

أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة  
الألمنيوم الأردنية

**The Effect of Total Quality Management on Organizational  
Performance in Jordanian Aluminum Companies**

اعداد الطالب

طارق أسامة التوبة

اشراف

د. عبد العزيز احمد الشرباتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال

قسم الاعمال

كلية الاعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران 2021

## تفويض

انا طارق أسامة مصطفى التوية أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وكترونيا وعنوانها "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الالمنيوم الأردنية" للمكتبات والمنظمات والهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: طارق أسامة مصطفى التوية

التاريخ: 2021/6/14

التوقيع:



## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية"، وقد أجازت بتاريخ: ٢٠٢١/٦/١٤

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	عضوية اللجنة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفا	د. عبد العزيز احمد الشرباتي
	جامعة الشرق الأوسط	عضو داخلي ورئيس اللجنة	أ.د احمد علي صالح
	جامعة الشرق الأوسط	عضو داخلي	د. سمير موسى الجبالي
	جامعة العلوم التطبيقية	عضو خارجي	أ.د عزام أبو مغلي

## الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ الدكتور عبد العزيز الشرباتي

الذي تولى الإشراف على هذه الرسالة، لما بذله من وقته

وجهدته لإتمام هذه الرسالة.

كما وأشكر جميع أساتذتي الأفاضل في كلية الأعمال في

جامعة الشرق الأوسط.

طارق التوبة

## الإهداء

أهدي هذه الرسالة:

اهدي ثمرة جهدي الى أمي وأبي وأتمنى من الله ان

يمدهم بالصحة والعافية.

من أي أبواب الثناء سندخل، وبأي أبيات القصيد

نعبر، وفي كل لمسة من جودكم وأكفكم للمكرمات

أسطر، كنت كسحابة معطاءه سقت الأرض فاخضرت،

كنتما ولا زلتما كالنخلة الشامخة، تعطي بلا حدود،

فجزاكم عنا أفضل ما جرى العاملين المخلصين

طارق التوية

## فهرس المحتويات

أ	العنوان .....
ب	التفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	الشكر والتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ط	قائمة الجداول .....
ك	قائمة الأشكال .....
م	الملخص باللغة العربية .....
ن	الملخص باللغة الانجليزية .....
1	الفصل الأول .....
1	خلفية الدراسة .....
1-1	مقدمة .....
2-1	أهمية الدراسة .....
3-1	أهداف الدراسة .....
4-1	مشكلة الدراسة وأسئلتها .....
5-1	فرضيات الدراسة .....
6-1	نموذج الدراسة .....
7-1	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة .....
8-1	محددات الدراسة .....
9-1	حدود الدراسة .....

Error! Bookmark not defined.

10	الفصل الثاني.....
10	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
10	1-2 مقدمة.....
10	2-2 الجودة الشاملة.....
15	1-2-2 التزام الإدارة العليا.....
16	2-2-2 تمكين الموظف.....
19	3-2-2 تكامل الموردين.....
20	4-2-2 التركيز على العملاء.....
22	5-2-2 التحسين المستمر.....
25	3-2 الأداء التنظيمي.....
28	1-3-2 الانتاجية.....
29	2-3-2 الحصة السوقية.....
30	3-3-2 الربحية.....
32	4-2 العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.....
34	5-2 الدراسات السابقة.....
48	الفصل الثالث.....
48	منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).....
48	1-3 منهج الدراسة.....
48	2-3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
49	3-3 طرق جمع البيانات.....
49	4-3 أداة الدراسة.....
50	5-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
50	6-3 ثبات اداة الدراسة.....
50	7-3 صدق اداة الدراسة.....

57	8-3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
61	الفصل الرابع .....
61	تحليل البيانات واختبار الفرضيات .....
61	1-4 مقدمة .....
61	2-4 التحليل الوصفي.....
72	3-4 اختبار فرضيات الدراسة .....
79	الفصل الخامس .....
79	النتائج والتوصيات .....
79	1-5 مقدمة .....
79	2-5 مناقشة النتائج .....
81	4-5 الاستنتاجات.....
82	3-5 التوصيات .....
83	المراجع .....
83	المراجع العربية.....
86	المراجع الأجنبية .....
98	الملحق (1).....
	<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....(2) الملحق



## قائمة الجداول

- الجدول (3 - 1): قيم كروباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ..... 57
- الجدول (3 - 2): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (التزام الإدارة العليا)..... 51
- الجدول (3 - 3): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (تمكين الموظف) ..... 52
- الجدول (3 - 4): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (تكامل الموردين)..... 53
- الجدول (3 - 5): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (التركيز على العملاء) ..... 53
- الجدول (3 - 6): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (التحسين المستمر) ..... 54
- الجدول (3 - 7): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (الانتاجية) ..... 55
- الجدول (3 - 8): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (الحصة السوقية) ..... 56
- الجدول (3 - 9): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (الربحية)..... 57
- الجدول (3 - 10): التكرار والنسبة المؤية لمتغير الجنس ..... 58
- الجدول (3 - 11): التكرار والنسبة المؤية لمتغير العمر ..... 59
- الجدول (3 - 12): التكرار والنسبة المؤية لمتغير الخبرة ..... 59
- الجدول (3 - 13): التكرار والنسبة المؤية لمتغير المؤهل العلمي ..... 60
- الجدول (3 - 14): التكرار والنسبة المؤية لمتغير المسمى الوظيفي ..... 60
- 
- الجدول (4 - 1): معيار تقدير استجابات المبحوثين تأثير الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ..... 61
- الجدول (4 - 2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور المستقلة (الجودة الشاملة)..... 62
- الجدول (4 - 3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (التزام الإدارة العليا) ..... 63
- الجدول (4 - 4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (تمكين الموظف)..... 64
- الجدول (4 - 5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (تكامل الموردين) ..... 65
- الجدول (4 - 6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (التركيز على العملاء) ..... 66

- الجدول (4-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (التحسين المستمر).....67
- الجدول (4-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور التابعة (الأداء التنظيمي).....68
- الجدول (4-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الانتاجية).....69
- الجدول (4-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الحصة السوقية).....70
- الجدول (4-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الربحية).....71
- الجدول (4-12): نتائج مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.....72
- الجدول (4-13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر المشاركين.....75
- الجدول (4-14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر المشاركين<sup>a</sup>.....75

## قائمة الأشكال

الشكل (1 - 1): نموذج الدراسة ..... 5

الشكل 1 - 2: نموذج ادارة الجودة الشاملة (Talib & Rahman, 2010)..... 14

الشكل (4 - 1): التوزيع الطبيعي ..... 73

الشكل (4 - 2): اختبار الخطية: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة خطية..... 74

الشكل (4 - 3): اختبار الخطية..... 74

## قائمة الملحقات

98 .....	الملحقات 1 أسماء محكمين الاستبانة .....
99 .....	الملحقات 2 الاستبيان .....
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	الملحقات 3 التحليلات الاحصائية .....

# أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة

## الالمنيوم في الأردن

اعداد:

طارق التوبة

اشراف:

الدكتور عبد العزيز الشرباتي

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في قطاع صناعة الالمنيوم الأردنية. تم توزيع 140 استبانة على 14 شركة متخصصة في صناعة الالمنيوم لغرض تحقيق هدف الدراسة. تم استرجاع 122 استبانة صالحة للتحليل، حيث تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وبعد أن تم التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة وكذلك وجود علاقة بين المتغيرات، تم استخدام اختبار الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن هناك تطبيق مرتفع لإدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات صناعة الالمنيوم الأردنية، وأظهرت النتائج أيضاً ان هناك علاقة بين عناصر الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر للجودة الشاملة في تحقيق الأداء التنظيمي بشكل عام، حيث كان هناك أثر ذو دلالة احصائية لعناصر الجودة الشاملة تكامل الموردين، التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للالتزام بالإدارة العليا وتمكين الموظفين على الأداء التنظيمي. وفي ضوء النتائج، فقد وصت هذه الدراسة بتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية الأخرى في الأردن لما لها من أثر في تحقيق الأداء التنظيمي فيها.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة الشاملة، الأداء التنظيمي، شركات صناعة الالمنيوم.

# **The Effect Total Quality Management on Organizational Performance: Field study on Aluminum Companies in Jordan**

**Prepared by:**

Tareq Toubeh

**Supervised by:**

Dr. Abdul-Aziz Sharabati

## **Abstract**

This study aims to study the effect of applying total quality management on organizational performance in the aluminum industry sector in Jordan. Hundred forty questionnaires were distributed to 14 goals to achieve the goal of the study. Hundred twenty-two valid questionnaires were retrieved, which were analyzed using SPSS software. The regression test was used to test the study hypotheses.

The study found that there is a high area for quality management and organizational performance in the Jordanian aluminum industry, as the aluminum industry companies are highly applying total quality Management and organizational performance. The results showed that there is a relationship between the elements of overall quality and organizational performance. The results showed that there is an effect of total quality management in achieving organizational performance in general, as there was a statistically significant effect of overall quality (except high management commitment and employee empowerment) on organizational performance. In addition, this study recommends applying the concept of comprehensive management in other industrial sectors in Jordan because of its positive effect on achieving organizational performance.

**Key Words:** Total Quality Management, Organizational Performance, Aluminum Industry Sector.

## الفصل الأول: خلفية الدراسة

### 1-1 مقدمة

شهدت شركات الالمنيوم العديد من التحديات في الآونة الأخيرة وخصوصاً بعد جائحة كورونا، حيث تعيش المنظمات الصناعية اليوم تغيرات مستتة العديد من الجوانب الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية، والتي فرضتها اقتصاديات السوق الذي منافسة شديدة. ومع زيادة المنافسة أصبح من الواجب على الشركات تقديم ميزات تنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل حديث وفلسفة إدارية جديدة قد نشأت بالأساس كأسلوب عمل، ووسيلة لتطوير أداء المنظمات الساعية إلى زيادة الإنتاجية، كما عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها السعي المستمر وراء التميز من خلال تطوير الموظفين، وخلق المهارات لجعل الوقاية من العيوب المصنعية، وكسب رضا العملاء (Lakhe & Mohanty, 2015).

أدى التطور المماثل في مستوى الصناعة إلى تغيير نمط تقديم الخدمات والمنتجات للجمهور إلى الأفضل، تعد ثقافة الجودة داخل المنظمات عاملاً مهماً يركز عليه المدراء في العديد من الصناعات، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء، والذي ينعكس على الإنتاجية والربحية وأيضاً على الحصة السوقية، ومن ناحية أخرى فإن الجودة لا تقتصر على المديرين فقط، ولكنها أيضاً تركز على جميع أعضاء الشركة لتطبيق نظم جودة متكاملة، حيث يحاول هذا النهج بشكل أساسي لإنشاء تعاون شامل بين جميع أقسام المنظمة من أجل تلبية طلبات العملاء بطريقة فعالة وتحقيق جميع الأهداف التنظيمية (Dubey et al, 2015).

ومن ناحية أخرى ان عملية تطبيق نظام الجودة الشاملة ليس بالأمر السهل في مجال البناء وصناعة الألمنيوم، وذلك بسبب طبيعة المشاريع المؤقتة والارتكازية على اقتصاديات البلد المقيم فيه، ولكن في المقابل ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثيرات على الأداء التنظيمي (Jimoh et al, 2018)، ولكن يبقى هنالك عامل مهم وهو كيفية الموائمة ما بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في خضم بيئة غير مستقرة في مجال صناعة الألمنيوم في الأردن.

وتطبق الجودة أيضا لحل المشكلات ولتلبية متطلبات الزبون بشكل مستمر، وذلك من خلال تطبيق أنظمة الجودة الشاملة، كما يعد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تغييرًا تنظيميًا رئيسيًا يتطلب تحولًا في ثقافة المنظمة وعملياتها وأولوياتها الاستراتيجية ومعتقداتها، بحيث يجب على المنظمات التي تنوي تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الأخذ بعين الاعتبار التغيير الثقافي داخل المنظمة وتبني استراتيجيات داعمة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (Munizu, 2013). كما أن لإدارة الجودة الشاملة دوراً مهماً في تعزيز القدرات التنظيمية في تنفيذ ممارسات التصنيع الأخضر. حيث أشار (Hassan & Jaaron (2021 إلى أن ممارسات التصنيع الأخضر لا تقل أهمية عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام.

بناء على كل ما سبق ونتيجة لأهمية ادارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنظيمي، سوف تناقش هذه الدراسة مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة ومحاورها وأثرها على الأداء التنظيمي، وربط مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالمضمون تأثيره على أداء المنظمات من ناحية الإنتاجية والربحية وتطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية التي تعد نقطة حساسة ومن أهم المنظمات الداعمة لاقتصاد الأردن.



## 2-1 أهمية الدراسة

### - الأهمية النظرية

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النتائج المتوقعة بحيث تكون ذات فائدة علمية للمعنيين بها، بهدف الوقوف على وقائع ثقافة الجودة السائدة في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية وبيان أثرها على أداء تلك الشركات.

### - الأهمية العملية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من أهمية القطاع المبحوث فيه، والتي تظهر أهمية جودة منتجات الألمنيوم في الحفاظ على مستوى الصناعات في الأردن فغالب شركات الألمنيوم يقومون بعملية تصدير الألمنيوم الى البلدان المجاورة. كما يساهم تطبيق ثقافة الجودة على تأمين بيئة عمل مستقرة وصحية تقوم باستغلال الموارد والتقليل من الهدر.

## 3-1 اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. معرفة مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية.
2. معرفة مدى تطبيق الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية.
3. دراسة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.
4. معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية.

## 1-4 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتلخص مشكلة الدراسة من الناحية العلمية بمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثرها على الأداء التنظيمي لقطاع صناعة الألمنيوم، ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة قضية استراتيجية حيث يجب على إدارة المنشأة الاهتمام بثقافة الجودة، وتأسيس بيئة عمل تتناسب لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة الشاملة في شركات الألمنيوم. وقد اشارت العديد من الدراسات السابقة الى أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاداء التنظيمي في المنظمات الصناعية مثل دراسة ( Shafiq et al, (2019) ودراسة (Kihugwa (2020)، ودراسة (Hassan & Jaaron (2021).

ومن الناحية العملية تكمن مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحث حيث يعمل في هذا المجال، وبعد اجراء العديد من المقابلات مع مدراء شركات المنيوم في الأردن تبين أن هنالك العديد من المشاكل لها علاقة بالجودة الشاملة والأداء التنظيمي، أهمها:

1. تبين انه لا يوجد التزام من الإدارة العليا في تطبيق نظم الجودة على الموظفين.
  2. تبين انه لا يوجد تمكين للموظفين داخل هذه القطاعات.
  3. ان التحسين داخل المنظمات هو ضعيف نسبيا ولا يوجد تحسينات بشكل مستمر.
- ويرى الباحث أن هذه المشاكل التنظيمية (الأداء التنظيمي) يمكن معالجتها عن طريق استخدام إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية؟

2. ما مستوى تطبيق الأداء التنظيمي في شركات صناعة الالمنيوم الأردنية؟

3. هل يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات صناعة الالمنيوم

الأردنية؟

4. هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الالمنيوم

الأردنية؟

سوف يتم الاجابة على السؤال الأول والثاني من خلال الإحصاء الوصفي، والسؤال الثالث من

خلال فحص العلاقة، بينما ستم الاجابة عن السؤال الرابع من خلال فحص الفرضيات.

## 5-1 فرضيات الدراسة

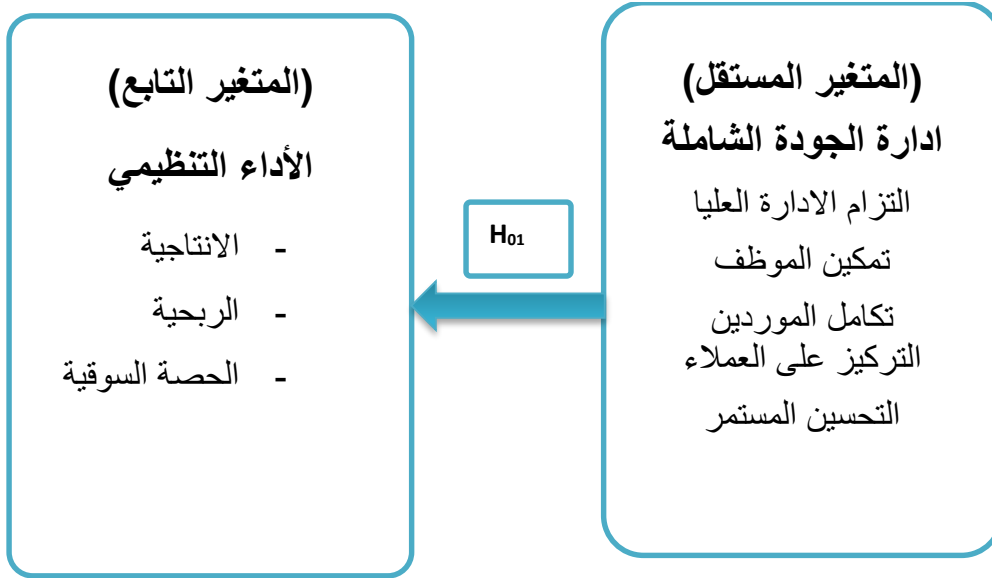
بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها تم تقديم الفرضية الرئيسية التالية:

$H_{01}$ : لا يوجد اثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظف، تكامل

الموردين، التركيز على العملاء، لتطبيق التحسين المستمر) في الأداء التنظيمي في شركات صناعة

الألمنيوم الأردنية، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الشكل (1 - 1): نموذج الدراسة



المصادر والمراجع: (Zaied et. al., 2014; Joseph et al., 2014; Khatibi et al., 2019; Ghani et al., 2019)

## 7-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

### إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة لتحقيق الخصائص الفنية التي يجب توفرها في المنتج والتي تلبي حاجات العملاء وتتال رضاهم، وتشمل الجودة الشاملة على دور القيادة وتمكين الموظفين وتكامل الموردين والتركيز على العملاء، وسيتم قياسها من خلال أسئلة الاستبيان.

### التزام الإدارة العليا:

أن تلتزم ادارة المنظمة بمبادئ الجودة الشاملة لتحقيق التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، بهدف خلق مركز تنافسي لها في السوق، ويتم ذلك من خلال وضع الخطط الاستراتيجية وتحفيز العاملين للمشاركة في عملية التحسين وتوفير الامكانيات اللازمة، وسيتم قياسه من خلال أسئلة الاستبيان.

### تمكين الموظف:

هو تأهيل الموظف للقيام بمهامه واعطائه فرصة للمشاركة في صنع القرار ومنحه مسؤوليات وصلاحيه أوسع بما يتناسب مع موقعه في الشركة، وسيتم قياسه من خلال أسئلة الاستبيان.

### تكامل الموردين:

هي منهجية تهدف الى ادارة علاقات الشركات مع الموردين الذين يقومون بتوريد المواد الخام اللازمة للتصنيع أو أي خدمات أخرى، بهدف تنظيم عملية التوريد وضمان الامداد المستمر بالمواد الخام حسب حاجة الشركة التي يتم التوريد لها وبما يلبي حاجات ورغبات المستهلكين، وسيتم قياسه من خلال أسئلة الاستبيان.

### التركيز على العملاء:

تهدف هذه الاستراتيجية الى الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب المزيد من العملاء الجدد وتحويلهم من زبائن عاديين الى زبائن دائمين، التركيز بشكل عميق في تقديم النتائج التي يسعى العميل للحصول عليها، وسيتم قياسه من خلال اسئلة الاستبيان.

### التحسين المستمر:

هي منهجية تهدف الى التطوير المستمر لكافة العمليات والأفراد والمنتجات من خلال تطوير سياسات وأليات العمل وتطوير مهارات الموظفين لتحسين أدائهم وتطوير المنتجات وتحسين جودة المنتج، وسيتم قياسه من خلال الاستبيان.

### الأداء التنظيمي:

هو تصور شامل لمخرجات المؤسسة الفعلية قياساً بالمخرجات المتوقعة حسب الأهداف المرسومة مسبقاً، ويتم قياسه من خلال الانتاجية والحصة السوقية والربحية، وسيتم قياسه من خلال الاستبيان.

### الحصة السوقية:

هي النسبة المئوية لمجموع مبيعات منتج معين أو شركة معينة والتي تحصل عليها المؤسسة قياساً الى اجمالي ما تحققه الشركات المنافسة لنفس الصناعة خلال فترة زمنية محددة، حيث تعبر الحصة السوقية عن قدرة المؤسسة التنافسية بتقديم منتجات مميزة وحصولها على فرص نمو جديدة، وسيتم قياسه من خلال اسئلة الاستبيان.

### الربحية:

هي الفرق بين العائد المالي الذي تحققه المؤسسة والاستثمار الذي يساهم في تحقيق هذا الربح، حيث تعبر الربحية عن قدرة المؤسسة على تحقيق إيرادات جديدة من خلال استخدام مواردها المتاحة مع تقليل التكاليف اللازمة لذلك، وسيتم قياسه من خلال اسئلة الاستبيان.

### 8-1 حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على شركات الالمنيوم الصناعية في عمان - الأردن.
2. الحدود الزمانية: انحصر اجراء هدده الدراسة في الفترة الزمانية الممتدة بين العام 2020م و2021م.
3. الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على مدراء اقسام ومشرفين وموظفين في الشركات (عينة الدراسة).

### 9-1 محددات الدراسة

1. صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات التي تتعلق في الدراسة لاعتقاد الشركات انها من اسرار النجاح.
2. محدودية الدراسات المتعلقة في البحث والتي أجريت على الوطن العربي.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-2 مقدمة

يقدم هذا الفصل اطاراً نظرياً لمتغيرات الدراسة الرئيسية والمتغيرات الفرعية، بالإضافة الى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي درست نفس متغيرات الدراسة الحالية، كما يقدم هذا الفصل ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

### 2-2 الجودة الشاملة

#### - مفهوم الجودة

تعبر الجودة عن عديد من المعاني، أهمها أنها تشير الى الدقة والامتياز، أو مطابقة متطلبات العملاء، وتعد الجود بأنها مجموعة من الصفات لكيان، سواء كان منتجاً أم خدمة التي تعطيه القدرة على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية للعميل او الزبون. ويرى بعض الباحثين أن الجودة هي التجاوب المستمر مع متطلبات العميل وحاجاته، بينما يرى آخرون أن الجودة تعني الحصول على أكبر معدل من الرضا مقابل أقل معدل استهلاك. ومن منظور زين الدين (1996) الجودة هي اتباع استراتيجية عمل معينه تسهم بشكل كبير في تلبية توقعات العملاء الضمنية أو الصريح، ويشار من الباحثين في مجال القياس والتقييم إلى أنّ مصطلح او مفهوم الجودة يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع المؤسسات والمنشآت، وفي نطاق واسع فإنّ الجودة أصبحت لا تنحصر مفهومها بالمنتج فحسب، بل أصبح يرتبط بجودة الإنتاج ذاته، وجودة العاملين في المنشأة.

أما لغويا فإنّ الجودة تعني: هي بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعيّة الجيدة والقيمة الجيدة، وقد تعتبر كمقياس ومعيّارا محلّ للثقة. مجموعة السمات او الصفات والخصائص لمنتج أو الخدمة او



لأداء التي تجعل منه قادراً على تلبية احتياجات العملاء وارضائهم (Nanda, 2016). مفهوم لقياس درجه كفاءة المنتج او الخدمة (Slack, 2007).

## - مفهوم الجودة الشاملة

تتعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لأن كلا منها اقتصر على إبراز خاصية معينة لها، وعلى الرغم من هذه الاختلافات، إلا أن بعض هذه المفاهيم قد فرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتصف به من موضوعية وشمول نسبي.

تم تعريف هذا المفهوم ولأول مرة في منظمة الجودة البريطانية بان الجودة الشاملة تتحقق عندما تقوم المنشأة بتطبيق فلسفة ادارية معينة من شأنها تحقيق احتياجات المستهلك او ارضاء العميل وتحقيق اهداف المشروع في وقت واحد.

عرّف (Tunks (1992) الجودة الشاملة على أنها اشتراك والتزام بين ادارة المنشأة والموظف العامل فيها بترشيد العمل، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته.

وعرّف (Hoffherr (1994) الجودة الشاملة على أنها فكر إداري مصمم لجعل المنشأة أكثر مهنية وسلاسة، بحيث تسهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف إلى كسب ثقة العميل، كما تسهم هذه الطريقة في استحداث بيئة عمل تسمح بمشاركة منسوبي المنشأة او الشركة جميعهم في التخطيط وتنفيذ أساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات العملاء.

كما تعرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها عبارة عن "خلق ثقافة مميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرين والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء المستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن" (زين الدين، 1996).

وقد عرّفها (1998) Dahlgaard على انها فلسفة تتبناها المنظمة او المنشأة لتحقيق الجودة الداخلية وذلك عن طريق العمل على مطابقة المواصفات والمقاييس على الانتاج وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وذلك لتحقيق الجودة الخارجية والتي تكمن في مدى رضى المستهلك او العميل. وكما ذكر المعهد الامريكي للجودة عام 2017 ان مفهوم الجودة الشاملة في جوهره يعني التوجهات الادارية لتحقيق ارضاء العملاء.

في حين يرى جابلونسكي أن إدارة الجودة الشاملة "شكل تعاوني لأداء عمل ما، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل" (جابلونسكي، 1993). ويعرف كالوزني وزملاؤه إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للمنشأة، وتركز هذه الطريقة على إرضاء العميل وتلبية توقعاته، وتحديد المشكلات والتعرف عليها، وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار" (بن سعيد، 1997).

تركز هذه الفلسفة الإدارية بشكل مباشر على تحسين جودة الأعمال ورضا المديرين من خلال تعزيز مشاركة الموظف في عمليات صنع القرار من خلال استخدام فرق تحسين الجودة واستراتيجيات دائرة الجودة (Yusuf et al, 2007). توفر العديد من الأدبيات مفهومًا مختلفًا لإدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تشترك جميعًا في عناصر أساسية متشابهة، ومن الأمثلة على ذلك أن جميع إدارة الجودة الشاملة تعتبر العميل محور التركيز الرئيسي في هذه الاستراتيجية الإدارية (Talib et al, 2012).

تعمل إدارة الجودة الشاملة أيضًا على إشراك جميع موظفي المنظمة في عملية تغطية توقعات العملاء من خلال استخدام أساليب حل المشكلات لتحسين جودة جميع المنتجات والخدمات التنظيمية.

ينصب التركيز الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحقيق تكامل شامل بين الموظفين التنظيميين ووظائفهم من أجل الحصول على تعزيز أفضل، وتقديم، والحفاظ على جودة المنتجات والخدمات لتحقيق رضا العملاء (Talib & Rahman, 2013).

علاوة على ذلك، فإن أحد أهم العناصر التي تضمن نجاح ممارسات إدارة الجودة الشاملة هو التزام الإدارة. المواقف التنظيمية الأساسية الأخرى لتحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة هي الثقافة التنظيمية والتعديلات. لذلك، فإن إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية إدارية تهدف إلى تعزيز التنظيم الأداء والكفاءة من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات في المنظمات (Arumugam et al, 2008).

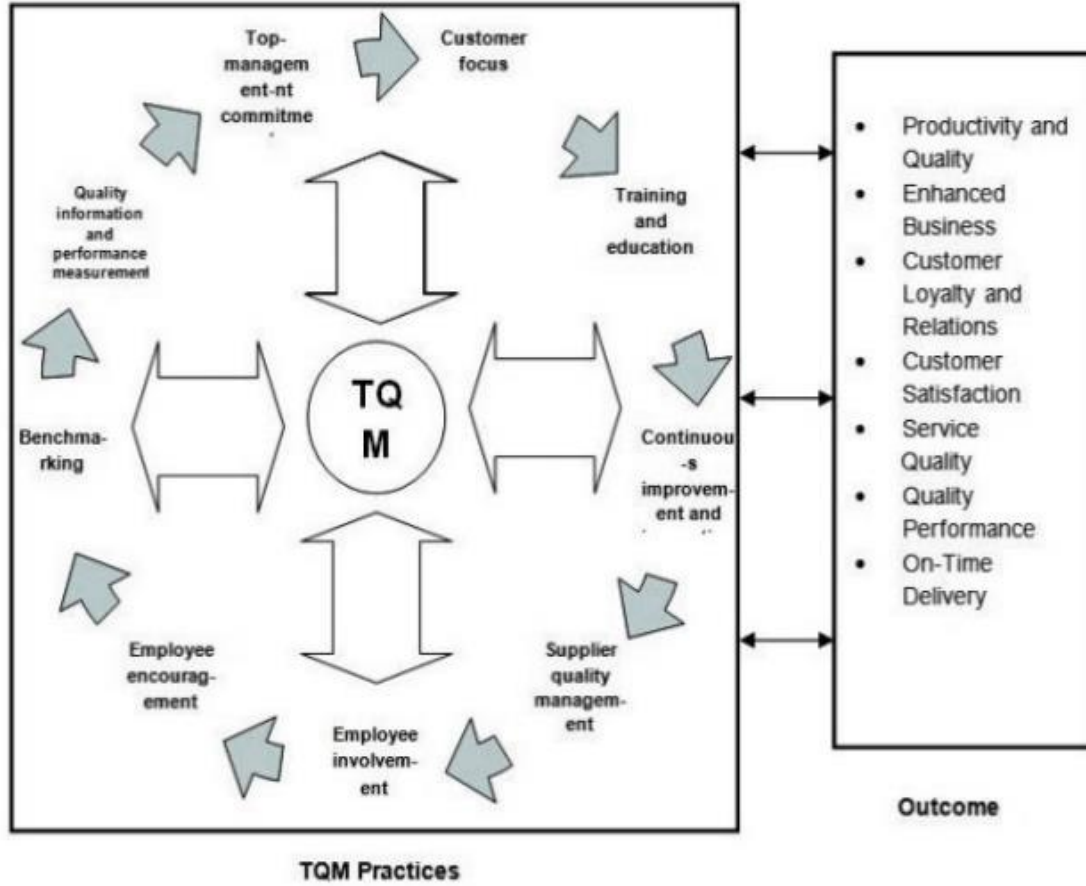
تم تعزيز الاهتمام بممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى حد كبير في العقدين الماضيين ويعتبر مجالاً أساسياً للدراسة للعديد من العلماء (Yusuf et al, 2007). كما أشار Gharakhani et al, (2013) إلى أن إدارة الجودة الشاملة مقبولة إلى حد كبير في قطاعات الخدمات المختلفة كاستراتيجية إدارية تهدف بشكل أساسي إلى تعزيز أداء المنظمات. علاوة على ذلك، تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة تكامل شامل بين العديد من النماذج والإجراءات والأفراد وعمليات الاتصال لتغطية جميع طلبات العملاء.

ويعرّف الباحث الجودة الشاملة على أنها هي فلسفة لتحقيق الخصائص الفنية التي يجب توفرها في المنتج والتي تلبي حاجات العملاء وتعال رضاهم، وتشمل الجودة الشاملة على دور القيادة وتمكين الموظفين وتكامل الموردين والتركيز على العملاء

وقد قدّم Talib & Rahman (2010) نموذج إدارة الجودة الشاملة الذي تم التعرف عليه

كنموذج "مكونات إدارة الجودة الشاملة" كما هو موضح في الشكل (1-2).

الشكل 1- 2: نموذج ادارة الجودة الشاملة (Talib & Rahman, 2010)



وحسب الشكل السابق فإن ادارة الجودة الشاملة تشمل الممارسات التالية: التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتدريب والتعليم، والتحسين المستمر، وإدارة الموردين، وإشراك الموظفين وتشجيعهم، ووضع المعايير، وجودة المعلومات والأداء. المخرجات هي تحسين الإنتاجية والجودة، وتحقيق مستوى عال من رضا العملاء، وتحسين ولاء العملاء والتسليم في الوقت المحدد. بشكل عام، أشارت جميع نماذج إدارة الجودة الشاملة إلى أن كل إجراء إداري يتكون من عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

ويعرّف الباحث ادارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة لتحقيق الخصائص الفنية التي يجب توفرها في المنتج والتي تلبي حاجات العملاء وتعال رضاهم، وتشمل الجودة الشاملة على دور القيادة وتمكين الموظفين وتكامل الموردين والتركيز على العملاء، وسيتم قياسها من خلال أسئلة الاستبيان.

## 1-2-2 التزام الإدارة العليا

تعتبر الإدارة العليا المركز الرئيسي الذي يستقي منه الموظفين الأوامر والتوجيهات التي من شأنها تحسين الأداء وتطوير وتجويد السلع والخدمات، فهي تعد من أهم متطلبات إدارة الجودة، كما يقع على عاتق الإدارة العليا أن تقوم بدور القائد والإشراف على الأداء العام فضلا عن بناء ثقافة تنظيمية تحقق الأهداف التي ترنو لها الشركة. ويعرف بأنه درجة اهتمام الادارات العليا في المشاركة في أعمال الشركة ودعمها وتوفير جميع المتطلبات الرئيسية من أجل إنجاز إجراءات التطوير والذي يعد جزء من أعمال القيادة الفعالة، ومن أشكال الدعم الذي توفره الادارة العليا توجيه أداء عمل الشركة واتخاذ القرارات المناسبة ووضع الخطط الفعالة (Hamdi et al, 2016). كما يشكل دعم الإدارة العليا مجموعة من القرارات الاجراءات الاليات التي تتبعها والتي تهدف بشكل أساسي إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم الذي ينعكس إيجابيا على الأداء التنظيمي العام.

ركزت المنظمة العالمية للمعايير ISO على اهمية دور الادارة العليا في نظام الجودة لما لها من أثر على توفير مناخا جيدا للعمل من خلال القيادة الجيدة وازادت المنظمة ان الادارة العليا من دورها ان تزيد وعي العاملين وتحفزهم من خلال نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها، ضمان تنفيذ العمليات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والاطراف المعنيين، ضمان تأسيس نظام ادارة جودة كفؤ وفعال وضمان تنفيذه بفعالية واخيرا اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير ادارة الجودة. ان التزام الادارة العليا عامة

يعني المشاركة المباشرة في المسائل الهامة في المنشأة من قبل المدراء التنفيذيين فيها ( Ahmed et al, 2014).

ويعرف الباحث التزام الادارة العليا على أن تلتزم ادارة المنظمة بمبادئ الجودة الشاملة لتحقيق التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، بهدف خلق مركز تنافسي لها في السوق، ويتم ذلك من خلال وضع الخطط الاستراتيجية وتحفيز العاملين للمشاركة في عملية التحسين وتوفير الامكانيات اللازمة

## 2-2-2 تمكين الموظف

التمكين يعتبر مصطلح جديد نسبيا وقد ظهر نتيجة لرغبة الادارات في توجيه موظفيها إلى زيادة اتخاذ القرارات في وقت قصير وهذا يساعد على حل المشاكل في الادارة وتسهيل سير العمل بشكل العام. وقد عرّف (Adams 2008) تمكين الموظف على انه طريقة من الطرق التي تستخدمها الادارة من اجل تعزيز دور الموظفين في اتخاذ القرارات الجماعية المتعلقة في المنشأة، وذلك يساهم في تعزيز كفاءتهم وزيادتها، ورفع الفعالية الوظيفية لديهم. كما أشار (Zimmerman 2000) أن التمكين هو زيادة قدرة الأفراد العاملين في المنشآت، واغناء ثقّتهم في اتخاذ خيارات وتحويل تلك الخيارات إلى الإجراءات والنتائج المطلوبة.

ويعتبر تمكين الموظفين إعطاء صوت حقيقي للعاملين في المنشأة بالإضافة الى تزويدهم بالأدوات ومنحهم والمعلومات التي تثري المهارات ومساعدتهم ودعمهم للتفاعل وذلك من شأنه ليتمكن الموظف من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة للجوء إلى اخذ موافقة مسبقة من رئيس العمل والهدف من ذلك

توفير خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة، ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي. وقد يكتسب الموظفون في منظمة معرفة ومهارات جديدة من خلال المشاركة في إدارة الجودة الشاملة. أثناء مشاركتهم، يؤدي ذلك إلى تغييرات دائمة في السلوك مما يؤدي إلى تحسين الجودة. تتمثل بعض مزايا المشاركة في أنها يمكن أن تغير المواقف السلبية لبعض الموظفين، وتقلل من الصراع الناشئ عن بيئة العمل، وتغرس فيهم فهماً أفضل لأهمية جودة المنتج، وتساهم في إنشاء ثقافة جودة على مستوى المنظمة. لن يكون هناك تأثير لإدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المؤسسة ما لم يتقبلها جميع الموظفين، وغالباً ما يتطلب ذلك تغييراً في ثقافة المؤسسة (Fening et al., 2016).

ويهدف تمكين الموظف لإعطاء الموظف الفرصة لأداء العمل بالطريقة الصحيحة والعرض المستمر للجهود في عملهم والتعاون الفعال مع الزملاء من خلال (ملحم، 2006):

1. إظهار جهود التحسين المستمر.

2. المشاركة في المنظمة للحفاظ على الكفاءة وتحسينها.

3. توفير التدريب المناسب لهم.

4. مكافأة الموظفين.

ومن فوائد تمكين الموظف للمنظمة والموظفين ما يلي (ملحم، 2006):

1. تحقيق الانتماء: حيث يساهم التمكين بزيادة الانتماء الداخلي للموظف وكذلك انتمائه للمهام التي

يقوم بها، أضف الى ذلك انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي اليه.

2. المشاركة الفاعلة: يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفعالية الهادفة
  3. اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفير المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف وتحقق ذلك من خلال التنمية والتدريب.
  4. المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة وزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.
  5. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره سيما عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره بالتأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحته ويرى الأمور بنظرة شاملة، كذلك يرى ما يقوم به حلقه ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في أهداف مشتركة فيتغير معنى العمل بالنسبة له من معنى محدود الى معنى شامل.
  6. تحقيق الرضا الوظيفي: هو إحدى المزايا المتحققة من نتائج التمكين حيث أن الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي الى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.
- ويعرّف الباحث تمكين الموظف على أنه تأهيل الموظف للقيام بمهامه واعطائه فرصة للمشاركة في صنع القرار ومنحه مسؤوليات وصلاحيات أوسع بما يتناسب مع موقعه في الشركة



## 3-2-2 تكامل الموردين

يعرّف (Mettler & Rohner 2009) تكامل الموردين على أنه العملية التي تحدد كيفية تفاعل الشركة مع مورديها. كما يوحي الاسم، وهي صورة معكوسة لإدارة علاقات العملاء (CRM). مثلما تحتاج الشركة إلى تطوير علاقات مع عملائها، فإنها تحتاج أيضاً إلى تعزيز العلاقات مع مورديها، حيث أن النتيجة المرجوة هي علاقة مربحة للجانبين حيث يستفيد كلا الطرفين. كما يُفهم تكامل الموردين على أنه تصميم قائم على سياسة التوريد للمشتريات الاستراتيجية والتشغيلية. ويعرّفه Appelfeller & Buchholz (2005) على أنه "التصميم المستند إلى سياسة المصادر لعمليات الشراء الاستراتيجية والتشغيلية بالإضافة إلى تكوين إدارة الموردين". ويعرّفه Fleming (2004) أنه أي ممارسات تجارية تواجه الموردين يتم تمكينها بواسطة البرامج التعاونية والتي تسمح للشركات بالعمل مع قاعدة مورديها لتحقيق النجاح المتبادل.

يعد تكامل الموردين عنصراً مهماً في إدارة الجودة لأن المواد الموردة عادة ما تكون مصدراً رئيسياً لقضايا الجودة. حيث أن الجودة الرديئة للسلع الأكثر مرونة تتسبب بتكاليف إضافية على كاهل المشتري. بالنسبة للمصنعين الذين ينتجون منتجات عالية الجودة، فهم بحاجة إلى إمدادات عالية الجودة من المورد لذلك يجب أن تكون هناك علاقة وثيقة بين الشركة المصنعة والمورد. كما يجب أن يدرك المورد ما يحتاجه المصنع ليقوم بتزويده في الوقت المناسب (Fening et al., 2016).

قدم (Abdollahi et al., 2015) إطاراً نظرياً لاختيار الموردين بناءً على مجموعتين من الموردين "الهزيلين" و "الرشيقين" وقد تم تقديم دليل إرشادي لإدارة علاقات الموردين (SRM) لهؤلاء الموردين مقترح. لتحديد الترابط الدقيق بين المعايير المقترحة، يتم تطبيق تجربة اتخاذ القرار الغامض ومختبر

التقييم (DEMATEL) على المشكلة. علاوة على ذلك، يجد تطبيق عملية الشبكة التحليلية (ANP) وزن كل معيار فرعي، وأخيراً، يتم استخدام نهج تحليل غلاف البيانات (DEA) لتصنيف الموردين فيما يتعلق بدرجاتهم في كل معيار.

وقد توصل (Yeniyurt et al (2013) الى أنه إذا سعت منظمة المصادر إلى تحقيق علاقات عمل استثنائية مع الموردين، فيجب دمجها عبر مناطقها الجغرافية مع موظفي مشتريات محليين وعالميين يتمتعون بالمعرفة ويتواصلون بشكل فعال مع موردي الشركة، أثناء العمل بشكل جماعي بطريقة منسقة لتحقيق سلسلة توريد مستجيبة عالمياً. كما قدّم Wu & Shen (2006) عملية تخطيط قائمة على استراتيجية لتوجيه تحديد متطلبات المستخدم وتركز على قضايا هيكل المشكلة؛ وتحليل سلوك المشتري والمورد في تطوير العلاقة مع الموردين. وتتضمن عملية التخطيط ثلاث خطوات: تحديد استراتيجيات الشراء، وتحديد معايير اختيار الموردين، وتحديد المتطلبات.

ويعرّف الباحث تكامل الموردين على أنه منهجية تهدف إلى إدارة علاقات الشركات مع الموردين الذين يقومون بتوريد المواد الخام اللازمة للتصنيع أو أي خدمات أخرى، بهدف تنظيم عملية التوريد وضمان الامداد المستمر بالمواد الخام حسب حاجة الشركة التي يتم التوريد لها وبما يلبي حاجات ورغبات المستهلكين.

## 2-2-4 التركيز على العملاء

يعتبر العميل أو الزبون عنصراً أساسياً من السوق؛ لذلك أصبح التركيز على العملاء من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة. ويهدف التركيز على العملاء إلى تلبية حاجات الزبائن وزيادة الرضا لديهم

من خلال مشاركة جميع الموظفين في إدارة الجودة الشاملة. تترك المنظمة الناجحة الحاجة إلى وضع العميل أولاً في كل قرار يتم اتخاذه. في تصميم المنتج وأثناء عملية التطوير، يجب أن يشارك العميل عن كثب ويجب أن يقدم المدخلات في كل مرحلة من مراحل العملية، وذلك لتجنب الهدر والعيوب ومشاكل الجودة (Demirbag et al, 2006). كما أشار (Obeng & Ugboro, 2000) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج يستخدم في توجيه الجهود التنظيمية نحو هدف رضا العملاء. حيث يطلب المستهلكون مستويات عالية من الجودة للمنتجات أو الخدمات بأسعار معقولة لتحقيق القيمة المطلوبة ونيل رضاهم.

يعد التركيز على الزبون الهدف الذي تسعى له أي شركة، وذلك من خلال تحقيق رضى الزبون وتوفير السلع والخدمات التي تلبي احتياجاتهم وتعزز من رغبتهم في استخدام السلعة أو الخدمة. ويعرف بأنه واحد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على تحسين الخدمات والسلع المقدمة للزبون بهدف تحقيق رضاه، وتوفير متطلباته واحتياجاته بتكلفة أقل وبسرعة كبيرة وبجودة عالية (Guibaud, 2015). كما يعرف على أنه مجموعة الاستراتيجيات والاجراءات التي تتخذها الشركة من أجل تلبية متطلبات الزبائن والاحتفاظ بهم ومعرفة احتياجاتهم وتصوراتهم ومحاولة توفيرها، بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة وبجودة عالية (Gottfredson & Markey, 2014).

ويعرف الباحث التركيز على العملاء على انه استراتيجية تهدف الى الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب المزيد من العملاء الجدد وتحويلهم من زبائن عاديين الى زبائن دائمين، التركيز بشكل عميق في تقديم النتائج التي يسعى العميل للحصول عليها.

## 2-2-5 التحسين المستمر

نشأت إدارة التحسين المستمر كأفضل الممارسات الإدارية اليابانية، والتي كرست لتحسين الإنتاجية والكفاءة والجودة، وبصفة عامة التميز لقد ظهرت فلسفة التحسين المستمر وتطورت نتيجة الحاجة والضرورة التي يشعر بها اليابانيون للتفوق والامتياز في الأسواق العالمية، ويصف Imai Masaaki الأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر بأنها سر نجاح اليابان في التنافس، إذ تقوم على السعي نحو التحسين التدريجي والمستمر، وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وتحقيق مستويات أعلى للأداء (Emiliani, 2005).

يُعرّف جودة (2005) التحسين المستمر على أنه "فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر". ويُعرّف التحسين المستمر على أنه البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في المكائن والمواد وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في الوحدة الاقتصادية أو المصنع (Davis et al, 2004). ومن أجل الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق اليوم، يجب على الشركة فهم احتياجات عملائها وتصميم عمليات محددة لتلبية توقعاتهم ومتطلباتهم (Mady et al., 2020). كما أن فلسفة التحسين المستمر هي أقوى دليل للتغيير في المنظمات إذا ارادت البقاء والنمو، وتتطلب هذه الفلسفة التزاماً أولاً بإجراء تحسينات وتقليل الاختلافات وتحقيق رضا العملاء، حيث تتطلب الالتزام والمشاركة والشعور بالمسؤولية الشخصية من أولئك الذين يشاركون في العمليات، حيث تتطلب أيضاً العمل مع الموردين، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وتقليل الوقت والجهد الضائع، وهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية للإدارة الجودة الشاملة (Mady et al., 2020).

كما يعرف Pekar (1995) التحسين المستمر بأنه يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة، من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن المنظمات التي تتبع التحسين المستمر تحقق تحسين مستمر في مجال الأداء الداخلي، خدمة العملاء والجودة وذلك من شأنه تعزيز المركز التنافسي للمنظمة كما يعزز قدرتها على تلبية رغبات العملاء.

### وهناك ثلاثة مصادر للتحسين المستمر (جويحان، 2013):

- أفكار الموظفين: الموظفون هم العنصر الأساسي الذي يدير العمل، لذلك فإن اقتراحاتهم النابعة من تفكيرهم المستمر حول عملية الانتاج تساهم الى حد كبير في التحسين المستمر.
- البحث والتطوير: وتعتبر هذه العملية المحرك الرئيس للتحسين المستمر، وتعتمد على توسيع مجال البحث فيما يخص نوع الانتاج والخدمات المقدمة.
- معلومات الزبائن: حيث يشارك الزبائن في عملية التحسين خصوصاً فيما يتعلق بجودة المنتج والخدمات المقدمة من خلال ابداء الاقتراحات حول ما يلبي احتياجاتهم.

### أهداف التحسين مبادئ التحسين المستمر كآلاتي (Reid & Sanders, 2002):

- بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من اقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفاعليات والامكانيات التنظيمية جميعها عندما يستلم العميل الخدمة او السلعة.
- التركيز على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً.

## عناصر التحسين المستمر (White & Vonderembse, 1996):

1. تخطيط وتوثيق الاجراءات.

2. تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج الى تحسين.

3. استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

4. استخدام دائرة خطط.

5. توثيق اجراءات التحسين.

وتشمل العمليات الرئيسية للتحسين المستمر: القياس وجمع البيانات، وتقييم المشاكل، وضع الحلول للمشكلات وتنفيذها، والتحقق باستمرار من حدوث التحسين (عبيدات، 2008).

وترى الشركات التي تهتم بتطبيق التحسين المستمر فيها، أن تحسين جودة الأعمال يتم بشكل مباشر بكفاءة الموظف والتزامه ووجود روح العمل الجماعي لدى الموظفين أفراد. حيث قامت تلك الشركات بعمليات تحسين متعددة من أجل تعزيز إدارة الجودة ورفع قدرات أعضاء الفريق الوظيفي من خلال إجراء بعض الممارسات مثل تزويدهم بمهام أسبوعية أو شهرية. فمثلاً، تم استخدام العديد من التقنيات في شركات التصنيع في أستراليا من أجل تحقيق تحسينات مستمرة للجودة مثل دوائر الجودة وعقلية عدم وجود عيوب وتقنيات الوقت المناسب (Sadikoglu, 2010).

ويعرف الباحث التحسين المستمر على أنه منهجية تهدف الى التطوير المستمر لكافة العمليات والأفراد والمنتجات من خلال تطوير سياسات وأليات العمل وتطوير مهارات الموظفين لتحسين أدائهم وتطوير المنتجات وتحسين جودة للمنتج

## 2-3 الأداء التنظيمي

عرّف Kaplan (1998) الأداء التنظيمي على انها مجموعة من المعايير المالية وغير المالية تمنح الإدارة العليا رؤية واضحة وشاملة وسريعة لإداء المنظمة ويعتبرها اداة يتم من خلالها ترجمة رؤية الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز وهي الأداء المالي، ورضا الزبائن، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها المنشأة للعاملين فيها للتعلم وتطوير الذات.

يشتمل الأداء التنظيمي على المخرجات أو النتائج الفعلية للمؤسسة مقاسة بمخرجاتها المقصودة (أو الأهداف والغايات). وفقاً لـ (Richard, 2002). يشمل الأداء التنظيمي ثلاثة مجالات محددة لنتائج الشركة:

1. الأداء المالي (الأرباح، والعائد على الأصول، والعائد على الاستثمار، وما إلى ذلك)
2. أداء سوق المنتج (المبيعات، الحصة السوقية، إلخ)
3. عائد المساهمين (إجمالي عائد المساهمين، القيمة الاقتصادية المضافة).

لقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها تعريف احمد سيد مصطفى (2002) على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، في حين يعرفها المؤلف (Campbell 1990) كمتغير على المستوى الفردي، أو شيء يقوم به الفرد ذاته. ذلك يميزه بأكثر شمولية لثوابت مثل الأداء التنظيمي أو الأداء التنفيذي للمهام. وذكر المؤلف ان الاداء في السنوات السابقة قد كان من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات

الإدارية بشكل عام، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك تبعاً لأهمية هذا المفهوم ليس على المستوى الفردي فحسب وإنما على مستوى المؤسسات والشركات ككل.

ويقصد بمفهوم الأداء حسب (عبد المحسن، 1997) أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المنظمة. كما يعرف على أنه معيار لقياس نتائج قرارات وعمليات المنظمة والذي يحدد معدل الإنجاز فيها (Salajegheh et al, 2013)

وقد عرف فريد عبد الفتاح (1996) لغويًا الأداء بأنه الطريقة التي يتم من خلالها الفعل ذاته أو المهمة الموكلة، وقد تعرف أيضاً أنها مقدرة الفرد العامة على فعل امر معين أو كمية العمل التي يؤديها أو إنجازها فرد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين، يقول اللغويون أدى الشيء أي قام به.

كما يعتبر الأداء التنظيمي عبارة عن بناء متعدد الأبعاد حيث يهدف إلى تقييم وضع المنظمة المعنية للمعايير الداخلية أو الخارجية. ويعتبر الأداء التنظيمي والفعالية من المفاهيم الأكثر شهرة لتقييم المنظمات. يستخدم المفهوم الأول لتقييم المنظمات الخاصة، والأخير هو تقييم المنظمات العامة. ومع ذلك، فإن معظم المؤلفات التنظيمية تستخدم الأداء التنظيمي للإشارة إلى تقييم المنظمات الخاصة والعامة (Clegg and Bailey, 2008). علاوة على ذلك، يدور النقاش في الأدبيات الأكاديمية حول بعض جوانب المصطلحات ومستوى التحليل والأساس المفاهيمي لتقييم الأداء التنظيمي. لقد تم اعتبار ثلاثة مستويات مختلفة من الأداء داخل المنظمات: الأداء المالي، وأداء الأعمال، والأداء التنظيمي. علاوة



على ذلك، يدور النقاش في الأدبيات الأكاديمية حول بعض جوانب المصطلحات ومستوى التحليل والأساس المفاهيمي لتقييم الأداء التنظيمي. لقد تم اعتبار ثلاثة مستويات مختلفة من الأداء داخل المنظمات: الأداء المالي، وأداء الأعمال، والأداء التنظيمي (Montes et al, 2003).

أوضح (Greenslade & Jimmieson, 2007) أن نظرية أداء بورمان وموتويدلو تشير إلى أنه يمكن تصنيف السلوكيات بما في ذلك مجال الأداء الوظيفي إلى نوعين، وهما أداء المهام والسياق. أداء المهمة هو سلوك يساهم بشكل مباشر في النواة التقنية للمؤسسة، بما في ذلك تلك الأنشطة التي تُعرف عادةً بأنها جزء من وظيفة العامل. يتم وصف سلوكيات أداء المهام بناءً على متطلبات الدور ويجب تحديدها من خلال تحليل وظيفي شامل. يشار إليه أيضًا باسم أداء (In-role). من ناحية أخرى، يتم تعريف الأداء التنظيمي على أنه تلك السلوكيات التي تحافظ على البيئة الاجتماعية الحدودية التي يجب أن يعمل فيها النواة التقنية. ويشمل مبادرات العمال التي تقع خارج حدود التوصيف الوظيفي الرسمي ويتم تنفيذها من قبل العمال وفقًا لتقديرهم الخاص، بالإضافة إلى السلوكيات التي تمثل الأداء التنظيمي أكثر استقرارًا عبر الأدوار وتحتوي على الدعم التنظيمي ودعم المهام الوظيفية والدعم الشخصي. يشار إلى الأداء التنظيمي أيضًا على أنه أداء الدور الإضافي (Coleman, & Borman, 2000).

ويعرف الباحث الأداء التنظيمي على أنه تصور شامل لمخرجات المؤسسة الفعلية قياساً بالمخرجات المتوقعة حسب الأهداف المرسومة مسبقاً، ويتم قياسه من خلال الانتاجية والحصة السوقية والربحية.

ويشمل الأداء التنظيمي عدة عناصر، أهمها: الإنتاجية، والحصة السوقية، والربحية. وفيما يلي توضيح لكل عنصر.

### 2-3-1 الإنتاجية

تعرف الإنتاجية على أنه معيار يستخدم لقياس قدرة وفعالية الشركات على تحقيق منتجات (مخرجات) من الموارد المتاحة (المدخلات)، كما يُعرف أيضاً على أنه إمكانية تحقيق أكبر انتاج ممكن من كمية مدخلات معينة. وفي مجال المال والاعمال يُعتبر مصطلح الإنتاجية واحداً من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً. تعرف الإنتاجية بأنها حصيللة الكفاءة والفعالية معاً، حيث أن الكفاءة تعني المخرج مقسوماً على المدخلات. وهناك من يرى أن الإنتاجية والجودة مفهومان متناقضان، في حين أن أنصار الجودة الشاملة يرون أن الإنتاجية والجودة يسيران جنباً إلى جنب، وأنهما وجهين لعملة واحدة، وأن الإنتاجية تكون مشمولة ضمن الجودة، ولكن الجودة لا تكون مشمولة في الإنتاجية، أي أنه إذا تم تحسين الجودة فإن الإنتاجية سوف تتحسن تلقائياً (الخلف، 1997).

ويشير (Borowiecki 2015) في العمليات الإنتاجية هنالك علاقة بين مدخلات هذه العملية ومخرجاتها الناتجة عنها تعرف هذه العلاقة في المجال الاقتصادي بمفهوم الإنتاجية.

وتعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة، ورغماً عن أن أهداف بعض المنظمات هو الربح، إلا أن الإدارة العليا عليها أن تسعى لتحقيق الربح المعقول أو على الأقل تغطية التكاليف وذلك من أجل استمرار المنظمة في السوق التنافسية (عبد العال، 2007).

## 2-3-2 الحصه السوقية

نكرت الادبيات السابقة العديد من التعريفات للحصة السوقية، فقد عرفها (2002) Regan بأنها نسبة مبيعات الشركة الإجمالي مبيعات القطاع في فترة محددة، وعرفها Robinson & Pearce (2003) بأنها مبيعات الشركة منسوبة إلى مبيعات المنافسين . وهي التي تمثل حصة المنشأة او الشركة من إجمالي المبيعات في السوق خلال فترة زمنية معينة، ويتم احتساب الحصة السوقية من خلال المعادلة التالية: (حصة الشركة من المبيعات ÷ إجمالي المبيعات) ( , Armstrong & Collopy, 1996).

وللحصة السوقية دور الاستراتيجي وتأثير خاص للربحية تؤدي إلى مكاسب في حصة السوق وبالمثل، إذا كانت حصة السوق لا تؤثر بشكل مباشر على الربحية ولكنها في حد ذاتها نتيجة للقوى التي تؤثر أيضًا على الربحية، فإن ارتباط السهم بالعائد يكون زائفًا. وتعتبر الحصة السوقية من أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة حيث أن جميع المنظمات تعمل على زيادة حصتها السوقية والى الهيمنة على السوق لأن جميع المنظمات تسعى إلى المحافظة على حصتها في السوق وتستهدف المنظمة من خلال السياسة السعرية وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة وكفاءة عالية من خلال تطوير وتحسين أنشطتها الانتاجية والخدمية والتسويقية من أجل الوصول إلى تحقيق الحصة السوقية المستهدفة (الصميدعي وآخرون, 2001).

وفي مجال الإدارة والتسويق ركز الباحثون على أهمية الحصة السوقية والتي تتمثل في أنها توضح القدرة التنافسية لمنتجات المنشأة مع النمو في السوق، ومن الممكن ايضا أن تساهم في تعظيم الربحية في الشركة وكلما زادت الحصة التسويقية مع زيادة المبيعات والإقبال عليها كلما زادت الأرباح، وتؤثر

في بعض القرارات التي يتم اتخاذها في الشركة، الحصة السوقية هي النسبة المئوية لمجموع مبيعات منتج ما أو خدمة معينه والتي تحصل عليها مؤسسة معينة خلال فترة محددة من الزمن. ويتم احتساب هذه الحصة خلال أخذ مبيعات المنشأة في فترة معينة وتقسيمها على إجمالي مبيعات هذا المنتج من جميع الشركات خلال نفس الفترة. تستخدم الحصة السوقية كمقياس لإعطاء فكرة عامة عن حجم الشركة فيما يتعلق بسوقها ومنافسيها (Buckley et al, 1988).

وأشار Flynn (1994) أنه من المهم زيادة الحصة التسويقية للمنشأة وذلك من خلال طرق وآليات معينه مثل السوق المناسب، اي منتجات عالية الجودة لصناعة علامة تجارية مميزة والابتكار والإبداع في الانتاج وعدم تكرار الذات ايضا من المهم اشراك العملاء واخذ آرائهم والتفاعل مع هذه الآراء وتطبيقها.

ويعرّف الباحث الحصة السوقية على أنها النسبة المئوية لمجموع مبيعات منتج معين أو شركة معينة والتي تحصل عليها المؤسسة قياساً الى إجمالي ما تحققه الشركات المنافسة لنفس الصناعة خلال فترة زمنية محددة، حيث تعبر الحصة السوقية عن قدرة المؤسسة التنافسية بتقديم منتجات مميزة وحصولها على فرص نمو جديدة.

### 3-3-2 الربحية

تعرف الربحية على أنها العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركات والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، وتعتبر احدى ادوات الحكم على كفاءتها، وفعاليتها في استخدامها لمواردها (Hughes et al, 2008). كما عرفها Burja (2011) القدرة على تحقيق العائد من جميع الأنشطة التجارية لمنظمة أو

مؤسسة. فإنه يدل على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الربح باستخدام جميع الموارد المتاحة في السوق. ويعرّف (Abdul Rahman, 2017) أن الربحية هي "قدرة الشركة على توليد الأرباح كعائد على الأموال المستثمرة، وهي تعكس نسب الربحية والوضع التنافسي للشركة بالإضافة إلى جودة الإدارة، كما وتعكس نجاح أو فشل الشركة".

يعتقد كثير من الناس أن المسؤولية الرئيسية للشركات التجارية هو تعظيم الأرباح. حيث يتم تبرير هذا الرأي بأن الشركات في النهاية مسؤولة عن تعظيم الرفاهية أصحاب العلاقة، ويكون ذلك من خلال تعظيم الربحية. ووجهة النظر هذه تعتبر ذات أهمية، وتشكل جزءا من الخلفية الضمنية لكثير من النظريات الشعبية والأكاديمية حول كيفية عمل الشركات (Waheed, 2012).

بصورة عامة تسعى أي مؤسسة أو منشأة في السوق إلى تحقيق ربح من أنشطتها. الصيغة النمطية والمثالية لأي عمل هي الحصول على أكبر قدر ممكن من الربح وإنفاق الحد الأدنى من الموارد عليه (Ball et al, 2015). ويرى Jensen أن الوظيفة الموضوعية للشركة هي "القيمة السوقية على المدى الطويل" الخاصة بها. غالبا ما يستثمر الناس في شركة عن طريق شراء الأسهم والسندات وغيرها من الأدوات المالية التي يتم تداولها في الأسواق المفتوحة وتمثل المطالبات المالية على الشركة. تُعتبر الربحية هدف أساسي ومهم لبقاء عمل المنشأة واستمرارها، وغاية يهدف إليها المساهمون فيها، وهي عبارة بشكل عام عن العلاقة بين اولا: الأرباح التي تُحققها المنشأة. ثانيا: الاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، ان الربحية تعد مؤشراً يقاس به كفاءة المنشأة والاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وقد يختلف مفهوم الربح عن الربحية فالربح هو المبلغ المتبقي بعد ان تتم عملية طرح النفقات من

الإيرادات، وذلك خلال فترة زمنية معينة، حيث تقيم المقاييس الأساسية لصلاحية العمل من خلالها، اما الربحية تُعرف على أنها مقدرة المنشأة على توظيف واستخدام الموارد لتحصيل إيرادات تتجاوز نفقاتها، بمعنى آخر قدرة الشركة على تحصيل الأرباح من خلال انتاجها او الخدمات التي تقدمها، وتعد الربحية واحدة من أربع قواعد أساسية لتحليل المالي للبيانات وأداء الشركة بصفة عامه (Jensen, 2002).

ويعرف الباحث الربحية على أنها الفرق بين العائد المالي الذي تحققه المؤسسة والاستثمار الذي يساهم في تحقيق هذا الربح، حيث تعبر الربحية عن قدرة المؤسسة على تحقيق إيرادات جديدة من خلال استخدام مواردها المتاحة مع تقليل التكاليف اللازمة لذلك.

## 2-4 العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي

يعتبر قياس الأداء عنصرًا أساسيًا في جميع المناهج الإدارية. التكلفة والجودة هما المقياسان الرئيسيان للأداء التنظيمي اللذان يتأثران بشكل مباشر بممارسات إدارة الجودة الشاملة. اتفق كل من (Sadikoglw (2009) و Brun (2010) على أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل التدريب وإدارة العمليات وإدارة العملاء وما إلى ذلك يؤثر على أداء الموظفين مما يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة بالكامل. كما أشار جارخاني إلى أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي خاصة في أدائها المالي (Gharakhani et al, 2013).

وفقًا للطلبات المتزايدة لتحقيق منتجات وخدمات عالية الجودة، أدركت المؤسسات أهمية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على عمليات الإنتاج من أجل تقليل التكاليف وإنشاء منتجات ذات خصائص عالية الجودة. تعتبر العملاء هم الشاغل الرئيسي، حيث تهدف بشكل مباشر إلى تزويدهم

بخدمات ومنتجات عالية الجودة من خلال إضافة تحسينات مستمرة في عمليات الإنتاج ( Harmon & Peterson, 1990).

وجد (Soltani & Wilkinson, 2010) أن هناك أربعة مقترحات رئيسية لإدارة الجودة الشاملة وهي تأكيد الجودة والوظائف الفردية والشركة وكبار المديرين. وأوضح (Wen, 2009) أن تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة كان على مستوى رضا العملاء خاصة في قطاع الخدمات العامة ومن منظور المديرين. وكان التركيز على التخطيط بطريقة استراتيجية، وإدارة العمليات والموظفين، والقيادة، واهتمام العملاء، والقياس على مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين عن جودة المنتجات والخدمات المتصورة. حيث تم التوصل في الى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث يركز الموظفون على مستويات رضا العملاء. كما أوضحت نتائج البحث أن هناك علاقة قوية بين التزام المدير ورضا العملاء. من ناحية أخرى، فإن بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل التخطيط في الطريقة الاستراتيجية وإدارة العمليات لها تأثير أقل على مستويات رضا العملاء.

وأشار كل من (Talha, 2002) و(Lakhal et al, 2002) إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تساهم بشكل مباشر في تعزيز أداء المنظمات من خلال تقليل التكاليف وتحسين أداء الموظفين وزيادة درجة رضا العملاء. ووجد (Al-Qahtani, 2015) أن إدارة الجودة الشاملة لها أداءان تنظيميان، إما أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التنظيمي، أو أنها تعيق المنظمات عن تحقيق أهدافها مما يؤثر سلبًا على الأداء التنظيمي.

## 5-2 الدراسات السابقة

### - الدراسات العربية:

دراسة عيسى (2008): "إيجابيات ومعوقات التطبيق في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية" تتعرف الدراسة إلى معايير الجودة الشاملة وتطبيقها في الجامعات الأردنية وفوائدها ومعوقاتهما، تم تصميم استبانة استناداً للدراسات السابقة، وزعت على ثلاث فئات فئة الأكاديميين (أعضاء التدريس) وفئة الممارسين وهم (مديري على ثلاث فئات فئة الأكاديميين (أعضاء التدريس) وفئة الممارسين وهم (مديري وحدات مراكز الجودة الشاملة في الأردن وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية (الرسمه والأهلية).

دراسة أبو زيادة (2011) بعنوان: "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية في فلسطين. وتم استخدام استبانة كأداة الدراسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على (112) مديراً من البنوك المستهدفة. وقد بيّنت نتائج الدراسة ما يلي: أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تم تطبيقها بدرجة متوسطة في البنوك التجارية الفلسطينية، أن مستوى الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية في البنوك التجارية كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشاركين، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط



الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي). وقد أوصت الدراسة قيام البنوك التجارية الفلسطينية بتطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بصورة شاملة وهادفة لتحسين الأداء التنظيمي.

**دراسة جويحان (2013) بعنوان: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي دراسة**

**تطبيقية على الشركات الصناعية في منطقة سحاب الصناعية"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية في سحاب. وتم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على (172) موظفًا من (72) منظمة في سحاب. واعتمدت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية مثل اختبار الانحدار البسيط والمتعدد. بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في العينة المستهدفة كان متوسطًا، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها واعتماد أساليبه لإحداث التغيير الثقافي في المنظمات.

**دراسة رشوان (2017) بعنوان: "تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كلٍ من**

**الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، التدريب، إدارة العاملين، إدارة الموارد، التركيز على العملاء، إدارة العملية، التحسين المستمر) على الأداء التنظيمي في ضوء كلٍ من الابتكار وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة. واشتمل مجتمع الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في جمهورية مصر العربية، وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير من العاملين في الإنتاج، التسويق، المخازن، والتوريد. وتم استهداف عدد من الشركات الصناعية المختلفة في مثل مصانع أثاث، ومصانع أغذية، ومصانع أدوية، ومصانع ألبنسة جاهزة. واعتمدت الدراسة قائمة استقصاء (استبيان) قد طورها الباحث كأداة الدراسة لجمع البيانات حيث تم استرداد وتحليل (184) استبانة. وتم استخدام مقياس كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وأسلوب التحليل العاملي التوكيدي، وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، كما أن متغير الابتكار ومتغير أداء العاملين كمتغيرات وسيطة كان لهم أثر في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

**دراسة محمد (2018) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي -دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية"**

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات في الجزائر. واستخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 200 موظف واسترداد 128 استبانة صالحة للتحليل. وقد تم استخدام برنامج Smart PLS لتحليل البيانات

الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية، والبرنامج الإحصائي SPSS V20. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار وأداء العاملين، كما بيّنت النتائج أيضًا أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط.

دراسة العللونة (2002): "اثر تطبيقات ادارة الجودة الشاملة على مستوى تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات"

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر ادارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة البرمجيات في شركات البرمجة الأردنية. قام الباحث بتوزيع 110 استبانة على 20 شركة برمجيات في الأردن، واستعاد 100 استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة الى أن شركات البرمجة (عينة الدراسة) تطبق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة الى أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق مستوى عالٍ من الجودة الشاملة، أهمها: قلة توفر الموارد البشرية، وضعف الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة، وغياب نظام الحوافز والمكافآت.

#### - الدراسات الأجنبية

دراسة Fotopoulos and Psomas (2010) بعنوان:

**“The Structural relationship between TQM factors and organizational performance”**

هدفت هذه الدراسة الى أهمية تحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة تم تطبيق تحليل عامل الاستكشاف والتأكيد على تقييم موثوقية نموذج القياس

وصلاحيته. - كانت عوامل إدارة الجودة الشاملة التي كشفت عنها الدراسة هي ممارسات الجودة للإدارة العليا، ومشاركة الموظفين في نظام إدارة الجودة، والتركيز على العملاء، والعملية، وإدارة جودة البيانات وأدوات الجودة وتنفيذ التقنيات. وبحسب النتائج، تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على أداء الشركات فيما يتعلق بإجراءاتها الداخلية، العملاء وحصص السوق والبيئة الطبيعية والاجتماعية.

دراسة Zehir et al. (2012) بعنوان:

### **“Total Quality Management Practices’ Effects on Quality Performance and Innovative Performance”**

وقد قدم Zehir (2012) هدفت هذه الدراسة الى بيان ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تؤثر في الجودة او الأداء المبتكر وتحديد المكونات الفعالة لأنواع الأداء وأجريت هذه الدراسة مسح منطقة مرمرة في تركيا وكانت أبرز نتائج الدراسة هي ان هنالك علاقة إيجابية بين أنشطة إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة والابتكار.

دراسة Mehmood et al, (2014) بعنوان:

### **“Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance”**

تهدف هذه الدراسة الى تفهم ابعاد نظام إدارة الجودة الأكثر أهمية لتحسين الأداء. تركز هذه الورقة على أربعة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة؛ التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، وإشراك الموظفين، ودعم الإدارة العليا لتحديد أبعاد الجودة الأكثر أهمية كمؤشر للأداء التنظيمي. وقد طبقت هذه الدراسة في باكستان ويتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع النسيج (270 مديرا) وتوصلت الدراسة الى ان

التحسين المستمر ومشاركة الموظفين هما أهم الأبعاد للتنبؤ بالأداء التنظيمي. وحيث إن تركيز العملاء ودعم الإدارة العليا ليس لهما أهمية إحصائية للتنبؤ بالأداء.

دراسة (Bolatan et al, 2016)، بعنوان:

**“The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality Management and Quality Performance”.**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل الحاسمة لأداء نقل التكنولوجيا (TTP) وقياس تأثيرها على أداء الجودة (QP) وإدارة الجودة الشاملة (TQM). لتحقيق هذا الهدف تم تصميم نموذج الاستبيان وإجرائه لاحقاً وجهاً لوجه مع مديري الجودة لشركات التصنيع في تركيا من ضمن أكبر مائتي منظمة حسب تصنيف غرفة صناعة اسطنبول. تم تطوير النموذج لبحث العلاقات بين أداء نقل التكنولوجيا، وأداء الجودة، وإدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على اعتبارات نظرية. والنتائج اوضحت لأداء نقل التكنولوجيا تأثير إيجابي وقوي على الجودة الشاملة ولكن ليس لها تأثير كبير على جودة الأداء. تم تحديد علاقة إيجابية وقوية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء أي ان أصبح الأداء مهماً مع الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Yusufu et al, 2019) بعنوان:

**“Effect of total quality management on organizational performance of west African ceramic company, Ajaokuta, Kogi State, Nigeria”**

بحثت هذه الدراسة في أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لشركة سيراميك في غرب إفريقيا، أجاوكوتا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي تم فيه اعتماد أسلوب المسح المقطع، حيث

استخدمت الاستبيان كأداة الدراسة للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات التي تمت صياغتها. تكوّن مجتمع الدراسة من 200 موظف من الموظفين النظاميين وغير النظاميين، وتم تحديد حجم العينة البالغ (133) موظف باستخدام تقنية أخذ العينات، حيث تم تعبئة واسترجاع (120) استبيانًا وتحليلها. استخدمت الدراسة الانحدار الخطي المتعدد، وأظهرت النتائج أن التحسين المستمر له أثر كبير على الأداء التنظيمي كما اتضح من نتيجة الانحدار ( $\text{Beta} = 0.146; P = 0.000 < 0.05$ ). وبينت النتائج أن تمكين الموظفين له أثر كبير على الأداء التنظيمي ( $\text{Beta} = 0.339; P = 0.000 < 0.05$ ). وخلصت الدراسة إلى أن مشاركة الموظف في التدريب تعزز الأفكار المبتكرة والمنتجات عالية الجودة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تضع المؤسسات معايير الجودة لكل قسم وأن تكافئ موظفي الأقسام التي تلبى هذه الجودة، ويجب على المؤسسات تتبع رضا العملاء الفعال.

دراسة (Pambreni et al, 2019)، بعنوان:

**"The influence of total quality management toward organization performance".**

قام الباحثون بدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أداء قطاع خدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في سيلانجور، ماليزيا. وركزت على أربعة عناصر أساسية لإدارة الجودة الشاملة؛ وهي: (التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والاستراتيجية، ومشاركة الموظف الكلية) كعوامل مهمة تؤثر على أداء المؤسسة. حيث جمع الباحثون البيانات اللازمة من 350 مدير ومالك للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات في سيلانجور ماليزيا باستخدام الاستبيانات. وبعد تحليل الاستبيانات توصلت الدراسة إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على أداء المنظمة.

دراسة (Shafiq et al, 2019) بعنوان:

**“The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM”**

قامت هذه الدراسة بالبحث في أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) حيث أجريت هذه الدراسة في سياق شركات النسيج الباكستانية. تم جمع البيانات من الشركات الأعضاء في جمعية مصانع المنسوجات الباكستانية باستخدام استبيان كأداة الدراسة. تم إرسال الاستبيانات إلى 210 شركة نسيج وكان المستجيبون من مديري الجودة أو الإنتاج. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي للغاية على الأداء التنظيمي. تدعم هذه النتائج حجة الاختلاف التي تشير إلى أن التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لا يقتصر فقط على الشركات الموجودة في الدول المتقدمة، ولكن يمكن أيضًا تحقيقه بشكل متساوٍ في أجزاء أخرى من العالم. وبينت النتائج أن جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة لها علاقة إيجابية بالنتائج المالية وغير المالية، ولكن عنصر الأشخاص لم يكن له علاقة كبيرة بالنتائج المالية وغير المالية.

دراسة (Kihugwa 2020) بعنوان:

**“The effects of total quality management practices on organizational performance in manufacturing sector in Kenya: a case study of Mabati Rolling Mills Mariakani, Kilifi County”**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر والتركيز على العملاء وتمكين الموظفين والتزام الإدارة العليا) على الأداء التنظيمي في قطاع التصنيع في كينيا، وهي دراسة حالة لشركة Mabati Rolling Mills Limited (MRM) في مارياكاني في مقاطعة كيليفي. تم اعتماد تصميم المسح الوصفي لهذه الدراسة وتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان مفتوح ومغلق استهدف عينة من (147) مستجيبًا تم اختيارهم عشوائيًا من الإدارة العليا (7)، و(12) من الإدارة الوسطى، و(166) موظف عام، و(5) موزعين معتمدين، و(43) عملاء خارجيون. تم استخدام إحصائيات وصفية مثل التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري. كما استخدمت الدراسة تحليل الارتباط والانحدار لتوضيح العلاقة بين المتغير التابع والمستقل. وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون عند مستوى أهمية  $p=0.05$ ، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لعلماء الاجتماع (SPSS 21). أثبتت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة للتحسين المستمر والتركيز على العملاء وتمكين الموظفين والتزام الإدارة العليا أثرت بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. وأثبتت الدراسة أيضًا أن التحسين المستمر أثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي، كما أن التركيز على العملاء عزز رضا العملاء وبالتالي كان له أثر على الأداء التنظيمي العام. كما وجدت أن تمكين الموظف أثر على الأداء التنظيمي، وأن التزام الإدارة العليا بممارسات إدارة الجودة قد أثر على الأداء التنظيمي. أوصت الدراسة بأن هناك حاجة للمنظمة لتنمية ثقافة أقوى تغذي علاقة اجتماعية عالية الثقة واحترام الأفراد والشعور المشترك بالعضوية. وأوصت الدراسة أيضًا بضرورة أن يكون التحسين المستمر أحد الركائز التي يمكن ضمان أداء شركة التصنيع بناءً عليها، وأنه يجب على الشركات تعزيز التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة من خلال التحفيز والحوافز. كما أوصت الدراسة بأن تختبر الدراسات



المستقبلية آثار العناصر الأخرى لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي والتي لم تكن جزءًا من هذه الدراسة.

دراسة (Solomon (2020 بعنوان:

**“The effects of total quality management practice on organizational performance in case of Dashen Brewery Share Company in Debre Birhan Branch”**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة Dashen Brewery Share في أثيوبيا. تم استخدام منهج البحث الكمي لجمع البيانات وتوزيع استبيان مكون من 164 سؤالاً. تم استخدام طريقة أخذ العينات الطبقية وتم اختيار الموظفين من كل طبقة باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. تم تحليل البيانات بطريقة الإحصاء الوصفي والتوضيحي باستخدام برنامج STATA. وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، والتدريب والتطوير، والثقافة التنظيمية) والأداء التنظيمي. تدعم هذه النتيجة الفرضية القائلة بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تختبر الدراسات المستقبلية آثار العناصر الأخرى لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي والتي لم تكن جزءًا من هذه الدراسة.

دراسة (Alsefri & Mugharbil, (2021 بعنوان:

## “Quality management practices and their effects on the performance of organizations”

قام الباحث بدراسة أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على التميز المؤسسي والأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية. حيث تم دراسة الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، وتنفيذها، وعوامل اعتمادها، ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي. وأجريت الدراسة اعتمادًا على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة (أداة الدراسة) وتحليلها باستخدام إحصاء الارتباط. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

دراسة (Suhendah & Brigita (2021) بعنوان:

## “TQM, entrepreneurial orientation, innovation, and organizational performance in Indonesian Palm-Oil Industry”

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر إدارة الجودة الشاملة والتوجه الريادي نحو الأداء التنظيمي مع التأثير الوسيط للابتكار بين الشركات المنتجة لزيت النخيل الخام (CPO) الواقعة في منطقتي شرق باريتو وويست كوتاورينجين، جزيرة كاليمانتان، إندونيسيا. تم تحديد عينة الدراسة بطريقة أخذ العينات الحصصية. تم إجراء هذا البحث من خلال أخذ 8 شركات منتجة لزيت النخيل كمواضيع بحثية. استخدمت تقنية معالجة البيانات طريقة Partial Least Square (PLS) بواسطة برنامج Smart PLS الإصدار الثالث. أظهرت نتائج هذا البحث ما يلي: إدارة الجودة الشاملة ليس لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الابتكار، والابتكار له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي بوساطة الابتكار، والتوجه الريادي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

دراسة (Hassan & Jaaron (2021) بعنوان:

**“Total quality management for enhancing organizational performance:  
The mediating role of green manufacturing practices”**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيق ممارسات التصنيع الأخضر في شركات تصنيع الأغذية الفلسطينية. وبحثت أيضًا في كيفية قيام ممارسات جنرال موتورز بالتوسط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي لتلك الشركات. واعتمدت طريقة البحث الكمي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مديري الجودة والموارد البشرية من 250 شركة. وقد أشار تحليل البيانات الإحصائية إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي العام ( $r = 0.605; p \leq 0.01$ )، مما أشار إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تدعم بشكل كبير تحقيق أهداف سياسة التشغيل الشاملة. وجدت النتائج أيضًا ارتباطًا إيجابيًا مهمًا بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى تنفيذ ممارسات التصنيع الأخضر ( $r=0.650; p \leq 0.01$ )، مما أشار إلى الدور الهام لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرات التنظيمية في تنفيذ ممارسات التصنيع الأخضر. وأشارت النتائج إلى أن ممارسات التصنيع الأخضر لا تقل أهمية عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام.

دراسة (Kalu et al, (2021) بعنوان:

**“Total quality management and its effects on organizational performance:  
a study of PZ Cussons Plc. Lagos, Nigeria”**

سعت هذه الدراسة إلى استقصاء كيف يمكن أن يؤدي التزام الإدارة العليا إلى تحسين ممارسات الجودة الشاملة في المنظمة، وكيف يمكن للتحسين المستمر للعمليات والمنتجات أن يعزز الإنتاجية والتأكد من الصلة بين تدريب الموظفين وإنشاء منتجات وخدمات عالية الجودة. تم الكشف عن أن التزام الإدارة العليا له تأثير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والتحسينات المستمرة للمجالات الوظيفية في المنظمة لها تأثير على الإنتاجية، وهناك علاقة كبيرة بين تدريب الموظفين وتطويرهم وجودة المنتج. وبينت النتائج أنه لكي تتمكن المنظمات من البقاء في العالم التنافسي الحالي، فإن ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي الاستراتيجية الأكثر ديمومة التي يجب تبنيها. وأوصت الدراسة بضرورة أن تجعل المنظمات الحديثة تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أولوياتها في ضوء مساهمتها الإيجابية في الأداء التنظيمي.

دراسة (Tabassum et al, 2021) بعنوان:

### “Total quality management and performance: a comparative study of public and private banks of Pakistan”

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل تجريبي مقارن لتأثير أربع ممارسات لإدارة الجودة الشاملة؛ التزام الإدارة، ومشاركة الموظفين، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، على أداء البنوك العامة والخاصة في باكستان. اعتمدت الدراسة النهج الكمي واستخدمت استبيان كأداة للدراسة، حيث تم جمع البيانات من 188 موظفًا في البنوك الخاصة و138 موظفًا في البنوك العامة. تم تحليل البيانات باستخدام تقنية الانحدار المتعدد، وبينت النتائج أنه في البنوك العامة فإن إدارة العمليات تؤثر بشكل كبير على الأداء، في حين أن الالتزام الإداري ليس له أثر على الأداء. كما أظهرت النتائج أنه في البنوك الخاصة كان لتركيز العملاء أثر كبير على الأداء في حين أن التزام الإدارة ومشاركة الموظفين ليس لهما أثر على

الأداء. وأوصت هذه الدراسة البنوك العامة والخاصة ببذل المزيد من الجهود على ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بناءً على ما ذكر سابقاً، يمكن ملاحظة أن علاقة إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي قد أصبحت موضعاً للبحث في الدراسات السابقة الحديثة وليس القديمة، وأنه يتم تناولها في أبعاد ودول مختلفة. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وأهدافها والأساليب التي تم استخدامها في البحث، فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة بما يلي:

1- الدراسة الحالية تبحث في أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم في الأردن، وهو ما لم تتطرق إليه أي دراسة سابقة، حيث أنه تم البحث في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في دول أخرى غير الأردن، وفي قطاعات أخرى غير مصانع الألمنيوم.

2- الدراسة الحالية تناولت متغيرات مختلفة عن بعض الدراسات السابقة لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظف، تكامل الموردين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر) وهذا يشكل إضافة على الدراسات السابقة، كما أن متغيرات الأداء التنظيمي للدراسة الحالية (الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية) أيضاً تختلف عن الدراسات السابقة.

3- أجريت معظم الدراسات السابقة في قطاعات صناعية مختلفة، وحسب علم الباحث فتعتبر فهذه أول دراسة حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع صناعة الألمنيوم في الأردن.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

### 1-3 مقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة المستخدمة ومجتمع الدراسة وعينتها. كما يقدم هذا الفصل توضيحاً لأداة الدراسة المستخدمة وطريقة فحص صدق وثبات الدراسة.

### 2-3 منهج الدراسة

يعتبر هذا البحث من الأبحاث الكمية (الوصفية والسببية) حيث أنه يقيس أثر الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من شركات صناعة الألمنيوم الأردنية. وبعد جمع البيانات وفحص صلاحيتها تم ادخالها على برنامج ال SPSS، ثم تم فحص التوزيع الطبيعي والصدق والثبات للاستبانة، وبعد ذلك تم استخدام الإحصاء الوصفي وفحص الارتباط وأخيراً تم فحص الفرضيات بواسطة الانحدار المتعدد.

### 3-3 مجتمع الدراسة وعينتها ووحدة التحليل

يتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الألمنيوم الأردنية وعددها (17) شركة حسب تقارير غرفة الصناعة والتجارة. وتم استهداف جميع الشركات بينما كانت وحدة التحليل المدراء والموظفين.

### 3-4 طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات من مصدرين: المصدر الثانوي حيث تم الرجوع الى كتب ودراسات وابحاث سابقة باستخدام الشبكة العنكبوتية، والمصدر أولي حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة.

### 3-5 أداة الدراسة

تحتوي الاستبانة على الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: الأسئلة الديموغرافية. ويمثلها (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والوظيفة والخبرة).
  - الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) المرتكز على (التزام الادارة العليا، تمكين الموظف، تكامل الموردين، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر).
  - الجزء الثالث: الاسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي) ويشمل (الانتاجية، الربحية، والحصة السوقية).
- وتم استخدام نموذج ليكرت الخماسي لقياس إدراك المستجوبين، حيث أن: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

### 3-6 جمع البيانات

تم جمع مائة واثنان وعشرون استبياناً من أصل 140 استبياناً وزعت 14 شركة صناعة المنيوم من أصل 17 شركة مسجلة في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية خلال الفترة الزمنية (ابريل - مايو) 2021. وكانت جميعها صالحة للتحليل، ثم تم تحليل الاستبيانات التي جمعها باستخدام برنامج SPSS 20.

### 3-7 صدق اداة الدراسة

تم تأكيد صلاحية أداة الدراسة باستخدام ثلاث طرق: المحتوى والظاهرية والبناء. تم التأكد من صحة المحتوى من خلال جمع البيانات من مصادر أدبية متعددة مثل الكتب والمجلات وأوراق العمل والأبحاث والأطروحات والمقالات وشبكة الإنترنت العالمية والأردنية. تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددها (10) محكمين كما هو موضح في الملحق. وتم التأكد من صدق البناء من خلال التحليل العاملي مع Kaiser Meyer Olkin (KMO).

### اختبار العامل (Factor Analysis):

تم تأكيد صدق البناء باستخدام التحليل العاملي للأداة مع Kaiser Meyer Olkin (KMO). تم فحص شرح البيانات ومطابقتها باستخدام تحليل العامل الرئيسي. يعتبر تحميل العامل الذي يزيد عن 0.50 أمراً جيداً ومقبولاً إذا تجاوز 0.40 (Hair et al., 2014).

تم استخدام KMO لقياس مدى الاتساق والانسجام والارتباطات المتبادلة، وتشير قيم KMO بين 0.8 و1 إلى أن أخذ العينات المرتفع مناسب، ومقبول إذا تجاوز 0.6. وتم اعتماد مؤشر آخر هو Bartlett's of Sphericity من أجل التأكيد على صحة استخدام التحليل العاملي، حيث إذا كانت



القيمة المهمة للبيانات أقل من 0.05 عند مستوى ثقة 95٪، فهذا يشير إلى تحليل عامل مفيد. توضح نسبة التباين قوة تفسير العوامل (Hair et al, 2014).

### 1. التزام الادارة العليا:

يوضح الجدول (2-3) أن معامل (Factor) التزام الادارة العليا قد سجل ما بين 0.84 و 0.87. لذلك، يفترض صحة البناء. جاءت قيمة KMO بنسبة 86.3٪، مما يشير إلى كفاية جيدة، ووصلت قيمة  $\chi^2$  الى 397.335، مما يشير إلى ملاءمة النموذج. علاوة على ذلك، فإن نسبة التباين هي 73.600، لذلك يمكنها تفسير 73.6٪ من التباين. أخيرًا، جاءت قيمة Bartlett's Sphericity أقل من 0.05، مما يشير إلى أن تحليل العامل مفيد.

الجدول (3- 1): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (التزام الادارة العليا)

الرقم	العبرة	F1	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
1.	تطور ادارة المصنع خطتها لتحسين الجودة.	.848	.863	397.335	10	73.600	0.000
2.	توفر ادارة المصنع الامكانيات المادية اللازمة للتحسين.	.850					
3.	توفر ادارة المصنع الامكانيات البشرية اللازمة للتحسين.	.824					
4.	تحفز ادارة المصنع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	.896					
5.	تستخدم ادارة المصنع المؤشرات الإحصائية لقياس مستوى الجودة.	.870					

### 2. تمكين الموظف:

يوضح الجدول (3-3) أن معامل (Factor) تمكين الموظف قد جاءت ما بين 0.485 و 0.768. لذلك، يفترض صحة البناء. جاءت قيمة KMO بنسبة 84.4٪، مما يشير إلى كفاية جيدة، ووصلت قيمة  $\chi^2$  الى 280.829، مما يشير إلى ملاءمة النموذج. علاوة على ذلك، فإن نسبة التباين هي

65.1، لذلك يمكنها تفسير 65.1% من التباين. أخيراً، جاءت قيمة Bartlett's Sphericity أقل من 0.05، مما يشير إلى أن تحليل العامل مفيد.

الجدول (3-2): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (تمكين الموظف)

الرقم	العبرة	F1	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
6.	توفر ادارة المصنع دورات تدريبية للموظفين.	.745	.844	280.829	10	65.122	0.000
7.	تعطي ادارة المصنع للموظف صلاحيات أوسع تتناسب مع موقعه.	.653					
8.	تمنح ادارة المصنع للموظف الفرصة للمشاركة في اعداد الخطط.	.768					
9.	تعطي ادارة المصنع للموظفين الفرصة لإنجاز مهام صعبة.	.485					
10.	تعمل ادارة المصنع على توزيع الموظفين ضمن فرق عمل.	.605					

### 3. تكامل الموردين

يوضح الجدول (3-4) أن معامل (Factor) تكامل الموردين قد جاءت ما بين 0.533 و0.742. لذلك، يفترض صحة البناء. جاءت قيمة KMO بنسبة 80.4%، مما يشير إلى كفاية جيدة، ووصلت قيمة Chi<sup>2</sup> إلى 240.566، مما يشير إلى ملاءمة النموذج. علاوة على ذلك، فإن نسبة التباين هي 61.29، لذلك يمكنها تفسير 61.29% من التباين. أخيراً، جاءت قيمة Bartlett's Sphericity أقل من 0.05، مما يشير إلى أن تحليل العامل مفيد.

الجدول (3-3): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (تكامل الموردين)

الرقم	العبارة	F1	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
.11	تطور ادارة المصنع قاعدة بيانات خاصة بالموردين.	.742	.804	240.566	10	61.296	0.000
.12	تختار ادارة المصنع الموردين حسب معايير الجودة.	.607					
.13	تقيم ادارة المصنع علاقات تعاون طويلة الأمد مع الموردين	.558					
.14	تنظم ادارة المصنع عملية التوريد حسب حاجة المصنع.	.625					
.15	تتشرك ادارة المصنع الموردين في عملية تطوير المنتج.	.533					

## 4. التركيز على العملاء

يوضح الجدول (3-5) أن معامل (Factor) التركيز على العملاء قد جاءت ما بين 0.488 و0.773. لذلك، يفترض صحة البناء. جاءت قيمة KMO بنسبة 82.5%، مما يشير إلى كفاية جيدة، ووصلت قيمة Chi<sup>2</sup> الى 374.963، مما يشير إلى ملاءمة النموذج. علاوة على ذلك، فإن نسبة التباين هي 69.963، لذلك يمكنها تفسير 69.963% من التباين. أخيراً، جاءت قيمة Bartlett's Sphericity أقل من 0.05، مما يشير إلى أن تحليل العامل مفيد.

الجدول (3-5): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (التركيز على العملاء)

الرقم	العبرة	F1	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
.16	تطور ادارة المصنع قاعدة بيانات خاصة بعمالها.	.488	.825	374.963	10	69.963	0.000
.17	تحافظ ادارة المصنع على عملائها القدامى من خلال تفعيل نظام الولاء.	.773					
.18	تستقطب ادارة المصنع عملاء جدد باستخدام اساليب تسويقية فعالة.	.761					
.19	تتعامل ادارة المصنع مع شكاوى العملاء.	.728					
.20	يقدم قسم البحث والتطوير في المصنع كل ما هو جديد لعماله.	.748					

### 5. التحسين المستمر

يوضح الجدول (3-6) أن معامل (Factor) التحسين المستمر قد جاءت ما بين 0.531 و0.758. لذلك، يفترض صحة البناء. جاءت قيمة KMO بنسبة 71.5%، مما يشير إلى كفاية جيدة، ووصلت قيمة Chi<sup>2</sup> الى 375.208، مما يشير إلى ملاءمة النموذج. علاوة على ذلك، فإن نسبة التباين هي 68.5، لذلك يمكنها تفسير 68.5% من التباين. أخيراً، جاءت قيمة Bartlett's Sphericity أقل من 0.05، مما يشير إلى أن تحليل العامل مفيد.

### الجدول (3-6): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (التحسين المستمر)

الرقم	العبرة	F1	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
.21	تطور ادارة المصنع عمليات التصنيع.	.531					

0.000	68.510	10	375.208	.715	.744	ترفع ادارة المصنع كفاءة العاملين.	.22
					.758	تحسن ادارة المصنع العمليات.	.23
					.676	تتطور ادارة المصنع مع المستجديات الحديثة.	.24
					.717	تضع ادارة المصنع خطط متكاملة لتطوير المنتجات.	.25

### 6. الانتاجية

يوضح الجدول (3-7) أن معامل (Factor) الانتاجية قد جاءت ما بين 0.568 و0.639. لذلك، يفترض صحة البناء. جاءت قيمة KMO بنسبة 73.1٪، مما يشير إلى كفاية جيدة، ووصلت قيمة  $\chi^2$  الى 223.277، مما يشير إلى ملاءمة النموذج. علاوة على ذلك، فإن نسبة التباين هي 58.9، لذلك يمكنها تفسير 58.9٪ من التباين. أخيرًا، جاءت قيمة Bartlett's Sphericity أقل من 0.05، مما يشير إلى أن تحليل العامل مفيد.

### الجدول (3-7): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (الانتاجية)

الرقم	العبارة	F1	KMO	$\chi^2$	BTS	Var%	Sig.
.26	تسعى الإدارة لرفع المخرجات مقارنة بالمدخلات.	.565	.731	223.277	10	58.923	0.000
.27	تحقق ادارة المصنع زيادة في الانتاج.	.639					
.28	تبحث ادارة المصنع عن موارد جديدة.	.568					
.29	تستخدم ادارة المصنع كافة مواردها.	.594					
.30	تطور ادارة المصنع عمليات الانتاج.	.581					

### 7. الحصة السوقية

يوضح الجدول (3-8) أن معامل (Factor) الحصة السوقية قد جاءت ما بين 0.455 و0.797. لذلك، يفترض صحة البناء. جاءت قيمة KMO بنسبة 80.7٪، مما يشير إلى كفاية جيدة، ووصلت قيمة  $\chi^2$  الى 342.938، مما يشير إلى ملاءمة النموذج. علاوة على

ذلك، فإن نسبة التباين هي 66.8، لذلك يمكنها تفسير 66.8% من التباين. أخيراً، جاءت قيمة Bartlett's Sphericity أقل من 0.05، مما يشير إلى أن تحليل العامل مفيد.

### الجدول (3-8): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (الحصة السوقية)

الرقم	العبرة	F1	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
31	تساهم ادارة المصنع في زيادة المبيعات.	.797	.807	342.938	10	66.685	0.000
32	تقدم ادارة المصنع منتجات مميزة عن منافسيها.	.550					
33	تزيد ادارة المصنع نسبة حصتها السوقية.	.772					
34	تزيد ادارة المصنع قدرتها التنافسية.	.455					
35	تقدم ادارة المصنع منتجات جديدة.	.760					

### 8. الربحية

يوضح الجدول (3-9) أن معامل (Factor) الربحية قد جاءت ما بين 0.660 و0.722. لذلك، يفترض صحة البناء. جاءت قيمة KMO بنسبة 80.7%، مما يشير إلى كفاية جيدة، ووصلت قيمة Chi<sup>2</sup> إلى 342.95، مما يشير إلى ملاءمة النموذج. علاوة على ذلك، فإن نسبة التباين هي 69.2، لذلك يمكنها تفسير 69.2% من التباين. أخيراً، جاءت قيمة Bartlett's Sphericity أقل من 0.05، مما يشير إلى أن تحليل العامل مفيد.

الجدول (3-9): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (الربحية)

الرقم	العبرة	F1	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
36.	تحقق ادارة المصنع زيادة في المبيعات.	.683	.807	342.9 5	10	69.288	0.00 0
37.	تزيد ادارة المصنع من حجم الاستثمار.	.691					
38.	تقلل ادارة المصنع تكاليف التصنيع.	.708					
39.	تحصل ادارة المصنع على المواد الخام بأقل التكاليف.	.722					
40.	تقلل ادارة المصنع من الهدر.	.660					

## 3-8 ثبات اداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم اجراء تحليل (Reliability)؛ لقياس مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة في حالة تم اعادة استخدامه مرة أخرى. وللتأكد من ذلك تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) كما هو موضح في الجدول (4-1)، حيث تشير قيم كرونباخ ألفا الى وجود درجة عالية من الثبات لكافة أسئلة الاستبانة، حيث تجاوزت 0.70 الحد الأدنى (Hair et al., 2014).

الجدول (3-1): قيم كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الأسئلة	قيمة كرونباخ ألفا
الجودة الشاملة	25	.911
التزام الادارة العليا	5	.909
تمكين الموظف	5	.865
تكامل الموردين	5	.841
التركيز على العملاء	5	.892

التحسين المستمر	5	.883
الاداء التنظيمي	15	.933
الانتاجية	5	.824
الحصة السوقية	5	.867
الربحية	5	.887

### 3-9 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لحساب الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث جاءت على النحو التالي:

#### 1. الجنس

يوضح الجدول (3-10) أن عدد المشاركين الذكور 77 بنسبة (63.1%)، وعدد المشاركين الاناث 45 بنسبة (36.9%).

#### الجدول (3-10): التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	77	63.1
	أنثى	45	36.9
	المجموع الكلي	122	100.0

#### 2. العمر

توزعت الفئات العمرية للمشاركين في الاستبيان حسب الجدول (3-11) على النحو التالي: 25 مشارك أقل من 25 عاماً، و47 مشاركاً بين 26 و30 عاماً، 26 مشاركاً بين 31 و35 عاماً، و22 أكثر من 36 عاماً.



الجدول (3-11): التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
العمر	<25	27	22.1
	26-30	47	38.5
	31-35	26	21.3
	أكثر من 36	22	18.0
	المجموع الكلي	122	100.0

3. الخبرة

يوضح الجدول (3-12): أن 40 موظفاً يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، 47 موظفاً يمتلكون خبرة بين 5 و10 سنة، 20 موظفاً يمتلكون خبرة بين 11 و15 عاماً، و15 موظفاً لديهم خبرة أكثر من 15 عاماً.

الجدول (3-12): التكرار والنسبة المئوية لمتغير الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	32.8
	5-10	47	38.5
	11-15	20	16.4
	أكثر من 15 سنة	15	12.3
	المجموع الكلي	122	100.0

4. المؤهل العلمي

يوضح الجدول (3-13) أن 1.6% من المشاركين يحملون مؤهلاً علمياً أقل من ثانوية عامة، 11.5% من المشاركين يحملون شهادة دبلوم، 63.9% من المشاركين يحملون شهادة بكالوريوس، 23% يحملون شهادة الماجستير.

الجدول (3-4): التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة وما دون	2	1.6
	دبلوم	14	11.5
	بكالوريوس	78	63.9
	ماجستير ودكتوراه	28	23.0
	المجموع الكلي	122	100.0

## 5. المسمى الوظيفي

يوضح الجدول (3-14) أن 9% من المشاركين هم موظفين يعملون كموظفي مبيعات، و59.8% من المشاركين يعملون كمدرء أقسام انتاج، و19.7% من المشاركين يعملون كمشرفين، و11.5% من بين المشاركين موظفي تصنيع.

الجدول (3-14): التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
المسمى الوظيفي	مهندس انتاج	11	9.0
	مدير	73	59.8
	مشرف	24	19.7
	موظف تصنيع	14	11.5
	المجموع الكلي	122	100.0

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1-4 مقدمة

يحتوي هذا الفصل على التحليل الوصفي والعلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات من خلال الانحدار المتعدد.

### 2-4 التحليل الوصفي

للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام التحليل الوصفي حيث يصف فقرات الاستبيان من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة "t" والترتيب والأهمية. وسوف يتم المقياس التالي للأهمية:

$$(1) \quad 1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

ولتقدير استجابات المبحوثين على مستوى تأثير الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي استخدم الباحث المعيار الآتي كما هو موضح في الجدول (1-4):

الجدول (1-4): معيار تقدير استجابات المبحوثين تأثير الجودة الشاملة على الأداء

#### التنظيمي

تقدير توافق أفراد العينة	المتوسط الحسابي
منخفض	$2.33 = 1.33 + 1$ أي من $1 - 2.33$
متوسط	$3.33 = 1.33 + 2.34$ أي من $2.34 - 3.66$
مرتفع	أكثر من $3.67$

المتغيرات المستقلة (الجودة الشاملة)

يوضح الجدول (4-2) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر الجودة الشاملة التي تؤثر على الأداء التنظيمي. ومن خلال الجدول نجد أن قيم المتوسط الحسابي انحصرت بين (4.28) و(4.36)، وانحصرت قيم الانحراف المعياري بين (.56) و (.696)، وهي قيم مرتفعة وهذا يدل على اتفاق مرتفع للمشاركين لتطبيق عناصر الجودة الشاملة في مصانع الألمنيوم التي شملتها هذه الدراسة. وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من قيمة t الجدولية ( $39.71 > 1.96$ ).

#### الجدول (4-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور المستقلة (الجودة الشاملة)

الرقم	المحاور المستقلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.	النتيجة	الرتبة
1.	التزام الادارة العليا	4.36	.696	38.10	.000	مرتفع	1
2.	تمكين الموظف	4.29	.657	39.22	.000	مرتفع	3
3.	تكامل الموردين	4.28	.563	45.62	.000	مرتفع	4
4.	التركيز على العملاء	4.34	.690	38.07	.000	مرتفع	2
5.	التحسين المستمر	4.26	.677	37.53	.000	مرتفع	5
	المتوسط العام	4.30	.657	39.71	.000	مرتفع	

T الجدولية = 1.960

وحسب الجدول يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة حسب تأثيرها كالاتي: (التزام الادارة العليا) في المرتبة الأولى، ثم (التركيز على العملاء) في المرتبة الثانية، ثم (تمكين الموظف) في المرتبة الثالثة، ثم (تكامل الموردين) في المرتبة الرابعة، وأخيراً (التحسين المستمر) في المرتبة الخامسة.

#### 1. التزام الادارة العليا

يوضح الجدول (3-4) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة المتغير (التزام الادارة العليا)، حيث انحصرت قيم المتوسط الحسابي بين (4.22) و (4.54)، والمتوسط العام (4.36) وكلها مرتفعة، وانحصرت قيم الانحراف المعياري بين (.728) و (.877). والمتوسط العام (0.811) وهذا يدل على اتفاق مرتفع للمشاركين حول تطبيق لجميع فقرات المتغير الأول في شركات الالمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. كما جاءت قيمة t المحسوبة أعلى من قيمة t الجدولية (32.87 > 1.96).

الجدول (3-4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (التزام الادارة العليا)

الرقم	التزام الادارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.	النتيجة	الرتبة
1.	تطور ادارة المصنع خططها لتحسين الجودة.	4.54	.728	39.10	.000	مرتفع	5
2.	توفر ادارة المصنع الامكانيات المادية اللازمة للتحسين.	4.22	.776	32.15	.000	مرتفع	2
3.	توفر ادارة المصنع الامكانيات البشرية اللازمة للتحسين.	4.39	.877	30.64	.000	مرتفع	1
4.	تحفز ادارة المصنع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.32	.847	30.86	.000	مرتفع	3
5.	تستخدم ادارة المصنع المؤشرات الإحصائية لقياس مستوى الجودة.	4.32	.827	31.60	.000	مرتفع	4
	<b>المتوسط العام</b>	<b>4.36</b>	<b>.811</b>	<b>32.87</b>	<b>.000</b>	<b>مرتفع</b>	

## 2. تمكين الموظف

يوضح الجدول (4-4) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة المتغير (تمكين الموظف)، حيث انحصرت قيم المتوسط الحسابي بين (4.13) و (4.39)، والمتوسط العام (4.29) وكلها بين المتوسط والمرتفع، وانحصرت قيم الانحراف المعياري بين (.722) و(.938) والمتوسط العام (.810). وهذا يدل على اتفاق للمشاركين على تطبيق مرتفع لجميع فقرات المتغير الثاني (تمكين الموظف) في شركات الالمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من قيمة t الجدولية ( $32.19 > 1.96$ ).

الجدول (4-4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (تمكين الموظف)

الرقم	تمكين الموظف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.	النتيجة	الرتبة
6.	توفر ادارة المصنع دورات تدريبية للموظفين.	4.13	.884	27.22	.000	متوسط	5
7.	تعطي ادارة المصنع للموظف صلاحيات أوسع تتناسب مع موقعه.	4.27	.763	33.54	.000	مرتفع	4
8.	تمنح ادارة المصنع للموظف الفرصة للمشاركة في اعداد الخطط.	4.31	.938	27.77	.000	متوسط	3
9.	تعطي ادارة المصنع للموظفين الفرصة لإنجاز مهام صعبة.	4.39	.722	37.21	.000	متوسط	1
10.	تعمل ادارة المصنع على توزيع الموظفين ضمن فرق عمل.	4.33	.745	35.21	.000	مرتفع	2
	المتوسط العام	4.29	.810	32.19	.000	مرتفع	

### 3. تكامل الموردين

4. يوضح الجدول (4-5) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة المتغير (تكامل

الموردين)، حيث انحصرت قيم المتوسط الحسابي بين (4.22) و (4.36)، والمتوسط العام

(4.28) وكلها مرتفعة، وانحصرت قيم الانحراف المعياري بين (0.694) و (0.737) والمتوسط

العام (0.720). وهذا يدل على شبه اتفاق للمشاركين على تطبيق متوسط الى مرتفع لجميع فقرات

المتغير الثالث (تكامل الموردين) في شركات الالمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. وتؤكد ذلك

قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من قيمة t الجدولية ( $35.68 > 1.96$ ).

الجدول (4-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (تكامل

(الموردين)

الرقم	تكامل الموردين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.	النتيجة	الرتبة
11	تطور ادارة المصنع قاعدة بيانات خاصة بالموردين.	4.35	.714	36.96	.000	مرتفع	2
12	تختار ادارة المصنع الموردين حسب معايير الجودة.	4.22	.724	34.58	.000	مرتفع	4
13	تقيم ادارة المصنع علاقات تعاون طويلة الأمد مع الموردين	4.27	.695	36.82	.000	مرتفع	3
14	تنظم ادارة المصنع عملية التوريد حسب حاجة المصنع.	4.20	.737	33.60	.000	متوسط	5
15	تُشرك ادارة المصنع الموردين في عملية تطوير المنتج.	4.36	.729	36.47	.000	متوسط	1
	المتوسط العام	4.28	.720	35.68	.000	مرتفع	

5. التركيز على العملاء

يوضح الجدول (4-6) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة المتغير (التركيز على العملاء)، حيث انحصرت قيم المتوسط الحسابي بين (4.23) و (4.41)، والمتوسط العام (4.34) وكلها مرتفعة، وانحصرت قيم الانحراف المعياري بين (0.720) و(0.907) والمتوسط العام (0.824) وهذا يدل على اتفاق للمشاركين على تطبيق مرتفع لجميع فقرات المتغير الرابع (التركيز على العملاء) في شركات الالمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من قيمة t الجدولية ( $32.08 > 1.97$ ).

الجدول (4-6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (التركيز على العملاء)

الرقم	التركيز على العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.	النتيجة	الترتيب
16.	تطور ادارة المصنع قاعدة بيانات خاصة بعملائها.	4.38	.720	37.15	.000	مرتفع	4
17.	تحافظ ادارة المصنع على عملائها القدامى من خلال تفعيل نظام الولاء.	4.23	.793	31.72	.000	مرتفع	5
18.	تستقطب ادارة المصنع عملاء جدد باستخدام اساليب تسويقية فعالة.	4.41	.907	29.91	.000	مرتفع	1
19.	تتعامل ادارة المصنع مع شكاوى العملاء.	4.40	.849	31.74	.000	مرتفع	3
20.	يقدم قسم البحث والتطوير في المصنع كل ما هو جديد لعملائه.	4.26	.850	29.88	.000	مرتفع	2
	<b>المتوسط العام</b>	<b>4.34</b>	<b>.824</b>	<b>32.0</b>	<b>.000</b>	<b>مرتفع</b>	
				<b>8</b>			

## 6. التحسين المستمر



يوضح الجدول (4-7) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة المتغير (التحسين المستمر)، حيث انحصرت قيم المتوسط الحسابي بين (4.12) و (4.43)، والمتوسط العام (4.273) وكلها مرتفعة، وانحصرت قيم الانحراف المعياري بين (0.710) و (0.848) والمتوسط العام (0.887) وهذا يدل على اتفاق مرتفع للمشاركين حول تطبيق لجميع فقرات المتغير الخامس (التحسين المستمر) في شركات الالمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من قيمة t الجدولية ( $32.83 > 1.96$ ).

الجدول (4-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (التحسين المستمر)

الترتيب	النتيجة	Sig.	t	الانحرا ف المعياري	المتوسط الحسابي	التحسين المستمر	الرقم
1	مرتفع	.000	38.18	.715	4.43	تطور ادارة المصنع عمليات التصنيع.	21.
5	مرتفع	.000	28.15	.848	4.12	ترفع ادارة المصنع كفاءة العاملين.	22.
3	مرتفع	.000	37.82	.710	4.39	تحسن ادارة المصنع العمليات.	23.
2	مرتفع	.000	29.10	.855	4.21	تتطور ادارة المصنع مع المستجدات الحديثة.	24.
4	مرتفع	.000	30.90	.802	4.20	تضع ادارة المصنع خطط متكاملة لتطوير المنتجات.	25.
	مرتفع	.000	<b>32.83</b>	<b>.786</b>	<b>4.273</b>	المتوسط العام	

### الأحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)

يشير الجدول (4-8) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير التابع (الأداء التنظيمي). ومن خلال الجدول نجد أن قيم المتوسط الحسابي انحصرت بين (4.196) و(4.262)، وانحصرت قيم الانحراف المعياري بين (0.625) و (0.709)، وهي قيم متوسطة الى مرتفعة وهذا يدل على اتفاق للمشاركين لتطبيق عناصر الأداء التنظيمي في مصانع الألمنيوم التي شملتها هذه الدراسة. ويؤكد على ذلك قيمة t التي وصلت الى (38.44 > 1.96).

### الجدول (4-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور التابعة (الأداء التنظيمي)

الترتيب	النتيجة	Sig.	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات التابعة	الرقم
2	مرتفع	.000	40.656	.62504	4.260 7	الانتاجية	1.
1	مرتفع	.000	39.877	.63770	4.262 3	الحصة السوقية	2.
3	متوسط	.000	34.807	.70978	4.196 7	الربحية	3.
	مرتفع	<b>.000</b>	38.44	<b>.657</b>	<b>4.239</b>	المتوسط العام للمتغيرات التابعة	

وحسب الجدول يمكن ترتيب المتغيرات التابعة حسب تأثيرها كالاتي: (الحصة السوقية) في المرتبة

الأولى، ثم (الانتاجية) في المرتبة الثانية، ثم (الربحية) في المرتبة الثالثة.

### 1. الانتاجية

يوضح الجدول (4-9) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة المتغير التابع (الانتاجية)، حيث انحصرت قيم المتوسط الحسابي بين (4.17) و (4.36)، والمتوسط العام (4.26) وكلها بين المتوسط والمرتفعة، وانحصرت قيم الانحراف المعياري بين (.730) و(.878) والمتوسط العام (.814). وهذا يدل على شبه اتفاق للمشاركين حول تطبيق متوسط الى مرتفع لجميع فقرات المتغير الخامس (الانتاجية) في شركات الالمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من قيمة t الجدولية (31.32 > 1.96).

الجدول (4-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الانتاجية)

الترتيب	النتيجة	Sig.	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانتاجية	الرقم
1	مرتفع	.000	33.05	.804	4.36	تسعى الإدارة لرفع المخرجات مقارنة بالمدخلات.	26
3	مرتفع	.000	34.54	.730	4.24	تحقق ادارة المصنع زيادة في الانتاج.	27
2	مرتفع	.000	31.39	.815	4.27	تبحث ادارة المصنع عن موارد جديدة.	28
5	مرتفع	.000	27.81	.878	4.17	تستخدم ادارة المصنع كافة مواردها.	29
4	متوسط	.000	29.82	.843	4.23	يخفض المصنع تكاليفه بزيادة مبيعاته.	30
	مرتفع	.000	<b>31.32</b>	<b>.814</b>	<b>4.26</b>	المتوسط العام	

قيمة t الجدولية 1.96

## 2. الحصة السوقية

يوضح الجدول (4-10) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة المتغير التابع (الحصة السوقية)، حيث انحصرت قيم المتوسط الحسابي بين (4.131) و (3.377)، والمتوسط العام (4.262) وكلها مرتفعة، وانحصرت قيم الانحراف المعياري بين (0.943) و (1.245) والمتوسط العام (0.785). وهذا يدل على اتفاق مرتفع للمشاركين حول تطبيق لجميع فقرات المتغير التابع الثاني (الحصة السوقية) في شركات الالمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من قيمة t الجدولية ( $32.68 > 1.96$ ).

#### الجدول (4-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الحصة السوقية)

الرقم	الحصة السوقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.	النتيجة	الترتيب
31	تساهم ادارة المصنع في زيادة المبيعات.	4.29	.789	32.67	.000	مرتفع	3
32	تقدم ادارة المصنع منتجات مميزة عن منافسيها.	4.17	.664	36.78	.000	مرتفع	4
33	تزيد ادارة المصنع نسبة حصتها السوقية.	4.33	.767	34.20	.000	مرتفع	2
34	تزيد ادارة المصنع قدرتها التنافسية.	4.13	.899	26.66	.000	مرتفع	5
35	تقدم ادارة المصنع منتجات جديدة.	4.37	.806	33.11	.000	مرتفع	1
	المتوسط العام	4.262	.785	32.68	.000	مرتفع	

قيمة t الجدولية 1.96

### 3. الربحية

يوضح الجدول (4-11) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة المتغير التابع (الربحية)، حيث انحصرت قيم المتوسط الحسابي بين (2.79) و (3.68)، والمتوسط العام (4.19) وكلها بين المتوسط والمرتفعة، وانحصرت قيم الانحراف المعياري بين (1.000)

و(1.366) والمتوسط العام (0.851) وهذا يدل على شبه اتفاق للمشاركين حول تطبيق متوسط الى مرتفع لجميع فقرات المتغير التابع الثالث (الربحية) في شركات الالمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. ويؤكد على ذلك قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية  $1.96 > 14.40$ .

#### الجدول (4-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الربحية)

الرقم	الربحية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.	النتيجة	الترتيب
36	تحقق ادارة المصنع زيادة في المبيعات.	4.39	.733	36.64	.000	مرتفع	1
37	تزيد ادارة المصنع من حجم الاستثمار.	4.09	.866	27.26	.000	متوسط	5
38	تقلل ادارة المصنع تكاليف التصنيع.	4.15	.853	28.43	.000	مرتفع	4
39	تحصل ادارة المصنع على المواد الخام بأقل التكاليف.	4.15	.953	25.43	.000	مرتفع	3
40	تقلل ادارة المصنع من الهدر.	4.1803	.852	28.75	.000	متوسط	2
	المتوسط العام	4.19	0.851	29.30	.000	مرتفع	

قيمة t الجدولية 1.96

#### العلاقة بين متغيرات الدراسة

تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون ثنائي المتغير للتحقق من العلاقة بين المتغيرات. يوضح الجدول (4-12) أن العلاقات بين المتغيرات الفرعية لإدارة الجودة الشاملة قوية، حيث تتراوح قيمة r بين 0.468 الى 0.746. وكذلك فإن العلاقة بين متغيرات الأداء التنظيمي قوية جداً. إضافة الى ذلك، فإن العلاقات بين أبعاد الأداء التنظيمي من متوسطة الى قوية أيضاً. أخيراً، جاءت العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة قوية جداً، حيث r يساوي 0.818.

الجدول (4-12): نتائج مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

رقم	المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	التزام الإدارة العليا										
2	تمكين الموظف	.744**									
3	تكامل الموردين	.602**	.761**								
4	التركيز على العملاء	.468**	.724**	.746**							
5	التحسين المستمر	.738**	.678**	.639**	.673**						
6	الجودة الشاملة	.830**	.907**	.861**	.838**	.870**					
7	الإنتاجية	.595**	.561**	.673**	.570**	.806**	.744**				
8	الحصة السوقية	.650**	.648**	.731**	.528**	.746**	.765**	.845**			
9	الربحية	.715**	.690**	.689**	.556**	.778**	.796**	.766**	.867**		
10	الأداء التنظيمي	.698**	.676**	.742**	.586**	.826**	.818**	.921**	.960**	.939**	

## 3-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

$H_{01}$ : لا يوجد اثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظف، تكامل

الموردين، التركيز على العملاء، لتطبيق التحسين المستمر) في الأداء التنظيمي في شركات صناعة

الالمنيوم الأردنية عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

بعد أن تم التأكد من الصدق والثبات والعلاقة بين المتغيرات لا بد من إجراء الاختبارات التالية حتى نتمكن من استخدام الانحدار. قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) على الأداء التنظيمي كمتغير تابع، والجودة الشاملة كمتغير مستقل (Hair et al., 2014).

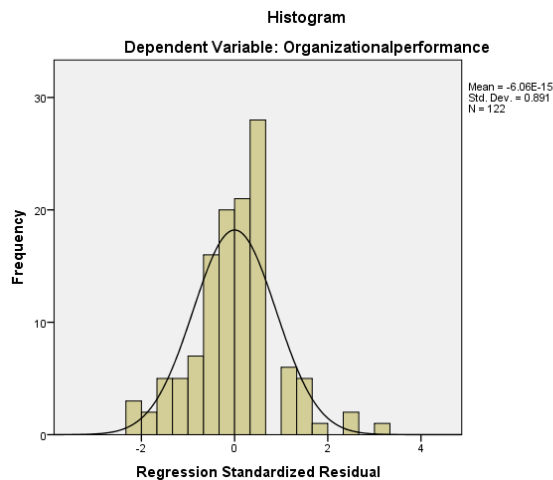
### التوزيع الطبيعي

بعد التأكد من الصلاحية والموثوقية والعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، يجب إجراء الاختبارات التالية للتأكد من صحة تحليل الانحدار (Sekaran, 2003):

#### 1. اختبار الحالة الطبيعية (Normality Test): يوضح الشكل (1-4) أن بيانات الدراسة تتبع

التوزيع الطبيعي وأن الأخطاء تتوزع بشكل عشوائي حول الوسط.

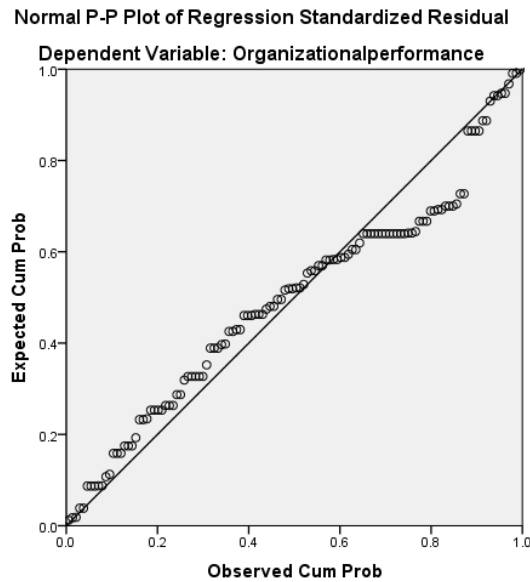
#### الشكل (1-4): التوزيع الطبيعي



#### 2. اختبار الخطية (Linearity Test): يوضح الشكل (2-4) وجود علاقة خطية بين المتغيرات

المستقلة والتابعة. في مثل هذه الحالة، لا ينتهك النموذج هذا الافتراض ويعتبر مقبولاً.

الشكل (2-4): اختبار الخطية: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة خطية

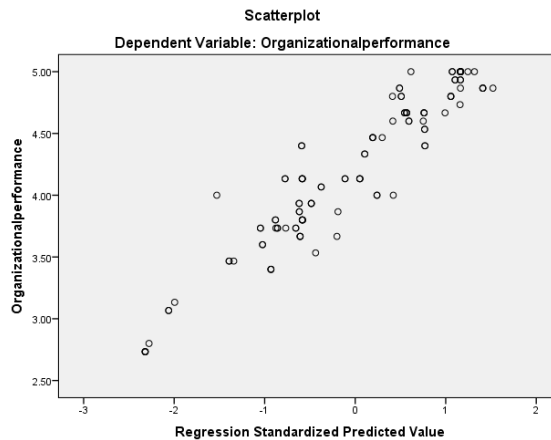


3. التباين المتساوي (homoscedasticity): يوضح الشكل (3-4) أن الأخطاء مبعثرة حول

المتوسط، وبالتالي لا توجد علاقة بين الأخطاء والقيم المتوقعة، وفي مثل هذه الحالة لا ينتهك

النموذج هذا الافتراض.

الشكل (3-4): اختبار العلاقة الخطية





## الانحدار المتعدد:

الجدول (4-13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر المشاركين

Model	r	التغاير R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	f	Sig.
1	.883 <sup>a</sup>	.780	.770	82.206	0.000

a. Predictors: (Constant), الجودة الشاملة,

تشير نتائج الجدول (4-13) أن هناك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث أن

الجدول (4-14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر المشاركين<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.221	.216		1.023	.308
	التزام الادارة العليا	.028	.072	.032	.392	.696
	تمكين الموظف	.031	.084	.033	.376	.707
	تكمال الموردين	.498	.083	.454	6.002	.000
	التركيز على العملاء	.198	.072	.221	2.763	.007
	التحسين المستمر	.583	.071	.639	8.230	.000

كما يشير الى أن معامل التحديد (التغاير) 0.78 مما يعني أن المتغير المستقل يؤثر على

المتغير التابع بنسبة 78% حيث أن (R=0.780, r=0.883, f=82.206, sig=0.000)، وبناءا عليه

نقبل بالفرضية البديلة: (الجودة الشاملة تؤثر على الاداء التنظيمي في قطاع صناعة الالمنيوم في الأردن).

**a. Dependent Variable: الاداء التنظيمي**

يوضح الجدول رقم (4-14) تأثير كل متغير فرعي لإدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي، حيث أثرت ثلاثة منها على الاداء التنظيمي، وكان التأثير الأكبر للتحسين المستمر بنسبة (63.9%)، يليها التصنيع تكامل الموردين بنسبة (45.4%)، يليها التركيز على العملاء بنسبة (22.1%)، ولا يوجد تأثير لالتزام الادارة العليا (sig= .696 > 0.05)، كما لا يوجد تأثير لتمكين الموظف (sig= .707 > 0.05).

**الفرضية الفرعية الأولى:**

$H_{01-1}$ : لا يوجد اثر لالتزام الادارة العليا على الاداء التنظيمي في شركات صناعة الأردننية

عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (4-14) عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لالتزام الادارة العليا على الاداء التنظيمي، حيث أن ( $\beta=0.032$ ,  $t=0.392$ ,  $sig=0.696$ )، وبذلك نقبل بالفرضية العدمية "لا يوجد أثر لالتزام الادارة العليا على الاداء التنظيمي في شركات صناعة الأردننية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثانية:**

$H_{01-2}$ : لا يوجد اثر لتطبيق تمكين الموظف في تحقيق الاداء التنظيمي في قطاع صناعة

الالمنيوم في الأردن، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (4-14) عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين الموظف على الأداء التنظيمي، حيث أن ( $\beta=0.033, t=0.376, sig=0.707$ )، وبذلك نقبل بالفرضية العدمية "لا يوجد أثر لتطبيق تمكين الموظف في تحقيق الأداء التنظيمي في قطاع صناعة الالمنيوم في الأردن، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

**H01-3:** لا يوجد اثر لتطبيق تكامل الموردين في تحقيق الأداء التنظيمي في قطاع صناعة الالمنيوم في الأردن، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (4-14) الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لتكامل الموردين على الأداء التنظيمي، حيث أن ( $\beta=0.454, t=6.002, sig=0.000$ )، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة "يوجد أثر لتطبيق تكامل الموردين في تحقيق الأداء التنظيمي في قطاع صناعة الالمنيوم في الأردن، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

**H01-4:** لا يوجد اثر لتطبيق التركيز على العملاء في تحقيق الأداء التنظيمي في شركات صناعة الالمنيوم الأردنية الأردن، عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (4-14) الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتركيز على العملاء على الأداء التنظيمي، حيث أن ( $\beta=0.221, t=2.763, sig=0.007$ )، وبذلك نرفض الفرضية العدمية

ونقبل بالفرضية البديلة " يوجد أثر لتطبيق التركيز على العملاء في تحقيق الأداء التنظيمي في شركات صناعة الالمنيوم الأردنية، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

**H01-5:** لا يوجد أثر لتطبيق التحسين المستمر في تحقيق الأداء التنظيمي في شركات

صناعة الالمنيوم الأردنية، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تشير نتائج الجدول رقم (4-14) الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر على الأداء التنظيمي، حيث أن  $(\beta=0.963, t=8.230, sig=0.000)$ ، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة "يوجد أثر لتطبيق التحسين المستمر في تحقيق الأداء التنظيمي في شركات صناعة الالمنيوم الأردنية، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1-5 مقدمة

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع صناعة الألمنيوم في الأردن. حيث أثارت الدراسة عدد من التساؤلات بالإضافة الى تقديم مجموعة من الفرضيات تدرس طبيعة العلاقة بن متغيرات الدراسة. وبعد عملية جمع البيانات عُولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أجابت عن التساؤلات والفرضيات التي تم تقديمها مسبقاً. ويقدم هذا الفصل مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها.

### 2-5 مناقشة النتائج

اظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ان اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة كما يوضحها الوسط الحسابي الانحراف المعياري، بالإضافة الى تحليل الانحدار. ويمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

1. توصلت الدراسة الى أن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة مرتفع في قطاع صناعة الألمنيوم (عينة الدراسة).

2. بينت نتائج الدراسة الى أن عناصر الجودة الشاملة تؤثر بصورة عامة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ). وهذا يعود الى الاهتمام الكبير لدى شركات تصنيع الألمنيوم لرفع الجودة الشاملة في المنتجات وطريقة العمل، وهذه النتيجة تتوافق

مع دراسة (Pambreni et al., 2019) ودراسة (Kihugwa, 2020) ودراسة (Solomon, 2020).

3. بينت نتائج الدراسة الى أن كافة عناصر الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة احصائية على الأداء التنظيمي باستثناء متغيرين فرعيين (التزام الادارة العليا وتمكين الموظف). ويرى الباحث أن السبب لعدم وجود تأثير لهذين العاملين هو عدم التزام الشركات (عينة الدراسة) بتطبيق عام وشامل لمفهوم التزام الادارة العليا، بل يوجد تطبيق جزئي لهذا المفهوم، وعدم تمكين الموظف من خلال توسيع صلاحياته وتوفير التدريب اللازم لرفع كفاءته. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلاونة، 2002)، ودراسة (Kihugwa, 2020) حيث تعاني الشركات (عينة الدراسة) من ضعف في ادارة الموارد البشرية الذي بدوره يوفر الدورات التدريبية للموظفين.

4. بيّنت النتائج انه كان هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 78 % من التغير في المتغير التابع.

5. بيّنت النتائج انه كان هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (التزام الادارة العليا) على الأداء التنظيمي، حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 48.2 % من التغير في المتغير التابع.

6. بيّنت النتائج انه كان هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (تكامل الموردين) على الأداء التنظيمي، حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 55.1 % من التغير في المتغير التابع.

7. بيّنت النتائج انه كان هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (تمكين الموظف) على الأداء التنظيمي، حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 45.7 % من التغير في المتغير التابع.

8. بيّنت النتائج انه كان هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (التركيز على العملاء) على الأداء التنظيمي، حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 38 % من التغير في المتغير التابع.
9. بيّنت النتائج انه كان هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (التحسين المستمر) على الأداء التنظيمي، حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 68.3 % من التغير في المتغير التابع.
10. كما بينت النتائج أن العلاقة بين متغيرات الدراسة مرتفعة مما يدل على علاقة دالة بين تلك المتغيرات.

#### 4-5 الاستنتاجات

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم في الأردن. تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم اختياره للتأكد من صحته وموثوقيتها. ثم استخدم الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

تظهر نتائج هذه الدراسة التطبيق العالي للمتغيرات الفرعية للجودة الشاملة في شركات صناعة الألمنيوم في الأردن، حيث جاء التأثير الأكبر للمتغير المستقل (التزام الادارة العليا)، ثم (التركيز على العملاء)، ثم (تمكين الموظف)، ثم (تكامل الموردين)، ثم (التحسين المستمر)، وهذا يجيب على تساؤل الدراسة الأول.

علاوة على ذلك، تظهر النتائج التطبيق العالي للأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم في الأردن، حيث جاء (الحصة السوقية) في المرتبة الأولى، ثم (الانتاجية) في المرتبة الثانية، ثم (الربحية) في المرتبة الثالثة، على التوالي. وهذا يجيب على تساؤل الدراسة الثاني.

أما بالنسبة للعلاقة بين المتغيرات، فقد تبين أن العلاقات بين المتغيرات الفرعية لإدارة الجودة الشاملة قوية، إضافة إلى ذلك، فإن العلاقات بين أبعاد الأداء التنظيمي من متوسطة إلى قوية أيضاً. أخيراً، العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة قوية جداً.

أخيراً، تشير النتائج إلى وجود تأثير ملحوظ لأبعاد الجودة الشاملة على إجمالي الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية. وهذا يجيب على تساؤل الدراسة الثالث والرابع.

### 3-5 التوصيات

في ضوء ما أنت به الدراسة من نتائج واستنتاجات، فإنّ الدراسة توصي بما يلي:

1. بذل جهد إضافي من قبل الإدارة العليا للمنظمات الصناعية لغرس مفاهيم الجودة الشاملة وإدارتها في كافة الأقسام.
2. وضع سياسات تنص على رؤية الجودة الشاملة وتوفير استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية، ويجب أن تكون قادرة على تحفيز وتشجيع المرؤوسين وأن يلتزم الموظفون بعملية التغيير.
3. إجراء المزيد الدراسات حول أثر الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في القطاعات الخدمية الأخرى مثل قطاع التعليم والصحة وغيرها.
4. إجراء المزيد الدراسات حول أثر الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في القطاعات الصناعية الأخرى.
5. تقديم توصيات نظرية للدراسات المستقبلية.
6. تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات صناعية مختلفة في الدول العربية لأنها تتشابه مع الأردن من الناحية الثقافية والاجتماعية.



## المراجع

### المراجع العربية

أبو زيادة، زكي (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. (مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية))، 25 (4)، 880-932.

بد المحسن، توفيق محمد (1997) تقييم الأداء مدخل جديد لعام جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز (1997). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.

جابلونيسكي، جوزيف (1993) "تطبيق إدارة الجودة الكلية". مجلة خلاصات، العدد (6)، 143.

جودة، محفوظ أحمد (2005) "ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جويحان، ثائر (2013) أثر تطبيق الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

جويحان، ثائر عبد الغفار (2013). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في منطقة سحاب الصناعية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000"، دون ذكر دار النشر، مصر، 1998 .  
 الخلف، عبد الله موسى (1997). "ثالث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (37)، العدد (1)، 121-160.

رشوان، واحمد محمد عبدالعال. (2017). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كلٍ من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة. المجلة العلمية التجارة والتمويل، 37(1)، 237-276.

زين الدين عبد الفتاح فريد، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، القاهرة، 1996.

زين الدين، فريد، أ (1996م). "حلقات الجودة كمدخل لتحسين مستوى خدمات وحدات الجهاز الحكومي المصري: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة، المجلد (28)، العدد (3)، 9-20.

الصميدعي، محمود جاسم، يوسف، ردينة عثمان (2001) الأساليب الكمية في التسويق، ط5، دار المنهج، عمان، الأردن.

عباس، نورهان، (2020) "أسعار الألمنيوم تستمر بالانتعاش خلال 2020 بسبب الخوف من العقوبات"،

عبد العال، حازم (2007) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

عبيدات، سليمان خالد (2008) "مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات". ط1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عيسي يوسف قداه، (إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، الأردن - 2008م، جامعة الزرقاء الأردن.

فريد عبد الفتاح، "النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب، القاهرة، 1996.

محمد، غوتي (2018). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي-دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية. رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد - جامعة تلمسان، الجزائر.

المعيوف، صلاح (1996). نموذج جابلونسكي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة، الرياض :معهد الإدارة العامة.

ملحم، يحيى سليم (2006) التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط3.

يمان عسكر حاوي، علاء الدين حسين حسن (2008) مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات الإنتاجية، (البصرة-2008م)، المعهد التقني البصر.

## المراجع الأجنبية

- Abdollahi, M., Arvan, M., & Razmi, J. (2015). An integrated approach for supplier portfolio selection: Lean or agile?. *Expert Systems with Applications*, 42(1), 679-690.
- Abdul, A. A. A. (2017). The relationship between solvency ratios and profitability ratios: Analytical study in food industrial companies listed in Amman Bursa. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(2), 86-93.
- Adams, R. (2008) *Empowerment, participation and social work*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ahmed, R., Mohamad, N. A. B., & Ahmad, M. S. (2016). Effect of multidimensional top management support on project success: an empirical investigation. *Quality & Quantity*, 50(1), 151-176
- Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z., & Al-Swidi, A. K. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence-A proposed research framework. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 66-85.
- Al-Qahtani, N. D., Alshehri, S. S. A., & Aziz, A. A. (2015). The impact of Total Quality Management on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 119-127.
- Alsefri, N. H., & Mugharbil, H. (2021). Quality Management Practices and Their Effects on the Performance of Organizations. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(15), 224-229.

- Armstrong, J. S., & Collopy, F. (1996). Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of marketing research*, 33(2), 188-199.
- Arumugam, V., Ooi, K. B., & Fong, T. C. (2008). TQM practices and quality management performance. *The TQM Journal. The TQM Magazine*. 20(6) 636-650
- Ball, R., Gerakos, J., Linnainmaa, J. T., & Nikolaev, V. V. (2015). Deflating profitability. *Journal of Financial Economics*, 117(2), 225–248.
- Bolatan, G. I. S., Gozlu, S., Alpkan, L., & Zaim, S. (2016). The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality Management and Quality Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 746–755.
- Borowiecki, Karol J. (2015). Agglomeration Economies in Classical Music (PDF). *Papers in Regional Science*. 94(3): 443–68.
- Buckley, P.J., Christopher, L., and Prescott. (1988), Measures of international competitiveness; a critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.
- Burja, C. (2011). Factors Influencing the Companies' profitability. *Annales Universitatis Apulensis-Series Oeconomica*, 13(2),154-320.
- Clegg, S.R., & Bailey, J. (2008). *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412956246>
- Coleman, V.I., & Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)

- Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K., & Kristensen, K. (2008). *Fundamentals of total quality management*. Routledge, London.
- Davis, M.; Aquilano, N.; and Chase, R. (2004). *Fundamentals of operations Management*. (4<sup>th</sup> Ed.). McGraw-Hill, Irwin Inc., New Jersey, USA
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance evidence from Turkish SME's. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847
- Dubey, R., Singh, T., & Ali, S. S. (2015). The mediating effect of human resource on successful total quality management implementation: An empirical study on SMEs in manufacturing sectors. *Benchmarking: An International Journal*, 14(5), 465-732
- Emiliani, M.L. (2005). Using kaizen to improve graduate business school degree programs. *Quality Assurance in Education*, 13(1), 37-52.
- Fening, F. A., Amaria, P., & Frempong, E. O. (2016). Linkages between total quality management and organizational survival in manufacturing companies in Ghana.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., and Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366.
- Fotopoulos, C. V., & Psomas, E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM journal*, 60(4), 304-550.

- Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M., Farahmandian, A. (2013). Total Quality Management and Organizational Performance. *American Journal of Industrial Engineering*, 1(3), 46-50. DOI: 10.12691/ajie-1-3-2
- Gottfredson, M., & Markey, R. (2014). Focus on the Customer. Bain & Company, Inc. Retrieved from <http://www.bain.com/publications/articles/focus-on-thecustomer.aspx>
- Greenslade, J.H., & Jimmieson, N.L. (2007). Distinguishing between task and contextual performance for nurses: development of a job performance scale. *Journal of Advanced Nursing*, 58(6), 602-611. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04256.x>
- Guibaud, S. (2015). How to Develop a Profitable, Customer-Focused Digital Banking Strategy: Open Banking Services and Developer-Friendly APIs. *Journal of Digital Banking*, 1(1), 6–12.
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., and G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hamdi, S., Silong, A., Omar, Z. & Rasdi, R. (2016). Impact of T-Shaped Skill and Top Management Support on Innovation Speed; The Moderating Role of Technology Uncertainty. *Cogent Business & Management*, 3, 1-13.
- Harmon, R. L. and Peterson, L. D., (1990). *Reinventing the Factory: Productivity Breakthroughs in Manufacturing Today*, New York, the Free Press.

- Hassan, A. S., & Jaaron, A. A. (2021). Total Quality Management for Enhancing Organizational Performance: The Mediating Role of Green Manufacturing Practices. *Journal of Cleaner Production*, 127366.
- Hoffherr, G.D., Moran, J.W., & Nadler, G. (1994). *Breakthrough thinking in total quality management: Englewood Cliffs*, PTR Prentice Hall. 434 pages.
- Hoonakker, P., Carayon, P., & Loushine, T. (2010). Barriers and benefits of quality management in the construction industry: An empirical study. *Total quality management*, 21(9), 953-969.
- Hughes, J. P. and Mester, L. J. (2008). Efficiency in Banking: Theory, Practice, and Evidence. *Working Paper*, No. 08-1.
- Jensen, M.C. 2002. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12, 235–256.
- Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. *International Journal of Construction Management*, 19(2), 162-177.
- Joseph, I. N., Rajendran, C., & Kamalanabhan, T. J. (1999). An instrument for measuring total quality management implementation in manufacturing-based business units in India. *International Journal of Production Research*, 37(10), 2201-2215.
- Kalu, J. C., Obi, J. N., Ekeagbara, J. A., Odejobi, T., Obiri, J. E., Oloruntoba, A., & Beckley, B. C. (2021). Total quality management and its effects on organisational performance: a study of PZ Cussons Plc. Lagos, Nigeria. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 32(2), 203-215.



- Kaplan, R. and Atkinson, A. 1998. *Advanced Management Accounting*. Third edition, Prentice Hall. New Jersey. 83(7), P.798. ISBN-13: 978-0132622882
- KIHUGWA, M. W. (2020). *The Effects of Total Quality Management Practices on Organizational Performance In Manufacturing Sector In Kenya: A Case Study Of Mabati Rolling Mills Mariakani, Kilifi County. Master thesis*. The Management University of Africa.
- Lakhal, L, Pasin, F. and Liman M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6): 625-646.
- Lakhe, R.R. and Mohanty, R.P. (1994), "Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No. 9, pp. 9-33.
- Lam, S.S.K. (1995), "Quality management and job satisfaction: an empirical study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 72-78. <https://doi.org/10.1108/02656719510087337>
- Mady, S. A., Arqawi, S. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). *Lean Manufacturing Dimensions and Its Relationship in Promoting the Improvement of Production Processes in Industrial Companies*. 11(3) 881-896.
- Mahmood, S., Qadeer, F., & Ahmed, A. (2014). Relationship between TQM dimensions and organizational performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(3), 662-679.

- Mettler, T., & Rohner, P. (2009). Supplier relationship management: a case study in the context of health care. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 4(3), 58-71
- Montes, L., Verdú Jover, A., & Miguel Molina Fernández, L. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 189-209.  
<https://doi.org/10.1108/02656710310456617>
- Munizu, M. (2013). The Impact of *total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: Case of fishery industry in South Sulawesi Province of Indonesia*. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(1), 184-197.
- Nanda, V. (2016). *Quality Management System Handbook for Product Development Companies*. CRC Press. p. 352.
- O'Regan, N., 2002. Market share: The conduct to future success? *European Business Review*, 14(4): 287-293.
- Othman, I., Ghani, S. N. M., & Choon, S. W. (2020). The total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors. *Ain Shams Engineering Journal*, 11(3), 697-704.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406.
- Pearce, J.A. and R.B. Robinson, 2003. *Strategic management*. Pennsylvania, USA: McGraw-Hill/Irwin.

- Pekar, Jack (1995), total quality management guiding principles for application, American society for testing and material (ASTM) publisher.
- R. Fleming. (2004, February). Successful Supplier Relationship Management. [Online]. Available: <http://www.ameinfo.com/35411.html>.
- Rappaport, J. (1984). Studies in empowerment: Introduction to the issue. "Prevention in Human Services," 3, 1–7.
- Reid, R.D.; & Sanders, N.R. (2002). Operations Management. (4th ED.) New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sadikoglu, E, C. (2009). “Investigating the effect of innovation and employee performance on relationship between TQM practices and firm performance”: An empirical study of Turkish firms, International Journal of Production Economics, pp 1-14.
- Salajegheh & Others (2013), The Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, VOL 5, NO 4, August.
- Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2019). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1-2), 31-52.
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2007). Operations Management (5th ed.). Prentice Hall. pp. 728
- Solomon, D. (2020). *The Effects Of Total Quality Management Practice On Organizational Performance In Case Of Dashen Brewery Share Company in Debre Birhan Branch* (Doctoral dissertation).

- Soltani, E. and Wilkinson, A. (2010). "The effect of in congruency of senior and middle managers orientation on TQM programs" *International Journal of operations and Production Management*, Vol 30, no 4, pp 365-397
- Suhendah, R., & Brigita, M. A. (2021, May). TQM, Entrepreneurial Orientation, Innovation, and Organizational Performance in Indonesian Palm-Oil Industry. In *Ninth International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2020)* (pp. 484-493). Atlantis Press.
- Tabassum, S., Siddiqui, I. H., Mangrio, I. A., & Rauf, S. (2021). Total Quality Management And Performance: A Comparative Study Of Public And Private Banks Of Pakistan. *International Journal of Management (IJM)*, 12(1).
- Talha, M., (2004). Total quality management (TQM): an overview. *Bottom Line: Managing Library Finances, The*, 17(1): 15-19.
- Talib F. & Rahman Z. (2010). Critical Success Factors of TQM in Service Organizations: A Proposed Model. *Services Marketing Quarterly*. 31(3) 363-380.
- Talib F., et al. (2012). Total Quality Management in Service Sector: A Literature Review. *International Journal of Business Innovation and Research*. 6(3) 259-301.
- Tunks. R. (1992). "*Fast Truck to Quality*", McGraw Hill Book Co, New York, 1992, p13.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM

organizations: an empirical study. *Journal of quality management*, 5(2), 247-272

Vonderembse, M.A.; & White, G.P. (2004). *Operations Management Concept Methods & Strategies*. (3rd Ed.) Leyh Publishing.

W. Appelfeller, and W. Buchholz, *Supplier Relationship Management: Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements*, Wiesbaden: Gabler, 2005.

Waheed Hussain (2012). "Corporations, profit maximization and the personal sphere", *Economics and Philosophy*, 28, pp 311-331, 2012.

Wen, Y. S., Ken Boon, O., Binshan, L. and Alin, Y. L. C. (2009). "TQM and customer satisfaction in Malaysia's Service Sector" *Industrial Management and Data Systems*, 109(7), 957-975.

Williams, Richard S. (2002). *Managing Employee Performance Design and Implementation in Organizations*. Stamford: Cengage Learning.

Wu, I.-L., Shen, Y.-C., 2006. A model for exploring the impact of purchasing strategies on user requirements determination of e-SRM. *Inf. Manage.* 43, 411–422. doi:10.1016/j.im.2004.11.004

Yeniyurt, S., Henke, J.W., Cavusgil, E., 2013. Integrating global and local procurement for superior supplier working relations. *Int. Bus. Rev.* 22, 351–362. doi:10.1016/j.ibusrev.2012.06.

Yusof S.M., et al. (1999). Critical Success Factors for Total Quality Management in Implementation in Small and Medium Enterprises. *Total Quality Management*. 10 (4&5) 803-809

Yusuf Y., et al. (2007). Implementation of TQM in China and Organizational Performance: An Empirical Investigation. *Total Quality Management*. 18(5) 509-530.

YUSUFU, Ojochenemi Sunday Sunnylivia42@gmail.com OTAJELE, Abune Abel Otajele10@gmail.com SULEIMAN, Olusegun. *Advances in Management*, Volume 18, No. 1.

Zaied, A. N. H., Hussein, G. S., & Hassan, M. M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial Organizational Psychology* (pp. 687-732)

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 273-280.

Zimmerman, M.A. (2000). Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis. "Handbook of Community Psychology 43–63.



### الملحقات 1 أسماء محكمين الاستبانة

الرقم	الاسم	اللقب والتخصص	جهة العمل
1.	د. نهلة الناظر	أستاذ مشارك/ إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
2.	د. لؤي المعاني	أستاذ/ إدارة اعمال	جامعة عمان الأهلية
3.	د. حسام علي	أستاذ/ إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
4.	د. عبد الله البطاينة	أستاذ / إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
5.	أ.د. أحمد علي صالح	أستاذ / إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
6.	د. أحمد الحراسيس	أستاذ / إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط



## الملحقات 2 الاستبيان

# أثر إدارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات في قطاع صناعة الألمنيوم في الأردن.

أخي الموظف/ة ..

تُعدني مشاركتك في هذا الاستبيان والذي سيقدم مساعدة لفهم أفضل لمشكلة الدراسة والمتمثلة بالعنوان:  
" أثر إدارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات في قطاع صناعة الألمنيوم في الأردن ".

كما ويهمني أن أؤكد لجميع الموظفين المشاركين في هذا الاستبيان أن المعلومات التي سيتم جمعها والوصول إليها من قبل الباحث سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي فقط، وبالتالي فإن نتائج البحث ستبقى سرية وسيتم الحفاظ على سريتها وعدم تقاسمها مع أي طرف آخر، حيث ستقيس هذه الاستبانة "أثر الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم في الأردن".

وسيكون من دواعي سروري أن أرسل لكم نسخة من الملخص التنفيذي في نهاية البحث، إذا كان لديكم أي رغبة للتحقق من نتائج هذه الدراسة.

شاكر لكم استجابتكم الكريمة ومقدر لكم تعاونكم،

## المعلومات الشخصية

### 1. الجنس

- انثى ○ ذكر

### 2. العمر

- اقل من 25 سنة ○ 30-26 سنة  
○ 35 -31 ○ 36 سنة وأكثر

### 3. عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات ○ 10-5 سنة  
○ 15-11 سنة ○ أكثر من 15 سنة

### 4. التأهيل العلمي

- ثانوية عامة وما دون ○ دبلوم  
○ بكالوريوس ○ ماجستير وأكثر

### 5. الوظيفة

- مشرف ○ مدير  
○ موظف تصنيع ○ مهندس انتاج

## ثانياً: عبارات الاستبيان حول تأثير الجودة الشاملة على الأداء.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أبعاد الجودة الشاملة</b>						
<b>أولاً: التزام الادارة العليا</b>						
1.	تطور ادارة المصنع خططها لتحسين الجودة.					
2.	توفر ادارة المصنع الامكانيات المادية اللازمة للتحسين.					
3.	توفر ادارة المصنع الامكانيات البشرية اللازمة للتحسين.					
4.	تحفز ادارة المصنع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
5.	تستخدم ادارة المصنع المؤشرات الإحصائية لقياس مستوى الجودة.					
<b>ثانياً: تمكين الموظف</b>						
6.	توفر ادارة المصنع دورات تدريبية للموظفين.					
7.	تعطي ادارة المصنع للموظف صلاحيات تتناسب مع موقعه.					
8.	تمنح ادارة المصنع للموظف الفرصة للمشاركة في اعداد الخطط.					
9.	تعطي ادارة المصنع للموظفين الفرصة لإنجاز مهام صعبة.					

					10. تحدد ادارة المصنع مسؤوليات كل موظف بما يتناسب مع موقعه.
<b>ثالثاً: تكامل الموردین</b>					
					11. تطور ادارة المصنع قاعدة بيانات خاصة بالموردين.
					12. تختار ادارة المصنع الموردين حسب معايير الجودة.
					13. تقيم ادارة المصنع علاقات تعاون طويلة الأمد مع الموردين
					14. تنظم ادارة المصنع عملية التوريد حسب حاجة المصنع.
					15. تُشرك ادارة المصنع الموردين في عملية تطوير المنتج.
<b>رابعاً: التركيز على العملاء</b>					
					16. تطور ادارة المصنع قاعدة بيانات خاصة بزبائنها.
					17. تحافظ ادارة المصنع على زبائنها القدامى.
					18. تستقطب ادارة المصنع زبائن جدد.
					19. تستفيد ادارة المصنع من شكاوى الزبائن.
					20. تقدم ادارة المصنع لزيائنه كل ما هو جديد.
<b>خامساً: التحسين المستمر</b>					
					21. تطور ادارة المصنع سياسات العمل.
					22. تطور ادارة المصنع مهارات العاملين.
					23. تحسن ادارة المصنع العمليات.
					24. تتطور ادارة المصنع مع المستجدات الحديثة.

					25. تضع ادارة المصنع خطط متكاملة لتطوير المنتجات.
<b>الأداء التنظيمي</b>					
<b>أولاً: الانتاجية</b>					
					26. تسعى الإدارة لرفع المخرجات مقارنة بالمدخلات.
					27. تحقق ادارة المصنع زيادة في الانتاج.
					28. تبحث ادارة المصنع عن موارد جديدة.
					29. تستخدم ادارة المصنع كافة مواردها.
					30. تطور ادارة المصنع عمليات الانتاج.
<b>ثانياً: الحصة السوقية</b>					
					31. تساهم ادارة المصنع في زيادة المبيعات.
					32. تقدم ادارة المصنع منتجات مميزة عن منافسيها.
					33. تزيد ادارة المصنع نسبة حصتها السوقية.
					34. تزيد ادارة المصنع قدرتها التنافسية.
					35. تقدم ادارة المصنع منتجات جديدة.
<b>ثالثاً: الربحية</b>					
					36. تحقق ادارة المصنع زيادة في المبيعات.
					37. تزيد ادارة المصنع من حجم الاستثمار.
					38. تقلل ادارة المصنع تكاليف التصنيع.
					39. تحصل ادارة المصنع على المواد الخام بأقل التكاليف.
					40. تقلل ادارة المصنع من الهدر.