مجلة الباحث الاقتصادي
الترقيم الدولي الموحد 2335-1748
الايداع القانوني: 2013/1612

تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة تطبيقية في مطاحن الحروش

the application of total quality management requirements in public economic institution an empirical study in El harrouch mills

أ/بوطبخ ليلى
جامعة : باجي مختار عنابة
المخبر: ECOFIMA
ab_leila2004@yahoo.fr

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسا العمومية الجزائرية، وقد تحدد مجتمع الدراسة في العاملين في مطاحن الحروش والبالغ عددهم 109 عامل، وتم توزيع 60 استبيان استرجع منها 44 استبانة صالحة للتحليل. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أغلب متطلبات إدارة الجود الشاملة غير مطبقة، كما وجدت فروق ذات دلال إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير درجا تطبيق البعد الخاص بعلاقة المؤسسة مع الموردين تعزى إلى متغير السن، ووجدت فروق ذات دلال احصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير درجا تطبيق البعدين الخاصين بالتحسين المستمر ونظم المعلومات والتغذية العكسية تعزى إلى متغي الخبرة، كما توصلنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغي درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجود الشاملة،متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

تصنيف JEL: M1, L6, L0

Abstract :

The study aimed to identifying the extent of the application of total quality management requirement in the public institution. The study community has been defined in the staff of el harrouch mills and their number is 109 workers. 60 questionnaires has been distributed, and 44 of them were retrieved for the analysis. The study results indicated that most of the overall quality management requirements are not applicable, there were also statistically significant differences in responses of the sample members to the application of the dimension of the institution's relationship with the suppliers due the variable of age, it also found differences in responses of sample members to the application of the two dimensions of continuous Improvement, information system and feedback are attributed to the variable of experience. We also concluded that there was no statistically significant in respondents 'responses regarding the degree of application of the total variable quality management requirements, due to the gender variable, the level of education, and the level of employment.

Keywords: quality, total quality management, total quality management requirements

تاريخ الاستلام:2017/02/11 تاريخ قبول النشر: 2017/06/11 العدد السابع

1- المقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التغيرات والتحديات على المستويين المحلي والعالمي أبرزها زيادة حدة المنافسة، والتغير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعيا وثقافة في استهلاكه، حيث أصبح يعتمد الجودة كمعيار أساسي لانتقاء المنتج أو الخدمة الأكثر تميزا. كل هذه التحديات أوجدت العديد من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الجودة العالية في المنتجات والخدمات المقدمة للزبون، وألزمت المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق البقاء والاستمرار في عالم المنافسة إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز في الأداء.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال تجسيدها لثقافة تنظيمية هدفها الأساسي تطبيق مبدأ الجودة في خدمة الزبون أو العميل وذلك من خلال التحسين المستمر للأداء في كافة المجالات الوظيفية للمنظمة وتأكيدها على ضرورة إنجاز العمل بشكل صحيح وبدن أخطاء من المرة الأولى.

1-1 إشكالية الدراسة: بما أن المؤسسة العمومية الجزائرية كغيرها من المؤسسات لا تعيش بمعزل عن التغيرات العالمية التي تشهدها جميع المجالات خاصة منها قوانين التجارة والمواصفات الدولية، فقد ظهرت الحاجة الملحة إلى إجراء المزيد من الدراسات تهدف إلى تحليل أوضاع هذه المؤسسات لتحديد قدرتها على التكيف وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. وبما أن مطاحن الحروش إحدى هذه المؤسسات فقد تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال رئيسي مضمونه ما مدى إمكانية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مطاحن الحروش ؟

1-2 أسئلة الدراسة : انطلاقا من الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات التالية

السؤال الأول: ما مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة ؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (السن، الخبرة، الجنس، المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي)؟

1- 3 فرضيات الدراسة: كإجابة مبدئية على أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تطبق المؤسسة محل الدراسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد التزام من طرف الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة
- لا يوجد اهتمام بالزبون من طرف المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد مشاركة و تمكين للعاملين في برامج تحسين الجودة في المؤسسة محل الدراسة.
- لا تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين على كيفية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

- لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتشكيل فرق العمل في جميع المستويات التنظيمية.
- لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بالتحسين المستمر للعمليات.
- لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتكوين علاقة طيبة ومستمرة مع الموردين
- لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتشكيل نظم للمعلومات والتغذية العكسية فعالة لجمع الحقائق اللازمة لاتخاذ القرار.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \leq$ 0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (السن، الخبرة، الجنس، المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي).

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \leq$ 0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \leq$ 0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \leq$ 0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \leq$ 0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بمستوى $\alpha \leq$ 0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

1-4 أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص واقع تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتعرف على المتطلبات الأكثر ممارسة في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (السن، الخبرة، الجنس، المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي).

1-5 الدراسات السابقة: توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة من جوانب مختلفة:

أولا: الدراسات العربية

- الدراسة التي قام بها **(الصمادي،م. والخوالدةخ. 2005)** بعنوان تبني تطبيق مبدأ إدارة الجودة لشاملة في الشركات الصناعية بإمارة دبي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية بإمارة دبي من خلال إطار عملي يمكن الإداريين و الصناعيين من تقييم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم وتسليط الضوء على مجالات وفرص التحسين الممكنة وتحديد مستوى التدريب المطلوب. وقد تم قياس درجة وثوقية ومصداقية الأداة باستخدام بيانات تم جمعها من 126 شركة صناعية في إمارة دبي ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركات الصناعية في دبي تتبنى عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وأنه لا يختلف مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات باختلاف خصائصها من حيث سنة التأسيس، عدد العاملين، ورأسمالها، وبينت الدراسة أن مستوى تطبيق الشركات لأبعاد إدارة الجودة الشاملة يختلف من بعد إلى آخر.[1]

- دراسة **(السالم،م. والعلاونة،ع 2005)** بعنوان تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على 100 مدير يعملون في تطوير البرامج، وتشير النتائج إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة،وأن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تلك العناصر ومستوى جودة البرمجيات ، كما توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والخصائص التنظيمية للشركات. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية إلى تعزيز ثقافة الجودة بين العاملين والعمل على توفير الموارد البشرية القادرة على تطبيق مختلف عناصر إدارة الجودة الشاملة.[2]

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

- دراسة **(Marker,B. 2005)** بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بولندا" حيث استعرضت النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا، وتحديد تأثير جائزة بولندا للجودة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكشفت الدراسة أن معظم الشركات البولندية تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ظل النتائج الايجابية المترتبة على تطبيقها وخصوصا تطبيق نموذج المواصفة القياسية الدولية الايزو 9001، كما أن لجائزة بولندا للجودة الدور الايجابي في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.[3]

2- الإطار النظري للدراسة:

2-1:مفهوم الجودة:

يعتبر David Garvin أول من قدم مجموعة من التعاريف للجودة تعتبر أكثر إلماما وشمولا لمختلف وجهات نظر وسلوكات الأفراد والمؤسسات فيما يتعلق بها، حيث اعتمد في تعريفه للجودة على خمسة مداخل أساسية قدمها في كتابه الشهير Managing Quality تتمثل في:[4]

1- مدخل المثالية: فالجودة هي مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال حيث لا يمكن تعريفها وإنما يمكن الإحساس بها والاستدلال عليها فقط.

2- مدخل المنتج: الجودة هي مجموعة من الصفات والخصائص التي يمكن قياسها وتحديدها بدقة، ووضعها في شكل معايير يعتمد عليها في تصميم ورقابة الجودة وقياسها. ومن هنا فإن الجودة عبارة عن:« المتغير الخاضع للقياس الدقيق ».[5]

3- مدخل المستهلك: فالجودة هنا تعني قدرة المنتج أو الخدمة على إرضاء توقعات المستهلك،أو بمعنى آخر ملائمة المنتج للاستخدام.

4- مدخل التصنيع أو العمليات: فالجودة هنا تعني المطابقة مع المتطلبات والمواصفات التي تتعلق بالممارسات التشغيلية والهندسية والمعايير المعدة خلال عملية تصميم المنتج.

5- مدخل القيمة: حيث تعرف الجودة على أساس السعر والتكلفة، فالمنتج ذو الجودة العالية هو الذي يحقق مواصفات معينة بتكلفة معقولة أو يقدم أداء معين بسعر مقبول..

2-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعاريف التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة، وكل منها تبرز سمة أو خاصية معينة لها، ويعتبر التعريف الذي أورده كل من Steven Cohen ; Ronald Brand سنة 1993 من أشمل التعاريف التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة حيث عرفها اعتمادا على الكلمات المكونة لها:[6]

الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة المستمر.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستهلكين بل تجاوزها.

الشاملة: تتضمن مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاءا بتقييم مدى رضا الزبون عن المنتجات أو الخدمات المقدمة له.

2-3 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يستند التطبيق الميداني لإدارة الجودة الشاملة في أية منظمة إلى مجموعة من الركائز الفكرية، وبالرجوع إلى الدراسات والبحوث السابقة التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة يتضح أن هناك تباينا واضحا في عدد هذه المرتكزات، وفي التحديد الدقيق لماهية المرتكز الواحد، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية في المنظمات التي أجريت فيها الدراسات، وتجمع أغلب البحوث الميدانية التي أنجزت إلى حد الآن على أن المرتكزات الأكثر اعتمادا وانتشارا بين الباحثين هي: اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، التدريب والتعليم المستمر، بناء فرق العمل، التحسين المستمر،استخدام نظم الرقابة الإحصائية والتغذية العكسية، علاقة المؤسسة مع الموردين

3-الإطار التطبيقي للدراسة

3-1منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن مشكلة الدراسة وكذا

تفسيرها والوقوف على دلالتها، مع الاعتماد على المقابلة الشخصية لتعبئة الاستبيان الذي شكل الجانب الأكثر أهمية في جمع البيانات في الدراسة الميدانية التي أجريت في مطاحن الحروش.

2-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مطاحن الحروش والبالغ عددهم 109 عامل،أخذت منهم عينة عشوائية بسيطة ولحساب حجم العينة تم تطبيق قانون النسبة عند مستوى ثقة 95%، ومستوى الخطأ المقبول 10%، واعتماد 0.5 كقيمة لـ P بهدف الحصول على أعلى حجم للعينة باستخدام هذا القانون، ونظرا لقيام معظم الدراسات السابقة باستخدام هذه النسبة فإن حجم العينة يحسب وفقا للقانون التالي:

$n=p(1-p)z^2/e^2$ وبما أن مستوى الثقة المقبول هو 95% فإن قيمة Zالتي تمثل العلامة المعيارية المناسبة لمستوى المعنوية 0.05 هي1.96، ومنه: $n=0.5(1-0.5)(1.96)^2/(0.1)^2=96$

ولتعديل حجم العينة يتم استخدام القانون التالي : $n=Nn/(N-1)+n=96x109/(109-1)+96=51$

وقد تم توزيع 60 استبيان بهدف زيادة نسبة الاستبيانات المستردة، استرجع منها 48 استبانة بنسبة استرجاع بلغت 80 % ، وقد تم استبعاد 04 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل 44 استبانة تشكل ما نسبته91.67 % من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته 73.33 % من عينة الدراسة، وما نسبته 40.37% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، وبذلك تكونت عينة الدراسة من 44 عاملا في مطاحن الحروش. والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب خصائصها:

الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة
السن(العمر)	25 سنة فأقل	3	6.8
	من 26 إلى 30 سنة	8	18.2
	من 31 إلى 35 سنة	2	4.5
	من36 إلى 40 سنة	7	15.9
	أكثر من 40 سنة	24	54.5
	المجموع	44	100
الخبرة	05 سنوات فأقل	10	22.7
	من 06 إلى 10 سنوات	7	15.9
	من 11 إلى 15 سنة	3	6.8
	من 16 إلى 20 سنة	3	6.8

	أكثر من 20 سنة	21	47.7
	المجموع	44	100
الجنس	ذكر	35	79.5
	أنثى	9	20.5
	المجموع	44	100
المستوى التعليمي	بدون مستوى	1	2.3
	ابتدائي	2	4.5
	متوسط	11	25
	ثانوي	14	31.8
	جامعي	16	36.4
	المجموع	44	100
المستوى الوظيفي	عامل	23	52.3
	رئيس قسم أو مصلحة	16	36.4
	مدير إدارة	5	11.4
	مدير عام	0	0
	المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

3-3 أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة للتعرف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وقد تضمنت جزئين:

الجزء الأول: يشمل معلومات خاصة بالمستجيب في عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية، والمتغيرات الوظيفية(الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتضمن 51 فقرة تهدف في مجملها إلى تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وزعت ضمن 08 أبعاد هي(**البعد الأول:**اقتناع ودعم الإدارة العليا، **البعد الثاني:**التركيز على الزبون، **البعد الثالث:**تمكين العاملين، **البعد الرابع:**التدريب والتعليم المستمرين، **البعد الخامس:** بناء فرق العمل، **البعد السادس:** التحسين المستمر للجودة **البعد السابع:**نظم المعلومات والتغذية العكسية، **البعد الثامن:**علاقة المؤسسة مع الموردين).

4-3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

أولا: الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة في جامعتي سكيكدة وقسنطينة للتأكد من مدى صدق محتوى فقراتها ومدى انسجامها مع متغيرات وأبعاد الدراسة، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات واختصار البعض الآخر لتكون أكثر وضوحا لأفراد عينة الدراسة.

ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة: لاختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ بتطبيقه على كل بعد من أبعاد الدراسة، ولأبعاد الدراسة ككل ماعدا الأسئلة التي تقيس الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(02) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد وأسئلة الدراسة ككل

البعد	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: اقتناع ودعم الإدارة العليا	07	0.823
البعد الثاني: التركيز على الزبون	06	0.783
البعد الثالث: مشاركة العاملين	07	0.886
البعد الرابع: التدريب والتعليم المستمر	07	0.799
البعد الخامس:بناء فرق العمل	07	0.908
البعد السادس: التحسين المستمر	06	0.779
البعد السابع: نظم المعلومات والتغذية العكسية	04	0.757
البعد الثامن:العلاقة مع الموردين	07	0.668
أسئلة الاستبانة ككل	51	0.956

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول يتضح أن جميع معاملات الثبات المحسوبة مرتفعة جدا أو تزيد عن النسبة المقبولة في معظم الدراسات والأبحاث السابقة وهي 60% وهذا ما يدل على صلاحية فقرات الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة.

3-5 نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاختبارات غير المعلمية كاختبار الإشارة الذي يتناسب مع الحالة التي توجد فيها بيانات ترتيبية (مقياس ليكارت)، وباستخدام اختبار الإشارة (Sig. Test) تم اعتماد قاعدة القرار التالية:[7]

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي(3) أي ما نسبته 60%،وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3

إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 0.05 حسب نتائج برنامج SPSS فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وتكون في هذه الحالة أراء أفراد العينة تقترب من درجة الحياد وهي (3) ، أما إذا

كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من 0.05 فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن درجة الحياد وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الحياد وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

ويمكن تحديد معيار نعتمد عليه في تفسير النتائج المحصل عليها وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة وذلك باعتماد الجدول الإحصائي التالي لتحديد الفئات ودرجة التطبيق ومستوى أو درجة الأهمية.

الجدول رقم(03) فئات الإجابات والدرجات المقابلة لها لأسئلة الجزء الثاني

الفئات	الدرجات المقابلة	درجة التطبيق
[1.00-1.80]	غير موافق جدا	ضعيفة جدا
[1.81- 2.60]	غير موافق	ضعيفة
[2.61- 3.40]	محايد	متوسطة
[3.41- 4.20]	موافق	كبيرة
[4.21- 5]	موافق جدا	كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة

أولا:اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبارها باستخدام اختبار(T) للعينة الواحدة عند مستوى ثقة 95%،وذلك لمعرفة هل درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تزيد أو تقل عن القيمة الوسطى (3 درجات) وباستخدام برنامج SPSS تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (04) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

الفرضيات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
الفرضية الرئيسية الأولى	3.2424	0.60307	2.666	0.011	الرفض
الفرضية الفرعية الأولى	3.4935	0.67038	4.883	0.000	الرفض
الفرضية الفرعية الثانية	3.5909	0.67575	5.800	0.000	الرفض
الفرضية الفرعية الثالثة	3.0065	0.97279	0.044	0.965	القبول
الفرضية الفرعية الرابعة	3.0000	0.81746	0.000	1	القبول

الفرضية الفرعية الخامسة	3.1396	0.86513	1.070	0.290	القبول
الفرضية الفرعية السادسة	3.1818	0.79389	1.519	0.136	القبول
الفرضية الفرعية السابعة	3.1023	0.81469	0.833	0.410	القبول
الفرضية الفرعية الثامنة	3.4058	0.50713	5.308	0.000	الرفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول نلاحظ أن مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى عينة الدراسة كان في المتوسط يقع ضمن فئة محايد [2.61-3.40 [، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للفرضية الرئيسية الأولى 3.24 بانحراف معياري 0.60، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من تطبيق أو عدم تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة، وبالرجوع إلى قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها كانت ضعيفة (2.666) عند مستوى دلالة 0.011 وهو أقل من المستوى المقبول (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الأولى ، وهذا ما تؤكده نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها حيث نلاحظ قبول بعض الفرضيات الفرعية ورفض البعض الآخر، حيث:

- ترفض الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.49وهو أكبر من القيمة المتوسطة (3) ويقع ضمن فئة موافق [3.41-4.20 [، كما بلغت قيمة T لهذه الفرضية 4.88 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن هناك اقتناع ودعم من الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- كذلك ترفض للفرضية الفرعية الثانية حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.95 وهو أكبر من القيمة المتوسطة(3) ويقع ضمن فئة وموافق [3.41-4.20 [،كما بلغت قيمة T 5.8 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المقبول (0.05)، وهذا يعني أن هناك اهتمام بالزبون وخاصة الزبائن الخارجيين من طرف المؤسسة.
- ونلاحظ أيضا رفض الفرضية الفرعية الثامنة، حيث قدرت قيمة وسطها الحسابي 3.41 وهي أكبر من القيمة الوسطى المفترضة (3) ويقع ضمن فئة موافق [3.41-4.20 [،كما بلغت قيمة T 5.3 بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من المستوى المقبول (0.05)،وهذا يعني أن للمعلومة أهمية كبرى في اتخاذ القرارات في المؤسسة إلا أن طريقة الاحتفاظ بها تبقى تقليدية تعتمد على الأرشيف ، كذلك فالأجهزة التي تستعمل لمعالجة البيانات تبقى قديمة جدا حيث مازالت المؤسسة تستعمل القرص المضغوط للاحتفاظ بهذه المعلومات وتداولها.
- في المقابل تقبل كل من الفرضيات الفرعية الثالثة، الرابعة، الخامسة، السادسة والسابعة، ذلك لأن متوسطاتها الحسابية تقترب كثيرا من القيمة المتوسطة المفترضة (3) وهي على

التوالي:(3.006، 3، 3.139، 3.181، 3.102) وجميعها تقع ضمن فئة محايد [2.61-3.4 [وهذا ما تثبته قيم T المحسوبة التي كانت صغيرة جدا وكانت على التوالي(0.044، 0.000 1.070، 1.519، 0.833)، بمستويات دلالة(0.965، 1، 0.290، 0.136، 0.410)على التوالي وهي أكبر من المستوى المقبول(0.05)، وهذا يعني أن المؤسسة لا تطبق باقي متطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: تمكين ومشاركة العاملين في برامج تحسين الجودة، اهتمام الإدارة بتدريب العاملين، تشكيل فرق العمل، التحسين المستمر للعمليات، وتكوين علاقة طيبة ومستمرة مع الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية:

1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (05) نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير السن

الأبعاد	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمةF	مستوى الدلالة	القرار
البعد الأول	0.402	4	0.884	0.482	غير معنوي
البعد الثاني	0.181	4	0.373	0.826	غير معنوي
البعد الثالث	0.591	4	0.601	0.664	غير معنوي
البعد الرابع	0.153	4	0.212	0.930	غير معنوي
البعد الخامس	0.943	4	1.295	0.289	غير معنوي
البعد السادس	0.531	4	0.829	0.515	غير معنوي
البعد السابع	0.583	4	0.867	0.492	غير معنوي
البعد الثامن	0.775	4	3.796	0.011	معنوي
الأبعاد مجتمعة	0.282	4	0.758	0.559	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير السن في درجة تطبيق البعد الأول والثاني والثالث والرابع

والخامس والسادس والسابع، حيث بلغ مستوى دلالتها 0.482، 0.826، 0.664، 0.289،0.930، 0.515، 0.492 على التوالي، وجميع هذه القيم أكبر من المستوى المقبول (0.05)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة في درجة تطبيق البعد الخاص بعلاقة المؤسسة مع الموردين تعزى إلى متغير السن حيث بلغت قيمة Fعند هذا البعد 3.796 بمستوى معنوية 0.011 وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) أ ي كلما انتقلنا من فئة عمرية إلى أخرى إلا واختلفت درجة تطبيق هذا البعد، ويمكن توضيح اتجاه الفروق الدالة إحصائيا لمدى تطبيق بعد علاقة المؤسسة مع الموردين تعزى إلى متغير السن في الجدول التالي:

الجدول رقم(06) تحليل نتائج اختبار LSDلاتجاه الفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق البعد الثامن (علاقة المؤسسة مع الموردين) تعزى إلى متغير السن

المتغير	الرقم	الفئات	اتجاه الفروق				
السن			1	2	3	4	5
	1	25 سنة فأقل				-0.687*	
	2	من 26- 30 سنة			1.053*		
	3	من 31 - 35 سنة		-1.053*		-1.306*	-0.982*
	4	من 36 - 40 سنة	0.687*		1.306*		
	5	أكثر من 40 سنة			0.982*		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يتضح من الجدول أعلاه:

1- وجود فروق بين الفئة العمرية الأولى والرابعة لصالح الفئة الرابعة وهذا يعني أن درجة تطبيق هذا البعد كان مرتفعا بالنسبة لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية الرابعة أكثر من درجة التطبيق لدى الفئة الأولى.

2- وجود فروق بين الفئة العمرية الثانية والثالثة لصالح الفئة الثانية وهذا يعني أن درجة تطبيق هذا البعد كان مرتفعا بالنسبة لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة الثانية أكثر من درجة التطبيق لدى أفراد الفئة الثالثة

3- وجود فروق بين الفئة العمرية الثالثة والرابعة والخامسة لصالح الفئة العمرية الرابعة والخامسة ، وهذا يعني أن درجة تطبيق هذا البعد كان مرتفعا بالنسبة لأفراد الفئة العمرية الرابعة والخامسة أكثر من درجة التطبيق لدى أفراد الفئة العمرية الثالثة.

2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (07) نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة

الأبعاد	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمةF	مستوى الدلالة	القرار
البعد الأول	0.684	4	1.607	0.192	غير معنوي
البعد الثاني	0.709	4	1.647	0.182	غير معنوي
البعد الثالث	1.481	4	1.661	0.179	غير معنوي
البعد الرابع	0.511	4	0.746	0.566	غير معنوي
البعد الخامس	1.281	4	1.846	0.140	غير معنوي
البعد السادس	1.873	4	3.726	0.012	معنوي
البعد السابع	1.603	4	2.826	0.038	معنوي
البعد الثامن	0.233	4	0.898	0.475	غير معنوي
الأبعاد مجتمعة	0.642	4	1.914	0.127	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة في درجة تطبيق البعد الأول، الثاني الثالث، الرابع، الخامس والثامن أي أن مستوى تطبيق هذه الأبعاد لا يختلف باختلاف متغير الخبرة ذلك لأن مستويات الدلالة المحسوبة بلغت (0.192، 0.182، 0.179 0.566، 0.140، 0.475) على التوالي وجميع هذه القيم أكبر من المستوى المقبول (0.05). بينما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة في درجة تطبيق البعدين السادس والسابع المتعلقين بـ: التحسين المستمر ونظم المعلومات والتغذية العكسية حيث بلغت قيمة F لهذين البعدين بالنسبة لمتغير الخبرة 3.726، 2.826 بمستوى دلالة 0.012 و0.038 على التوالي، وهذا يعني أن هناك تأثير للخبرة على درجة تطبيق هذين البعدين ويمكن توضيح اتجاه الفروق الدالة إحصائيا لمدى تطبيق هذين البعدين تعزى إلى متغير الخبرة فيما يلي:

الجدول رقم(08) تحليل نتائج اختبار LSDلاتجاه الفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق البعد السادس (التحسين المستمر) تعزى إلى متغير الخبرة

المتغير	الرقم	الفئات	اتجاه الفروق				
الخبرة			1	2	3	4	5

1	05 سنوات فأقل		1.000*	1.222*			
2	من 06- 10 سنوات	1.000*-			0.865*-		
3	من 11 - 15 سنة	1.222*-			1.087*-		
4	من 16 - 20 سنة						
5	أكثر من 20 سنة		0.865*	1.087*			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يتضح من الجدول:

1- وجود فروق بين الفئة الأولى والثانية والثالثة لصالح الفئة الأولى وهذا يعني أن درجة تطبيق هذا البعد كان مرتفعا بالنسبة لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة الأولى أكثر من درجة التطبيق لدى الفئة الثانية والثالثة.

2- وجود فروق بين الفئة الثانية والخامسة لصالح الفئة الخامسة، وهذا يعني أن درجة تطبيق هذا البعد كان مرتفعا بالنسبة لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة الخامسة أكثر من درجة التطبيق لدى أفراد الفئة الثانية

3- وجود فروق بين الفئة الثالثة والخامسة لصالح الفئة الخامسة، وهذا يعني أن درجة تطبيق هذا البعد كان مرتفعا بالنسبة لأفراد الفئة الخامسة أكثر من درجة التطبيق لدى أفراد الفئة الثالثة.

الجدول رقم(09) تحليل نتائج اختبار LSDلاتجاه الفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق البعد السابع (نظم المعلومات والتغذية العكسية) تعزى إلى متغير الخبرة

المتغير	الرقم	الفئات	اتجاه الفروق				
الخبرة			1	2	3	4	5
	1	05 سنوات فأقل		0.957*			
	2	من 06- 10 سنوات	0.957*-				0.892*-
	3	من 11 - 15 سنة					
	4	من 16 - 20 سنة					
	5	أكثر من 20 سنة		0.892*			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يتضح من الجدول :

1- وجود فروق بين الفئة الأولى والثانية لصالح الفئة الأولى وهذا يعني أن درجة تطبيق هذا البعد كان مرتفعا بالنسبة لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة الأولى أكثر من درجة التطبيق لدى الفئة الثانية.

2- وجود فروق بين الفئة الثانية والخامسة لصالح الفئة الخامسة، وهذا يعني أن درجة تطبيق هذا البعد كان مرتفعا بالنسبة لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة الخامسة أكثر من درجة التطبيق لدى أفراد الفئة الثانية

3:اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار Tللعينتين المستقلتين وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10) نتائج اختبار Tالدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
البعد الأول	ذكر	35	3.5102	0.72949	0.459	0.650	غير معنوي
	أنثى	09	3.4286	0.38465			
البعد الثاني	ذكر	35	3.6238	0.70866	0.632	0.531	غير معنوي
	أنثى	09	3.4630	0.54504			
البعد الثالث	ذكر	35	2.9918	1.05260	-0.195	0.846	غير معنوي
	أنثى	09	3.0635	0.61075			
البعد الرابع	ذكر	35	3.0082	0.88195	0.129	0.898	غير معنوي
	أنثى	09	2.9683	0.53346			
البعد الخامس	ذكر	35	3.0694	0.93188	-1.535	0.137	غير معنوي
	أنثى	09	3.4127	0.47619			
البعد السادس	ذكر	35	3.1143	0.84092	-1.116	0.271	غير معنوي
	أنثى	09	3.4444	0.53359			
البعد السابع	ذكر	35	3.0500	0.86560	-0.836	0.408	غير معنوي

	أنثى	09	3.3056	0.56978			
البعد الثامن	ذكر	35	3.4163	0.51083	0.267	0.790	غير معنوي
	أنثى	09	3.3651	0.52055			
الأبعاد	ذكر	35	3.2275	0.65436	-0.448	0.658	غير معنوي
مجتمعة	أنثى	09	3.3007	0.36089			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب عند كل بعد من أبعاد الدراسة وللأبعاد مجتمعة هو أكبر من 0.05 وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

4: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (11) نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

الأبعاد	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمةF	مستوى الدلالة	القرار
البعد الأول	0.667	4	1.562	0.204	غير معنوي
البعد الثاني	0.269	4	0.565	0.690	غير معنوي
البعد الثالث	0.405	4	0.404	0.805	غير معنوي
البعد الرابع	0.446	4	0.646	0.633	غير معنوي
البعد الخامس	1.061	4	1.481	0.226	غير معنوي
البعد السادس	0.087	4	0.127	0.972	غير معنوي
البعد السابع	0.215	4	0.303	0.874	غير معنوي
البعد الثامن	0.194	4	0.735	0.574	غير معنوي
الأبعاد مجتمعة	0.202	4	0.531	0.713	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب عند كل بعد من أبعاد الدراسة وللأبعاد مجتمعة هو أكبر من 0.05 وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي.

5: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (12) نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي

الأبعاد	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمةF	مستوى الدلالة	القرار
البعد الأول	0.093	2	0.200	0.819	غير معنوي
البعد الثاني	0.535	2	1.181	0.317	غير معنوي
البعد الثالث	1.092	2	1.163	0.323	غير معنوي
البعد الرابع	0.459	2	0.677	0.514	غير معنوي
البعد الخامس	0.258	2	0.333	0.718	غير معنوي
البعد السادس	0.514	2	0.808	0.453	غير معنوي
البعد السابع	0.643	2	0.968	0.388	غير معنوي
البعد الثامن	0.172	2	0.660	0.522	غير معنوي
الأبعاد مجتمعة	0.339	2	0.928	0.404	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب عند كل بعد من أبعاد الدراسة وللأبعاد مجتمعة هو أكبر من 0.05 وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المستوى الوظيفي.

4- نتائج الدراسة

لقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن:

1- هناك بعض متطلبات إدارة الجودة الشاملة تطبق بمعدل يتجاوز بقليل الوسط الفرضي(3) هي: اقتناع الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة ، التركيز على الزبون، تكوين نظم المعلومات والتغذية العكسية. وفي مقابل ذلك فإن أغلب متطلبات إدارة الجودة الشاملة غير مطبقة في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في: (تمكين ومشاركة العاملين، تدريب العاملين، تكوين فرق العمل، التحسين المستمر للعمليات، تكوين علاقة طيبة ومستمرة مع الموردين).

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير السن في تطبيق البعد الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس والسابع.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة في تطبيق بعد (علاقة المؤسسة مع الموردين)تعزى إلى متغير السن.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة في تطبيق البعد الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والثامن.

5- وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة في تطبيق البعدين السادس والسابع المتعلقين بالتحسين المستمر، ونظم المعلومات والتغذية العكسية تعزى إلى متغير الخبرة.

6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي.

7- وجود العديد من المعوقات الداخلية التي تحول دون تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة أهمها: قلة معرفة المدراء وخاصة العاملين بمضمون ومزايا إدارة الجودة الشاملة، عدم الحصول على مشاركة العاملين في جميع المستويات التنظيمية، عمومية التدريب وتخلف أساليبه واقتصاره على فئة المدراء فقط، عدم وجود أنظمة معلومات متطورة لدعم عملية اتخاذ القرار.

بناءا على هذه النتائج يمكن وضع التوصيات التالية:

1- ضرورة أن تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة بنقل التزامها بالجودة إلى بقية العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة من خلال نشر ثقافة الجودة والوعي لدى العاملين بأهميتها وتشجيعهم وتحفيزهم على الالتزام بها في مختلف الأنشطة التي يمارسونها.

2- اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة بتدريب العاملين في جميع المستويات على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- الاهتمام بتشكيل فرق عمل وتدعيمها بأعضاء من مستويات إدارية مختلفة وتخصصات وظيفية متنوعة.

4- تزويد نظام المعلومات لديها بتقنيات حديثة لتخزين المعلومات والاحتفاظ بها بشكل يسمح بالرجوع إليها والاستفادة منها في الوقت المناسب إضافة إلى إنشاء نظام معلومات رسمي يهتم بقضايا الجودة الشاملة فيها.

5- اهتمام المؤسسة بإنشاء علاقات طيبة ومستمرة مع الموردين الذين تتعامل معهم والاستفادة من خبراتهم في تطوير منتجاتها.

6- زيادة الاهتمام بالزبون الخارجي وتسجيل ردود أفعالهم ومقترحاتهم بشأن المنتجات التي تقدمها من أجل المحافظة على رضائه وإشباع حاجاته المتغيرة.

الهوامش:

(1): ماجد الصمادي، خليف الخوالدة، تشرين الأول 2006: تبني تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية بإمارة دبي المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد2، العدد 4، الجامعة الأردنية ،ص ص627-642.

(2): مؤيد السالم ، عمار العلاونة، 2006: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة الرمجيات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد2، العدد 1 الجامعة الأردنية، ص ص 1-17.

(3)**:** Marker ,B.(2005): The Implementation of TQM in Poland, Journal of Operations & production Management, volt(17),No(7), PP 686-691.

(4): سونيا محمد البكري، 2002:إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، ص 11.

(5): -فريد عبد الفتاح زين الدين، 1996:المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، ص 10.

(6): عبد الرحمان أحمد هيجان،(ديسمبر 1994): منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 03، الرياض، ص 412.

(7): عبد الحميد عبدالمجيد البلداوي،2009، أساليب الإحصاء للعلوم الإقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج **SPSS** الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص149.