتمع والرضا تتحقق من خلال حلقات الجودة (Telsang, 2007, p.276). أن حلقات الجودة وعند تطبيقها بأسلوب علمي سليم فأنها تحقق عدداً من المنافع لكل من العاملين والادارة والمنظمة بشكل عام ومن أبرزها ما يوضحها الجدول (3) الآتي:

جدول(3) منافع حلقات الجودة

الأعضاء	الإدارة	المنظمة
- فرصة ليصبح الأعضاء مشاركين ضمن أنشطة. - الرضا الوظيفي. - فريق عمل أفضل ضمن القسم. - الاعتراف بانجازهم وتقديرها. - علاقة أفضل مع أعضاء الإدارة.	- وضع مشرف الخط الأول في دور قيادي بحكم علاقته بالحلقة. - جعل الإدارة أسهل لان حلقة الجودة تحل المشاكل من جذورها الأساسية وبذلك تسمح للإدارة بالتركيز في مواضيع ذات أولوية أعلى. - إعطاء فرصة لظهور مدراء التشغيل.	- زيادة مشاركة العاملين. - تحسين الاتصالات. - تحسين انجازات الجودة والإنتاجية. - تقليل الحواجز بين الإدارة والمستويات التنفيذية. - زيادة احتمالات الأعمال الإبداعية.

Source: Dale Barric G. and Ball Theresa S. (A study of quality circles in U. K. manufacturing organizations occasional paper NO. 8306, England, (1983: 9-10).

ويحدد (MARTAND. T & Telsang, 2007, p. 277) فوائد حلقات الجودة هي:

1. التطوير الذاتي.
 2. فرصة مناسبة لتعلم الأدوات والتقنيات الحديثة.
 3. الشعور بالتقدير والهوية مع الجماعة.
 4. تحفيز القدرة على حلّ المشاكل.
- ويجمل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين الأهداف والمنافع التي تحققها حلقات الجودة بالاتي:
- (الجبوري، 2008، 156)
- تحسين عملية الاتصال داخل الشركة.
 - تحسين مواقف العاملين ازاء المشكلات المطروحة.
 - تحقيق درجة أعلى من رضا العاملين.
 - ارتفاع الروح المعنوية.

- تحسين جودة المنتجات.
 - رفع مستوى الانتاجية.
 - تحسين السلامة المهنية.
 - تحسين فرص حل المشكلات.
 - خفض الضائع من الوقت والجهد.
 - تخفيض المصروفات.
 - تدعيم روح العمل الجماعي.
 - تماسك التنظيم.
 - زيادة الرغبة في المشاركة.
 - خفض معدلات الغياب.
 - خفض حالات التذمر.
 - علاقات انسانية أفضل.
 - تطوير شخصية العاملين.
 - توفير فرص جيدة للتعليم.
 - تصعيد درجة وعي العاملين بالمشكلات المحيطة.
 - تحسين بيئة العمل.
 - زيادة ولاء العاملين للشركة.
 - زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- ثالثاً: الاختلاف بين حلقات الجودة وفرق العمل
من اجل توضيح الاختلاف بين حلقات الجودة وفرق العمل نستعرض الجدول (4) الآتي:

جدول (4) الاختلافات بين حلقات الجودة وفرق العمل

الخاصية	حلقات الجودة Q.C	فرق العمل T.W
النتيجة الرئيسة والثانوية	تحسين نوعية العلاقات الإنسانية والمشاركة	تحسين النوعية والمشاركة المحدودة
نطاق المنظمة	ضمن قسم واحد	ضمن أقسام متعددة
حجم المنظمة	واحد من المشاريع العديدة المقيدة	واحد من المشاريع القليلة الحيوية
الأعضاء	من قسم واحد	من أقسام متعددة
أساس العضوية	طوعي	الزامي
التدريب الهرمي للأعضاء	كما هو في القوى العاملة	كما هو في الادارة
الاستمرارية	تبقى الحلقة على حالها مشروعا بعد مشروع	الفريق خاص بغرض معين ويحل انتهاء المشروع

Source: juran j. m. (juran on quality by desing the new steps for planning quality in to goods and services) the three press. A division of Macmillan inc, new York, 1992, 395.

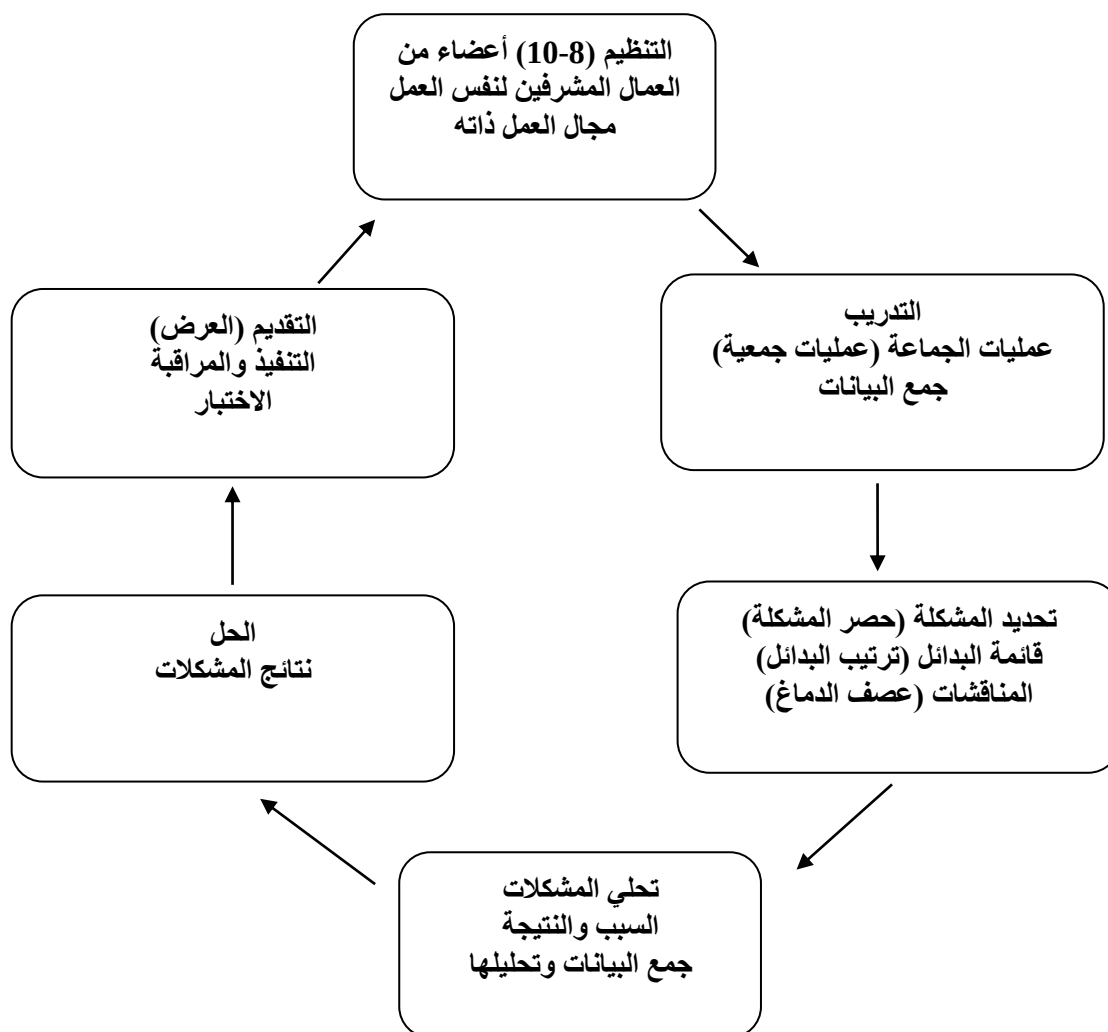
رابعاً: أسس ومبادئ حلقات الجودة

تناول العديد من الكتاب ومبادئ حلقات الجودة (البداينة، 1998، 16-18) (حمدي، 2009، 75):

1. وضوح ووحدة الهدف: وضوح الهدف من الأركان الأساسية لحلقات الجودة إذ إن وضوح وسهولة فهم أهدافها من قبل أفراد الحلقة يرتب على ذلك سهولة في التنفيذ. اما وحدة الهدف فانه على اختلاف الأهداف الشخصية لأفراد حلقات الجودة فأنهم يسعون الى تحقيق هدف واحد يمثل مكسب لجميع الاطراف.

2. المشاركة الطوعية: المشاركة أي ان العاملين يكونون اكثر اهتماماً وتميزاً بعملهم اذا سمح لهم بالمشاركة في القرارات المتخذة بشأن عملهم والمساهمة بحل المشكلات على اختلافها، وتمثل

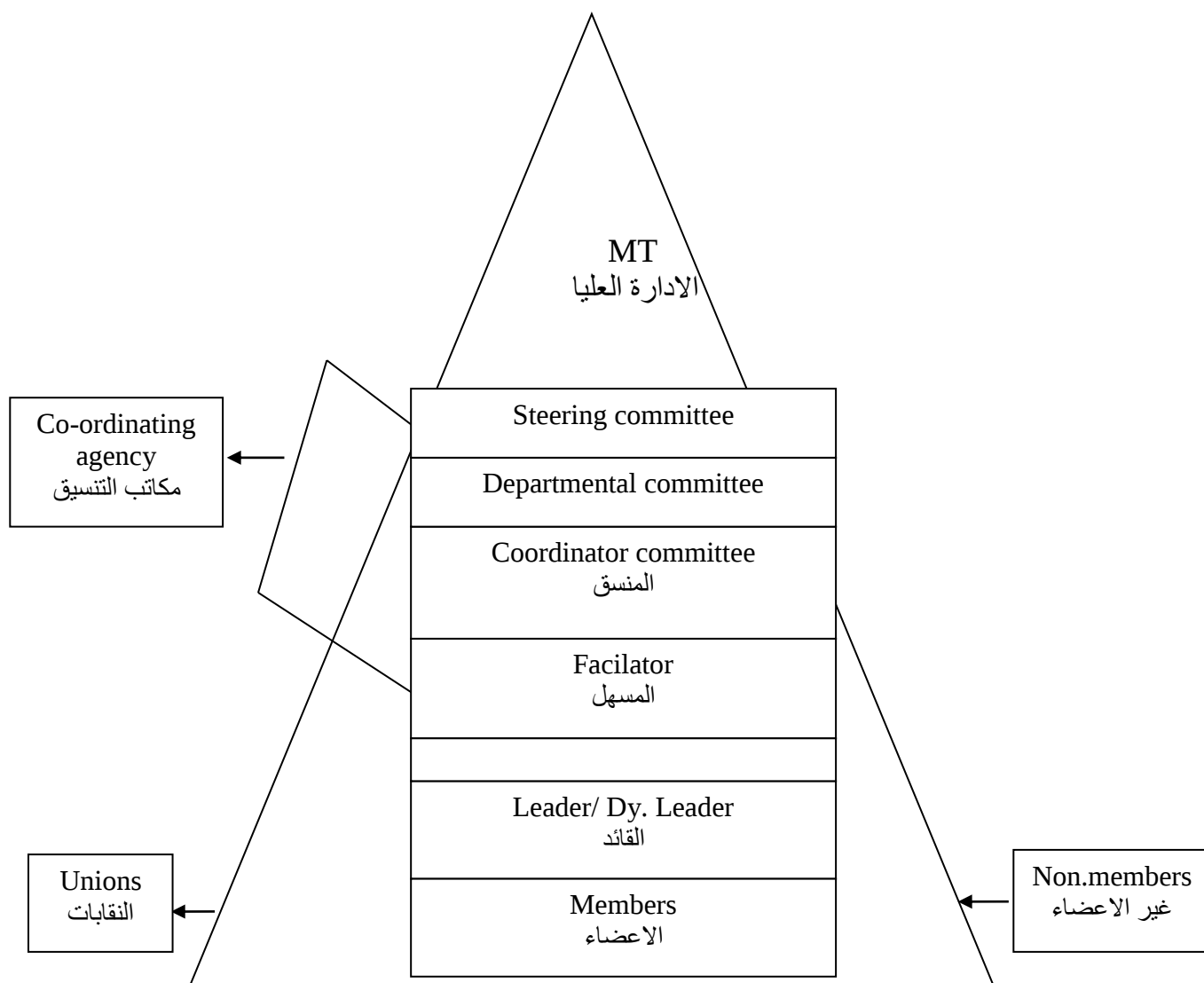
- الطوعية ركن أساسي في بناء حلقات الجودة ولا يجوز التنازل عنها وتستند الطوعية الى محرك ودافع داخلي يحرك الفرد باتجاه العمل والانتماء اليه.
3. الملكية المشتركة: يتولد لدى المنتمين طوعيا الى حلقات الجودة الشعور بملكيته ويسعون الى التأكيد على استقلاليتهم في العمل.
4. الثقة المتبادلة: من متطلبات نجاح حلقات الجودة أن يكون هناك جسر من الثقة بين الادارة والعاملين في الحلقات من خلال اعتراف الادارة بان العاملين من أهم عناصر المنظمة وانهم الأقدر على حل مشاكلهم لاتصالهم المباشر بها.
5. خصوصية المشاكل: يعني ان حلقات الجودة يقتصر عملها على المشكلات أو الموضوعات داخل نطاق عملها ولا يتسع الى مشاكل تتعلق بجهات خارج عملها.
6. التطوير الذاتي: ان العاملين يحتاجون الى أداء عمل ذي معنى وانتاجي يحقق ذاتهم ويفجر الطاقات والقدرات لديهم.
7. وسيلة الى غاية: حلقات الجودة يجب ان لا تكون غاية بل وسيلة وأداة للوصول الى غاية ويجب أن تقدم كواحدة من عدة وسائل لتحسين أداء المنظمة وفعاليتها.
8. قاعدة بيانات لحل المشكلات: من المبادئ الأساسية لحلقات الجودة العمل على ايجاد قاعدة بيانات لاستخدامها في التعامل مع المشكلات التي تبحثها حلقات الجودة، فالحلول التي تقدمها حلقات الجودة يتعين أن تكون مبنية على حقائق أكثر من اعتمادها على آراء، ويتم تدريب أعضاء حلقات الجودة وقادتها على التأكيد على ضرورة جمع كافة البيانات اللازمة للتعامل مع تلك المشكلات، ومن ثم يكون هناك تقارب في طريقة التفاهم مع الادارة لانهما يستخدمان اللغة نفسها ومن ثم استخدامها في تحديد المشكلات وتحليل مسبباتها واقتراح الحلول البديلة لها.
- خامساً: أسلوب عمل حلقات الجودة
- يبدأ عمل حلقات الجودة من خلال تحديد المشكلات المقترحة للدراسة والتحليل، وتحديد أي مشكلة مطلوب دراستها من قبل حلقة الجودة واقتراح الحلول لها يمكن أن يأتي من قبل الادارة العليا أو الوسطى أو من أي مصدر داخل المنظمة (حمدي، 2009، 67). أن اسلوب عمل حلقات الجودة يتضمن الخطوات الاتية: (حاوي والسعد، 2005، 140) (حمدي، 2009، 67).
1. تحديد المشكلة: كشف المشكلة أو تشخيصها، اذ ينبغي على أعضاء الحلقة معرفة مواقع المشكلة وتحديد حجمها ومستوى تأثيراتها وأسباب حدوثها، ويتم في هذه المرحلة وضع أهداف لحل المشكلة عن طريق هذه الأهداف يتم تقييم البدائل التي تمكن الأعضاء من مواجهة المشكلة والتغلب عليها.
 2. جمع البيانات وتحليلها: أي على الفريق القيام بتحديد العملية التي تحتاج الى تحسين، ومن ثم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، وايجاد طرائق لحل المشكلات باستخدام مجموعة من الأساليب.
 3. تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة: وتعني تحديد الحلول او مسارات العمل التي تؤدي الى حل المشكلة وبلوغ هدف محدد ويفترض توفر بديلين على الأقل قبل اتخاذ القرار.
 4. اختيار البديل الأفضل: ويعني تحديد الحل للمشكلة عن طريق تقديم المقترحات من لدن أعضاء الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يسهل عملية تحديد البديل الأفضل.
 5. تنفيذ الحل ومراقبته: بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبته من لدن أعضاء الحلقة، ويتم جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابق تلك البيانات مع الأهداف المطلوب تحقيقها، وفي حالة عدم تطابقها مع الأهداف ينبغي القيام باعادة تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة والشكل (1) يوضح عمليات حلقات الجودة وأسلوب عملها



شكل (1)

عمليات حلقات الجودة وأسلوب عملها
المصدر:

1. Martand. T. Telsang, Production Management, S.chard & company, LTD, 2007, p. 276.
 2. الجبوري، ميسر ابراهيم احمد، 2008، نظم إدارة الجودة، ط 1، ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، ص 154.
 3. حمدي، إسراء وعد الله قاسم، 2009، المناخ التنظيمي وأثره على إمكانية تطبيق حلقات الجودة – دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 68.
 4. حاوي والسعد، ايمان عسكر ومسلم علاوي، 2005، بناء فريق حلقات الجودة وعلاقته بتحسين الجودة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية، البصرة، مجلة التقني، مجلد (18)، العدد (4)، ص 14.
- سادساً: الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة
يستلزم نجاح عمل حلقات الجودة وجود هيكل تنظيمي لها يدعم نشاطها ويحدد أهدافها ومكوناتها التنظيمية (حمدي، 2009، 63) والشكل (2) يعكس الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة.



المصدر: الباحث يتصرف عن المصادر التالية

1. Martand. T. Telsang, Production Management, S.chard & company, LTD, 2007, p. 276

2. mohr W. And Mohr H. (Quality Circles, Changing Images of people at work) Addison- Westly publishing Company, Inc. USA, 1983: 78

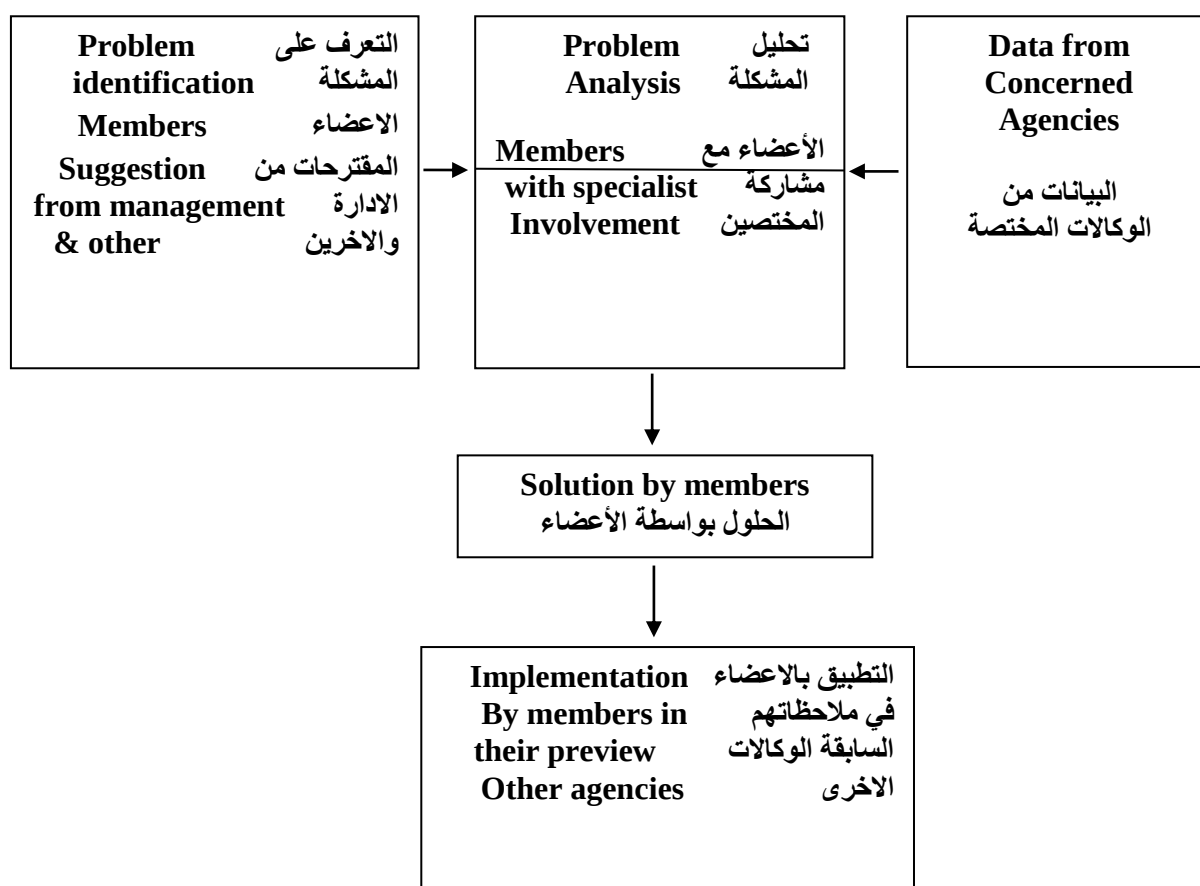
3. حمدي، إسراء وعد الله قاسم، 2009، المناخ التنظيمي وأثره على إمكانية تطبيق حلقات الجودة – دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 63.

ويمكن توضيح كل مكون من المكونات التنظيمية لحلقات الجودة:

1. الإدارة العليا: ويشير الى الإدارة في أية منظمة، فبدون الثقة والتوجيه لا يمكن تعزيز وتشجيع أنشطة حلقات الجودة حيث أن دور الإدارة العليا يعزز من برامج عمل حلقات الجودة ويروج لتوسيع الأهداف في المنظمة (MARTAND. T & Telsang, 2007, p. 277).

2. لجنة التوجيه: وهي التي تقوم بوضع السياسات والخطط الكفيلة لتحقيق اهداف برنامج حلقات الجودة، وكذلك اخبار المسهلين، وتضم هذه اللجنة في عضويتها مديرين وممثلين كبار عن الأقسام في المنظمة، وعدد من قادة الحلقات، كما انها تقوم بتعيين ما يسمى (منسق البرنامج)، وتتكون لجنة التوجيه من مديري الإدارة العليا، وتعمل بمثابة مجلس ادارة البرنامج، وتعد مسؤولة عن وضع الارشادات التشغيلية لعمل حلقات الجودة، مثل الهدف العام والأهداف المحددة للبرنامج والقواعد

- التي سيسير على ضوئها عمل الحلقات. (حمدي، 2009، 67) (الموجي، 1995، 20) (العلي، 1987، 20).
3. المنسق: شخص يمثل حلقة الوصل بين لجنة التوجيه من جهة وأقسام المنظمة ومجموعة المسهلين من جهة أخرى كما يقوم بتعيين المسهلين لأعمال الحلقات وبذلك يمثل محور حلقة الجودة، وهذا المركز عادة يوجد في المنظمات الكبيرة، حيث انه يمكن في المنظمات الصغيرة دمج المنسق والمسهل معاً في وظيفة واحدة (البداينة، 1998، 14) (المركز القومي، 1989، 21) (العلي، 1987، 21) ويلعب المنسق الدور الايجابي في نجاح جهود أنشطة حلقات الجودة وهو مسئول عن تنسيق وتوجيه أنشطة حلقات الجودة ضمن المنظمة ويعمل على تنفيذ وظائف وعمليات حلقات الجودة بسهولة (حمدي، 2009، 64) (Talib&Ali, 2003: 11).
4. المسهل: شخص يمثل حلقة الوصل بين الحلقات وبقية أقسام المنظمة وهو مسئول أكثر من غيره عن أعضاء حلقات الجودة، وهناك وظائف يقوم بها المسهل (حمدي، 2009، 64).
- أ- المحافظة على الوثائق.
- ب- تدريب اعضاء الحلقة.
- ج- همزة الوصل بين الادارة وأعضاء الحلقة.
- د- مراقبة وتقييم البرنامج أي تنفيذ ومتابعة سياسات المنظمة بخصوص برنامج الحلقات.
- هـ- تسهيل الاتصالات.
- ويتم اختيار المسهل عادة من خارج أعضاء الحلقة، ويركز اهتمامه في خطوات سير الاجتماع للحلقات وتدريب القادة وتطوير العلاقات بين العاملين داخل الحلقة (حمدي، 2009، 65) (الموجي، 1995، 20).
5. القائد: عادة هو المشرف على العمال او رئيسهم في العمل ويعتمد نجاح وفشل الحلقة على الدور الذي يؤديه قائدها (البداينة، 1998، 14) (Oakland, 1995: 312) كما انه المسئول عن محتوى ما يدور في اجتماعات الحلقة وذلك من حيث الموضوعات التي تناقش وأسلوب المناقشة ومع ضرورة اعتماده على مشاركة الأعضاء كافة ومناقشة ما ورد في جدول أعمال الحلقة (حمدي، 2009، 65) (الموجي، 1995، 20) ويكون قائد حلقات الجودة مختاراً من قبل اعضاء الحلقة وتكون مهمته الأساسية تعليم أعضاء حلقات الجودة مجموعة من الأساليب الفنية المتعلقة بتحديد المشكلات وكيفية معالجتها وكيفية التوصل الى الاساليب لعلاجها، وهو لا يمارس سلطات رسمية عند ممارسته لقيادة الحلقة بل يعمل بروح الفريق (حمدي، 2009، 65) (Talib&Ali, 2003: 11).
6. الأعضاء: وهم العناصر الأساسية في الحلقات (البداينة، 1998، 15) (Oakland, 1995: 313) وينصب اهتمام اعضاء حلقات الجودة على حل المشكلات ذات العلاقة بمواقع العمل الذي ينتمون اليها، وفي داخل الحلقة يتم التأكيد على أمور عديدة أهمها (حمدي، 2009، 66).
- أ- ان الانتساب الى الحلقة كان بمحض ارادة أي عضو وبإمكانه الانسحاب في أي وقت.
- ب- ضرورة استخدام الأساليب العلمية في تحليل وحل المشكلات المطلوبة.
- ج- اخذ الآراء والأفكار التي يطرحها أي عضو في الحلقة بعين الجد والاعتبار.
- د- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، ويمكن عرض عملية حلقة الجودة بالشكل (3).
7. غير الأعضاء: هم الأعضاء من خارج الحلقات والذين يتطلب من أعضاء الحلقات استمالتهم وتقبل مقترحاتهم وفتح باب الحوار معهم حتى لا يشعرون بأنهم غير مفيدين ومهملين مما قد ينقلب سلباً على تطبيقات حلقات الجودة، كما يتطلب تنمية رغبتهم وشعورهم بالحماس للانضمام للحلقات وكسب تأييدهم (البداينة، 1998، 15).
8. النقابات: تمثل النقابات دور المساند والمعاون للحلقات، ووجود ممثلي النقابات يساعد على ايجاد علاقات تفاوضية وتعاونية بدلا من المساومة والشكاوي السيئة التقليدية بعد حدوث الحدث (البداينة، 1998، 15) (Bardley & hill, 1987: 79).



شكل (3) عملية حلقة الجودة

Source: Martand. T.Telsang, Production Management, S.chard & company, LTD, 2007, p. 276

سابعاً: عوامل النجاح والفشل في حلقات الجودة
إنَّ عمل حلقات الجودة يمكن أن ينجح ويحقق الفوائد المرجوة للمنظمة اذا ما اعتمد أسسه الصحيحة، ويمكن أن يفشل اذا ما واجه التقصير سواء من قبل الإدارة أو العاملين والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) عوامل فشل ونجاحها حلقات الجودة

عوامل النجاح	عوامل الفشل
أ- العوامل التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارة.	أ- الناجمة عن تقصير الإدارة.
1. تحديد أهداف واضحة.	1. عدم دعم الإدارة.
2. دعم الإدارة العليا.	2. تخوف مدراء الإدارة الوسطى من تنظيم حلقات الجودة لأنها تمثل تهديد بالنسبة لهم.
3. اهتمام الإدارة بنتائج حلقات الجودة واعطائهم الفرصة لتطبيقها.	3. التخطيط غير الجيد.
4. التدريب الدائم لاعضاء حلقات الجودة على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل موضع التنفيذ.	4. عدم اتاحة التدريب والاعداد الكافي لأعضاء حلقات الجودة.
5. تخصيص الموارد المالية الكافية.	5. عدم تخصيص الموارد المالية الكافية.
6. اعادة هيكلة الهيكل التنظيمي بحيث يساعد على وضع حلقات الجودة موضع التنفيذ.	6. صعوبة دمج حلقات الجودة في الهيكل التنظيمي.
7. تثقيف العاملين بخصوص المنظمة وأسلوب حلقات الجودة.	7. عدم وجود التسهيلات.
8. وجود نظام جيد للاتصالات في المنظمة.	8. عدم اهتمام الإدارة بنتائج حلقات الجودة.
	9. صعوبة في ايجاد الوقت المناسب لعقد

9. المشاركة في السلطة. 10. استمرار المنظمة وعدم وجود صعوبات مالية لديها. 11. عدم الاستعجال في تحقيق النتائج.	حلقات الجودة.
ب- العوامل التي تقع ضمن التزامات العاملين.	ب- العوامل الناجمة عن تقصير العاملين.
1. إعلام رجال الإدارة الوسطى (والنقابة) بكل تفاصيل برنامج حلقات الجودة. 2. التأكيد على المشاركة التطوعية. 3. الاجتماعات يجب ان تكون محصلتها نتائج. 4. تقديم تقارير دورية عما تم انجازه في حلقات الجودة لغير الأعضاء حتى يتم تشجيعهم على الاشتراك في هذه الحلقات.	1. عدم تفهم العاملين لفكرة أسلوب حلقات الجودة. 2. اختيار ومناقشة مشكلات خارج نطاق خبرة أعضاء حلقات الجودة (معقدة). 3. توقعات الأعضاء غير الموضوعية. 4. مفهوم حلقات الجودة يقوم على التطوع وليس الالتزام. 5. محدودية تعريف مفهوم التحسين والتركيز في وظيفة الانتاج.

المصدر: الشعبي، خالد منصور، حلقات الجودة: استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقها دراسة ميدانية على المصانع الكبرى، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م16، ع1، 2002.

المحور الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يعرض هذا المحور وصفا وتشخيصاً لمدى إمكانية تبني أسلوب حلقات الجودة من خلال مراحلها الثلاثة على مستوى المجموعة العلمية والانسانية ومن ثم على مستوى الكليات المبحوثة.

أولاً: على مستوى المجموعة

أ- المجموعة العلمية:

يشير الجدول (6) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تبني تطبيق حلقات الجودة على مستوى المجموعة العلمية وفيما يأتي تحليل للمراحل:

1. مرحلة التمهيد:

تشير نتائج الجدول (6) الى اتفاق (56.5%) من رؤساء الأقسام المبحوثين على إمكانية تبني المجموعة العلمية لمرحلة التمهيد ويدعم ذلك بوسط حسابي يبلغ (3.60) وبانحراف معياري (0.91). أما المتغيرات التي تساهم بدرجة كبيرة في ايجابية مرحلة التمهيد فهي (X6.X4.X3.X1) وبانحراف معياري (0.77) (0.95) (0.90) (0.92) على التوالي والتي تنص على أن بيئة المجموعة العلمية ملائمة بكافة مستوياتها، وان تأييد ودعم الإدارة العليا لتبني مفاهيم الجودة، وتعزز الجودة من رفع الكفاءة العملية الإدارية والتعليمية، والاهتمام في متابعة التطور الحاصل في مجال الجودة، تمثل العوامل المهمة لبناء حلقة الجودة في مرحلة التمهيد في المجموعة العلمية عينة الدراسة.

2. مرحلة الاعداد:

تشير النتائج في الجدول (6) الى اتفاق (58%) من رؤساء الأقسام المبحوثين ويدعم ذلك بوسط حسابي يبلغ (3.64) وبانحراف معياري (1.02)، أما المتغير الذي أسهم بشكل أكبر نسبياً في ايجابية مرحلة الاعداد هو (X11) اذ حصل على وسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (0.97) والذي ينص على أن تبني نظام تحفيز خاص بحلقات الجودة يعتبر من مرتكزات نجاح مرحلة الاعداد لتنفيذ حلقات الجودة، وكذلك المتغير (X15) والذي حصل على وسط حسابي (0.88) والذي نص على تؤثر الاتجاهات التي يحملها العاملون في تطبيق ادارة الجودة في المجموعة عينة الدراسة.

3. مرحلة التنفيذ:

تشير النتائج في الجدول (6) الى اتفاق (61.5%) من رؤساء الأقسام المبحوثين ويدعم ذلك بوسط حسابي يبلغ (3.75) وبانحراف معياري (0.93)، وان المتغيران (X20.X18) اكثر المتغيرات مساهمة في ايجابية مرحلة التنفيذ اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لكلا المتغيرين (3.92) وبانحراف معياري (0.81) (0.95) على التوالي اذ إنَّ تحديد المشكلات واختيار المشكلة المحددة ومن ثم توفير صيغ وأساليب علمية في تقويم الحلول البديلة يساهم في تنفيذ بناء حلقات الجودة في المجموعة العلمية عينة الدراسة.

جدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
لامكانية تبني تطبيق حلقات الجودة على مستوى المجموعة العلمية

المرحلة	تسلسل الاسئلة	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق تماماً (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
مرحلة التمهيد	X ₁	12	3	60	15	20	5	8	2	-	-	3.76	0.77
	X ₂	8	2	44	11	20	5	28	7	-	-	3.32	0.98
	X ₃	24	6	24	6	44	11	8	2	-	-	3.64	0.95
	X ₄	20	5	36	9	36	9	8	2	-	-	3.68	0.90
	X ₅	4	1	44	11	36	9	16	4	-	-	3.60	0.81
	X ₆	28	7	40	10	24	6	8	2	-	-	3.88	0.92
	X ₇	24	6	24	6	32	8	20	5	-	-	3.52	1.08
	X ₈	16	4	44	11	32	8	8	2	-	-	3.68	0.85
متوسط النسب		17	-	39.5	-	30.5	-	13	-	-	-	3.60	0.91
مرحلة الإعداد	X ₉	24	6	40	10	16	4	20	5	-	-	3.68	1.06
	X ₁₀	36	9	16	4	32	8	12	3	4	1	3.68	1.21
	X ₁₁	20	5	24	6	36	9	16	4	4	1	3.40	1.11
	X ₁₂	24	6	36	9	28	7	12	3	-	-	3.72	0.97
	X ₁₃	20	5	36	9	36	9	8	2	-	-	3.68	0.90
	X ₁₄	16	4	40	10	28	7	16	4	-	-	3.56	0.96
	X ₁₅	24	6	48	12	20	5	8	2	-	-	3.88	0.88
	X ₁₆	16	4	44	11	16	4	24	6	-	-	3.52	0.92
متوسط النسب		22.5	-	35.5	-	25.5	-	14.5	-	2	-	3.64	1.02
مرحلة التنفيذ	X ₁₇	28	7	40	10	24	6	8	2	-	-	3.88	0.92
	X ₁₈	28	7	36	9	36	9	-	-	-	-	3.92	0.81
	X ₁₉	32	8	28	7	24	6	16	4	-	-	3.76	1.09
	X ₂₀	32	8	36	9	24	6	8	2	-	-	3.92	0.95
	X ₂₁	16	4	32	8	36	9	16	4	-	-	3.48	0.96
	X ₂₂	24	6	32	8	36	9	8	2	-	-	3.72	0.93
	X ₂₃	16	4	44	11	25	7	8	2	4	1	3.60	1.00
	X ₂₄	12	3	56	14	24	6	8	2	-	-	3.72	0.79
متوسط النسب		23.5	-	38	-	29	-	9	-	0.5	-	3.75	0.933

N=5

جدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
لامكانية تبني تطبيق حلقات الجودة على مستوى المجموعة الانسانية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً (1)		لا أتفق (2)		اتفق الى حد ما (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		تسلسل الاسئلة	المراد ل
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
0.72	3.36	-	-	9.09	2	50	11	36.36	8	4.45	1	X ₁	مرحلة التمهيد
1.13	3.18	-	-	36.36	8	27.27	6	18.18	4	18.18	4	X ₂	
1.08	3.68	-	-	18.18	4	22.72	5	31.81	7	27.27	6	X ₃	
1.10	3.45	4.45	1	18.18	4	18.18	4	45.45	10	13.36	3	X ₄	
0.76	3.27	-	-	13.16	3	50	11	31.81	7	4.45	1	X ₅	
1.13	3.63	-	-	22.72	5	18.18	4	31.81	7	27.27	6	X ₆	
1.07	3.27	9.09	2	4.45	1	50	11	22.72	5	13.36	3	X ₇	
0.83	3.13	-	-	27.72	5	45.45	10	27.27	6	4.45	1	X ₈	
0.98	3.37	-	-	18.13	-	35.22	-	30.67	-	14.09	-	-	متوسط النسب
1.08	3.86	-	-	4.45	1	18.18	4	40.90	9	36.36	8	X ₉	مرحلة الإعداد
0.86	4.09	4.45	1	18.18	4	9.09	2	36.36	7	36.36	8	X ₁₀	
1.26	3.77	9.09	2	22.72	5	18.18	4	40.90	9	9.09	2	X ₁₁	
1.18	3.18	-	-	18.18	4	45.45	10	18.18	4	18.18	4	X ₁₂	
1.00	3.36	4.45	1	18.18	4	27.27	6	36.36	7	18.18	4	X ₁₃	
1.14	3.40	-	-	22.72	5	31.81	7	27.27	6	18.18	4	X ₁₄	
1.05	3.40	4.45	1	18.18	4	18.18	4	36.36	7	27.27	6	X ₁₅	
1.22	3.59	-	-	13.36	3	18.18	4	45.45	10	22.72	5	X ₁₆	
1.10	3.58	2.80	-	14.15	-	23.29	-	33.51	-	23.92	-	-	متوسط النسب
0.97	3.77	-	-	13.36	3	18.18	4	45.45	10	22.72	5	X ₁₇	مرحلة التنفيذ
1.21	3.68	4.45	1	9.09	2	27.27	6	31.81	7	27.27	6	X ₁₈	
1.09	3.59	4.45	1	9.09	2	31.81	7	31.81	7	22.72	5	X ₁₉	
0.86	3.77	-	-	9.09	2	22.27	5	50	11	18.18	4	X ₂₀	
0.94	3.13	-	-	27.27	6	40.90	9	22.72	5	9.09	2	X ₂₁	
0.90	3.59	-	-	9.09	2	40.90	9	31.81	7	18.18	4	X ₂₂	
1.00	3.36	-	-	18.18	4	45.45	10	18.18	4	18.18	4	X ₂₃	
0.72	3.95	-	-	4.45	1	13.36	3	63.63	14	18.18	4	X ₂₄	
0.95	3.60	11	-	12.45	-	30.07	-	36.92	-	19.31	-	-	متوسط النسب

N= 22

ب- المجموعة الانسانية:

1. مرحلة التمهيد:

تشير نتائج الجدول (7) الى اتفاق (45.57%) من رؤساء الأقسام المبحوثين على أهمية مرحلة التمهيد لبناء حلقات الجودة ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (3.37) وبانحراف معياري (0.98)، أما المتغير الذي أسهم بدرجة كبيرة في ايجابية هذه المرحلة هو المتغير (X3) الذي نص على تأيد ودعم الادارة العليا تبني حلقات ومفاهيم الجودة إذ حصل على وسط حسابي قيمته (3.68) وبانحراف معياري (1.08).

2. مرحلة الاعداد:

تشير نتائج الجدول (7) الى اتفاق (57.43%) من رؤساء الأقسام المبحوثين على أهمية مرحلة الاعداد لتنفيذ حلقات الجودة ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.59) وبانحراف معياري (1.22)، أما المتغير الذي أسهم بدرجة كبيرة نسبياً من غيره في ايجابية هذه المرحلة هو المتغير (X10) الذي نص على أن الأسس العلمية والعملية لاختيار قادة وأعضاء حلقات الجودة يساعد في نجاح مرحلة الاعداد لتنفيذ حلقات الجودة في المجموعة عينة الدراسة.

3. مرحلة التنفيذ:

تشير نتائج الجدول (7) الى اتفاق (56.23%) من رؤساء الأقسام المبحوثين على ان النجاح في تنفيذ بناء حلقات الجودة ركيزة اساسية في بناء حلقات الجودة ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.60) وبانحراف معياري (0.95)، وان المتغير (X24) اكثر المتغيرات مساهمة في ايجابية هذه المرحلة الذي نص على ان اشراك مقترحات العاملين في خطط العمل له تأثير في سلوكهم في العمل، وقد اتفق (81.81%) من رؤساء الأقسام المبحوثين على ذلك وبلغ الوسط الحسابي للمتغير (X24) هو (3.95) وبانحراف معياري (0.72) في المجموعة الانسانية عينة الدراسة.

ثانياً: على مستوى الكليات عينة الدراسة

أ- على مستوى الكليات العلمية:

1. مرحلة التمهيد:

تشير نتائج الجدول (8) الى ان مرحلة التمهيد في كلية العلوم حصلت على أعلى وسط حسابي اذ بلغت قيمته (4.30) وبانحراف معياري (0.52) وتساهم المتغيرات (X8.X7.X3) بدرجة كبيرة في ايجابية هذه المرحلة اذ يرى رؤساء الأقسام المبحوثين ان تأييد ودعم الادارة العليا، واندفاع وحماس العاملين، والتوقيت المناسب للعوامل الأساسية لنجاح مرحلة التمهيد في كليتهم اذ حصلت المتغيرات الثلاثة أعلاه على وسط حسابي (4.25) وبانحرافات معياري (0.95) (0.95) (0.50) على التوالي. في حين بلغ الوسط الحسابي لكلية الطب (3.65) وبانحراف معياري (0.94) وان المتغيرين (X8.X1) ساهما بشكل اكبر في ايجابية مرحلة التمهيد اذ يرى رؤساء الأقسام والفروع في كلية الطب ان بيئة كليتهم ملائمة لتطبيق حلقة الجودة وان التوقيت مناسب لتطبيق مفاهيم الجودة اذ حصل المتغيران (X8.X1) على أوساط حسابية بلغت (4.18) (3.90) وبانحراف معياري (0.60) (0.83) على التوالي. وقد جاءت كلية الهندسة بالمرتبة الثالثة من حيث حصولها على أوساط حسابية اذ بلغ الوسط الحسابي لمرحلة التمهيد (3.53) وبانحراف معياري (0.64). وقد ساهم المتغيران (X6.X3) في احداث مساهمة ايجابية لنجاح مرحلة التمهيد اذ بلغ الوسط الحسابي للمتغيرين اعلاه (4.50) وبانحراف معياري (0.57) وهذا يعني أن عمادة الكلية تؤيد وتدعم تبني حلقات ومفاهيم الجودة، وان الجودة تعزز من رفع كفاءة العملية الادارية والتعليمية، اما كلية الزراعة فقد حصلت على وسط حسابي بلغ (3.20) وبانحراف معياري (0.74)، وقد ساهم المتغيران (X6.X4) بشكل اكثر ايجابية اذ بلغت الأوساط الحسابية (3.83) (3.83) وبانحراف معياري (1.16) (0.75)، وهذا يعني أن رؤساء الأقسام المبحوثين في الكلية أعلاه يعتبرون ان متابعة التطور الحاصل في مجال الجودة وتعزيزها يمكن من رفع كفاءة العملية الادارية والتعليمية وبما يضمن نجاح مرحلة التمهيد.

2. مرحلة الاعداد:

تشير نتائج الجدول (8) إلى أنَّ كلية العلوم حصلت على أعلى وسط حسابي اذ بلغت قيمته (4.46) وبانحراف معياري (0.52) وقد حصل المتغيران (X10.X9) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.75) وبانحراف معياري (0.56)، وهذا يعني ان تنفيذ برنامج تدريبي لحلقات الجودة، والأسس العلمية لاختيار قادة وأعضاء حلقات الجودة من العوامل الأساسية لنجاح مرحلة في الكلية أعلاه، وهذا ما اتفقت به كلية الهندسة ايضاً اذ بلغ الوسط الحسابي لمرحلة الاعداد فيها (3.96) وبانحراف معياري (0.71)، كما أنَّ المتغيران (X10.X9) حصلا على وسط حسابي بلغ (4.50) وبانحراف معياري (0.95) (0.57) على التوالي، في حين حصلت كلية الطب على وسط حسابي بلغ (3.46) وبانحراف معياري (1.05)، حيث ساهم المتغير (X15) بشكل اكبر في ايجابية مرحلة الاعداد،

وبالتالي فإن الاتجاهات التي يحملها العاملون تؤثر في تطبيق إدارة الجودة في كلية الطب. أما كلية الزراعة فقد حصلت على وسط حسابي بلغ (3.18) وبانحراف معياري (0.98)، وقد حصل المتغير (X9) على أعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (3.83) وبانحراف معياري (0.75)، مما يعني أن تنفيذ برنامج تدريبي لحلقات الجودة عامل أساسي في مرحلة الاعداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام المبحوثين في كلية الزراعة.

3. مرحلة التنفيذ:

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن كلية العلوم على أعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (4.53) وبانحراف معياري (0.47)، وقد حصل المتغير (X21) على أعلى وسط حسابي بلغ (5.0) وبانحراف معياري (0.000)، وهذا يعني أن تنفيذ بناء حلقات الجودة يعتمد على الأفراد العاملين كفريق واحد. وقد حصلت كلية الهندسة على وسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.65) وقد حصل المتغير (X19) على وسط حسابي بلغ (4.50) وبانحراف معياري (0.57) وهذا يعني أن اعتماد الأساليب العلمية في عرض وحل المشاكل العامل الأساس في نجاح وتنفيذ بناء حلقة الجودة في الكلية اعلاه. أما في كلية الطب فقد كان الوسط الحسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.0) وقد حصل المتغير (X18) على وسط حسابي بلغ (4.0) وبانحراف معياري (0.89) وهذا يعني أن تحديد المشكلات واختيار المشكلة المحددة عامل أساسي في نجاح وتنفيذ بناء حلقة الجودة في كلية الطب. في حين حصلت كلية الزراعة على وسط حسابي بلغ (3.52) وبانحراف معياري (0.84) وقد حصل المتغير (X20) على وسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.75) مما يعني أن توفير صيغ وأساليب علمية في تقويم الحلول البديلة للمشاكل العامل الأكثر مساهمة في تنفيذ نداح بناء حلقة الجودة في كلية الزراعة.

ب- على مستوى الكليات الانسانية:

1. مرحلة التمهيد:

تشير نتائج الجدول (9) إلى حصول كلية القانون على أعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (3.62) وبانحراف معياري (0.53)، وقد حصل المتغير (X6) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.50) وبانحراف معياري (0.75)، وهذا يعني أن الجودة تعزز من رفع كفاءة العملية الادارية والتعليمية كعامل أساسي في مرحلة التمهيد لبناء حلقة الجودة في كلية القانون. وقد حصلت كلية التربية للبنات على وسط حسابي بلغ (3.55) وبانحراف معياري (0.99) وقد حصل المتغير (X4) على وسط حسابي بلغ (4.28) وبانحراف معياري (0.48) وهذا يعني أن الاهتمام بمتابعة التطور الحاصل في مجال الجودة عامل لنجاح مرحلة التمهيد لبناء حلقة الجودة في الكلية اعلاه. وقد حصلت كلية الادارة والاقتصاد على وسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (0.84)، وقد حصل المتغير (X6) على وسط حسابي بلغ (4.33) وبانحراف معياري (0.57) وهذا يعني أن ان الجودة تعزز من رفع كفاءة العملية الادارية والتعليمية وهو العامل الأساسي لبناء حلقة الجودة في مرحلة التمهيد في الكلية المذكورة. إما كلية التربية فقد حصلت على وسط حسابي بلغ (3.23) وبانحراف معياري (0.96) وقد حصل المتغير (X6) على وسط حسابي بلغ (3.70) وبانحراف معياري (1.15) وهذا يعني أن الجودة تعزز من رفع كفاءة العملية الادارية والتعليمية وهو العامل الأساسي لبناء حلقة الجودة في مرحلة التمهيد وقد اتفقت بذلك مع كليتي القانون والادارة والاقتصاد.

2. مرحلة الاعداد:

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن الوسط الحسابي إذ بلغت قيمته (3.86) وبانحراف معياري (1.06) في كلية التربية، وقد حصل المتغير (X11) على وسط حسابي بلغ (4.40) وبانحراف معياري (0.96)، وهذا يعني أن وجود نظام معلومات سائد لأنشطة حلقات الجودة العامل المهم لنجاح مرحلة الاعداد لتنفيذ حلقات الجودة. أما كلية التربية للبنات فقد بلغ الوسط الحسابي بلغ (3.56) وبانحراف معياري (1.08) وقد حصل المتغير (X10) على وسط حسابي بلغ (4) وبانحراف معياري (0.81) مما يعني أن الأسس العلمية والعملية لاختيار قادة وأعضاء حلقات الجودة عامل أساسي في نجاح مرحلة الاعداد لتنفيذ حلقة الجودة. وقد حصلت كلية القانون على وسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.61)، وقد حصل المتغيران (X10.X9) على وسط حسابي بلغ (4.50) وبانحراف معياري (0.75) لكلا المتغيرين وعلى الرغم من حصول كلية الادارة

والاقتصاد على وسط حسابي بلغ (2.70) وبانحراف معياري (0.84) فان المتغيرين (X10.X9) قد حصلوا على أعلى من بقية المتغيرات لمرحلة الاعداد اذ بلغ الوسط الحسابي لهما (4) وبانحراف معياري (1.0) لكلا المتغيرين مما يعني أن تنفيذ برنامج تدريبي لحلقات الجودة، والأسس العلمية لاختيار قادة وأعضاء حلقات الجودة هما العاملان الأساسيان في نجاح الاعداد لتنفيذ حلقة الجودة في كل من كليتي الادارة والاقتصاد والقانون.

3. مرحلة التنفيذ:

تشير نتائج الجدول (9) الى حصول كلية القانون على وسط حسابي بلغت قيمته (3.81) وبانحراف معياري (0.61)، وقد حصل المتغير (X19) على أعلى وسط حسابي بلغ (4.50) وبانحراف معياري (0.70) مما يعني ان اعتماد الأساليب العلمية في عرض وحل المشاكل العامل الأكثر أهمية في نجاح تنفيذ بناء حلقة الجودة في كلية القانون. وقد حصلت كلية التربية للبنات على وسط حسابي بلغ (3.80) وبانحراف معياري (1.00)، كما حصل المتغير (X24) على وسط حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.73) مما يعني أن اشراك مقترحات العاملين في خطط العمل له تأثير في سلوكهم في العمل وهو العامل الرئيس في نجاح تنفيذ بناء حلقة الجودة. كما ان كلية التربية للبنات حصلت على وسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (0.99)، وقد حصل المتغير (X20) على وسط حسابي بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.89) مما يؤشر إلى أن توفير صيغ واساليب علمية في تقويم الحلول البديلة للمشاكل العامل الأكثر أهمية في نجاح تنفيذ بناء حلقة الجودة. وقد حصلت كلية الادارة والاقتصاد على وسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (0.84)، وقد حصل المتغيران (X20.X24) على وسط حسابي بلغ (4) وبانحراف معياري (1) مما يعني أن توفير صيغ واساليب علمية في تقويم الحلول البديلة للمشاكل، واشراك مقترحات العاملين في خطط العمل له تأثير في سلوكهم في العمل وهما العاملان الأساسيان الأكثر أهمية في نجاح تنفيذ بناء حلقة الجودة.

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري في الكليات العلمية

المراحل	تسلسل الاسئلة	كلية الهندسة		كلية الزراعة		كلية العلوم		كلية الطب	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرحلة التمهيد	X ₁	3.25	0.95	3.16	0.75	4.0	0.0	4.18	0.60
	X ₂	4.0	0.0	2.33	0.51	4.0	0.81	3.36	1.02
	X ₃	4.50	0.57	3.16	0.40	4.25	0.95	3.36	1.02
	X ₄	3.25	0.50	3.83	1.16	3.75	0.50	3.72	1.00
	X ₅	2.50	1.0	3.33	0.81	3.75	0.50	3.72	1.00
	X ₆	4.50	0.57	3.83	0.75	4.0	0.0	3.54	0.68
	X ₇	2.75	0.95	3.00	0.63	4.25	0.95	3.81	1.16
	X ₈	3.50	0.57	3.00	0.89	4.25	0.50	3.90	0.83
المؤشر الكلي		3.53	0.64	3.20	0.74	4.03	0.52	3.65	0.94
مرحلة الإعداد	X ₉	4.25	0.95	3.83	0.75	4.75	0.50	3.00	1.00
	X ₁₀	4.50	0.57	2.66	1.36	7.75	0.50	3.45	1.00
	X ₁₁	3.75	0.95	2.33	1.03	4.50	0.57	3.45	1.35
	X ₁₂	4.25	0.95	3.50	0.83	4.50	0.57	3.36	1.02
	X ₁₃	3.75	0.95	3.66	0.81	4.50	0.75	3.36	0.92
	X ₁₄	3.50	0.57	3.16	0.98	4.25	0.50	3.45	1.12
	X ₁₅	3.75	0.50	3.33	0.81	4.25	0.50	4.09	1.04
	X ₁₆	4.0	0.81	3.00	1.26	4.25	0.50	3.36	1.02
المؤشر الكلي		3.96	0.71	3.18	0.98	4.46	0.52	3.46	1.02
مرحلة التنفيذ	X ₁₇	4.25	0.95	3.83	0.75	4.50	0.57	3.45	1.03

0.89	4.00	0.57	4.50	0.81	3.66	0.57	3.50	X ₁₈	المؤشر الكلى
1.19	3.27	0.57	4.50	1.03	3.66	0.57	4.50	X ₁₉	
1.12	3.63	0.57	4.50	0.75	3.83	0.95	4.25	X ₂₀	
0.77	3.00	0.0	5.0	0.81	3.33	0.57	3.50	X ₂₁	
1.12	3.45	0.50	4.75	0.54	3.50	0.50	3.75	X ₂₂	
1.02	3.63	0.50	4.25	1.26	3.00	0.50	3.75	X ₂₃	
0.87	3.81	0.50	4.25	0.81	3.33	0.57	3.50	X ₂₄	
1.00	3.54	0.47	4.53	0.84	3.52	0.65	3.87		

N= 2

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري في الكليات الإنسانية

كلية الطب		كلية العلوم		كلية الزراعة		كلية الهندسة		تسلسل الاسئلة	المراحل
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.70	3.50	1.0	3	0.53	3.59	0.83	3.30	X ₁	مرحلة التمهيد
2.12	3.50	1.0	4	1.15	3	1.05	3	X ₂	
0.0	4	1.0	3	1.29	4	1.07	3.60	X ₃	
0.0	4	1.0	2	0.48	4.28	1.03	3.20	X ₄	
0.0	3	0.57	3.33	0.97	3.57	0.73	3.10	X ₅	
0.70	4.50	0.57	4.33	1.15	3	1.15	3.70	X ₆	
0.0	3	0.57	3.33	1.39	3.57	1.10	3.10	X ₇	
0.70	3.50	1.0	3	0.97	3.42	0.73	2.90	X ₈	
0.53	3.62	0.84	3.24	0.99	3.55	0.96	3.23	المؤشر الكلي	
0.70	4.50	1.0	4	1.27	3.57	1.10	3.90	X ₉	مرحلة الإعداد
0.70	4.50	1.0	4	0.81	4	0.99	4.10	X ₁₀	
0.0	4	1.0	3	1.57	3.14	0.96	4.40	X ₁₁	
0.70	2.50	0.57	1.66	0.78	3.42	1.26	3.60	X ₁₂	
0.70	2.50	0.57	2.66	1.25	3.28	0.78	3.80	X ₁₃	
0.0	4	1.0	2	0.75	3.71	1.26	3.50	X ₁₄	
0.70	3.50	0.57	2.33	1.13	3.57	1.07	3.60	X ₁₅	
1.41	3	1.0	2	1.06	3.85	1.05	4	X ₁₆	
0.61	3.56	0.84	2.70	1.08	3.56	1.06	3.86	المؤشر الكلي	
0.0	4	0.57	3.33	1.27	3.57	0.94	4	X ₁₇	مرحلة التنفيذ
1.41	4	1.0	3	1.13	3.57	1.19	3.90	X ₁₈	
0.70	4.50	1.0	3	1.25	3.28	1.03	3.80	X ₁₉	
0.70	3.50	1.0	4	0.89	3.85	0.94	3.70	X ₂₀	
0.70	3.50	0.57	2.33	1.06	3.14	0.94	3.30	X ₂₁	
0.70	3.50	0.57	3.33	0.69	3.14	1.05	4	X ₂₂	
0.70	3.50	1.0	3	0.89	3.14	1.17	3.60	X ₂₃	
0.0	4	1.0	4	0.75	3.71	0.73	4.10	X ₂₄	
0.61	3.812	0.841	3.24	0.996	3.428	1.003	3.8	المؤشر الكلي	

N= 22

ثالثاً: تحديد الكلية الأكثر استجابة مع امكانية تبني أسلوب حلقات الجودة يوضح الجدول (10) نتائج المختبر الاحصائي (T) لإجابات رؤساء الأقسام في الكليات المبحوثة ان جميع مراحل امكانية تبني تطبيق حلقات الجودة قد حققت توافاً اذ كانت قيم (T) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.819) في الكليات الانسانية و (2.787) في الكليات العلمية. كما أن نسب التوافق في الاستجابة لامكانية تبني تطبيق حلقات الجودة تباينت فيما بين الكليات المبحوثة فقد حصلت كلية العلوم على المرتبة الاولى من حيث امكانية تبني تطبيق حلقات الجودة تليها كلية الهندسة في المرتبة الثانية اذ حصلت على نسبة توافق (87.5%) تليها كلية الطب والزراعة بنسب (75%) و (62.5%) على التوالي، أما في الكليات الانسانية فقد كانت كلية التربية للبنات بالمرتبة الاولى تليها كلية التربية بنسبة توافق (87.5%)، وقد جاءت كلية الادارة والاقتصاد بالمرتبة الثالثة تليها كلية القانون وبنسب (75%) و (62.5%) على التوالي، وعليه يمكن تبني تطبيق حلقات الجودة في الكليات الانسانية والعلمية في الكليات المبحوثة على الرغم من اختلاف نسبة التوافق فيما بينها

جدول (10) استجابة الكليات قيد الدراسة مع امكانية تبني تطبيق حلقات الجودة

الكليات	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة t	نسبة الاستجابة
الطب	VAR001	3.556	1.336	5.395	75%
الهندسة	VAR001	3.791	0.67	6.917	87.5%
الزراعة	VAR001	3.305	0.85	3.558	62.5%
العلوم	VAR001	4.343	0.51	9.224	100%
التربية للبنات	VAR001	3.516	1.024	5.682	100%
التربية	VAR001	3.633	1.01	4.677	87.5%
الادارة والاقتصاد	VAR001	3.067	0.814	3.684	75%
القانون	VAR001	3.666	0.588	3.558	62.5%

قيمة T الجدولية عند مستوى 0.05 هي 2.819 حيث N= 22 في الكليات الانسانية.

قيمة T الجدولية عند مستوى 0.05 هي 2.787 حيث N= 25 في الكليات العلمية.

VAR001 = مراحل تطبيق حلقات الجودة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

تضمن هذا المحور الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث:

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

أ- الاستنتاجات العامة:

1. يؤدي إدخال حلقات الجودة الى تحسين المناخ المنظمي للجامعة.
 2. ممارسة حلقات الجودة في العمل الاداري تقود الى تحقيق أداء أفضل لعمل المنظمة المبحوثة ونشاطاتها بشكل عام.
 3. يتمتع الكادر التدريسي بقدرات فكرية وذهنية لاستيعاب تقانة حلقات الجودة.
 4. حلقة الجودة تعمل مشاركة العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وتمكن الأطر البشرية من تقديم مساهماتهم ومقترحاتهم وبما يضمن تحسين بيئة العمل.
- ب- الاستنتاجات الخاصة:
- توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات الخاصة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
1. على مستوى المجموعة العلمية:

أولاً: تشير اجابات أكثر من نصف رؤساء الأقسام المبحوثين على أنهم اتفقوا حول إمكانية تبني تطبيق حلقات الجودة من خلال مراحلها الثلاث (التمهيد، الاعداد، التنفيذ).
ثانياً: تبين الدراسة ان تأييد ودعم الادارة العليا لتبني مفاهيم الجودة في ظل بيئة ملائمة بمستوياتها كافة من العوامل المهمة لمرحلة التمهيد لبناء حلقة الجودة.
ثالثاً: اتضح من الدراسة أن تبني نظام تحفيز بحلقات الجودة والأخذ بنظر الاعتبار تأثير التوجهات التي يحملها العاملون في تطبيق مفاهيم الجودة من المرتكزات الأساسية لمرحلة الاعداد لتبني تطبيق حلقات الجودة.

رابعاً: تشير اجابات أكثر من نصف رؤساء الأقسام المبحوثين على ان تحديد المشكلات واختيار المشكلة المحددة، ومن ثم توفير صيغ وأساليب علمية في تقويم الحلول البديلة يساهم في تنفيذ بناء حلقات الجودة.

2. على مستوى المجموعة الانسانية:

أولاً: تبين الدراسة ان تأييد ودعمها الادارة العليا لتبني حلقات ومفاهيم الجودة يساهم بشكل كبير في مرحلة التمهيد لبناء حلقة الجودة.

ثانياً: تشير اجابات أكثر من نصف رؤساء الأقسام المبحوثين ان الأسس العلمية والعملية لاختيار قادة وأعضاء الحلقة مرتكز أساسي لنجاح مرحلة الإعداد لتنفيذ حلقات الجودة.

ثالثاً: أظهرت نتائج الدراسة ان اشراك مقترحات العاملين في خطط العمل له تأثير في سلوكهم في العمل وهو عامل أساسي ومهم في تنفيذ حلقة الجودة.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بعمليات المشاركة الايجابية والتمكين داخل المنظمة وأدائها بالشكل المطلوب يحقق ذلك التماسك بين الوظائف للمنظمة وسهولة ادائها وينتج عن هذا تحقيق الجودة وتحسينها في جميع أوجه العمل الاداري والتعليمي.

2. على المنظمة المبحوثة ان تعمل باستمرار على تنمية المناخ وتحسينه الذي يعزز الاتجاه والسلوك الايجابي لدى العاملين وذلك يؤدي الى تحقيق الجودة في تنفيذ وانجاز العمل.

3. ينبغي على المنظمات المبحوثة ان تكون على علم بسلوك العاملين لديها والعمل على توجيه هذا السلوك بالشكل الذي يصب في تحقيق رسالتها وأهدافها.

4. تطبيق برامج تدريبية للحلقات الجودة على مستوى الكليات المتناظرة والمتجانسة العلمية منها والانسانية.

5. ضرورة التعمق في دراسة الأنشطة والفعاليات والمهام التي تمارسها المنظمة المبحوثة (الجامعة) لما في ذلك من إسهام في تحقيق رسالتها وأهدافها.

6. توعية المدراء ورؤساء الأقسام في المنظمة المبحوثة بأهمية حلقات الجودة بوصفها تقنية تساعد وتؤثر في زيادة وتحسين الانتاجية وتخفيض التكاليف وبما يضمن الكفاءة والفاعلية المنظمة.

7. دعم الادارة العليا لأهداف حلقات الجودة يضمن تحسين العملية التعليمية بعامه وتحسين العلاقات الانسانية ومعالجة المشاكل بخاصة وبما يضمن التحسين المتسارع في بيئة العمل والذي ينعكس على نتائج الأداء والأعمال.

8. عقد الاجتماعات والندوات والمحاضرات للترويج لحلقات الجودة وتعميق مفاهيمها وأهدافها بالشكل الذي ينشط عملية تحقيق التفاهم المشترك والذي ينعكس باتجاه تبني التحسين المستمر وأدواته والتقانة اللازمة لتحقيقه من خلال تبني حلقات الجودة بوصفها احدى ادوات التحسين التي تعتمد المشاركة الايجابية والتمكين في انجاز الاعمال بالشكل المطلوب.

9. التعرف على اتجاهات العاملين في المنظمة المبحوثة نحو تبني حلقات الجودة ودراساتها وتوجيهها بالشكل الصحيح الذي يعزز ويساند مسارات التحسين والتطوير المستمرين.

10. تحفيز المقترحات المتميزة وتكريمها من قبل حلقات الجودة على مستوى الكلية والجامعة.

11. تدريب الأطر البشرية وتطويرها وتأهيلها للعمل في حلقات الجودة من خلال أشراكهم بالدورات والبرامج وورش العمل التدريبية الخاصة بأدوات وتقانات التحسين.

12. تشكيل لجنة متخصصة على مستوى الجامعة، يكون من مهام عملها أعداد نظام معلومات لحلقات الجودة واحتساب الوفورات والتكاليف الناجمة عن تطبيق حلقات الجودة فضلاً عن متابعة أعمال أداء حلقات الجودة في الجامعة.

13. إنشاء حلقة جودة واحدة في الكليات الانسانية المتناظرة (كليات التربية)، وكليات المجموعة الطبية (الطب، طب الأسنان، الصيدلة، الطب البيطري)، وحلقتين في المجموعات الانسانية والعلمية بوصفها مجموعات غير متناظرة.

المصادر :

أولاً: المصادر العربية

أ- الرسائل والاطاريح:

1. البداينة، غازي علي متروك، 1998، تقويم بناء حلقات الجودة – دراسة تطبيقية في شركة المصانع الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

2. حمدي، اسراء وعد الله قاسم، 2009، المناخ التنظيمي وأثره على امكانية تطبيق حلقات الجودة – دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

3. الدوري، ناجي عبد الستار محمود، 2000، اثر تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على حماية المستهلك – دراسة استطلاعية في عينة من مستشفيات بغداد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

ب- الدوريات:

1. حاوي والسعد، ايمان عسكر ومسلم علاوي، 2005، بناء فريق حلقات الجودة وعلاقته بتحسين الجودة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية/ البصرة، مجلة التقني، مجلد (18)، العدد (4).

2. شاكر، شفيق كايد عبد الله، 2006، إدارة الجودة في التعليم الجامعي، مجلة كلية للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (13).

3. الشعبي، خالد منصور، حلقات الجودة: استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقها دراسة ميدانية على المصانع الكبرى، مجلة جامعة الملك عبد العزيز/ الاقتصاد والادارة، م16، ع1، 2002.

4. (العلي، وجيه، 1987، حلقات الجودة اليابانية: المفهوم والأهمية، مجلة الادارة العامة، العدد (53)، مارس 1987.

ج- الكتب:

1. الجبوري، ميسر ابراهيم احمد، 2008، نظم ادارة الجودة، ط1، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.

2. عبد المحسن، توفيق محمد، 1996، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل ادارة الجودة، دار النهضة العربية، القاهرة.

3. ماضي، محمد توفيق، 1995، ادارة الجودة، مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، القاهرة.

4. الموجي، بهيرة، 1995، دوائر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ادارة البحوث والدراسات، القاهرة.

د- الوثائق:

1. جمهورية العراق، وزارة التخطيط، المركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري، دليل حلقات النوعية، 1989.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A: Articles

- 1-Dale Barrie G. and Ball Theresa S. (study of quality circles in U.K manufacturing organizations) occasional No. 8306, England, 1983.
- 2-Baradley.Keith and Hill Stephen (quality circles and managerial interests) Industrial relations Vol. 26, No. 1, Winter, 198
- 3-Talib & Ail M. (impact of quality circles: case study), IE (1), journal (1), 2003.
- 1-Martand. T. Telsang. Production Management. S. chard & .B: Books company LTD, 2007.
- 2-Juran. J. M (juran on quality by design the new steps for planning quality into goods and services) The three press. A division of
- 3-Feigenbaum. Armavd Vallin. (Total Macmillan INC. New York, 199
- Quality Control). 3rd. ed. McGraw- hill book company. New York, 1991
- 4-Oakland. John. S. (Total Quality Control Management The route to improving performance) 2ed. Clays. Inc. London, 1995.
- 5-Goetsch. David L. and Davis. Stanley. (Introduction To Total Quality. Productivity. Competitiveness). Prentice Hall. INC, 1994
- 6-Richard L. Daft & Dorothy Marcic. Management: The New Workplace. Thomson. South- western. U.S.A, 2007.
- 7-Kincki. Angelo & Williams. Brianot. Management. Vouhaffmeun. New York, 2003.
- 8-Dale. B.G. and Plunnkett.J.J. (Managing Quality). Philip allan. INC. New York, 1990.
- 9-Ishikawa. Kaoru. (guide to quality control Asian productivity organization). 2nd. ed. Hong Kong, 1993.

مواقع الانترنت

www.mutal.ws

استمارة استبيان

السادة رؤساء الأقسام المحترمون:
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان (مدى امكانية تبني تطبيق حلقات الجودة) وتهدف هذه الدراسة الى استطلاع امكانية تبني مفهوم حلقات الجودة لمعرفة الواقع العملي مع الأسس والمبادئ والمتطلبات العلمية.

يرجى مراعاة الملاحظات الآتية عند الاجابة:

1. تملأ بيانات الاستبيان عن طريق وضع علامة (√) في مربع الاجابة.

2. تستخدم المعلومات الواردة للاغراض العلمية البحتة فقط.

المعلومات العامة:

الكلية:

القسم:

التحصيل العلمي:

عدد سنوات الخدمة في الجامعة:

عدد الدورات والندوات وورش العمل التي شاركت بها:

أولاً: مرحلة التمهيد

ان نجاح مرحلة التمهيد لبناء حلقة الجودة يعتمد على العوامل التالية:

ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق الى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1	بيئة منظمتنا ملائمة لتطبيق حلقة الجودة بكافة المستويات الادارية فيها.					
2	يتم عقد لقاءات بين التدريسيين والموظفين في كليتنا وباستمرار.					
3	تؤيد وتدعم الادارة العليا تبني حلقات ومفاهيم الجودة.					
4	تهتم كليتنا بمتابعة التطور الحاصل في مجال الجودة.					
5	تهدف منظمتنا الى تبادل للأفكار والمفاهيم الخاصة بالجودة بين مختلف العاملين فيها.					
6	تعزز الجودة في منظمتنا من رفع كفاءة العملية الادارية والتعليمية.					
7	اندفاع وحماس العاملين لتطبيق مفاهيم الجودة.					
8	التوقيت مناسب لتطبيق مفاهيم الجودة					

ثانياً: مرحلة التنفيذ:

أن نجاح مرحلة الاعداد لتنفيذ حلقات الجودة يعتمد على العوامل التالية:

ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق الى حد ما	لا أُتفق بشدة	لا أُتفق
9	تنفيذ برنامج تدريبي لحلقات الجودة.					
10	الأسس العلمية والعملية لاختيار قادة وأعضاء حلقات الجودة.					
11	وجود نظام معلومات ساند للأنشطة حلقات الجودة.					
12	تسعى منظمتنا الى تبني نظام تحفيز خاص بحلقات الجودة.					
13	تسهم المعلومات التي توفرها منظمتنا في تطوير الجودة.					
14	توظف المكافآت التشجيعية في منظمتنا لتحسين جودة الخدمة التعليمية.					
15	تؤثر الاتجاهات التي يحملها العاملون في تطبيق ادارة الجودة في منظمتنا.					
16	تتعرف منظمتنا من خلال اتجاهات العاملين على الكثير من المشاكل الادارية.					

أولاً: مرحلة التمهيدي: ان نجاح مرحلة التمهيدي لبناء حلقة الجودة يعتمد على العوامل التالية:

ت	العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	أُتفق الى حد ما	لا أُتفق بشدة	لا أُتفق
17	تحقيق التوقيت المناسب لعقد اجتماعات حلقات الجودة.					
18	تحديد المشكلات واختيار المشكلة المحددة.					
19	اعتماد الأساليب العلمية في عرض وحل المشاكل.					
20	توفير صيغ وأساليب علمية في تقويم الحلول البديلة للمشاكل.					
21	تشجع منظمتنا الأفراد العاملين على أن يعملوا فريق عمل واحد.					
22	تحرص منظمتنا على ادخال العاملين دورات تدريبية لتحسين مستوى ادائهم في العمل.					
23	تشجع منظمتنا السلوك الايجابي ليطم تكرراره.					
24	اشارك مقترحات العاملين في خطط العمل له تأثير في سلوكهم في العمل.					