

2023

## أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة اللمنيوم الأردنية

Tareq Osama Toubeh  
tareqtoubeh707@gmail.com

Abdel-Aziz Ahmad Sharabati  
APharmaArts@Gmail.Com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe)

### Recommended Citation

Toubeh, Tareq Osama and Ahmad Sharabati, Abdel-Aziz (2023) "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي" في شركات صناعة اللمنيوم الأردنية, *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي)* Vol. 43: Iss. 01, Article 9.  
Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe/vol43/iss01/9](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol43/iss01/9)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي) by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## 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

**Tareq Osama Toubeh\***

Business Faculty  
Middle East University, Jordan  
[tareqtoubeh707@gmail.com](mailto:tareqtoubeh707@gmail.com)

طارق أسامة التوبة

كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط  
الأردن

**Abdel-Aziz Ahmad Sharabati**

Business Faculty  
Middle East University, Jordan  
[APharmaArts@Gmail.Com](mailto:APharmaArts@Gmail.Com)

عبد العزيز احمد الشرباتي

كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط  
الأردن

Received: 30/05/ 2023

Accepted: 30/06/ 2023

Published: 30/10/ 2023

### Abstract

The article aimed 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 aluminum industry companies to achieve the goal of the study. A 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.

### المستخلص

هدف المقال الى دراسة أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في قطاع صناعة الألمنيوم الأردنية. تم توزيع 140 استبانة على 14 شركة متخصصة في صناعة الألمنيوم 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 تطبيقاً مرتفعاً لإدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية، وأظهرت النتائج أيضاً ان هناك علاقة بين عناصر الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، كما بيّنت نتائج الدراسة أن هناك أثراً للجودة الشاملة في تحقيق الأداء التنظيمي بشكل عام، حيث كان هناك أثر ذو دلالة احصائية لعناصر الجودة الشاملة تكامل المورد، 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 الألمنيوم.

## مقدمة

ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام.

بناء على كل ما سبق ونتيجة لأهمية إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنظيمي، سوف تناقش هذه الدراسة مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة ومحاورها وأثرها على الأداء التنظيمي، وربط مفهوم إدارة 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.

## 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 إلى البلدان المجاورة. كما يساهم تطبيق ثقافة الجودة على تأمين بيئة عمل مستقرة وصحية تقوم باستغلال الموارد والتقليل من الهدر.

## اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

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

## مشكله الدراسة واسئلتها

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

شهدت شركات الألمنيوم العديد من التحديات في الآونة الأخيرة وخصوصاً بعد جائحة كورونا، حيث تعيش المنظمات الصناعية اليوم تغيرات مست 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 انها 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 الحصص السوقية، ومن ناحية أخرى فان 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 الموازنة ما بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في خضم بيئة غير مستقرة في مجال صناعة الألمنيوم في الأردن. وتطبق الجودة أيضاً لحل المشكلات ولتلبية متطلبات الزبون بشكل مستمر، وذلك من خلال تطبيق أنظمة الجودة الشاملة، كما يعد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تغييراً تنظيمياً رئيسياً يتطلب تحولاً 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

حيث تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد اثر لتطبيق التزام الإدارة العليا في تحقيق الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية، عند  $\alpha \leq 0.05$ .

H01-2: لا يوجد اثر لتطبيق تمكين الموظف في تحقيق الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية، عند  $\alpha \leq 0.05$ .

H01-3: لا يوجد اثر تكامل الموردين في تحقيق الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية، عند  $\alpha \leq 0.05$ .

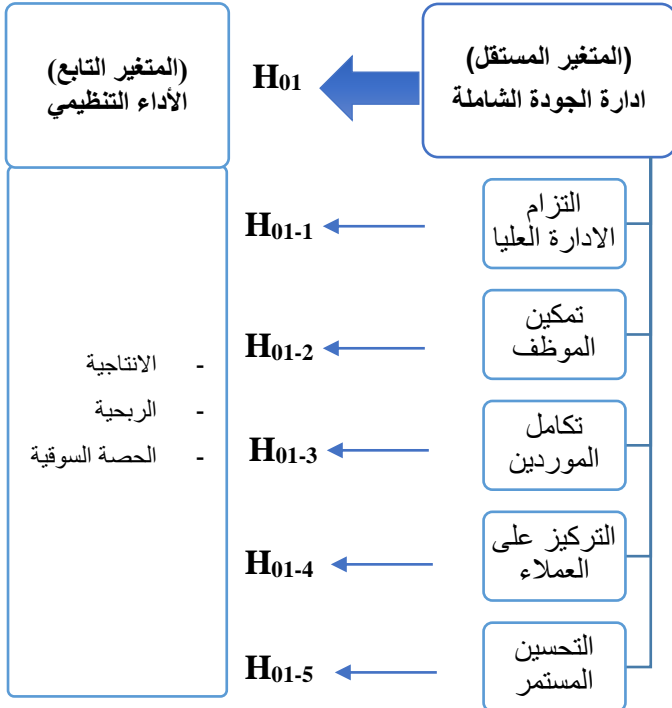
H01-4: لا يوجد اثر لتطبيق التركيز على العملاء في تحقيق الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية، عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

H01-5: لا يوجد اثر لتطبيق التحسين المستمر في تحقيق الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية، عند  $\alpha \leq 0.05$ .

#### 6-1 نموذج الدراسة

ويوضح الشكل (1-1) المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) الذي يؤثر على المتغير التابع (الأداء التنظيمي). وقد بُني هذا النموذج بناءً على مراجعة عدد من الدراسات السابقة.

الشكل (1): نموذج الدراسة



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

مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة الشاملة في شركات الألمنيوم. وقد اشارت العديد من الدراسات السابقة الى أهمية ادارة 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 الباحثين 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 الباحثين أن هذه المشاكل التنظيمية (الأداء التنظيمي) يمكن معالجتها عن طريق استخدام ادارة الجودة الشاملة.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية؟
  2. ما مستوى تطبيق الاداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية؟
  3. هل يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية؟
  4. هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم 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:

H01: 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  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## حدود الدراسة ومحددات الدراسة

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على شركات الألمنيوم الصناعية في عمان - الأردن.  
الحدود الزمانية: انحصر اجراء هده الدراسة في الفترة الزمانية الممتدة بين العام 2020م و2021م.  
الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على مدراء اقسام ومشرفين وموظفين في الشركات (عينة الدراسة).  
صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات التي تتعلق في الدراسة لاعتقاد الشركات انها من اسرار النجاح.  
محدودية الدراسات المتعلقة في البحث والتي أجريت على الوطن العربي.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## 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.

## الجودة الشاملة

## مفهوم الجودة

تعبّر 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 أو 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 أو 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 لغوياً فإن الجودة تعني: هي بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة، وقد تعتبر كمقياس ومعياري محل للثقة. مجموعة السمات أو الصفات والخصائص لمنتج أو الخدمة أو لأداء التي تجعل منه قادراً على تلبية احتياجات

العملاء وارضائهم (Nanda, 2016). مفهوم لقياس درجة كفاءة المنتج أو 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 معينه من شأنها تحقيق احتياجات المستهلك أو 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 أو 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 المديرون 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 Dahlgaard (1998) على انها فلسفة تتبناها المنظمة أو 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 أو العميل. وكما ذكر المعهد الأمريكي للجودة عام 2017 ان مفهوم الجودة الشاملة في جوهره يعني التوجهات الادارية لتحقيق ارضاء العملاء.

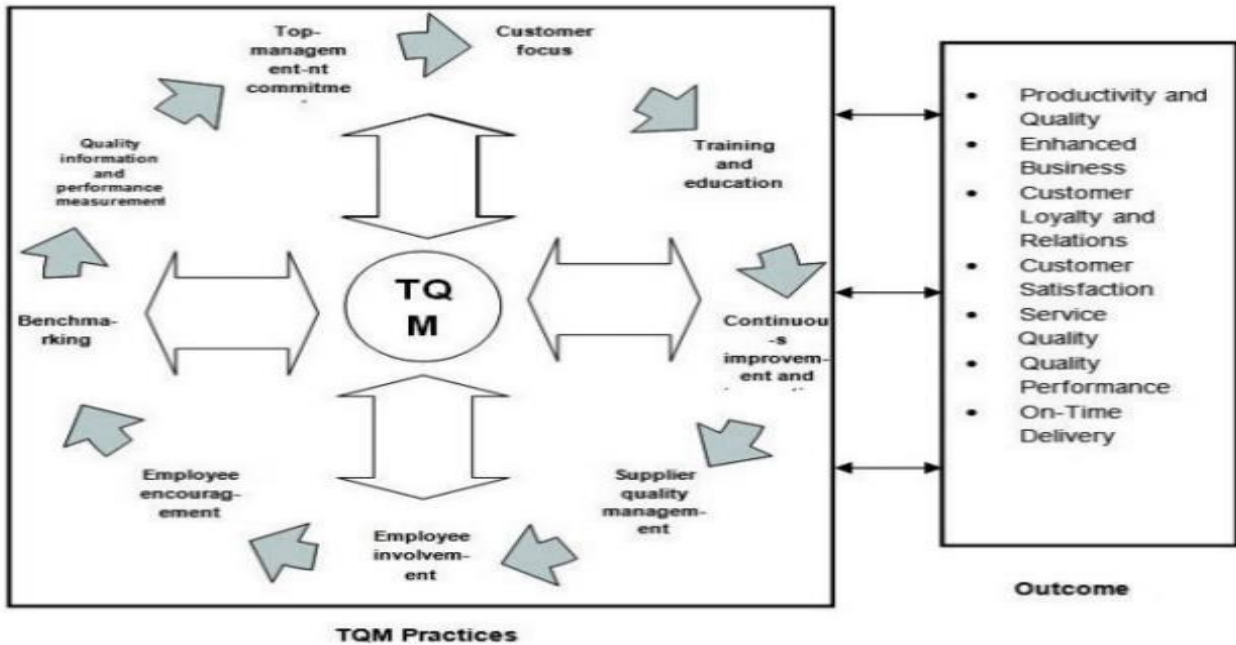
في حين يرى جابلونسكي أن إدارة الجودة الشاملة "شكل تعاوني لأداء عمل ما، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل" (جابلونسكي، 1993). ويعرف كالوزني وزملاؤه إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عملية التحسين

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 الباحثان 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 الموردن 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).

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). تركّز 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).



الشكل 1 نموذج إدارة الجودة الشاملة (Talib & Rahman, 2010)

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 والتعدلات. لذلك، فإن

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

ويعرف الباحثان 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 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 الموظف 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 ثقتهم 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 تثرى المهارات ومساعدتهم ودعمهم للتفاعل وذلك من شأنه ليمكن 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 أثر لإدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المؤسسة ما لم يتقبلها جميع الموظفين، وغالبًا ما يتطلب ذلك تغييرًا 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): إظهار جهود التحسين المستمر. المشاركة في المنظمة للحفاظ على

وحسب الشكل السابق فإن ادارة الجودة الشاملة تشمل الممارسات التالية: التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتدريب والتعليم، والتحسين المستمر، وإدارة الموارد، 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 الباحثان ادارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة لتحقيق الخصائص الفنية التي يجب توفرها في المنتج والتي تلبى حاجات العملاء وتنازل رضاهم، وتشمل الجودة الشاملة على دور القيادة وتمكين الموظفين وتكامل الموردتين والتركيز على العملاء، وسيتم قياسها من خلال أسئلة الاستبيان.

#### التزام الإدارة العليا

تعتبر الإدارة العليا المركز الرئيسي الذي يستقي منه الموظفين الأوامر والتوجهات 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 نجاح 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 وازدادت 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 كفو وفعال وضمن تنفيذه بفعالية واخيرا اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير ادارة الجودة. ان التزام الادارة العليا

الكفاءة وتحسينها. توفير التدريب المناسب لهم. مكافأة الموظفين.

ومن فوائد تمكين الموظف للمنظمة والموظفين ما يلي (ملحم، 2006): 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. المشاركة الفاعلة: يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفعالية الهادفة. اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفير المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف وتحقق ذلك من خلال التنمية والتدريب. المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة وزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة. 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. 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 الباحثان تمكين الموظف على أنه تأهيل الموظف للقيام بمهامه واعطائه فرصة للمشاركة في صنع القرار ومنحه مسؤوليات وصلاحيات أوسع بما يتناسب مع موقعه في الشركة

### تكامل المورد

ويعرّف الباحثان تكامل المورد على أنه منهجية تهدف الى ادارة علاقات الشركات مع المورد الذين يقومون بتوريد المواد الخام اللازمة للتصنيع أو أي خدمات أخرى، بهدف تنظيم عملية التوريد وضمان الامداد المستمر بالمواد

ويعرّف (Mettler & Rohner 2009) تكامل المورد 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 أيضًا إلى تعزيز العلاقات مع مورديها، حيث أن النتيجة المرجوة هي علاقة مربحة للجانبين حيث يستفيد كلا الطرفين. كما يُفهم تكامل المورد على أنه تصميم قائم على سياسة التوريد للمشتريات الاستراتيجية والتشغيلية. ويعرّفه

ويعرّف الباحثان تمكين الموظف على أنه تأهيل الموظف للقيام بمهامه واعطائه فرصة للمشاركة في صنع القرار ومنحه مسؤوليات وصلاحيات أوسع بما يتناسب مع موقعه في الشركة

### تكامل المورد

ويعرّف (Mettler & Rohner 2009) تكامل المورد 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 أيضًا إلى تعزيز العلاقات مع مورديها، حيث أن النتيجة المرجوة هي علاقة مربحة للجانبين حيث يستفيد كلا الطرفين. كما يُفهم تكامل المورد على أنه تصميم قائم على سياسة التوريد للمشتريات الاستراتيجية والتشغيلية. ويعرّفه



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 العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالألات والمواد والافراد وطرق الانتاج 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 (et Davis 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 التزاما اوليا بإجراء تحسينات وتقليل الاختلافات وتحقيق رضا العملاء، حيث تتطلب الالتزام والمشاركة والشعور المسؤولية الشخصية من أولئك الذين يشاركون في العمليات، حيث تتطلب أيضا 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 يعرّف 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: الموظفين 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 يلي احتياجاتهم.

الخام حسب حاجة الشركة التي يتم التوريد لها وبما يلي حاجات ورغبات المستهلكين.

### 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 الى تلبية حاجات الزبائن وزيادة الرضا لديهم من خلال مشاركة جميع الموظفين في إدارة الجودة الشاملة. تدرك 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) الى 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 تلي 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 وجودة عالية (Guibaud, 2015). كما يعرّف 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 وجودة عالية (Gottfredson & Markey, 2014).

ويعرّف الباحثان 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.

### التحسين المستمر

نشأت إدارة التحسين المستمر كأفضل الممارسات الإدارية اليابانية، والتي كرس 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

الأهداف والغايات). وفقاً لـ (Richard, 2002). يشمل الأداء التنظيمي ثلاثة مجالات محددة لنتائج الشركة: الأداء المالي (الأرباح، والعائد على الأصول، والعائد على الاستثمار، وما إلى ذلك). أداء سوق المنتج (المبيعات، الحصة السوقية، إلخ). 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، وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك تبعاً لأهمية هذا المفهوم ليس على المستوى الفردي فحسب وانما 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 تحقيقها 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) لغويا الاداء بأنه الطريقة التي يتم من خلالها الفعل ذاته أو المهمة الموكلة، وقد تعرف ايضا انها مقدرة الفرد العامة على فعل امر معين أو كمية العمل التي يؤديها أو ينجزها 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 الى تقييم وضع المنظمة المعنية للمعايير الداخلية أو الخارجية. ويعتبر الأداء التنظيمي والفعالية من المفاهيم الأكثر شهرة تقييم 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

أهداف التحسين مبادئ التحسين المستمر كآلاتي (Reid & Sanders, 2002): بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من اقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والامكانيات التنظيمية جميعها عندما يستلم العميل الخدمة أو السلعة. التركيز على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً.

عناصر التحسين المستمر (White & Vonderembse, 1996): تنميط وتوثيق الاجراءات. تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج الى تحسين. استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل. استخدام دائرة خطط. 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).

ويعرّف الباحثان التحسين المستمر على أنه منهجية تهدف الى التطوير المستمر لكافة العمليات والأفراد والمنتجات من خلال تطوير سياسات وآليات العمل وتطوير مهارات الموظفين لتحسين أدائهم وتطوير المنتجات وتحسين جودة المنتج

### 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 أداة 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

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، ورغم 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).

#### الحصة السوقية

ذكرت الأدبيات السابقة العديد من التعريفات للحصة السوقية، فقد عرفها (Regan 2002) 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 أو 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 أيضاً على الربحية، فإن ارتباط السهم بالعائد يكون زائفاً. وتعتبر الحصة السوقية من أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة حيث أن جميع المنظمات تعمل على زيادة حصتها السوقية وإلى 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 الإنتاجية 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 أيضاً أن تساهم في تعظيم الربحية في الشركة وكما

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 أيضاً 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 وفقاً لتقديرهم الخاص، بالإضافة إلى السلوكيات التي تمثل الأداء التنظيمي أكثر استقراراً عبر الأدوار وتحتوي على الدعم التنظيمي ودعم المهام الوظيفية والدعم الشخصي. يشار إلى الأداء التنظيمي أيضاً على أنه أداء الدور الإضافي (Coleman, & Borman, 2000).

ويعرف الباحثان الأداء التنظيمي على أنه تصور شامل لمخرجات المؤسسة الفعلية قياساً بالمخرجات المتوقعة حسب الأهداف المرسومة مسبقاً، ويتم قياسه من خلال الإنتاجية والحصة السوقية والربحية. ويشمل الأداء التنظيمي عدة عناصر، أهمها: الإنتاجية، والحصة السوقية، والربحية. وفيما يلي توضيح لكل عنصر.

#### 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 إنتاج ممكن من كمية مدخلات معينة. وفي مجال المال والأعمال يُعتبر مصطلح الإنتاجية واحداً من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً. تعرف الإنتاجية بأنها حصيله الكفاءة والفعالية معاً، حيث أن الكفاءة تعني المخرج مقسوماً على المدخلات. وهناك من يرى أن الإنتاجية والجودة مفهومان

(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. غالباً 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. ثانياً: 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 أو الخدمات التي تقدمها، وتعد الربحية واحدة من أربع قواعد أساسية للتحليل المالي للبيانات وأداء الشركة بصفة عامة (Jensen, 2002).

ويعرّف الباحثان 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.

#### 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). وفقاً للطلبات المتزايدة لتحقيق منتجات وخدمات عالية الجودة، أدركت المؤسسات أهمية تطبيق ممارسات إدارة

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 معينة 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 ومنافسها (Buckley et al, 1988). وأشار Flynn (1994) أنه من المهم زيادة الحصة التسويقية للمنشأة وذلك من خلال طرق وآليات معينة 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 الباحثان الحصة السوقية على أنها النسبة المئوية لمجموع مبيعات منتج معين أو شركة معينة والتي تحصل عليها المؤسسة قياساً إلى 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.

#### الربحية

تعرف الربحية على أنها العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركات والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، وتعتبر إحدى أدوات 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 الصحاب العلاقة، ويكون ذلك من خلال تعظيم الربحية. ووجهة النظر هذه تعتبر ذات أهمية، وتشكل جزءاً من الخلفية الضمنية لكثير من النظريات الشعبية والأكاديمية حول كيفية عمل الشركات (Waheed, )

دراسة عيسى (2008) 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 Fotopoulos and Psomas (2010)

هدفت هذه الدراسة إلى 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 أبو زيادة (2011) 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 بينت 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

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 إلى 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 أداء تنظيمي، إما أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التنظيمي، أو أنها تعيق المنظمات عن تحقيق أهدافها مما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

#### الدراسات السابقة

##### دراسة العالونة (2002) هدفت هذه الدراسة إلى

الكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة البرمجيات في شركات البرمجة الأردنية. قام الباحثين بتوزيع 110 استبانة على 20 شركة برمجيات في الأردن، واستعاد 100 استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى أن شركات البرمجة (عينة الدراسة) تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى 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.

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 مهمًا مع الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة.

**دراسة رشوان (2017)** 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 ألبسة جاهزة. واعتمدت الدراسة قائمة استقصاء (استبيان) قد طورها الباحثين كأداة الدراسة لجمع البيانات حيث تم استرداد وتحليل (184) استبانة. وتم استخدام مقياس كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وأسلوب التحليل العملي 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)** 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 العاملين، كما بيّنت النتائج أيضًا أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط.

الفلسطينية بتطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بصورة شاملة وهادفة لتحسين الأداء التنظيمي.

**دراسة Zehir et al. (2012)** هدفت هذه الدراسة إلى بيان ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تؤثر في الجودة أو الأداء المبتكر وتحديد المكونات الفعالة لأنواع الأداء وأجريت هذه الدراسة مسح منطقة مرمر في تركيا وكانت أبرز نتائج الدراسة هي ان هنالك علاقة إيجابية بين أنشطة إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة والابتكار.

**دراسة جويحان (2013)** 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. بيّنت 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 Mehmood et al, (2014)** تهدف هذه الدراسة إلى تفهم أبعاد 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 إلى 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)** هدفت هذه الدراسة إلى 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 لاحقًا وجهاً لوجه مع مديري الجودة لشركات التصنيع في تركيا من ضمن أكبر مائتي منظمة حسب تصنيف

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 أيضاً 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) 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 مارياباني في مقاطعة كيليفي. تم اعتماد تصميم المسح الوصفي لهذه الدراسة وتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان مفتوح ومغلق استهدف عينة من (147) مستجيباً تم اختيارهم عشوائياً 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 أيضاً 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 أيضاً بضرورة أن يكون التحسين المستمر أحد الركائز التي يمكن ضمان أداء شركة التصنيع بناءً عليها، وأنه يجب على

دراسة (Yusufu et al, (2019) بحثت هذه الدراسة في أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لشركة سيراميك في غرب إفريقيا، أجاكوتا. 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) استبياناً وتحليلها. استخدمت الدراسة الانحدار الخطي المتعدد، وأظهرت النتائج أن التحسين المستمر له أثر كبير على الأداء التنظيمي كما اتضح من نتيجة الانحدار ( $Beta = 0.146$ ;  $P = 0.000 < 0.05$ ). وبينت النتائج أن تمكين الموظفين له أثر كبير على الأداء التنظيمي ( $Beta = 0.339$ ;  $P = 0.000 < 0.05$ ). 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 تلي هذه الجودة، ويجب على المؤسسات تتبع رضا العملاء الفعال.

دراسة (Pambreni et al, (2019) 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) 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) للتحقق في العلاقة بين

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) هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيق ممارسات التصنيع الأخضر في شركات تصنيع الأغذية الفلسطينية. وبحثت أيضاً 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 أيضاً ارتباطاً إيجابياً مهماً 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) 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

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 جزءاً من هذه الدراسة.

دراسة (Solomon, 2020) 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 جزءاً من هذه الدراسة.

دراسة (Alsefri & Mugharbil, 2021) 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 اعتماداً 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) 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 كوتواورينجين، 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



3- اجريت معظم الدراسات السابقة في قطاعات صناعية مختلفة، وحسب علم الباحثين فتعتبر فهذه أول دراسة حول ادارة الجودة الشاملة في قطاع صناعة الالمنيوم في الأردن.

#### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) منهج الدراسة

يعتبر هذا البحث من الأبحاث الكمية (الوصفية والسببية) حيث أنه يقيس أثر الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الالمنيوم الأردنية. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من شركات صناعة الالمنيوم 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 وأخيرا تم فحص الفرضيات بواسطة الانحدار المتعدد.

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

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.

#### 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.

#### جمع البيانات

تم جمع مائة واثان وعشرون استبياناً من أصل 140 استبياناً وزعت 14 شركة صناعة المنيوم من أصل 17

بضرورة أن تجعل المنظمات الحديثة تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أولوياتها في ضوء مساهمتها الإيجابية في الأداء التنظيمي.

دراسة (Tabassum et al, (2021 هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل تجريبي مقارنة 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، وبيّنت 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 الالمنيوم 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 الالمنيوم.

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.

## الجدول (1): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (التزام الادارة

(العليا)

الترتيب	العبارة	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) 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<sup>2</sup> إلى 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 (2): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (تمكين

(الموظف)

الترتيب	العبارة	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					

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.

## 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 العامل للأداة مع Kaiser Meyer Olkin (KMO). تم فحص شرح البيانات ومطابقتها باستخدام تحليل العامل الرئيسي. يعتبر تحميل العامل الذي يزيد عن 0.50 أمرًا جيدًا ومقبولاً إذا تجاوز 0.40 (Hair et al., 2014).

تم استخدام KMO لقياس مدى الاتساق والانسجام والارتباطات المتبادلة، وتشير قيم KMO بين 0.8 و 1 إلى أن أخذ العينات المرتفع مناسب، ومقبول إذا تجاوز 0.6. وتم اعماد 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 (1) 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<sup>2</sup> إلى 397.335، مما يشير إلى ملاءمة النموذج. علاوة على ذلك، فإن نسبة التباين هي 73.600، لذلك يمكنها تفسير 73.6% من التباين. أخيراً، جاءت قيمة Bartlett's Sphericity أقل من 0.05، مما يشير إلى أن تحليل العامل مفيد.

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 (5): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (التركيز على العملاء)

الرقم	العبارة	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
	تحافظ ادارة المصنع على عملاتها القدامى من خلال تفعيل نظام الولاء.	.773					
	تستقطب ادارة المصنع عملاء جدد باستخدام اساليب تسويقية فعالة.	.761					
	تتعامل ادارة المصنع مع شكاوى العملاء.	.728					
	يقدم قسم البحث والتطوير في المصنع كل ما هو جديد لعمالته.	.748					

5. التحسين المستمر: يوضح الجدول (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 (6): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (التحسين المستمر)

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	تُشرك ادارة المصنع الموردين في عملية تطوير المنتج.	.533					

9	تعطي ادارة المصنع للموظفين الفرصة لإنجاز مهام صعبة.	.485
10	تعمل ادارة المصنع على توزيع الموظفين ضمن فرق عمل.	.605

3. تكامل الموردین: يوضح الجدول (4) أن معامل (Factor) تكامل الموردین 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> الى 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): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (تكامل الموردین)

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	تُشرك ادارة المصنع الموردين في عملية تطوير المنتج.	.533					

4. التركيز على العملاء: يوضح الجدول (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 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 (8): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (الحصة السوقية)

الترتيب	العبارة	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 (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 (9): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (الربحية)

الترتيب	العبارة	F1	KMO	Chi <sup>2</sup>	BTS	Var%	Sig.
.36	تحقق ادارة المصنع زيادة في المبيعات.	.683	.807	342.95	10	69.288	0.000
.37	تزيد ادارة المصنع من حجم الاستثمار.	.691					
.38	تقلل ادارة المصنع تكاليف التصنيع.	.708					

.21	تطور ادارة المصنع عمليات التصنيع.	.531	.715	375.208	10	68.510	0.000
.22	ترفع ادارة المصنع كفاءة العاملين.	.744					
.23	تحسن ادارة المصنع العمليات.	.758					
.24	تتطور ادارة المصنع مع المستجدات الحديثة.	.676					
.25	تضع ادارة المصنع خطط متكاملة لتطوير المنتجات.	.717					

6. الإنتاجية: يوضح الجدول (7) أن معامل (Factor) الإنتاجية 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<sup>2</sup> إلى 223.277، مما يشير إلى ملاءمة النموذج. علاوة على ذلك، فإن نسبة التباين هي 58.9، لذلك يمكنها تفسير 58.9٪ من التباين. أخيراً، جاءت قيمة Bartlett's Sphericity أقل من 0.05، مما يشير إلى أن تحليل العامل مفيد.

الجدول (7): المكونات الرئيسية لتحليل العامل (الإنتاجية)

الترتيب	العبارة	F1	KMO	Chi <sup>2</sup>	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 (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<sup>2</sup> إلى 342.938، مما يشير إلى ملاءمة النموذج. علاوة على ذلك،

الجدول (11): التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	%
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 (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 (12): التكرار والنسبة المئوية لمتغير الخبرة

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

4. المؤهل العلمي: يوضح الجدول (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 (4): التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	%
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. المستوى الوظيفي: يوضح الجدول (14) أن 9% من المشاركين هم موظفين يعملون كموظفي مبيعات، 59.8% من المشاركين يعملون كمدرّاء أقسام إنتاج، 19.7% من المشاركين يعملون كمشرفين، و11.5% من بين المشاركين موظفي تصنيع.

الجدول (14): التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	%
	مهندس إنتاج	11	9.0

	تحصل ادارة المصنع على المواد الخام بأقل التكاليف.	.722	.39
	تقلل ادارة المصنع من الهدر.	.660	

## ثبات اداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم إجراء تحليل (Reliability)؛ لقياس مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة في حالة تم إعادة استخدامه مرة أخرى. وللتأكد من ذلك تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) كما هو موضح في الجدول (10)، 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 (10): 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

## الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

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

1. الجنس: يوضح الجدول (11) أن عدد المشاركين الذكور 77 بنسبة (63.1%)، وعدد المشاركين الاناث 45 بنسبة (36.9%).

الجدول (11): التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس

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

2. العمر: توزعت الفئات العمرية للمشاركين في الاستبيان حسب الجدول (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.

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 الموردین	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	

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

1. التزام الادارة العليا: يوضح الجدول (17) 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 (0.728) و (0.877) والمتوسط العام (0.811). وهذا يدل على اتفاق مرتفع للمشاركين حول تطبيق لجميع فقرات المتغير الأول في شركات الألمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. كما جاءت قيمة t المحسوبة أعلى من قيمة t الجدولية (32.87 > 1.96).

الجدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (التزام الادارة العليا)

الرقم	التزام الادارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.	النتيجة	الرتبة

المسمى الوظيفي	مدير	73	59.8
	مشرف	24	19.7
	موظف تصنيع	14	11.5
	المجموع الكلي	122	100.0

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة

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

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 الباحثين على مستوى تأثير الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي استخدم الباحثين المعيار الآتي كما هو موضح في الجدول (15):

الجدول (15): معيار تقدير استجابات الباحثين 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 (16) 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 (0.56) و (0.696)، 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 (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور المستقلة (الجودة الشاملة)

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

3. تكامل الموردین: يوضح الجدول (19) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأستئلة المتغير (تكامل الموردین)، 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 الموردین) في شركات الالمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من قيمة t الجدولية (1.96 > 35.68).

الجدول (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأستئلة متغير الدراسة (تكامل الموردین)

الرتبة	النتيجة	Sig.	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكامل الموردین	الرتبة
2	مرتفع	.000	36.96	.714	4.35	تطور ادارة المصنع قاعدة بيانات خاصة بالموردین.	11.
4	مرتفع	.000	34.58	.724	4.22	تختار ادارة المصنع الموردین حسب معايير الجودة.	12.

5	مرتفع	.000	39.10	.728	4.54	تطور ادارة المصنع خططها لتحسين الجودة.	1.
2	مرتفع	.000	32.15	.776	4.22	توفر ادارة المصنع الامكانيات المادية اللازمة للتحسين.	2.
1	مرتفع	.000	30.64	.877	4.39	توفر ادارة المصنع الامكانيات البشرية اللازمة للتحسين.	3.
3	مرتفع	.000	30.86	.847	4.32	تحفز ادارة المصنع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.
4	مرتفع	.000	31.60	.827	4.32	تستخدم ادارة المصنع المؤشرات الإحصائية لقياس مستوى الجودة.	5.
	مرتفع	.000	32.87	.811	4.36	المتوسط العام	

2. تمكين الموظف: يوضح الجدول (18) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأستئلة 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 (0.722) و (0.938) والمتوسط العام (0.810). 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 (1.96 > 32.19).

الجدول (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأستئلة متغير الدراسة (تمكين الموظف)

الرتبة	النتيجة	Sig.	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تمكين الموظف	الرقم
--------	---------	------	---	-------------------	-----------------	--------------	-------

الترتيب	النتيجة	Sig.	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحسين المستمر	الرقم
3	مرتفع	.000	31.74	.849	4.40	تتعامل ادارة المصنع مع شكاوى العملاء.	19
2	مرتفع	.000	29.88	.850	4.26	يقدم قسم البحث والتطوير في المصنع كل ما هو جديد لعملائه.	20
	مرتفع	.000	32.08	.824	4.34	المتوسط العام	

5. التحسين المستمر: يوضح الجدول (21) 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 (.710) و (.848) والمتوسط العام (.887). وهذا يدل على اتفاق مرتفع للمشاركين حول تطبيق لجميع فقرات المتغير الخامس (التحسين المستمر) في شركات الألمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من قيمة t الجدولية ( $32.83 > 1.96$ ).

الجدول (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (التحسين المستمر)

الترتيب	النتيجة	Sig.	t	الانحراف 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	25

الترتيب	النتيجة	Sig.	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحسين المستمر	الرقم
3	مرتفع	.000	36.82	.695	4.27	تقيم ادارة المصنع علاقات تعاون طويلة الأمد مع الموردين	13
5	متوسط	.000	33.60	.737	4.20	تنظم ادارة المصنع عملية التوريد حسب حاجة المصنع.	14
1	متوسط	.000	36.47	.729	4.36	تُشرك ادارة المصنع الموردين في عملية تطوير المنتج.	15
	مرتفع	.000	35.68	.720	4.28	المتوسط العام	

4. التركيز على العملاء: يوضح الجدول (20) 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 (.720) و (.907) والمتوسط العام (.824). وهذا يدل على اتفاق للمشاركين على تطبيق مرتفع لجميع فقرات المتغير الرابع (التركيز على العملاء) في شركات الألمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من قيمة t الجدولية ( $32.08 > 1.97$ ).

الجدول (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة متغير الدراسة (التركيز على العملاء)

الترتيب	النتيجة	Sig.	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحسين المستمر	الرقم
4	مرتفع	.000	37.15	.720	4.38	تطور ادارة المصنع قاعدة بيانات خاصة بعملائها.	16
5	مرتفع	.000	31.72	.793	4.23	تحافظ ادارة المصنع على عملائها القدامى من خلال تفعيل نظام الولاء.	17
1	مرتفع	.000	29.91	.907	4.41	تستقطب ادارة المصنع عملاء جدد باستخدام	18



الجدول (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الانتاجية)

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

2. الحصة السوقية: يوضح الجدول (24) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة المتغير التابع (الحصة السوقية)، حيث انحصرت قيم المتوسط الحسابي بين (4.131) و (3.77)، 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 الألمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من قيمة t الجدولية (1.96 > 32.68).

الجدول (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الحصة السوقية)

الرقم	الحصة السوقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.	النتيجة	الترتيب

الرقم	المتغيرات التابعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.	النتيجة	الترتيب

الاحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) يشير الجدول (22) 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 (1.96 > 38.44).

الجدول (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور التابعة (الأداء التنظيمي)

الرقم	المتغيرات التابعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	Sig.	النتيجة	الترتيب
1	الانتاجية	4.2607	.62504	40.656	.000	مرتفع	2
2	الحصة السوقية	4.2623	.63770	39.877	.000	مرتفع	1
3	الربحية	4.1967	.70978	34.807	.000	متوسط	3
	المتوسط العام للمتغيرات التابعة	4.239	.657	38.44	.000	مرتفع	

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. الإنتاجية: يوضح الجدول (23) 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 (0.730) و (0.878) والمتوسط العام (0.814) وهذا يدل على شبه اتفاق للمشاركين حول تطبيق متوسط الى مرتفع لجميع فقرات المتغير الخامس (الانتاجية) في شركات الألمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. وتؤكد ذلك قيمة t المحسوبة حيث أنها جاءت أعلى من قيمة t الجدولية (1.96 > 31.32).

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

### العلاقة بين متغيرات الدراسة

تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون ثنائي المتغير للتحقق من العلاقة بين المتغيرات. يوضح الجدول (26) 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 (26): نتائج مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

رقم	المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	التزام الادارة 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	الانتاجية	.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**		

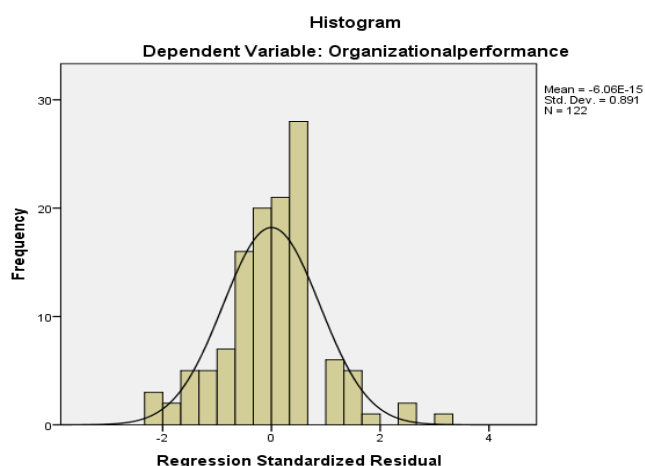
31	تسهم ادارة المصنع في زيادة المبيعات.	4.29	.789	32.67	.000	مرتفع	3
32	تقدم ادارة المصنع منتجات مميزة عن منافسيها.	4.17	.664	36.78	.000	مرتفع	4
33	تزيد ادارة المصنع نسبة حصتها السوقية.	4.33	.767	34.20	.000	مرتفع	2
34	تزيد ادارة المصنع قدرتها التنافسية.	4.13	.899	26.66	.000	مرتفع	5
35	تقدم ادارة المصنع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

3. الربحية: يوضح الجدول (25) 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 الألمنيوم التي شملتها الدراسة الحالية. ويؤكد على ذلك قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية  $1.96 > 14.40$ .

الجدول (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الربحية)

	.939**	.960**	.921**	.818**	.826**	.586**	.742**	.676**	.698**	الأداء التنظيمي	10
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-----------------	----



اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H<sub>01</sub>: لا يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظف، تكامل المورد، التركيز على العملاء، لتطبيق التحسين المستمر) في الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية عند  $\alpha \leq 0.05$ .

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

التوزيع الطبيعي

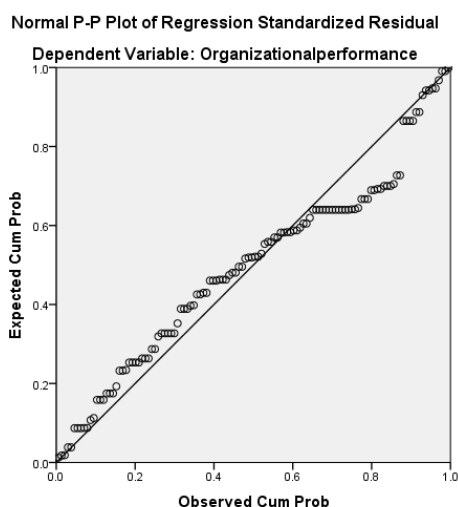
بعد التأكد من الصلاحية والموثوقية والعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، يجب إجراء الاختبارات التالية للتأكد من صحة تحليل الانحدار (Sekaran, 2003):

1. اختبار الحالة الطبيعية (Normality Test): يوضح

الشكل (1) أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وأن الأخطاء تتوزع بشكل عشوائي حول الوسط.

2. اختبار الخطية (Linearity Test): يوضح الشكل (2) وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة. في مثل هذه الحالة، لا ينتهك النموذج هذا الافتراض ويعتبر مقبولاً.

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



الشكل (1): التوزيع الطبيعي

	التركيز على العملاء	.198	.072	.221	2.763	.007
	التحسين المستمر	.583	.071	.639	8.230	.000

**Dependent Variable: الأداء التنظيمي**

يوضح الجدول رقم (28) تأثير كل متغير فرعي لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، حيث أثرت ثلاثة منها على الأداء 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 الأردنية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (28) 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 الأردنية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثانية:**

$H_{01-2}$ : لا يوجد اثر لتطبيق تمكين الموظف في تحقيق الأداء التنظيمي في قطاع صناعة الألمنيوم في الأردن، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

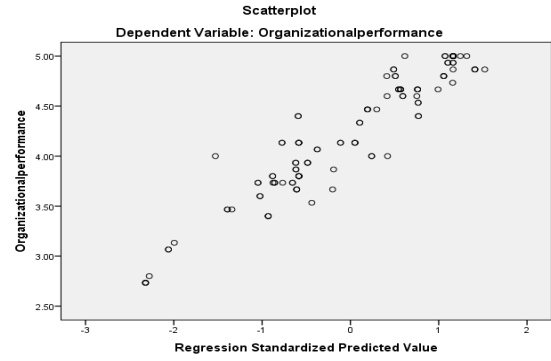
تشير نتائج الجدول رقم (28) عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين الموظف على الأداء التنظيمي، حيث أن ( $\beta=0.033$ ,  $t=0.376$ ,  $sig=0.707$ )، وبذلك نقبل بالفرضية العدمية "لا يوجد أثر لتطبيق تمكين الموظف في تحقيق الأداء التنظيمي في قطاع صناعة الألمنيوم في الأردن، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

$H_{01-3}$ : لا يوجد اثر لتطبيق تكامل الموردين في تحقيق الأداء التنظيمي في قطاع صناعة الألمنيوم في الأردن، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (28) 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 الألمنيوم في الأردن، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3. التباين المتساوي (homoscedasticity): يوضح الشكل (3) أن الأخطاء مبعثرة حول المتوسط، وبالتالي لا توجد علاقة بين الأخطاء والقيم المتوقعة، وفي مثل هذه الحالة لا ينتهك النموذج هذا الافتراض.

**الشكل (3): اختبار العلاقة الخطية****الانحدار المتعدد:**

الجدول (27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر المشاركين

Model	r	R <sup>2</sup> التغيرات	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 (27) أن هناك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث أن  $r=0.883$  كما يشير الى أن معامل التحديد (التغيرات) 0.78 مما يعني أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع بنسبة 78% حيث أن  $R=0.780$ ، وبناءً عليه نقبل بالفرضية البديلة: (الجودة الشاملة تؤثر على الاداء التنظيمي في قطاع صناعة الألمنيوم في الأردن).

الجدول (27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر المشاركين

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
	تكامل الموردين	.498	.083	.454	6.002	.000

## الفرضية الفرعية الرابعة:

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

تشير نتائج الجدول رقم (28) 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 الألمنيوم الأردنية، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الفرضية الفرعية الخامسة:

H01-5: لا يوجد أثر لتطبيق التحسين المستمر في تحقيق الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تشير نتائج الجدول رقم (28) 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 الألمنيوم الأردنية، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

## النتائج والتوصيات

## 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 الباحثين 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 يوفر الدورات التدريبية للموظفين.

4. بينت 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. بينت 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. بينت 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. بينت 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. بينت النتائج انه كان هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (التركيز على العملاء) على الأداء التنظيمي، حيث إن المتغير المستقل كان يفسر 38% من التغير في المتغير التابع.

9. بينت النتائج انه كان هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (التحسين المستمر) على الأداء التنظيمي، حيث إن 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.

## 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.

## 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) "إدارة 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). "تأثير 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 كل 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

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 الموردن)، 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 (الإنتاجية) 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، اضافة الى ذلك، فإن العلاقات بين أبعاد الأداء التنظيمي من متوسطة الى 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.

## التوصيات

في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج واستنتاجات، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. بذل جهد اضافي 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. اجراء المزيد الدراسات حول أثر الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في القطاعات الخدمية الأخرى مثل قطاع التعليم والصحة وغيرها.

4. اجراء 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.

- 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.
- Alsefiri, 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., Alpkhan, L., & Zaim, S. (2016). The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality
- 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"، *مجلة اليوم*،  
<https://www.alyaum.com/articles/6295761>
- 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 إدارة الانتاج والعمليات". ط1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عيسى بوسف قداد، (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 الأداء 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*

- 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*. ???????
- 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, and the Free Press.
- Hassan, A. S., & Jaaron, A. A. (2021). Total Quality Management for Enhancing Organizational Performance: The Mediating Role of Green Manufacturing 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).
- 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*. ??????
- 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



- 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.
- 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., Odejebi, 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*

- 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.
- 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).

and Community Levels of Analysis.  
"Handbook of Community Psychology  
43–63.

- 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*