مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: "تقييم واقع توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات" دراسة حالة الشركة العامة لمرفأ طرطوس
اسم الكاتب: د. علي محمد شاهين، د. فداء الشيخ حسن، محمود زهير شعبان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5219
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:59 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (6) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (6) 2018

"تقييم واقع توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات"
دراسة حالة الشركة العامة لمرفأ طرطوس

د. علي محمد شاهين*
د. فداء الشيخ حسن**
محمود زهير شعبان***

(تاريخ الإيداع 11 / 10 / 2018. قُبِل للنشر في 5 / 12 / 2018)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتم توزيع(150) استبانة تضمنت مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المفهوم المدرك لإدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، نمط القيادة، نظم التعليم والتدريب، التوجه بالعميل، التحسين المستمر، أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، تقييم الأداء، التعاون والعمل الجماعي، الحوافز والأجور، الإبداع والابتكار)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للتأكد من وجود هذه المبادئ على أرض الواقع، وتم الاعتماد على اختبار(T-TEST ONE SIMPLE) للتأكد من وجود فروق إحصائية أم لا وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS 21). وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، على الرغم من وجود بعض الإيجابيات التي تساعد في عملية التطبيق، وأوصى الباحث بضرورة اهتمام وتبني الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإيمانها به ووضع الآليات اللازمة لعملية تطبيقه، ووضع خطة طويلة الأجل لعملية التنفيذ، وضرورة عقد دورات تدريبية وتثقيفية لتعريف العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وماهي الفوائد التي سوف تجنيها الشركة من خلال عملية التطبيق.

الكلمات المفتاحية: الجودة – إدارة الجودة الشاملة – التوجه بالعميل – التحسين المستمر.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس – طرطوس – سورية .
** مدرس –قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس – طرطوس– سورية.
*** طالب دراسات عليا (دكتوراه) – قسم إدارة الأعمال – جامعة طرطوس – طرطوس – سورية .

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (6) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (6) 2018

"Evaluate the reality of total quality management principles available in organizations" A case study of the General company for Tartous

Dr. Ali Mohamed Shahin*
Dr. Fedaa AL. sheikh Hassan**
Mahmoud zuher shaban***

(Received 11 / 10 / 2018. Accepted 5 / 12 / 2018)

□ ABSTRACT □

This study aimed to identify the fact implement total quality management in General company for Tartous, rely on descriptive analytical study of phenomena as they are on the ground, were distributed (150) identification included principles of TQM (total quality management conscious concept. Senior management support, leadership style, education and training systems, customer orientation, continuous improvement, problem solving and decision making style, communication style, performance evaluation, collaboration and teamwork, incentives and remuneration, creativity and innovation), extracted arithmetic and distractions Standard deviation to ensure these principles on the ground, and was relying on test (T-TEST ONE SIMPLE) To ascertain whether or not statistical differences based on statistical software (SPSS 21). The most important results of the group not to apply total quality management in General company for Tartous, although there are some pros that assist in the application process, the researcher recommended that need attention and build upper management the concept of total quality management, and her faith and develop mechanisms For its application, and a long-term plan to the implementation process, and the need for training and educational sessions to define public company workers Tartous concept of total quality management, and what benefits that will accrue to the company through the application process.

Keywords: quality – total quality management – customer orientation – continuous improvement.

* **Professor. Department of business administration, Faculty of Economics University of Tartus, Tartus, Syria**
****Assistant Professor. Department of business administration, Faculty of Economic University of Tartus- Tartus, Syria**
*****Postgraduate student (Ph.d) – Department of business administration University of Tartus- Tartus, Syria.**

مقدمة:

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر اليوم هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، وما تولد عنه من حدة المنافسة بين المؤسسات، وتماشياً مع هذه التغيرات وجب على المؤسسات التأقلم والتكيف معها لكي تسمح لها بالاستمرار والتطور، وهذا من خلال تبني ثقافة تنظيمية محفزة للابتكار والتعلم الذي من شأنه أن يكون سلاحاً قوياً لمواجهة المنافسة الشرسة ومسايرة تقلبات وتحولات المحيط الموجودة فيه.

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المختصين والباحثين والإداريين، وبدأت العديد من المؤسسات الإدارية في تطبيق هذا المفهوم لتطوير نوعية خدماتها، والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا المجتمع، وقد حققت المؤسسات الإدارية نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم وخاصة في بعض الدول المتقدمة، مثل اليابان والولايات المتحدة الامريكية، وفرنسا، وبريطانيا، وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً مهماً من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات ملموسة في الإدارة، حيث وصفه أحد المتحمسين له بأنه الثورة الثالثة بعد الثورة الصناعية في فرنسا وثورة الحاسبات الآلية، لتأخذ بعدها إدارة الجودة الشاملة شكل نهج أو نظام إداري قائم على أساس إحداث تغيرات تدريجية تراكمية مستمرة لكل العمليات التي تتم داخل المنظمة، وهذا من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى الجودة.

ومن هذا المنطلق أتى هذا البحث ليلقي الضوء على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية:

تظهر أهمية هذه الدراسة في السعي لتحسين الخدمات للوصول إلى رضا مناسب للجمهور والمتمثل في كل شخص يحصل على خدمات حكومية، أو هدف أساسي يمكن من خلاله قياس الإنتاجية بمفهومها العلمي الصحيح الذي يعتمد على الكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى لفت انتباه المنظمات المعنية على أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، لما له من تأثير على تطوير وتحسين الجودة والانتاجية، ورفع مستوى أداء الموظفين، خاصة وأن العصر الحاضر يفرض على المنظمات الحكومية تغيير أساليبها التقليدية وتبني الأساليب الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة خصوصاً وهي تواجه الكثير من التحديات.

الأهداف:

- التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس من وجهة نظر المديرين والعاملين في المرفأ.
- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها .
- نشر وتعزيز ثقافة الجودة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

مشكلة البحث:

نتيجة لتطبيق نماذج إدارية جامدة في المؤسسات الحكومية في الدول النامية تدنى مستوى الأداء والإنجاز وضعف الانتاج، وتعقد الإجراء الإداري وحل الروتين مكان المبادرة، وحل الالتزام وتنفيذ الأوامر مكان الإبداع، فتدنت تبعاً لذلك

مستوى الخدمات وانعكس ذلك على جودة الخدمة السلعة، مما ولّد بيئة عمل سلبية أثرت على مستوى العلاقات الإنسانية.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أي شركة يستلزم من المدير باعتباره العنصر الأساسي في عملية التطبيق فهم حقيقة هذا العنصر، لأن الحماس لمفهوم جديد دون الوعي بأبعاده الأساسية والنتائج المترتبة عنه قد لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المتوقعة من التطبيق، وانطلاقاً من ذلك قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس، حيق قام بإجراء مقابلات مع عدد من المديرين العاملين في الشركة وقام بتوجيه مجموعة من الأسئلة خول إدارة الجودة الشاملة وهي:

1- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
2- ما مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟
3- ما هو نمط القيادة المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس؟
4- هل يدرك المديرون في الشركة مفهوم التحسين المستمر؟
5- ما هو نمط الاتصالات السائد في الشركة العامة لمرفأ طرطوس؟
6- هل تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة؟
7- هل تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم؟
8- هل تعمل الإدارة العليا على إظهار الاحترام والتقدير للعاملين؟
9- هل تتناسب الأجور والحوافز الممنوحة للعاملين مع طبيعة العمل الذي يقومون به؟
10- هل تحرص الإدارة العليا على الاتصال بالجمهور والمستفيدين والمتعاملين مع الشركة؟
11- هل تهتم الإدارة العليا بتشجيع الابتكار ورعاية المبدعين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس؟

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تمكن الباحث من تحديد ظواهر مشكلة البحث وهي:

1- لا توجد معرفة واضحة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2- عدم رضا العاملين عن الرواتب والأجور الممنوحة.
3- لا يوجد اهتمام بالابتكار والابداع.
4- وجود المركزية بشكل واضح في اتخاذ القرارات.
5- لا يوجد معايير واضحة لتقييم الأداء.
6- سيادة النمط البيروقراطي في الشركة.
7- لا يدرك المديرون مفهوم وجوهر التحسين المستمر.

وبناءً على ذلك وبالاستعانة بالدراسات السابقة يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال التالي:

- ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة حالياً في الشركة محل البحث وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة بين المفهوم المدرك للجودة الشاملة لدى العاملين في الشركة والمفهوم الذي يتطلبه تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة دلالة بين دعم الإدارة العليا في الشركة، وبين دعم الإدارة العليا المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة دلالة بين نمط القيادة في الشركة، وبين القيادة المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة دلالة معنوية بين نظم التعلم والتدريب في االشركة، وبين نظم التعلم والتدريب المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة دلالة بين التوجه بالعميل في الشركة، وبين التوجه بالعميل المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة دلالة بين التحسين المستمر في الشركة، وبين التحسين المستمر المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة بين أسلوب حلّ المشكلات واتخاذ القرارات في الشركة، وبين أسلوب حلّ المشكلات المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة بين نمط الاتصالات في الشركة، وبين نمط الاتصالات المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة بين نظام تقييم الأداء في الشركة، وبين تقييم الأداء المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة بين أسلوب التعاون والعمل الجماعي في الشركة، وبين التعاون والعمل الجماعي المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة بين نظام الحوافز والأجور في الشركة، وبين نظام الحوافز والأجور المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة بين الابتكار والإبداع في الشركة، وبين الابتكار والإبداع المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الشركة محل الدراسة.

الدراسات السابقة :

1- (الكحلوت،2013): " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة – دارسة تحليلية من وجهة نظر العاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين، وكذلك التعرف على درجة اختلاف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة باختلاف العمر ,والمسمى الوظيفي ,ومدة الخدمة ,وموقع العمل. وأظهرت النتائج انه لا تدعم المبادئ التالية(الإدارة العليا ,اتخاذ القرارات , المشاركة والدافعية, التحسين الشامل ,التدريب والتطوير، التركيز على المستفيدين)تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات، وتدعم المبادئ التالية(الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، فرق العمل والعمل الجماعي، أهداف

الوزارة والعاملين)تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى إلى العمر والمسمى الوظيفي ومدة الخدة وموقع العمل.

2- **(غزيل، علماوي،2016): "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية"**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت النتائج إلى أن إدارة المؤسسة المدروسة لديها قناعة بأن الجودة ترفع من الأداء في العمل وأن أغلب العاملين يدركون مفهوم الجودة، وأن هناك اهتمام من قبل المؤسسة في كسب ثقة عملائها، وأن إدارة المؤسسة تسعى للتنسيق بين جميع عمالها للوصول إلى منتج يرضي عملائها وهي تسعى دائماً للحفاظ على شهادة الأيزو التي حصلت عليها لما لها من وزن في التنافس في الأسواق المحلية والعالمية.

3- **(القرني،2016): "واقع تطبيق الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين في شرطة منطقة الرياض"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شرطة منطقة الرياض والتعرف على واقع مستوى أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض، والكشف عن إسهام واقع تطبيق الجودة الشاملة بمستوى الأداء للعاملين في شرطة منطقة الرياض، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية في شرطة منطقة الرياض، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تطبيق الجودة الشاملة، وأن تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على مستوى الأداء للعاملين في شرطة منطقة الرياض، وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغير العمر وباختلاف الحالة الاجتماعية وعن وجود فروق باختلاف المؤهل العلمي وباختلاف سنوات الخبرة.

4- **(الملاحي،2018): "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في برامج كلية التدريب بأكاديمية الشرطة اليمنية"**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في برامج كلية التدريب في أكاديمية الشرطة اليمنية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي عن طريق استخدام مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة، وتوصل الباحث إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة متمثلة ب(القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، العمليات، التركيز على المستفيد) متوسطة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف متغير الجنس وعدد سنوات الخدمة والعمر، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف متغير طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الرتبة، عدد الدورات التدريبية.

5- (Ozdal,Oyebamiji,2018): Implementation of Total Quality Management and its Effect on Employees' Performance in a Teaching Hospital in Oyo State, Nigeria

"تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثره على أداء العاملين في المستشفى التعليمي في ولاية أوريو في نيجيريا"

هذه الدراسة تهدف إلى تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين في المستشفى التعليمي في ولاية أويو، نيجيريا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة متمثلة ب(القيادة، التحسين المستمر، التدريب والتعليم، فرق العمل، الحوافز والأجور، الاتصالات، رضا العملاء، رضا

العاملين، مشاركة العاملين) كان منخفضاً ،وأشارت النتائج إلى أن الحوافز والأجور أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

6- (Ejionueme,2015): " Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone"

"تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية في المنطقة التعليمية في يوميواهيا"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ةاقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية في منطقة يوميواهيا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة يتم تطبيقها على بشكل منخفض في المدرسة الثانوية، وكان التزام الإدارة العليا والعمل الجماعي مطبقاً بدرجة عالية، بينما معيار الاتصالات كان منخفضاً، وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتشكيل حلقات الجودة وفرق العمل والاهتمام الفعال بالاتصالات ونشر ثقافة الجودة في المدرسة من خلال المؤتمرات والمحاضرات.

المقارنة مع الدراسات السابقة:

اتفقت دراستنا مع معظم الدراسات من حيث المعايير المتبعة في دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة واتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختلفت دراستنا عن باقي الدراسات من حيث عدد المعايير المتبعة في عملية قياس درجة التطبيق حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على (11) مبدأ وهذا لم يحدث في باقي الدراسات، إضافة إلى اختلاف الناحية التطبيقية حيث تم تطبيق دراستنا على الشركة العامة لمرفأ طرطوس بينما تنوعت الدراسات السابقة في المجالات الخدمية الأخرى كالتعليم والشرطة.

منهجية البحث:

بغية تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من البحث فقد تم استخدام الأسلوبين التاليين :

في الإطار النظري للبحث: تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم المعلومات الواردة في الكتب والمراجع العربية و الأجنبية المتعلقة بموضوع البحث .

في الجانب التطبيقي للبحث: تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث عن طريق تصميم قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة فروض البحث اذ تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، حيث تم تصميم استبانة تتألف من (88) بنداً تقيس محور فرضيات البحث وهو إدارة الجودة الشاملة.

حدود البحث:

الحدود الزمانية : تم اجراء الدراسة في شهر آب من العام 2018.

الحدود المكانية : الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

الاطار النظري:

مقدمة: لا يخفي على أحد طبيعة الوضع الحالي المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الإنتاج و الخدمات و تنوع الأساليب والتقنيات المستخدمة، وأيضاً تسارع حركة التغيير بصورة غير مسبوقة مما يجعل الشركة أو المؤسسة في حالة بحث وسعي دائم لتضمن لها حصة أو مكانة في السوق ومجال عملها، وهذه الصفة أصبحت مرافقة لكل أنواع

الخدمات و القطاعات وأيضا على كل مستوياتها سواء كانت منشآت كبيرة ومتوسطة وصغيرة. ونتيجة لذلك فقد ظهرت عدة مفاهيم مرافقة لهذه الأجواء المنافسة، وهذه المفاهيم تشكل وسيلة للدخول والاستمرارية في عالم المنافسة بقوة وتمكّن، وهي في حال تطبيقها واتخاذها كأسس راسخة في التعامل تضمن للشركة الثبات والتقدم، ومن المفاهيم الواجب على الشركات الحرص عليها مفهوم الجودة الشاملة TQM والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير. فلقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر، لقد كانت الإدارة بالماضي تعتقد بأن نجاح الشركة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي لتصريفها في الأسواق، وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهر فيها.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: إن المتأمل في الحضارات الإنسانية يلاحظ أن مفهوم الجودة ليس بالمفهوم الحديث كما ينظر إليه الغرب من يابانيين وامريكيين، لأن الإنسان منذ فجر التاريخ يحاول البحث عن الكمال أو على الأقل الاقتراب منه، لذلك فإن الجودة كمفهوم تعتبر غاية في حد ذاتها يصبو إلى تحقيقها الإنسان منذ القديم في كل ما يحيط بحياته اليومية، ووسيلة لبلوغ الرضا والإبداع وأعلى مستويات الانجاز.

عرفها "إدوارد ديمنج" وهو الأب الروحي للجودة: الجودة الجيدة لا تعني بالضرورة الجودة العالية، إنها تعني درجة معقولة يمكن التنبؤ بها من الانتظام والاتساق والثقة بجودة تناسب السوق(نجوى،2017).

أما جوران فيعرفها على أنها: الملائمة للاستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام كلما كانت جيدة(رضوان،2013).

أما كروسبي فعرفها أنها تعتمد على ثلاثة شروط لتحقيقها وهي الوفاء بالمتطلبات، وانعدام العيوب، وتنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة(رضوان،2013).

وعلى الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، ومع ذلك ل نجد لها تعريفاً محدداً وشاملاً، ومن هنا تعددت التعاريف والتي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث.

عرفها (شاهين،2011) بأنها فلسفة إدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل مواردها بشكل فعال وكفء بخدمة أهداف المنظمة.

عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها :تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسين في الأداء(أحمد،2016).

ويمكن تعريفها على أنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات اكبر للموظفين تساعدهم على اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل وذلك ضمن تكلفة تنافسية معقولة(زديرة،2017).

ويعرفها الباحث على أنها فلسفة إدارية تستهدف النجاح طويل الأجل من خلال تلبية رغبات العملاء وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع معاً.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج الكبيرة التي حققتها اليابان والولايات المتحدة الامريكية وغيرها وأهم هذه النتائج(أبو الريش، 2014):

- زيادة الانتاجية.
- زيادة اهتمام العاملين برضا العميل.
- تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة.
- العمل بروح الفريق الواحد.
- انخفاض التكاليف وزيادة الأرباح.
- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عالمية نظام الجودة واعتباره سمة من سمات العصر الحديث.
- إدارة الجودة الشاملة تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بهولة ويسر.
- التغلب على عقبات أداء الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية.

وبالتالي يرى الباحث أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تنبثق ليس فقط من دورها الفعال في تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الانتاجية، بل في ترشيد استهلاك الموارد وتحقيق وفورات في جميع مراحل الانتاج بما يسهم في تحقيق انتاجية تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من تقديم المنتجات والخدمات.

3- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يمكن للمؤسسة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تحقق مجموعة من الأهداف وهي(عباس، يونس، 2017):

1- تحسين جودة المخرجات بشكل مستمر.
2- خلق بيئة لدعم التطور المستمر والمحافظة عليه.
3- تقليل الهدر في الجهد والوقت.
4- اشتراك الجميع في عملية التطوير.
5- تطوير أدوات قياس الأداء والجودة.
6- كسب ثقة العملاء والمحافظة عليها باستمرار.
7- زيادة كماءة العاملين.
8- تمكين العاملين.
9- تقليل المهام والفاعليات قليلة الفائدة.
10- جذب العملاء والقدرة على التنافس في السوق.

وبالتالي يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء لتحسين الانتاجية من خلال المراجعة المستمرة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لاكتشاف أوجه القصور وعلاجها أول بأول، واستبعاد الخطوات الزائدة لتقليص تكلفة الانتاج، وفي الوقت نفسه منح الخدمة أو المنتج ميزة تنافسية تسهم في زيادة الطلب عليه.

4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1- التركيز على العميل: لا يقتصر العميل في مفهوم إدارة الجودة الشاملة على المستفيدين من خدمات المنظمة، ولكن يمتد ليشمل العاملين داخل المنظمة باعتبارهم عنصراً مهماً وحيوياً من عناصر ومجموعة العملاء، ويتوقف نجاح نشاطات المنظمة

على توافر احتياجات ومتطلبات العملاء حيث إن رضا العميل يعد القاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنظمة، والاهتمام بالعملاء الخارجيين يعني تزويدهم بخدمات أو منتجات تشبع رغباتهم وتفي باحتياجاتهم وبأسعار منافسة، أما الاهتمام بعملاء المنظمة الداخليين (العاملين) فيعني تطوير أدائهم لتحقيق الجودة المطلوبة(الكريديس،2008).

2- **دعم والتزام الإدارة العليا:** يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعقدة التي تحتاج إلى الاستمرار في تطبيقها وإلى الدعم المتواصل من طرف الإدارة العليا، وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي، لذلك يجب على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية، إن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والانغماس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير (باديس،2013).

3- **التحسين المستمر** : يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الانتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي الهدف منها هو الوصول إلى الاتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الانتاجية للمؤسسة. كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها(بن عيشاوي،2013).

4- تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق ويشجع العمل الجماعي والتنسيق بين كافة أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم ويعمل على غرس القيم الإيجابية بين أفراد المؤسسة(العيد،2009).

5- **التعليم والتدريب:** يرى ديمنج بأن وضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ يتطلب اهتماماً خاصاً بالتدريب المستمر، خاصة للخط الأول من القوى العاملة، حيث أن التدريب والتعليم المستمرين يمثلان نقطة أساسية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة بسبب أنها فلسفة تعتمد على عملية التحسين المستمر، إلى جانب أن حاجات الزبون المتغيرة باستمرار تقود بالتأكيد إلى حاجات ملحة بتوفير عملية تدريب إضافية للعاملين(الكحلوت،2013).

6- **نظام الحوافز والأجور:** تعتمد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على نظم فعالة لمكافأة وتقدير جهود العاملين في المنظمة، ويتم التركيز في ذلك على المسؤولية الجماعية وليس على الأداء الفردي كما شاع في نظم المكافآت التقليدية، وهذه النظرة الجيدة تربط نظم المكافآت والتقدير بالجودة والتحسين المستمر وإشباع حاجات العميل، فنظام المكافآت يجب أن يتصف بالمرونة وأن يكون مشجعاً للعمل الجماعي، وخلق البيئة التي تشجع على المشاركة والتعلم(حبشي،2007).

7- **تقييم الأداء:** إن التنفيذ السليم لإدارة الجودة الشاملة يتطلب إيجاد نظام للقياس الدقيق يعتمد على الأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحديد السلبيات الحاصلة في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل كامل(عياش،2011).

8- **أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات:** تتطلب استراتيجية إدارة الجودة الشاملة تفويض القرارات للمستوى الوظيفي المتوسط والتنفيذي، حيث أن عملية تفويض وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم تعتبر من الأساليب الجيدة للتحفيز، وكذلك يبعث فيهم الإحساس بالوعي للقرارات التي يخولون بها(جودة،2014).

9- **المشاركة والعمل الجماعي:** إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تحسيناً مستمراً للمدخلات والعمليات، وهذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من قبل العاملين وبناء روح الفريق في ظل ضوابط ومعايير جيدة من أجل استغلال قدراتهم في خدمة المنظمة ولا يتم ذلك إلا من خلال تهيئة مختلف الشروط الضرورية لتحقيق ذلك من قيادة وتحفيز وتوظيف دقيق للمناصب والمسؤوليات وتدريب وغيرها من الشروط(بن عباس،2015).

10- **فعالية نظام الاتصالات:** من الضروري أن يكون هناك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوسين، أو بين داخل المنظمة وخارجها، وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادر على ايصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت(الأسمري،2016).

وبالتالي يرى الباحث أن استراتيجية إدارة الجودة الشاملة تؤثر في جميع مظاهر ومواقع أداء المنظمة، من إدارة الموارد البشرية إلى السياسات التنظيمية، فاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة نظام داخلي للتفكير والمراجعة، وهي مفتاح لتكوين القيمة، ولهذا السبب يجب أن توضع بموضع متكامل مع استراتيجية المنظمة، وأن المنظمات التي لا تهتم بالتأثير الاستراتيجي للجودة سوف تفشل ويضعف موقفها التنافسي مستقبلاً وبالتالي فإن خلق القيمة لأعمال المنظمات و منتجاتها وتحقيق رضا الزبون والوصول إلى المنافسة العالمية يتطلب من منظمة الأعمال معالجة الجودة كونها مسألة استراتيجية، والعمل الجاد لتبنّي مبادئ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

7- الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وعند تصميم هذه الاستبانة تم وضع أهم المبادئ الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي اثني عشر مجالاً وتضم(المفهوم المدرك للجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا، القيادة، نظم التعليم والتدريب، التوجه بالعميل، التحسين المستمر، أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، تقييم الأداء، العمل الجماعي، الحوافز والأجور، الإبداع والابتكار).

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وتم الاعتماد على اختبار(t-test one simple) لمعرفة وجود الفروق أم لا.

وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5

متوسط المقياس: 5+4+3+2+1/ 5 = 3.

صدق المقياس:

الصدق البنائي (Structure Validity): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول (1) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (SIG)
1	المفهوم المدرك للجودة الشاملة لدى العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس	0,591	0,000**
2	دعم الإدارة العليا	0,671	0,000**
3	نمط القيادة	0,473	0,000**
4	نظم التعلم و التدريب	0,739	0,000**
5	التوجه بالعميل (التركيز على العميل)	0,852	0,000**
6	التحسين المستمر	0,761	0,000**
7	أسلوب حل المشكلات و اتخاذ القرارات	0,761	0,000**
8	نمط الاتصالات	0,778	0,000**

9	تقييم الأداء	0,715	**0,000
10	التعاون و العمل الجماعي	0,812	**0,000
11	الحوافز و الأجور	0,552	**0,000
12	الإبداع و الابتكار	0,586	**0,000

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 .

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية a=0,05 وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability :

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ كالتالي :

جدول (2) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات *
1	المفهوم المدرك للجودة الشاملة لدى العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس	0,913	0,955
2	دعم الادارة العليا	0,873	0,934
3	نمط القيادة	0,890	0,943
4	نظم التعليم و التدريب	0,916	0,957
5	التوجه بالعميل	0,863	0,928
6	التحسين المستمر	0,812	0,901
7	أسلوب حل المشكلات و اتخاذ القرارات	0,706	0,840
8	نمط الاتصالات	0,774	0,879
9	تقييم الأداء	0,893	0,944
10	التعاون و العمل الجماعي	0,888	0,942
11	الحوافز و الأجور	0,870	0,932
12	الإبداع و الابتكار	0,587	0,766

* الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

من خلال النتائج الموضحة نستنتج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (0,587 ، 0,913) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال و تتراوح بين (0,766 ، 0,957) لكل مجال من مجالات الاستبانة.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى :

– لا توجد فروق ذات دلالة بين المفهوم المدرك للجودة الشاملة في الشركة، وبين المفهوم المدرك المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

الجدول(3) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالمفهوم المدرك للجودة الشاملة

المفهوم المدرك للجودة الشاملة لدى العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقاً لمعامل الاختلاف
إدارة الجودة تهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية .	3,93	1,19	0,302	12
العمل الجماعي هو مغذي إدارة الجودة الشاملة .	4,35	0,83	0,202	6
إدارة الجودة الشاملة يمثل مدخلاً لتطوير شامل لكافة مراحل العمل	4,10	0,80	0,195	5
جوهر إدارة الجودة هو عملية التحسين المستمر .	4,20	0,78	0,185	1
إدارة الجودة تقوم على مبدأ الإتقان في العمل والبعد عن الفردية.	4,18	0,93	0,222	10
أحاول أن أنشر الاطمئنان والأمن الوظيفي بين العاملين في المرفأ	4,23	0,94	0,222	9
إدارة الجودة تعني العمل بنظام مؤسسي واضح المعالم ومحدد الأهداف	4,23	0,83	0,196	4
إدارة الجودة تحتاج إلى تظافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز	4,21	0,82	0,194	3
إدارة الجودة عبارة عن أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء المراجعين والعاملين.	4,10	0,89	0,217	8
أؤيد بأن عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أساس إدارة الجودة الشاملة .	4,10	0,88	0,214	7
أحاول أن أتبنى الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات.	4,29	0,82	0,191	2
إدارة الجودة الشاملة هي تغيير كبير في ثقافة وفلسفة المنشأة .	3,98	0,98	0,249	11
المتوسط الحسابي العام	4,15	0,64	موافق	

يتضح من الجدول (3) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الأول(المفهوم المدرك للجودة الشاملة) هو (4.15) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس لديهم فكرة إيجابية عن إدارة الجودة الشاملة.

ولكي نتأكد من مدى توافق المفهوم المدرك لدى العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع المفهوم الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قام الباحث بإجراء اختبار (t–test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول(4) اختبار (t– test one – sample)

المحور الأول	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T – test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
المفهوم المدرك للجودة الشاملة لدى العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس	150	4,15	0,64	1,45	149	0,425	غير معنوية

يتضح من الجدول (4) أن مستوى الدلالة(0.425) أكبر من مستوى المعنوية المستخدم(0.05) وبالتالي الفروق غير معنوية وعلى هذا الأساس تم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثانية:

– لا توجد فروق ذات دلالة بين دعم الإدارة العليا في الشركة، وبين دعم الإدارة العليا المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

الجدول (5) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا

دعم الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقاً لمعامل الاختلاف
تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق رضا الموظف و ولائه.	2,41	0,95	0,394	5
تستخدم إدارة الشركة الموارد البشرية المتاحة لها بشكل سليم و إيجابي.	2,57	0,98	0,381	4
تسعى إدارة الشركة إلى تجنب المشاكل قبل حدوثها.	2,40	0,96	0,4	6
يجري اختبار العاملين قبل تعيينهم .	2,55	0,92	0,360	2
تهيئ إدارة الشركة المناخ التنظيمي المناسب من أجل تسيير الأعمال الإدارية.	2,98	1,02	0,342	1
تقوم إدارة الشركة بإجراء تغييرات دورية في التنظيم الإداري تقتضيها مصلحة العمل .	3,00	1,13	0,376	3
تراعي إدارة الشركة مبدأ الديمقراطية و العدالة في التعامل مع العاملين.	2,24	0,98	0,347	8
تهتم إدارة الشركة بتوفير وسائل الراحة المناسبة للعاملين.	3,13	1,35	0,431	7
المتوسط الحسابي العام	2,66	0,76	غير موافق	

يتضح من الجدول (5) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثاني(دعم الإدارة العليا) هو (2.66) وهو أصغر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس غير راضين عن الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا.

ولكي نتأكد من مدى توافق دعم الإدارة العليا في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع الدعم الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قام الباحث بإجراء اختبار (t–test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول(6) اختبار (one – sample t– test)

المحور الثاني	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t– test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
دعم الإدارة العليا	150	2,66	0,76	8,492	149	0,000	معنوية

إذن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة(ت) المحسوبة أكبر من قيمة(ت) الجدولية(1.645) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة معنوية

بين دعم الإدارة العليا في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وبين دعم الإدارة العليا الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي سلبية هذا العنصر وعدم ملائمته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

– لا توجد فروق ذات دلالة بين نمط القيادة في الشركة، وبين نمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

الجدول(7) آراء عينة الدراسة بما يتعلق ب نمط القيادة

نمط القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقا لمعامل الاختلاف
يشارك المدراء العاملين في اتخاذ القرارات .	2,46	1,035	0,420	9
تعمل الإدارة على تقليل وإزالة العوائق والحواجز في طريق العمل.	2,96	1,031	0,348	4
يوظف المدراء طاقاتهم الشخصية في التأثير على جهود الآخرين .	3,09	1,056	0,341	3
يقوم المدراء بتحديد استراتيجيات العمل التي تؤثر في الآخرين .	2,54	0,90	0,354	5
يتقبل المدراء الآراء النقدية البناءة.	2,40	0,87	0,362	8
تقوم الإدارة بتوفير المعدات والدعم المادي اللازم لتنفيذ الأنشطة.	3,04	1,09	0,358	7
يراعي المدراء الفروق الفردية بين الأفراد .	2,57	0,91	0,354	6
تشجع الإدارة الجميع على إيجاد بيئة مناسبة تفي باحتياجات المستفيدين	2,83	0,88	0,310	1
تمتلك الإدارة القدرة على غرس بذور التغيير في المؤسسة ورفع مستوى كفاءتها .	2,81	0,95	0,338	2
المتوسط الحسابي العام	2,75	0,71	غير موافق	

يتضح من الجدول (7) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثالث(نمط القيادة) هو (2.75) وهو أصغر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس غير راضين عن نمط القيادة المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وهذا يعود لعدة أسباب منها المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم وضوح استراتيجيات العمل، غياب الدعم اللازم للموظفين من الناحية المادية والمعنوية وغيرها.

ولكي نتأكد من مدى توافق نمط القيادة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع نمط القيادة الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قام الباحث بإجراء اختبار (t–test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول(8) اختبار (one – sample t– test)

المحور الثاني	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T –test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
نمط القيادة	150	2,75	0,71	6,797	149	0,000	معنوية

إذن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة(ت) المحسوبة أكبر من قيمة(ت) الجدولية(1.645) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة معنوية

بين نمط القيادة المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وبين نمط القيادة الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي سلبية هذا العنصر وعدم ملائمته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة بين نظم التعليم والتدريب في الشركة، وبين نظم التعليم والتدريب المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

الجدول(9) آراء عينة الدراسة بما يتعلق ب نظم التعليم والتدريب

نظم التعليم و التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقاً لمعامل الاختلاف
تقوم الإدارة العليا بتنفيذ برامج تدريبية تركز على جودة الخدمة و الأداء	3,66	1,37	0,374	9
تعنى برامج التدريب بالتحسين المستمر في أداء المهام و الواجبات	3,66	0,90	0,245	1
تعنى برامج التدريب بالعمليات الخدمية .	3,45	1,01	0,292	3
تهدف برامج التدريب لتعديل سلوك العاملين نحو الأفضل .	3,77	0,98	0,259	2
التدريب يشمل جميع المستويات الإدارية .	3,57	1,08	0,302	5
يتم استخدام أفضل الوسائل و أحدثها في عملية التدريب .	3,34	1,12	0,335	8
يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية .	3,46	1,098	0,317	7
يتم عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين .	3,59	1,075	0,229	4
يساهم التدريب في إيجاد كوادر متميزة .	3,52	1,091	0,309	6
المتوسط الحسابي العام	3,54	0,85	موافق	

يتضح من الجدول (9) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الرابع(نظم التعليم والتدريب) هو (3.54) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس راضين عن نظم التعليم والتدريب المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

ولكي نتأكد من مدى توافق نظم التعليم والتدريب في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع نظم التعليم والتدريب الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول(10) اختبار (one – sample t- test)

المحور ابرع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t- test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
نظم التعليم و التدريب	150	3,54	0,85	0.933	149	0,351	غير معنوية

يتضح من الجدول (10) أن مستوى الدلالة (0.351) أكبر من مستوى الدلالة(0.05)، وقيمة(ت) المحسوبة أصغر من قيمة(ت) الجدولية(1.645) إذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين نظم التعليم والتدريب المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وبين نظم التعليم والتدريب الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي إيجابية هذا العنصر وعدم ملائمته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة بين التوجه بالعميل في الشركة، وبين التوجه بالعميل المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

الجدول(11) آراء عينة الدراسة بما يتعلق ب التوجه بالعميل

نظم التوجه بالعميل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقا لمعامل الاختلاف
تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين.	3,19	1,03	0,322	1
يحرص المرفأ على تقديم خدمات ملائمة للجمهور المستفيد.	3,40	0,90	0,264	4
تحرص الشركة العامة لمرفأ طرطوس على تقديم خدماتها للجمهور المستفيد بأقصى سرعة ممكنة .	3,30	0,83	0,251	3
تتقبل الشركة العامة لمرفأ طرطوس اقتراحات الجمهور لتحسين نوعية الخدمة المقدمة له .	3,18	0,95	0,298	6
تقوم الشركة العامة لمرفأ طرطوس بحملات توعية إلى الجهات المستفيدة حول كيفية الاستفادة من خدماتها.	3,14	0,88	0,280	5
تتم المتابعة القانونية لأولئك الذين يخالفون تعليمات الشركة العامة لمرفأ طرطوس وأنظمتها.	3,63	0,84	0,231	2
المتوسط الحسابي العام	3,31	0,70	موافق	

يتضح من الجدول (11) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الخامس(التوجه بالعميل) هو (3.31) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس راضين عن التوجه بالعميل المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

ولكي نتأكد من مدى توافق التوجه بالعميل المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع التوجه بالعميل الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قام الباحث بإجراء اختبار (t–test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول(12) اختبار (one – sample t– test)

المحور الخامس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t–test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
نظم التوجه بالعميل	150	3,31	0,70	8,551	149	0,000	معنوية

إذن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة(ت) المحسوبة أكبر من قيمة(ت) الجدولية(1.645) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين التوجه بالعميل المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وبين التوجه بالعميل الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي سلبية هذا العنصر وعدم ملائمته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة بين التحسين المستمر في الشركة، وبين التحسين المستمر المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

الجدول(13) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بالتحسين المستمر

التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقا لمعامل الاختلاف
تؤمن الشركة بأن التحسين أمر اساسي	3,54	0,85	0,240	2
تؤمن الشركة بضرورة التخطيط لاستمرار تحسين العمليات بها.	3,41	0,79	0,231	1
تعمل الإدارة على مواكبة ما هو حديث في مجال أعمالها.	3,11	0,88	0,282	3
تعتمد الشركة منهج الوقاية من الأخطاء بدلا من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها	2,64	1,15	0,435	5
تعمل الشركة وباستمرار على تحديث معايير التوظيف لديها بما ينسجم مع متطلبات أعمالها.	2,88	0,92	0,319	4
المتوسط الحسابي العام	3,31	0,70	موافق	

يتضح من الجدول (13) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور السادس(التحسين المستمر) هو (3.31) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس راضين عن التحسين المستمر المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

ولكي نتأكد من مدى توافق التوجه بالعميل المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع التوجه بالعميل الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قام الباحث بإجراء اختبار (t–test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول(14) اختبار (one – sample t– test)

المحور السادس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t–test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
التحسين المستمر	150	3.31	0.70	3.225	149	0.000	معنوية

إذن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة(ت) المحسوبة أكبر من قيمة(ت) الجدولية(1.645) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وبين التحسين المستمر الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي سلبية هذا العنصر وعدم ملائمته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة بين أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات في الشركة، وبين أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

الجدول(15) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بأسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات

أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقا لمعامل الاختلاف
هناك مركزية إدارية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	3,75	1,01	0,269	3
يقبل المرؤوس النقد البناء من قبل الرئيس المباشر	3,31	0,96	0,290	6
تسمح الإدارة بحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية.	3,15	2,33	0,739	9
توجد فرصة للمناقشة و عرض الآراء في حل مشاكل العمل	3,07	0,90	0,293	7

يتجنب الكثير من العاملين اتخاذ قرارات فيما يخص عملهم خوفا من الوقوع في الحرج مع الإدارة	3,70	0,89	0,240	1
تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل و تحليلها و وضع الحلول المناسبة لها	3,23	0,92	0,284	4
يشارك العاملون في حل المشكلات كل حسب طبيعة عمله	3,25	0,93	0,286	5
يتم حل شكاوى العملاء بطريقة سريعة و جيدة .	3,36	0,86	0,255	2
القرارات لا تصدر الا بناءاً على معلومات وحقائق فعلية .	3,11	0,97	0,311	8
المتوسط الحسابي العام	3,32	0,68	غير موافق	

يتضح من الجدول (15) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور السابع(أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات) هو (3.32) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس راضين عن أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

ولكي نتأكد من مدى توافق أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قام الباحث بإجراء اختبار (t–test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول(16) اختبار (one – sample t– test)

المحور السادس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t–test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات	150	3,32	0,68	9,908	149	0,000	معنوية

إذن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة(ت) المحسوبة أكبر من قيمة(ت) الجدولية(1.645) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وبين أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي سلبية هذا العنصر وعدم ملائمته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة بين نمط الاتصالات في الشركة، وبين نمط الاتصالات المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

الجدول(17) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بنمط الاتصالات

نمط الاتصالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقا لمعامل الاختلاف
عملية الاتصال في الشركة رسمية ومكتوبة.	4,14	0,95	0,229	1
نظام الاتصال في الشركة ذو اتجاه واحد من الأعلى للأسفل.	*2,66	1,25	0,469	5
يتم تبادل المعلومات والاتصال بيسر وسهولة بين أقسام وإدارات الشركة .	3,81	0,93	0,244	2

يستطيع الموظف الحصول على المعلومات اللازمة لعمله بيسر وسهولة من الأقسام الأخرى ومن زملائه في الشركة .	4,02	1,12	0,278	3
تبقي إدارة الشركة قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة في جميع الاتجاهات.	3,63	1,09	0,300	4
المتوسط الحسابي العام	3,71	0,79	موافق	

يتضح من الجدول (17) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثامن(نمط الاتصالات) هو (3.32) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس راضين عن نمط الاتصالات المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

ولكي نتأكد من مدى توافق نمط الاتصالات المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع نمط الاتصالات الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قام الباحث بإجراء اختبار (t–test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول(18) اختبار (one – sample t– test)

المحور الثامن	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t–test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
نمط الاتصالات	150	3,71	0,79	0,481	149	0,073	غير معنوية

يتضح من الجدول (18) أن مستوى الدلالة (0.073) أكبر من مستوى الدلالة(0.05)، وقيمة(ت) المحسوبة أصغر من قيمة(ت) الجدولية(1.645) إذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين نمط الاتصالات المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وبين نمط الاتصالات الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي إيجابية هذا العنصر وعدم ملائمته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة بين تقييم الأداء في الشركة، وبين تقييم الأداء المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

الجدول(19) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بتقييم الأداء

تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقا لمعامل الاختلاف
أعتقد بأن الطريقة التي يتم فيها تقييم أداء العاملين غير عادلة.	3,50	1,12	0,32	1
يوجد للشركة دليل أداء يوضح إرشادات العمل لدى الموظف.	3,41	1,12	0,328	2
تقوم إدارة الشركة بزيارات ميدانية لاكتشاف الأخطاء وتقييم أداء العمل.	3,32	1,16	0,349	3
تعتمد إدارة الشركة نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء الموظفين.	3,034	1,20	0,395	5
تحرص إدارة الشركة على استخدام نتائج تقييم أداء الموظفين بدقة وموضوعية.	3,088	1,16	0,150	4
المتوسط الحسابي العام	3,27	0,96	غير موافق	

يتضح من الجدول (19) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثامن(تقييم الأداء) هو (3.27) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس راضين عن تقييم الأداء المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

ولكي نتأكد من مدى توافق تقييم الأداء المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع تقييم الأداء الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قام الباحث بإجراء اختبار (t–test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول(20) اختبار (one – sample t– test)

المحور التاسع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t–test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
تقييم الأداء	150	3,27	0,96	5,457	149	0,000	معنوية

إذن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة(ت) المحسوبة أكبر من قيمة(ت) الجدولية(1.645) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وبين أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي سلبية هذا العنصر وعدم ملائمته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة بين التعاون والعمل الجماعي في الشركة، وبين التعاون والعمل الجماعي المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

الجدول(21) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بالتعاون والعمل الجماعي

التعاون و العمل الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقا لمعامل الاختلاف
تسود بين العاملين روح التعاون و العمل الجماعي .	3,94	1,11	0,281	3
تعمل الوحدات الإدارية في الشركة بروح الفريق الواحد .	3,79	1,13	0,298	5
أحبذ العمل ضمن فريق و لو كان ذلك خلافا لمصالحي الشخصية .	3,84	0,95	0,247	2
تساعدني العلاقات الاجتماعية السائدة على التعاون و العمل الجماعي	4,16	1,01	0,242	1
يتحمل فريق العمل المسؤولية عن نتائج أعماله و ليس عضوا بحد ذاته .	3,64	1,06	0,291	4
عند الانتقال من قسم لأخر لا يجد الفرد صعوبة في التعامل مع الموظفين الجدد.	3,70	1,24	0,335	6
المتوسط الحسابي العام	3,84	0,87	موافق	

يتضح من الجدول (19) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثامن(تقييم الأداء) هو (3.27) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس راضين عن تقييم الأداء المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

ولكي نتأكد من مدى توافق تقييم الأداء المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع تقييم الأداء الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قام الباحث بإجراء اختبار (t–test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور:

الجدول(22) اختبار (one – sample t– test)

المحور العاشر	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
التعاون والعمل الجماعي	150	3,84	0,87	0,943	149	0,365	غير معنوية

يتضح من الجدول (18) أن مستوى الدلالة (0.073) أكبر من مستوى الدلالة(0.05)، وقيمة(ت) المحسوبة أصغر من قيمة(ت) الجدولية(1.645) إذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين نمط الاتصالات المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وبين نمط الاتصالات الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي إيجابية هذا العنصر وعدم ملائمته لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة بين الحوافز والأجور في الشركة، وبين الحوافز والأجور المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

الجدول(23) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بالحوافز والأجور

الحوافز و الأجور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقاً لمعامل الاختلاف
أتقاضى راتباً مناسباً لما أقوم به من عملي الأساسي .	2,21	1,17	0,529	9
أحصل على علاوات وزيادات سنوية بشكل منتظم .	2,52	1,08	0,428	6
أشعر بالرضا تجاه العلاوات و الزيادات السنوية التي أحصل عليها.	2,08	1,05	0,50	8
أتقاضى مكافآت مادية مناسبة عن عملي الإضافي .	2,30	0,98	0,426	5
ترتبط المكافأة في الشركة بالأداء .	2,53	1,12	0,476	7
يكافئ الأداء المتميز من قبل إدارة الشركة .	2,76	1,12	0,405	3
تتم الترقية في عملي على أساس الكفاءة و الأداء.	2,47	1,05	0,425	4
يسهم العمل الذي أقوم به في تقدمي الوظيفي.	2,89	1,04	0,359	1
تقدم لي الإدارة شهادات الشكر و التقدير.	2,54	1,02	0,401	2
المتوسط الحسابي العام	2,48	0,75	غير موافق	

يتضح من الجدول (19) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثامن(تقييم الأداء) هو (2.48) وهو أصغر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس غير راضين عن الحوافز والأجور المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

ولكي نتأكد من مدى توافق الحوافز والأجور المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع الحوافز والأجور الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور:

الجدول(24) اختبار (one – sample t- test)

المحور العاشر	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
نظم الحوافز و الأجور	150	2,48	0,75	-13,313	149	0,000	معنوية

إذن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة(ت) المحسوبة أكبر من قيمة(ت) الجدولية إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين نظم الحوافز والأجور في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وبين نظم الحوافز والأجور الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة بين الإبداع والابتكار في الشركة، وبين الإبداع والابتكار المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

الجدول(25) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بالإبداع والابتكار

الإبداع و الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقا لمعامل الاختلاف
تشجع إدارة الشركة على الابتكار و الابداع و دعم الأفكار الجديدة .	2,76	1,01	0,365	4
يمكنني أن أتعامل مع المشكلات المستعصية في العمل بعدة طرق .	3,43	0,80	0,233	2
أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى و إن كانت هناك احتمال لعدم نجاحها .	3,30	0,74	0,224	1
أفضل القيام بالأعمال الصعبة و المعقدة (الإبداعية) بدلا من الأعمال الروتينية.	3,06	1,01	0,330	3
يتم مكافأة الأعمال الإبداعية من قبل إدارة الشركة .	3,09	1,34	0,433	5
المتوسط الحسابي العام	3,13	0,61	غير موافق	

يتضح من الجدول (25) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثاني عشر(الإبداع والابتكار) هو (3.13) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس راضين عن الإبداع والابتكار المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس. ولكي نتأكد من مدى توافق الإبداع والابتكار المتبع في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع الإبداع والابتكار الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قام الباحث بإجراء اختبار (t–test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور:

الجدول(26) اختبار (one – sample t– test)

المحور الثاني عشر	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t–test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
الإبداع والابتكار	150	3,13	0,61	4,158	149	0,000	معنوية

إذن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة(ت) المحسوبة أكبر من قيمة(ت) الجدولية إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين نظم الإبداع والابتكار في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وبين نظم الإبداع والابتكار الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة حالياً في الشركة محل البحث وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(27) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة

الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب طبقاً لمعامل الاختلاف
دعم الإدارة العليا	2,66	0,76	0,285	9
نمط القيادة	2,75	0,71	0,258	8
نظم التعلم و التدريب	3,54	0,85	0,240	7
التوجه بالعميل (التركيز على العميل)	3,31	0,70	0,211	3
التحسين المستمر	3,11	0,70	0,225	5
أسلوب حل المشكلات و اتخاذ القرارات	3,32	0,64	0,192	1
نمط الاتصالات	3,71	0,79	0,212	4
تقييم الأداء	3,27	0,96	0,293	10

التعاون والعمل الجماعي	3,84	0,87	0,226	6
الحوافز والأجور	2,48	0,75	0,302	11
الإبداع والابتكار	3,13	0,61	0,194	2
المتوسط الحسابي العام	3,13	0,52	موافق	

يتضح من الجدول (27) أن متوسط إجابات أفراد العينة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو (3.13) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس موافقون على المبادئ المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة الموجودة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس. ولكي نتأكد من مدى توافق هذه المبادئ المتبعة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس مع المبادئ التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قام الباحث بإجراء اختبار (t–test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور:

الجدول(28) اختبار (one – sample t– test)

المحور الإجمالي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t–test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
إدارة الجودة الشاملة	150	3,13	0,52	4,864	149	0,000	معنوية

إذن بما أن الخطأ من النوع الأول (0,000) أقل من الدلالة الإحصائية (0,05)، وقيمة(ت) المحسوبة أكبر من قيمة(ت) الجدولية إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الموجودة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الاستنتاجات والتوصيات:

1- أظهرت النتائج عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، على الرغم من وجود بعض الإيجابيات التي تساعد في عملية التطبيق.

2- أظهرت النتائج وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، وذلك نتيجة الوعي الثقافي لدى العاملين وتنوع معارفهم.

3- أظهرت النتائج عدم توافق محاور (دعم الإدارة العليا والقيادة والتوجه بالعميل والتحسين المستمر وأسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والحوافز والأجور والإبداع والابتكار) مع المبادئ الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ناتج عن عدم وضوح الرؤية واستراتيجية ورسالة الشركة العامة لمرفأ طرطوس، وعدم وضوح من هم الزبائن الذين يتعاملون مع الشركة العامة لمرفأ طرطوس وكيف يتم التعامل معهم، بالإضافة إلى عدم وضوح مفهوم التحسين المستمر لدى العاملين في الشركة العامة، وعدم رضا العاملين بشكل عام عن الأجور التي يتقاضونها كبدل لطبيعة عملهم وعدم وجود الحوافز سواء المادية أم المعنوية، وعدم تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.

4- أظهرت النتائج توافق محاور (نظم التعليم والتدريب ونمط الاتصالات والتعاون والعمل الجماعي) مع المبادئ الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك نتيجة وجود إدارة التنمية البشرية التي تختص بعقد دورات تدريبية

مختلفة للعاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، وطبيعة الجو السائد بين العاملين حيث يسود نوع من المحبة والألفة والتعاون فيما بينهم ويشعرون كأنهم عائلة واحدة.

التوصيات:

1- ضرورة اهتمام وتبني الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإيمانها به ووضع الآليات اللازمة لعملية تطبيقه، ووضع خطة طويلة الأجل لعملية التنفيذ.

2- ضرورة عقد دورات تدريبية وتثقيفية لتعريف العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وماهي الفوائد التي سوف تجنيها الشركة من خلال عملية التطبيق.

3- ضرورة تدريب المدراء والإداريين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس على كيفية التطبيق الأمثل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتنمية مواهبهم في التعرف على المشكلات والتواصل الأمثل مع العاملين، وتشجيعهم على تكوين حلقات الجودة وفرق العمل وضرورة التقرب من أماكن العمل لمعرفة مشاكل العاملين فيها.

4- ضرورة وضع معايير وضوابط لتقييم الأداء والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية، مما يساهم في زيادة ولاء العاملين وانتمائهم للشركة التي يعملون بها.

5- تشجيع الإبداع والابتكار ورعاية الموهوبين وتأمين الجو الملائم لتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم.

6- ضرورة تأمين الراحة النفسية للعاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس، من خلال توفير الغرف المناسبة للعمل وتأمين الشروط الصحية لها كالتهوية والتدفئة والمكاتب اللازمة.

7- ضرورة مساهمة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وعقد اللقاءات الدورية معهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي وتشكيل فرق العمل لحل المشكلات.

المراجع:

1- أبو الريش، صفوان حامد: "واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، 2014، ص324.

2- أحمد، محمد الفاتح أحمد إسماعيل: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية – اللجنة الاولمبية السودانية نموذجاً"، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص13.

3- الأسمري، هناء بنت أحمد:"دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2016، ص48.

4- العيد، ختيم محمد: "إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة – دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة، الجزائر، 2009،ص71.

5- القرني، محمد بن علي بن علي: " واقع تطبيق الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين في شرطة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2016.

5- الكحلوت، محمد محمود:"مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة – دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين، 2013، ص23.

6- الكريديس، عبد العزيز صالح: " متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية – دراسة مسحية على العاملين في المنشآت الرياضية بمدينة الرياض"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008،ص64.

7- الملاحي، نشوان محمد سعد: "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في برامج كلية التدريب بأكاديمية الشرطة اليمنية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2018 .

8- بن عباس، شامية:" تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة – دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة، الجزائر، 2015،ص19.

9- بن عيشاوي، أحمد: " إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثالث، 2013، ص35.

10- باديس، بوخلوة ، بن قرينة، محمد حمزة :"أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة – الجزائر"، مجلة الباحث، العدد13،2013،ص4.

11- جودة، محفوظ أحمد: "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014،ص138.

12- حبشي، فتحية: "إدارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007،ص267.

13- رضوان، محمد عبد الفتاح: "إدارة الجودة الشاملة – فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص14.

14- زديرة، شرف الدين: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية – دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية"، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير- بسكرة -، الجزائر، 2017،ص23.

15- شاهين، علي محمد:" إدارة الجودة الشاملة"، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2011، ص17.

16- عباس، زهراء حميد، يونس، رنين عدنان:" دور إدارة الجودة الشاملة في ولاء الزبون- دراسة تطبيقية على الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية"، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس، جامعة القادسية، العراق،2017،ص23.

17- عياش، قويدر: "إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية- حالة مجمع E.N.A.D"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011،ص112.

18- صالح، نجوى فوزي: "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بمحافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 1-B، 2009، فلسطين.

19- فرج، عيسى صالحين، الفقهي، مصطفى عبد الله محمود: "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد(14)، 2013.

20- نجوى، فلكاوي:" تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين الكبيرة –سطيف"، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2،الجزائر،2017، ص143.

21- Ejionueme. L, " Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone", Journal of Education and Practice, Vol 6, No 27, 2015.
22- Ozdal. A, Oyebamiji. B, " Implementation of Total Quality Management and its Effect on Employees' Performance in a Teaching Hospital in Oyo State, Nigeria", Public Health Open Access, Volume 2,Issue 3,2018.