

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
"دراسة تطبيقية على موظفي شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي"

د. حنان عبدالرحمن محمد بوزقية*
أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا

Requirements For Implementing Total Quality Management
"An Applied Study On The Employees Of The Libya Telecom
Company In Benghazi City"

Dr. Hanan Abdul Rahman Muhammad Abdul Rahman*
Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics,
University of Benghazi, Libya

*Corresponding author

hananadb76@gmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2024-04-18

تاريخ القبول: 2024-03-28

تاريخ الاستلام: 2024-02-08

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء العاملين، وهل هناك التزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الإستراتيجي، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، برامج التدريب وتطوير الأداء، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) في شركة هاتف ليبيا للاتصالات من وجهة نظر العاملين بشركة هاتف ليبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركة هاتف ليبيا للاتصالات فرع بنغازي، واختيرت منه عينة عشوائية بسيطة من الإدارة العليا والوسطى، وهي (إدارة الجودة - المالية والإدارية - الشؤون الفنية - الإدارة القانونية)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت استمارة الاستبيان أداة لجمع البيانات، ولتحليلها استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتنوعت الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بتنوع أهداف الدراسة، فقد استخدم معامل ألفا كرونباخ لإيجاد قيم ثبات أداة الدراسة، واستخدم اختبار كولموجوروف - سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من توزيع البيانات، كما استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للتعرف على مستوى محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها، فضلاً عن استخدام الاختبارات الإحصائية على متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأبعادها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جهود ضمان الجودة المبذولة من قبل شركة هاتف ليبيا للاتصالات تفي بمتطلبات بعض أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (التخطيط الإستراتيجي، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، برامج التدريب وتطوير الأداء، مشاركة العاملين، التركيز على العميل) وهذا ما تم تأييده من خلال عملية اختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم قبولها مع فرضياتها الفرعية باستثناء الفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة بدعم الإدارة العليا.

الكلمات المفتاحية: متطلبات تطبيق الجودة، إدارة الجودة الشاملة، شركة هاتف ليبيا.

Abstract

This study aimed to identify the role of total quality management in raising the efficiency of employee performance, and whether there is a commitment to applying total quality management in its dimensions (strategic planning, senior management support, continuous improvement, training and performance development programs, employee participation, customer focus) in Hatif Libya Company from the point of view of the employees. The study used the descriptive analytical approach. The study population consisted of all employees of the Hatif Libya Company, Benghazi Branch, and a simple random sample was chosen from the senior and middle management, namely (quality management - financial and administrative - technical affairs - Legal Administration), and to achieve the objectives of the study, the questionnaire form was adopted as a tool for collecting data, and to analyze it, the statistical program (SPSS) was used, where a set of statistical methods were applied, and the statistical methods used in analyzing the data varied according to the diversity of the objectives of the study. The Cronbach's alpha coefficient was used to find the reliability values of the tool. The study used the Kolmogorov-Smirnov test to verify the distribution of data. It also used the arithmetic mean, standard deviation, and relative weight to identify the level of the total quality management requirements axis in its dimensions, in addition to using statistical tests on the total quality management requirements in its dimensions, and concluded The results of the study indicate that the quality assurance efforts exerted by the Libya Telecom Company meet the requirements of some dimensions of the requirements for applying comprehensive quality management, and this was supported through the process of testing the main hypothesis, which was accepted along with its sub-hypotheses except the second sub-hypothesis, which is related to senior management support.

Keywords: Quality Application, Total Quality Management, Hatif Libya company.

مقدمة:

إدارة الجودة الشاملة تعتبر أسلوب جديد في إدارة منظمات الأعمال الحديثة، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن أن تطبقها أي منظمة من أجل تطوير خدماتها، في ظل ازدياد عدد منظمات الأعمال على اختلاف مجالاتها، فإدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العملاء من خلال التطور المستمر في كافة الخدمات، إدارة الجودة الشاملة هدفها البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات العملاء، ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة، فإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تأخذ شكل نظام إداري قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية إيجابية داخل المنظمة، من أجل تحسين وتطوير المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، بأقل تكلفة بهدف تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العملاء، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تشجع على تطبيق متطلبات الجودة، وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم وتطوير رؤية إستراتيجية للمنظمة.

الدراسات السابقة

1. دراسة عارف عبدالعزيز المطيري وآخرون (2022) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالقطاع الصحي وبالتطبيق على مستشفيات مدينة الرياض، والتعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي وبالمستشفيات الحكومية لمدينة الرياض واوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا بالمستشفيات مدينة الرياض تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء والتحسين المستمر لكافة علميات المستشفى الخارجية والداخلية

2- دراسة معاذ غسان اسماعيل (2021) بعنوان تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، بغداد

هدفت الدراسة الي معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة بإبعادها الثلاثة الالتزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين، في التطوير الإداري، وشمل مجتمع البحث العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية من مدراء وموظفين وتوصلت الدراسة الي وجود دعم من قبل الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير مستلزمات تطبيقها واوصت الدراسة الي تعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم من المساهمة في تحسين الخدمات والجودة الذي ينعكس تأثيره ايجابيا على تطويرها

3- دراسة صديق بلل ابراهيم (2017) بعنوان دور نظام الاتصالات في العلاقة بين توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وجودة علاقات العاملين " دراسة على الشركات الصناعية العامة في قطاع غزة

هدفت الدراسة الي التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الفلسطينية وكذلك دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة علاقات العاملين في تلك الشركات وتحديد ماذا كان نظام الاتصالات يلعب دور الوسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة موجبة بين توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة ونظام الاتصالات كعامل وسيط

4- دراسة أحمد معتوق الصغير (2022) بعنوان اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الخدمات في شركة هاتف ليبيا

هدفت الدراسة الي تحسين مستوى تسويق الخدمات في شركة هاتف ليبيا من خلال قياس الفجوة بين مستوى الخدمات المتوقعة من الزبائن ومستوى الخدمات الفعلية المقدمة وتوصلت الدراسة الي ان هناك اختلاف في الاهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها زبائن الشركة عند تقييمهم لجودة الخدمات التي تقدمها الشركة من خلال ماسبق نجد أن الدراسات السابقة وما جاء بها من تصورات حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة لم تحدد بشكل دقيق متطلبات الجودة الشاملة وماحتويه من عناصر اساسية تعتمد عليها المؤسسات في تطبيق متطلبات الجودة الشاملة التي سيكون لها دور كبير في نجاح المؤسسات وتطويرها، وفي هذه الدراسة حاولت الباحثة تسليط الضوء علي متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتوفرها في شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي.

مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع الجودة الشاملة من المواضيع المهمة في الوقت الحالي وخاصة في ظل المنافسة العالية التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في شتى القطاعات وخاصة القطاع الخدمي الذي يعتمد على التحديث والتطوير من اجل الحصول على خصائص الجودة التي يرغب بها العميل، ان صناعة الجودة في شركات الاتصالات تحتاج الي درجة عالية من التنافس لكسب العميل وفقا لجودة الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات، وقد تم اجراء هذه الدراسة للتعرف على تطبيقات متطلبات إدارة الجودة الشاملة في شركة هاتف ليبيا التي تقدم خدماتها داخل نطاق مدينة بنغازي سعيا للتوصل الى النتائج التي تعبر عن واقع إدارة الجودة الشاملة وترتب على هذا التساؤل الاتي: هل هناك التزام بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في شركة هاتف ليبيا للاتصالات ؟

فرضية الدراسة:

تفي جهود ضمان الجودة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء العاملين.
2. إبراز أهمية انتهاج مبادئ الجودة الشاملة لتحسين ورفع كفاءة خدمات الشركة.
3. الإحاطة بمفهوم الجودة الشاملة والبحث عن استراتيجيات التحسين المستمر في الأداء ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.
4. تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الشركة.
5. نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في بيئة خدمية >

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال:

1. محاولة إدراك قيمة إدارة الجودة الشاملة لدى المدراء والموظفين في الشركة.
2. التركيز على دور إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تطويرها، والتي من شأنها الإسهام في زيادة كفاءة وفاعلية الخدمات التي تقدمها الشركة.
3. تقديم معلومات تساعد المدراء والموظفين في الشركة، على تطوير خدمات الشركة بما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه المتعاملين معها.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة من أهم مبادئ الإدارة، فالوصول الي الجودة في جميع جوانب نشاطات المنظمة يضمن الحفاظ على العملاء، والتميز على المنافسين، وإدارة الجودة الشاملة هي طريقة إدارة جميع الأنشطة والإجراءات التي يجب إنجازها للحفاظ على درجة من التميز في انجاز الأمور، بما في ذلك وضع وتنفيذ سياسة الجودة، فضلاً عن وضع وتنفيذ وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، وتبدأ عملية إدارة الجودة بالمستوى التنفيذي مع تحديد أهداف وغايات المؤسسة، والتي تُتحوّل إلى سياسات وإجراءات تنفذ في جميع مراحل الأعمال، ويطلق على هذا النظام مصطلح نظام إدارة الجودة (QMS)، (المطيري وآخرون، 2022، ص 2) ومفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أداء أفضل، ولتحديد مفهوم الجودة نستعرض التعاريف التي اوردها بعض الباحثين، فعرف Joseph Jablonski الجودة بأنها تتمثل في الصفات المميزة لمنتج او لخدمة ما، (لبراو، 2015، ص 4)، وعرفها Goetsch and Davis بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تظافر جهود جميع العاملين، للعمل على تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وإدارة الجودة الشاملة لم تعد تقتصر على أساس جودة الخدمة المقدمة إنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، وهذا ما يسهم في تحقيق مستوى عالي من الجودة، وقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تشمل كل النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات الافراد، وتسعى إلى تحقيق التطور المستمر في جودة الخدمات، مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، (محمد، 2017، ص ص 16- 17)، وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة إدارة الجودة الشاملة بأنها السمات والخصائص الكلية للخدمة او السلعة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب او الحاجات الضمنية، (حداد، 2019، 119) وكذلك عرف المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا الجودة بأنها "الوفاء بمتطلبات السوق، من حيث التصميم الجيد وخدمات ما بعد البيع ، ويمكن أن نعطي تعريف شامل بأن الجودة هي "مجموعة الخصائص والمميزات للمنتج أو الخدمة التي تعطي القدرة على تلبية الحاجات المعلنة أو الضمنية، حيث أن الحاجات المعلنة هي

الخصائص التي تكون معروفة لدى العميل، أما الحاجات الضمنية فهي الخصائص التي تظهر بعد استخدام المنتج مثل الصلاحية، المحافظة على البيئة، (بشيبيشي، 2016، ص 7).

أهمية إدارة الجودة:

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها العنصر الأساسي للتطوير، حيث تحرص المنظمات على تطبيق نظام إدارة الجودة في سعيها للتطور، والجودة مهمة في كافة الأنشطة الذي تقوم به المنظمة. ولذلك تقوم المنظمات بوضع نظام معين للتأكد من مطابقتها لشروط الجودة، وللجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المنظمة او على مستوى العملاء، فهي تمثل احد اهم العوامل التي تحدد حجم الطلب على الخدمات التي تقدمها المنظمة (بوردسة، 2013، ص 5)، وتتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة والقابلية للتغيير، والتزام المؤسسات بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات موظفيها تجاه مفهوم الجودة ويرفع درجة اهتمام العاملين بالعمل الجماعي ويزيد من ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة، ويساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة في وضع استراتيجية متكاملة لتطوير عمل المنظمة ويمكن من دراسة احتياجات العاملين، والعمل على الوفاء بتلك الاحتياجات، ويرجع ازدياد الأهمية بإدارة الجودة الى عدة أسباب نذكر منها: (غانية، مشري، 2021، ص6)

1. عولمة السوق والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات، مثل منظمة التجارة العالمية واتفاقية الجات واتفاقية الناقتا.
2. التطورات التكنولوجية التي كانت سببا في تطور تقنيات الإنتاج.
3. انتشار بعض الظواهر السلبية كانهخفاض مستوى الجودة وزيادة الوقت المخصص للإنتاج، وزيادة شكاوى العملاء.
4. عدم كفاءة وفعالية الاساليب الجزئية غير المتكاملة في تحسين أساليب الإدارة.

وقد أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة والدليل على ذلك أنها أصبحت شعار ومبدأ أساسي لكثير من المنظمات التي ترغب في الاستمرار والبقاء (قاسمي، 2019، ص 7)، إن المنظمات التي تتبنى خطأ إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة، غالبا ما تبذل جهودا حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها، فمستوى الجودة يعد من أهم المؤثرات على التسويق الذي بدوره يؤثر على حجم المبيعات،، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للمنظمة، كما تساهم الجودة في خفض التوتر عند العاملين وزيادة الإنفتاح والتعلم، وتظهر إنعكاسات إيجابية في زيادة كفاءة العمليات عن طريق تقليل تكاليف الفحص والتخلص من العيوب (مزغيش، 2012، ص 65)

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق التكمال في جهود المنظمات لكسب الميزة التنافسية بإدخال التطوير المستمر على كافة مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمات، وتتجلى أهدافها في الآتي :
- 1- اتخاذ كافة الاجراءات الصحيحة لتلافي الأخطاء ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة.
 - 2- تطوير أداء العاملين عن طريق تنمية مهاراتهم بهدف الاستفادة من كافة الطاقات بالمنظمة.
 - 3- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة القائمة على الفعالية.
 - 4- الاهتمام بمستوى أداء العاملين في المنظمة من خلال المتابعة وتنفيذ برامج التدريب والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع مكونات النظام (المدخلات - العمليات - المخرجات)، (عرفة، 2012، ص 192).
 - 5- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة كفاءتها.
 - 6- زيادة القدرة الانتاجية لكل عناصر المنظمة، وزيادة مرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات.
 - 7- خفض التكاليف عن طريق أداء الاعمال بالطريقة السليمة.

8- تقليل الوقت اللازم لانجاز العمل.

9- تحقيق الجودة من خلال تطوير المنتجات والخدمات (دحدوح، 2018، ص 34)

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها وتحسين إنتاجها، وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة، اعتماداً على فرق العمل المتجانسة، كما تسهم في مواجهة المشكلات وتساعد في إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي إمكانات وقدرات المنظمة، فالمنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط الضعف عن طريق تعديل اساليب العمل وخطط تدريب العاملين للوصول الي الجودة في الخدمات، (دليلة، 2018، ص 18).

متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

1. التخطيط الإستراتيجي: هو عملية متكاملة ومختلفة الابعاد، تسعى الي تعزيز الميزة التنافسية للشركة، وكذلك تحقيق التفاعل والحوار بين مختلف المستويات التنظيمية، وايضا يسهم في دعم اتخاذ القرارات بشكل علمي مدروس قائم على المفاضلة بين البدائل المختلفة، فإدارة الجودة الشاملة تحتاج الي تخطيط استراتيجي على درجة عالية من الدقة، فالتخطيط الإستراتيجي يعمل على التقليل من الآثار السلبية لظروف البيئة المحيطة، وعملية التخطيط الإستراتيجي تتكون من مجموعة من العناصر هي، تشكيل رؤية الشركة، صياغة رسالة الشركة، تحديد الاهداف الإستراتيجية للشركة، ووضع غايات الشركة، ووضع الخطط الإستراتيجية للشركة (زوبي، وآخرون، 2017، 10)

2. دعم الإدارة العليا : نجاح إدارة الجودة الشاملة في تطبيق منهجيتها يتوقف على اقتناع الإدارة العليا في الشركة بفائدتها وضرورتها، من اجل التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة، فالتزام الإدارة العليا في إنجاح إدارة الجودة الشاملة له دور كبير فهي مسؤولة عن دعم ومساندة الموظفين، وتخصيص الموارد اللازمة لتعزيز أنشطة التدريب مما يؤدي إلى أفضل أداء والوصول الي رضا العملاء، ان إدارة الجودة الشاملة تعتمد في تطبيق منهجيتها على اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا التي تملك وحدها سلطة اتخاذ هذه القرارات (الدعاس، 2010، 96)

3. التحسين المستمر: يظهر في قدرة الشركة على تصميم وتطبيق نظام ابداعي يحقق باستمرار رضا العملاء من خلال السعي المتواصل لتحسين الخدمات التي تقدمها، وتحتاج المؤسسات على مختلف أنواعها إلى التحسين المستمر في العمليات والأنشطة، وخلق فرص الأداء الأفضل والتطوير المطلوب الذي يهدف ويسعى الي التحسين بصورة دورية، من خلال منتجات وخدمات جيدة، تقليل الأخطاء، تحسين الإنتاج والفاعلية في استخدام الموارد بالصورة الأفضل (بركة، 2020، 47)

4. برامج التدريب وتطوير الأداء: يعرف تدريب وتأهيل العاملين بأنه يهدف الي تحسين وزيادة الكفاءة لدى العاملين من خلال كسب المعلومات والمعارف لتحقيق اهداف المؤسسة، (اسماعيل، 2021، 43) والتأهيل والتدريب يعد من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ ان تهيئة الموظفين واعدادهم في مختلف المستويات التنظيمية داخل الشركة فكريا ونفسيا، وادراك مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافه ومتطلباته، وتقبله أمر ضروري من أجل ضمان تعاونهم، والتزامهم، وتقليل درجة مقاومتهم لها، (القماطي، والهاشمي، 2014، 90)

5. مشاركة العاملين: ان مشاركة الموظفين في تحسين الخدمات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد المعوقات، والبحث على الحلول المناسبة لها، وخلق بيئة مناسبة تمكن الموظفين من العمل الجماعي، واتخاذ القرارات المناسبة، فالمشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول بين الموظفين (محمد، 2017، 38)

6. التركيز على العميل: هذا التركيز لا يقتصر على عملاء الشركة الذين تركز كل جهودها من أجل تحفيزهم على طلب خدماتها وشراء منتجاتها، بل يشمل أيضاً الموظفين داخل المؤسسة، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب (التميمي، عيسى، 2014 ، 45).

الدراسة الميدانية

تناولت وصفاً كاملاً ومفصلاً للطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ الدراسة والتي شملت على وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وكذلك وصفاً لأداة الدراسة وثباتها وصدقها، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما يتضمن النتائج التي تم التوصل إليها، لينتهي بجملة من التوصيات التي توصي بها الباحثة.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة في الواقع، وتحليل المكونات الرئيسية لها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الإدارة العليا والوسطى، وهي (إدارة الجودة – المالية والإدارية – الشؤون الفنية - الإدارة القانونية).

أداة الدراسة:

للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية والتي تم تقسيمها إلى قسمين موزعة على النحو التالي:

القسم الأول: للتعرف على توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية (النوع، المستوى التعليمي، المُسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة: ويقصد بها بأنها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة والقبالية للتغيير، والتزام المؤسسات بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات موظفيها تجاه مفهوم الجودة ويرفع درجة اهتمام العاملين بالعمل الجماعي ويزيد من ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة. ويتكون من ستة أبعاد:

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي، وتكون من (4 فقرات).

البُعد الثاني: دعم الإدارة العليا، وتكون من (5 فقرات).

البُعد الثالث: التحسين المستمر، وتكون من (5 فقرات).

البُعد الرابع: برامج التدريب وتطوير الأداء، وتكون من (4 فقرات).

البُعد الخامس: مشاركة العاملين، وتكون من (4 فقرات).

البُعد السادس: التركيز على العميل، وتكون من (6 فقرات).

الدراسة الاستطلاعية:

للتأكد من مدى ملاءمة أداة المستخدمة في جمع البيانات تم إجراء دراسة استطلاعية، وأخضعت البيانات التي جمعت من خلالها إلى التحليل للتعرف على درجة ثباتها وصدقها.

ثبات أداة الدراسة وصدقها:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة أجريت دراسة استطلاعية على عينة بلغ قوامها (15) مفردة من مجتمع الدراسة، وطبقت معادلة (ألفا-كرونباخ) لحساب الثبات، وقد تراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة ما بين (0.492-0.804)، أما قيمة معامل ثبات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة فقد بلغ (0.888)، وهي درجات ثبات مقبولة، وهذا يدل على أن استمارة الاستبيان اتسمت بالثبات وبدرجة جيدة من التميز، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) قيم معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة.

متغيرات الدراسة	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
بُعد التخطيط الإستراتيجي	4	0.604	0.777
بُعد دعم الإدارة العليا	5	0.804	0.897
بُعد التحسين المستمر	5	0.579	0.760
بُعد برامج التدريب وتطوير الأداء	4	0.663	0.814
بُعد مشاركة العاملين	4	0.492	0.701
بُعد التركيز على العميل	6	0.580	0.761
محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة	28	0.888	0.942

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام نوعين من الصدق هما الصدق المحكمين، والصدق الإحصائي وذلك على النحو التالي:

أ. **صدق المحكمين:** لقد تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة، والإحصاء، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة والتي أوصى بها المحكمين، حيث لم تكن هناك تعديلات جوهرية، واقتصرت على الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

ب. **الصدق الإحصائي (الذاتي):** تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق الإحصائي فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم، ويحسب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الثبات والصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وللتحقق من صدق أداة الدراسة استخدام طريقة الصدق (Statistical Validity)، وذلك كما هو موضح بالجدول (1) تراوحت قيم معاملات الصدق أبعاد محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة ما بين (0.701-0.897)، وبلغت قيمة معامل صدق محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة ككل (0.942)، وهذا يبرر صدق المقياس وأن فقرات الاستبيان تعكس قدرته على قياس ما صمم من أجله.

اختبار اعتدالية البيانات:

من ضروري اختبار اعتدالية البيانات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاستخدامات البارامترية هي الأنسب في الاختبارات والتطبيق، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاستخدامات اللابارامترية هي الأنسب في الاختبارات والتطبيق، حيث يمكن معرفة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) عندما يكون حجم البيانات أقل من 100 مفردة، والجدول رقم (2) يوضح اختبار اعتدالية البيانات لعينة الدراسة.

جدول رقم (2) اختبار اعتدالية البيانات.

كولموجوروف-سميرنوف			متغيرات الدراسة
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	
0.000	66	0.175	بُعد التخطيط الإستراتيجي
0.000		0.236	بُعد دعم الإدارة العليا
0.000		0.207	بُعد التحسين المستمر
0.000		0.177	بُعد برامج التدريب وتطوير الأداء
0.000		0.200	بُعد مشاركة العاملين
0.000		0.240	بُعد التركيز على العميل
0.000		0.236	محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة

حيث أن الدلالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة أصغر من مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية القائلة إن البيانات لا تختلف عن التوزيع الطبيعي، وحيث أن البيانات في هذه الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي (من خلال اختبار التوزيع الطبيعي)، وهذا يعني استخدام الاختبارات اللابارامترية (Nonparametric) هي الأنسب في اختبار فرضيات الدراسة.

الاساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تنوعت الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بتنوع أهداف الدراسة، فقد استخدم معامل الفا كرونباخ لإيجاد قيم ثبات أداة الدراسة، واستخدم اختبار كولموجورف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من توزيع البيانات، كما استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للتعرف على مستوى محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها، فضلاً عن استخدام الاختبارات الإحصائية على متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها، وبعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، والتي تم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها بعملية التحليل، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science SPSS 28 لتحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة حيث تم استخدام نموذج لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبيان لتحديد مستوى الموافقة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي باعتباره أكثر المقاييس استخداماً، حيث يُعطى لكل إجابة درجة على النحو التالي:

تدرج غير موافق بشدة تُعطى درجة (1)، غير موافق تُعطى درجة (2)، محايد تُعطى درجة (3) موافق تُعطى درجة (4)، وموافق بشدة تُعطى درجة (5)، ويوضح الجدول (3) كيفية توزيع الوزن النسبي للتعرف على مستوى الإدارة الإلكترونية بأبعادها، ومستوى محور اتجاهات الموظفين بأبعاده على النحو التالي:

الجدول رقم (3) مستويات مقياس ليكرت والوزن النسبي.

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5
مدى المتوسط المرجح	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	-3.40 4.20	5-4.20
مدى الوزن النسبي	%(36-20)	%(52-36)	%(68-52)	-(68) %(84)	-(84) %(100)
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

الدراسة الإحصائية:

تختص هذه الدراسة بتحليل البيانات التي تم تجميعها من مجتمع الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما تم التحقق من صحة الفرضيات التي وضعت، وذلك على النحو التالي:

أولاً الجانب الوصفي:

يتناول هذا الجانب وصفاً لمتغيرات الدراسة وذلك كما يلي:

1. المتغيرات الديموغرافية وخصائص الوظيفة لعينة الدراسة:

لقد تم تحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة وكما وردت في أداة الدراسة:

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية وخصائص الوظيفة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	48	72.7
	انثى	18	27.3
	المجموع	66	100.0
	30-25	7	10.6

21.2	14	36-31	العمر
68.2	45	36 سنة فأكثر	
100.0	66	المجموع	
10.6	7	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
21.2	14	10-6 سنوات	
25.8	17	11-15 سنة	
42.4	28	16 سنة فأكثر	
100.0	66	المجموع	المؤهل العلمي
12.1	8	دبلوم متوسط	
59.1	39	بكالوريوس	
19.7	13	دبلوم عالي	
9.1	6	ماجستير	
100.0	66	المجموع	المسمى الوظيفي
3.0	2	مدير عام	
7.6	5	نائب/مساعد	
10.6	7	مدير إدارة	
22.7	15	رئيس قسم	
56.1	37	موظف	
100.0	66	المجموع	

من خلال الجدول رقم (4) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير النوع يتبين أن النسبة الأعلى (الذكور) بنسبة بلغت (72.7%)، وهذه النسبة تشكل أكثر من نصف حجم العينة، في حين بلغت نسبة (الإناث) (27.3%) من إجمالي عينة الدراسة.

الجدول أعلاه والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير العمر يتبين أن النسبة الأعلى كانت (36 سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (68.2%)، وفي المرتبة التي تليها جاء العمر (36-31) وبلغت نسبته (21.2%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العمر (25-30) وبنسبة بلغت (10.6%) من إجمالي عينة الدراسة.

الجدول السابق والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة يتبين أن النسبة الأعلى كانت لسنوات الخدمة عدد سنوات الخدمة (16 سنة فأكثر) وبلغت نسبتها (42.4%)، ثم عدد سنوات الخدمة (11-15 سنة) وبنسبة بلغت (25.8%)، يليها نسبة عدد سنوات الخدمة (6-10 سنوات) وبلغت (21.2%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عدد سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) وبنسبة بلغت (10.6%) من إجمالي عينة الدراسة.

من خلال الجدول السابق والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي يتبين أن النسبة الأعلى كانت (بكالوريوس) وبنسبة بلغت (59.1%)، يليها نسبة المؤهل العلمي (دبلوم عالي) وبلغت (19.7%)، ثم المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) وبلغت نسبتها (12.1%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المؤهل العلمي (ماجستير) وبنسبة بلغت (9.1%) من إجمالي عينة الدراسة. أيضاً من خلال الجدول أعلاه والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي يتبين أن النسبة الأعلى كانت للوظيفة (موظف) وبنسبة بلغت (56.1%)، يليها نسبة المسمى الوظيفي (رئيس قسم) وبلغت (22.7%)، ثم المسمى الوظيفي (مدير إدارة) وبلغت نسبتها (10.6%)، ثم جاءت نسبة المسمى الوظيفي (نائب/مساعد) وبلغت (7.6%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المسمى الوظيفي (مدير عام) وبنسبة بلغت (3.0%) من إجمالي عينة الدراسة.

ثانياً تساؤلات الدراسة:

يختص هذا الجانب بالإجابة عن تساؤل الدراسة وذلك على النحو التالي:
ما مستوي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة هاتف ليبيا للاتصالات محل الدراسة؟
 لإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات والأبعاد المكونة لهذا المحور، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (5) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

م.	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1.	بُعد التخطيط الإستراتيجي	3.553	0.589	71.1	2
2.	بُعد دعم الإدارة العليا	3.280	0.589	65.6	6
3.	بُعد التحسين المستمر	3.470	0.561	69.4	5
4.	بُعد برامج التدريب وتطوير الأداء	3.530	0.619	70.6	4
5.	بُعد مشاركة العاملين	3.545	0.643	70.9	3
6.	بُعد التركيز على العميل	3.621	0.589	72.4	1
-	المستوى العام لمحور متطلبات إدارة الجودة الشاملة	3.826	0.693	76.5	-

يتضح من الجدول رقم (5) أن بُعد التركيز على العميل جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.621) وانحراف معياري (0.589)، ووزن نسبي (72.4%)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد التخطيط الإستراتيجي بمتوسط حسابي (3.553) وانحراف معياري (0.589)، ووزن نسبي (71.1%)، أما في المرتبة الثالثة جاء بُعد مشاركة العاملين بمتوسط حسابي (3.545) وانحراف معياري (0.643)، ووزن نسبي (70.9%)، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد برامج التدريب وتطوير الأداء بمتوسط حسابي (3.530) وانحراف معياري (0.619)، ووزن نسبي (70.6%)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاء بُعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي (3.470) وانحراف معياري (0.561) ووزن نسبي (69.4%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد دعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي (3.280) وانحراف معياري (0.589) ووزن نسبي (65.6%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بلغ (3.826) بانحراف معياري (0.693) ووزن نسبي (76.5%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3-5)، مما يعني أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة مرتفعاً من وجهة نظر افراد العينة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأبعاد المكونة لهذا المحور وذلك على النحو التالي:

- بُعد التخطيط الإستراتيجي:

لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (6) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد التخطيط الإستراتيجي.

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1.	تتعامل الشركة مع الجودة الشاملة على اساس انها خطة استراتيجية طويلة .	3.591	0.764	71.8	3
2.	تسعى الشركة الي تحقيق رضا العملاء .	4.273	0.714	85.5	1
3.	تقوم الشركة بتطوير رؤيتها الإستراتيجية بمايتلام مع وضعها التنافسي .	3.742	0.640	74.8	2
4.	تمتلك الشركة اهداف استراتيجية واضحة تحقق الجودة المطلوبة .	3.515	0.638	70.3	4
-	المستوى العام لبُعد التخطيط الإستراتيجي	3.553	0.589	71.1	-

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد احترام القوانين قد تراوحت ما بين (3.515-4.273)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.638-0.764)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تسعى الشركة الي تحقيق رضا العملاء." بمتوسط حسابي (4.273) وانحراف معياري (0.714) ووزن نسبي (85.5%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "تقوم الشركة بتطوير رؤيتها الإستراتيجية بمايتلام مع وضعها التنافسي." بمتوسط حسابي قدره (3.742) وانحراف معياري (0.640)، ووزن نسبي (74.8%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "تتعامل الشركة مع الجودة الشاملة على اساس انها خطة استراتيجية طويلة." بمتوسط حسابي بلغ (3.591) وانحراف معياري (0.764) ووزن نسبي (71.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تمتلك الشركة اهداف استراتيجية واضحة تحقق الجودة المطلوبة." وبلغ متوسطها الحسابي (3.515) بانحراف معياري (0.638) ووزن نسبي (71.1%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد التخطيط الإستراتيجي قد بلغ (3.553) بانحراف معياري (0.589) ووزن نسبي (71.1%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3-5)، مما يعني أن المستوى العام لبُعد التخطيط الإستراتيجي مرتفعاً.

- **بُعد دعم الإدارة العليا:**

لتحديد مستوى هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البُعد، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (7) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد دعم الإدارة العليا.

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1.	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.	3.727	0.714	74.5	3
2.	تخصص الإدارة موارد مالية لدعم جهودات إدارة الجودة.	4.015	0.794	80.3	2
3.	تلتزم الإدارة العليا للشركة بتطبيق سياسات واضحة للجودة الشاملة.	3.439	0.704	68.8	4
4.	التكنولوجيا المستخدمة في الشركة تساعد على زيادة فعالية أداء الموظفين.	4.030	0.976	80.6	1
5.	توزع الإدارة النشرات الدورية حول الجودة لزيادة وعي الموظفين بسياسات الجودة.	2.833	0.815	56.7	5
-	المستوى العام لبُعد دعم الإدارة العليا	3.280	0.589	65.6	-

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد دعم الإدارة العليا قد تراوحت ما بين (2.833-4.030)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.704-0.976)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "التكنولوجيا المستخدمة في الشركة تساعد على زيادة فعالية أداء الموظفين." بمتوسط حسابي (4.030) وانحراف معياري (0.976) ووزن نسبي (80.6%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "تخصص الإدارة موارد مالية لدعم جهودات إدارة الجودة." بمتوسط حسابي قدره (4.015) وانحراف معياري (0.794)، ووزن نسبي (80.3%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "تلتزم الإدارة العليا للشركة بتطبيق سياسات واضحة للجودة الشاملة." بمتوسط حسابي بلغ (3.439) وانحراف معياري (0.704) ووزن نسبي (68.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "توزع الإدارة النشرات الدورية حول الجودة لزيادة وعي الموظفين بسياسات الجودة." وبلغ متوسطها الحسابي (2.833) بانحراف معياري (0.815) ووزن نسبي (56.7%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد دعم الإدارة العليا قد بلغ (3.280) بانحراف معياري (0.589) ووزن نسبي (65.6%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3-5)، مما يعني أن المستوى العام لبُعد دعم الإدارة العليا متوسطاً.

- بُعد التحسين المستمر:

لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (8) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد التحسين المستمر.

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1.	تقوم الإدارة بدراسات مستمرة للتعرف على احتياجات العملاء وتلبية رغباتهم.	3.045	0.773	60.9	4
2.	تمتلك الشركة ميزات تنافسية من حيث الخدمات المقدمة للعملاء.	3.515	0.685	70.3	3
3.	تمتلك الشركة أنظمة معلومات وقواعد بيانات تربط الإدارة والاقسام التابعة لها.	4.197	0.808	83.9	1
4.	يتم قياس أداء الموظفين باستمرار.	2.939	0.926	58.8	5
5.	تعتمد الإدارة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.	3.894	0.726	77.9	2
-	المستوى العام لبُعد التحسين المستمر	3.470	0.561	69.4	-

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التحسين المستمر قد تراوحت ما بين (2.939-4.197)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.685-0.926)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تمتلك الشركة أنظمة معلومات وقواعد بيانات تربط الإدارة والاقسام التابعة لها". بمتوسط حسابي (4.197) وانحراف معياري (0.808) ووزن نسبي (83.9%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "تعتمد الإدارة برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة". بمتوسط حسابي قدره (3.894) وانحراف معياري (0.726)، ووزن نسبي (77.9%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "تقوم الإدارة بدراسات مستمرة للتعرف على احتياجات العملاء وتلبية رغباتهم". بمتوسط حسابي بلغ (3.045) وانحراف معياري (0.773) ووزن نسبي (60.9%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يتم قياس أداء الموظفين باستمرار". وبلغ متوسطها الحسابي (2.939) بانحراف معياري (0.926) ووزن نسبي (58.8%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد التحسين المستمر قد بلغ (3.470) بانحراف معياري (0.561) ووزن نسبي (69.4%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3-5)، مما يعني أن المستوى العام لبُعد التحسين المستمر مرتفعاً.

- بُعد برامج التدريب وتطوير الأداء:

لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (9) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد برامج التدريب وتطوير الأداء.

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1.	يشمل التدريب في مجال الجودة كافة المدراء والموظفين في الشركة.	3.742	0.751	74.8	3
2.	التدريب المرتبط بالجودة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر للخدمات.	3.833	0.736	76.7	2
3.	التدريب في مجال الجودة يكسب المتدرب مهارات التعامل مع العملاء.	4.030	0.656	80.6	1
4.	يتم تقييم جودة البرامج التدريبية بشكل دوري.	3.318	0.880	66.4	4
-	المستوى العام لبُعد برامج التدريب وتطوير الأداء	3.530	0.619	70.6	-

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد برامج التدريب وتطوير الأداء قد تراوحت ما بين (3.318-4.030)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.656-0.880)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "التدريب في مجال الجودة يكسب المتدرب مهارات التعامل مع العملاء". بمتوسط حسابي (4.030) وانحراف معياري (0.656) ووزن نسبي (80.6%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "التدريب المرتبط بالجودة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر للخدمات". بمتوسط حسابي قدره (3.833) وانحراف معياري (0.736)، ووزن نسبي (76.7%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "يشمل التدريب في مجال الجودة كافة المدراء والموظفين في الشركة بمتوسط حسابي بلغ (3.742) وانحراف معياري (0.751) ووزن نسبي (74.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يتم تقييم جودة البرامج التدريبية بشكل دوري". وبلغ متوسطها الحسابي (3.318) وانحراف معياري (0.880) ووزن نسبي (66.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد برامج التدريب وتطوير الأداء قد بلغ (3.530) وانحراف معياري (0.619) ووزن نسبي (70.6%)، وهو مرتفع مقارنةً بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3-5)، مما يعني أن المستوى العام لبُعد برامج التدريب وتطوير الأداء مرتفعاً.

- بُعد مشاركة العاملين:

لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البُعد، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (10) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد مشاركة العاملين.

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1.	يوجد نظم للمعلومات يتيح لجميع الموظفين الاطلاع على المعلومات والاستفادة منها في تطوير الأداء.	3.348	0.813	66.9	2
2.	تقوم الإدارة بإنشاء فرق عمل لحل المشاكل اليومية.	2.894	0.726	57.8	3
3.	اغلب القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي.	2.455	0.807	49.1	4
4.	تمنح إدارة الشركة مكافآت مادية أو معنوية للموظفين على مشاركتهم في تحقيق الجودة الشاملة.	3.742	0.829	74.8	1
-	المستوى العام لبُعد مشاركة العاملين	3.545	0.643	70.9	-

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد مشاركة العاملين قد تراوحت ما بين (2.455-3.742)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.726-0.829)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تمنح إدارة الشركة مكافآت مادية أو معنوية للموظفين على مشاركتهم في تحقيق الجودة الشاملة". بمتوسط حسابي (3.742) وانحراف معياري (0.829) ووزن نسبي (74.8%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يوجد نظم للمعلومات يتيح لجميع الموظفين الاطلاع على المعلومات والاستفادة منها في تطوير الأداء". بمتوسط حسابي قدره (3.348) وانحراف معياري (0.813)، ووزن نسبي (66.9%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "تقوم الإدارة بإنشاء فرق عمل لحل المشاكل اليومية". بمتوسط حسابي بلغ (2.894) وانحراف معياري (0.726) ووزن نسبي (57.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "اغلب القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي". وبلغ متوسطها الحسابي (2.455) وانحراف معياري (0.807) ووزن نسبي (49.1%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد مشاركة العاملين قد بلغ (3.545) وانحراف معياري (0.643) ووزن نسبي (70.9%)، وهو مرتفع مقارنةً بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3-5)، مما يعني أن المستوى العام لبُعد مشاركة العاملين مرتفعاً.

- بُعد التركيز على العميل:

لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البُعد، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (11) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لُبعد التركيز على العميل.

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة
1.	تتوافق خدمات الشركة مع حاجات ورغبات العملاء .	3.182	0.654	63.6	5
2.	خدمات الشركة يمكن وصفها بانها ذات جودة عالية .	3.258	0.590	65.2	4
3.	تستجيب الشركة بسرعة للشكاوي المقدمة من العملاء .	2.727	0.814	54.5	6
4.	تتبنى إدارة الشركة نظاما يتيح للعملاء تقديم مقترحاتهم بسهولة.	3.621	0.780	72.4	2
5.	تغير إدارة الشركة الأهداف الإستراتيجية للجودة تبعاً لتغير حاجات العملاء ورغباتهم.	3.364	0.835	67.3	3
6.	يتم تطوير خدمة العملاء بناء على أسس علمية حديثة .	4.061	0.943	81.2	1
-	المستوى العام لُبعد التركيز على العميل	3.621	0.589	72.4	-

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات لُبعد التركيز على العميل قد تراوحت ما بين (2.727-4.061)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.590-0.943)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة " يتم تطوير خدمة العملاء بناء على أسس علمية حديثة ". بمتوسط حسابي (4.061) وانحراف معياري (0.943) ووزن نسبي (81.2%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة " تتبنى إدارة الشركة نظاما يتيح للعملاء تقديم مقترحاتهم بسهولة. " بمتوسط حسابي قدره (3.621) وانحراف معياري (0.780)، ووزن نسبي (72.4%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة " تتوافق خدمات الشركة مع حاجات ورغبات العملاء. " بمتوسط حسابي بلغ (3.182) وانحراف معياري (0.654) ووزن نسبي (63.6%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تستجيب الشركة بسرعة للشكاوي المقدمة من العملاء. " وبلغ متوسطها الحسابي (2.727) بانحراف معياري (0.814) ووزن نسبي (54.5%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لُبعد التركيز على العميل قد بلغ (3.621) بانحراف معياري (0.589) ووزن نسبي (72.4%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3-5)، مما يعني أن المستوى العام لُبعد التركيز على العميل مرتفعاً.

ثالثاً: الجانب الاستدلالي:

يتناول هذا الجانب التحقق من فرضيات الدراسة ونظراً لأن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي فقد تم استخدام الاختبارات اللابارامترية (Nonparametric) لاختبار فرضيات الدراسة، كما يلي:

الفرضية الرئيسية: تمت صياغة الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة بعبارة "تفي جهود ضمان الجودة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي."

ولاختبار هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية فقد تم اللجوء إلى اختبارات اللابارامترية (Nonparametric)، على اعتبار أن البيانات في هذه الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وللتأكيد على دقة وصحة اختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار ذو الحدين (Binomial Test)، حيث تم تصنيف البيانات إلى مجموعتان الأولى بوسيط أكبر من أو يساوي 3 والثانية أصغر من 3 (القيمة الاختبارية للمقياس ليكرت 3) والتي تمثل نقطة القطع، والجدول رقم (12) يبين النتائج المتواصل إليها من اختبار ذو الحدين، حيث أن إعداد آراء المشاركين بوسيط أكبر من أو يساوي 3 (44 من أصل 66 مشارك)، في حين أن أعداد المشاركين بوسيط آراء أصغر من 3 كانت (13 من أصل 66 مشارك)، وقيمة الدلالة أصغر من مستوي المعنوية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (12) يوضح اختبار ذو الحدين لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المؤشر	التصنيف	نقطة القطع	العدد	قيمة الدلالة	القرار الاحصائي
متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	المجموعة 1	$3 \geq$	44	0.000	دال
	المجموعة 2	$3 <$	13		

وبناء على التصنيف لمؤشر جهود ضمان الجودة للإيفاء بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد بلغ المتوسط (3.826) وهو يقع في مدي مستوى المؤشر (3.40-4.20) المحدد مسبقاً في الجدول رقم (3)، ما يعني أن جهود ضمان الجودة للإيفاء بمتطلبات بعض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستوى مرتفع حسب وجهة نظر أفراد العينة بشركة الاتصالات بمدينة بنغازي، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية القائلة "تفي جهود ضمان الجودة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات بمدينة بنغازي".

وفي سياق آخر فقد تم تقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية بناء على عدد أبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تمت دراستها واختبارها، وهي على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: تفي جهود ضمان الجودة بمتطلبات التخطيط الإستراتيجي في شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الثانية: تفي جهود ضمان الجودة بمتطلبات دعم الإدارة العليا في شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الثالثة: تفي جهود ضمان الجودة بمتطلبات التحسين المستمر في شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الرابعة: تفي جهود ضمان الجودة بمتطلبات برامج التدريب وتطوير الأداء شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الخامسة: تفي جهود ضمان الجودة بمتطلبات مشاركة العاملين في شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية السادسة: تفي جهود ضمان الجودة بمتطلبات التركيز على العميل شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي.

للتأكيد على دقة وصحة اختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار ذو الحدين لأبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الإستراتيجي، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، برامج التدريب وتطوير الأداء، مشاركة العاملين، التركيز على العميل)، حيث تم تقسيم البيانات إلى مجموعتان الأولى بوسيط أكبر من أو يساوي 3 والثانية أصغر من 3 وهي تمثل نقطة القطع، وبناءً عليه يتم تحليل نتائج ومن ثم اختبار كل فرضية فرعية على حدة، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (13).

جدول رقم (13) يوضح اختبار ذو الحدين لأبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المؤشر	التصنيف	نقطة القطع	العدد	قيمة الدلالة	القرار الاحصائي
التخطيط الإستراتيجي	المجموعة 1	$3 \geq$	23	0.000	دال
	المجموعة 2	$3 <$	43		
دعم الإدارة العليا	المجموعة 1	$3 \geq$	27	0.175	غير دال
	المجموعة 2	$3 <$	39		
التحسين المستمر	المجموعة 1	$3 \geq$	23	0.019	دال
	المجموعة 2	$3 <$	43		
برامج التدريب وتطوير الأداء	المجموعة 1	$3 \geq$	20	0.002	دال
	المجموعة 2	$3 <$	46		
مشاركة العاملين	المجموعة 1	$3 \geq$	19	0.001	دال
	المجموعة 2	$3 <$	47		
التركيز على العميل	المجموعة 1	$3 \geq$	16	0.000	دال
	المجموعة 2	$3 <$	50		

من خلال ما تم توصلت إليه الدراسة من نتائج موضحة بالجدول رقم (5) بالإضافة إلى الجدول رقم (13) والتي توضح أن المتوسطات لأبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة – لبعده التخطيط الإستراتيجي، ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وبرامج التدريب وتطوير الأداء، ومشاركة

العاملين، والتركيز على العميل – كانت 3.545، 3.530، 3.470، 3.280، 3.553، 3.621 على التوالي وبانحرافات معيارية أقل من واحد، وعليه فإن جميع أبعاد يقعان ضمن المستوى المتوسط إلى المرتفع حسب التصنيف بجدول (5)، كما أن قيمة الدلالة أقل من مستوى المعنوي 5%، وبالتالي تقبل الفرضيات الفرعية، في حين أن البعد الثاني (دعم الإدارة العليا) وقيمة دلالاته أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية.

نتائج الدراسة:

بعد استكمال الدراسة بجانبها النظري والميداني، وجمع البيانات وتحليلها عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وبناءً على تلك النتائج سيتم طرح مجموعة من التوصيات، التي تهدف إلى الأهمية والفائدة من معرفة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه الشركة.

أولاً: نتائج تحديد المستويات:

- بينت النتائج أن محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً المستوى على حسب آراء المشاركين في هذه الدراسة بشركة الاتصالات بمدينة بنغازي.
- أوضحت النتائج أيضاً حسب آراء جميع أفراد العينة أن مستويات الأبعاد الستة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت من متوسطة إلى مرتفعة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج العملية التالية:

فيما يتعلق بجانب التقييم وللإجابة على الشق الأول من تساؤل الدراسة "هل تفي جهود ضمان الجودة المبذولة من قبل شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟" فيمكن القول بان جهود ضمان الجودة المبذولة من قبل الشركة تفي بمتطلبات بعض أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تم تأييده من خلال عملية اختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم قبولها مع فرضياتها الفرعية باستثناء الفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة بدعم الإدارة العليا.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن إيجاز جملة من التوصيات التالية:

1. إزالة الغموض عن مفهوم تطبيق الجودة، لدى شركات الاتصال، من خلال ورش عمل توضح مفهوم تطبيق الجودة الشاملة وأهميتها والفوائد الناتجة من تطبيقها، من أجل الارتقاء بالعمل والإسهام في تحسين الأداء، والمواكبة للأساليب الإدارية الحديثة، التي تعطي شركات الاتصال الميزة التنافسية، والقدرة على دخول نحو الريادة.
2. العمل على توفير الإمكانيات المالية والتكنولوجية التي تساعد على الدفع بتطبيق الجودة الشاملة.
3. العمل على تنمية قدرات ومهارات الموظفين بشركة هاتف ليبيا للاتصالات على كيفية تطبيق الإدارة الجودة الشاملة.
4. دعم وتشجيع نشر ثقافة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات.

المراجع

1. المطيري، عارف عبدالعزيز، وآخرون (2022)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي " دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (29)، الرياض.
2. بوكه، خالد محمد، (2020)، مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء في مؤسسات القطاع الخاص، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (2)، العدد (14).
3. القماطي، يوسف محمد طاهر، علي محمد الهاشمي، (2014)، العوامل المؤثرة في امكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي ليبيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (7)، العدد (18).

4. بوردسة، حنان (2013)، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة – باتنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر
5. جعرون، دليلة، (2018)، إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء الوظيفي "دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية للأخديجة باقني فغان، ولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري - تيزي وزو، الجزائر
6. غانية، عبدالحق، مشري فاروق، (2021)، دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين "دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر
7. دحوح، ليليا، (2018)، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة - ام البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي، الجزائر
8. الدعاس، عبدالله احمد عبدالله، (2010)، إدارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الأداء المالي "دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الاردنية"، مجلة دراسات للعلوم الادارية، المجلد (37)، العدد (1)
9. زوبي، اكرم علي، وآخرون، (2017)، تقييم جهود ضمان الجودة بجامعة بنغازي للايفاء بمتطلبات بعض معايير الاعتماد المؤسسي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، بحث مقدم الي المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد في جامعة اسبوط، جمهورية مصر العربية
10. محمد، عمر عبدالقادر احمد، (2017)، اثر تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة السودانية للاتصالات - الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم
11. مزغيش، عبدالحليم، (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر
12. اسماعيل، معاذ غسان، (2021)، تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الاداري "دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية - بغداد، المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد (3)، العدد (1)
13. حداد، اماني خلف، (2019)، اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الاردنية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (23)، العدد (1)
14. بشبيشي، هشام، (2016)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين "دراسة حالة مؤسسة مديعة جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
15. قاسمي، لمياء، (2019)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة
16. التميمي، وفاء صبحي صالح، سيد احمد حاج عيسى، (2014)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (11)، العدد (1)
17. ابراهيم، صديق بلل، (2017)، دور نظام الاتصالات في العلاقة بين توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وجودة علاقات العاملين "دراسة على الشركات الصناعية العامة في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للابحاث والدراسات، المجلد (7)، العدد (3)
18. الصغير، أحمد معتوق، (2022)، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الخدمات في شركة هاتف ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة طرابلس،