



مُعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الصناعات الغذائية في ليبيا

"دراسة ميدانية على شركة الريحان للصناعات الغذائية بمدينة بنغازي"

أ.د. عبد السلام محمد عبد الحفيظ سعد

أ. عبد المجيد نجيب مراجع حمد

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي.
abdelsalam.saad@uob.edu.ly

قسم علوم وتقنية الأغذية، كلية الزراعة - جامعة بنغازي
Abdelmagid.hamed@uob.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2026/03/28 : تاريخ القبول: 2026/08/09 : تاريخ النشر: 2026/09/01

الكلمات المفتاحية:

المستخلص

إدارة الجودة الشاملة، معوقات التطبيق،
الجودة، شركة الريحان، الصناعات الغذائية،
بنغازي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الصناعات الغذائية في ليبيا، ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي الاستكشافي القائم على الدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الريحان للصناعات الغذائية، والبالغ عددهم 265 موظفًا. جُمعت البيانات باستخدام الاستبانة، وتم تحليلها إحصائيًا بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو المعوقات البشرية والتقنية والإدارية والتكنولوجية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويُعزى ذلك إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، والمتمثلة في الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. كما أكدت النتائج وجود معوقات بشرية وتقنية وإدارية وتكنولوجية تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية، وجاءت جميعها بمستوى مرتفع، وأوضحت نتائج بُعد المعوقات البشرية أن نقص برامج التدريب والتأهيل المتخصصة في مجال رقابة الجودة يُعد المعوق البشري الأبرز، في حين تمثلت أهم المعوقات التقنية في عدم استخدام مواد خام عالية الجودة وعدم التزام موردي المواد الخام بمعايير الجودة. أما أبرز المعوقات الإدارية فتتمثلت في ضعف تبادل الخبرات بين المنشآت فيما يتعلق بجودة المنتجات الغذائية. في المقابل، كان أكثر المعوقات التكنولوجية تأثيرًا هو تكرار الأعطال في الآلات والمعدات، مما يؤدي إلى تراجع مستوى الجودة وزيادة نسبة المواد الخام التالفة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتوجه نحو التغيير والنمو والتطوير، مع وضع خطط استراتيجية لمعالجة جميع المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الغذائية في ليبيا.

Obstacles to Implementing Total Quality Management in Food Manufacturing Companies in Libya: A Field Study of Al-Rayhan Food Industries Company in Benghazi

Abdelmagid Hamed

Department of Food Science and Technology-
Agriculture Faculty-University of Benghazi.

Prof. Dr. Abdelsalam Mohammed Abdelhafid Saad

Department of Business Administration- Faculty of
Economics -University of Benghazi.

Received :28/03/2026

Accepted: 09/08/2026

Published: 01/09/2026

Abstract

This study aimed to identify the obstacles to implementing Total Quality Management (TQM) in food industry companies in Libya. To achieve this objective, a descriptive-exploratory approach based on a field study was adopted. The study population consisted of all employees of Al-Rayhan Food Industries Company, totaling 265 employees. Data were collected using a questionnaire, and statistical analyses were conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings revealed significant differences in respondents' perceptions of the human, technical, administrative, and technological obstacles to TQM implementation, which were attributed to demographic and job-related variables, including age group, academic qualification, academic specialization, job title, and years of experience. In addition, the study confirmed the presence of human, technical, administrative, and technological obstacles to TQM implementation at a high level within Al-Rayhan Food Industries Company. Results related to human obstacles indicated that the lack of specialized training and qualification programs in quality control represented the most critical obstacle. Technical obstacles were mainly associated with the failure to use high-quality raw materials and the non-compliance of suppliers with quality standards. Administrative obstacles were primarily reflected in the limited exchange of expertise among food industry organizations regarding product quality. Technological obstacles were largely linked to frequent machinery breakdowns, which negatively affected product quality and increased the proportion of damaged raw materials. Based on these findings, the study recommended that top management demonstrate a strong commitment to TQM by promoting change, growth, and development, and by formulating strategic plans to overcome the obstacles hindering TQM implementation in the Libyan food industry.

Keywords

Obstacles, Total Quality Management, Food Industries, Al-Rayhan Company, Benghazi.



© The Author(s) 2026. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4).

1. مقدمة:

بدأت أنظمة إدارة الجودة التي نعرفها اليوم في الظهور في عشرينيات القرن الماضي، وكانت البدايات التطبيقية لنظم الجودة تركز على المنتج النهائي فقط، وذلك بتطبيق النظرية الإحصائية للسيطرة على جودة المنتجات النهائية، ولكن مع مرور الوقت بدأت الشركات في التطور والنمو، وتم إنتاج المزيد والمزيد من المنتجات، ليس فقط بكميات كبيرة وحسب، بل وبأنواع متعددة في اليوم الواحد أو حتى في مناوبة العمل الواحدة، وذلك في مصانع كبيرة تعمل لمناوبتين أو ثلاث مناوبات في اليوم، لذا أصبح من الصعب على الشركات تنفيذ معايير مراقبة الجودة، وفي تلك المرحلة أصبحت الحاجة ملحة للتغيير والتطوير في نظم إدارة الجودة، وبالعودة إلى النقطة الفارقة في نظم الجودة والتي وضعت عام 1950 عند نشر العالم الأمريكي Mitchell Jay Feigenbaum لكتابه إدارة الجودة الشاملة ("TQM" Total Quality Management)، وقد تطلبت دول كأمريكا وبريطانيا واليابان تدريجياً هذا المفهوم الجديد (Avery and Zabel, 2003)، وكما ذكر (Jasti et al., 2021) أنه في تسعينات القرن العشرين تقريباً بدأت إدارة الجودة الشاملة في الانتشار في المنظمات ذات الأنشطة المختلفة من الأعمال، وتوجهت إلى دراستها وتطبيقها بعمق، نظراً للنجاح الذي حقته في المجالات الاقتصادية والصناعية والتجارية والتكنولوجية، وتم تطبيقها بشكل تدريجي على صناعة المواد الغذائية.

يستحوذ قطاع الصناعات الغذائية سواء على المستوى المحلي أو العالمي على قدر كبير من الاهتمام في العقود الأخيرة، وذلك لاعتباره حجر الزاوية في الوجود الاجتماعي ولارتباطه بالصحة والسلامة العامة، بالإضافة إلى أنه الأساس الإرتكازي لتحقيق الأمن الغذائي الوطني، كما يعتبر شريان الحياة الاقتصادي في ليبيا بعد النفط، فالتصنيع الغذائي يحقق تنوع القاعدة الصناعية مما يسهم في زيادة الاكتفاء الذاتي من السلع الغذائية، وتحقيق أقصى انتفاع ممكن من المواد الخام المتوفرة محلياً (Talib et al., 2014)، ويعتبر توفير الغذاء من أكثر الأمور الاستراتيجية إلحاحاً في الوقت الراهن، نظراً لزيادة عدد السكان، وبالتالي زيادة في معدلات الاستهلاك الغذائي؛ والاعتماد على الاستيراد من الخارج لتوفير الغذاء لا يعتبر إلا حلاً مؤقتاً، لكنه لا يحقق مفهوم الأمن الغذائي الذي يدعو لإنتاج السلع الغذائية الاستراتيجية محلياً، وقد لفت ذلك نظر الجهات الرقابية على جميع المستويات، وأخضعه إلى قواعد وضوابط أكثر صرامة لضمان صلاحية هذه المنتجات المخصصة للاستهلاك البشري (Oakland, 2003)، لذا فقد أصبح حصول شركات التصنيع الغذائي على شهادة الجودة حاجة أساسية للوفاء بمتطلبات الأسواق الإقليمية والمحلية للتجارة ورضا العملاء، أضف إلى ذلك ظهور منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization) (WTO) والمنظمة الدولية للمعايير "الأيزو" (Standardization Organization International) (ISO)، والتي جعلتا من شهادة الجودة إلزامية للتجارة الإقليمية والعالمية واتفاقيات التجارة متعددة الأطراف (Kakouris and Sfakianaki, 2018).

2. الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات التي تمكن الباحثان من الاطلاع عليها، والتي تناولت موضوع معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جوانب متعددة، وبالتحديد في نطاق المعوقات التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الصناعات الغذائية، وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث أهدافها ومناهجها وأدواتها؛ إلا أنها تناولت عددًا كبيرًا من محاور الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها.

دراسة الخليل (2000) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية السورية"، والتي هدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات صناعة الأغذية السورية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الذي تتبعه الشركات في مجال إدارة الجودة الشاملة يُعتبر غير متطور ولا يتماشى مع اتجاهات الفحص، والتفتيش الحديثة، وأن الإدارة تتدخل بكل التفاصيل، ولا تُعطي العاملين الاهتمام الذي يستحقونه، مما يُفقد العامل حماسه للعمل؛ وكشفت النتائج أيضًا وجود ضعف فيما يتعلق بثقافة الجودة، وعليه لم يتم إثبات وجود علاقة بين المستوى العلمي ومستوى فهم معنى الجودة.

وأظهرت نتائج دراسة (Ljungström and Klefsjö, 2002) بعنوان "عقبات التنفيذ لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة الموجهة نحو تطوير العمل" أن استراتيجيات الشركات الصناعية السويدية والأمريكية موجهة نحو الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، والتركيز على الروابط بين إدارة الجودة الشاملة وتطوير العمل، وكان السبب الرئيس في هذا التركيز؛ هو لجعل المنظمة قادرة على إرضاء العملاء ذوي المتطلبات عالية الجودة، لذلك فإنها تحتاج إلى جعل الموظفين يتمتعون ببيئة عمل مريحة، وخلصت الدراسة إلى أن العوائق الرئيسية أمام استراتيجية إدارة الجودة الشاملة الموجهة نحو تطوير العمل؛ هي محدودية الموارد ونقص المعرفة ونظرة الإدارة فيما يتعلق بتطوير العمل.

كما وهدفت دراسة الشامي وآخرون (2004) بعنوان "تحليل اتجاهات إدارات مصانع الأغذية في الأردن نحو تبني نظم إدارة الجودة" إلى التعرف على نظم إدارة وضمان الجودة المطبقة في المصانع الغذائية في الأردن، وقياس وتحليل اتجاهات الإدارة والعاملين نحوها، وجمعت البيانات من عينة بلغت حجمها (80) مصنعًا، وتوصلت النتائج إلى انخفاض الاتجاه العام للمصانع الغذائية نحو تطبيق نظم إدارة وضمان الجودة، كما أظهرت نتائج الدراسة مدى أهمية تبني السياسات الملائمة فيما يتصل بالتدريب في مجال الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة، وتعزيز دور ومشاركة العاملين، وتوفير الدعم المالي والفني لبرامج تطبيق نظم الجودة.

وبينت نتائج دراسة (Tannock and Ahmed, 2008) بعنوان "إدارة الجودة في الدول الناطقة بالعربية" أن الدول الناطقة باللغة العربية بطيئة جدًا في ممارسة إدارة الجودة داخل مؤسساتها؛ فليس لدى المديرين المعرفة الكافية حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة، كما أنهم يعتقدون أن ثقافتهم ليست مناسبة لتبني إدارة الجودة

الشاملة كنهج للإدارة، بالإضافة إلى نقص المعرفة والوعي والفهم لمبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويرجع الباحثان السبب في ذلك لعدم وجود أدبيات لإدارة الجودة الشاملة باللغة العربية.

وعلى النقيض مما سبق، أظهرت دراسة (Shibani et al., 2012) بعنوان "دراسة إدارة الجودة الشاملة في ليبيا: دليل مقترح للتنفيذ" نقصاً واضحاً في الحرص على توفير عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الليبية، حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك نقصاً في المعرفة بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك نقصاً في التزام الإدارة بتطبيقه، كما أشارت الدراسة إلى أن هذه المنظمات لا تزال في مرحلة مبكرة من الفهم والتطبيق الصحيح لهذا النظام؛ ويدل على ذلك تقديم أغلب الشركات الليبية على شهادة (ISO9000) لسبب واحد فقط وهو حصول بعض الشركات المحلية عليها، أي لمجرد التقليد، لا لبناء نظام فعال، ويظهر ذلك جلياً في ضعف نظام الاتصالات والمعلومات في المنظمات الصناعية الليبية، ولذا يُعد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الليبية صعباً، ومن المرجح أن يستغرق وقتاً طويلاً لفهم المعنى الدقيق لهذا النظام، والتغلب على معوقات تنفيذه.

وفي دراسة مشابهة أجراها (Shameer and Callychurn, 2013) بعنوان "عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الأغذية في موريشيوس" لتحديد بعض معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدد من شركات تصنيع الأغذية المتوسطة والكبيرة في موريشيوس، وأظهرت النتائج أن الشركات المحلية حصلت على أدنى متوسط تصنيف، وبفارق معنوي مقارنة مع مستوى الجودة في كل من الصناعات الغذائية الهندية والأمريكية، وأظهر هذا أن هناك معوقات لها تأثير سلبي كبير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في شركات تصنيع الأغذية في موريشيوس، وأبرز هذه المعوقات كانت: مقاومة الموظفين للتغيير وارتفاع معدل دوران الموظفين. ومن جانب آخر، توصل العمري (2013) في دراسته المعنونة "معوقات تطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي في منشآت الأعمال السعودية (دراسة ميدانية)" من خلال دراسة ميدانية على المؤسسات والمنشآت السعودية إلى أن التطبيق الناجح والفعال لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي في هذه المنشآت؛ يرجع إلى دراسة التحديات والمعوقات المتوقعة، وإيجاد السبل الناجعة لتخطيها أثناء التطبيق، وكان من أبرز هذه الصعوبات والمعوقات: عدم تقبل العاملين للتغيير وعدم التزام الإدارة بالتنفيذ، وضعف سبل الاتصال، ووضع استراتيجيات غير ملائمة، وعدم توفر بيانات وموارد كافية، وللتغلب على هذه المعوقات أثناء تطبيق وتنفيذ برامج الجودة؛ يشير الباحث إلى أهمية تدخل المؤسسة في تحفيز وتأهيل العاملين أثناء التنفيذ لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي، وضرورة وضع نظام للحوافز والمكافآت، وتقدير العاملين والرؤساء.

بينما أشارت دراسة (Mosadeghrad, 2014) بعنوان "لماذا تفشل برامج إدارة الجودة الشاملة؟ نهج عام لمعرفة الأسباب" إلى أن هناك صعوبات نظرية وعملية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، فقد

فَحَصَ الباحثُ (54) دراسةً تجريبيةً حَوْلَ مُعوقاتِ تنفيذِ إدارةِ الجودةِ الشاملة، وَخُلَصَ إلى أَنَّ هُنَاكَ (54) عَقَبَةً أمامَ نجاحِ تنفيذِ النظامِ ومنها: حِزْمَةُ مُمارساتٍ غيرِ فعالة، وَطُرُقُ تنفيذٍ غيرِ مُناسبة، وَبِئْسَ تنفيذٌ غيرِ مُناسبة، وَهِيَ تُعتبرُ الأسبابَ الرئيسيةَ لفشلِ تنفيذِ إدارةِ الجودةِ الشاملة، بالإضافة إلى ذلك، فَإِنَّ فِي أَغْلَبِ الأحيانِ تشملُ الأسبابُ المذكورةَ لفشلِ تنفيذِ إدارةِ الجودةِ الشاملةَ عدمَ كفايةِ التعليمِ والتدريبِ، ونقصُ مُشاركةِ الموظفينِ، ونقصُ دعمِ الإدارةِ العُلْيَا، وعدمَ كفايةِ المواردِ، وَفُصُورُ القيادة، والافتقارُ إلى ثقافةٍ موجهةٍ نحوِ الجودةِ، وضعفُ التواصلِ، وعدمُ وُجُودِ حُطَّةٍ للتغييرِ ومُقاومةِ الموظفينِ لبرامجِ التغييرِ.

وَمِنْ زَاوِيَةٍ أُخْرَى دَرَسَ (Psomas et al., 2014) فِي دَرَسَةٍ بِعَنْوَانِ "الاستفادة مِنَ الجَانِبِينَ "الفلسفي" و"الملموس" لإدارةِ الجودةِ الشاملةِ فِي شركاتِ الأَغْذِيَةِ" الطابِعِ الثَّنَائِي لِنِظامِ إدارةِ الجودةِ الشاملةِ فِي شركاتِ الأَغْذِيَةِ وتحديدِ أثرِ جَانِبِي النِظامِ وَهُمَا: أَوَّلًا الجَانِبِ الناعمِ أَوِ الفلسفي وَيَشْمَلُ: التِزامَ الإدارةِ العُلْيَا والتخطيطِ الاستراتيجي للجودة، ومُشاركةِ الموظفينِ ومُشاركةِ الموردين والتركيزُ على العملاء، والتركيزُ على العمليةِ والتحسينِ المُستمرِ المبني على الحقائق وَصُنِعَ القرارُ وتنميةِ المواردِ البشرية، وَثَانِيًا الجَانِبِ الملموسِ أَوِ المحسوسِ وَيَشْمَلُ: أدواتَ وتقنياتِ الجودةِ، وَلَقَدْ أُجْرِيتْ هَذِهِ الدَرَسَةُ على (90) شَرَكَةٍ أَغْذِيَةٍ يُونَانِيَّةٍ، بِاستخدامِ طَرِيقَةِ الاستبيانِ، وَقَدْ تَمَّ صِيَاغَةُ نموذجين للقياسِ، الأَوَّلُ يَتَضَمَّنُ جَانِبِي نِظامِ إدارةِ الجودةِ الشاملةِ، بَيْنَمَا يَتَضَمَّنُ الثَّانِي فَوَائِدَ نِظامِ إدارةِ الجودةِ الشاملةِ، وَأَكَّدَتِ نَتائِجُ تَحْلِيلِ النماذجِ الطابِعِ الثَّنَائِي لِنِظامِ إدارةِ الجودةِ الشاملةِ الناعمِ والملموسِ فِي شركاتِ الأَغْذِيَةِ، حَيْثُ تَأَثَّرَتِ عناصرُ إدارةِ الجودةِ الشاملةِ "الناعمة" تَأَثِيرًا مُباشِرًا وَكَبِيرًا على تحسينِ جودةِ العملياتِ الإداريةِ والتشغيلية. وَقَدْ خُلِصَتِ الدَرَسَةُ إلى أَنَّهُ يَجِبُ على شركاتِ الأَغْذِيَةِ أَنْ تُدركَ الدورَ الرائدَ للجانبِ الناعمِ والفلسفي لإدارةِ الجودةِ الشاملةِ، والدورَ الداعمَ للجانبِ الملموسِ فِي تعظيمِ فَوَائِدِ نِظامِ إدارةِ الجودةِ الشاملةِ.

قَامَتِ دَرَسَةُ الشِّمْرِى (2015) بِعَنْوَانِ "اتجاهاتِ العاملينِ فِي شركاتِ الصناعاتِ الغذائيةِ فِي المَمْلَكَةِ العربيةِ السُّعُودِيَّةِ نَحْوَ مُعوقاتِ تطبيقِ نُظْمِ إدارةِ الجودةِ" بِالوُقُوفِ على مَدَى أثرِ تطبيقِ إدارةِ الجودةِ الشاملةِ على قِطَاعِ الصناعاتِ الغذائيةِ، وَبِالتحديدِ على مَصْنَعِ أُسْتَرَا للصناعاتِ الغذائيةِ بِتَبُوكِ بِالمَمْلَكَةِ العربيةِ السُّعُودِيَّةِ، وَتَوَصَّلَ الباحثُ بَعْدَ تَطْبِيقِ نموذجِ تكلفةِ العمليةِ إلى عِدَّةِ نَتائِجٍ مِنْهَا: انخفاضُ نِسْبَةِ التكاليفِ الداخليَّةِ والخارجيةِ مُقارَنَةً بِمَا كانَ الوَضْعُ عليه قَبْلَ تطبيقِ إدارةِ الجودةِ الشاملةِ. وَخُلِصَتِ الدَرَسَةُ إلى أَنَّهُ اعتِبارًا مِنَ السَّنَةِ الأَوَّلَى لَمْ يَتَمَّ استردادُ كاملِ تكلفةِ تطبيقِ الجودةِ الشاملةِ فَحَسَبَ؛ بَلْ وَحَقَّقَ تطبيقُ النِظامِ زيادةً لا بِأَسَ بِهَا مِنَ الأَرْباحِ.

أَمَّا نَتائِجُ دَرَسَةِ (Mitreva et al., 2016) بِعَنْوَانِ "تأثيرِ ممارساتِ إدارةِ الجودةِ الشاملةِ على الأداءِ داخلِ شَرَكَةِ أَغْذِيَةٍ مُجمِدةٍ فِي جُمُهوريةِ مَقْدُونِيَا" فَأَكَّدَتِ على أَنَّ عَدَمَ التِزامِ الإدارةِ العُلْيَا نَحْوِ الأَهْدَافِ المُحدِدةِ لِتصميمِ

وتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة وخلق مناخ من التعاون والتواصل في شركات الصناعات الغذائية المقدونية؛ سيؤدي إلى تضييع الوقت والمال، وفي نفس الوقت سوف يقلل من نطاق النجاح في أي شيء آخر ومن المبادرة، كما وأظهرت نتائج هذا البحث أن تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة والمُصمم بعناية في هذه الشركة لم يساهم فقط في تحسين نوعية المنتجات الغذائية، ولكنه ساهم أيضا في زيادة فاعلية وكفاءة العمليات كمًا ونوعًا، وتحسين التحكم في تكاليف الجودة وتطوير الثقافة التنظيمية لمثل هذه المبادرات.

بالإضافة لما سبق، أجرى قنبيج والعقبي (2019) دراسة بعنوان "أهمية تطبيق نظم إدارة جودة وسلامة الغذاء في شركات الصناعات الغذائية (دراسة ميدانية على بعض شركات المنطقة الغربية)" على عدد (10) شركات للصناعات الغذائية في مناطق غرب ليبيا، وتوصل الباحثان إلى أن (50%) فقط من العينة تطبق إدارة الجودة الشاملة، بينما (50%) الأخرى ليس لديها نظام جودة، كما وجد أن (80%) من الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة؛ شهدت تغييرات إيجابية كبيرة في طريقة إدارة العمل مثل: تحسين مستوى الأداء داخل الشركة وزيادة حصة الإنتاج في السوق، وخفض تكاليف الإنتاج، أضف إلى تلك الآثار الإيجابية الملموسة، وارتفاع مستوى جودة منتجاتها.

وفي دراسة تطبيقية أخرى أجراها هلال (2019) بعنوان "مُعوقات تطبيق نظم إدارة الجودة على أداء مصانع الأغذية (دراسة تطبيقية في محافظة دمياط)"، أظهرت النتائج وجود بعض المُعوقات ومنها: المُعوقات البشرية وأهمها عدم تشجيع وتحفيز العاملين تجاه ضبط الجودة، والمُعوقات الفنية وأهمها عدم استخدام المواد الخام ذات الجودة العالية والذي لا يساعد الشركة على إنتاج منتج منافس داخليا وخارجيا، ويعمل على تدني مستوى الجودة، والمُعوقات الإدارية، وأهمها قلة الخبرة الإدارية ببرامج وشهادات الجودة، والمُعوقات التكنولوجية وأهمها عدم توفر المخصصات المالية مما يحد من قدرة المنظمة على شراء التكنولوجيا الحديثة في التصنيع، وينتج عن ذلك، عدم نجاح تطبيق الجودة الشاملة، وبالتالي عدم قدرة المنتجات المحلية على منافسة المنتجات المستوردة ذات الجودة المرتفعة.

وفي دراسة أخرى أجراها (Fayaz et al., 2020) بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة الغذاء في الصناعات الغذائية"، أظهرت النتائج أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التصنيع الغذائي، لا يعمل فقط كنهج إداري وتنظيمي يركز على الجودة على أساس مشاركة جميع أعضائها وتحقيق فوائد طويلة المدى للمنظمة؛ بل ويضمن صحة وسلامة المستهلكين، فالتطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة؛ يُمهد إلى تطبيق نظم الجودة التي تهدف إلى ضمان سلامة الأغذية، ومن أمثلتها: نظام تحليل المخاطر، ونقاط التحكم الحرجة (HACCP)، والذي يُمكن من تجنب الخطأ أو التقليل منه ومنع العيوب، فيتحول التركيز من الطريقة

التقليدية وهي فحص واختبار المنتج النهائي، إلى الطريقة الحديثة وهي السيطرة الوقائية للمخاطر في جميع مراحل سلسلة الإمدادات الغذائية.

ولتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية، درس (Yang et al., 2023) في دراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة: العقبات الرئيسية والتدابير المضادة للتنفيذ في باكستان" تحديد العقبات الرئيسية واقتراح التدابير المضادة التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في باكستان، باستخدام نهج مُختلط من الدراسات الاستقصائية والمقابلات وتحليل الوثائق لجمع البيانات من (10) منظمات في مختلف القطاعات، وتوصلت الدراسة إلى أن العقبات الرئيسية أمام تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في باكستان، هي الافتقار إلى التزام الإدارة العليا وعدم كفاية التدريب والتطوير وقلة الموارد ومقاومة التغيير، أوصت الدراسة بتطبيق التدابير المضادة مثل: تطوير ثقافة الجودة عن طريق دعم الإدارة العليا، وتوفير ما يكفي من برامج التدريب والتطوير، وتخصيص الموارد الكافية، والمواءمة الثقافية من خلال إشراك الموظفين في تنفيذ برامج الجودة، وتأمين التزام القيادة وتوفير التدريب المناسب، ومواءمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع الثقافة المحلية.

1.2 التّعقيبُ على الدراساتِ السابقة:

من خلال استعراض الباحثان لعددٍ من الدراسات السابقة، ليتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في عددٍ من مؤسسات الصناعات الغذائية، والمعوقات التي تعترض تطبيق نظام إدارة الجودة، يتضح أن الدول النامية ومنها الدول العربية بشكل عام وليبيا بشكل خاص، تعاني من ضعف واضح في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لعدة أسباب، منها: المعوقات التنظيمية والقيادية والبشرية والمالية والتكنولوجية، بالإضافة إلى عوامل أخرى.

يُحاول الباحثان في هذه الدراسة تسليط الضوء على هذه المشكلة، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركات الصناعات الغذائية الليبية، ووضع جملة من الاقتراحات والتوصيات؛ التي من شأنها أن تساهم في وضع استراتيجية واضحة في تطبيق نظام إدارة الجودة على مستوى شركات الصناعات الغذائية الليبية، من خلال نقادي العراقيين والمعوقات التي تحول دون ذلك.

2.2 العلاقة القائمة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

بعد التطرق للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، يمكن تلخيص العلاقة القائمة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال توضيح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف فيما بينها.

3.2 أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

جاءت الدراسات السابقة مُعالجةً لموضوع مدى أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على القطاع الصناعي، ومنها الصناعات الغذائية، وكيفية ضمان التطبيق الناجح والفعال لبرامج الجودة والتطوير المؤسسي في هذه المنظمات، وذلك عن طريق دراسة التحديات والمُعوقات المُتوقعة، مهما كان نوعها بشرية أو فنية أو إدارية أو تكنولوجية، وإيجاد السبل الناجعة لتخطيها أثناء التطبيق، ذلك ما يُمثل وجه التشابه الكبير بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، كذلك هناك تشابه في المنهج البحثي، حيث أن أغلب الدراسات استخدموا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على الدراسة الميدانية، والمنهج الإحصائي لتحليل البيانات التي سيتم جمعها، كما أن الدراسة الحالية ستستخدم طريقة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات ومُعالجتها للوصول إلى تحقيق الهدف المرجو من الدراسة.

4.2 أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية، حيث أن لكلٍ منها حدود زمانية ومكانية مختلفة عن الدراسات الأخرى، فقد تناولت أغلب الدراسات قطاع الصناعات الغذائية في الدول النامية في أنحاء مختلفة من العالم، وحتى الدراسات التي أُجريت على قطاع الصناعة في ليبيا، كانت جميعها تدرس مؤسسات صناعية تقع في غرب ليبيا، ولم تنطرق إلى شركات الصناعات الغذائية في شرق ليبيا، إلا أننا نحاول تقديم الاختلاف بتطبيقنا لهذا الموضوع على شركة الريحان للصناعات الغذائية ومقرها مدينة بنغازي والواقعة شرق ليبيا، كما أن هناك اختلاف من حيث هدف وأهمية الدراسة، فلكل دراسة أهداف وأهمية مُستقلة عن الدراسات الأخرى، فاختلاف الحدود المكانية والزمانية والمتغيرات؛ سوف يؤدي إلى اختلاف النتائج التي ستحققها كل دراسة، وذلك لاختلاف مُعطيات كل واحدة منها على حدة.

3. مشكلة البحث:

بالرغم من أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية العاملة في ليبيا بشكل عام وفي مدينة بنغازي بشكل خاص، تُواجه المؤسسات والشركات العديد من التحديات في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، قد تظهر هذه التحديات في صورة مُعوقات تطبيقية، إما بشرية أو فنية أو تكنولوجية أو إدارية، وهذه التحديات: الاهتمام بالنظريات ودراساتها دون التركيز على التطبيق العملي الصحيح؛ وبالتالي تكون غير مُجدية للمنظمات ولا تُقدم أي قيمة لها (Saad, 2016). أضف إلى ذلك، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل غير مرن في بعض الأحيان، يجعل من الصعب على المؤسسات أن تُطوره، كما أن تبني نظم غير مُعتمدة لإدارة الجودة؛ يؤدي لعدم الحصول على الكفاءة المطلوبة، وهذا بدوره لن يُساعد على تحقيق

أفضل النتائج المُتوقعة، كما لا يَجِبُ الاهتمام بالجودة فقط، وعدم التركيز على احتياجات العملاء، فقد لا تُحقَّقُ الجودة رضا العملاء لعدم تلبيتها لرغباتهم، أو عدم تأهيل الموظفين، لعدم توفير التدريب والخبرات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أنَّ لِقلة التواصل بين أفراد فريق عمل إدارة الجودة أثراً سلبياً على فعالية إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد ذلك ما ذكره (Mosadeghrad, 2014) بأن إدارة الجودة الشاملة تُقدم أداءً أفضل عند وجود نموذج مناسب لطبيعة المنظمة، بشرط أن يتم تنفيذه بشكل مُناسب وفي بيئة داعمة.

بعض هذه المعوقات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت جليةً على أرض الواقع، خلال عمل الباحث الأول في أقسام ضبط الجودة في مصنع الريحان، ومصانع أخرى لتعبئة المياه في مدينة بنغازي، ومن خلال عدة لقاءات مع العاملين في مجال الجودة؛ لمس الباحثان ضعفاً كبيراً في التواصل بين أفراد فريق عمل إدارة الجودة، وتهميش المدير لمساهمة باقي أفراد الفريق، إضافةً إلى عدم توفير التدريب والخبرات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونتج عن ذلك عدم قدرة مؤسسات الصناعات الغذائية الليبية على تقديم خدمات ومنتجات أفضل، وبزمن قياسي للعميل، وهذا لا يتناسب مع أساليب الإدارة الحديثة للمؤسسات في العصر الحالي، لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية في ليبيا، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:

هل هناك معوقات تُعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية بمدينة بنغازي؟

4. أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل عام إلى ما يلي:

1. التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية بمدينة بنغازي.
2. التعرف عمّا إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة، حول المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية، والتي تُعزى إلى: الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة للمبحوثين في المجتمع قيد الدراسة.
3. تقديم مجموعة من التوصيات لمُتخذي القرار في تحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5. أسئلة البحث:

في ضوء مشكلة البحث، صيغت أسئلة الدراسة في شكل سؤال رئيسي، وخمس أسئلة فرعية، كما يلي:

السؤال الرئيسي: هل هناك معوقات تُعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية بمدينة بنغازي؟

يَتَفَرَّغُ مِنْ هَذَا السُّؤَالِ عَدَدُ خَمْسٍ أَسْئَلَةٍ فِرْعِيَّةٍ هِيَ:

- السُّؤَالُ الْفِرْعِي الْأَوَّلُ: هَلْ تُوجَدُ مُعَوِّقَاتٌ بَشَرِيَّةٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعَيِّقُ تَطْبِيقَ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي شَرِكَةِ الرِّيحَانِ لِلصَّنَاعَاتِ الْغِذَائِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَنْغَازِي؟
- السُّؤَالُ الْفِرْعِي الثَّانِي: هَلْ تُوجَدُ مُعَوِّقَاتٌ فَنِيَّةٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعَيِّقُ تَطْبِيقَ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي شَرِكَةِ الرِّيحَانِ لِلصَّنَاعَاتِ الْغِذَائِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَنْغَازِي؟
- السُّؤَالُ الْفِرْعِي الثَّلَاثُ: هَلْ تُوجَدُ مُعَوِّقَاتٌ إِدَارِيَّةٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعَيِّقُ تَطْبِيقَ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي شَرِكَةِ الرِّيحَانِ لِلصَّنَاعَاتِ الْغِذَائِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَنْغَازِي؟
- السُّؤَالُ الْفِرْعِي الرَّابِعُ: هَلْ تُوجَدُ مُعَوِّقَاتٌ تِكْنُولُوجِيَّةٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ تُعَيِّقُ تَطْبِيقَ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي شَرِكَةِ الرِّيحَانِ لِلصَّنَاعَاتِ الْغِذَائِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَنْغَازِي؟
- السُّؤَالُ الْفِرْعِي الْخَامِسُ: هَلْ تُوجَدُ فُرُوقَاتٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ، بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ اسْتِجَابَاتِ مُجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ، حَوْلَ مُعَوِّقَاتِ تَطْبِيقِ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي شَرِكَةِ الرِّيحَانِ لِلصَّنَاعَاتِ الْغِذَائِيَّةِ بِمَدِينَةِ بَنْغَازِي تُعْزِي إِلَى الْمُتَغْيِرَاتِ الْآتِيَّةِ: الْفَنَاءَةُ الْعُمْرِيَّةُ، الْمُؤَهَّلُ الْعِلْمِي، التَّخَصُّصُ الْعِلْمِي، الْمُسَمَّى الْوُظَيْفِي، عَدَدُ سَنَوَاتِ الْخِبْرَةِ لِمُجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ؟

6. مُبْرَرَاتُ اخْتِيَارِ مَوْضُوعِ الْبَحْثِ:

- يَرْجِعُ اخْتِيَارُ الْبَاحِثَانِ لِهَذِهِ الْمَشْكَلَةِ إِلَى دَوَافِعٍ ذَاتِيَّةٍ، وَأُخْرَى مَوْضُوعِيَّةٍ يُمَكِّنُ إِجَارُهَا فِي النِّقَاطِ التَّالِيَةِ:
- أ. الرِّغْبَةُ فِي الْبَحْثِ عَنِ سُبُلِ الَّرْفَعِ مِنْ أَدَاءِ الْعَامِلِينَ فِي قِطَاعِ الصَّنَاعَاتِ الْغِذَائِيَّةِ فِي لِيْبِيَا.
 - ب. الْإِهْتِمَامُ الْمُتَزَايِدُ بِنِظَامِ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ مِنْ قِبَلِ الْمَوْسَّسَاتِ، لِإِجَادِ سُبُلٍ حَدِيثَةٍ وَمُعْتَمَدَةٍ لِلتَّطْوِيرِ وَالرَّفْعِ مِنْ أَدَاءِ وَقُدْرَاتِ الْعَامِلِينَ بِصِفَةِ خَاصَّةٍ وَالْمَوْسَّسَةِ بِصِفَةِ عَامَّةٍ.
 - ج. تَأَمُّلُ الدِّرَاسَةِ فِي تَوَجِيهِ نَظَرِ قِيَادَاتِ مَوْسَّسَاتِ الصَّنَاعَاتِ الْغِذَائِيَّةِ لِلْفَوَائِدِ الْمَرْجُوءَةِ مِنْ تَطْبِيقِ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي مَوْسَّسَاتِهِمْ، وَمُسَاعَدَتِهِمْ عَلَى مَعْرِفَةِ مَدَى التَّأْثِيرِ الْإِجَابِيِّ لِنِظَامِ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ عَلَى أَدَاءِ الْعَامِلِينَ، وَجُودَةِ الْمَخْرَجَاتِ سَوَاءً الْخِدْمَاتِ أَوْ الْمَنْتَجَاتِ الْغِذَائِيَّةِ.
 - د. يُعْتَبَرُ قِطَاعُ الصَّنَاعَاتِ الْغِذَائِيَّةِ قِطَاعًا مُهِمًّا فِي لِيْبِيَا، وَمُسَاهِمًا فَعَالًا فِي التَّنْمِيَةِ الْاِقْتِسَادِيَّةِ فِي الْبِلَادِ، وَيُشِيرُ ذَلِكَ إِلَى حَاجَةِ مَوْسَّسَاتِ الصَّنَاعَاتِ الْغِذَائِيَّةِ الْلِيْبِيَّةِ لِهَذَا النُّوعِ مِنَ الدِّرَاسَاتِ؛ لِمْوَكَبَةِ وَمُوَاجَهَةِ عَصْرِ السَّرْعَةِ، وَالرَّفْعِ مِنْ جُودَةِ الْأَدَاءِ بِشَكْلِ عَامٍ عَلَى مُخْتَلَفِ الْمُسْتَوِيَّاتِ.

7. أهمية البحث:

يُمكن توضيح أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

أولاً، الأهمية النظرية:

- 1) تُعد هذه الدراسة دَعوةً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الغذائية في ليبيا؛ للاستفادة من إمكانياتها، ولتحقيق الميزة التنافسية على الصّاعدين المحلي والدولي.
- 2) يُؤملُ أن تُسهم هذه الدراسة في تقديم إضافاتٍ فعالةٍ للمعارف الإدارية، في قطاع الصناعات الغذائية في ليبيا، وقد تُساعد على طَرح تناولاتٍ جديدةٍ لُبعد إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع الحيوي.
- 3) قِلّةُ الدراسات الميدانية السابقة في هذا المجال، لذا يُمكن اعتبار هذه الدراسة نُقطة انطلاقٍ لمزيد من الدراسات التي تُسهم في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في هذا المجال.
- 4) تمَّ التركيزُ في هذه الدراسة على قطاعٍ مُهمٍ، وهو قطاعُ الصناعات الغذائية، والذي يُمثل أحدَ الركائز الأساسية في النُمو والتنمية الاقتصادية.

ثانياً، الأهمية العملية:

- 1) منَ المُتوقع أن يُسهم هذا البحثُ في نشر الوعي بأهمية بُعد الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات الصناعات الغذائية، وارتباطها الوثيق باتخاذ القرارات الرشيدة، التي تجعلُ من مخرجات هذا القطاع، سواءً كانت خدمات أو منتجات أفضل مما كانت عليه أثناء الشُروع في التّغيير.
- 2) يُؤملُ أن يُسهم هذا البحث في كشفِ جوانب التّعقيد المُصاحبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات الصناعات الغذائية.
- 3) مُساعدة المَعنيين على إحداث تغييرات عميقة في كَيفية عَمَل النُظم بما يتفقُ معَ مناهج الإدارة الحديثة والتغيير المُستدام.
- 4) المُساعدة على تصميم معايير لقياس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الغذائية وتحليل خصائصه وطبيعته المُعقدة، والتحديات التي يُواجهها في البيئة الليبية.
- 5) يُتوقع أن يُسهم هذا البحثُ في دعم المَساعي الرّامية للرّقي بمستوى خدمات ومنتجات قطاع الصناعات الغذائية في ليبيا، ولتحسين أداء الإدارة بجميع مستوياتها في هذا القطاع، الذي يشهدُ نمواً مُتسارعاً.

8. حُدُودُ البَحْثِ:

تم إجراء البحث في إطار الحدود التالية:

- أ. الحُدُود المَوْضُوعِيَّة: التعرفُ على مُعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية بمدينة بنغازي: المُعوقات البشرية والمُعوقات الفنية والمُعوقات الإدارية والمُعوقات التكنولوجية.
- ب. الحُدُود الزمنية: تم إجراء البحث خلال الفترة الممتدة من أكتوبر 2024 إلى فبراير 2025.
- ج. الحُدُود المَكَانِيَّة: تم إجراء البحث على مصانع شركة الريحان للصناعات الغذائية، في منطقة بوعطني في مدينة بنغازي في ليبيا.
- د. الحُدُود البَشَرِيَّة: تم إجراء البحث على العاملين في شركة الريحان للصناعات الغذائية.

9. مُصطلحاتُ البَحْثِ:

لتحقيق أهداف الدراسة استُخدمت الدراسة المُصطلحات الآتية:

- إدارة الجودة الشاملة: نظام إداري يستخدم الإستراتيجيات والمُعطيات، والتواصل الفعال، لتبني اختصاص الجودة في ثقافة ونشاطات المنظمة، ويقوم على ضرورة تعاون جميع العاملين على تأمين التحسين المستمر، والتركيز على مُتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين، والحاليين والمُرتقبين (المقلي وادريس، 2011).
- مُعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: هي جميع المُعوقات الإدارية والمالية والفنية، والاجتماعية والشخصية التي تعوق المسؤول عن تحقيق برامج الإدارة التي تُحقق نمو وتطوير المنظمة (الجعبري، 2021).
- المُعوقات البشرية: ترتبط هذه المُعوقات ارتباطاً مباشراً بالثقافة السائدة داخل المنظمة، واتجاهات ودرجة قبول واستعداد العاملين للتغيير، وتبني إدارة الجودة الشاملة كنمط إداري في العمل (الحسومي، 2021).
- المُعوقات الفنية: هي المُعوقات المرتبطة بكفاءة الإدارة والعاملين، في الالتزام بتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، لتكون نتائجها ملموسة على جميع العمليات الإدارية، والتشغيلية، وتُحقق النتائج المرجوة (الدرادكة والشبلي، 2011).
- المُعوقات الإدارية: هي المُعوقات المرتبطة باقتناع وإلتزام الإدارة بجميع مستوياتها العليا والوسطى والدنيا بإدارة الجودة الشاملة، كأسلوب حديث في الإدارة، وتوحيد الإدراك والاتجاهات وإيجاد رؤية مشتركة بين العاملين والإدارة في كافة المستويات الإدارية والتشغيلية (الدرادكة والشبلي، 2011).
- المُعوقات التكنولوجية: هي المُعوقات المرتبطة بتخصيص الموارد المالية الكافية لشراء التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية للعمليات الإدارية والتشغيلية، وإعادة هيكلة العمليات لتتناسب مع مُتطلبات الجودة، وتوفير التدريب على استخدام التكنولوجيا، وقُدرة الشبكات والأنظمة على استيعاب حجم البيانات والعمليات المطلوبة في إدارة الجودة الشاملة (دورين، 2012).

10. الإطار النظري:

10.1 مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة:

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة بما تَطْرُحُه مِنْ مَبَادِيٍّ وَأُسُسٍ عِلْمِيَّةٍ حَدِيثَةً أَمْرًا حَاسِمًا فِي صِنَاعَةِ التَّصْنِيعِ الغِذَائِيِّ، سِوَاءَ لِحُجَّةِ الأَعْمَالِ أَوْ التَّكَلُّفِ أَوْ الرِّبْحِيَّةِ أَوْ لِلدَّاءِ أَوْ الْعَمَلَاءِ أَوْ الْعَمَلِيَّاتِ الدَّاخِلِيَّةِ وَالْإِبْتِكَارِ وَالتَّعَلُّمِ، حَيْثُ تُضَمِّنُ إِدَارَةُ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ جُودَةَ وَسَلَامَةَ الْمُنْتَجَاتِ الْغِذَائِيَّةِ، وَتَهْيِئُ مَدْخَلًا حَدِيثًا يُسَهِّمُ فِي تَكْوِينِ مُنْشَآتٍ صِنَاعِيَّةٍ قَوِيَّةٍ وَمُتَطَوِّرَةٍ وَمُرْنَةٍ، وَقَادِرَةٍ عَلَى اتِّخَاذِ الْقَرَارَاتِ الرَّشِيدَةِ فِي بِيئَةِ الأَعْمَالِ الْمُعَاصِرَةِ (Sutrisno, 2019; Talib et al., 2014)، وَيَخْتَلِفُ إدْرَاكُ الْجُودَةِ مِنْ شَخْصٍ لِآخَرٍ، بِمَا فِي ذَلِكَ تَعْرِيفُ الْجُودَةِ نَفْسَهَا، فَالْبَعْضُ لَا يَرَى لِلْجُودَةِ تَعْرِيفًا مُحَدَّدًا، بِمَعْنَى أَنَّهُ مِنَ الصَّعْبِ تَحْدِيدُ الْجُودَةِ، لَكِنْ يُمَكِّنُنَا أَنْ نَعْرِفَهَا عِنْدَمَا نَرَاهَا، بَيْنَمَا عَرَّفَهَا آخَرُونَ تَعْرِيفًا يَتَعَلَّقُ بِمَدَى جُودَةِ الْمُنْتَجِ، وَبِكَيْفِيَّةِ عَمَلِهِ بِشَكْلِ جَيِّدٍ، كَمَا نَشَأُ تَعْرِيفًا آخَرَ لِلْجُودَةِ يَعْتَمِدُ عَلَى وَجْهَةِ نَظَرِ الْمُسْتَعْمِلِ، وَهَذَا الْجُودَةِ تَعْنِي نَجَاحَ الْمُنْتَجِ فِي تَلْبِيَةِ احْتِيَاجَاتِ الْعَمَلَاءِ وَتَوَقُّعَاتِهِمْ (Permana et al., 2021).

يُمْكِنُ تَقْسِيمُ تَنْفِيزِ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ إِلَى ثَلَاثِ مَرَاهِلَ: (1) مَرَحَلَةُ الإِعْدَادِ، (2) مَرَحَلَةُ التَّخْطِيطِ، (3) مَرَحَلَةُ التَّنْفِيزِ، وَيَجِبُ تَنْفِيزُ هَذِهِ الْمَرَاهِلِ الثَّلَاثِ بِشَكْلِ جَيِّدٍ، مَعَ الْإِتِّزَامِ مِنَ الْإِدَارَةِ بِجَمِيعِ مَسْتَوِيَاتِهَا الْعُلْيَا وَالْوَسْطَى وَالْدُنْيَا وَمِشَارَكَةِ الْمُوظَّفِينَ وَتَوْفِيرِ عَوَامِلٍ أُخْرَى، مِثْلَ التَّدْرِيبِ وَالتَّوَاصُلِ الْجَيِّدِينَ، كَمَا يَجِبُ عَلَى الْمُنْظَمَاتِ النَّظَرَ إِلَى إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ عَلَى أَنَّهَا عَمَلِيَّةٌ طَوِيلَةُ الْأَمَدِ مِنَ التَّحْسِينِ الْمُسْتَمَرِّ، وَالنَّظَرَ بِاسْتِمْرَارٍ إِلَى الْمُسْتَقْبَلِ (Kumar and Shanmuganathan, 2019)، وَأُظْهِرَتْ دَرَاةٌ (Mitreva et al., 2016) أَنَّ تَطْبِيقَ إِدَارَةِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي تَصْنِيعِ الْأَغْذِيَّةِ يَزِيدُ مِنَ الْفَعَالِيَّةِ وَالْكَفَاءَةِ فِي الشَّرْكَةِ، بِشَرَطِ أَنْ يُطَبَّقَ بِمَا يَتَنَاسَبُ مَعَ طَبِيعَةِ الْمَوْسَسَةِ الْغِذَائِيَّةِ، وَأَنْ تُشْمَلَ إِدَارَةُ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ الْجَانِبَ التَّقْنِيَّ وَالْاجْتِمَاعِي مَعًا.

جدول (1): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

فحص الجودة (Quality Inspection) (1910)	تبدأ الجودة من خلال إجراء فرز أساسي لجودة المنتج وتحديد مصدر المشكلة.
رقابة جودة (Quality Control) (1920)	في هذه الفترة، يتم التحكم في العملية من خلال استخدام تحليل البيانات ومنهج الرقابة الإحصائية، وتحسين تخطيط الجودة.
تأكيد الجودة (Quality Assurance) (1950)	تم في هذه الفترة فيها تنفيذ تخطيط الجودة والتدقيق بالإضافة إلى استخدام تقييم مخاطر الجودة.
إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Management) (1980)	بدأت إدارة الجودة بشكل شامل بالتزام الإدارة ومشاركة الموظف والتركيز على العملاء وثقافة التحسين المستمر لتحسين الجودة.

المصدر (Permana et al., 2021).

على الرغم من أن مزايا وفوائد إدارة الجودة الشاملة قد تم تحديدها من خلال الأدبيات، فإن فشل إدارة الجودة الشاملة في كثير من الحالات يرجع إلى أسباب معينة، والأسباب الأكثر شيوعاً لفشل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هي الافتقار إلى التزام الإدارة، وعدم تطبيق أدوات وتقنيات الجودة بشكل صحيح، وعدم كفاية الوقت

للتنفيذ، ونقص الموارد والمعلومات، وعدم صحة البيانات، وارتفاع تكلفة الاستثمار نتيجة الخلل في تحليل العائد والتكلفة للتنفيذ، ومقاومة الإدارة لتفويض الموظفين ومقاومة الموظفين للتغيير (Tutu and Anfu, 2019). إن التنفيذ الصحيح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب أن تكون قابلة للقياس، لذا دعت الحاجة لتوفر طرق قياس ذات مصداقية ودقة، لتحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة، أثناء وبعد التنفيذ في المنظمة، لتلبية متطلبات القيام بالتحسين المستمر حسب الحاجة للمنافسة في الوضع التجاري القائم (Tutu and Anfu, 2019)، فقد عانت الدول النامية من سوء إدارة التكاليف، ومخاطر التخزين العالية، كما يُنقل كاهلها استخدام التقنيات القديمة في التصنيع، لذا بادت العديد من المحاولات لتبني إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية بالفشل، إن نجاح وفعالية أي عملية يكون هدفها التطوير التنظيمي، يُحتم توفير بيئة تنظيمية إنسانية مُساندة لعملية التطوير (Steiber and Alänge, 2013)، فلكي تتمكن المؤسسة إنتاجية كانت أم خدمية أو حتى مُنظمة غير ربحية، من الصمود في وجه المنافسة العالمية، لا بُدَّ لها أن تتسلح بسلاح الجودة الذي أصبح اليوم يُشكل سلاحًا تنافسيًا مُهما، كي تتمكن من دخول سوق التجارة العالمية، (Steiber and Alänge, 2013)، فقد أصبح من الأمور الجلية أن إدارة الجودة الشاملة له بُعد عالمي، فهذه المرحلة التي يمر بها العالم تتميز بالكثير من المفاهيم الجديدة كالعولمة، ومُنظمة التجارة العالمية، والتحول نحو اقتصاد السوق، كل هذه الأحداث تدفع إلى ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري، فقد أثبت قدرته عمليا على مُواجهة ومُواكبة عمليات التأقلم والاندماج، ومُجابهة التغيرات المُتسارعة، وبالتالي المحافظة على البقاء (Mitrev et al., 2016)، كما ويتطلب تبني إدارة الجودة الشاملة، أن تقوم المنظمات بالتركيز على تحقيق أهداف ملموسة؛ يعنى ذلك تحسين الأداء المؤسسي والاستفادة القصوى من الموارد لتحقيق الأهداف المُعلنة، وترجمة الرؤية إلى حقيقة واقعية (Agus and Hassan, 2011).

إدارة الجودة الشاملة كمفهوم حديث من المفاهيم الإدارية التي تقوم على حزمة من المبادئ والأفكار، التي يُمكن أن تحقق أفضل أداء لأي إدارة تتبناها، ذكر المصري (2005) أن مُنظمات الأعمال تشهد بمرور الزمن العديد من التحديات الجلية المُقترنة بالجوانب الكمية والنوعية على الصعيدين السِّلعي والخدمي على حد سواء، ولارتباط إدارة الجودة بالجانبين الكمي والنوعي، يُمكن تسخيرها كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، وقد تُوج ذلك بتوجيه الاهتمام بوضع الأطر الفلسفية والفكرية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث تم وضع ثلاث ركائز هادفة في هذا المجال وهي:

1. تحقيق رضا العميل سواء الداخلي أو الخارجي.
2. مساهمة العاملين في المنظمة.
3. استمرار التحسين والتطوير في جودة السلعة أو الخدمة.

كما يجب الأخذ في الاعتبار أن إدماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة ببنية المنظمة، والعمل بها كأسلوب قيادي يُنشئ فلسفة تنظيمية تُساعد على تحقيق أعلى درجة مُمكنة لجودة السلع والخدمات، وأن نجاحها في تحقيق قيمة وجودة فعلية للمنظمة؛ يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها، التي أثبتت نجاحاً مُستمراً في تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي، فإدارة الجودة الشاملة تتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه جميع المنظمات، وهو تحقيق رضا العملاء وتقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراتهم الشرائية، ويتحقق ذلك من خلال حث كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة، على التفاعل واستثمار الموارد المتاحة، من مواد أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارية وإستراتيجية، ومعايير ومواصفات للاستثمار الأمثل بكفاءة وفاعلية (حمود، 2000).

10.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- إن تطبيق وتبني ثقافة برنامج إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح في الشركات؛ يضمن خفض التكاليف وتقليل الوقت اللازم لأداء المهام وتحقيق الجودة (البناء، 2006)، وذلك لأن أهداف إدارة الجودة الشاملة هي:
- خفض التكاليف: فمن متطلبات الجودة تنفيذ المهام بالطريقة الصحيحة من أول مرة؛ وينتج عن ذلك تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال: تمنع إدارة الجودة الشاملة أن تكون إجراءات تنفيذ الأعمال طويلة وجامدة، مما يُقلل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.
- تحقيق الجودة: تقلل إدارة الجودة الشاملة من شكاوى العملاء؛ من خلال العناية بالتحسين المستمر في العمليات لضمان تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء.

10.3 أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التصنيع الغذائي:

تتجلى أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التصنيع الغذائي في تحسين نوعية المنتجات والمعايير الصحية والبيئية، ويساهم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق رضا العملاء وزيادة التنافسية في السوق، بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الجودة الشاملة تُعزز الثقة بالمنتجات الغذائية وتُحد من المخاطر الصحية والبيئية المُحتملة، مما يُساهم في سلامة المستهلكين والمحافظة على سُمعة المؤسسات الغذائية (Steiber and Alänge, 2013). أما على المدى الطويل فإن إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يجعل الأعمال التجارية ناجحة، وذلك بضمان رضا العملاء والتركيز عليه، وبشكل عام، عندما تتبنى المنظمات نهج إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح وفعال؛ فإنها تضمن مشاركة جميع أعضاء الشركة في التحسين المستمر للعمليات الادارية والتشغيلية والمنتجات والخدمات والثقافة التنظيمية، وكلما كانت منظمة الأعمال توفر مُنتجات وخدمات معينة

للعلماء، وفقاً لتوقعاتهم، ويتم التسليم دون أي متاعب وبأسعار معقولة، تصبح المنظمة ناجحة في إقامة علاقات جيدة مع العملاء، ويتحول العملاء الراضون إلى عملاء مُكررين، ويساعدون في جلب المزيد من العملاء وتحسن إدارة العمليات التجارية بطرق مختلفة (Agus and Hassan, 2011).

ويُمكن نظام إدارة الجودة الشاملة الإدارة من النظر داخل الوظائف، وكيفية إنجازها وفهم عمليات المنظمة من خلال التركيز على العملية الداخلية، وفهم طريقة عمليات الموائمة في إنتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة للعميل (الفعالية)، واتساق العمليات وإنتاجية العملية (الكفاءة)، فالإنتاج المُتسق للمنتج والخدمات المطلوبة وضمان الفعالية والكفاءة؛ يُمكن الإدارة من الحد من هدر المال والوقت والموارد، وتأمين الهدف طويل المدى للشركة، ويوفر نظام إدارة الجودة الشاملة الدعم للإدارة من خلال ضمان النجاح والاستقرار في السوق، فنظام إدارة الجودة الشاملة يُوفر للإدارة معلومات الجودة والتحليل، والتي تُحسن الأداء الإنتاجي للمنظمة، وعلى مَسار مُوازٍ، يُساعد نظام إدارة الجودة الشاملة على هيكلة الإدارة الاستراتيجية والسياسات بطريقة أكثر فعالية لتحقيق رضا العملاء، وفقاً لما ذكره (Agus and Hassan, 2011).

يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء الأعمال من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، كما تُوفّر الأدوات واستراتيجيات هيكلة الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد، فنظام إدارة الجودة الشاملة القدرة على تشجيع ودعم مجهودات الإدارة في التركيز على تحسين هذا الجزء، لضمان الجودة من خلال بناء علاقات ناجحة مع الموردين وممارسة إدارة الموردين، مما له تأثير إيجابي على معايير أداء مختلفة مثل: الجودة والتسليم والمرونة والتكلف، فمُنظمات الأعمال تكون فيها جميع العمليات مُرتبطة ببعضها البعض، فالتحسين المُستمر الذي يفرضه نظام إدارة الجودة الشاملة، بل وحتى التحسينات الصغيرة التي يتم إجراؤها بأعداد كبيرة، ستؤثر إيجاباً على تحسين الأداء العام، بسبب إشراك الناس من جميع المستويات والأقسام في وظائف ضمان الجودة (Steiber and Alänge, 2013).

10.4 المعوقات التي تُواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يُوجد هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيقه بينما تغفل مؤسسات أخرى، وفيما يلي أبرز هذه المعوقات:

- 1) المعوقات القيادية: وهي معوقات لها علاقة بالسلطة الإدارية سواء كانت الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، ومن هذه المعوقات (الدرادكة والشبلي، 2011):
 - وجود تغيير مُستمر في القيادة الإدارية، يُقلل من قدرتها على السيطرة على برنامج الجودة الشاملة، وتحقيق الأهداف.
 - عدم قدرة الإدارة على وضع استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تقيّد الإدارة بتشريعات تقليدية مما يترتب عليه جمود عملية اتخاذ القرارات تجاه التطبيق أو الدعم لنظام إدارة الجودة الشاملة، ووجود قناعة لدى القيادات الإدارية بأن تطبيق الجودة الشاملة غير مناسب.
- وجود الوساطة والمحابة في اختيار القيادات الإدارية يُعتبر من أكبر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لافتقارهم للكفاءة والخبرة.
- عدم قدرة القيادات الإدارية على التفاعل مع البيئة والتغذية العكسية الناتجة عن هذا التفاعل، مما يؤدي إلى عدم اتخاذ قرارات مناسبة، والأهم أن تكون في الوقت المناسب.
- (2) المعوقات السلوكية: ترتبط هذه المعوقات ارتباطاً مباشراً بالثقافة السائدة داخل المنظمة، ومن هذه المعوقات ما يلي (الجعبري، 2021):
- تفشي الظواهر السلبية المخالفة لأخلاقيات المهنة كالوساطة والمحسوبية وغيرها.
- انتشار ثقافة الخوف من تحمل المسؤولية المترتبة على المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- وجود عدد كبير من الإجراءات العقابية، يُقابلها عدد قليل جداً من الإجراءات التحفيزية أو التي تهتم بالجانب الإنساني في العمل.
- عدم احترام العاملين وعدم اعطائهم مستحقاتهم في موعدها، مما يؤثر سلباً على الروح المعنوية للموارد البشرية في المؤسسة.
- (3) المعوقات الرقابية: ومن أهم المعوقات الرقابية في إدارة الجودة الشاملة مايلي (دورين، 2012):
- اقتصار العملية الرقابية على كشف العيوب دون اعداد خطط للوقاية منها.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية لتقييم الأداء، عن طريق التقييم الفردي للمشرفين المباشرين في صورة نماذج كتابية شهرية أو سنوية.
- تحكم العلاقات غير الرسمية في العمل، مما يضعف المتابعة الإدارية للإدارات والمكاتب.
- غموض وتعقيد الوسائل والأدوات الرقابية من وجهة نظر المكلفين بالرقابة.
- (4) المعوقات القانونية: تواجه إدارة الجودة الشاملة معوقات قانونية من أبرزها ما يلي (الحسومي، 2021):
- عدم القدرة على تحديث وتطوير التشريعات بما يتناسب مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم توفر المرونة في القوانين بما يسمح بمجاراة الحالات الطارئة.
- وضع تشريعات وقوانين غير مبنية على معلومات دقيقة.
- دعم التشريعات لأفكار ومعتقدات تقليدية في العمل مثل الأقدمية تعكس الكفاءة.
- (5) المعوقات المرتبطة بالتدريب: ذكر ابن طالب (2011) أن أهم هذه المعوقات مايلي:
- عدم وجود مراكز متخصصة ومجهزة للحصول على تدريب فعال.

- اختيار المُتدربين عن طريق الواسطة والمُحاباة وليس الكفاءة والجدارة.
- عدم النظر إلى العملية التدريبية على أنها وسيلة لتأدية العمل على أكمل وجه، وليست غاية في حد ذاتها.
- التدريب فقط دون الممارسة الفعلية لن تؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- العشوائية في التدريب وعدم التخطيط الجيد حسب الاحتياجات التدريبية المهمة.
- التركيز على الكمية وعدم اعطاء الأهمية والنوعية حقها عند النظر إلى أهمية البرامج التدريبية.
- الجهة القائمة على التدريب غير مؤهلة للتدريب وتفتقر للمؤهلات والخبرة الكافية.
- (6) المعوقات التنظيمية: من أهم هذه المعوقات ما يلي (لقعاق، 2019):
- سوء التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة وعدم مشاركة المعلومات فيما بينها.
- خوف الموظفين المُستمر باستبدالهم في أي وقت، وإحساسهم بأن لا قيمة لهم؛ يؤدي لامتناعهم عن المشاركة في عمليات التحسين.
- تمسك كل قسم أو إدارة بحدود سلطته واختصاصه وعدم التعاون فيما بينهم.
- قصور في تطبيق الأسلوب كعدم تطبيق بعض الخطوات مثل التحسين المستمر.
- قلة الوعي برغبات العملاء وعدم القدرة على مجاراة تغير أذواقهم بسرعة وبشكل دائم.
- غياب معايير قياس الجودة الشاملة ومتطلبات العملاء، وعدم اعتراف المؤسسات بمعوقات الجودة الشاملة التي تواجهها.
- مقاومة التغيير، وعدم رغبة بعض العاملين في تطبيق أدوات الجودة الشاملة.
- (7) المعوقات الإدارية: تُعيق المعوقات الإدارية الوظائف الأساسية للمنظمة وتذكر منها (دورين، 2012):
- عدم قدرة الإدارات على توفير الدعم والوعي والتجهيز والتدريب اللازم للعاملين بالمؤسسة بأهمية الجودة الشاملة.
- غموض الرؤية والاستراتيجية، ينتج عن ذلك استحالة التنفيذ، أو أن الموارد لا تسمح بذلك.
- التأخر في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت والمكان المناسبين لمعالجة المشاكل.
- الاستعانة بمستشارين لا يعرفون البيئة المحيطة بالعمل حق المعرفة، مما يجعل ذلك من آرائهم بعيدة عن الواقع الذي تعيشه المؤسسة.
- ضعف أنظمة المعلومات والاتصال، وعدم مشاركة المعلومات بين المستويات المختلفة للإدارة، الأمر الذي قد يُضعف مشاركة العاملين، ويُؤدي لخسارة أي مقترح قد يحمل ابتكارًا أو ابداعًا جديدًا.
- (8) المعوقات المالية: ومن هذه المعوقات (الحسومي، 2021):

- عدم توفير المُخصصات المالية والكوادر المهنية المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة.
 - ارتفاع تكلفة التدريب على التقنيات الحديثة وصيانتها.
- الجدير بالذكر هنا أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم تعد ترفاً، بل أصبحت حالياً ضرورةً حتمية، فهي مقياس يُساعد على تطوير الأداء المؤسسي في جميع القطاعات والمجالات، وعلى جميع المستويات الإدارية والتشغيلية.

11. اجراءاتُ البحث الميدانية:

سنتناولُ في هذا الجزء منهجية البحث ومُجتمع البحث، وأداة البحث وعرض وتحليل بيانات البحث الميدانية.

11.1 منهجية البحث:

تبعاً للمتطلبات التي يُملئها هذا البحث، وطبيعة المعلومات التي تناولها، تم الاستعانة بمناهج مختلفة في دراسة هذه المشكلة، حيث تم الاعتماد في ذلك على:

المنهج الوصفي الاستكشافي الذي يعتمد على الدراسة الميدانية: الذي يُركز على وصف دقيق للأبعاد المختلفة لوصف بُعدي نظام الجودة الشاملة وتأثير المعوقات البشرية، والفنية، والإدارية، والتكنولوجية، على تطبيقه في مؤسسات التصنيع الغذائي، بما يسمح بالتشخيص الدقيق لكافة جوانب كل بُعد، وذلك بالاعتماد على البحوث الأكاديمية والدراسات المتخصصة في المجال.

المنهج الإحصائي: تم ذلك باتباع الطريقة المذكورة في هلال (2019)، عن طريق استخدام تحليل الثبات (المصادقية) Reliability Analysis، باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cornbach Alpha، وتم استخدام اختبار كروسكال ولاس Kruskal-Wallis Test لتحديد العلاقة بين مستويات الاتجاهات نحو معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة في الصناعات الغذائية، باختلاف كل من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتحديد اتجاهات المبحوثين حول مُتغير الدراسة والأبعاد المُكونة له، وذلك من خلال استخراج جداول التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لعبارات الأبعاد.

11.2 مُجتمعُ البحث:

يُمثل مُجتمع الدراسة جميع العاملين في مصانع شركة الريحان للصناعات الغذائية في مدينة بنغازي، والبالغ عددهم 265 عاملاً، وتم اختبارهم كمفردة للدراسة كونهم يتوفر فيهم تنوع الأنشطة الإنتاجية، والتي تندرج تحت إدارة وأقسام مختلفة، بالإضافة إلى أنَّ شركة الريحان للصناعات الغذائية تُعتبر من أكبر شركات

الصناعات الغذائية في ليبيا عامة والمنطقة الشرقية خصوصاً، والتي تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية، مما يجعلها نموذجاً يُساعد على تحقيق أهداف الدراسة.

11.3 أداة البحث:

بعد الاطلاع والبحث في كُلِّ ما يُمثِّل للدراسة بصلّة من الدراسات السابقة، تم اتباع الطريقة المذكورة في هلال (2019) لوضع أداة البحث، وتم عرض الاستبانة على عددٍ من الأساتذة المُتخصصين في مجال الإدارة بلغ عددهم 4 للتحقق من مُتغيرات الاستبانة، وتكونت أداة البحث من استبانة مُغلقة ومفتوحة الأسئلة تحتوي على مجموعة من العبارات، والتي تعكس أهداف البحث في صورة أسئلة للإجابة عن ها من قبل الخبراء والكوادر في المصنع، والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق مبادئ الجودة على تلك المصانع، وقد تم تجزئة استبانة الاستبانة إلى جزئين هما:

1. الجزء الأول: ويتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
2. الجزء الثاني: ويتعلق بمُعوقات تطبيق إدارة الجودة ويتكون من (24) عبارة، توزعت على (4) مُعوقات وفقاً للآتي:

- أ. المُعوقات البشرية وقد احتوت على ست عبارات وهي العبارات من (1-6).
 - ب. المُعوقات الفنية وقد احتوت على ست عبارات وهي العبارات من (7-12).
 - ج. المُعوقات الإدارية وقد احتوت على سبع عبارات وهي العبارات من (13-19).
 - د. المُعوقات التكنولوجية وقد احتوت على خمس عبارات وهي العبارات من (20-24).
- وقد صيغت جميع عبارات القياس بصورة سلبية مُقاسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي: ضعيف جداً - ضعيف - متوسط - مرتفع - مرتفع جداً، وتم الاعتماد على المعيار الآتي كما في جدول (2) لتفسير النتائج.

جدول (2): معيار ليكرت لتفسير النتائج الوصفية

المستوى	الوزن النسبي (%)		الاتجاه	المتوسط المرجح	
	من	إلى أقل من		من	إلى أقل من
منخفض جداً	20	36	ضعيف جداً	1	1.8
منخفض	36	52	ضعيف	1.8	2.6
متوسط	52	68	متوسط	2.6	3.4
مرتفع	68	84	مرتفع	3.4	4.2
مرتفع جداً	84	إلى أقل من أو تساوي 100	مرتفع جداً	4.2	4.20

المصدر: دراسة هلال (2019).

11.4 قياس الصدق والثبات لأداة الدراسة:

تم قياس صدق مقياس الدراسة بطريقتين:

أ. الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة بلغ عددهم (4) للتحقق من متغيرات الاستبانة، وتم أخذ ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج الاستبانة بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات لتصبح أكثر فُدرة على تحقيق غاياتها المُعدة لدراستها، وقد اعتبر الباحثان الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري لمحتوى الأداة، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

ب. الصدق الإحصائي:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة، تم قياس درجة الصدق الذاتي أو الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، فمن الصفات الأساسية التي يجب أن تكون موجودة في أداة جمع البيانات عند كتابة البحث العلمي هي الثبات، وتوفر هذه الخاصية إمكانية الحصول على نتائج صحيحة ومُعتمدة إذا تم استخدامها في البحث العلمي، ويُعرف الثبات على أنه قدرة الأداة على قياس ما صُممت لقياسه في فترات زمنية متفاوتة، وحُلوها من أخطاء القياس سواء كانت أخطاء عشوائية أو مُنظمة، وللتحقق من درجة الثبات الداخلي لمقياس الدراسة، فقد تم استخدام مُعادلة ألفا كرونباخ Cronbach alpha :

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum Q2q}{q2t} \right)$$

حيث أن: α = معامل الثبات N = عدد العبارات 1 = مقدار الثبات

$\sum$ = مجموع $Q2q$ = تباين كل عبارة $q2t$ = التباين الكلي للمقياس بعد جمع الدرجات

وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبتطبيق المُعادلة تم الحصول على مُعاملات الثبات الآتية:

جدول (3): ثبات وصدق مقياس الدراسة

المعوقات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	معامل الصدق*
المعوقات البشرية	6	0.878	0.937
المعوقات الفنية	6	0.87	0.933
المعوقات الإدارية	7	0.873	0.934
المعوقات التكنولوجية	5	0.868	0.932
المعوقات التي تواجه إدارة الجودة في مصانع الأغذية	24	0.924	0.961

*معامل الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

يَتَضَح من الجدول (3) أن قيم معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة ومعاملات الصدق الذاتي عالية، حيث بلغت درجة ثبات أداة الدراسة (0.924) ودرجة الصدق (0.961)، وأن معاملات ثبات متغيرات الدراسة تتراوح بين (0.868-0.878)، وأن معاملات الصدق تراوحت بين (0.932-0.937) وهو ما يدل على أن أداة تجميع البيانات تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مقارنة بالمستوى المقبول (0.70) وهو الحد المقبول لثبات أي مقياس وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد على الاستبانة في التطبيق الميداني كأداة من أدوات جمع البيانات، التي لديها القدرة على قياس ما صُممت من أجله لإجراء هذه الدراسة.

11.6 عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال بيان خصائصها الديموغرافية والوظيفية، وتحليل أبعاد الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يمهد الإجابة على أسئلة الدراسة.

11.6.1 تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة:

استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية في تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة، كما وردت في استمارة الاستبيان، وذلك كما هو موضح بالجدول (4):

جدول (4): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30 عام	82	30.9
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	94	35.5
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	78	29.4
	من 50 فأكثر	11	4.2
	المجموع	265	100.0
المؤهل العلمي	لا يوجد	88	33.2
	ثانوي	95	35.8
	دبلوم متوسط	2	0.8
	ليسانس	9	3.4
	بكالوريوس	66	24.9
	ماجستير	5	1.9
	المجموع	265	100.0
التخصص العلمي	لا يوجد	183	69.1
	إدارة أعمال	7	2.6
	هندسة	17	6.4
	اقتصاد	15	5.7
	علوم	20	7.5
	آداب	9	3.4
	إدارة عامة	6	2.3

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
	اعلام	3	1.1
	محاسبة	3	1.1
	تقنية المعلومات	2	.80
	المجموع	265	100.0
المسمى الوظيفي	موظف	187	70.6
	مشغل آلة تعبئة	6	2.3
	مشرف	22	8.3
	مدير إدارة	7	2.6
	فني	34	12.8
	عامل سير	2	.80
	رئيس قسم	5	1.9
	أمن صناعي	2	.80
	المجموع	265	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	42	15.8
	من سنة إلى 5 سنوات	56	21.1
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	126	47.5
	أكثر من 10 سنوات	41	15.5
	المجموع	265	100.0

تُظهر نتائج الدراسة الخاصة بالفئات العمرية للمبحوثين كما يُبين جدول (4) أن أكثر من ثلث العينة زادت أعمارهم عن 39 سنة، بينما الثلثين من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 40 سنة، وهذا يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب.

كما وتُظهر نتائج الدراسة الخاصة بالمؤهل العلمي أن النسبة الأكبر من المبحوثين والتي بلغت (35.8%) كان مستواهم التعليمي هو الشهادة الثانوية، بينما (33.2%) منهم لا يوجد لديهم مؤهل علمي، أما (24.9%) فكان لديهم البكالوريوس و(3.4%) ليسانس و(1.9%) ماجستير، ونسبة (0.8%) كان مستواهم دبلوم متوسط، ويدل ذلك على أن شركة الريحان للصناعات الغذائية تجمع طيفاً واسعاً من المؤهلات العلمية، كما أنها تُوفر فرص عملٍ لعدد كبير ممن لم يتحصلوا على مؤهل علمي.

تُبين نتائج الدراسة الخاصة بالتخصص العلمي كما يُبين جدول (4) أن نسبة كبيرة من المبحوثين، والتي بلغت (69.1%) لا يوجد لديهم تخصص، بينما (7.5%) تخصصهم العلوم و(6.4%) كان تخصصهم الهندسة و(5.7%) اقتصاد، ثم يأتي تخصص الآداب بنسبة (3.4%) وإدارة الأعمال بنسبة (2.6%)، ونسبة (2.3%) من المبحوثين تخصصهم إدارة عامة و(1.1%) تخصصهم إعلام، وبنفس النسبة تخصصهم محاسبة فقط (0.8%) منهم تخصصهم تقنية المعلومات، ويشير ذلك إلى قدرة شركة الريحان للصناعات الغذائية على

استيعاب جميع التخصصات العلمية، والاستفادة من المتخصصين كلاً في تخصصه لتحقيق أهدافها، وتوفير فرص عمل لمن ليس لديهم تخصص.

يتضح من نتائج الدراسة الخاصة بالمسمى الوظيفي كما يُبين جدول (4) أن نسبة الذين مُستوَاهم الوظيفي مدير إدارة بلغ حوالي 2.6% من المبحوثين، والذين مُسماهم الوظيفي موظف كان 70.6%، وكان 8.3% مُشرف و 1.9% رئيس قسم، والذين مُستوَاهم الوظيفي فني بلغت نسبتهم 12.8% و 2.3% مُشغل آلة تعبئة، و 0.8% عامل سير، وبنفس النسبة للأمن الصناعي، ويدل ذلك على اتباع شركة الريحان لهيكلية إدارية واضحة لضمان سير العمل على أكمل وجه.

تُظهر نتائج الجدول الخاص بدراسة عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للمبحوثين كما يُبين جدول (4) أن قرابة نصف المبحوثين حوالي 47.5% لديهم من 6 إلى 10 سنوات خبرة، و 15.8% لم تتجاوز خبرتهم في مجال العمل السنة، بينما 21.1% منهم كانت خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات، أما الذين تجاوزت خبرتهم 10 سنوات فيُمثلون 15.5%، ويدل ذلك على انخفاض معدل دوران الموظفين في شركة الريحان، ووجود بعض العاملين بها لمدة تزيد عن العشر سنوات، واكتسابهم لخبرة كبيرة في مجال الصناعات الغذائية تدعم الشركة في تحقيق أهدافها وتدريب جيل جديد من العمال.

11.6.2 تحليل البيانات الأساسية للإجابة على أسئلة الدراسة:

الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والذي ينص على الآتي: هل هناك معوقات (بشرية، فنية، إدارية، تكنولوجية) تُعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية بمدينة بنغازي؟ للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحثان جداول التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية والمستوى والرتبة في تحليل إجابات مُجتمع الدراسة حول السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (5):

جدول (5): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية بمدينة بنغازي

المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	المستوى	الرتبة
المعوقات البشرية	4.200	0.540	84.0	مرتفع	1
المعوقات التكنولوجية	4.165	0.483	83.3	مرتفع	2
المعوقات الفنية	4.095	0.298	81.9	مرتفع	3
المعوقات الإدارية	3.806	0.266	76.1	مرتفع	4

يتضح من الجدول (5) أن المعوقات بأبعادها البشرية والفنية والإدارية والتكنولوجية، والتي تُواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية، وصلت إلى مستوى مرتفع بمتوسط يتراوح بين (3.806-4.200) ووزن نسبي يتراوح بين (76.1%-84.0%)، حيث تأتي المعوقات البشرية في الترتيب

الأول، تليها المُعوقات التكنولوجية، ثم تأتي بعد ذلك المُعوقات الفنية وفي المرتبة الأخيرة تأتي المُعوقات الإدارية.

يتفق ذلك مع عدة دراسات أُجريت على الشركات الليبية العاملة في مختلف الصناعات، بما فيها الصناعات الغذائية، منها دراسة (Shibani et al., 2012) وذكر أن الشركات الصناعية الليبية تُعاني نقصاً واضحاً في الحرص على توفير عوامل نجاح تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة، ولمزيد من التفصيل بينت نتائج الدراسات أن هناك ضعفاً في نظام الاتصالات والمعلومات؛ حيث تعتمد على الصيغ الورقية واللفظية، مما يؤدي إلى انخفاض الجودة وانخفاض سبل المعلومات، إضافة إلى نقص في المعرفة بإدارة الجودة الشاملة، وأن الشركات الليبية لا تزال تُكافح من أجل تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بفعالية، ويُعزى ذلك لعدة أسباب منها: حزمة ممارسات غير فعالة، وطرق تنفيذ غير مناسبة، وبيئة تنفيذ غير مناسبة، وضعف البنية التحتية، كما تبين أن الالتزام الإداري هو أهم عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة، من حيث تأثيرها على مستوى فاعلية ونجاح التنفيذ للنظام، وبالرغم من الموقف الإيجابي لإدارة الشركات الليبية تجاه تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك حاجة كبيرة لتوجه المديرين إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لعناصر ومكونات وممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ للرفع من مستوى نجاح وفعالية التنفيذ، واتاحة الفترة الزمنية اللازمة لها لتنفيذها بالمستوى المطلوب.

11.6.3 الإجابة على السؤال الفرعي الأول (المُعوقات البشرية):

للإجابة على السؤال الفرعي الأول: هل توجد مُعوقات بشرية ذات دلالة إحصائية تُعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية بمدينة بنغازي؟ استخدم الباحثان جداول التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والمستوى والرتبة في تحليل إجابات مجتمع الدراسة حول هذا السؤال، وذلك كما هو مبين في الجدول (6)، وأشارت النتائج الوصفية الخاصة ببُعد المُعوقات البشرية؛ أن المتوسط الحسابي له قد بلغ (4.200) بانحراف معياري (0.540)، ووصل الوزن النسبي لهذا البُعد (84.0%)، وبناءً على هذه النتائج فإن المُعوقات البشرية في مصنع الريحان للصناعات الغذائية جاءت في مستوى مُرتفع، ولذلك تظهر الحاجة الماسة لوجود خطة استراتيجية لحل المُعوقات البشرية التي تُواجه مصانع الأغذية في ليبيا، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسات هلال (2019)، (Tutu and Anfu, 2019)، العمري (2013) والتي أشارت إلى أن الاهتمام بمشاركة الموظفين في عملية التحسين المستمر، وتحفيزهم، يؤدي إلى الانتظام في أداء العمل، وأن تبني ثقافة العمل الجماعي له تأثير على تنمية وتطوير كفاءة أداء الموارد البشرية تجاه تطبيق أنظمة الجودة الشاملة.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعد المعوقات البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	المستوى	الترتبة
ضعف كفاءة العاملين في مجال التدريب على أنظمة الجودة الشاملة	3.626	0.597	72.5	مرتفع	6
قلة الخبرة التنظيمية والإدارية في مجال أنظمة الجودة الشاملة	4.396	0.727	87.9	مرتفع جدا	3
عدم توافر برامج خاصة للعاملين في الشركة تؤهلهم لتطبيق أنظمة إدارة الجودة بصورة مستمرة	4.351	0.858	87.0	مرتفع جدا	4
قلة برامج التدريب والتأهيل المتخصصة في مجال ضبط الجودة	4.498	0.652	90.0	مرتفع جدا	1
عدم تشجيع وتحفيز العاملين تجاه ضبط الجودة	4.419	0.719	88.4	مرتفع جدا	2
قلة وجود كوادرات محلية مؤهلة ومتخصصة في مجال الجودة	3.909	0.701	78.2	مرتفع	5
المعوقات البشرية	4.200	0.540	84.0	مرتفع	-

وتفصيليًا يحتوي هذا البُعد على 6 عبارات، يتضح لنا أن العبارات المكونة لهذا البُعد قد جاءت مُرتبةً تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي كالتالي: جاءت عبارة "قلة برامج التدريب والتأهيل المتخصصة في مجال ضبط الجودة" في المَرتبة الأولى، فحصلت على متوسط قدره 4.49 ووزن نسبي 90%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمُعوق بشري لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مرتفعًا جدًا)، وتؤكد هذه النتيجة ضرورة وضع برامج التدريب والتأهيل المتخصصة في ممارسة أنظمة الجودة الشاملة.

في حين أظهرت النتائج أن عبارة "عدم تشجيع وتحفيز العاملين تجاه ضبط الجودة" قد جاءت في المَرتبة الثانية بمتوسط بلغ 4.41 ووزن نسبي قدره 88.4%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمُعوق بشري لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مرتفعًا جدًا)، وتؤكد هذه النتيجة ضرورة وضع خطط أكثر فعالية من جهة إدارة المصنع؛ لتشجيع وتحفيز العاملين تجاه ممارسة وتطبيق أنظمة الجودة الشاملة.

بينما أخذت عبارة "قلة الخبرة التنظيمية والإدارية في مجال أنظمة الجودة الشاملة" المَرتبة الثالثة بمتوسط بلغ 4.39 ونسبة مئوية 87.9%، ذلك يجعل مستوى هذه العبارة كمُعوق بشري لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مرتفعًا جدًا)، وفيما يتعلق بعبارة "عدم توفر برامج خاصة للعاملين في الشركة تؤهلهم لتطبيق أنظمة إدارة الجودة بصورة مستمرة" فقد جاءت في المَرتبة الرابعة بمتوسط 4.35 ووزن نسبي 87%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمُعوق بشري لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مرتفعًا جدًا)، ويرى الباحثان أهمية كبيرة لهاتين العبارتين، الأمر الذي يستدعي وضع استراتيجية شاملة لوضع خطط وبرامج تدريبية خاصة بالمستويات الإدارية المختلفة؛ للتدريب على النظم الإدارية في مجال إدارة وتطبيق أنظمة الجودة الشاملة، وأخرى خاصة بالعاملين في الشركة تؤهلهم لتطبيق إدارة الجودة بصورة مستمرة.

أما المَرتبة الخامسة فكانت من نصيب عبارة "قلة وجود كوادرات محلية مؤهلة ومتخصصة في مجال الجودة" والتي أخذت متوسط قدره 3.9 ووزن نسبي 78.2%، ذلك يجعل مستوى هذه العبارة كمُعوق بشري لتطبيق

أنظمة الجودة الشاملة (مرتفعاً)، ويُشير ذلك إلى ضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية والتدريبية بتخصصات الجودة وإدارتها، وذلك لِخَلْقِ كِوادرٍ مَحَلِيَّةٍ مُؤَهَّلةٍ ومُتَخَصِّصةٍ في مَجَالِ الجودة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كُلِّ مِن: هلال (2019)، (Shibani et al., 2012)، (Mosadeghrad, 2014)، والتي أكدت نتائجها أن العوائق الرئيسية أمام استراتيجية إدارة الجودة الشاملة المُوجَّهة نحو تحسين العمليات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير العمل، هي محدودية الموارد، ونقص المعرفة، ونظرة الإدارة فيما يتعلق بتطوير العمل، مما يتطلب التزام الإدارة والتركيز على العملاء والمُكافآت والتدريب والتحسين المستمر، والتعاون والعمل الجماعي لنجاح تطبيق أنظمة الجودة الشاملة.

11.6.4 الإجابة على السؤال الفرعي الثاني (المعوقات الفنية):

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني: هل توجد معوقات فنية ذات دلالة إحصائية تُعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية بمدينة بنغازي؟ استخدم الباحثان جداول التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية والمستوى والرتبة في تحليل إجابات مُجتمع الدراسة حول هذا السؤال، وذلك كما هو مُبين في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعيد المعوقات الفنية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	المستوى	الرتبة
قلة الاهتمام بتطوير المنتجات المكتملة للصناعات الغذائية	3.136	0.741	62.7	متوسط	5
ضعف القدرة الفنية في مجال صيانة الآلات	3.479	0.658	69.6	مرتفع	4
قلة المعلومات الفنية حول نظم إدارة الجودة	4.057	0.571	81.1	مرتفع	3
إهمال إجراء الفحوصات والاختبارات المخبرية للتأكد من مطابقة المنتجات لمعايير الجودة يجعل مواصفات جودة أقل من اللازم	4.347	0.500	86.9	مرتفع جداً	2
عدم استخدام المواد الخام ذات الجودة العالية	4.774	0.446	95.5	مرتفع جداً	1
عدم إلزام الموردين للمواد الخام بمعايير الجودة	4.777	0.492	95.5	مرتفع جداً	1
المعوقات الفنية	4.095	0.298	81.9	مرتفع	-

يحتوي هذا البُعد على 6 عبارات، ويُمكن ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي كالتالي: احتلت عبارتي "عدم استخدام المواد الخام ذات الجودة العالية" و"عدم التزام الموردين للمواد الخام بمعايير الجودة" المرتبة الأولى بمتوسط 4.77 ووزن نسبي 95.5%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمُعوق فني لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مرتفعاً جداً)، وتسلط هذه النتائج الضوء على الارتباط الوثيق بين المواد الخام والموردين للمواد الخام، ومدى التزامهم بمعايير الجودة المفروضة عليهم من الشركات التي تشتري منهم المواد الخام، فالمواد الخام ذات الجودة العالية والتي إذا خضعت إلى عمليات تشغيلية مُلائمة، وتمت بفاعلية وكفاءة

للاستفادة منها الاستفادة المثلى، فإنها بطبيعة الحال ستتحول إلى منتجات ذات جودة عالية تمكن الشركة من تلبية رغبات المستهلكين عند مستوى الجودة المطلوب، لذا يجب بذل مجهودات أكبر لإلزام الموردين بمعايير الجودة المطلوبة للمواد الخام.

في حين أظهرت النتائج أن عبارة "إهمال إجراء الفحوصات والاختبارات المخبرية للتأكد من مطابقة المنتجات لمعايير الجودة أقل من اللازم" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 4.3 ووزن نسبي 86.9%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمعوق فني لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مرتفعاً جداً)، ويدل ذلك على ضرورة إنشاء مختبرات داخل المصنع؛ لإجراء الفحوصات والاختبارات المخبرية للتأكد من مطابقة المنتجات لمعايير الجودة. أتت في المرتبة الثالثة عبارة "قلة المعلومات الفنية حول نظم إدارة الجودة" بمتوسط 4.05 ووزن نسبي 81%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمعوق فني لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مرتفعاً)، ذلك يشير على أهمية توفير معلومات دقيقة وحديثة وكافية حول أنظمة الجودة الشاملة.

وفيما يتعلق بعبارة "ضعف القدرة الفنية في مجال صيانة الآلات" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.47 ووزن نسبي 69.6%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمعوق فني لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مرتفعاً)، ويدل ذلك على ضرورة التوجه إلى التحسين من مستوى قسم الصيانة في جميع النواحي، كالتدريب وتوفير معدات وتقنيات حديثة كجزء من تطبيق أنظمة الجودة الشاملة.

أما في المرتبة الخامسة فأثت عبارة "قلة الاهتمام بتطوير المنتجات المكمل للصناعات الغذائية" بمتوسط 3.13 ووزن نسبي 62.7%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمعوق فني لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (متوسطاً)، ذلك يبين ضرورة التوجه لتنويع المنتجات بما يناسب مع الأوضاع الاقتصادية، ولكن بشرط الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من: (Mitreva et al., 2016)، قنبيج والعقبي (2019)، هلال (2019)، (Fayaz et al., 2020)، حيث أشاروا إلى وجوب تحول التركيز من الطريقة التقليدية، وهي فحص واختبار المنتج النهائي وقياس الأخطاء بعد حدوثها، إلى الطريقة الحديثة التي توفرها أنظمة الجودة الشاملة، وهي السيطرة الوقائية للمخاطر في جميع مراحل سلسلة الإمدادات الغذائية، ويُنصح ذلك الفرصة للتحكم في المخاطر الأساسية لسلامة الغذاء، ويضمن مطابقة المنتجات للمعايير المعتمدة دولياً والمحددة دولياً، وتطوير العمليات التجارية، ويوفر رضا العاملين والمستهلكين والموردين وأصحاب العمل والمجتمع.

بينما تتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Psomas et al., 2014) حيث أظهرت نتائجها أن تحسين جودة العمليات الإدارية والتشغيلية في الشركة هو العامل الذي يساهم بشكل أساسي في تحقيق رضا العملاء،

في حين ثبت أن التركيز على العملاء له أهمية ثانوية، بالإضافة إلى أن زيادة جودة المنتج كانت أقل إيجابية من المتوقع في مجالات زيادة المبيعات والربحية.

11.6.5 الإجابة على السؤال الفرعي الثالث (المُعوقات الإدارية):

للإجابة على السؤال الفرعي الثالث: هل توجد مُعوقات إدارية ذات دلالة إحصائية تُعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية بمدينة بنغازي؟ استخدم الباحثان جداول التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والمستوى والرتبة في تحليل إجابات مُجتمع الدراسة حول هذا السؤال، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعد المعوقات الادارية

الرتبة	المستوى	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العِبارَة
7	متوسط	52.7	0.856	2.634	تدخل الجهات الحكومية في تسعير المنتجات
3	مرتفع	82.0	0.956	4.098	ضعف توفر المخصصات المالية
4	مرتفع	80.4	0.430	4.019	غياب سياسات ضبط ومراقبة الجودة
5	مرتفع	72.5	0.764	3.623	غياب التشريعات القانونية ال هادفة لضبط الجودة
2	مرتفع جدا	88.4	0.592	4.419	قلة الخبرة الإدارية ببرامج وش هادات الجودة
6	متوسط	67.3	0.758	3.366	ارتفاع تكاليف متطلبات الجودة (التعقيم والتعليق الصحي)
1	مرتفع جدا	89.7	0.686	4.483	غياب تبادل الخبرات بين المنشآت فيما يتعلق بجودة المنتجات الغذائية
-	مرتفع	76.1	0.266	3.806	المُعوقات الإدارية

وتفصيليًا يحتوي هذا البُعد على 7 عبارات، يتّضح لنا أن العِبارات المُكونة لهذا البُعد قد جاءت مُرتبةً تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي كالتالي: جاءت في المَرتبة الأولى عبارة "غياب تبادل الخبرات بين المنشآت فيما يتعلق بجودة المُنتجات الغذائية" بمتوسط 4.48 ووزن نسبي 89.7%، وبالتالي كان مُستوى هذه العِبارَة كمُعوق إداري لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مُرتفعًا جدًا)، ويدل ذلك على أهمية تبادل الخبرات بين المنشآت للتعلم من أخطاء الغير، واعداد الخطط الوقائية لتجنبها، ومعرفة الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة أي انحرافات حال حدوثها، أضف إلى ذلك انتاج مُنتجات ذات جودة عالية وزيادة حجم المبيعات.

بينما احتلت عبارة "قلة الخبرة الإدارية ببرامج وشهادات الجودة" المَرتبة الثانية بمتوسط 4.419 ووزن نسبي 88.4%، وبالتالي كان مُستوى هذه العِبارَة كمُعوق إداري لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مُرتفعًا جدًا)، ذلك يُشير إلى أهمية توفير دورات تدريبية عن برامج الجودة، ليس فقط للعاملين في مصانع الأغذية، بل

وللإداريين أيضاً، ليتمكنوا جميعاً من الحصول على الخبرة الكافية في مجال الجودة، والاستفادة منها بكفاءة وفعالية، كُلٌّ حسب تخصصه، فينتج عن ذلك تأهيل الشركة للحصول على شهادات الجودة.

في حين أظهرت النتائج أن العبارة التي أخذت الترتيب الثالث هي عبارة "ضعف توفر المخصصات المالية" بمتوسط 4.098 ووزن نسبي 82.0%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمعوق إداري لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مرتفعاً)، ويؤكد ذلك على ضرورة توفر قدر كافٍ من السيولة لكل قسم من أقسام مصانع الأغذية؛ وذلك لضمان مشاركتها بمستوى الأداء الإداري المطلوب عند تطبيق أنظمة الجودة الشاملة.

فيما يخص عبارة "غياب سياسات ضبط ومراقبة الجودة" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.019 ووزن نسبي 80.4%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمعوق إداري لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مرتفعاً)، ويرى الباحثان أن هذه العبارة مهمة جداً في مضمونها؛ لأن وجود وحدة لتطوير المنتجات وسياسات ضبط ومراقبة الجودة، يساعد مصانع الأغذية على انتاج منتجات ذات جودة عالية وزيادة حجم المبيعات.

وفيما يتعلق بعبارة "غياب التشريعات القانونية الهادفة لضبط الجودة" فقد أتت في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.623 ووزن نسبي 72.5%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمعوق إداري لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مرتفعاً)، وقد يرجع السبب في ذلك لسوء الاتصال بين مؤسسات وضع التشريعات القانونية ومصانع الأغذية، فبلدنا ليبيا فيها العديد من المؤسسات الحكومية التي تضع التشريعات والمعايير، والمواصفات للضبط والرقابة على الجودة في شتى أنواع الصناعات، بما فيها الصناعات الغذائية، وعلى رأسها المركز الوطني للمواصفات والقياس ومركز الرقابة على الأغذية والأدوية ومركز الخبرة القضائية وغيرها من المراكز الوطنية.

أما المرتبة السادسة فكانت من نصيب عبارة "ارتفاع تكاليف متطلبات الجودة (التعقيم والتغليف الصحي)" بمتوسط 3.366 ووزن نسبي 67.3%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمعوق إداري لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (متوسط)، يدل ذلك على ضرورة انتشار الثقافة والوعي في مجال الجودة لينتشر بذلك تطبيق أنظمتها في مصانع الأغذية الليبية، يشجع ذلك على زيادة انتشار الموردين لمتطلبات الجودة وتوفرها وبالتالي انخفاض سعرها.

الترتيب الأخير ظفرت به عبارة "تدخل الجهات الحكومية في تسعير المنتجات" والتي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط 2.634 وانحراف معياري 0.856 ووزن نسبي 52.7%، وبالتالي كان مستوى هذه العبارة كمعوق إداري لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (متوسطاً)، يدل ذلك على عدم التدخل بشكل كبير من قبل مؤسسات الدولة الليبية في فرض تسعيرة معينة على المنتجات، يأتي ذلك من باب دعم الدولة للصناعات الغذائية الوطنية لتنافس المنتجات المستوردة، مما يجعل الأسعار مناسبة للوضع الاقتصادي للمستهلكين.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من: (Yang et al., 2023)، (Fayaz et al., 2020)، قنبيج والعقبي (2019)، هلال (2019)، العمري (2013)، حيث اتفقوا جميعاً على أن عدم التزام الإدارة بالتنفيذ وضعف سبل الاتصال، ووضع استراتيجيات غير مُلائمة، وعدم توفر بيانات وموارد كافية لتحسين مستوى الأداء داخل الشركة؛ تُعتبر عوائقاً إدارية كبيرة تُواجه تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، ولمعالجة ذلك فإنهم يؤكدون على ضرورة حرص الإدارة العليا على وجود استشاريين من داخل المؤسسة أو من خارجها عند تنفيذ وتطبيق هذه الأنظمة؛ لتقليل من المعوقات وتوفير البنية التحتية اللازمة واتاحة الفترة الزمنية اللازمة لها لتنفيذها بالمستوى المطلوب، وتوفير ما يكفي من برامج التدريب والتطوير وتخصيص الموارد الكافية والمؤاتمة الثقافية، من خلال إشراك الموظفين في تنفيذ برامج الجودة، وتأمين التزام القيادة وتوفير التدريب المناسب، ومؤاتمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع الثقافة المحلية، إضافة إلى تحسين جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر، أما الدراسات التي أُجريت على قطاع الصناعة الليبي فدعت؛ إلى اعتماد إدارة الجودة الشاملة في برامج التعليم والتدريب في مؤسسات التعليم والتدريب الليبية، وتطوير ثقافة الجودة عن طريق دعم الإدارة العليا وإنشاء برنامج وطني لجوائز الجودة في ليبيا.

11.6.6 الإجابة على السؤال الفرعي الرابع (المعوقات التكنولوجية):

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع: هل توجد معوقات تكنولوجية ذات دلالة إحصائية تُعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية بمدينة بنغازي؟ استخدم الباحثان جداول التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية والمستوى والترتبة في تحليل إجابات مُجتمع الدراسة حول هذا السؤال، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمعد المعوقات التكنولوجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	المستوى	الترتبة
عدم التوجه نحو شراء الآلات والمعدات الحديثة	3.558	0.796	71.2	مرتفع	5
عدم استخدام الشركة أساليب إحصائية متطورة لاختبار المنتج	4.325	0.844	86.5	مرتفع جداً	2
عدم تمويل برامج البحوث والتطوير في مجال الجودة	4.309	0.836	86.2	مرتفع جداً	3
ارتفاع تكلفة الصيانة يعني ارتفاع في تكلفة الجودة	4.242	1.001	84.8	مرتفع جداً	4
يؤدي تعطل الآلات في الشركة إلى تدني نسبة الجودة وزيادة نسبة التالف	4.392	0.882	87.8	مرتفع جداً	1
المعوقات التكنولوجية	4.165	0.483	83.3	مرتفع	—

وتفصيليًا يحتوي هذا البُعد على 5 عبارات، يتضح أن العبارات المكونة لهذا البُعد قد جاءت مُرتبة تنازليًا بحسب المُتوسط الحسابي والوزن النسبي كالتالي: تَحصلت عبارة " يُؤدي تعطل الآلات في الشركة إلى تدني نسبة الجودة وزيادة نسبة التالف " على الترتيب الأول بمتوسط 4.392 ووزن نسبي 87.8%، وبالتالي كان مُستوى هذه العبارة كمُعوق تكنولوجي لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مُرتفعًا جدًا)، ذلك يُشير إلى ضرورة تنمية وتطوير كفاءة أداء الموارد البشرية المُتخصصة في الصيانة، إضافةً إلى توفير بدائل استراتيجية في حال تعطل الآلات في المصنع، ولا يتأتى ذلك إلا بتطبيق أنظمة الجودة الشاملة التي تعمل على تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.

بينما تَحصلت عبارة "عَدَم استخدام الشركة أساليب إحصائية مُتطورة لاختبار المُنتج" على الترتيب الثاني بمتوسط 4.325 ووزن نسبي 86.5%، وبالتالي كان مُستوى هذه العبارة كمُعوق تكنولوجي لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مُرتفعًا جدًا)، وتبعثها في الترتيب الثالث عبارة "عَدَم تمويل برامج البحوث والتطوير في مجال الجودة" بمتوسط 4.309 ووزن نسبي 86.25%، وبالتالي كان مُستوى هذه العبارة كمُعوق تكنولوجي لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مُرتفعًا جدًا)، وتُسلط هاتين العبارتين المُهمتين الضوء على ضرورة تخصيص جانبٍ من نفقات المصنع للبحث العلمي والتطوير وبحوث السوق، باستخدام الأساليب الإحصائية والبرامج الحاسوبية الحديثة؛ لتحسين جودة المُنتجات من خلال رضا المُستهلك.

أما في المَرتبة الرابعة فتأتي عبارة " ارتفاع تكلفة الصيانة يعني ارتفاعًا في تكلفة الجودة" بمتوسط 4.242 ووزن نسبي 84.8%، وبالتالي كان مُستوى هذه العبارة كمُعوق تكنولوجي لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مُرتفعًا جدًا)، ويبرز ذلك الحاجة الماسة إلى تطوير الثقافة التنظيمية؛ للدفع في اتجاه تنفيذ أنظمة إدارة الجودة الشاملة، والتي أثبتت الدراسات خلافًا للمُعتقدات الخاطئة أنها مُصممة بعناية لِتُساهم ليس فقط في تحسين نوعية المنتجات الغذائية، ولكن في زيادة فاعلية وكفاءة العمليات كماً ونوعاً، وتحسين التحكم في التكاليف أيضًا.

نأتي الآن للمَرتبة الخامسة والأخيرة وهي من نصيب عبارة "عدم التوجه نحو شراء الآلات والمعدات الحديثة" بمتوسط 3.558 ووزن نسبي 71.2%، وبالتالي كان مُستوى هذه العبارة كمُعوق تكنولوجي لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة (مُرتفعًا)، ويتطلب ذلك اعداد خطط استراتيجية جديدة، أو إجراء التعديلات اللازمة على الخطط الاستراتيجية الموجودة؛ لضمان توفير التمويل اللازم لمواكبة وتيرة التغير التكنولوجي المُتسارعة وبصفة مُستمرة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كُلٍ من: (Yang et al., 2023)، (Shibani et al., 2012)، العمري (2013)، الشامي وآخرون (2004)، فقد أظهرت نتائجها أن ضعف ثقافة الجودة لدى العاملين في الشركات الصناعية عُمومًا، وشركات الصناعات الغذائية خصوصًا كان سببًا رئيسيًا في فشل تطبيق أنظمة الجودة

الشاملة فيها، بينما نَحَتْ في ذلك الشركات التي طُورت من ثقافة الجودة عند العاملين لديها، وذلك عن طريق دعم الإدارة العليا وبناء بنية تحتية مادية جيدة تُواكب التكنولوجيا الحديثة، والتي تُستخدم الحاسوب في مجال الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة، وفي العمليات الإدارية والإنتاجية لبناء نظام اتصالات ومعلومات قوي، وفي مسار مُواز وفرت ما يكفي من برامج التدريب والتطوير وتخصيص الموارد الكافية والمؤاممة الثقافية، من خلال إشراك الموظفين في تنفيذ برامج الجودة، وتأمين التزام القيادة وتوفير التدريب المناسب، ومؤاممة ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع الثقافة المحلية، نتج عن ذلك طلبٌ مُتزايدٌ على منتجاتها وإنشاء نشاطات تصديرية، كما وتسمحُ أرباحها بدعم نشاطات البحث والتطوير.

عموماً، تظهر النتائج كما هو مبين في جدول (10) أن المعوقات بأبعادها البشرية والفنية والإدارية والتكنولوجية، التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية، وصلت إلى مستوى مرتفع بمتوسط 4.052 ووزن نسبي 81%، ويتفق ذلك مع عدة دراسات أُجريت على الشركات الليبية العاملة في مختلف الصناعات، بما فيها الصناعات الغذائية، فقد ذكر (Shibani et al., 2012) أن الشركات الصناعية الليبية تُعاني نقصاً واضحاً في الحرص على توفير عوامل نجاح تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة.

بينت نتائج الدراسات أن هناك ضعفاً في نظام الاتصالات والمعلومات؛ حيث تعتمد على الصيغ الورقية واللفظية، مما يؤدي إلى انخفاض الجودة وانخفاض سبل المعلومات، بالإضافة إلى نقص في المعرفة بنظام إدارة الجودة الشاملة، وكذلك نقصاً في التزام الإدارة بتطبيقه، لذا يرى الباحثون أن قطاع الصناعة في ليبيا لا يزال في مرحلة مُبكرة من الفهم والتطبيق الصحيح لأنظمة الجودة الشاملة، وذلك بسبب نقص البنية التحتية، والتي لم تحرص الإدارة العليا على اعتمادها، بسبب نقص المهارات التعليمية.

جدول (10) المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للمعوقات

المعوقات مجتمعة	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	المستوى
المعوقات التي تواجه إدارة الجودة في مصانع الأغذية	4.052	0.230	81.0	مرتفع

أظهرت النتائج أن الشركات الليبية لا تزال تُكافح من أجل تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بفعالية، ويُعزى ذلك لعدة أسباب منها: حزمة ممارسات غير فعالة، وطرق تنفيذ غير مناسبة، وبيئة تنفيذ غير مناسبة، وضعف البنية التحتية، كما تبين أن الالتزام الإداري هو أهم عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة، من حيث تأثيرها على مستوى فاعلية ونجاح التنفيذ للنظام، وبالرغم من الموقف الإيجابي لإدارة الشركات الليبية تجاه تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك حاجة كبيرة لتوجيه المديرين إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لعناصر ومكونات وممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ للرفع من مستوى نجاح وفعالية التنفيذ، وإتاحة الفترة الزمنية اللازمة لها لتنفيذها بالمستوى المطلوب.

11.6.7 الإجابة على السؤال الفرعي الخامس:

للإجابة على السؤال الفرعي الخامس: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية بمدينة بنغازي؟ وتُعزى إلى المتغيرات الآتية: الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة لمجتمع الدراسة؟ واستخدم الباحثان المستوى والرتبة في تحليل إجابات مجتمع الدراسة حول هذا السؤال، واستخدم الباحثان اختبار كروسكال ولاس Kruskal-Wallis Test لتحديد العلاقة بين مستويات الاتجاهات نحو معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة في الصناعات الغذائية، باختلاف كل من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة.

وتشير نتائج اختبار كروسكال ولاس Kruskal-Wallis Test كما هو مبين في جدول (11) إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين على المعوقات التي تواجه إدارة الجودة في مصانع الأغذية وفقاً للفئة العمرية، وقد يرجع ذلك للاختلاف في الخبرة والتجرب باختلاف عمر الشخص.

جدول (11): نتائج اختبار كروسكال ولاس Kruskal-Wallis Test لاختبار تساوي المعوقات وفقاً للفئة العمرية

الفئة العمرية	متوسط الرتب	قيمة احصاء مربع كاي	القيمة الاحتمالية
المعوقات التي تواجه إدارة الجودة في مصانع الأغذية	أقل من 30 عام	140.99	16.599
			0.001

تُشير نتائج اختبار كروسكال ولاس Kruskal-Wallis Test كما هو مبين في جدول (12) إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين على المعوقات التي تواجه إدارة الجودة في مصانع الأغذية وفقاً للمؤهل العلمي للمبحوثين، ويدل ذلك على أن الخلفية التعليمية تؤثر على وجهة النظر الشخصية.

جدول (12) نتائج اختبار كروسكال ولاس Kruskal-Wallis Test لاختبار تساوي المعوقات وفقاً للمؤهل العلمي للمبحوثين

المؤهل العلمي	متوسط الرتب	قيمة احصاء مربع كاي	القيمة الاحتمالية
المعوقات التي تواجه إدارة الجودة في مصانع الأغذية	دبلوم متوسط	10.105	0.018
	ليسانس		
	بكالوريوس		
	ماجستير		
	11.50		
	23.50		
	44.36		
	48.20		

تُشير نتائج اختبار كروسكال ولاس Kruskal-Wallis Test كما يُبين جدول (13) إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين على المعوقات التي تواجه إدارة الجودة في مصانع الأغذية وفقاً للتخصص العلمي للمبحوثين.

جدول (13) نتائج اختبار كروسكال ولاس Kruskal-Wallis Test لاختبار تساوي المعوقات وفقاً للتخصص العلمي للمبحوثين

القيمة الاحتمالية	قيمة احصاء مربع كاي	متوسط الرتب	التخصص العلمي	
0.00	38.005	69.43	ادارة اعمال	المعوقات التي تواجه إدارة الجودة في مصانع الأغذية
		49.41	هندسة	
		52.07	اقتصاد	
		33.75	علوم	
		23.50	آداب	
		27.00	ادارة عامة	
		15.50	اعلام	
		66.00	محاسبة	
		1.50	تقنية المعلومات	

وتُشير نتائج اختبار كروسكال ولاس Kruskal-Wallis Test كما يُبين جدول (14) إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين على المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في مصانع الأغذية وفقاً للمسمى الوظيفي للمبحوثين، ويدل ذلك إلى أن أفراد مجتمع العينة تختلف وجهات نظرهم حول وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان، ويرجع ذلك إلى اختلاف المهام الموكلة إليهم كلاً حسب مُسماه الوظيفي.

جدول (14): نتائج اختبار كروسكال ولاس Kruskal-Wallis Test لاختبار تساوي المعوقات وفقاً للمسمى الوظيفي للمبحوثين

القيمة الاحتمالية	قيمة احصاء مربع كاي	متوسط الرتب	المسمى الوظيفي	
0.032	10.533	122.38	موظف	المعوقات التي تواجه إدارة الجودة في مصانع الأغذية
		181.75	مشغل آلة تعبئة	
		129.84	مشرف	
		193.43	مدير إدارة	
		138.51	فني	

تشير نتائج اختبار كروسكال ولاس Kruskal-Wallis Test كما يُبين جدول (15) إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين، على المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في مصانع الأغذية وفقاً لسنوات الخبرة للمبحوثين، ويؤكد ذلك أن عامل الخبرة واستمرار العمل في الشركة لمدة طويلة؛ يؤثر على وجهة نظر أفراد مجتمع العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول (15) نتائج اختبار كروسكال وللاس Kruskal-Wallis Test لاختبار تساوي المعوقات وفقاً لسنوات الخبرة للمبحوثين

عدد سنوات الخبرة	متوسط الرتب	قيمة احصاء مربع كاي	القيمة الاحتمالية
المُعوقات التي تواجه إدارة الجودة في مصانع الأغذية	أقل من سنة	8.144	0.043
	من سنة إلى 5 سنوات		
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات		
	أكثر من 10 سنوات		
	133.39		
	123.29		
	127.30		
	163.37		

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشمري (2015) والتي توصلت إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية، بين اتجاهات المبحوثين نحو المعوقات البشرية والفنية والإدارية والتكنولوجية، والتي تقف عائقاً أمام تطبيق نظم إدارة الجودة في الصناعات الغذائية، ويعزى ذلك إلى كلٍّ من عمر المبحوث، وعدد سنوات الخبرة عنده، والمسمى الوظيفي للمبحوث، واختلاف مستواه الوظيفي، ودرجة التأهيل التدريبي عند المبحوث.

12. النتائج:

توصلنا من خلال عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من طريق الدراسة الميدانية إلى عددٍ من النتائج والتوصيات والمقترحات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. نتائج تتعلق بالخصائص الديموغرافية والوصفية لمجتمع الدراسة وهي كما يلي:

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين نحو المعوقات البشرية، والفنية والإدارية، والتكنولوجية، والتي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية، وهذه الاختلافات تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة: الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة لمجتمع الدراسة.

2. نتائج تتعلق بالإجابة على أسئلة الدراسة، ويمكن تلخيصها كما يلي:

أ. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود معوقات بشرية وفنية وإدارية وتكنولوجية تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الريحان للصناعات الغذائية، وكانت جميعها عند مستوى مرتفعٍ بمتوسط يتراوح بين (3.806-4.200) ووزن نسبي يتراوح بين (76.1%-84.0%)، حيث تأتي المعوقات البشرية في الترتيب الأول، تليها المعوقات التكنولوجية، ثم تأتي بعد ذلك المعوقات الفنية، وفي المرتبة الأخيرة تأتي المعوقات الإدارية.

ب. كما بينت النتائج أن نسبة كبيرة تصل إلى 50% من العاملين في شركة الريحان للصناعات الغذائية من فئة الشباب، ويُعتبر توفير فرص عمل لهذه الفئة مهماً جداً للنمو الاقتصادي، وخفض نسبة البطالة، إضافةً إلى ذلك، بينت نتائج بعد المعوقات البشرية؛ أن قلة برامج التدريب والتأهيل المتخصصة في مجال ضبط الجودة، كان من أهم المعوقات البشرية بمتوسط قدره 4.49 ووزن نسبي

90%، وبصفة عامة أشارت النتائج الوصفية الخاصة ببُعد المُعوقات البشرية، أن المتوسط الحسابي العام له قد بلغ (4.200) بانحراف معياري (0.540) ووصل الوزن النسبي لهذا البُعد (84.0%).

ج. كما أظهرت نتائج بُعد المُعوقات الفنية أن عدم استخدام المواد الخام ذات الجودة العالية، وعدم إلزام الموردين للمواد الخام بمعايير الجودة؛ يُمثّلان أهم المُعوقات الفنية بمتوسط (4.77) ووزن نسبي (95.5%)، أمّا النتائج الوصفية الخاصة ببُعد المُعوقات الفنية، فقد أشارت إلى أن المتوسط الحسابي العام له قد بلغ (4.095) بانحراف معياري (0.298) ووصل الوزن النسبي لهذا البُعد إلى (81.9%).

د. أمّا بخصوص بُعد المُعوقات الادارية فقد اتضح من النتائج أن غياب تبادل الخبرات بين المنشآت فيما يتعلق بجودة المنتجات الغذائية؛ يُعتبر من أهم المُعوقات الإدارية بمتوسط 4.48 ووزن نسبي 89.7%، أضف إلى ذلك النتائج الوصفية الخاصة ببُعد المُعوقات الإدارية، والتي بينت أن المتوسط الحسابي العام له قد بلغ (3.806) بانحراف معياري (0.266) ووصل الوزن النسبي لهذا البُعد (76.1%).

هـ. بينما بينت نتائج بُعد المُعوقات التكنولوجية أن تعطل الآلات في الشركة يؤدي إلى تدني نسبة الجودة، وزيادة نسبة التالف، ويُعتبر ذلك من أهم المُعوقات التكنولوجية بمتوسط 4.392 ووزن نسبي 87.8%، كما أشارت النتائج الوصفية الخاصة ببُعد المُعوقات التكنولوجية، أن المتوسط الحسابي العام له قد بلغ (4.165) بانحراف معياري (0.483) ووصل الوزن النسبي لهذا البُعد (83.3%).

13. التوصيات:

تكلمة لهذا البحث حول تحديد مُعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعات الغذائية الليبية، يُقدم الباحثان مجموعة من التوصيات كما يلي:

1. التوجه الصحيح لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة يبدأ بوعي الإدارة بضرورة وجود خطة استراتيجية لحل المُعوقات البشرية، والفنية، والإدارية، والتكنولوجية، والتي تواجه إدارة الجودة الشاملة في مصانع الأغذية في ليبيا.
2. ضرورة توفير برامج التدريب والتأهيل في مجال تطبيق نظم الجودة على أيدي مُدرّبين مُختصين.
3. العناية بتوفير حوافز للعاملين لتطبيق ما تدرّبوا عليه.
4. ضرورة التركيز على جودة المواد الخام، والتعاقد مع موردين ملتزمين بمعايير الجودة لضمان انتاج مُنتجات تلبي رغبات المستهلكين عند مستوى الجودة المطلوب.
5. ضرورة التركيز على تبادل الخبرات بين المنشآت للتعلم من أخطاء الغير.

6. تصميم وإعداد الخطط الوقائية لتجنب حدوث الأخطاء، ومعرفة الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة أي انحرافات حال حدوثها.
7. ضرورة توفر معلومات كافية وحديثة باستمرار لتطوير العمليات الإدارية والتشغيلية.
8. ضرورة تنمية وتطوير كفاءة أداء الموارد البشرية المتخصصة في الصيانة.
9. توفير بدائل استراتيجية في حال تعطل الآلات في المصنع؛ ولا يتأتى ذلك إلا بتطبيق أنظمة الجودة الشاملة، والتي تعمل على تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.
10. ضرورة العمل على ضمان الاستمرارية في اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة والسير قُدماً نحو التغيير والنمو والتطور، وتحمي العقبات وحل المشكلات وبناء الثقة وتشجيع التعاون.

14. مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إنه من خلال إجراء هذا البحث ظهرت جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث، ومؤهلة لتكون مقترحات لبحوث ودراسات أخرى في المستقبل، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:
1. أثر إدارة الجودة الشاملة على الصناعات الغذائية الليبية في الأسواق العالمية.
 2. دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية في ليبيا.
 3. فاعلية إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الصناعات التحويلية في ليبيا.
 4. مدى التزام مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية في ليبيا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز أدائها المالي.

المراجع

1. ابن طالب، عبد الرحمن بن عبد الله. (2011). إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في تطوير أداء القضاة التابعين للمجلس الأعلى للقضاء بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. البناء، رياض رشاد. (2006). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. البحرين: دار النماء.
3. الجعبري، سحر عبد الله إسحق. (2021). واقع استخدام إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، الخليل، فلسطين.
4. الحسومي، فوزي محمد اللافي. (2021). تحديات جودة التعليم العالي في ليبيا: دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية مجلة دراسة الاقتصاد والأعمال، 8(1).
5. الخليل، عبد الحميد مصطفى. (2000). إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية السورية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
6. الدراكة، مأمون، والشبلي، طارق. (2011). الجودة في المنظمات الحديثة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. الشامي، عمار محمد، وآخرون. (2004). تحليل اتجاهات إدارات مصانع الأغذية في الأردن نحو تبني نظم إدارة الجودة. مجلة دراسات العلوم الزراعية، 31(2)، 13-27.
8. الشمري، نامي. (2015). اتجاهات العاملين في شركات الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية نحو معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة دراسات: العلوم الإدارية، 42(1).
9. العمري، هاني عبد الرحمن. (2013). معوقات تطبيق برامج الجودة والتطوير المؤسسي في منشآت الأعمال السعودية (دراسة ميدانية). (مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 27(2)، 245-302).
10. المقلي، عمر أحمد عثمان، وإدريس، عبد الله عبد الرحيم. (2011). إدارة الجودة الشاملة (الطبعة الثانية). الخرطوم، السودان: شركة مطابع السودان للعملة.
11. المصري، أحمد محمد. (2005). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الربحية (الجزء الثاني). القاهرة، مصر: دار الشباب الجامعي.
12. حمود، خضر كاظم. (2000). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
13. دورين، أحمد يوسف. (2012). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: الأكاديمية للنشر والتوزيع.
14. قنبيج، الهادي إمام، والعقبي، فاطمة عمار الهادي. (2019). أهمية تطبيق نظم إدارة جودة وسلامة الغذاء في شركات الصناعات الغذائية (دراسة ميدانية على بعض شركات المنطقة الغربية). مجلة العلوم التطبيقية، العدد الخاص الأول، 121-132.
15. لقعا، خديجة. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر.
16. هلال، علاء فكري رزق. (2019). معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة على أداء مصانع الأغذية (دراسة تطبيقية في محافظة دمياط). مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، 10(5)، 265-276.
17. Agus, A., & Hassan, Z. (2011). Enhancing production performance and customer performance through total quality management (TQM): Strategies for competitive advantage. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 24, 1650–1662.
18. Avery, C., & Zabel, D. (2003). *The quality management sourcebook: An international guide to materials and resources*. Routledge.
19. Fayaz, H., Kumar, A., Kousar, F., Sharma, S., & Kumar, S. (2020). Application of total quality management to ensure food quality in food industry. *Journal of Animal Research*, 10(3), 329–338.
20. Jasti, N. V. K., Kota, V., & Sangwan, K. S. (2021). A literature review on total quality management (models, frameworks, and tools and techniques) in higher education. *The TQM Journal*.
21. Kakouris, A. P., & Sfakianaki, E. (2018). Impacts of ISO 9000 on Greek SMEs business performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2248–2271.
22. Kumar, S., & Shanmuganathan, J. (2019). A structural relationship between TQM practices and organizational performance with reference to selected auto component manufacturing companies. *International Journal of Management*, 10(5).

23. Ljungström, M., & Klefsjö, B. (2002). Implementation obstacles for a work-development-oriented TQM strategy. *Total Quality Management*, 13(5), 621–634.
24. Yang, M., Naveed, S., Khan, W. A., Din, M. U., Jamil, M. N., Javed, S., Riasat, S., & Mukhtar, Z. (2023). Total quality management: Main obstacles and countermeasures of implementing in Pakistan. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 20(2), 194–204.
25. Mitreva, E., Cvetkovik, D., Filiposki, O., Taskov, N., & Gjorshevski, H. (2016). The effects of total quality management practices on performance within a company for frozen food in the Republic of Macedonia. *TEM Journal*, 5(3), 339–346.
26. Mosadeghrad, A. M. (2014). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *The TQM Journal*, 26(2), 160–187.
27. Oakland, J. S. (2003). *Total quality management*. Butterworth-Heinemann.
28. Permana, A., Purba, H. H., & Rizkiyah, N. D. (2021). A systematic literature review of total quality management (TQM) implementation in the organization. *International Journal of Production Management and Engineering*, 9(1), 25–36.
29. Psomas, E., Vouzas, F., & Kafetzopoulos, D. (2014). Quality management benefits through the “soft” and “hard” aspects of TQM in food companies. *The TQM Journal*, 26(5), 431–444.
30. Saad, A. M. A. (2016). *An investigation into the implementation of total quality environmental management (TQEM) for sustainability in Libyan food industry* (Doctoral dissertation). Nottingham Trent University.
31. Shameer, D. M., & Callychurn, D. S. (2013). Barriers to total quality management (TQM) implementation in the Mauritian food industry. In *Proceedings of the 11th International Conference on Manufacturing Research (ICMR 2013)* (pp. 611–616). Cranfield University, UK.
32. Shibani, A., Saidani, M., Amrit, S., & Gherbal, N. (2012). Investigation of total quality management in Libya: A proposed guideline of implementation. In *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 75–79), Istanbul, Turkey.
33. Steiber, A., & Alänge, S. (2013). Do TQM principles need to change? Learning from a comparison to Google Inc. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1–2), 48–61.
34. Sutrisno, T. F. C. W. (2019). Relationship between total quality management elements, operational performance, and organizational performance in food production SMEs. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(2), 285–294.
35. Talib, H. H. A., Ali, K. A. M., & Idris, F. (2014). Critical success factors of quality management practices among SMEs in the food processing industry in Malaysia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 152–176.
36. Tannock, J., & Ahmed, K. S. (2008). Quality management in the Arabic-speaking countries. *Journal of Transnational Management*, 13(3), 174–194.
37. Tutu, B. O., & Anfu, P. O. (2019). Evaluation of the food safety and quality management systems of the cottage food manufacturing industry in Ghana. *Food Control*, 101, 24–28.