

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في صناعة الحجر

والرخام في محافظة بيت لحم

يوسف ماريو يوسف خاروفة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442 هـ / 2021 م

إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في صناعة الحجر

والرخام في محافظة بيت لحم

إعداد:

يوسف ماريو يوسف خاروفة

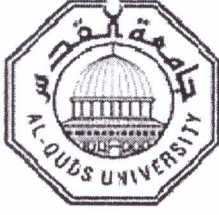
بكالوريوس محاسبة وإدارة أعمال / جامعة بيت لحم، فلسطين

المشرف: أ. د. محمود الجعفري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من

معهد الإدارة والإقتصاد كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1442 هـ . - 2021 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير في إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

مكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم

The applicability of total quality management and production efficiency in the stone and marble industry in Bethlehem governorate

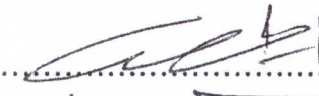
إسم الطالب: يوسف ماريو يوسف خاروفة

الرقم الجامعي: 21711660

المشرف: الأستاذ الدكتور محمود الجعفري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/05/27م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم


وتواقيعهم:

..... التوقيع: 

1- رئيس لجنة المناقشة: أ. د. محمود الجعفري

..... التوقيع: 

2- ممتحناً داخلياً: د. إبراهيم عوض

..... التوقيع: 

3- ممتحناً خارجياً: د. عبد الله حسونة

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م

## الإهداء

اهدي هذه الرسالة إلى كل شخص قدم إليّ الدعم وألهمني وعلمني القوة والصبر  
اهدي هذه الرسالة إلى والداي واخوتي وأصدقائي الذي طالما آمنوا بي وبقدراتي  
اهدي هذه الرسالة إلى إدارتي في العمل لمساندتي ودعمني في جميع مراحل الدراسة



الباحث

يوسف خاروفة

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

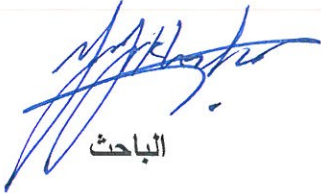
يوسف ماريو يوسف خاروفة

التاريخ: 2021/05/27م

## شكر وعرفان

أُتقدم بالشكر في البداية إلى جامعة القدس بكل العاملين فيها من موظفين وأساتذة، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف د. محمود الجعفري، الذي يمثل النموذج الحي في العطاء والتضحية والوفاء ولما قدمه من نصح وإرشاد، وكما أشكر كل من الأساتذيين الممتحن الداخلي د. إبراهيم عوض والممتحن الخارجي د. عبد الله حسونة على ملاحظاتهم القيّمة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني في إعداد وإتمام الرسالة وإخراجها بهذه الصورة إلى حيز الوجود.



الباحث

يوسف خاروفة

## قائمة المحتويات

الإهداء	ا
إقرار	أ
شكر وعرقان	ب
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	و
الملخص	ز
ABSTRACT	ط
مصطلحات الدراسة	ك
1. الفصل الأول: مقدمة عامة	1
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	4
3.1 أهمية الدراسة	5
4.1 أهداف الدراسة	6
5.1 أسئلة الدراسة	7
6.1 حدود الدراسة	7
7.1 مقدمة إلى صناعة الحجر والرخام في فلسطين	8
1.7.1 مقدمة	8
2.7.1 مزايا صناعة الحجر والرخام في فلسطين وأهميته	9
3.7.1 واقع التصدير للخارج في صناعة الحجر والرخام الفلسطيني	10
2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	13

13	1.2 المقدمة
14	2.2 أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
18	3.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة
19	4.2 فوائد وخصائص إدارة الجودة الشاملة
23	5.2 شروط إدارة الجودة الشاملة
26	6.2 معايير إدارة الجودة الشاملة
27	7.2 مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
28	8.2 تحقيق إدارة الجودة الشاملة
29	9.2 معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
31	10.2 مفهوم الإنتاجية
32	11.2 محددات تحسين الكفاءة الإنتاجية
34	12.2 طرق تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة
36	13.2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية
37	14.2 أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة الإنتاجية
	15.2 التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية من ناحية التشابه والاختلاف والعلاقة بينهم
43	
47	<b>3. الفصل الثالث: منهجية البحث وجمع البيانات وتحليل النتائج</b>
47	1.3 منهج الدراسة
48	2.3 أداة الدراسة
50	3.3 أسئلة الدراسة

54.....	4.3 نتائج المقابلات
64.....	5.3 التحليل والمناقشة
70.....	<b>4. الفصل الرابع: الإستنتاجات والتوصيات</b>
70.....	1.4 الإستنتاجات
74.....	2.4 التوصيات
77.....	<b>المصادر والمراجع</b>
77.....	المراجع العربية
82.....	المراجع الاجنبية

## قائمة الجداول

- الجدول 1.3: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لعوامل الطلب ..... 64
- الجدول 2.3: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لعوامل الإنتاج ..... 65
- الجدول 3.3: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمساندة الحكومة ..... 66
- الجدول 3.4: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنافسة ..... 67
- الجدول 3.5: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لإدارة الجودة الشاملة ..... 68
- الجدول 3.6: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للكفاءة الإنتاجية ..... 69

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم. وقد استخدم المنهج النوعي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، ولجمع البيانات فقد أُجري مجموعة من المقابلات مع مدراء منشآت الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، وقد تم استخدام تحليل السوات الرباعي (SWOT) لتحليل البيانات، وتقديم التفسيرات والشروح ذات الصلة، وأيضاً للإجابة على أسئلة الدراسة وتصنيف النتائج التي تتعلق بمحاور الدراسة، حيث بين النموذج نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات لسنة اتجاهات وهي: عوامل الطلب، عوامل الانتاج، مساندة الحكومة، المنافسة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية. وقد أظهرت النتائج أن تطبيق واتباع إدارة الجودة الشاملة داخل المنشآت له الأثر على تحسين مستوى الربحية والقدرة على المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، ويساعد أيضاً على زيادة الفاعلية التنظيمية وسرعة تقديم الخدمات وخفض نسبة الخطأ في العمل وتطوير وتقديم منتجات و سلع جديدة وطرحها في الاسواق ذا جودة عالية، وينعكس على كسب رضا المستهلك وزيادة ولائه. كما وأظهرت النتائج أيضاً أن اتباع هذا النظام أثبت في كثير من الشركات قدرته على خفض التكاليف الإنتاجية وتحسين الربحية. وقد أشارت النتائج أيضاً إلى وجود وعي واضح وفهم عميق لدى اصحاب منشآت قطاع الحجر والرخام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ولمفهوم الكفاءة الإنتاجية وفهم انعكاس كل منهم على آليات العمل، جودة العمل، جودة السلعة. وأخيراً أظهرت النتائج أهمية الترابط بين قطاع الحجر والرخام ودور الحكومة في تذليل العقبات، حيث تبين أن عدم تطبيق القوانين والسياسات الفعالة للحد من الاستيراد والتقليل من الضرائب المفروضة والمساهمة في دعم العناصر الأساسية لخفض تكلفة الإنتاج زاد من تراجع القطاع بشكل واضح. وفي ضوء هذه النتائج قدم

الباحث مجموعة من التوصيات أهمها قيام المنشآت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لرفع الكفاءة الإنتاجية،  
وقيام قطاع الحكومة بتطبيق القوانين والسياسات الخاصة بتنظيم قطاع الحجر والرخام.

**Title: The applicability of total quality management and production efficiency in the stone and marble industry in Bethlehem governorate**

**Prepared by: Yousef Mario Yousef Kharoufeh**

**Supervisor: Professor Mahmoud El-jafari**

**Abstract:**

The study aimed to identify the applicability of total quality management and production efficiency in the stone and marble industry in Bethlehem Governorate. Qualitative approach was used in this study, which fits with the nature of this study. Primary data were gathered from a series of interviews with managers of stone and marble companies in Bethlehem governorate. SWOT analysis was used to analyze the data, interpret it, and provide relevant explanations. Additionally, SWOT analysis was used to answer study questions and classify its results, where the model showed the strengths, weaknesses, opportunities and threats of six elements, namely: demand factors, production factors, government support, competition, application of total quality management and production efficiency. The results showed that the implementation of total quality management within companies in the industry, increases their profitability and make them more competitiveness at the local and international levels. Furthermore, such utilization of total quality management helps companies in their efforts to increase organizational effectiveness; mainly it expedites service delivery, reduces operational errors and deviations, and it further aids them in the process of developing and presenting high quality products in the market at a higher rate. All of which reflects on customer satisfaction and consumer loyalty. The results also showed that following this system has proven in many companies its ability to reduce production costs and increase profitability. Additionally, the results indicated that there is a clear awareness and a deep understanding among the owners of the stone and marble sector of the concepts of total quality management and production efficiency, and an understanding of how each of them affects work mechanisms, work quality, and product quality. Finally, the results showed the importance of the interrelationship between the stone and marble sector and the role of the government in overcoming obstacles. Therefore, it was found that the failure to implement effective laws and policies to reduce imports and reduce imposed taxes. In addition, the lack of contributions and

support to reduce the cost of production, all clearly exacerbated the sector's decline. In light of these results, the researcher presented a set of recommendations, mainly that companies should implement total quality management to raise production efficiency: Consequently the government should impose laws and set policies that would organize and support the stone and marble industry.

*Keywords:* Total quality management, production efficiency, stone and marble industry, Bethlehem governorate

## مصطلحات الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في موضوع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية، وقد تم اعتماد التعريفات الآتية:

**الجودة:** يعرفها جوزيف جورأن على أنها الملائمة للغرض أو الاستعمال، أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبى احتياجات مستخدميها (الدراكة، 2001).

**إدارة الجودة الشاملة:** تعرف بأنها نظام للإدارة يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسن المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل (جمال وجمعة، 2011).

**الإنتاجية:** هي النسبة أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات للنشاط الإنتاجي، أي الأداء الأمثل بأحسن الطرق الممكنة (الفضل والطائي، 2004).

**الكفاءة الإنتاجية:** أنها أمثل استخدام لعناصر الإنتاج بهدف الحصول على أقصى نفع من تلك العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية (الفضل والطائي، 2004)، وكما تم تعريفها على أنها القدرة على إستغلال الموارد استغلالاً صحيحاً من أجل تحقيق الأهداف (نجم، 2013).

**صناعة الحجر والرخام:** هي الصناعة للحجر والرخام بكميات تجارية وبأحجام وأنواع واللوان متعددة تتميز بالجودة العالية (أبحاث، 2014).

**محافظة بيت لحم:** هي واحدة من المحافظات الستة عشر الفلسطينية، مركزها مدينة بيت لحم، تقع في جنوب الضفة الغربية، ويبلغ عدد سكان المحافظة (217,400) نسمة بحسب التعداد السكاني لعام

(2017) للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. وتعتبر مدينة بيت لحم هي عاصمة ومركز المحافظة

(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

## 1. الفصل الأول: مقدمة عامة

### 1.1 المقدمة

تعتمد المنشآت الصناعية بشكل عام في نجاحها على مدى تبنيها لأساليب التطور لتحسين أدائها، والذي يرتبط بشكل كبير بتبني نظم جديدة من شأنها أن ترفع مستوى إنتاجية تلك المنشآت، وذلك يعود إلى وجود منافسة عالمية شديدة، والتي يصاحبها تقليص في الحواجز التجارية التي من شأنها زيادة صعوبة محافظة الشركات على حصتها في السوق. وهذه المنافسة قد ازدادت بين الشركات العاملة في الأسواق المختلفة مع التقدم في وسائل التواصل وتكنولوجيا المعلومات، والتي بدورها أدت إلى كسر الحواجز التقليدية أمام المنافسين الجدد للدخول والمنافسة في سوق العمل. فظهرت الحاجة لوجود إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والتي تعزز ثقافة مستمرة موجهة نحو زيادة رضا العملاء مع تقليل التكلفة الحقيقية للإنتاج وزيادة الإنتاجية (Dalota, 2011).

وتمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة ونهجاً، تقوم الإدارة بتطبيقه من أجل السعي الدائم لتحسين كل من جودة المنتجات والعمليات وخلق منتجات جديدة تتناسب ومتطلبات السوق ورغبات المستهلك، من خلال تحسين أداء القوى العاملة، والموردين والزبائن، ومن أجل تلبية أو تجاوز توقعات الزبائن من سلعتها وخدماتها.

وتشتمل تلك العمليات على تصميم المنتجات، إدارة العمليات، إدارة جودة الموردين، إشراك الزبائن في خدماتها، تطوير نظام المعلومات ونظام التغذية الراجعة، القيادة الملتزمة، التخطيط الاستراتيجي، التدريبات المتعددة والمستمرة والمواكبة للتطور، ومشاركة الموظفين العاملين. وأيضاً فإن تبني إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة؛ يهدف إلى تحقيق الجودة الداخلية والتي تكون عن طريق العمل على مطابقة المواصفات وتحسين الأداء، وأيضاً يهدف إلى تحقيق الجودة الخارجية عن طريق تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات المستهلك (Aized, 2012).

ولقد عرف دلغارد هذين المفهومين في كتابه وعبر عن إدارة الجودة الشاملة بأنها: "منهج يمكن إيجاده دوماً للوصول إلى أعلى جودة بأقل تكلفة عن طريق التحسين المستمر للجودة الداخلية والخارجية للمنظمة" (Dahlgard, 1998).

كما تم دراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتطبيقها من قبل العديد من المنظمات، من أجل السعي لتحقيق الجودة العالية للمنتجات وذلك من خلال إشراك جميع الوظائف داخل المنظمة لخلق تحسين مستمر، مما يمكن الشركات من تجاوز توقعات الزبائن. ومن أهم التطبيقات لإدارة الجودة الشاملة هي دعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، تصميم المنتج، التحكم في العملية، استخدام معلومات الجودة، التحسين المستمر والتعلم، والتدريب على الجودة، المكافآت، تركيز الزبائن ومشاركتهم وإشراك المورد مما تعمل جميعها على تحسين الأداء التنافسي بما في ذلك الجودة والتكلفة وأداء التسليم وبالتالي تحقيق الاستدامة (Chi, et al., 2019).

أما فيما يتعلق بالكفاءة الإنتاجية وتحسينها في كافة الدول بشكل عام والدول النامية بشكل خاص، فقد أصبح موضوعاً بالغ الأهمية وذلك نظراً للدور الذي تؤديه في سرعة نمو المجتمعات ورفع مستوى

المعيشة للسكان. كما وتعد مؤشراً يعكس مدى الكفاءة في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة داخل الوحدات الاقتصادية، ودليلاً على ما يطرأ من تطور علمي وتقني على مستوى القطاعات الاقتصادية (حسين، 2011). ونظراً لعلاقتها الوثيقة بحسن إستغلال الموارد الاقتصادية للحصول على أكبر عائد أو أفضل خدمة، فإنه يمكن أن نلمس أهمية الكفاءة الإنتاجية على عدة مستويات: الفرد، والمنظمة، والاقتصاد القومي، والمجتمع بكامله. فبالنسبة للفرد العامل، فإن إنتاجيته تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته. وأما بالنسبة للمنظمة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة. ومن جهة الاقتصاد القومي فالإنتاجية هنا انعكاس لأداء كافة الأجهزة أو هي متوسط أداء هذه الأجهزة. وأما فيما يتعلق بالمجتمع كله، فإن الإنتاجية تؤثر على رفاهية هذا المجتمع، وذلك عن طريق السلع والخدمات ومدى جودتها والتي يتم توفيرها لأفراد ومؤسسات المجتمع (حسان وحسانين، 2016).

وفي هذه الدراسة فإنه سيتم التركيز على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، حيث يعتبر قطاع الحجر والرخام من بين أقدم وأعرق الصناعات التقليدية المنتشرة في كافة محافظات الوطن الفلسطيني وبالأخص في محافظة بيت لحم، وذلك نظراً لوفرة الحجر الطبيعي الخام الموجود في الأراضي الفلسطينية، ويبلغ الإنتاج الفلسطيني من الحجر والرخام حوالي (16) مليون متر مربع سنوياً، وقد وصلت منتجات الحجر الفلسطيني إلى أسواق أكثر من (65) دولة في قارات العالم المختلفة، ومن هنا تبرز أهمية هذا القطاع الحيوي والذي يعتبر رافداً رئيسياً من

روافد الاقتصاد الوطني الفلسطيني ويساهم بنسبة كبيرة من حجم الدخل القومي (اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين، 2020) .

## 2.1 مشكلة الدراسة

تعد الإنتاجية في أي قطاع صناعي عامل أساسي يهدف إلى رفع كفاءة الأداء للمنشآت وزيادة معدل نمو الإنتاج السنوي له، وكذلك وقدرتها التنافسية في الأسواق. ومن أجل تحقيق ذلك، فقد أصبح هنالك إهتمام متزايد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصناعية لتحقيق الأهداف الربحية والتنافسية لأي صناعة، ولكن رغم ذلك فإننا نجد عدد محدود من المنشآت تقوم بتطبيق هذا النظام في محافظة بيت لحم، وبالتالي يجعل ميزة التنافس على مستوى عالمي يكون محصوراً في كثير من الأحيان. حيث أن العديد من البلدان أصبح من شروطها الأساسية حيازة المنشأة الصناعية على شهادات خاصة بالجودة الشاملة من أجل استيراد المنتجات منها. لذا وبعد الاطلاع على الادبيات المتعلقة بموضوع أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإنتاجية في الصناعات، فإنه تبين بأنه هنالك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع، ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في منشآت الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، وهذا يتطلب دراسة مدى مستوى ادراك مدراء هذه المنشآت لمضامين إدارة الجودة الشاملة وملائمة بيئة منشآتهم لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المؤثرات التي تحد من تعزيز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

### 3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تحاول التعرف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، وذلك من خلال دراسة منشآت الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، ويمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة من اتجاهين الأول نظري والثاني تطبيقي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية، والتي أصبحت من المفاهيم الضرورية التي ينبغي على منشآت الأعمال تبنيها، حيث قامت الدراسة بإنتهاج منهج علمي يقدم مادة علمية لتخدم كافة القطاعات الاقتصادية وغيرها من القطاعات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، بكافة أشكالها وأنواعها، وبالأخص منشآت الحجر والرخام في محافظة بيت لحم. حيث أن للكفاءة الإنتاجية دور وأهمية تتعكس على الإقتصاد الفلسطيني بشكل واضح، حيث أن لزيادة الكفاءة الإنتاجية دور مهم يظهر من خلال رفع جودة العمل وخفض تكلفة السلع والخدمات، وبالتالي ينعكس ايجابياً على الربحية والقدرة التنافسية للمنشآت في الأسواق المحلية والعالمية للعاملين في صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم. إن تناول هذا الموضوع حديث ولم يسبق أن تناولته الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة على المستوى المحلي إلا في نطاق محدود نسبياً، كما وتسعى هذه الدراسة إلى تعزيز المعرفة العلمية وإثراء المكتبة الأدبية بأبحاث نوعية تخدم الباحثين والدارسين والمهتمين بمثل هذه الدراسات على المستوى المحلي والعربي والدولي.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية لمعرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في منشآت الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، وذلك في ظل افتقار بعض هذه المنشآت لها، من أجل تحقيق أفضل تنافسية وعائد على هذه المنشآت، كما تأتي أهميتها أيضاً فيما تقدمه من التوصيات والمقترحات لراسمي السياسات وأصحاب القرار من أجل تبني إدارة الجودة الشاملة في منشآت الحجر والرخام لدورها في تعزيز الكفاءة الإنتاجية لديها.

### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذا الدراسة إلى دراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في منشآت الحجر والرخام، وهذا قد يكون له انعكاس إيجابي على هذه المنشآت والإقتصاد الفلسطيني، ومن أجل تحقيق تلك الغاية تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإنتاجية في منشآت الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، وذلك من خلال الكشف عن مستوى الوعي لدى مدراء هذه المنشآت بالمزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وانعكاسه على الكفاءة الإنتاجية.
2. الكشف عن المعوقات التي من الممكن أن تؤدي إلى تراجع صناعة الحجر والرخام في ضل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لبعض المنشآت العاملة في هذا القطاع.
3. الوصول لبعض الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات مما يزيد مستوى كفاءة الإنتاج في المنشآت التي تعنى في صناعة الحجر والرخام.

## 5.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما هو واقع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في منشآت الحجر والرخام في

محافظة بيت لحم؟

2. ما هي الآليات المتبعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية وعلى القدرة

التنافسية؟

3. ما هو أثر الكفاءة الإنتاجية على زيادة القدرة التنافسية للمنشآت على المستوى المحلي

والعالمي؟

4. ما هي الأسباب التي أدت إلى ضعف القدرة التنافسية للمنتج المحلي على المستوى المحلي؟

5. ما الأسباب التي تجعل المنتج المستورد في الأسواق المحلية ذات قدرة تنافسية أعلى من المنتجات

المحلية؟

6. ما هي المعوقات أمام إمكانية تطبيق مبادئ وسياسات وإجراءات إدارة الجودة الشاملة في منشآت

الحجر والرخام؟

7. ما هي أهم المقترحات لتحسين صناعة الحجر والرخام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصانع

الحجر والرخام في محافظة بيت لحم؟

## 6.1 حدود الدراسة

1. الحدود البشرية: عينة من مدراء منشآت صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

2. الحدود المكانية: منشآت صناعة الحجر والرخام الصغيرة والمتوسطة في محافظة بيت لحم.
3. الحد الزمني: الفصل الثاني 2020-2021.
4. المحدد المفاهيمي: تحددت بالمصطلحات والمفاهيم الواردة في الدراسة (الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الإنتاجية، الكفاءة الإنتاجية، صناعة الحجر والرخام، محافظة بيت لحم).
5. المحدد الاجرائي: يقتصر على أدوات الدراسة ودرجة صدقها وثباتها، وعلى عينة الدراسة وخصائصها والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

## 7.1 مقدمة إلى صناعة الحجر والرخام في فلسطين

### 1.7.1. مقدمة:

شهد القطاع الصناعي نمواً ملحوظاً منذ منتصف التسعينيات خصوصاً في عدد المنشآت الصناعية، وذلك نتيجة إلى الإنفتاح على بعض الدول الاجنبية والعربية وتوقيع إتفاقيات معها لتصدير المنتجات الصناعية الفلسطينية من جهة، ومن جهات أخرى كتعزيز البنية التحتية الصناعية، تجهيز المناطق الصناعية، سن قانون الاستثمار الذي يخدم الصناعة وتشجيع أصحاب رؤوس الأموال العربية والأجنبية على الإستثمار في مجال الصناعة، حيث بلغ عدد المنشآت العاملة في القطاع الصناعي لعام 2016 (19,367) منشأة، تستوعب (98,776) عاملاً (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

ويعتبر قطاع الحجر والرخام الفلسطيني من أهم القطاعات التي توفر فرص العمل، والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي وفرص التصدير للخارج. وتتبع الميزة التنافسية في هذا القطاع بشكل رئيسي من توافر

الحجر والرخام بشكل كبيرة وذات جودة عالية في المدن الفلسطينية التالية: الخليل، بيت لحم، نابلس، رام الله وجنين.

ويمكن تقسيم قطاع الحجر والرخام إلى ثلاث فئات رئيسية إعتماًداً على أنشطتها المحددة: المحاجر، مصانع الحجر والرخام وورش العمل بمجموع 1,200 منشأة تقريباً. حيث يعد هذا القطاع كثيف العمالة، على الرغم من استخدامه الآلات الثقيلة والأتمتة والذي أصبحت على نحو متزايد وشائع. إن العمالة الحالية تتراوح بين (15,000 و 20,000) موظفاً، وأكثر من (99%) منهم ذكوراً. ومن الجدير ذكره أن دولة فلسطين هي ثاني عشر أكبر منتج للحجر والرخام في العالم، وتنتج ما يقدر (16-22) مليون متر مربع من البضائع سنوياً. حيث أن المنتجات الرئيسية لهذا القطاع هي: الألواح، البلاط وحجارة البناء، شواهد القبور، المنتجات الزخرفية التجميلية، الرخام للمطابخ، والكتل الحجرية. كما ارتفعت نسبة المنتجات المصدرة من الأحجار في قطاع الحجر والرخام العالمي حيث نمت بنسبة (16%) خلال الفترة الواقعة بين عامي (2007 و 2011). وبلغت صادرات دولة فلسطين في هذا القطاع (130.7) مليون دولار عام (2011) (Palestine trade center, 2014).

### 2.7.1. مزايا صناعة الحجر والرخام في فلسطين وأهميته:

يعد الحجر من أهم الموارد الطبيعية الموجودة في فلسطين، ويسمى كذلك بالذهب الأبيض، حيث أن الحجر يعتبر من الصناعات التقليدية المتوارثة منذ القدم، إذ يتوفر في فلسطين حجر البناء بكميات وفيرة ونو جودة عالية والوان عديدة، وهو من الصناعات التقليدية ذات التاريخ العريق، والتي تشكل أحد أكبر وأهم الصناعات الفلسطينية في الإقتصاد الفلسطيني، حيث يساهم بما نسبته (5%) من إجمالي الناتج المحلي الفلسطيني، وتقدر إنتاجية هذا القطاع (600-700) مليون دولار سنوياً، وكما يعد من أهم

النشاطات التصديرية حيث بلغ معدل صادرات هذا القطاع نحو 214 مليون دولار أمريكي أي ما يعادل 20% من حجم الصادرات ويعد السوق الاسرائيلي له الحصة الأكبر بنسبة 65% - 75% ويعمل في هذا القطاع (1,180) منشأة و(20) ألف عامل بشكل مباشر (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

وتشكل صناعة الحجر والرخام في فلسطين رافدياً أساسياً من روافد الإقتصاد الفلسطيني، كما وتشكل هذه الصناعة دعماً أساسياً من دعائم بناء الكيان الإقتصادي الفلسطيني المستقل. وما يميز بالتحديد الحجر والرخام الفلسطيني بحسب الطروة (2012) التالي:

1. توفر الحجر الخام كمادة أولية أساسية لصناعة الحجر في فلسطين وبكميات تجارية وبأحجام تتيح لمصانع الحجر والرخام إنتاج أنواع متعددة.
2. الجودة العالية.
3. تعدد الألوان.
4. الخبرات الفنية العالية والمتركمة من خلال تعاقب الأجيال التي تخصصت في هذه الصناعة.
5. الرواج الكبيرة الذي يلاقيه الرخام الفلسطيني في الأسواق العالمية، وذلك لجودتها وتعدد ألوانها.
6. البعد الديني والتاريخي والجغرافي.

### 3.7.1. واقع التصدير للخارج في صناعة الحجر والرخام الفلسطيني:

وفقاً لتقديرات عام (2011) بحسب (Palestine Trade Center 2014) فقد أظهر قطاع الحجر والرخام أعلى ميزة نسبية محققة في سلة الصادرات لدولة فلسطين. حيث بلغت قيمة الإحتياطيات في هذا

القطاع (30) مليار دولار أمريكي، مما يعكس إمكانات التصدير في هذا القطاع. فقد نما قطاع الحجر والرخام العالمي بنسبة (16%) بالقيمة المطلقة بين عامي (2007 و 2011). ومن بين كبار المستوردين أسواق الولايات المتحدة الأمريكية والصين والإتحاد الأوروبي (مثل ألمانيا وفرنسا وإيطاليا وهولندا) واليابان والهند. وتقود الصين من حيث المصدرين العالميين، وتسيطر على 12% من إجمالي السوق. وتشمل المصدرين الرئيسيين الآخرين ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا. كما برزت تركيا واليابان كمصدرين مهمين في السنوات الأخيرة. وتواجه صناعة الحجر والرخام عديد التحديات والمنعكسة على صادراتها، ومنها:

1. تحديات متعلقة بالتشغيل: متمثلة في خطوط الإنتاج القديمة، ملكية مجزأة للمقالع ومرافق الإنتاج، ارتفاع تكاليف الوقود المستخدم في أنشطة الحفر وتشغيل الماكينات، تدهور توفر العمالة المؤهلة وانخفاض الأجور في المحاجر.

2. تحديات متعلقة ببيئة العمل: الحصول على الائتمان بشروط معقولة (لقضايا مثل الضمانات وأسعار الفائدة)، إجراءات الترخيص والتسجيل المرهقة والمكلفة، عمليات لوجستية معقدة على الحدود تضيف تأخيرات كبيرة وتكاليف لتصدير البضائع، عدم وجود معامل جودة معتمدة، مخالفات على إمدادات المياه، وارتفاع تكلفة الكهرباء للمحاجر والتقطيع في المصانع.

3. تحديات متعلقة بدخول السوق: مصادر معلومات التجارة المحدودة للقطاع، نقص فرص التواصل في الأسواق المستهدفة، الإعتماد التقليدي على السوق الإسرائيلي مما أدى إلى محدودية قدرة الشركات على اختراق الأسواق الدولية، وضعف التعليم والتدريب الفني والمهني.

4. التحديات القائمة على التنمية: أنظمة إدارة النفايات البيئية غير الكافية في هذا القطاع.

## 2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 المقدمة

تضع الشركات والمنظمات من ضمن أولوياتها الإستثمار في الميادين التي تولد لها أعلى المردودات المادية والمعنوية، ومن هذه الميادين التوجه نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لكي تحقق الكفاءة الإنتاجية، كذلك من الواجب على المنظمات البحث عن الفرص البديلة التي تعزز من إمكانات الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة (الطاهر، 2010). وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم والفلسفات الحديثة التي تستند على المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والقوة الإبتكارية والمهارت الفنية المتخصصة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر (إدريس وآخرون، 2012). لذا من المهم بالبداية تحليل المكونات الثلاثة لفهم إدارة الجودة الشاملة قبل الوصول إلى التعريف الشامل وذلك بحسب الحراشية (2010) بالشكل التالي:

- إدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية حيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
- الجودة: تعني القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم اليه.

■ الشاملة: المقصود بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغاية.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة وزيادة الكفاءة الإنتاجية احدى مؤشرات ومرتكزات القدرة التنافسية، وفي هذا الفصل سنستعرض العديد من الدراسات التي تناولت أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة من جهة وأهمية الكفاءة الإنتاجية، ثم سيتم مناقشة العلاقة بينهم. وبناءً على ما سبق فإنه سيتم تحديد علاقة تلك الدراسات بهذه الدراسة.

## 2.2 أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية طويلة الأمد التي تساعد الإدارة في توفير مبادرات تحسين مستمرة في جميع أقسام الإنتاج، وقد تنطلق من أحد الأقسام ثم تتغلغل أنشطتها إلى الأقسام الأخرى، كما وتعمل ممارسات الجودة على التكامل والتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة، كدالة الجودة وتحليل الوقت والتخطيط الإستراتيجي، بحيث تصبح عناصر الجودة من قبل جميع الأقسام هدفاً يسعى لتحقيقه الجميع دون استثناء (جودة، 2009). فهي منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة (Oakland, 2000). ولذلك تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من أنها تعتمد منهج التغيير والتحسين في أساليب العمل ونظمه وسلوكيات الأفراد وتحسين الروح المعنوية والعمل ضمن روح الفريق والإحساس العالي بالمسؤولية والالتزام بمبادئ النظام والدقة في الأداء للإرتقاء بمستوى جودة المنتج أو الخدمة، فهي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل المنظمة وترشدها لتحقيق التحسن المستمر،

بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم (عبد الحسن والطنون، 2012).

وفي دراسة تطبيقية للحدو وسانغودي، والتي جاءت بعنوان " تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع"، هدفت إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة منها: مدى إشراك الجميع من الموظفين والزبائن والإدارة العليا في التحسن المستمر من أجل تحقيق رضا الزبائن؟ وهل تطبق عملياً مبادئ رضا الزبائن ومشاركة الموظفين والتحسين المستمر؟ فمن خلال هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة مكونة من (21) شركة تصنيع في منطقة ناجبور والتي تم اختيارها من خلال أخذ عينات متاحة. قد تم استخدام تحليل الارتباط لاختبار الفرضية، وقد أظهرت النتائج أن رضا الزبائن تمارسه الشركات على نطاق واسع على الرغم من أن عملائها هم من رجال الأعمال إلى حد كبير. وكما أظهرت بان العلاقة القائمة على الثقة بين الموردين والقيادة الملتزمة من الإدارة العليا تساهم بشكل أكثر في ممارسة أفضل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (Hedao & Sangode, 2019).

كما أنه من المهم أن نذكر بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تحقيق تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسن الخدمة المقدمة للمستهلكين، وكسب رضاهم من خلال تلبية توقعاتهم أو حتى تجاوزها، ويمكن تحديد الأهداف من خلال تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق، إذ يعد التحسين في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها تعظيم الربحية وزيادة الحصة السوقية، والقدرة التنافسية محلياً وعالمياً. ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة (عمل الشيء الصحيح من أول مرة) معياراً يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنشأة بهدف تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية وتحقيق المستوى الأمثل للفعالية والكفاءة والأداء المطلوبة.

وأيضاً تحقيق رضا المستهلك، حيث تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة إلى التعرف على المستهلكين الحالية والمرقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم وذلك بدأً من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج ومروراً بالإنتاج والتخزين ووصولاً إلى البيع والتسويق لتسليم المنتجات وتقديمها للمستهلكين، إنتهاءً بخدمة ما بعد البيع. وأخيراً زيادة الفعالية التنظيمية، حيث إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة هي مسؤولية تقع على عاتق جميع الأفراد العاملين في المنظمة، لذا فإنها تسعى بشكل دائم إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه من أجل تحقيق التحسن المستمر بالاتصالات والعمليات والمنتجات، ويكون ذلك من خلال فعالية الإشتراك من قبل جميع العاملين من أجل معالجة وحل المشاكل الإنتاجية والسعي الدائم لتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم، كذلك تشجيعهم وتحفيزهم على المشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسة والعمل على تقليص إجراءات وخطوات العمل من حيث الوقت والتكلفة اللازمة (حمود، 2000).

هذا ما أكده يونغ وآخرون في دراسة له جاءت بعنوان " العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المشروع: دليل تجريبي من صناعة البناء الماليزية". حيث تم خلال هذه الدراسة فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المشروع في منظمات البناء الماليزية من خلال جمع البيانات من قائمة أعضاء الشركات من مجلس تنمية صناعة البناء (CIDB) في ماليزيا. وقد تم إرجاع (161) إجابة صالحة لتحليل البيانات، والتي كشفت نتائج الدراسة على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت مرتبطة جزئياً بأداء المشروع لمنظمات البناء الماليزية. على وجه التحديد، كأن يُنظر إلى تركيز العمليات وتركيز القوى العاملة على أنها ممارسات إدارة الجودة الشاملة المهيمنة على أداء المشروع. وتساهم هذه الدراسة التي تقدم أدلة تجريبية تؤكد من خلالها أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وارتباطه في الأداء للمشروع

وانعكاسهما على تحسين ورفع مستوى صناعة البناء الماليزية. إلى جانب ذلك، وفرت هذه الدراسة مزيداً من التبصر للممارسين الصناعيين لفهم أدوار إدارة الجودة الشاملة وقدرتها على تحسين أداء المشروع (Jong et al., 2019).

كما وجاء في نفس الإطار الذي يظهر أهمية النتائج التي تحصد من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة جمال وجمعة والتي جاءت بعنوان " إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 (تكامل أم تماثل)". حيث هدفت هذه الدراسة إلى اظهار أهمية تطبيق إدارة الجودة والتي تعتبر إحدى العوامل التي تحدد إمكانية المنافسة بين المؤسسات، وكما تولي الإدارات الحديثة ضمان تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة من الزبون. وقد حدد مواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية (ISO 9000)، وهذه المواصفات أصبحت شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي. وأظهرت نتائج الدراسة أن نظام الجودة العالمي " ايزو 9000" وإدارة الجودة الشاملة يشتركان في كونهما اسلوبان أو وسيلتان لتحسين جودة المنتجات، سلعاً أو خدمات. وكما أظهرت أيضاً وجود اختلاف شاسع بينهما، فالأيزو عبارة عن مجموعة من معايير أو شروط عامة تضعها المنظمات العالمية للمعايير وتطبق في جميع المنظمات التي تسعى للحصول على هذه الشهادة وتخضع للمراجعة باستمرار، أما إدارة الجودة الشاملة فهي أولاً ثقافة وفلسفة، ثم منهج إداري يتكون من مبادئ ويعتمد على وسائل وأدوات تطبقها المنظمة بأسلوبها الخاص ولا تتابع من طرف أو أي جهة، وقوامها المورد البشري، حيث اهتمامها بالتحسين المستمر، وهدفها الزبون ورهاناتها تنافسية للمؤسسة (جمال وجمعة، 2011).

## 3.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ من خلال التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من إهتماماتها، الإستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة، ومن المهم إشراك جميع الموردين في جهود تحسين الجودة، وذلك من خلال تعاون المؤسسات مع هؤلاء الموردين على إستعمال برامج إدارة الجودة الشاملة، كما يجب بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية، إشترك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة وأخيراً تركيز الجودة على تلبية حاجيات المستهلك (جويحان، 2006).

وتؤكد دراسة لبارول وروبال والتي جاءت بعنوان "تعد إدارة الجودة الشاملة عملاً مهماً في عالم الأعمال اليوم". والتي جاءت في إطار التأكيد على فهم المبادئ الأساسية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. حيث خاضت الدراسة في تحليل لأهمية إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري متكامل يهدف إلى التحسين المستمر لأداء المنتجات والعمليات والخدمات وذلك لتحقيق وتجاوز توقعات الزبائن. وأظهرت الدراسة أن هناك بعض العوامل المهمة التي تساهم في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة. وأن إدارة الجودة الشاملة ضرورية للبقاء في الأعمال التنافسية. وقامت الدراسة بالاستفسار حول استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة داخل الشركات المشاركة والأهداف الرئيسية وتأثيرات هذه الأنظمة على معرفة واستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات. وتم أيضاً مناقشة المخاوف والقضايا المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ونظام تخطيط موارد المؤسسات. كما قامت الدراسة أيضاً بوصف كيفية ارتباط نظرية القيود (TOC)

بإدارة الجودة الشاملة (TQM). وقد أظهرت نتائج البحث أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي تحسين أداء الأعمال، ووصف العوامل المهمة التي تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة ( Parul & Rubal, 2016).

أما صبيرى ورومل فقد بينا أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مدى الإلتزام الإداري من قبل الإدارة العليا، وتوفير برامج التمكين الوظيفي والتدريب وتلبية جميع احتياجات العامل وتوفير بيئة وظيفية مناسبة تساعد العاملين على اظهار إبداعاتهم وابتكاراتهم وتوظيفها ودمجها مع عمل المنظمة لتحقيق الأهداف التطويرية المشتركة، بالإضافة إلى مبدأ الإحتفاظ بالمستهلكين وتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم (Saberri & Romle, 2015).

## 4.2 فوائد وخصائص إدارة الجودة الشاملة

هنالك مجموعة من الفوائد التي يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبحسب حجيم وآخرون (2009) وهي:

1. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة.
2. زيادة الفاعلية التنظيمية.
3. كسب رضا المستهلك.
4. كسب المركز التنافسي للمنظمة.

اما بالنسبة لآل يحيى (1999) فهي:

1. زيادة ولاء المستهلك.

2. تقليل التكاليف وبالتالي أسعار منافسة.

3. تحسين الربحية وخلق الميزة التنافسية.

4. رفع معنويات العاملين.

5. مستوى إنتاجية أعلى.

6. زيادة الفاعلية التنظيمية.

7. التحسين من سرعة تقديم الخدمات وعمل الشركات.

فقد جاء في دراسة بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الخدمائية في باكستان" لأختار وآخرون، والتي بينت دور إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات في باكستان. ومن أجل جمع البيانات، أجريت المقابلات مع الإدارة العليا للمستشفيات والبنوك وشركات الاتصالات والمنظمات التعليمية وشركات الطيران. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمات الخدمية في باكستان، وأكدت على الفوائد التي تنعكس من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الخدمات الذي شملته الدراسة (Akhtar et al., 2014).

وكما أكدت أيضاً على بعض الميزات والفوائد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما جاء بدراسة الوردان (2013) والتي بعنوان "علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على المزايا التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، إضافة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في هذه المنشآت والتعرف على السياسات التي تتبعها المنشآت للوصول إلى الميزة التنافسية. وكأداة دراسة تم استخدام استبانة تم تصميمها لدراسة مشكلة

البحث وأيضاً المقابلات. وكانت العينة مكونة من مدراء ورؤساء أقسام الجودة في المنشآت الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية (ISO9001). وشملت المقابلات للمسؤولين في عدة قطاعات منها قطاع الصناعات الدوائية، قطاع الصناعات الثقيلة (الآلات والمعدات)، قطاع الصناعات الإستخراجية (الحجر والرخام) وأخيراً قطاع المنتجات الغذائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك اهتمام واضح من قبل المنشآت الصناعية بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة المعتمدة بالدراسة، وتطبق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، وقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب الإجراءات التشغيلية والتحسين المستمر، ثم متغير التركيز على الزبائن وأخيراً النظم الإدارية. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك إهتمام كبير من قبل هذه المنشآت بإملاك مزايا تنافسية، وأنها تتبع العديد من السياسات للوصول إلى امتلاك الميزة التنافسية وتطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

هنالك مجموعة من المتطلبات والمفاهيم التي يمكن من خلالها بناء برنامج فعال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي بحسب محسن والنجار (2012) بالشكل التالي:

■ التوجه نحو الزبون: من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المنظمة دراسة توقعات الزبون وفهم متطلباته ورغباته وتحويلها إلى خصائص للمنتج الذي تقدمه للزبون. وهذه المتطلبات تشمل الجاذبية للمنتج والذي تزيد من رضا الزبون، أداء المنتج والذي يعبر عنه الزبون بكل صريح، والمتطلبات التي يتوقع أو يثق الزبون بوجودها في المنتج.

■ حلقات الجودة: هي عبارة عن فرق أو مجموعة من العاملين ومشرفهم في نفس القسم (حلقات الجودة)، حيث يتم تدريبهم على حل المشكلات وضبط العمليات إحصائياً. إذ تقوم هذه المجموعات بالعمل على تحليل المشكلات المتعلقة بالإنتاج ودراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

■ تمكين العاملين: وتعني مشاركة جميع العاملين في كافة عمليات الإنتاج، فعندما تمنح الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فإنها تحقق للشركة جودة عالية في إنتاج منتجاتها، وذلك لأن مشاركة العاملين تنعكس على التحسينات التي تجري على العمليات والمعدات والمنتجات التي تؤدي إلى الجودة العالية. وفي دراسة تطبيقية لنجم (2013)، بعنوان "كفاءة العامل وأثرها في تحسين كفاءة إنتاجية المنظمة" أكدت على دور العاملين فمن خلال هذه الدراسة تم تسليط الضوء على الكفاءة الإنتاجية لمعمل اسمنت كركوك والحاصل على شهادة الأيزو (9002) لعام (2008) وذلك من أجل تحسين كفاءته الإنتاجية ومعرفة أثر كفاءة العامل على ذلك. حيث بلغت العينة (92) عامل وزعت عليهم استبانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم الإستنتاجات والتي تزيد من الكفاءة الإنتاجية وكفاءة العامل وهي (حرص العامل على إكمال عمله في موعده المحدد، عدم مطابقة المواد المستلمة للمواصفات وتأثير ذلك على تأخير أو وقف الإنتاج، دور نظام الترقيات في رفع كفاءة العامل، بالإضافة إلى إظهارها لدور العامل في الاستخدام الأمثل للمواد وإقلال نسبة العادم منها وجداول الصيانة المنتظم للمواكن...ألخ).

■ التحسين المستمر (Kaizen): الكايزين هو اشراك جميع العاملين في المنظمة بعمليات التحسين المستمر، فهو تطبيق لخطوات دورة PDVA (خطط، نفذ، إحص وحل، إتخذ إجراء)، وهو نموذج طوره (Walter Shewhart) للتحسين المستمر. فهو العمليات التي لا تتوقف وتتضمن كافة العمليات والاجراءات والمعدات والمواد.

■ الحيود السداسي (Six Sigma): هو مقياس لمقدار الإنحراف أو تباين الخدمة أو المنتج عن حالة الكمال أو العيب الصفري، ويعبر عنه إحصائياً بهدف كمي مقداره (3.4) عيوب لكل مليون وجدة او فرصة.

▪ تدريب العاملين على استخدام الأدوات السبع لضبط الجودة: تشمل الأدوات السبع لضبط الجودة الضبط الإحصائي للعملية، مخطط تدفق مسار العملية، مخطط التبعر، مخطط السبب والأثر، المدرجات التكرارية، مخطط بريكو وقوائم المراجعة.

▪ المقارنة المرجعية (Benchmarking): هي القواعد والإجراءات التي يتم تنظيمها بشكل منهجي من أجل قياس أداء المنظمة (منتجات، خدمات، عمليات) ومقارنته بشكل مرجعي مع المنظمات ذات الأداء المتميز في السوق.

وقد أكدت دراسة جاءت في إطار عمل مقترح لكل من لأونغ وتان، بعنوان " إدارة الجودة الشاملة ( Soft TQM)، ممارسة إدارة المعرفة وأداء شركات التصنيع"، على القيام بتحديد العلاقة المباشرة بين عوامل Soft TQM وزيادة أداء الشركة بين الشركات المصنعة الماليزية، التي يعود التحكم فيها لحجم الشركة. كما تناولت هذه الدراسة أيضاً العلاقات غير المباشرة بين عوامل Soft TQM والأداء الثابت مع وجود إدارة المعرفة (KM) كوسيط. وقد وجدت هذه الدراسة في نتائجها وجود دعم الأدب للنموذج المفاهيمي ل (KM) كوسيط للأبعاد الرئيسية لل (Soft TQM) فيما يتعلق بأداء الشركة، وهذا يعني أن العناصر الثقافية ل (TQM) التي يطلق عليها (Soft TQM) تلعب دوراً كبيراً عند دمجها مع ممارسة المعرفة كمورد عند دراسة أداء الشركة (Ong & Tan, 2018).

## 5.2 شروط إدارة الجودة الشاملة

توجد هنالك عدة شروط بحسب (Pries & Quigley (2013) ينبغي توافرها في المنظمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وهذه الشروط تتضمن التالي:

- تسلسل هرمي للمنظمة راسخ وواضح المعالم.
- توفر مجموعة من العمليات الموثقة.
- الأفراد على إستعداد للدفاع عن المبادرة الجديدة.
- دعم الإدارة للمبادرة الجديدة.
- وجود فهم واضح لفوائد إدارة الجودة الشاملة.
- وجود ثقافة داعمة ومتفهمة ومساندة في داخل الشركة.

وفي هذا الإطار جاءت دراسة تطبيقية للمعموري والعامري، بعنوان " تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة أور العامة في محافظة ذي قار". والتي شملت على تقييم وقياس لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة أور العاملة في محافظة ذي قار. حيث قام الباحثان بإستخدام قائمة فحص لتقييم مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة عينة البحث، وقد تناولت فقرات المقياس المبادئ الأربعة الأساسية للجودة الشاملة وهي (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر والتركيز على رضا الزبون)، حيث تضمن المقياس (37) سؤال موزعين على أربع قوائم تختص كل قائمة بالإجابة على أسئلة أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تم اعتماد مقياس ثلاثي. وقد تم توزيع استمارة الفحص والتقييم على عشرة أقسام داخل الشركة. وتوصلت النتائج للدراسة إلى أن شركة أور العامة تطبق شروط إدارة الجودة الشاملة بنسبة (88%) (المعموري والعامري، 2019).

وبحسب (Oakland 2014) فإن نهج إدارة الجودة الشاملة يتضمن ثلاثة نقاط رئيسية وهي:

أولاً: من المهم التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نهج شامل لتحسين القدرة التنافسية والفعالية، ويكون ذلك من خلال التخطيط والتنظيم وفهم كل نشاط، وأيضاً بإشراك كل فرد في كل مستويات المنظمة. كما أنه مفيد في جميع أنواع المحطات.

ثانياً: من الأمور الأساسية أن تضمن إدارة الجودة الشاملة أن تقوم الإدارة بتبني نظرة عامة إستراتيجية للجودة وتركز على الوقاية وليس الكشف عن المشكلات.

ثالثاً: لا بد من ذكر أنه في الغالب ما يتطلب ذلك القيام بتغيير العقلية الموجودة من أجل كسر الحواجز القائمة. لذا ينبغي على الإدارات التي تشك في قابلية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة أن تطرح أسئلة حول تكاليف التشغيل والأخطاء والنفايات والمعايير والأنظمة والتدريبات والتعليمات الوظيفية.

وفي دراسة جاءت في إطار تقييم للصناعات السعودية لعبد الواحد والباز، بعنوان " تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة". قامت هذه الدراسة على قياس مستوى المعرفة والفهم وتنفيذ أدوات إدارة الجودة على عينة من القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى مراقبة السياسات المختلفة لتنفيذ إستراتيجيات الجودة ومدى إنماجها وذلك في أنظمة الإدارة الصناعية بشكل عام. ولتنفيذ الدراسة تم استخدام استبيان لتغطية العناصر الرئيسية، بما في ذلك معرفة وفهم مختلف أساليب إدارة الجودة (QM) والأدوات المصاحبة لها من أجل التحقق من تأثير استخدام كل نهج لإدارة الجودة على مستوى النمو الفعلي للمنظمات الصناعية، جنباً إلى جنب مع تأثير الطريقة التنفيذية للإدارة ومدى توافقها مع التنفيذ السليم لأدوات الجودة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الرؤى المختلفة لإستراتيجيات وسياسات إدارة الجودة لا تزال تعتمد على الشركات الصناعية المشاركة في المسح. بالإضافة إلى ذلك، فقد ظهر بأن هناك

إختلاف في مستويات فهم وتنفيذ أدوات وتقنيات إدارة الجودة (Abed-Elwahed & WI-Baz, 2018).

## 6.2 معايير إدارة الجودة الشاملة

أما معايير إدارة الجودة الشاملة اللازمة للدخول إلى الساحة التنافسية، بحسب (Conti 1993)، فيمكن عرضها على النحو التالي:

1. المنافسة على مستوى الجودة، نسبة القيمة والتكلفة المتصورة من قبل المستهلك.
2. التركيز على جودة العملية الإنتاجية .
3. علاقة المورد / المستهلك في داخل الشركة.
4. التحسين المستمر كإستراتيجية.
5. تمديد نهج إدارة الجودة الشاملة إلى كل قطاعات الشركة ومستوياتها وعملياتها (المعموري والعامري، 2019).

وفي دراسة لسامسوداين وآخرون، بعنوان "إستكشاف أهمية الإتصال الداخلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية"، أكدت على معيار مهم من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث قامت الدراسة بإظهار أهمية ممارسات الإتصال الداخلية في عوامل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأنماط الإتصال من حيث أشكال الرسائل ووسائل الإتصال لنقل رسائل إدارة الجودة الشاملة. تم استخدام أداة الإستبانة والتي تم توزيعها على (104) من شركات التصنيع الكبرى التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا. وقد أظهرت النتائج أن هنالك بعض أنماط الإتصالات التي تمارسها الإدارة عند نقل رسائل إدارة

الجودة الشاملة (TQM) ونشرها، ولكن ليس لديها إرشادات محددة مما يؤدي إلى عدم تخطيط ممارسات الإتصال الداخلي بشكل جيد (Samsudin et al., 2017).

## 7.2 مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ترتبط إدارة الجودة الشاملة بجميع الأنشطة والعمليات في المنظمة، وهناك خمسة خطوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح بحسب باسو ومحبوب (2013) وهي بالشكل التالي:

1. الإعداد: وهي المرحلة التي يتم فيها صياغة رؤية المنظمة وإتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتدريب المدراء والعاملين على إدارة الجودة الشاملة.

2. التخطيط: وهي المرحلة التي يتم فيها الموافقة على خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة واختيار لجنة الجودة (المستشارين، الاعضاء) وتدريبهم، وتهيئة المواد الضرورية.

3. التقييم والمراقبة: تنطوي هذه المرحلة على تقييم كلفة الجودة، تقييم متطلبات الزبون، التقييم التنظيمي والتقييم الذاتي.

4. التنفيذ: تتضمن هذه المرحلة تشكيل فريق العمل، وتدريب المدراء والعاملين.

5. تبادل الخبرات: وهي المرحلة التي تتضمن الاستفادة من المهارات والخبرات السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

6. تحسين الجودة: تطوير البنية التحتية اللازمة لتحسينات الجودة، تحديد مجالات محددة تحتاج إلى تحسين وتنفيذ مشروعات التحسين، إنشاء فريق مشروع يتحمل مسؤولية إكمال تحسين كل مشروع، تقديم كل ما يحتاج اليه فريق العمل لتشخيص المشكلات وتحديد الأسباب الجذرية وتطوير الحلول وإنشاء عناصر تحكم من شأنها الحفاظ على المكاسب التي تحققت (نصيرة، 2015).

## 8.2 تحقيق إدارة الجودة الشاملة

إن طريقة تحقيق جودة المنتج هي تحسين تصميم المنتج بشكل مستمر والعمليات المستخدمة في المنتج. وهناك أربعة عشر مبدأً بحسب (Parul & Rubal (2016) مقدم من قبل ديمينغ (Deming) لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وهي بالشكل التالي:

1. تبني الإدارة العليا الفلسفة الجديدة، والتعرف على سبب البحث والتقصي وذلك لتحسين العملية وخفض التكلفة.
2. إنهاء ممارسة تقديم الأعمال على أساس الثمن فقط، وتحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار وبشكل دائم.
3. تبني طرق التدريب الحديثة، وترسيخ السمات القيادية للمشرفين ومساعدة العاملين للقيام بالعمل بشكل أفضل.
4. طرد الخوف، خلق الثقة وخلق مناخ للتقدم والابتكار، وتبني نهج فريق العمل والقضاء على الحواجز بين الإدارة والعاملين والتوجه نحو التحسين بإتجاه أهداف للشركة.
5. القضاء على الشعارات والأهداف الشخصية للعاملين، وعلى الحصص العددية للتصنيع، وبدلاً من ذلك تعلم طريقة للتنمية. كما مهم التخلص من الإدارة بالأهداف، وبدلاً عن ذلك، مهم التعرف على قدرات العمليات وكيفية تطويرها.
6. القضاء على الحواجز التي تقف ضد الإحترام وتفاخر العاملين بعملها، ودعم التعليم والتنمية الذاتية لكل شخص.

7. تنمية برامج التدريب والتعليم للعاملين نحو تحقيق وتحسين الجودة، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لانتاج وتحقيق التحول.

## 9.2 معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من المزايا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك العديد من المعوقات التي تواجه ذلك، ومن عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر للقيادة العليا للمؤسسة، وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة. والتركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، حيث أنه لا يوجد أسلوب واحد يتضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الاجزاء المختلفة والمتراصة معاً. كما أن التغيير المستمر للقيادات الإدارية يحول دون تمكنها من السيطرة على برامج إدارة الجودة الشاملة. والوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى التراجع عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير لإدارة الجودة الشاملة. وأيضاً عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال وتخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير لدى العاملين، بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم. وأن عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة وعدم وجود نظام فعال للإتصالات والتغذية العكسية واعتماد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الاشخاص العاديين داخل المنظمة جميعها تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة (جمال وجمعة، 2011).

وفي نفس الإطار الذي يتحدث عن المعوقات والحواجز التي تقع امام تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت دراسة لعمار وزين، بعنوان " الحواجز أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية في أندونيسيا". حيث قامت الدراسة بالبحث بالمجال الذي يتعلق بالحواجز التي تواجهها المنظمات الصناعية في أندونيسيا أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة. حيث تكونت العينة الكلية من (364) منظمة، تم اختيارها لتطبيق نظام المسح متعدد الردود، وقد استجابت لهذا المسح فقط (78) منظمة. وقد كانت النتائج تشمل على (11) عامل ذات صلة لخلق حواجز كبيرة أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المحلية، وقد كانت هذه الحواجز متعلقة بعدة قضايا وهي الموارد البشرية، الإدارة، الموقف من الجودة، الثقافة التنظيمية، العلاقات بين الإدارات، الموارد، الآلات والمعدات، المعلومات، الاسلوب والتدريب ( Amar & Zein,2001).

أما (Jancikova & Brychta (2009) فقد حددوا عشرة اسباب رئيسية تعاني منها العديد من الشركات فيما يتعلق بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وهي بالشكل التالي:

عدم التزام الإدارة، قلة الرؤيا والتخطيط، الرضا عن أي حل سريع، عندما تكون العمليات مرتبطة بالادوات، قبول سهل للمنهجيات المعبأة، عندما تصبح الجودة مقيدة، تغيير الثقافة مقابل نهج المشروع، خلق امبراطورية الجودة، عدم مشاركة الافراد وعدم وجود تدابير عمل حقيقية.

فقد أكدت دراسة ماجستير لثوابته (2017)، جاءت بعنوان "أثر المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين". فقد أوضحت بعض الاثر الناتج عن المعوقات الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين. وفي هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد شملت عينة الدراسة أصحاب

منشآت الحجر والرخام في فلسطين والبالغ عددهم (618) منشار حجر، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ عددهم (140) فرد من أفراد المجتمع وقد وزعت عليهم الاستبانات وتم إستعادة (107) استبانة صالحة للتحليل. وقد أظهر نتائج تحليل المعوقات الداخلية بأن الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، والهيكل التنظيمي، وحجم رأس المال والأنظمة والقوانين لها تأثير إيجابي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام، أما تحقيق الميزة التنافسية فلا يوجد لها أثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين. وأشارت النتائج فيما يخص تحليل المعوقات الخارجية فقد كان للبنية التحتية أثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين، وإجراءات التصدير، والأنظمة والقوانين المتبعة لا يوجد لها أثر على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين.

## 10.2 مفهوم الإنتاجية

هي النسبة أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات للنشاط الإنتاجي، كما وعرفت أيضا بأنها نسبة المخرجات للعمليات الإنتاجية إلى المدخلات، وبالتالي فإن الإنتاجية تعني الأداء الأمثل بأحسن الطرق الممكنة ولذا يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال استخدام الطرق العلمية لتحديد الوقت الضائع والهدر في المادة الأولية وتحدد الإجراءات المطلوبة لتلافي أسبابه وصولاً إلى الأمثلية والكفاءة (الفضل والطائي، 2004).

يعنى بالكفاءة الإنتاجية مدى الإستخدام الأمثل للمصادر والإنتفاع بها لإنجاز الأهداف أو أنها أمثل استخدام لعناصر الانتاج بهدف الحصول على أقصى نفع من تلك العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية (الفضل والطائي، 2004). كما عرفها نجم (2013) على أنها القدرة على إستغلال الموارد استغلالاً

صحيحاً من أجل تحقيق الأهداف. ويعتمد قياس الكفاءة الإنتاجية بحسب الفضل والطائي (2004) على

المعايير التالية:

1. المعايير المباشرة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات خلال فترة زمنية معينة وهي المقاييس الكلية مثل الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات او حق الملكية والمقاييس الجزئية مثل المبيعات المتحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات.

2. المعايير غير المباشرة مثل قياس الرغبة في العمل ورضا الأفراد والروح المعنوية.

## 11.2 محددات تحسين الكفاءة الإنتاجية

يوجد لتحسين الكفاءة الإنتاجية محددات، ولتوضيحها بشكل أفضل تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية بحسب المصري (2000) وهي:

1. العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة وتشتمل على:

▪ الأفراد من حيث مستوى مهاراتهم وقدراتهم، مستواهم العلمي والثقافي، الاهتمام بالدوافع، العدد والتركيب المهني والعمرى لقوة العمل.

▪ رأس المال الثابت.

▪ طرق إنتاجية المنتجات من حيث كمياتها وجودتها وتصميمها.

▪ التنظيم والأهداف المنشودة للمنظمة ونظم الحوافز وحجم المنظمة.

2. العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة وتشتمل على:

▪ الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية وأهداف التنمية.

▪ التشريعات المنظمة للعمل والانتاج.

▪ سياسات التعليم والتدريب والبحث العلمي.

3. العوامل المرتبطة بالمناخ الدولي والاقليمي وتشتمل على:

▪ شروط التجارة الدولية.

▪ العلاقات السياسية الدولية.

▪ عمليات تبادل التكنولوجيا.

▪ حركة هجرى القوى العاملة.

وقد جاءت دراسة كومار وآخرون والتي تحمل عنوان "تقييم العوامل المهمة لتعزيز الإنتاجية". لتحديد العوامل التي تهدف إلى تعزيز الإنتاجية ، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات بإستخدام مراجع المصادر الدولية والوطنية المختلفة لاستكشاف هذا المجال في الإنتاجية. وقد حددت الدراسة ما مجموعه (15) من العوامل المعززة للإنتاجية. ومن أجل إتمام الدراسة تم اختيار نهج عملية التحليل الهرمي، وذلك بشكل مناسب لتصنيف هذه العوامل بسبب بساطتها وفعاليتها. استخدام الإستبانة كأداة وذلك بعد الأخذ برأي الخبراء حول الصناعة التحويلية الهندية. وقد جاء التصنيف لثلاثة عوامل رئيسية من خلال أخذ الإتجاه الإيجابي وإشراك الإدارة والموظفين وأخذ ظروف العمل. وقد ساعد ترتيب العوامل لتحسين الإنتاجية وتصنيف العوامل في أربعة منظورات وتسلسلها وعمل خطة العمل كحصيلة نهائية للدراسة، مما يساعد الأكاديميين ومديري العمليات على الإدارة الفعالة لـ "أنشطة العمليات والإنتاج الخاصة بالشركات وسلاسل التوريد (Kumar et al., 2016).

أيضا في نفس الإطار جاءت دراسة كزاز وآخرون، بعنوان " العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمل: وجهات نظر العمال الحرفيين". حيث هدفت الدراسة إلى تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية في مجموعات وفقاً لمستويات أهميتها. وكان الهدف من الدراسة هو إعادة تقييم العوامل ضمن نفس المجموعات من خلال النظر في الانحرافات المعيارية والقيم المتوسطة من وجهة نظر العمال الحرفيين. حيث تم تحديد 37 عاملاً وتصنيفهم ضمن أربع مجموعات مثل العوامل التنظيمية والإقتصادية والجسدية والإجتماعية الفسيولوجية. تم استخدام الاستبيان كأداة للحصول على البيانات من العمال الحرفيين. استخدام الباحثون طريقة تقنية مؤشر الأهمية النسبية (RII) في تحليل الاستمارت. وقد كشفت النتائج أنه على الرغم من أن ترتيب العوامل لم يتغير، إلا أن مستويات أهميتها قد تغيرت ( Kazaz et al., 2016).

## 12.2 طرق تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن طرق تحسين الكفاءة الإنتاجية ومن خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحسب محمد (2004) من خلال الخمسة نقاط التالية:

- تخفيض التكاليف: هذا المدخل يعتبر مدخل تقليدي لتحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو أكثر شيوعاً واستخداماً ويحقق نتائج إيجابية إذا طبق بالطريقة الصحيحة. ولكن نجد أن الكثيرين من المنظمة تطبق هذا المدخل بشكل لا يؤدي إلى النتائج المتوقعة، فمثلاً قد تقرر الإدارة تخفيض تكاليف خدمة العاملين وتخفيض التدريب وينتج عن ذلك عدم كفاءة رجال البيع والتي تؤدي إلى انخفاض الحصة السوقية والمبيعات والقدرة التنافسية.

• التحكم في النمو: يعتبر هذا المدخل مدخلاً ايجابياً ولكن النمو من دون تحسين الإنتاجية والجودة يعتبر تضخم، فعملية التحسين قد تستدعي زيادة في الاستثمارات وبالتالي زيادة التكاليف، ولكن لا بد أن يكون العائد على الاستثمار أكثر من التكلفة مما يؤدي إلى زيادة معدل الإنتاجية . وهناك طرق يمكن اتباعها للتحكم في النمو مع زيادة الإنتاجية والجودة مثل رأس المال والتحسين التكنولوجي وتصميم النظم والتدريب وتصميم التنظيم والتطوير. وليست بالضرورة زيادة الاستثمار في التحسين الرأسمالي فقد تساعد أيضاً على تخفيض مقدار المدخلات بالنسبة للوحدة من المخرجات خلال فترة النمو وتسمى في هذه الحالة تجنب التكلفة.

• العمل بطريقة ذكية (SMARTER): وذلك بالعمل على زيادة المخرجات من نفس المدخلات المستخدمة سابقاً، وبالتالي زيادة المبيعات أو الإنتاج مع استخدام نفس الموارد وتخفيض الوحدة. وتعتقد بعض المنظمات بأن العمل بطريقة أفضل تعني تجميد الميزانية بينما تتوقع مستوى أعلى من المخرجات، بالرغم من أن هذا يعتبر ضروري كمقياس لتقليل الفجوة لكن من الصعب اتباعه كمدخل عقلي ومنطقي لتحسين الإنتاجية على المدى الطويل. لذا فإن استخدام هذه الطريقة كوسيلة لتحسين معدل الإنتاجية والجودة يمكن الوصول إليها من خلال الحصول على مخرجات أكثر عن طريق تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال تصميم المنتجات أو تحسين العمليات أو الحصول على معدل أكبر من المخرجات بإستخدام نفس المستوى من الخامات عن طريق زيادة دوران المخزون.

• التخفيض التدريجي: هذا المدخل مماثل لمدخل تخفيض التكلفة لكنه يساعد على زيادة الإنتاج أو المبيعات، فهو يعتمد على تخفيض التكلفة بنسبة أكبر وبالتالي زيادة المعدل، ومن هنا يمكن التوصل إلى

تحسين معدل الإنتاجية من خلال التخلص من الأشياء غير المنتجة سواء فيما يتعلق بالآلات أو العمالة أو المستهلك أو الأنشطة.

• العمل بكفاءة: يعتبر هذا المدخل من أكثر المداخل التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية والجودة، ويمكن التعبير عن هذا المدخل بسهولة وفي كلمات قليلة وهو الحصول على نتائج بتكلفة أقل.

### 13.2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية

يتمثل هدف كل من إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية تحقيق رضا المستهلك من جانب وكذلك تخفيض التكاليف للمنتجات لأجل الحصول على أعلى عائد ممكن أو ربح متوقع، كما أنه من المهم نكر أن زيادة الإنتاجية لا تعني زيادة الكفاءة دائماً، بينما زيادة الكفاءة تعني دائماً زيادة في إنتاج السلع والخدمات بعناصر الإنتاج نفسها أو بأقل منه بأقصى كفاءة ممكنة. لذا فإن أثر إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية يمكن أن يكون له تأثير مهم على مقاييس الإنتاجية لأن تخفيض العيوب والضياعات سيؤدي إلى زيادة المخرجات، وعليه فإن زيادة التحسين في الإنتاجية والجودة يؤدي في المحصلة إلى زيادة في المبيعات (الحصة السوقية)، زيادة في الأرباح، تحقيق الجودة في المنتجات نتيجة التحسن المستمر، زيادة رضا المستهلك وأخيراً الحصول على موقع تنافسي مرموق (الفضل والطائي، 2004).

ومن المؤشرات على الأداء الجيد للمنظمات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو زيادة الإنتاجية وجودة السلع والخدمات، حيث أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي عامل رئيسي في زيادة الإنتاجية في ظل الأداء الوظيفي للمنظمة (Dahlgard & Dahlgard, 2006). هذه النتائج تثبت أن تنفيذ وإتباع نهج إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات على تحقيق التميز في الأداء وزيادة الإنتاجية (Nair, 2006). وبحسب Khan (2003) فإنه أصبح منافسة عالمية كبيرة بين المنظمات، حيث ومن جهة

المستهلك العقلاني تعظيم قيمة المال لديه للحصول على سلع أكثر، أما بخصوص المنتج فإنه يرغب في زيادة قيمة منتجاته وبأسعار تكون مقبولة للمستهلك مع التقليل من التكاليف الإنتاجية لتحقيق الأرباح، وبالتالي تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيخلق ثقافة زيادة الرضى للمستهلكين والتقليل من التكاليف الإنتاجية للمنتج. وبحسب دراسات عديدة وعلى المدى الطويل فإن الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تحقق إنتاجية، ربح، وحصة سوقية أعظم في العديد من منتجاتها ووضع السوق.

## 14.2 أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكفاءة الإنتاجية

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينعكس ايجابياً على مقاييس الإنتاجية وذلك من خلال تخفيض العيوب والتالف من المنتجات، والذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة حجم المخرجات أو التقليل من المدخلات والحصول على نفس المخرجات.

كما بين أثر هذا التطبيق لإدارة الجودة الشاملة على الانتاجية في دراسة حالة لمحمد (2004) التي شملت شركة الخرطوم لتصنيع الصمغ العربي المحدود في الفترة ما بين (1999م -2003م) والتي جاءت بعنوان " أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية ". حيث ساعدت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية في شركة الخرطوم لتصنيع الصمغ العربي المحدود في الفترة ما بين (1999م -2003م). وكما هدفت إلى التعرف على الإستراتيجية المتبعة في مجال إدارة الجودة الشاملة وضبط الجودة وأيضاً الوقوف على أهم الإنجازات التي حققتها الشركة في مجال ضبط الجودة. حيث اتبع الباحث منهج دراسة الحالة وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي. وقام بتوزيع استمارة على عينة عشوائية مكونة من (30) شخص من شاغلي الوظائف المختلفة في الشركة. وقد أظهرت النتائج أن الجودة مفهوم يعني إشباع المستهلك إشباعاً كاملاً وفق حاجاته ومتطلباته. وأظهرت أن

التحسين المستمر ضروري لمواكبة التطور العلمي والمحافظة على برامج إدارة الجودة الشاملة. وأيضاً أشارت إلى أن الشركة تفتقد لنظام إدارة جودة شاملة بالرغم من اتباعها نظام جودة خاص بمنتجاتها.

وبالتالي وبحسب كل الأشكال الموجودة لتطبيق وتحسين الجودة يكون لها انعكاس ايجابي على الانتاجية، حيث أن الجودة الرديئة تؤدي إلى إنتاجية رديئة وبالتالي تقليل فاعلية المنظمة وزيادة تكاليفها الإنتاجية، مما سيؤثر على الحصة السوقية من خلال تقليل إشباع حاجات ومتطلبات المستهلك وبالتالي التقليل من الإيرادات والأرباح. وعليه فإن زيادة المبيعات والأرباح، ولزيادة رضا المستهلك من خلال تحقيق الجودة في المنتجات نتيجة التحسين المستمر للحصول على موقع تنافسي مرموق يتطلب تحقيق المتطلبات المرتبطة بعناصر الانتاج وبحسب الفضل والطائي (2004) كالتالي:

1. الإستخدام الأمثل والكفوء للموارد المادية والبشرية.

2. ضرورة وجود التحسين والتطوير المستمر للوصول إلى المستويات المثلى.

كما وأكدت في هذا الصدد دراسة ماجستير لحسين (2014)، التي جاءت بعنوان " تحسين صناعة الرخام والحجر في فلسطين بإستخدام نظم الجودة والسلامة". حيث أوضحت الدراسة مدى إمكانية تطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين من خلال تطبيق نظم الجودة والسلامة، فقامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي وإستخدمت الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، إضافة إلى إجراء مقابلات لجمع معلومات مكملة للبحث، وتم توزيع الإستبانة على 365 عامل و242 مدير. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية شركات الحجر والرخام لديها مشاكل مشتركة وتؤثر على كفاءة عملها. كما أظهرت بأن هناك جهل عام لدى العاملين والمدراء لمفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتمسك الإدارة العليا في تطبيق الإدارة

التقليدية واعتبار إدارة الجودة الشاملة تكلفة اضافية على الشركة والتي تؤدي جميعها لعدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة السلامة في مناشير الجحر، وأظهرت الدراسة أيضا أن منشآت الرخام والحجر في الخليل وبيت لحم هي أكثر عدداً وأكبر حجماً، كما أنها أكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية وتعمل بطاقة إنتاجية وقوى عاملة أكبر وتتبع نهج التطوير والتحسين المستمر.

3. ضرورة وجود إدارة ملتزمة بتقديم الدعم طويل الأمد للمنظمة، وذلك من أعلى قمتها حتى قاعدتها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتشجع على تحقيق التعاون والعمل الجماعي وتحفيز الأفراد ومنح الثقة وتطوير الموارد البشرية (محمود، 2005).

4. فهم حاجات المستهلك وتوقعاته والعمل على إشباعها، فالمستهلك الخارجي هو الشخص الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه لاقتناء المنتج أو السلعة أو الخدمة. أما المستهلك الداخلي هم الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة وينظر إليهم على أنهم مستهلكون لمن سبقهم في العمليات وموردون لمن يليهم (الخطيب، 2008).

5. مشاركة فعالة وإستخدام أمثل للموارد البشرية بأكملها وتحسين قدرتها وتطويرها، ويتم ذلك من خلال منح الثقة وتحقيق الإندماج الأكثر مع أهداف المنظمة من خلال مفهوم التمكين الإداري، حيث يصبح العاملون هم أصحاب عمل وذات شعور عال بالمسؤولية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمة. كما وتتيح الفرصة لجميع العاملين على المشاركة في الأنشطة المتعلقة بإداء أعمالهم والسيطرة عليها وإجراء التحسين في أماكن عملهم لتصبح أكثر راحة وامان وإنتاجية، فالعامل هو أقدر على تطوير قدراته ومهاراته من خلال التدريب واكتساب الخبرة عند ممارسة الاعمال.

6. وضع مقاييس أداء العمليات من خلال وضع نظام تقييم ضمن تحديد مستويات الجودة ومستويات الأداء وكيفية الإرتقاء بمستوى الأداء في الوحدات التنظيمية كلها وتحديد واضح للمسؤوليات والواجبات، ومقاييس واضحة الأبعاد تساعد على تحقيق دقة المطابقة بين التصميم أو التخطيط والأداء الفعلي.

7. التزام طويل الأمد بين المنظمة والموردين للمواد ومعاملة الموردين كشركاء، وذلك وفق مواصفات ذو جودة عالية منفق عليها، مما يقلل ذلك من النوعيات ذات الجودة المتدنية وتقليل تكاليف الفحص والإختبار. وهناك مفهوم الإنتاج في التوريد عند وقت الحاجة (Just in Time) حيث تصل المواد والمكونات إلى عملية الإنتاج بكميات صغيرة وبحسب الحاجة لها ومن ثم تنخفض تكاليف التخزين والتالف من المواد. ولتوثيق علاقة شراكة قوية بين الطرفين يعتمد ذلك على الثقة والتعاون طويل الأمد (محمود، 2005).

وقد أكدت على بعض ما ذكر أعلاه نتائج لدراسة فان وآخرون، والتي تحمل عنوان "تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات آلية (على الوقت تماماً) (JIT (Just in Time) على أداء المرونة: الدليل التجريبي من مصانع التصنيع الدولية". فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة التجريبية والتي قامت بالتحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وممارسات الإنتاج في الوقت المناسب (JIT) وأداء المرونة في شركات التصنيع، متبعة تطبيق تحليل الارتباط والإنحدار لتحليل البيانات التي تم جمعها من (280) مصنعاً في (12) دولة بما في ذلك الصين، فلندا، المانية، إيطاليا، إسرائيل، اليابان، كوريا، إسبانيا، السويد، تايوان، المملكة المتحدة وفيتنام من سنة (2013 إلى 2015) في إطار مشروع التصنيع عالي الأداء، إن النتائج التحليلية تؤكد الارتباط العميق بين إدارة الجودة الشاملة وممارسات إنتاج JIT وأداء المرونة. علاوة على ذلك، تشير هذه الدراسة إلى أن تأثير ممارسات إنتاج JIT على أداء

المرونة يمكن تعزيره بمستوى أعلى من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما وتشير النتائج الرئيسية لهذه الدراسة إلى أنه يمكن تعزيز أداء المرونة من خلال تطبيق ممارسات إنتاج TQM و JIT، وينبغي اعتبار TQM بمثابة منصة لزيادة تأثير إنتاج JIT على أداء المرونة إلى أقصى حد ( Phan et al., 2019).

8. التحسين المستمر للعمليات، وهي ركيزة أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى أعلى مستويات من الكفاءة الإنتاجية والإستمرار في التحسين في العمليات والأداء التشغيلي لتحقيق الملائمة للتطورات والمتغيرات المستمرة في حاجات الزبائن ورغباتهم، وأن يكون التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة (الخطيب، 2008).

وللتأكيد على أهمية ممارسة إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد مع التحسين المستمر للعمليات وانعكاس ذلك على الكفاءة الانتاجية جاءت دراسة أغوس وعبد الله، بعنوان "ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الماليزية: تحليل استكشافي". هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع المدرجة في ماليزيا، كما تستعرض أهمية شهادة الأيزو وكذلك بعض القضايا الأخرى ذات الصلة. تم اختيار ثلاثون شركة باستخدام العينات العشوائية الطبقية. كما تم استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات. وتشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن طول مدة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة له تأثير كبير على الأداء المالي للشركات. وايضا تبين أن التبنى لنظام إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل متفوقين على متبني هذا النهج على المدى القصير. كما وتتمتع شركات التصنيع الصناعي بدرجات أعلى في إدارة الجودة الشاملة من شركات التصنيع الاستهلاكية. بالإضافة إلى ذلك، يشير

تصنيف مؤشر الجودة إلى أنه يتم تنفيذ مقاييس أكثر صرامة للجودة في صناعات السيارات والغاز  
(Agus & Abdullah, 2000).

وفي إطار التحدث حول الاشكال الموجودة لتطبيق وتحسين الجودة وما لها من انعكاس ايجابي على  
الإنتاجية، ومن جانب آخر بخصوص صناعة الحجر والرخام، جاءت أيضاً دراسة ماجستير للطروة  
(2012)، تحمل عنوان " دور اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير الصناعات في الضفة الغربية من  
وجهة نظر أعضائه". فقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور اتحاد صناعة الحجر والرخام (التمثيلي،  
التسويقي، التدريبي ودوره في حل المشكلات) في تطوير تلك الصناعة من حيث تحقيق (البعد المالي،  
الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم) من وجهة نظر أعضائه في الضفة الغربية. وقد اعتمدت  
الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء اتحاد  
صناعة الحجر والرخام حسب سجلات الاتحاد في نهاية عام (2011) وموزعين على أربع محافظات هي  
الخليل، بيت لحم، نابلس وجنين. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ووزعت على  
عينة مكونة من (197) عضواً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وتم استرداد (176) استبانة  
صالحة للتحليل. فقد أشارت النتائج إلى أن درجة تقييم الاعضاء لدور الاتحاد التمثيلي كانت مرتفعة  
وبمتوسط حسابي بلغ (3.9135)، بينما كان تقييمهم لدور الاتحاد التسويقي بدرجة متوسطة وبمتوسط  
حسابي بلغ (3.6519)، وقد كانت درجة تقييمهم لدوره التدريبي متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ  
(3.3340)، كذلك الحال بالنسبة لدوره في حل المشكلات حيث كان تقييمهم بدرجة متوسطة وبمتوسط  
حسابي بلغ (3.6420). كما وأظهرت النتائج أن مساهمة اتحاد صناعة الحجر والرخام في تطوير تلك  
الصناعات من حيث تحقيق البعد المالي لمنشآت الحجر والرخام متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ

(3.2534)، ومن حيث تحقيق بعد الزبائن متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.3011)، ومن حيث تحقيق بعد العمليات الداخلية متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.071)، واخيرا من حيث تحقيق النمو والتعليم متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.2125).

## 15.2 التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية من ناحية التشابه والاختلاف والعلاقة بينهم

يتضح من خلال الدراسات السابقة مدى أهمية دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة، مما دفع الباحثين لعمل دراسات شملت شرائح المجتمع العاملين في كافة القطاعات منها المصانع والشركات والمستشفيات والمطاعم والمدارس إلى آخره. وذلك يعود للأثر الذي يتركه تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التحسين في عمل المؤسسات وجودة الإنتاج ورفع من جودة العمل والتحسين المستمر للأداء والخدمات وتحقيق الرضا للمستهلكين بكافة أنواعهم. حيث كان واضحاً في الدراسة المعنية بصناعة الحجر والرخام أن المعوقات الداخلية لتنمية هذا القطاع تكمن في الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، والهيكل التنظيمي والأنظمة والقوانين حيث لها تأثير إيجابي على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام، ومن هنا يأتي أهمية ودور تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي من خلالها وعلى المدى الطويل تساعد الإدارة للعمل على التحسين المستمرة لجميع الأقسام التي تضمها المنشأة الصناعية، كما ويعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التكامل والتنسيق بين جميع الأقسام ليكون للجميع قدرة على المشاركة في صنع القرار والتخطيط الإستراتيجي لما يعود على ذلك من نتائج ايجابية على جودة العمل وكفاءة الانتاج، بحيث تكون الأنظمة والقوانين واضحة للجميع ومطبقة في جميع المراحل وملائمة مع الفترات المختلفة كون إدارة الجودة الشاملة تعتمد منهج التغيير والتحسين في أساليب العمل ونظمه وسلوكيات الأفراد والعمل ضمن روح الفريق والإحساس العالي

بالمسؤولية والإلتزام بمبادئ النظام والدقة في الاداء للإرتقاء بمستوى جودة المنتج أو الخدمة، وبالتالي تحقيق رضا الزبائن بتقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم. كما تبين أيضاً بأن المنشآت الصناعية الحاصلة على الشهادات الخاصة بالجودة الشاملة كانت لها ميزة تنافسية أعلى من غيرها حيث أصبح شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي بالإضافة إلى تحسن جودة المنتجات سلعاً أو خدمات وكما يساعد على خلق منتجات جديدة ذات ميزة تنافسية عالمية.

إن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في دول أجنبية وعربية خصوصاً فلسطينية، وقد ركزت على إظهار مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات والمصانع، مع تركيزها على إظهار المبادئ الأربعة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر والتركيز على رضا الزبون)، وكما ركزت على إظهار أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على إضافة الميزة التنافسية للمصانع وعلى إنتاجية العاملين وعلى تحقيق الرضا للزبون. كما تبين في بعض الدراسات جهل الإدارة العليا والعاملين والمدراء حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتراضهم أحياناً على اتباعها لإعتبارات خاصة بتكلفة إضافية لا يمكن تحملها وأيضاً لتمسك بعضهم بإتباع أسلوب الإدارة التقليدية.

وكان هنالك أيضاً دراسة تتعلق بجانب التقييم للعوامل المهمة من أجل تعزيز الإنتاجية في المصانع والتي تحدثت أيضاً حول بعض العوامل المؤثرة والمساعدة على رفع إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعات، وقد أظهرت الدراسات الاثر الذي يعكسه كفاءة العامل في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات. وقد تنوعت المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة فكان معظمها دراسات وصفية وهنالك دراسة استطلاعية طويلة ودراسات المسح الميداني ودراسات تجريبية. أما عينة الدراسة فقد شملت

المدراء، ورؤساء الأقسام والعاملين في جميع أقسام المصانع والمنشآت. أما الأدوات التي تم استخدامها في معظم الدراسات فقد كانت الاستبانة من تصاميم الباحثين ونظام المقابلات الشخصية. وأكدت نتائج معظم الدراسات بأنه هنالك أثر واضح لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الكفاءة الإنتاجية كونها تشرك جميع أقسام المنشأة في أخذ القرار والتعلم من خبرات البعض ووضع الخطط الاستراتيجية والإستفادة من الوقت بشكل جيد وتقييم المراحل من خلال إتباع نظام التغذية الراجعة وأيضاً الأثر على خفض مستوى الأخطاء والتالف من البضاعة وتحقيق مستوى أرباح أعلى وتنافسية سوقية أعلى وأيضاً تحقيق رضا للزبائن.

➤ إن هذه الدراسة الحالية استفادت بشكل كبير من الدراسات السابقة، التي ساعدت على تحديد عينة الدراسة الحالية والتي كانت مدراء شركات الحجر والرخام، حيث أن الدراسات معظمها بينت أهمية الدور الكبير للإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبنيها السياسات والأساليب الحديثة وإيمانها بنهج التغيير والتطوير وما يعكسه على رضا كل من العاملين والزبائن وبالتالي يرفع من الكفاءة الإنتاجية وتحقيق القدرة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي.

➤ كما إن هذه الدراسة استفادت من الدراسات السابقة حيث تعرفت على المعايير التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لبعض الشركات والمؤسسات، والتي جاءت نتائجها مطابقة ومتوافقة مع آراء بعض المدراء للشركات قيد الدراسة.

➤ وأيضاً تم الإستفادة من خلال التعرف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى الحصول على شهادات عالمية مثل "إيزو 9000"، والتي تنعكس على زيادة الثقة من المستوردين في المنتجات

ورفع نسبة التنافسية وإبرام إتفاقيات على مستوى عالمي، كما تحث الإدارة على استمرارية السعي للتحسين للمحافظة على مستوى معين في تقديم الخدمات مما ينعكس أثره على الكفاءة الإنتاجية .

### 3. الفصل الثالث: منهجية البحث وجمع البيانات وتحليل النتائج

#### 1.3 منهج الدراسة

تناول هذا الفصل المنهج المتبع في هذه الدراسة، ويتضمن وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي إتبعته في تنفيذ الدراسة، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة وطرق إعدادها وصولاً إلى النتائج.

حيث تبنت هذه الدراسة المنهج النوعي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وهو أحد مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، والذي يقوم على المعاينة الواقعية، والتعمق في دراسة الظواهر والحقائق في سياقها الطبيعي، كما ويعتمد هذا النوع من البحوث على جمع وتحليل وتفسير البيانات بشكل منظم ومنطقي، مع التركيز على الفهم العميق لظاهرة معينة. وتتمثل نوع مشكلة البحث أو السؤال المطروح في هذا النوع من البحوث على طرح مشكلة أو سؤال قد يكون مفتوح النهاية، بالإضافة إلى أنه يهتم بالعملية والمعنى والدلالات، أكثر من الاهتمام بالسبب والنتيجة (العتيبي والمحسن، 2020). كما وعرف شرقي (2016) المنهج النوعي على أنه نوع من الأبحاث التي تعتمد على البيانات النوعية والتي تظهر على شكل مشاهدات وآراء مكتوبة أو مسموعة أو تعليقات، ويتطلب هذا النوع من المناهج الربط بين جميع وجهات النظر؛ وذلك من أجل الخروج بالنتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

فقد تألف مجتمع الدراسة من جميع مدراء مصانع الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، وقد تم اختيار عينة قصدية تألفت من (7) مدراء وذلك خلال الفصل الدراسي (2020-2021)، ممن أجريت معهم المقابلة بشكل وجاهي وتعاونوا خلال فترة الإغلاقات بسبب إنتشار وباء كورونا.

### 2.3 أداة الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المقابلة كأداة لتطبيقها، فقد تم اعداد أسئلة للمقابلة تتكون من (7) أسئلة تدعم أهداف هذه الدراسة، وذلك بعد الإطلاع على عدة مراجع وأدبيات والأبحاث ذات الصلة. وبناءً عليه تم اعتماد المقابلات كمنهجية للحصول على المعلومات في هذا البحث، وذلك من خلال وضع أسئلة محددة تم طرحها على مدراء منشآت صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم. وقد تم اعتماد تحليل السوات الرباعي (SWOT)، الذي يشمل على أربع محاور وهي نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات لدى هذا النوع من الصناعة في محافظة بيت لحم. وقد تطرقت المقابلات للحديث حول عدة محاور منها ما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وما يعكسه ذلك على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى مناقشة أثر الكفاءة الإنتاجية على القدرة التنافسية محلياً وعالمياً، والتحديات والمعوقات التي تواجه هذا النوع من الصناعات والتي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأخيراً بعض المقترحات لتحسين صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد تم تصميم مجموعة أسئلة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على الدكتور المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص والتخصص

وبلغ عددهم (6) محكماً، وطلب منهم إبداء الرأي في الأسئلة المقترحة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الأسئلة للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو أسئلة يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الأسئلة بصورتها النهائية.

وقد تم تحديد متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة) على النحو التالي:

### 1. المتغيرات المستقلة: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

- الآليات المتبعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الأسباب التي أدت إلى ضعف القدرة التنافسية للمنتج المحلي.
- الأسباب التي تجعل المنتج المستورد في الأسواق المحلية ذات قدرة تنافسية أعلى من المنتجات المحلية.

- معيقات تطبيق مبادئ وسياسات وإجراءات إدارة الجودة شاملة.
- مقترحات تحسين صناعة الحجر والرخام وتطبيق إدارة الجودة شاملة.

### 2. المتغيرات التابعة:

- الكفاءة الإنتاجية .

• جمعت البيانات المستخدمة في هذه الدراسة من مصادرها الأولية والثانوية. فقد تم جمع البيانات الثانوية من جهات مختلفة منها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وأيضاً من خلال مراجعة البحوث والمقالات

العلمية والدراسات السابقة والرسائل الجامعية. أما المصادر الأولية فقد كانت من خلال عمل المقابلات مع مدراء منشآت الحجر والرخام في محافظة بيت لحم.

### 3.3 أسئلة الدراسة

لقد تم بناء أسئلة والتي تم طرحها على المدراء على شكل محاور للنقاش مع الأخذ بعين الاعتبار فهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وكان عددها (7) أسئلة، وذلك اعتماداً على الدراسات السابقة وعلى الإطار النظري، ومتغيرات الدراسة وقد تم مناقشتها من خلال المقابلات، والتي تطرقت للحديث حول العديد من الأمور منها عوامل الطلب، عوامل الانتاج، دور الحكومة، المنافسة وأخيراً تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية. وقد واجه جمع البيانات العديد من المعوقات والصعوبات ومنها:

- انتشار وباء فايروس كورونا خلال فترة القيام بهذا البحث، الذي أدى إلى إغلاق ما بين المناطق، وأيضاً إغلاق مناطق بالكامل، مما صعب الوصول إلى بعض المنشآت والتواصل معهم، وكما أن بعض مدراء المنشآت لم يقبل إجراء مقابلات وجاهية، وذلك خوفاً من تفشي الوباء ولإلتزامهم في إتباع منشآتهم إجراءات الأمان الإحترازية بحسب توصيات وزارة الصحة الفلسطينية.

- عرض الأسئلة على ستة محكمين ولكن لم يقوموا بتحكيم الأسئلة، فمنهم من اعتذر لإنشغاله، ومنهم لأسباب تتعلق بمرض أحد أفراد الأسرة بفايروس كورونا، و فقط كان التحكيم للأسئلة من المشرف على البحث.

- في ظل الظروف التي حدثت من عملية جمع البيانات، فقد تم تجميع وإعداد مجموعة أسئلة تم طرحها خلال المقابلات مع مدراء منشآت الحجر والرخام من ذوي الخبرة والكفاءة، من

خلال طرح مجموعة أسئلة وتحويلها إلى محاور، ولاحقاً تحليلها بشكل مفصل ومتعمق وبإسهاب بالاستعانة بتحليل السوات الرباعي (SWOT)، وتقديم التفسيرات والشرح ذات الصلة.

المحور الأول: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية .

السؤال الأول: ما هو واقع امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في منشآت الحجر والرخام في محافظة بيت لحم؟

السؤال الثاني: هل هنالك علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية ؟

السؤال الثالث: هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية ؟

المحور الثاني: آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية وعلى المنافسة.

السؤال الأول: ما هي الآليات المتبعة لطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية وعلى القدرة التنافسية؟

السؤال الثاني: من الاشخاص المشاركين في وضع الخطط والسياسات من أجل تطبيق إدارة الجودة شاملة في المنشآت؟

السؤال الثالث: ما هي المعوقات والصعوبات التي تحد من تطبيق هذه الآليات في داخل منشآت الحجر والرخام؟

المحور الثالث: أثر الكفاءة الإنتاجية على زيادة القدرة التنافسية للمنشآت.

السؤال الاول: ما هو أثر الكفاءة الإنتاجية على زيادة القدرة التنافسية للمنشآت على المستوى المحلي والعالمي؟

السؤال الثاني: ما هي المكاسب التي تحققها المنشآت من خلال وجود كفاءة إنتاجية عالية لديها؟

المحور الرابع: ضعف القدرة التنافسية للمنتج المحلي.

السؤال الاول: ما هي الأسباب التي أدت ضعف القدرة التنافسية للمنتج المحلي على المستوى المحلي؟

السؤال الثاني: ما هي عناصر الإنتاج التي قد تضعف من قدرات المنتج المحلي على المنافسة؟

المحور الخامس: القدرة التنافسية للمنتج المستورد في الأسواق المحلية.

السؤال الاول: ما الأسباب التي تجعل المنتج المستورد في الأسواق المحلية ذات قدرة تنافسية أعلى من المنتجات المحلية؟

السؤال الثاني: ما الذي يتوفر لدى الدول التي تكون منتجاتها منافسة لمنتجاتنا المحلية وغير متوفر لدينا؟

المحور السادس: معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

السؤال الاول: ما هي المعوقات امام تطبيق مبادئ وسياسات واجراءات إدارة الجودة الشاملة في منشآت الحجر والرخام؟

السؤال الثاني: هل يشكل ارتفاع تكلفة الانتاج عائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

السؤال الثالث: هل يوجد اي عوامل أو جهات خارجية تشكل عائق أما تطبيق المنشآت لإدارة الجودة الشاملة؟

السؤال الرابع: هل يوجد اي عوامل داخل المنشآت تقف عائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

المحور السابع: المقترحات لتحسين صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

السؤال الاول: ما هي أهم المقترحات لتحسين صناعة الحجر والرخام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصانع الحجر والرخام في محافظة بيت لحم؟

السؤال الثاني: من الاطراف التي لها دور في العمل على تحسين هذه الصناعة وما هي الكيفية لذلك؟

السؤال الثالث: ما هي الآليات التي على إدارة منشآت الحجر والرخام القيام بها من أجل تطبيق إدارة جودة شاملة في منشآتها؟

### 4.3 نتائج المقابلات

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الأسئلة التي تم تحويلها إلى محاور، وذلك من أجل مناقشتها بشكل مفصل ومتعمق مع مدراء منشآت الحجر والرخام في مدينة بيت لحم وكانت بالشكل التالي:

#### 1.4.3. المحور الأول: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية.

تضمن هذا المحور مناقشة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رفع الكفاءة الإنتاجية، حيث أكد فيه جميع المدراء على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأمر حتمي ومتفق عليه لرفع الكفاءة الإنتاجية، وبالمحصلة يؤدي إلى خفض التكاليف والخروج بمنتجات ذات جودة عالية وذات قدرة تنافسية محلية وعالمية. ولايمانهم بضرورة تطبيق هذا النظام أكدوا على ضرورة القيام بعدة خطوات تبدأ بتوظيف مهندسين متخصصين للعمل على الآلات الدائمة التحديث، وإدراج برامج التدريب المستمرة للعاملين، كما تبنيهم لسياسات السلامة العامة داخل الشركة. وهذا جاء متوافق مع دراسة (Jong et al., 2019)، ودراسة لحسين (2014) وأيضاً دراسة لمحمد (2004).

وقد تبين من المقابلات الميدانية أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية. إلا أنه يوجد تراجع في تطبيق هذا النظام لدى بعض من الشركات رغم إيمانهم بدوره والأثر الإيجابي لتطبيقه، حيث تبين أنه من بين جملة الأسباب التي أدت لتراجع التطبيق خلال الثلاثة السنوات المنصرمة، يعود بشكل كبير للمنافسة الخارجية حيث لم يعد يكفي

تطبيق إدارة الجودة الشاملة كافيًا لتقليل التكاليف وذلك يعود لمنافسة المنتجات المستوردة وبالأخص التركي للمنتج المحلي في الأسواق المحلية<sup>1</sup>. حيث ذكرت عبارة: "أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد أحياناً من التكاليف ويقلل من الأرباح بعد أن باتت هذه الصناعة في تراجع وبسبب العديد من العوامل ومنها غلاء التكاليف التشغيلية والمواد الأولية، شركات الحجر والرخام غير قادرة على تجزئة وخصخصة الوظائف في ظل ظروف بلادنا الحالية" وما ذكر من قبل الشركات<sup>2</sup> حول هذا الجانب يأتي معارض لما ذكر في دراسة تطبيقية للمعموري والعامري (2019).<sup>3</sup> حيث تبين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الشركة واعتمادها كأساس بالعمل كان ومازال يطبق منذ بدايات العمل في صناعة الحجر والرخام وحتى الآن، والشركة تسعى بشكل دائم على إدخال التطوير من خلال تطبيقها إدارة الجودة الشاملة. كما أكد على أن الكفاءة الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة لا ينفصلان عن بعضهما وأن الشركة حاصلة على الشهادة البيئية (1401) وإيزو (9001) وهذا له معنى بحيث يؤكد على أن لديهم اهتمام بالمحافظة على جودة عالية لمنتجاتها والذي يمكنها من الدخول في الأسواق العالمية وبهذا اتفقوا مع ما جاء في دراسة (Agus & Abdullah (2000).

---

المصدر: مقابلة مع مدراء كل من:

<sup>1</sup> شركة الحلايقة للرخام وشركة الرهوه للحجر والرخام وشركة البارون – المدير العام (2021/2020).

<sup>2</sup> شركة السهيل والصاحب وشركة الاحلام للحجر والرخام – المدير العام (2021).

<sup>3</sup> شركة نصار للرخام – مدير العمليات (2020).

### 2.4.3. المحور الثاني: آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية

#### وعلى المنافسة.

وهنا جاء مناقشتنا المحور الثاني حول الآلية التي تتبعها<sup>1</sup> فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تبين بأن بعض الإستراتيجيات المتبعة في صناعة الحجر والرخام متبع لدى شركته، ومنذ عام (1992) بدأت بالعمل على التطور والمشاركة في المعارض الدولية ومتابعة أحدث الماكينات والآلات وأخذ أفكار لمنتجات وطرق متطورة وجديدة في العمل وتبنيها وإدراجها في نظام العمل المتبع للشركة، وأكد على جانب قيامهم بإشراك العاملين في وضع الخطط التطويرية واتخاذ القرارات الهادفة التي تؤدي بالنهاية إلى رفع مستوى الشركة ومنتجاتها ورضا العاملين ورضا المستوردين والزبائن ويرفع من مستوى الإلتزام بالتوريد بالوقت المحدد، وبالتالي أدى ذلك إلى استمرارهم بالعمل على مدى السنوات السابقة بشكل منافس وقوي في السوق المحلي والعالمي، وهذا توافق مع ما جاء في دراسة كل من (Parul&Rubal 2016) ودراسة (Hedao & Sangode 2019).

### 3.4.3. المحور الثالث: أثر الكفاءة الإنتاجية على زيادة القدرة التنافسية للمنشآت.

في هذا المحور تم مناقشة تأثير الكفاءة الإنتاجية على المنافسة في السوق المحلي، وقد برز هنالك توافق بين جواب المدراء، حيث يؤمنون بأن الكفاءة الإنتاجية تظهر من خلال تقليل التكاليف في الإنتاج وفي المحصلة الحصول على منتج ذو جودة عالية؛ وهذا يعطي فرصة كبيرة للمنافسة في الاسواق المحلية والعالمية. ولكن أكدو جميعهم على وجود معوقات على

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير شركة نصار للرخام- مدير العمليات (2020).

المستويين المحلي والعالمي حيث أن اسرائيل هي المسيطرة على الاسواق كونها المتحكمة بتكلفة البترول والماء والكهرباء؛ وهذه تعتبر جزء مهم يرفع من تكلفة الإنتاج مما ينعكس بالمقابل على تكلفة البيع التي تكون عالية، وبالتالي ينعكس سلباً على حجم منافسة الشركات الفلسطينية مقارنة بالشركات الأخرى. وعليه بدأ الإتجاه يأخذ منحى التوجه للإستيراد من الخارج والذي يعتبر أقل تكلفة من التصنيع المحلي، ولذا فإن أكثر دولتين يتم الإستيراد منهم دولة مصر وتركيا، وكان لهذا الإستيراد الأثر السلبي حيث قلص من حجم الإنتاج للسوق المحلي. وفيما يخص السعر فإن الحجر المصري يبلغ ثلث سعر الحجر المحلي وقريب جداً من نوع أحجارنا المحلية (الأصفر والتفوح والأبيض)، حيث يبلغ سعر المتر (10-15) دولار مقارنة مع سعر المتر لدينا والذي يبلغ (35-45) دولار، لذا فالحصة الأكبر للسوق من المنتج التركي ويليهِ المصري<sup>1</sup>. وهذا جاء متوافق مع نتائج لدراسة جمال وجمعة (2011).

#### 4.4.3. المحور الرابع: ضعف القدرة التنافسية للمنتج المحلي.

في هذا المحور سيتم مناقشة الاسباب التي تجعل المنتج المحلي غير منافس في الوقت الحالي، وكان الرد بأن المنتج المحلي من ناحية الجودة منافس للمنتجات المستوردة، ولكن من ناحية عناصر التكلفة فإنها ترفع من كلفة المنتج؛ وبالتالي يصبح المنتج المستورد هو البديل الأقل تكلفة. وأضافوا إن العناصر الأساسية التي تدخل في كلفة الانتاج وسعر المنتج هي: سعر شراء الارض المرتفع التي يقام عليها المحجر، وإرتفاع أسعار المدخلات ( البترول، الكهرباء، المياه، أجور الموظفين، أجرة النقل)، حيث أن جميعها باهضة الثمن في فلسطين

<sup>1</sup> مقابلة مع مدراء كل من شركة الحلايقة للرخام وشركة الرهوه للحجر والرخام وشركة البارون – المدير العام (2021/2020).

وتشمل أجور النقل وتكاليف المواد الخام وغيرها من المدخلات إلى 65% من قيمة المنتج، وكلما زادت التكاليف المتغيرة الأخرى يكون هامش الربح ضئيل أو معدوم أحياناً، مما يجعل من المنتج المصري والتركي منافس في السعر وذلك لتوفر الموارد لديهم ولقيام الحكومة المصرية بتخصيص هذا القطاع للمؤسسات الحكومية للعمل فيه؛ مما يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج ويجعله منتج منافس مقارنة مع منتجنا الفلسطيني<sup>1</sup>.

### 5.4.3. المحور الخامس: القدرة التنافسية للمنتج المستورد في الاسواق المحلية.

يعزى السبب وراء جعل المنتج المستورد منافس في الوقت الحالي،<sup>2</sup> إلى ارتفاع تكاليف عناصر الإنتاج من كهرباء ومياه والبتروال التي كانت سبباً رئيساً وراء اضعاف قدراتهم على المنافسة وتحديد عدد المقاصات المعطاه للبيع للجانب الاسرائيلي حيث أن هذا الجانب له الحصة الأكبر من السوق المحلي.<sup>3</sup> وكان هناك تصور أشمل لبعضهم، فقد تم التأكيد على أن انخفاض تكاليف عناصر الانتاج بالإضافة إلى وضع الحكومة لقوانين وسياسات لمثل تلك الصناعات من شأنها حمايتها ودعمها، وتبين من خلال مثال حول دولة عُمان حيث يمنع استيراد المواد الخام من الاحجار، ولذا يتم وضع جمارك عالية على المنتجات المستوردة، كما أوضح في مثال آخر حول دولة الصين حيث كانت تستورد من منتجاتنا بكميات كبيرة

---

<sup>1</sup> مقابلة مع كل من مدراء شركة الحلايقة وشركة السهيل والصاحب وشركة الاحلام للحجر والرخام وشركة الرهوه للحجر والرخام وشركة البارون واتحاد الحجر والرخام (2021/2020).

<sup>2</sup> اوضح ذلك كل من مدراء شركة الحلايقة وشركة السهيل والصاحب وشركة الاحلام للحجر والرخام وشركة الرهوه للحجر والرخام وشركة البارون واتحاد الحجر والرخام (2021/2020).

<sup>3</sup> مقابلة مع مدير شركة نصار للرخام واتحاد الحجر والرخام (2021/2020).

(بلوكات نخب ثالث من الرخام) ومع المضاربات بين المنافسين المحليين باتت الصين تستورد النخب الأول وبربع سعر النخب الثالث حيث وبحكم قلت أسعار عناصر الإنتاج في الصين لكونها تمتلك القدرة على تصنيع الآلات والمعدات ولديها طاقات بديلة عن البترول مما يقلل من سعر الكهرباء كما ولديها وفرة في المياه، وبالتالي أصبحت تعيد تصدير المنتج (البلوك) بعد تجهيزه بحسب الطلب، والتي قد استوردته منا ولكن بسعر منافس للمنتج المحلي وبجودة عالية.

### 6.4.3. المحور السادس: معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

نناقش في هذا المحور المعوقات التي أدت إلى تراجع صناعة الحجر والرخام في فلسطين وانعكاسه على تطبيق إدارة الجودة الشاملة،<sup>1</sup> حيث أن أهم المعوقات التي تؤدي إلى التراجع بحسب البنود التالية أولاً: تكلفة الإنتاج المرتفع وأهمها سعر الكهرباء والبترول والماء وثانياً: تكلفة شراء الأرض المرتفعة لإستخراج الحجر والرخام، وثالثاً: دور الحكومة الغير مفعّل في وضع أو تطبيق القوانين والسياسات المنظمة التي تحمي هذا القطاع والحد من الإستيراد من الخارج لدعم المنتج المحلي، وعدم جعل الضريبة هي العائق الرئيسي كما شدد على أهمية وعي الزبائن واتجاههم في دعم وشراء المنتج المحلي وعدم اختيار المستورد كبديل كون إن المنتجات ذو جودة عالية. وأضافوا بأنه من المهم أن تكون المنافسة بين الشركات بدون أثر سلبي يؤدي إلى تراجع قطاع الحجر والرخام. إضافةً بأن شروط الإعتماد المالي غير مشجعة في بعض الاحيان ويتطلب سياسات مالية، وأخيراً الوضع الخاص بفلسطين وعدم تحكمها الكامل في مواردها وطرق النقل، وفي بعض الصفقات تطلب بعض الدول في الخارج شهادات اسرائيلية خاصة وذلك يعرقل

<sup>1</sup> رد مدير شركة الحلايقة للرخام وشركة البارون واتحاد الحجر والرخام (2021/2020).

استكمال الصفقة، وبالتالي أدت جميع العراقيل السابقة إلى تراجع هذا القطاع والمرور بأزمات مالية صعبة باتت تقف عائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبني سياسات توزيع المهام على الموظفين المتبقين لتقليل التكاليف. وهذا توافق مع نتائج دراسة ل (Amar & Zein (2001) واختلف مع بعض جوانب دراسة لثوابته (2017).

وبعد التأكيد على إرتفاع أسعار تكاليف الإنتاج من كهرباء، مياه، بترول وأجور النقل<sup>1</sup> أضافوا جانباً آخر من المعوقات تتمثل في أماكن المحاجر، حيث أن ما تبقى يقع خارج سيطرة السلطة الفلسطينية ويمنع العمل فيها، ومن جانب آخر فإن طبيعة جبال بلادنا لا تمكن من استغلال كامل المحجر، حيث يوجد جزء معين صالح لأخذ كمواد خام، وما يأتي فوقه أو أسفله يكون للإتلاف ولكن في الخارج يتم الإستفادة من جميع الطبقات.

أما رد<sup>2</sup> فكان مخالف فحسب رأيه لا يوجد أي معيق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإستمرار في رفع الكفاءة الإنتاجية، حيث أن الشركة كانت دائماً تبحث عن الأفضل وتجد حلول في جميع الظروف مهما كانت صعبة، وأن المعوقات التي تم ذكرها سابقاً لدى الشركات صحيحة ولكن من الممكن إيجاد مخارج وحلول لها، وبين بالمثل إلى وجود بعض الحوافز في الجانب الإسرائيلي والتي تتمثل في تسهيل منح العائدات الضريبية للشركات وتنزيل الضرائب على المحروقات وجعل نظام التعويض للموظفين والعمال

---

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير كل من شركة السهيل والصاحب وشركة الاحلام للحجر والرخام وشركة الرهوه للحجر والرخام وشركة البارون واتحاد الحجر والرخام (2021/2020).

<sup>2</sup> مقابلة مع مدير شركة نصار للرخام (2020).

ليست على المصنع، وأكد على انه يرى أن المعيق الأساسي هو في عدم تحكنا في القنوات التي تستورد المنتجات من الخارج، وهذا اختلف مع دراسة (Amar & Zein (2001).

### 7.4.3. المحور السابع: المقترحات لتحسين صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وأما فيما يتعلق بالمقترحات لتحسين صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر<sup>1</sup> والتي جاءت إقتراحاتهم مشابهة حيث وتتمثل في أولاً: ضرورة تقديم دعم حكومي لعناصر الانتاج من خلال تقليل اسعار الكهرباء والمياه والمحروقات للشركات العاملة في مجال صناعة الحجر والرخام، ثانياً: تقييد الإستيراد من الخارج وفرض العقوبات على المخالفين، ثالثاً: أهمية زيادة الوعي لدى الزبائن بالمنتج المحلي وعدم الإتجاه للبضائع المستوردة، رابعاً: أهمية تخصيص طاقم من المهندسين والفنيين وذوي الاختصاص لتقييم المنتج الحالي والبحث عن منتجات جديدة لإنعاش قطاع الحجر والرخام بشرط دعم عناصر الإنتاج، خامساً: فرض الحكومة شروط عند ترخيص المباني بأن يكون المنتج المستخدم في البناء محلي وليس من الحجر او الرخام المستورد كخطوة مبدئية للتخفيف من المشكلة، سادساً: التخفيف من تكلفة المواد الأخرى المكملة في البناء لزيادة الطلب على الحجر، سابعاً: تسهيل العمل خارج مناطق السلطة الفلسطينية ودعم الحكومة فيما يخص التكلفة الباهظة للأراضي حيث أن الحكومات في الخارج تأخذ نسبة على كل كوب مستخرج من الحجر والرخام كون أن أغلب الأراضي حكومية وملك للدولة، ثامناً: أهمية توفير التقنيات الحديثة لإجراء فحص قبل البدء في عملية الاستخراج

---

<sup>1</sup> كل من مدراء شركة الحلايقة وشركة السهيل والمصاحب وشركة الاحلام للحجر والرخام وشركة الرهوه للحجر والرخام وشركة البارون واتحاد الحجر والرخام (2021/2020).

لتجنب تكبد الخسائر، تأسعاً: مراجعة السياسات والأنظمة المعمولة والخاصة بقطاع الحجر والرخام من قبل الحكومة والعمل على تطبيقها، عاشراً: توزيع البرامج التمويلة الخارجية بما يتناسب مع حجم مشاركة الشركات في الناتج الاجتماعي الوطني.

أما<sup>1</sup> أكد على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورفع الكفاءة الإنتاجية هي سبب رئيسي في النجاح رغم جميع الظروف وهي المحرك الرئيسي لتحسين قطاع الحجر والرخام، حيث من خلالها يمكن إيجاد منتجات جديدة وبجودة عالية يكون لها سوق قوي محليا وعالميا وتلبي حاجة المستهلك؛ وهذا ما تعمل عليه الشركة منذ التأسيس، حيث كأن لها نقلة نوعية في منتجاتها من الحجر والرخام بتعدد الأصناف والالوان، وتم عمل تحسينات على المنتج النهائي من خلال الجودة العالية وعمل الإضافات. ومن خلال تجولنا في المصنع تم عرض منتجات نهائية من ذات البلوك وبأشكال والوان وملمس مختلف ويعود الفضل إلى ذلك استخدامهم الآلات الحديثة المتعددة والتي بإمكانها أن تعطي دقة أكبر في العمل. وقد وضح بأن حجر البناء يكلف ربع كلفة البناء وبالتالي إذا تم تقليل سعر الحديد أو الباطون أو المكملات الأخرى فيمكن قبول زيادة سعر الحجر لدى الزبائن. كما أكد على ضرورة وضع القوانين والسياسات التي تحمي وتمنع من إتهيار هذه الصناعة، حيث يمكن وضع جمارك عالية على المنتجات المستوردة ومنع تصدير المواد الخام من الحجر والرخام لعدم القيام بإعادة تصنيعها في الخارج وبتكلفة قليلة وتعود مرة أخرى للمنافسة في السوق المحلي بأسعار منخفضة. وشدد على أن الحجر والرخام في فلسطين بشكل عام مميز ولا يوجد منافس له ولوحدها تعد حافزاً من أجل إنعاش قطاع الحجر والرخام، وقد بين في النهاية بأن الشركة تعمل حالياً على منتج جديد يدعى البناء الجاهز، حيث يتم بيع البناء من حديد

---

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير شركة نصار للرخام (2020).

وتمديدات داخلية بالإضافة إلى الحجر الخارجي كوحدة واحدة لىبقى فقط التركيب من قبل المقاولين وبهذه الطريقة الجديدة يكون قد خلق سوق جديد من نوع آخر للحجر والرخام.

### 5.3 التحليل والمناقشة

بناء على ما ورد في النتائج السابقة التي بنيت على المحاور الخاصة بمنشآت صناعة الحجر والرخام من نقاط قوة، نقاط ضعف، فرص وتهديدات فيمكن تحليل ما ورد في هذه المقابلات بحسب عوامل الطلب وعوامل الانتاج والمنافسة ودور الحكومة وأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورفع الكفاء الإنتاجية بالشكل التالي:

#### تحليل سوات الرباعي (SWOT):

الجدول 1.3: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لعوامل الطلب.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"><li>- خفض تكاليف الإنتاج</li><li>- الحصول على شهادات عالمية</li><li>- حجم المنشأة وامكانياتها</li><li>- تدريب العاملين ورفع كفاءتهم</li><li>- تبني سياسية السلامة العامة</li><li>- تحديث الآلات والمعدات</li><li>- سرعة التلبية للطلب</li><li>- منتجات جديدة تطرح بالاسواق</li><li>- وعي الزبائن بالمنتج المحلي ودعمه</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ارتفاع تكلفة التدريب للعاملين</li><li>- ارتفاع تكلفة الانتاج</li><li>- استخدام اجهزة وآلات تقليدية</li></ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"><li>- انخفاض تكلفة المواد الأساسية المكملة في البناء</li><li>- تسهيلات اجراءات التصدير للخارج</li><li>- عدم مبالغة الشركات المستوردة الخارجية في شروط التصدير</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ارتفاع نسبة المنافسة السعرية من قبل الشركات الخارجية</li><li>- شروط تجارة دولية صعبة</li><li>- الإستيراد من الخارج</li></ul>

الجدول 2.3: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لعوامل الإنتاج.

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع تكلفة المواد الأساسية للإنتاج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توظيف كفاءات مهنية متخصصة لتقييم وتطوير المنتج الحالي</li> <li>- التدريب المستمر للعاملين لرفع كفاءتهم</li> <li>- اشراك العاملين في وضع الخطط التطويرية واتخاذ القرارات</li> <li>- إتباع تطبيق إدارة جودة شاملة</li> <li>- التحديث المستمر للآلات والمعدات والادوات</li> <li>- إتباع طرق حديثة في الإنتاج</li> <li>- خلق منتجات جديدة</li> <li>- خلق منتجات ذات جودة عالية</li> <li>- تبني سياسات السلامة العامة</li> </ul>
تهديدات	فرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإرتفاع المتصاعد لسعر شراء الأرض واستئجارها</li> <li>- ضعف الوعي لدى الزبائن المحليين وضعف اتجاههم في دعم وشراء المنتج المحلي</li> <li>- طبيعة جبال بلادنا لا تمكن من استغلال كامل المكان</li> <li>- ارتفاع تكلفة مدخلات الإنتاج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في المعارض الدولية</li> <li>- الحصول على تدريب من قبل فنيين بسعر مقبول</li> </ul>

الجدول 3.3: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمساندة الحكومة.

نقاط الضعف	نقاط القوة
<p>تهديدات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم تطبيق الحكومة للقوانين والسياسات المنصوصة والخاصة بهذا القطاع</li> <li>- سيطرة الجانب الاسرائيلي وتحكمه في عناصر الانتاج</li> </ul>	<p>فرص</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهيل عمل الشركات خارج مناطق السلطة الفلسطينية</li> <li>- توفير سياسات مالية مشجعة لدعم هذا القطاع</li> <li>- فرض الحكومة لقوانين وسياسات داعمة للصناعة تساعد على حماية الصناعة والعمل على استمراريتها</li> <li>- أن يتم توزيع المنح الخارجية بما يتناسب مع حجم هذا القطاع</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم التحكم في مصادر عناصر الانتاج</li> <li>- تحديد عدد المقاصات على الشركات</li> <li>- فرض ضرائب مرتفعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لم يتم ذكر اي نقاط قوة للحكومة في المقابلات</li> </ul>

الجدول 3.4: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنافسة.

<p><b>نقاط الضعف</b></p> <p>-ارتفاع تكاليف عناصر الانتاج</p>	<p><b>نقاط القوة</b></p> <p>- تصميم منتجات مطابقة للطلب</p> <p>- التجديد المستمر للمنتجات</p> <p>- سرعة الإستجابة</p> <p>- تطبيق إدارة الجودة الشاملة</p> <p>-جودة سلع عالية ومميزة</p>
<p><b>التهديدات</b></p> <p>- وجود منافسة سعرية عالية من قبل الشركات الخارجية</p> <p>- الإستيراد من بعض البلدان التي تباع منتجات شبيهة وبسعر أقل وبنفس الجودة</p>	<p><b>الفرص</b></p> <p>- الحصول على شهادات عالمية</p> <p>- انخفاض اسعار مدخلات الإنتاج</p> <p>- خفض الجمارك على رسوم التصدير للخارج</p>

الجدول 3.5: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لإدارة الجودة الشاملة.

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع تكلفة الإنتاج</li> <li>- ارتفاع تكلفة التدريبات للعاملين</li> <li>- نقص المتخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة في الشركات</li> <li>- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل</li> <li>- يقلل من الأرباح</li> <li>- غلاء التكاليف التشغيلية والمواد الأولية</li> <li>- ارتفاع تكلفة التحديث المستمر للمعدات والآلات وتكلفة استيرادها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كسب رضا وثقة المستهلك والعامين والمستوردين</li> <li>- رفع مستوى الفاعلية التنظيمية</li> <li>- زيادة الكفاءة الإنتاجية</li> <li>- خفض اخطاء الإنتاج</li> <li>- الإستفادة الأكبر من مدخلات الإنتاج</li> <li>- زيادة مستوى الربحية</li> <li>- خلق منتجات جديدة</li> <li>- التطوير المستمر للآلات والمعدات</li> <li>- إتباع افضل الطرق لحل الأزمات</li> <li>- رفع كفاءة ومهارات وتدريب العاملين بشكل مستمر</li> <li>- إشراك العالمين في وضع الخطط التطويرية</li> <li>- رفع مستوى الشركة</li> <li>- رفع مستوى الإلتزام بالتوريد بالوقت المحدد</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>تهديدات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع تكاليف ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>فرص</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إنخفاض تكاليف التدريب في الخارج</li> <li>- إرتفاع القدرة التنافسية في الاسواق العالمية</li> <li>- المشاركة في معارض دولية</li> </ul>

الجدول 3.6: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للكفاءة الإنتاجية.

<p><b>نقاط الضعف</b></p> <p>- لم يتم ذكر اي نقاط ضعف في المقابلات</p>	<p><b>نقاط قوة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق أداء أفضل</li> <li>- استخدام أفضل الطرق في العمل والإنتاج</li> <li>- جودة المنتجات وتميزها</li> <li>- انخفاض نسبة الأخطاء في عملية الإنتاج</li> <li>- زيادة الأرباح للشركات</li> <li>- الإستخدام الأفضل لمصار الشركات والانتفاع بها لتحقيق الأهداف</li> <li>- تقليل تكاليف الإنتاج</li> </ul>
<p><b>تهديدات</b></p> <p>- لم يتم ذكر اي تهديدات في المقابلات</p>	<p><b>فرص</b></p> <p>- المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية</p>

#### 4. الفصل الرابع: الإستنتاجات والتوصيات

لاحقاً لمراجعة الدراسات السابقة، وإجراء المقابلات مع أصحاب المنشآت في قطاع الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، وبناءً على تحليل النتائج بالإستعانة بنموذج السوات الرباعي (SWOT)، فقد تم بلورة الإستنتاجات والتوصيات، والتي بدورها ستقوم بتعزيز المنشآت العاملة في هذا القطاع من خلال تسليط الضوء على بعض المحاور الأساسية الخاص بإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية، كما سيتم توجيه بعض التوصيات إلى أصحاب المنشآت، وأخرى إلى الحكومة ووزاراتها الرسمية المرتبطة في هذا القطاع من الصناعات، وذلك من أجل تعزيز تأثير كل متغير، وزيادة كفاءة القطاع والحفاظ على استمراريته الهامة في فلسطين.

#### 1.4 الإستنتاجات

بناءً على الدراسات السابقة والمقابلات فقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات وقد ساعدها التحليل باستخدام نموذج السوات الرباعي (SWOT) على صياغتها وفهمها بشكل متعمق أكثر وهي بالشكل التالي:

1. لدى أصحاب منشآت قطاع الحجر والرخام وعي واضح وفهم عميق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ولمفهوم الكفاءة الإنتاجية وفهم لإنعكاس كل منهم على آليات العمل، جودة العمل، جودة السلعة، رضا

العاملين والمستوردين، تطوير الكوادر العاملة، وعلى قدرة المنشأة على المنافسة على المستوى المحلي والعالمي.

2. لتطبيق وإتباع إدارة الجودة الشاملة داخل المنشآت له الأثر على تحسين مستوى الربحية وزيادة الفاعلية التنظيمية وسرعة تقديم الخدمات وخفض نسبة الخطأ في العمل وتطوير وتقديم منتجات و سلع جديدة وطرحها في الاسواق ذا جودة عالية، مما ينعكس على كسب رضا المستهلك وزيادة ولاءه.

3. إن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الأثر على رفع معنويات العاملين وقدراتهم وكفاءتهم ورضاهم في العمل لأنه يسعى بشكل دائم إلى تطوير مهاراتهم .

4. الاجماع على أهمية توفير شهادات عالمية (مثل حيازة شهادة البيئية(1401) وشهادة الأيزو (9001))، على رفع درجة الثقة بمنتجات المنشآت والخدمات التي تقدمها مما يعزز قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي.

5. التعارض في الاتفاق حول مبدأ إتباع إدارة الجودة الشاملة وأثره على تقليل تكاليف الإنتاج، حيث تبين تجربة عملية لبعض المنشآت خلال المقابلات معهم، أن إتباع نظام إدارة الجودة الشاملة يزيد من تكاليف الإنتاجي والأعباء المالية على المنشأة وليس العكس.

6. إن معدلات تطور قطاع الحجر والرخام، نمت بوتيرة سريعة خلال العقود الأخيرة، ولكن معدلات النمو المرتفعة في قطاع الحجر والرخام بحد ذاتها، لا تعني استدامتها على المدى البعيد، وإنما يشترط الأخذ بعين الإعتبار العديد من المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر سلباً عليه.

7. إن قطاع الحجر والرخام في محافظة بيت لحم، يمتلك نقاطاً من القوة والفرص ولكن هنالك أيضاً بالمقابل نقاط الضعف والتهديدات التي باتت تحدث تراجعاً ملحوظاً في نموه.

8. بينت النتائج أيضاً أنه على الرغم من عدم الإستقرار السياسي، والممارسات من الجانب الإسرائيلي في فلسطين والمعوقات الأخرى، إلا أن هذا القطاع بقي على نموه المتسارع في الفترة السابقة ويعزى إلى حجم الإنتاج الكبير في تلك الفترة وعدم الإستيراد من الخارج.

9. أشارت الدراسة إلى أهمية الترابط بين قطاع الحجر والرخام ودور الحكومة في تذليل العقبات حيث تبين أن عدم تطبيق القوانين والسياسات المنظمة للقطاع ومنها الرادعة للحد من الاستيراد والتقليل من الضرائب المفروضة والمساهمة في دعم العناصر الأساسية لخفض تكلفة الإنتاج زاد من تراجع القطاع بشكل واضح.

10. أوضحت النتائج معاناة قطاع الحجر والرخام في السنوات الثلاثة الأخيرة، من حيث المنافسة العالية من قبل المنتج المستورد، حيث إن تكاليف الإنتاج المحلي باتت مرتفعة جداً، وبالإضافة إلى الممارسات من الجانب الإسرائيلي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال سيطرتها على المعابر والطرق ومما يزيد من تكاليف النقل.

11. إن قطاع الحجر والرخام، يعاني من عدم وجود سياسة سعرية موحدة، مما يزيد من حدة المنافسة بين العاملين في هذا القطاع ويتم التلاعب بالأسعار، إضافة إلى المنافسة الشديدة من قبل البلاد المجاورة كمصر وتركيا.

12. بينت الدراسة أهمية وجود الترابط بين جميع الأطراف العاملة والمساندة لرفع مستوى هذا القطاع، وتأثيرها في زيادة الطلب والعرض، مما يؤدي إلى الاستمرار في النمو.

13. إتباع إدارة الجودة الشاملة يبتدأ من تبني وإيمان الإدارة بأهميته، وبالتالي توظيفهم لذوي الكفاءات في هذا المجال وإدخال آليات التحسن والتطوير على طرق العمل واستخدام المعدات التكنولوجية الحديثة، ينعكس هذا على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي جودة السلعة المعروضة وقدرة تنافسية أعلى.

14. إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى خفض نسبة الجهد الضائع وتوفير في الأموال المصروفة على تصحيح الأخطاء، وذلك من خلال إتباع العاملين "الاداء الصحيح من المرة الأولى"، وكذلك التوظيف الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة، وإدخال تقنيات حديثة، وإتباع الإجراءات التصحيحية التي تسهم في اكتشاف أوجه القصور في بدايتها، وحل المشكلات وتقليص الوقت الضائع في إعادة تصحيح الخدمات الخاطئة، وزيادة الكفاءة والأرباح المحققة والحصة السوقية والقدرة التنافسية، وأيضا ارتفاع رضا العاملين والمستهلكين والمستوردين.

لذا فإن إستنتاجات الدراسة مهمة، ولها آثار على أصحاب قطاع الحجر والرخام، وجميع الأطراف ذات العلاقة به. إضافة إلى ذلك، تلخص الدراسة النقاط الأساسية لتي يجب التركيز عليها لزيادة نمو هذا القطاع وقدرته التنافسية من خلال أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية .

## 2.4 التوصيات

ولتحسين صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ورفع الكفاءة الإنتاجية نعرض التوصيات التالية:

### ➤ توصيات على صعيد الحكومة:

1. تطبيق القوانين والسياسات الخاصة بتنظيم قطاع الحجر والرخام بشكل عام والتي تحت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتفعيل تلك القوانين والسياسات.
2. ضرورة تقديم دعم حكومي لعناصر الانتاج من خلال تقليل أسعار الكهرباء والمياه والمحروقات للشركات العاملة في مجال صناعة الحجر والرخام.
3. تنظيم الإستيراد من الخارج، بما يصب في مصلحة المنتج المحلي.
4. العمل على إنشاء مناطق صناعية تراعي نمو الاستثمار في قطاع الحجر والرخام.
5. تحفيز الحكومة وإعطاء التسهيلات للممولين الأجانب من أجل تمويل مشاريع البنية التحتية الصناعية الملائمة لصناعة الحجر والرخام.
6. تشجيع على التصدير للخارج من خلال تقديم كافة الدعم والتسهيلات التي تساعد على نجاح تصدير الحجر والرخام الفلسطيني للأسواق العالمية.
7. توزيع البرامج التمويلية الخارجية على القطاعات الإنتاجية بما يتناسب مع حجم مساهمتها في الناتج الإجمالي.

## ➤ على صعيد المنشآت الصناعية:

1. تخصيص طاقم من المهندسين والفنيين وذوي الاختصاص لتقييم المنتج الحالي والبحث عن منتجات جديدة لإنعاش قطاع الحجر والرخام بشرط دعم عناصر الإنتاج.
2. توفير التقنيات الحديثة لاجراء فحص قبل البدء في عملية الاستخراج لتجنب تكبد خسائر التنقيب على الحجر.
3. تطبيق إدارة الجودة الشاملة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تدريب الطاقم العامل بشكل مستمر ورفع كفاءته.
4. استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي بإمكانها أن تعطي دقة أكبر في العمل، وخطأ أقل في الإنتاج وتنوع في المنتجات المعروضة وسلعة بجودة عالية مما يزيد الطلب على المنتج.
5. تشجيع التوجه إلى الأسواق العالمية من خلال تصدير منتجات الحجر والرخام الفلسطيني ذات الجودة العالية والتي تتبع شركات تصديرها نظام جودة شاملة.
6. التوجه لإستخدام التقنيات الحديثة لإنتاج الطاقة الكهربائية من المصادر المتجددة وإعادة تنقية المياه لتقليل تكاليف عناصر الإنتاج.

## على صعيد اتحاد الحجر والرخام:

1. تفعيل دورهم بشكل أكبر وسنهم السياسات والأنظمة الدائمة وأهمها التي تمنع التلاعب في الأسعار وتعمل على تثبيت السعر بالشراكة مع الحكومة.
2. عقد اتفاقيات مع البنوك لتوفير تسهيلات بنكية لأصحاب مصانع الحجر والرخام وشراء الخدمات الجماعية التي تقلل من المصاريف الإدارية.
3. زيادة الحملات الترويجية لصناعة الحجر والرخام وتسليط الضوء على المنتجات المحلية.
4. الترتيب الدائم لأصحاب المنشآت للمشاركة في المعارض الدولية الخاصة بهذه الصناعة وما يتعلق بها.
5. عمل البرامج الدائمة لتعريف الشركات على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لرفعها الكفاءة الإنتاجية ودورها في الدخول للأسواق العالمية.
6. اجراء البحوث والدراسات التي تبين الصعوبات والمعوقات أمام النمو في هذا القطاع والبحث عن الحلول التي تدعم هذه الصناعة واستمرارية تقدمها.

## المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

- أبحاث (2014): صناعة الحجر في فلسطين. تم الاسترجاع من الموقع: [Ab7aath.blogspot.com](http://Ab7aath.blogspot.com) بتاريخ 2019/12/13.
- أبو النصر، مدحت (2008): أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- اتحاد صناعة الحجر والرخام في فلسطين (2020): صناعة الحجر والرخام في فلسطين. تم الاسترجاع من الموقع: [www.usm-pal.ps/industry.php?lng=1](http://www.usm-pal.ps/industry.php?lng=1) بتاريخ 2020/11/05.
- ادريس، جفر واحمد، احمد والاختر، عبد الرحمن (2012): "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية". مجلة امارياك، المجلد 3، (2) 39-62.
- آل يحيى، محمد (1999): مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في معمل الاسمنت الابيض في الفلوجة. جامعة بغداد. (رسالة ماجستير).
- باسو، زينب ومحبوب، نورة (2013): تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، الجزائر. (بحث منشور).
- بن عشاوي، أحمد (2014): طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة. مجلة إداء المؤسسات الجزائرية. العدد (50).
- ثوابته، عائشة (2017): أثر المعايير الداخلية والخارجية على تنمية وتطوير قطاع الحجر والرخام في فلسطين. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير مشورة).
- جابلونسكي، جوزيف (1993): إدارة الجودة الشاملة. "مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال". الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، العدد (6)، القاهرة.
- جمال، خنشور وجمعة، خير الدين (2011): "إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 (تكامل أم تماثل)". مجلة العلوم الانسانية، العدد (23)، جامعة محمد خضير بسكرة.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2017): كتاب فلسطين الاحصائي السنوي. تم الاسترجاع من الموقع: <http://www.pcbs.gov.ps/Downloads/book2345.pdf> بتاريخ 2020/03/25.

جودة، أحمد (2009): إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.  
جويحان، أغادير (2006): الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

حجيم، الطائي وآخرون (2009): نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوي للنشر، عمان.

الحرزوين، حاتم والراعي، محمد (2016): "العوامل المؤثرة في النتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني، خلال فترة (1994-2012)". المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية. المجلد الثامن عشر، العدد الأول.

الحراشية، محمد (2010): إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.

حسان، سعد وحسانين، وائل (2016): تعريف الكفاءة الإنتاجية لموظفي القطاع العام وأساليب قياسها وآليات تحسينها باستخدام تقنيات الهندسة الصناعية. مؤتمر التتمة الإدارة، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.

حسين، عبد الكريم (2011): "دراسة احصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية بسوريا خلال الفترة (1996-2006)". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد الأول.

حسين، نور (2014): تحسين صناعة الرخام والحجر في فلسطين باستخدام نظم الجودة والسلامة. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

حمود، خضر (2000): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى. دار الميسرة للنشر، عمان.  
الخطيب، سمير (2008): إدارة الجودة الشاملة والآيزو: مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى، الطبعة الأولى. بغداد.

الدراكة، مأمون (2001): إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر. عمان.

سعيد، خالد (1997): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض.

- شرقي، خليل (2016): المقاربات الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
- شركة داتا للدراسات والابحاث (2005): قطاع الحجر والرخام في فلسطين. الاتحاد العامل للصناعات الفلسطينية. بتمويل من البنك الاسلامي للتنمية. رام الله. فلسطين.
- شلبي، مسلم (2006): "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الصناعية العراقية". مجلة دراسات ادارية، المجلد الأول. العدد الثاني، ص (25-52).
- الطاهر، علاء (2010): إدارة الموارد والجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. عمان.
- الطروة، وسام (2012): دور اتحاد صناعة الخجر والرخام في تطوير الصناعات في الضفة الغربية من وجهة نظر اعضاءه. جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبد الحين، صفاء والطن، نوال (2012): "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة فاين وأثره في نسبة التالف في المنتجات". مجلة كلية المأمون الجامعة. العدد (20).
- العنبي، سلمان والمحسن، نوف (2020): درجة تمكن طالبات الدراسات العليا من مفاهيم البحث النوعي ومنهجياته بقسم المناهج وطرق التدريس بجامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز. المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد 36. العدد الخامس.
- الفضل، مؤيد والطائي، يوسف (2004): إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، الطبعة الاولى. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- محسن، عبد الكريم والنجار صباح مجيد (2012): إدارة العمليات الإنتاجية، ط4. دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- محمد، مشاعر (2004): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. (دراسة ماجستير غير منشورة).
- محمود، خضير (2005): إدارة الجودة الشاملة، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية. عمان.
- المصري، احمد (2000): إدارة الانتاج والعلاقات الصناعية. الطبعة الأولى. مؤسسة الشباب الجامعي، الاسكندرية.

المعموري، شيماء والعامري، صالح (2019): تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة أور العامة في محافظة ذي قار: (دراسة تطبيقية).

نجم، نجيب (2013): "كفاءة العامل وأثرها في تحسين كفاءة إنتاجية المنظمة". مجلة آداب الفراهيدي، عدد (17).

نصيرة، داني (2015): متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلاني ليايس، سيدس بلعباس، الجزائر. (رسالة دكتوراة).

الورديان، محمود (2013): علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

## المقابلات:

- شركة الحلايقة للرخام- المدير العام (2020). عدد الزيارات (2).
- شركة نصار للرخام- مدير العمليات (2020). عدد الزيارات (2).
- شركة السهيل والصاحب -المدير العام (2020). عدد الزيارات (2).
- شركة الاحلام للحجر والرخام- المدير العام (2021). عدد الزيارات (3).
- شركة الرهوه للحجر والرخام - المدير العام (2021). عدد الزيارات (1).
- شركة البارون - المدير العام (2021). عدد الزيارات (1).
- اتحاد الحجر والرخام - المدير العام (2021). عدد الزيارات (1).

- Abd-Elwahed, M.S. & El-Baz, M.A, (2018): Impact of implementation of total quality management: An assessment of the Saudi industry. **South African Journal of Industrial Engineering**. Vol 29(1), pp 97-107.
- Agus, A. & Abdullah, M. (2000): Total quality management practices in manufacturing companies in Malaysia: **An exp; oratory analysis**". **Total Quality Management**. VOL. (11), NO. (8), (1041-1051).
- Aized, T. (2012): **Total quality management and six sigma**. Intech, Croatia.
- Akhtar, S. Zameer, H. & Saeed, R. (2014): Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan. **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, Vol. 3, No. 6 ISSN: 2226-3624.
- Ali, K. & Alolsyyan, M. (2013): The impact of total quality management (TQM) on the hospital`s performance: an empirical research. **Int. J. Services and Operations Management**, Vol. 15, No. 4.
- Amar, K. & Zain, Z. (2001): Barriers in the Implementation of Total Quality Management in Indonesian Manufacturing. **Journal Teknik Industry**. VOL. 3, NO. 2, 72 – 79.
- Dahlgaard, J. (1998). **Fundamentals of total quality management**. Taylor & Francis. London. p38.
- Dahlgaard, J. J., & Mi Dahlgaard-Park, S. (2006): Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. **The TQM magazine**, 18(3), 263-281.
- Dalota, Marius Dan, (2011): "Increasing Productivity by Total Quality Management and Constraint Management," **Holistic Marketing Management Journal, Holistic Marketing Management**, vol. 1(3), page 09, September.
- Hedao, H. & Sangode. (2019): Implementation of Total Quality Management in Manufacturing Firms: An Empirical Study. **The IUP Journal of Operations Management**. Vol. XVIII, No. 1.
- Jong, C, Y. Sim, A, K, S & Lew, T, Y. (2019): **The relationship between TQM and project performance: Empirical evidence from Malaysian construction industry**. Cogent Business & Management, 6: 1568655.
- Kazaz, A., Ulubeyl, S., Acikara, A., and Bayram. (2016): **Factors affecting labor productivity: perspectives of craft workers**. Procedia Engineering 164: 28 – 34.
- Khan, Jamshed H (2003): .Impact of total quality management on productivity. **The TQM Magazin**. 15, 6; Pro Quest Central pg. 374.
- Kumar, S. Duhan, M. and Haleem, A. (2016): **Evaluation of factors important to enhance productivity**. Cogent Engineering, 3: 1145043.
- Nair, A. (2006): Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development. **Journal of operations management**, 24(6), 948-975.

Nguyena, THL & Nagase, K. (2019): The influence of total quality management on customer satisfaction. **International Journal of Healthcare Management**. VOL. 12, NO. 4, 277–285.

Oakland, John, S. (2000): **Total quality management in higher education: Lesson learned from an information technology office**. University of Louisville KY, ERIC No, ED462882.

Oakland, John, S (2014): **Total quality management and operational excellence**. Text with Cases. Fourth Edition. New York.

Ong, EC & Tan, CL. (2018): Soft TQM, Knowledge Management Practices and Manufacturing Firm Performance: A Proposed Framework. **Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol. 10, No. 1.

Parul, Kumari & Rubal, KM. (2016): Total quality management in an important factor in today`s business world. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)** e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 18, Issue 6 .Ver. II, PP 84-88.

Phan, Anh Chi; Nguyen, Ha Thu; Nguyen, Hao Anh; Matsui, Yoshiki, (2019): “**Effect of Total Quality Management Practices and JIT Production Practices on Flexibility Performance: Empirical Evidence from International Manufacturing Plants**”, **Sustainability** (2071-1050). May 2019, Vol. 11 Issue 11, p3093. 1p.

Pries, Kim H.& Quigley, Jon M. (2013): "**Total Quality Management for Project Management**". CRC Press, Taylor & Francis Group, Florida, America.

Saberi, N., & Romle, A.R. (2015): **The implementation of TQM with service quality from students’ perspective in Malaysian public university**. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 9 (4), 50-56.

Samsudin, S., Jalil, NH. & Ibrahim, M. (2017): **Exploring the Pattern of Internal Communication in Total Quality Management Implementation in Manufacturing Companies**. SHS Web of Conferences 33, 00078.

Palestine trade center, (2014): **The state of Palestine national export strategy stone and marble, sector export strategy (2014-2018)**. <https://www.paltrade.org/upload/multimedia/admin/2015/04/553dcf8d2d3e8.pdf> on 24/03/2020.

ملحق رقم (1): محاور وأسئلة الدراسة.

**المحور الأول: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية .**

السؤال الأول: ما هو واقع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية في منشآت الحجر والرخام في محافظة بيت لحم؟

السؤال الثاني: هل هنالك علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة الإنتاجية ؟

السؤال الثالث: هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية ؟

**المحور الثاني: آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية وعلى المنافسة.**

السؤال الأول: ما هي الآليات المتبعة لطببق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية وعلى القدرة التنافسية؟

السؤال الثاني: من الأشخاص المشاركين في وضع الخطط والسياسات من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت؟

السؤال الثالث: ما هي المعوقات والصعوبات التي تحد من تطبيق هذه الآليات في داخل منشآت الحجر والرخام؟

المحور الثالث: أثر الكفاءة الإنتاجية على زيادة القدرة التنافسية للمنشآت.

السؤال الاول: ما هو أثر الكفاءة الإنتاجية على زيادة القدرة التنافسية للمنشآت على المستوى المحلي والعالمي؟

السؤال الثاني: ما هي المكاسب التي تحققها المنشآت من خلال وجود كفاءة إنتاجية عالية لديها؟

المحور الرابع: ضعف القدرة التنافسية للمنتج المحلي.

السؤال الاول: ما هي الأسباب التي أدت ضعف القدرة التنافسية للمنتج المحلي على المستوى المحلي؟

السؤال الثاني: ما هي عناصر الانتاج التي قد تضعف من قدرت المنتج المحلي على المنافسة؟

المحور الخامس: القدرة التنافسية للمنتج المستورد في الاسواق المحلية.

السؤال الاول: ما الأسباب التي تجعل المنتج المستورد في الأسواق المحلية ذات قدرة تنافسية أعلى من المنتجات المحلية؟

السؤال الثاني: ما الذي يتوفر لدى الدول التي تكون منتجاتها منافسة لمنتجاتنا المحلية وغير متوفر لدينا؟

## المحور السادس: معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

السؤال الاول: ما هي المعوقات امام تطبيق مبادئ وسياسات وإجراءات إدارة الجودة الشاملة في منشآت الحجر والرخام؟

السؤال الثاني: هل يشكل ارتفاع تكلفة الانتاج عائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

السؤال الثالث: هل يوجد أي عوامل أو جهات خارجية تشكل عائق أما تطبيق المنشآت لإدارة الجودة الشاملة؟

السؤال الرابع: هل يوجد اي عوامل داخل المشآت تقف عائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

المحور السابع: المقترحات لتحسين صناعة الحجر والرخام في محافظة بيت لحم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

السؤال الاول: ما هي أهم المقترحات لتحسين صناعة الحجر والرخام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصانع الحجر والرخام في محافظة بيت لحم؟

السؤال الثاني: من الاطراف التي لها دور في العمل على تحسين هذه الصناعة وما هي الكيفية لذلك؟

السؤال الثالث: ما هي الاليات التي على إدارة منشآت الحجر والرخام القيام بها من أجل تطبيق ادرارة جودة شاملة في منشآتها؟