

مبادئ ادارة الجودة الشاملة و دورها في تقليل المخاطر الناشئة عن الهدر
دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية الجزائرية(حالة ولاية بسكرة)
د/ بن عيشي عمار، أستاذ محاضر-ا-، جامعة بسكرة-الجزائر-

Abstract: The aim of this study is to identify the role of the principles of total quality management in reducing the risks arising from waste through a field study on three Algerian industrial institutions which are: Electrical Cables Institution, Textile Industries Institution, and South Mills Institution. The sample was selected randomly, and it consisted of the director, the vice director and heads of departments as well. In fact, 150 questionnaires, which have been verified to prove their sincerity and persistence, were distributed over the selected sample. By processing the data and using the statistical program SPSS, the study found that:

-There is a relationship between the principles of total quality management (top management support, focus on the customer, continuous improvement, training and education, the participation of all workers) and reducing the risks

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر الناشئة عن الهدر دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية الجزائرية(حالة ولاية بسكرة)، وعددها ثلاث مؤسسات وهي: مؤسسة الكوابل الكهربائية، مؤسسة الصناعات النسيجية، مؤسسة مطاحن الجنوب تم اختيار عينة عشوائية والمتكونة من(مدير، نائب مدير، رؤساء مصالح). حيث تم توزيع 150 استمارة وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وتوصلت الدراسة إلى: - وجود علاقة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التدريب والتعليم، مشاركة كافة العاملين) وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة - أن مؤسسات محل الدراسة تعمل على تقليل المخاطر الناشئة عن الهدر من خلال تطوير منتجاتها المقدمة للزبائن تفاديا لمخاطر الهدر، كما توجد لديها إستراتيجيات تتبعها لمعالجة مخاطر الهدر، كما تعمل على تقديم منتجات للزبائن خالية من العيوب وأي هدر، بالإضافة إلى معالجتها باستمرار مخاطر الهدر لتحقيق متطلبات الزبائن.

arising from waste in industrial institutions ,and it is under study.

_That the institutions which are under study work for avoiding or at least reducing the risks arising from waste by developing the products offered to customers. Actually, They adopt strategies to address the risks of waste and work for offering their customers products which are free of defects and any waste .By addressing the risks of waste continuously ,they manage to meet the requirements of customers .

Key words: quality, total quality management, risk, risk management, industrial institutions
Jel Classification Codes : L15, H75

الكلمات الدالة: الجودة، ادارة الجودة

الشاملة، الخطر، ادارة الخطر، المؤسسات

الصناعية

تصنيف JEL : L15 ، H75

مقدمة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما يتكامل مع كل نظم المنظمة الإدارية والإنتاجية والتسويقية، ويتشابك مع كافة مجالات النشاط ومستوياته، مما يجعل تطبيقه يقتضي إدخال تغييرات مستمرة وتحسينات متواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات في إطار منهجية متكاملة تمكن المؤسسات من الوصول إلى الزيادة في مستوى جودة منتجاتها، وصولا إلى تحقيق رضا العملاء. وعلى اعتبار أن نظام الجودة الشاملة قائم على مجموعة من العمليات الفردية المترابطة

التي تتم في كل وظائف المؤسسة باختلاف طبيعتها لتحقيق هدف النظام ككل بشكل فعال وبصفة مستمرة، ومع اختلاف النتائج في كل وظيفة نجد أنه في بعض الأحيان لا يمكن تحقيق هدف النظام بسبب خلل في أي وظيفة من وظائف المؤسسة، وهذا كان نقطة التحول والاتجاه نحو دراسة الجودة الشاملة في التسويق، باعتباره من الوظائف الأساسية التي تركز أنشطتها على تلبية متطلبات العملاء و تحقق رضاؤهم في نفس الوقت . كما أن إدارة الجودة الشاملة تعدها الكثير من المؤسسات وسيلة ناجحة من أجل إحداث تطورات جذرية في فلسفة إدارة الجودة ومشاركة كافة الأطراف داخل المؤسسات لمواجهة المخاطر والتهديدات التي تلم بالبيئة العملية واستخدامها كوسيلة فاعلة في اجتياز المخاطر البيئة باتجاه رضا الزبون وتلبية رغباته، إذ إن خسارة أي زبون يعني بحد ذاته مزيدا من المخاطر والتهديدات وبالتالي تعرض بقاء المنظمة للخطر والزوال.

أولا-الإطار المنهجي للدراسة:

1- مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في:

" هل لمبادئ ادارة الجودة الشاملة دور في تقليل المخاطر الناشئة عن الهدر وتقديم منتجات ذات جودة عالية في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة"؟

2- أهمية الدراسة: ويمكن إجمال أهمية الدراسة بما يأتي:

أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للباحثين والمستشارين في المجالات الإدارية ومنظمات الأعمال عموما، و المؤسسات الصناعية الجزائرية على وجه الخصوص، وكواحد من الأساليب الحديثة والمهمة الذي يتضمن تحقيق الجودة داخليا (الأنشطة والعمليات)، وخارجيا (جودة المنتجات المقدمة)

زيادة إدراك المؤسسات الصناعية الجزائرية لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة في ظل ازدياد حدة التنافس، وكخطوة لتعزيز مسعى المؤسسات الصناعية الجزائرية في تقديم منتجات بما يتلاءم واحتياجات، وتوقعات الزبائن.

3- أهداف الدراسة: تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة .

إلقاء الضوء على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة .

تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج لمتخذي القرار في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة .التي يعتقد بأنها ستسهم في تعزيز، وتصحيح تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4- فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على الزبون وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة .

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والتعليم وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة .

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين مشاركة كافة العاملين وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة

5- المنهج المستخدم: تم اعتماد أسلوب الوصفي التحليلي عند تناولنا للجانب النظري للموضوع في حين تم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية

ثانيا :- الإطار النظري للدراسة:

1- ادارة الجودة الشاملة

1-1- نشأة إدارة الجودة الشاملة:

إن الاهتمام بالجودة كان موجوداً في الفكر الإداري منذ بدايات ظهوره وبلورة نظرياته، غير أنه لم يجد الاهتمام والعناية إلا لدى اليابانيين الذين خرجوا من الحرب العالمية الثانية مهزومين وتمدنين من حيث جودة منتجاتهم، ليبدأ اليابانيون بعد ذلك بالاستماع إلى محاضرات عدد من العلماء الأمريكيين في مقدمتهم أدوارد ديمنج وجوزيف جوران وغيرهم، والذين فشلوا في إقناع

الشركات والمؤسسات الأمريكية بأفكارهم عن الجودة، وعندما اقتنع اليابانيون بهذه الأفكار وطبقوها أصبحت اليابان حديث العالم بأسره عن مدى تطورها وتقدمها وجودة منتجاتها ولهذا بدأ الكثير من الباحثين والمنظرين بالبحث والتنقيب عن سر التفوق الياباني في الإنتاج والصناعة حتى أصبحت تنافس وبقوة الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ليظهر بعد ذلك للعالم أن الجواب يكمن في تطبيقهم لدوائر الجودة وفرق الجودة ثم إدارة الجودة¹.

2-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

عرفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العاملين إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر للعمليات والخدمات " ،ويمكن تعريفها أيضا على أنها منحى تنظيمي للإدارة يقوم على قيادة الإدارة العليا للنشاطات المختلفة المتعلقة بالتحسين المستمر للنوعية (الجودة)، كما يقوم على إشراك جميع العاملين في المؤسسة وجميع الدوائر فيها².

3-1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1- التزام ودعم الإدارة العليا: هناك اتفاق عام على أهمية دعم الإدارة العليا والتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة. وقد أشار البعض إلى أن التأكيد المتناسق لدور الإدارة العليا كموجه رئيسي للتغيير سيحد من دور الاختلافات الفردية فيما يتعلق بتبني الموظفين لمنهج إدارة الجودة الشاملة. ولا شك أن التزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون ناتجا عن إيمانها وقناعتها بما يمكن أن تجنيه المنظمة من فوائد عديدة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة³.

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي بيد الإدارة العليا، ويمس حاضر ومستقبل المنظمة. كما ويظهر التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل، والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها⁴.

ب- التركيز على العميل:

إن رضا العميل هو الهدف الأساسي لأي منظمة سواءً في القطاع العام أو الخاص، ونجاح المنظمات يعتمد على مدى قناعتها وإدراكها لأهمية تقديم الخدمات/المنتجات بكفاءة وفعالية عالية، حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، فيتم التعرف على الخصائص التي يرغب بها العملاء منذ مرحلة التصميم وحتى خدمات ما بعد البيع، ويتفاوت القصد بالعميل حسب المؤسسة فالعميل في التعليم الجامعي يقصد به: الطالب، والمجتمع، وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين⁵.

ج- التحسين المستمر: يؤلف مبدأ التحسين المستمر أساساً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاية عمليات الجودة وفعاليتها لتقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنها.

إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

وإن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، أي معرفة التغييرات كافة التي تحدث في أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، هذا فضلاً عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون. بتعبير آخر أن كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وأن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد دائماً، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة وأن البقاء على الشيء القديم يعني زوال عمل تلك المنظمة⁶.

ج- التدريب والتعليم: في حال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أداءهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جداً ونضمن جودة

خالية من العيوب⁷

د - مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات: ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكّن هؤلاء الأفراد من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحظى عملية المشاركة من قبل العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة نظراً لمساهمتها في تحقيق الأهداف، لأن القرار يتم اتخاذه بشكل جماعي ، ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات القائمة، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عالٍ من جميع الأفراد العاملين وبمختلف المستويات الإدارية، حيث يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية، ولأن مشاركتهم تؤدي أيضاً إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء للمنظمة، ورفع مستوى الأداء.⁸

4-1- أهداف إدارة الجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- تلبية متطلبات الزبائن
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العملاء.
- حدوث تغيير في جودة الأداء والرفع من مهارات العاملين وقدراتهم.
- بناء نظام متكامل للوقاية من الوقوع في أخطاء الأداء.
- إيجاد نظام شامل ومتكامل للأداء في المنظمة.
- انخفاض شكاوى المستهلكين، تخفيض التكاليف الجودة، زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.⁹

2- ادارة المخاطر:

1-2- مفهوم الخطر:

يعرف الخطر على انه توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه¹⁰
كما يمكن تعريف الخطر على انه احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع.¹¹

2-2- طبيعة ومفهوم ادارة الخطر: ان مصطلح ادارة الخطر يمكن تعريفها على أنها تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل و اقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار انسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب¹²

3-2- أنواع المخاطر:

تقسم المخاطر إلى مخاطر الحريق والطوارئ، مخاطر الحوادث الشخصية، المخاطر الاجتماعية والسياسية، المخاطر التقنية، مخاطر السوق، مخاطر العمل ومخاطر المسؤولية.

مخاطر الإنتاج وما يترتب عليه من نتائج سلبية تؤثر على المنظمة وهذا ما يدفع باتجاه البحث عن برامج فعالة لمواجهة الآثار الناجمة عن المخاطر وبشكل خاص المخاطر الناشئة عن الهدر كالفقد والتلف و المعاب والوقت الضائع¹³.

ثالثا - الدراسة الميدانية:

1-1- أدوات جمع المعلومات: قام الباحث بإعداد الاستمارة لمعرفة دور مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر الناشئة عن الهدر دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة ولاية بسكرة، تكونت الأداة من مجموعة من محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال (محور) والجدول رقم (01) يوضح ذلك

الجدول رقم (01): محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	التزام ودعم الإدارة العليا	05
02	التركيز على الزبون	04
03	تحسين المستمر	03
04	التدريب والتعليم	03
05	مشاركة كافة العاملين	03
06	ادارة الخطر	13
	المجموع الكلي	31

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

كما تم استخدام مقياس ليكرت likert الخماسي في جميع أسئلة الاستمارة

2-1- صدق مقياس أداة الدراسة وثباتها:

استخدم الباحث طريقتين للتأكد من صدق محتوى الاستمارة هما:

1-2-1- الصدق الظاهري: تم التأكد من صدق الاستمارة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة ، وبناء على آراء هؤلاء المحكمين قام الباحث بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستمارة.

2-2-1- الصدق البنائي: قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستمارة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة من اجل تحديد مدى التجانس الداخلي للاستمارة، وكانت معاملات الصدق البنائي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.786) في حدها الأعلى و(0.77) في حدها الأدنى.

3-2-1- ثبات الاستمارة: تم استخراج معامل ثبات طبقا لاختبار كرونباخ الفا للاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة. وكانت نتائج معادلة كرونباخ الفا لمحاور الدراسة كما يلي
الجدول رقم(02): محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	التزام ودعم الإدارة العليا	0.751
02	التركيز على الزبون	0.711
03	تحسين المستمر	0.822
04	التدريب والتعليم	0.825
05	مشاركة كافة العاملين	0.835
06	ادارة الخطر	0.887
	المجموع الكلي	0.852

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

مما يدل أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

3-1- مجتمع الدراسة وعينتها: تم إجراء الدراسة بالمؤسسات الصناعية وعددها ثلاث مؤسسات وهي: مؤسسة الكوابل الكهربائية، مؤسسة الصناعات النسيجية، مؤسسة مطاحن

الجنوب تم اختيارهم بطريقة عشوائية والمتكونة من (مدير، نائب مدير، رؤساء مصالح). حيث تم توزيع 150 استمارة وتم استرجاع 130 استمارة، وبعد الفحص تم استبعاد 20 استمارة وبذلك يصبح عدد الاستمارات الصالحة للاستعمال 110 استمارة

2-4- أساليب التحليل الإحصائي : استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، ومعامل الارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ .

3- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

3-1- وصف خصائص عينات الدراسة :

الجدول رقم (03): خصائص عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	103
	أنثى	07
	المجموع	110
السن	25-20	5
	30-26	10
	35-31	85
	36-فما فوق	10
	المجموع	110
الدرجة الوظيفية	مدير	05
	نائب مدير	20
	رؤساء المصالح	85
	المجموع	110
المستوى التعليمي	متوسط	05
	ثانوي	15
	جامعي	90
	المجموع	110

05	05	اقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
18	20	من 5-10 سنوات	
41	45	من 10-15 سنة	
36	40	من 15 فأكثر	
100	110	المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (03) نلاحظ ما يلي: أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 103 بنسبة 94%، أن أغلب أفراد العينة يزيد سنهم عن 30 سنة، يلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم جامعيين بنسبة 81%، أن أغلب أفراد العينة تزيد مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 10 سنوات، أما الدرجة الوظيفية فهي موزعة كالتالي: مدير بنسبة 5% نائب مدير بنسبة 18%، رؤساء المصالح بنسبة 77%

2-3- تحليل نتائج الدراسة:

1- التزام ودعم الإدارة العليا:

الجدول رقم (04): تحليل فقرات المجال الأول (التزام ودعم الإدارة العليا)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	ر.م
01.03	04.09	تتوفر الرغبة الأكيدة للإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	01
01.02	04.00	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مقومات الجودة الشاملة.	02
01.10	03.95	تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل التي تواجه العمل وتحليلها .	03
01.06	04.05	تهتم الإدارة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل.	04
01.01	04.10	تقدم الإدارة الدعم المادي وتوفر المعدات اللازمة لتنفيذ أنشطة الجودة الشاملة.	05
01.07	04.04	جميع فقرات المحور الأول	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للمحور الأول 04.04 تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وعلية نستنتج أن درجة الموافقة لأفراد الدراسة على هذا المحور كانت موافق، كما نلاحظ أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا

المتغير هي الفقرة رقم 05 (تقدم الإدارة الدعم المادي وتوفر المعدات اللازمة لتنفيذ أنشطة الجودة الشاملة.) بوسط حسابي 04.10 وانحراف معياري (01.01). أما العنصر الذي يليه هي الفقرة رقم 01 (تتوفر الرغبة الأكيدة للإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.)، بوسط حسابي 04.09 وانحراف معياري 01.03. وتأتي بعدها الفقرة رقم 04 (تهتم الإدارة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل.) بوسط حسابي 04.05 وانحراف معياري 01.06. وتأتي بعدها الفقرة رقم 02 (تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مقومات الجودة الشاملة) بوسط حسابي 04.00 وانحراف معياري 01.02. وتأتي بعدها الفقرة رقم 03 (تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل التي تواجه العمل وتحليلها.) بوسط حسابي 03.95 وانحراف معياري 01.10

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام للمحور الأول (التزام ودعم الإدارة العليا) 04.04 أكبر من الوسط الفرضي (1) البالغ (3) على وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة استجابة العينة. مما يدل على أن هناك التزام ودعم من قبل الإدارة العليا للجودة

ب- التركيز على الزبون:

الجدول رقم(05): تحليل فقرات المجال الثاني (التركيز على الزبون)

ر.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
06	تبنت المؤسسة نظاماً للمعلومات لمعرفة حاجات الزبون وإمكانية إشباعها.	04.05	01.21
07	تحاول المؤسسة البحث عن الوسائل الخاصة برضا الزبون عن منتجاتها.	04.12	01.11
08	تعد المؤسسة الزبون شريكاً وحليفاً إستراتيجياً لها وعليه يتم تخطيط كمية الإنتاج وجودته.	04.06	01.22
09	هنالك تكامل بين رضا الزبون الداخلي والخارجي لغرض تحديد التنبؤ الصحيح باحتياجات الزبون .	03.97	01.21
01.10	جميع فقرات المحور الثاني	04.05	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

$${}^1) \text{الوسط الفرضي} = \text{مجموع أوزان البدائل} / \text{عدد البدائل} = 5 + 4 + 3 + 2 + 1 \div 3 = 3$$

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للمحور الثاني 04.05 تنتمي إلى الفئة (03.40) إلى (04.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وعليه نستنتج أن درجة الموافقة لأفراد الدراسة على هذا المحور كانت موافق، كما نلاحظ أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هي الفقرة رقم 07 (تحاول المؤسسة البحث عن الوسائل الخاصة برضا الزبون عن منتجاتها.) بوسط حسابي 04.12 وانحراف معياري (01.11). أما العنصر الذي يليه هي الفقرة رقم 08 (تعد المؤسسة الزبون شريكاً وحليفاً إستراتيجياً لها وعليه يتم تخطيط كمية الإنتاج وجودته.)، بوسط حسابي 04.06 وانحراف معياري 01.22. وتأتي بعدها الفقرة رقم 06 (تبنّت المؤسسة نظاماً للمعلومات لمعرفة حاجات الزبون وإمكانية إشباعها.) بوسط حسابي 04.05 وانحراف معياري 01.21. وتأتي بعدها الفقرة رقم 09 (هنالك تكامل بين رضا الزبون الداخلي والخارجي لغرض تحديد التنبؤ الصحيح باحتياجات الزبون.) بوسط حسابي 03.97 وانحراف معياري 01.21. وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام للمحور الثاني (التركيز على الزبون) 04.05 أكبر من الوسط الفرضي. مما يدل على أن مؤسسات محل الدراسة تركز على الزبون.

ج- تحسين المستمر:

الجدول رقم(06): تحليل فقرات المجال الثالث (تحسين المستمر)

ر.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	تنظر المؤسسة إلى التحسين المستمر في العمل على انه جزء من متطلبات الجودة	04.10	01.05
11	تسعى المؤسسة لتحسين المنتجات بشكل مستمر	04.13	01.04
12	تحرس المؤسسة على التحسين المستمر في نظام الإنتاج من اجل التحسين المستمر	04.00	01.01
	جميع فقرات المحور الثالث	04.08	01.06

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للمحور الثالث 04.08 تنتمي إلى الفئة (03.40) إلى (04.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وعليه نستنتج أن درجة الموافقة لأفراد الدراسة على هذا المحور كانت موافق، كما نلاحظ أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا

المتغير هي الفقرة رقم 11 (تسعى المؤسسة لتحسين المنتجات بشكل مستمر) بوسط حسابي 04.13 وانحراف معياري (01.04). أما العنصر الذي يليه هي الفقرة رقم 10 (تنظر المؤسسة إلى التحسين المستمر في العمل على انه جزء من متطلبات الجودة)، بوسط حسابي 04.10 وانحراف معياري 01.05. وتأتي بعدها الفقرة رقم 12 (تحرس المؤسسة على التحسين المستمر في نظام الإنتاج من اجل التحسين المستمر) بوسط حسابي 04.00 وانحراف معياري 01.01.. وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام للمحور الثالث (التحسين المستمر) 04.08 اكبر من الوسط الفرضي. مما يدل على أن مؤسسات محل الدراسة تركز على التحسين المستمر.

د- التدريب والتعليم:

الجدول رقم(07): تحليل فقرات المجال الرابع (التدريب والتعليم)

ر.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	تخضع المؤسسة عاملها لدورات تدريبية حول مفهوم الجودة وثقافتها وطرق تحسينها.	04.00	01.03
14	تستثمر المؤسسة الوقت والجهد والمال في التدريب من اجل تحسين جودة المنتجات والحد من الأخطاء	04.02	01.05
15	تسعى المؤسسة إلى تحسين التدريب بشكل دائم ومستمر لتحقيق الجودة الشاملة.	04.01	01.02
01.02	جميع فقرات المحور الرابع	04.01	01.02

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للمحور الرابع 04.01 تنتمي إلى الفئة (03.40) إلى (04.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وعلية نستنتج أن درجة الموافقة لأفراد الدراسة على هذا المحور كانت موافق، كما نلاحظ أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هي الفقرة رقم 14 (تستثمر المؤسسة الوقت والجهد والمال في التدريب من اجل تحسين جودة المنتجات والحد من الأخطاء) بوسط حسابي 04.02 وانحراف معياري (01.05). أما العنصر الذي يليه هي الفقرة رقم 15 (تسعى المؤسسة إلى تحسين التدريب بشكل دائم ومستمر لتحقيق الجودة الشاملة)، بوسط حسابي 04.01 وانحراف معياري 01.02. وتأتي بعدها الفقرة

رقم 13 (تخضع المؤسسة عاملها لدورات تدريبية حول مفهوم الجودة وثقافتها وطرق تحسينها).
بوسط حسابي 04.00 وانحراف معياري 01.03. وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام للمحور
الرابع (التدريب والتعليم) 04.01 اكبر من الوسط الفرضي. مما يدل على أن مؤسسات محل
الدراسة تقوم بالتدريب والتعليم.
هـ- مشاركة كافة العاملين:

الجدول رقم(08): تحليل فقرات المجال الخامس(مشاركة كافة العاملين)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	ر.م
01.08	03.75	تشجع الإدارة العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرار لتحسين الأداء	16
01.09	04.00	هناك تفهم وتعاون بين العاملين والإدارة العليا بخصوص مبادئ الجودة الشاملة	17
01.12	03.87	الجودة مسؤولية الجميع ومشاركة العاملين أحد الأركان الأساسية لنجاح تطبيق هذه المبادئ.	18
01.05	03.87	جميع فقرات المحور الخامس	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للمحور الخامس 03.87 تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وعلية نستنتج أن درجة الموافقة لأفراد الدراسة على هذا المحور كانت موافق ، كما نلاحظ أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هي الفقرة رقم 17 (هناك تفهم وتعاون بين العاملين والإدارة العليا بخصوص مبادئ الجودة الشاملة) بوسط حسابي 04.00 وانحراف معياري (01.09).. وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام للمحور الخامس (مشاركة كافة العاملين) 04.79 اكبر من الوسط الفرضي. مما يدل على أن مؤسسات محل الدراسة تركز على مشاركة كافة العاملين.
و- إدارة مخاطر الهدر

الجدول رقم(09): تحليل فقرات المجال السادس(إدارة مخاطر الهدر)

الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المحور	ر.م
01.34	03.87	تولى الإدارة العليا بالمؤسسة اهتمام لمعالجة مخاطر الهدر	19
01.41	03.18	توجد بالمؤسسة إدارة متخصصة لمواجهة المخاطر التي تواجهها.	20
01.14	04.33	هناك إستراتيجية تتبعها المؤسسة لمعالجة مخاطر الهدر.	21
01.41	03.89	تعالج المؤسسة باستمرار مخاطر الهدر لتحقيق متطلبات الزبائن.	22
01.06	04.13	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات للزبائن خالية من العيوب وأي هدر	23
0.95	04.36	تطور المؤسسة منتجاتها المقدمة للزبائن تفاديا لمخاطر الهدر.	24
01.25	03.70	تعمل المؤسسة على تلبية متطلبات الزبائن في الوقت المناسب دون أي هدر.	25
01.35	03.50	يركز التحسين المستمر في المؤسسة على معالجة كافة مخاطر الهدر.	26
01.28	03.84	تشمل برامج التحسين المستمر في المؤسسة على تحقيق المنتجات دون هدر.	27
01.42	03.78	تراجع المؤسسة باستمرار مخاطر الهدر وتعمل على تفاديها	28
01.05	03.45	يشارك كافة العاملين في تقديم منتجات خالية من العيوب وأي هدر	29
01.03	03.46	يساهم كافة العاملين في معالجة مخاطر الهدر.	30
01.13	03.51	تركز المؤسسة في برامجها التدريبية على تقليل من مخاطر الهدر	31
01.34	03.77	جميع فقرات المحور السادس	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للمحور السادس 03.77 تنتمي إلى الفئة (03.40 إلى 04.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وعلية نستنتج أن درجة الموافقة لأفراد الدراسة على هذا المحور كانت موافق ، كما نلاحظ أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هي الفقرة رقم 24 (تطور المؤسسة منتجاتها المقدمة للزبائن تفاديا لمخاطر الهدر). بوسط

حسابي 04.36 وانحراف معياري (0.95). أما العنصر الذي يليه هي الفقرة رقم 21 (هناك إستراتيجية تتبعها المؤسسة لمعالجة مخاطر الهدر)، بوسط حسابي 04.33 وانحراف معياري 01.14 وتأتي بعدها الفقرة رقم 23 (تعمل المؤسسة على تقديم منتجات للزبائن خالية من العيوب وأي هدر) بوسط حسابي 04.13 وانحراف معياري 01.06. وتأتي بعدها الفقرة رقم 22 (تعالج المؤسسة باستمرار مخاطر الهدر لتحقيق متطلبات الزبائن). بوسط حسابي 03.89 وانحراف معياري 01.41. وتأتي بعدها الفقرة رقم 19 (تولى الإدارة العليا بالمؤسسة اهتمام لمعالجة مخاطر الهدر) بوسط حسابي 03.87 وانحراف معياري 01.34. وتأتي بعدها الفقرة رقم 27 (تشمل برامج التحسين المستمر في المؤسسة على تحقيق المنتجات دون هدر) بوسط حسابي 03.84 وانحراف معياري 01.28. وتأتي بعدها الفقرة رقم 28 (تراجع المؤسسة باستمرار مخاطر الهدر وتعمل على تفاديها) بوسط حسابي 03.78 وانحراف معياري 01.42. وتأتي بعدها الفقرة رقم 25 (تعمل المؤسسة على تلبية متطلبات الزبائن في الوقت المناسب دون أي هدر). بوسط حسابي 03.70 وانحراف معياري 01.25. وتأتي بعدها الفقرة رقم 31 (تركز المؤسسة في برامجها التدريبية على تقليل من مخاطر الهدر) بوسط حسابي 03.51 وانحراف معياري 01.13. وتأتي بعدها الفقرة رقم 26 (يركز التحسين المستمر في المؤسسة على معالجة كافة مخاطر الهدر). بوسط حسابي 03.50 وانحراف معياري 01.35 وتأتي بعدها الفقرة رقم 30 (يساهم كافة العاملين في معالجة مخاطر الهدر..). بوسط حسابي 03.46 وانحراف معياري 01.03. وتأتي بعدها الفقرة رقم 29 (يشارك كافة العاملين في تقديم منتجات خالية من العيوب وأي هدر). بوسط حسابي 03.45 وانحراف معياري 01.05. وتأتي بعدها الفقرة رقم 20 (توجد بالمؤسسة إدارة متخصصة لمواجهة المخاطر التي تواجهها..). بوسط حسابي 03.18 وانحراف معياري 01.41. وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام للمحور السادس (إدارة مخاطر الهدر) 03.77 أكبر من الوسط الفرضي. مما يدل على أن مؤسسات محل الدراسة تعمل على تقليل المخاطر الناشئة عن الهدر

3-3- اختبار الفرضيات:

الفرضية العدمية الأولى (H0): توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة

الجدول رقم(10): نتائج العلاقة بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في

المؤسسات الصناعية محل الدراسة

نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	R
رفض	0.000	01.65	29.30	0.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين كون $R=0.97$ ، وتعني هذه العلاقة انه كلما دعمت الإدارة العليا تحقيق وتطبيق ادارة الجودة الشاملة كلما مكن ذلك من مواجهة مخاطر الهدر التي تواجهها المؤسسة والعمل على تفاديها، كما أن قيمة T المحسوبة (29.30) أكبر من قيمة T (01.65) الجدولية، وكذلك مستوى دلالة (0.000) اقل من (0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) مما يدل على وجود علاقة بين دعم الإدارة العليا وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة

الفرضية العدمية الثانية (H_0): توجد علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على الزبون وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة

الجدول رقم(11): نتائج العلاقة بين التركيز على الزبون وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في

المؤسسات الصناعية محل الدراسة

نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	R
رفض	0.000	01.65	37.08	0.96

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (11) وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين كون $R=0.96$ ، كما أن قيمة T المحسوبة (37.08) أكبر من قيمة T (01.65) الجدولية، وكذلك مستوى الدلالة (0.000) اقل من (0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) مما يدل على وجود علاقة بين التركيز على الزبون وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة

الفرضية العدمية الثالثة (H_0): توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة .

الجدول رقم(12): نتائج العلاقة بين التحسين المستمر وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة .

نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	R
رفض	0.000	01.65	38.10	0.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نلاحظ من الجدول (12) وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين كون $R=0.97$ وتوضح هذه النتيجة حقيقة أن التحسين المستمر يعتمد على تحقيق هذا التحسين في كافة أجزاء المؤسسة ومنها ادارة مخاطر الهدر وتقديم المنتج المتطور صناعيا كإجراءات تصنيع وعملياتها من خلال الخصائص المتوافرة فيه، كما أن قيمة T المحسوبة (38.10) أكبر من قيمة T (01.65) الجدولية، وكذلك مستوى دلالة (0.000) اقل من (0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) مما يدل على وجود علاقة بين التحسين المستمر وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة .

الفرضية العدمية الرابعة (H_0): توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والتعليم وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة .
الجدول رقم(13): نتائج العلاقة بين التدريب والتعليم وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة .

نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	R
رفض	0.000	01.65	28.70	0.97

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS نلاحظ من الجدول (13) وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين كون $R=0.97$ وتعني هذه العلاقة بان وضع برامج للتدريب والتعليم بشكل علمي ومدروس تمكن ادارة المؤسسات ادارة المخاطر التي تواجهها بشكل صحيح والعمل على تلافيتها كمخاطر المعيب والمعاد والمسترجع والفاقد والتالف والوقت الضائع إذ يمكن للبرامج التدريبية الجيدة أن تحقق ذلك. كما أن قيمة T المحسوبة

(28.70) أكبر من قيمة T (01.65) الجدولية، وكذلك مستوى دلالة (0.000) اقل من (0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1) مما يدل على وجود علاقة بين التدريب والتعليم وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة .
الفرضية العدمية الخامسة (H0): توجد علاقة ارتباط معنوية بين مشاركة كافة العاملين وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة .
الجدول رقم(14): نتائج العلاقة بين مشاركة كافة العاملين وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة .

نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	R
رفض	0.000	01.65	28.44	0.99

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (14) وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين كون $R=0.97$ وتعني هذه العلاقة بان مشاركة العاملين كافة داخل المنظمة لتقديم المنتج المطلوب تمكن المعمل من ادارة المخاطر بشكل سليم دون أي هدر سواء فاقد او مسترجع أو معيب أو غير مستغل، كما أن قيمة T المحسوبة (28.44) أكبر من قيمة T (01.65) الجدولية، وكذلك مستوى دلالة (0.000) اقل من (0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1) مما يدل على وجود علاقة بين مشاركة كافة العاملين وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

الخاتمة:

النتائج:

- هناك التزام ودعم من قبل الإدارة العليا للجودة من خلال:
تقديم الإدارة الدعم المادي وتوفير المعدات اللازمة لتنفيذ أنشطة الجودة الشاملة، تتوفر الرغبة الأكيدة للإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تهتم الإدارة بوضع الحلول المناسبة للمشاكل، تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مقومات الجودة الشاملة
- أن مؤسسات محل الدراسة تركز على الزبون حيث تحاول المؤسسات البحث عن الوسائل الخاصة برضا الزبون عن منتجاتها، تعد المنظمة الزبون شريكاً وحليفاً إستراتيجياً لها وعليه يتم تخطيط كمية الإنتاج وجودته، تبنت المؤسسات نظاماً للمعلومات لمعرفة حاجات الزبون

وإمكانية إشباعها.

- أن مؤسسات محل الدراسة تركز على التحسين المستمر حيث تسعى المؤسسات لتحسين المنتجات بشكل مستمر، كما تنظر إلى التحسين المستمر في العمل على انه جزء من متطلبات الجودة، بالإضافة إلى حرصها على التحسين المستمر في نظام الإنتاج من اجل تحسين
- أن مؤسسات محل الدراسة تقوم بالتدريب والتعليم حيث تستثمر المؤسسات الوقت والجهد والمال في التدريب من اجل تحسين جودة المنتجات والحد من الأخطاء، كما تسعى المؤسسات إلى تحسين التدريب بشكل دائم ومستمر لتحقيق الجودة الشاملة
- أن مؤسسات محل الدراسة تركز على مبدأ مشاركة كافة العاملين حيث يوجد هناك تفهم وتعاون بين العاملين والإدارة العليا بخصوص مبادئ الجودة الشاملة
- أن مؤسسات محل الدراسة تعمل على تقليل المخاطر الناشئة عن الهدر من خلال تطوير منتجاتها المقدمة للزبائن تفاديا لمخاطر الهدر، كما توجد لديها إستراتيجيات تتبعها لمعالجة مخاطر الهدر، كما تعمل المؤسسة على تقديم منتجات للزبائن خالية من العيوب وأي هدر، بالإضافة إلى معالجتها باستمرار لمخاطر الهدر لتحقيق متطلبات الزبائن.

7- وجود علاقة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر الناشئة عن الهدر في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة

التوصيات:

- السعي الجاد نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة باعتبارها وسائل ناجحة لتحقيق العديد من المنظمات لاعلى درجات الجودة وبأقل التكاليف فيما يتعلق بالسيطرة على المخاطر
- استثمار مزايا تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل مخاطر الهدر
- التاكيد على التحسين المستمر في لكافة الاعمال التي تقوم بها المؤسسات.
- أن تركز المؤسسات في برامجها التدريبية على تقليل من مخاطر الهدر

قائمة المراجع:

- ¹ - محمد مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، 2006، ص28
- ² - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 17 .

- ³ - عقيلي عمروصفي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الأولى،الأردن، عمان، داروائل للطباعة والنشر، 2011، ص51
- ⁴ - H.,Besterfield-Sacre,Mary Total Quality Management 3rd.ed, Pearson education (Singapore) pte.Ltd., Indian Branch,2005,p125
- ⁵ - كامل شكير الوظيفي و قاسم حاجم صاحب، دور ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية دراسة تطبيقية في الشركات العاملة لصناعة الاسمنت الجنوبية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد268، العدد24، جامعة بابل، العراق، 2017، ص125
- ⁶ - الدليبي أمل علي خضير، العلاقة بين أبعاد العمل والرضا، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2005، ص75
- ⁷ - الطائي يوسف حجيم سلطان، والعبادي محمد فوزي، والعبادي هاشم فوزي دباس، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص147
- ⁸ - حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2005، ص28
- ⁹ - عمروصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة(وجهة نظر). مرجع سابق، ص150
- ¹⁰ - اسلام طالب محمد الصالح، تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة في الشركات العاملة لصناعة الجلدية في العراق ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، الاصدار50، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2017، ص250
- ¹¹ - سمير عبد الحميد رضوان، المشتقات المالية ودورها في ادارة المخاطر، دار النشر للجامعات مصر، 2005، ص314
- ¹² - اسامة عزمي سلام وشقيري نوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2007، ص55
- ¹³ - Grock ford,An introduction to Risk management ,cambridge,wood head Faulkner ,1980,p13