مدى توافر متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على شركتي لبيانا والمدار للاتصالات والتقنية بمدينة طرابلس

أ.عبد المنعم ناجم شيبة
أ.خميس محمد الحمري
أ.محمد علي الطاهر عبدو
كلية التجارة والعلوم السياسية، جامعة سبها

الملخص

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركتي لبيانا والمدار بمدينة طرابلس، حيث تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الاتي: ما مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركتي لبيانا والمدار قيد الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على العينة المستهدفة، وتم الحصول على (61) استبانة مطابقة لإجابات وتساؤلات الدراسة وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

– تحقق فرضية الدراسة والتي نصت على توافر متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة المبحوثة، وبمتوسط عام (3.70)، وانحراف معياري (0.66).

وكانت اهم التوصيات:

– على الإدارة العليا فحص ومتابعة المنظومة الإدارية لتتماشى مع متطلبات تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة بشكل كامل.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة شركتي (لبيانا والمدار) للاتصالات والتقنية

Abstract

The study aimed to try to identify the availability of the requirements for the application of total quality management in two companies (Lilyana and Al-Madar) in the city of Tripoli, where the problem of the study lies in the following question: What is the availability of the requirements for the application of total quality management in two companies (Lilyana and Al-Madar) under study, and the descriptive approach was used, where a questionnaire was designed A questionnaire was distributed to the target sample, and (61) questionnaires matching the answers and questions of the study were obtained. The study reached several results, the most important of which are

-The hypothesis of the study, which stipulated the availability of the requirements for the application of the total quality system in the institution in question, was met, with a mean of (3.70), and a standard deviation of (0.66).

The most important recommendations were:

- The Top management should examine and follow up the administrative system to be in line with the requirements of achieving the philosophy of total quality management within the institution in full.

1-1 مقدمة:

قد ساعد التطور التقني والعلمي على بروز العديد من الشركات التي لها القدرة على استغلال كفاءة أفراده العاملين والاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ولا سيما مع ازدياد المنافسة العالمية وظهور عوامل أخرى مثل تقنية المعلومات والاتصالات لتصبح الشركات أكثر تحفيزا وتحقيقا لأهدافها بكفاءة وفاعلية، إذ إن إدارة الجودة الشاملة تعد وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال بعدي الرضا والولاء التنظيمي، إذ تعد معايير الجودة أحد أساليب التطوير التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين يعنون بتحسين أداء الشركات، وقد اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة الخدمة التي يريدها الزبائن، وكذلك السعي للبحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تنسجم مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمات ولمواكبة المفاهيم الإدارية الحديثة، الأمر الذي دعا الشركات التركيز على رفع مستوى عامليها إلى مستوى تحقيق الجودة، ولقد سعت هذه الشركات في القرون الماضية إلى تحقيق أهداف أساسية لها تتمثل بالكفاءة والفاعلية في أداء العاملين سعياً منها لزيادة الخدمات من خلال توظيف جهود الأفراد العاملين بشكل أمثل.

1-2 مشكلة الدراسة:

تعد مؤشرات الجودة المنخفضة للشركات والافراد من المؤشرات السلبية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، سيما واعتماد هذه الشركات الأساليب التقنية التي تعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق أهداف الشركة وتتجاوز الخدمات التقليدية وصولاً إلى تحقيق مستويات عالية لجودة الخدمة لتحقق ميزة تنافسية للشركة وتحقيق رضا الزبائن ومتطلباتهم، إلا ان بعض الشركات تعاني من حالة غياب الاعتماد على معايير واضحة للجودة لتحديد مستويات

الأداء الأفضل للعاملين والخدمات في نفس الوقت. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى توافر متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة بشركتي لبيانا والمدار للاتصالات والتقنية في مدينة طرابلس؟

1-3 الدراسات السابقة:

1) دراسة (أبو نصيب، وآخرون،2022) بعنوان: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية على شركة الاتصالات السعودية. **STC**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية، واستخدام المنهج الوصفي، وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد(210) استبانة، واعتمدت الدراسة على عينة مسيرة (غير احتمالية). وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: توجد علاقة معنوية إيجابية جزئية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستجابة للعميل. وأهم توصيات الدراسة: ضرورة ان تتبع شركة الاتصالات السعودية استراتيجية لتقليل التكاليف الثابتة مقارنة مع المنافسين.

2) دراسة (حمدان، 2018) بعنوان:" مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية: الشركة العربية لكيمياويات المنظمات في محافظة صلاح الدين أنموذجاً: دراسة استطلاعية.

اكتسب هذا البحث أهميته من خلال الإمكانيات الفنية للعاملين في الشركات الصناعية والتي تؤدي إلى الارتقاء إلى المستويات العالية للجودة. وتكونت عينة البحث من (50) فردا من الافراد العاملين في الشركة المبحوثة، حيث جرى اختبار فرضية البحث الرئيسية باستخدام تحليل المنوال لمعرفة مدى توفر متطلبات الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة، وكانت اهم النتائج: أن المعدل العام لإدراكهم بالاتجاه الإيجابي مما يؤكد اهتمامهم الكبير بالتأكيد على متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وكانت اهم التوصيات: على إدارة الشركة زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة (التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التحفيز المستمر، دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين في التدريب والتعليم).

3) دراسة (عمار، وآخرون، 2018) بعنوان:" مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية: دراسة تطبيقية على جامعة طرابلس

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة طرابلس حيث تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي: ما مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة قيد الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على العينة المستهدفة. وتم الحصول على (345) استبانة مطابقة لإجابات الدراسة واختبار فرضياتها وتوصلت إلى نتائج أهمها: (ضعف متطلبات بيئة الجودة، وضعف التخطيط الاستراتيجي للجودة) بالجامعة قيد الدراسة.

4) دراسة (محمد،2015) بعنوان: "مفهوم الدخل المحاسبي للأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أساس قياس الدخل المحاسبي وتحديد مدى ملائمة هذه الأسس للتطبيق في ظل المنهج الحديث لإدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ضرورة تطوير أسس القياس المحاسبي لملائمة متطلبات الجودة الشاملة، ضرورة تناول مفهوم الجودة الشاملة بصورة ملائمة لموضوع البحث و تطوره وعرض المبادئ الستة للجودة، ضرورة معالجة تكلفة الجودة الشاملة كتكاليف إيراد يتم خصمها بالكامل من الإيرادات في قائمة الدخل، تحليل بيانات النفقات والإيرادات على مستوى العمليات والأنشطة حتى يمكن قياس الجودة علي مستوى الوحدات الداخلية بالشركة، وأخيراً توصلت الدراسة إلى تحديد برنامج متكامل لتقسيم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة والمتمثل: التطوير والتحسين المستمر، التركيز على المستهلك الداخلي، التركيز على المستهلك الخارجي، التركيز على وقوع منع الخطأ، قياس جودة العمليات والأنشطة، حفز القوة العاملة.

5) دراسة (لخضرو،2011) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال"

هدفت هذه الدراسة إلى إحداث تغيرات ايجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغيرات الفكرية والسلوكية لنمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء الخ، من اجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، والبحث عن كيفية التي يتم من خلالها التغيير التنظيمي عن طريق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال.

ومن أهم ما خلصت به هذه الدراسة: إن بقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على إرضاء كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم. ولذلك فان إدارة الجودة الشاملة هي تغير تنظيمي تشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية استراتيجية بمشاركة العاملين.

تناولت الدراسات السابقة التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وكيفية إمكانية تحقيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك العمل على تطويرها في ظل التحديات الإدارية الحديثة، في حين تناولت دراسة اخرى تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، والبحث عن الكيفية التي يتم من خلالها التغيير التنظيمي عن طريق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال. لكن هذه الدراسة تهدف إلى إبراز مدى توافر متطلبات تحقق إدارة الجودة الشاملة من جميع حيثيات الإدارة بمفهومها الشامل لأن الجودة الشاملة تتميز بالتكامل فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن آخر، كما أن أغلب الدراسات التي أتيح للباحث الاطلاع عليها أجريت في بيئات مختلفة عن بيئة ليبيا.

1-4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشركتي لبيانا والمدار للاتصالات والتقنية في مدينة طرابلس، كما تهدف إلى تقديم مجموعة من المقترحات من خلال نتائج الدراسة العملية مما يعطي تصورا واضحا عن مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن بيئة الشركتين المبحوثين بالشكل الذي يحقق تقديم خدمات بجودة عالية.

1-5 أهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية الدراسة في كونها موضوع حديث العصر من طرف المهتمين بمجال إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق استمرارية داخل الشركة للوصول إلى فلسفة إدارية شاملة يمكن تبنيها لتوفير الجودة المطلوبة.

1-6 فروض الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضية التالية:

يتباين معنوياً الالتزام بمدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشركتي لبيانا والمدار للاتصالات والتقنية في مدينة طرابلس.

1-7 منهجية الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والدارسات السابقة، والمنهج التحليلي بتوزيع الاستبيان وتحليله للوصول الي النتائج ومن ثم التوصيات.

1-8 مجتمع الدراسة:

لقد تم تحديد مجتمع الدراسة من الموظفين بالإدارة العليا والوسطى بشركتي لبيانا والمدار للاتصالات والتقنية في مدينة طرابلس.

1-9 خطة الدراسة:

تشمل خطة الدراسة على التعريف بمفاهيم أساسية لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك أهميتها وأهدافها ومتطلباتها، وأخيراً الجانب العملي واستخلاص النتائج والتوصيات.

الجانب النظري:

2-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

هي منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات توقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في الشركة (الطائي، 2014، ص15).

2-2 أهمية إدارة الجودة الشاملة (العزاوي، 2005، ص55):

1) تؤدي إلى تحقيق التكلفة وزيادة الربحية.

2) تمكن الشركة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.

3) تحسن كثيراً من جودة المنتج أو الخدمة النهائية.

4) التغلب على العقبات التي تحول دون تقديم منتجات ذات جودة عالية.

5) توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وتوفير المعلومات المرتبة لهم، وبناء الثقة بين أفراد الشركة ككل.

6) تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء في بيئة العمل.

7) إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات وأقسام الشركة.

8) تحسين سمعة الشركة في نظر العملاء والعاملين.

2-3 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الحريري،2010، ص32):

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة أمام المؤسسات المماثلة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العمال (المستفيدين) والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عنصر داخل المؤسسة.
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات من خلال استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل مستويات وفعاليات المؤسسة.
- الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسات المتاحة، وضمان مطابقة الخدمات مع المعايير الموضوعة.
- خلق روح الفريق بين الإدارة والعاملين، وإقامة علاقة طيبة مع الزبائن والموردين.
- تكوين سمعة طيبة للمؤسسة في مجال عملها، والتمييز والتفوق على المنافسين.
- تقليل التكاليف، وضمان وضع تصميمات متطورة وخدمات متميزة.

2-4 مبادئ إدارة الجودة الشاملة (جودة، 2014، ص49):

1) دعم وتأييد الإدارة العليا: إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التزام واقتناع الإدارة العليا في الشركة بحتمية وبضرورة التحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافس يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق، ويعد هذا المتطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في الشركة، وتبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من أنشطة الجودة وإعلان التزامها بمفاهيم الجودة.

2) اتخاذ القرار حسب الحقائق: يقصد بذلك الاعتماد على نظام متكامل للمعلومات يمثل الأساس الذي يستند عند اتخاذ القرارات، ويقصد بهذا المتطلب هو جميع الإجراءات أو الأنشطة التي تتخذ لإزالة حالات عدم المطابقة، كذلك معرفة أسباب عدم المطابقة لكل منتج أو عملية إنتاج وتسجيل نتائجها، أما الأنشطة الوقائية فهي الأنشطة المتخذة لإزالة حالات عدم المطابقة أو لمنع حدوثها أو التخلص من أسباب عدم المطابقة ومنع تكرار حدوثها.

3) بناء فريق العمل: تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل وتهيئة

مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد ضمن مجموعات عمل.

4) التحسين المستمر: إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب عملية تدريب وتحسين مستمر وذلك لتأهيل جميع العاملين في الشركة وبدون توقف وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه. ويرتكز مفهوم التحسين المستمر على أن الجودة عملية تملك البداية ولكنها بلا نهاية ولا يمكن النظر إليها كبرنامج يتم انجازه في إطار وقت ثابت، ويتطلب التحسين المستمر كذلك أن يكون التحسين رغبة صادقة ودائمة من قبل الشركة وإدارتها نحو تحسين تدريجي وخلاق في كل العمليات وعلى كل المستويات.

2-5 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعد متطلبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأي شركة تسعى نحو تطبيق هذه الفلسفة كونها توفر مناخاً ملائماً لاستقبال هذه الفلسفة وتطبيقها بشكل ناجح في الشركة. ولقد حصر بعض المهتمين بفلسفة إدارة الجودة الشاملة المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه الفلسفة في خمسة متطلبات في حين يرى آخرون أنها أكثر من عشرة متطلبات، أن أهم المتطلبات التي ركز عليها هؤلاء الباحثون هي: دعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة، التعليم والتدريب المستمر، تبني أنماط قيادية ملائمة، بناء فرق العمل، تهيئة مناخ العمل وثقافة الشركة، إنشاء نظام معلومات، التوجه بالمستهلك وفكرة العميل يدير الشركة، مشاركة العاملين، التحسينات المستمرة (مصلح، 2006، ص78).

2-6 عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة:

إذا كان الهدف من فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا الزبون، فإن هناك سبلاً واضحة لتحقيق ذلك من أهمها الآتي: - (حمزاوي،2003، ص119):

1) التحديد السليم والموقوت لاحتياجات الزبون.

2) القضاء التام على جميع أنواع الاخطاء والعيوب.

3) اعتماد التحسين المستمر كفلسفة في الحياة.

4) إشراك الأفراد والتفويض في السلطات على جميع المستويات.

وتعد النقطة الأخيرة الأكثر جوهرية لنجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن المؤكد أن باقي النقاط لها أهميتها، لكن إن لم تكن هناك مشاركة إبداعية وحماسية من قبل الأفراد في الشركة فإن إدارة الجودة الشاملة لن تثمر أياً من آثارها المفيدة.

كما أن هناك عوامل أخرى ذات أثر فعال في قيادة الشركات نحو النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها (جروسي،1998، ص41): أن تكون هناك مهام واضحة، وأن تكون هناك سياسات واضحة، وأن تكون العوامل الحرجة للنجاح واضحة، أن تكون صناعة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة، أن تكون المسؤوليات واضحة.

وبصفة عامة يمكن القول إنه لكي تضمن قيادة الشركة نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي عليها تحديد رؤية استراتيجية واضحة ومحددة المعالم، تسهم في غرس روح هذه الفلسفة في بيئة الشركة، ويتطلب ذلك القيام بالتغيير اللازم في ثقافة الشركة وهياكلها الوظيفية.

الجانب العملي:

المبحث الأول: مكونات ومنهجية الدراسة العملية

أولاً: طريقة جمع البيانات وتحليلها

استمارة الاستبيان: (تم تقسيم الاستبيان الى قسمين على النحو التالي):

القسم الأول: معلومات عامة (هل الشركة حاصلة على شهادة الجودة، المستوى التعليمي للموظف، التصنيف الإداري، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الجودة).

القسم الثاني: يضم (17) سؤال، حول متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

عينة الدراسة: تم توزيع استمارة الاستبيان في شركتي لبيانا والمدار، والجدول الآتي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة، والمسترجعة.

جدول رقم (1) يوضح الاستمارات الموزعة، والمسترجعة.

البيان	التكرار	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	80	100%
عدد الاستمارات المسترجعة	68	85%
عدد الاستمارات الغير صالحة	7	9%
الاستمارات الصالحة للتحليل	61	76%

المصدر: من اعداد الباحثين

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك اعتباره انسب المناهج في دراسة الظاهرة محل الدراسة، وتم تكوين استمارة الاستبيان، وتم بناء استمارة استبيان بناء على المصادر التالية:

- الاطلاع على الادب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة فقراتها.
- استشارة بعض المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: صدق استمارة الاستبيان:

1 -: صدق المحكمين:

تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في إدارة الجودة بجامعة طرابلس، وكذلك الاكاديمية الليبية للدراسات العليا، وذلك لإبداء الرائي وملاحظاتهم حول فقرات استمارة الاستبيان.

2 -: صدق الاتساق الداخلي:

الجدول(2) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية التابع لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات (توافر متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لفقراته.			
1	تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات (المادية والبشرية) التي تساعد على تقديم خدمات بجودة	0.776	0.000
2	تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة العليا باستمرار.	0.719	0.000
3	تشجع الإدارة العليا الموظفين على ابداء آرائهم واقتراحاتهم.	0.750	0.000
4	تعتمد الإدارة في اتخاذ قراراتها على قاعدة بيانات.	0.668	0.000
5	تعتمد الإدارة في اتخاذ قراراتها على مخرجات نظام المعلومات المحاسبية.	0.750	0.000
6	تهتم الإدارة بتحديث قاعدة بياناتها.	0.756	0.000
7	تتخذ الإدارة أساليب التحليل الإحصائي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات.	0.651	0.000
8	توفر شركتي لبيانا والمدار للموظفين فرص جيدة للتطوير الذاتي.	0.805	0.000
9	يحصل الموظفين على الحوافز المناسبة لعملهم.	0.874	0.000
10	يسود جو من التفاهم بين الموظفين في أداء عملهم كفريق واحد في المؤسسة	0.802	0.000
11	يتحلى الموظف بالثقة التامة في ممارسة وظيفته بما يتلاءم مع مركز المسؤولية.	0.784	0.000
12	يحظى الموظف ببرامج تدريب تتعلق بوظيفته.	0.865	0.000
13	يستفيد الموظف من برامج لتنمية مهاراته لاكتساب معارف جديدة.	0.757	0.000
14	تؤدي برامج التدريب وتنمية المهارات المستفاد منها إلى تحسين الأداء.	0.658	0.000
15	يجد الموظف مجال لتطبيق المعارف المكتسبة في إطار برامج التدريب وتنمية المهارات.	0.593	0.000
16	يسعى الموظف لتطبيق المعارف المكتسبة في إطار برامج التدريب وتنمية المهارات.	0.634	0.000
17	يؤثر تحسين أداء الموظف على الأداء الكلى لشركتي لبيانا والمدار.	0.711	0.000

يتضح من الجدول(2) ان جميع معاملات الارتباط المتعلق (بتوافر متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لفقراته، دال احصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر جميع مفردات المحور صادقة لما وضعت لقياسه

ثالثاً: ثبات استمارة الاستبيان.

وذلك عن طريق استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الاستبيان، حيث تشير النتيجة الموضحة في الجدول(3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث كانت قيمة المعامل (0.947)، وكذلك كانت قيمة الصدق مرتفعة وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

جدول (3) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة	17	.9470

من الجدول رقم (3) يتضح ان معامل ألفا كرونباخ كان مرتفع، وهذا يؤكد على صدق وثبات استمارة الاستبيان ويجعل صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على سؤال الدراسة واختبار فرضيتها.

المبحث الثاني: تحليل استمارة الاستبيان

أولاً: خصائص عينة الدراسة: خصائص العينة من حيث النشاط-

1 -مواصفات الجودة

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب مواصفات الجودة

الحصول على مواصفات الجودة (الايزو)	التكرار	النسبة
نعم	31	50.8 %
لا	30	49.2 %
المجموع	61	100 %

تبين من الجدول رقم (4) أن (50.8%) من عينة الدراسة يقرون ان المؤسسة التي يعملون بها متحصلة على شهادة الجودة في الايزو

2 –خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	4	6.6 %
جامعي	53	86.66 %
فوق الجامعي	4	6.6 %
المجموع	61	100 %

يتضح من الجدول (5) أن أغلب افراد العينة متحصلين على شهادة جامعية بنسبة (86.66%)، وهذ يدل على ان مستواهم التعليمي جيد وهذا يؤهلهم لمواكبة العصر المتجدد والسريع.

4 – خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة.

جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة نشاط المؤسسة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	29	47.5 %
من 5 الى 10 سنوات	13	21.3%
من 10 الى 15 سنة	10	16.4%
أكثر من 15 سنة	9	14.8%
المجموع	61	100 %

يتضح من الجدول رقم (6) أن الفئة (أقل من 5 سنوات) كانت اعلى نسبة (47.5%)، ثم الفئة (من 5 الى 10 سنوات) بنسبة (21.3%)، ثم الفئة (من 10 الى 15 سنة) بنسبة (16.4%)، ثم الفئة الأخيرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (14.8%).

5 –خصائص العينة من حيث الدورات التدريبية في مجال الجودة

جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال الجودة

الدورة التدريبية	التكرار	النسبة
نعم	7	11.5%
لا	54	88.5%
المجموع	61	100%

الواضح من الجدول الرقم (7) أن اغلب عينة الدراسة لم تأخذ أي دورات تدريبية في مجال الجودة وذلك بنسبة (88.5 %)، وان الذين تحصلوا على دورات تدريبية في مجال الجودة كان بنسبة (11.5%)، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة لم يتحصلوا على دورات تدريبية في مجال الجودة الشاملة.

ثانياً: تحليل أسئلة ومحاور استمارة الاستبيان

متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة

1 – اختبار درجة التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (8): اتجاهات العينة حول تقييم مبدأ التزام الإدارة العليا.

المتغير	العبارات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
التزام ودعم الإدارة العليا	تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات (المادية والبشرية) التي تساعد على تقديم خدمات بجودة عالية	التكرار	4	41	14	2	0	3.77	0.616	موافق
		النسبة	6.6	67.2	23	3.3	0			
	تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة العليا باستمرار.	التكرار	2	38	17	3	1	3.61	0.714	موافق
		النسبة	3.3	62.3	27.9	4.9	1.6			
	تشجع الإدارة العليا العمال على ابداء أراءهم واقتراحاتهم	التكرار	7	36	14	3	1	3.74	0.794	موافق
		النسبة	11.5	59	23	4.9	1.6			
	المتوسط العام							3.705	0.667	موافق

نلاحظ من الجول (8) أن الاتجاه العام لتطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا لعينة الدراسة (موافق)، يعني ان عينة الدراسة تؤكد على دعم والتزام الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث ان قيمة المتوسط الحسابي العام (3.705)، وسنرتب العبارات حسب آراء أفراد العينة.

- تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات (المادية والبشرية) التي تساعد على تقديم خدمات بجودة العالية.
- تشجع الإدارة العليا العمال على ابداء أراءهم واقتراحاتهم.
- تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة العليا باستمرار

3 – اختبار درجة اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

جدول رقم (9): اتجاهات العينة حول اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

المتغير	العبارات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
اتخاذ القرار حسب الحقائق	تعتمد الإدارة في اتخاذ قراراتها على قاعدة بيانات	التكرار	**3**	**36**	**18**	**4**	**0**	3.62	0.687	موافق
		النسبة	**4.9**	**59**	**29.5**	**6.6**	**0**			
	تستخدم الإدارة في اتخاذ قراراتها مخرجات نظام المعلومات المحاسبية	التكرار	**2**	**41**	**13**	**5**	**0**	3.66	0.680	موافق
		النسبة	**3.3**	**67.2**	**21.3**	**8.2**	**0**			
	تهتم الإدارة بتحديث قاعدة بياناتها	التكرار	**3**	**42**	**13**	**3**	**0**	3.74	0.630	موافق
		النسبة	**4.9**	**68.9**	**21.3**	**4.9**	**0**			
	تتخذ الإدارة أساليب التحليل الاحصائي كوسيلة مساعدة	التكرار	**6**	**32**	**17**	**6**	**0**	3.62	0.799	موافق

	في اتخاذ القرارات	النسبة	**9.8**	**52.5**	**27.9**	**9.8**	**0**			
	المتوسط العام							3.660	0.602	موافق

نلاحظ من الجدول رقم (9) ان الاتجاه العام حول درجة تطبيق مبدأ اتخاذ القرار حسب الحقائق هو (موافق) بمعدل عام (3.660)، ونستنتج أن نمط اتخاذ القرارات السائد هو نظام معلومات محوسب، ويمكن ترتيب العبارات حسب آراء أفراد العينة هو:

- تهتم الإدارة بتحديث قاعدة بياناتها.
- تستخدم الإدارة في اتخاذ قراراتها مخرجات نظام المعلومات المحاسبية.
- تعتمد الإدارة في اتخاذ قراراتها على قاعدة بيانات.
- تتخذ الإدارة أساليب التحليل الاحصائي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات.

3 – اختبار درجة التحسين المستمر وتدريب العاملين

جدول رقم (10): اتجاهات العينة حول درجة التحسين المستمر وتدريب العاملين

المتغير	العبارات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
درجة التحسين المستمر وتدريب العاملين	يتحلى العامل بالثقة التامة في ممارسة وظيفته بما يتلاءم مع مركز المسئولية	التكرار	4	38	12	6	1	3.62	0.820	موافق
		النسبة	6.6	62.3	19.7	9.8	1.6			
	يحضر العامل برامج تدريب تتعلق بوظيفته.	التكرار	5	32	14	8	2	3.49	0.942	موافق
		النسبة	8.2	52.5	23	13.1	3.3			
	يستفيد العامل من برامج لتنمية مهاراته لاكتساب معارف جديدة	التكرار	2	34	16	9	0	3.48	0.788	موافق
		النسبة	3.3	55.7	26.2	14.8	0			
	تؤدي برامج التدريب وتنمية المهارات المستفاد منها إلى تحسين الأداء.	التكرار	3	39	12	7	0	3.62	0.756	موافق
		النسبة	4.9	63.9	19.7	11.5	0			
	يجد العامل مجالات لتطبيق المعارف المكتسبة في إطار برامج التدريب وتسمية	التكرار	3	30	22	5	1	3.48	0.788	موافق
		النسبة	4.9	49.2	36.1	8.2	1.6			
	يسعى العامل لتطبيق المعارف المكتسبة في إطار برامج التدريب وتنمية المهارات.	التكرار	3	32	17	9	0	3.48	0.808	موافق
		النسبة	4.9	52.5	27.9	14.8	0			
	يؤثر تحسين أداء العامل على الأداء الكلي للمؤسسة	التكرار	6	32	17	4	2	3.95	0.883	موافق
		النسبة	9.8	52,5	27.9	6.6	3.3			
	المتوسط العام							3.53	0.087	موافق

نلاحظ من الجدول رقم (10) ان الاتجاه العام حول مستوى تطبيق مبدأ تحسين المستمر وتدريب العاملين (موافق) وذلك بمعدل عام (3.890)، وأن اعلى مستوى كان للعبارة.

- يؤثر تحسين أداء العامل على الأداء الكلي للمؤسسة، بمتوسط (3.95) وانحراف معياري(0.883).

وأن اقل مستوى كان للعبارة.

- يجد العامل مجلات لتطبيق المعارف المكتسبة في إطار برامج التدريب وتسمية المهارات، بمتوسط (3.48) وانحراف معياري (0.788).

4 – اختبار درجة بناء فريق عمل ومشاركة العاملين

جدول رقم (11): اتجاهات العينة حول بناء فريق عمل ومشاركة العاملين

المتغير	العبارات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
بناء فرق عمل ومشاركة العاملين	توفر المؤسسة للعاملين فرص جيدة للتطوير الذاتي	التكرار	5	29	18	8	1	3.48	0.887	موافق
		النسبة	8.2	47.5	29.5	13.1	1.6			
	يحصل العاملين على الحوافز المناسبة لعملهم	التكرار	2	34	18	6	1	3.49	0.788	موافق
		النسبة	3.3	55.7	29.5	9.8	1.6			
	يسود التفاهم بين الموظفين في أداء عملهم كفريق واحد	التكرار	2	35	17	5	2	3.49	0.829	موافق
		النسبة	3.3	57.4	27.9	8.2	3.3			
	المتوسط العام							3.486	0.757	موافق

نلاحظ من الجدول رقم (11) ان الاتجاه العام حول مستوى بناء فرق عمل ومشاركة العاملين (موافق) وذلك بمعدل عام (3.486)، وأن اعلى مستوى كان للعبارة.

- يحصل العاملين على الحوافز المناسبة لعملهم بمتوسط (3.49) وانحراف معياري (0.788).

وأن اقل مستوى كان للعبارة.

- توفر المؤسسة للعاملين فرص جيدة للتطور الذاتي، بمتوسط (3.48) وانحراف معياري (0.887).

5- اختبار درجة توافر متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (12) اتجاهات العينة حول متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة

المحور الاول	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
التزام دعم الإدارة العليا	3.705	0.667	موافق
اتخاذ القرار حسب الحقائق	3.660	0.602	موافق
بناء فريق عمل ومشاركة العاملين	3.486	0.757	موافق
التحسين المستمر وتدريب العاملين	3.536	0.087	موافق
مجموع العبارات الرئيسية (المتوسط العام)	3.596	0.528	موافق

نلاحظ من الجدول (12) ان المتوسط العام لتوافر متطلبات الجودة بلغ (3.596)، وبانحراف معياري (0.528)، وكان اعلى مستوى لمحور التزام دعم الإدارة العليا بمتوسط (3.705)، وبانحراف معياري (0.667)، أما أقل مستوى لمحور بناء فريق عمل ومشاركة العاملين بمتوسط (3.486)، وبانحراف معياري (0.757)، ونلاحظ أن جميع المراحل مستوياتها متقاربة، أي تتوافر في المنظمة المبحوثة متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

نتائج الدراسة.

- تحقق فرضية الدراسة والتي نصت على توافر متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة المبحوثة، وبمتوسط عام (3.596)، وانحراف معياري (0.528).
- درجة وجود التزام ودعم من الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة بمعدل (3.705)
- وان درجة اتخاذ القرار على أساس الحقائق في المؤسسة المبحوثة بمعدل (3.66).
- وكانت درجة التحسين المستمر وتدريب العاملين في المؤسسة المبحوثة بمعدل (3.536).
- وكانت درجة بناء فريق عمل ومشاركة العاملين في المؤسسة المبحوثة بمعدل (3.486).

التوصيات.

- على الإدارة العليا فحص ومتابعة المنظومة الإدارية لتتماشى مع متطلبات تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة بشكل كامل.
- يجب على الإدارة العليا زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إجراء بحوث تتناول جوانب أخرى ذات علاقة بتحقيق فلسفة أدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

1) ابونصيب، عرفه جبريل، أحمد، محمد مختار، السيد، مجاهد عبد القادر، (2022)،" أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية على شركة الاتصالات السعودية. "**STC**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، المجلد (6) العدد (1) ابريل / 2022 ، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر.

2) الطائي، أحميد عبد النبي، ال على، رضا صاحب، الموسوي، سنان كاظم، (2014)، إدارة الجودة الشاملة والآيزو، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

3) الحريري، رافده عمر، (2010)، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

4) العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن.

5) بن شايب، محمد، (2004)، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة–الوحدة الخامسة–رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

6) جودة، محفوظ أحمد، (2014)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

7) جروسي، جيوفاني سي، (1998)، إدارة الجودة الشاملة هل هي مفهوم أجوف؟، ترجمة نهلة قصراوي، مجلة التجارة والصناعة، المجلد 23، العدد 266، دبي.

8) حمدان، أحمد خلف، (2018)، مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية: الشركة العربية لكيمياويات المنظمات في محافظة صلاح الدين أنموذجاً: دراسة استطلاعية – مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(8)، العدد(2)، العراق.

9) حمزاوي، لطفي فهمي، (2003)، نظم الجودة الحديثة في مجال التصنيع الغذائي، دار الكتب العلمية، القاهرة.

10) مصلح، عبد اللطيف، (2006)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الصناعية اليمنية، دراسة تطبيقية على منظمات القطاع الخاص المنتجة للسلع الاستهلاكية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

11) لخضرو، أوصيف، (2011)، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة الجزائر.

12) عمار، مفتاح محمد، بن جامع، نبيهة خليفة(2018)، مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية: دراسة تطبيقية على جامعة طرابلس، مجلة الجامعي – مجلة علمية محكمة–العدد(27)، الهيئة الليبية للبحث العلمي.