

عوائق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية الليبية

دراسة ميدانية بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط

■ د. أحمد البشير الشريف

● أستاذ مساعد قسم الإدارة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة طرابلس

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم وأبرز العوائق التي تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بفروع المصارف التجارية الليبية التابعة لمصرف الجمهورية وبالتحديد فرع تاجوراء الوسط. حيث تم عرض الأدب الإداري ذي العلاقة بالمشكلة قيد الدراسة بشكل موجز إلى جانب سرد لبعض من الدراسات السابقة.

اعتمد الباحث لغرض جمع وتحليل البيانات على المنهج الوصفي الذي يعتمد على الوصف والتحليل للبيانات ذات العلاقة بالمشكلة قيد الدراسة، حيث صُممت استبانة خصيصاً لهذا الغرض والتي وزعت شخصياً على عينة الدراسة. تم الاعتماد على برنامج (SPSS) في تحليل البيانات الأولية المجمع باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، وخُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

■ وجود مجموعة من العوائق والصعوبات والتي كانت عائقاً حال دون تطبيق مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة المعروف اختصاراً بـ TQM؛ تشكلت هذه العوائق في أربع مجموعات كالاتي:

■ مجموعة العوائق الإدارية والتي تمثلت في دعم الإدارة العليا، القيادات الإدارية، وثقافة الجودة.

- مجموعة العوائق البشرية والتي تمثلت في كفاءة الأفراد العاملين وفرق العمل.
- مجموعة العوائق التقنية والتي تمثلت في نظم الاتصالات والمعلومات والتدريب.
- مجموعة العوائق المالية والتي من بينها الدعم المالي والمخصصات المالية اللازمين لتطبيق البرنامج.

المبحث الأول/ الإطار العام للدراسة:

أولاً - المقدمة:

لعبت العديد من العوامل والظروف الدور الفاعل في تزايد الاهتمام بنظم إدارة الجودة لعل من أبرزها التغيرات الاقتصادية والانفجار العلمي والتكنولوجي وكذلك حدة المنافسة خصوصاً تلك المنافسة المتعلقة بالأسعار وجودة المنتجات المقدمة للعملاء. ولما كانت اقتصاديات الدول اليوم ترتبط إلى حد كبير بجودة المنتجات الصناعية كواحدة من أهم العوامل التي تؤثر على ذلك، أصبح لزاماً على الإدارة إيجاد طريقة يمكن من خلالها الربط بين أنشطة العمليات الإدارية للمنظمة بشكل كامل، الأمر الذي يساهم في اكتشاف نقاط الضعف والاختناقات بها، وكذلك ضمان ثبات جودة المنتج نتيجة التركيز المستمر على نفس المستوى من الدقة في تنفيذ الإجراءات المتعلقة بتنفيذ الأعمال وكذلك إجراء التحسينات في الأنشطة والعمليات بصفة مستمرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة العاملين وكذلك زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ومساعدتها على الدخول لأسواق جديدة.

في هذا السياق زادت الحاجة الملحة للاهتمام بالنظم الإدارية ذات العلاقة والتي لعل من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management System المعروف اختصاراً بـ « TQM » الذي يعد من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوذت على النصيب الأكبر من الاهتمام الواسع من قبل المتخصصين والباحثين والأكاديميين والإداريين المعنيين بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في جميع المنظمات.

حيث أدركت أغلب المنظمات - الصناعية والخدمية على حد سواء - الأهمية

الواضحة لنظام إدارة الجودة الشاملة والتي دفعت العديد منها لتتجنب عوائقها لتتبنى فلسفتها وتلتزم بمبادئها .

ثانياً - مشكلة الدراسة:

على الرغم من الانتشار الواسع لنظام إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات والشركات العالمية، فإنه وفي المقابل لم يحظ هذا الانتشار بالنصيب الواضح داخل المصارف الليبية وخصوصاً المصارف التجارية منها، حيث تجلى ذلك واضحاً بالفروع التابعة لمصرف الجمهورية الواقعة في نطاق مدينة تاجوراء إذ لم يتبن أي من هذه الفروع فلسفة إدارة الجودة الشاملة حتى تاريخ الدراسة، ولما كان مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط أكبر هذه الفروع وأقدمها تم اختياره لإجراء الدراسة الميدانية به . حيث إنه ومن خلال المقابلة الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض العاملين بهذا المصرف أتضح وجود بعض الشواهد والدلائل على غياب بعض متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة المعروف اختصاراً بـ TQM والتي تعد بمثابة عوائق قد تحد من عملية تطبيق النظام الأمر الذي يؤكد وجود مشكلة تستحق الدراسة وحاجة ماسة إلى فهمها ومحاولة الإحاطة بجميع جوانبها . وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل التالي:

” ما مدى وجود عوائق تحد من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط؟“

ثالثاً - أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في تحقيق ما يلي:

- 1 - التعرف على أهم وأبرز العوائق التي تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمصرف قيد الدراسة.
- 2 - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تذليل تلك الصعوبات والعوائق والتي قد تساهم في الحد من المشكلة قيد الدراسة.

رابعاً - أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- 1 - المساهمة في سد فجوة في المعرفة والبحوث العلمية في مجال الإدارة ألا وهي الندرة النسبية في عدد البحوث في المكتبات الليبية حول فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المنظمات الخدمية والمصارف التجارية الليبية وخصوصاً في المصرف قيد الدراسة.
- 2 - تكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضاً من خلال المساهمة في مساعدة المصارف التجارية عموماً والمصرف قيد الدراسة على وجه الخصوص على تبني هذه الفلسفة.

خامساً - فرضيات الدراسة:

تبنى هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

” توجد عوائق تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط ”.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: ” توجد عوائق إدارية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط ”.

الفرضية الفرعية الثانية: ” توجد عوائق بشرية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط ”.

الفرضية الفرعية الثالثة: ” توجد عوائق تقنية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط ”.

الفرضية الفرعية الرابعة: ” توجد عوائق مالية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط ”.

سادساً - منهجية البحث:

1 - المنهج المستخدم في البحث:

استخدم الباحث لغرض القيام بهذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على استخدام الأسلوب الميداني في تجميع البيانات ذلك باستخدام صحيفة الاستبانة وتحليلها إحصائياً لغرض اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

2 - مصادر البيانات:

استندت الدراسة على اتجاهين رئيسيين في الحصول على البيانات اللازمة هما:
1.2 - المصادر الثانوية: هذه المصادر تمثلت في الكتب والدوريات والدراسات السابقة إلى غيرها من المصادر والمراجع.

2.2 - المصادر الأولية: تمثلت في مفردات عينة الدراسة التي تم اختيارها من المصرف قيد الدراسة.

تمثلت المنهجية المتبعة لإجراء هذه الدراسة في الآتي:

2 - أداة جمع البيانات:

تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لتجميع البيانات من المصادر الأولية بهذه الدراسة.

3 - مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط وعددهم (60)، أما عن عينة الدراسة فتمثلت في مسح شامل لجميع مفردات المجتمع فكانت (60) مفردة.

4 - حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في الآتي:

أ - الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الواقعة في نطاق مدينة تاجوراء.

ب - الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للدراسة من 2018/2/15 إلى 2018/6/05.

ج - الحدود الموضوعية للدراسة: اقتصر الحدود الموضوعية على دراسة موضوع عوائق تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية الليبية/ دراسة ميدانية بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط دون غيره من الموضوعات.

ثامناً - مصطلحات الدراسة:

هناك مصطلحات إجرائية تم استخدامها في هذا البحث تجدر الإشارة إليها أهمها:

1 - إدارة الجودة الشاملة (TQM):

تعرف بأنها تلك العملية التي يتم بمقتضاها التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن أفضل الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام غير الضرورية للعميل أو العملية الإنتاجية ذاتها وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة استناداً على احتياجات العميل في كل مرحلة إنتاجية وإدارية وهذا لا يتحقق إلا بإدارة جيد وتضافر جهود الجميع (العالم، 2010، ص37).

2 - عوائق تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة: هي تلك العوائق والمحددات التي

تحول وتحد من سير عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل المطلوب.

3 - العوائق الإدارية: وهي عوائق تتعلق بالجوانب الإدارية من نشر ثقافة الجودة

داخل المنظمة وتوفر القيادات الإدارية القادرة على تطبيق برنامج إدارة الجودة علاوة على الدعم والتأييد اللازمين لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4 - العوائق البشرية: وهي تلك العوائق التي تتعلق بجميع العاملين بالمنظمة

المتمثلة في قدرة العاملين على تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وتشكيل فرق العمل الداعمة لعملية التطبيق.

5 - العوائق التقنية: وهي الصعوبات و العوائق التي تتعلق بالأجهزة والأدوات

التقنية اللازمة لعملية التطبيق ونظم الاتصال والمعلومات لاسيما البرامج التدريبية

ذات العلاقة والتي تساعد على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات .

6 - العوائق المالية: وهي العوائق المرتبطة بالنواحي المالية من حيث توفير الموارد المالية والنفقات المالية الضرورية لتطبيق البرنامج. ونهاية يشير الباحث إلى أنه وإن اختلف عدد ومسمى هذه العوائق بين المؤلفين والكتاب إلا أنه هناك اتفاق في مضمون هذه العوائق من حيث الأهمية ودرجة التأثير.

المبحث الثاني/ الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة:

أولاً/ الدراسات السابقة:

لقد أسفرت عملية البحث والتنقيب التي قام بها الباحث عن وجود بعض الدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بالموضوع قيد الدراسة ومن هذه الدراسات:

1 - دراسة "برزيق" (2015) بعنوان "واقع التدريب وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة" حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من المؤشرات تؤكد وجود العلاقة بين التدريب وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بليبيا قيد الدراسة.

2 - دراسة " غميض " (2011) بعنوان « صعوبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية» حيث هدفت هذه الدراسة على تحديد هذه الصعوبات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة 7 أكتوبر كليات بني وليد جامعة مصراتة حالياً حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف الحالة وذلك باستخدام طريقة المسح الشامل ذلك بتوزيع عدد 103 استمارة وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تشير إلى وجود صعوبات تعوق عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة أهمها قلة اهتمام الجامعة بتدريب القوى العاملة وكذلك عدم توفر الدعم المالي اللازم لتبني الفلسفة.

3 - دراسة " طالب وآخرون، Faisal Talib et al " (2011) بعنوان تحليل التفاعل بين عوائق تطبيق إدارة لجودة الشاملة حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه يمكن إجمال الصعوبات التي تواجه عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعتين الأولى كان لها الأثر الكبير في عملية التطبيق تحوي العوامل الآتية ضعف

دعم والتزام الإدارة العليا وغياب التعاون بين الأقسام، أما المجموعة الثانية فتمثلت في ضعف التحسين المستمر للثقافة وكذلك معارضة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

4 - دراسة « الوادعي » (2008) بعنوان « مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض » حيث كان من بين أهداف هذه الدراسة التعرف على أهم العوائق والمحددات التي تواجه عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمديرية حيث تعاملت هذه الدراسة مع عينة قوامها 396 موظفاً وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه هناك ضعف في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى جانب وجود مجموعة من العوائق لعملية التطبيق من بينها ضعف بنية نظام المعلومات وعدم وجود الدورات التدريبية الخاصة بعملية التدريب إلى جانب غياب مبدأ المشاركة الكاملة من قبل العاملين بالمديرية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التطبيق.

5 - دراسة " الحكاري" (2007) حول مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية الأهلية بمدينة جدة اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي باستخدام استمارة الاستبانة وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج تشير إلى وجود مجموعة من العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمها ضعف بنية نظام المعلومات بالكلية إلى جانب مقاومة عملية التغيير من قبل الأفراد العاملين بها.

6 - دراسة " اللالفي" (2007) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية بالجامعات الليبية" حيث أجريت هذه الدراسة على جامعة السابع من أبريل، وكان من بين أهدافها دراسة وتوصيف الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة، وكذلك الوقوف على أهم العوامل التي تحكم جودة الخدمات الإدارية بالجامعة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: قلة الكفاءات الإدارية القادرة على تبسيط إجراءات تطبيق البرنامج وانخفاض مستوى وعي العاملين بالجامعة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

7 - دراسة "راد - Rad" (2005) بعنوان " عوائق نجاح عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية" حيث طبقت هذه الدراسة بالمنظمات الصحية

الإيرانية وخلصت بمجموعة من النتائج حول تلك العوائق وكان أهمها أنه هناك نقص في الموارد البشرية اللازمة لعملية التطبيق إلى جانب بعض المشاكل الإستراتيجية والتنظيمية داخل هذه المنظمات.

8 - دراسة "بخاري وآخرون" (2004) بعنوان "عوائق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الطوافة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبرز عوائق ذلك التطبيق في مؤسسات الطوافة بالمملكة السعودية وخلصت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج تؤكد وجود هذه العوائق من أهمها ضعف ثقافة إدارة الجودة بالمؤسسات ومقاومة التغيير وعدم مشاركة الأفراد العاملين في هذه العملية إلى جانب عدم توفر الكفاءات الإدارية ونظام المعلومات اللازمين لعملية التغيير.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن تحديد أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم سردها آنفاً في الآتي:

- تتشابه هذه الدراسة مع تلك الدراسات في كون كل منها - على الرغم من اختلاف ميادين تطبيقها - يسعى إلى دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات وذلك بالتعرف على واقع تطبيقها وأهم العوائق التي تحد وتحول دون تطبيقها بالشكل الجيد.
- تختلف هذه الدراسة عن تلك الدراسات في كونها تسعى إلى الوقوف على تحديد هذه الصعوبات و العوائق في بيئة مختلفة ألا وهي قطاع المصارف التجارية بلبيبا وبالتحديد مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الواقع في نطاق مدينة تاجوراء. ونهايةً يمكن الإشارة إلى أن هذه الدراسات تؤكد عدم إجراء مثل هذه البحوث في البيئة الليبية الأمر الذي دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة.

ثانياً/ الإطار النظري:

1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الرائدة التي استحوذت على نصيب كبير من الاهتمام من قبل المتخصصين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات،

فعلى الرغم من أن مفاهيم الجودة نشأت أساسا لغرض تحسين مستوى جودة السلع والارتقاء به، إلا أنه امتد ليشمل جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الخدمية ذلك لأجل الارتقاء بمستوى الجودة بخدماتها.

ومن بين هذه المفاهيم ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي اقترن ظهوره مع ديمنج (1947) الذي يعد الأب الروحي لها، والذي قام بتطوير مدخل إدارة الجودة الشاملة عندما قام بإعداد دراسة قدّمها إلى بعض الشركات الدراسية، إلا أن هذه الدراسة لم تجد اهتماما بهذه كافيًا من قبل هذه الشركات ممن اضطره إلى تطبيق نتائج دراسته في اليابان، حيث تبنت معظم الشركات اليابانية وبسرعة كبيرة مبادئ ديمنج المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ومن هنا أخذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الانتشار الواسع بين المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، حيث أخذت ممارستها تزداد وبشكل تلقائي ولعبت العديد من العوامل دورها الفاعل في انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزايد والاهتمام به، ولعل من أبرز هذه العوامل التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع والتشكيل في الخدمات المقدمة للعملاء ما ساعد في أخذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة صورته الحالية المتمثلة في مجموع الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، ذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن لمنظمتها الذي يهدف إلى تحقيق أعلى مستوى رضا للعملاء في المقام الأول وثانيا التركيز على أهمية التحسين والتطوير المستمر لكافة العمليات المؤدية لتحسين المخرجات.

2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعاريف لإدارة الجودة الشاملة حيث عرّفها معهد الجودة الفدرالي على أنها «تأدية الأعمال الصحيحة على نحو الواضح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصى الوقت مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء» (الفضل والطائي، 2004، ص317). كما عرّفت إدارة الجودة الشاملة من خلال المصطلحات التي يحويها المفهوم وهي (الطائي وآخرون، 2009، ص194): الإدارة: وتعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية، بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة: المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

الشاملة: ويقصد بها إدخال عناصر العمل كله بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها، والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق الغايات.

كما أن هناك تعريفاً لعمر وصفي عقيلي الذي يعد من أكثر التعريفات شمولية وإحاطة والذي ينصّ على أنها «فلسفة إدارة حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، حيث تشمل هذه المنظمات: الفكرة، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، ونمط وإجراءات العمل والأداء الخ....، ومن أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة لمخرجاتها من سلع وخدمات بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجات الرضا لزيائنها (أبوعمود 2014، ص48).

3 - عوائق تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدم اتفاق عام بين الكتاب والعلماء على عدد العناصر التي تعد بمثابة متطلبات أو عوائق قد تحد من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذا الاختلاف قد يعزو إلى الاندماج أو الفصل بين هذه العوامل دون الاختلاف في المحتوى الكلي للعناصر مجتمعة فقد حددها (أبوعمود 2014، ص69) في الآتي:

● دعم الإدارة العليا: لقد جاءت الحاجة إلى دعم الإدارة العليا كي يتحقق النجاح لتطبيق هذا البرنامج ذلك من خلال دعم القرارات الإستراتيجية له والتي تتخذ في مستوى الإدارة العليا فلقد جاءت الحاجة إلى هذا الدعم لأن الإدارة العليا هي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقه كما تمتلك القدرة على تقديم الدعم المادي والمعنوي بسبب سلطتها على المستويات الأخرى، كما لها القدرة على تخصيص الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لعملية التطبيق، وفي غياب هذا الدعم تصبح عملية تطبيق وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات صعبة إن لم تكن مستحيلة.

- ثقافة المنظمة: ويقصد بها مدى تقبل العاملين وفهمهم واقتناعهم بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة لأن ذلك يسهم وبصورة مباشرة في الحصول على دعمهم وتعاونهم والتزامهم بتطبيق البرنامج وفي غياب هذه الثقافة قد يتحول هذا الدعم إلى مقاومة والتي تعرف بمقاومة التغيير (أبوطالب، 2001، ص65).
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة: لاشك أن المورد البشري الفعال هو خير ضمان حقيقي لنجاح عملة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي يتطلب أن يكون هذا المورد محل عناية واهتمام ويكون ذلك من خلال الإدارة الفعالة له بجميع النواحي ابتداء من التدريب والتحفيز وانتهاء بالمشاركة والتعاون في إظهار المشاكل وتقديم الحلول.
- التعليم والتدريب: يعد كل من التدريب والتعليم من المتطلبات الرئيسية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لكونهما أفضل طريقة لتحسين مستوى أداء العاملين المتعلقة بعملية التطبيق وفي غياب هذا الدعم يرجع ذلك بالسلب على مستوى المعارف الفنية والخبرات المهنية الذي قد يعيق عملية التطبيق للبرنامج.
- تشكيل فرق العمل: يعد العمل الجماعي ميزة تنافسية من مزايا برنامج إدارة الجودة الشاملة وفي ذات الوقت يعد مطلباً أساسياً من متطلبات تطبيقه إذ يسهم فريق العمل في حل مشاكل العمل وتحسين سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وفي غياب هذا التشكيل قد تخلق حساسيات وصراعات بين الأفراد العاملين وقد تعود بالسلب على مستوى أداء المنظمة ككل (الطائي وآخرون، 2009، ص210).
- كما حددت عوائق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من زوايا مختلفة في النقاط الآتية (عقبلي، 2001، ص135):
- الافتقار إلى نظام معلومات جيد والاستخدام الرديء لما هو موجود منها.
- عدم وجود الدعم اللازم من الإدارة العليا والافتقار للقناعة التامة لتطبيق البرنامج.
- التغيير الدائم للقيادات الإدارية العليا والانخفاض في مستوى كفاءة المستقر منها.

● غياب الثقافة التنظيمية اللازمة لتبني هذه الفلسفة.

● عدم مرونة القوانين والأنظمة داخل المنظمات.

وفي تقسيم آخر لعوائق تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات فقد قامت القطروني في دراستها حول صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الليبية بتجميعها في أربع مجموعات تضم كل مجموعة من العوائق ذات الاتساق الداخلي (القطروني، 2015، ص5) وهذا ما تبناه الباحث في هذه الدراسة حيث تمثلت هذه المجموعات في الآتي:

■ المجموعة الأولى/ الصعوبات الإدارية: وهي عوائق تتعلق بالجوانب الإدارية من نشر ثقافة الجودة داخل المنظمة وتوفير القيادات الإدارية القادرة على تطبيق برنامج إدارة الجودة علاوة على الدعم والتأييد اللازمين لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

■ المجموعة الثانية/ الصعوبات البشرية: وهي العوائق التي تتعلق بالعاملين بالمنظمة المتمثلة في قدرة العاملين على تطبيق البرنامج وتشكيل فرق العمل الداعمة لعملية التطبيق.

■ المجموعة الثالثة/ الصعوبات التقنية: وهي الصعوبات و العوائق التي تتعلق بالأجهزة والأدوات التقنية اللازمة لعملية التطبيق ونظم الاتصال والمعلومات لاسيما البرامج التدريبية ذات العلاقة والتي تساعد على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات.

■ المجموعة الرابعة/ الصعوبات المالية: وهي العوائق المرتبطة بالنواحي المالية من حيث توفير الموارد المالية والنفقات المالية الضرورية لتطبيق البرنامج. ونهاية يشير الباحث إلى أنه وإن اختلف عدد ومسمى هذه العوائق بين المؤلفين والكتاب إلا أنه هناك إتفاق في مضمون هذه العوائق من حيث الأهمية ودرجة التأثير.

المبحث الثالث/ تجميع وتحليل البيانات الأولية:

أولاً/ منهجية الدراسة:

1 - منهج الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات الأولية للدراسة وتحليلها وذلك لتغطية موضوع الدراسة.

2 - أداة جمع البيانات:

أعتمد الباحث استمارة الاستبانة كأداة رئيسية بهذه الدراسة ذلك لغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة التي تخدم أهداف الدراسة وتساعد على اختبار الفرضيات التي تقوم عليها، حيث قسمت إلى محورين اشتمل الأول منها على مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بوصف خصائص مفردات عينة الدراسة كالجنس، الصفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؛ في حين اشتمل المحور الثاني الأسئلة المرتبطة بالجانب الرئيسي من الدراسة والذي كان الهدف منه التعرف على أهم العوائق التي تحد وتحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمصرف قيد الدراسة حيث قسم هذا الحور بدوره إلى أربعة أقسام كل يخدم فرضية فرعية من الدراسة كانت على التوالي كالتالي: القسم الأول مرتبط ب العوائق الإدارية، القسم الثاني مرتبط ب العوائق البشرية، القسم الثالث مرتبط ب العوائق التقنية، أما القسم الرابع فارتبط ب العوائق المالية.

3 - مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط قيد الدراسة وعددهم (60) فرداً، ولما كان من الصعب التوصل لكافة أفراد المجتمع المستهدف من جهة؛ والتجانس النسبي لطبيعة مفرداته من جهة أخرى تم اختيار عينة عشوائية قوامها (45) مفردة من جموع مفردات مجتمع الدراسة.

4 - توزيع وتجميع استمارة الاستبيان:

تم توزيع عدد 45 استمارة استبيان على جميع أفراد عينة الدراسة المختارة؛ أعيد منها عدد 38 استمارة أي ما نسبته 84 % من إجمالي استمارات الاستبانة

الموزعة حيث كان الفاقد عدد 7 استمارات بنسبة 16 % من الموزع، تم استبعاد عدد 2 استمارة لعدم استيفائها لبعض الشروط وكانت نسبتهم 4 % وبذلك يكون عدد الاستمارات الصالحة والخاضعة فعلياً للتحليل 36 استمارة ممثلة ما نسبته 80 % من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة وتعد هذه النسبة كافية ويعوّل عليها والجدول رقم (1) يوضح حركة توزيع وتجميع استمارات الاستبانة كالآتي:

جدول (1) حركة توزيع وتجميع استمارات الاستبانة

البيان	الموزعة	المجمعة	الفاقد	المستبعد	الخاضعة للتحليل
العدد	45	38	7	2	36
النسبة	٪ 100	٪ 84	٪ 16	٪ 4	٪ 80

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام المقاييس الإحصائية المناسبة والتي تتلاءم مع طبيعة البيانات المجمعة وتساعد في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها حيث تمثلت هذه المقاييس والأساليب في الآتي:

أ - اختبار كرونباخ ألفا (Cornbach's Alpha Test): استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى ثبات أداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبانة وللحكم على مدى معوّليتها.

ب - المقاييس الوصفية: تم استخدام أسلوب التوزيع النسبي المتمثل في النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية، لوصف طبيعة إجابات مفردات عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة المتعلقة بالبيانات الأساسية وكذلك وصف متغيرات الدراسة.

ج - اختبار (ت) T-test (One Sample Test): استخدم هذا الاختبار لحساب قيمة ألفا (α) عند مستوى المعنوية 0.05 لغرض اختبار فرضيات الدراسة.

6- ترميز البيانات:

تم استخدام الطريقة الرقمية في ترميز البيانات بأسلوب مقياس ليكرت (Lickert) ذي الأوزان الخمسة حيث تدرجت الأوزان المعطاة على النحو المبين في الجدول أدناه رقم (2):

جدول (2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بمقياس (ليكرت) الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

تم اعتماد متوسط درجة الموافقة الدرجة (3)؛ فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد عن 3 فيدل على ارتفاع درجة الموافقة؛ أما المتوسط يقل عن 3 فيدل على انخفاض درجة الموافقة؛ في حين إذا كان المتوسط لا يختلف عن 3 فيدل على أنّ درجة الموافقة متوسطة.

7- نتائج اختبار كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha) للصدق والثبات:

استخدم هذا المقياس للتحقق من درجة الارتباط الداخلي بين إجابات عناصر العينة في الدراسة؛ وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (3) أدناه.

جدول (3) نتائج اختبار كرونباخ ألفا (α)

م	المجموعة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
1	العوائق الإدارية	15	0.856
2	العوائق البشرية	10	0.814
3	العوائق التقنية	10	0.661
4	العوائق المالية	5	0.854
5	جميع العبارات	40	0.875

يلاحظ أن قيم ألفا كانت أكبر من القيمة (0.60) لكل مجموعة من عبارات الاستمارة ولجميع العبارات مجتمعة مما يدل على وجود ارتباط بين إجابات مفردات عينة الدراسة.

ثانياً - تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

1 - خصائص مفردات عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المتوي لمفردات عينة الدراسة حسب البيانات الأساسية من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والصفة الوظيفية، وسنوات الخبرة كالتالي:

جدول (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والصفة الوظيفية، وسنوات الخبرة.

ت. س	السؤال	الصفة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	14	38.9 %
		أنثى	22	61.1 %
		المجموع	36	100 %
2	العمر	أقل من 30 سنة	6	16.7 %
		من 30 إلى أقل 40	14	38.9 %
		من 40 إلى أقل من 50	8	22.2 %
		50 سنة فأكثر	8	22.2 %
	المجموع	36	100 %	
3	المؤهل العلمي	دبلوم عالي فأقل	20	55.6 %
		جامعي	14	38.9 %
		ماجستير	2	5.6 %
		دكتوراه	0	0.0 %
	المجموع	36	100 %	
4	الصفة الوظيفية	مدير عام	0	0.0 %
		مدير إدارة	4	11.1 %
		رئيس قسم	6	16.7 %
		موظف	26	72.2 %
		المجموع	36	100 %
5	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	5.6 %
		من 5 إلى أقل من 15	10	27.8 %
		من 15 إلى أقل من 30	16	44.4 %
		30 سنة فأكثر	8	22.2 %
		المجموع	36	100 %

■ توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس: يبين جدول(4) أن معظم مفردات

عينة الدراسة من الإناث وعددهن 22 ويمثلن نسبة 61.1 % والباقي من

الذكور وعددهم 14 ويمثلون نسبة 38.9 % من مجمل مفردات عينة الدراسة. ■ توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر: من الجدول السابق رقم (4) يتضح أنّ معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 إلى أقل من 40 سنة بعدد 14 مفردة بنسبة 38.9 % من مفردات عينة الدراسة يليهم ممن أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة و50 سنة فأكثر بنفس النسبة 22.2 % ، والباقي تقل أعمارهم عن 30 سنة فشكّلوا فقط 16.7 % من مفردات العينة.

— توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: لقد شكّل حملة الدبلوم العالي فأقل النسبة الأكبر من مفردات العينة فكان عددهم 20 مفردة بنسبة 55.6 % يلي ذلك حملة المؤهل الجامعي بنسبة 38.9 و عددهم 14 فرداً أما حملة الماجستير فكان عددهم فقط 2 في حين لم يكن أي من أفراد العينة من حملة شهادة الدكتوراه.

■ توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية: يمكن تمثيل مفردات العينة حسب الصفة الوظيفية في قسمين؛ الأول وهو الأغلب ويشمل الموظفين حيث كان عددهم 26 موظفاً بنسبة 72.2 % ، في حين شمل القسم الثاني باقي مفردات العينة 10 والذين هم رؤساء الأقسام ومديرو الإدارات بالمصرف بنسبة 27.8 % من جميع مفردات العينة.

■ توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: يتضح من البيانات الواردة بالجدول (4) أن المفردات الأكثر تكراراً تتراوح خبرتهم ما بين 15 وأقل من 30 سنة ويمثلون نسبة 44.4 % ، تليها سنوات الخبرة من 5 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 27.8 % وعدد 8 أفراد تزيد سنوات خبرتهم عن 30 سنة والباقي من مفردات العينة الخاضعة للدراسة تقل سنوات خبرتهم في العمل داخل المصرف عن الـ 5 سنوات فأقل.

2— وصف متغيرات الدراسة:

أ/ التحليل الوصفي لبيانات العوائق الإدارية: يبين جدول (5) المتوسطات الحسابية

لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالعوائق الإدارية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات

المتعلقة بالعوائق الإدارية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ دعم الإدارة العليا			
1	عدم اقتناع إدارة المصرف بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	3.58	0.554
2	غياب الإستراتيجية الواضحة التي تؤيد وتدعم برامج التغيير بالمصرف	3.61	0.645
3	لا تعطي الإدارة الأولوية في اجتماعاتها لبرامج التغيير المتعلقة بالجودة	3.69	0.525
4	عجز إدارة المصرف عن الالتزام طويل المدى بتطبيق فلسفة إدارة الجودة	3.64	0.543
5	لا تمنح إدارة المصرف الحوافز التشجيعية للمساهمين في تطبيق البرامج	3.75	0.500
ب القيادات الإدارية			
1	يفتقر المصرف للكفاءات الإدارية اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3.64	.639
2	لا تتمتع أغلب القيادات بالمؤهلات العلمية اللازمة لتطبيق برنامج الجودة	3.69	.624
3	لا تتلاءم تخصصات القادة الإداريين مع متطلبات تطبيق البرنامج	4.00	.756
4	لا توجد الرغبة لدى القيادات الإدارية بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة	3.64	.487
5	لا يمتلك قادة المصرف القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتبني النظام	3.64	.543
ج ثقافة الجودة			
1	لا يمتلك العاملون بالمصرف المعرفة والإدراك الكافيين بمفهوم إدارة الجودة	3.78	.485
2	يعتقد العاملون بأن تطبيق برنامج إدارة الجودة تهديداً لاستقرار وظائفهم	3.89	.465
3	لا يمتلك العاملون القدرة على تفهم احتياجات ومتطلبات عملية التطبيق	3.81	.577
4	لا تعمل إدارة المصرف على نشر ثقافة إدارة الجودة وأهمية تطبيقها	3.75	.500
5	لا تعقد اجتماعات دورية بالعاملين بغية تثقيفهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة	3.72	.566
المتوسط العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق الإدارية مجتمعة		3.722	0.3260

من خلال البيانات الواردة بالجدول (5) يتضح أنّ متوسطات إجابات مفردات عينة

الدراسة تزيد عن متوسط درجة الموافقة المعتمد من الباحث (3) لجميع العبارات المتعلقة بمحور العوائق الإدارية؛ ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق الإدارية مجتمعة تساوي (3.722) وهي أكبر من قيمة المتوسط المعتمد (3) فهذا يؤكد وجود عوائق إدارية تحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمصرف قيد الدراسة حيث إنه:

أ - توجد بعض العوائق المتعلقة بدعم الإدارة العليا منها:

- 1 - غياب الإستراتيجية الواضحة التي تؤيد وتدعم برامج التغيير بالمصرف؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.61).
- 2 - لا تعطي الإدارة الأولوية في اجتماعاتها لبرامج التغيير المتعلقة بالجودة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.69).

ب - توجد بعض العوائق المتعلقة بالقيادات الإدارية منها:

- 1 - لا تتمتع أغلب القيادات بالمؤهلات العلمية اللازمة لتطبيق برنامج الجودة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.69).
- 2 - يفتقر المصرف للكفاءات الإدارية اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.64).

ج - توجد بعض العوائق المتعلقة بثقافة الجودة منها:

- 1 - لا يمتلك العاملون بالمصرف المعرفة والإدراك الكافيين بمفهوم إدارة الجودة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.78).
- 2 - لا تعمل إدارة المصرف على نشر ثقافة إدارة الجودة وأهمية تطبيقها؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.75).

ب/ التحليل الوصفي لبيانات العوائق البشرية:

يبين جدول (6) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ب العوائق البشرية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ب العوائق البشرية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ	كفاءة الأفراد العاملين		
1	يفتقر المصرف للموارد البشرية المطلوبة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3,86	.798
2	لا يتمتع أغلب العاملين بالمؤهلات العلمية اللازمة لتطبيق البرنامج	3,64	.593
3	لا يمتلك العاملون الخبرة الكافية التي تمكنهم من الانخراط في تبني البرنامج	3,69	.624
4	لا توجد لدى العاملين الرغبة في العمل على تطبيق فلسفة إدارة الجودة	3,83	.447
5	لا تتناسب مؤهلات ومهارات العاملين مع متطلبات عملية تطبيق البرنامج	3,83	.507
ب	فرق العمل		
1	لا يوجد تعاون بين العاملين والإدارة لأجل تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة	3,72	.513
2	لا يتم تشكيل فرق العمل لمواجهة الصعوبات التي تواجه سير العمل	3,61	.688
3	لا تتيح الإدارة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات التغيير في سير العمل	3,69	.525
4	لا تسود ثقافة العمل الجماعي لتبني أية برامج جديدة بالمصرف	3,83	.697
5	لا يتم تشكيل فرق عمل لغرض حل المشكلات التي تواجه تطبيق البرامج	4,08	.692
	المتوسط العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق البشرية مجتمعة	3,780	0,3778

من خلال البيانات الواردة بالجدول (6) يتضح أنّ متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط درجة الموافقة المعتمد من الباحث (3) لجميع العبارات المتعلقة بمحور العوائق البشرية؛ ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق البشرية مجتمعة تساوي (3.78) وهي أكبر من قيمة المتوسط المعتمد (3) فهذا يؤكد وجود عوائق بشرية تحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف تاجوراء الوسط قيد الدراسة حيث إنه:

أ - توجد بعض العوائق المتعلقة بكفاءة الأفراد العاملين منها:

1- يفترق المصرف للموارد البشرية المطلوبة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.86).

2- لا يمتلك العاملون الخبرة الكافية التي تمكنهم من الانخراط في تبني البرنامج؛

(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.69).

ب - توجد بعض العوائق المتعلقة بفرق العمل منها:

1 - لا يتم تشكيل فرق عمل لغرض حل المشكلات التي تواجه تطبيق البرامج؛

(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 4.08).

2 - لا يوجد تعاون بين العاملين والإدارة لأجل تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة؛

(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.72).

ج/ التحليل الوصفي لبيانات العوائق التقنية:

يبين جدول (7) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على

العبارات المتعلقة ب العوائق التقنية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالعوائق التقنية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ	نظم الاتصالات والمعلومات		
1	يفتقر المصرف للنظام الدقيق والحديث لتوفير المعلومة لمتخذي القرارات	3.61	.599
2	لا يتصف نظام الاتصال بالفعالية التي تضمن انسياب المعلومات	3.50	.561
3	الافتقار لقاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة	3.86	.351
4	عدم مواكبة المصرف للتقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة	3.81	.401
5	لا تسعى إدارة المصرف إلى توفير التقنيات الحديثة في مجال إدارة الجودة	3.86	.487

التدريب		ب
3.69	لا يمنح المصرف الدورات التدريبية ذات العلاقة والضرورية لتطبيق البرامج	1
3.78	لا تقدم الدورات التدريبية بشكل مستمر للتعريف ببرامج إدارة الجودة	2
4.00	لا توجد بالمصرف خطة تدريبية سنوية في مجال تطبيق نظم إدارة الجودة	3
3.86	لا تشمل برامج التدريب المتعلقة بإدارة الجودة جميع العاملين بالمصرف	4
3.97	لا يتم تحديد احتياجات العاملين التدريبية المتعلقة بتطبيق برنامج إدارة الجودة	5
3.794	المتوسط العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق التقنية	مجتمعة
0.2848		

من خلال البيانات الواردة بالجدول (7) يتضح أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط درجة الموافقة المعتمد من الباحث (3) لجميع العبارات المتعلقة بمحور العوائق التقنية؛ ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق التقنية مجتمعة تساوي (3.79) وهي أكبر من قيمة المتوسط المعتمد (3) فهذا يؤكد وجود عوائق تقنية تحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمصرف قيد الدراسة حيث إنه:

أ - توجد بعض العوائق المتعلقة بنظم الاتصالات والمعلومات منها:

- 1 - الافتقار لقاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.86).
- 2 - عدم مواكبة المصرف للتقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.81).

ب - توجد بعض العوائق المتعلقة بالتدريب منها:

1 - لا توجد بالمصرف خطة تدريبية سنوية في مجال تطبيق نظم إدارة الجودة؛
(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 4.00).

2 - لا يمنح المصرف الدورات التدريبية ذات العلاقة والضرورية لتطبيق البرامج؛
(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.69).

د/ التحليل الوصفي لبيانات العوائق المالية:

يبين جدول (8) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالعوائق المالية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ب العوائق المالية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العوائق المالية		
	لا توجد إستراتيجية مالية واضحة لدعم برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3,81	.786
2	لا توجد الموارد المالية الكافية لدعم تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3,92	.732
3	قلة المخصصات المالية اللازمة للإنفاق على برنامج الجودة الشاملة	3,86	.762
4	لا تعمل الإدارة على تشجيع تبني البرنامج بالدعم المالي اللازم	3,92	.692
5	قلة المخصصات المالية لدعم العمليات التدريبية المتعلقة بتطبيق البرنامج	3,89	.747
	المتوسط العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق المالية مجتمعة	3.877	0.5919

من خلال البيانات الواردة بالجدول (8) يتضح أنّ متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط درجة الموافقة المعتمد من الباحث (3) لجميع العبارات المتعلقة بمحور العوائق المالية؛ ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق المالية مجتمعة تساوي (3.877) وهي أكبر من قيمة المتوسط المعتمد (3) فهذا يؤكد وجود عوائق مالية تحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمصرف قيد الدراسة حيث إنه:

- 1 - لا توجد إستراتيجية مالية واضحة لدعم برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.81).
 - 2 - قلة المخصصات المالية اللازمة للإنفاق على برنامج الجودة الشاملة ومتطلباته؛
(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.86).
 - 3 - قلة المخصصات المالية لدعم العمليات التدريبية المتعلقة بتطبيق البرنامج. ؛
(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.89).
- 3 - اختبار فرضيات الدراسة:

أ - اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

تتص الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه « توجد عوائق تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط »، ولاختبار هذه الفرضية البحثية يجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد عوائق تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

الفرضية البديلة H_1 : توجد عوائق تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-test لحساب قيمة ألفا (α) عند مستوى المعنوية Sig 0.05 وكانت النتائج كما في الجدول رقم (9) الآتي:

جدول رقم (9) نتائج اختبار T-test للمعنوية وكذلك المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مدى وجود عوائق "مجتمعة" تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	مستوى المعنوية
مدى وجود عوائق «مجتمعة» تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة	3.774	0.25011	18.575	0.000

من خلال البيانات الواردة بالجدول (9) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار تساوي (18.575) بمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) عليه يتم رفض الفرضية الصفرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد عوائق تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الذي يثبت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة ويساعد على تحقيق الهدف الرئيسي لها.

ب - اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه «توجد عوائق إدارية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط»، ولاختبار هذه الفرضية البحثية يجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد عوائق إدارية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

الفرضية البديلة H_1 : توجد عوائق إدارية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-test لحساب قيمة ألفا (α) عند مستوى المعنوية Sig 0.05 وكانت النتائج كما في الجدول رقم (10) الآتي:

جدول رقم (10) نتائج اختبار T-test للمعنوية وكذلك المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مدى وجود عوائق إدارية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	مستوى المعنوية
مدى وجود عوائق إدارية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة	3.722	0.32601	13.292	0.000

من خلال البيانات الواردة بالجدول (10) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار تساوي (13.292) بمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) عليه يتم رفض الفرضية الصفرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد عوائق إدارية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه «توجد عوائق بشرية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط» ولاختبار هذه الفرضية البحثية يجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية كما يلي:
الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد عوائق بشرية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

الفرضية البديلة H_1 : توجد عوائق بشرية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-test لحساب قيمة ألفا (α) عند مستوى المعنوية Sig 0.05 وكانت النتائج كما في الجدول رقم (11) الآتي:

جدول رقم (11) نتائج اختبار T-test للمعنوية وكذلك المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مدى وجود عوائق بشرية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	مستوى المعنوية
مدى وجود عوائق بشرية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3.780	0.37783	12.395	0.000

من خلال البيانات الواردة بالجدول (11) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار تساوي (12.395) بمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) عليه يتم رفض الفرضية الصفرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية البديلة، أي

أنه توجد عوائق بشرية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه « توجد عوائق تقنية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط »، ولاختبار هذه الفرضية البحثية يجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد عوائق تقنية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

الفرضية البديلة H_1 : توجد عوائق تقنية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-test لحساب قيمة ألفا (α) عند مستوى المعنوية 0.05 Sig وكانت النتائج كما في الجدول رقم (12) الآتي:

جدول رقم (12) نتائج اختبار T-test للمعنوية وكذلك المتوسط العام لإجابات مفردات عينة

الدراسة حول مدى وجود عوائق تقنية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	مستوى المعنوية
مدى وجود عوائق تقنية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3.7944	0.28480	16.737	0.000

من خلال البيانات الواردة بالجدول (12) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار تساوي (16.737) بمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) عليه يتم رفض الفرضية الصفرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد عوائق تقنية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف

الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه « توجد عوائق مالية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط »، ولاختبار هذه الفرضية البحثية يجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد عوائق مالية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

الفرضية البديلة H_1 : توجد عوائق مالية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-test لحساب قيمة ألفا (α) عند مستوى المعنوية Sig 0.05 وكانت النتائج كما في الجدول رقم (13) الآتي:

جدول رقم (13) نتائج اختبار T-test للمعنوية وكذلك المتوسط العام لإجابات مفردات عينة

الدراسة حول مدى وجود عوائق مالية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	مستوى المعنوية
مدى وجود عوائق مالية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3.877	0.59190	8.898	0.000

من خلال البيانات الواردة بالجدول (13) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار تساوي (8.898) بمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) عليه يتم رفض الفرضية الصفرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد عوائق مالية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

المبحث الرابع/ نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة:

أولاً - نتائج الدراسة:

خُصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1 - وجود مجموعة من العوائق والصعوبات التي كانت عائقاً حال دون تطبيق مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة تشكلت هذه العوائق في أربع مجموعات هي مجموعة العوائق الإدارية، مجموعة العوائق البشرية، مجموعة العوائق التقنية، ومجموعة العوائق المالية.

2 - تمثلت مجموعة العوائق والصعوبات الإدارية التي حالت دون تطبيق مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

أ - وجود مجموعة من العوائق المتعلقة بدعم الإدارة العليا والتي شكلت عائقاً لعملية التطبيق بالمصرف والتي من أهمها:

- غياب الإستراتيجية الواضحة التي تؤيد وتدعم برامج التغيير بالمصرف، (جدول 5).
- لا تعطي الإدارة الأولوية في اجتماعاتها لبرامج التغيير المتعلقة بالجودة، (جدول 5).
- ب - وجود مجموعة من العوائق المتعلقة بالقيادات الإدارية والتي شكلت أيضاً عائقاً لعملية التطبيق بالمصرف منها:
- لا تتمتع أغلب القيادات بالمؤهلات العلمية اللازمة لتطبيق برنامج الجودة، (جدول 5).
- يفتقر المصرف للكفاءات الإدارية اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، (جدول 5).

ج - هناك بعض العوائق المتعلقة بثقافة الجودة داخل المصرف شكلت هي الأخرى عائقاً لعملية التطبيق منها:

- لا يمتلك العاملون بالمصرف المعرفة والإدراك الكافيين بمفهوم إدارة الجودة، (جدول 5).
- لا تعمل إدارة المصرف على نشر ثقافة إدارة الجودة وأهميتها تطبيقها، (جدول 5).

3 - تمثلت مجموعة العوائق والصعوبات البشرية التي حالت دون تطبيق مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

أ - وجود بعض العوائق المتعلقة بكفاءة الأفراد العاملين داخل المصرف والتي من بينها:
● افتقار المصرف للموارد البشرية المطلوبة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، (جدول 6)
6).

● عدم امتلاك العاملون الخبرة الكافية التي تمكنهم من الانخراط في تبني البرنامج، (جدول 6)
6).

ب - هناك بعض العوائق المتعلقة بفرق العمل حيث إنه:

● لا يتم تشكيل فرق عمل لغرض حل المشكلات التي تواجه تطبيق البرامج، (جدول 6)
● لا يوجد تعاون بين العاملين والإدارة لأجل تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة، (جدول 6)
6).

4 - اشتملت مجموعة العوائق والصعوبات التقنية التي حالت دون تطبيق مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة العوائق الآتية:

أ - بعض العوائق المتعلقة بنظم الاتصالات والمعلومات من بينها:

● الافتقار لقاعدة البيانات الدقيقة والمتكاملة اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة، (جدول 7)
7).

● عدم مواكبة المصرف للتقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة، (جدول 7)
7).

ب - توجد بعض العوائق المتعلقة بالتدريب منها:

● لا توجد بالمصرف خطة تدريبية سنوية في مجال تطبيق نظم إدارة الجودة، (جدول 7)
● لا يمنح المصرف الدورات التدريبية ذات العلاقة والضرورية لتطبيق البرامج، (جدول 7)
5 - أكدت المجموعة الرابعة من النتائج وجود عوائق مالية تحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمصرف قيد الدراسة أهمها:

● غياب الإستراتيجية المالية الواضحة التي تدعم برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (جدول 8)
8).

● قلة المخصصات المالية اللازمة للإنفاق على برنامج الجودة الشاملة ومتطلباته، (جدول 8)
8).

ثانياً - التوصيات المقترحة:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحث يوصي بالآتي:

- 1 - العمل على وضع الإستراتيجيات الواضحة من قبل الإدارة العليا فيما يتعلق ببرامج إدارة الجودة والتي تؤيد وتدعم برامج التغيير لما لذلك من أثر في نجاح عملية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمصرف.
- 2 - تعزيز دعم الإدارة العليا بالمصرف لبرامج التغيير ذلك من خلال إعطاء الأولوية في اجتماعاتها لبرامج التغيير المتعلقة بنظم إدارة الجودة.
- 3 - العمل على صقل وتأهيل القيادات الإدارية بالمصرف بالمؤهلات والمهارات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة ما يساعد على تحسين الأداء الإداري المرتبط بعملية التطبيق.
- 4 - العمل الجاد على ضرورة إكساب القادة الإداريين بالمصرف المهارات اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- 5 - ضرورة توعية و تثقيف جميع العاملين بالمصرف بكافة مستوياته الإدارية لغرض التعريف بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها ما يسهل عملية التطبيق والتبني لهذه الفلسفة.
- 6 - العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين بالمصرف ذلك من خلال تقديم المحاضرات الداخلية والإشراك بالمؤتمرات والندوات الخارجية ذات العلاقة بإدارة الجودة.
- 7 - العمل على تعيين بعض الكفاءات البشرية المطلوبة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- 8 - نظراً للحدثة النسبية لمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة، فإنه يكون لزاماً على إدارة المصرف أن تقوم بتوعية الأفراد العاملين به وكذلك خلق البيئة المناسبة التي تساعد على تهيئة الأفراد وتأهيلهم لتقبل هذه الأنظمة والانخراط في برامج تطبيقها.
- 9 - العمل على تشكيل فرق عمل لغرض حل المشكلات التي تواجه عملية تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ذلك للاستفادة من جميع الخبرات داخل المصرف.
- 10 - ضرورة التزام وانخراط كافة المدراء والأفراد العاملين بالمصرف ببرامج الجودة

- وخصوصاً مدراء الإدارات العليا الذين يشغلون مراكز اتخاذ القرارات بها الأمر الذي ينعكس تبعاً على الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة ببرامج إدارة الجودة.
- 11 - استحداث قاعدة للبيانات داخل المصرف تكون دقيقة ومتكاملة من شأنها توفير البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات المتعلقة بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمصرف.
- 12 - ضرورة اهتمام إدارة المصرف بمواكبة التطورات والتقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة.
- 13 - زيادة التأكيد على البرامج التدريبية بالمصرف ذلك من خلال وضع الخطط التدريبية السنوية في مجال تطبيق نظم إدارة الجودة التي من شأنها تذليل العوائق والصعوبات التي قد تواجه عملية التطبيق.
- 14 - ضرورة اهتمام إدارة المصرف بمنح الدورات التدريبية ذات العلاقة بتطبيق وتبني نظم إدارة الجودة ما يزيد من كفاءة عملية التطبيق والعمل على إنجاحها.
- 15 - العمل على وضع الإستراتيجية المالية الواضحة التي تكفل توفير الموارد المالية والدعم اللوجستي اللازم لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- 16 - ضرورة التزام الإدارة العليا بالمصرف بتخصيص الميزانيات والإعدادات للبرامج التدريبية وتوفير الدعم والموارد اللازمة للإفناق على برنامج الجودة الشاملة ومتطلباته.

قائمة المراجع:

أولاً - المراجع العربية:

1. أبو طالب، محمد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الإدارة بالجهاز المصرفي، دراسة تطبيقية بالبنوك المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، 2001.
2. أبو عمود، عبدالحكيم، ثقافة المنظمة وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس، 2014.
3. بخاري سلطان، ماريه عبدالرحمن، عبد الوهاب عبدالمحسن، إمكانية وأهمية و عوائق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطوافة، معهد خادم الحرمين، السعودية، 2004.
4. برزيق عادل، واقع التدريب وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية بالشركة العامة للأدوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس، 2015.
5. الحكاري لما، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة

- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، مكة، 2007.
6. الطائي، يوسف وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
7. العالم، فتحي أحمد يحيى، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دراسة علمية وتطبيقية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
8. عقيلي، عمر، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل، 2001.
9. غميص، عزالدين، صعوبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على جامعة بني وليد، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس، 2011.
10. الفضل، مؤيد، الطائي، يوسف، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
11. القطروني إيناس، صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الليبية: دراسة تطبيقية بمستشفى الخضراء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، 2015.
12. اللافي عامر، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية: دراسة تطبيقية بجامعة 7 أبريل، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس، 2007.
13. الوداعي محمد، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمديرية المياه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2008.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1 – Ali Mohammad Rad, 2005. A survey of Total Quality Management in Iran: Barriers to Successful Implementation in Health Care Organisations. *The TQM Magazine*, 18 (3) p1.
- 2 – Faisal, Talib. Zillur, R. & M.N. Qureshi., 2011. Analysis of Interaction Among the Barriers to Total Quality Management Implementation Using Interpretive Structural Modeling Approach. *The Emerald Magazine*, 18 (4) p1.