

## اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TOM) على تطوير تقارير المحاسبة الادارية: دراسة تطبيقية لعينة من القطاع الصناعي في دولة الكويت

مبارك حساني على<sup>1</sup>، وليد محمد بسيوني<sup>1</sup> و خالد عبد الله أحمد سعد الناقدة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات - <sup>2</sup> طالب دراسات عليا- مصر.

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات التشغيلية وفق الأسس العلمية من خلال التعرف على الأنشطة الإنتاجية للمؤسسات في بيئة الأعمال الكويتية ومدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في ضوء تقارير المحاسبة الإدارية. إذ ان مشكلة البحث تكمن في عدم وجود فهم واضح من قبل محاسبي التكاليف في منظمات بيئة الأعمال الكويتية بمدى أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في ضوء تقارير المحاسبة الإدارية. وذلك لغياب معايير التمييز بينهما لأهمية ذلك في اتخاذ القرارات غير الروتينية التي تتخذها المنظمة. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يفيد بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة الاعمال الكويتية يؤدي إلى تحسن أداء الجودة، كذلك يؤدي التفاعل بين تطبيق ممارسات التصنيع الحديثة وتكرار التغذية العكسية عن الأداء الفعلي إلى تحسن في الأداء غير المالي. وهذا يعكس العلاقة التفاعلية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM والتقرير عن معايير الأداء التشغيلي للجودة.

### المقدمة

تتميز بيئة الأعمال الكويتية حالياً بزيادة حدة المنافسة والتطور المستمر في الأساليب المرتبطة بتكنولوجيا الإنتاج بالإضافة إلى التغيرات الدائمة والسريعة في الأسواق مما أدى إلى بحث منشآت الأعمال عن الأساليب والبدائل التي تهئ بها بيئة الأعمال لتحسين هذه البيئات تدعياً للمميزات التنافسية حفاظاً على البقاء السوقي لمنتجاتها في مواجهة بيئات الأعمال الأخرى المنافسة ولعل من أهم السياسات التي تقوم بها بيئات الأعمال والتي تتمثل في تخفيض تكلفة المنتج وبيعها بأسعار تنافسية، تحسن متطلبات الجودة، تقليل الوقت الذي تستغرقه عمليات الإنتاج ، سرعة وصول المنتجات للأسواق، سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء وإرضاء طموحاتهم في الخدمات الإنتاجية والخدمية المقدمة إليهم.

### منهجية البحث

#### مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في عدم وجود فهم واضح من قبل محاسبي التكاليف في منظمات بيئة الأعمال الكويتية بمدى أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في ضوء تقارير المحاسبة الإدارية. وذلك لغياب معايير التمييز بينهما لأهمية ذلك في اتخاذ القرارات غير الروتينية التي تتخذها المنظمة.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات التشغيلية وفق الاسس العلمية للتعرف على الأنشطة الإنتاجية للمؤسسات في بيئة الأعمال الكويتية ومدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في ضوء تقارير المحاسبة الإدارية.

#### فرضية البحث:

أن التمييز الجيد بين استخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة وعدم استخدامها على بيئة الاعمال الكويتية يعتبر اداة جيدة تمكن الادارة من اتخاذ القرارات غير الروتينية بشكل صائب ورشيد وانعكاس ذلك بالتالي في الوصول الى نتائج صحيحة ورشيدة.

#### عينة البحث:

يتكون مجتمع البحث في بيئة الاعمال الكويتية من خلال قطاع الصناعة وقطاع المياه نظرا لأهميتهما للمجتمع الكويتي موضحة كالآتي:

تم الاعتماد في اختيار عينة البحث على القطاع الصناعي وقطاع المياه في دولة الكويت حيث يضم هذين القطاعين مجموعة من الشركات تزيد على أكثر من 5117 شركة. وقد كان اختيار العينات من هذه الشركات على أساس:

حجم النشاط - رأس المال - عدد العاملين بالشركة - الأنشطة التي تقوم بها الشركة.

#### مصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

لإعداد الدراسة واناهاها ، اعتمد الباحثون على مصادر جمع المعلومات والبيانات الآتية:

- 1- الجانب النظري: المصادر العربية والأجنبية.
- 2- الجانب العملي: سجلات الشركة ، تقارير الإنتاج ، حسابات التكاليف، المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين في الشركات.

### منهج البحث:

لقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري والمنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي لغرض اختبار الفرضية الموضوعية للبحث.

### المبحث الاول

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

#### اولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

من المفاهيم الإدارية الحديثة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وهو يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تهدف إلى تحسين نوعية الإنتاج والخدمات وتحقيق الأداء الأفضل وتخفيض نسب الفاقد والعمل على كسب رضا الزبائن (مؤيد الفضل، عبد الكريم شعبان 2003).

يعرف (علوان قاسم نايف 2005) إدارة الجودة الشاملة من قبل معهد الجودة الفيديالي بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات". وعرفت بأنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت" وبناء عليه، فإن نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام متكامل يعتمد على العوامل التالية لنجاحه:

- 1- تحقيق التميز والتفوق في الأداء التنظيمي للمنشأة.
- 2- العمل على إرضاء المستهلكين.
- 3- اعتماد المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق.
- 4- تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية.
- 5- إجراء تحسينات مستمرة على أنشطة المنشأة والعمل على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة في جميع الأوقات.

#### ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة (علوان قاسم نايف 2005):

- 1- إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
- 2- امتلاك المنشأة لأفضل قنوات توزيع المنتجات بحيث تستطيع تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتناسب مع احتياجات المستهلك.
- 3- أن تكون المنشأة مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات، وإجراء التعديلات في عمليات الإنتاج بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
- 4- العمل باستمرار على تخفيض تكلفة المنتجات من خلال عمليات تحسين الجودة والعمل على تخفيض عدد الوحدات المعيبة والتالفة في المنتجات تامة الصنع.

#### ثالثاً: مزايا تطبيق نظام الجودة الشاملة (العزاوي، محمد عبد الوهاب 2005):

- 1- تعزيز الموقع التنافسي للمنشآت من خلال التركيز على تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية.
- 2- يمثل تطبيق نظام الجودة الشاملة سلسلة من الفعاليات المتواصلة والمتتابعة التي تسمح للمنشأة بتحقيق أهدافها وهي تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها.
- 3- التركيز وبصورة مستمرة على تحسين العمليات الإنتاجية.
- 4- العمل على زيادة الكفاءة أثناء العمل وتخفيض الأخطاء الخاصة بالتشغيل.

#### رابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة (علوان قاسم نايف 2005) :

- نظام إدارة الجودة عبارة عن نموذج متكامل يحتوي عدة نظم فرعية ، يجب توفرها في المنشأة ويجب أن تعمل بصورة متناسقة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة هذه العناصر هي
- 1- **عملية الجودة** : وتشتمل على تنظيم وتخطيط الجودة وقيادة التنظيم والضبط، وتشمل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية.
  - 2- **التكنولوجيا** : تشتمل على عدة مكونات ضرورية لأداء المهام بشكل كامل وهي خط الإنتاج ونظم المعلومات.
  - 3- **الهيكل التنظيمي** : ويتضمن مسؤوليات العاملين وظروف عملهم والاتصالات بين الأفراد والإدارة.
  - 4- **نظام الأفراد** : ويتضمن الأفراد العاملين وبناء فرق العمل والتدريب والتطوير ونظام الحوافز والمكافآت.
  - 5- **المهام** : وتشتمل على مهام الجودة وتحديد الأعمال والوظائف.

#### خامساً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (علوان قاسم نايف 2005):

توجد عدة مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1- **المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد:** وهي عبارة عن مرحلة تحضير وإعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق هذا النظام وتحديد الأهداف والموارد المطلوبة لتطبيقه.
- 2- **المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط:** بعد مرحلة التحضير يتم التخطيط لعملية التطبيق ودراسة آلية التنفيذ.
- 3- **المرحلة الثالثة: التقييم:** وهي تعني تقييم واقع المنشأة من خلال دراسة وضع المنشأة الحالي وتقييمه بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة آراء المستهلكين حول التغيير في بيئة عمل المنشأة.
- 4- **المرحلة الرابعة: التنفيذ:** وهي أهم مراحل التطبيق لإدارة الجودة الشاملة وتتضمن خلق بيئة ثقافية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة من خلال التعليم والتطوير للعاملين واستخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.
- 5- **المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات:** يتم في هذه المرحلة مناقشة نتائج تنفيذ المراحل السابقة وتقييمها واتخاذ الإجراءات المناسبة.

#### سادسا : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (محمد طعمانة 2000):

- 1- عدم قدرة الإدارة الوسطى على تفهم الأدوار الجديدة وفق إدارة الجودة الشاملة وإحساسهم بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في انجاز العمل.
  - 2- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لكونها مهمة في الأداء الرئيس للجودة على حساب الاهتمام بحاجات الزبائن الخارجية ورغباتهم.
  - 3- تشكيل فرق عمل متعددة وكثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يضمن نجاحها.
  - 4- بناء برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات بما يتناسب مع خصائص المنشأة.
  - 5- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.
  - 6- عدم وجود كفاءات بشرية مؤهلة لتقوم بتطبيق نظام الجودة الشاملة.
  - 7- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
  - 8- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- وفى النهاية تعد الجودة الشاملة فلسفة إدارية معاصرة فهي نظام شامل للجودة يستلهم توقعات العملاء (الداخليين والخارجيين) ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة، وتقوم على مسئولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد والعاملين لإشباع حاجات وتوقعات العملاء، ويشمل نطاق الجودة الشاملة جميع مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد ومروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل، سواء كان مستهلكاً لسلعة أو مستفيداً بخدمة أو فكرة.

#### سابعاً: عوامل اهتمام المنظمات بإدارة الجودة الشاملة (ريتشارد وويليامز 1999):

1. إن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية (زيادة العائد على الاستثمار).
2. إن نظام إدارة الجودة الشاملة يُمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
3. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
4. تصاعد حدة المنافسة لاسيما بعد بدء تنفيذ بنود الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (الجات) تحت مظلة منظمة التجارة العالمية.
5. التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذو جودة عالية.
6. تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل، وإحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة.

فودة (2003) قام بعمل إطار مقترح لتقويم الأداء الداخلي في الشركات الصناعية (TQM)- ومفهوم إدارة الجودة الشاملة (JIT) من خلال التكامل بين أسلوب تقنية ضبط الوقت دراسة ميدانية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى انه يجب دراسة التغييرات المطلوبة في نظم التصنيع الحديثة والأساليب الفنية المستحدثة من خلال منهج إدارة التكلفة الإستراتيجية، بعدة خصائص وهي: بترتيب وجدولة أنشطة "JIT" وضرورة أن تتصف الشركات التي تطبق الإنتاج، تحديد أوقات الإعداد والتهيئة، جدول الإنتاج وتحديد المهام الوظيفية للعاملين، وضرورة الأخذ بالحسبان المقاييس غير المالية بالإضافة للمقاييس المالية عند تقييم الأداء الداخلي للشركات الداخلي الصناعية المصرية وهذا يتحقق من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن. وتوصل إلى انه لا توجد دراية لدى أفراد العينة بالأساليب أو المفاهيم المعاصرة، وانه توجد مشاكل تواجه مقاييس تقييم الأداء الداخلي للشركات الصناعية المصرية، وأوصى بضرورة زيادة الوعي بأهمية درجة التكامل بين أسلوب تقنية ضبط الوقت ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لغرض تقييم الأداء الداخلي للشركات الصناعية محل الدراسة، والاهتمام بقياس الأداء الداخلي من خلال محورين وهما: تحديد الأنشطة التي تصيف قيمة وتحديد التكاليف التي تصيف قيمة.

## المبحث الثاني

### تصميم الاستبيان

تم تصميم نموذج استبيان يقيس مدى سير الأنشطة في المؤسسات باستخدام معايير الجودة الشاملة في الإدارة بهذه الوحدات. تم توزيع هذا الاستبيان على عينة من قطاعات ومؤسسات الأعمال الكويتية طبقاً لما تم توضيحه سابقاً بالمبحث الأول. ويتضمن هذا الاستبيان مجموعة من التساؤلات تتعلق باستخدام معايير الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية داخل مؤسسات الأعمال الكويتية كما هو موضح بالجدول التالي:

#### تعمل مؤسسات الأعمال الكويتية وفق سياسات الجودة الشاملة؟

العبارة	موافق تماماً	موافق بدرجة كبيرة	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق علي الإطلاق
تقوم المؤسسة بتعليق لوحات ارشادية عن نظم الإدارة البيئية.					
توجد إدارة خاصة تفي بالجودة الشاملة.					
حصلت المؤسسة علي جوائز نتيجة تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة.					
تري أنه يمكن أن يكون هناك تكامل بين نظم الجودة ونظم الإدارة.					
هناك تعقد المؤسسة دورات أو ندوات نتعلم بنظم ومعايير الجودة الشاملة.					
تري أن تطبيق معايير الجودة الشاملة أمر سهل.					
توجد في المؤسسة لافتات إعلانية عن خطوات أو مزايا أو أهمية أو كيفية سير العمل وفق بعض معايير الجودة الشاملة.					
من وجه نظرك هل معايير الجودة الشاملة تساعد علي إعطاء معلومات أكثر دقة من الأداء الكلي للمؤسسة.					
تعد الإدارة الفعالة احد معايير ادارة الجودة الشاملة					

## المبحث الثالث

### نتائج الدراسة الميدانية

#### هل تعمل مؤسسات الأعمال الكويتية وفق سياسات الجودة الشاملة؟

جدول (1): تقوم المؤسسة بتعليق لوحات ارشادية عن نظم الإدارة البيئية.

العبارة	الاستجابة	العدد	النسبة %
تقوم المؤسسة بتعليق لوحات ارشادية عن نظم الإدارة البيئية.	موافق تماماً	70	19.4
	موافق بدرجة كبيرة	136	37.8
	محايد	28	7.8
	غير موافق تماماً	114	31.7
	موافق تماماً	12	3.3

تشير العبارة إلي ثقافة الجودة والإدارة البيئية لدى الإدارات العليا بالمؤسسات حيث الوعي بأهمية دور الإدارة البيئية في تسير الأعمال داخل المؤسسات بشكل يتوافق مع متطلبات الإنتاج الأنظف وعناصر البيئة المحيطة فنجد أن حوالي 19.4% موافقون علي ذلك وأن الغير موافقين 31.7% مما يعكس قلته الاهتمام بجوانب الإدارة البيئية من قرابة نصف عينة الدراسة.

#### جدول رقم (2) هل توجد إدارة خاصة تفي بالجودة الشاملة.

العبارة	الاستجابة	العدد	النسبة %
هل توجد إدارة خاصة تفي بالجودة الشاملة.	موافق تماماً	93	25.8
	موافق بدرجة كبيرة	76	21.1
	محايد	0	0

0.3	1	غير موافق تماما
52.8	190	موافق تماما

تشير العبارة إلى عدم وجود ثقافة الجودة الشاملة في أغلبية الإدارات والوحدات الإنتاجية حيث أن أكثر من نصف عينة الدراسة تنفي عدم وجود إدارة خاصة بالجودة الشاملة. مما يعكس على انتاجية المؤسسة وكذلك على منتجاتها مما يؤثر على التقارير الادارية المقدمة لمتخذى القرار وعلى كفاءتها.

### جدول (3): هل حصلت المؤسسة علي جوائز نتيجة تطبيق بعض معايير الجودة.

النسبة %	العدد	الاستجابة	العبارة
7.5	27	موافق تماما	حصلت المؤسسة علي جوائز نتيجة تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة.
13.9	50	موافق بدرجة كبيرة	
0	0	محايد	
10.3	37	غير موافق تماما	
68.3	246	موافق تماما	

تشير العبارة إلى أن 68.3 % من إجمالي عينة الدراسة غير موافقين علي الإطلاق علي العبارة التي تشير حصول المؤسسات علي جوائز نتيجة تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة مما يعكس تدني بعض الأساليب الإدارية في المؤسسات.

### جدول (4): هل ترى أن يكون هناك تكامل بين نظم الجودة ونظم الإدارة؟

النسبة %	العدد	الاستجابة	العبارة
91.2	328	موافق تماما	ترى أن يكون هناك تكامل بين نظم الجودة ونظم الإدارة.
8.1	29	موافق بدرجة كبيرة	
0	0	محايد	
0.8	3	غير موافق تماما	
0	0	غير موافق على الإطلاق	

المصدر: من عمل الطالب.

تشير العبارة إلى موافقة قرابة كامل العينة علي العبارة التي تشير إلى التكامل بين نظم الجودة ونظم الإدارة مما يؤدي إلي تعظيم منافع العمل داخل المؤسسات وترقي وسهولة سير القرارات الإدارية بين الإدارات وبعضها في جميع الاتجاهات الأفقي والسطحي.

### جدول (5): هناك تعقد المؤسسة دورات أو ندوات نتعلم بنظم ومعايير الجودة الشاملة.

النسبة %	العدد	الاستجابة	العبارة
3.6	13	موافق تماما	هناك تعقد المؤسسة دورات أو ندوات نتعلم بنظم ومعايير الجودة الشاملة.
2.5	9	موافق بدرجة كبيرة	
28	10	محايد	
22.8	82	غير موافق تماما	
68.3	246	غير موافق على الإطلاق	

المصدر: من عمل الطالب.

تشير العبارة إلى عدم عقد المؤسسات إلي ندوات تعليمية للإرشاد عن معايير الجودة الشاملة ويظهر ذلك بوضوح حيث 68.3 % من عينة الدراسة غير موافقين موافقة كاملة علي هذه العبارة في مقابل 3.6 % من الأفراد يوافقون موافقة تامة مما يعكس عدم وعي الإدارات بأهمية الإرشاد لمعايير الجودة الشاملة على سير العمليات الإدارية داخل المؤسسات.

### جدول (6): هل ترى أن تطبيق معايير الجودة الشاملة أمر سهل؟

النسبة %	العدد	الاستجابة	العبارة
24.2	87	موافق تماما	ترى أن تطبيق معايير الجودة الشاملة أمر سهل.
11.7	42	موافق بدرجة كبيرة	
1.7	6	محايد	
18.9	68	غير موافق تماما	
43.6	157	غير موافق على الإطلاق	

المصدر: من عمل الطالب.

تشير العبارة إلى أن أغلب عينة الدراسة غير موافقين مطلقاً علي هذه العبارة حيث أن 43.6 % غير موافقين موافقة مطلقة فيما يدل علي سهولة أو صعوبة تطبيق معايير الجودة الشاملة.

جدول (7): توجد في المؤسسة لافتات إعلانية عن خطوات أو مزايا أو أهمية أو كيفية سير العمل وفق بعض معايير الجودة الشاملة.

النسبة %	العدد	الاستجابة	العبرة
27.2	98	موافق تماما	توجد في المؤسسة لافتات إعلانية عن خطوات أو مزايا أو أهمية أو كيفية سير العمل وفق بعض معايير الجودة الشاملة.
9.7	35	موافق بدرجة كبيرة	
3.3	12	محايد	
4.7	17	غير موافق تماما	
55	198	غير موافق على الاطلاق	

المصدر: من عمل الطالب.

تشير العبرة إلي بعض الأساليب الإدارية فيما يتعلق بسير العمل وفق معايير الجودة الشاملة حيث أن الإعلان عن مزايا وأهمية سير العمل وفق معايير الجودة الشاملة أمراً غير موجود في رأي حوالي 55 % من عينة الدراسة في مقابل يتواجد عند 27 % من عينة الدراسة وأن دل هذا علي شيء فإنه يدل أن هناك شركات أو مؤسسات لديها ثقافة الجودة الشاملة وأخرى ليس لها ثقافة الجودة الشاملة مما يؤدي إلي ضعف العمليات الإدارية بهذه الشركات.

جدول (8): من وجه نظرك هل معايير الجودة الشاملة تساعد علي إعطاء معلومات أكثر دقة من الأداء الكلي للمؤسسة.

النسبة %	العدد	الاستجابة	العبرة
37.7	136	موافق تماما	من وجه نظرك هل معايير الجودة الشاملة تساعد علي إعطاء معلومات أكثر دقة من الأداء الكلي للمؤسسة.
34.5	124	موافق بدرجة كبيرة	
1.9	7	محايد	
25.6	92	غير موافق تماما	
0.3	1	غير موافق على الاطلاق	

المصدر: من عمل الطالب.

تشير العبرة إلي موافقة 37.7 % من عينة الدراسة علي العبرة فتطبيق معايير الجودة الشاملة أمراً يؤدي إلي سير المعلومات التي تنتج منها التقارير بسرعة وسرية وسهولة ودقة مما يؤدي إلي تعاظم الدور الإداري وفعالية المعلومات في الإدارة المحاسبية.

جدول (9): تعد الإدارة الفعالة إحدى معايير إدارة الجودة الشاملة.

النسبة %	العدد	الاستجابة	العبرة
41.1	148	موافق تماما	تعد الإدارة الفعالة إحدى معايير إدارة الجودة الشاملة
23.3	84	موافق بدرجة كبيرة	
0.8	3	محايد	
34.7	125	غير موافق تماما	
0	0	غير موافق على الاطلاق	

المصدر: من عمل الطالب.

تشير العبرة إلي الدور الذي إلى فاعلية الإدارة كأحد معايير الجودة الشاملة فنجد أن 41.1 % من عينة الدراسة يوافقون على العبرة في مقابل 34.7 من اجمالي العينة غير موافقين تماما على العبرة مما يعكس ثقافة الإدارة في ظل معايير الجودة الشاملة.

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسن أداء الجودة.
- يؤدي التقرير عن معايير الأداء التشغيلي للجودة إلى تحسين أداء الجودة في مؤسسات بيئة العمل الكويتية.
- يؤدي التفاعل بين تطبيق ممارسات التصنيع الحديثة وتكرار التغذية العكسية عن الأداء الفعلي إلى تحسن في الأداء غير المالي. وهذا يعكس العلاقة التفاعلية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM والتقرير عن معايير الأداء التشغيلي للجودة.

➤ يؤدي الاساليب التكنولوجية الى تحسن في الأداء غير المالي ويكون هذا التحسن اكبر من التقرير عن معايير الأداء التشغيلي.

### ثانيا : التوصيات

- تطبيق أوتوماتيكية التصنيع في الشركات، والإسراع في إحلال وسائل الإنتاج التقليدية بوسائل إنتاج أكثر حداثة، على أن يكون ذلك في إطار دراسة جدوى اقتصادية لهذا الإحلال أخذين في الحسبان أثر الأوتوماتيكية على تحسن الأداء.
- الإسراع في تطبيق فلسفة ضبط الوقت نظراً لتأثيرها المعنوي على تحسين الأداء المالي والذي بدوره ينعكس على تحسن الأداء بصفة عامة.
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لما لها من منافع على الأداء غير المالي ولما بينته دراسات أخرى من أثر على الأداء المالي.

### المراجع

#### أولاً: الكتب

- علوان، قاسم نايف، 2005 ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. الفضل، مؤيد وشعبان، عبد الهادي، 2003 ، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، عمان : دار زهران. القرارات في المنشأة، عمان : دار زهران. ص15.
- الزراوي، محمد عبد الوهاب، 2005 ، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 68.
- محمد طعمنة. مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. أوراق عمل مقدمة لمؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. نوفمبر 2000.
- ريتشارد وويليامز (1999). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. شعيب، مكتبة جرير، سلسلة العمل بذكاء، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، أبو ظبي.

#### ثانيا: الرسائل العلمية

فودة، شوقي السيد (2003)، نحو إطار مقترح لتقويم الأداء الداخلي في الشركات الصناعية (TQM)- ومفهوم إدارة الجودة الشاملة (JIT) من خلال التكامل بين أسلوب تقنية ضبط الوقت دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية.

#### ثالثاً: النشرات والتقارير والوثائق الرسمية

- 1-وزارة الكهرباء والمياه- بيانات غير منشورة.
- 2-الهيئة العامة للصناعة ، "الشركة القابضة لخدمات البيئة وقائع ندوة إدارة البيئة الصناعية"، منظمة الخليج للاستثمارات الصناعية ، الكويت ، ابريل 2001.
- 3-الهيئة العامة للصناعة ، التقرير الإحصائي الصناعي 2000 ، العدد الثالث ، الكويت
- 4-وزارة الصناعة - بيانات غير منشورة
- 5-الهيئة العامة للصناعة ، الهيئة العامة للبيئة ، نشرات متنوعة ، 2008.
- 6-وزارة الكهرباء والماء وإدارة الإحصاء السنوي للمياه 2008
- 7-وزارة الأشغال العامة - رئاسة الهندسة الصحية - استغلال المياه في دولة الكويت.