



جمهورية السودان  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي –  
الدور المعدل للثقافة التنظيمية

Total Quality Management Orientation And Its Impact  
On institutional performance – The moderating Role of  
Organizational Culture

(دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم)

أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

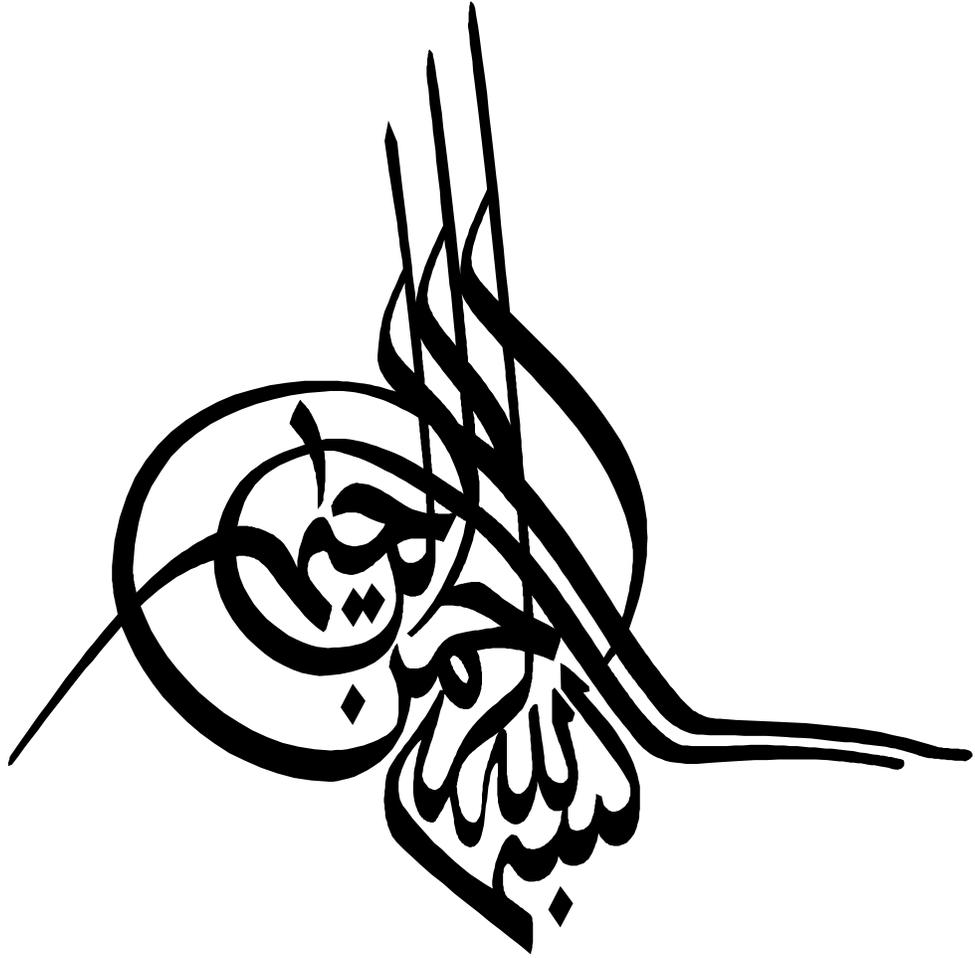
إشراف البروفسور:

علي عبد الله الحاكم

إعداد الدراسة:

معالي عباس الشريف عبد الرحمن

1440هـ - 2018م



آية  
ق ر آ ن ي ة

يقول الله تعالى :-

(إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا)

صدق الله العظيم

سورة الكهف ، الآية (7)

إهداء

إلى من علمني أن اقتسام الحياة والروح شئ ممكن إلى من علمني الجِد والمثابرة والصبر وتحمل المسؤولية إلى من رباني

وأحسن تربيته، فهذه ثمرة من ثمار غرسك الطيب أطل الله في عمرك . . . أبي العزيز

إلى التي هي مدرسة ترعرعت واستمتعت فيها بأريج المحبة وصالح الدعوات وكانت المعين الذي لا ينضب بالحب

والعطاء يا عقب مروحي ومصدر عزيمتي وسر نجاحي أطل الله في عمرك . . . أمي الغالية

إلى الذين هم ملاذي ومر من فخري واعتزازي فأنا منهم وهم مني . . . إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى الرائعين الذين عرفتهم فكانوا هم وكنت أنا وكان الصدق بيننا إلى مرفقاء العلم والقلم . . زملائي

الأعزاء

إلى شموع العلم والمعرفة . . . أساتذتي الأجلاء

## شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على ما من به علي من الصحة والعافية وتمكيني من إنجاز هذا العمل ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة والشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية كما أتقدم بخالص شكري وتقديري للبروفسور/ علي عبد الله الحاكم الذي أسعدني بإشرافه على هذه الدراسة وقدم لي يد العون والتوجيه والإرشاد فكان نعم المشرف ونعم المعين.

الشكر الجزيل لكل الأساتذة الذين ساهموا بتحكييم الإستبانة، لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذه الدراسة.

خالص الشكر والتقدير للدكتور/ حسن علي الذي كانت لأيديه الطيبة في التحليل الإحصائي الأثر الداعم لإكمال دراستي.

وافر شكري وامتناني للدكتور/ محمد عبد الرحمن لمساندته الدائمة لي، حفظك الله ووفقك لما يحب ويرضى.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والإمتنان إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا معي منذ بداية الطريق وكانوا لي خير عون وسند.

الشكر أجزله إلى الأساتذة/ أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل.

## المستخلص

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي ، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم ، وقد تأثرت الدراسة بنظرية المنشأة القائمة على الموارد ( Resource Biased View ) ونظرية التفاعل مع الحياة.

إختبرت هذه الدراسة فرضين رئيسيين وهما: وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وجود أثر للمتغير المعدل ( الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من المبحوثين فقد تم توزيع (256) إستبانة، تم استرجاع 216 منها، وقد بلغت نسبة الإستبانات الصالحة للتحليل (92.3%) وأعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي: وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. أسفرت الدراسة عن بعض التأثيرات النظرية والتطبيقية، كما احتوت على بعض المحددات والتي على أساسها جاءت التوصيات ببحوث مستقبلية.

## **Abstract**

This study examined the effect of total quality management orientation on institutional performance, and the effect of organizational culture on the relationship between total quality management orientation and institutional performance. This study is aimed to knowing the impact of organizational culture on the relationship between the total quality management orientation and institutional performance, by applying on sample of factories operating in Khartoum state, The study was influenced by Resource Biased View Theory and the Theory of Interaction With Life.

This study test two main hypothesis which are: the existence of a positive relationship between the total quality management orientation and institutional performance, the existence of effect of organizational culture in moderating the relationship between the total quality management orientation and institutional performance. And it depend on the questionnaire as a main tool for the collection of the primary data for the surveyed individuals , total of questionnaires 256 were distributed to the target sample, 216 were recovered, the percentage of questionnaires valid for analysis (92.3%) . The study adopted the analytical descriptive method and the statistical analysis program (SPSS) was used to analyze the data. The study reached several results: a positive relationship between total quality management orientation and institutional performance, the partial impact of organizational culture on the relationship between the total quality management orientation and institutional performance. The study resulted in some theoretical and applied effects, as well as some determinants on which recommendations were based on future research.

قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	البسملة
ب	آية قرآنية
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	مستخلص الدراسة باللغة العربية
و	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
1	0.1 المقدمة
2	1.1 مشكلة الدراسة
4	2.1 أسئلة الدراسة
5	3.1 أهداف الدراسة
5	4.1 أهمية الدراسة
6	5.1 التعريفات الإجرائية
8	6.1 حدود الدراسة
9	7.1 الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
30	0.2 المقدمة
30	1.2 الجودة
32	1.1.2 الجودة إصطلاحاً

34	2.1.2 مراحل تطور مفهوم الجودة
38	3.1.2 أهمية الجودة
40	4.1.2 أبعاد الجودة
41	5.1.2 أهداف الجودة
42	6.1.2 كيف نخطط للجودة
43	7.1.2 تكاليف الجودة
45	8.1.2 محددات الجودة
46	9.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
50	10.1.2 خصائص نظام إدارة الجودة الشاملة
51	11.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة
52	12.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة
52	13.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة
57	14.1.2 الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة
59	15.1.2 رواد إدارة الجودة الشاملة
68	2.2 الثقافة التنظيمية
68	1.2.2 مفهوم الثقافة التنظيمية
71	2.2.2 أهمية الثقافة التنظيمية
73	3.2.2 خصائص الثقافة التنظيمية
75	4.2.2 أنواع الثقافة التنظيمية
77	5.2.2 مكونات الثقافة التنظيمية
79	6.2.2 وظائف الثقافة التنظيمية
80	7.2.2 محددات الثقافة التنظيمية
81	8.2.2 نظريات الثقافة التنظيمية
84	3.2 الأداء المؤسسي

84	1.3.2 مفهوم المؤسسة
85	2.3.2 مفهوم الأداء
87	3.3.2 مفهوم قياس الأداء
87	4.3.2 أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي
88	5.3.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي
92	4.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة
92	1.4.2 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي
92	2.4.2 علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة
93	3.4.2 علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء المؤسسي
الفصل الثالث: نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة	
94	0.3 المقدمة
94	1.3 نظرية الدراسة
95	2.3 نموذج الدراسة
96	3.3 فرضيات الدراسة
98	4.3 منهج الدراسة
98	5.3 مجتمع الدراسة
98	6.3 عينة الدراسة
99	7.3 طرق جمع البيانات
100	8.3 مصادر فقرات الإستبانة
106	9.3 قياس متغيرات الدراسة
106	10.3 إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
108	11.3 أساليب التحليل الإحصائي
الفصل الرابع: تحليل البيانات	
109	0.4 مقدمة

109	1.4 معدل إستجابة العينة
109	2.4 تحليل البيانات الأساسية
114	3.4 التحليل العاملي الإستكشافي
119	4.4 الإعتمادية والكفاءة العملية لمتغيرات الدراسة
120	5.4 نموذج الدراسة المعدل
121	6.4 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
121	7.4 تحليل الارتباط
125	8.4 إختبار الفرضيات
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
143	0.5 مقدمة
145	1.5 مناقشة النتائج
150	2.5 مساهمات الدراسة
152	3.5 التوصيات
153	4.5 محددات الدراسة
153	5.5 مقترحات الدراسات المستقبلية
154	6.5 الخلاصة
المصادر والمراجع	
155	المصادر والمراجع باللغة العربية
163	المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية
الملاحق	
-	الإستبانة
-	قائمة المحكمين
-	التحليل الإحصائي

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
100	تصنيف نقاط فقرات الإستبانة	1.3
106	متغيرات الإستبيان وعدد فقرات الإستبانة	2.3
107	قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة	3.3
109	معدل إستجابة المبحوثين (حجم العينة 256)	1.4
110	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع	2.4
110	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر	3.4
111	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	4.4
111	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	5.4
112	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير عدد العاملين بالمصنع	6.4
112	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير عدد المنافسين	7.4
113	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير عمر المصنع	8.4
114	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير قطاع عمل المصنع	9.4
116	التحليل العاملي للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)	10.4
117	التحليل العاملي للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية)	11.4
118	التحليل العاملي للمتغير التابع (الأداء المؤسسي)	12.4
119	الإعتمادية (الفا كرونباخ)	13.4
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	14.4
125	الارتباط بين متغيرات الدراسة	15.4
127	نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (الإنتاجية)	16.4
129	نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (رضا العملاء)	17.4

131	نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (الربحية)	18.4
132	قياس الدور المعدل للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (الإنتاجية)	19.4
134	قياس الدور المعدل للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (رضا العملاء)	20.4
136	قياس الدور المعدل للثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (الربحية)	21.4
138	قياس الدور المعدل للثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (الإنتاجية)	22.4
140	قياس الدور المعدل للثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (رضا العملاء)	23.4
142	قياس الدور المعدل للثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (الربحية)	24.4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
51	الإتجاهات التي ينعكس فيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة	1.2
62	ثلاثية جوران	2.2
80	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	3.2
95	نموذج الدراسة المقترح	1.3
101	مصادر فقرات البيانات الأساسية	2.3
101	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة	3.3
104	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالثقافة التنظيمية	4.3
105	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالأداء المؤسسي	5.3
120	نموذج الدراسة المعدل	1.4

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 0.1 مقدمة الدراسة:

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن كونه البُعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمات من عدمها(سليمان 2017 ص82).

بدأت فكرة جودة المنتجات تثير اهتمام الإنسان المعاصر مع بداية الثورة الصناعية وظهور الإنتاج الصناعي فأصبحت جودة السلع والخدمات تمثل الهم الأكبر للمنظمات وصار ضبط الجودة أحد أهم الأنشطة الأساسية للمنظمات. هكذا أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأضحت الجودة هي الوظيفة الأولى للمنظمات وفلسفة ومنهجية إدارية وأسلوب حياة لها يُمكنها من زيادة قدرتها التنافسية للبقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة التي تؤثر على العالم أجمع، فالجودة تمثل مفتاح النجاح في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية وعنصر هام لبقاء واستمرارية المنظمات يُمكنها من رفع كفاءة الأداء، وخفض نسبة العيوب، وترشيد استغلال الموارد وكسب رضا العملاء مما يرفع القدرة التنافسية للمنظمات ويزيد من مستوى أرباحها.

أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستهدف سريان هم الجودة في كافة قطاعات وأقسام المنظمة بشكل شامل وبصورة تضامنية بين كافة المستويات والتخصصات مع التحسين المستمر للجودة. والجودة تعتبر أداة إستراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارية شاملة ترمي إلي جودة الأداء والمنتج ورضا العملاء.

تقوم الإدارة بالجودة الشاملة على أساس أن كل عضو في المنظمة وعلى جميع المستويات يكون مسئولاً بصورة فردية عن جودة ما يخصه من الأعمال التي يساهم في

تقديمها. وإن الفكرة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تقوم على الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة والتوجه الإستراتيجي والتوصيف العملي والرقابة وذلك لرفع كفاءة الأداء. إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة ، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين فيها. إن إدارة الجودة الشاملة هدفها هو جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية نحو التطوير ، وأكثر تحفيزاً لبذل الجهد اللازم للتطوير ، وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد ، ويتحقق ذلك عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المؤسسة ( بركات 2007 ص3).

ولقد اهتمت معظم الدول وناذت بضرورة وضع معايير علمية وإدارية دقيقة لتقييم وتقويم مستمر للأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة.

في السودان ركزت الدولة على تشجيع قيام الشركات الصناعية والتوسع فيها مع استيفاء معايير الجودة وفقاً للتشريعات التي تحددها الدولة. وبالفعل أخذ ذلك التشجيع الخطوات العملية وترجم من خلال إنشاء العديد من المؤسسات الصناعية والتي كان لها الدور الواضح والملموس في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتطوير الإنتاج المحلي مما ينعكس إيجاباً على المواطنين في قلة التكلفة مقارنة مع المنتجات المستوردة.

هذه الدراسة ستستعرض الأثر الذي تحدثه إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء الموسمي بالمصانع العاملة بولاية الخرطوم في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

## **1.1 مشكلة الدراسة:**

بالرغم من وجود العديد من الدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة والتي ربطت إدارة الجودة الشاملة بالأداء إلا أنه لا توجد أي من الدراسات التي تناولت تأثير إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء الموسمي في ظل الثقافة التنظيمية السائدة . فقد ربطت

دراسة (موسى 2006) إدارة الجودة الشاملة بالأداء تناولت من خلاله علاقة الجودة الشاملة بالوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية للمنظمة ، كما ركزت دراسة (صالح 2009) على التعرف على مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على الأداء المالي وغير المالي للمنظمات . أما دراسة (أبو زيد 2004) فقد تناولت أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية أما دراسة (محمد 2005) فقد ركزت على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على المنتجات الغذائية والتي توصلت من خلالها إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه في تحقيق نسب عالية من الأرباح ، ودراسة (Aderdian 2008) التي ربطت الجودة الشاملة بالأداء ورضا أصحاب المصالح كذلك دراسة (Brown 2004) بعنوان العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء والدور الذي تلعبه برامج إدارة الجودة الشاملة الرسمية ، ودراسة (Joans 2003) والتي هدفت للتعرف على أسباب نجاح بعض المنظمات الصغيرة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتأثير ذلك على تطوير الأداء المالي لها.

من ناحية أخرى ونظراً لعدم وضوح العلاقة بين المتغيرات لذا فمن الضروري إدخال متغير وسيط أو معدل لربط العلاقة بين المتغيرين حيث أشار (بارون & كيني: 1980) أنه في حال عدم إستقرار العلاقة بين المتغيرين فإنه يمكن إستخدام متغير ثالث كمتغير وسيط أو معدل، لذا تستخدم هذه الدراسة ( الثقافة التنظيمية) كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) والأداء المؤسسي (كمتغير تابع)، حيث إختبرت معظم الدراسات هذا المفهوم كمتغير مستقل أو تابع كدراسة (بركات 2007) ودراسة (Karoline& Anne 2013) ودراسة (Mohammed 2010) ، بينما ركزت دراسة (Vadi 2013) على الجماعية ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية ، ودراسة (عيسوي 2012) التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ، دراسة

(العوفي 2005) تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ، ودراسة (صديقي 2013) عن تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. وعلى الرغم من أهمية موضوع الدراسة بمنظمات الأعمال السودانية، إلا أن الدراسات تكاد تكون معدومة لتقييم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، كما أن معظم الدراسات في هذا المجال تناولت إدارة الجودة الشاملة من خلال بعدين أو ثلاثة كذلك قياس الأداء المؤسسي معظم الدراسات قامت بقياسه من خلال أبعاد كالكفاءة والفاعلية ومن هنا تتبع الفجوة البحثية لذا فإن إجراء دراسة علمية تحليلية تقف على بيان أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة من على الأداء المؤسسي وقياس أبعادهما في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل لتلك العلاقة يعد مطلباً جديراً بالإهتمام لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي.

**تأسيساً على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:**

ماهو أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل ؟

## **2.1 أسئلة الدراسة:**

1. هل تؤثر بالجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي؟
2. هل تعدل الثقافة التنظيمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي؟
3. هل يؤثر إلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي ؟
4. هل التركيز على العمليات يؤثر على الأداء المؤسسي؟
5. هل تؤثر مشاركة العاملين على الأداء المؤسسي؟
6. هل يؤثر التحسين المستمر على الأداء المؤسسي؟
7. هل يؤثر التركيز على العملاء على الأداء المؤسسي؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي.
2. بيان ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.
3. الكشف عن أثر إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.
4. بيان أثر التركيز على العمليات على الأداء المؤسسي.
5. معرفة أثر مشاركة العاملين على الأداء المؤسسي.
6. التعرف على دور التحسين المستمر في تحسين الأداء المؤسسي.
7. الكشف عن أثر التركيز على العملاء على الأداء المؤسسي.

### 4.1 أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية:

يتوقع أن تسهم الدراسة في عدة جوانب نظرية تتمثل في:

- قامت الدراسة باختبار العلاقة بين متغيرات مهمة ( إدارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية) بإستخدام نظرية المنشأة القائمة على الموارد ونظرية التفاعل مع الحياة.
- اختبرت الدراسة الثقافة التنظيمية في إطار علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي.

- الأهمية التطبيقية:

- تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي أسفرت عنها والتي من المتوقع أن تساعد المنظمات في اتخاذ إجراءات وتدابير للاهتمام بالجودة الشاملة وكيفية تطبيقها من أجل تحسين كفاءة أداءها من نواحي كثيرة مثل زيادة الإنتاجية وتحسين

الربحية ، كذلك العمل على نشر ثقافة تنظيمية فعالة تساهم في تحسين وترقية الأداء.

- التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي.

## 5.1 التعريفات الإجرائية:

### - إدارة الجودة الشاملة:

هي التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسه من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عنها وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات العملاء وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات والمنتجات المقدمه له (كوهيت 1997)

### - الأداء المؤسسي:

هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، والذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت والتي تكون محور للتقييم (عايش 2008).

### - الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها العاملون في المنظمة ، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

### - إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة:

من اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو إلتزام وإقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وضرورة التحسين المستمر ومن ثم إتخاذ قرار إستراتيجي لإستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق (السروي

(2014)

#### - التركيز على العمليات:

العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها ، فإن ذلك قد يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي وذلك حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ( جودة 2009 )

#### - مشاركة العاملين:

تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالاهمية وتحقيق الإستفادة الفعلية من إمكانياتهم حيث يُعد العمل الجماعي من مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته بوصفه الأداة التي من خلالها يسهم الأفراد العاملين بالمنظمة جميعهم في حل مشاكل الإنتاج (العزاوي 2005).

#### - التحسين المستمر:

يهدف إلى إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة للعملية الإنتاجية على ضوء البيانات المتجددة والتغير في إحتياجات العملاء والأسواق والمجتمع (pekar 1995)

#### - التركيز على العملاء:

ويعني تصميم المنظمة لمنتجاتها على ضوء التحديد الدقيق لإحتياجات ورغبات العميل المستهدف (الصرايرة والعساف 2008).

#### - الإنتاجية:

هي المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حُسن إستغلال الموارد الإنتاجية ، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الإستفادة من توجيهها للموارد وصولاً إلى النتائج المستهدفة وقد تم تعريفها بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه (حمود 2000).

- رضا العملاء:

إن معرفة المستفيدين وتحديد إحتياجاتهم ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم ، تُعد أحد المحاور الرئيسة لمدخل إدارة الجودة الشاملة .

- الربحية:

هي مقياس لمدى كفاءة المصنع في تشغيل أمواله كما تقيس مدى تحقيق المصنع لمستويات الأداء المطلوبة (الحناوي وآخر 2007)

### 6.1 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:

تطبق هذه الدراسة على المصانع العاملة بولاية الخرطوم.

- الحدود الزمانية:

يغطي البحث فترة الدراسة الميدانية (2017).

- الحدود الموضوعية:

إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها علالأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية.

## 7.1 الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

1. دراسة محمد (2017) أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية (دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير) ، دكتوراه، جامعة النيلين

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية، والتعرف على المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة بالمجموعة وقد تمثلت مشكلة الدراسة في تحديات المواءمة بين الجودة والتكلفة وكذلك كيفية زيادة قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها بالمجموعة وكذلك إزالة كافة المعوقات التي تعيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المراحل.

إختبرت الدراسة العديد من الفرضيات أهمها: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قناعة الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة وكفاءة الأداء بمجموعة الشركات موضوع الدراسة، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العاملين بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات بمجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية. توصل البحث إلى العديد من النتائج من أهمها: أن هنالك إرتباط طردي وسيط بين قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء في المجتمع موضع الدراسة، كما أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العاملين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء بمجموعة شركات معاوية البرير.

2. دراسة سامان توفيق حمة درويش(2017) دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الإجتماعية( دراسة حالة المؤسسات الإجتماعية ف محافظة السليمانية بإقليم كردستان/ العراق)، دكتوراه منشورة، جامعة النيلين

هدفت الدراسة الى التعرف على أشكال وأنماط معايير الجودة الشاملة وممارسة إدارة المؤسسات الإجتماعية في محافظة السلیمانية وإبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات موضوع الدراسة بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بتلك المؤسسات وقد تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الإجتماعية في محافظة السلیمانية ، ولتحقيق أهداف الدراسة إتبع الدرس المنهج الوصفي التحليل ودراسة الحالة وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن المؤسسات موضوع الدراسة تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة كما أن هنالك إهتمام لحد ما بتحسين الأداء في المؤسسات الإجتماعية بمحافظة السلیمانية ولكن مازالت تلك المؤسسات تفتقد إلى الوصول إلى الإيجابية في بعض عناصر تحسين الأداء فيها وهنالك مستويات رضا مرتفعة للمستفيدين من خدمات المؤسسات الإجتماعية في المؤسسات موضوع الدراسة. وبناءاً على تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة إهتمام المؤسسات الإجتماعية بالسلیمانية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة أكبر وكذلك الإهتمام برضا المستفيدين من خلال الإهتمام بالشكاوى المقدمة من قبلهم.

3. دراسة بوخلوة باديس (2016) أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية ( راسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك ، قسم التكرير) - رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة:

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية وكذلك تقييم مدى تبنيتها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، بالإضافة للتعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لإختلاف خصائصهم الشخصية( الجنس، السن، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع

الوظيفي) ولتحقيق تلك الأهداف تبنت الدراسة فرضية رئيسية تمثلت في وجود أثر ضعيف لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر وثقافة الجودة) على جودة المنتجات النفطية في المؤسسة موضوع الدراسة. وقد إعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (259) مفردة وتم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها: أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيالمؤسسة موضوع الدراسة مجتمعة كانت متوسطة بنسبة (62.4%)، وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية ، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومفردة على جودة المنتجات النفطية ، وجود إختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

4. دراسة بركة مشنان (2016): دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة جامعة لخضر (باتنه) ، دكتوراه ، جامعة لخضرالجزائر :

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي وقد أثارت هذه المشكلة عدة تساؤلات تمثلت في:

- هل الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة محل الدراسة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- ما مدى ممارسة مسؤولي الإدارة للقيم التنظيمية بالجامعة محل الدراسة؟

- هل توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة؟

وللإجابة على هذه الأسئلة تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة محل الدراسة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- لا توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: وجود علاقة إرتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق الجودة الشاملة وذلك للدور الذي تلعبه هذه القيم المكونة للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فعالية مؤسسات التعليم العالي من خلال تحسين الأداء ، كذلك توصلت الدراسة لوجود جملة من المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة ، وذلك يرجع لضعف علاقة الجامعة بسوق العمل ومؤسسات التوظيف مع إنعدام معايير قياس رضا العملاء .

بناءً على أوصت الدراسة بضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير ومعايير الجودة الشاملة ، كذلك تهيئة المناخ الداخلي لتقبل التغيير في الثقافة التنظيمية والتخطيط له وذلك بتوجيه سلوكيات الأفراد وخلق الشعور لديهم بأهمية التغيير ، وكذلك نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية ذات إتجاه إيجابي وضرورة الإلمام بمفهوم الجودة الشاملة وكيفية التخطيط السليم لتطبيقها .

**8. دراسة أحمد موسى المهدي أبوسمورة (2014): الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء العاملين وقد تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي .

- يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي.

- هنالك أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية وكذلك أدوات المقابلة والملاحظة، وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وكذلك لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين ومن خلال إستخدام وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت الدراسة إلى أن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق ولا تتماشى مع الأداء ، وكذلك يلاحظ تسرب العاملين المؤهلين وذوي الخبرات في مجال تقانة المعلومات للعمل بخارج البلاد بالإضافة لعدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات ، كذلك ضعف البنية التحتية وعدم تناسبها مع الأعداد المتزايدة من الطلاب.

علية أوصت الدراسة بضرورة معرفة العاملين بمؤسسات التعليم العالي بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم وتحديد مدى تأثيرها على أداء العاملين بالإضافة لمراجعة أسباب هجرة الكوادر المؤهلة والإهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين ومراجعة البنية التحتية.

6. دراسة صليحة رقاد(2014) تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته( دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري)، دكتوراه، جامعة سطيف:

هدفت الدراسة لمعرفة آفاق ومعوقات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم

العالي الجزائرية وفي إطار ذلك إختبرت الدراسة الفرضيات التالية:

- تدفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات موضوع الدراسة إلى تطبيق نظام ضمان الجودة.

- لا تختلف وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة (الخيارات الأساسية) لتطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات موضوع الدراسة.

- توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

- توجد مجموعة من عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

وقد توصلت الدراسة إلى موافقة مسؤولي ضمان الجودة في المؤسسات موضوع الدراسة بدرجة عالية على وجود تحديات داخلية وخارجية تدفع مؤسساتهم إلى تطبيق نظام ضمان الجودة من أجل تحسين كفاءة وفعالية تلك المؤسسات، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة نشر ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة وبصورة مستمرة وكذلك ضرورة إلتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام ضمان الجودة ومتابعة مجرياتها بصورة مستمرة.

7. دراسة عبد الكريم محمد علي الناصر (2012)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا :

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدراك العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية ومدى توافر متطلبات وتطبيق مبادئها في هذه الشركات والمكاتب والكشف عن العناصر التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة جراء تطبيق هذا المفهوم. إختبرت الدراسة الفرضيات التالية: إدراك المحاسبين القانونيين العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية

اليمنية لأهمية إدارة الجودة الشاملة يؤثر على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر على تحسين كفاءة إدارة المراجعة الخارجية في الشركات والمكاتب موضوع الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود حاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات والمكاتب موضوع الدراسة نسبةً لما يحققه هذا المفهوم من نتائج ذات جودة عالية، إدراك المحاسبين القانونيين العاملين بالشركات والمكاتب موضوع الدراسة يؤثر على كفاءة أداء المراجعة الخارجية كما أن تطبيق مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة يؤثر على أداء الشركات والمكاتب موضوع الدراسة. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات منها ضرورة الإهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين بشركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية وإقناعهم بأهمية هذا المفهوم في سبيل التحسين والتطوير بالإضافة لضرورة قيام الأطر المهنية بالمحاسبين القانونيين بعقد دورات وندوات حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثير ذلك على تحسين أداء المحاسبة والمراجعة بالإضافة إلى قيام الجهات المسؤولة عن تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة بإستقطاب مجموعة من الكوادر المتخصصة في مجال الجودة الشاملة للإستفادة منها في تدريب المحاسبين القانونيين في مجالات الجودة الشاملة وأدواتها وأساليب تطبيقها.

8. دراسة صلاح عمر جمعان بلخير(2009) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المنشآت الصناعية اليمنية وماهي المعوقات التي تعترض عملية التطبيق وقد تمثلت مشكلة الدراسة في ما تعانيه المنشآت الصناعية اليمنية من انخفاض في جودة المنتجات وضعف الإنتاجية وقد إختبرت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيق إدارة

الجودة الشاملة بنجاح وتفرغ منها: وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين، توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعملاء. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: تدني مستوى الوعي والإدراك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، عدم توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإتجاهات الإدارة العليا السلبية نحو تطبيق فكر العمل الجماعي وروح الفريق.

9. دراسة محمود أحمد النعيم أحمد (2008): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء أنشطة الشراء والتخزين في القطاع الصناعي (دراسة حالة بعض الصناعات التحويلية في السودان)، دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

تمثلت مشكلة البحث في أن عدد كبير من المنشآت الصناعية السودانية لا تمارس أنشطة الشراء والتخزين وفق أساس علمي ولا تولي الأمر أهمية تتناسب الدور الكبير الذي تلعبه هذه الأنشطة في نجاح المنشأة لتحقيق أهدافها. هذه المنشآت لا تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة على أنشطتها الشرائية والتخزينية ولا تستفيد من مزاياه العديدة.

تتبع أهمية الدراسة من الدور الهام الذي تلعبه أنشطة الشراء والتخزين في تسيير أنشطة أي منشأة وذلك بحكم النسبة العالية من الموارد المالية الموظفة تحت أنشطة الشراء والتخزين قياساً بموارد المنشأة الإجمالية، كذلك المشاركة الفعالة لها في تحقيق أهداف المنشأة بالإضافة للقبول المزايد والمضطرر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عند القائمين على إدارة المنشآت الناجحة بمختلف أنواع أنشطتها.

تبنى البحث الفرضيات الآتية:

- تطبق منشآت القطاع الصناعي السوداني أساليباً علمية في الشراء والتخزين تمهد الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- توجد علاقة بين ثقافة المنظمة وتبنيها وتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في أنشطة الشراء والتخزين في القطاع الصناعي السوداني.

- هنالك علاقة بين تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين في قطاع الشراء والتخزين بالمنشآت الصناعية السودانية.
- يتأثر الهيكل التنظيمي لإدارة نشاط الشراء والتخزين بمنشآت القطاع الصناعي السوداني بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ولإختبار تلك الفرضيات إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمفردات مجتمع الدراسة والمنهج الإستقرائي.
- وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها:
- الأجهزة الإدارية للمنشآت المبحوثة جيدة وتحتاج إلى التحسين المستمر وفق المفاهيم والمبادئ العلمية لإدارة الجودة الشاملة.
- معرفة العاملين بمنشآت مجتمع البحث بإدارة الجودة الشاملة جيدة.
- تبني المنشآت المكونة لمجتمع البحث الأساليب العلمية الحديثة والمحسنة لأداء العمل في الشراء والتخزين.

10. دراسة أحمد موسى إسماعيل (2006): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان (دراسة نموذج شركة البنين في الفترة من 1995 - 2004)، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

تناول الباحث أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال مع دراسة تحليلية لشركة البنين وركز الباحث مشكلة البحث في السؤال التالي ماهو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الأعمال ؟

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الجودة وتطورة التاريخي ونماذج الإمتياز العالمية المختارة وتطور أدوات وأساليبها وتطور المعايير القياسية المستخدمة فية.

- التعرف على علاقة الجودة الشاملة بوظائف الإدارة ( التخطيط- التنظيم- التوجيه والرقابة) والوظائف التنفيذية للمنظمات (تسويق- مشتريات- إدارة مالية- بحوث وتطوير).

- التعرف على مفهوم الأداء الشامل وطرق قياسه وعلاقتها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بدراسة واقع الأداء بالمنظمة موضع الدراسة قبل وبعد تطبيق نمط المعايير القياسية وتحديد الجوانب الإيجابية التي تحققت وتطبيق النمط الجديد برصد حالات التحسين المستمر التي تحققت خلال تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة. تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

- هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتفعيل الوظائف الإدارية والتنفيذية.

- هنالك علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل.

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة ونمط القيادة وإدارة التغيير .

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العميل.

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات.

إتبع الباحث المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة وأيضاً المنهج الوصفي ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تأكيد الفروض الأولى والثانية والثالثة أما الرابعة والخامسة بها عبارات تشير نحو الإتجاه السلبي وهي لا تمثل إلا جزء يسير منها.

11. دراسة زينب محمد عيد بريمة (2005): الدراسة بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنتجات الغذائية السودانية (دراسة حالة مصنع بريمر للمنتجات الغذائية في الفترة من 2002-2005)

تتمثل مشكلة البحث في الفهم الخاطئ لدى بعض المنتجين بأن تطبيق مفهوم الجودة يؤدي إلى إرتفاع تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى إفتقار منظمات الأعمال في مجال الصناعات الغذائية إلى مرتكزات نظم الجودة الشاملة هذا بجانب عدم توافر الكادر الفني والإداري المدرب القادر على وضع وتطبيق المواصفات القياسية في مجال الصناعات الغذائية، وقد تبنى البحث الفرضيات التالية:

- هنالك علاقة طردية بين تطبيق الجودة الشاملة والربحية.
- هنالك علاقة عكسية بين تحسين الجودة وتكلفة المنتج.
- هنالك علاقة طردية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء.
- توجد درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بمصنع بريمر نتيجةً لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إتبع الباحث المنهج الإستنباطي والإستقرائي والدراسة الميدانية وأسلوب المشاهدة والملاحظة لإختبار الفرضيات السابقة.

أهم ما توصلت إليه الدراسة أن تطبيق هذا المنهج الجديد تنتج عنه سلع ذات جودة عالية ومميزة وخالية من العيوب ومفضلة لدى المستهلك وتحقق حاجاته ورغباته الضمنية كما أنها تحقق نسبة عالية من الأرباح وذلك بتقليل نسبة الفاقد والتالف في المنتج النهائي، ونشر الثقافة التنظيمية التي تعزز روح التعاون بين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم وتغير جزري في المعتقدات والقيم والمفاهيم ونمط القيادة الإدارية مما يجعلهم يؤدون أعمالهم بالطريقة الصحيحة حيث أن نجاح وإستمرار وبقاء المصنع يعتمد على تطبيق الجودة في المنتجات.

أوصى الباحث بتطبيق هذا النهج في بقية المصانع الغذائية السودانية وغيرها من المنتجات وتكوين هيئة سودانية من خبراء الجودة السودانيين تتولى وضع معايير الجودة ومتابعة تطبيقها وتقييمها ومدى مطابقتها في تلك المنتجات.

12. دراسة مشاعر أبوزيد الطاهر (2004) أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية بالتطبيق على شركة الخرطوم لتصنيع الصمغ العربي المحدودة في الفترة من 1999 - 2003)، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

تتمثل مشكلة البحث في أن المنظمات الصناعية في السودان لا تولي إهتماماً لنظام إدارة الجودة الشاملة والذي صار الركيزة الأساسية لكل المنظمات الصناعية العالمية، فعلى الرغم من الضجة العالمية للجودة الشاملة والآيزو وسياسة الإنفتاح العالمي إلا أن المنشآت الصناعية السودانية لازالت في حالة من الجمود خاصة فيما يتعلق بذلك المفهوم ، وقد هدفت الدراسة للتعرف على إستراتيجية الشركة (محل الدراسة) في مجال إدارة الجودة الشاملة وإلى ضرورة إهتمام الشركة بإرضاء العميل أولاً قبل الربحية كذلك الوقوف على أهم الإنجازات التي حققتها في مجال ضبط الجودة.

تبنى هذا البحث الفرضيات التالية:

- هنالك علاقة ترابطية بي الجودة الشاملة والإنتاجية.
- هنالك علاقة ترابطية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة والربحية.
- هنالك علاقة ترابطية بين رضا العملاء وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- أن الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخرطوم للصمغ العربي كان نتيجة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المديرين.

إعتمد الباحث منهج دراسة الحالة لإختبار فرضيات البحث بالإعتماد على المنهج الوصفي والتحليل بإستخدام (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- الجودة في مفهومها تعني إشباع حاجات المستهلك إشباعاً كاملاً وفقاً لطلباته وبالسعر والزمن الذي يحدده بالإضافة إلى ملاءمة المنتج للمعايير الموضوععة لذلك.

- تطور مفهوم الجودة إلى فكر فلسفي جديد يعرف بإدارة الجودة الشاملة فرضت طبيعة التحولات العالمية والمنافسة بين المنظمات.

- التحسين المستمر ضروري لمواكبة التطور العالمي والمحافظة على برنامج إدارة الجودة الشاملة الذي تتبناه المنظمات حيث أن شهادة الأيزو العالمية تسحب من المنظمات التي لاتداوم على الإلتزام ببرنامج توكيد الجودة حيث تتم المراجعة سنوياً للتأكد من أن المنظمة لازالت في وضعها المميز.

تعتقد الشركة لنظام إدارة الجودة الشاملة بالرغم من إتباعها لنظم الجودة الخاصة بمنتجاتها.

13. دراسة زين العابدين عالم مصطفى أحمد (2003): أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت - دراسة مسحية على أساتذة كلية التجارة بجامعة النيلين ، دكتوراه ، جامعة النيلين

تمثلت مشكلة البحث في أن المنشآت تواجه ضغوطاً وتحديات تُظهر إتساع المؤثرات التي تحد من إستقرارها وتحقيق أهدافها لذا أراد الباحث التعرف على مقومات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء خلال الإلتزام بالجودة ومدى مطابقتها للواقع العملي الذي تقوم به منشآت القطاع الحكومي في أداء أنشطتها ومهامها .  
قام الباحث بإختبار الفروض التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات إدارة الجودة الشاملة يهدف لتحسين أداء المنشآت.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إتجاهات تطبيق الجودة الشاملة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مكونات تحسين الأداء يزيد بدرجة أكبر بإتباع إدارة الجودة الشاملة.

خُصت الدراسة إلى أنه يجب أن يزيد الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأن يكون لدى إدارة الكلية الكفاءة البشرية المؤهلة لتطبيقها.

على ضوء ذلك خرجت الدراسة بالتوصيات التالية : ضرورة قيام المدير المباشر بتقديم الدعم المستمر لمساندة العاملين معاً ، العمل على تنمية روح المشاركة الجماعية بين العاملين والأساتذة من أجل تحقيق التعاون وتوحيد الجهود في تحقيق أهداف المنشأة ، تحتاج عملية تطبيق أسلوب الجودة الكلية في المنشأة لإستخدام قدرات بشرية ذات خبرة ومعرفة واسعة بأساليب العمل والتركيز على رضا العميل، أن تركز إدارة الجودة الشاملة على الأداء الجماعي بدلاً عن الأداء الفردي.

### الدراسات الأجنبية:

#### **1. Karoline & Anne (2013) The Effects of Total Quality Management Critical Success Factors on Organizational Performance. An empirical study on small and medium sized Danish manufacturing companies.**

أثار عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على شركات التصنيع الدنماركية الصغيرة والمتوسطة) هدفت الدراسة للتعرف على العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة وتقييم أثرها على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الدنماركية الصغيرة والمتوسطة ، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات والتي صاغها الباحث في الاسئلة التالية:

- ماهو الأساس النظري لإدارة الجودة الشاملة وماهي العوامل الأساسية لنجاح ذلك المفهوم؟

- ماهي عوامل النجاح الأساسية التي وجد لها الأثر الأكبر على الأداء المؤسسي للشركات الدنماركية موضوع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية قوية بين بعدي التركيز على العملاء ودعم الإدارة العليا وبين أداء المنظمات .

## 2. Rashed S. Aljalahma (2012) Impact of Organization culture On TQM Implementation barriers –Brunel University – London- Doctor of Philosophy:

هدفت الدراسة لمعرفة أنواع الثقافة التنظيمية الموجودة في الشركات البحرينية وكذلك معرفة أهم المعوقات التي تواجهها في تطبيق الجودة الشاملة وكذلك أنواع الثقافات التنظيمية ذات العلاقة بتلك المعوقات ، ذلك لأن فهم العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية وبين معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وإتجاه ومدى قوة هذه العلاقة يساعد في دعم التطبيق المستقبلي لإدارة الجودة الشاملة عن طريق مساعدة المنظمات في فهم ومعرفة نوع الثقافة التي تتبناها والتي من شأنها المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وقد تناولت الدراسة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: ثقافة المجموعة تساعد في إزالة المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة . وتفرعت منها الفرضيات الآتية:
  - ثقافة المجموعة تقلل من المعوقات المتعلقة بالإدارة العليا
  - ثقافة المجموعة تقلل من المعوقات المتعلقة بالعاملين.
  - ثقافة المجموعة تقلل من المعوقات المتعلقة بالزبائن
  - ثقافة المجموعة تقلل من المعوقات المتعلقة بإدارة المعلومات.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: الثقافة التنموية تساعد في إزالة المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتفرعت منها الفرضيات الآتية:
  - الثقافة التنموية تقلل من المعوقات المتعلقة بالعاملين
  - الثقافة التنموية تقلل من المعوقات المتعلقة بالزبائن.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: الثقافة الرشيدة تساعد في إزالة المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتفرعت منها الفرضيات الآتية:
  - الثقافة الرشيدة تقلل من المعوقات المتعلقة بالعاملين

- الثقافة الرشيدة تقلل من المعوقات المتعلقة بالزبائن.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة : الثقافة الهرمية تساعد في إزالة المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتفرعت منها الفرضيات الآتية:

- الثقافة الهرمية تقلل من المعوقات المتعلقة بالتخطيط

- الثقافة الهرمية تقلل من المعوقات المتعلقة بإدارة العمليات.

ومن خلال إختبار الفرضيات توصلت الدراسة لعدة نتائج ومنها أن كل من ثقافة المجموعة والثقافة العقلانية تساعد بشكل كبير في إزالة العقبات التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتعلقة بالعاملين والزبائن وإدارة المعلومات بينما لا تؤثر على العقبات المتعلقة بالإدارة العليا أما ثقافة التنمية فلا تؤثر على العوائق المتعلقة بالزبائن والعاملين بينما تساعد الثقافة الهرمية بقوة في إزالة عقبات التخطيط وإدارة العمليات.

### **3. Mohammed Reza Sadeghian (2010), A study of the significance of organizational culture for the successful implementation and operation of TQM –A comparative study between Iran and UK – Doctor of Philosophy- University of Hudders Field:**

هدفت الدراسة لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق وإستمرارية عملية إدارة الجودة الشاملة وذلك بالمقارنة بين إيران والمملكة المتحدة ، كما ركزت أيضاً على معرفة المشاكل والمعوقات التي تحول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإيرانية خاصة تلك التي تتعلق بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على عملية إدارة الجودة الشاملة كذلك العمل على تطوير نموذج يساعد على تحقيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في إيران ، وقد أثارت الدراسة التساؤلات الآتية:

- ماذا تعني الثقافة التنظيمية وما أهميتها ودورها؟

- كيف يمكن تطبيق وإستمرارية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإيرانية والبريطانية؟

- ماهي العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على إدارة الجودة في كل من إيران والمملكة المتحدة؟

توصلت الدراسة إلى أن معظم المنظمات المؤسسات الإيرانية لا تخطط للجودة إستراتيجياً بل تعتبرها من مسؤولية الجهات التنفيذية ، كما توصلت أيضاً إلى عدة عوامل تعتبر هي المسببة لفشل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الإيرانية ومنها الإفتقار للبرامج التعليمية المناسبة ، قلة التحفيز وضعف المرتبات. كما توصل الباحث إلى أن عمل الفريق من أهم العوامل الضرورية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**4. Madhu Ranjan Kumar (2005) , Total quality management as the basis for organizational transformation of Indian Railways, thesis for Doctor of Business Administration, graduate collage of management, Southern Cross University, Lismore, Australian**

تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة كأساس للتحويل التنظيمي في السكك الحديدية الهندية . وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: هل يمكن إستخدام إدارة الجودة الشاملة كأساس للتحويل التنظيمي ؟ إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يمكن تنفيذها بشكل فعال في ظل البيروقراطية الهندية؟ ماهو أثر تنفيذ الآيزو في السكك الحديدية الهندية؟ إلى أي مدى ساهم تنفيذ آيزو 9000 في توجة إدارة الجودة الشاملة في السكك الحديدية الهندية؟

تأتي أهمية الدراسة من إمكانية المساهمة في زيادة قدرة المنظمات الحكومية الهندية على تنفيذ آيزو 9000 ، كما إن الدراسة توضح المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وكيفية تنفيذها في المنظمات خاصة البيروقراطية منها.

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تقييم ملاءمة إدارة الجودة الشاملة لمعايير الجودة ISO9000/2000 لإحداث التحويل التنظيمي في السكك الحديدية الهندية ، ووضعها في الطريق الصحيح للحصول على شهادة آيزو.

سعى الباحث لإختبار فرضيات البحث الأربعة وهي :

الفرضية الأولى: أن روح الطبقة الهندية تظهر في الحياة العملية أيضاً في شكل إنتماء للطبقة المهنية.

الفرضية الثانية: النظام الطبقي أدى إلى عدم وجود روح العمل الجماعي وعزز البيروقراطية في السكك الحديدية الهندية.

الفرضية الثالثة: نظام العلاقة الهرمية مع القادة عززت السلطة الشخصية للزملاء مما يعيق التحول في الهند.

الفرضية الرابعة: إعتقاد إجراءات الجودة وأهداف الجودة في إطار العمل يؤدي تطوير إتجاهات فريق العمل في سياق إدارة الجودة الشاملة.

إعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والمنهج الوصفي التحليلي وتم إستخدام الإستبانة لجمع بيانات الدراسة من وحدات السكك الحديدية الهندية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : من وجهة نظر كبار المسؤولين في السكك الحديدية الهندية فإن التركيز على تطوير فريق العمل، التمكين، التركيز على العميل هي السياسات المطلوبة في السكك الحديدية الهندية ،مساعدة العاملين في السكك الحديدية الهندية على تطوير وتنمية إتجاهات العمل قد تكون الدرس الأهم ، كما أن نظام شهادات الجودة يدفع إلى التطوير والتحسين المستمر.

أوصت الدراسة بضرورة مواصلة التطوير للحصول على شهادة المنظمة الدولية للمعايير، وأن تهتم الإدارة العليا أكثر بنظام الجودة حيث أن لا قيود على التطوير.

##### **5. Adediran (2008) Total Quality Management – A test of the effect of total quality management on performance and stakeholder satisfaction**

(إدارة الجودة الشاملة - إختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء ورضا أصحاب المصالح )

تمثلت مشكلة البحث في المقارنة بين خطوط الطيران التي تتبع برنامج إدارة الجودة الشاملة والتي لا تطبقها والتي تمت المقارنة بينها من خلال ثلاثة مؤشرات رضا العميل، رضا العاملين وفعالية العمليات وكذلك ربط مفهوم الجودة الشاملة بالأداء وإبراز أهمية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في قطاع الطيران المحلي النيجيري.

هدفت الدراسة لإبراز فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الطيران المحلي النيجيري عن طريق دراسة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومعرفة أثر تطبيقها على مؤشرات الأداء المذكورة آنفاً وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهو موقف الطيران المحلي النيجيري من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة موضوع الدراسة؟
- ماهي المبادئ الأساسية التي يمكن للشركة موضوع الدراسة تبنيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- ماهي أوجه المقارنة بين الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والتي لا تطبقها؟  
توصل البحث الى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما أوضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أداة إستراتيجية يمكن للمنظمات إتباعها لتظل في المنافسة، وتوصل ايضاً الى أنه ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي مشاركة جميع أفراد المنظمة من الإدارة العليا ، العاملين وحتى العملاء .

## **6- Brown (2004),The Relationship between Total Quality Management Practices and Quality Performance and the Role of Formal (TQM) programs: an Australian empirical study**

( العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية - دراسة ميدانية مطبقة في أستراليا)

هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة ، ومن خلال دراسة هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز أم لا؟ ودراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة

الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة ، ودراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة الشاملة بين المشاريع التي تطبق الجودة الشاملة والتي لا تطبقها. وتوصل الباحث الى أن للجودة الشاملة دوراً فعالاً هذا الدور يعتبر مشجع للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة حيث أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين في العمليات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي ، وكان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة الشاملة.

## **7. Jonas Hansson (2003), Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance Investigation With Focus on small Organization**

( إدارة الجودة الشاملة – جوانب التنفيذ وتحقيق الأداء – بالتركيز على المنظمات الصغيرة )

هدفت الدراسة للتعرف على أسباب نجاح بعض المنظمات الصغيرة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتأثير ذلك على تطوير الأداء المالي لها ، والطرق التي إتبعتها أثناء عملية التنفيذ والتجارب التي تملكها ، كما أهتم أيضاً بمعرفة الطريقة التي عمل وأثر بها تطوير الجودة على المنظمات الصغيرة ، وقد صاغ الباحث مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات :

- ما هو تأثير التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركات؟
  - ما هي الجوانب المهمة للنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخاصة بالتغيرات اللازمة في المنظمات؟
  - كيف نجحت تلك المنظمات الصغيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما هي المشاكل التي واجهتها أثناء عملية التطبيق؟
- وقد توصلت الدراسة الى أن المنظمات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إرتفعت مستويات الأداء فيها ، كما توصلت أيضاً إلى أن بعض أبعاد إدارة الجودة

الشاملة والمتمثلة في التركيز على العملاء والقيادة لعبت دوركبير في تحقيق ذلك النجاح أكثر من الأخرى.

## **8. Shams (2002), Soft TQM, Hard TQM and organizational performance relationship an empirical investigation – an analysis of 260 Australian manufacturing companies**

(علاقة إدارة الجودة الشاملة للجهد البشري وإدارة الجودة الشاملة للجهد المادي مع الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)

هدفت الدراسة لإختبار العلاقة بين الجودة الشاملة وأداء المنظمات من خلال تصميم نموذجين لإختبار هذة العلاقة بين الأداء وكل من (العوامل البشرية والعوامل المادية ) فالنموذج الأول هو العلاقة بين Soft TQM وبين الأداء وقام بتحديد ستة عوامل لتوضيح Soft TQM .

والمقصود بـ Soft TQM: هي عوامل الجودة الشاملة التي تخص الجهد البشري وتشمل: إلتزام الكادر البشري، مشاركة في الرؤيا، التركيز على العملاء، إستخدام فرق العمل، تدريب الأيدي العاملة والتعاون مع الموردين وتحسين العلاقة معهم. أما النموذج الثاني: هو العلاقة بين Hard TQM وبين الأداء قام بتحديد أربعة عوامل لتوضيح Hard TQM .

المقصود بـ Hard TQM: هي عوامل الجودة الشاملة التي تخص العوامل المادية في المنشأة : مثل إستخدام الحاسوب ، إستخدام نظام JIT (just in time) إستخدام الوسائل التكنولوجية المساعدة في العمل والتحسين المستمر في العمل. توصل الباحث لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل soft TQM وبين الأداء ، كما توصل إلى أنه تم إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر من أصل أربعة في hard TQM وهي إستخدام نظام JIT ، إستخدام التكنولوجيا والتحسين المستمر في العمل.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### 0.2 المقدمة:

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت مؤسسات صناعية أم خدمية العديد من التغيرات والتحديات ، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والإستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليديه التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات، وتبني مفاهيم إداريه حديثه تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشامله من المفاهيم الإدارية الحديثه القائمه على مجموعة من المبادئ ، لذا سعت المؤسسات الحديثه إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل. وفي ظل المنافسة العالميه الشديده للمؤسسات لكسب حصه أكبر في السوق أصبح العميل هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه طمعاً في زيادة الحصه السوقيه التي أصبح يتوقف عليها بقاء وإستمرارية المؤسسات.

وبفضل إدارة الجودة الشاملة حققت مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على السوق وسمحت ببناء إستراتيجيات تنتهج أسلوب إداري حديث وعملت على تطوير هذا المنهج حتى أصبح لها نماذج خاصه بها.

### 1.2 الجودة:

يعتبر مفهوم الجودة قديماً قدم الحضاره الإنسانية نفسها ، فقد إهتمت بها كل الحضارات والمدنات القديمه والحديثه حيث كانت ولازالت تعني بالنسبة لها الدقه والإتقان والتميز(العيد 2009 ص2).

كذلك تعتبر الجودة محورياً وقاعده من قواعد الإدارة الحديثه حيث يعتمد نجاح أي منظمه بشكل أساسي على عملية صناعة المنتج أو تقديم الخدمه للمستخدمين بشكل سريع وسعر مناسب وعلى عملية تسويق منتجاتها ومتابعتها بعد البيع (الطيبي 2011 ص 29) ، لذلك فقد لقي مفهوم الجودة إهتمام كبير من قبل المنظمات في القطاعين الصناعي والخدمي ( Garg and others2013 ) وبذلك أصبحت الجوده سلاحاً تنافسياً تتسابق المنظمات للتفوق في إستخدامه وبرزت مؤسسات محليه ودوليه لمتابعه الجوده كالمؤسسات الرسميه التي لها السلطه الرسميه والقانونيه للرقابه على الجوده في المنظمات والمؤسسات غير الرسميه التي تفرض سلطتها الإعتباريه من خلال قيمة الشهادة او الترخيص الذي تمنحه للمنظمات في مجال الجوده مثل شهادة iso .(الوادي وآخرون 2012 ص 5).

الجودة لغة : من أجاد أتى بالجيد من قول أو عمل وأجاد الشيء ((صيره جيداً)) (إبراهيم ص 145).

الجودة في اللغة تعني سلامة التكوين وإتقان الصنعه وجاد وأجاد ((أتى بالجيد)) ( الفيروزابادي 1994 ص 1215 )

والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جوده بمعنى ((صار جيداً)) (إبن منظور 1992 ص 411). والجوده منه بالضم والفتح فهو جيد (الفيومي 2008 ص 76).

ويرجع مفهوم الجوده الى الكلمه اللاتينيه qualities ويقصد بها طبيعه الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه ، أما كلمه جوده من أصل اللغه تعود إلى (النوع) أخص من الجنس وقد تنوع الشيء أنواعاً ، وتعبر كلمه جوده عن وجود ميزات أوصفات معينه في السلعه أو الخدمه إن وجدت هذه المميزات فإنها تلبي رغبات من يشتريها أو يستعملها. ( الطائي وآخرون 2009 ص 56).

ويتضح للباحث أن الجودة وفق المفاهيم اللغوية تعبر عن صفة ملزمه ومرتبطة بالموصوف الجيد ، وهذا الموصوف إما أن يكون شيء مادي ملموس (سلع وبضائع) أو شيء غير ملموس (خدمات).

### 1.1.2 الجودة إصطلاحاً:

قام عدد من العلماء وكذلك المنظمات الدولية بتعريف الجودة فيعرفها ديمينغ بأنها التوافق مع إحتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت ، وبأنها تعني ايضاً التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف (بوكميش 2011 ص 14).

عرفها جوران بأنها الملاءمة للإستخدام (fitness to use) (Juran 1997 p.8) أي مدى ملاءمة المنتج للإستخدام أو الإستعمال من طرف الزبون ، وكروسبي بأنها المطابقه للمتطلبات (الحداد 2009 ص13).

كذلك عرفها Johnson (1992) بأنها القدره على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعه أو الخدمه التي تقدم له . أما johan Oakland فقد عرف الجودة على أنها تلبية إحتياجات الزبائن وأيضاً عرفها boeing بأنها تقديم سلع وخدمات تلبي رغبات وإحتياجات العملاء (المقلي وإدريس 2006 ص10) .

وعرفت كل من الجمعية الامريكيه لمراقبة الجودة (ASQC) والمنظمة الاوروبيه لمراقبة الجودة (EOQC) الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية الإحتياجات المتوخاه منها (Dilworth 1996 p.609) ، كما عرفتها المنظمه الدولية للتقييس international standardization organization بأنها تعني جميع الخصائص أو الملامح للمنتج أو الخدمه التي لها المقدره على تلبية الإحتياجات الظاهره والمستتره (المقلي وإدريس 2006 ص10).

ويمكن النظر للجوده من خلال ثلاث زوايا:

1. جودة التصميم : وهي المواصفات التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
2. جودة الإنتاج :وهي المواصفات التي تحقق خلال العمليه الإنتاجيه نفسها.
3. جودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الإستعمال الفعلي للمنتج، إضافة للتركيز على الجودة أثناء تقديم تلك السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء (عايش 2008 ص 21).

ومن خلال إستعراض هذه التعاريف نلاحظ أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويأخذ أبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية وإجتماعية وهكذا. لذا قام جارفين (Garvin) بجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة وحددها في خمسة مداخل أساسية قدمها في كتابه *Managing Quality* وتمثل هذه المداخل في:

**أولاً: مدخل التفوق أو المثالية:** وفيه تعتبر الجودة مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال ، ومن ثم لا يمكن تعريفها ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها.

**ثانياً: مدخل المنتج :** وفيه تعبر الجودة عن صفات أو خصائص المنتج أو الخدمة ويمكن تحديدها وقياسها بدقة.

ومن عيوب هذا المدخل أن التعريف محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فإن المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مضللة.

**ثالثاً: مدخل المستخدم:** وفيه تتمثل الجودة في قدرة المنتج على إرضاء توقعات العميل ، فالجودة تعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة.

ومن عيوب هذا المدخل أن تفضيلات العميل متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام ، ووفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك.

**رابعاً: مدخل التصنيع :** وتعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة، ومن عيوب هذا المدخل أن

إدراك العميل للجودة يتساوى مع التوافق مع المواصفات ومن هنا يكون موجهاً داخلياً وكذلك أن عملية التصميم عادةً ما تعتمد على التعامل مع تخفيض التكلفة على أنه هدف يتم التوصل إليه بطريقة محددة ،وهي الإستثمار في تحسين عملية التصميم والتصنيع حتى تتساوى هذه التكاليف الإضافية مع التكاليف الناتجة عن رداءة الجودة.

**خامساً: مدخل القيمة:** يهدف لتحديد عناصر السعر والتكلفة ، أي مدى إدراك العميل لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملاءمتها لحاجته مع سعر شراء ويعتمد قرار الشراء للعميل على الجودة والقيمة الأفضل.

ومن عيوب هذا المدخل أن المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة.(السروي 2014 ص 21-22)

### 2.1.2 مراحل تطور مفهوم الجودة:-

يرى الكثير من الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة والثورة الصناعية بل أن جذورها تمتد الى القرن الثامن عشر قبل الميلاد كذلك ما عرف عن الفراعنه من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم وما تركوا من شواهد باقيه حتى عصرنا هذا ، وعلى الرغم من أن الجودة موغله في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتفاق كلي حول مفهوم موحد للجودة ، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه (عايش 2008 ص 20) وقد مر تطور مفهوم الجودة بعدة مراحل:

- المرحلة الأولى: مرحلة السيطرة على الجودة للحرفي:-

إتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر بالإعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين ، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جداً إنتاج المنتجات بكميات صغيرة كما يكون الحرفي الواحد مسؤولاً عن صنع المنتجات ككل في الغالب ، وتبعاً لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معيار الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير ، وفي هذه المرحلة

كان الإحساس بالإنجاز موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتجات والحرفيين فالحرفي مسؤولاً عن المنتجات وإتقان العمل والجودة التي يخلقها تكون مجالاً للفخر بنفسه وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل (الوادي 2012 ص 26).

- المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمال:

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين نتيجة لتطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحداث إنتاجيه كبيرة ونتيجة لظهور الصناعات الحديثه ، ونظراً للتوسع في طرق الإنتاج أصبح من الصعب ضبط الجودة ومراقبتها من طرف العامل المنفذ (بوكميش 2011 ص 28) وأصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم ، وبذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمال مسؤولاً عن التحقق من إنجاز الجودة المطلوبه.

- المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص (فحص الجودة):

في هذه المرحلة ظهرت وظيفة الفاحص أو المفتش الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد إنتهاء عمليات معينه عليها، الهدف من عملية الفحص هو فصل المنتجات ذات الجوده الرديئه عن المنتجات الجيده ومن ثم إعادة تصنيعها أو بيعها كمنتجات ذات جوده أقل (الطائي وآخرون 2009 ص 65).

- المرحلة الرابعه: الضبط الإحصائي للجودة :

شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً تمثل في إستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة ، فقد أدركت الشركات الصناعيه بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيراً ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب. فكان التغيير بإتجاه السيطرة على الجودة إحصائياً وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدلاً من الفحص الشامل، لتحليل عمليات التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.

تعد المنافسة التي شهدها عالم الأعمال إحدى الأسباب التي دفعت المنظمات إلى الإهتمام بمنتجاتها والإرتقاء بجودتها والتي تتمثل في إستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة بوصفها مجموعة من الأنشطة والتقنيات المستخدمة لإنجاز متطلبات الجودة.

وقد أستخدمت الأساليب العلمية في ضبط الجودة والعمليات وتشخيص المشاكل التي تحدث أثناء عملية الإنتاج ، فأصبح أسلوب ضبط العملية إحصائياً الأسلوب الرئيس في الرقابة على العمليات بمجموعة من الأنشطة والتقنيات التي كانت تحدد فيما إذا كانت مخرجات عملية الإنتاج مطابقة للتصاميم.

تميزت هذه الفترة بالإستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة ولا سيما الإنتاج والجودة كمخطط باريتو (pareto) ومخطط السبب والتأثير ( cause-effect) والتي أثبتت كفاءتها في تشخيص المشاكل، ولقد إنصب التركيز في هذه الفترة على العمليات وكيفية إدارتها بكفاءة وبالشكل الذي أدى إلى جعل الرقابة على العمليات مسؤولية لكل فرد في المنظمة.

فوجود نظام شامل للجودة متفق عليه ضمن نطاق عمليات المنظمة وفي هيكل عمل موثق بفاعلية وتتكامل فيها الإجراءات والتقنيات الإدارية لأجل توجيه الأفراد بأفضل الطرق العملية نحو الأنشطة المنسقة والمعلومات والأساليب التي تتضمن تحقيق رضا الزبون عن الجودة وكلفتها الإقتصادية تمثل الصيغة التي أنجز بها عمل المنظمات الصناعية مما دفع خبراء الجودة في المنظمات الي تشخيص الإنحراف وتطبيق الأدوات الإحصائية والعمل على علاج المشاكل. (العزاوي 2004 ص10-11)

- المرحلة الخامسة: مرحلة توكيد الجودة:

أثر على هذه الحقبة أربعة عوامل إرتبطت بتطور مفهوم الجوده وهي:

- تحكيم تكلفة الجودة.
- رقابة الجودة
- الهندسة الإعتماديه.

- مفهوم العيوب الصفرية. ( سرحان 2012 ص 24).

ويقوم تأكيد الجودة على فلسفه مفادها أنه وللوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابه شامله على كافة العمليات من مرحلة التصميم وحتى وصول المنتج للزبون ولتحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة ثلاثة أنواع من الرقابه:

1. الرقابه الوقائيه : وهي الرقابه التي تُعني بتنفيذ العمل أول بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
2. الرقابه المرحليه: وتُعني بفحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحله لإخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته .
3. الرقابه البُعديه: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل إنتقاله ليد الزبون وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب ( الوادي وآخرون 2012ص 28).

- المرحله السادسه: مرحله إدارة الجودة الإستراتيجيه:

يرمز لها ب (S.Q.M) ظهر هذا المفهوم عن الجودة بين عامي 1970- 1980 وكان سبب دخول التجارة العالميه في حالة منافسه شديده فيما بينها للحصول على أكبر حصه سوقيه. (الطائي وآخرون 2009 ص 69) وفي هذه المرحله تم التركيز على إشباع إحتياجات وتلبية رغبات المستهلك الحاليه والمستقبليه وينصب التوجه في هذه المرحله بالنظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المنظمه بل من منظور المستهلك كمتلقي نهائي للسلعه أو الخدمة ( محمد علي ومحمد نور 2008 ص 17).

- المرحله السابعه:مرحلة إدارة الجودة الشامله :

تشمل هذه المرحلة فهم وتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة في كافة نشاطات المنشأة على كل المستويات وفي كل مرحلة وكل قسم في المنظمة كما تتطلب أيضا تطبيق أساليب وتقنيات إدارة الجودة.

### 3-1-2 أهمية الجودة: Quality Importance

تعتبر الجودة ذات أهمية حيوية وإستراتيجيه بالنسبة للمستهلك والمنظمات على إختلاف أنشطتها واحجامها وتلعب دور مهم بالنسبة لإستراتيجية المنافسة في الأسواق المحليه والإقليمية والعالمية (محمد نور 2008 ص 25) عندما أزدادت حدة المنافسة بين الشركات ازداد التوجه نحو العولمه وكذلك تزايد غزو الشركات الأجنبيه للأسواق العالميه أكثر فأكثر نتيجة للعدد الهائل من فرص الربحيه المتاحة أمامها غيرت الشركات من اسبقياتها التنافسيه ، فبعد أن كانت هذه الشركات تولي جل اهتمامها الى تقليل تكاليف الإنتاج ظهرت الحاجه إلى أهداف أخرى تحقق الشركه من خلالها التميز على منافسيها وهكذا أعتمدت الشركات التي تسعى نحو التميزههدف الجودة حيث أعتمدت على التركيز على إنتاج منتجات عاليه الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقيه وتحسين الربحيه (الحداد 2009 ص 21)

ويمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات من خلال تأثيرها في الفقرات التاليه :

#### 1. شهرة الشركه: company reputation

تستمد شهرة المنظمه من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها فهذا يضيف على المنظمه السمعه الحسنه والإنتشار الواسع لمنتجاتها ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الإهتمام الكافي بالجودة الإساءه إلى سمعة المنظمه وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها ( الطائي وآخرون 2009 ص 73).

#### 2. المسؤليه القانونيه للجودة

تزايد وبإستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيده في إنتاجها أو توزيعها ، لذا فإن كل مؤسسه إنتاجيه

أو خدمية تكون مسؤوله قانوناً عن كل ضرر يصيب العميل من جراء إستخدامه لهذه المنتجات.

### 3. المنافسه العالميه

إن التغييرات السياسيه والإقتصادييه ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات الى درجة كبيره في سوق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعولمه، تكتسب الجودة أهمية متميزة لذا تسعى كل من المؤسسه والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسه العالميه وتحسين الإقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالميه فكلما أنخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسه أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بارياحها.

### 4. حماية المستهلك

تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسه ووضع مواصفات قياسييه محدده تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقه في منتجات المؤسسه.

عندما يكون مستوى الجودة منخفض يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسه، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه في القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

وفي اغلب الاحيان يترتب على ذلك ان يتحمل المستهلك كلفه إضافيه سواء كانت متمثله بضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج او إصلاحه بالخساره ، بسبب إنخفاض الجودة او عدم جودة المواصفات الموضوعه وفي هذا الخصوص ظهرت جماعات حماية المستهلك لحمايته وارشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأماناً.

### 5. التكاليف وحصه السوق

تنفيذ الجودة المطلوبه لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه ان يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفه إضافيه إلى الإستفادة القصوى من زمن

المكانن والالات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفه وزيادة ربح الشركة (المحياوي 2005 ص 97-98)

## 2-1-4 أبعاد الجودة:

لقد إختلف العلماء والمهتمين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة ولعل السبب في ذلك يرجع إلى إختلاف وجهات نظرهم الى الجوده والى طبيعة المدخل الذي يتبنونه في نظرتهم اليها (بوكميش 2011 ص 39) ، غير أن المؤسسة بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون وترى ما يناسب المؤسسة أكثر وما يهتم ويركز عليه المستفيد وتأخذ به وتركز عليه (مجيد والزيادات 2007 ص 47-48) ومن أهم الأبعاد المتفق عليها:

– الأداء : performance

يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج (الوادي وآخرون 2012 ص 98) وتتوقف أهمية هذه الخصائص على رغبات الأفراد واتجاهاتهم الشخصية فالأداء الذي يعتبره شخص ما بأنه جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر (بوكميش 2011 ص 42).

– الخصائص أو المميزات : features

وتعني الخواص الثانويه المضافه للمنتج.

– المطابقه: conformance

مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون (النعيمي وآخرون 2009 ص 38) وهي الدرجة التي تكون فيها الخصائص الفيزيائية وخصائص الأداء لمنتج ما مماثله لمواصفات معده مسبقاً وكلما زادت درجة التطابق مع المواصفات زاد مستوى الجوده وتشمل المطابقه عناصر داخلية واخرى خارجيه. (بوكميش 2011 ص 42)

– الإعتماديه أو الموثوقيه: Reliability

إحتمال أن يظل المنتج حياً خلال فتره زمنيه محددة تحت ظروف محددة للإستخدام (إيفان ودين 2009 ص34) ويعبر عنها من خلال إحتتمالات تعطل المنتج خلال تلك الفتره وهذا البعد لا يمكن تحديده أو إكتشافه إلا بعد مُضي فتره من الإِستخدام .

#### -الجمال:Aesthetics

هي المعايير الزوقيه للمستهلك حول المنتجات والمتمثله في المظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الافراد تجاه منتج معين ويتضمن المتغيرات المتعلقة بالحواس الخمس مثل اللمس ، النظر ، الصوت ، الذوق والرائحه (محمد علي ومحمد نور 2008 ص27) وهذا البعد هو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة أو المتانه ، ولهذا البعد دور كبير في جذب الزبائن وترويج السلع ويمكن السيطرة عليه من خلال دراسات السوق ودراسة سلوك واتجاهات المستهلك وتوقعاته.

#### - الجوده المدركه: Perceived Quality

تعني التقييم او الإنطباع الذاتي للزبون تجاه المنتج المتولد عن سمعته او حملات الدعايه والإعلان. (بوكميش 2011 ص 43).

#### - خدمات مابعد البيع :

مثل معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك وعادة ما تستخدم ابعاد الاداء والإعتمادية في الحكم على ملاءمة المنتج للإستخدام بواسطة المستهلك (البكري 2004 ص 15).

#### - السمعه Reputation:

الأداء السابق للمنتج حسب ماهو معروف لدى المستهلك (النعيمي وآخرون 2009 ص38).

#### 5.1.2 أهداف الجودة:

ترنو المنظمات والمؤسسات الناجحه الى تحقيق اهدافها من خلال تطبيق منظومه الجودة كمنظومه إداريه فعاله في المنظمه وقد قسمت المنظمات أهداف الجودة أو

الأهداف المتعلقة بالجودة إلى أنواع وتصنيفات ، فهناك نوعان من أهداف الجودة ( السروي 2014 ص 34):

- أهداف تخدم ضبط الجودة:

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظه عليها حيث تصاغ هذه المعايير على

مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى ادنى تتعلق بصفات مميزه مثل الامان وارضاء العملاء.

- اهداف تحسين الجوده:

وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الاخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعاليه أكبر.

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها الى خمسة فئات هي :-

1. أهداف الأداء الخارجي للمؤسسه: يتضمن الأسواق البيئه والمجتمع.
2. أهداف أداء المنتج أو الخدمه: وتتناول حاجات العملاء والمنافسه.
3. أهداف العمليات: تتناول مقدره العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
4. أهداف الأداء الداخلي : تتناول مقدره المؤسسه وفعاليتها ومدى إستجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
5. أهداف الأداء للعاملين: تتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

## 2-1-6 كيف نخطط للجودة:

يركز هذا الجزء من إدارة الجودة على صياغة أهداف الجودة وتحديد العمليات التشغيليه الضرورية والموارد الأخرى اللازمه لتحقيق هذه الأهداف. ويعتبر تخطيط الجودة من أهم العوامل المساهمة في تحقيق نجاح منظمات الأعمال في ظل المتغيرات المتلاحقه ، فهو يمكن المنظمة من إدارة منتجاتها بطريقة تتواءم وتتفاعل مع المتغيرات المتلاحقه. وتخطيط الجودة وفقاً لتعريف المواصفه القياسيه الدولييه ISO 8402 هو

الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصه بالجودة وبتطبيق عناصر نظام الجودة (محمد علي ومحمد نور 2008 ص 12) ومن خلال ذلك يمكن تحديد الآتي:-

أهم عوامل نجاح المؤسسه في تحقيق أهداف الجودة.

كيفية دعم نقاط القوة وكيفية علاج نقاط الضعف.

الأهداف السنوية والأهداف البعيدة المدى.

مصادر تمويل الانشطه المطلوبه لتنفيذ الخطه.

كيفية تأمين الإمكانات المطلوبة لتحقيق المستوى المستهدف للجودة.

مؤشرات النجاح والأساليب المتبعه لذلك.

وقد قسم فتحي العالم 2010 تخطيط الجودة الى ثلاث مكونات وهي:-

التخطيط الإستراتيجي للجودة: وفيه يتم متابعة تنفيذ الإستراتيجيه لتحقيق هدف عام ضمن إطار زمني محدد بإستخدام المصادر المتوفره .

تخطيط جودة المنتج أو الخدمه وتعتمد على الزبون المستهدف وعلى مستوى الجودة الذي يقبله وعليه يتم تصنيع المنتج بمواصفات ترضي المستهلك.

تخطيط العمليات والتي يتم بها الوصول الى المواصفات أو الخصائص التي يرغبها الزبون في المنتج أو الخدمه (العالم 2010 ص 41-42).

**2-1-7 تكاليف الجودة:**

تستخدم الكثير من المؤسسات الصناعيه أو الخدميه أربعة أنواع من كلف الجودة وهي:

تكاليف الوقايه، تكاليف الأداء ، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي.

نتناولها بالتفصيل كالأتي:

1 - تكاليف الوقايه: هي التكاليف التي تتحملها الشركة نتيجة الجهود التي تبذلها في التصميم والتصنيع وبشكل مباشر للوقايه من عدم المطابقيه للمواصفات وتصنيع المنتجات بصوره صحيحة منذ اللحظة الأولي لعمليات الإنتاج وتضمن التكاليف ما يلي:

أ- تكاليف التخطيط للجودة

- ب- تكاليف التدريب علي كل فرد الأمتثال للمقاييس والمعايير وأداء العمل بشكل فعال.
- ج - تكاليف متعلقة بمراجعات فنية ورسمية ودورية لقياس نسبة الجودة.
- د - كلفة تصميم المنتج.
- هـ - كلفة المعلومات المتعلقة ببناء نظام لمعلومات الجودة والمحافظة عليه.
- 2- تكاليف الأداء: تتضمن الكلف الناجمة عن عمليات المعاينة والأختبار والتفتيش والتحليل للمواد الأولية والأجزاء المكونة للمنتج وتشمل الفروع التالية:
- أ- تكاليف الفحص والتفتيش أي فحص وإختبار المواد الأولية المشتراه.
- ب - تكاليف أجهزة الفحص (صيانة الأجهزة المسؤولة عن عمليات فحص وتحقيق المواصفات المطلوبة).
- ج - تكاليف المشغلين، ويقصد بها تكاليف الزمن الذي يستغرقه المشغل عند القيام بتجميع البيانات اللازمة لفحص الجودة.
- 3- تكاليف الفشل الداخلي: هي مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب إنتاج منتجات ذات نوعية رديئة ويتم إكتشافها قبل عمليات البيع، أي قبل وصول المنتج للمستهلك وتشمل:
- أ- تكلفة الخردة وترتبط هذه التكلفة بالمنتجات ذات الجودة الرديئة والتي لا يمكن إصلاحها.
- ب- تكلفة العمل المعاد وترتبط هذه التكلفة بإعادة تصليح وتجديد المنتجات المعيبة والتي لا تتطابق مع المواصفات المطلوبة للجودة.
- ج- تكلفة توقف العملية وتتضمن إما تكاليف تصليح لأجهزة أو تغيير أجهزة الإنتاج.
- د- تكلفة فشل العملية تشمل تحديد العملية التي أدت الي ظهور منتجات رديئة للجودة.
- هـ - تكلفة خفض السعر، وذلك ببيع وحدات متضرره أو منتجات رديئة الجودة.
- 4- تكاليف الفشل الخارجي: تنشأ هذه التكاليف بعد إستلام المستهلك للمنتج ذو الجودة الرديئة وغالباً ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع وتشمل ما يلي:

- أ - تكلفة إعتراض المستهلك تتمثل في شكاوي المستهلك من المنتج ذوالنوعية الرديئة.
- ب- تكلفة إعادة المنتج، وهي نتيجة إرجاع المنتج من قبل المستهلك وإستبداله.
- ج - تكلفة الطلبات التحريرية والمتعلقة بالتحديدات الناشئة عن المنتجات ذات النوعية الرديئة.
- د - تكلفة المساءلة القانونية عن المنتج وتتمثل في شكاوي المستهلك نتيجة الضرر الذي ألحقه به المنتج ذو الجودة الرديئة ، تؤدي بالمؤسسة الي المساءلة.
- هـ - تكلفة فقدان المبيعات وعدم رضا المستهلك وإحجامه عن شراء المنتج(الطيبي 2011 ص 102).

## 2-1-8 محددات الجودة:

يمكن للسلع أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها من خلال إعتداد علي أربعة محددات وهي:

أ-التصميم: يشير إلي غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في السلعة أو الخدمة ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الإعتبار، بالإضافة إلي القرارات الإنتاجية أو التصنيفية للسلعة أو الخدمة، وإعتبار التكاليف عند التصميم للسلع والخدمات .

ب- التوافق مع المصمم (جودة التطابق): يشير هذا المحدد إلي درجة تطابق السلعة أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذا بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات والمعدات ومهارات العاملين والتدريب والحوافز، كما تعتمد أيضاً علي عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الإنحرافات في حالة حدوثها.

ج- سهولة الإستخدام: إن سهولة الإستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية إستخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة المنتجات علي الأداء بطريقه سليمة وأمنة وفقاً لما هو مصمم لها.

د- خدمات ما بعد التسليم:من الأهمية بمكان من وجهة نظر الجودة المحافظة علي أداء السلعة أو الخدمة كما هو متوقع (توفيق 2003 ص16).

### 9.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الجودة الشاملة تعتبر فلسفة جديدة لمقابلة الأعمال وتبني على ركائز علمية وموروث الخبرات هدفها تجويد المنتج السلعي أو الخدمي للسلعة أو الخدمة ، وهي لا تعني شيئاً إذا لم تحمل فلسفتها عملية التطوير والتدريب العالي للعاملين بغرض نيل الدور الطبيعي في المنافسة الحرة والإستمرارية .

فمفهوم إدارة الجودة والذي بدأ منذ الحرب العالمية لا يتعلق بالتكنولوجيا وإنما بالتفكير حيث يتعين على الفرد التوقف عن التفكير في الكمية والبدء في التفكير في الجودة . فتحويل المديرين من الإعتقاد القديم بالكمية إلى إعتقاد جديد بالتنوع هو الجزء الصعب والمهم لان الإعتقاد يغلب الحقائق والحقيقة أن أسلوب الجودة يقدم نتائج أفضل وأن الناس الذين يعملون في الشركات التي تطبق مبدأ الجودة هم أسعد حالاً وأفضل تدريباً والحقيقة الكبرى أن الجودة هي معيار المنافسة في السوق العالمية.

وبصورة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة هي الشعور العام بأهمية نظم تحسين الأداء ومحور نجاح ذلك النظام هو القيادة الفاعلة والرشيده ثم تحديد الخطة العامة وخطة العمليات ثم تحديد دور أي نشاط من الأنشطة الشاملة ثم التدريب والتعليم المستمرين (موسى 2006 ص 1).

ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام 1988م لتعبر عن عملية تحسين الجودة ، فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي اسلوباً ادارياً مهماً في مجال الإدارة والمؤسسات من خلال ماحققه هذا الاسلوب الجديد من نجاحات في الادارة حيث يشتمل هذا الاسلوب على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر (العبد 2009 ص 7)، كما إن فلسفة الجودة

الشاملة قابلة للتطبيق في كلا المجالين الصناعي والخدمي، لذلك وجدت قبول كبير من قبل الأكاديميين ومنظمات الأعمال (Fread &Pesi 2013 p.2).  
إن من الأهداف الأساسية لفكرة إدارة الجودة الشاملة التحقق من مفهومي الشمولية والتكاملية.

الشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها المستفيد.  
ويقصد بالتكاملية أن أية منشأة كنظام مكونة من نظم فرعية يعتمد بعضها على بعض ولكل نظام فرعي برامجه الخاصه به حيث ان تلك النظم والبرامج الفرعية مكمله لبعضها البعض.

ومن هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارات والأقسام والوحدات الصغيرة المسانده لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري ، وتحتاج إلى تكامل شامل وإشراف مباشر على جميع عناصر التشغيل التي تضم الشؤون الإدارية والمالية والتسويق والمبيعات والمشتريات وأخيراً السلعه نفسها (بن سعد 1997 ص 68-69).

في هذا الإطار يلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة نظام يضع رضا العملاء على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير وان هذا الإتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً وأستقراراً (حمود 2000 ص76).

إذن فإن الجودة الشاملة هي عملية تنظيم من قبل القيادة أو الإدارة تعمل على تحقيق أعلى درجه ممكنه لجودة الإنتاج والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة وان نجاحها يتوقف على قناعة افراد المنظمة بمبادئها. وأن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجود للمنظمة في السوق المحلي والعالمي لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات تتميز بالموصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدرات العميل الشرائية. (الطيبي 2011 ص 47).

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنهم يتفقون حول بعض جوانب هذا المفهوم، ومن هذه التعاريف:

تعرف منظمة الجودة البريطانية (BQA) إدارة الجودة الشاملة بأنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً (رضوان 2012 ص 23).

يعرف ستيفن كوهيت ورونالد بارندر (Steven Cohen & Ronald Bernard) إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عنها وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات العملاء وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات والمنتجات المقدمة له (كوهيت 1997 ص 26-27).

أما أدوارد ديمينج (Edward Deming) عرفها بأنها: فلسفه إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق إحتياجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً.

وبتحليل الثلاث كلمات التي تكون إدارة الجودة الشاملة نجد أن:-

إدارة: هي نشاط وفن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها.

الجودة: درجه من التميز يقدمها منتج أو خدمة.

الشاملة: يضم كافة الأجزاء والمكونات.

هكذا فإن إدارة الشاملة هي فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المنظمة من أجل تحقيق التميز، والجودة الشاملة، تعرف على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ التي تمثل الأساس للمنظمة التي تنتهج التحسين المستمر، وهي تطبيق الطرق الكمية والاستخدام الفعال للموارد البشرية في إطار المنظمة من أجل الوفاء بإحتياجات العملاء وما يزيد عنها حالياً وفي المستقبل.

إن إدارة الجودة الشاملة تجمع وتدمج عمليات الإستفادة من إستخدام الاساليب الإدارية الاساسية والجهود الحالية للتحسين والتطوير والادوات الفنية المختلفة وذلك في إطار مدخل منظم لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها (السامرائي 2012 ص 43-44).

أما جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski) فعرفها بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفه مستمره من خلال فرق العمل ( الصرايرة والعساف 2008 ص9). كما تم تعريفها على أنها إستراتيجية قائمة على الجودة تهدف لتحقيق التميز وتقليل التكاليف (p487 Juan & Vicente 2006).

كذلك عرفت إدارة الجودة الشامله بأنها طريقة إستراتيجيه لتقديم أفضل المنتجات والخدمات من خلال عمليات التحسين المستمر لكل عمليات المنظمه (بدون تاريخ Hand & Plowman p.34). كذلك تم تعريفها على أنها عبارة عن فلسفة إدارية تقوم على أساس إحداث تحسينات مستمرة في كل جوانب المنظمة والذي لايمكن تحقيقه إلا من خلال الإستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق رضا العملاء ( Kaynak & Hale 2003p.406).

أما معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) فعرفها بأنها فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمه التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمه كذلك بأكفأ الطرق واطلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (جودة 2009 ص 22). كما تم تعريفها على أنها عبارة عن بحث مستمر عن التميز عن طريق غرس المهارات والسلوكيات الصحيحة في أعضاء المنظمة ، وذلك لجعل عملية منع حدوث الأخطاء ممكنة، وكذلك تحقيق الرضا التام والمستمر للعملاء ( Lakhe & Mohanty 1994 p.9).

ويقول (السروي 2014 ص 78) بأن إدارة الجودة الشاملة عبارته عن منظومه إدارية وفكرية متكامله تستخدم فيها الادوات الإحصائيه لتحقيق الاهداف داخل المنظمه وتحقيق رضا العميل عن المنتج أو الخدمة المقدمة ، وتحقيق رضا الموظف (العميل الداخلي).

### 10.1.2 خصائص نظام إدارة الجودة الشاملة:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد أهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في الآتي:

- انها فلسفه ومبادي تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.
- تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
- تسعى إلى تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشريه. (الطيبي 2011 ص 49).
- أنها فلسفه لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط وانما ترى ضرورة مراعاة الجودة منذ تحديد إحتياجات الزبون مروراً بتصميم المنتج حتى تسليمه للزبون (بوكميش 2011 ص 69).
- أنها فلسفه تعتمد على إستخدام الطرق العلمية في إتخاذ القرارات وحل المشكلات (Goetch & Stanely 2003 p.12).
- إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع أقسام وإدارات المنظمة.
- أنها تنمي الرقابة الذاتية لدى الموظفين والتحفيز الداخلي للإتقان المبني على القيم بدلاً من الرقابة الخارجية.
- أنها تعتمد على العمل المشترك وفرق العمل لا على العمل الفردي.
- أنها تهتم بكل من الافراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء (السروي 2014 ص 79). ويوضح الشكل رقم (1-2) أهم الإتجاهات التي ينعكس فيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

## شكل رقم (1-2): الإتجاهات التي ينعكس فيها مفهوم TQM



المصدر: أحمد السروي، إدارة الجودة الشاملة 2014 ص 79

### 11.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:-

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة وقابليته للتغيير كما أن إلزام المنظمة بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ويرفع من درجة إهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق ويزيد من إرتباطهم بالمنظمة وانتمائهم لها كما يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة في وضع إستراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المنظمة ويمكن من دراسة إحتياجات العملاء والعمل على الوفاء بتلك الإحتياجات خصوصاً في ظل العولمة وازدياد وعي العملاء وثقافتهم لأهمية الجودة عند شراء السلعة أو طلب الخدمة ومن هنا يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية(فيصل 2009 ص28):

1. تحسين الإنتاجية وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية كأهداف متكاملة.
2. تمكين الإدارة من دراسة إحتياجات العملاء والوفاء بتلك الإحتياجات.
3. الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 وغيرها.
4. المشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
5. تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل.
6. التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف في تقديم منتجات ذات جودة عالية.

7. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والإعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالإنتماء في بيئة العمل.
8. توفير المزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
9. زيادة إرتباط العاملين بالمنظمة وبمنتجاتها وأهدافها.
10. إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.
11. المساهمة في تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل أو المستفيد. (عبد المحسن 2001 ص120).

### 12.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية إحتياجاتهم وتتخلص أهداف إدارة الجودة الشاملة في الآتي:
- فهم حاجات ورغبات العميل الحالية وتوقع رغباته المستقبلية والعمل على تحقيقها (عقيلي 2009 ص 41).
  - التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتقليل معدل الفاقد والتالف في العمليات (البكري 2003 ص 17).
  - تحقيق مرونة أكبر لمواجهة المتغيرات في إحتياجات العملاء وسوق العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة (محمد نور 2008 ص 101).
  - تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي بهدف الإستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة (القحطاني 2011 ص 38).

### 13.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:-

- تباينت رؤى الكتاب والباحثين في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت في مايلي:

## 1. التخطيط الإستراتيجي : Strategic Planning

تتبنى إدارة الجودة الشاملة التخطيط الإستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد الأنشطة تجاه هدف محدد والتخطيط لأدارة الجودة الشاملة إستراتيجياً يكون مشتقاً من تخطيط إستراتيجية الاعمال والتي يتم من خلالها تحديد رسالة المنظمة واهدافها الإستراتيجية والوسائل لتحقيق تلك الأهداف.

والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر خاصية دعم الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والإبتكار وعدم القبول بالوضع الراهن (الطائي وآخرون 2008 ص 198).

## 2. إلتزام الإدارة العليا :

القرارات المتعلقة بالجودة هي من القرارات الإستراتيجية ولذلك يعد إلتزام الإدارة العليا أهم مرتكز لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة (السروي 2014 ص 96) ، فعلى الإدارة أن تحدد رؤية مستقبلية واضحة مبنية على الحقائق مع إعطاء المثل والقوة لجميع العاملين والعملاء، ويمتد ذلك إلى فهم حاجات المجتمع والعملاء وإستيعابها ودعم العاملين لإلتخاذ القرارات المناسبة وتشجيع المشاركة الإيجابية وتحفيزها وتطوير قنوات الإلتصال وتدعيمها، وتطوير أساليب التعليم والتدريب والعمل على الإفادة الكاملة من إمكانيات العاملين وبناء الثقة معهم (الراشد 2011 ع 2). عليه فإن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة أسبقيات فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار إلتزامها طويل الأجل بدعم البرنامج فإنها لن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (بركات 2007 ص 42).

## 3. التركيز على المستفيد (العميل):

إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها ، لذا فرضا العملاء يعد المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة (الصريرة

والعساف 2008 ص 14). ونظراً لأهمية العميل في المنظمة فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على رضا من خلال المرتكزات الآتية:

- العميل هو الحكم الأول على الجودة.
- حتى تحقق المنظمات توقعات وإحتياجات العملاء أو تفوقها، فلا بد من أن تفهمها أولاً.
- يجب على المنظمات أن تبني علاقات مع العملاء (السروي 2014 ص 92).

والمقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي للمؤسسه والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزه لشراء منتجاتها ، ولكن يشمل أيضاً العميل الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كانت أقسام أو إدارات أو أفراد بالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم العميل بنوعية داخلي أو خارجي (العيد 2009 ص 11).

#### 4. التحسين المستمر والتميز:

تعود جذور مفهوم التحسين المستمر إلى اليابان فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت هذه الدولة بما أطلق عليه عمليات إعادة البناء ، إذ عمدت العديد من الشركات اليابانية إلى تطبيق وإعتماد برامج التحسين المستمر، وقد ظهرت فلسفة التحسين المستمر وتطورت نتيجة الحاجة والضرورة التي يشعر بها اليابانيون للتفوق والإمتياز في الأسواق العالمية (الجبوري 2010 ص 206).

يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي (Incremental) والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد (Break Through) بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، والتحسين في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاماً للمستفيد من خلال السعي المتواصل للوصول للأداء الأمثل ( العزاوي 2005 ص 60). كما أن إدارة

الجودة الشاملة تقوم على أساس التحسين المستمر والذي يعتبر كميزة تنافسية تساعد المنظمات على البقاء والإستمرار (Gundogan & Kay 1996 p.379).  
فالتحسين المستمر 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 ( Pekar 1995 p. 21).

بالتالي يمكن القول بأن التحسين المستمر هو أحد السمات المميزة لإدارة الجودة الشاملة بتأكيد على التطوير المستمر في كافة عمليات المنظمة فضلاً عن قدرته على التخلص من الأخطاء والعيوب أول بأول وكذلك معالجة المشاكل الواحدة تلو الأخرى . كل ذلك يتم عن طريق التحسين المستمر الذي يتطلب التجديد المتواصل للمعلومات والمعارف والخبرات والمهارات بهدف التوصل إلى سعادة ورضا المستفيدين(الطويل وأغا2010 ص5).

أما التميز فيعني تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال جودة المنتجات او الخدمات التي تقدمها (السامرائي 2012 ص 85).

#### 5. التركيز على العمليات:-

العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها ، فإن ذلك قد يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي وذلك حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (جودة 2009 ص 50) . كما أن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الاسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق ، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية

الانتاجية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوى العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للإستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والإرتقاء بمستوى الجودة ، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية (الطائي وآخرون 2009 ص201).

6. التعليم والتدريب:-

حيث يعد التعليم والتدريب لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمر (النعيمي وآخرون 2009 ص54)، يجب على المنظمة توفير التدريب الملائم للجميع كل في تخصصه، وأن يكون التعليم بصورة مستمرة فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء وظائفهم وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جداً ونضمن جودة خالية من العيوب ( الطائي وآخرون 2008 ص 200).

7. المشاركة وتفويض الصلاحية:

يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالاهمية وتحقيق الإستفادة الفعلية من إمكانياتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية إذ يغتضي الأمر أن تحقق المشاركة أمرين:

الأول . تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل الثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة والتي تعد القيبة من مشاكل العمل.

أما تفويض الصلاحية لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة ( العزاوي 2005 ص 59).

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة مع الإدارة العليا في إتخاذ القرارات ، وتنفيذ الأعمال مما يجعل الأفراد يحسون بأهميتهم ومساهماتهم في تنفيذ الأعمال وإنجاحها لأنهم سيعتبرونه نجاح لهم. (القحطاني 2011 ص 40).

### 14.1.2 الأساليب والأدوات التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلا بد لها أن تستعين بإستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة لذلك وقد وجد أن كثيراً من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب والأدوات التالية:

أولاً: أسلوب حل المشكلات *problem solving technique*

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية، والعمل على حلها وإيجاد فرص جديدة للتحسين ، ولهذه الفرق أنواع متعددة وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل، وخاصة في المشاكل المعقدة، ثم أنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والإتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

ثانياً: المقارنة المرجعية (*beanchmarking*):

وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أداءها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً. وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات وإحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

ثالثاً: أنظمة الإقتراحات (*Sugesstion Systems*):

وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة وذلك من خلال وضع نظام إقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم إقتراحاً حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهها في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الإقتراحات ودراستها ولا بد من الأخذ بعين الإعتبار بتوفير الحافز لدى الموظفين وذلك للإلتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة، ولا بد أيضاً من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية.

رابعاً: أنظمة التوقيت المناسب (Just- in time systems):

وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما ويساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

خامساً: رقابة العمليات الإحصائية (Statistical Process Control):

وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة لأسباب خاصة وفصلة عن التباين الطبيعي وذلك من أجل التخلص من تلك الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جداً لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين. كما أن إستعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو إتخاذ قرار ما.

إن تطوير وإستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة تهدف لغرضين هما:

1. أنها تدعم وبالوثائق وجوب إحداث التغيير الذي يعتبر لب إدارة الجودة الشاملة.
2. أنها تحتل وتراقب التغيير لدرجة أن التقلبات العشوائية لا يمكن أن يُسمح بها )

بشير 2014 ص 95).

## 15.1.2 رواد إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة أصبحت عامل النجاح الرئيسي لبناء التميز المؤسسي للعديد من المؤسسات حول العالم وعلى الرغم من إختلاف النماذج التي إعتمدتها كل مؤسسة لكن دائماً هنالك هدف واحد يتمثل في أن تصبح كل مؤسسة هي الأفضل. وقد قام عدد من العلماء بإجراء البحوث حول إدارة الجودة الشاملة ونشر نظرياتهم الخاصة ، وعلى الرغم من إختلاف الفلسفات المختلفة لرواد إدارة الجودة الشاملة إلا أن هنالك خيط رفيع يربط بينها، فنجد أن الرواد الأمريكيان ركزوا على النظم الإجتماعية بما فيها مشاركة العاملين والتي قام الرواد اليابانيون بترجمتها بنجاح في النظام الإداري أما رواد الغرب فقد ركزوا على عناصر ضبط الجودة الشاملة في المجال التقني. وبذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب تحقيق التكامل بين هذه الأنظمة الثلاثة ، النظام الإجتماعي والإداري والتقني. ( Naidu & Babu 2006 P.32 ) ومن أبرز هؤلاء الرواد:

### 1. إدوارد ديمينج :

مستشار أمريكي يعتبر الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة حيث قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في الولايات المتحدة واليابان من خلال تطبيق خرائط المراقبة الإحصائية وقد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الإنحرافات التي تحصل أثناء العمل، نال وسام والتر شيورات من قبل الحكومة الأمريكية في العام 1956 وقد أثرت إسهاماته بشكل كبير على الغرب.

قامت الولايات المتحدة الامريكية بإقامة جائزة للجودة سميت جائزة ديمينج للجودة. وجهت فلسفة تجاه العملية الإدارية وقد ركز على أهمية تقليل التباين في العملية ووضع لهذا التباين نوعين من الاسباب عامة وخاصة (Naidu & Babu 2006 P. 33). واقتراح ديمينج دورة مستمرة من الأنشطة يطلق عليها دورة أو عجلة ديمينج وهي تمثل إطار عملية التحسين المستمر وتتكون من أربعة مراحل مستمرة وهي (النعيمي وآخرون 2009 ص 50) :

1. خطط: Plan في هذه المرحلة يتم دراسة العملية وتحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حلها.

2. نفذ: DO في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة وقياس التحسين وتوثيق النتائج.

3. أدرس/ أفحص: Study في هذه المرحلة يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في المرحلة الأولى ، وللتأكد فيما إذا أظهرت مشاكل جديدة.

4. أفعّل: Act وهنا يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية ثم تعود العملية للمرحلة الأولى من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقق من ظهور مشاكل جديدة وبالتالي تطوير الخطط لحلها.

ومن أهم إسهاماته النقاط الأربعة عشر والتي تعد الأساس في نجاح إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (جودة 2009 ص 28-31):

1. تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة: يجب أن تلتزم المنظمة بتحديد أغراضها باستمرار وأن تقوم بنشر تلك الأغراض من خلال رسالتها إلى المهتمين كالعلاء والموردين والموظفين وأفراد المجتمع.

2. تبني الفلسفة الجديدة : فعلى كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة. وأن الفلسفة الجديدة تقوم فقط على أساس تحقيق أعلى جودة وإجراء التحسينات بشكل مستمر.

3. عدم الإعتماد على الفحص الكلي: على إدارة المنظمة أن تعي تغير هدف الرقابة من إكتشاف الأخطاء إلى منع وقوع الخطأ أصلاً من خلال الرقابة الوقائية وأن عمل الفحص على جميع المنتجات مكلف ومضيعه للوقت ويجب الإستعاضة عنه بفحص العينات الممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً.

4. الإعتماد على جودة المواد المشتراه وليس على أساس السعر الأقل.

5. تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار.

6. الإهتمام بالتدريب ويشمل التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين سواء العاملين الجدد أو القدامى، وقد أكد ديمينج على ضرورة إتباع الأساليب الحديثه في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة.
7. إيجاد القيادة الفعاله والتي توجد الظروف المناسبه للإبداع وتشجع الإقتراحات وتهتم بها وتوفر الحوافز الضرورية في هذا المجال ، إن القائد الجيد داعم لموظفيه ويسعى لتطويرهم وتحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بالشكل المطلوب.
8. القضاء على الخوف من خلال تشجيع الإدارة للإتصالات الفعاله بينها وبين العاملين مما يخلق مناخاً جيداً للتجديد وظروفاً مناسبه لحل المشكلات.
9. تفعيل فرق العمل : حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل، وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دور مجموعات العمل للوصول إلى أهداف المنظمة.
10. تجنب النصائح والشعارات الجوفاء: ترجمة الشعارات التي تنادي بها الإدارة فيما يتعلق بتحسين المنتج إلى أدوات وخطط تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
11. تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين : لأن وضع أهداف رقمية أمام العامل لكي يسعى إلى تحقيقها يؤدي إلى تركيز العامل على تحقيق الكم وليس الجودة ويشجع على الإنتاج بكميات كبيرة دون الإهتمام بجودة المنتج.
12. دعم إعتزاز العاملين بعملهم بالقضاء على العوامل التي تؤثر سلباً على إعتزاز العاملين بعملهم في المنظمة كتصيد الأخطاء وعدم توفر التدريب والتهديد بالعقاب.
13. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي وذلك لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر ولتمكينهم من أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.
14. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحول وذلك بإجرا التغييرات المناسبه في الهياكل التنظيمية للمنظمة لأجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وزيادة الإهتمام بتشكيل فرق العمل ، وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية ، كما

يجب إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تلائم تطبيق الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

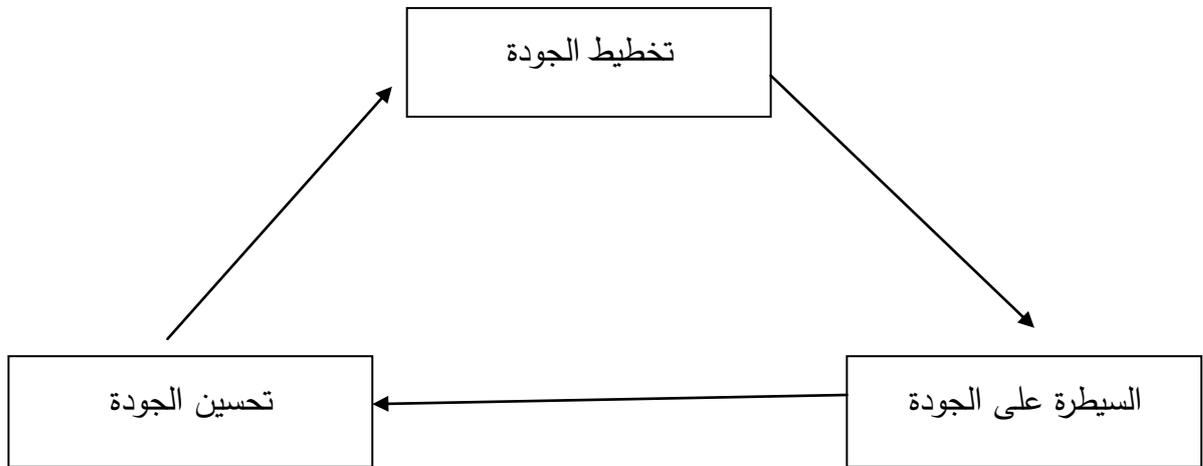
## 2. جوزيف جوران Joseph Juran

ساهم بشكل كبير في إدارة الجودة خلال الحرب العالمية الثانية ، حيث ركز بشكل أساسي على الوقت الضائع وعلى العيوب والأخطاء أثناء العملية الإنتاجية ، في عام 1951م أصدر جوران أكثر كتبه شهرة وهو بعنوان مراقبة الجودة Quality Control Handbook ومن أهم إسهاماته مثلث جوران للجودة ويشمل ثلاثة مراحل مختلفة مرحلة تخطيط الجودة.

مرحلة ضبط الجودة.

مرحلة تحسين الجودة. (Naidu & Babu 2006 p.34)

الشكل (2-2) ثلاثية جوران



المصدر: محمد علي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، عمان، دار المسيرة 2008 ، ص 25

وأيضاً قام جوران بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشر نقاط، كما يلي:

1. بناء الوعي بفرص وضرورة التحسين .

2. تحديد أهداف عملية التحسين.
3. تنظيم للوصول إلى الأهداف (انشاء مجلس الجودة، وتحديد المشاكل، واختيار المشاريع،  
تعيين فرق، تعيين ميسرين) .
4. توفير التدريب.
5. الإهتمام بتنفيذ المشاريع التي تساعد المؤسسة على حل مشاكلها.
6. الإهتمام بتقديم تقارير عن أداء المؤسسة.
7. تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء من خلال تقدير أعمالهم.
8. الإهتمام بعملية الإتصال بين أقسام المؤسسة وبالتغذية الراجعة.
9. الحفاظ على المستوى.
10. التوسع في بناء التحسين المستمر وجعله جزء من نظام وعمليات المنظمة. (Oakland 2003 p.19)

### 3. أرماند فيجينباوم Armand Feigebaum

ولد في الولايات المتحدة حصل على درجة الدكتوراة من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا الف أول كتاب لة بعنوان مراقبة الجودة الشاملة ، فاز بالعديد من الجوائز منها وسام إدوارد ووسام لاتكستر في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد ركزت فلسفته على برنامج مراقبة الجودة مع التركيز بوجه خاص على جودة الأعمال وقد إقترح أربعة خطوات لمراقبة الجودة (وضع المعايير- تقييم المطابقة للمعايير - معرفة الإنحرافات- والعمل على التحسين في المعايير بشكل مستمر) Naidu (& Babu 2006 p.34) .

ويرى فيجينباوم أن هنالك عنصران أساسيان لتحقيق الجودة كإستراتيجية عمل وهي :  
تحقيق الرضا للمستهلكين يجب أن يكون الهدف الرئيس للجودة.

تحقيق الأهداف يجب أن يكون أساس نظام الجودة الشاملة ( السروي 2014 ص218).

#### 4. فيليب كروسبي Philip B. Crosby

قام كروسبي بتأسيس كلية للجودة وأشتهر من خلال كتابه Quality is free وقد ركز فيه على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها ويعد أول من نادى بفكرة صناعة بلا عيوب وعلى هذا الأساس فقد حث المؤسسات على أن تكافح باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة وهو نسبة صفر من الأخطاء ( السروي 2014 ص 230)..

يتكون منهج كروسبي في الجودة من أربعة عشر مبدأ واستخلص من هذه المبادئ أربعة محاور تشكل ركيزة لنظريته في تحسين نوعية المنتج والمتمثلة في:

- المطابقة مع المتطلبات.
- الجودة تمكن من الرقابة عن طريق عمل الأشياء بشكل صحيح من أول مرة.
- أن شعار صناعه بلا عيوب هو معيار الأداء.
- ان تقليل عدم المطابقة هو مقياس لجودة الأداء (Oakland 2004 p.25)

#### 5. كاورو إيشيكواو Kaoru Ishikawa

ولد في اليابان عام 1915 تخرج من كلية الهندسة جامعة طوكيو حصل على درجة الدكتوراة في العام 1947م.

في عام 1950 حصل على جائزة ديمينج نظراً لاسهامة في تطوير المفهوم العملي والعلمي للجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها، كتب العديد من الكتب منها Guid to quality control.

فلسفة تتمثل في التركيز على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع وضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في عملية مراقبة الجودة من خلال

قيامه بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى مجموعات وربط كل مجموعة بمستوى معين من العاملين كما يلي:

المجموعة الأولى : الأدوات التي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في الشركة من أجل تقييم مشاكل الجودة ومن هذه الأدوات ( السبب والأثر، تحليل باريتو ، خرائط مراقبة العمليات).

المجموعة الثانية: الأدوات التي يمكن إستخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن إختبار الفرضيات والعينات.

المجموعة الثالثة: الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمه من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات. أيضاً صاغ فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة في أربعة عشر مبدأ وهي :

1. تبدأ الجودة بالتعليم.

2. الخطوة الأولى للجودة هي معرفة متطلبات العميل والجودة مبنية على وجهة نظر العميل.

3. الوضع المثالي لرقابة الجودة يتم عندما لا يكون الفحص ضرورياً.

4. العمل على إزالة السبب وليس الأعراض.

5. إن الجودة تعتبر جوهر العملية الإدارية ولا بد أن ينظر لها على أنها هدف طويل الأجل بدلاً من التركيز على الأرباح القصيرة المدى.

6. إن الجودة تعتمد على مشاركة العاملين والموظفين وحتى يتم تطبيق أسلوب إدارة الجودة لا بد من إزالة العوائق بين الأقسام المختلفة.

7. إستخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية إتخاذ القرارات.

8. مراقبة الجودة هي مسئولية جميع العاملين في جميع القطاعات.

9. عدم الخلط بين الوسائل والأهداف.

10. وضع الجودة في المقام الأول.
11. التسويق هو المدخل والمخرج للجودة.
12. يجب على الإدارة العليا الا تظهر الغضب عندما يقوم العاملين تحت رؤسائهم بتقديم الحقائق لهم.
13. يمكن حل 95% من المشاكل عن طريق الأدوات السبعة لمراقبة الجودة.
14. تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات على أنها بيانات خاطئة (السروري 2014 ص 233-235)

#### 6. جنيشي تاجوشي Genichi Taguchi

- يعد من رواد الجودة اليابانيين الذين أسهموا في عملية تحسين أساليب الجودة وتكريماً له على إسهاماته المتميزة منح جائزة ديمينج ثلاث مرات في فترات مختلفة.
- ركز تاجوشي على جودة تصميم المنتج أو السلعة واشتهر بمفهومين مهمين للجودة:
- دالة الخسارة.
  - خصائص التصميم.
- وايضاً قام باستحداث نظام يطور المواصفات الخاصة بالعمليات وتصميمها، وأضاف تاجوشي ثلاثة مفاهيم تستهدف تحسين جودة العملية الإنتاجية والمنتج وهي:
- فاعلية الجودة.
  - دالة عناصر الجودة.
  - الجودة المستهدفة.
- وقد أشتهر بتطوير مدخل لهندسة الجودة الذي يستخدم التصميم التجريبي لتحسين جودة المنتج بأقل تكلفة (Naidu & Babu 2006 p.35).

#### 7. والتر شوهارت Walter A. Shewhart

- قامت أساليبه بتحديد كيفية وضع العمليات التشغيلية للعمل تحت السيطرة عن طريق تحديد ما إذا كان يجب ترك العملية كما هي ام أن التدخل اصبح ضرورياً ، وطور من

خرائط المراقبه لتعقب الأداء وبذلك ساعد على توفير العاملين الذين لديهم القدرة على مراقبة عملهم.

يعتبر شوهارت من أوائل من عمل بالجودة ويعرف بنموذج PDCA ويتمثل في الآتي:

- خطط: حدد الفرصة وخطط للتغيير.
- إفل: نفذ التغيير على نطاق ضيق.
- إفحص: إستعمل البيانات لتحليل نتائج التغيير وحدد ما إذا كان هناك أي فرق.
- تصرف: إذا كان التغيير ناجحاً قم بتنفيذة على نطاق واسع وقيم نتائجك بإستمرار.

كما أحدث كتابه الضبط الإقتصادي لجودة المنتج المصنع له نتائج في تطوير التجربة اليابانية للجودة أحدث نتائج مزهلة.

#### 8. ريتشارد وليامز Richard Williams

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر وليامز أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها.

#### 9. جابلونسكي Jablonski

يشير إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل في المستهلك وأن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الإستثمارية للموارد المتاحة. (السروي 2014 ص 235 - 240).

## 2.2 الثقافة التنظيمية

### 1.2.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

ينطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الإجتماعية والتكنولوجيا وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى وتكتسب هذه المزايا صفة الإستمرارية النسبية وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين ولذلك تعد ركناً أساسياً في المنظمات المعاصرة ، إضافة إلى أنها تلعب دوراً بارزاً في التأثير على التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الإهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها.

فالثقافة التنظيمية نتاج لما أكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها وإهتماماتهم وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى.

ولإستيعاب مفهوم وتأثير الثقافة التنظيمية والتعرف على مدى الإستفادة منها في حياة العاملين والمنظمات التي يعملون فيها ، يتطرق الباحث في هذا القسم إلى مفهوم الثقافة التنظيمية ، أهميتها، خصائصها، وأنواعها، وظائفها وتأثيرها.

ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات الميلادية ، وخلصت إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئاتها الخارجية ، وشاع إستخدام مفهوم الثقافة التنظيمية في علم الإنثربولوجيا حيث تعامل معه علماء الإنثربولوجيا قبل مائة عام وعلى الرغم من شيوع إستخدامة إلا أنهم إختلفوا في تحديد معنى محدد لها ، ويعود هذا الإختلاف الى تعدد مفاهيم الثقافة بإختلاف تعاريفها

وتنوعها وبالتالي فهي تمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم وينبثق هذا التحدي في كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي ، وعلى الرغم من عموميتها وكليتها إلا أنها تتميز بالتعدد وبتنوع الثقافات الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية التي قد تكون متضادة أحياناً أخرى مما يهدد المنظمة .

وقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي ، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية. وتأثر مفهوم الثقافة التنظيمية بكل هذه الصيغ والتطورات في مفهوم الثقافة، ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية ، وإنما طوروا كثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل ( العوفي 2005 ص 8-10) ومن هذه التعاريفات :

فقد عرف (Wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

كما عرفها (Kossen) بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومدرسين ) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة (المدهون 1995 ص 397) .

ويرى Montanari وآخرون أن ثقافة المنشأة تعكس القيم والأعراف والمعتقدات المسيطرة وسط أعضاء المنظمة ، وينظر إليها على أنها الطريقة التي تحافظ بها المجموعة على تماسك هيكلها الاجتماعي كمنظمة إجتماعية غير رسمية وكنمط يمثل شخصية المنظمة.

وثقافة المنظمة تمثل نظاماً إجتماعياً يؤدي إلى الإنضباط وذلك لإعطاء معنى لتجربة وخبرات أعضاء المنظمة ( المقلي 2002 ص 168).

وتشير (Gorden) إلى أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأنماط السلوكية الأساسية، يتم إكتشافها وتطويرها وتنميتها بواسطة جماعة معينة أثناء تعلمهم طرق وأساليب التفاعل والتعامل مع مختلف المشكلات من أجل المواءمة داخلياً وخارجياً، وعلى ضوء إستفادة أعضاء المجموعة من تلك الأنماط والطرق والأساليب فإنه يتم نقلها وتعلمها والتأكد من إستيعابها وفهمها بواسطة الأفراد الجدد الذين ينضمون إلى المجموعة ( مصطفى 2003 ص 52).

كما عرف (Greenberg) وآخرون بأن الثقافة التنظيمية هي إطار معرفي مكون من الإتجاهات والقيم وأبعاد السلوك والتوقعات التي يتسامها العاملون في المنظمة وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يتقنها العاملون في المنظمة (جيرالد وروبرت 2004 ص 628).

ويشير هذا التعريف عدة ملاحظات وهي :

أولاً: أن المنظمات تختلف عن بعضها في مدى حساسيتها لإحتياجات العملاء.

ثانياً: تختلف المنظمات عن بعضها في مدى تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة للإدارة.

ثالثاً: تختلف الشركات عن بعضها في مدى الإقبال على المخاطر.

رابعاً: تختلف المنظمات أيضاً بالنسبة لعدد وسائل الإتصال المتاحة للعاملين وغيرهم. ويشير الدكتور إسماعيل فيستخدم مصطلح حضارة المنظمة بدلاً عن ثقافة المنظمة للدلالة على نفس المعنى ويستخدم للإشارة للفلسفة والإتجاهات والإعتقادات والقيم المشتركة والتي تكون الأساس لكل أعمال وأنشطة المنظمة . ويتكون هذا المفهوم داخل المنظمة من خلال الرسالة والإستراتيجيات السابقة التي تم إنجازها كما أنه يكون العامل المؤثر بصورة كبيرة في تشكيل الرسالة المستقبلية للمنظمة.

ثقافة المنظمة عرفها كذلك (Luffman Etal) في إطار بعض العبارات التي تصدر من العاملين في بعض المناسبات مثل ((هذا هو الأسلوب الذي ننجز به أعمالنا في هذه

(المنشأة)) ((نحن مختلفون عن الآخرين)) هذه العبارة غالباً ما تستخدم للتعبير عن القيم والثقافة التي تعتقد فيها المنشأة ، ولذا فإنها تعتبر محددات قوية للكيفية التي سوف تسلك بها المنشأة (المقلي 2002 ص 167).

ويرى (Schein 1985) بأن ثقافة المنظمة تمثل فكر وعقيدة تلك المنظمة والتي تشمل معتقدات المنظمة ، قيمها، وقواعدها التي تتعكس من خلال الرموز واللغة بالإضافة للنشاطات الأخرى، كما عرفها بأنها أنماط من القيم والمعتقدات المشتركة والتي ينتج عنها قواعد سلوكية تستخدم في حل المشكلات وبالتالي فإن الثقافة تستمد من ثلاثة مصادر (1) قيم ومعتقدات المؤسسين للمنظمة (2) التجارب المستفادة لمجموعة الأعضاء في المنظمة (3) القيم والمعتقدات الجديدة التي يحملها الأعضاء الجدد للمنظمة.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الفاعوري 2005 بأنها منظومة المجالات الفلسفية والقيمية والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية.

ويرى المرعب 2008 أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات غير الرسمية والمدرجات التي تشكل إنطباعات وترشح اتجاهات ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة لعناصر تدعم الأداء الجيد (الحلايلة وهمشري 2015).

### 2.2.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

إن نجاح المؤسسة الإقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة ، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والإعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة.

وذلك أيضاً لما للثقافة التنظيمية من تأثير على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ويتضح هذا التأثير في أن الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، توفير الإطار الثقافي المناسب ،

الإستقرار في العمالة ويؤدي إلى إنخفاض معدل دوران العمل، ووجود إستجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا(عيساوي 2012 ص 36).

تلعب الثقافة دورين مهمين بالنسبة للمؤسسة:

أ. الأهمية والدور الخارجي للثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في رسم وتعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهويه خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي ، وذلك إنطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العاملين والتي تسمح لهم بالتميز والإختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى.

وفي هذا المجال يؤكد (porter) على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة بإعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية.

ب. الأهمية والدور الداخلي للثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية دور مهم جداً داخل المنظمة ، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على إختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة ، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك ، ويرجع ذلك إلى أن هذة الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الإتحاد وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والإختلاف.

وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج العاملين داخل المنظمة ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عاملين جدد للمنظمة الذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة.

نجد أن الثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم لقيم ومعايير المؤسسة وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العاملين ،وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية

تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة مما يجعلهم يشعرون بالإنتماء لانهم يشتركون ويتقاسمون نفس المعايير والقيم مما يزيد من التزامهم ودرجة التنسيق والتعاون بينهم (بروش و هدار 2007 ص 59-60).

### 3.2.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:-

#### 1. الإكتساب والتعلم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد ، فالفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه والأوساط الإجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل.

ويتم إكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال تفاعل الفرد في المنظمة عامة أو في أي قسم أو إدارة بصفة خاصة فيتعلم من رؤساءه وقادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه ، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق اهدافه وأهداف المنظمة.

#### 2. القابلية للإنتشار:

يتم إنتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الإنتشار عن طريق إحتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد أو عن طريق إحتكاك المجتمعات ببعضها البعض. وهذا الإنتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة

للمجتمع وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم.

وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة كما أن إنتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من إنتقال المفاهيم والإتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بانماط السلوك التنظيمي.

### 3. التغيير:

تتميز الثقافة بخاصية التغيير إستجابةً للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الإحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية ، وما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية (العوفي 2005 ص 17-18).

### 4. الإستمرارية:

ثقافة المنظمة هي كيان مركب تتجه بإستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ، وأي تغيير يطرأ على أحد جوانبه ينعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقته تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والمحاكاة (حريم 1997 ص 44).

### 5. التراكمية:

لا تعني إستمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل أنها في تغيير مستمر ، حيث يمكن أن تدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة ، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق تفاعل هذه العناصر والخصائص (عبد الإله 2006 ص24).

تلك الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها . وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص ، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين وتؤددهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم وتتفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص الآتية:

1. أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
2. أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات أفراد وأنماط السلوك.
3. أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل والإنتاجية.
4. أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المنظمة (العوفي 2005 ص 19).

#### 4.2.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم ، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع لآخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

##### 1. الثقافة البيروقراطية : Bureaucratic Culture

تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام.

##### 2. الثقافة الإبداعية : Innovative Culture

تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

##### 3. الثقافة المساندة: Supportive Culture

تتميز بيئة العمل فيها بالصدقة والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها (Griffith 2013 p. 12).

#### 4. ثقافة العمليات: Process Culture

وينحصر إهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق ، فينشر الحيلة والحذر بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم ، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عملة.

#### 5. ثقافة المهمة: Task Culture

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

#### 6. ثقافة الدور: Role Culture

وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء ( العوفي 2005 ص 12-13).  
كما أن هنالك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى نوعين رئيسيين للثقافة التنظيمية وذلك بناءً على مدى تمسك الأفراد بالمكونات الثقافية (عنصر الشدة) ومدى تقاسمهم وتشاركهم لها (عنصر الإجماع) (حريم 2003 ص 268).

أولاً: الثقافة القوية:

تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية ، عندما يتقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات، القيم، العادات ويسعون لتعليمها لكل واحد جديد بشكل عفوي وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف فالثقافة تكون قوية إذا كانت تعتمد على مايلي:

- عنصر الشدة ويرمز الى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضاءها إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الإعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

### ثانياً: الثقافة الضعيفة:

تعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من قبل أعضاء المنظمة، مما يتسبب في إنتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة تبحث كل واحدة على السيطرة والهيمنة مما يتسبب في صراعات داخلية ما يهدد وجود المنظمة ويعرقل السير الجيد للعمل مؤثراً بذلك سلباً على المردودية الإقتصادية ومنة تهدد بقاء بعض الأعضاء فيها.

إذ يمكننا القول بأن أهم ما يميز الثقافة الضعيفة هو وجود صعوبة في التوافق والتوحد بين أعضاء المنظمة وبين أهدافها وقيمها، حيث تجد الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة بالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة. ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لانه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة ( العميان 2005 ص 316-317).

### 5.2.2 مكونات الثقافة التنظيمية :

لقد أعطى الكتاب والباحثون عدة مكونات للثقافة التنظيمية ومن أهمها:

## 1. القيم التنظيمية Organizational Values

وهي التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، الإهتمام بإدارة الوقت ، الإهتمام بالإنتاج والإنتاجية ، إحترام العملاء تقليل التكاليف ، عدم قبول الرشوة والعلاقة التعاونية بين العاملين.

ولا تأتي هذه القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة ومصادر القيم والتعاليم الدينية والتنشئة الإجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي لها الفرد.

## 2. المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefs

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الإجتماعية ، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية .

ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

## 3. الأعراف التنظيمية: Organizational Norms

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لإعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها فاعليتها أو عدم فاعليتها.

أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل (عبد الإله 2006 ص20).

## 4. المعايير التنظيمية:

وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالباً ما تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

## 5. التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد وذلك خلال فترة عمل الفرد في المنظمة أو بعد إنتهاء عملة فيها (صديقي 2013 ص12).

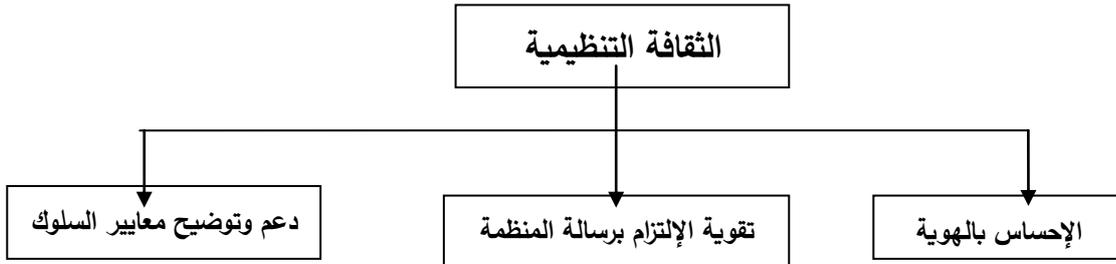
### 6.2.2 وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل إعتماًداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة (عاشوري 2015 ص92) ومن أهم الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية تتمثل في الآتي :

1. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية : كلما كان من الممكن التعرف علناً أفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان إرتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
2. تقوية الإلتزام برسالة المنظمة : إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالإنتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة ، وعند ذلك يشعرون أن إهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من إهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شي بالنسبة لهم.
3. دعم وتوضيح معايير السلوك : وتعتبر ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عملة في كل حالة من الحالات وبذلك

يتحقق إستقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة (عكاشه 2008 ص 23).

### شكل رقم (2-3) الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر 2004 ص 631

### 7.2.2 محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي إستهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي:-

- التاريخ والملكية:

يعكس تاريخ المؤسسة ونوعيات القيادة التي تبادلت إدراتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أوخاصة ، محلية أم دولية.

- الحجم:

لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر بإعتبارات الحجم.

- التكنولوجيا:

على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

- الغايات والأهداف:

تتأثر الثقافة التنظيمية بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

- البيئة:

الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

- الأفراد

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملين والعكس صحيح (صديقي 2013 ص 9-10).

## 8.2.2 نظريات الثقافة التنظيمية:

ذكر وصفي أنه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والجماعات والتنظيم وهي ( العاجز 2011):

1/ نظرية القيم : ويرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم ، والإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2/ نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة الخصائص والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا

القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم ، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستندة إلى ثقافة المجتمع ، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي التطور والإستمرار .

3/ نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ، والتي يعرف بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير ، وعن الطابع القومي ، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمه في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ، معتقداتها وتوقعاتها ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة.

4/ نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أفراد التنظيم قيمة معينه مشتركة ، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطة حول الحالة الإجتماعية ، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذي يؤدي إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة من شخصيات الأفراد. ويرى الصيرة بأن نظريات الثقافة التنظيمية هي:

1/ نظرية المؤسس أو الرمز: ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها من خلال الرؤيه التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

2/ نظرية المستويات: إن أصل الثقافة تم نقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها.

ثم أنتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة ، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته ، وتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

3/ نظرية المسارات: تركز على مفهوم الجماعة المتغيرة في أهدافها وأفترضاتها، بحيث تتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها إستمراريتها وديمومتها وهي:

أ. مسار السلطة الإستقلالية: أي من سيقود الجماعة ، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

ب. مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الإنتماء للجماعة ويعتمد على مدى الإلتزام.

ت. مسار الإبتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

ث. مسار البقاء والنمو: توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

4/ نظرية المجالات: وتتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية ، تتمثل بالبُعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليده تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والإبتكار والإستجابة والإستقرار ، ويتمثل البُعد الداخلي بإتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنيه، أما البُعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطره.

5/ نظرية التفاعل التنظيمي: ونقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنيه المستخدمه، العمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافه المتكونه من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء، ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.

## 3.2 الأداء المؤسسي

### 1.3.2 مفهوم المؤسسة :

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو في تفاعلها يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء، كما يمكن تعريف المؤسسة بأنها نظام إجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلاني، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتها بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية (الدجني 2011 ص136).

كما يعرفها (Robbins 1990) بأنها كيان إجتماعي منسق بوعي، وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف. وهو نفس ما ذهب إليه (السالم 2002 ص 8) بأن المؤسسة وحدة إجتماعية هادفة، منسقة أنشطتها بوعي، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن المؤسسة تتميز بكونها (القيروتي 2008 ص 49):

- كيان إجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات،تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة.

- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت لوائه ، ويحدد مهامهم وواجباتهم والحقوق التي يكفلها النظام لهم.
- وجود رابطة إستمرارية في العلاقة بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة نفسها.
- وجود أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين.

### 2.3.2 مفهوم الأداء :

الأداء في اللغة هو الإيصال ، وفي القاموس أداء تأدية أوصلة والإسم الأداء هو أدى الأمانة من غيره، أو إعطاء الحقوق إلى أصحابها ومنة قوله تعالى ( إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل. النساء الآية 58 . ومنة قوله تعالى (ومن أهل الكتاب من إن تأمنه بقنطار يؤده إليك) آل عمران الآية 75. وفي المصباح المنير أدى الأمانة إلى أهلها تأدية إذا أوصلها ، ونقول أدوا اللين وأدى أدياً خثر ليروب وأدون في مشى أدو وأدواً هو مشي بين المشيين ليس بالسريع ولا البطئ(بن منظور 1863 ص34-36).ورد في المعجم الوسيط أدى الشي قام به، وأدى الدين قضاها ، وأدى الصلاة قام بها في وقتها ، وأدى الشهادة أدلى بها ، وأدى إلية الشي أوصلة إليه ( مصطفى 1997 ص30).

أما في الشرع هو فعل الواجب مستوفياً أركانه وشروطه في وقته المقدر لة شرعاً -مثل أداء صلاة الظهر في وقتها (المصري 1997 ص 58). ويعرف أيضاً بأنة إيقاع العبادة في وقتها المقدر لها شرعاً ( نورين 2009 ص 77).

- الأداء إصطلاحاً:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة للمنظمات والأعمال بشكل عام ، كما يعتبر من أهم المواضيع التي تشغل بال الإدارة في جميع الدول المتقدمة والنامية ذلك لأن نمو الدخل الحقيقي في الدول المتقدمة ورفع مستوى المعيشة بها يعتمد أساساً على رفع

الكفاءة للأداء كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الإقتصادي ووالحضاري لأي بلد، كما يعد الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً للمنظمات بشكل عام ويكاد يكون الموضوع الرئيسي لمجمل فروع المعرفة الإدارية وقد ركز عدد من الباحثين في دراساتهم على موضوع الأداء المؤسسي (حسن 2000 ص230).

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المنظمة (عبد المحسن 1997 ص13). كما يعرف على أنه معيار لقياس نتائج قرارات وعمليات المنظمة والذي يحدد معدل الإنجاز فيها ( Salajegheh and others 2013 p 479).

يقول Ingram أن الأداء يعتبر نتيجة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يعتبر أيضاً مقياس النجاح ، ويرى بأن الأداء يمثل النتيجة النهائية للنشاط وأن مقاييس الأداء التي يتم إختيارها تعتمد على الوحدة التنظيمية التي تقيم الأهداف التي يمكن أن تحقق فالأهداف التي تمت صياغتها في مرحلة تكوين الإستراتيجية كجزء من العملية الإدارية الإستراتيجية تتناول الربحية والحصة السوقية وعملية تخفيض التكلفة وغيرها من الأهداف والتي يجب أن تستخدم لقياس أداء المنظمة عندما تكون الإستراتيجيات قد تم تطبيقها (Ingram & Donnelly p.38-42).

كما أن أي منظمة أعمال تحتاج إلى إعداد نظام لتقويم أداءها حتى تكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف قياس حالة التقدم أو التأخر في المنظمة حيث أن الأداء الجيد يصبح شرطاً أساسياً لتأمين بقاء المنظمة في بيئة تنافسية ويظهر كشرط إجباري للمساهمة بصفة خاصة وتسمح مؤشرات المتوقعة بالحكم على درجة أمان المنظمة ( فرحات 2000 ص41).

إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية (عايش 2008 ص44). كما يعطي الأداء المؤسسي مؤشر عن مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها (Taleghni & others 2013 p.628).

### 3.3.2 مفهوم قياس الأداء :

يعتبر الأداء هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
  - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
  - أداء المؤسسة في إطار البيئات: الإقتصادية، الإجتماعية ، الثقافية.
- فالأداء محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئات: الإجتماعية، والإقتصادية، والثقافية عليهما ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها ، كان لابد من الإهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء.

### 4.3.2 أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي:

لقد بدأ الإهتمام بقياس الأداء المؤسسي يأخذ إهتماماً كبيراً نظراً لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة على تقييم الممارسات الحالية ومدى إرتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية حيث يُعد قياس الأداء منهجاً إستراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة المنظمات (بن عبود 2009 ص4) ، ومن أهم أسباب قياس الأداء المؤسسي:

1. تقادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف.
2. الإرتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس.
3. يمكن من إتخاذ الإجراءات : الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
4. سعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضا العملاء والإرتقاء بجودة المنتجات المقدمة.
5. المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

### 5.3.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

تتعد مؤشرات الأداء المؤسسي وتختلف أهميتها النسبية وذلك حسب نوع النظام الإقتصادي والإجتماعي والسياسي السائد في ذلك البلد وتماشياً مع الأغراض والأهداف التي يسعى أصحاب المؤسسات إلى تحقيقها يجب أن تكون المؤشرات المختارة ملائمة لطبيعة أهداف الوحدة الإنتاجية موضع التقييم ، فمعايير قياس الأداء المؤسسي يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### • معيار الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية مؤشراً هاماً للمشروعات في كيفية إستخدام مواردها للوصول إلى أفضل النتائج ، وبذلك يصبح من المفيد قياسها للتعرف على أعراض تدهورها أو تطورها ومعالجة الخلل إن وجد. فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية إلا أنه وبالنظر الى صعوبة قياس جميع المدخلات للتعبير عن الإنتاجية الكلية ليميل القائمون بأعمال الرقابة إلى قياسها كمؤشر لمعرفة كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية من أجل تحديد مساهمة كل مدخل في قيمة النواتج وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية ، ويعتبر العمل في ذلك أهم عنصر متحرك وقابل للتحسين المستمر من أجل زيادة الإنتاجية خاصة وأنه يسهم في تحقيق الكفاءة في إستخدام المدخلات الأخرى ويعتمد هذا الأسلوب الطرق التالية في قياس إنتاجية العمل:

أ. الطريقة الطبيعية: وتعتبر من أسهل وأدق الطرق المستعملة في حساب وتخطيط الإنتاجية وهي تعبر عن تأثير قوى العمل ومدى تطورها ويعبر عنها بالعلاقة:

عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة / الزمن الفعلي اللازم للإنتاج.

ب. طريقة الأسعار الثابتة: وتعتمد هذه الطريقة على تثبيت أسعار المنتجات خلال الفترة الزمنية المراد قياس تطور الإنتاجية خلالها ويعبر عنها بالمعادلة:

الإنتاجية = مجموع الإنتاج من كل نوع \* السعر الثابت / عدد العاملين (أو ساعات العمل).

ج. طريقة القيمة المضافة: تستخدم هذه الطريقة بغرض إستبعاد تأثير الإنتاجية على قيمة مستلزمات الإنتاج التي تعكس التغير الظاهري في الإنتاجية ويمكن بموجب ذلك قياس تلك الأخيرة كما يلي:

مجموع الإنتاج من كل نوع \* القيمة المضافة لكل وحدة منتجة / عدد العاملين.  
● معيار القيمة المضافة:

تعرف بأنها الفرق بين الإيراد الإجمالي المتحصل عليه من بيع سلعة أو خدمة معينة وبين إجمالي ما دفع الموردين الخارجيين نظير مواد أو خدمات أخرى تطلبها عملية الإنتاج فهي المكافأة الإجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أو خدمة معينة. فلو أن القيمة المضافة هي الوسيلة لقياس الإنتاجية فإنه يمكن أن تزيد في قيمتها بطريقتين:

- شراء المواد أو الخدمات المختلفة من الموردين بأقل التكاليف وأحسن الشروط الممكنة.

- بإستخدام الموارد الداخلية بأعلى درجة من الكفاءة.

كما أنها تعتبر الأساس المعتمد في حساب إنتاجية العمل، ففي حالات كثيرة ، نجد أن سوق العمل تسعى الى توفير الأيدي العاملة ذات المستويات المرتفعة من المهارة

والتخصص وكذا الكفاءة لتحقيق أهداف الأنشطة الاقتصادية بالإضافة إلى إستعمال التكنولوجيا المتطورة بهدف التقليل من تكاليف العمالة فالقيمة المضافة تستعمل كمقياس للتعبير عن الأهمية النسبية لكل فرد ساهم في العملية الإنتاجية يعبر عنها بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة لكل عامل = القيمة المضافة / عدد العاملين.

ويعتبر هذا المعيار من أهم المعايير للحكم على مدى نجاح المؤسسة الصناعية حيث تقاس به درجة أهمية هذه الأخيرة في الإقتصاد الوطني الإجمالي (عبد الله 1999 ص 196-197).

• معيار الربحية أو معدل العائد على الإستثمار:

يعتمد النظام المحاسبي في قياس الربح على فكرة مفادها أن الربح عبارة عن الفرق بين الإيراد الكلي والتكاليف الكلية خلال الفترة المحاسبية . إلا أن المفهوم الأدق للربح أو ما يسمى بالربح الإقتصادي هو الفرق بين القيمة النقدية للمشروع في أول ونهاية المدة أما الربحية فهي مقياس يحاول تقييم أداء المشروع من خلال تحميل صافي الدخل إلى أنشطة المشروع ممثلة في جملة الإستثمارات أو الاصول ويمكن أن يطلق على الناتج معدل العائد على الإستثمار.

وتحسين الربحية قد يعني ضرورة قيام المؤسسة بتحسين إستثماراتها بقدر يساعد على تعظيم الربح ويمكن أن يتم من خلال الحصول على آلات ومعدات جديدة أو إستخدام مواد بديلة.

وبذلك يمكن أن يستخدم هذا المؤشر كأداة للتعرف على كفاءة الأداء في مختلف الدول بإختلاف أنظمتها الإقتصادية والسياسية ويعبر عنها بالصيغة التالية:-

معدل العائد على الإستثمار = الأرباح / إجمالي الإستثمارات.

كما يمكن حساب هذا المعدل بصورة أكثر تفصيلاً وتحليلاً كالآتي:

معدل العائد على الإستثمار = (الأرباح / الإيرادات) \* (الإيرادات / الأصول)

ومن خلال هذه المعادلة يمكن أن نستنتج أن هناك عاملان يؤثران على هذا العائدوهما:  
- هامش الربح = الأرباح / الإيرادات ويمثل نسبة الربح لكل وحدة نقدية كإيراد.  
- معدل دوران الأصول = الإيرادات / الأول ويعبر عن قدرة الأصول على تحقيق إيرادات. (بوجحيش 2010 ص 157).  
• رضا العميل (الزبون):

إنفق الكتاب على أن العميل هو الذي يحدد الجودة وفي المقابل فإن الجودة هي التي تحقق رضا العميل مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات ( Richard & David 2000) معرفة المستفيدين وتحديد احتياجاتهم ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم ، تُعد أحد المحاور الرئيسة لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، فالتميز كأحد الأفكار الأساسية التي يقوم عليها هذا المدخل يعني أن المنظمات تعتمد في حركتها بشكل أساسي على رغبات المستفيدين واحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال الإهتمام بالبيانات والمعلومات المرتدة من الجمهور المستفيد. وجمهور المنظمات وفقاً لإدارة الجودة الشاملة يصنف إلى:

- جمهور داخلي:

وهم الأفراد العاملون في المنظمة ذاتها ابتداءً من الحارس والساعي ومروراً بالمختصين والمديرين والوكلاء والنواب وانتهاءً بالرئيس الأعلى للمنظمة والذين يرتبطون إدارياً وتنظيمياً بالمنظمة ويتلقون أجور مقابل تقديم العمل فيها.

- جمهور خارجي:

وهم كافة المتعاملين مع المنظمة والمستفيدين من خدماتها والذين لا تربطهم علاقة إدارية بالمنظمة ولا يتقاضون أجوراً منها.

وإرضاء كلا النوعين من الجمهور يحتل نفس الأهمية في إدارة الجودة الشاملة، فالتركيز على قياس رضا الموظفين عن برامج التنمية المادية والمعنوية التي يتلقونها يجب أن تكون بنفس مستوى من الأهمية والحرية التي تأخذها عمليات قياس رضا الجمهور

الخارجي وذلك إنطلاقاً من قاعدة أن الموظفين الراضين ينتجون مستفيدين راضين ، ولا يقلل من أهمية الموظفين وأن إرضائهم يعتبر وسيلة ومدخلاً لإرضاء الجمهور الخارجي، إذ أن تعدد أوجه الإهتمام بالموظفين وتعزيز قدراتهم وإمكانياتهم وإشباع إحتياجاتهم غايته أن يكونوا قادرين على إشباع إحتياجات الجمهور الخارجي الذي يقدم القياس لمدى رضاه عن جودة الخدمات التغذية العكسية للموظفين لتقييم أدائهم وتوجيه سلوكهم في المستقبل ، وتقييم كفاءة العمليات وفاعلية ونزاهة الموظفين والمنظمة ككل ، علاوة على أن قياس الجمهور الخارجي يمنح الموظفين الشعور بإحراز الهدف وتحقيق الغاية ، فالمعيار الجيد والمعتمد لجودة الخدمات هو حكم المستفيد وغيرها من المعايير تعتبر غير مناسبة. ( القحطاني 2011 ص 59 -60).

## 4.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة

### 1.4.2 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي:

أشارت العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت الجودة الشاملة والأداء إلى وجود علاقة إرتباط بينهما كما في دراسة (محمد 2017) والتي توصلت إلى وجود علاقة إرتباط طردي متوسط بين قناعة الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة والأداء. كما أشارت دراسة (محمد 2012) إلى أن تطبيق مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة يؤثر على أداء المنظمات، كما توصلت لدراسة (موسى 2006) إلى وجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل للمنظمات، كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وكل من تفعيل الوظائف الإدارية والتنفيذية ونمط القيادة وإدارة التغيير.

### 2.4.2 علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة:

تتسم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بالترابط وهي ذات فوائد كبيرة تعود على المنظمات حيث أثبتت العديد من الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة وجود علاقة إرتباط بينها وبين الثقافة التنظيمية وكانت أغلبها مؤيدة لوجود تلك العلاقة مثل

دراسة (مشنان 2016)، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مؤكدة على الدور الذي تلعبه القيم المكونة للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

كما أكدت دراسة (Rashed 2012) على وجود علاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن كل من ثقافة المجموعة وثقافة العقلانية تساعد بشكل كبير في إزالة العقبات التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتعلقة بالعاملين والزبائن وإدارة المعلومات، بينما تساعد الثقافة الهرمية بقوة في إزالة عقبات التخطيط وإدارة العمليات.

### 3.4.2 علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء المؤسسي:

تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي مثل دراسة (أحمد 2014) والتي أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعه على أداء العاملين.

كما أشارت دراسة (محمد 2017) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العاملين والأداء.

## الفصل الثالث: نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة

### 0.3 المقدمة:

يحتوى هذا الفصل على الخطوات التي تمت من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومن ثم خطوات جمع البيانات وتصميم الاستبانة وقياس مدى صدق وثبات الاستبانة والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

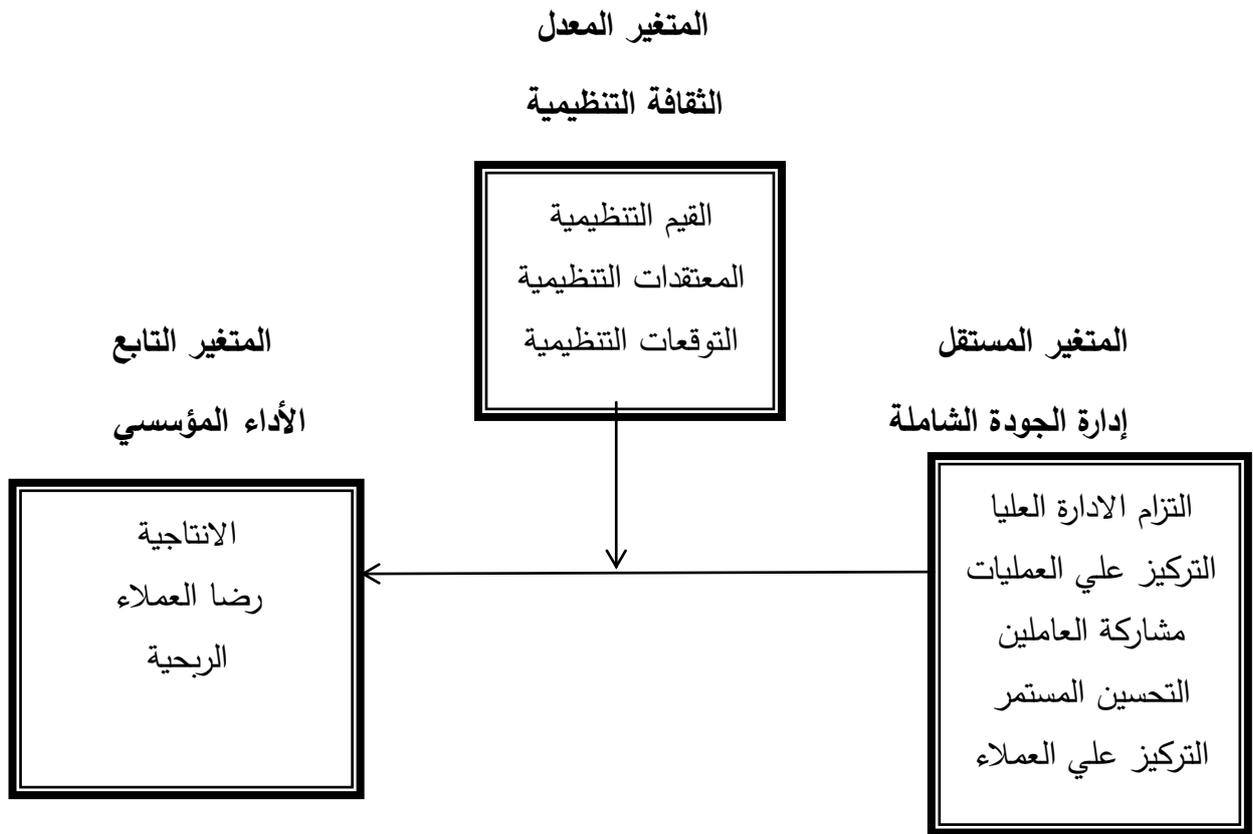
### 1.3 نظرية الدراسة:

إستند تكوين النموذج على نظرية المنشأة القائمة على الموارد Resource Based (View) ، والتي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي والتي تركز على الجوانب الداخليه للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية ، وتعزي التباين في مستويات الأداء للاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانات المتوفرة ( Hunt & Morgen 1996).

كما أستند النموذج على نظرية التفاعل مع الحياة في الثقافة التنظيمية والتي تعتمد على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ، والتي يعرف بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير ، وعن الطابع القومي ، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمه في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ، معتقداتها وتوقعاتها ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

### 2.3 نموذج الدراسة:

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ، الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية خلص الباحث لتكوين نموذج الدراسة كما في الشكل (1-3):  
الشكل (1-3) نموذج الدراسة المقترح:



(المصدر: إعداد الدارس)

### 3.3 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى :

هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والإنتاجية. وتتفرع منها:

1. هنالك علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والإنتاجية.
2. هنالك علاقة إيجابية بين التركيز على العمليات والإنتاجية.
3. هنالك علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين والإنتاجية.
4. هنالك علاقة إيجابية بين التحسين المستمر والإنتاجية.
5. هنالك علاقة إيجابية بين التركيز على العملاء والإنتاجية.

#### الفرضية الفرعية الثانية :

هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة ورضا العملاء . وتتفرع منها:

1. هنالك علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة ورضا العملاء .
2. هنالك علاقة إيجابية بين التركيز على العمليات ورضا العملاء .
3. هنالك علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين ورضا العملاء .
4. هنالك علاقة إيجابية بين التحسين المستمر ورضا العملاء .
5. هنالك علاقة إيجابية بين التركيز على العملاء ورضا العملاء .

#### الفرضية الفرعية الثالثة :

هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والربحية . وتتفرع منها:

1. هنالك علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والربحية.
2. هنالك علاقة إيجابية بين التركيز على العمليات والربحية.

3. هنالك علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين والربحية.
4. هنالك علاقة إيجابية بين التحسين المستمر والربحية.
5. هنالك علاقة إيجابية بين التركيز على العملاء والربحية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هنالك أثر للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والأداء المؤسسي . وتتفرع منها الفرضيات التالية:  
**الفرضية الفرعية الأولى:**

هنالك أثر للمتغير المعدل (القيم التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي. وتتفرع منها:

- أ. هنالك أثر للمتغير المعدل (القيم التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (بُعد الإنتاجية).
- ب. هنالك أثر للمتغير المعدل (القيم التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (بُعد رضا العملاء).
- ت. هنالك أثر للمتغير المعدل (القيم التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (بُعد الربحية).

**الفرضية الفرعية الثانية:**

هنالك أثر للمتغير المعدل (التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي. وتتفرع منها:

- أ. هنالك أثر للمتغير المعدل (التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (بُعد الإنتاجية).
- ب. هنالك أثر للمتغير المعدل (التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (بُعد رضا العملاء).
- ت. هنالك أثر للمتغير المعدل (التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (بُعد الربحية).

### 4.3 منهج الدراسة

لأغراض هذه الدراسة إتبع الدارس المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال والتي أثرت البحث في جوانبه النظرية والتطبيقية ، حيث أن هذا المنهج لا يقف عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة ، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ومن أشكاله المسح ودراسة الحالة وتحليل الوظائف والدراسة التتبعية لمراحل معينة من النمو ، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها بالإضافة إلى تحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن أيضاً قدرأ من التفسير لهذه النتائج ،بالإضافة إلى إستخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف إستخراج إستنتاجات ذات دلالة ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (صابر وخفاجة 2002).

### 5.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم ويبلغ عدد هذه المصانع (767)مصنع.

### 6.3 عينة الدراسة:

تم الإعتماد على أسلوب العينة (القصدية) لأنه من غير العملي إستقصاء كل عنصر من المجتمع ، وحتى لو كان ممكناً فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول دون القيام بذلك (سيكاران 2006) .تم تحديد حجم العينة بإستخدام معادلة إستيفن سامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث:

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
D	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

$$n = \frac{(767 * (0.50 * (1 - 0.50)))}{(767 - 1) * (0.0025 / 3.8416) + (0.50 * (1 - 0.50))}$$

$$n = \frac{191.75}{0.4985 + 0.25}$$

$$n = \frac{191.75}{0.7485} = 256$$

### 7.3 طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال مصدرين هما : المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

#### - المصادر الثانوية

إعتمد الدارس في هذه الدراسة على المراجع والكتب المتخصصة ، والنشرات ، الدوريات ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية ، مواقع الإنترنت والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

#### - المصادر الأولية

إستخدم الدارس الإستبانة الموجهة لمدراء المصانع العاملة بولاية الخرطوم حيث تم توزيع (256) إستبانة أُسترجع منها (234) إستبانة حيث إحتوى القسم الأول على البيانات الأساسية ، بينما إعتمد الدارس على مقياس ليكرت الخماسي في القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقره من فقرات الإستبانة ، حيث أن هذا المقياس صُمم للتعرف على قوة

موافقة أو عدم موافقة المستقصى منة على جُمل معينه وذلك بإستخدام مقياس مكون من خمسة درجات (سيكاران 2006) بحيث تُعطى إجابة أوافق بشدة خمس درجات وأوافق 4 درجات ومحايد 3 درجات ولا أوافق درجتين ولا أوافق بشدة درجة واحدة كما في الجدول (1-3)

الجدول (1-3) تصنيف نقاط فقرات الإستبانة

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

وتم تقسيم الإستبانة إلى أربعة أقسام على النحو التالي:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الأساسية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - عدد العاملين بالمصنع - عدد المنافسين في السوق - عمر المصنع - مجال عمل المصنع).
- القسم الثاني: يتكون من أبعاد الجودة الشاملة (إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة - التركيز على العمليات - مشاركة العاملين - التحسين المستمر - التركيز على العملاء).
- القسم الثالث: يحتوي على أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية).
- القسم الرابع: يضم أبعاد الأداء المؤسسي (الإنتاجية - رضا العملاء - الربحية).

### 8.3 مصادر فقرات الإستبانة:

- البيانات الأساسية: تم إعداد أسئلة البيانات الأساسية والتي تشمل النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد العاملين بالمصنع، عدد المنافسين في السوق، عمر المصنع وقطاع عمل المصنع وهي موضحة في الشكل (2-3)

الشكل (2-3) مصادر فقرات البيانات الأساسية:

الرقم	العبارة	المصدر
1.	النوع	إعداد الدارس
2.	العمر	
3.	المؤهل العلمي	
4.	سنوات الخبرة	
5.	عدد العاملين بالمصنع	
6.	عدد المنافسين بالسوق	
7.	عمر المصنع	
8.	قطاع عمل المصنع	

- إدارة الجودة الشاملة: تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة لمقابلة الأعمال، هدفها هو تجويد المنتج السلعي أو الخدمي للسلعة أو الخدمة وذلك من خلال إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر والتركيز على العملاء ويوضح الشكل (3-3) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالجودة الشاملة

الشكل (3-3) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

الرقم	الأبعاد	العبارة	المصدر
1.	إلتزام	لدى المصنع خطة واضحة حول الجودة	السامرائي 2012،
2.	الإدارة	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات	
3.	العليا	تقوم الإدارة بتدريب مختلف المستويات الإدارية المختلفه	
4.	بالجودة	لتدعيم إلتزامها بالجودة تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها في تسيير أعمالها	

عبد الكريم 2012	تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	الشاملة	.5
	تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة		.6
	تعمل الإدارة جاهدة كي تكون منتجاتها متميزة		.7
بركات 2007 ،عائش 2008	يتم تحديد عمليات الإنتاج اللازمة لتحقيق الأهداف	التركيز	.8
	يقوم المصنع بتحديد مدخلات ومخرجات العمليات وقياسها	على	.9
	يتم تقييم تأثير نتائج عمليات التصنيع على مجموعة المستفيدين من المنظمة	العمليات	.10
	يتم تحديد مسؤولية إدارة العمليات الإنتاجية		.11
	توجد أساليب لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم المنتجات		.12
	وجود نظام رقابي يشمل على إجراءات وقائية وتصحيحية		.13
	في مصنعكم يتم إلغاء الأنشطة غير الضرورية		.14
	إلهام 2014 ،عائش 2008	يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز أهداف محددة	مشاركة
تمنح الإدارة فرصه للعاملين لإبداء رأيهم		العاملين	.16
هنالك تشجيع للعمل الجماعي في المصنع			.17
يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها			.18
تشجع إدارة المصنع العاملين على المشاركة في عملية إتخاذ القرار			.19
يشارك العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة			.20
تقوم إدارة المصنع بتشجيع المبادرات الإبداعية			.21
يحرص المصنع على التحسين المستمر على نظام		التحسين	.22

السامرائي 2012	الإنتاج .	المستمر	
	يسعى المصنع لتحسين المنتجات بشكل مستمر		.23
	تحرص إدارة المصنع بشكل مستمر على تقليل الفجوة بين توقعات المستهلك و الجودة الفعلية المقدمه له.		.24
	لدى المصنع خطة متكاملة لتطوير المنتجات.		.25
	تتظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء من متطلبات الجودة		.26
	تسعى إدارة المصنع لتحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتجات		.27
إلهام 2014، بركات 2007	يتم إظهار الإهتمام بإحتياجات العملاء	التركيز	.28
	لدى المصنع نظام يسمح بمعرفة مدى رضا العملاء	على	.29
	تهتم إدارة المصنع بدراسة رغبات العملاء	العملاء	.30
	تقوم إدارة المصنع بمتابعة شكاوى العملاء بصورة مستمره		.31
	تعتبر إدارة المصنع تحقيق رضا العملاء من أهم أهدافها		.32
	تعتمد إدارة المصنع أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء		.33
	يحرص المصنع على حُسن معاملة العملاء		.34
	يتم إظهار الإهتمام بإحتياجات العملاء		.35

- **الثقافة التنظيمية:** تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مكونات من أهمها القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية، الشكل (3-4) يوضح مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الشكل (3-4) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الرقم	الأبعاد	العبارات	المصدر
.1	القيم التنظيمية	تنظر إدارة المصنع إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد	عكاشة 2008
.2		يحافظ العاملون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز الأعمال	
.3		لدى الموظفين القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة	
.4		يتمتع العاملون بالدافعية المطلوبة لتحقيق أهداف المصنع	
.5		يقوم العاملون بأداء المهام والواجبات حيث يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية	
.6	المعتقدات التنظيمية	توجد قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	عكاشة 2008
.7		يعتقد العاملون بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام بالجودة المطلوبة	
.8		يعتقد العاملون بضرورة زيادة حجم المكافآت الممنوحة لهم	
.9		يتوفر لدى العاملين الإعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية	
.10		تحتزم إدارة المصنع المعتقدات الدينية للعاملين	
.11	التوقعات	يوفر المصنع الأمان الوظيفي للعامل طالما أنه ملتزم بالقوانين واللوائح الداخلية للمصنع	عكاشة 2008
.12		يتوقع الرؤساء بأن يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية	

	تسعى إدارة المصنع لتلبية ما يتوقعة العامل (علاوات ، حوافز ومكافآت)	التنظيمية	13.
	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات المتوقعة منهم		14.

- الأداء المؤسسي: يعد الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. الشكل (3-5) يوضح مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالأداء المؤسسي.

الشكل (3-5) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة الأداء المؤسسي

الرقم	الأبعاد	العبرة	المصدر
1.	الإنتاجية	يتسم الأداء العام للمصنع بالكفاءة	تبيدي 2010
2.		تسعى إدارة المصنع لتوفير الكوادر الكفؤة	
3.		تعتمد إدارة المصنع على برامج تدريبية للإرتقاء بمستويات الأداء	
4.		يتوافر لدى المصنع التقنيات الحديثة اللازمة	
5.	رضا العملاء	توجد شكاوى كثيرة من قبل العملاء	تغريد 2016 ، محمد
6.		توجد سلع قام العملاء بإسترجاعها	2015
7.		يقوم العملاء بتكرار الشراء لسلع معينه	
8.		تتواجد السلع في أماكن قريبه من المستهلكين	
9.		يتم توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب	
10.		تحرص إدارة المصنع على تحقيق الرضا الكامل لزيائنها من خلال المنتجات المقدمة	
11.	الربحية	يُظهر المصنع نتائج إيجابية في الحصيلة المالية	الرضي 2016 ، النابلسي
12.		لدى المصنع قدرة تنافسية عالية	2014

	يحقق المصنع نتائج إيجابية في حجم الحصة السوقية		13.
	يتم إستقلال الموارد المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف		14.

### 9.3 قياس متغيرات الدراسة

الجدول أدناه يوضح المتغيرات وعدد فقرات الإستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة كما في الجدول (2-3) أدناه:

جدول (2-3) متغيرات الإستبيان وعدد فقرات الإستبانة

المتغير	عدد العبارات
البيانات الأساسية	8
إدارة الجودة الشاملة	35
الأداء المؤسسي	14
الثقافة التنظيمية	14
العدد الكلي للعبارات	71

المصدر: إعداد الدارس

### 10.3 إختبار ثبات وصدق أداة البحث

- ثبات الأداة :

يشير إلى قدرة الإستبانة في الحصول على نفس النتائج لو كُـرر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام نفس الأداة (الإستبانة) أو على نفس العينة ، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الأخطاء ، وبذلك يتأكد لنا تماسك نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران 2006) ولأجل ذلك تم إستخدام طريقة ألفا كرونباخ والتي يتوقف القرار بشأن قيمتها على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى ان المصدقية من 0.50-

0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، اما (Hair et al, 1998) اقترح ان قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 .وكانت قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة كما في الجدول (3-3)التالي:

الجدول (3-3) قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة

متغيرات الدراسة	مكونات المتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ Cranach's alpha
المتغير المستقل	التزام الإدارة العليا بالجودة	4	0.831
	التركيز على العمليات	2	0.753
	مشاركة العاملين	5	0.843
	التحسين المستمر	3	0.741
	التركيز على العملاء	4	0.855
المتغير المعدل	القيم التنظيمية	5	0.840
	المعتقدات التنظيمية	2	0.407
	التوقعات التنظيمية	2	0.840
المتغير التابع	الإنتاجية	3	0.749
	رضا العملاء	2	0.739
	الربحية	3	0.816

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

- **صدق الأداة** : تعني مدى قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صُممت لقياسها لذلك عُرضت على (7) محكمين من ذوي الدراية والخبرة بهدف التأكد من صدقها.

### 11.3 أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها: معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ، التحليل العاملي لقياس الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير حيث تجرى تغييرات في النموذج وتعديلات في الفرضيات بناءً على نتائج التحليل العاملي ، التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وتحليل البيانات الأساسية في الإستبيان، تم أيضا استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية ، تحليل الارتباط لتحديد درجة قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة، الإنحدار المتعدد لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والتابع ومعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات

### 0.4 مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض الدارس معدل إستجابة أفراد العينة، تحليل البيانات الأساسية، التحليل العاملي، الإعتمادية، المتوسطات والانحراف المعياري، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق الإنحدار المتعدد.

### 1.4 معدل إستجابة العينة:

الجدول رقم (41-) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين ، يلاحظ من الجدول انه تم توزيع عدد (256) استبانة على عينة من مدراء المصانع العاملة بولاية الخرطوم تمكن الباحث من الحصول (234) إستبانة بنسبة (91.4%) ولم تسترد (22) إستبانة بنسبة (8.6%) كما في الجدول (4-1) التالي:

جدول رقم (4-1): معدل استجابة المبحوثين ( حجم العينة = 256 )

النسبة %	العدد	البيان
100%	256	الاستبانات الموزعة
91.4%	243	الاستبانات المستردة
8.6%	22	الاستبانات التي لم تسترد
7.7%	18	الاستبانات الغير صالحة للتحليل
92.3%	216	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

### 2.4 تحليل البيانات الأساسية:

إحتوت البيانات الأساسية على ( النوع ، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، عدد العاملين بالمصنع ، عدد المنافسين في السوق ، عمر المصنع ، قطاع عمل المصنع ).

1/ النوع: الجدول (2-4) التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع والذي يتضح من خلاله أن غالبية العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (86.6%) بينما بلغت نسبة الإناث (13.4%) وقد يعزى ذلك لطبيعة عمل المصانع.

الجدول رقم (2-4): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	187	86.6
أنثى	29	13.4
المجموع	216	100%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

2/ العمر : يتضح من الجدول (3-4) أدناه أن الفئة العمرية من 36-45 سنة شكلت نسبة (46.3%) وهي اكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة من 46-55 سنة نسبة بلغت (26.4%)، ثم الفئة اقل من 35 سنة بلغت نسبة (17.6%) واخيرا الفئة 55 سنة فما فوق بلغت نسبة (9.7%)

الجدول رقم (3-4): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 35	38	17.6
36 - 45 سنة	100	46.3
46 - 55 سنة	57	26.4
أكثر من 55 سنة	21	9.7
المجموع	216	100%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

3/ المؤهل العلمي: من الجدول (4-4) أدناه نجد أن حملة المؤهلات الجامعية شكلوا نسبة (54.6%) وهي اكبر نسبة ، بينما شكلت فئة حملة المؤهلات فوق الجامعية نسبة بلغت (38%)، ثم حملة الشهادة الثانوية بلغت نسبة (5.6%) و اخيرا حملة الشهادات الأخرى بلغت نسبة (1.9%)

الجدول رقم (4-4): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي	12	5.6
جامعي	118	54.6
فوق الجامعي	82	38.0
اخرى	4	1.9
المجموع	216	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

4/ سنوات الخبرة: اما متغير سنوات الخبرة فقد اظهر التحليل ان الفئة من 6-10 سنوات بلغت نسبة (32.9%) تمثل اكبر فئة يليها الفئة من 11-16 بلغت نسبة (26.9%) ، يليها الفئة اكثر من 17 سنة بلغت نسبة (24.5%) واخيرا الفئة اقل من 5 سنوات بلغت نسبة (15.7%)

الجدول رقم (4-5): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
5 سنوات و اقل	34	15.7
6-10 سنوات	71	32.9
11-16 سنة	58	26.9
17 سنة فاكثر	53	24.5
المجموع	216	%100

5/ عدد العاملين بالمصنع: كما اظهر التحليل في الجدول رقم (4-6) عدد العاملين بالمصنع ان الفئة اكثر من 100 عامل بلغت نسبة (36.1%) وهي تمثل اكبر نسبة يليها الفئة من 50-100 عامل بنسبة (33.8%) واخيرا الفئة اقل من 50 عامل بنسبة (30.1%)

الجدول رقم (4-6): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير عدد العاملين بالمصنع

عدد العاملين	العدد	النسبة %
اقل من 50	65	30.1
100-50	73	33.8
اكثر من 100 عامل	78	36.1
المجموع	216	100%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

6/ عدد المنافسين في السوق: اظهر الجدول رقم (4-7) حسب متغير عدد المنافسين في السوق ان الفئة اكثر من 10 منافسين بلغت نسبة (43.1%) يليها الفئة اكثر من 10 منافسين بنسبة (43.1%) يليها الفئة من 5-10 منافسين بلغت نسبة (42.1%) واخيرا الفئة اقل من 5 منافسين بلغت نسبة (14.8%).

الجدول رقم (4-7): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير عدد المنافسين

عدد المنافسين	العدد	النسبة %
اقل من 5	32	14.8
5 واقل من 10 منافسين	91	42.1
10 منافسين فاكثر	93	43.1
المجموع	216	100%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

7/ عمر المصنع: الجدول (4-8) بخصوص عمر المصنع اظهر التحليل ان الفئة اقل من 10 سنوات بلغت نسبة (39.4%) تليها الفئة من 10-20 سنة بنسبة (38.4%) تليها الفئة من 20-30 سنة بنسبة (14.8) واخيرا الفئة اكثر من 30 سنة بنسبة (7.4%).

الجدول رقم (4-8): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير عمر المصنع

عمر المصنع	العدد	النسبة %
اقل من 10 سنوات	85	39.4
10 و اقل من 20 سنه	83	38.4
20 و اقل من 30 سنه	32	14.8
30 سنه فاكثر	16	7.4
المجموع	216	%100

8/ قطاع عمل المصنع: أظهر الجدول (4-9) التالي بخصوص توزيع مفردات العينة حسب قطاع المصنع ان البتروكيماويات بلغ نسبة (28.1%) ويمثل اكبر نسبة يليه قطاع الصناعات الهندسية بنسبة (27.6%) ثم قطاع المواد الغذائية بنسبة (20.3%) ثم قطاع الزيوت والصابون ومستحضرات التجميل والادوية والعطور وتغليف وطباعة وتعبئة وطباعة بنسبة (4.6%) لكل قطاع ،ثم قطاع الجلود والمدابغ بنسبة بلغت (4.1%) قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بنسبة (3.2%). واخيرا ثم قطاع الدقيق ومشتقاته بنسبة (2.8%) .

الجدول رقم (4-9): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير قطاع عمل المصنع

قطاع عمل المصنع	العدد	النسبة %
غذائية	44	20.3
غزل ونسيج وملابس جاهزة	7	3.2
بتروكيماويات	61	28.1
زيوت وصابون	10	4.6
دقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان	6	2.8
صناعات هندسية	60	27.6
ادوية و عطور ومستحضرات تجميل	10	4.6
تعبئة وطباعة وتغليف	10	4.6
جلود ومدابغ	9	4.1
المجموع	216	%100

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

### 3.4 التحليل العاملي الاستكشافي :

تأتي أهمية هذا الاجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى . اي ان التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الاساسية يهدف الى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون او عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الاساسي ، قليلة الترابط مع المكونات الاخرى .

وتحقق طريقة التباين الاقصى Varimax لتدوير المحاور عموديا ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على ان متغير ما ينتمي الى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الاحصائية . و بمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979) و(Hair et al,1998)<sup>ii</sup> التي تتمثل في النقاط التالية:

- ان يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة او متغير 0.60 او اكثر .
- ان يكون معامل ارتباط كل عبارة او متغير بالعامل اكبر من 0.2.
- ان يكون معامل تحميل العبارة او المتغير على العامل الواحد 0.5 او اكثر .
- ان لا تكون العبارة قد تم تحميلها على اكثر من عامل واحد في نفس الوقت .
- ان لا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح .

#### 1.3.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل الجودة الشاملة:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير المستقل والمكون من خمسة محاور مع بعضها البعض وعدد عباراتها (35) عبارتهتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل الى خمسة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الجودة الشاملة وتفسر تلك المكونات مجتمعة (71.758%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998)<sup>iii</sup> .

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد

اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل

الموضح في الجدول رقم (4-10) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (3)

جدول رقم (4-10): التحليل العاملي للمتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة الموجهة

5	4	3	2	1	العبارات	المتغيرات
.033	.182	-.008	.235	.846	G4	التركيز علي العملاء
.109	-.018	.123	.261	.797	G5	
.111	.187	.162	.101	.790	G3	
.232	.198	.367	.196	.623	G2	
.047	.033	.174	.849	.074	C3	مشاركة العاملين
.073	.154	.072	.723	.284	C2	
.161	.190	.088	.720	.299	C4	
.320	.391	.132	.630	.145	C5	
-.011	.294	.374	.533	.204	D7	
.134	.160	.849	.188	.154	A6	التزام الادارة العليا
.056	.187	.767	-.044	-.099	A1	
.054	-.001	.747	.360	.318	A5	
.121	.121	.631	.218	.414	A3	
.031	.781	.125	.022	.335	D1	
.233	.773	.151	.232	.005	C6	التحسين المستمر
-.031	.675	.193	.388	.114	C7	
.906	.192	.104	.034	.059	B2	
.736	-.039	.162	.326	.356	B1	التركيز علي العمليات
0.857					KMO	
1416.795					الجذر الكامن	
71.758					نسبة التباين	

ملاحظة:  $p < 0.01$ , \*\* N= 434,

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

#### 2.3.4 التحليل العاملي للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير المعدل والمكون من ثلاثة محاور مع بعضها البعض وعدد عباراته (14) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار ( 0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان

قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل الى مكونين اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الثقافة التنظيمية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (65.405%) من التباين لكل للعبارات ، وهى نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998)<sup>iv</sup>

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهى varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4-11) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (3).

جدول رقم (4-11) : التحليل العاملي للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية

3	2	1	العبارات	المتغيرات
.140	.148	.789	M4	القيم التنظيمية
-.036	.211	.781	K3	
.193	.237	.771	K5	
.102	.201	.695	K4	
-.012	.317	.654	K2	
.035	.906	.178	M1	التوقعات التنظيمية
-.141	.815	.185	K1	
.086	.692	.431	M3	
.187	.691	.244	M2	
.853	.050	-.070	L3	المعتقدات التنظيمية
.681	.010	.329	L1	
			0.832	KMO
			984.663	الجذر الكامن
			65.405	نسبة التباين

ملاحظة: \*\*p<0.01، N= 434

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2017

### 3.3.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الاداء المؤسسي:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير التابع والمكون من ثلاثة محاور مع بعضها البعض وعدد عباراته (14) عبارته وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل الى ثلاثة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الاداء المؤسسي وتفسر تلك المكونات مجتمعة (73.569%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998) .<sup>٧</sup>

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4-12) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (3)

جدول رقم (4-12) : التحليل العاملي للمتغير التابع الاداء المؤسسي

المتغيرات	العبارات	1	2	3
الربحية	P1	.849	.065	-.102
	P4	.825	.222	-.086
	P3	.811	.264	-.011
الانتاجية	N3	.291	.825	.168
	N4	.009	.807	-.151
	N2	.315	.726	-.082
رضا العملاء	O1	-.068	-.049	.888
	O2	-.084	-.026	.884
KMO			0.725	
الجزر الكامن			570.568	
نسبة التباين			73.569	

ملاحظة: \*\*p<0.01, N= 434,

#### 4.4 الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى ان المصدقية من 0.50 - 0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، اما (Hair et al، 1998) اقترح ان قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 .

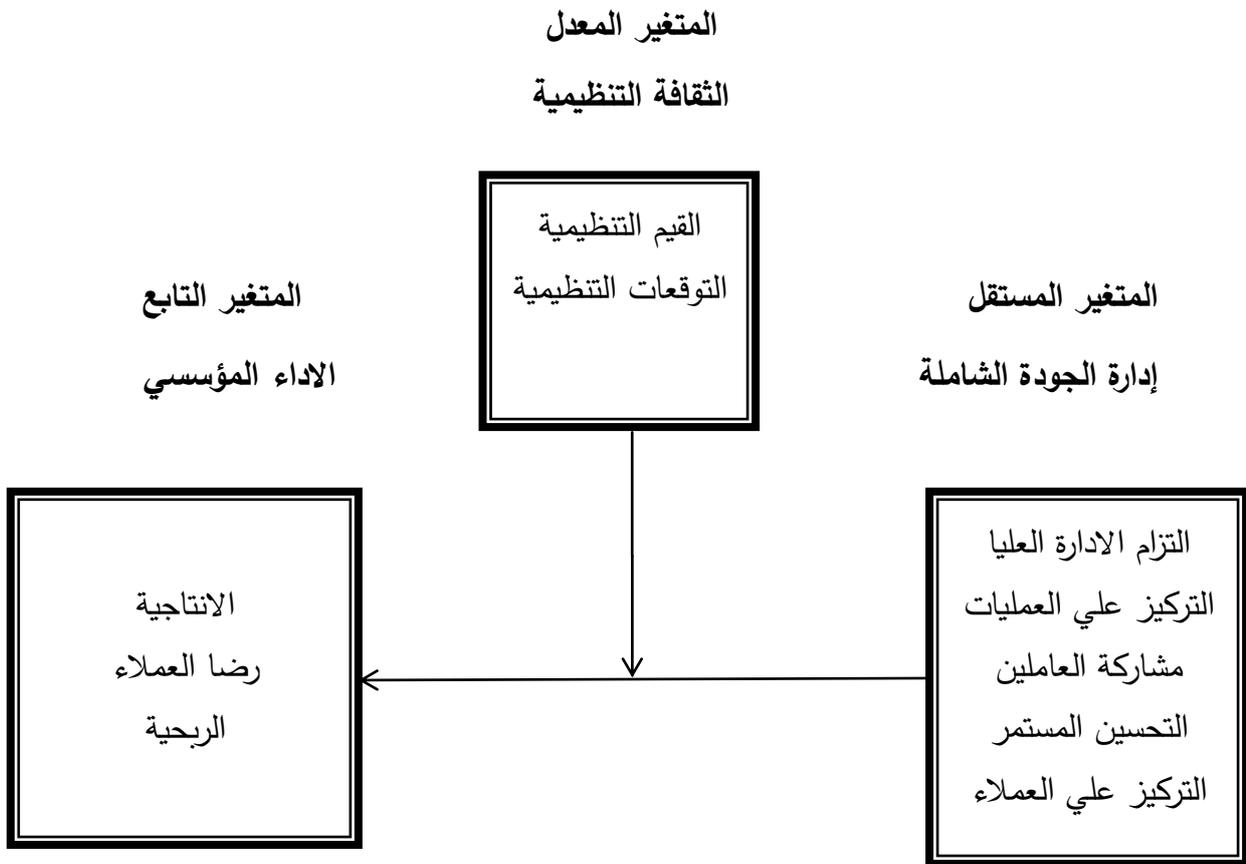
#### جدول رقم (4-13): الاعتمادية (Cronbach's alpha)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات
0.831	4	المتغير المستقل
0.753	2	التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة
0.843	5	التركيز علي العمليات
0.741	3	مشاركة العاملين
0.855	4	التحسين المستمر
0.840	5	التركيز علي العملاء
0.840	5	القيم التنظيمية
0.407	2	المعتقدات التنظيمية
0.840	2	التوقعات التنظيمية
0.749	3	الانتاجية
0.739	2	رضا العملاء
0.816	3	الربحية

#### 5.4 نموذج الدراسة المعدل :

بناء على نتائج تحليل الاعتمادية حذف محور واحد من محاور المتغير المعدل وبقيت جميع محاور المتغير المستقل والمتغير التابع كما هي مما حدا الي تعديل نموذج وفرضيات الدراسة كما في الشكل ادناه .

الشكل (1-4) نموذج الدراسة ( المعدل )



المصدر : اعداد الدارس

#### 6.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول (4-14) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة :

جدول رقم(4-14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

إسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التزام الادارة العليا	مستقل	1.6725	.64660
التركيز علي العمليات	مستقل	1.5093	.57256
مشاركة العاملين	مستقل	1.9176	.69367
التحسين المستمر	مستقل	1.8642	.69332
التركيز علي العملاء	مستقل	1.7245	.66073
القيم التنظيمية	مُعدل	1.6889	.52745
التوقعات التنظيمية	مُعدل	1.6100	.63868
الانتاجية	تابع	1.8102	.66159
رضا العملاء	تابع	3.6713	.88833
الربحية	تابع	1.7731	.65924

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 7.4 تحليل الارتباط : (person correlation):

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى ان الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن

الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية او عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) الى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية اذا كان معامل الارتباط اكثر من (0.70) الجدول أدناه رقم (4-15) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

ويلاحظ من الجدول رقم (4-15) ان الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل في ما بينها ان بعد المتغير المستقل التزام الادارة العليا يرتبط ايجابيا وبصورة معنوية متوسطة مع ابعاد المتغير المستقل (التركيز علي العمليات ،مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز علي العملاء،) حيث كانت قيمة الارتباط علي التوالي = (0.357)،(0.524)،(0.423)،(0.508) كما له ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع ابعاد المتغير المعدل الثقافة التنظيمية بعدى(القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية) حيث كانت قيمة الارتباط علي التوالي = (0.433)، (0.549) كما نجد ان له ارتباط معنوي متوسط مع ابعاد المتغير التابع (الانتاجية، الربحية) حيث بلغت قيمة الارتباط علي التوالي=(0.617)،(0.453) وارتباط سلبي ضعيف مع بعد المتغير التابع رضا العملاء وكانت قيمة الارتباط =(-0.117) .

ويلاحظ أيضاً أن الارتباط بين بعد المتغير المستقل التركيز علي العمليات مع ابعاد المتغير المستقل (مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز علي العملاء،) ارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط علي التوالي = (0.434)،(0.306)،(0.428)،كما له ارتباط ايجابي معنوي ضعيف مع بعد المتغير المعدل القيم التنظيمية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.196) ،كما نجد ان له ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير المعدل التوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.415) كما نجد ان له ارتباط معنوي ضعيف مع ابعاد المتغير التابع (الانتاجية) حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.281)، وارتباط عكسي ضعيف مع بعد المتغير التابع

رضا العملاء حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.088) وارتباط ايجابي متوسط مع بعد المتغير التابع الربحية وكانت قيمة الارتباط علي = (0.433).

كما نلاحظ ان الارتباط بين بعد المتغير المستقل مشاركة العاملين مع ابعاد المتغير المستقل (التحسين المستمر، التركيز علي العملاء)، ارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط علي التوالي = (0.571)، (0.554)، كما له ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع بعد المتغير المعدل التنظيمية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.373)، كما نجد ان له ارتباط معنوي متوسط ايضا مع بعد المتغير المعدل التوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.611) كما نجد ان له ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع (الانتاجية) حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.496)، وارتباط عكسي ضعيف مع بعد المتغير التابع رضا العملاء حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.208) وارتباط ايجابي متوسط مع بعد المتغير التابع الربحية وكانت قيمة الارتباط = (0.400).

ويلاحظ من الجدول ان الارتباط بين بعد المتغير المستقل التحسين المستمر مع بعد المتغير المستقل (التركيز علي العملاء)، ارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط = (0.413)، كما له ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع بعد المتغير المعدل القيم التنظيمية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.491)، كما نجد ان له ارتباط معنوي متوسط ايضا مع بعد المتغير المعدل التوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.351) كما نجد ان له ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع (الانتاجية) حيث بلغت قيمة الارتباط = (0.395)، وارتباط عكسي ضعيف مع بعد المتغير التابع رضا العملاء حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.166) وارتباط ايجابي ضعيف مع بعد المتغير التابع الربحية وكانت قيمة الارتباط = (0.244). كما ان الارتباط بين بعد المتغير المستقل التركيز علي العملاء له ارتباط ايجابي معنوي ضعيف مع بعد المتغير المعدل القيم التنظيمية حيث كانت قيمة الارتباط = (0.261)، كما نجد ان له ارتباط معنوي متوسط ايضا مع بعد المتغير المعدل التوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.568) كما نجد ان

له ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع (الانتاجية) حيث بلغت قيمة الارتباط  $= (0.495)$ ، وارتباط عكسي ضعيف مع بعد المتغير التابع رضا العملاء حيث بلغت قيمة الارتباط  $(-0.004)$  وارتباط ايجابي متوسط مع بعد المتغير التابع الربحية وكانت قيمة الارتباط  $= (0.465)$ .

ويلاحظ من الجدول ان بعد المتغير المعدل القيم التنظيمية يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير المعدل التوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة الارتباط  $(0.565)$  كما نجد ان له ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع (الانتاجية) حيث بلغت قيمة الارتباط  $= (0.504)$ ، وارتباط عكسي ضعيف مع بعد المتغير التابع رضا العملاء حيث بلغت قيمة الارتباط  $(-0.191)$  وارتباط ايجابي ضعيف مع بعد المتغير التابع الربحية وكانت قيمة الارتباط  $= (0.290)$ . كما ان بعد المتغير المعدل التوقعات التنظيمية له ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع (الانتاجية) حيث بلغت قيمة الارتباط  $= (0.643)$ ، وارتباط عكسي ضعيف مع بعد المتغير التابع رضا العملاء حيث بلغت قيمة الارتباط  $(-0.239)$  وارتباط ايجابي متوسط مع بعد المتغير التابع الربحية وكانت قيمة الارتباط  $= (0.576)$ .

ويلاحظ من الجدول ان بعد المتغير التابع الانتاجية له وارتباط عكسي ضعيف مع بعد المتغير التابع رضا العملاء حيث بلغت قيمة الارتباط  $(-0.079)$  وارتباط ايجابي متوسط مع بعد المتغير التابع الربحية وكانت قيمة الارتباط  $= (0.442)$ . كما ان بعد المتغير التابع رضا العملاء له ارتباط سلبي ضعيف مع بعد المتغير التابع الربحية وكانت قيمة الارتباط  $= (-0.152)$ .

جدول رقم (4-15): الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Person's Correlation Coefficient for All Variables

المتغيرات	التزام الادارة العليا	التركيز علي العمليات	مشاركة العاملين	التحسين المستمر	التركيز علي العملاء	القيم التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الانتاجية	رضا العملاء	الربحية
التزام الادارة العليا	1									
التركيز علي العمليات	.357**	1								
مشاركة العاملين	.524**	.434**	1							
التحسين المستمر	.423**	.306**	.571**	1						
التركيز علي العملاء	.508**	.428**	.554**	.413**	1					
القيم التنظيمية	.433**	.196**	.373**	.491**	.261**	1				
التوقعات التنظيمية	.549**	.415**	.611**	.351**	.568**	.565**	1			
الانتاجية	.617**	.281**	.496**	.395**	.495**	.504**	.643**	1		
رضا العملاء	-.117	-.088	-.208**	-.166*	-.004	-.191**	-.239**	-.079	1	
الربحية	.453**	.433**	.400**	.244**	.465**	.290**	.576**	.442**	-.152*	1

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

## 8.4 إختبار الفروض

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وتأثير المتغير الوسيط والمتغير المعدل في العلاقات.

### 1.8.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى(أ): هناك علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والاداء المؤسسي (الانتاجية) :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي (الانتاجية)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه توجد هناك علاقة ايجابية لإدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء

المؤسسي (الإنتاجية) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد أشار اختبار F إلي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (43.107) بمستوى دلالة (sig =0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.714) مما يشير إلى أن 71% تقريبا من التغيرات في درجة الأداء المؤسسي (الإنتاجية) يفسرها التوجه بالجودة الشاملة أي كلما زاد التوجه بالجودة الشاملة زاد الأداء المؤسسي (الإنتاجية) وتبقى 29% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-19) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد هناك علاقة إيجابية معنوية بين التزام الإدارة العليا والأداء المؤسسي (الإنتاجية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.440) و مستوى المعنوية (0.000) كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين التركيز علي العمليات والأداء المؤسسي (الإنتاجية) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.063) ومستوي الدلالة (0.265)، كما توجد علاقة ايجابية معنوية بين مشاركة العاملين والأداء المؤسسي (الإنتاجية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.200) ومستوي المعنوية (0.004) ولا توجد هناك علاقة ايجابية بين التحسين المستمر و الأداء المؤسسي (الإنتاجية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.041) عن مستوى معنوية (0.503) وتوجد علاقة ايجابية بين التركيز علي العملاء والأداء المؤسسي (الإنتاجية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.216) عند مستوى معنوية (0.001)، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئيا كون التركيز علي العمليات والتحسين المستمر لم يبلغا مستوي الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم (4-16) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات الجودة الشاملة

جدول رقم (4-16): نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي  
(الانتاجية)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية	النتيجة
التزام الادارة العليا	.440	.000	دعمت
التركيز علي العمليات	-.063	.265	لم تدعم
مشاركة العاملين	.200	.004	دعمت
التحسين المستمر	.041	.503	لم تدعم
التركيز علي العملاء	.216	.001	دعمت
النسب الإحصائية:			
R 2	0.510		
Ajusted R 2	0.498		
R 2△	0.510		
F change	43.107		

مستوى المعنوية: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 2.8.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى(ب): هناك علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والاداء المؤسسي (رضا العملاء) :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي (رضا العملاء)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه توجد هناك علاقة إيجابية للتوجه بالجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي (رضا العملاء) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد أشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.175) بمستوى دلالة (sig = 0.009) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة

في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.267) مما يشير إلى أن 27% تقريبا من التغيرات في درجة الأداء المؤسسي (رضا العملاء) يفسرها التوجه الجودة الشاملة وتبقى 73% تقسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-20) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه لا توجد هناك علاقة إيجابية معنوية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والأداء المؤسسي (رضا العملاء) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.059) و مستوى المعنوية (0.481) كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين التركيز علي العمليات والأداء المؤسسي (رضا العملاء) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.040) ومستوي الدلالة (0.603)، كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين مشاركة العاملين و الأداء المؤسسي (رضا العملاء) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.211) ومستوي المعنوية (0.027) ولا توجد هناك علاقة ايجابية بين التحسين المستمر و الأداء المؤسسي (رضا العملاء) حيث بلغت قيمة بيتا (0.099) عن مستوي معنوية (0.236) وتوجد علاقة ايجابية بين التركيز علي العملاء و الأداء المؤسسي (رضا العملاء) حيث بلغت قيمة بيتا (0.207) عند مستوي معنوية (0.018)، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئيا كون التزام الإدارة العليا ، التركيز علي العمليات ،مشاركة العاملين والتحسين المستمر لم يبلغوا مستوي الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم (4-17) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات التوجه بالجودة الشاملة .

جدول رقم (4-17): نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والاداء

المؤسسي (رضا العملاء)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية	النتيجة
التزام الادارة العليا	-0.059	.481	لم تدعم
التركيز علي العمليات	-0.040	.603	لم تدعم
مشاركة العاملين	-0.211	.027	لم تدعم
التحسين المستمر	-0.099	.236	لم تدعم
التركيز علي العملاء	.207	.018	دعمت
النسب الإحصائية:			
R 2	0.071		
Ajusted R 2	0.049		
R 2△	0.071		
F change	3.175		

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 3.8.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (ج): هناك علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والاداء المؤسسي (الربحية) :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (الربحية)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه توجد هناك علاقة إيجابية للتوجه بالجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي (الربحية) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد أشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (21.155) بمستوى دلالة (sig = 0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في

معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.582) مما يشير إلى أن 58% تقريبا من التغيرات في درجة الأداء المؤسسي (الربحية) يفسرها التوجه نحو الجودة الشاملة أي كلما زاد التوجه بالجودة الشاملة زاد الأداء المؤسسي (الربحية) وتبقى 42% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-21) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد هنالك علاقة إيجابية معنوية بين التزام الإدارة العليا والأداء المؤسسي (الربحية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.249) و مستوى المعنوية (0.001) كما توجد علاقة إيجابية معنوية بين التركيز علي العمليات والأداء المؤسسي (الربحية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.247) ومستوي الدلالة (0.000)، كما لا توجد علاقة إيجابية معنوية بين مشاركة العاملين والأداء المؤسسي (الربحية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.075) ومستوي المعنوية (0.353) ولا توجد هنالك علاقة إيجابية بين التحسين المستمر والأداء المؤسسي (الربحية) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.063) عن مستوي معنوية (0.372) وتوجد علاقة إيجابية بين التركيز علي العملاء والأداء المؤسسي (الربحية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.217) عند مستوي معنوية (0.003)، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئيا كون مشاركة العاملين والتحسين المستمر لم يبلغوا مستوي الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم (4-18) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات التوجه بالجودة الشاملة والأداء المؤسسي (الربحية) .

جدول رقم (4-18): نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والاداء المؤسسي (الربحية)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية	النتيجة
التزام الادارة العليا	.249	.001	دعمت
التركيز علي العمليات	.247	.000	دعمت
مشاركة العاملين	.075	.353	لم تدعم
التحسين المستمر	-.063	.372	لم تدعم
التركيز علي العملاء	.217	.003	دعمت
النسب الإحصائية:			
R 2	0.338		
Ajusted R 2	0.322		
R 2△	0.338		
F change	21.155		

مستوى المعنوية: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 4.8.4 الفرضية الرئيسة الثانية (أ): هنالك أثر للمتغير المعدل القيم التنظيمية في

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والاداء المؤسسي (بعد الانتاجية):

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم(4-19) ادناه يوضح أثر القيم التنظيمية على العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة و الاداء المؤسسي بعد الانتاجية حيث تشير النتائج في النموذج الثاني إلى أنه توجد علاقة مؤثرة للقيم التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي بعد

الانتاجية وعلي مستوى العلاقة التفصيلية نجد انه لا يوجد اثر للقيم التنظيمية فيالعلاقةبينالتزام الادارة العليا والاداء المؤسسي بعد الانتاجية حيث بلغت نسبة بيتا (0.345) ومستوى الدلالة (0.321)، كما لا يوجد تأثير موجب للقيم التنظيمية في العلاقة بين التركيز علي العمليات والاداء المؤسسي بعد الانتاجية حيث كانت قيمة بيتا (-0.028) ومستوى دلالة (0.910) بينما لا يوجد تأثير موجب للقيم التنظيمية في العلاقة بين مشاركة العاملين والاداء المؤسسي بعد الانتاجية حيث كانت قيمة بيتا (-0.240) ومستوى دلالة (0.518)، بينما لا يوجد تأثير موجب للقيم التنظيمية في العلاقة بين التركيز علي العملاء والاداء المؤسسي بعد الانتاجية حيث كانت قيمة بيتا (-0.257) ومستوى دلالة (0.394) بينما يوجد تأثير موجب للقيم التنظيمية في العلاقة بين التحسين المستمر والاداء المؤسسي بعد الانتاجية حيث كانت قيمة بيتا (0.602) ومستوى دلالة (0.57)، وهذا يدل على أنه يوجد تأثير جزئي للقيم التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي بعد الانتاجية كما في الجدول رقم (4-19).

جدول رقم (4-19): يوضح أثر المتغير المعدل للقيم التنظيمية في العلاقة بين

إدارة الجودة الشاملة الموجهة الاداء المؤسسي (بعد الانتاجية)

النتيجة	بيتا نموذج 3	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 1	المتغير
	.139	.377	.440	التزام الادارة العليا
	-.025	-.057	-.063	التركيز علي العمليات
	.313	.185	.200	مشاركة العاملين
	-.390	-.040	.041	التحسين المستمر
	.401	.227	.216	التركيز علي العملاء
	.056	.222		القيم التنظيمية
لم تدعم	.345			التزام الادارة العليا*القيم التنظيمية

لم تدعم	-0.028-			التركيز علي العمليات*القيم التنظيمية
لم تدعم	-0.240-			مشاركة العاملين*القيم التنظيمية
دعمت	.602*			التحسين المستمر*القيم التنظيمية
لم تدعم	-0.275-			التركيز علي العملاء*القيم التنظيمية
	.104	.105	.104	R2
	.096	.093	.093	Adjusted R
	.014	.002	.104	$\Delta R$
	1.323	.806	9.956	F change

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

\*\*\*p<0.، \*\*p<0.05، \*p<0.10 Note: Level of significant:

#### 5.8.4 الفرضية الرئيسية الثانية (ب): هناك أثر للمتغير المعدل (القيم التنظيمية) في

العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي بعد (رضا العملاء) :

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (4-20) ادناه يوضح أثر القيم التنظيمية على العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة و الاداء المؤسسي بعد رضا العملاء حيث تشير النتائج في النموذج الثاني إلى أنه توجد علاقة مؤثرة للقيم التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي بعد رضا العملاء وعلي مستوى العلاقة التفصيلية نجد انه لا يوجد اثر للقيم التنظيمية في العلاقة بين التزام الادارة العليا بالجودة والاداء المؤسسي بعد رضا العملاء حيث بلغت نسبة بيتا (0.598) ومستوى الدلالة (0.223)، كما لا يوجد تأثير موجب للقيم التنظيمية في العلاقة بين التركيز علي العمليات والاداء المؤسسي بعد رضا العملاء حيث كانت

قيمة بيتا (0.623) ومستوى دلالة (0.075) بينما لا يوجد تأثير موجب للقيم التنظيمية في العلاقة بين مشاركة العاملين والاداء المؤسسي بعد رضا العملاء حيث كانت قيمة بيتا (0.028) ومستوى دلالة (0.958)، بينما لا يوجد تأثير موجب للقيم التنظيمية في العلاقة بين التركيز علي العملاء والاداء المؤسسي بعد رضا العملاء حيث كانت قيمة بيتا (-0.764) ومستوى دلالة (0.094) بينما لا يوجد تأثير موجب للقيم التنظيمية في العلاقة بين التحسين المستمر والاداء المؤسسي بعد رضا العملاء حيث كانت قيمة بيتا (-0.505) ومستوى دلالة (0.257)، وهذا يدل على أنه لا يوجد تأثير للقيم التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي بعد رضا العملاء كما في الجدول رقم (4-20)

جدول رقم (4-20): يوضح أثر المتغير المعدل للقيم التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي بعد رضا العملاء

النتيجة	بيتا نموذج 3	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 1	المتغير
	-0.414	-0.014	-0.059	التزام الادارة العليا
	-0.459	-0.045	-0.040	التركيز علي العمليات
	-0.261	-0.200	-0.211	مشاركة العاملين
	0.323	-0.040	-0.099	التحسين المستمر
	0.763	0.199	0.207	التركيز علي العملاء
	-0.187	-0.162		القيم التنظيمية
لم تدعم	0.598			التزام الادارة العليا*القيم التنظيمية
لم تدعم	0.623			التركيز علي العمليات*القيم التنظيمية
لم تدعم	0.028			مشاركة العاملين*القيم التنظيمية
لم تدعم	-0.505			التحسين المستمر*القيم التنظيمية

لم تدعم	-0.764-			التركيز علي العملاء*القيم التنظيمية
	.345	.299	.267	R2
	.071	.063	.049	Adjusted R
	.030	.081	.071	$\Delta R$
	1.366	4.096	3.175	F change

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

\*\*\*p<0.، \*\*p<0.05، \*p<0.10؛ Note: Level of significant:

#### 6.8.4 الفرضية الرئيسية الثانية (ج): هناك أثر للمتغير المعدل القيم التنظيمية في

#### العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والاداء المؤسسي بعد الربحية:

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة الموجهة في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (4-21) ادناه يوضح أثر القيم التنظيمية على العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة و الاداء المؤسسي (بعد الربحية) حيث تشير النتائج في النموذج الثاني إلى أنه توجد علاقة مؤثرة للقيم التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي (بعد الربحية) وعلى مستوى العلاقة التفصيلية نجد انه يوجد اثر للقيم التنظيمية في العلاقة بين التزام الادارة العليا والاداء المؤسسي (بعد الربحية) حيث بلغت نسبة بيتا (-1.225) ومستوى الدلالة (0.002)، كما لا يوجد تأثير موجب للقيم التنظيمية في العلاقة بين التركيز علي العمليات والاداء المؤسسي (بعد الربحية) حيث كانت قيمة بيتا (-0.368) ومستوى دلالة (0.180) بينما لا يوجد تأثير موجب للقيم التنظيمية في العلاقة بين مشاركة العاملين والاداء المؤسسي (بعد الربحية) حيث كانت قيمة بيتا (0.370) ومستوى دلالة (0.367)، بينما لا يوجد تأثير موجب للقيم التنظيمية في العلاقة بين التركيز علي العملاء والاداء المؤسسي (بعد الربحية) حيث

كانت قيمة بيتا (-0.603) ومستوى دلالة (0.092) بينما يوجد تأثير موجب للقيم التنظيمية في العلاقة بين التحسين المستمر والاداء المؤسسي (بعد الربحية) حيث كانت قيمة بيتا (1.032) ومستوى دلالة (0.003)، وهذا يدل على أنه لا يوجد تأثير للقيم التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة و الاداء المؤسسي (بعد الربحية) كما في الجدول رقم (4-21).

جدول رقم (4-21): يوضح أثر القيم التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (بعد الربحية)

المتغير	بيتانموذج 1	بيتانموذج 2	بيتانموذج 3	النتيجة
التزام الادارة العليا	.249	.206	1.048	
التركيز علي العمليات	.247	.251	.449	
مشاركة العاملين	.075	.064	-.246-	
التحسين المستمر	-.063-	-.118-	-.726-	
التركيز علي العملاء	.217	.224	.574	
القيم التنظيمية		.152	.621	
التزام الادارة العليا*القيم التنظيمية			*-1.225-	دعمت
التركيز علي العمليات*القيم التنظيمية			-.368-	لم تدعم
مشاركة العاملين*القيم التنظيمية			.370	لم تدعم
التحسين المستمر*القيم التنظيمية			*1.032	لم تدعم
التركيز علي العملاء*القيم التنظيمية			-.603-	لم تدعم
R2	.582	.595	.675	
Adjusted R	.338	.354	.456	
△R	.071	.081	.030	
F change	21.155	5.066	7.546	

#### 7.8.4 الفرضية الرئيسية الثانية (د): هنالك أثر للمتغير المعدل التوقعات التنظيمية

في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والاداء المؤسسي (بعد الانتاجية):

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل التوجه بالجودة الشاملة في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم(4-22) ادناه يوضح أثر التوقعات التنظيمية على العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة و الاداء المؤسسي (بعد الإنتاجية) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه توجد علاقة مؤثرة للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي (بعد الإنتاجية) وعلي مستوى العلاقة التفصيلية نجد انه لا يوجد اثر للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التزام الادارة العليا بالجودة والاداء المؤسسي (بعد الانتاجية) حيث بلغت نسبة بيتا (0.252) ومستوى الدلالة (0.582)، كما لا يوجد تأثير موجب للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التركيز علي العمليات والاداء المؤسسي (بعد الانتاجية) حيث كانت قيمة بيتا (-0.029) ومستوى دلالة (0.938) بينما لا يوجد تأثير موجب للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين مشاركة العاملين والاداء المؤسسي (بعد الانتاجية) حيث كانت قيمة بيتا (0.909) ومستوى دلالة (0.084)،بينما لا يوجد تأثير موجب للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التحسين المستمر والاداء المؤسسي (بعد الانتاجية) حيث كانت قيمة بيتا (0.26) ومستوى دلالة(0.343)،بينما يوجد تأثير موجب للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التركيز علي العملاء والاداء المؤسسي (بعد الانتاجية) حيث كانت قيمة بيتا (-0.082.1) ومستوى دلالة (0.029)وهذا يدل على أنه يوجد تأثير جزئي للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي (بعد الانتاجية) كما في الجدول رقم (4-22).

جدول رقم (4-22) أثر المتغير المعدل التوقعات التنظيمية في العلاقة بين التوجه

بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي (بعد الانتاجية)

المتغير	بيتانموذج 1	بيتانموذج 2	بيتانموذج 3
التزام الادارة العليا	.440	.365	.253
التركيز علي العمليات	-.063-	-.090-	-.079-
مشاركة العاملين	.200	.078	-.234-
التحسين المستمر	.041	.072	-.094-
التركيز علي العملاء	.216	.135	.567
التوقعات التنظيمية		.319	.145
التزام الادارة العليا * التوقعات التنظيمية			.252
التركيز علي العمليات * التوقعات التنظيمية			-.029-
مشاركة العاملين * التوقعات التنظيمية			.909
التحسين المستمر * التوقعات التنظيمية			.206
التركيز علي العملاء * التوقعات التنظيمية			-1.082-*
R2	.714	.748	.760
Adjusted R	.498	.546	.555
△R	.510	.049	.018
F change	43.107	22.973	1.748

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

Note: Level of significant: \*p<0.10، \*\*p<0.05، \*\*\*p<0.01

8.8.4 الفرضية الرئيسية الثانية (هـ): هناك أثر للمتغير المعدل للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والاداء المؤسسي (بعد رضا العملاء) :

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة الموجهة في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم(4-23) ادناه يوضح أثر التوقعات التنظيمية على العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة و الاداء المؤسسي (بعد رضا العملاء) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه توجد علاقة مؤثرة للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي (بعد الإنتاجية) وعلي مستوى العلاقة التفصيلية نجد انه يوجد اثر للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التزام الادارة العليا بالجودة والاداء المؤسسي (بعد رضا العملاء) حيث بلغت نسبة بيتا (1.786) ومستوى الدلالة (0.004)، كما يوجد تأثير موجب للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التركيز علي العمليات والاداء المؤسسي (بعد رضا العملاء) حيث كانت قيمة بيتا (1.374) ومستوى دلالة (0.006) بينما لا يوجد تأثير موجب للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين مشاركة العاملين والاداء المؤسسي (بعد رضا العملاء) حيث كانت قيمة بيتا (0.222) ومستوى دلالة (0.754)، بينما لا يوجد تأثير موجب للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التركيز علي العملاء والاداء المؤسسي (بعد رضا العملاء) حيث كانت قيمة بيتا (-.495) ومستوى دلالة (0.093) بينما يوجد تأثير موجب للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التحسين المستمر والاداء المؤسسي (بعد رضا العملاء) حيث كانت قيمة بيتا (-2.335) ومستوى دلالة(0.001)، وهذا يدل على أنه يوجد تأثير للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي (بعد رضا العملاء) كما في الجدول رقم

جدول رقم (4-23): أثر المتغير المعدل التوقعات التنظيمية في العلاقة بين التوجه

بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي (بعد رضا العملاء)

المتغير	بيتانموذج 1	بيتانموذج 2	بيتانموذج 3
التزام الادارة العليا	-.059-	.025	-.790-
التركيز علي العمليات	-.040-	-.010-	-.612-
مشاركة العاملين	-.211-	-.074-	-.269-
التحسين المستمر	-.099-	-.134-	.278
التركيز علي العملاء	.207	.299	1.127
التوقعات التنظيمية		-.360-	-.738-
التزام الادارة العليا * التوقعات التنظيمية			1.786* دعمت
التركيز علي العمليات * التوقعات التنظيمية			1.374* دعمت
مشاركة العاملين * التوقعات التنظيمية			.222 لم تدعم
التحسين المستمر * التوقعات التنظيمية			-.495- لم تدعم
التركيز علي العملاء * التوقعات التنظيمية			-2.335-* دعمت
R2	.267	.366	.474
Adjusted R	.071	.134	.225
△R	.071	.063	.091
F change	3.175	14.862	4.733

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

Note: Level of significant: \*p<0.10، \*\*p<0.05، \*\*\*p<0.01

#### 9.8.4 الفرضية الرئيسية الثانية (و): هنالك أثر للمتغير المعدل التوقعات التنظيمية

في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والاداء المؤسسي (بعد الربحية):

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة الموجهة في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم(4-24) ادناه يوضح أثر التوقعات التنظيمية على العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة و الاداء المؤسسي (بعد الربحية) حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه توجد علاقة مؤثرة للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والاداء المؤسسي (بعد الربحية) وعلي مستوى العلاقة التفصيلية نجد انه لا يوجد اثر للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التزام الادارة العليا بالجودة والاداء المؤسسي (بعد الربحية) حيث بلغت نسبة بيتا(-0.795)ومستوى الدلالة (.1190)، كما لا يوجد تأثير موجب للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التركيز علي العمليات والاداء المؤسسي (بعد الربحية) حيث كانت قيمة بيتا (0.082) ومستوى دلالة (0.842) بينما يوجد تأثير موجب للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين مشاركة العاملين والاداء المؤسسي (بعد الربحية) حيث كانت قيمة بيتا (1.425) ومستوى دلالة (0.015)، بينما لا يوجد تأثير موجب للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التركيز علي العملاء والاداء المؤسسي (بعد الربحية) حيث كانت قيمة بيتا (-0.143) ومستوى دلالة (0.552) بينما يوجد تأثير موجب للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين التحسين المستمر والاداء المؤسسي (بعد الربحية) حيث كانت قيمة بيتا(-0.188) ومستوى دلالة(0.731)، وهذا يدل على أنه يوجد تأثير للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والاداء المؤسسي (بعد الربحية) كما في الجدول رقم (4-24).

جدول رقم (4-24): أثر التوقعات التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة

الموجهة والاداء المؤسسي (بعد الربحية)

النتيجة	بيتانموذج3	بيتانموذج2	بيتانموذج1	المتغير
	.512	.142	.249	التزام الادارة العليا
	.125	.208	.247	التركيز علي العمليات
	-.746-	-.099-	.075	مشاركة العاملين
	.212	-.018-	-.063-	التحسين المستمر
	.092	.101	.217	التركيز علي العملاء
	.254	.454		التوقعات التنظيمية
لم تدعم	-.795-			التزام الادارة العليا * التوقعات التنظيمية
لم تدعم	.082			التركيز علي العمليات * التوقعات التنظيمية
دعمت	1.425*			مشاركة العاملين * التوقعات التنظيمية
لم تدعم	-.143-			التحسين المستمر * التوقعات التنظيمية
لم تدعم	-.188-			التركيز علي العملاء * التوقعات التنظيمية
	.695	.662	.582	R2
	.483	.438	.338	Adjusted R
	.045	.099	.338	△R
	3.523	36.437	21.155	F change

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.05, \*p<0.10 Note: Level of significant:

## الفصل الخامس: نتائج و مستخلص الدراسة

### 0.5 مقدمة:

بعد تحليل البيانات في الفصل السابق يتناول هذا الفصل ملخص عام لعرض اهم النتائج المستخلصة من التحليل الاحصائي لهذه الدراسة ومناقشة النتائج علي ضوء البحوث السابقة ثم تم وضع الاثار النظرية والعملية المترتبة ووضع القيود وعرض جملة من التوصيات ومجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة واخيرا تم اجراء الاستنتاج العام للدراسة .

هدفت هذه الدراسة للتحقق من صحة قياس الأثر الذي تحدثه إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي ، كما تم دراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي . كما تم تحديد مجتمع الدراسة في المصانع العاملة بولاية الخرطوم وقد تم بناء الاسئلة البحثية لتحقيق اهداف الدراسة علي النحو التالي :

1. هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي؟
2. هل تعدل الثقافة التنظيمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي؟
3. هل يؤثر إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة على الأداء المؤسسي ؟
4. هل التركيز على العمليات يؤثر على الأداء المؤسسي؟
5. هل تؤثر مشاركة العاملين على الأداء المؤسسي؟
6. هل يؤثر التحسين المستمر على الأداء المؤسسي؟
7. هل يؤثر التركيز على العملاء على الأداء المؤسسي؟

وبناءً على مراجعة الأدبيات حددت هذه الدراسة المتغيرات التي تركز عليها وتشتمل على الجودة الشاملة وتحتوي على خمسة أبعاد وهي (التركيز إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة ، التركيز على العمليات ، مشاركة العاملين ، التحسين المستمر ، والتركيز على

العملاء ) والأداء المؤسسي ويحتوي على ثلاثة أبعاد وهي ( الإنتاجية ، رضا العملاء ، والربحية ) والمتغير المعدل ويحتوي على ثلاثة أبعاد وهي ( القيم ، المعتقدات والتوقعات التنظيمية).

تم الحصول على بيانات هذه الدراسة عن طريق توزيع عدد (256) إستبانة عن طريق العينة القصدية للمدراء بالمصانع العاملة بولاية الخرطوم وتم توزيع الإستبانات عن طريق اليد ويتم الإستلام بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الإستبانات المستردة (243) بنسبة (91.4%) من إجمالي الإستبانات الموزعة ، الإستبانات التي لم تسترد (22) إستبانة بنسبة (8.6%) بينما بلغ عدد الإستبانات الغير صالحة للتحليل (18) إستبانة بنسبة (7.7%) أما عدد الإستبانات الصالحة للتحليل فيساوي (216) إستبانة بنسبة (92.3%) من إجمالي الإستبانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الإستبانات وتعكس مدى إستجابة الباحثين ومدى وضوح عبارات الإستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية. قبل اجراء التحليل لاختبار الفرضيات اجري التحليل العملي الاستكشافي والتحليل العملي التوكيدي واختبار الموثوقية لضمان صلاحية المتغيرات . تم استخدام التحليل العملي الاستكشافي لاختبار صلاحية الابعاد المتعلقة بجميع متغيرات الدراسة واستخدم طريقة التدوير varimax لتحديد ابعاد المتغيرات البحثية واثارت النتائج الي ان العوامل المستخرجة لمتغيرات الدراسة لم تختلف عن التصورات الموضوعية ، كما واستخدم التحليل العملي التوكيدي للتأكد من صدق المقاييس المستخدمة واثبتت مؤشرات جودة النموذج ان المقاييس اتصفت بالصدق وان العوامل المستخرجة لمتغيرات الدراسة لم تختلف عن التصورات الموضوعية كما ورد في الدراسات السابقة .

تم الحصول على موثوقية القياسات التجريبية بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) أكدت نتائج تحليل الموثوقية أن جميع الابعاد التي استخرجت بعد اجراء التحليل العملي مستوى مرض من الموثوقية للمتغير المعدل القيم

التنظيمية والتوقعات التنظيمية واستبعد بعد من المتغير المعدل وهو المعتقدات التنظيمية كما بقيت ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كما هي .

## 1.5 مناقشة النتائج:

### 1.1.5 نتائج البيانات الأساسية:

اظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية ان نسبة الذكور فيها كانت (86.6%) من العينة . بينما شكلت الإناث نسبة (13.4%) من العينة ويرجع ذلك لطبيعة العمل الصناعي ، وكما يلاحظ أن الفئة العمرية من 36- 45 سنة شكلت اكبر نسبة من بين الفئات العمرية أما المستوى التعليمي لأفراد العينة يوضح التحليل أن حملة البكالوريوس يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (54.6%) من العينة، وذلك يفسر النسبة الأعلى لسنوات الخبرة التي يتمتعون بها والتي مثلت الفئة بين 6-10 سنوات النسبة الأكبر بينها والتي بلغت (32.9%). أما بالنسبة لعدد العاملين فإن معظم المصانع المبحوثة يتجاوز عدد العاملين فيها الـ 100 عامل بنسبة (36.1%) والذي يظهر أن حجم الشركة لا يؤثر في تبني إدارة الجودة الشاملة أما بالنسبة للمصانع المنافسة فإن (43.1%) من المصانع تواجه منافسة متوسطة حيث يواجه معظمها 10 منافسين فأكثر، أما فيما يتعلق بأعمار المصانع المبحوثة فإن (38.4%) منها تتراوح أعمارها بين 10-20 سنة مما يشير إلى مستوى الإستثمار الضعيف لعدد من المصانع في السنوات الأخيرة نظراً لارتفاع تكاليف الإنتاج أو وجود سلع منافسة من الخارج ، أما في مجال عمل المصنع فإن معظم المصانع تعمل في ( الصناعات الغذائية والهندسية والبتروكيمياويات ) ونسبة بسيطة تعمل في الدقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان ، أدوية عطور ومستحضرات تجميل ، تعبئة وطباعة وتغليف وجلود ومدايق وغزل ونسيج وملابس جاهزة).

كما اجري التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الأخرى وكانت كما يلي:

حيث اظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ان اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة كما يوضحها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، كما اظهر التحليل لابعاد المتغير المستقل ان الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي(3) مما يشير إلي ضعف أبعاد المتغير المستقل تحت الدراسة ، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الأبعاد أو الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: مشاركة العاملين ، التحسين المستمر ، التركيز على العملاء إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتركيز على العمليات. اما المتغيرات المعدلة اتي بعد القيم التنظيمية ثم التوقعات التنظيمية بمتوسطات وانحراف معياري اقل من الوسط الفرضي فكانت ضعيفة ، ومن جانب المتغير التابع أتي بعد رضا العملاء بأكبر متوسط حسابي يليه بعد الإنتاجية ثم الربحية.

## **5-1-2 الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي**

والتي تتفرع منها الفرضيات التالية:-

### **العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي / بعد الإنتاجية**

الغرض من إختبار هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والإنتاجية ، أشارت نتائج التحليل إلى دعم العلاقة الإيجابية بين إلتزام الإدارة العليا والإنتاجية ، كذلك لم تدعم العلاقة الإيجابية بين التركيز على العمليات والإنتاجية ، ودعمت العلاقة الإيجابية بين مشاركة العاملين والإنتاجية ، ولم تدعم العلاقة الإيجابية بين التحسين المستمر والإنتاجية ، بينما دعمت العلاقة بين التركيز على العملاء والإنتاجية . بالتالي دعمت هذه الفرضية جزئياً.

### **العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي / بعد رضا العملاء**

تم إختبار الفرضية التي تنص على أن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة ورضا العملاء وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنها لم تدعم العلاقة الإيجابية بين أربعة من أبعاد الجودة الشاملة وهي : إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة ، التركيز على العمليات ، مشاركة العاملين والتحسين المستمر وبين رضا العملاء ، بينما دعمت العلاقة الإيجابية بين التركيز على العملاء ورضا العملاء . وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئياً.

#### **العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي / بُعد الربحية**

في هذه العلاقة تم إختبار الفرضية التي تنص على أن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والربحية ، وكانت النتائج داعمة جزئياً لتؤكد وجود علاقة معنوية بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بُعد الربحية ، أما على مستوى العلاقة التفصيلية فقد أشارت النتائج إلى أنها دعمت العلاقة بين إلتزام الإدارة العليا بالجودة والربحية ، كما دعمت وجود علاقة إيجابية بين التركيز على العمليات والربحية ، ولم تدعم العلاقة الإيجابية بين مشاركة العاملين والربحية ، كما لم تدعم العلاقة بين التحسين المستمر والربحية بينما دعمت العلاقة بين التركيز على العملاء والربحية.

#### **- ملخص الفرضية الرئيسية الأولى:**

مما سبق نجد أن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي ، وقد إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عايش 2008) والتي تناولت أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات ، والتركيز على العملاء ) والتي توصلت إلى أن الأداء المؤسسي قد إرتفع نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات تحسين الربحية وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية ، ودراسة (Karoline& Anne 2013) والتي أكدت على وجود علاقة قوية بين بعدي التركيز على العملاء ودعم الإدارة العليا وبين كفاءة الأداء المؤسسي ، ودراسة ( Joan

2003) والتي توصلت إلى أن المنظمات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إرتفعت مستويات الأداء فيها .

**5-1-3 الفرضية الرئيسية الثانية : هناك أثر للمتغير المعدل ( الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي**

ركزت هذه الفرضية على أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها ( إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر والتركيز على العملاء) والأداء المؤسسي ( الإنتاجية، رضا العملاء والربحية) حيث إفترضت أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بينهما وتم إختبار هذه العلاقة من خلال الثقافة التنظيمية( القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية) وتتفرع منها الفرضيات التالية:

**هناك أثر للمتغير المعدل ( القيم التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (الإنتاجية):**

فيما يتعلق بأثر القيم التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي/ الإنتاجية لم تدعم العلاقة في أربعة محاور وهي: إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين والتركيز على العملاء بينما دعمت العلاقة في محور واحد وهو التحسين المستمر، مما يدل على أن هذه الفرضية دعمت جزئياً.

**1. هناك أثر للمتغير المعدل ( القيم التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (رضا العملاء):**

فيما يتعلق بأثر القيم التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي/ رضا العملاء لم تدعم العلاقة في الخمسة محاور المتمثلة في: إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين والتركيز على العملاء والتحسين المستمر، مما يدل على أن هذه الفرضية رُفضت.

2. هنالك أثر للمتغير المعدل ( القيم التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة

الموجهة والأداء المؤسسي (الربحية):

فيما يتعلق بأثر القيم التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي/ الربحية لم تدعم العلاقة في أربعة أبعاد وهي: التركيز على العمليات، مشاركة العاملين والتركيز على العملاء والتحسين المستمر بينما دعمت العلاقة في بُعد واحد وهو إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، مما يدل على أن هذه الفرضية دعمت جزئياً.

3. هنالك أثر للمتغير المعدل ( التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (الإنتاجية):

فيما يتعلق بأثر التوقعات التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي/ الإنتاجية لم تدعم العلاقة في أربعة أبعاد وهي: إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين والتحسين المستمر بينما دعمت العلاقة في بُعد واحد وهو التركيز على العملاء مما يدل على أن هذه الفرضية دعمت جزئياً.

4. هنالك أثر للمتغير المعدل ( التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (رضا العملاء):

فيما يتعلق بأثر التوقعات التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي/ رضا العملاء نجد أن التوقعات التنظيمية دعمت العلاقة في ثلاثة محاور وهي إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات والتركيز على العملاء بينما لم تدعم العلاقة في محورين وهما: مشاركة العاملين والتحسين المستمر مما يدل على أن هذه الفرضية دعمت جزئياً.

5. هنالك أثر للمتغير المعدل ( التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي (الربحية):

فيما يتعلق بأثر التوقعات التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي/ الربحية نجد أن التوقعات التنظيمية دعمت العلاقة في بُعد واحد وهو مشاركة العاملين ولم تدعم العلاقة في الأبعاد الأخرى مما يدل على أن هذه الفرضية دعمت جزئياً.

#### 2-5 مساهمات الدراسة:

#### 1-2-5 مساهمات علمية:

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من الإسهامات النظرية ، حيث أوضحت المساهمات النظرية للدراسة وجود علاقة إيجابية بين بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعض أبعاد الأداء المؤسسي فقد بيت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء) والإنتاجية. كما توصلت أيضا لوجود علاقة إيجابية بين التركيز على العملاء ورضا العملاء. وعلاقة إيجابية بين (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العمليات، التركيز على العملاء) والربحية.

كما توصلت الدراسة لمساهمة نظرية تفيد بعدم وجود علاقة إيجابية بين بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعض أبعاد الأداء المؤسسي حيث توصلت لعدم وجود علاقة إيجابية بين (التركيز على العمليات، التحسين المستمر) والإنتاجية. كذلك عدم وجود علاقة إيجابية بين (التزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) ورضا العملاء. أيضا عدم وجود علاقة إيجابية بين (مشاركة العاملين والتحسين المستمر) والربحية.

أيضا أدخلت الدراسة متغير مُعدل (الثقافة التنظيمية) ببعديها القيم والتوقعات التنظيمية وقد أشارت نتائج الدراسة لوجود أثر لبعده القيم التنظيمية على العلاقة بين بُعدالتوجه بالجود الشاملة (التحسين المستمر) وبعدهالإنتاجية كذلك وجود أثر للقيم التنظيمية على العلاقة بين بُعدإدارة الجود الشاملة الموجهة (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة)والربحيةبينما لا يوجد أثر لبعده القيم التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة بجميع أبعادها ويُعد رضا العملاء . كذلك عدم وجود أثر للقيم التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي في أبعاد (التركيز على العمليات، مشاركة العاملين والتركيز على العملاء) وكل من الإنتاجية والربحية و (إلتزام الإدارة العليا) والإنتاجية و ( التحسين المستمر) والربحية.

أما التوقعات التنظيمية فلها أثر على بعد (التركيز على العملاء) والإنتاجية و (إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات والتركيز على العملاء) ورضا العملاء و ( مشاركة العاملين) والربحية بينما لم تؤثر التوقعات التنظيمية على أبعاد (إلتزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر) والإنتاجية ولم تؤثر على بعدي ( مشاركة العاملين والتحسين المستمر) ورضا العملاء وأيضاً لم يكن لها تأثير على أبعاد ( إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، التركيز على العمليات والتركيز على العملاء) والتحسين المستمر) والربحية.

#### 2-2-5 مساهمات عملية:

أوضحت نتائج الدراسة أهمية الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المنظمات حيث بينت الدراسة ضرورة تعزيز مستوى معرفة المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة لتأثيرها الإيجابي والهام على الأداء المؤسسي والمتمثل في الربحية ، الإنتاجية ومستوى رضا العملاء عن المنتجات المقدمة. كما بينت الدراسة ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين بالمصانع العاملة بولاية الخرطوم بمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد دورات تدريبية حول أثرها على الأداء المؤسسي. كما خلصت نتائج الدراسة إلى أنه يجب على المصانع الإهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة ،لذلك لابد للإدارة العليا من خلق ودعم الثقافة في المصانع من أجل المحافظة على التنافسية ورفع وتحسين أداءها.

### 3-5 التوصيات:

توصي الدراسة بالآتي:

1. العمل على دراسة الأسباب المتعلقة بضعف وجود المنتجات السودانية في الأسواق العالمية وتذليل العقبات التي تواجه التصدير.
2. تلعب الدولة دور كبير في دعم وتطوير الأداء بالمصانع من خلال سن القوانين والتشريعات التي تشجع على الإستثمار.
3. تعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية عبر برامج البحوث المشتركة مما يعود بالمنفعة للطرفين.
4. توفير موارد كافية لعملية تطوير الأداء المؤسسي وتصميم نظام شامل ومتكامل لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر.
5. ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين بالمصانع العاملة بولاية الخرطوم بمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد دورات تدريبية حول أثرها على الأداء المؤسسي.
6. ضرورة تفعيل التعاون بين الإدارة العليا والعاملين في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
7. عمل المزيد من الدراسات حول واقع إدارة الجودة الشاملة بالمصانع العاملة بولاية الخرطوم.
8. ضرورة الإهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة لتأثيرها الإيجابي والهام على الأداء المؤسسي والمتمثل في الربحية ، الإنتاجية ومستوى رضا العملاء عن المنتجات المقدمة.
9. تلعب الثقافة التنظيمية السائدة دور كبير في تعزيز التوجه بالجودة الشاملة لذلك لابد للإدارة العليا من خلق ودعم الثقافة في المصانع من أجل المحافظة على التنافسية وتحسين أداءها.

10. الحرص على تطوير الثقافة التنظيمية بالمصانع العاملة بولاية الخرطوم من أجل زيادة قوتها ، فالمنظمة ذات الثقافة القوية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات في سعيها نحو التطور.
11. تعزيز مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد.
12. العمل على تصحيح مفهوم المديرين فيما يتعلق بالجودة فالجودة لا تمثل قراراً فنياً إنتاجياً فقط بقدر ما تمثل قراراً تسويقياً كذلك مفهوماً شاملاً يتعلق بأداء المصنع ككل.
13. ضرورة الإهتمام بإدارة رأس المال البشري بإعتبارة أهم الموارد والقادر على رفع كفاءة الأداء وتحسينه.

#### 4-5 محددات الدراسة:

- تم إجراء الدراسة على عينة من مديري المصانع التي تعمل في قطاعات مختلفة.
- واجهت الدراسة صعوبات كبيرة في توزيع الإستبانة وجمعها من المبحوثين.
- لقد تم أخذ بيانات الدراسة مرة واحدة.
- تم إستخدام أداة الإستبانة فقط لجمع بيانات العينة ولم تستخدم أي أداة أخرى بجانب الإستبانة وهي أداة تعاني من العديد من أوجه القصور المتعلقة بتردد المنظمات في إعطاء الإجابات أو قد تحتاج بعض الأسئلة إلى توضيح أو إزالة الغموض عنها (سيكاران 2006).

#### 5-5 مقترحات لدراسات مستقبلية

- تم إجراء الدراسة على عينة من مديري المصانع التي تعمل في قطاعات مختلفة فيمكن لدراسات مستقبلية التركيز على قطاعات معينة (الأدوية / الغذائية ..... وهكذا).

- هذه الدراسة تناولت أثر التوجه بالجودة الشاملة على الأداء المؤسسي وأختبرت أثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بينهما فيمكن لدراسات مستقبلية بإدخال متغيرات أخرى ربما يكون هناك تأثير أكبر كما يمكن إجراء دراسة مشابهة في قطاعات أخرى (خدمية).
- يمكن إجراء دراسة عن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي بإستخدام متغيرات أخرى لم تؤخذ في الدراسة.
- تم جمع البيانات بإستخدام الإستبانة ولما لها من عيوب يمكن توصي الدراسة بإجراء مقابلات شخصية للحصول على نتائج أكثر دقه.
- تم في هذه الدراسة أخذ البيانات مرة واحدة فيمكن لدراسات مستقبلية أخذ البيانات على فترات متعددة.

#### 5-6 الخلاصة:

هذه الدراسة محاولة للتعرف على إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي ودراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بينهما حيث طبقت هذه الدراسة علي عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة ولتحقيق ذلك تم تصميم اداة الدراسة (الاستبانة ) وتكون مجتمع الدراسة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم . وقد اجريت الدراسة علي عدد 256 مصنع عامل بولاية الخرطوم . تم التأكد من الصدق عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي الذي نتج عنه حذف بعد من أبعاد المتغير المعدل، تمت الإجابة علي اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها عن طريق استخدام برنامج SPSS . أشارت الدراسة إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها الكبير على أداء المصانع موضوع الدراسة خاصة فيما يتعلق بجوانب الربحية ، الإنتاجية ورضا العملاء ، كما أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع والمصادر العربية:

1. سليمان، الرشيدة(2017)، أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم،دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. بركات ، منال (2007) ، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بقطاع غزة ، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة.
3. موسى، أحمد (2006)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان- دراسة نموذج شركة البنبان في الفترة من 1995-2004 ،دراسة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4. مزغيش، عبد الحليم(2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الجزائر.
5. العيد ، ختيم (2009) ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة ، جامعة بوضياف ، الجزائر .
6. الطيطي ، خضر(2011) : إدارة وصناعة الجودة - مفاهيم إدارية وتقنيه وتجاريه في الجودة ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
7. الوادي وعبد الله و محمود ، محمود وعبد الله وبلال(2012) : إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

8. إبراهيم ، مصطفى (بدون تاريخ): المعجم الوسيط ، دار الدعوة للنشر والتوزيع ، تركيا.
9. الفيروزآبادي ، محمد (1994) : القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر ، بيروت - لبنان.
10. الفيومي ، أحمد (2008) : المصباح المنير ، دار الحديث للطباعة والنشر ، القاهرة - مصر .
11. ابن منظور، محمد (1992) : لسان العرب ، دار إحياء التراث الإسلامي للنشر والتوزيع ، بيروت - لبنان .
12. الطائي وآخرون (2009) : نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
13. بوكميش، لعلي (2011) : إدارة الجودة الشاملة وآيزو 9000 ، دار الريادة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
14. الحداد ، عواطف (2009) : إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان - الأردن.
15. المقلي وإدريس (2006)، عمر أحمد عثمان و عبد الله عبد الرحيم، إدارة الجودة الشاملة منشورات جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم.
16. عايش ، شادي (2008) ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة.
17. السروي ، أحمد (2014) : تطبيقا إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر.

18. العزاوي، محمد عبد الوهاب (2004)، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة.
19. سرحان ، فتحي (2012) : إدارة الجودة الشاملة والإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة ، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر .
20. محمد علي ومحمد نور، النعيم وأروى (2008) : إدارة الجودة الشاملة المفاهيم الأساسية والأدوات والوسائل ، هيئة الخرطوم للصحافة والنشر ، الخرطوم.
21. محمد نور ، أروى (2008) : إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأدوات والوسائل آيزو 9000 وآيزو 14000 ، شركة مطابع السودان للعملة ، الخرطوم.
22. المحياوي، علوان(2005)، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
23. مجيد والزيادات، سوسن ومحمد (2007): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
24. النعيمي وآخرون(2009) : إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
25. إيفان ودين ، جيمس وجيمس ، تعريب سرور علي إبراهيم سرور (2009) : الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية ، دار المريخ للنشر ، الرياض.
26. البكري ، سونيا (2004) : إدارة الجودة الكليه ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
27. العالم ، فتحي (2010) : نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية تطبيقية.
28. توفيق، محمد(2003)، التسويق وتدعيم القوى التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

29. بن سعد، خالد عبد العزيز (1997): إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات على القطاع الصحي) ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض.
30. حمود ، خضير (بدون تاريخ) : إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
31. رضوان ، محمود (2012): إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة.
32. كوهيت، ستيفن وآخرون(1997)، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
33. السامرائي ، برهان الدين (2012) ، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة ، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
34. الصرايرة والعساف ، خالد وليلى (2008) ، العنوان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد (1).
35. جودة ، محفوظ (2009): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
36. فيصل ، لمى (2009) ، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة تشرين ، كلية الإقتصاد.

37. عبد المحسن، توفيق(2001)، مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة وآيزو 9000، دار الفكر العربي، القاهرة.
38. عقيلي ، عمر وصفي (2009) : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.
39. القحطاني ، عبد الخالق (2011) ، مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الأمنية ، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية .
40. الجبوري ، ميسر (2010) ، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض.
41. العزاوي، محمد(2005)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
42. الطويل وآغا، أكرم أحمد وأحمد عوني (2010)، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل ، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن (جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة).
43. بشير، محمد(2014)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إجراءات الشراء والتخزين في القطاع الحكومي، دراسة على وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة - ولاية الخرطوم، دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
44. العوفي ، محمد (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية.

45. المدهون (1995)، موسى توفيق الجزراوي إبراهيم ، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان ، الأردن.
46. المقلبي، عمر أحمد عثمان(2002)، الإدارة الإستراتيجيه، شركة مطابع السودان للعملة المحدوده، الخرطوم.
47. مصطفى، محمد علي(2003)، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة،رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
48. جيرالد وروبرت،جرينبرج وبارون(2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
49. الحلايلة وهمشري، إيمان عبد الرحيم وعمر أحمد(2015)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها مج42، العدد1.
50. عيساوي ، وهيبه (2011) ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأشخاص شبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار ، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في حوكمة الشركات ، جامعة أبوبكر بلقايد - تلمسان (الجزائر).
51. بروش وهدار، زين الدين ولحسن(2007)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، أبحاث إقتصادية وإدارية العدد الأول.
52. حريم ، حسين (1997)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
53. عبد الإله ، سمير (2006) ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة

- مقارنة دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة .
54. حريم، حسين(2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان.
55. العميان، محمد سلمان(2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
56. صديقي ، أمينة (2013) ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة ، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
57. عاشوري، إبتسام (2015) ، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجفلة ، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
58. عكاشة ، أسعد (2008) ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات paltel في فلسطين دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة.
59. العاجز، محمد (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظة غزة- دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة.
60. الدجني، إياد (2011)، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي- دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية (مناهج وطرائق التدريس)، جامعة دمشق.

61. السالم، مؤيد(2002)، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم الكتاب الحديث، عمان.
62. القريوتي، محمد (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
63. مصطفى، إبراهيم(1997)، المعجم الوسيط، دار الدعوة د.ت، دط القاهرة.
64. المصري، أحمد(1997)، الحكم الشرعي ومصادره، دار الجيل، بيروت.
65. نورين، إبراهيم(2009)، علم أصول الفقه، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم.
66. حسن، فلاح (2000)، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها مدخلها عملياتها المعاصرة - دار وائل للنشر، عمان ، الأردن.
67. عبد المحسن، توفيق محمد(1997)، تقييم الأداء مدخل جديد لعام جديد، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر.
68. فرحات، السعيد جمعة(2000)، الأداء المالي لمنظمات الأعمال التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر،الرياض.
69. عبد الله، عقيل جاسم(1999)، تقييم المشروعات ، دار مجدلاوي ،عمان.
70. بن عبود، علي أحمد ثاني (2009)، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض).
71. بوجحيش، خالدية (2010)، تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر.
72. الراشد، محمد بن عبد العزيز(2011)، إدارة الجودة الشاملة- دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج7 ، ع2.

73. صابر وخفاجة، فاطمة ومرفت(2002)، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، الإسكندرية، مصر.
74. سيكاران، أوما(2006)، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
75. مشنان، بركة (2016)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة جامعة لخضر (باتنة) ، دكتوراه، جامعة لخضر، الجزائر.
76. محمد (2017)، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية، دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير، دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
77. محمد ، عبد الكريم (2012)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية، دراسة ميدانية على شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية، دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

#### المصادر باللغة الإنجليزية:

1. Garg &Others (2013), The quest for excellence : A case study of TQM practice in tata steel , international journal of management Issn 2277-4637,VOL3, NO1 June.
2. Dilworth, James(1996), Operation Management, newyork, Mc. Graw Hill.Book Company.
3. Fread & Pesi,Appiah &Amaria(2013), Linkage between TQM and Organizational Survival in manufacturing companies in china, International Journal of business and social sciences, VOL 4, NO 10, August.

4. June & Vicente (2006), Human aspect in quality management context and their affects on performance, International Journal of Human Resource Management, ISSN 1466-4399, March.
5. Kaynak, Hale(2003), The Resource Advantage Theory of competition: Dynamics Path dependence and Evolutionary processes, Journal of Marketing.
6. Vadi eta (2002), Cllectivisim & its Consequences for Organizational Culture, University of Tartu Faculty of economics and Business Adminstration.
7. Hand & Plowman, Max & Brian( without date), Quality management hand book , published with association with the chartered institute of management accountant.
8. Juran,Joseph (1997) , jurans quality hand book , MC –Hill – new York.
9. Pekar, Jack (1995), total quality management guiding principles for application, American society for testing and material (ASTM) publisher.
- 10.Naidu & Babu, NVR & KM (2006), Total Quality Management, New age International Publishers.
- 11.Oakland (2003), Total Quality Management – text with cases, Butter worth Heinemann Oxford.
- 12.Oakland, Johns (2004), Oakland on Quality Management, printed and in Great Britain.
- 13.Griffith, Danielle(2013), The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Organizational Commitment Within sems in Suriname, With Job Satisfaction as Amediator, FHR lim a po Institute for Social Studies – Maastricht School of Management.
- 14.Karoline & Anne (2013) The Effects of Total Quality Management Critical Success Factors on Organizational Performance, Aarhus University.

15. Brown (2004), The Relationship between Total Quality Management Practices and Quality Performance and the Role of Formal (TQM) programs: an Australian empirical study.
16. Jonas Hansson (2003), Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance Investigation with Focuses on small Organization, Lulea University of Technology.
17. Shams (2002), Soft TQM, Hard TQM and organizational performance relationship an empirical investigation.
18. Rashed S. Aljalalma (2012), Impact of Organization culture On TQM Implementation barriers –Brunel University – London.
19. Mohammed (2010), a study of the significance of organizational culture for the successful implementation and operation of TQM –A comparative study between Iran and UK – University of Hudders Field.
20. Madhu (2005), Total quality management as the basis for organizational transformation of Indian Railways, thesis for Doctor of Business Administration, graduate collage of management, Southern Cross University, Lismore, Australian.
21. Richard & David & Neal (2000), Total quality Management and sustainable competitive advantage, Journal of Quality Management , 5 (2000).
22. 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.
23. Lakhe & Mohanty (1994), Total Quality Management Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No. 9.
24. Taleghani & Others (2013), The Effect of Total Quality Management (TQM )on Organization Performance the Mediation of Market Orientation (Case Study Insurance

- Companies City of Rasht) Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business VOL 5, NO 6, October.
25. Churchill,G.A (1979), Aparadigm for developing better measure of marketing constructs, Journal of marketing resarch, VOL 16.No 2.pp.64-73.
  - 26.Hair, J.F,Anderson,R.E,Tatham,R.L and Black,w.c (1998), Multivariate Data Analysis,NJ: Prentice-Hall,inc,p.10.
  - 27.Adediran (2008), Total Quality Management – A test of the effect of totalquality management on performance and stakeholder satisfaction.
  - 28.Ingram&Other , Effective Performance Management The team work Approach Considerd, Management service Quality, VOL 6, p.p 38-42.
  - 29.Gundogan & Kay (1996), Total Quality Management : Away Towards Total Integration Total Quality Management 4ed p. 379.
  - 30.Hunt & Morgan(1996), The Resource Advantage Theory Of Competition : Dynamics Path Dependences and Evolutionary Process , Journal of marketing.
  - 31.Goetch & Stanely (2003), Quality Management Introduction to Total Qulaity Management for Production, Processing and Services 4<sup>th</sup> ed, Pearson Custom Publishing p.4.

---

ملحق رقم (1): إستمارة الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
الدراسات العليا  
كلية الدراسات التجارية  
قسم إدارة الأعمال  
(إستمارة إستبيان)

السيدة/.....المحترم/ة  
تحية طيبة وبعد:

تضع الدارسة بين أيديكم هذا الإستبيان المُعد لجمع البيانات حول دراسة بعنوان (إدارة الجودة الشاملة الموجهه وأثرها على الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير معدل دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم)، وهذه الدراسة متطلباً لإستكمال الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

أأمل بتعاونكم وتقديم المعلومات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة ، التي نهدف من خلالها تحديد الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في تعزيز أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي مما يساهم بالإرتقاء بمؤسساتنا الوطنيه (خاصة القطاع الصناعي ) إلى المستوى المتميزوالأداء المطلوب.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومهنيه في مجال عملكم ، وبحكم موقعكم الوظيفي المتعلق بموضوع الرسالة ، فإن الدارس يرجوكم بالتكرم والإطلاع على فقرات هذا الإستبيان بعناية وإجابة جميع أسئلتة بموضوعية ومهنية عاليه ، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الإحترام والتقدير

الدارسة/ معالي عباس الشريف

رقم الهاتف: 0905777172

أرجو الإجابة على جميع الأسئلة الواردة بمحور الإستبانة بإستخدام العلامة (√) أمام كل ما يطابق وجهة نظركم.

القسم الأول

البيانات الشخصية والوظيفية:

1. النوع  ذكر  أنثى

2. المسمى الوظيفي:  مدير عام  مدير إدارة  رئيس قسم  أخرى

3. العمر:  35 سنة وأقل  36-45  46-55  أكبر من 55

4. المؤهل العلمي:  ثانوي  جامعي  فوق الجامعي  أخرى

5. سنوات الخبرة:  سنوات وأقل  10  16  1 فأكثر

بيانات عن المصنع:

6. عدد العاملين بالمصنع:

أقل من 50  50-100  أكثر من 100

7. عدد المنافسين في السوق:

أقل من 5  5 وأقل من 10  10 فأكثر

8. عمر المصنع:

أقل من 10 سنوات  10 وأقل من 20  20 وأقل من 30  30 فأكثر

9. قطاع عمل المصنع:

غذائية  غزل ونسيج وملابس جاهزة  بتروكيماويات

زيوت وصابون  دقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان  صناعات

هندسية

أدوية و عطور ومستحضرات تجميل  تعبئة وطباعة وتغليف  جلود

ومدابع

### المحور الأول : إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة

الرجاء وضع علامة (√) تحت قوة الإلتفاق التي تتناسب مع وجهة نظرك في العبارة المذكورة:

الرقم	الفقرات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشده
1	لدى المصنع خطة واضحة حول الجودة				
2	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات				
3	تقوم الإدارة بتدريب مختلف المستويات الإدارية المختلفة لتدعيم إلتزامها بالجودة				
4	تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها في تسبير أعمالها				
5	تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة				
6	تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة				
7	تعمل الإدارة جاهدة كي تكون منتجاتها متميزة				

### المحور الثاني : التركيز على العمليات

الرجاء وضع علامة (√) تحت قوة الإلتفاق التي تتناسب مع وجهة نظرك في العبارة المذكورة:

الرقم	الفقرات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشده
1	يتم تحديد عمليات الإنتاج اللازمة لتحقيق الأهداف				
2	يقوم المصنع بتحديد مدخلات ومخرجات العمليات وقياسها				
3	يتم تقييم تأثير نتائج عمليات التصنيع على مجموعة المستفيدين من المنظمة				
4	يتم تحديد مسؤولية إدارة العمليات الإنتاجية				

5	توجد أساليب لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم المنتجات				
6	وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية				
7	في مصنعكم يتم إلغاء الأنشطة غير الضرورية				

### المحور الثالث: مشاركة العاملين

الرجاء وضع علامة (√) تحت قوة الإتفاق التي تتناسب مع وجهة نظرك في العبارة المذكورة:

الرقم	الفقرات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشده
1	يتم تشكيل فرق عمل لإنجاز أهداف محددة				
2	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم				
3	هنالك تشجيع للعمل الجماعي في المصنع				
4	يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها				
5	تشجع إدارة المصنع العاملين على المشاركة في عملية إتخاذ القرار				
6	يشارك العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة				
7	تقوم إدارة المصنع بتشجيع المبادرات الإبداعية				

### المحور الرابع: التحسين المستمر

الرجاء وضع علامة (√) تحت قوة الإتفاق التي تتناسب مع وجهة نظرك في العبارة المذكورة:

الرقم	الفقرات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشده
1	يحرص المصنع على التحسين المستمر على نظام الإنتاج .				
2	يسعى المصنع لتحسين المنتجات بشكل مستمر				
3	تحرص إدارة المصنع بشكل مستمر على تقليل الفجوة بين توقعات المستهلك و الجودة الفعلية المقدمه له.				
4	لدى المصنع خطة متكاملة لتطوير المنتجات.				
5	تتظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء من متطلبات الجودة				
6	تسعى إدارة المصنع لتحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتجات				
7	يتبنى المصنع الأساليب العلمية لأغراض تحسين الجودة				

### المحور الخامس : التركيز على العملاء

الرجاء وضع علامة ( √ ) تحت قوة الإتفاق التي تتناسب مع وجهة نظرك في العبارة المذكورة:

الرقم	الفقرات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشده	لا أوافق
1	يتم إظهار الإهتمام بإحتياجات العملاء					
2	لدى المصنع نظام يسمح بمعرفة مدى رضا العملاء					
3	تهتم إدارة المصنع بدراسة رغبات العملاء					
4	تقوم إدارة المصنع بمتابعة شكاوى العملاء بصورة مستمره					
5	تعتبر إدارة المصنع تحقيق رضا العملاء من أهم أهدافها					
6	تعتقد إدارة المصنع أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء					
7	يحرص المصنع على حُسن معاملة العملاء					

### المحور السادس : الثقافة التنظيميه

الرجاء وضع علامة (√) تحت قوة الإتفاق التي تتناسب مع وجهة نظرك في العبارة المذكورة:

الرقم	الفقرات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشده	لا أوافق
1/ القيم التنظريه						
1	تنظر إدارة المصنع إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد					
2	يحافظ العاملين على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز الأعمال					
3	لدى الموظفين القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة					

					يتمتع العاملون بالدافعية المطلوبة لتحقيق أهداف المصنع	4
					يقوم العاملون بأداء المهام والواجبات حيث يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية	5
الرقم	الفقرات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشده	لا أوافق بشده
2/ المعونات التشغيلية						
					توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرار	1
					يعتقد العاملون بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام بالجودة المطلوبة	2
					يعتقد العاملون بضرورة زيادة حجم المكافآت الممنوحة لهم	3
					يتوفر لدى العاملين الإعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية	4
					تحتترم إدارة المصنع المعتقدات الدينية للعاملين	5
الرقم	الفقرات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشده	لا أوافق بشده
3/ التوقعات التشغيلية						
					يوفر المصنع الأمان الوظيفي للعامل طالما أنه ملتزم بالقوانين واللوائح الداخلية للمصنع	1
					يتوقع الرؤساء بأن يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية	2
					تسعى إدارة المصنع لتلبية ما يتوقعة العامل (علاوات ، حوافز ومكافآت)	3
					يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات المتوقعة منهم	4

### المحور السابع: الأداء المؤسسي

الرجاء وضع علامة (√) تحت قوة الإتفاق التي تتناسب مع وجهة نظرك في العبارة المذكورة:

الرقم	الفقرات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
<b>1/ الإنتاجية</b>						
1	يتسم الأداء العام للمصنع بالكفاءة					
2	تسعى إدارة المصنع لتوفير الكوادر الكفؤة					
3	تعتمد إدارة المصنع على برامج تدريبية للإرتقاء بمستويات الأداء					
4	يتوافر لدى المصنع التقنيات الحديثة اللازمة					
الرقم	الفقرات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
<b>2/ رضا العملاء</b>						
1	توجد شكاوى كثيرة من قبل العملاء					
2	توجد سلع قام العملاء بإسترجاعها					
3	يقوم العملاء بتكرار الشراء لسلع معينه					
4	تتواجد السلع في أماكن قريبه من المستهلكين					
5	يتم توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب					
6	تحرص إدارة المصنع على تحقيق الرضا الكامل لزيائنها من خلال المنتجات المقدمة					
الرقم	الفقرات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
<b>3/ الربحية</b>						
1	يُظهر المصنع نتائج إيجابية في الحصيلة المالية					
2	لدى المصنع قدرة تنافسية عالية					
3	يحقق المصنع نتائج إيجابية في حجم الحصص السوقية					
4	يتم إستغلال الموارد المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف					

ولكم خالص الشكر

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء المحكمين

الإسم	مكان العمل
بروفسير. بكري الطيب	جامعة التقانة
د. صديق إبراهيم بلل	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. عبد الله عبد الرحيم إدريس	جامعة النيلين
د. كباشي حامد نور الدين	جامعة النيلين
د. محمد عبد الرحمن محمد عثمان	جامعة قاردين سيتي
د. الطاهر محمد أحمد	جامعة النيل الأزرق
د. ميرغني هاشم محمد	الجامعة الأهلية

الملحق رقم (3): تحليل بيانات الدراسة الميدانية

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	187	86.6	86.6	86.6
Valid انثي	29	13.4	13.4	100.0
Total	216	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 35 سنة	38	17.6	17.6	17.6
Valid 35-45 سنة	100	46.3	46.3	63.9
45-55 سنة	57	26.4	26.4	90.3
55 سنة فأكثر	21	9.7	9.7	100.0
Total	216	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	12	5.6	5.6	5.6
Valid جامعي	118	54.6	54.6	60.2
فوق الجامعي	82	38.0	38.0	98.1
اخرى	4	1.9	1.9	100.0
Total	216	100.0	100.0	

### سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	34	15.7	15.7	15.7
Valid 5-10 سنوات	71	32.9	32.9	48.6
Valid 11-16 سنة	58	26.9	26.9	75.5
Valid 17 سنة فأكثر	53	24.5	24.5	100.0
Total	216	100.0	100.0	

### عدد العاملين بالمصنع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 50	65	30.1	30.1	30.1
Valid 50-100	73	33.8	33.8	63.9
Valid 100 عامل فأكثر	78	36.1	36.1	100.0
Total	216	100.0	100.0	

### عدد المنافسين في السوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5	32	14.8	14.8	14.8
Valid 5-10 منافسين	91	42.1	42.1	56.9
Valid 10 منافسين فأكثر	93	43.1	43.1	100.0
Total	216	100.0	100.0	

### عمر المصنع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 10 سنوات	85	39.4	39.4	39.4
Valid 10 وأقل من 20 سنة	83	38.4	38.4	77.8
Valid 20 سنة وأقل من 30	32	14.8	14.8	92.6
Valid 30 سنة فأكثر	16	7.4	7.4	100.0
Total	216	100.0	100.0	

## Frequencies

## Statistics

### قطاع عمل المصنع

N	Valid	217
	Missing	0
	Mean	4.16
	Std. Deviation	2.358

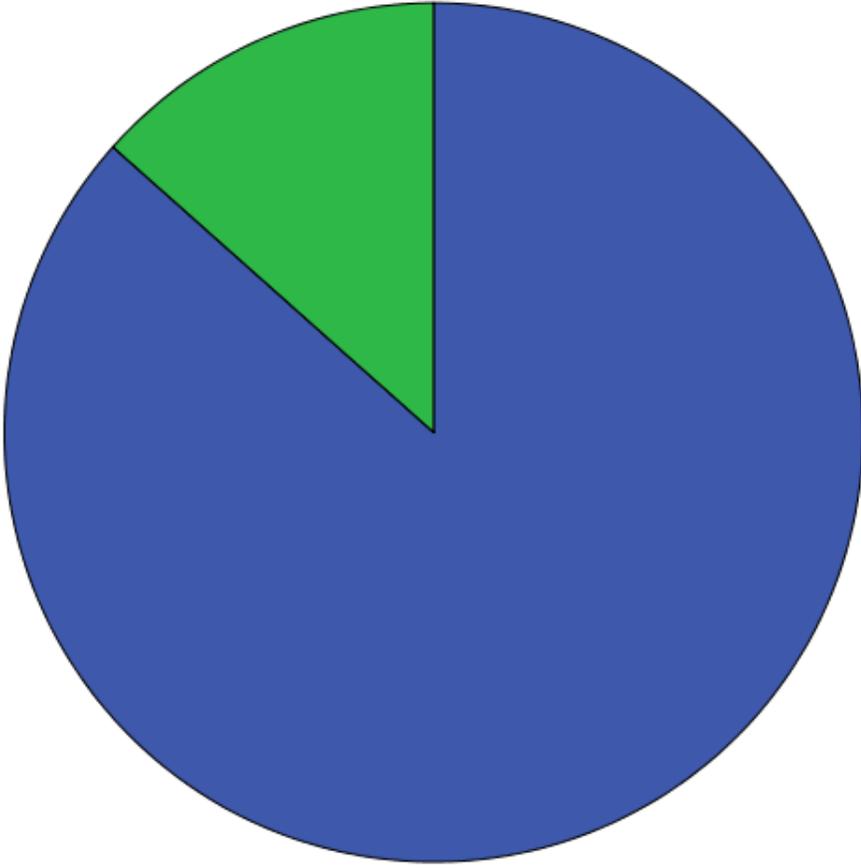
### قطاع عمل المصنع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غذائية	44	20.3	20.3	20.3
	غزل ونسيج وملابس جاهزة	7	3.2	3.2	23.5
	بتر وكيمويات	61	28.1	28.1	51.6
	زيوت وصابون	10	4.6	4.6	56.2
	دقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان	6	2.8	2.8	59.0
	صناعات هندسية	60	27.6	27.6	86.6
	ادوية و عطور ومستحضرات تجميل	10	4.6	4.6	91.2
	تعبئة وطباعة وتغليف	10	4.6	4.6	95.9
	جلود ومدابغ	9	4.1	4.1	100.0
	Total	217	100.0	100.0	

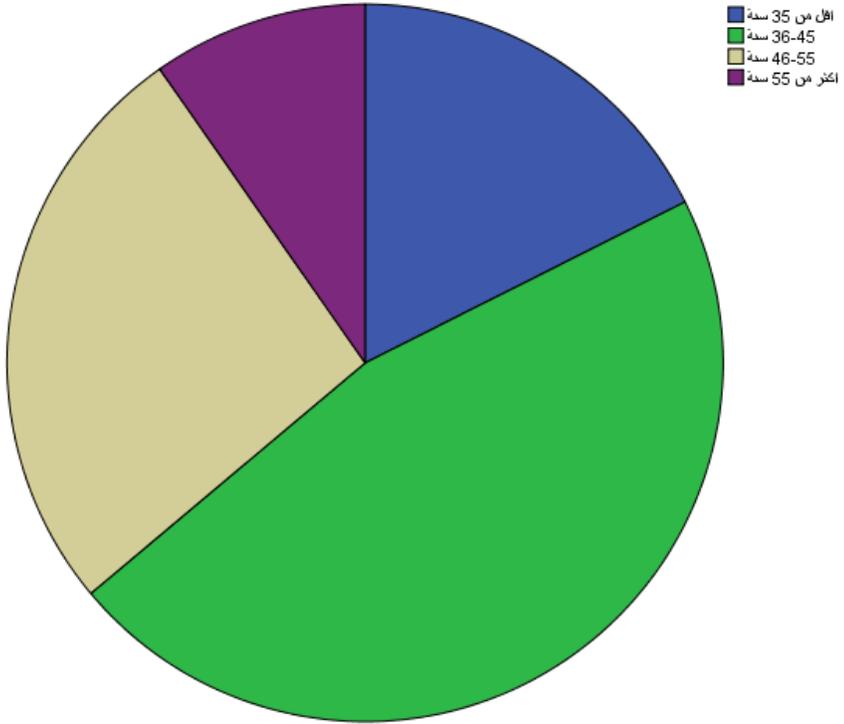
## Pie Chart

الجنس

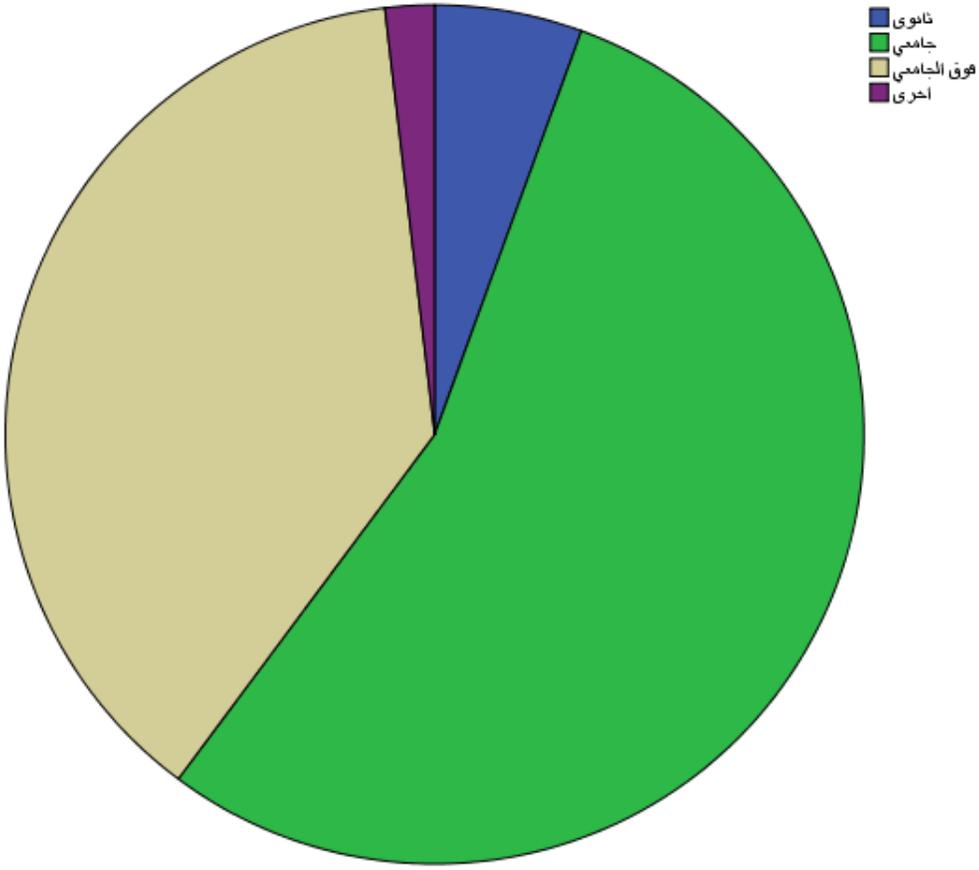
ذكر  
انثى



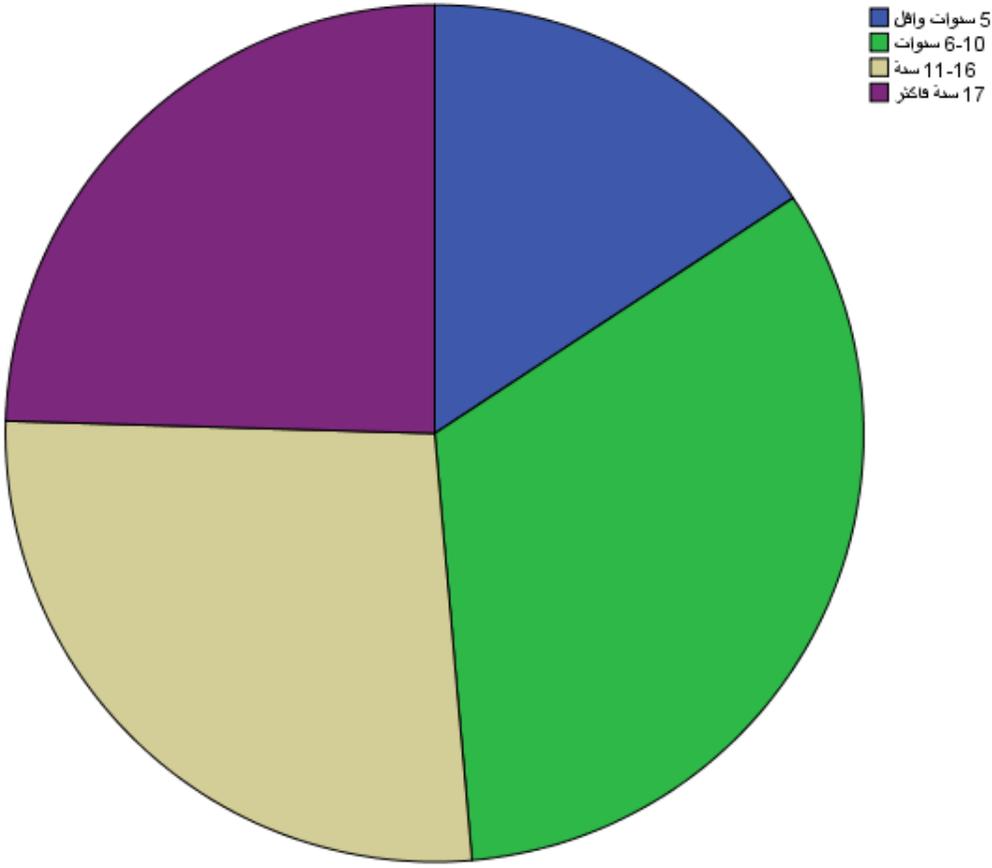
العمر



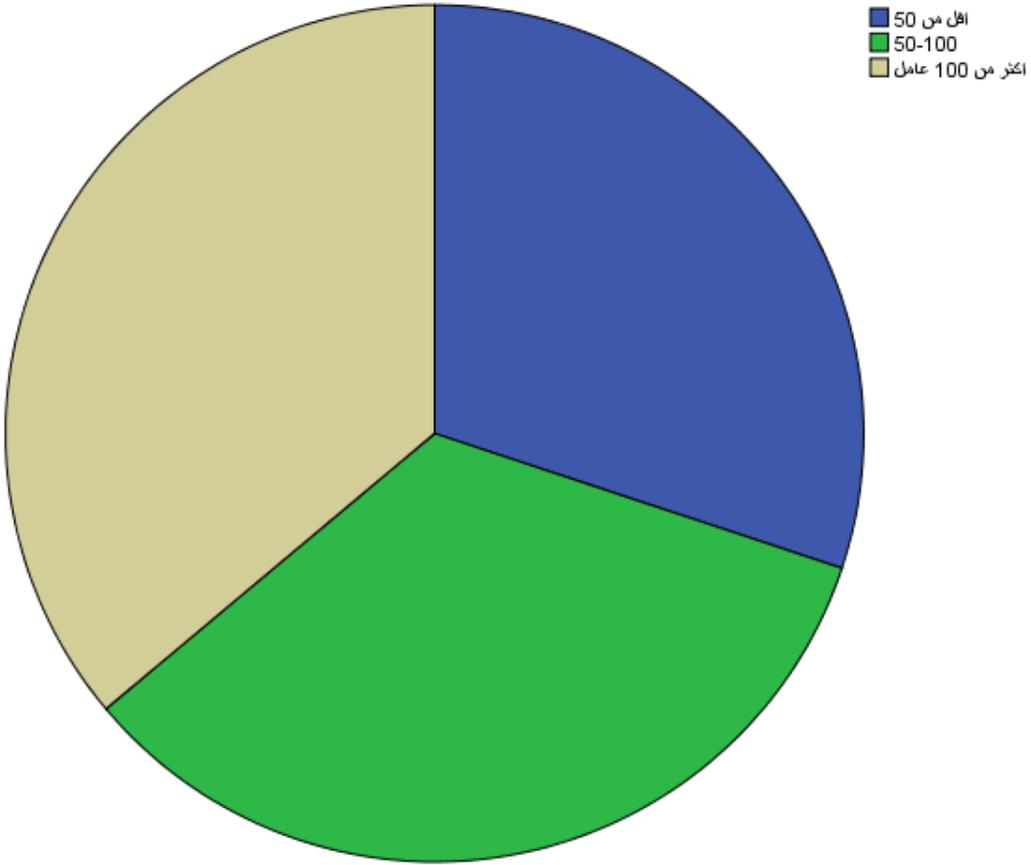
المؤهل العلمي



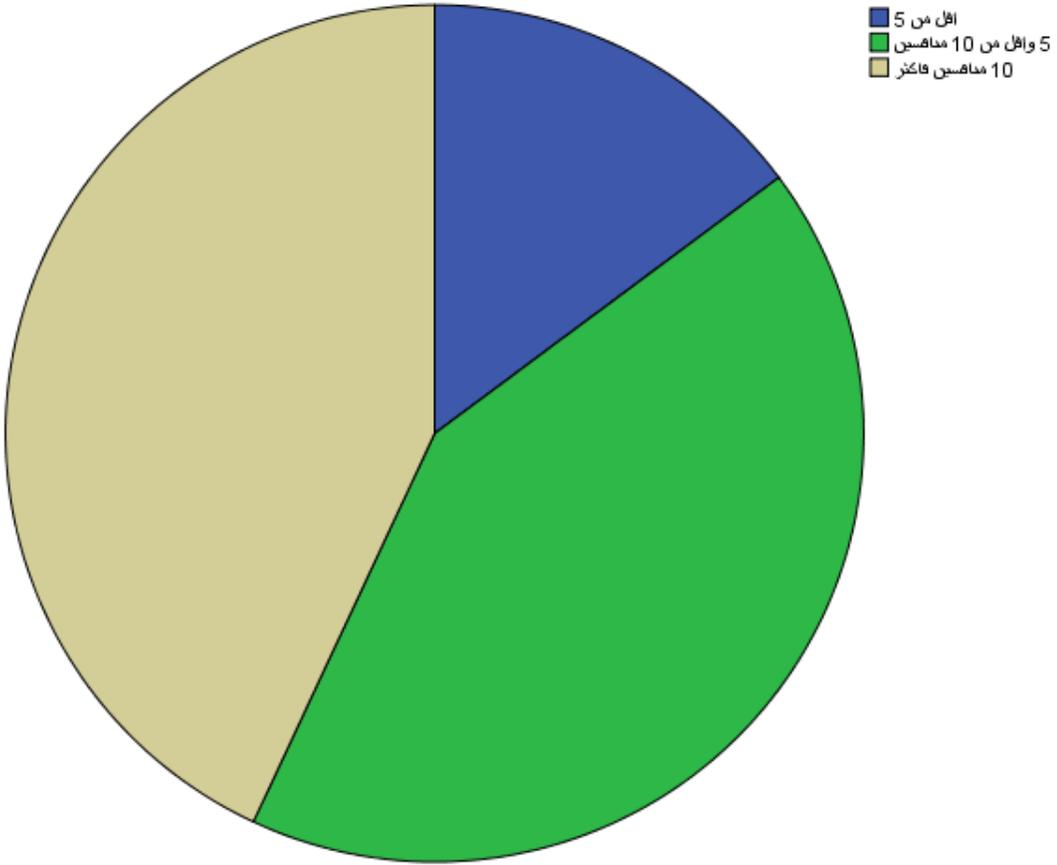
سنوات الخبرة



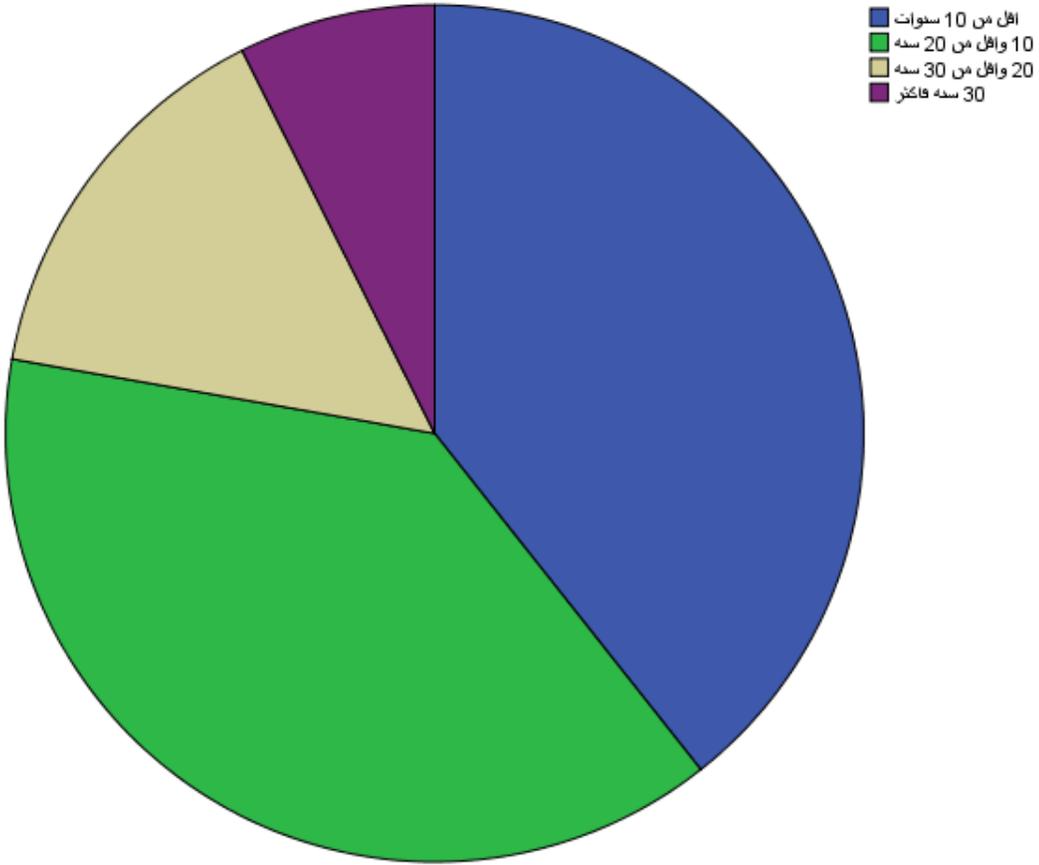
عدد العاملين بالمصنع



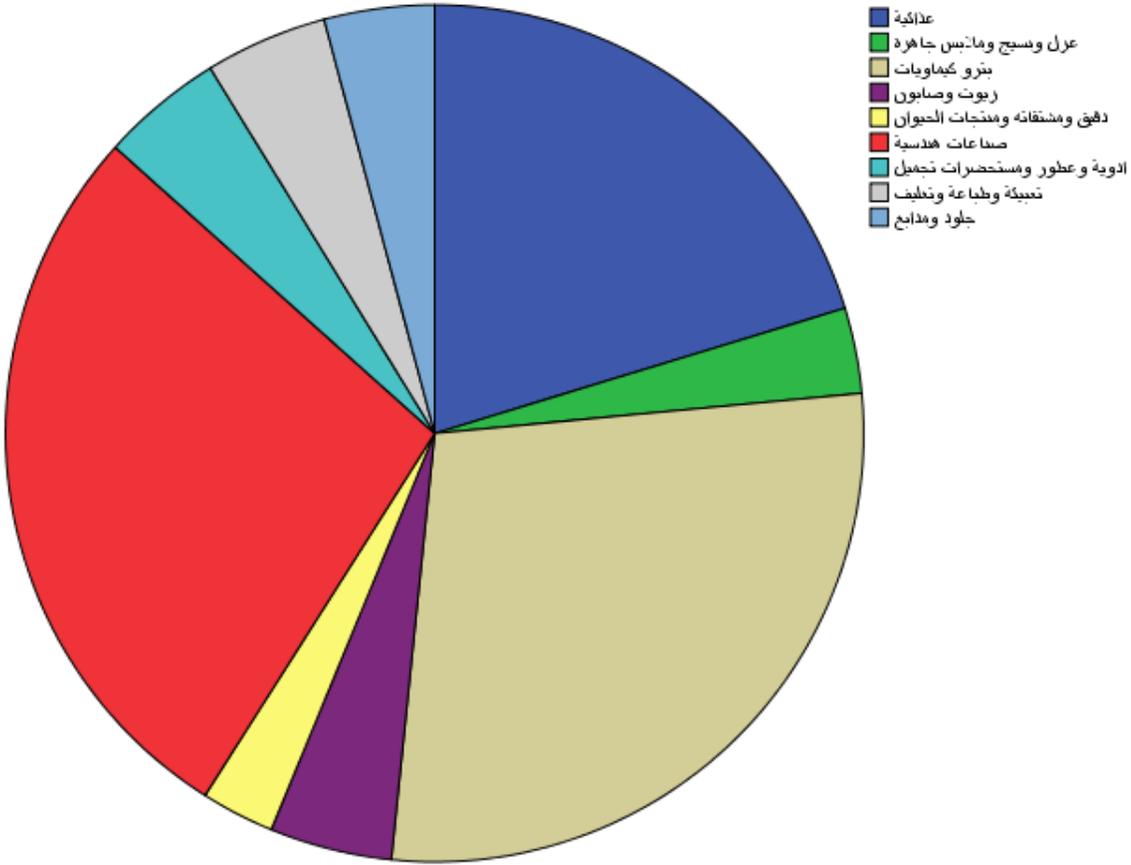
عدد المنافسين في السوق



عمر المصنع



### قطاع عمل المصنع



### التحليل العائلي الاستكشافي للمتغير المستقلادارة الجودة الشاملة التدوير الاول

#### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.894
Approx. Chi-Square	5045.781
Bartlett's Test of Sphericity	Df 595
	Sig. .000

## Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.659
A2	1.000	.662
A3	1.000	.648
A4	1.000	.644
A5	1.000	.758
A6	1.000	.790
A7	1.000	.744
B1	1.000	.712
B2	1.000	.794
B3	1.000	.631
B4	1.000	.644
B5	1.000	.611
B6	1.000	.670
B7	1.000	.628
C1	1.000	.658
C2	1.000	.644
C3	1.000	.767
C4	1.000	.709
C5	1.000	.733
C6	1.000	.732
C7	1.000	.766
D1	1.000	.706
D2	1.000	.720
D3	1.000	.698
D4	1.000	.643
D5	1.000	.716
D6	1.000	.783
D7	1.000	.777
G1	1.000	.618
G2	1.000	.728
G3	1.000	.699
G4	1.000	.786
G5	1.000	.757
G6	1.000	.633
G7	1.000	.656

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13.472	38.492	38.492	13.472	38.492	38.492	6.148	17.566	17.566
2	2.533	7.239	45.730	2.533	7.239	45.730	3.465	9.899	27.465
3	1.986	5.674	51.404	1.986	5.674	51.404	3.289	9.396	36.861
4	1.570	4.485	55.889	1.570	4.485	55.889	3.022	8.635	45.496
5	1.500	4.285	60.173	1.500	4.285	60.173	2.631	7.516	53.012
6	1.259	3.596	63.769	1.259	3.596	63.769	2.599	7.427	60.438
7	1.152	3.292	67.061	1.152	3.292	67.061	1.717	4.905	65.344
8	1.055	3.015	70.076	1.055	3.015	70.076	1.656	4.732	70.076
9	.881	2.517	72.592						
10	.836	2.389	74.982						
11	.736	2.102	77.084						
12	.646	1.845	78.928						
13	.632	1.804	80.733						
14	.604	1.725	82.457						
15	.564	1.611	84.068						
16	.491	1.404	85.472						
17	.466	1.331	86.803						
18	.449	1.284	88.087						
19	.418	1.195	89.282						
20	.405	1.157	90.440						
21	.368	1.051	91.490						
22	.340	.971	92.462						
23	.322	.921	93.383						
24	.305	.871	94.254						
25	.284	.812	95.066						
26	.275	.787	95.853						
27	.241	.689	96.542						
28	.213	.610	97.151						
29	.195	.558	97.709						
30	.182	.519	98.228						
31	.156	.445	98.673						

32	.140	.399	99.072					
33	.129	.368	99.440					
34	.102	.290	99.730					
35	.094	.270	100.000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Rotated Component Matrixa

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
D6	.773	.180	.042	.114	.367	.022	-.016	-.048
D5	.749	.155	.209	.194	.112	.168	.094	.014
D7	.683	.277	.111	-.059	.426	-.003	.047	.184
B6	.674	.056	.361	.141	.022	.213	.106	.067
A7	.669	.160	.273	.297	-.129	.026	.282	-.107
G7	.646	.216	.065	.207	-.021	.013	.333	-.186
A4	.613	.273	.304	.231	.011	.171	.083	.111
G1	.604	.189	.058	.313	-.017	.310	-.139	.005
D2	.533	.318	.224	.370	.120	.364	.004	-.037
D4	.500	.282	.428	.086	.171	.240	.135	-.131
C3	.426	.751	.054	-.021	.035	.014	-.026	.123
C4	.242	.693	.159	.201	.112	.145	.261	-.050
C2	.288	.688	.075	.209	.100	.080	.147	.024
C5	.138	.666	.147	.103	.355	.313	.113	.030
C1	.329	.416	.001	.173	.300	.370	-.185	-.293
A1	.089	-.014	.785	-.039	.125	.054	-.107	.052
A6	.343	.122	.770	.081	.139	.084	.066	.165
A5	.509	.231	.598	.172	.001	.013	.153	.188
A3	.370	.130	.572	.247	.136	.142	.239	.099
A2	.206	.238	.442	.045	.244	.340	.223	-.375
G3	.313	.080	.080	.713	.245	.136	.014	.045
G4	.257	.203	.029	.689	.209	.058	.360	-.167
G5	.424	.174	.066	.638	-.024	.090	.351	-.059
G2	.331	.161	.245	.602	.166	.253	-.003	.279
D1	.192	.000	.117	.321	.737	.073	.058	.025
C6	-.069	.359	.290	.087	.666	.239	-.016	-.077
C7	.076	.384	.141	.116	.618	-.108	.177	.393
B4	.190	-.002	.107	-.370	.424	.194	.293	.395

B2	.054	.045	.081	.021	.140	.849	.091	.183
B1	.346	.266	.077	.263	-.072	.641	.124	.118
B5	.427	.125	.325	.169	.088	.456	.236	.084
G6	.114	.142	.034	.160	.076	.129	.723	.170
B3	.236	.244	.131	.138	.356	.402	.436	-.024
B7	-.003	.025	.175	-.003	.061	.272	.098	.714
D3	-.069	.373	.422	.372	.196	-.051	.032	.442

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 14 iterations.

### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8
1	.609	.405	.365	.345	.271	.299	.213	.071
2	-.485	.139	.298	-.301	.559	.145	.025	.482
3	-.267	.478	-.648	.264	.351	.084	.067	-.276
4	-.306	-.382	-.063	.538	-.213	.500	.326	.256
5	.124	.014	-.150	-.539	-.123	.775	-.113	-.208
6	.163	.337	-.356	-.263	-.381	-.129	.404	.582
7	.411	-.570	-.405	-.107	.532	-.063	.139	.156
8	-.135	-.065	.201	-.246	.051	-.109	.805	-.463

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

التدوير الاخير للمتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.857
Approx. Chi-Square	2119.639
Bartlett's Test of Sphericity	Df 153
	Sig. .000

### Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.638
A3	1.000	.647
A5	1.000	.792
A6	1.000	.823
B1	1.000	.803
B2	1.000	.873
C2	1.000	.637
C3	1.000	.760
C4	1.000	.677
C5	1.000	.690
C6	1.000	.729
C7	1.000	.657
D1	1.000	.740
D7	1.000	.553
G2	1.000	.654
G3	1.000	.708
G4	1.000	.804
G5	1.000	.730

Extraction Method: Principal Component  
Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.188	39.935	39.935	7.188	39.935	39.935	3.162	17.567	17.567
2	1.696	9.422	49.357	1.696	9.422	49.357	3.141	17.452	35.019
3	1.535	8.529	57.886	1.535	8.529	57.886	2.755	15.305	50.324
4	1.272	7.069	64.955	1.272	7.069	64.955	2.186	12.142	62.466
5	1.225	6.803	71.758	1.225	6.803	71.758	1.673	9.292	71.758
6	.764	4.247	76.005						
7	.643	3.572	79.577						
8	.538	2.990	82.567						
9	.497	2.763	85.330						

10	.468	2.600	87.930					
11	.411	2.282	90.212					
12	.350	1.945	92.156					
13	.304	1.690	93.846					
14	.279	1.553	95.399					
15	.253	1.403	96.802					
16	.225	1.248	98.050					
17	.196	1.089	99.138					
18	.155	.862	100.000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrixa

	Component				
	1	2	3	4	5
G2	.740	-.129	-.267	.131	-.040
A5	.718	.267	-.358	-.277	.023
C5	.715	.025	.392	-.015	.154
C4	.709	-.164	.290	-.236	.087
A3	.702	.171	-.347	-.053	-.031
D7	.677	.153	.130	-.206	-.106
A6	.664	.505	-.346	-.078	.032
C2	.659	-.172	.287	-.301	.036
G4	.651	-.533	-.153	.090	-.256
G3	.647	-.368	-.286	.181	-.201
G5	.644	-.474	-.288	-.028	-.082
B1	.626	-.202	-.079	.163	.581
C3	.610	-.011	.327	-.507	.153
C7	.604	.212	.382	.107	-.298
C6	.550	.285	.428	.382	-.124
D1	.546	.086	.189	.468	-.425
A1	.354	.650	-.299	.023	-.015
B2	.413	.041	.053	.529	.647

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
G4	.846	.235	-.008	.182	.033
G5	.797	.261	.123	-.018	.109
G3	.790	.101	.162	.187	.111
G2	.623	.196	.367	.198	.232
C3	.074	.849	.174	.033	.047
C2	.284	.723	.072	.154	.073
C4	.299	.720	.088	.190	.161
C5	.145	.630	.132	.391	.320
D7	.204	.533	.374	.294	-.011
A6	.154	.188	.849	.160	.134
A1	-.099	-.044	.767	.187	.056
A5	.318	.360	.747	-.001	.054
A3	.414	.218	.631	.121	.121
D1	.335	.022	.125	.781	.031
C6	.005	.232	.151	.773	.233
C7	.114	.388	.193	.675	-.031
B2	.059	.034	.104	.192	.906
B1	.356	.326	.162	-.039	.736

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 6 iterations.

### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	.530	.551	.451	.373	.270
2	-.654	-.106	.691	.285	-.049
3	-.438	.514	-.541	.501	.023
4	.138	-.625	-.163	.563	.497
5	-.284	.176	.006	-.460	.823

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Reliability الاعتمادية

Scale: النزاهة الادارة العليا

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	216	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	216	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A6	4.94	3.718	.794	.724
A1	5.33	4.949	.506	.848
A5	4.94	3.610	.740	.747
A3	4.85	3.624	.635	.805

Scale: التركيز علي العمليات

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	216	100.0

### Reliability Statistics

		Cronbach's Alpha	N of Items
		.753	2
		Excluded <sup>a</sup>	0
		Total	216
			100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	1.53	.371	.607	.
B2	1.49	.446	.607	.

Scale: مشاركة العاملين

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	216	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	216	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	5

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C3	7.94	8.284	.684	.804
C2	7.69	7.999	.660	.808
C4	7.68	7.716	.701	.797
C5	7.20	7.518	.659	.810
D7	7.84	8.487	.554	.836

Scale: التحسين المستمر

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	216	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	216	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.741	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	4.18	2.670	.573	.681
C6	3.38	1.798	.589	.645

C7	3.63	2.048	.585	.633
----	------	-------	------	------

Scale: التركيز علي العملاء

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	216	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	216	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
G2	5.01	4.112	.631	.845
G3	5.06	4.285	.717	.809
G4	5.20	3.807	.748	.793
G5	5.43	4.274	.707	.812

### Factor Analysis

التحليل العاملي للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية  
التدوير الاول

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.851
Approx. Chi-Square	1203.802
Bartlett's Test of Sphericity	Df 91
	Sig. .000

### Communalities

	Initial	Extraction
K1	1.000	.746
K2	1.000	.516
K3	1.000	.646
K4	1.000	.682
K5	1.000	.720
L1	1.000	.531
L2	1.000	.495
L3	1.000	.682
L4	1.000	.491
L5	1.000	.805
M1	1.000	.853
M2	1.000	.612
M3	1.000	.657
M4	1.000	.688

Extraction Method: Principal Component  
Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.325	38.039	38.039	5.325	38.039	38.039	3.621	25.862	25.862
2	1.583	11.305	49.344	1.583	11.305	49.344	2.846	20.329	46.190
3	1.182	8.444	57.788	1.182	8.444	57.788	1.515	10.821	57.011
4	1.035	7.395	65.183	1.035	7.395	65.183	1.144	8.172	65.183
5	.743	5.309	70.492						
6	.696	4.973	75.465						
7	.646	4.618	80.082						
8	.603	4.310	84.392						
9	.562	4.017	88.409						
10	.456	3.259	91.668						
11	.404	2.887	94.555						
12	.321	2.291	96.847						
13	.272	1.940	98.787						
14	.170	1.213	100.000						

Component Matrix

	Component			
	1	2	3	4
K5	.772	.239	-.041	-.253
M3	.745	-.306	.090	.029
M4	.736	.269	-.273	-.013
K3	.715	.088	-.338	-.114
K2	.688	-.005	-.187	-.086
M1	.685	-.540	.274	.131
K4	.649	.147	.062	-.485
M2	.643	-.276	.187	.297
L2	.631	.249	.166	.085
K1	.596	-.562	.240	-.131
L4	.579	.330	-.181	.122
L1	.393	.500	.290	.206
L3	.144	.457	.583	.335
L5	.283	-.131	-.541	.644

Rotated Component Matrix

	Component			
	1	2	3	4
K5	.783	.249	.181	-.111
M4	.774	.145	.154	.209
K3	.751	.225	-.044	.174
K4	.693	.254	.057	-.365
K2	.626	.334	.001	.116
L4	.595	.058	.273	.244
L2	.479	.273	.436	.031
M1	.162	.904	.063	.075
K1	.191	.825	-.109	-.128
M3	.405	.695	.057	.084
M2	.208	.679	.232	.234
L3	-.064	.022	.820	-.072
L1	.302	.015	.663	.013
L5	.156	.126	-.060	.872

## Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.761	.595	.230	.118
2	.380	-.701	.598	-.076
3	-.396	.377	.621	-.561
4	-.347	.108	.450	.816

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

التدوير الاخير للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.832
Approx. Chi-Square	984.663
Bartlett's Test of Sphericity	Df 55
	Sig. .000

## Communalities

	Initial	Extraction
K2	1.000	.528
K3	1.000	.656
K4	1.000	.534
K5	1.000	.688
L1	1.000	.572
L3	1.000	.735
M1	1.000	.854
M2	1.000	.571
M3	1.000	.673
K1	1.000	.719
M4	1.000	.665

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.632	42.111	42.111	4.632	42.111	42.111	3.164	28.761	28.761
2	1.453	13.208	55.319	1.453	13.208	55.319	2.708	24.616	53.377
3	1.109	10.086	65.405	1.109	10.086	65.405	1.323	12.028	65.405
4	.737	6.701	72.106						
5	.716	6.509	78.614						
6	.613	5.569	84.184						
7	.480	4.359	88.543						
8	.427	3.878	92.421						
9	.366	3.323	95.744						
10	.291	2.648	98.392						
11	.177	1.608	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrixa

	Component		
	1	2	3
M3	.781	-.223	.115
K5	.762	.298	-.136
M1	.719	-.509	.278
K3	.716	.184	-.331
M4	.710	.334	-.220
K2	.692	.070	-.211
K4	.667	.235	-.184
M2	.655	-.245	.285
K1	.638	-.549	.102
L1	.365	.543	.380
L3	.118	.440	.726

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Rotated Component Matrixa

	Component		
	1	2	3
M4	.789	.148	.140

K3	.781	.211	-.036
K5	.771	.237	.193
K4	.695	.201	.102
K2	.654	.317	-.012
M1	.178	.906	.035
K1	.185	.815	-.141
M3	.431	.692	.086
M2	.244	.691	.187
L3	-.070	.050	.853
L1	.329	.010	.681

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 5 iterations.

### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.751	.640	.163
2	.445	-.672	.592
3	-.488	.372	.789

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### Reliability

Scale: القيم التنظيمية

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	216	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	216	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M4	6.65	4.471	.666	.801
K3	6.75	4.460	.659	.803
K5	6.73	4.411	.714	.787
K4	6.65	4.750	.590	.822
K2	7.00	5.056	.594	.821

Scale:

المعتقدات التنظيمية

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	216	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	216	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.407	2

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L3	2.13	.833	.258	.
L1	1.70	.609	.258	.

التوقعات التنظيمية Scale:

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	216	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	216	100.0

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M1	4.97	3.553	.819	.732
K1	4.92	4.064	.641	.812
M3	4.56	3.690	.674	.799
M2	4.87	4.160	.574	.840

## Factor Analysis

التدوير الاول للمتغير التابع لاداء المؤسسي

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.757
Approx. Chi-Square	1219.080
Bartlett's Test of Sphericity	Df 91
	Sig. .000

### Communalities

	Initial	Extraction
N1	1.000	.666
N2	1.000	.642
N3	1.000	.652
N4	1.000	.525
O1	1.000	.805
O2	1.000	.800
O3	1.000	.490
O4	1.000	.564
O5	1.000	.550
O6	1.000	.547
P1	1.000	.744
P2	1.000	.678
P3	1.000	.741
P4	1.000	.676

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.841	34.577	34.577	4.841	34.577	34.577	3.372	24.085	24.085
2	1.689	12.061	46.638	1.689	12.061	46.638	2.360	16.860	40.945
3	1.347	9.623	56.261	1.347	9.623	56.261	1.718	12.273	53.217
4	1.202	8.585	64.846	1.202	8.585	64.846	1.628	11.629	64.846
5	.945	6.748	71.593						
6	.885	6.324	77.917						
7	.677	4.834	82.751						
8	.510	3.641	86.392						
9	.454	3.241	89.633						
10	.412	2.945	92.578						
11	.339	2.420	94.997						
12	.286	2.040	97.037						
13	.256	1.829	98.866						
14	.159	1.134	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrixa

	Component			
	1	2	3	4
N1	.788	-.014	.094	-.191
P3	.776	-.008	.292	.232
O5	.736	.090	.004	.032
P4	.707	-.111	.382	.131
N2	.695	.185	-.117	-.332
P2	.657	-.116	-.145	.460
N3	.631	.372	.010	-.339
P1	.623	-.215	.546	.107
O6	.588	.106	-.393	.187
N4	.547	.127	-.408	-.208
O2	-.224	.807	.206	.236
O1	-.253	.755	.406	-.080
O4	.305	.424	-.492	.220
O3	-.148	.085	-.069	.675

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
P1	.845	-.124	-.079	.093
P3	.823	.248	-.006	.049
P4	.808	.085	-.061	.110
N1	.605	.298	-.115	.446
O5	.560	.427	-.033	.231
P2	.556	.513	-.239	-.222
O4	-.044	.730	.161	-.058
O6	.259	.678	-.138	.033
N4	.110	.584	-.143	.389
O1	-.076	-.156	.876	.083
O2	-.091	.097	.862	-.199
O3	.019	.160	.117	-.671
N3	.349	.390	.218	.575
N2	.350	.445	-.010	.567

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 6 iterations.

### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.762	.527	-.161	.339
2	-.126	.383	.907	.118
3	.575	-.723	.384	.013
4	.269	.230	.062	-.933

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.725
Approx. Chi-Square	570.568
Bartlett's Test of Sphericity	Df 28
	Sig. .000

### Communalities

	Initial	Extraction
N2	1.000	.634
N3	1.000	.793
N4	1.000	.674
O1	1.000	.795
O2	1.000	.789
P1	1.000	.736
P3	1.000	.727
P4	1.000	.738

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.125	39.066	39.066	3.125	39.066	39.066	2.256	28.202	28.202
2	1.598	19.971	59.037	1.598	19.971	59.037	1.984	24.804	53.006
3	1.163	14.532	73.569	1.163	14.532	73.569	1.645	20.563	73.569
4	.645	8.068	81.637						
5	.449	5.615	87.252						
6	.367	4.587	91.839						
7	.343	4.288	96.127						
8	.310	3.873	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix

	Component		
	1	2	3
P3	.775	.085	.346
P4	.774	.002	.373
N2	.713	.125	-.332
N3	.707	.392	-.374
P1	.696	-.054	.499
O2	-.256	.842	.122
O1	-.260	.840	.149
N4	.549	.071	-.606

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
P1	.849	.065	-.102
P4	.825	.222	-.086
P3	.811	.264	-.011
N3	.291	.825	.168
N4	.009	.807	-.151
N2	.315	.726	-.082
O1	-.068	-.049	.888
O2	-.084	-.026	.884

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 5 iterations.

### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.746	.635	-.200
2	.031	.267	.963
3	.665	-.725	.179

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Reliability

الاعتمادية  
الانتاجية

Scale:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	214	99.1
	Excluded <sup>a</sup>	2	.9
	Total	216	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
N2	3.88	2.013	.577	.665
N3	3.33	1.688	.676	.539
N4	3.67	2.223	.487	.761

Scale: رضا العملاء

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	216	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	216	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
O1	3.52	1.237	.604	.
O2	3.82	.753	.604	.

Scale: الربحية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	216	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	216	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	3.64	2.007	.639	.775
P3	3.66	2.040	.674	.745
P4	3.34	1.648	.703	.715

## Correlatio

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التزام الادارة العليا	1.6725	.64660	216
التركيز علي العمليات	1.5093	.57256	216
مشاركة العاملين	1.9176	.69367	216
التحسين المستمر	1.8642	.69332	216
التركيز علي العملاء	1.7245	.66073	216
القيم التنظيمية	1.6889	.52745	216
التوقعات التنظيمية	1.6100	.63868	216
الانتاجية	1.8102	.66159	216
رضا العملاء	3.6713	.88833	216
الربحية	1.7731	.65924	216

### Correlations

		التزام الادارة العليا	التركيز علي العمليات	مشاركة العاملين	التحسين المستمر	التركيز علي العملاء	القيم التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الانتاجية	رضا العملاء	الربحية
التزام الادارة العليا	Pearson Correlation	1	.357**	.524**	.423**	.508**	.433**	.549**	.617**	-.117	.453**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.085	.000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التركيز علي العمليات	Pearson Correlation	.357**	1	.434**	.306**	.428**	.196**	.415**	.281**	-.088	.433**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.004	.000	.000	.199	.000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
مشاركة العاملين	Pearson Correlation	.524**	.434**	1	.571**	.554**	.373**	.611**	.496**	-.208**	.400**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التحسين المستمر	Pearson Correlation	.423**	.306**	.571**	1	.413**	.491**	.351**	.395**	-.166*	.244**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.015	.000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التركيز علي العملاء	Pearson Correlation	.508**	.428**	.554**	.413**	1	.261**	.568**	.495**	-.004	.465**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.948	.000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	.433**	.196**	.373**	.491**	.261**	1	.565**	.504**	-.191**	.290**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000		.000	.000	.005	.000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التوقعات التنظيمية	Pearson Correlation	.549**	.415**	.611**	.351**	.568**	.565**	1	.643**	-.239**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000

	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
الانتاجية	Pearson Correlation	.617**	.281**	.496**	.395**	.495**	.504**	.643**	1	-.079	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.248	.000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
رضا العملاء	Pearson Correlation	-.117	-.088	-.208**	-.166*	-.004	-.191**	-.239**	-.079	1	-.152*
	Sig. (2-tailed)	.085	.199	.002	.015	.948	.005	.000	.248		.026
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
الربحية	Pearson Correlation	.453**	.433**	.400**	.244**	.465**	.290**	.576**	.442**	-.152*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.026	
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		التزام الادارة العليا	التركيز علي العمليات	مشاركة العاملين	التحسين المستمر	التركيز علي العملاء	القيم التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الانتاجية	رضا العملاء	الربحية
التزام الادارة العليا	Pearson Correlation	1									
التركيز علي العمليات	Pearson Correlation	.357**	1								
مشاركة العاملين	Pearson Correlation	.524**	.434**	1							
التحسين المستمر	Pearson Correlation	.423**	.306**	.571**	1						
التركيز علي العملاء	Pearson Correlation	.508**	.428**	.554**	.413**	1					
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	.433**	.196**	.373**	.491**	.261**	1				
التوقعات التنظيمية	Pearson Correlation	.549**	.415**	.611**	.351**	.568**	.565**	1			
الانتاجية	Pearson Correlation	.617**	.281**	.496**	.395**	.495**	.504**	.643**	1		
رضا العملاء	Pearson Correlation	-.117	-.088	-.208**	-.166*	-.004	-.191**	-.239**	-.079	1	
الربحية	Pearson Correlation	.453**	.433**	.400**	.244**	.465**	.290**	.576**	.442**	-.152*	1

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Regression

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.668 <sup>a</sup>	.446	.432	.49843	.446	33.762	5	210	.000

Predictors: (Constant), a. التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

b. Dependent Variable: الانتاجية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	.433	.126		3.429	.001			
التزام الادارة العليا	.443	.066	.433	6.726	.000	.617	.421	.346
التركيز علي العمليات	-.040	.068	-.035	-.589	.557	.281	-.041	-.030
1 مشاركة العاملين	.140	.069	.147	2.014	.045	.496	.138	.103
التحسين المستمر	.061	.061	.064	1.002	.318	.395	.069	.051
التركيز علي العملا ء	.183	.067	.183	2.746	.007	.495	.186	.141

a. Dependent Variable: الانتاجية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	41.937	5	8.387	33.762	.000 <sup>b</sup>
Residual	52.170	210	.248		
Total	94.106	215			

a. Dependent Variable: الانتاجية

b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

### Casewise Diagnostics<sup>a</sup>

Case Number	Std. Residual	الانتاجية	Predicted Value	Residual
139	3.810	3.67	1.7677	1.89899
140	3.810	3.67	1.7677	1.89899
141	3.850	3.67	1.7475	1.91914

a. Dependent Variable: الانتاجية

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2194	3.5166	1.8102	.44165	216
Residual	-1.15882	1.91914	.00000	.49260	216
Std. Predicted Value	-1.338	3.864	.000	1.000	216
Std. Residual	-2.325	3.850	.000	.988	216

a. Dependent Variable: الانتاجية

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التركيز علي العملاء , التحسين المستمر , التركيز علي العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الانتاجية

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.714 <sup>a</sup>	.510	.498	.44486	.510	43.107	5	207	.000

a. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء , التحسين المستمر , التركيز علي العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين

b. Dependent Variable: الانتاجية

### ANOVAa

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	42.655	5	8.531	43.107	.000 <sup>b</sup>
Residual	40.966	207	.198		
Total	83.621	212			

a. Dependent Variable: الانتاجية

b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	.412	.113		3.653	.000			
1 التزام الادارة العليا	.424	.059	.440	7.214	.000	.649	.448	.351
التركيز علي العمليات	-.069	.061	-.063	-1.118	.265	.287	-.077	-.054
مشاركة العاملين	.180	.062	.200	2.893	.004	.546	.197	.141
التحسين المستمر	.037	.055	.041	.672	.503	.411	.047	.033
التركيز علي العملاء	.204	.060	.216	3.426	.001	.540	.232	.167

a. Dependent Variable: الانتاجية

### Residuals Statisticsa

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.1881	3.6130	1.7840	.44856	213
Residual	-1.02288	1.27143	.00000	.43959	213
Std. Predicted Value	-1.329	4.077	.000	1.000	213
Std. Residual	-2.299	2.858	.000	.988	213

a. Dependent Variable: الانتاجية

.a

## Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.267 <sup>a</sup>	.071	.049	.86143	.071	3.175	5	207	.009

a. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين  
b. Dependent Variable: رضا العملاء

## ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11.779	5	2.356	3.175	.009 <sup>b</sup>
Residual	153.608	207	.742		
Total	165.387	212			

a. Dependent Variable: رضا العملاء  
b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

## Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	4.155	.218		19.024	.000			
1 التزام الادارة العليا	-.080	.114	-.059	-.706	.481	-.121	-.049	-.047
العمليات	-.062	.119	-.040	-.520	.603	-.095	-.036	-.035
مشاركة العاملين	-.268	.120	-.211	-2.223	.027	-.202	-.153	-.149
التحسين المستمر	-.125	.106	-.099	-1.189	.236	-.172	-.082	-.080
التركيز علي العملاء	.276	.115	.207	2.389	.018	.002	.164	.160

a. Dependent Variable: رضا العملاء

### CasewiseDiagnosticsa

Case Number	Std. Residual	رضا العملاء	Predicted Value	Residual
82	-3.143	1.00	3.7077	-2.70767

رضا العملاء. Dependent Variable:

### Regression

#### Variables Entered/Removeda

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التركيز علي العملاء , التحسين المستمر , التركيز علي العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين <sup>b</sup>	.	Enter

الربحية. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.582 <sup>a</sup>	.338	.322	.54123	.338	21.155	5	207	.000

a. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء , التحسين المستمر , التركيز علي العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين

b. Dependent Variable: الربحية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.985	5	6.197	21.155	.000 <sup>b</sup>
	Residual	60.637	207	.293		
	Total	91.621	212			

a. Dependent Variable: الربحية

b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء , التحسين المستمر , التركيز علي العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	.544	.137		3.967	.000			
التزام الادارة العليا	.251	.072	.249	3.509	.001	.460	.237	.198
التركيز علي العمليات	.282	.075	.247	3.783	.000	.442	.254	.214
مشاركة العاملين	.070	.076	.075	.931	.353	.397	.065	.053
التحسين المستمر	-.059	.066	-.063	-.895	.372	.250	-.062	-.051
التركيز علي العملاء	.214	.072	.217	2.957	.003	.465	.201	.167

الربحية. Dependent Variable:

### Casewise Diagnostics<sup>a</sup>

Case Number	Std. Residual	الربحية	Predicted Value	Residual
212	3.226	3.33	1.5875	1.74579

الربحية. Dependent Variable:

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التركيز علي العملاء , التحسين المستمر , التركيز علي العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين <sup>b</sup>	.	Enter

القيم التنظيمية. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.556 <sup>a</sup>	.310	.293	.44179	.310	18.569	5	207	.000

a. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين  
 b. Dependent Variable: القيم التنظيمية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.121	5	3.624	18.569	.000 <sup>b</sup>
	Residual	40.402	207	.195		
	Total	58.523	212			

a. Dependent Variable: القيم التنظيمية  
 b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	.797	.112		7.114	.000			
	التزام الادارة العليا	.227	.058	.281	3.881	.000	.436	.260	.224
	التركيز علي العمليات	-.025	.061	-.027	-4.03	.687	.193	-.028	-.023
	مشاركة العاملين	.052	.062	.069	.840	.402	.386	.058	.048
	التحسين المستمر	.274	.054	.364	5.064	.000	.493	.332	.292
	التركيز علي العملاء	-.040	.059	-.050	-6.74	.501	.270	-.047	-.039

a. Dependent Variable: القيم التنظيمية

### Casewise Diagnostics<sup>a</sup>

Case Number	Std. Residual	القيمة التنظيمية	Predicted Value	Residual
81	3.979	3.20	1.4422	1.75784
84	3.001	3.00	1.6741	1.32587

a. Dependent Variable: القيمة التنظيمية

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2509	2.5585	1.6798	.29236	213
Residual	-1.15098	1.75784	.00000	.43655	213
Std. Predicted Value	-1.467	3.006	.000	1.000	213
Std. Residual	-2.605	3.979	.000	.988	213

a. Dependent Variable: القيمة التنظيمية

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.720 <sup>a</sup>	.518	.507	.44658	.518	44.521	5	207	.000

a. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

b. Dependent Variable: التوقعات التنظيمية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.396	5	8.879	44.521	.000 <sup>b</sup>
	Residual	41.283	207	.199		
	Total	85.680	212			

a. Dependent Variable: التوقعات التنظيمية

b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

### Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error		Coefficients			Zero-order	Parti	Part
1	(Constant)	.151	.113		1.334	.184			
	التزام الادارة العليا	.229	.059	.234	3.875	.000	.554	.260	.187
	التركيز علي العمليات	.094	.062	.085	1.528	.128	.415	.106	.074
	مشاركة العاملين	.348	.062	.382	5.571	.000	.627	.361	.269
	التحسين المستمر	-.089	.055	-.098	-1.631	.104	.351	-.113	-.079
	التركيز علي العملاء	.244	.060	.255	4.080	.000	.581	.273	.197

a. التوقعات التنظيمية. Dependent Variable:

### Casewise Diagnosticsa

Case Number	Std. Residual	التوقعات التنظيمية	Predicted Value	Residual
50	3.101	2.50	1.1153	1.38472
78	3.132	2.75	1.3514	1.39863
89	3.383	2.50	.9891	1.51086

a. التوقعات التنظيمية. Dependent Variable:

### Residuals Statisticsa

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.9762	4.1499	1.5986	.45762	213
Residual	-1.22160	1.51086	.00000	.44129	213
Std. Predicted Value	-1.360	5.575	.000	1.000	213
Std. Residual	-2.735	3.383	.000	.988	213

a. التوقعات التنظيمية. Dependent Variable:

## Regression

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.657 <sup>a</sup>	.431	.426	.47585	.431	79.648	2	210	.000

a. Predictors: (Constant), التوقعات التنظيمية, القيم التنظيمية

b. Dependent Variable: الانتاجية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	36.070	2	18.035	79.648	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	47.551	210	.226		
Total	83.621	212			

a. Dependent Variable: الانتاجية

b. Predictors: (Constant), التوقعات التنظيمية, القيم التنظيمية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	.558	.113		4.928	.000			
1 القيم التنظيمية	.233	.075	.195	3.118	.002	.488	.210	.162
1 التوقعات التنظيمية	.522	.062	.528	8.447	.000	.636	.504	.440

a. Dependent Variable: الانتاجية

### Casewise Diagnostics<sup>a</sup>

Case Number	Std. Residual	الانتاجية	Predicted Value	Residual
17	3.129	3.33	1.8444	1.48889

### Residuals Statisticsa

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.3132	3.4007	1.7840	.41248	213
Residual	-1.15200	1.48889	.00000	.47360	213
Std. Predicted Value	-1.142	3.919	.000	1.000	213
Std. Residual	-2.421	3.129	.000	.995	213

a. Dependent Variable: الانتاجية

### Variables Entered/Removeda

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوقعات التنظيمية , القيم التنظيمية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: رضا العملاء

c. All requested variables entered.

### Model Summaryb

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.283 <sup>a</sup>	.080	.071	.85122	.080	9.126	2	210	.000

a. Predictors: (Constant), التوقعات التنظيمية, القيم التنظيمية

b. Dependent Variable: رضا العملاء

### ANOVAa

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.225	2	6.612	9.126	.000 <sup>b</sup>
	Residual	152.162	210	.725		
	Total	165.387	212			

a. Dependent Variable: رضا العملاء

b. Predictors: (Constant), التوقعات التنظيمية, القيم التنظيمية

### Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	4.416	.203		21.794	.000			
	القيم التنظيمية	-.170	.134	-.101	-1.275	.204	-.220	-.088	-.084
	التوقعات التنظيمية	-.297	.111	-.214	-2.686	.008	-.270	-.182	-.178

رضا العملاء. Dependent Variable:

### Casewise Diagnosticsa

Case Number	Std. Residual	رضا العملاء	Predicted Value	Residual
126	-3.464	1.00	3.9485	-2.94850
127	-3.337	1.00	3.8402	-2.84019

رضا العملاء. Dependent Variable:

### Residuals Statisticsa

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7611	3.9485	3.6549	.24976	213
Residual	-2.94850	1.77554	.00000	.84720	213
Std. Predicted Value	-3.579	1.175	.000	1.000	213
Std. Residual	-3.464	2.086	.000	.995	213

a. Dependent Variable: رضا العملاء

### Variables Entered/Removeda

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوقعات التنظيمية , القيم التنظيمية <sup>a</sup>	.	Enter

a. الربحية. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.610 <sup>a</sup>	.373	.367	.52319	.373	62.359	2	210	.000

a. Predictors: (Constant), التوقعات التنظيمية, القيم التنظيمية  
b. Dependent Variable: الربحية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	34.139	2	17.069	62.359	.000 <sup>b</sup>
Residual	57.483	210	.274		
Total	91.621	212			

a. Dependent Variable: الربحية  
b. Predictors: (Constant), التوقعات التنظيمية, القيم التنظيمية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	.812	.125		6.524	.000			
القيم التنظيمية	-.039	.082	-.031	-.470	.639	.317	-.032	-.026
التوقعات التنظيمية	.648	.068	.627	9.545	.000	.610	.550	.522

a. Dependent Variable: الربحية

### Casewise Diagnostics<sup>a</sup>

Case Number	Std. Residual	الربحية	Predicted Value	Residual
124	3.031	3.00	1.4145	1.58554

a. Dependent Variable: الربحية

### Residuals Statisticsa

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.3990	4.0156	1.7840	.40129	213
Residual	-1.37155	1.58554	.00000	.52072	213
Std. Predicted Value	-.959	5.561	.000	1.000	213
Std. Residual	-2.622	3.031	.000	.995	213

a. Dependent Variable: الربحية

### Regression

#### Variables Entered/Removeda

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التركيز علي العملاء , التحسين المستمر , التركيز علي العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين <sup>b</sup>	.	Enter
2	القيم التنظيمية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الانتاجية

b. All requested variables entered.

### Model Summaryc

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.714 <sup>a</sup>	.510	.498	.44486	.510	43.107	5	207	.000
2	.738 <sup>b</sup>	.544	.531	.43019	.034	15.366	1	206	.000

a. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء , التحسين المستمر , التركيز علي العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين

b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء , التحسين المستمر , التركيز علي العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين , القيم التنظيمية

c. Dependent Variable: الانتاجية

## ANOVAa

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.655	5	8.531	43.107	.000 <sup>b</sup>
	Residual	40.966	207	.198		
	Total	83.621	212			
2	Regression	45.499	6	7.583	40.976	.000 <sup>c</sup>
	Residual	38.123	206	.185		
	Total	83.621	212			

a. Dependent Variable: الانتاجية

b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

c. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين, القيم التنظيمية

## Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	.412	.113		3.653	.000			
	التزام الادارة العليا	.424	.059	.440	7.214	.000	.649	.448	.351
	التركيز علي العمليات	-.069	.061	-.063	-1.118	.265	.287	-.077	-.054
	مشاركة العاملين	.180	.062	.200	2.893	.004	.546	.197	.141
	التحسين المستمر	.037	.055	.041	.672	.503	.411	.047	.033
	التركيز علي العملاء	.204	.060	.216	3.426	.001	.540	.232	.167
2	(Constant)	.201	.122		1.648	.101			
	التزام الادارة العليا	.364	.059	.377	6.182	.000	.649	.396	.291
	التركيز علي العمليات	-.062	.059	-.057	-1.046	.297	.287	-.073	-.049
	مشاركة العاملين	.166	.060	.185	2.758	.006	.546	.189	.130
	التحسين المستمر	-.036	.056	-.040	-.646	.519	.411	-.045	-.030
	التركيز علي العملاء	.215	.058	.227	3.723	.000	.540	.251	.175
	القيم التنظيمية	.265	.068	.222	3.920	.000	.488	.263	.184

a. Dependent Variable: الانتاجية

### Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1	القيم التنظيمية .222 <sup>b</sup>	3.920	.000	.263	.690

a. Dependent Variable: الانتاجية

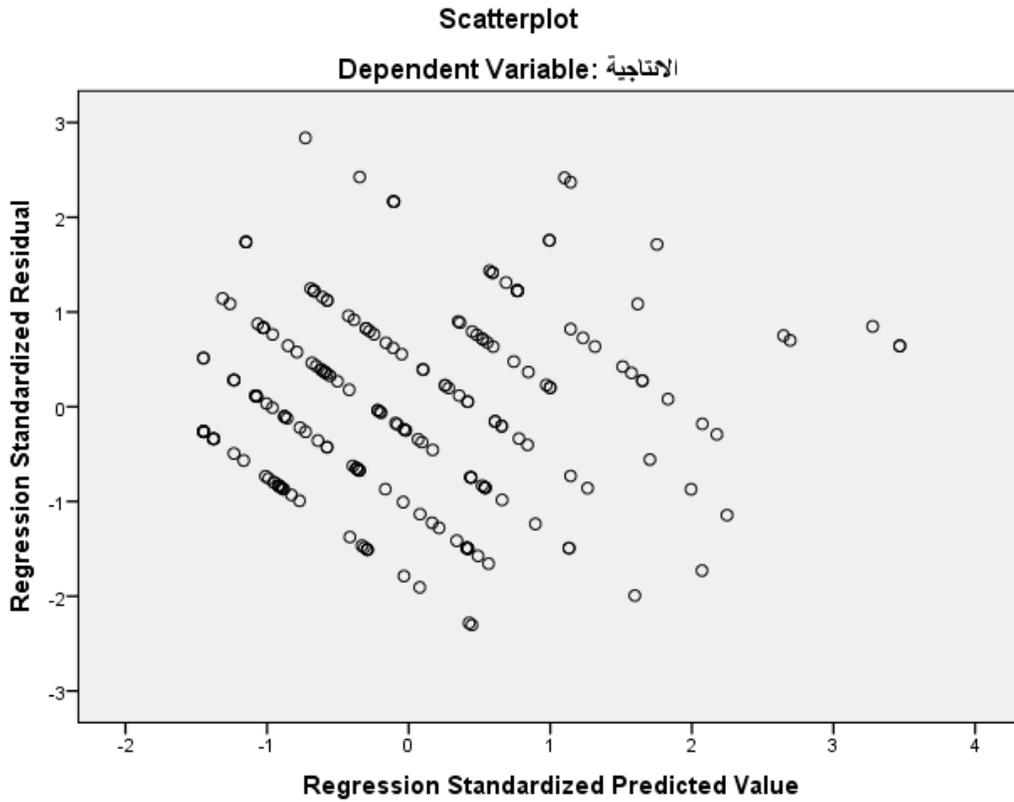
b. Predictors in the Model: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.1125	3.3906	1.7840	.46327	213
Residual	-.99104	1.22045	.00000	.42406	213
Std. Predicted Value	-1.450	3.468	.000	1.000	213
Std. Residual	-2.304	2.837	.000	.986	213

a. Dependent Variable: الانتاجية

Chart



## Regression

### Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.267 <sup>a</sup>	.071	.049	.86143	.071	3.175	5	207	.009
2	.299 <sup>b</sup>	.089	.063	.85506	.018	4.096	1	206	.044

a. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين  
b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين, القيم التنظيمية  
c. Dependent Variable: رضا العملاء

## ANOVAa

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.779	5	2.356	3.175	.009 <sup>b</sup>
	Residual	153.608	207	.742		
	Total	165.387	212			
2	Regression	14.774	6	2.462	3.368	.003 <sup>c</sup>
	Residual	150.613	206	.731		
	Total	165.387	212			

a. Dependent Variable: رضا العملاء

b. Predictors: (Constant), التركيز على العملاء, التحسين المستمر, التركيز على العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

c. Predictors: (Constant), التركيز على العملاء, التحسين المستمر, التركيز على العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين, القيم التنظيمية

## Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	4.155	.218		19.024	.000			
	التزام الادارة العليا	-.080	.114	-.059	-7.06	.481	-.121	-.049	-.047
	التركيز على العمليات	-.062	.119	-.040	-5.20	.603	-.095	-.036	-.035
	مشاركة العاملين	-.268	.120	-.211	-2.223	.027	-.202	-.153	-.149
	التحسين المستمر	-.125	.106	-.099	-1.189	.236	-.172	-.082	-.080
	التركيز على العملاء	.276	.115	.207	2.389	.018	.002	.164	.160
2	(Constant)	4.372	.242		18.077	.000			
	التزام الادارة العليا	-.019	.117	-.014	-.160	.873	-.121	-.011	-.011
	التركيز على العمليات	-.068	.118	-.045	-.581	.562	-.095	-.040	-.039
	مشاركة العاملين	-.254	.120	-.200	-2.118	.035	-.202	-.146	-.141
	التحسين المستمر	-.051	.111	-.040	-.458	.648	-.172	-.032	-.030
	التركيز على العملاء	.265	.115	.199	2.309	.022	.002	.159	.154
	القيم التنظيمية	-.272	.135	-.162	-2.024	.044	-.220	-.140	-.135

a. Dependent Variable: رضا العملاء

### Excluded Variables

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	القيم التنظيمية	-.162 <sup>b</sup>	-2.024	.044	-.140	.690

a. Dependent Variable: رضا العملاء

b. Predictors in the Model: (Constant), التركيز على العملاء, التحسين المستمر, التركيز على العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

### Casewise Diagnostics

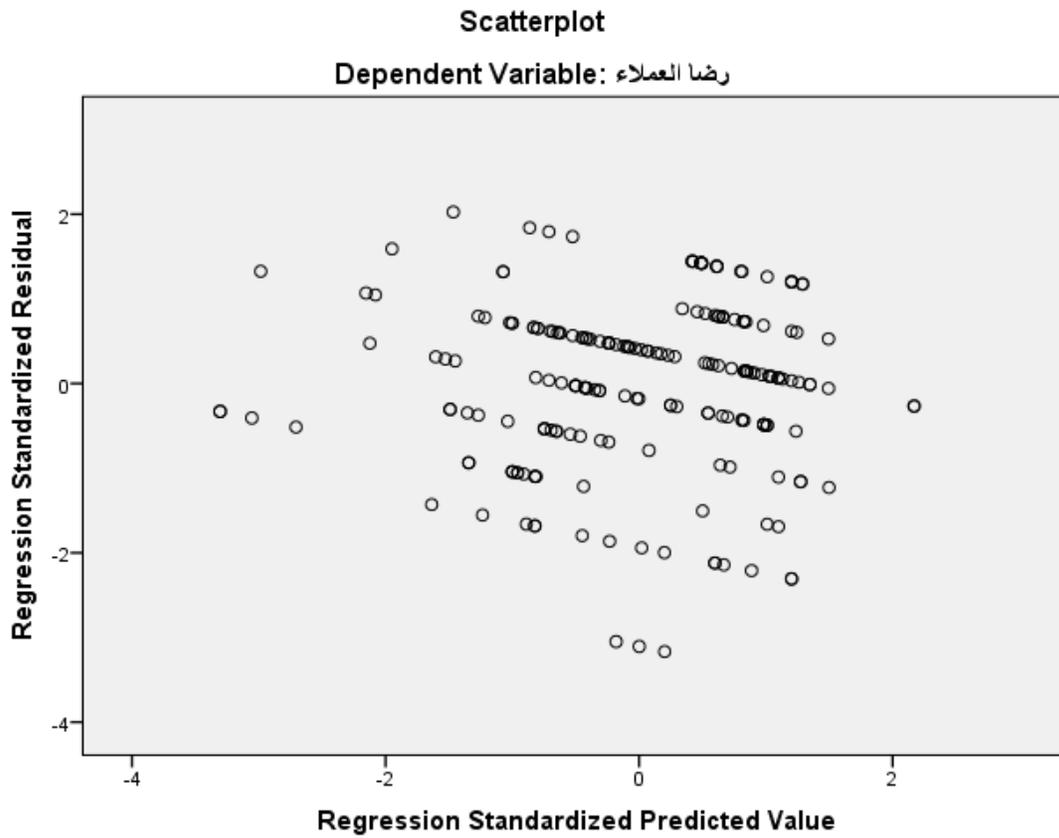
Case Number	Std. Residual	رضا العملاء	Predicted Value	Residual
82	-3.105	1.00	3.6554	-2.65535
126	-3.049	1.00	3.6071	-2.60706
127	-3.167	1.00	3.7082	-2.70816

a. Dependent Variable: رضا العملاء

### Residuals Statistics

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7824	4.2277	3.6549	.26399	213
Residual	-2.70816	1.73203	.00000	.84288	213
Std. Predicted Value	-3.305	2.170	.000	1.000	213
Std. Residual	-3.167	2.026	.000	.986	213

a. Dependent Variable: رضا العملاء



**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التركيز على العملاء , التحسين المستمر , التركيز على العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين <sup>b</sup>	.	Enter
2	القيم التنظيمية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الربحية

b. All requested variables entered.

## Model Summaryc

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.582 <sup>a</sup>	.338	.322	.54123	.338	21.155	5	207	.000
2	.595 <sup>b</sup>	.354	.335	.53599	.016	5.066	1	206	.025

a. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين  
b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين, القيم التنظيمية  
c. Dependent Variable: الربحية

## ANOVAa

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.985	5	6.197	21.155	.000 <sup>b</sup>
	Residual	60.637	207	.293		
	Total	91.621	212			
2	Regression	32.440	6	5.407	18.820	.000 <sup>c</sup>
	Residual	59.181	206	.287		
	Total	91.621	212			

a. Dependent Variable: الربحية  
b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين  
c. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين, القيم التنظيمية

## Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.544	.137		3.967	.000			
	التزام الادارة العليا	.251	.072	.249	3.509	.001	.460	.237	.198
	التركيز علي العمليات	.282	.075	.247	3.783	.000	.442	.254	.214
	مشاركة العاملين	.070	.076	.075	.931	.353	.397	.065	.053

	التحسين المستمر	-.059	.066	-.063	-.895	.372	.250	-.062	-.051
	التركيز علي العملاء	.214	.072	.217	2.957	.003	.465	.201	.167
	(Constant)	.393	.152		2.593	.010			
	التزام الادارة العليا	.208	.073	.206	2.835	.005	.460	.194	.159
	التركيز علي العمليات	.287	.074	.251	3.882	.000	.442	.261	.217
2	مشاركة العاملين	.061	.075	.064	.807	.420	.397	.056	.045
	التحسين المستمر	-.111	.070	-.118	-1.600	.111	.250	-.111	-.090
	التركيز علي العملاء	.222	.072	.224	3.088	.002	.465	.210	.173
	القيم التنظيمية	.190	.084	.152	2.251	.025	.317	.155	.126

a. Dependent Variable: الربحية

### Excluded Variables

Model	Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	القيم التنظيمية	.152 <sup>b</sup>	2.251	.025	.155	.690

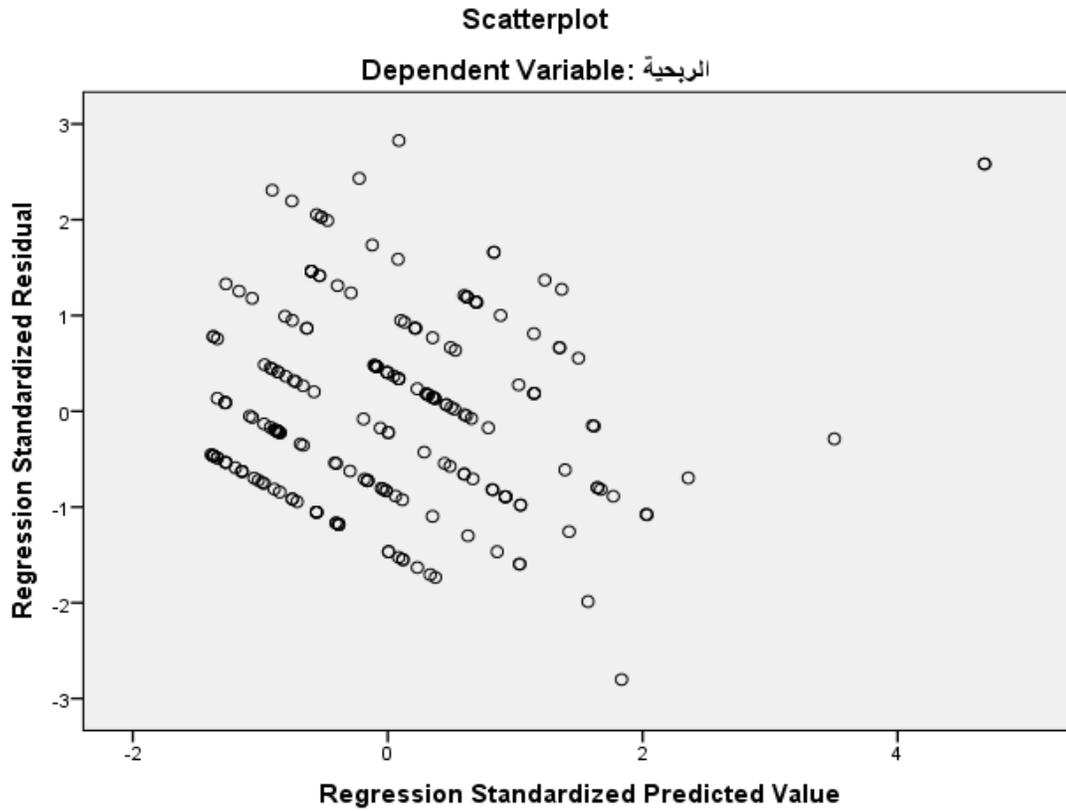
a. Dependent Variable: الربحية

b. Predictors in the Model: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

### Residuals Statistics

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2420	3.6154	1.7840	.39118	213
Residual	-1.50157	1.51530	.00000	.52835	213
Std. Predicted Value	-1.386	4.682	.000	1.000	213
Std. Residual	-2.801	2.827	.000	.986	213

a. Dependent Variable: الربحية



### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التركيز على العملاء , التحسين المستمر , التركيز على العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين <sup>b</sup>	.	Enter
2	التوقعات التنظيمية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الانتاجية

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.714 <sup>a</sup>	.510	.498	.44486	.510	43.107	5	207	.000
2	.748 <sup>b</sup>	.559	.546	.42298	.049	22.973	1	206	.000

a. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين  
b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين, التوقعات التنظيمية  
c. Dependent Variable: الانتاجية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.655	5	8.531	43.107	.000 <sup>b</sup>
	Residual	40.966	207	.198		
	Total	83.621	212			
2	Regression	46.765	6	7.794	43.564	.000 <sup>c</sup>
	Residual	36.856	206	.179		
	Total	83.621	212			

a. Dependent Variable: الانتاجية  
b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين  
c. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين, التوقعات التنظيمية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.412	.113		3.653	.000			
	التزام الادارة العليا	.424	.059	.440	7.214	.000	.649	.448	.351
	التركيز علي العمليات	-.069	.061	-.063	-1.118	.265	.287	-.077	-.054
	مشاركة العاملين	.180	.062	.200	2.893	.004	.546	.197	.141
	التحسين المستمر	.037	.055	.041	.672	.503	.411	.047	.033
	التركيز علي العملاء	.204	.060	.216	3.426	.001	.540	.232	.167

	(Constant)	.364	.108		3.383	.001			
	التزام الادارة العليا	.352	.058	.365	6.080	.000	.649	.390	.281
	التركيز علي العمليات	-.098	.059	-.090	-1.676	.095	.287	-.116	-.078
2	مشاركة العاملين	.070	.063	.078	1.106	.270	.546	.077	.051
	التحسين المستمر	.065	.052	.072	1.242	.216	.411	.086	.057
	التركيز علي العملاء	.127	.059	.135	2.159	.032	.540	.149	.100
	التوقعات التنظيمية	.316	.066	.319	4.793	.000	.636	.317	.222

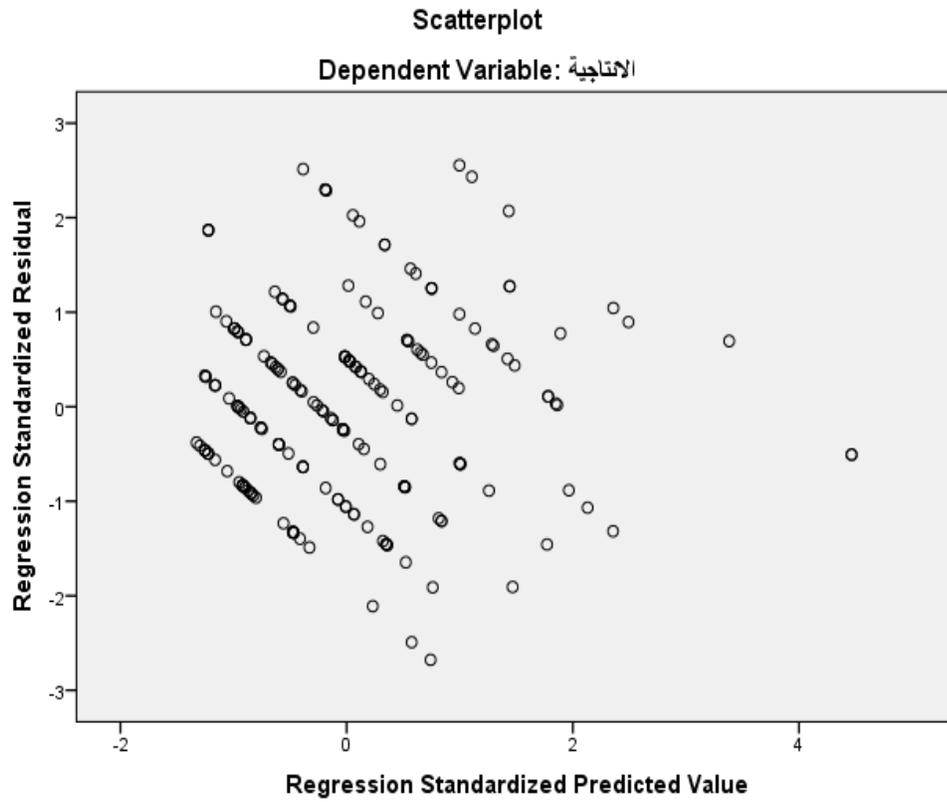
a. Dependent Variable: الانتاجية

### Excluded Variables

Model	Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1	.319 <sup>b</sup>	4.793	.000	.317	.482

a. Dependent Variable: الانتاجية

b. Predictors in the Model: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين



### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التركيز علي العملاء , التحسين المستمر , التركيز علي العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين <sup>b</sup>	.	Enter
2	التوقعات التنظيمية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: رضا العملاء

b. All requested variables entered.

## Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.267 <sup>a</sup>	.071	.049	.86143	.071	3.175	5	207	.009
2	.366 <sup>b</sup>	.134	.108	.83396	.063	14.862	1	206	.000

a. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين  
b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين, التوقعات التنظيمية  
c. Dependent Variable: رضا العملاء

## ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.779	5	2.356	3.175	.009 <sup>b</sup>
	Residual	153.608	207	.742		
	Total	165.387	212			
2	Regression	22.116	6	3.686	5.300	.000 <sup>c</sup>
	Residual	143.272	206	.695		
	Total	165.387	212			

a. Dependent Variable: رضا العملاء  
b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين  
c. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين, التوقعات التنظيمية

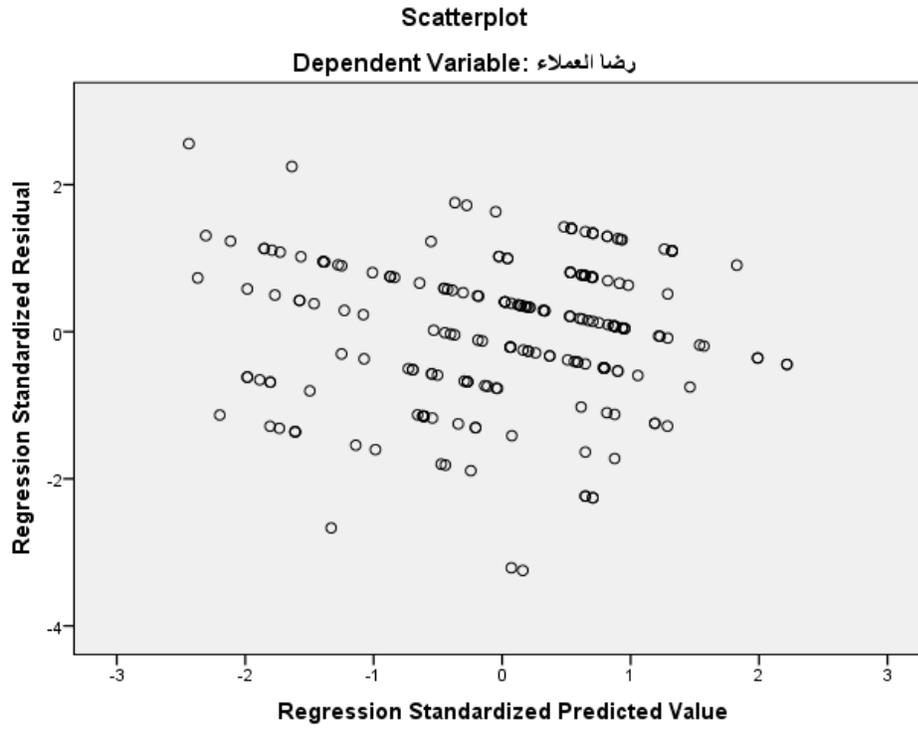
### Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	4.155	.218		19.024	.000			
التزام الادارة العليا	-.080	.114	-.059	-.706	.481	-.121	-.049	-.047
التركيز علي العمليات	-.062	.119	-.040	-.520	.603	-.095	-.036	-.035
مشاركة العاملين	-.268	.120	-.211	-2.223	.027	-.202	-.153	-.149
التحسين المستمر	-.125	.106	-.099	-1.189	.236	-.172	-.082	-.080
التركيز علي العملاء	.276	.115	.207	2.389	.018	.002	.164	.160
(Constant)	4.230	.212		19.923	.000			
التزام الادارة العليا	.034	.114	.025	.298	.766	-.121	.021	.019
التركيز علي العمليات	-.015	.116	-.010	-.127	.899	-.095	-.009	-.008
مشاركة العاملين	-.094	.125	-.074	-.749	.454	-.202	-.052	-.049
التحسين المستمر	-.170	.103	-.134	-1.655	.100	-.172	-.115	-.107
التركيز علي العملاء	.398	.116	.299	3.426	.001	.002	.232	.222
التوقعات التنظيمية	-.500	.130	-.360	-3.855	.000	-.270	-.259	-.250

رضا العملاء. Dependent Variable:

### Casewise Diagnosticsa

Case Number	Std. Residual	رضا العملاء	Predicted Value	Residual
126	-3.211	1.00	3.6780	-2.67801
127	-3.246	1.00	3.7068	-2.70683



### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التركيز على العملاء , التحسين المستمر التركيز على العمليات , التزام الادارة العليا , مشاركة العاملين <sup>b</sup>	.	Enter
2	التوقعات التنظيمية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الربحية

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.582 <sup>a</sup>	.338	.322	.54123	.338	21.155	5	207	.000
2	.662 <sup>b</sup>	.438	.421	.50011	.099	36.437	1	206	.000

a. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين  
b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين, التوقعات التنظيمية  
c. Dependent Variable: الربحية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.985	5	6.197	21.155	.000 <sup>b</sup>
	Residual	60.637	207	.293		
	Total	91.621	212			
2	Regression	40.098	6	6.683	26.720	.000 <sup>c</sup>
	Residual	51.523	206	.250		
	Total	91.621	212			

a. Dependent Variable: الربحية  
b. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين  
c. Predictors: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين, التوقعات التنظيمية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
(Constant)	.544	.137		3.967	.000				
1	التزام الادارة العليا	.251	.072	.249	3.509	.001	.460	.237	.198
	التركيز علي العمليات	.282	.075	.247	3.783	.000	.442	.254	.214
	مشاركة العاملين	.070	.076	.075	.931	.353	.397	.065	.053
	التحسين المستمر	-.059	.066	-.063	-.895	.372	.250	-.062	-.051

	التركيز علي العملاء	.214	.072	.217	2.957	.003	.465	.201	.167
	(Constant)	.473	.127		3.718	.000			
	التزام الادارة العليا	.144	.068	.142	2.097	.037	.460	.145	.110
	التركيز علي العمليات	.238	.069	.208	3.434	.001	.442	.233	.179
2	مشاركة العاملين	-.093	.075	-.099	-1.240	.216	.397	-.086	-.065
	التحسين المستمر	-.017	.062	-.018	-.282	.778	.250	-.020	-.015
	التركيز علي العملاء	.100	.070	.101	1.432	.154	.465	.099	.075
	التوقعات التنظيمية	.470	.078	.454	6.036	.000	.610	.388	.315

a.الربحية. Dependent Variable:

### Excluded Variables

Model	Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1	.454 <sup>b</sup>	6.036	.000	.388	.482

a.الربحية. Dependent Variable:

b. Predictors in the Model: (Constant), التركيز علي العملاء, التحسين المستمر, التركيز علي العمليات, التزام الادارة العليا, مشاركة العاملين

### Scatterplot

Dependent Variable: الربحية

