

## إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات

د. زيني فريدة

جامعة الجبيلي بونعامه - خميس مليانة

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة السويدي للكابلات حيث تكون مجتمع الدراسة من 314 موظف و موظفة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة ، و التي بلغ تعدادها 50 مشارك و مشاركة و قد تم إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss** لتحليل بيانات الاستبانة ، إعتمادا على المتوسطات الحسابية و غيرها وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن المتوسط العام لأبعاد الجودة الشاملة و أبعاد التميز التنظيمي في شركة السويدي للكابلات تعكس تصور إيجابي نوعا ما .
2. أن هناك اثر لأبعاد الجودة الشاملة في شركة السويدي للكابلات على التميز التنظيمي .

و توصي الدراسة بضرورة أن تعزز شركة السويدي للكابلات أبعاد الجودة الشاملة و إستغلالها في تعزيز التميز التنظيمي ، عن طريق جهد شمولي مخطط . لخلق بيئة تنظيمية صحية ،تؤسس لبناء منظمات متميزة .  
الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التميز التنظيمي، العاملين، منظمات الأعمال.

### Abstract:

The study aimed at introducing the impact of Total Quality management Top management commitment , top management Acquiescence, customer focus, development and Training Employees, Continuous improvement on Organizational excellence ,Leadership excellence, Organizational Structure excellence, Employees excellence, Organizational Culture excellence, Strategy excellence at Elsewedy Cables . The study Population consist of 314 Employees A questionnaire was developed and distributed to the study sample which consist of 50 respondent .Descriptive and inferior statistical analyses using SPSS was utilized. This study conclud the following :

\*The respondent perception of the implementation of Total Quality management and The respondent perception of the implimentation of Organizational excellence was ,oyen

\*Ther was statisticaly signification effect for the implementation of Total Quality management on Organizational excellence .

This study has reco.,ended the following:

Through planned efforts The Management of Elsewedy Cables Should enhance the dimation of Total Quality management in order to create and build an Organizational excellence .

**Key word:** Total Quality management TQM ,the Organizational Excellence, Employees, Business Organization.

## توطئة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً سريعاً وهائلاً و سريعاً في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين " وتحمل الجودة أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات والشركات المحلية، والعالمية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي، واحتدام حدة المنافسة على الأسواق، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والموائمة مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية. لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على منظمات الأعمال، يعتبر في غاية الأهمية وذلك من أجل الارتقاء بما إلى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة. وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما إن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والوطنية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالمياً، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، فقد أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها رؤساء ومرؤوسين، حيث أن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك وتبنيها لنظم حيوية و ذات فعالية .

## أولاً : مشكلة الدراسة

بناءً على ما تقدم يمكن طرح السؤال الجوهرى التالي:

" كيف يمكن تبني اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في شركة السويدي للكابلات لتحقيق التميز التنظيمي؟"

ولدراسة الموضوع من مختلف جوانبه الأساسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لبعدها تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في الشركة مقر التبرص.
- هل يوجد أثر لبعدها التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في الشركة مقر التبرص.
- هل يوجد أثر لبعدها العلاقة القوية مع العملاء على التميز التنظيمي في الشركة مقر التبرص.
- هل يوجد أثر لبعدها التدريب و التطوير المستمر على التميز التنظيمي في الشركة مقر التبرص.
- هل يوجد أثر لبعدها عمليات التحسين و التطوير المستمر على التميز التنظيمي في الشركة مقر التبرص.

## ثانياً : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي.

منها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر لبعدها تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في الشركة مقر التبرص.
  - يوجد أثر لبعدها التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في الشركة مقر التبرص.
  - يوجد أثر لبعدها العلاقة القوية مع العملاء على التميز التنظيمي في الشركة مقر التبرص.
  - يوجد أثر لبعدها التدريب و التطوير المستمر على التميز التنظيمي في الشركة مقر التبرص.
  - يوجد أثر لبعدها عمليات التحسين و التطوير المستمر على التميز التنظيمي في الشركة مقر التبرص.
- ثالثا: أهمية الدراسة:** تنطرق هذه الدراسة لبحث احد المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصا للمنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات مهتمة بإرضاء العميل و الاهتمام بالفرد و تعزيز مساهمته في العمل .
- رابعا : أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف لعل من أهمها نجد:

- الإجابة على مشكلة الدراسة و التحقق من صحة الفرضيات المعتمدة من أجل الخروج بنتائج.
- توضيح ما إذا كانت لدى المنظمات جودة شاملة ، خاصة وأنها مجتمع مسلم يجب أن تتمتع منظماته بثقافة تنظيمية تسودها الجودة و الإتقان و التميز في الأداء .
- السعي لفهم و تبسيط هذا الموضوع باعتباره موضوعا معقدا لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- تعزيز فلسفة الجودة الشاملة التي تساهم في تحقيق التميز التنظيمي و رفع كفاءة و مستوى الأداء الوظيفي.

#### خامسا: أسباب اختيار الدراسة

هناك عدة أسباب جعلتنا نخوض في دراسة هذا الموضوع لعل من أهمها:

#### 1- أسباب موضوعية :

- تنبع أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله إذ أن مدخل إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات حديثة التطبيق في المنظمات في الوقت الذي تزال فيه العديد من المنظمات العامة غير مدركة إدراكا كاملا لأهمية تطبيقه و النتائج و الآثار التي سوف يحدثها على أدائها .
- أهمية موضوع الجودة الشاملة في نجاح أو فشل المنظمات.

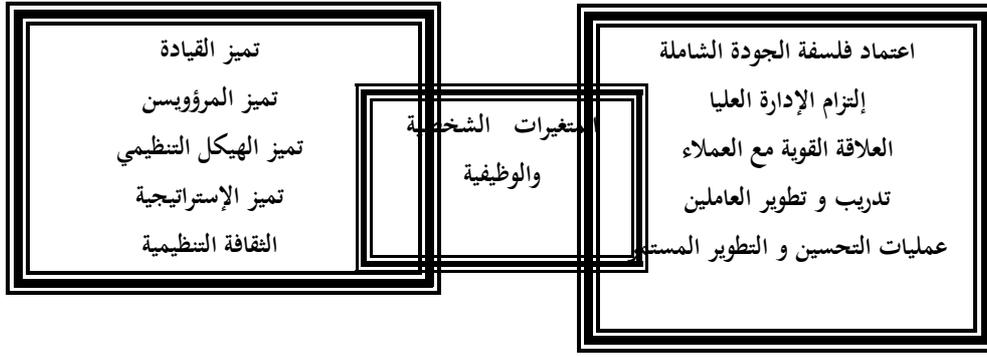
#### 2- أسباب ذاتية :

- الرغبة في الإطلاع على الموضوع وإسقاطه على واقع تطبيقه في المنظمات و هل تعتمد نظام جودة شاملة ولديها تميز تنظيمي.

سادسا: نموذج الدراسة

المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع التميز التنظيمي



سابعاً : المنهج العلمي المستخدم : لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا منهجين :

- 1- جزء نظري تم التعرض فيهما لكل ما يتعلق بموضوع الدراسة وهو يتناسب مع المنهج الوصفي .
- 2- أما الجزء التطبيقي فتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، وفيه تم تطبيق أداة الدراسة التي كانت عبارة عن استبيان .

ثامناً: حدود الدراسة

- حدود بشرية: موظفي شركة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلى .
- حدود زمنية: فترة التبرص من جانفي 2014 إلى ماي 2014 .
- حدود مكانية: تمت الدراسة الميدانية في شركة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلى .
- حدود موضوعية: أثر إدارة الجودة الشاملة من حيث أبعادها على التميز التنظيمي .

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل على الرغم من أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه ، و ثبتت فاعليته في العديد من المنظمات اليابانية وأخذ طريقه و بقوة في التطبيق العلمي في أغلب المنظمات الأمريكية ، والأوربية ، و أيضاً لاقى القبول و الاقتناع من قبل المنظمة العربية ، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بشكل عام و في البيئة العربية بشكل خاص يواجه تحديات و صعوبات كثيرة ، لكن رغم تلك التحديات إلا أن هناك ما يدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و منها : غياب المنافسة في الأسواق العالمية و العربية لمنظمة الأعمال .

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري طويل الأجل مبني على الجودة، يهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة في جميع المستويات الإدارية، و خلق ثقافة تنظيمية تسود المنظمة تتوافر

فيها المرونة و تتلاءم مع مبادئ الجودة الشاملة ، و تحسن العمليات بما يحقق في النهاية المنفعة لجميع أعضاء المنظمة، و زيادة ربحية المنظمة<sup>1</sup>.

#### ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

لقد إستأثرت أهمية الجودة (النوعية) **Quality** باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والمفكرين والمتطوعين عمليا نحو ترصين آفاق التطورات الفكرية و الفلسفية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية و الحضارية ... الخ سيما في ظروف التطورات التي تشهدها المجتمعات الإنسانية و بروز ظاهرة العولمة و التجارة الحرة و نظم المعلومات و الاتصالات و الأنترنت ... الخ، وقد أطلق على القرن الحادي والعشرين بأنه قرن النوعية لما إقترب به من أبعاد هادفة نحو جعل النوعية (الجودة) الميدان الأكثر حسما في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء كما أن القدرة التنافسية للمنظمات الإقتصادية على الصعيد العالمي إرتبطت بشكل لا يدعوا للشك بالجودة العالمية للمنتجات أو الخدمات التي تستهدف تقديمها للعميل الحالي أو المرتقب كما أن الاحتفاظ بالميزة التنافسية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تقديم الخدمات بالجودة و الملائمة و من هنا يتضح بجلاء عظيم الاهتمام الذي توليه المنظمات الاقتصادية المختلفة لجودة منتجاتها وخدماتها بصورة مستمرة<sup>2</sup>.

#### ثالثا: مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما متكاملًا و حاكما لكافة العمليات و الأنشطة و الوظائف التي تعمل داخل المنظمة، و بذلك فهي نظام متطور عن نظام ISO9000 الذي ينحصر نشاطه في نطاق الجودة التي تتعلق بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة بينما إدارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إلى جودة المنظمة ككل فهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو انحراف في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى انه يتعين على كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن يمارسها و يقوم بها بالفعل مما يؤدي إلى زيادة فاعلية و تنمية القدرة و إمكانية الاستفادة من المبررات الذاتية والفردية و الجماعية و إيجاد جهد جماعي متناسق و متكامل من أجل زيادة قدرة المنظمة على توليد و تطوير الأفكار الإبتكارية الخلاقة التي تأخذ أشكالا متعددة و متنوعة من السلع و الخدمات و المجالات و الأنشطة التي يمكن للمنظمة التوجه و الاعتماد عليها في صنع أسواق للمستقبل و تطوير أسواق الحاضر.

#### أ: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و يمكن تلخيص أهم مزايا تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بما يلي<sup>3</sup>:

1) الاهتمام بالعمل الداخلي و الخارجي من خلال تبني نمط إداري فعال مع العملاء إذ أن العميل سواء كان داخليا أم خارجيا في مفهوم الجودة هو محور العمل في المنظمة<sup>4</sup>.

- (2) إن تطبيق هذا المفهوم يساعد على مشاركة الموظفين في المنظمة من التوصل إلى قرارا أكثر جودة نتيجة زيادة الأفكار المقدمة من الموظفين المشاركين في العمل و صناعة الجودة، فضلا عن تحسين مستوى تنفيذ هذه القرارات بسبب قناعة الموظفين الذين ساهموا في صنعها.
- (3) تحفيز الموظفين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل في المنظمة.
- (4) زيادة إنتاجية المنظمة نتيجة تحسن أداء الموظفين.
- (5) تفعيل عملية الإتصالات و العلاقات على مستوى المنظمة و أقسامها المختلفة.
- (6) تساعد المنظمة في التعرف على جوانب الهدر في الوقت و الطاقات الذهنية و المادية و من ثم التخلص منها مع تحسين العلاقات الإنسانية و رفع الروح المعنوية<sup>1</sup>.
- (7) التحسين المستمر للعمليات، خصوصا في ظل المعطيات العالمية و ظروف المنافسة المحيطة.
- (8) تكوين و تطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على قيم التجديد و التطوير<sup>2</sup>.
- (9) يمثل تطبيقها سلسلة من فعاليات التابعة التي تسمح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثل في تحقيق النمو، زيادة الأرباح الإستثمار الأمثل لمواردها البشرية<sup>3</sup>.

#### ب: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

تتمثل معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي<sup>4</sup>:

1. قلة معرفة المديرين و العاملين بمحتوى و جوهر و مزايا تطبيق هذا النظام.
2. عدم إقتناع و تأييد الإدارة العليا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
3. ضعف عمليات التنسيق و الإتصال بين العاملين و الإدارة.
4. ضعف أو عدم وجود أنظمة معلومات مناسبة و حديثة لدعم التخطيط و عمليات إتخاذ القرارات.
5. ضعف عمليات الإختيار و التعيين و عدم دقة نظام الحوافز و المكافآت المتبع في المنظمة.
6. قلة التدريب و تخلف أساليبه و ضعف معايير قياس التحسين و تطويره.
7. التدريس غير الواعي لطرق حل المشكلات و الأساليب الإحصائية<sup>5</sup>.
8. البحث عن أعذار كالقول بأن "مشكلتنا تختلف " أو "إدارة الجودة عندنا تقوم بعملها" أو "لدينا رقابة الجودة " أو "أنا نفتقد للمواصفات"<sup>6</sup>.

إن إدارة المنظمة تولي إهتمامها و تركز جهودها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تسعى إلى إزالتها و القضاء عليها و ذلك بهدف تسهيل عملية التطبيق وفقا للخطة الموضوعية.

#### المطلب الثاني: التميز التنظيمي:

إن متطلبات القرن الواحد والعشرين تفرض على المنظمات استخدام آليات عمل جديدة مواكبة لتطورات العصر في ظل الرقمية و المعرفة و المعلوماتية.

#### أولاً: مفهوم التميز التنظيمي:

إن تعريف التميز التنظيمي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات، والمؤتمرات العلمية والصحف وهذا التعدد يعكس أهمية اللفظ التي جعلت مداخل الإدارة الجديدة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الإداري، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وتواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية الحديثة التي حددت مفهوم الفعالية التي تركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة<sup>1</sup> يمكن أن نحدد تعريف دقيق و محدد له يعرف التميز التنظيمي بأنه<sup>2</sup> : قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي، بالتفوق في أدائها وحلّ مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظمات.

#### ثانياً: أهمية التميز التنظيمي في المنظمات :

إن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم بالتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور. إن أهمية التميز التنظيمي، تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال، تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي ثم تنامي الشعور بالجوودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميز التنظيمي في المنظمات كمايلي:

- 1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- 2- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من إتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترفيقته؟ من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
- 3- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء أكان المدراء أم الموظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- 4- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم مجموعة، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات<sup>3</sup> وهكذا نجد أن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات

التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملگًا له، أن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

#### ثالثًا: معوقات تحقيق التميز في الأداء التنظيمي:

إن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي تتعزز من خلال العمل الجماعي، وآتجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية، وسعيهم إلى مواجهة عقبات ومعوقات التميز والتي تتضمن ما يلي<sup>1</sup>:

❖ عدم إختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعًا لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقًا أمام فرص التميز.

❖ عجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والإلتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لأن يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.

❖ ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وإنسياب العمل، وينعكس سلبيًا على التميز في الأداء.

❖ قِدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الإلتجاه إلى تعديلها، فضلًا عن إعتماها على أسس شخصية وتمييزية، بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية.

❖ تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظامًا هزليًا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقًا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلًا عن عدم توفيره، للأدوات والمعدات اللازمة للعمل .

#### المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة الشاملة والتميز التنظيمي:

إن الحكم على تميز المنظمات، يتحقق من خلال المقارنة بين أداء المنظمة و غيرها من المنظمات، ذات المستويات العالية من الأداء، لوضع أهداف التحسين، وتحريك جهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يطلق عليه بعلاوات التميز التنظيمي التي تتحقق أهدافها من خلال:

❖ سريع عملية التغيير ووضع الاستراتيجيات البديلة .

❖ وضع أهداف تحسين واقعية لردم الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستمرارية في التميز التنظيمي .

يتطلب التميز في المنظمات إدارة فعالة، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية، وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز قدرة المرؤوسين على التفكير بمفردهم، لطرح أفكار جديدة وإبداعية تساعدهم على حل المشكلات المتعلقة بالجودة، كما أن هذه الإدارة يجب أن تمتلك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشارك وتهيئ الظروف المساعدة للتميز.

يتطلب التميز إستراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكلًا تنظيميًا يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الإتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين، إذ يعد العاملين لبنة أساسية للتحسين، وإن إدراك العاملين لمعنى التميز يعزز الإخلاص لديهم ويعمل على تكريس أنفسهم للإهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم. أن التميز يكون من خلال: تشجيع العاملين على الإستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة، تفويض السلطات لهم، ومنحهم الحرية بتجنيبهم الرقابة المفرطة بالتعليمات، والسياسات، والأوامر القاسية في عملهم، تحمل المسؤولية، لإبداء آرائهم، وإتخاذ قراراتهم، والقيام بأعمالهم.

يعتمد التميز التنظيمي على الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، التكنولوجيا، وعلاقة المنظمة مع المستهلكين، ولعلّ إندماج العاملين، وتمكينهم، والقيادة الإدارية، والإلتزام بالجودة، عناصر جوهرية لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

إن الهدف من عملية التميز التنظيمي هو إستحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، ولأن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها، والتكيز على صانع الخدمة أو السلعة، وإستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإثارة وتحريك طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها، بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفّز ويوقرّ الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والإلتزام والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه وهذا لن يتحقق إلا برضا المستهلك الداخلي.<sup>2</sup>

وعليه نجد أنه كلما تعززت مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة فأنتها تصل إلى درجة أرقى، وهي ولاء وإلتزام الموظف للمنظمة، بحيث يصبح متممًا لمنظمته، ويكسر كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وإزدهارها، وتميزها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

للقيام بأي دراسة علمية من أجل الوصول إلى الحقيقة أو البرهنة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث.

**أولاً: المنهج المتبع:** اعتمدنا في دراستنا على نوعين من المناهج:

**فالمنهج الوصفي:** "يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>1 17</sup>

أما **المنهج الاستدلالي** فيهدف إلى "دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم"<sup>182</sup>.

**ثانياً: مصادر جمع المادة العلمية:** لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المادة العلمية النظرية والميدانية ومصادرهما ما يلي:

**1: مصادر جمع المادة العلمية النظرية:** تم الاعتماد على الكتب والمجلات والرسائل و الأطروحات الجامعية، إضافة إلى القواميس والبحوث والمكتبيات في جمع المادة العلمية النظرية.

**2: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:** تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية: الاستبيان والمقابلة والملاحظة.

**3: أدوات جمع البيانات الميدانية:** لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساساً الاستبيان والمقابلة والملاحظة بغية معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ميدان الدراسة على التميز التنظيمي.

تم الاعتماد في البحث الميداني على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة بالإضافة إلى تسجيل بعض الملاحظات من خلال الزيارات الميدانية واللقاءات مع بعض رؤساء المصالح والمكاتب.

وقد اشتمل الاستبيان على 03 محاور:

**أ. محور البيانات الشخصية:** يتضمن معلومات عامة، تصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وهي: بيانات النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الأقدمية و المسمى الوظيفي.

**ب. محور إدارة الجودة الشاملة:** هو عبارة عن متغير مستقل إشمئل على خمسة (05) أبعاد هي: إعمءاد فلسفة الجودة الشاملة، إئزام الإدارة العليا، العلاقة القوية مع العملاء، تدريب وتطوير العاملين، عمليات التحسين المستمر في الفقرء من 1 إلى 23. وكان الهدف من أسئلة هذا المحور هو معرفة مدى إئئشار هذه الأبعاد بين الموظفون داخل المنظمة

**ت. محور التميز التنظيمي:** هو المتغير التابع ويتضمن فقرءات تمءدف إلى تحديد أبعاد التميز التنظيمي والتي كما سبق توضيحها في هذه الدراسة وهي: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، و تميز الثقافة التنظيمية في الفقرء من 24 إلى 46.

## ث. مقياس ليكرت الخماسي LIKERT SCALE

اعتمدنا في الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، وتوزعت درجة الإجابات من أعلى وزن (دائما) إلى أقل وزن (أبدا) والتي تدرجت على النحو التالي :

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

4. **المقابلة والملاحظة:** إضافة إلى الاستبيان استعملنا المقابلة والملاحظة حول عينة الدراسة لما لهما من دور مكمل للاستبيان من جمع للبيانات، وذلك بتسجيل بعض الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات الموظفين مع بعضهم البعض وعلاقتهم برؤسائهم ومدى احترام الموظفين للوقت الرسمي للعمل، ومظاهر تنظيم العمل أي مدى ملائمة بيئة العمل لأداء الأعمال.

ثالثا: **مجتمع وعينة الدراسة:** ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة السويدي للكابلات ، والمقدر عددهم 314 موظف لسنة 2014، أما عينة الدراسة فهي التي تم عليها إسقاط الدراسة الميدانية مكونة من 50 موظف وهو ما يمثل عدد الاستبيانات الموزعة، حيث تم استبعاد 03 استبيانات لم ترد.

**المطلب الثاني: نتائج ميدانية للاستبيان حول أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي.**

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلا علمي وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بنيت عليها واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار (SPSS 19.0) والذي يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار الخطي البسيط، ومعامل ألفا كرونباخ.

**أولا: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات الشخصية**

تمثل الجداول الآتية توزيع أفراد العينة حسب كل من الجنس ، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الأقدمية والمسمى الوظيفي.

**الجدول(1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**

النوع الاجتماعي	التكرار	التكرار النسبي
أنثى	16	34.0%
ذكر	31	66.0%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من نتائج الجدول(1) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة أكبر مع نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 66% في حين بلغت نسبة الإناث 34%، وهذا أمر عادي بالنسبة للنساء لأن الأعمال والأنشطة الممارسة في الشركة ذات طابع صناعي بحت .

**الجدول(2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر**

العمر	التكرار	التكرار النسبي
29 سنة فأقل	20	42,6%
30-39 سنة	25	53,2%
40-49 سنة	1	2,1%
50 سنة فأكثر	1	2,1%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من نتائج الجدول (2) أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية 30-39 سنة بنسبة 53,2%، تليها الفئة العمرية الأقل من 29 سنة بنسبة 42,6%، أما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية من 40 سنة فأكثر بنسبة 2,1%، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة هم من الشباب، مما يمكن من تقديم إجابات منطقية وشفافية.

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	التكرار النسبي
أعزب	28	59,6%
متزوج	19	40,4%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من نتائج الجدول (3) أن نسبة العزاب في عينة الدراسة أكبر مع نسبة المتزوجين حيث بلغت نسبة العزاب 59,6% في حين بلغت نسبة المتزوجين 40,4%، وهذا أمر عادي لأن أغلب الموظفين في الشركة هم من فئة الشباب.

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي
دبلوم متخصص	12	25,5%
مستوى جامعي	13	27,7%
دراسات عليا	13	27,7%
ليسانس	9	19,1%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من نتائج الجدول (4) أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية عالية (مستوى جامعي، دراسات عليا) بنسبة 27,7% في مقابل أن النسب الأخرى فهي متقاربة، وهذا يدل على وجود رصيد ثقافي عالي لدى أغلب الموظفين بالشركة. وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، كما يمكنهم من فهم وإدراك موضوع الدراسة.

الجدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية والأقدمية

الخبرة المهنية والأقدمية	التكرار	التكرار النسبي
دون 5 سنوات	23	48,9%
6-10 سنوات	22	46,8%
11-15 سنة	0	0%
16-20 سنة	1	2,1%
أكثر من 20 سنة	1	2,1%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من نتائج الجدول (5) أن الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يمثلون نسبة 48,9% من مجموع أفراد العينة، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات فيمثلون نسبة 46,8%، في حين أن النسبة الباقية فقد توزعت بين الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 16 إلى 20 سنة بنسبة 2,1% والأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة بنفس النسبة، مما يدل أن جزء قليل من أفراد العينة لديهم خبرة طويلة ومتنوعة في الشركة، وهذا يعني أن لديهم المعرفة والدراية عن طبيعة الجودة السائدة في الشركة تدفعهم إلى تقديم إجابات صحيحة حول موضوع الدراسة.

الجدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	التكرار النسبي
موظف	34	72,3%
رئيس قسم	11	23,4%
نائب مدير	1	2,1%
مدير	1	2,1%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من نتائج الجدول (6) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت للموظفين بنسبة 72,3% يليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 23,4%، وكانت النسبة الأقل لفئة نائب مدير و مدير بنسبة 2,1% وتفسر عملية توزيع المستويات والمسميات الوظيفية إلى طبيعة المهام والمسؤوليات في بيئة العمل، و التي تتحدد وفقا للمستوى العلمي والخبرة والكفاءة العملية للموظف.

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي لإدارة الجودة الشاملة و التميز التنظيمي

أ: ثبات أداة القياس:

من أجل التأكد من موثوقية أو صدق أداة القياس المستخدمة، تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach 's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، ويمكن اعتبار الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون (0,60)، وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس .

بعد إدخال العبارات المكونة للاستبيان فيما عدا المعلومات العامة ظهرت النتائج في الجدول التالي:

الجدول(7) الذي يوضح معاملات الثبات الخاصة بعبارات المحور الأول والمحور الثاني

الجدول (7): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة كرونباخ ألفا

اسم المتغير	البعد	رقم العبارة في الاستبانة	معامل الثبات
الجودة الشاملة	البعد المستقل	23-1	0.882
التميز التنظيمي	المتغير الكلي التابع	46-24	0.938
المتغيرات والأبعاد والفقرات	الكلي للاستبانة	46-1	0.950

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات بالنسبة للعبارات الخاصة بالجودة الشاملة تساوي 0,882 وهذا يدل على وجود الدقة بين فقرات أو عبارات الاستبيان وكذلك بالنسبة لعبارات الخاصة بالتميز التنظيمي والذي قدر معامل الثبات فيه 0,938، وهذا يعني أن هناك ثبات في عبارات الاستبيان ككل أي صدق أداة القياس ويظهر ذلك من خلال قيمة معامل الثبات الذي بلغ 0,950، و بما أن القيمة تقترب من الواحد(1) فهذا يدل على أن الاستبيان صالح للدراسة.

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة (فقرات الاستبيان):

هنا يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الاستبيان من خلال تحديد المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد، و بناء على ذلك يتم تحديد درجة استجابة أو عدم استجابة الأفراد نحو الفقرات التي تعكس المتغيرات فيكون لدينا ما يلي:

الجدول(8): مستوى المتوسط الموزون و درجة الموافقة

مستوى درجة الموافقة	مستوى المتوسط الموزون
منخفضة	2,6 – 1
متوسطة	4,2 – 2,6
مرتفعة	5 – 4,2

المصدر: من إعداد الباحثة.

نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة المستقلة:(الجودة الشاملة):سنقوم أولاً بالتحليل

الإحصائي لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على حدى.

الجدول(9): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاعتماد فلسفة الجودة الشاملة -

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	تتضمن الرسالة التي تتبناها الشركة على المبادئ الأساسية للجودة	1,53	0,718	منخفضة
2	الجودة العالية المقدمة للعملاء هي إحدى المقومات الأساسية للتميز.	1,45	0,904	منخفضة
3	تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها	1,47	0,687	منخفضة
4	يرتكز نجاح الأعمال على الجودة العالية.	1,55	0,686	منخفضة
5	تعد الجودة من المؤشرات الأساسية لتقوم الأداء.	1,74	0,896	منخفضة
	اعتماد فلسفة الجودة الشاملة	1,5489	0,5679	منخفضة

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss**

نلاحظ من الجدول (9) أن هناك درجة موافقة منخفضة على كل العبارات أعلاه حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 1,5489، و هو ما يدل على وجود انخفاض نسبي في إعتقاد فلسفة الجودة الشاملة لدى الموظفين بالشركة.

**الجدول(10)نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لالتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	2,04	1,083	منخفضة
7	تلتزم الإدارة العليا بتقديم الدعم والتمويل اللازمين لمجهودات إدارة الجودة الشاملة	2,11	0,938	منخفضة
8	تتحمس الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية	2,00	0,885	منخفضة
9	يتوفر الوقت والكادر والتسهيلات الكافية لتنفيذ الأنشطة	2,43	1,016	منخفضة
10	تخطط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر لأداء الأنشطة	1,98	0,821	منخفضة
	التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة	2,1106	0,6925	منخفضة

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك درجة موافقة منخفضة نوعاً ما في الفقرات، حيث أن التزام الإدارة العليا بتوفير الوقت و دعم وتقديم التسهيلات الكافية لتنفيذ الأنشطة اللازمة مما يؤثر بشكل كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و على الموظفون على ضرورة تخطيط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر لأداء الأنشطة و هو دافع قوي لالتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة لانجاز المهام و الواجبات بالجودة و الكفاءة المطلوبة. و هذه النتائج تدل على ضرورة التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة بالشركة يبينها الوسط الحسابي و الذي يساوي: 2,1106.

**الجدول(11):نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للعلاقة القوية مع العملاء**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	تحرص الإدارة العليا على إجراء الدراسات الدورية للتعرف إلى موقف العملاء من خدماتها.	2,55	1,100	منخفضة
12	تعمل الإدارة العليا على التنوع في خدماتها وفقاً لحاجات العملاء ورغباتهم.	1,89	0,938	منخفضة
13	تعمل الإدارة العليا على الترويج لخدماتها بوسائل فعالة.	2,13	1,135	منخفضة
14	تعمل الإدارة العليا على التنسيق مع الدوائر الأخرى لتحقيق رضا العملاء.	1,96	1,062	منخفضة
	العلاقة القوية مع العملاء	2,1330	0,8005	منخفضة

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب العبارات 12//13//14 حصلت على متوسط حسابي أقل من 2,5، وهذا يدل على أن الموظفون يرون أن الإدارة العليا نادراً ما تحرص على إجراء الدراسات الدورية و الترويج لخدماتها بوسائل فعالة مما يدفع الشركة إلى ضرورة الاهتمام بهذا البعد أما العبارة 11 كان متوسطها الحسابي 2,5 وهذا يعني أن التنوع في خدمات الإدارة العليا و التنسيق مع الدوائر الأخرى لتحقيق رضا العملاء قليل نسبياً مما يستدعي تقوية

هذا البعد حتى لا تفقد الشركة علاقتها القوية مع العملاء و تدل هذه النتائج على وجود علاقة منخفضة نوعا ما مع العملاء ، نؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر ب: 2.1330.

### الجدول(12):نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتدريب و تطوير العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	يخضع الموظفون لبرامج تدريب هادفة وفعالة.	2,81	1,135	متوسطة
16	يتم تقييم أثر الدورات في أداء الموظفين.	2,70	1,214	متوسطة
17	تهدف برامج التدريب إلى التأكيد على أهمية الجودة.	2,21	1,250	منخفضة
18	تهدف برامج التدريب إلى التقليل من وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عالي من الجودة.	1,94	0,965	منخفضة
19	تسهم برامج التدريب في إعداد كوادر متخصصة من الموظفين	2,55	1,176	منخفضة
	تدريب و تطوير العاملين	2,4426	0,8914	متوسطة

### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن الفقرة 17/ 18/ 19 لها درجة استجابة منخفضة حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر أقل من 2,5 وهو ما يدل على أن الشركة تسعى إلى وضع برامج تدريب تقلل من وقوع الأخطاء و تسعى للحصول على مستوى عالي من الجودة. أما الفقرات 15/ 16, تحصلت على متوسط حسابي أكبر من 2,5 وبالتالي هناك درجة موافقة متوسطة نوعا ما على هذه الفقرات، حيث أن الموظفون يتوقعون من الشركة أن تضع برامج تدريب هادفة و فعالة و أن تضع أساليب و تقنيات لتقييم أثر هذه الدورات لإعداد كوادر متخصصة والارتقاء بمستوى أداء الشركة وهذا ما يثبتته الوسط الحسابي المحسوب لتدريب و تطوير العاملين حيث يقدر ب: 2,4426.

### الجدول(13):نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعمليات التحسين و التطوير المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
20	يتم تعويض الوقت الضائع والمكلف الغير المرر في العمليات الداخلية.	2,74	1,132	متوسطة
21	يهدف برنامج التحسين والتطوير إلى تحقيق احتياجات العملاء.	1,96	0,999	منخفضة
22	تتم متابعة التحسينات والتطورات في الخدمات من أجل الاستفادة منها.	2,13	0,824	منخفضة
23	يوجد نظام لمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكارًا تطويرية وابتكارية.	3,21	1,250	متوسطة
	عمليات التحسين و التطوير المستمر	2,5106	0,6875	منخفضة

### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارات 20 / 23 حصلت على متوسط حسابي أكبر من 2,5 وهذا يدل على أن الموظفون يرون أن الشركة تهدف إلى استغلال الوقت في العمل و تشجع الموظفون أصحاب الأفكار التطويرية وابتكارية. في حين أن العبارات 21/22 تحصلت على متوسط حسابي أقل من 2,5 و هو ما يدل على وجود درجة موافقة منخفضة من طرف الموظفون حول برامج التحسين والتطوير و متابعتها و الاستفادة منها للارتقاء بأداء

الشركة وتدل هذه النتائج على وجود انخفاض نوعا ما في تبني عمليات التحسين و التطوير المستمر بالشركة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر ب: 2,5106.

### نتائج

التحليل الإحصائي للمتغير التابع: (التميز التنظيمي): سنقوم ثانياً بالتحليل الإحصائي لكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي على حدى.

#### الجدول(14): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتمييز القيادة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
24	تراقب الإدارة العليا عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.	2,19	1,035	منخفضة
25	تسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات الموظفين.	2,62	1,328	متوسطة
26	تحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة.	2,60	1,245	متوسطة
27	تحرص الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين بتحديد أساليب العمل المحتملة.	2,47	1,120	منخفضة
28	تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى الموظفين نحو التميز في العمل.	2,94	1,241	متوسطة
	تميز القيادة	2,5617	0,89213	منخفضة

#### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارات 24 و 27 حصلت على متوسط حسابي أقل من 2,5، وهذا يدل على أن الموظفون يرون أن الإدارة العليا نادرا ما تراقب عمليات الإنجاز و قل ما تشرك المرؤوسين في تحديد أساليب العمل للتقليل من العوائق بينما العبارتين 25 و 26 كان متوسطها الحسابي أكبر من 2,5 وهذا يعني أن الإدارة العليا تسند الوظائف بحسب قدرات الموظفين من خلال تهيئة الظروف المناسبة للعمل . وتدل هذه النتائج على وجود علاقة منخفضة نوعا ما في تميز القيادة ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر ب: 2,5617.

#### الجدول(15): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتمييز المرؤوسين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
29	يعرف الموظفون واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.	2,23	1,026	منخفضة
30	يحرص الموظفون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	2,38	1,074	منخفضة
31	يستفيد الموظفون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.	2,87	0,992	متوسطة
32	يتوفر للموظفين فرص المبادرة لحفز إبداعهم.	3,06	1,223	متوسطة
33	لدى الموظفين الاستعداد لمواكبة التحولات في طرق القيام بالعمل.	2,26	1,084	منخفضة
	تميز المرؤوسين	2,5681	0,84393	منخفضة

#### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارات 29 / 30 / 33 حصلت على متوسط حسابي أقل من 2,5، وهذا يدل على أن الموظفون يواجهون صعوبة في معرفة واجباتهم ومسؤولياتهم كما أنهم نادرا ما يشاركون في حل مشكلات العمل و قلما يواكبون التحولات في طرق القيام بالعمل في حين أن العبارتين 31 / 32 كان متوسطها الحسابي أكبر

من 2,5 وهذا يعني أن الموظفون يستفيدون من من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم و السعي لفرض المبادرة لحفز إبداعاتهم الإدارية. و تدل هذه النتائج على وجود علاقة منخفضة نوعا ما في تميز المرؤوسين ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر ب: 2,5681

#### الجدول(16):نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتمييز الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
34	تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر	2,72	1,136	متوسطة
35	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.	2,32	1,002	منخفضة
36	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات	2,68	1,253	متوسطة
37	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسبا بين جميع الوحدات التنظيمية من أجل الارتقاء في مستويات الأداء.	2,57	1,156	متوسطة
	تميز الهيكل التنظيمي	2,574	0,8737	متوسطة

#### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارات 35 حصلت على متوسط حسابي أقل من 2,5، وهذا يدل على أن الشركة نادرا ما تحافظ على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري أما العبارات 34 /36 /37/ كان متوسطها الحسابي أكبر من 2,5 وهذا يعني أن الشركة تراجع العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر بإستعاب الهيكل التنظيمي للتغييرات وتحقيقه تناسبا بين جميع الوحدات التنظيمية من أجل الارتقاء في مستويات الأداء و تدل هذه النتائج على وجود علاقة متوسطة نوعا ما في تميز الهيكل التنظيمي ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المقدر ب: 2,57

#### الجدول(17):نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتمييز الإستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
38	تمتلك الشركة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.	1,96	1,134	منخفضة
39	تنسجم الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.	2,43	1,098	منخفضة
40	تنطلق الإستراتيجية من واقع المشكلات التي تواجهها.	2,28	1,174	منخفضة
41	توفر الإستراتيجية المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.	2,47	1,177	منخفضة
42	تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.	2,26	1,052	منخفضة
	تميز الإستراتيجية	2,27	0,845	منخفضة

#### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارات 38 /39 /40 /41 /42 حصلت على متوسط حسابي أقل من 2,5، وهذا يدل على أن الشركة نادرا ما تنسجم الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ولعلما توفر المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة لإحداث التغيير الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف و تدل هذه النتائج على وجود علاقة منخفضة نوعا ما في تميز الإستراتيجية ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر ب: 2,2787

## الجدول (18): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتمييز الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
43	تحمس الثقافة التنظيمية يتمكن العاملون عبر التفويض اللازم لهم.	2,68	1,125	متوسطة
44	تمنح الثقافة التنظيمية العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	2,77	1,272	متوسطة
45	تعكس الثقافة التنظيمية الاحترام المتبادل بين المديرين والعاملين.	2,28	1,174	منخفضة
46	توازن الثقافة التنظيمية بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين	2,87	1,244	متوسطة
	تمييز الثقافة التنظيمية	2,64	0,989	متوسطة

## المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارات 43/44/46 حصلت على متوسط حسابي أكبر من 2,5 وهذا يدل على أن الشركة تحتمس بالثقافة التنظيمية من خلال تمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم و منحهم الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل بالموازنة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين أما العبارة 45 فكان متوسطها الحسابي أقل من 2,5 مما يدل على وجود درجة موافقة منخفضة حول الثقافة التنظيمية الاحترام المتبادل بين المديرين والعاملين عكس و تدل هذه النتائج على وجود علاقة متوسطة في الثقافة التنظيمية ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي المحسوب المقدر ب: 2,64

## الجدول (19): نتائج التحليل الإحصائي للمتغير المستقل الجودة الشاملة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	اعتماد فلسفة الجودة الشاملة	1,5489	0,56794	منخفضة
2	التزام الإدارة العليا	2,1106	0,69258	منخفضة
3	العلاقة القوية مع العملاء	2,1330	0,80056	منخفضة
4	تدريب وتطوير العاملين	2,4426	0,89144	منخفضة
5	عمليات التحسين المستمر	2,5106	0,68754	منخفضة
	الجودة الشاملة	2,1491	0,53010	منخفضة

## المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالأبعاد الخمسة (5) للجودة الشاملة هي أقل من 3، مما يعكس تصور إيجابي نسبي للأفراد عن الأبعاد الخمسة و هي اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، التزام الإدارة العليا، العلاقة القوية مع العملاء، تدريب وتطوير العاملين، عمليات التحسين المستمر، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الإجمالي المحسوب للجودة الشاملة ككل والمقدر ب: 2,1491، كما أن الانحراف المعياري الإجمالي هو 0,53010 و هو أقل من الواحد مما يترجم إلى عدم وجود تباين في تصورات الأفراد، رغم وجود تباينات في إجابات الأفراد بالنسبة لكل بعد على حدى.

## الجدول (20): نتائج التحليل الإحصائي للمتغير التابع التميز التنظيمي

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تميز القيادة	2,5617	0,89213	منخفضة
2	تميز المرؤوسين	2,5681	0,84393	منخفضة
3	تميز الهيكل التنظيمي	2,5745	0,87370	منخفضة
4	تميز الإستراتيجية	2,2787	0,84543	منخفضة
5	تميز الثقافة التنظيمية	2,6489	0,98998	متوسطة
	التميز التنظيمي	2,5264	0,73034	منخفضة

### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالأبعاد الخمسة (5) للتميز التنظيمي هي أقل من 3، مما يعكس تصور إيجابي نسبي للأفراد عن الأبعاد الخمسة وهي: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الإجمالي المحسوب للتميز التنظيمي ككل و المقدّر ب: 2,5264، كما أن الانحراف المعياري الإجمالي هو 0,73034 و هو أقل من الواحد مما يترجم إلى عدم وجود تباين في تصورات الأفراد، رغم وجود تباينات في إجابات الأفراد بالنسبة لكل بعد على حدى.

**المطلب الثالث: اختبار الفرضيات حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على التميز التنظيمي**  
الفرضية الأساسية: والتي تنص على أنه توجد علاقة بين الجودة الشاملة و التميز التنظيمي لدى موظفي شركة السويدي للكابلات .

ويمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط **Analysis Simple Regression**.

والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

**الجدول (21): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للجودة الشاملة والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05**

الجودة الشاملة					المتغير المستقل المتغير التابع
احتمال فيشر (sigF)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0,000	49,753	0,998	0,525	0,725	التميز التنظيمي

### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (21) أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0,725$ )، وهذا يدل على أنه هناك علاقة ارتباط طردية بين الجودة الشاملة و التميز التنظيمي كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0,525$ ) مما يدل أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لها قدرة على تفسير التغير في التميز التنظيمي ب 52,5% وتشير قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0.998$ ) إلى أن العلاقة بين الجودة الشاملة و التميز التنظيمي هي علاقة طردية أي أن زيادة الجودة الشاملة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في مستوى التميز التنظيمي بمقدار (0,998) من الوحدة الواحدة، وهذا يعني أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة له تأثير كبير على مستوى التميز التنظيمي. كما يتضح من الجدول أن قيمة F لفيشر تساوي (49,753)

باحتمال فيشر ( $\text{sig}=0,000$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد ( $0,05$ ) فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير أو علاقة ذات دلالة إحصائية للجودة الشاملة على التميز التنظيمي. وللتأكد من صحة الفرضية الأولى يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي تبني فلسفة الجودة الشاملة كمتغير من متغيرات الجودة الشاملة على التميز التنظيمي.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية يتم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، والتي تظهر نتائجها في الجدول التالي:

الجدول (22): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين تبني فلسفة الجودة الشاملة و التميز التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية  $0,05$ .

تبني فلسفة الجودة الشاملة					المتغير المستقل
احتمال فيشر F (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0,037	4,622	0,392	0,093	0,305	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0,305$ )، وهي قيمة ضعيفة تدل على ضعف الارتباط بين بعد تبني فلسفة الجودة الشاملة و التميز التنظيمي كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت ( $R^2=0,093$ ) مما يدل على أن بعد تبني فلسفة الجودة الشاملة يفسر التغير في التميز التنظيمي بنسبة (9,3%) و تدل قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0,392$ ) عن اتجاه وضعف تأثير بعد تبني فلسفة الجودة الشاملة كبعد من أبعاد الجودة الشاملة على التميز التنظيمي. كما أن قيمة F ليفشر تساوي (4,622) باحتمال فيشر ( $\text{sig}=0,037$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0,05$ )، وهذا يعني وقبول الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي تبني فلسفة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي.

2. الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كبعد من أبعاد الجودة الشاملة على التميز التنظيمي.

ولاختبار صحة الفرضية نعتمد اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، والتي تظهر نتائجها في الجدول التالي:

الجدول (23): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية  $0,05$ .

إلتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة					المتغير المستقل
مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0,002	11,237	0,471	0,200	0,447	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن هناك ارتباط متوسط نوعاً ما بين بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي وهذا ما تدل عليه قيمة معامل الارتباط التي تقدر ( $R=0,447$ )، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0,200$ )، مما يدل أن بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يفسر (20%) من التغير في مستوى التميز التنظيمي، وتدل قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0,471$ ) إلى درجة و قوة تأثير بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي. كما أن قيمة F لفيشر هي (11,237) باحتمال فيشر ( $sig=0.002$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي

**3. الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقة القوية مع العملاء كبعء من أبعاد الجودة الشاملة على التميز التنظيمي، ومن أجل التأكد من صحة الفرضية تم الاستعانة باختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(24): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين العلاقة القوية مع العملاء والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

العلاقة القوية مع العملاء					المتغير المستقل
مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0,000	23,283	0,533	0,341	0,584	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من النتائج أعلاه أن هناك ارتباط متوسط بين بعد العلاقة القوية مع العملاء والتميز التنظيمي، وهذا ما تدل عليه قيمة معامل الارتباط التي تقدر بـ ( $R=0,584$ )، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0,341$ ) مما يدل أن بعد العلاقة القوية مع العملاء تفسر (34,1%) من التغير في مستوى التميز التنظيمي، وتشير قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0,533$ ) إلى درجة وقوة تأثير بعد العلاقة القوية مع العملاء على التميز التنظيمي كما أن قيمة F لفيشر تساوي (32,283) باحتمال فيشر ( $sig=0.000$ )، فهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقة القوية مع العملاء على التميز التنظيمي

**4. الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب والتطوير المستمر كمتغير من متغيرات الجودة الشاملة على التميز التنظيمي، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية تم الاستعانة باختبار تحليل الانحدار البسيط والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين التدريب و التطوير المستمر و التميز التنظيمي. عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

التدريب و التطوير المستمر					المتغير المستقل
مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0,000	27,821	0,506	0,382	0,618	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ويظهر من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( $R=0,618$ ) كدلالة على وجود علاقة ارتباط متوسطة نوعا ما بين بعد التدريب و التطوير المستمر و التميز التنظيمي. بينما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0,382$ )، مما يدل أن بعد التدريب و التطوير المستمر يفسر(38,2%) من التغير في التميز التنظيمي وتشير قيمة معامل الانحدار( $\beta=0,506$ ) إلى درجة قوة واتجاه تأثير بعد التدريب و التطوير المستمر على التميز التنظيمي. كما أن قيمة F لفيشر تساوي (27,821) باحتمال فيشر ( $sig=0.000$ ) فهذا يعني قبول الفرضية الرابعة، أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب و التطوير المستمر على التميز التنظيمي. الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعء عمليات التحسين و التطوير المستمر كمتغير من متغيرات الجودة الشاملة على التميز التنظيمي، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية تم الاستعانة باختبار تحليل الانحدار البسيط والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(26): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين عمليات التحسين و التطوير المستمر و التميز التنظيمي. عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

عمليات التحسين و التطوير المستمر					المتغير المستقل
مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0,000	26,633	0,648	0,372	0,610	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ويظهر من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت ( $R=0,610$ ) كدلالة على وجود علاقة ارتباط طردية بين بعد عمليات التحسين و التطوير المستمر على التميز التنظيمي بينما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0,372$ )، مما يدل أن بعد عمليات التحسين و التطوير المستمر يفسر(37,2%) من التغير في التميز التنظيمي، وتشير قيمة معامل الانحدار( $\beta=0,648$ ) إلى درجة قوة واتجاه تأثير بعد عمليات التحسين و التطوير المستمر على التميز التنظيمي. كما أن قيمة F لفيشر تساوي (26,633)

الخلاصة:

تم التطرق في الجزء الميداني والذي تم تطبيقه على عينة من أفراد شركة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلى بهدف التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي، وبعد الدراسة الإحصائية التي قمنا بها تبين لنا أن هناك علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة و التميز التنظيمي فوجدنا أن التصور الإيجابي النسبي لإدارة الجودة الشاملة و التي بلغ متوسطها الحسابي (2,1491) كان نتاجه سيادة بعد عمليات التحسين المستمر عن باقي الأبعاد الأخرى و الذي قدر متوسطها الحسابي (2,5106) و هذا يترجم مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة من حيث عمليات التحسين المستمر على التميز التنظيمي ويظهر ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط الذي قدر بـ (R=0.610).

وأهم ما يمكن الخروج به من خلال هذا الفصل هو أن شركة السويدي للكابلات ما تزال بعيدة عن إدراك مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز التنظيمي فضلا عن التطبيق في الميدان وقد يرجع الأمر إلى أن المفهوم معقد في وسط مجتمع غير مدرك لهذا المفهوم، ولكن الأمر ليس بالمستحيل إذا ما توفرت رغبة حقيقية للمنظمات في الارتقاء بمستوى الأداء و الوصول إلى التميز.

### نتائج الدراسة:

#### أولا : النتائج النظرية:

إدارة الجودة الشاملة فلسفة قديمة تطرقت إليها أغلب الحضارات و أهمها الحضارة الإسلامية وما لها من فضل في إرساء قواعد و تطور مفاهيم الجودة من خلال العمل الصالح و النافع والمتقن كما أنها تهدف إلى تحقيق رضا العميل من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه حيث تطور مفهوم الجودة متزامن مع تطور نظريات التسيير في تحقيق الجودة و هي إطار فلسفي و إداري متكامل أمام منظمات الأعمال من خلال جعل الجودة هدفا إستراتيجيا و التركيز على رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكين العاملين وما يترتب عنها من إيجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصولا لتحقيق الأداء المتميز

تستهدف إدارة التميز إيجاد رؤية شاملة يتم في ضوئها صنع و إتخاذ القرارات الإدارية الملائمة لخلق قيم و منافع أصحاب المصالح في المنظمة و هي كفلسفة إيديولوجية تسعى إلى تثبيت ثقافة التفوق المستمر و الجهود المتواصلة لتحقيق الأفضل في كل الجوانب و بشكل يختلف عن المنافسين

ثانيا: النتائج الميدانية : توصلت الدراسة الميدانية إلى:

- أن هناك أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي لدى موظفي شركة السويدي للكابلات وذلك نظرا لأهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة في تحقيق التميز التنظيمي.

- أن هناك علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة و التميز التنظيمي ، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط المقدر بـ R=0.725.

كما دلت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة في شركة السويدي للكابلات كانت منخفضة نسبيا، وأن المتوسط الكلي لأبعاد الجودة الشاملة في شركة السويدي للكابلات كان متوسطا بلغ 2,6489 وتفسر هذه النتائج على أن العاملين في شركة السويدي للكابلات يمتلكون قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة نوعا ما ، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دون تدمير، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في الشركة .

وبشكل عام أشارت النتائج إلى درجة تطبيق متوسطة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد يعود ذلك إلى الأسلوب الإداري المعتمد في شركة السويدي للكابلات ، وخصوصاً بأن هذه الشركة تسعى للعمل على تطبيق مفاهيم إدارية عصرية وحديثة .

المنظمات الأصغر حجماً، والأقل خبرة والأقصر تجربة، في ميدان الجودة وذلك من أجل تبادل الخبرات في مختلف قضايا الجودة.

#### الاقتراحات:

بناءً على النتائج السابقة، ومع أخذ بعين الاعتبار لأدبيات إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك مجموعة من الاقتراحات، التي ترى الباحثة أهمية الأخذ بها، لرفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في شركة السويدي للكابلات، وهي كما يلي:

تعزيزاً لاهتمام بالعنصر البشري، وإبراز دورهم كأعضاء فاعلين من خلال الحوار الفاعل، لضمان تلبية احتياجاتهم.

تعزيز الإستمرار في مستوى الالتزام بثقافة الجودة لدى العاملين، وتطوير مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية المستمرة.

تعزيز دور العميل وأثره في نجاح تطبيقات الجودة الشاملة، لأنه، هو الذي يحدد مدى التقدم الذي تم إحرازه في مجال الجودة،، من خلال إشباع حاجاته ورغباته وتحقيق توقعاته.

زيادة التنسيق بين شركة السويدي للكابلات ، وجميع المنظمات المستخدمة لنظم الجودة، سيما وأن بعضها كبيرة الحجم، وذات خبرة واسعة وتمتلك قدرات استشارية، يمكن أن توظفها في خدمة

ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين الجدد، من خلال جعله أولوية من أولويات العمل التنظيمي، وفق منظومة متناسقة من العمل الجماعي.

الإستمرار بتقديم الجوائز للأفراد المتميزين، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة، مما يعكس على تطور المنظمة وفعاليتها.

#### قائمة الهوامش:

- 1 - آل علي رضا صاحب، سنن الموسوي " مفاهيم إدارية معاصرة "، دارالوراق ، عمان، 2002، ص 25.
- 2 - جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 78.
- 3 - منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2007 ، ص 48.
- 4 - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ ، السعودية، 2000، ص 459.
- 5 - كمال أحمد غنيم، مجلة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، الجامعة الإسلامية، المجلد الأول ، العدد الأول، 2004،
- 6 - منال طه بركات، مرجع سبق ذكره، ص 49.
- 7 - شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة جودة شاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف ،رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، ، 1429-2008، ص 41.
- 8 - مياء علي، إدارة الجودة الشاملة و إمكانات تطبيقها في مؤسسة و شركات القطاع العام الصناعي في سورية ، مجلة محكمة صادرة عن جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، السلسلة الاقتصادية ، المجلد 22، العدد 2، اللاذقية، سورية، 2000، ص 51.
- 9 - منال طه بركات، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>10</sup> -عبد المحسن، توفيق محمد، "تخطيط و مراقبة جودة المنتجات/ مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية للنشر، مصر 1996، ص 46.

<sup>11</sup> - زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص.22

<sup>12</sup> Gilgeous, V. **Operations and management of change**. London. (1997):Pitman. P.34.

<sup>13</sup> -كارل، ثور "مقاييس النجاح"، ترجمة أمل منصور، بيت الأفكار الدولية، الرياض، 1998، ص.87

<sup>14</sup> Mcgregor, B **Public service status review the excellenceagend**, Public Administration , (1994),, Vol.54, No.3. pp296-301.

<sup>15</sup> Mcgregor, B **Public service status review the excellenceagend**, Public Administration , (1994),, Vol.54, No.3. pp296-301.

<sup>16</sup> Rahman S-**U** **Total quality management practices and business outcome**: evidence from small and medium enterprises in Western Australia, Total Quality Management, (2001) 12, (2), pp. 201-210.

<sup>17</sup> - عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص140.

<sup>18</sup> -إسماعيل شعباني، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**، ط1، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2005، ص39-40.

#### قائمة المراجع :

- 1) إسماعيل شعباني، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**، ط1، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2005.
  - 2) آل علي رضا صاحب، **سنان الموسوي مفاهيم إدارية معاصرة** "، دارالوراق ، عمان، 2002.
  - 3) السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)**، دار المريخ ، السعودية ، 2000.
  - 4) جوزيف كيلادا، **تكاملاً إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
  - 5) زايد عادل، **الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 .
  - 6) شادي عطا محمد عايش، **أثر تطبيق إدارة جودة شاملة على الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على المصارف-** رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 1429هـ-2008م.
  - 7) عبد المحسن، توفيق محمد، "تخطيط و مراقبة جودة المنتجات/ مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1996 .
  - 8) عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
  - 9) كارل، ثور "مقاييس النجاح"، ترجمة أمل منصور، بيت الأفكار الدولية، الرياض، 1998.
  - 10) كمال أحمد غنيم، **مجلة الجودة الشاملة في التعليم العالي** ، الجامعة الإسلامية، المجلد الأول ، العدد الأول، 2004.
  - 11) مثال طه بركات، **واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
  - 12) مياء علي، **إدارة الجودة الشاملة و إمكانيات تطبيقها في مؤسسة و شركات القطاع العام الصناعي في سورية** ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، السلسلة الاقتصادية ، المجلد 22، العدد 2، سورية، 2000.
- 1) Gilgeous, V. **Operations and management of change**. London. (1997):Pitman..
  - 2) Mcgregor, B **Public service status review the excellenceagend**, Public Administration , (1994),, Vol.54, No.3.
  - 3) Rahman S-**U** **Total quality management practices and business outcome**: evidence from small and medium enterprises in Western Australia, Total Quality Management, (2001) 12, (2).