



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>



الكلية التجارية والإقتصادية
Faculty of Business Administration and Economics

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم

معالي عباس الشريف عبد الرحمن و علي عبد الله الحاكم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي، ومعرفة دور الثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي ، وذلك بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم. كذلك التعرف على مدى ممارسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم ، والوقوف على أثر ذلك التطبيق على كفاءة الأداء المؤسسي بتلك المصانع. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأعتمدت على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من المبحوثين، كما تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل الإستبيان وإختبار الفروض. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي، وبين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء المؤسسي ، كما أتضح أيضاً وجود توسط جزئي لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والتوقعات) للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي. وبناءً على تلك النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها : ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين بالمصانع تحت الدراسة بمنهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ، كذلك الحرص على تطوير الثقافة التنظيمية بتلك المصانع من أجل زيادة قوتها وقدرتها على مواجهة تحديات المستقبل.

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of total quality management application on organizational performance efficiency, and the role of organizational culture on mediating the relationship between total quality management and institutional performance efficiency, applied on sample of factories in Khartoum state. The study used the descriptive method, and it depend on the questionnaire as a main tool for the collection of the primary data for the surveyed individuals, also the statistical package for social science (SPSS) (this is a tool what is the method you used to test and analyze data) was used in analyzing data and hypotheses testing. The study results showed existence of positive relationship between the application of total quality management and institutional performance efficiency, and between total quality management and organizational culture, and also between organizational culture and institutional performance efficiency, and also revealed existence of partial mediation of organizational culture dimensions (values and expectations) in the relationship between total quality management and institutional performance efficiency. And on the basis of these results a number of recommendations were provided, some are: the necessity for empowering the level of knowledge of all employees in the factories under study about the method of total quality management application and its role in upraising institutional performance efficiency, as well as being careful to develop organizational culture in these factories.

الكلمات المفتاحية: التزام الإدارة العليا بالجودة، القيم التنظيمية، رضا العملاء، الإنتاجية

المقدمة:

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة السّموية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمات من عدمها (الرشيدة، 2017 : 82).

أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستهدف سريان 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 ورضاء العملاء.

إن تطبيق الجودة الشاملة هدفه 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 (منال بركات، 2007 : 3).

مشكلة الدراسة:

بالرغم من وجود العديد من الدراسات والتي ربطت إدارة الجودة الشاملة بالأداء إلا أنه لا توجد أي من الدراسات التي تناولت تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في ظل الثقافة التنظيمية السائدة . نجد دراسة (موسي، أحمد 2006) تناولت علاقة الجودة الشاملة بالوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية للمنظمة ، كما ركزت دراسة (إخلاص 2009) على التعرف على مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على الأداء المالي وغير المالي للمنظمات . 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 أما الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية فقد ركزت على علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة كما في دراسة (منال 2007) ودراسة (Karoline 2013) ودراسة (Mohammed 2010) ، بينما ركزت دراسة (Vadi, 2013) على الجماعية ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية.

أما هذه الدراسة فتركز على معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعاد (إلتزام الإدارة العليا بالجودة ، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر والتركيز على العملاء) على كفاءة الأداء المؤسسي، كما أن هذه الدراسة تناولت موضوع الثقافة كمتغير وسيط ولم تتناول أي من تلك الدراسات الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال التالي:

ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ؟ والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

1. هل يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي؟
2. هل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأثير على الثقافة التنظيمية؟
3. هل تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء المؤسسي؟
4. هل الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

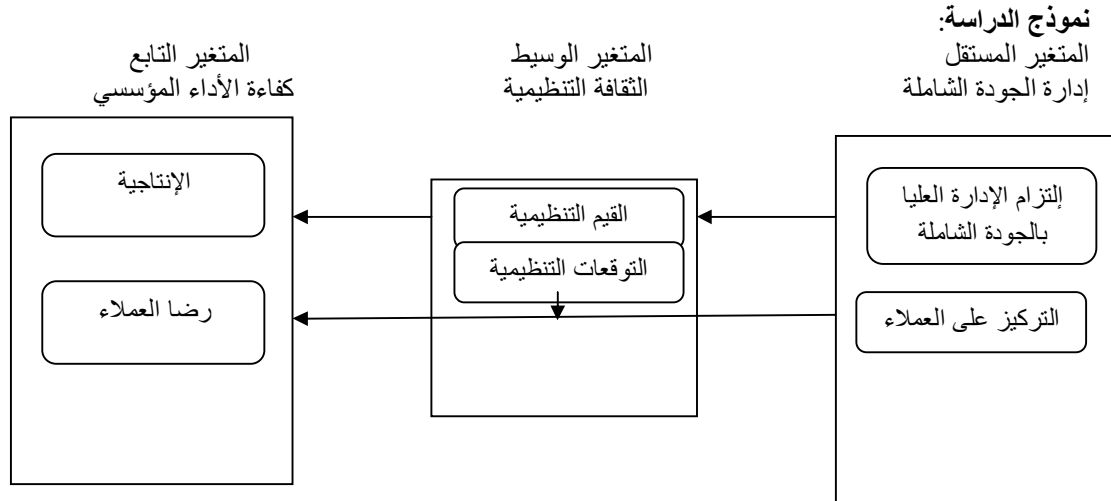
1. معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي.
2. الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية.
3. بيان دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
4. بيان ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة:**الأهمية العلمية:**

- الإسهام في إنماء المعرفة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- بيان أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء المؤسسي.
- الإسهام في بناء مجتمع معرفي قادر على التجدد المستمر والإستجابة المرنة للمتغيرات وبالتالي يصبح قادر على بناء إقتصاد المعرفة الذي يعتبر من أهم أسس التنمية.

الأهمية العملية:

- تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها والتي قد 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 مدى تطبيق المؤسسات موضوع الدراسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق.
- فرضيات الدراسة:**
- الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي. وتتفرع منها الفرضيات التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية. وتتفرع منها:
1. هنالك علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والإنتاجية.
 2. هنالك علاقة إيجابية بين التركيز على العملاء والإنتاجية.
- الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء . وتتفرع منها:
1. هنالك علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة ورضا العملاء .
 2. هنالك علاقة إيجابية بين التركيز على العملاء ورضا العملاء.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية. وتتفرع منها الفرضيات التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية. وتتفرع منها:
1. توجد علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والقيم التنظيمية.
 2. توجد علاقة إيجابية بين التركيز على العملاء والقيم التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والتوقعات التنظيمية. وتتفرع منها:
1. توجد علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتوقعات التنظيمية.
 2. توجد علاقة إيجابية بين التركيز على العملاء والتوقعات التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء المؤسسي. وتتفرع منها الفرضيات التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية. وتتفرع منها:
1. هنالك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والإنتاجية.
 2. هنالك علاقة إيجابية بين التوقعات التنظيمية والإنتاجية.
- الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ورضا العملاء. وتتفرع منها:
1. هنالك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية ورضا العملاء.
 2. هنالك علاقة إيجابية بين التوقعات التنظيمية ورضا العملاء.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي. وتتفرع منها الفرضيات التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى:
- الثقافة التنظيمية (بُعد القيم التنظيمية) تتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي. وتتفرع منها:
1. الثقافة التنظيمية (بُعد القيم التنظيمية) تتوسط العلاقة بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي.
 2. الثقافة التنظيمية (بُعد القيم التنظيمية) تتوسط العلاقة بين التركيز على العملاء وكفاءة الأداء المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الثانية:
- الثقافة التنظيمية (بُعد التوقعات التنظيمية) تتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي. وتتفرع منها:
1. الثقافة التنظيمية (بُعد التوقعات التنظيمية) تتوسط العلاقة بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي.
 2. الثقافة التنظيمية (بُعد التوقعات التنظيمية) تتوسط العلاقة بين التركيز على العملاء وكفاءة الأداء المؤسسي.



المصدر: إعداد الباحثان 2017

الدراسات السابقة:

دراسة زين العابدين (2003): هدفت الدراسة للتعرف على مقومات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء، خلصت الدراسة إلى أنه يجب أن يزيد الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأن يكون لدى إدارة الكلية الكفاءة البشرية المؤهلة لتطبيقها. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية روح المشاركة الجماعية بين العاملين والأساتذة من أجل تحقيق التعاون وتوحيد الجهود في تحقيق أهداف المنشأة، وأن تركز إدارة الجودة الشاملة على الأداء الجماعي بدلاً من الأداء الفردي.

دراسة مزغيش (2012): هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة وتوضيح الشروط التي يجب تحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه الفلسفة وقد تسأل الباحث عن مدى ارتباط تحسين أداء المؤسسات بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها أن إدارة الجودة الشاملة تركز على العنصر البشري لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون وهي تتطلب تجنباً شاملاً لكل الطاقات والإهتمام بالعلاقات الخارجية مع الزبائن والموردين، كذلك لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة يجب توفير نظام معلومات قادر على مواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة، تسيير جيد للعنصر البشري وحرص ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسة وغيرها من المبادئ التي تدعو إليها هذه الفلسفة.

دراسة فيصل (1432هـ): هدفت الدراسة للتعرف على درجة ملاءمة الثقافة التنظيمية في جامعة جازان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. توصلت الدراسة إلى أن من أهم متطلبات نشر وتعزيز ثقافة الجودة ضرورة وضع سياسة رسمية للجامعة توضح تصورها المستقبلية لمراحل نشر ثقافة الجودة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كذلك ضرورة إجراء دراسات علمية لتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات في نشر ثقافة الجودة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام 1988م لتعبر عن عملية تحسين الجودة، فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارة والمؤسسات من خلال ما حققه هذا الأسلوب الجديد من نجاحات في الإدارة حيث يشتمل هذا الأسلوب على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر (ختيم العيد، 2009 : 7)، كما إن فلسفة الجودة الشاملة قابلة للتطبيق في كلا المجالين الصناعي والخدمي، لذلك وجدت قبول كبير من قبل الأكاديميين ومنظمات الأعمال (Fread & Pesl 2013 p.2).

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

عرفها جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski) بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على الفترات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفه مستمره من خلال فرق العمل (الصريرة، والعساف، 2008 ص9). كما تم تعريفها على أنها إستراتيجية قائمة على الجودة تهدف لتحقيق التميز وتقليل التكاليف (June and Vicente, 2006 p.487).

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة وقابليته للتغيير كما أن التزام المنظمة بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ويرفع من درجة إهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق ويزيد من ارتباطهم 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 (لمى فيصل، 2009 ص28).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:-

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

إلتزام الإدارة العليا : القرارات المتعلقة بالجودة هي من القرارات الإستراتيجية ولذلك يعد إلتزام الإدارة العليا أهم مرتكز لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة (السروي، 2014 : 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 لإتخاذ القرارات المناسبة وتشجيع المشاركة الإيجابية وتحفيزها وتطوير قنوات الإتصال وتدعيمها وتطوير أساليب التعليم والتدريب والعمل على الإفادة الكاملة من إمكانيات العاملين وبناء الثقة معهم (الراشد، 2011 ع 2 :15).

التركيز على العميل: إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها ، لذا فإن رضا العملاء يعد المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة (الصريرة و العساف، 2008).

مفهوم الثقافة التنظيمية: ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات 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 ، 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 : 8-10) ومن هذه التعاريف ما قاله (Wheelen) عن الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، كما أن ثقافة المنظمة تمثل نظاماً إجتماعياً يؤدي إلى الإنضباط وذلك لإعطاء معنى لتجربة وخبرات أعضاء المنظمة (المقلي، 2002 : 168).

مكونات الثقافة التنظيمية:

لقد أعطى الكتاب والباحثون عدة مكونات للثقافة التنظيمية من أهمها:

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 والتعليم الدينية والتنشئة الإجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي لها الفرد (أمينة، 2013: 12)

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 عمله فيها (أمينة، 2013 : 12).

مفهوم الأداء: يقصد 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 : 13). كما يعرف على أنه معيار لقياس نتائج قرارات وعمليات المنظمة والذي يحدد معدل الإنجاز فيها (Sanjar and others 2013 p.479).

تعريف كفاءة الأداء المؤسسي: يمكن تعريف مفهوم كفاءة الأداء بأنه وسيلة لتحقيق والتأكيد من أن العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في نهاية فترة زمنية معينة (عادة سنة) هي مطابقة للأعمال التي أريد إنجازها وفق الخطط والبرامج المحددة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة ، بغية موافاة الجهات المعنية بأي إنحرافات أو إختناقات مع تحليل أسبابها لغرض تقديم الإقتراحات العلمية والعملية لمعالجتها وتلافيها في المستقبل (مز غيش، 2012 : 20).

مؤشرات قياس الكفاءة: تتعدد مؤشرات كفاءة الأداء 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 كفاءة الأداء يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: معيار الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية مؤشراً هاماً للمشروعات في كيفية استخدام 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 الناتج 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 استخدام المدخلات الأخرى (بوجحيش، 2010 : 157).

ثانياً: 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 et al., 2000) ومعرفة المستفيدين وتحديد إحتياجاتهم 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 وإحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال الإهتمام بالبيانات والمعلومات المرتجعة من الجمهور المستفيد. (القحطاني، 2011: 59 -60).

منهجية الدراسة:

لأغراض الدراسة إتبع الدارس المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإجتماعية حيث يتم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال والتي تثرى البحث في جانبه النظري والتطبيقي 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 (صابر و خفاجة، 2002 : 87)، إتمدت هذه الدراسة على الإستبانة التي تم عرضها على مجموعة من المحكمين وبعد إستعادتها من المحكمين تم إجراء التعديلات التي أُقترحت عليها. و بذلك تم تصميمها في صورتها النهائية كأداة رئيسة للحصول على البيانات اللازمة، وتتكون إستبانة الدراسة من ستة محاور المحور الأول والثاني يمثلان المتغير المستقل (الالتزام الإداري العليا بالجودة، والتركيز على العملاء) ويشتمل المحور الثالث والرابع على الثقافة التنظيمية (القيم والتوقعات التنظيمية) والمحور الخامس والسادس على كفاءة الأداء المؤسسي (الإنتاجية، رضا العملاء).

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المصانع العاملة بولاية الخرطوم ويبلغ عددها 767 مصنع حيث تم توزيع عدد 256 إستبانة على عينة من مديري المصانع العاملة بولاية الخرطوم وتم إسترجاع 243 إستبانة منها 216 إستبانة صالحة للتحليل بنسبة 92.3%. لتحقيق أهداف البحث وأختبار فروض الدراسة أُستخدمت الأساليب الإحصائية التالية: الإرتباط، التحليل العاملي والإعتمادية، المتوسطات والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق الإنحدار المتعدد.

الحدود المكانية والزمانية:

- الحدود المكانية: عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم.
- الحدود الزمانية: العام 2017م

تحليل الاعتمادية :

للتأكد من درجة الاعتمادية تم إختبار أسئلة الإستبانة بالإعتماد على مقياس الفاكرونباخ حيث يوضح الجدول رقم (1) أدناه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية للعبارات المكونة للمتغيرات المستقلة إلتزام الإدارة العليا(0.83)، التركيز على العملاء(0.85) أما لمتغيرات التابع الاعتمادية (0.75) للإنتاجية و(0.73) لرضا العملاء والمتغير الوسيط (0.84) للقيم والتوقعات التنظيمية. علماً بأن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون (0.60).

جدول رقم (1): إحصائية متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
التزام الإدارة العليا بالجودة	4	0.83
التركيز على العملاء	4	0.85
القيم التنظيمية	5	0.84
التوقعات التنظيمية	2	0.84
الإنتاجية	3	0.75
رضا العملاء	2	0.73

المصدر: إعداد الدارسان 2017م

تحليل الارتباط المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) الى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط اكثر من (0.70)، وقد أوضح تحليل الارتباط بين المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء) والمتغير التابع كفاءة الأداء المؤسسي متمثلة في (الإنتاجية، رضا العملاء) في الجدول رقم (2) أن هنالك ارتباط متوسط بين بعدي التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتركيز على العملاء وبين الإنتاجية بينما يوجد هنالك ارتباط ضعيف بين التزام الإدارة العليا بالجودة والتركيز على العملاء وبين رضا العملاء.

أما فيما يتعلق بالارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط نجد أن هنالك ارتباط متوسط بين القيم التنظيمية والتزام الإدارة العليا بالجودة بينما هنالك ارتباط ضعيف بين القيم والتركيز على العملاء، كما أن هنالك ارتباط متوسط بين التوقعات التنظيمية وكل من التزام الإدارة العليا بالجودة والتركيز على العملاء.

جدول رقم (2): الارتباطات بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط	الانحراف المعياري	التزام الإدارة العليا	التركيز على العملاء	القيم التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الإنتاجية	رضا العملاء
التزام الإدارة العليا	1.672	0.647	1					
التركيز على العملاء	1.724	0.661	.508**	1				
القيم التنظيمية	1.689	0.527	.433**	.261**	1			
التوقعات التنظيمية	1.610	0.639	.549**	.568**	.565**	1		
الإنتاجية	1.810	0.661	.617**	.495**	.504**	.643**	1	
رضا العملاء	3.671	0.888	-.117	-.004	-.191**	-.239**	-.079	1

المصدر إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جدول رقم (3): نتائج تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و كفاءة الأداء المؤسسي (الإنتاجية)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية	النتيجة
التزام الإدارة العليا	.440	.000	دعمت
التركيز على العملاء	.216	.001	دعمت
النسب الإحصائية:			
R 2		0.510	
Adjusted R 2		0.498	
R 2△		0.510	
F change		43.107	

مستوى المعنوية: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.001
المصدر: إعداد الدارسان من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي (الإنتاجية). تم الاعتماد على معامل بيتا لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب

التغير في المتغير المستقل كما تم الإعتماد على R2 للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار، وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب على قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم إستنتاج أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والإنتاجية حيث بلغت قيمة بيتا (0.440) ومستوى المعنوية (0.000)، كما أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين التركيز على العملاء والإنتاجية حيث بلغت قيمة بيتا (0.216) ومستوى المعنوية (0.001)

جدول رقم (4): نتائج تحليل العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة و كفاءة الاداء المؤسسي (رضا العملاء)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية	النتيجة
التزام الادارة العليا	-0.059	.481	دعمت
التركيز علي العملاء	.207	.018	دعمت
النسب الإحصائية:			
R 2		0.071	
Adjusted 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 الدارسان من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

من خلال تحليل الانحدار تم إستنتاج أنه لا توجد علاقة إيجابية معنوية بين إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة ورضا العملاء حيث بلغت قيمة بيتا (-0.059) ومستوى المعنوية (0.481)، بينما توجد علاقة إيجابية معنوية بين التركيز على العملاء ورضا العملاء حيث بلغت قيمة بيتا (0.207) ومستوى المعنوية (0.018).

جدول رقم (5): نتائج تحليل العلاقة بين مكونات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية	النتيجة
التزام الادارة العليا	.281	.000	دعمت
التركيز علي العملاء	-.050	.501	لم تدعم
النسب الإحصائية:			
R 2		0.310	
Adjusted R 2		0.293	
R 2△		0.310	
F change		18.569	

مستوى المعنوية: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.001
المصدر إعداد الدارسان من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

من خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والقيم التنظيمية حيث بلغت قيمة بيتا (0.281) و مستوى المعنوية (0.000) بينما لا توجد علاقة إيجابية بين التركيز علي العملاء والقيم التنظيمية حيث بلغت قيمة بيتا (-0.050) ومستوي معنوية (0.501) وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئيا حيث أن بعد التركيز علي العملاء لم يبلغ مستوي الدلالة المعتمد.

جدول رقم (6): نتائج تحليل العلاقة بين مكونات تطبيق أدرة الجودة الشاملة والتوقعات التنظيمية

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية	النتيجة
التزام الإدارة العليا	.234	.000	دعمت
التركيز علي العملاء	.255	.000	دعمت
النسب الإحصائية:			
R 2		0.518	
Adjusted R 2		0.507	
R 2△		0.518	
F change		44.521	

مستوى المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.001$ المصدر إعداد الدارسان من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

من خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة بيتا (0.234) و مستوى المعنوية (0.000) كما توجد علاقة ايجابية بين التركيز علي العملاء والتوقعات التنظيمية حيث بلغت قيمة بيتا (0.255) ومستوي معنوية (0.000) وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة كلياً .

جدول رقم (7): نتائج تحليل العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء المؤسسي بُعد (الإنتاجية)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية	النتيجة
التزام الإدارة العليا	.195	.002	دعمت
التركيز علي العملاء	.528	.000	دعمت
النسب الإحصائية:			
R 2		0.431	
Adjusted R 2		0.426	
R 2△		0.431	
F change		79.648	

مستوى المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.001$ المصدر إعداد الدارسان من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

من خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد هناك علاقة إيجابية معنوية بين القيم التنظيمية و كفاءة الاداء المؤسسي (الإنتاجية) حيث بلغت قيمة بيتا (.195) و مستوى المعنوية (.002). كذلك توجد علاقة ايجابية معنوية بين التوقعات التنظيمية وكفاءة الاداء المؤسسي بعد (الإنتاجية) حيث بلغت قيمة بيتا (.528) ومستوي الدلالة (0.000)، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة كلياً .

جدول رقم (8): نتائج تحليل العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء المؤسسي بُعد (رضا العملاء)

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية	النتيجة
التزام الإدارة العليا	-.101	.204	دعمت
التركيز علي العملاء	-.214	.008	دعمت
النسب الإحصائية:			
R 2		0.080	
Adjusted R 2		0.071	
R 2△		0.080	
F change		9.126	

مستوى المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.001$ المصدر إعداد الدارسان من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

من خلال التحليل تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيم التنظيمية و كفاءة الاداء المؤسسي (رضا العملاء) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.101) و مستوى المعنوية (0.204) كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين التوقعات التنظيمية وكفاءة الاداء المؤسسي بعد (رضا العملاء) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.214) ومستوي

الدلالة (0.008)، وهذه النتيجة تجعل العلاقة غير مدعومة كلياً أبعاد الثقافة التنظيمية (بعد القيم التنظيمية) لم يبلغ مستوي الدلالة المعتمد كما أن (بعد التوقعات التنظيمية) كانت العلاقة عكسية بينه وبين كفاءة الاداء المؤسسي بعد (رضا العملاء).

جدول رقم (9): قياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بعد (القيم التنظيمية) في العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي (الانتاجية)

النتيجة	كفاءة الأداء المؤسسي (الانتاجية)		تطبيق ادارة الجودة الشاملة
	بيتا النموذج 2	بيتا النموذج 1	
دعمت	.377	.440	التزام الادارة العليا
لم تدعم	.227	.216	التركيز على العملاء
	.222		القيم التنظيمية
	0.544	0.510	R 2
	0.531	0.498	AdjustedR2
	0.034	0.510	R2Δ
	15.366	43.107	F change

المصدر إعداد الدارسان من بيانات الدراسة الميدانية(2017) ظهر في النموذج الأول أنه جاءت نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا، التركيز على العملاء)، تؤثر علي كفاءة الاداء المؤسسي (الانتاجية) عدا قيم بعد التركيز على العملاء وجاءت قيمة بيتا للعناصر ($\beta=.440$)، ($\beta=.216$) على التوالي، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر قد انخفضت كما هو ملاحظ في قيم بيتا ($\beta=.377$)، ($\beta=.227$) ، على التوالي أيضاً ولمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا، التركيز على العملاء) و كفاءة الاداء المؤسسي (الانتاجية) نجد أن التوقعات في النموذج الثاني قد انخفضت عدا بُعد التركيز على العملاء وهذا يشير إلى أن هناك علاقة توسط جزئي للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي بعد (الانتاجية).

جدول رقم (10): قياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بعد(القيم التنظيمية) في العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة و كفاءة الاداء المؤسسي (رضا العملاء)

النتيجة	كفاءة الاداء المؤسسي (رضا العملاء)		تطبيق ادارة الجودة الشاملة
	بيتا النموذج 2	بيتا النموذج 1	
لم تدعم	-.014	-.059	التزام الادارة العليا
دعمت	.199	.207	التركيز على العملاء
	-.162		القيم التنظيمية
	0.089	0.071	R 2
	0.063	0.049	AdjustedR2
	0.018	0.071	R2Δ
	4.096	3.175	F change

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

ظهر في النموذج الأول أنه جاءت نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا ، التركيز على العملاء) تؤثر علي كفاءة الاداء المؤسسي (رضا العملاء) عدا قيم بعد التزام الادارة العليا وجاءت قيمة بيتا للعناصر ($\beta=-.059$) ($\beta=.207$) على التوالي، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر إذ انخفضت كما هو ملاحظ في قيم بيتا ($\beta=-.014$)، ($\beta=.199$) على التوالي أيضاً ولمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة و رضا العملاء نجد أن التوقعات في النموذج الثاني قد انخفضت عدا بعد التزام الادارة العليا وهذا يشير إلى أن هناك علاقة توسط جزئي للقيم التنظيمية في العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي بعد (رضا العملاء).

جدول رقم (11): قياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بعد (التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي (الانتاجية)

النتيجة	كفاءة الاداء المؤسسي (الانتاجية)		تطبيق ادارة الجودة الشاملة
	بيتا النموذج 2	بيتا النموذج 1	

التزام الادارة العليا	.440	.365	دعمت
التركيز علي العملاء	.216	.135	دعمت
التوقعات التنظيمية		.319	
R 2	0.510	0.559	
AdjustedR2	0.498	0.546	
R2△	0.510	0.049	
F change	43.107	22.973	

Note: Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي (الانتاجية) حيث ظهر في النموذج الأول أنه جاءت نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا، التركيز علي العملاء) تؤثر علي كفاءة الاداء المؤسسي (الانتاجية)، وجاءت قيمة بيتا للعناصر ($\beta = .440$)، ($\beta = .216$) على التوالي، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر إذ انخفضت كما هو ملاحظ في قيم بيتا ($\beta = .365$)، ($\beta = .135$) ، على التوالي أيضاً ولمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا، التركيز علي العملاء) وكفاءة الاداء المؤسسي (الانتاجية) نجد أن التوقعات في النموذج الثاني قد انخفضت وهذا يشير إلى أن هناك علاقة توسط كلي للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي بعد (الانتاجية).

جدول رقم (12): قياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بعد (التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي (رضا العملاء)

النتيجة	كفاءة الاداء المؤسسي (رضا العملاء)		تطبيق ادارة الجودة الشاملة
	بيتا النموذج 1	بيتا النموذج 2	
لم تدعم	-.059	.025	التزام الادارة العليا
لم تدعم	.207	.299	التركيز علي العملاء
		-.360	التوقعات التنظيمية
R 2	0.071	0.134	
AdjustedR2	0.049	0.108	
R2△	0.071	0.063	
F change	3.175	14.862	

Note: Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$

المصدر إعداد الدارسان من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) في العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي (رضا العملاء) حيث ظهر في النموذج الأول أنه جاءت نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا، التركيز علي العملاء) تؤثر علي كفاءة الاداء المؤسسي (رضا العملاء) عدا قيم بعد لتزام الادارة العليا بالجودة، وجاءت قيمة بيتا للعناصر ($\beta = -.059$)، ($\beta = .207$) على التوالي، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر والتي لم تنخفض كما هو ملاحظ في قيم بيتا ($\beta = .025$)، ($\beta = .299$) ، على التوالي أيضاً ولمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا، التركيز علي العملاء) وكفاءة الاداء المؤسسي (رضا العملاء) نجد أن التوقعات في النموذج الثاني لم تنخفض وهذا يشير إلى أنه لا يوجد توسط للتوقعات التنظيمية في العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وكفاءة الاداء المؤسسي بعد (رضا العملاء).

مناقشة النتائج والتوصيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي . والتي تتفرع منها الفرضيات التالية:-

- العلاقة بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي/ بعد الإنتاجية الغرض من اختبار هذه العلاقة هو اختبار الفرضية التي تنص على أن هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية ، أشارت نتائج التحليل إلى دعم العلاقة الإيجابية بين كل من بعد التزام الإدارة العليا والتركيز على العملاء وبين والإنتاجية، بالتالي دعمت هذه الفرضية كلياً.

- العلاقة بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي/بُعد رضا العملاء تم إختبار الفرضية التي تنص على أن هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنها لم تدعم العلاقة الإيجابية بين التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبين رضا العملاء ، بينما دعمت العلاقة الإيجابية بين التركيز على العملاء ورضا العملاء . وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئياً.

مما سبق نجد أن هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي ، وقد إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عائش 2008) ودراسة (Karoline 2013) ودراسة (Jonas 2003) والتي توصلت إلى أن المنظمات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ارتفعت مستويات الأداء فيها . الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية، والتي تنفرع منها الفرضيات التالية:-

- العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية /بُعد القيم التنظيمية هذه الفرضية كانت تتوقع وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية (بُعد القيم التنظيمية)، وكانت النتائج داعمة جزئياً لتؤكد وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية ، وقد دعمت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين التزام الإدارة العليا بالجودة والقيم التنظيمية، ولم تدعم العلاقة بين التركيز على العملاء والقيم التنظيمية.

- العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية /بُعد التوقعات التنظيمية الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتوقعات التنظيمية ، أشارت نتائج الدراسة إلى دعم العلاقة الإيجابية بين التزام الإدارة العليا بالجودة والتركيز على العملاء وبين والتوقعات التنظيمية ، وبالتالي دُعمت هذه الفرضية كلياً . من خلال الإعتماد على النقاط السابقة يتضح وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية ، وجاءت نتيجة هذه الدراسة متوافقة مع دراسة (قيصل 1432هـ) و(مشنان 2016) ولم تتفق مع دراسة (Mohammed 2010).

الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء المؤسسي. و التي تنفرع منها الفرضيات التالية:-

- هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء المؤسسي / الإنتاجية أشارت نتائج التحليل إلى أنها دعمت العلاقة الإيجابية بين القيم التنظيمية والإنتاجية ، وكذلك بين المعتقدات التنظيمية والإنتاجية . مما يعني أن هذه الفرضية دعمت كلياً .

- هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء المؤسسي / رضا العملاء أشارت نتائج التحليل إلى عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيم التنظيمية ورضا العملاء ، كما لا توجد علاقة إيجابية معنوية بين التوقعات التنظيمية ورضا العملاء. مما يعني أن هذه الفرضية لم تدعم كلياً (رُفضت). مما سبق نجد أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء المؤسسي (الإنتاجية) وجاءت نتيجة هذه الدراسة متوافقة مع دراسة (أبو سمورة 2014) ، ودراسة (الرشيدة 2017) والتي أشارت لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الرابعة: الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي:

ركزت هذه الفرضية على أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الالتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، والتركيز على العملاء) وكفاءة الأداء المؤسسي (الإنتاجية ، رضا العملاء) حيث أفترضت أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بينهما وتم إختبار هذه العلاقة من خلال الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية). وتنفرع منها الفرضيات التالية:-

- الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) تتوسط العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي (الإنتاجية)

فيما يتعلق بتوسط القيم التنظيمية للعلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية لم تدعم العلاقة في محور التركيز على العملاء ، بينما دعمت العلاقة في محور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة .

- الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) تتوسط العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي (رضا العملاء)

أما فيما يتعلق بتوسط الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء فقد دعمت العلاقة في بعد التركيز على العملاء ، ولم تدعم العلاقة في بعد التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة مما

يشير إلى أن هنالك علاقة توسط جزئي للثقافة التنظيمية بعد القيم التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

- الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) تتوسط العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي (الإنتاجية)

فيما يتعلق بتوسط التوقعات التنظيمية للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية فقد أظهرت نتائج التحليل أنها دعمت العلاقة في بعدي التزام الإدارة العليا بالجودة و التركيز على العملاء ، مما يدل على أن هنالك علاقة توسط كلي للتوقعات التنظيمية للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية.

- الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية) تتوسط العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي (رضا العملاء)

في هذه الفرضية أظهرت النتائج أن التوقعات التنظيمية لم تدعم العلاقة بين كل من التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتركيز على العملاء وبين رضا العملاء مما يعني أنه لا توجد علاقة توسط للتوقعات التنظيمية للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي.

من خلال إختبار توسط الثقافة التنظيمية للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي قد بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) تتوسط العلاقة بشكل جزئي بين إدارة الجودة الشاملة (إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة) وكفاءة الأداء المؤسسي (الإنتاجية) كما أن القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بشكل جزئي بين إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العملاء) وكفاءة الأداء المؤسسي (رضا العملاء). كما أن (التوقعات التنظيمية) تتوسط العلاقة بشكل كلي بين إدارة الجودة الشاملة (إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة- التركيز على العملاء) وكفاءة الأداء المؤسسي (الإنتاجية) بينما التوقعات التنظيمية لا تتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي (رضا العملاء).

التوصيات:

1. ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين بالمصانع العاملة بولاية الخرطوم بمنهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد دورات تدريبية حول دورها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
2. توفير موارد كافية لعملية تطوير الأداء المؤسسي وتصميم نظام شامل ومتكامل لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر.
3. ضرورة الإهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة لتأثيرها الإيجابي والهام على كفاءة الأداء المؤسسي والمتمثل في الربحية ، الإنتاجية ومستوى رضا العملاء عن المنتجات المقدمة.
4. 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.

المراجع والمصادر:

1. سليمان، الرشيدة (2017)، أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم، دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص42.
2. أبوسمورة، أحمد (2014)، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. 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، ص3.
4. موسى، أحمد (2006)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان، دراسة نموذج شركة البنين، دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- الخرطوم.
5. زيدان، إخلص (2009)، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي وغير المالي في المؤسسات الصناعية بالسودان دراسة حالة المصنع المتحد لمنتجات الصلب، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النيلين - الخرطوم.
6. عالم، زين العابدین (2003)، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت، دراسة مسحية على أساتذة كلية التجارة بجامعة النيلين، دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين - الخرطوم.

7. نجمي، فيصل(1432هـ)، درجة ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة جازان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية.
8. العيد، ختيم (2009)، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة بوضياف، الجزائر ص 7.
9. فيصل، لمي (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 ص 28.
10. الفحطاني، 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 ص 59-69.
11. السروي، أحمد (2014): تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر ص 96.
12. الصرايرة والعساف، خالد وليلى (2008)، جامعة عمان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (1) ص 9.
13. العوفي، محمد (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ص 8-10.
14. المقلي، عمر أحمد(2002)، الإدارة الإستراتيجية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم ص 168.
15. 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، ص 12.
16. عبد المحسن، توفيق (1997)، تقييم الأداء: مدخل جديد لعام جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر ص 13.
17. مزغيش، عبد الحليم (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، ص 20.
18. بوجحيش، خالدية (2010)، تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، ص 157.
19. مشنان، بركة (2016)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة جامعة لخضر(باتنة)، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة لخضر، الجزائر.
20. عائش، شادي(2008)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة بقطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

المراجع الأجنبية:

1. Vadi et al., (2002). Collectivisms & its Consequences for Organizational Culture, University of Tartu Faculty of economics and Business Administration. (هل هذه ورقة علمية منشوره في مجلة المرجع بهذا الشكل غير مقبول).
2. Karoline, Anne (2013) The Effects of Total Quality Management Critical Success Factors on Organizational Performance, Aarhus University.
3. Brown, (2004). The Relationship between Total Quality Management Practices and Quality Performance and the Role of Formal (TQM) programs: an Australian empirical study.
4. 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.

5. June, & Vicente, (2006). Human aspect in quality management context and their affects on performance. *International Journal of Human Resource Management*..
6. Sanjar, Pourrashidi, et al (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*, **5**(4): 479.