

Doi:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن

جهاد عبدالله عفانه
جامعة الملك فيصل
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، السائد لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن، وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في تلك الشركات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعين بقائمة استقصاء تضمنت مجموعة من الفقرات لقياس متغيرات الدراسة، واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS للتوصل إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرات واختبار الفروض.

أجريت الدراسة على عينة عمدية مناسبة مكونة من (21) شركة صناعية، وقد وزعت 160 استبانة، وبلغت نسبة الاستجابة %74، بواقع (118) استبانة تم تحليلها. وتمثلت وحدة التحليل في الموظفين الإداريين على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا في شركات مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى توافر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجمعة (التركيز على العميل، منهج العملية ومدخل النظم، اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق، التحسين المستمر، العلاقة مع الموردين، دعم الإدارة العليا والتزامها، ومشاركة العاملين) لدى الشركات الصناعية محل الدراسة؛ إذ عكست متوسطات تطبيق هذه الأبعاد معدلاً مرتفعاً قياساً بالوسط الفرضي وبترتيب تنازلي، كما ذكر أعلاه، وقد جاء بُعد مشاركة العاملين بمتوسط أقل من التطبيق، وذلك من وجهة نظر الإداريين في تلك الشركات. في حين لم يتوافر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الأداء المؤسسي (الجانب المالي، والتشغيلي، والعلاء، والتعلم والنمو) لدى تلك الشركات. كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجمعة على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية المبحوثة، وأظهرت النتائج أن أكبر قيمة لمعامل الارتباط كانت بين بُعدي مشاركة العاملين ومنهج العملية ومدخل النظم ومتغير الأداء المؤسسي. كون موضوع الدراسة لم يحظ - في حدود علم الباحث - بالقدر الكافي من البحث، خاصة في القطاع الصناعي المبحوث، فضلاً عن شمول العينة (21) شركة صناعية، وكذا الشمولية في تناول أبعاد متغيرات الدراسة وعناصرها.

تم تسلم البحث في 2022/4/26، عُدل في 2022/7/18، أُجيز للنشر في 2022/7/24.

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن، وتمثلت الحدود البشرية في الموظفين الإداريين في الإدارات الوسطى والدنيا في الشركات محل الدراسة ممثلين بمسؤولي إدارات (الجودة، والإنتاج | العمليات، وسلاسل التوريد).

المصطلحات العلمية: التركيز على العمل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، مدخل النظم، علاقات المورد.

تصنيف JEL: M110, L150

الإطار العام للدراسة

المقدمة

فرضت التغيرات المتلاحقة التي تشهدها بيئة منظمات الأعمال اليوم إجراء تغييرات عديدة وتبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة لتحسين مستويات أدائها وتعزيز مكانتها التسويقية حتى تستطيع أن تعتمد في وجه المنافسة الشديدة في السوق. وتأتي منهجية إدارة الجودة الشاملة من بين تلك الأساليب باعتبارها سمة بارزة في كل المنظمات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين، التي يؤدي تطبيقها إلى تعزيز الحصة السوقية وامتلاك وتطوير ميزة تنافسية مستدامة؛ ومن ثم تقديم منتجات بالجودة الملائمة بما يتوافق مع احتياجات المستهلكين ورغباتهم المتجددة باستمرار (حمود، 2016). وتقتضي إدارة الجودة الشاملة إحداث تغييرات جذرية وتحسينات مستمرة متزايدة في جميع نواحي العمل؛ مثل فلسفة المنظمة، وأهدافها، وثقافتها، وهيكلا التنظيمي، وعملياتها، وأسلوب إدارتها، وذلك في إطار منهجي متكامل يمكن المنظمات من تحسين مستويات أدائها (جودة، 2018).

وعلى الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة قد طبقت، وثبتت فاعليتها في العديد من المنظمات على صعيد عالمي وإقليمي ومحلي، فإنها لم تأخذ طريقها نحو التطبيق والاهتمام الكامل في بعض المنظمات العربية (بدر والمدهون، 2017). ويُعد الأداء البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. كما أن التميز في الأداء يعتمد على تطبيق مبادئ الجودة أداة تنافسية وفلسفة إدارية تقوم على الالتزام بالتحسين والتطوير الدائم للأداء وفق المواصفات المطلوبة بالشكل الذي يرضي الزبون، ويضمن بقاء المنظمة واستمرارها (عبد الرحمن والحاكم، 2017).

وتأتي هذه الدراسة لتعرف التجربة الأردنية والوقوف على النجاحات التي حققتها تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في عينة من الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبدالله الثاني (سحاب) الصناعية في الأردن، وذلك عبر استقصاء أثر تطبيق الجودة على مستوى الأداء المؤسسي في تلك الشركات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

ترتبط قدرة المنظمات على البقاء والتميز بقدرتها على الاستجابة لمتطلبات المداخل والأساليب الإدارية المعاصرة. وعلى الرغم من كون منهجية إدارة الجودة الشاملة من ضمن تلك الأساليب، فإن الكثير من المنظمات العربية ما زالت تعاني صعوبات عديدة متعلقة بتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة، وتظهر هذه الصعوبة بشكل أكبر إذا ما أردت تلك المنظمات بلوغ مستويات متقدمة من التطبيق؛ إذ إن بلوغ الميزة التنافسية لأية منظمة يرتكز بدرجة كبيرة على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بـغية تقييم جودة منتجاتها وتطويرها؛ ومن ثم تعزيز مستويات أدائها (بدر والمدهون، 2017). وفي ظل مراجعة أدبيات الدراسة يُلاحظ قلة عدد الدراسات العربية التي ربطت بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأساسية أداة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي إذا ما قورن بعدد الدراسات الأجنبية في هذا المجال؛ الأمر الذي يستوجب إيلاء هذا الموضوع ما يستحق من عناية واهتمام، خاصة في القطاع المبحوث بحكم أهمية ذلك القطاع؛ باعتباره أحد الروافد المهمة للاقتصاد الوطني وللتنمية الاقتصادية والمجتمعية.

وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تضطلع به المدن الصناعية باعتبارها الحاضنة الأكبر للاستثمارات الصناعية في الأردن لكونها تقدم منتجات متنوعة تُلبّي احتياجات متعددة للمستفيدين، فإنه يُلاحظ وجود انخفاض في اتجاه حجم الصادرات وعدد الشركات وحجم الاستثمار والعمالة للفترة من عام 2014 إلى عام 2019؛ وفقاً لأحدث تقرير سنوي لشركة المدن الصناعية الأردنية للعام 2020؛ الأمر الذي أسهم في بلورة مشكلة الدراسة، وقد انخفض حجم الصادرات من (509) ملايين دينار لعام 2014 إلى (406) ملايين دينار لعام 2019، كما انخفض عدد الشركات من (454) شركة لعام 2014 إلى (409) شركات لعام 2019، فضلاً عن الانخفاض في اتجاه حجم الاستثمار وعدد العمالة لتلك الفترة (التقرير السنوي لشركة المدن الصناعية الأردنية، 2020).

عليه؛ فقد جاءت هذه الدراسة محاولة للوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية محل الدراسة عبر دراسة علمية تحليلية لآراء الموظفين الإداريين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، الأقرب لواقع التطبيق في تلك الشركات، وما لذلك من أثر على مستوى الأداء المؤسسي.

في ضوء ما سبق، تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأثر الذي تتركه على الأداء المؤسسي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية، تُظهر بشكل أوضح وأشمل مشكلة الدراسة، وهي:

- 1 - ما مدى تطبيق الشركات الصناعية محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة؟ وما مجالات القوة أو الضعف في تطبيق تلك الأبعاد؟
- 2 - ما مستوى الأداء المؤسسي لدى الشركات الصناعية محل الدراسة؟
- 3 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجموعة (التركيز على العميل، ودعم الإدارة العليا والتزامها، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق، ومنهج العملية ومدخل النظم، والعلاقة مع الموردين) على الأداء المؤسسي لدى الشركات الصناعية محل الدراسة؟ وهل يثبت ذلك الأثر عند أخذ هذه الأبعاد مجموعة ومنفردة؟
- 4 - ما أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة المؤثرة على الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة بتعرّف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن، والأثر الذي تتركه على الأداء المؤسسي في تلك الشركات. وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- 1 - الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا مستوى الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة.
- 2 - تعرف أثر إدارة الجودة الشاملة ممثلة بأبعادها المختلفة منفردة ومجموعة على الأداء المؤسسي، فضلاً عن تحديد أهم أبعاد الجودة الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء لدى الشركات محل الدراسة كمساهمة في فرز علاقات قوية بين المتغيرين.
- 3 - إبراز مضامين الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وكذلك مضامين عناصر الأداء المؤسسي والعمل على ربطها بنتائج الدراسة الحالية وتوصياتها، وتقديمها لصانعي القرارات والمعنيين محاولة لتعزيز واقع تطبيق تلك الأبعاد والعناصر.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الجوانب الآتية:

- 1 - أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة والفهم الصحيح لأبعادها باعتبارها فلسفة إدارية وأسلوباً للتطوير ووسيلة للتغيير في المنظمات المعاصرة، فضلاً عن تلمّس أثر التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة.

- 2 - كون الدراسة تبحث في أحد الروافد المهمة للاقتصاد الوطني الأردني، ألا وهو القطاع الصناعي ممثلاً بالشركات الصناعية العاملة بمدينة سحاب الصناعية في الأردن. وتعد هذه المدينة من أكبر التجمعات الصناعية في الأردن، وتتنوع الشركات داخلها من حيث حجمها ونوعها ومجال عملها وإمكاناتها.
- 3 - تقديم نتائج الدراسة لدعم مساعي صانعي القرارات، القائمين على الشركات محل الدراسة، وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومجالات التحسين في ضوء واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومدى الأثر الذي تتركه على الأداء المؤسسي في الشركات المبحوثة.
- 4 - المساهمة المتوقعة للدراسة في إثراء الرصيد المعرفي في المكتبة العربية بالبحوث التطبيقية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي.
- 5 - ارتكاز الدراسة على إطار شامل ودقيق ممثل بأداة الدراسة (الاستبانة) لقياس متغيري الدراسة، وقد قام الباحث بتصميم أداة الدراسة في ظل مراجعة العديد من الدراسات والكتب المتخصصة في هذا الحقل المعرفي.

حدود الدراسة

- 1 - الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن.
- 2 - الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر تشرين الأول من عام 2020 إلى شهر أيار من عام 2021.
- 3 - الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة الموظفين الإداريين في الإدارات الوسطى والدنيا في الشركات محل الدراسة، ممثلين بمسؤولي إدارات (الجودة، والإنتاج/العمليات، وسلاسل التوريد).
- 4 - الحدود الموضوعية: قامت الدراسة على دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة؛ استناداً إلى سبعة أبعاد محددة لإدارة الجودة الشاملة، وهي (التركيز على العميل، ودعم الإدارة العليا والتزامها، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق، ومنهج العملية ومدخل النظم، والعلاقة مع الموردين)، واستندت عناصر الأداء المؤسسي في مضامينها إلى الأداء المتوازن للشركات ممثل (بالبعد المالي، والتشغيلي، والعملاء، والتعلم والنمو).

أدبيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفاً للإطار النظري لمتغيرات الدراسة، واستعراض أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

تتعدد تعريفات الجودة Quality وفقاً لمنظورات متعددة للرواد والباحثين المعنيين بموضوع الجودة، ومن أبرز تلك التعريفات ما جاء به (Juran (1993 ، والذي عرف الجودة بأنها: "مدى ملاءمة المنتج للاستعمال". وهناك تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management؛ فيرى (Ishikawa (1985 أنها نظام يهدف إلى تحديد الاختلافات غير المرغوب بها في أداء العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الطرق الإحصائية، فضلاً عن أن جهود الجودة تصب نحو تحقيق التوافق بين توقعات المنظمة واحتياجات عملائها. ومن منظور اعتبار الجودة نظاماً وقائياً يرى (Crosby (1996 أن إدارة الجودة الشاملة منهجية منظّمة تقوم على استخدام أفضل لأساليب التحكم وتشجيع السلوكيات الفعالة بُغية منع المشكلات في العمل.

ويرى الباحث أنه على الرغم من وجود اختلافات نسبية في التعريفات السابقة، فإنها اختلافات شكلية لا تمس جوهر الإطار الفكري الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة؛ إذ تلتقي تلك التعريفات بتقاطعات وقواسم مشتركة؛ مثل التركيز على الجهود المتكاملة، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات، ورضا العميل، ... وغيرها. وعليه؛ يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تقوم على تضافر جهود جميع منسوبي المنظمة لتلبية متطلبات وتوقعات العملاء بالارتكاز على التحسين المستمر للعمليات ولنتائجها النهائية، وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ويعظّم مزاياها التنافسية.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة اليوم مرتكز أساس في المنافسة العالمية، وتتعدد أهدافها في المنظمات، سواء أكان في تطوير جودة المنتجات، وإحداث التطوير في جودة الأداء، والتقليص من إجراءات العمل، والتقليل من شكاوى المستفيدين، .. وغيرها (العزب، 2022؛ صلاح وأحمد، 2022).

وعند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة ينبغي أن تتوافر مجموعة متطلبات، من أهمها: دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتعاون وروح الفريق، وممارسة النمط القيادي المناسب، ووجود نظام للقياس، وفعالية نظام الاتصالات (جودة، 2018).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يُظهر الجزء الآتي أبرز المبادئ ومضامينها الرئيسية التي اعتمد عليها في هذه الدراسة أبعاداً ممثلة للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، وذلك على النحو الآتي:

1 - التركيز على العميل: وهو يشير إلى الاهتمام الذي توليه المنظمة لعملائها الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء، ويتطلب ذلك من المنظمة إجراء دراسات تسويقية، وبناء قاعدة بيانات حول عملائها وسعيًا دؤوباً ومستمرًا لفهم احتياجاتهم ورغباتهم الحالية والعمل على تلبيتها من خلال تقديم منتجات متميزة تفي بتلك الاحتياجات وتتجاوز التوقعات، فضلاً عن استقراء توقعات العملاء المستقبلية والإصغاء لأرائهم ومقترحاتهم في عملية تطوير المنتجات المقدمة، وترسيخ ذلك بوصفه جزءاً من ثقافة المنظمة (عبدالقادر والحاج، 2015؛ حمود، 2007).

2 - دعم الإدارة العليا والتزامها: يعد هذا البُعد بمثابة حجر الأساس لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويشير إلى قناعة الإدارة العليا في المنظمة واستعدادها لتبني منهجية إدارة الجودة الشاملة. ويُفترض توافر المعرفة التامة لدى الإدارة العليا في المنظمة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها وفوائدها. ويتجسد هذا البعد في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجدية وحماسة على جميع المستويات في المنظمة، ويعكس الالتزام بخطط الجودة وبرامجها على مختلف المستويات الإدارية؛ بدءاً من الإدارة العليا ونزولاً باتجاه الإدارات الوسطى والدنيا، فضلاً عن تخصيص الموارد، وتحديد السلطات والمسؤوليات، وإيجاد التنسيق، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين لتشجيعهم على الالتزام بأنشطة إدارة الجودة الشاملة (البرادعي، 2009).

3 - مشاركة العاملين: يشير هذا البُعد إلى المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في أنشطة الجودة وبرامجها؛ انطلاقاً من كون الجودة عملية شاملة وذات مسؤولية جماعية. وتفترض الجودة مشاركة العاملين في عدة نواح، من أبرزها مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط، وتحفيزهم على تقديم أفكار ومقترحات بناءة، وإثارة قدراتهم الإبداعية لاكتشاف مشكلات العمل قبل حدوثها وتقديم الحلول المناسبة لها، فضلاً عن منح العاملين درجة من المرونة في العمل وتوفير الظروف التي تسمح لهم بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر والقيام بأعمالهم على أكمل وجه، وكذلك تقديم برامج تدريبية متطورة لهم من احتياجات فعلية.

وتتضمن مشاركة العاملين تقوية الروابط بين الأقسام والأنشطة في المنظمة، وتنمية العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، والانغماس في أنشطة الجودة، وتشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المنظمة؛ سعيًا نحو تجويد المنتجات المقدمة (Yong and Wilkinson, 2001).

- 4 - التحسين المستمر: وهو من أهم المبادئ لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ويعد بمثابة القلب النابض للجودة، ويعكس تفوق المنظمة وتميزها على منافسيها. ويقوم التحسين المستمر - بوصفه فلسفة إدارية - على تقديم الجيد والأفضل بشكل متواصل وشامل من خلال العمل على تطوير المنتجات والعمليات وطرق الإنتاج لتلبية احتياجات العملاء ورغبتهم، وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، فضلاً عن إزالة جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتقليل الانحرافات والعيوب في المنتجات، ناهيك عن مراقبة العمليات لجميع وحدات العمل وتحليلها وتقويمها دورياً، واستشعار المشكلات قبل وقوعها ومعالجتها باتباع الأسلوب العلمي، وتقليل دورة العمليات (عقيلي، 2011).
- 5 - اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق: يتطلب هذا المبدأ توفير نظم معلومات وتقنيات متطورة وقواعد بيانات في المنظمة، والاعتماد على مصادر موثوق بها للبيانات؛ بهدف تقديم صورة واضحة أمام متخذي القرارات لرفع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار، ويتضمن هذا المبدأ توفير المعلومات الضرورية لجميع العاملين لتوسيع آفاقهم أمام المهام الجديدة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة (العزاوي، 2017).
- 6 - منهج العملية ومدخل النظم: ويتضمن تحليل العمليات ومراجعة الإجراءات بصورة مستمرة؛ باستخدام طرق فاعلة بهدف تقليص دورات العمليات، ويشمل ذلك تبسيط الإجراءات، وإلغاء الخطوات الضائعة، وتقليل عدد الخطوات، وتقليل وقت الانتقال بين العمليات المتزامنة وبين الأقسام، وتنميط الأنشطة بالاعتماد على معايير محددة لتحقيق دورة ديناميكية فاعلة، فضلاً عن إحداث تكامل وترابط بين العمليات الصغرى والعمليات الكبرى في إطار منهجي لتنفيذ العملية التجارية المطلوبة (جوران، 1993).
- 7 - العلاقة مع الموردين: نظراً لكون جودة المخرجات تعتمد على جودة المدخلات، وبما أن المورد مسؤول عن جودة المدخلات بالدرجة الأساس تظهر أهمية اختيار الموردين بشكل دقيق اعتماداً على معايير علمية محددة دون اعتبار السعر العامل الوحيد في المفاضلة بينهم، والأمر يمتد أيضاً إلى تقييم أداء الموردين، وفقاً لمعايير محددة بأوزان نسبية تعكس مستوى أدائهم لتحديد شكل التعاملات المستقبلية معهم، لذا ينبغي أن تحتفظ المنظمة بقاعدة بيانات متكاملة حول مورديها (كريمة، 2018).
- ويسهم الموردون في تقديم الخدمات للمنظمة بأشكال متعددة؛ كالمساهمة في مشاريع التحسين المستمر، وحل مشكلات الجودة، وتحمل مسؤولية مراقبة الجودة مع المنظمة، وتبادل المعلومات مع المنظمة حول تطوير المنتجات لإيجاد قيمة مضافة للعملاء؛ بُغية تلبية احتياجاتهم ورفع درجة رضاهم وسعادتهم (جودة، 2018؛ القرشي، 2011).

مفهوم الأداء المؤسسي

تختلف تعريفات الأداء المؤسسي باختلاف المدارس والنظريات تبعاً للمراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي. ومن أبرز التعريفات للأداء المؤسسي ما جاء به (Wit and Mayer 2010) بكونه: " المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء عمليات على مدخلاتها؛ فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث داخل المنظمة ". ويرى العدلوني (2018) بأنه عدة نقاط تعكس الأداء الفعال، منها الإنتاجية، والنتائج المالية، وتخطيط العمليات. وغيرها. ويذهب العدوان والحوالدة (2008) إلى كون الأداء يرتبط بالبيئة التنظيمية الداعمة التي تسعى إلى زيادة إنتاجية العاملين وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل؛ مما ينعكس إيجاباً على العمليات الداخلية ورضا متلقي الخدمة وعملية التعلم والنمو لدى العاملين.

واتساقاً من التعريفات السابقة؛ فإن الأداء المؤسسي يمثل منظومة متكاملة لبرامج المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على أداء الأفراد والوحدات والمنظمة ككل (البينو، 2014). ويقتضي الأداء المؤسسي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي تعدّ أساساً للتقييم، وتشمل مؤشرات مالية وغير مالية، فضلاً عن كونه انعكاساً لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال منهج جماعي مخطط وواضح في العمل.

عناصر الأداء المؤسسي

لقياس الأداء المؤسسي في هذه الدراسة استؤنس بمضامين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ لكونها تقدم منظوراً شمولياً لعناصر الأداء المؤسسي. وتركز بطاقة الأداء المتوازن على عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور على النحو الآتي: (القرالة، 2018؛ Kaplan and Norton, 1992).

- 1 - البُعد المالي: يهتم بالجوانب المالية في أداء المنظمة، ويحتوي على أهداف مالية بحتة؛ مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، ... ويستخدم لقياس ذلك نسب وأرقام مالية عديدة.
- 2 - بُعد العملاء: يحتوي على أهداف تتعلق برضا العملاء، الذي يمكن للمنظمة تحقيقه من خلال العمل على تقديم منتجات متطورة تشبع احتياجات عملائها ورغباتهم، فضلاً عن الاستجابة لشكاويهم، والاستماع لمقترحاتهم، والمحافظة على علاقة إيجابية معهم، وتحسين الخدمات المقدمة لهم. ومن المقاييس المستخدمة في قياس هذا البُعد الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، واكتساب عملاء جدد، والحصة السوقية للمنظمة.
- 3 - بُعد العمليات الداخلية: يركز هذا البُعد على تطوير العمليات الداخلية للمنظمة؛ لكي تتمكن من التميز وتحقيق رغبات عملائها المتوقعة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق نتائج

مالية مرضية للمساهمين. ويمكن بلوغ ذلك التطوير عبر اتباع منهجية التحسين المستمر، التي تتضمن العمل على تقليل الفاقد، وتقليل مدة التصنيع، والارتقاء بجودة التصميم وجودة المنتج، ... وغيرها.

4 - بُعد التعلم والنمو: يَعدُّ هذا البُعد بمثابة حجر أساس لتحقيق نتائج طموحة على صعيد الأبعاد الثلاثة السابقة. ويتعلق هذا البعد بمدى توافر قدرات بشرية مؤهلة باعتبارها رأس مال فكرياً للمنظمة. ويعتمد ذلك على قدرة المنظمة على الاستقطاب للموارد البشرية المتميزة، فضلاً عن الجهود المبذولة لتنمية تلك الموارد والتطوير والتشجيع المستمر لها؛ بهدف تمكينها من مواكبة المستجدات في مجال عملها.

الدراسات السابقة

تضمنت هذه الدراسة العديد من الدراسات السابقة التي تقاربت في عنوانها معها؛ بُغية الاستفادة منها وتحديد نقاط الالتقاء والاختلاف في النتائج بين هذه الدراسة وتلك الدراسات.

وجداول (1) يُظهر التقاطعات بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعناصر الأداء المؤسسي المعتمدة في هذه الدراسة مقارنة بما ورد في العديد من الدراسات السابقة.

خلصت دراسة الخيطان (2022) إلى أن نسبة مصانع الأغذية الأردنية تتبنّى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع، وقد جاء التركيز مرتباً على النحو الآتي: (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، والتدريب، والتطوير، والتحسين المستمر للعمليات، وبناء فرق العمل، ومشاركة وتمكين العاملين، والعلاقة مع الموردين)، وبينت الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي عموماً جاء بمستوى متوسط في مصانع عينة الدراسة، إضافة إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات الأعمال ولأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي. وتوصلت دراسة الشهراني (2022) إلى وجود اهتمام لدى شركات القطاع الخاص في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة؛ كونها تسهم في تحقيق ميزة تنافسية.

أظهرت دراسة العزب (2020) أن مستوى تصورات العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لمدخلات وعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي قد جاء بدرجة مرتفعة. وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمدخلات وعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. وخلصت دراسة (Al Deeb et al. 2019)، وهي دراسة حالة على إحدى الشركات الصناعية في مملكة البحرين، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء المؤسسي.

أجرى (Pambreni et al. 2019) دراسة بعنوان تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المنظمي لقطاع خدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سيلانجور، ماليزيا. وقد اعتمدت أربعة عناصر مهمة لإدارة الجودة الشاملة، هي: (التركيز على العميل، والتحسين

المستمر، والأساس الإستراتيجي، واندماج الموظفين)، وتمثلت مؤشرات الأداء المنظمي في الأداء المالي، والأداء التشغيلي، ورضا العملاء، ورضا الموظفين، والتعلم والنمو. وأظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة بجميع عناصرها على الأداء المنظمي في الشركات محل الدراسة.

وخلصت دراسة علي وآدم (2018) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرات الآتية: (رضا العملاء، والتزام الإدارة العليا، وإشراك العاملين، والتحسين المستمر) والأداء المؤسسي في شركتي رضا للتعيين وأبو رقية للتعيين في السودان.

وتوصل بدر والمدهون (2017) في دراستهما إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي السائد في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. وخلصت دراسة حمه ومحمود (2016) إلى وجود تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بشكل متفاوت بين المصارف التجارية في محافظة السلبيانية، وأن أعلى نسبة تطبيق تعود إلى المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين تحسين الأداء المالي وأبعاد إدارة الجودة الشاملة الآتية: (التركيز على العميل، والتخطيط الإستراتيجي للجودة، والمعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، والعمل الجماعي).

وتوصل الشعار والنجار (2015) في دراستهما إلى أن مستوى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والإبداع التكنولوجي من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، وذلك في المصارف العاملة في الأردن. وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي، وتبين أن التخطيط الإستراتيجي الشامل وتمكين العاملين والتحسين المستمر كان لها الأثر الأكبر.

وهدفت دراسة Rabaya (2013) إلى تقييم واقع وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الكيماوية الفلسطينية. وتوصلت إلى وجود اهتمام كبير من قبل الشركات المبحوثة بتطبيق أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة، وأن تطبيق هذه الأبعاد قد كان بمستويات مختلفة بين تلك الشركات، وحصل بُعد التحسين المستمر على أعلى مستوى تطبيق، ثم بُعد استخدام الوسائل الإحصائية والتغذية الراجعة، في حين حصل بُعد مشاركة العاملين وتطويرهم على أقل مستوى من التطبيق.

أما دراسة القرشي (2011)؛ فقد توصلت إلى أن شركات الألبان الأردنية تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ممثلة بأبعادها التي تتقارب كثيراً مع أبعاد الجودة المستخدمة في هذه الدراسة، إلا أن الشركات المبحوثة لم تول عامل الزبائن الاهتمام الكافي. وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية في الشركات المبحوثة.

وخلصت دراسة (Al Shobaki et al. (2010 إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي الأردني يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية. وتوصلت دراسة نصيرات (2007) إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تطبيق عناصر الجودة الشاملة، باستثناء عنصر تمكين العاملين بين مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان بالأردن، فضلاً عن وجود اختلافات في مؤشرات الأداء التنظيمي بين تلك المستشفيات، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جهود تطبيق الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء التنظيمي، وكذا وجود خمسة عناصر مهمة إحصائياً تؤثر أكثر من غيرها على أداء المستشفيات المبحوثة مرتبة على التوالي بحسب أهميتها، وهي: (التركيز على العميل، تمكين العاملين، القيادة، الرقابة الوقائية، وفرق العمل).

وقام (Al Khawaldeh and Smadi (2006 بدراسة حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتوازن لدى عينة مكونة من 300 شركة صناعية في دبي، وأظهرت الدراسة أن التغير في الأداء المتوازن للشركات مقيساً (بالأداء المالي، والأداء العملياتي، ورضا العملاء، ورضا العاملين) يعود إلى مستوى تطبيق تلك الشركات لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛ مما يدعم فكرة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى أداء أفضل في القطاع الصناعي.

ما يميّز هذه الدراسة

- 1 - كون موضوع الدراسة لم يحظ - في حدود علم الباحث - بالقدر الكافي من البحث، خاصة في القطاع الصناعي المبحوث ممثلاً بالشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن باعتباره مرتكز أساس للاقتصاد الوطني الأردني. فضلاً عن اختلاف بيئات ومجتمعات الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع إدارة الجودة الشاملة؛ ومن ثم يصعب تعميم نتائجها واستنتاجاتها؛ وهو من مسوغات اختيار الباحث لهذا الموضوع بمتغيريه (إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي) لتطبيقه على القطاع الصناعي في البيئة الأردنية في إطار الثقافة والقيم التنظيمية السائدة؛ سعياً نحو تعرف إفرازات الواقع التنظيمي بخصوص الموضوع المبحوث.
- 2 - سعي الباحث لتحقيق نسبة تمثيل عالية في عينة الدراسة للمجتمع؛ بهدف الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها. وقد شملت العينة (21) شركة صناعية. ويعد ذلك نقطة إضافية تميّز هذه الدراسة إذا ما قورنت بالعديد من الدراسات السابقة التي قامت على دراسة حالة لمؤسسة محددة.
- 3 - من النقاط الأخرى التي تميّز هذه الدراسة نموذجها الوارد في الصفحة (14)، الذي يعكس نوعاً من الشمولية في تناول أبعاد متغيري الدراسة وعناصرها، فضلاً عن مضامين تلك الأبعاد التي قيسست من خلال فقرات أداة الدراسة.

نبذة عن مدينة عبدالله الثاني (سحاب) الصناعية في الأردن

تعد مدينة سحاب الصناعية أول مدينة صناعية أنشئت عام 1984، وهي أكبر تجمع صناعي في الأردن. وتقع المدينة على بعد 12 كم جنوب شرق العاصمة عمان، وتبلغ مساحتها الإجمالية نحو (2530) دونم، ونسبة الإشغال في المدينة 100%، وقد استقطبت المدينة (423) شركة صناعية، ويبلغ حجم العمالة فيها (14713) عاملاً، وحجم الاستثمار (1347) مليون دينار (التقرير السنوي لشركة المدن الصناعية الأردنية، 2020).

جدول 1

التقاطعات بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعناصر الأداء المؤسسي المستخدمة في هذه الدراسة وما ورد في العديد من الدراسات السابقة

م	الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة	التركيز على العميل والتزامها	دعم الإدارة العليا والتزامها	مشاركة العاملين المستمر	اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق	منهج العملية ومدخل النظم	العلاقة مع المورد	عناصر الأداء المؤسسي المعتمدة في هذه الدراسة			
								الجانب المالي	الجانب التشغيلي	جانب العملاء	جانب التعلم والنمو
1	(الخيطان، 2022)	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
2	(الشهراني، 2022)	✓	✓	✓							
3	(العزب، 2020)	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓
4	(Al Deeb <i>et al</i> , 2019)	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
5	(Pambreni <i>et al</i> , 2019)	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓
6	(علي وآدم، 2018)	✓	✓	✓							
7	(مقداد وعبدالقادر، 2017)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
8	(بدر والمدهون، 2017)	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓
9	(حمه ومحمود، 2016)	✓	✓	✓	✓						
10	(Rabaya, 2013)	✓	✓	✓		✓					
11	(القرشي، 2011)	✓	✓	✓		✓					
12	(Al-Shobaki <i>et al.</i> , 2010)	✓	✓	✓							
13	(Al-Khawaldeh and Smadi, 2006)	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الاستئناس بالأدبيات ذات العلاقة، وما جاء في العديد من الدراسات السابقة الواردة في الدراسة.

منهجية الدراسة

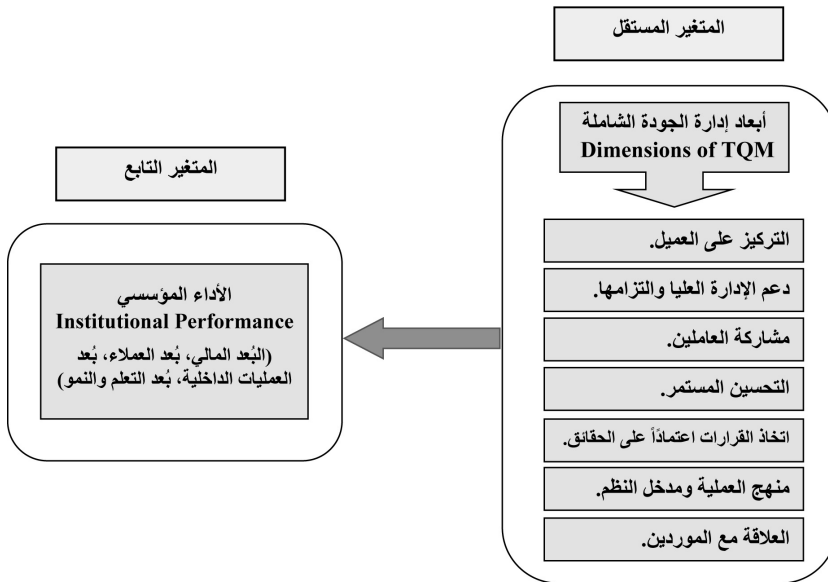
طرق جمع البيانات والمعلومات

انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة. واعتمدت على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، هما:

* المصادر الثانوية: استعين بمصادر منشورة وغير منشورة؛ كالكتب والمقالات والتقارير والأبحاث المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة، بالإضافة إلى المعلومات المتوافرة عبر موقع شركة المدن الصناعية الأردنية.

* المصادر الأولية: وصممت استبانة خاصة بالجانب الميداني في ضوء أهداف الدراسة والأدبيات ذات العلاقة. وقد اعتمدت الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وخُصصت مساحة كافية ضمن الاستبانة لأية إضافات أخرى ترتبط بأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة وفقاً لمرئيات المستجيبين.

نموذج الدراسة



شكل 1: نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الاستئناس بالمرجعيات والدراسات ذات العلاقة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبدالله الثاني (سحاب) الصناعية في الأردن، البالغ عددها (423) شركة صناعية، بحسب التقرير السنوي لشركة المدن الصناعية الأردنية، 2020. وقد اختيرت عينة عمدية مناسبة من المجتمع، وانصب التركيز في العينة على الشركات التي أبدت استعدادها للإجابة عن الاستبانات، البالغ عددها (21) شركة من أصل المجتمع، وقد وزعت (160) استبانة على شركات عينة الدراسة، وبلغت نسبة الاستجابة %74؛ بواقع (118) استبانة صالحة للدراسة بعد استبعاد (9) استبانات لعدم ملئها بالشكل السليم من قبل المبحوثين سعياً من الباحث لتوخي الدقة في النتائج. وتمثلت وحدة التحليل في الموظفين الإداريين على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في شركات مجتمع الدراسة ممثلين بمسؤولي إدارات (الجودة، والإنتاج/العمليات، وسلاسل التوريد)، ويأتي هذا الاختيار للوحدة بحكم تخصصها ومعرفتها بمرتكزات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي؛ فضلاً عن كونها الأقرب للتنفيذ على أرض الواقع والأقدر على تلمس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي لدى الشركات محل الدراسة. وبعد إجراء الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة، ظهرت الخصائص الآتية لعينة الدراسة:

جدول 2
خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	نكر	67%
	أنثى	33%
	المجموع	100%
العمر	30 عاماً فأقل	29.7%
	من 31 - 40 عاماً	41.5%
	من 41 - 50 عاماً	28%
	من 51 - 60 عاماً	1%
	61 عاماً فأكثر	0%
	المجموع	100%
	118	

تابع / جدول 2
خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
8.5%	10	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
89%	105	بكالوريوس	
2.5%	3	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	
0%	0	أخرى	
100%	118	المجموع	
34.7%	41	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية
35.6%	42	من 6 - 10 سنوات	
22%	26	من 11 - 15 سنة	
5.1%	6	من 16 - 20 سنة	
2.5%	3	21 سنة فأكثر	
100%	118	المجموع	
18.6%	22	5 سنوات فأقل	الخبرة العملية الكلية
36.4%	43	من 6 - 10 سنوات	
30.5%	36	من 11 - 15 سنة	
10.2%	12	من 16 - 20 سنة	
4.2%	5	21 سنة فأكثر	
100%	118	المجموع	
6.8%	8	مدير إدارة	المسمى الوظيفي
9.3%	11	نائب مدير إدارة	
39.8%	47	رئيس قسم	
27.1%	32	مدير وحدة	
16.9%	20	أخرى	
100%	118	المجموع	

يُظهر جدول (2) تمثيلاً جيداً لأفراد عينة الدراسة من فئة الذكور والإناث مع ارتفاع نسبي في الفئة الذكورية مقارنة بالأنثوية، الذي قد يعود إلى طبيعة الوظائف المستهدفة بالدراسة من حيث مناسبتها للذكور بشكل أكبر من الإناث. وفيما يتعلق بخصائص المبحوثين من حيث فئاتهم العمرية، يُلاحظ أن النسبة الغالبة منهم تقع في الفئة من (31-40) عاماً ونسبتها (41.5%)، تليها الفئة العمرية من (30 عاماً فأقل) بنسبة (29.7%)، ثم الفئة من (41-50) عاماً ما نسبته 28%، في حين حین مثلت الفئة من (51-60) عاماً ما نسبته 1%، ويشير هذا التمرکز العمري إلى اهتمام الشركات محل الدراسة بالفئة الشبابية في العمل.

وعند فحص استجابات المبحوثين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، يُلاحظ أن الفئة الغالبة قد كانت للأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (89%)؛ الأمر الذي يعكس توجه تلك الشركات في عملية الاختيار والتعيين نحو أصحاب المؤهلات العلمية التخصصية الكافية والمناسبة، وقد توزع باقي أفراد العينة على درجة الدبلوم المتوسط والدراسات العليا بنسب متدنية.

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية، تُظهر البيانات أن الفئة الغالبة تقع في الفئتين (6-10) سنوات والفئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (35.6%) و (34.7%) على التوالي، ويُلاحظ وجود تقارب نسبي لهذه الفئات والنسب مع خصائص المستجيبين وفقاً لمتغير الخبرة العملية الكلية، وقد احتلت النسبة الأكبر الفئتان (6-10) سنوات و(11-15) بنسبة (36.4%) و(30.5%) على التوالي. ويستنتج الباحث وجود نوع من الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات بحكم انخفاض معدل الدوران الوظيفي لديهم.

وبالانتقال إلى المسمى الوظيفي للمبحوثين، فقد مثل مسمى رئيس قسم النسبة الأكبر، وجاء بنسبة (39.8%)، ثم مسمى مدير وحدة بنسبة (27.1%)، وقد جاءت أقل تلك النسب بمسمى مدير إدارة بنسبة (6.8%). ويرى الباحث أن هذا التمثيل يعكس دقة الاختيار القسدي لوحدة التحليل بحكم تخصصية تلك الوحدة وقدرتها على الاستجابة لأسئلة الاستبانة الموجهة لها. ويرى الباحث أن النتائج المتحصلة تدل على تنوع في المستوى الوظيفي لوحدة التحليل ما بين مستوى الإدارة الوسطى والدنيا في الشركات محل الدراسة، بالشكل الذي يعكس تمثيلاً مناسباً للمبحوثين، ويُعزز مصداقية نتائج الدراسة.

التحليل الإحصائي واختبار الفروض

اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها

تم التحقق من صدق الأداة من خلال محاكاة فقرات الاستبانة للعديد من الفقرات الواردة في دراسات سابقة، فضلاً عن أخذ بعض ملاحظات المختصين الأكاديميين حول تلك الفقرات. ولقياس ثبات الأداة استخدم معامل الترابط ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ووفقاً لهذا الاختبار ينبغي أن تكون قيمة ألفا أكبر من حد القبول (67%) حتى تكون تلك الأداة مقبولة (Sekar, 2016) وبناءً على النتائج الواردة في جدول (3) فإن قيمة معامل كرونباخ ألفا جاءت مرتفعة لكل مجال في الاستبانة؛ إذ امتدت تلك القيمة من (0.727 - 0.936) بما فيها المجال الخاص بأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة؛ الأمر الذي يشير إلى ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل واختبار فروض الدراسة:

جدول 3
اختبار صدق الأداة وثباتها

المجال	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
التركيز على العميل	7	0.820
دعم الإدارة العليا والتزامها	9	0.878
مشاركة العاملين	9	0.855
التحسين المستمر	15	0.792
اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق	6	0.727
منهج العملية ومدخل النظم	6	0.828
العلاقة مع الموردين	9	0.809
أبعاد إدارة الجودة الشاملة	61	0.911
الأداء المؤسسي	16	0.936

اختبار الفروض

اختبار الفرض الأول

H_1 يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، $\mu = 3.5$) على وجود اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجموعة لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن.

باستخدام اختبار العينة الأحادية (One Sample T-Test) ظهرت نتائج الاختبار للفرض على نحو ما يبينه جدول (4).

جدول 4
اختبار العينة الأحادية للفرض الأول

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
التركيز على العميل	4.029	0.5268	10.909	0.000
دعم الإدارة العليا والتزامها	3.801	0.5959	5.492	0.000
مشاركة العاملين	3.636	0.5918	2.506	0.014
التحسين المستمر	3.850	0.6075	6.263	0.000
اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق	3.871	0.8107	4.977	0.000
منهج العملية ومدخل النظم	3.926	0.5172	8.957	0.000
العلاقة مع الموردين	3.802	0.5165	6.357	0.000
أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة	3.834	0.4431	8.201	0.000

أشارت النتائج الواردة في جدول (4) إلى أن المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجموعة يراوح بين (3.636 و 4.029)، وقد حصل بُعد التركيز على العميل على أعلى متوسط وبانحراف معياري (0.5268)، وحصل بُعد مشاركة العاملين على أقل متوسط وبانحراف معياري (0.5918). وكانت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجموعة (3.834) وبانحراف معياري (0.4431). وتعدّ جميع تلك المتوسطات أكبر من الوسط الفرضي (3.5). وعند اختبار الفرض العدمي (لا يوجد دليل إحصائي على وجود اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجموعة لدى الشركات الصناعية موضوع الدراسة) مقابل الفرض البديل (يوجد دليل إحصائي على وجود اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجموعة لدى الشركات الصناعية موضوع الدراسة)، وجد أن قيمة t المحسوبة لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجموعة قد كانت أكبر من قيمة t الجدولية (1.98)، وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة لهذه الأبعاد راوحت بين (0.000 و 0.014)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، وهذا يعني رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل حول الأبعاد السابقة.

اختبار الفرض الثاني

H_2 يوجد دليل إحصائي (عند مستوى دلالة $\mu = 3.5, \alpha \leq 0.05$) على وجود مستوى مقبول من الأداء المؤسسي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن. باستخدام اختبار العينة الأحادية (One Sample T-Test) ظهرت نتائج الاختبار للفرض، وهو ما يبيّنه جدول (5).

جدول 5

اختبار العينة الأحادية للفرض الثاني

متغير الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
الأداء المؤسسي	3.536	0.5946	0.658	0.512

أظهرت النتائج الواردة في جدول (5) أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الأداء المؤسسي (3.536) وبانحراف المعياري (0.5946)؛ الأمر الذي يعكس مدى التوافق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير. وفي ضوء نتائج اختبار الفرض العدمي مقابل الفرض البديل، وجد أن قيمة t المحسوبة بلغت (0.658)، وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.98). وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة بلغ (0.512)، وهو أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، وهذا يعني رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي الذي يشير إلى عدم وجود مستوى مقبول من الأداء المؤسسي في تلك الشركات.

اختبار الفرض الثالث

$H3$ يوجد أثر نو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن.
 باستخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرض، جاءت النتائج على نحو ما يبينه جدول (6).

جدول 6
 اختبار الانحدار البسيط الثالث

الفرض الرئيسي الثالث	R	R^2	B	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي	0.796	0.634	1.068	0.796	14.172	0.000	200.843	0.000
درجة الحرية (n-1) = 117. مستوى الحرية (0.05). قيمة t الجدولية (1.98).								

تبين النتائج الواردة في جدول (6) أن قيمة معامل الارتباط الذي يُظهر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي قد كان ($R = 0.796$). وأن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.634$) التي تشير إلى نسبة التغير في الأداء المؤسسي نتيجة التغير في إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني وجود قدرة تفسيرية متوسطة لمتغير إدارة الجودة الشاملة في متغير الأداء المؤسسي.

وعند اختبار الفرض العدمي مقابل الفرض البديل وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (1.98)، وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة قد بلغ (0.000)، وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، ونظراً لارتفاع قيمة ($F = 200.843$) ولكونها دالة إحصائياً بحكم مستوى الدلالة المشاهدة لها (0.000)، فإن الفرض العدمي يرفض ويقبل الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

اختبار الفرض الرابع

$H4$ يوجد أثر نو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن.

باستخدام اختبار الارتباط كانت نتائج الاختبار للفروض الفرعية السبعة المنبثقة من هذا الفرض الرئيسي، على نحو ما يبينه جدول (7).

جدول 7
اختبار الارتباط للفروض الفرعية المنبثقة من الفرض الرابع

الترتيب	الفرض الفرعي	R	R ²	B	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
H4-1	أثر التركيز على العميل على الأداء المؤسسي	0.518	0.268	0.584	0.518	6.517	0.000	42.473	0.000
H4-2	أثر دعم الإدارة العليا والتزامها على الأداء المؤسسي	0.578	0.334	0.577	0.578	7.631	0.000	58.232	0.000
H4-3	أثر مشاركة العاملين على الأداء المؤسسي	0.730	0.533	0.733	0.730	11.499	0.000	132.235	0.000
H4-4	أثر التحسين المستمر على الأداء المؤسسي	0.599	0.359	0.587	0.599	8.064	0.000	65.028	0.000
H4-5	أثر اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق على الأداء المؤسسي	0.371	0.137	0.272	0.371	4.295	0.000	18.459	0.000
H4-6	أثر منهج العملية ومدخل النظم على الأداء المؤسسي	0.692	0.479	0.796	0.692	10.334	0.000	106.785	0.000
H4-7	أثر العلاقة مع الموردين على الأداء المؤسسي	0.691	0.477	0.795	0.691	10.292	0.000	105.930	0.000

درجة الحرية (n-1) = 117. مستوى الحرية (0.05). قيمة t الجدولية (1.98).

تُظهر النتائج الواردة في جدول (7) أن قيمة معامل الارتباط الذي يوضح العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي قد جاء بمستوى متوسط في عمومه (R: 0.518 - 0.730)، وأن قيمة معامل التحديد قد وقعت بين (R²: 0.268 - 0.533) التي تُظهر وجود قوة تفسيرية متوسطة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في متغير الأداء المؤسسي، باستثناء بُعد اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق، الذي حصل على قيمة منخفضة في معامل الارتباط مع متغير الأداء المؤسسي.

وعند اختبار الفروض العدمية المتعلقة بالفروض الفرعية السبعة المنبثقة من الفرض الرئيسي الرابع مقابل الفروض البديلة المتعلقة به، وجد أن قيمة t المحسوبة لجميع الفروض قد امتدت من (4.295 - 11.499)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة قد بلغ (0.000)، وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، ونظراً لكون قيمة F المحسوبة لجميع الفروض الفرعية (18.459 - 132.235) أكبر من قيمتها الجدولية، التي تعد دالة إحصائياً لكون مستوى الدلالة المشاهدة أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (5%)، فإن الفروض العدمية ترفض وتقبل الفروض البديلة التي تشير إلى وجود أثر معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية موضوع الدراسة.

مناقشة النتائج

في ضوء الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة، يمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

1 - خلصت الدراسة إلى توافر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجمعة لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن، وذلك بما تعكسه تلك الأبعاد من مضامين ومدلولات تنظيمية عديدة، قيست بشكل شامل ودقيق، كما ورد ذكرها ضمن فقرات استبانة الدراسة (مرفق (1)). وقد عكست النتائج متوسطات بمعدل مرتفع قياساً بالوسط الفرضي وبشكل تنازلي على التوالي بدءاً من بُعد التركيز على العميل، ثم منهج العملية ومدخل النظم، واتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق، والتحسين المستمر، والعلاقات مع الموردين، ودعم الإدارة العليا والتزامها، في حين جاء بُعد مشاركة العاملين بمتوسط أقل من التطبيق وبمعدل مرتفع نسبياً قياساً بالوسط الفرضي. ويعكس هذا الواقع ممارسات إدارية فاعلة لدى الشركات محل الدراسة في مجال تطبيق مضامين أبعاد إدارة الجودة الشاملة المحددة بدقة كما ورد ذكرها ضمن فقرات قياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة في استبانة الدراسة.

وتتوافق هذه النتيجة بعمومها مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (الشهراني، 2022 والعزب، 2020)، و(عبد القادر والحاج، 2015) و(الشعار والنجار، 2015)، تلك الدراسات التي أشارت إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أبعادها في المنظمات التي أجريت عليها بمستوى مرتفع وبدرجة تركيز مقارنة لأبعاد الجودة الواردة في هذه الدراسة. وتتوافق هذه النتيجة بشكل كبير مع دراسة (الخيطان، 2022)، و (Rabaya, 2013)، التي أشارت إلى أن بُعد مشاركة العاملين قد حصل على أقل مستوى من التطبيق في مصانع الأغذية الأردنية وفي المصارف

التجارية الفلسطينية. في حين تختلف هذه النتيجة نسبياً مع نتائج دراسة (القرشي، 2011)، التي أشارت إلى عدم إيلاء شركات الألبان الأردنية اهتماماً كافياً ببُعد التركيز على العملاء، ويعزو الباحث هذا الأمر إلى اختلاف مجتمع البحث والقطاع المبحوث بين تلك الدراسات.

2 - أشارت النتائج إلى عدم توافر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الأداء المؤسسي لدى الشركات الصناعية موضوع الدراسة ممثلاً بعناصره: (الجانب المالي، والتشغيلي، والعملاء، والتعلم والنمو) وما تعكسه هذه العناصر من مضامين ومدلولات تنظيمية عديدة قيست. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حدة المنافسة والتحديات البيئية التي تواجهها الشركات العاملة في قطاع الصناعة، وقد تظهر الصعوبة بشكل أكبر في ظل ما أفرزته جائحة كورونا من تأثيرات عديدة على الشركات.

3 - توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي لدى الشركات الصناعية موضوع الدراسة. وتتوافق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (Pambreni et al., 2019)، و(علي وأدم، 2018)، و(بدر والمدهون، 2017)، و(Al Shobaki et al., 2010)، وقد أشارت تلك الدراسات إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على الأداء المؤسسي في المنظمات التي أجريت عليها تلك الدراسات.

4 - خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة (التركيز على العميل، دعم الإدارة العليا والتزامها، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق، منهج العملية ومدخل النظم، والعلاقة مع الموردين) على الأداء المؤسسي لدى الشركات الصناعية موضوع الدراسة، وقد قيس ذلك الأثر عبر سبعة فروض فرعية. وأظهرت نتائج اختبار الفروض الفرعية أن أكبر قيمة لمعامل الارتباط كانت بين بُعد مشاركة العاملين ومتغير الأداء المؤسسي، تلتها قيمة الارتباط بين بُعد منهج العملية ومدخل النظم ومتغير الأداء المؤسسي، ثم بُعد العلاقة مع الموردين ومتغير الأداء المؤسسي. في حين جاءت القيمة الأقل في معامل الارتباط بين بُعد اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق ومتغير الأداء المؤسسي. وتأتي هذه النتيجة في مجملها متوافقة نسبياً مع ما ورد في العديد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة كل من (الخيّطان، 2022) و(Al Deeb et al., 2019)، و(حمه ومحمود، 2016)، و(نصيرات، 2007)، و(Al Khawaldeh and Smadi, 2006)، التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة المعتمدة في تلك الدراسات وعناصر الأداء المؤسسي السائدة في المؤسسات التي أجريت عليها تلك الدراسات.

التوصيات

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، يوصي الباحث بما يأتي:

- 1 - بلغت الدراسة نتيجة تشير إلى وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجمعة لدى الشركات الصناعية موضوع الدراسة، ومن ثم يوصي الباحث بأن تولي إدارات تلك الشركات مزيداً من التركيز على عملية فحص مضامين تلك الأبعاد لمحاولة الارتقاء بواقع تطبيقها، ويتضمن الإطار النظري للدراسة معلومات مركزة ودقيقة حول مضامين تلك الأبعاد، ويُعد الالتزام بمضامين تلك الأبعاد بمثابة آليات فاعلة للارتقاء بعملية تطبيقها.
- 2 - بما أن بُعد مشاركة العاملين قد حصل على متوسط أقل من التطبيق بحسب استجابات المبحوثين، فإن ذلك يشير إلى عدة نقاط ينبغي العمل على تعزيزها في الشركات المبحوثة وفقاً لمضمون هذا البُعد، ومن أبرز تلك النقاط التي تشكّل آليات فاعلة في هذا الإطار ضرورة اتصاف الأسلوب الإداري المتبع بالمرونة وزيادة مساحة المشاركة للعاملين، وإنجاز العمل بروح الفريق الواحد، وأهمية تمكين العاملين وجعلهم أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف الشركة، وتقديم برامج تدريبية كافية ومستمرة حول مختلف موضوعات إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن ترسيخ ثقافة لدى جميع العاملين بأن مسؤولية الجودة هي مسؤولية الجميع.
- 3 - ولكون الدراسة قد خلصت إلى عدم توافر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الأداء المؤسسي لدى الشركات الصناعية محل الدراسة، يوصي الباحث بضرورة تركيز المعنيين في تلك الشركات على المضامين الأساسية لعناصر الأداء المؤسسي ومقومات تحقيقها، التي أشير إليها ضمن الإطار النظري للدراسة؛ بُغية تحسين مستوى التطبيق؛ ومن ثم بلوغ مستويات أداء عالية، خاصة إذا ما ارتبط ذلك الأداء بمقومات أساسية؛ كالارتقاء بواقع تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. ومن أبرز المؤشرات الدالة على الأداء المؤسسي التي ينبغي مراعاتها والارتقاء بمقومات تطبيقها في الشركات محل البحث زيادة نسبة التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية، وزيادة معدل العائد على الاستثمار، وتخفيض نسبة التكاليف التشغيلية إلى الإيرادات، وزيادة القيمة السوقية للسهم والحصة السوقية، والتحسين المستمر لمؤشرات الإنتاجية والعمليات الداخلية وإجراءات العمل، فضلاً عن التحسين المستمر في مجالات الإبداع والابتكار للعمليات والمنتجات، وتخفيض معدل وقت تقديم المنتجات والخدمات، وزيادة معدل رضا الموظفين.
- 4 - بما أن الدراسة قد أشارت إلى نتيجة، مفادها وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي لدى الشركات الصناعية المبحوثة، ونظراً

لكون القطاع الصناعي من القطاعات الحيوية التي تسهم بشكل كبير في الناتج القومي الإجمالي، فإنه ينبغي للمسؤولين في الشركات بشكل عام وفي الشركات الصناعية بشكل خاص إيلاء المزيد من الاهتمام لتوفير مقومات الارتقاء بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإجراء تقويم مستمر لواقع التطبيق؛ سعياً نحو تعزيز مستوى الأداء المؤسسي، فضلاً عن التركيز على جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بإطار شمولي في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، بالشكل الذي يُظهر تحسناً في مؤشرات الأداء المؤسسي للشركات، ويُعزز من قدرتها على البقاء والتميز في السوق. وبما أن قيمة معامل الارتباط قد جاءت منخفضة بين بُعد اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق ومتغير الأداء المؤسسي، فإنه ينبغي للمعنيين في الشركات محل الدراسة التركيز على واقع التطبيق لهذا البعد سعياً نحو تعميق الأثر الذي يتركه على مستوى الأداء المؤسسي.

5 - يوصي الباحث بمواصلة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الجودة الشاملة وانعكاساته على الأداء المؤسسي، سواء أكان في القطاع نفسه أم في قطاعات أخرى؛ في محاولة للتوصل إلى نتائج واستنتاجات مدعّمة بتوصيات مناسبة؛ بُغية إثراء المعرفة التنظيمية في هذا المجال.

المحددات واتجاهات البحث المستقبلية

على الرغم من تحقق أهداف الدراسة، فإن هناك بعض المحددات للدراسة، التي تفتح مجالاً للبحث في المستقبل وتتطلب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها. أولاً، اقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن؛ الأمر الذي يحد من تعميم نتائجها على جميع الشركات في المناطق الصناعية، وعليه؛ قد تشمل الأبحاث المستقبلية في الموضوع المبحوث مناطق صناعية أخرى، وكذا مقارنات للبيانات لتعزيز نتائج هذه الدراسة وإمكانية تعميمها بشكل أفضل. ثانياً، بحثت الدراسة في أثر الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي؛ حيث يمكن أن تربط الأبحاث المستقبلية بين إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات أخرى؛ كالإبداع، والابتكار، والميزة التنافسية، وريادة الأعمال، .. ودراستها في أنواع مختلفة من الشركات والقطاعات بهدف اكتساب فهم أكثر اكتمالاً وتوفير مساحة كافية لإيجاد نموذج أمثل، يعكس العلاقة بين المتغيرات المبحوثة، ويسهم في إثراء المعرفة التنظيمية في هذا الإطار.

المراجع

- إنجي أحمد صلاح ومحمود سالم أحمد، 2022، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 42، العدد 3: 53-35.
- بسيوني محمد البرادعي، 2009، *تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين*، القاهرة، مصر، إيتراك للنشر والتوزيع.
- بدر سعيد الشهراني، 2022، آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص: دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية والقانونية*، المجلد 6، العدد 16: 23-1.
- التقرير السنوي لشركة المدن الصناعية الأردنية 2020 <https://www.jiec.com/ar/studies-and-plans/2020>
- حسين محمد العزب، 2020، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، *مؤلة للبحوث والدراسات*، المجلد 35، العدد 2: 134-81.
- جوزيف م. جوران 1993، *دليل جوران إلى تصميم الجودة: تخطيط جودة المنتجات والخدمات*، القاهرة، مصر، إصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
- خاتم نورة حمه و به ناز رؤوف محمود، 2016، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء المالي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في محافظة السلیمانیة، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 12، العدد 34: 167-142.
- خضير كاظم حمود، 2016، *إدارة الجودة وخدمة العملاء*، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- رشاد محمود بدر ومحمد إبراهيم المدهون، 2017، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، *مجلة الاقتصاد والأعمال*، المجلد 25، العدد 4: 136-104.
- سلطان كريمة، 2018، دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة قطب للمحروقات بولاية سكيكدة في الجزائر، *مجلة العلوم الإنسانية*، بدون رقم مجلد، العدد 50: 299-279.
- شاكر أحمد العدوان و رياض عبدالله الخوالدة، 2008، *إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية*، *مجلة الإداري*، المجلد 30، العدد 115: 57-13.

ظاهر رداد القرشي، 2011، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الألبان الأردنية، مجلة إدارة الأعمال، بدون رقم مجلد، العدد 133: 44-57.

عبدالرحيم دانيال البينو، 2014، تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

علاء عبد الحافظ القرالة، 2018، أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة وزارة العدل في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 2، العدد 6: 34-57.

عمر وصفي عقيقي، 2011، مدخل إلى التنمية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

فريد توفيق نصيرات، 2007، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان بالأردن. مجلة دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2: 238-257.

قاسم إبراهيم الشعار و فايز جمعة النجار، 2015، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2: 409-425.

محفوظ أحمد جودة، 2018، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

هادي فيصل الخيطان، 2022، أثر إستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد 2: 161-192.

محمد أكرم العدلوني، 2018، العمل المؤسسي، بيروت، لبنان، دار ابن حزم.

محمد عبدالوهاب العزاوي، 2017، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

عماد صالح العزب، 2022، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة أزال للتنمية البشرية، صنعاء، اليمن.

محمد نور عبدالقادر ورحمة الحاج الحاج، 2015، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات

بمنطقة الرياض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بدون رقم مجلد، العدد 46: 75-106.

معاذ عبد المنعم علي وأحمد موسى آدم، 2018، أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركتي رضا للتعيين وأبو رقية للتعيين، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.

معالي عباس عبد الرحمن و علي عبدالله الحاكم، 2017، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط: بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 18، العدد 1: 43-57.

نادية مقداد و عبدالقادر بابا، 2017، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم في الجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 7، العدد 12: 115-135.

Al Deeb, H., Al Samman, A., and Sulaibeekh, D. A. 2019. Total Quality Management Approach and How it Affects the Institutional Performance: A Case Study From the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Social and Administration Sciences*, 4(2): 141-154.

Al Khawaldeh, K. A. and Smadi, M. S. 2006. The Effect of Total Quality Management on the Balanced Performance. *Jordan Journal of Business Administration*, 2(3): 429-439.

Al Shobaki, S. D., Fouad, R. H., and Al Bashir, A. 2010. The Implementation of Total Quality Management (TQM) for the Banking Sector in Jordan. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 4(2): 304-313.

Crosby, P. B. 1996. *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain Uncertain Times*, 8th ed. New York: McGraw-Hill.

Ishikawa, K. 1985. *What is Total Quality Control?*. 3rd ed. London: Prentice Hall.

Juran, J. M. and Gryna, F. M. 1993. *Quality Planning and Analysis*. 13th ed. Singapore: McGraw-Hill.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1): 71-79.

Pambreni, Y., Khatibi, A., Ferdous, S. M., and Tham, J. 2019. The Influence of Total Quality Management toward Organizational Performance. *Management Science Letters*, 9(9): 1397-1406.

Rabaya, D. 2013. Status and Challenges of Total Quality Management Application in Selected Palestinian Chemical Industries. *Master's Dissertation*, An Najah National University, Nablus, Palestine.

Sekaran, Uma. 2016. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 7th ed. New Delhi: Wiley.

- Wit, B. D. and Mayer, R. 2010. *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*. 4th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning.
- Yong, J. and Wilkinson, A. 2001. In Research of Quality: Quality Management Experience in Singapore. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 18(8): 813-835.

استبانة الدراسة

الأخ الفاضل..... الأخت الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد.

تُعَد هذه الدراسة تحت عنوان:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن
بما أن وحدة التحليل اشتملت على الموظفين الإداريين على مستوى الإدارة الوسطى
والدنيا، فقد تم اختياركم من ضمن هذه الوحدة. لذا نرجو من سعادتكم التكرم بالإجابة على
فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن البيانات ستعامل بسرية تامة، وستستخدم
لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي

الباحث:

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية

- 1 - النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 3- العمر: ☐ 30 عاماً فأقل ☐ من 31 - 40 عاماً
- ☐ من 41 - 50 عاماً ☐ من 51 - 60 عاماً
- ☐ 61 عاماً فأكثر
- 4 - المؤهل العلمي: ☐ ثانوية ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- ☐ أخرى (يرجى التحديد)

5- عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية:

- ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6 - 10 سنوات
- ☐ من 11 - 15 سنة ☐ من 16 - 20 سنة
- ☐ 21 سنة فأكثر

6- الخبرة العملية الكلية:

- ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6 - 10 سنوات
☐ من 11 - 15 سنة ☐ من 16 - 20 سنة
☐ 21 سنة فأكثر
☐ مدير إدارة ☐ نائب مدير إدارة
☐ رئيس قسم ☐ مدير وحدة
☐ أخرى (يرجى التحديد)

7-المسمى الوظيفي:

الجزء الثاني: فقرات لقياس مدى تطبيق شركتكم لمرتكات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظركم

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
أولاً: التركيز على العميل					
1-	تطبق الشركة أسلوب " التوجه بالعميل " لتقديم منتجات متميزة تفي باحتياجات عملائها وتتجاوز توقعاتهم.				
2-	تحرص الشركة على الاستماع لصوت عملائها وفق أساليب وإجراءات واضحة لتقييم مستوى رضاهم باستمرار.				
3-	تولي الشركة اهتماماً بحاجات العميل الداخلي والخارجي على حدٍ سواء.				
4-	يوجد في الشركة قسم متخصص بدراسة حاجات العملاء ورغباتهم باستمرار.				
5-	تعمل الشركة على كسب ولاء العملاء من خلال نظام جودة متميز لديها.				
6-	تسعى الشركة لزيادة حصتها التسويقية باستمرار.				
7-	يوجد في الشركة قاعدة معلومات فاعلة عن العملاء وتبرز أهمية التغذية العكسية بداخلها.				
ثانياً: دعم الإدارة العليا والتزامها					
8-	يتصف مديرو الشركة بخصائص فاعلة على صعيد العمل والعاملين؛ بما يُعزز عملية التغيير وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.				
9-	تتبع الشركة منهجية منظّمة ومتطورة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى معايير مرجعية.				

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
10-	يوجد إستراتيجية واضحة للجودة في الشركة معروفة لدى جميع المستويات التنظيمية.				
11-	توفر الشركة المستلزمات والموارد الضرورية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة.				
12-	تمنح الشركة الحوافز والمكافآت وفقاً لمؤشرات أداء واقعية تركز على التحسين المستمر للجودة.				
13-	يسود الشركة مناخ تنظيمي صحي داعم للإبداع والارتقاء بمستوى جودة العمل.				
14-	تسود الشركة ثقافة تنظيمية داعمة يتمثل المحور الرئيس لها بثقافة الجودة.				
15-	يتناسب الهيكل التنظيمي السائد في الشركة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.				
16-	يوجد التزام بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة يمتد من الإدارة العليا إلى جميع المستويات التنظيمية.				
ثالثاً: مشاركة العاملين					
17-	يتصف أسلوب الإدارة بالمرونة وزيادة مساحة المشاركة للعاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.				
18-	يتم إنجاز العمل في الشركة بروح الفريق الواحد.				
19-	تمنح الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم.				
20-	تقوم إدارة الشركة بتمكين موظفيها لرفع قدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم.				
21-	تحرص الشركة على أن يكون موظفوها أكثر قرباً والتصاقاً بأهدافها؛ بما يعزز الشعور بالملكية النفسية لديهم.				
22-	يوجد برامج تدريبية متطورة ومستمرة في الشركة حول مختلف موضوعات إدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من احتياجات فعلية وعلى جميع المستويات التنظيمية.				
23-	يتم إيصال المعلومات للعاملين والفرق باستمرار ليتعرفوا الإنجازات المتحققة في برامج التحسين.				
24-	ترسخ الإدارة قناعة لدى جميع الموظفين بأن مسؤولية الجودة هي مسؤولية الجميع.				
25-	تتصف عملية الاتصال في الشركة بالفاعلية.				
رابعاً: التحسين المستمر					
26-	تطبق الشركة طرق علمية فاعلة لتحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر.				

م	الفقة	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
27-	يتوافر في الشركة دليل للجودة يتضمن مشاريع التحسين المستمر المزمع تنفيذها.				
28-	يوجد في الشركة إدارة أو قسم متخصص بالبحث والتطوير.				
29-	تجري الشركة مقارنات بينية / مرجعية للارتقاء بمستوى جودة منتجاتها وخدماتها.				
30-	تسعى الشركة باستمرار لتقليص الفاقد والزمن غير المنتج الذي لا يُضيف قيمة.				
31-	يوجد في الشركة التزام طويل الأجل إزاء التحسين المستمر المتزايد.				
32-	يتم النظر للمشكلات في العمل باعتبارها فرصة للتعلم.				
33-	تواكب الشركة التطورات التكنولوجية لتجويد منتجاتها وخدماتها.				
34-	تولي الشركة اهتماماً كبيراً بتحليل تكاليف الجودة وترشيدها.				
35-	تؤكد الشركة الوقاية أكثر من العلاج.				
36-	تحرص الشركة على القيام بأداء العمل الصحيح من المرة الأولى.				
37-	يتم تقويم مختلف مراحل العمل في الشركة بصورة مخطط لها ومنظمة بُغية تحقيق التطوير المطلوب.				
38-	تمتد عملية الرقابة على الجودة من المدخلات وحتى الاستخدام الفعلي من قبل العميل.				
39-	تطبق الشركة أدوات ضبط إحصائي للجودة؛ بُغية تقليل مستوى الاختلافات والانحرافات في المنتجات.				
40-	حازت الشركة جوائز خاصة بالجودة مقدمة جهات متخصصة.				
خامساً: اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق					
41-	تستند قرارات إدارة الجودة في الشركة إلى بيانات ومعلومات دقيقة وصحيحة.				
42-	يتوافر في الشركة أنظمة معلوماتية تساعد متخذي القرارات على حل مشكلات العمل بصورة فاعلة.				
43-	تعتمد الشركة مصادر متعددة وموثوقاً بها لجمع البيانات والمعلومات اللازمة حول مستوى جودة منتجاتها وخدماتها.				
44-	يتم تحليل البيانات في الشركة باستخدام طرق راسخة بما ذلك الاستئناس بالخبرة والحدس.				
45-	تؤمن الشركة سلسلة الوصول للبيانات من قبل الجهات التي تحتاج إليها.				
46-	تسمح قاعدة البيانات المتوافرة في الشركة بإجراء عملية تنبؤ على أساس تاريخي.				

م	الفئة	موافقة بشدة	موافقة محايد	غير موافقة	غير موافقة بشدة
سادساً: منهج العملية ومدخل النظم					
47-	تركز الشركة على تحسين عمليات الأعمال وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.				
48-	يوجد ترابط وتكامل بين الأنشطة ضمن عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.				
49-	تشكل أنشطة العمليات في الشركة دورة ديناميكية فاعلة.				
50-	تتجسد أنشطة الجودة في الشركة بمجموعة من العمليات المترابطة لتحسين كفاءة الشركة.				
51-	تتكامل العمليات الصغرى مع العمليات الأكبر في إطار منهجي لتنفيذ العملية التجارية المطلوبة.				
52-	تعتبر إستراتيجية الجودة مكون أساس ضمن الخطة الإستراتيجية للشركة.				
سابعاً: العلاقة مع الموردين					
53-	يوجد قواعد راسخة للشراكة بين الشركة ومورديها تقوم على أساس المصالح المشتركة.				
54-	يسهم موردي الشركة في عملية التحسين المستمر للمنتجات وحل مشاكل الجودة.				
55-	يتحمل الموردون مع الشركة مسؤولية مراقبة جودة المواد المشتراة.				
56-	تتبادل إدارة الشركة مع مورديها معلومات حول عملية تطوير المنتجات سعياً نحو إيجاد قيمة مضافة للعملاء.				
57-	تتعامل الإدارة مع موردين محددين عبر عقود طويلة الأجل.				
58-	يتم اختيار الموردين وفقاً لمعايير علمية دون اعتبار السعر العامل الوحيد في المفاضلة بينهم.				
59-	يتم تقييم الموردين بشكل مستمر وفقاً لمعايير محددة بأوزان نسبية تعكس مستوى جودة أدائهم.				
60-	تحافظ الشركة على قاعدة بيانات متكاملة حول مورديها لتقييم مستوى أدائهم.				
61-	تطبق الشركة نظام الجدولة الفورية (Just in Time).				

الجزء الثالث: فقرات لقياس الأداء المؤسسي من وجهة نظركم (الجانب المالي، التشغيلي، العملاء، والتعلم والنمو، ...)

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
خلال السنوات السبع الماضية استطاعت الشركة تحقيق:						
1-	زيادة في الأرباح.					
2-	نمو في المبيعات.					
3-	زيادة في العائد على الاستثمار.					
4-	تخفيض في تكاليف العمل.					
5-	قدرات تنافسية عالية.					
6-	زيادة في معدل رضا العملاء.					
7-	زيادة في الحصة التسويقية.					
8-	درجة عالية من ولاء العملاء.					
9-	زيادة في الكفاءة الإنتاجية.					
10-	تميز في المنتجات والخدمات.					
11-	إبداع وابتكار في العمليات والمنتجات.					
12-	سرعة في تقديم المنتجات.					
13-	تدأوب وتنسيق عال بين الدوائر والأقسام.					
14-	زيادة في معدل رضا الموظفين.					
15-	زيادة معدلات الإنتاجية للموظف.					
16-	زيادة القدرة التكيف مع المتغيرات البيئية.					

هل لديك أية إضافات أخرى ترتبط بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركة المبحوثة؟

.....

ABSTRACT

Reality of Applying Total Quality Management and Its Impact on Institutional Performance: An Applied Study on the Jordanian Industrial Companies Located in Sahab City

Jehad A. Afaneh

King Faisal University, KSA

This study aimed to identify the reality of total quality management and measuring its impact on institutional performance in the Jordanian industrial companies located in Sahab city. The study adopted the descriptive analytical method. A questionnaire was developed and distributed to (160) full time administrative employees working in middle and lower management levels in the departments of quality, production/operations, and supply chains at (21) companies. Total of (118) completely answered questionnaires with 74% response rate. Results revealed an accepted level of the existence of total quality management dimensions in the industrial companies (customer focus, process and systems approach, decisions taking based on facts, continuous improvement, relationship with suppliers, support and commitment from top management, and employees' participation). The averages of the application of these dimensions reflected a high average compared to the hypothetical average with descending order as mentioned above, where the dimension of employees' participation came with lower average of application from the point of administrative staff. While there was no statistical evidence on the existence of acceptable level of institutional performance (financial aspect, operational, customers, learning and growth) in the surveyed companies. Moreover, the study pointed that there is statistically significant impact at ($\alpha \leq 0.05$) of the dimensions of total quality management on institutional performance in the surveyed industrial companies. The results showed that the largest value of the correlation coefficient was between the two dimensions of employees' participation, process and systems approach and the variable of institutional performance.

جهد عفانه

جهد عبدالله عفانه، دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، عام 2009. يعمل حالياً عضو هيئة تدريس في كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية. تتضمن الاهتمامات البحثية كلاً من إدارة الجودة الشاملة، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة التسويق.
(jehad.afaneh1@gmail.com)