

تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس  
دراسة حالة: شركة Sea Pharma

د. محمد عباس ديب\*

د. ولاء زريقة\*\*

تيماء مناع\*\*\*

( تاريخ الإيداع ١٦ / ٦ / ٢٠٢١ . قُبل للنشر في ١٦ / ٩ / ٢٠٢١ )

□ ملخص □

يهدف هذا البحث إلى تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس، من حيث تحديد مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة، ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي /دراسة حالة/ في جمع البيانات، وذلك بغرض التعمق في دراسة الحالة من جميع جوانبها، حيث تم استخدام أساليب نوعية لجمع البيانات تمثلت بالمقابلات المعمقة والملاحظة. وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج منها: وضوح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة لدى غالبية العاملين في شركة Seapharma، بالإضافة إلى الأهمية الكبيرة التي توليها لبرامج إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الباحثة بضرورة محاولة الشركة تطبيق حلقات الجودة فيها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، شركات الأدوية، محافظة طرطوس

\* أستاذ - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس  
\*\* مدرس - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس  
\*\*\* طالبة دكتوراه - قسم إدارة الاعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس

## **Assessing The Extent To Which The Principles Of Total Quality Management Are Applied in Pharmaceutical Companies in Tartous- A case study of Sea Pharma company**

( Received 16 / 6 / 2021 . Accepted 16 / 9 / 2021)

### **□ ABSTRACT □**

This Research aims to evaluate the extent of application of Total quality Management principles in pharmaceutical companies in Tartous, in terms of determining the extent of the practice of TQM and the extent applying the principles of Total quality Management, the researcher used the descriptive approach as a case study in collecting data in order to delve into the case study from all its aspects where qualitative methods of data collection were used, represented by in-depth interviews and observation.

The researcher reached several conclusions, including clarity of concepts of TQM. Related to the majority of the companies employees.

The researcher also recommends that the company try to implement quality loops.

**Key words:** Total Quality Management. pharmaceutical companies, Tartous

## المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات متسارعة تجعل الإدارة أمام تحديات تجبرها على التحول إلى الأساليب الحديثة فيما يتعلق بالتطوير والتحسين، وذلك من أجل الوصول إلى معدلات عالية من الأداء في الجودة والخدمات المقدمة. ولقد أصبحت الجودة اليوم واحدة من أهم العوامل لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن طلب العملاء المتزايد للجودة الأفضل جعل العديد من المنظمات تدرك أنها ستضطر إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية من أجل المنافسة بنجاح في السوق. بالتالي أصبحت الجودة الأداة الرئيسية لتحقيق القدرة التنافسية الأعلى للأداء التنظيمي (Almansour, 2012)، ومن الملاحظ أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد أصبح من أولويات المنظمات في الدول المتقدمة (Hassan et al, 2013).

## الدراسات السابقة:

### ١ - دراسة (Abusa, 2011) بعنوان: TQM implementation and its impact on organaiztional performance in developing countries – a case study on Libya.

دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية - دراسة حالة وتطوير نموذج للشركات الصناعية الليبية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع الحالي لتطبيق أساسيات TQM وقياس تأثيرها على الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام للصناعة في ليبيا وتأسيس نموذج للتطوير وتطبيق TQM في هذا القطاع. شملت الدراسة ٦٥ مؤسسة تصنيع ليبية. وأظهرت النتائج أن العلاقات المتبادلة بين مبادئ TQM التي تم التحقيق فيها كانت إيجابية وأن أهم المبادئ المحققة تمثلت في إدارة العمليات تليها التزام الإدارة العليا وإدارة الأفراد.

٢ - دراسة (قنديل، ٢٠١٥) بعنوان: أثر مبادئ TQM في تطبيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية عمان. هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مبادئ TQM (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، دعم الإدارة العليا) في تحقيق الأسبقيات التنافسية (الوقت، التكلفة) للمستشفيات الأردنية الخاصة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للقياس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات ومبادئ TQM في المستشفيات الأردنية محل الدراسة وذلك يعود إلى أن تلك المستشفيات تركز على تطبيق مبادئ TQM والتي من شأنها تحقيق ولاء والتزام العاملين.

٣ - دراسة (باديس، ٢٠١٦) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية - دراسة ميدانية في مؤسسة سونا طراك - قسم التكرير.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ TQM في مؤسسة سونا طراك قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للقياس. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ TQM كانت متوسطة بنسبة تقدر (٦٢,٤) % في قسم التكرير بمؤسسة سونا طراك.

٤ - دراسة (لعقون، ٢٠١٨) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق TQM على أداء مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف وتحديد مدى وجود الارتباطات والعلاقات السببية بين مبادئ TQM المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، القيادة

والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، مشاركة العاملين، مقارنة العمليات، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستخدام الأدوات الإحصائية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للقياس. توصلت الدراسة إلى وجود تطبيق نسبي لمبادئ TQM داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية عن أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولكن تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في محاولة الباحثة لتقييم مدى تطبيق هذه المبادئ في شركات الأدوية في طرطوس

### مشكلة البحث:

تسعى معظم المنظمات اليوم لتحقيق التميز والتفوق بما يمكنها من تحقيق الريادة في أعمالها، بالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها وبناء مركز تنافسي متين يضمن لها النمو والبقاء والاستمرار. مما جعل لزاما على المؤسسات في إطار توجهاتها الاستراتيجية، وفي ظل حتمية تفرضاها متغيرات البيئة الحالية القائمة على المعرفة، انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة باعتبارها طريقة لإدارة المستقبل أكثر من كونها أسلوبا يهتم بالمنتجات والخدمات فقط، فضلا عن قدرتها على تحقيق متطلبات العميل الداخلي والخارجي وبناء ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من تحقيق أهدافها.

هذا وتلعب شركات الأدوية دورا "كبيرا" في التنمية الاقتصادية لجميع الدول، والدول النامية بشكل خاص حيث يتم استيراد الكثير من عناصر التنمية بالإضافة للسلع اللازمة لهذه الدول، ووجود شركات متطورة في هذه الدول يساعد على التنمية بطريقة مباشرة متمثلة في الدخل الذي تسهم به في ميزان المدفوعات. بالتالي انطلاقا من أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في زيادة فعالية أداء المنظمات يمكننا صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة Sea Farma ؟

### أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية العلمية: تتجلى في أهمية الموضوع الذي تتناوله هذه الدراسة حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة لإدارة المستقبل أكثر من كونها أسلوبا يهتم بالمنتجات والخدمات فقط، فضلا عن قدرتها على تحقيق متطلبات العميل الداخلي والخارجي وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها. الأهمية العملية: فتستمد من كونها تطبق على قطاع هام جدا" وحيوي، حيث تعتبر شركات الأدوية من القطاعات الهامة التي لها دور كبير في دعم الاقتصاد الوطني.

### ويهدف هذا البحث إلى:

١- معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة Sea Farma محل الدراسة.

٢- معرفة مدى وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

٣- تقديم مجموعة توصيات يمكن أن يكون لها أثر إيجابي ينعكس في تحسين أداء الشركة محل الدراسة.

### منهجية البحث:

في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها تم استخدام المنهج الوصفي /دراسة حالة/ والذي يصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً "كمياً" و"نوعياً"، إضافة إلى دراسة الحالة متمثلة بشركة Sea Farma،

والتي تعني دراسة تفصيلية عميقة للشركة بغرض استيفاء جميع جوانبها والخروج بتعميمات تنطبق على الحالات المماثلة لها في حال وجودها.

### أدوات جمع البيانات:

المصادر الثانوية: حيث قامت الباحثة بمراجعة الرسائل العلمية والكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية المحكمة والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة  
المصادر الأولية: تمثلت بالمقابلات المعمقة والملاحظة.

### مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع الإداريين العاملين في شركة SEA PHARMA وقد اعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع البحث حيث تكونت عينة البحث من ثلاث مستويات هي:  
المستوى الأول: المدير ومجلس الإدارة (الإدارة العليا)  
المستوى الثاني: المدراء على مستوى الإدارات الوسطى  
المستوى الثالث: المدراء على مستوى الإدارات الدنيا (التشغيلية) في الشركة.

### الإطار النظري للبحث:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين فتعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة إذ لا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين في الجودة إلا أنهم يتفقون على أن الجودة بالتحسين وتطوير الخدمات بشكل مستمر تبعاً لمتطلبات العميل وسعيًا لتحقيق رضاه:

وجاءت في تعريف هودجاتس أنها: عبارة عن نظام للإدارة يعتمد على الموارد البشرية والذي يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة. (Brihman, 2000)

وهي فلسفة أو حركة تنظيمية شاملة وطرق تفكير أكثر من كونها مجموعة محددة من القوانين والعمليات والإجراءات الإدارية. (Farzmand, 2002)

يعرفها (ديمنج) أنها إشراك والتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل وما يفوق توقعاته (عشاوي، ٢٠٠٨)

- إدارة الجودة الشاملة: نهج شامل ومنظم للإدارة التنظيمية التي تسعى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال التحسينات الجارية استجابة للتغذية المرتدة المستمرة. (Dam, 2010)

أما شاهين فعرّفها: بأنها فلسفة إدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل مواردها بشكل فعال وكفاء بخدمة أهداف المنظمة. (شاهين، ٢٠١١)

تعرف أيضا "إدارة الجودة الشاملة" على أنها واحدة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في عمل المنظمة وفلسفتها وأهدافها من أجل إدخال تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل، وفقا لمواصفات ورغبات العملاء أيضا" مفاجأتهم من خلال توفير السلع والخدمات التي لا يتوقعونها. (Gharib, 2012)

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر لتزويد المنتجات والخدمات والعمليات من خلال التركيز على احتياجات العملاء وتوقعاتهم لتعزيز رضا العملاء وأداء المؤسسات. (Sadikoglu and Olcay, 2014)

من خلال الاطلاع على التعاريف السابقة وتعريف الباحثين الآخرين يمكن الإشارة إلى أن هنالك اتفاق بين الباحثين على:

- الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا العميل وتجاوز توقعاته
- ضرورة إحداث تغييرات جذرية في المنظمة بما يتطابق مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- جوهر إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر.

وتعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة أنها عبارة عن نهج متكامل يهدف إلى خدمة العميل من خلال تحقيق الجودة في جميع الأنشطة والوظائف بشكل متناسق والتركيز على العاملين لتحقيق الجودة الكلية والتحسين المستمر على صعيد المنظمة

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هنالك عدة عناصر تتطلبها إدارة الجودة الشاملة لضمان نجاح عملياتها في المنظمات، ومن أهم هذه العناصر الالتزام إذ أنه من الضروري على جميع العاملين في المنظمة أن يلتزموا بخطة إدارة الجودة الشاملة، مما يساعد على تحقيق الأهداف داخل المنظمة، بالإضافة أن الالتزام يمكن العاملين من استيعاب ثقافة الجودة الشاملة الذي يجعلها أمراً طبيعياً من عملهم، فالالتزام يحتاج إلى الدعم من الإدارة العليا، وتحمل مسؤولية بالنسبة للعاملين لإحداث التغييرات الإيجابية لخلق بيئة وظيفية جماعية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتكثف الجهود للحصول على النتائج المرجوة. وتعد نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة من أهم العناصر التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة للنجاح، ويمكن نشرها من خلال إخضاع العاملين والإداريين إلى برامج تدريبية التي تعمل على صقل مهارات العاملين ورفع كفاءتهم وتطوير مهاراتهم مما يضمن تنفيذ ثقافة الجودة بشكلها الصحيح (sharma, Gupta & singh, 2014)

وتتمثل تلك العناصر في ست نقاط كما يراها (Dassanayake, 2014):

أولاً: التركيز على العملاء: ويعتبر من أهم المبادئ التي تساهم في الحفاظ على علاقات وثيقة مع العملاء الحاليين والمستقبليين. ومن أجل ذلك يجب على الإدارة فهم وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم وتلبيةها، والسعي إلى تفادي النقص والأخطاء في تقديم الخدمات والسلع والتأكد من أنها في الوقت المحدد.

ثانياً: القيادة: يلعب هذا العنصر دوراً محورياً في ضمان استمرارية نجاح عمل وأداء المنظمات وذلك من خلال خلق وتعزيز بيئة وظيفية فعالة تسمح للعاملين بالانخراط الكامل في خطط وأهداف المنظمة والمشاركة في صنع القرار.

ثالثاً: مشاركة العاملين: على جميع مستوياتهم الوظيفية مما يساهم في تطوير أداء المنظمات بشكل عام.

رابعاً: اتباع المنهج العلمي في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة مما يساعد في رفع كفاءة ودقة العمليات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي.

خامساً: التحسين المستمر: إذ يساعد في ضمان استمرارية أداء المنظمة وتنفيذ واجباتها في الوقت المحدد.

سادساً: تبادل المنفعة مع المستثمرين والموردين: مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة وتوثيق الصلة والعلاقات الإيجابية مع المنظمات الأخرى مما يؤدي إلى تطوير الأداء والانتاج.

في حين يرى كل من (Saber & Romle, 2015) أن هذه العناصر تتمثل في الالتزام الإداري للإدارة العليا، توفير برامج التمكين الوظيفي والتدريب وتلبية جميع احتياجات العامل وتوفير بيئة وظيفية مناسبة تساعد العاملين في إظهار ابتاعاتهم وابتكاراتهم وتوظيفها ودمجها مع عمل المنظمة لتحقيق الأهداف التطويرية المشتركة، بالإضافة إلى مبدأ الاحتفاظ بالعملاء وتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضا العملاء.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً فعالاً يعتمد على تغيير طرق العمل وتحسين الأداء الإداري لتحقيق الرضا لدى المستفيدين من الخدمات المقدمة، ولذا تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المرتكزات الواجب مراعاتها والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم. (الجبعة، ٢٠٠٤)

وبالرجوع إلى الأبحاث والكتب والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة نجد أن هناك اتفاق بين الباحثين حول هذه المرتكزات يتمثل في: الثقافة التنظيمية، القيادة، المشاركة، التخطيط الاستراتيجي، رضا العملاء، التحسين المستمر، القياس تحليل المهام، الوقاية من المشكلات والانحرافات قبل وقوعها، تدريب العاملين، والتحفيز اللازم لهم، التغذية العكسية، العلاقات بالموردين، التزام الإدارة العليا، إدارة العمليات.

### النتائج والمناقشة:

#### أولاً: لمحة عن شركة sea pharma:

تعتبر شركة sea pharma للصناعات الدوائية من الشركات الرائدة والجديدة في مجال الصناعات الدوائية، وهي شركة تضامنية، بدأت الإنتاج عام ٢٠١٨م، وأطلقت الشركة منتجات نوعية ومميزة ولبت احتياجات السوق المحلية كما ونوعاً وطرحت في الأسواق العالمية عبر التصدير إلى بلدان مختلفة. ولا تزال الشركة بصدد طرح مستحضرات جديدة متميزة وبأشكال صيدلانية متنوعة. وقد اهتمت الشركة بتأمين إيصال مستحضراتها إلى المستهلك في أي موقع كان عبر شبكة توزيع متكاملة ووفق نظام محكم يجعل مستحضرات الشركة متوفرة بشكل دائم.

اهتمت شركة sea pharma بالتصدير إلى خارج القطر وقد تزايد هذا الاهتمام بعد تزايد الطلب المستمر من الأسواق الخارجية على أصناف الشركة والأصداء الرائعة التي تركتها منتجاتها في البلدان التي صدرت إليها، وذلك لما تمتاز به من جودة عالية وممتازة ونوعية فريدة.

في الوقت الحاضر تصدر الشركة أصنافها إلى العديد من الدول العربية والأفريقية والآسيوية التي تم تسجيل الشركة فيها بشكل رسمي.

هدف sea pharma :

تلتزم sea pharma للصناعات الدوائية بإنتاج أدوية بشرية ذات جودة عالية وفق متطلبات قواعد التصنيع الجيد GMP من أجل تحقيق حياة صحية أفضل للناس، كذلك تلتزم بالحفاظ على البيئة ومنع تلوثها بالإضافة إلى تأمين بيئة عمل مثالية للموظفين ومنع حوادث العمل باتباع قواعد الصحة والسلامة المهنية.

الرؤية:

SEA PHARMA للصناعات الدوائية تسعى لتصبح من أفضل الشركات محلياً وإقليمياً وعالمياً للوصول إلى أسواق جديدة وتأمين الأدوية النوعية بأفضل المواصفات.

#### ثانياً: منهجية البحث:

في ضوء طبيعة البحث وأهدافه فإن المنهج المتبع في هذا البحث هو منهج دراسة الحالة المتمثلة بشركة sea pharma، حيث يوفر هذا المنهج التعمق في الحالة المدروسة، والدخول في التفاصيل وتحليلها بشكل أكثر دقة للخروج بنتائج

تخص الحالة المدروسة. ويعد هذا المنهج ملائم في الدراسات الاستكشافية لتوضيح مفهوم الباحثة للمشكلة عند عدم التأكد من الطبيعة الدقيقة للمشكلة حيث تعد نتائج هذه الدراسة مقدمة للبدء بالدراسات الوصفية.

### - أدوات جمع البيانات:

على اعتبار أن طريقة دراسة الحالة هي من البحوث النوعية، تتميز بياناتها بمعظم الأحيان بأنها نوعية ويتم جمعها بأشكال مختلفة وهي المقابلات المعمقة والملاحظات والوثائق والمستندات والصور .

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على المقابلات المعمقة مع مدراء شركة Sea Farma وعند صياغة أسئلة المقابلة تمت مراعاة أن لا تحمل أسئلة المقابلة نفس الصياغة مع كافة المستجوبين، وتم استخدام المقابلات غير المنتظمة التي تتميز بالمرونة عن المقابلات المنتظمة. بالإضافة إلى أسئلتها المفتوحة التي تمكن الباحثة من الحصول على معلومات دقيقة وتفصيلية عن الحالة المدروسة. كما ابتعدت الباحثة عن الاسئلة التي تتضمن الاحراج تجنباً لأي تحيز في جمع البيانات. وتم طرح العديد من الأسئلة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، ووضوح بعض المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة كالتحسين المستمر والعيوب الصفيرية وفرق العمل بالإضافة إلى القيم والمعتقدات السائدة والتي تمثل الفلسفة التي تقوم عليها الشركة. وقد كانت الأسئلة من نوع ماذا؟ وكيف؟ وهي ما يلي:

- ١- ما هو مفهومكم لإدارة الجودة الشاملة؟
  - ٢- هل الموظفين على وعي بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؟
  - ٣- على ماذا تركز إدارتكم في تطبيقها للجودة؟ وما هي أهم الوسائل والآليات المستخدمة؟
  - ٤- هل تسمح أو تشارك الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات؟
  - ٥- هل ترى تدريب الموظفين إحدى المقومات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة؟
  - ٦- هل تقومون بتوعية الموظفين بمفهوم الجودة من خلال تقديمه كقيمة أخلاقية يجب الالتزام بها؟
  - ٧- هل الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
  - ٨- هل هنالك خطة استراتيجية محددة تضعها الإدارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
  - ٩- تسعى الإدارة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العملاء؟
  - ١٠- هل تضع الإدارة أساليب محفزة للموظفين من أجل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؟
  - ١١- هل تطبقون الجودة في كل الوظائف الإدارية أم تقتصرون على جانب واحد؟
  - ١٢- هل هناك مشكلة تعيقكم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- بالإضافة إلى المقابلات المعمقة استخدمت الباحثة الملاحظة المباشرة لبعض العمليات الخاصة بالشركة. تجلى ذلك من خلال زيارة كافة أقسام الحالة المدروسة.

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### الاستنتاجات:

- من خلال ملاحظات الباحثة والمقابلات التي أجرتها مع المدراء في المستويات الإدارية المختلفة، نجد ما يلي:
- يرتبط مدى نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة بمدى ارتكازها على العنصر البشري الذي أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، لأن تحقيق أهدافها أصبح مرتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية فيها. حيث بات يتطلب على القائمين في إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومواهب الأفراد بها.
  - إن أغلب الموظفين لديهم إلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم المتعلقة بها.

- إن أغلب الموظفين يدركون ويلمّون بالفوائد الناجمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها أن يؤدي إلى الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم والتعاون الجماعي.

- تولي شركة Sea Pharma اهتماماً خاصاً بضبط جودة المنتجات ومراقبتها خلال جميع المراحل الانتاجية بدءاً من المواد الأولية وأثناء التصنيع وانتهاءً بالمنتجات الجاهزة.

- تلتزم الشركة بتحقيق رضا زبائنها من خلال انتاج أدوية فعالة وآمنة وذلك بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفق متطلبات وزارة الصحة في سورية بناءً على متطلبات منظمة الصحة العالمية، وذلك بالتعاون مع خبراء من أفضل شركات الأدوية في العالم بتطبيق أحدث إصدارات الممارسات التصنيعية الجيدة (GMP) المعتمدة عالمياً وأنظمة الأيزو التي تطبقها الشركة في جميع مجالاتها وبذلك حصلت Sea Pharma على الشهادات التالية المعتمدة من شركة TUV الألمانية

= نظام إدارة الجودة ISO 9001

= إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 18001

= المواصفة الدولية لنظام الادارة البيئية ISO 14001

ويتم الالتزام بتطبيق نظام الجودة بشكل دقيق في كافة أقسام الشركة والاشراف على التطبيق الصحيح من قبل قسم ضمان الجودة.

- اعتنت الشركة بإنشاء مخابر متطورة ذات أنشطة متعلقة بالقياس والمعايرة والمواصفات والتحليل والجودة وذلك بتطبيق أنظمة الجودة الحديثة من أجل كسب الثقة العالية بتحقيق منتجاتها للجودة المطلوبة.

- البنية التحتية والأنظمة المستخدمة بما يخص نظام التهوية والتحكم الذاتي والتكييف ومعالجة الهواء بكل أقسام المعمل إضافة للكادر البشري المدرب ذو الخبرة العالية في مجال الصناعات الدوائية ساعد في جعل شركة SeaPharma من الشركات الرائدة في القطر وساهم في ارتفاع سوية انتاجها وجودة منتجاتها لترقى بكل جدارة المنافسة في السوق الطبية العالمية.

#### التوصيات:

١- على الإدارة العليا أن تدرك أهمية آراء العاملين التي من شأنها أن تتعكس بشكل مباشر على مستوى أداء كل عامل حسب منصبه.

٢- خلق آلية للقياس المستمر لأداء العاملين هدفها الوقوف الحيني على مواطن التقصير في الأداء وإيجاد الحل المناسب لذلك.

٣- أخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار الشكاوى والاقتراحات المقدمة من طرف العاملين.

٤- تبني الإدارة العليا لبرامج تدريبية دورية لكافة المستويات الإدارية حيث تركز هذه البرامج على خلق روح الفريق بين العاملين.

٥- محاولة الإدارة العليا تطبيق حلقات الجودة.

#### المراجع

##### المراجع العربية:

- باديس، بوخلدة، (٢٠١٦). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية. رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

- الجضعي، خالد، (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض.
- قنديل، يزن، (٢٠١٥). أثر مبادئ TQM في تطبيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- لعقون، سليم، (٢٠١٨). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

#### المراجع الأجنبية:

- Abusa, Fuzi,(2011). **TQM implementation and its impact on organaiztional performance in developing countries- a case study on Libya.** Doctoral Thesis, faculty of engineering university of Wollongong.
- Dassanayaka, H, C.(2014). An investigation on practicing principles of TQM in apparel industry in Srilanka with reference to ISO 9000 quality management principles, international conference on management and economics 293- 302.
- Hassan, M, Hassan, s. Khan, M & Iqbal, A (2013). Impact of HR practices on employee satisfaction and employee loyalty: an empirical study of government owend public sector banks of Pakistan, Middle East journal of scientific Research 16 (1), 1-8.
- Al Mansour,Y,M.(2012). The **impact of TQM** companies on small and medium enterprises, financial performance in jordan, journal of Arts, science & commerce, 3(1), 87-91.
- quality from - Sabri, N. Romle, A,R.(2015). The implementation of TQM with service students perspective in Malaysian public university, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9(4), 50-56.