

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب

THE IMPACT OF IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON
EMPLOYEES PERFORMANCE IN THE TRAINING AND EMPLOYMENT
NATIONAL COMPANY

إعداد:

الطالب علاء عواد محمد فريجات

إشراف:

الدكتور غسان عيسى العمري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة

كلية إدارة الأعمال

جامعة عمان العربية

نيسان/2017 م



جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

نموذج (9)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

المشرف الرئيسي	الطالب
د. غسان عيسى العمري	علاء عواد فريحات
التوقيع: 	التوقيع: 
التاريخ: ٢٠١٧/٤/٢٣	التاريخ: ٢٠١٧/٤/٢٣

قرار لجنة المناقشة

نُوقِشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالب: علاء عواد فريحات

وعنوانها: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب"

وأجيزت بتاريخ: 2017/4/8

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع		الاسم
	مشرفاً / رئيساً	د. غسان العمري
	عضواً / داخلياً	د. خلدون الخوالدة
	عضواً / خارجياً	د. أكسمري مناصرة

الإهداء

إلى أمي الغالية التي تفرح من قلبها الكبير لإنجازي العلمي هذا

إلى والدي العزيز مثال الجد والنشاط

إلى زوجتي الغالية مثال الصبر والوفاء

إلى أبنائي فلذات كبدي

إلى أخي وأخواتي جميعاً وإلى أقاربي وأصدقائي ممن دعموني وشجعوني في مسيرتي العلمية

إلى كل محب للعلم والمعرفة

أهديكم عملي هذا

الباحث

الشكر والتقدير

" وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" [النمل: الآية 19]

الحمد لله الذي من علي بنور العلم والمعرفة ووفقني لإتمام هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير.

وتصديقا لقول سيد الخلق

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

فإني أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان

إلى مشرف الرسالة الدكتور غسان عيسى العمري

وإلى كل الأساتذة في كلية الأعمال في جامعة عمان العربية

لما قدموه لي من علم ومعرفة خلال فترة دراستي.

كما اشكر القيادة العامة للقوات المسلحة لأتاحتها الفرصة لي لإكمال دراستي العليا.

وأشكر كل من ساعدني من الزملاء في العمل والزملاء في الجامعة وكل الأهل والأقارب الذين دعموني.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،

الباحث

فهرس المحتويات

ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	فهرس المحتويات
ز	الموضوعات
ط	فهرس الجداول
م	فهرس الأشكال
ن	فهرس الملاحق
س	الملخص
ف	Abstract
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
13	الفصل الثاني الإطار النظري والدارسات السابقة
48	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
65	الفصل الرابع نتائج الدراسة
114	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
120	قائمة المصادر والمراجع
128	قائمة الملاحق

الموضوعات

الموضوع
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1-1 المقدمة
2-1 مشكلة الدراسة
3-1 أسئلة الدراسة
4-1 أهمية الدراسة
5-1 أهداف الدراسة
6-1 فرضيات الدراسة
7-1 أمودج الدراسة
8-1 التعريفات الإجرائية
9-1 حدود الدراسة
10-1 محتويات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
أولاً: الإطار النظري للدراسة
ثانياً: الدراسات السابقة
1-3-1 مقدمة
2-3-2 منهجية الدراسة

3-3-مجتمع وعينة الدراسة
3-4-خصائص عينة الدراسة
3-5-أداة جمع البيانات
3-6-صدق أداة الدراسة
3-7-ثبات أداة الدراسة
3-8-إجراءات الدراسة
3-9-المعالجة الإحصائية
4-1 تحليل بيانات الدراسة:
4-2 مناقشة نتائج الدراسة
4-3 اختبار فرضيات الدراسة:
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
5-1 النتائج
5-2-الاستنتاجات
5-3-توصيات الدراسة
قائمة المصادر والمراجع
الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
10	المراجع والدراسات المساندة لأموذج الدراسة	1
55	التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الاجتماعي	2
57	التكرارات والنسب المئوية لمتغير (العمر)	3
59	التكرارات والنسب المئوية لمتغير (المؤهل العلمي)	4
61	التكرارات والنسب المئوية لمتغير (المركز الوظيفي)	5
62	التكرارات والنسب المئوية لمتغير (سنوات الخبرة)	6
65	عدد وأرقام الفقرات التي تقيس مجالات الدراسة	7
66	معاملات ثبات التجانس لأداة الدراسة ومجالاتها	8
70	درجة الاستجابة ورمزها	9
71	الوسط الحسابي ودرجة الموافقة	10
72	الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (التخطيط الاستراتيجي للجودة)	11
74	الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (دعم الإدارة العليا)	12

77	الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (التحسين المستمر)	13
79	الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (مشاركة العاملين)	14
81	الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (جودة العمل)	15
83	الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (الالتزام بمتطلبات العمل)	16
85	الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (المثابرة)	17
87	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأنماط التفكير	18
89	نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين	19
91	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى (Standard Multiple Linear Regression)	20
94	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية (Standard Multiple Linear Regression)	21

96	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة (Standard Multiple Linear Regression)	22
99	نتائج اختبار Independent Samples T-Test لفحص دلالة الفروق نحو (متغير النوع الاجتماعي " الجنس ")	23
100	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (الفرضية الفرعية الثانية)	24
102	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (الفرضية الفرعية الثالثة)	25
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (الفرضية الفرعية الرابعة)	26
106	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (الفرضية الفرعية الخامسة)	27
108	نتائج اختبار Independent Samples T-Test لفحص دلالة الفروق نحو (الفرضية الفرعية الأولى)	28
109	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (الفرضية الفرعية الثانية)	29

111	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (الفرضية الفرعية الثالثة)	30
112	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (الفرضية الفرعية الرابعة)	31
114	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (الفرضية الفرعية الخامسة)	32

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
9	أمودج الدراسة	1
56	التكرارات والنسب المئوية لمتغير (النوع الاجتماعي) وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)	2
58	التكرارات والنسب المئوية لمتغير (العمر) وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)	3
60	التكرارات والنسب المئوية لمتغير (المؤهل العلمي) وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)	4
63	التكرارات والنسب المئوية لمتغير (سنوات الخبرة) وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)	5

فهرس الملحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
131	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	1
132	الاستبانة (أداة الدراسة بصيغتها النهائية)	2
138	كتاب تسهيل مهمة الطالب	3

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب

إعداد

الطالب علاء عواد محمد فريحات

إشراف

الدكتور غسان عيسى العمري

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل". ولتحقيق هدف الدراسة تمّ تطوير استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى الشركة الوطنية للتدريب والتشغيل، وتمثلت عينة الدراسة بهؤلاء جميعهم، هذا وقام الباحث بأخذ عينة عشوائية (Random Sample) مكونة من (179) عامل، هذا وقد تم تحليل البيانات باستخدام نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences –SPSS.ver 18) لأجل الوصول إلى غايات وأهداف هذه الدراسة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها بأنه يوجد هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء العاملين المتمثل في (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، كذلك لا يوجد هناك فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، ولا يوجد هناك فروق في أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

هذا وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات الموارد البشرية بما يتواءم مع متطلبات ومقتضيات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك ضرورة إشراك الموظفين بدورات متخصصة تزيد وتفعّل مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديهم.

THE IMPACT OF IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON
EMPLOYEES PERFORMANCE IN THE TRAINING AND EMPLOYMENT
NATIONAL COMPANY

Prepared by

Alaa Awwad Mohammad Freihat

Supervised by

Dr. Ghassan Issa Omari

Abstract

This study aimed to identify the "The Impact of Implementing Total Quality Management on Employees Performance in the Training and Employment National Company", to achieve the objective of the study a questionnaire, was to develop and validity and reliability were measured.

The population of study is composed of all employees of the National Company for Training and operating account. Consisted of the study sample is comprised of these all, (179) workers, the data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences software system (Statistical Package for Social Sciences –SPSS, Ver18) to fulfill the goals and objectives of this study. After analyzing data it was found that there is effect of the application of total quality dimensions management (strategic planning for quality, top management support, continuous improvement, participation of workers) on the performance of employees (the quality of work, commitment to work requirements, perseverance) at the national Company for operation and training, as well as there are no differences in the application of total quality management in the national Company for training and Employment attributable

to demographic variables, and there is no difference in the performance of employees in the national operation and training attributed demographic variables.

This study recommended the need to develop human resource skills in line with the requirements of Total Quality Management, as well as the need to involve staff and specialized courses than do TQM principles.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

يشهد العصر الذي نعيشه عدداً من المتغيرات والتطورات في شتى نواحي الحياة. حيث أدى التطور التكنولوجي والعلمي، واختلاف احتياجات الإنسان ومتطلباته في أسلوب العيش وطريقة السكن ووسائل التنقل، وأساليب التعليم، وطرق تلقي الخدمات الصحية إلى ظهور مفاهيم وأساليب جديدة في مختلف أنواع العلوم، ومنها العلوم الإدارية والتي تعتبر العصب والأساس الذي يتم من خلاله إنجاز وتحقيق الأهداف، فيما يلبي طموحات وتطلعات الإنسان ومواكبة التطورات المختلفة، ومن بين هذه المفاهيم الإدارية مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تعدّ إدارة الجودة الشاملة من الأساليب العصرية الحديثة والمتجددة التي كان لها دور بارز في تطوير نظم الإدارة وفق أساليب وممارسات ساهمت بشكل مباشر في تقدم وتطور المنظمات بما يضمن تحقيق الأهداف بدرجة عالية من المهارة والإتقان. كما ويعتبر أداء العاملين في المنظمات هو العنصر والمحرك الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة. وبالتالي لا بد من البحث في كل ما من شأنه رفع مستوى أداء العاملين والذي سوف ينعكس على أداء المنظمة ككل وعلى تحقيق أهدافها.

تعدّ الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب والتي تتبع القيادة العامة للقوات المسلحة الأردنية أحد أهم المؤسسات الوطنية التي تعنى بتدريب وتشغيل الشباب الأردني وتسليحهم بالمهارات والقدرات والمعرفة اللازمة للعمل والعطاء للمساهمة في إغناء سوق العمل وإيجاد عناصر قادرة على تلبية احتياجات سوق العمل، وتلبية متطلبات الأعمال المختلفة والتعامل مع كل ما هو جديد، ومدى مقدرة هذه المخرجات على إنجاز الأعمال بحرفيه ومهنية، والذي يضمن تطبيق المعايير والأسس العالمية المتبعة في مختلف أنواع المهن والتخصصات،

ولهذا سنتناول هذه الدراسة تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين)على أداء العاملين (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة).

2-1 مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها بأفضل طريقة وتبحث في كل الطرق والأساليب لتحقيق ذلك. ومن أهم هذه الأساليب هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال ما حققه من نتائج كبيرة للمنظمات بمختلف أنواعها حيث أخذت المنظمات بدراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتذليل الصعوبات والتحديات في تطبيقها.

تشهد المملكة نهضة في حركة البناء والإعمار وأعمال المقاولات وقد استدل الباحث على مشكلة الدراسة من خلال المشاهدات والملاحظات لممارسات بعض المهنيين الذين يعملون في مجال الإنشاءات حيث أن بعضا منهم يقوم بتنفيذ أعمال بصورة لا تتوافق مع التطور التقني والفني الحاصل في مجال البناء والإنشاءات.

تعد الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب جزءاً من المنظومة الوطنية المعنية بإعداد وتدريب الحرفيين والمهنيين في المملكة الأردنية الهاشمية. وتتركز مشكلة الدراسة في إمكانية الاستفادة من فهم وتحليل العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والتعرف على الأبعاد التي تؤثر بنسبة أكثر في أداء العاملين في الشركة. والذي سوف يساهم في تقديم ميزة إضافية للشركة من خلال مستوى أداء مميز يساعد في إنتاج مخرجات مؤهلة ومدربة وفق أفضل المقاييس، لذا فإن الغرض من الدراسة هو تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء العاملين في الشركة (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) من أجل الوصول إلى نتائج قد تساعد في تحسين وتطوير أداء العاملين.

3-1 أسئلة الدراسة Research Questions

يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس الأول:

هل هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء العاملين المتمثل في (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

هل هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على جودة العمل في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب؟

هل هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على الالتزام بمتطلبات العمل في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب؟

هل هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على مثابرة العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب؟

السؤال الرئيس الثاني:

هل هناك فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

السؤال الرئيس الثالث:

هل هناك فروق في أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

4-1 أهمية الدراسة (Significance of the Study)

تأتي أهمية الدراسة من جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية:

تظهر الأهمية النظرية للدراسة في أنها تعزز البعد المعرفي للمفاهيم الأساسية في مجال إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين ويؤمل أن الباحثين بالمعلومات والمعرفة اللازمة التي تساعدهم في الأبحاث المستقبلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:_____ة:

تنبثق الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

التعرف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

الوصول إلى نتائج تتعلق بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتوصل إلى معرفة الأبعاد التي لها أثر مرتفع في أداء العاملين في حالة الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

التعرف على المبادئ المطبقة في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب والتي تتناغم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

تقديم التوصيات الملائمة للشركة بعد إجراء الدراسة والتوصل للنتائج.

5-1 أهداف الدراسة (Objectives of the study)

التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

التعرف على مستوى أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

التعرف على وجود فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

التعرف على وجود فروق في أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

6-1 فرضيات الدراسة (Research Hypothesis)

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء العاملين بأبعادها مجتمعة (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على جودة العمل في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على الالتزام بمتطلبات العمل في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على مثابة العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) = (α) (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى للمتغيرات الديموغرافية في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد فروق في أداء العاملين بأبعاده عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

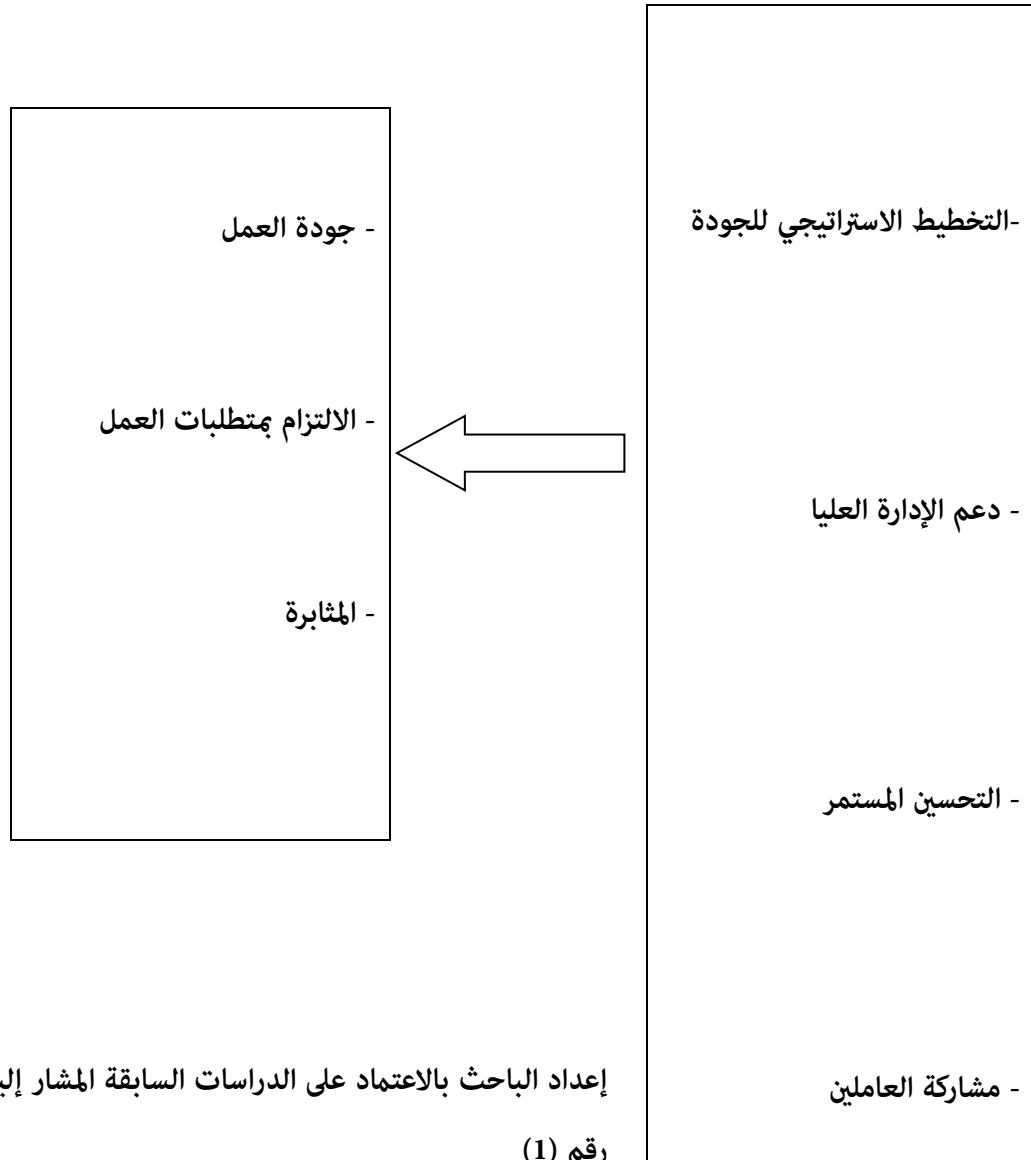
7-1 أهوذج الدراسة (Research Model)

الشكل رقم (1) أهوذج الدراسة الذي يحتوي على المتغير المستقل وهو أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للجودة، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين والمتغير التابع وهو أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب والمتمثل في جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة.

الشكل (1): أُمُوذج الدرأسمة

المتغير المتبعل
أداء العاملن

المتغير المستقل
إدارة الجودة الشاملة



الجدول (1): المراجع والدراسات المساندة لأموذج الدراسة

<p>المعمر، (2014)</p> <p>باديس، (2016)</p> <p>Al-Qahtani&Alshehri، (2015)</p> <p>Sadikoglu&Olcay،(2014)</p> <p>Liu، (2016)</p>	<p>المتغير المستقل:</p> <p>إدارة الجودة الشاملة</p>
<p>باسو ومحبوب (2013)</p> <p>البقمي، (2014)</p> <p>بني عيسى و ابا زيد، (2014)</p> <p>Memari et al.،(2013)</p> <p>(Fatimah..et..al، (2016)</p>	<p>المتغير التابع:</p> <p>أداء العاملين</p>

8-1 التعريفات الإجرائية: (Operational Definitions)

إدارة الجودة الشاملة: هي نهج وأسلوب متكامل لتحقيق الأهداف بأفضل طريقه ممكنه، وعملية شاملة تتكون من كل أقسام الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب وتشمل كل الأنشطة والوظائف على شكل سلسله بحيث ان أي خلل في أي حلقة منها يشكل ضعف يؤثر على عمل المنظمة ككل وتم قياسها من خلال (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين)، والتي ظهرت في العبارات (1، 2، 20).

التخطيط الاستراتيجي للجودة: هو عبارة عن خطه واضحة المعالم يتم فيها تحديد طرق العمل والهدف المراد الوصول إليه وكيفية التعامل مع المتغيرات المختلفة في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب ويشمل أبعاد كثيرة أهمها متابعة التغيرات، استطلاع الحاجات، متابعة التطورات، والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقييم الجودة، وتم قياس التخطيط الاستراتيجي للجودة من خلال الفقرة الاولى إلى الفقرة الخامسة في الاستبانة، والتي ظهرت في العبارات (1، 2، 5).

دعم الإدارة العليا: قدرة الإدارة العليا في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب على الالتزام بتعهداتها وقيامها بمسؤولياتها تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتم قياس دعم الإدارة العليا من خلال الفقرة السادسة إلى الفقرة العاشرة في الاستبانة، والتي ظهرت في العبارات (7، 6، ... 10).

التحسين المستمر: مجموعه من العمليات والإجراءات في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب والتي تتصف بالاستمرار والتحسين المتراكم على المخرج أو الخدمة المقدمة والتي ستصبح مع مرور الوقت شكلا جديدا مختلف كليا عن المخرج الأصلي بسبب تراكم هذه التحسينات، وتم قياس التحسين المستمر من خلال الفقرة الحادية عشر إلى الفقرة الخامسة عشر في الاستبانة، والتي ظهرت في العبارات (11، 12، 15).

مشاركة العاملين: وتعني انخراط العاملين في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال التشارك في اتخاذ القرارات مع الإدارة وتبادل المعلومات والسيطرة على كيفية إنجاز الأهداف وتحسين التنسيق في مختلف المجالات الوظيفية في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، وتم قياس مشاركة العاملين من خلال الفقرة السادسة عشرة إلى الفقرة العشرين في الاستبانة، والتي ظهرت في العبارات (16، 17، 20).

أداء العاملين: ما يقدمه العامل من مساهمات لإنجاز مخرجات العمل بجودة عالية ويعني كذلك نوعية علاقات العاملين ببعضهم ومدى التزامهم بالأنظمة والقوانين وتعليمات العملي الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب وتم قياسها من خلال (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة)، والتي ظهرت في العبارات (21، 22، 35).

جودة العمل: تعني الدقة والإتقان والتمكن الفني المبني على القدرة المتفردة في تنظيم وتنفيذ الأعمال وقلة الأخطاء في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، وتم قياس جودة العمل من خلال الفقرات الحادية والعشرين إلى الفقرة الخامسة والعشرين في الاستبانة، والتي ظهرت في العبارات (21، 22، 25).

الالتزام بمتطلبات العمل: عملية الالتزام هي إيمان العامل بأهداف الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب وقيمتها والعمل بكل الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة وتجسيد قيمها، وتم قياس الالتزام بمتطلبات العمل من خلال الفقرات السادسة والعشرين إلى الفقرة الثلاثين بالاستبانة، والتي ظهرت في العبارات (26، 27، 30).

المثابرة: وتعني الجدية والتفاني في العمل ومدى قدرة الموظف على تحمل المسؤولية والإنجاز في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، وتم قياس المثابرة من خلال الفقرات الحادية والثلاثين إلى الفقرة الخامسة والثلاثين في الاستبانة، والتي ظهرت في العبارات (31، 32، ... 35).

9-1 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: سوف تقتصر هذه الدراسة على الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.
 - 2- الحدود الزمنية: تم الانتهاء من الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني (2017).
 - 3- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا) في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.
 - 4- الحدود العلمية: تتكون الدراسة من موضوعين مهمين هما إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل يشمل (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين)، وأداء العاملين كمتغير تابع يشمل (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة).
- 10-1-محتويات الدراسة: اشتملت الدراسة على الفصل الأول على الإطار العام للدراسة، وتضمن مقدمة الدراسة وأهميتها. الخ، أما الفصل الثاني فاشتمل على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، والثالث تمثل في الطريقة والإجراءات، وقام الباحث من خلال هذا الفصل بوصف المقاييس الإحصائية المستخدمة، كما عرض الباحث مجموعة من النتائج توصلت إليها الدراسة، والفصل الأخير قام الباحث بتبويب النتائج ووضع مجموعة من التوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدارسات السابقة

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

1-1-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

شاع في وقتنا الحاضر مصطلح " إدارة الجودة الشاملة " بشكل واسع وأصبح يطبق في شتى أنواع المنظمات على اختلاف أنواعها، إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة قديم جديد ويتطور مع مرور الوقت، والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها واضحة، وتهدف إلى تقديم الأفضل فالناظر إلى هذا المفهوم من منظور إسلامي سيجد أن هنالك دلالات واضحة تشير إلى جودة العمل والإتقان في كتاب الله ،قال تعالى "وقال الملك اتوني به أستخلصه لنفسي فلما كلمه قال انك اليوم لدينا مكين أمين"(يوسف:54)، وقال تعالى " قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" (يوسف:55) ،وقال تعالى " قالت احدهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين" (القصص:26). ففي هذه الآيات الكريمة اشارات ودلالات إلى الأمانة والتمكين والقوة والعلم والمعرفة والقدرة والإنجاز والإتقان، كمتطلبات لشغل الوظيفة ومواصفات شاغلها، ومن خلال هذه الآيات الكريمة نستدل على مبادئ ومعايير مطبقة في الوقت الحاضر تستخدم لتحقيق الأهداف بشكل مميز وبجودة عالية من خلال مبادئ علمية مبنية على خصائص وصفات ثابتة وأساسية ومن بين هذه المفاهيم مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يحوي هذه الدلالات والإشارات، فإدارة الجودة الشاملة باختصار تقوم على أساس حسن العمل وإتقانه وجودته، قال تعالى "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور" (الملك:2).

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (qualitase) وتعني الدقة والالتقان والصلابة وكانت تستخدم قديماً، في وصف صناعة التحف والأثار التي تتصف بالدقة (عبد الفتاح، 2012).

وقد حظيت الجودة بتعاريف كثيرة منها أنها مجموعة من الخصائص والصفات التي يجب أن يتصف بها المنتج أو الخدمة المقدمة والتي تؤدي إلى إرضاء العملاء والمستهلكين ويمكن تحقيق ذلك من خلال ثلاثة أمور أولاً جودة التصميم وهي الخصائص التي يتم وضعها عند إجراء عملية التصميم، ثانياً جودة الإنتاج وهي خصائص عملية الإنتاج وإجراءات التصنيع، ثالثاً ما يتعلق بجودة الأداء والتي تتجلى في مدى الرضا الحاصل للزبون بالإضافة إلى تقديم الخدمة بطريقة مقبولة ومستحبة للزبون (الدرادكة، 2006، ص17).

وقد عرفها بني مصطفى (2012) أنها التماشي مع المعايير والأداء الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من المجتمع، وبتكلفة مقبولة، وعرفها (الزعبي، 2013، ص11) بأنها المواصفات الشمولية لكيان ما والتي تتصل بشكل مباشر بتحقيق أهداف قائمة أو متوقعة وفق خصائص معينه.

كما عرفها المعمر (2012) أنها إشراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته، وأوضح كذلك أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو نظام إداري يركز على رضا العمال ويضعه في رأس الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، وأن هذا الاتجاه يركز على تحقيق أرباحا طويلة المدى تكون أكثر ثباتا واستقرارا من التركيز على الأهداف قصيرة المدى.

مما سبق يرى الباحث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو عملية تطوير مستمر لمختلف العمليات الإدارية يتم من خلال المراجعة والتحليل والبحث عن الوسائل والطرق التي تساهم في رفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها والاستغناء عن الوظائف والمهام عديمة الفائدة وكذلك تخفيض التكلفة ورفع درجة الإلتقان ويكون ذلك في جميع المراحل وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمات وتحقيق رضا الزبون.

2-1-2- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعكس تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الآثار الإيجابية على أداء المنظمة ويؤدي بها إلى تحقيق أهدافها بأفضل طريقة ممكنة، ويلخص كل من (البلداوي ونديم، 2007، ص98)، و(الزعيبي، 2013، ص17)، و(عاشور والعبادلة، 2004، ص149) مجموعة من النتائج الإيجابية التي يتم تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي نتائج كثيرة لعل من أبرزها تحسين الجودة للمنتج والخدمة، وزيادة الربحية، وانخفاض إعداد الشكاوى من جودة المنتج أو الخدمة أو السلعة المقدمة للزبون، والتعامل بكفاءة مع الوقت، وانخفاض إعداد الشكاوى من العمال والموظفين، وانخفاض نسبة حوادث العمل، والمحافظة على حالة من الحيوية والتجديد والتكيف والتحسين المستمر، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين في عموم المستويات الإدارية، واكتشاف الأخطاء في حال حصولها مباشرة، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وتعزيز العمل من خلال فرق العمل بالإضافة إلى زيادة الحصة السوقية والتوسع والتمدد والقابلية للتطور وفق استراتيجية المنظمة، مما سبق يظهر أن هناك أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فالملاحظ أن مجمل ما تسعى المنظمات لتحقيقه يلخصه مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعاده ومعاييرها.

2-1-3- أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في تحديد أبعاد ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة ولكن في مجملها ركزت على مجموعة من الأبعاد والتي تناولها كل من (الذجني، 2011) و(الجبوري، 2010)، و (Al-،2015) و(Qahtani&Alshehri، وهي التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين بالإضافة إلى التركيز على الزبون، وضرورة وجود نظام للمعلومات والتغذية العكسية، والعلاقة مع الموردين. وتطبيق مفهوم النظام، وقد تم اختيار الأبعاد الأربعة الأولى لإجراء الدراسة لاعتقاد الباحث أنها أبعاد أساسية تنطبق على عموم أنواع المنظمات

وكون المنظمة مدار الدراسة هي منظمة غير ربحية وتقدم مخرجات بشرية وقوى عاملة تلبي حاجات في سوق العمل ولا ترتبط بشكل مباشر بموردين أو زبائن محتملين، وحسب اعتقاد الباحث ان الأبعاد التي تم اختيارها لها تأثير بشكل أكبر من باقي الأبعاد وهذا ما سوف تبينه الدراسة.

2-1-4- التخطيط الاستراتيجي للجودة (Strategic Planning for Quality):

يعد التخطيط الاستراتيجي للجودة من المقومات الأساسية التي تساهم بشكل مباشر بتحقيق جودة أداء المنظمات من خلال صياغة رؤية ورسالة المنظمة وكذلك وضع أهدافها وفق جدول زمني تسعى لتحقيقها، والتخطيط الاستراتيجي للجودة يشمل تحديد المتطلبات اللازمة والوقت والموازنة المطلوبة.

رأى (الذجني، 2011) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية شاملة مبنية على اسس علمية تقوم على استشراف المستقبل وتوقع المتغيرات المرتبطة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتقوم المنظمة بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف بهدف الانتقال إلى الوضع المأمول الذي يحقق الجودة الشاملة.

وأوضح (باديس، 2016) أن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو خطة واضحة يتم من خلالها تحديد الطرق والهدف المراد تحقيقه وكيفية تحقيق الهدف ويشمل التخطيط الاستراتيجي استمرار عملية التحسين والمنافسة، وتحديد الاحتياجات، ومتابعة المتغيرات المختلفة، والتغير في حاجات المستهلك، وتحديث المواصفات والمقاييس الخاصة بعملية الجودة، ووضع خطط طويلة الأجل لضمان الجودة وفحص آثار تطبيق أنظمة الجودة أثناء وبعد تنفيذ العملية.

ويعتقد أيضاً نجاح التخطيط الاستراتيجي كبعد في نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على تحديد احتياجات العملاء والتحسين المستمر وولاء وتطوير العاملين وتشاركتهم في وضع وصياغة الأهداف، بالإضافة إلى توفر نظام معلوماتي تسويقي مبني على التحليل الموضوعي والبحث، وكذلك وضع أهداف فرعية للموظفين يعملون على تحقيقها مع وضع أهداف ضمن إطار زمني محدد، وان هذه المنظومة كاملة تشكل جزءاً من التخطيط الاستراتيجي.

كما أكد (درة والصباغ، 2008) إن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للجودة وعملية الجودة يظهر جلياً عند تنفيذ الخطط فنجاح إدارة الجودة الشاملة يتم بترجمة الخطط التي وضعت ويعتمد ذلك على مجموعة من العوامل أهمها الكفاءة والفاعلية لمن يقومون بعملية التخطيط، وكفاءة وفاعلية من يقوم بعملية التنفيذ، ووضوح الخطط ودقة التخطيط، وتوفير الإمكانيات المالية والمادية (مواد، أجهزة)، وأن تكون الإجراءات التنفيذية واضحة، ولأن إدارة الجودة الشاملة من مسؤوليات إدارة المنظمة فإن الإدارة ملزمة بوضع خطط لجميع الأنشطة وتطويرها بما يتفق مع الرؤية ويحقق الأهداف، وبالتالي فإن أهداف الجودة الشاملة لن تتحقق بدون ان يكون هناك تخطيط استراتيجي للجودة.

أكد (مرزوقة، 2014) أن التخطيط الاستراتيجي أهم معيار وهو مبدأ أساسي يتم من خلاله تحقيق الجودة والنوعية فهو يشمل القيادة والتركيز على العملاء وعلى إدارة العمليات وعلى نتائج أداء المنظمة.

ويرى الباحث أن أي عملية من عمليات الإدارة لن تنجح وسيكون مصيرها الفشل، ان لم يكن هناك تخطيط استراتيجي واضح ودقيق ومحدد ومبني على أسس علمية، وأن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي لها وهو الذي يحدد ما تحتاجه من جميع النواحي ويحدد الأطر الزمنية لتنفيذ مراحلها وبرامجها ويكون متوافق مع رؤية ورسالة المنظمة.

2-1-5- دعم الإدارة العليا (Top Management Support)

يُعدّ دعم الإدارة العليا من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة فالإدارة العليا هي المخطط والمدير والداعم وهي التي تحدد ما ستكون عليه المنظمة، فتبني الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة هو حجر الأساس، ويتجلى دعم الإدارة العليا ومساندتها من خلال الاهتمام بتحسين نوعية الأداء وجودة المخرجات، وإدراكها لمدى مساهمة أنظمة الجودة الشاملة في تحقيق ذلك.

وإذ يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المتطورة باستمرار، فإنه يحتاج إلى دعم متواصل من قبل الإدارة العليا، يكون ذلك من خلال دعم العمليات والأنشطة، والالتزام بتطبيق ومتابعة كل الخطوات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ومن أشكال ذلك بناء ثقافة تنظيمية تساهم ببناء عناصر العمل الجماعي والتعاون، وأيضاً دعم التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، وتنسيق كل نشاطات المنظمة، وتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية، كما إن هذا الدعم يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويعمل على انغماس العاملين في العمل، وتقديم أفكارهم واقتراحاتهم والتقليل من مقاومة التغيير. (الجبوري، 2010).

لكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب ان تلتزم الإدارة العليا بذلك وتقوم بإقناع العاملين ويبدأ ذلك من قمة الهرم التنظيمي ثم يشمل جميع المستويات الإدارية وتعمل الإدارة على دعم وتشجيع التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة، وان تشجيع الإدارة العليا ودعمها من خلال توفير أجواء من العلاقات الصريحة المتبادلة تحفز العاملين في مختلف المستويات الإدارية ويضفي إحساس لدى العاملين يشعرون بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بمنظمتهم. (الرجني، 2011).

وأضاف (باديس، 2016) انه يوجد العديد من الالتزامات على الإدارة العليا الانتباه لها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها، البحث عن فرص التطوير والابتكار والنمو، والتجربة والتعلم من الأخطاء وتحمل المخاطر، وتعظيم المستقبل، وحث الأشخاص ذوي الرؤية على التعبير عن آرائهم، وبناء الثقة والتعاون والترويج للأهداف المشتركة، بالإضافة إلى تشجيع الآخرين وزيادة حريتهم وإشراكهم في السلطة وتبادل المعلومات معهم، والتصرف بطرق تتفق مع قيم المنظمة المحددة.

كما ويعد التخطيط للنجاحات الصغيرة والتي تساهم في التقدم وتبني الدعم من الالتزامات المهمة الواجب عدم إغفالها، وكذلك ضرورة الاعتراف بنجاحات الأفراد الصغيرة في تحقيق نجاح عمليات المنظمة، وترسيخ العمل ضمن أنظمة فرق العمل والاحتفال بإنجاز فرق العمل بشكل منتظم وتعظيم دورهم في تحقيق الأهداف.

ويرى الباحث أن الإدارة العليا هي المعنية يحسن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي الأكثر حرصا على نجاح العمل لذا أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى قرارات من الإدارة العليا تصب في إطار تدعيم وترسيخ أبعاد الجودة، واستيعاب مفاهيمها، والالتزام بتنفيذ قراراتها وان تتعهد في تقديم الدعم بكل أشكاله وصورة وهي التي تعمل على خلق البيئة المناسبة، وتهيئ كل الظروف، وتذلل كل الصعوبات، من هنا فإن اتباع نهج إدارة الجودة الشاملة بكل تفاصيله وأبعاده لن يكتب له النجاح دون التزام ودعم الإدارة العليا.

6-1-2-التحسين المستمر (Continuous Improvement)

هو مجموعة من العمليات والابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج والتي تعمل على تطويره من خلال تراكم التحسينات، المؤدية في النهاية إلى الحصول على منتج أو خدمة جديدة مختلفة كلياً، كما ويعد التحسين المستمر فلسفة للبحث المستمر لتحسين العمليات، والأنشطة وتحديد الأفضل ويركز على تخفيض الوقت المطلوب لتنفيذ الأعمال وتقليل الهدر في الموارد المالية والجهد المطلوب (الجبوري، 2010، ص 207).

وحسب الجبوري (2010) فإن عمليات التحسين المستمر تشمل المنظمة في كل جوانبها فمنها ما يتعلق بكفايات الموظف، والمهارات والجداريات المطلوبة لإنجاز العمل، حيث ان التحسين المستمر عمليات وأنشطة تقود إلى التميز والابداع على مستوى الأشخاص أنفسهم.

كما يوجد علاقة تكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة للتحسين والتطوير والإنتاجية من الضرورة أخذها بعين الاعتبار عند تغيير وتحسين أي نشاط أو عملية في المنظمة فمن خلال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة الأخرى يتم ترسيخ العمل بمكونات التحسين المستمر والذي يتكون من مجموعة من الإجراءات لعل من أبرزها توثيق الإجراءات، وتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين، وتعيين فرق عمل تساهم بالبحث عن الأنشطة والعمليات التي تحتاج إلى تحسين، واستخدام الطرق المناسبة لتحليل وحل المشكلات واستخدام القاعدة خطط - اعمل - افحص - نفذ، بالإضافة إلى التوثيق لكل إجراءات التحسين. (المعمر، 2014).

أشار (عبد الفتاح، 2012) إلى أن عمليات التحسين المستمر تراعي احتياجات، ورغبات الزبائن من خلال معرفة احتياجاتهم وطلباتهم، والذي يؤدي إلى تحقيق رضاهم عن أداء المنظمة، وبالمقابل فإنه بالنسبة للموظفين يتم من خلال مشاركتهم في إيجاد الحلول، واختيار البدائل، وصناعة القرارات، وتبادل المعلومات في تحقق رضاهم وترتفع معنوياتهم ويبدلوا قصارى جهدهم مما يعمل حدوث التحسين المطلوب.

يرى الباحث أنه يمكن القول إن التحسين المستمر بعد مهم وأساسي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومتصل بكل أبعاد الجودة ومرتبطة بشكل مباشر في تحقيق النتائج وبلوغ الأهداف ويعمل على منع حدوث الأخطاء التي من الممكن ان تحصل وتتراكم إذا لم تخضع لعمليات تحسين، وهو عملية شاملة لكل الأنشطة والعمليات ابتداء من التخطيط للتحسين، وإجراء عمليات التحسين وصولاً إلى تحقيق رضا العاملين ورضا الزبون.

2-1-7- مشاركة العاملين (Employees Participation)

تعدّ عملية مشاركة العاملين في المنظمة بعداً أساسياً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة ويكون ذلك من خلال حلقات الجودة، وفرق العمل التي يتم انشائها وتكوينها لتحديد معوقات الأداء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، وكذلك تعزيز دور هذه الفرق في إجراء التغييرات التي تقدمها وخلق بيئة مناسبة يتمكن من خلالها العاملون من العمل بنظام الفرق.

وينظر إلى مشاركة العاملين في المستويات الدنيا على أنها أكثر قدرة في تحديد المشكلات التي من الممكن ان تواجههم من الإدارة العليا وذلك لأنهم الاقرب ويمارسون أعمالهم بشكل يومي وبشكل متكرر، كما أن المشاركة الفاعلة من المستويات الدنيا تخلق مناخاً من القبول وتساها في عمليات التصدي لعدم قبول التغيير. (حميدي، 2014).

كما أن نجاح أي منظمة في تحسين أداء العاملين فيها من خلال تقديم الحوافز لهم، ووصولهم على فرص حقيقية للتعلم ورفع مستوى قدراتهم ومهارتهم، ومن هنا لا بد للمنظمة من الاستثمار في هذا المجال من خلال وضع برامج للتدريب وإيجاد فرص للنمو والتطور ويكون ذلك بالتركيز على تدريب العاملين على التغلب على مشاكل العمل ودوران الوظيفة والبحث عن المهارات المطلوبة، وتشمل بيئة العمل على تحديات رئيسية هي:

التكامل في عناصر إدارة الموارد البشرية من خلال الاختيار، الأداء، التدريب، التقدم الوظيفي.

تقوية علاقة إدارة الموارد البشرية ومطابقتها لخطط أعمال المنظمة والتغيرات الاستراتيجية.

إن هذه التحديات يجب مناقشتها وإيجاد قواعد بيانات تتعلق بالمهارات، والحوافز، والامن الوظيفي، والرفاهية للعاملين. (بسترفيلد، ديل وآخرون، 2006، ص32).

ويرى الباحث أن مشاركة العاملين من خلال المساهمة بأفكارهم لتطوير وتحسين الجودة، وتحمل المسؤولية، مطلب مهم في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لان العاملين في مختلف المستويات الادارية هم مصدر اساسي لتحقيق النجاح والإبداع وليس من الممكن ان تحقق المنظمة أهدافها إلا من خلال تطوير قدرات العاملين وتوعية العاملين بأهمية الجودة الشاملة، وتحفيزهم لتقديم مقترحاتهم الخاصة بالجودة ومن خلال أساليب متطورة، ويعتقد الباحث أن تطبيق الأبعاد المذكورة سابقا يساهم في ارتقاء المنظمة ويحقق إدارة الجودة الشاملة والتي من الممكن ان تؤدي الى تحسين أداء العاملين في المنظمات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات بشكل مميز ومنافس.

2-1-8- أنظمة الجودة

نظام الجودة عبارة عن مجموعة من الخطط، والبرامج، والفعاليات التي تسعى إلى جعل المخرج يلبي الاحتياجات المطلوبة والمرغوبة، كما يعرف انه الهيكل التنظيمي وكل الإجراءات، والعمليات، والمسؤوليات والموارد المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة، ويعرف نظام الجودة كذلك انه مجموعة من الآليات والأساليب، التي تعمل على توجيه جهود المنظمة، وضبطها، بكل ما يخص الجودة بحيث تشمل البنية التنظيمية، والأنشطة، والسياسات، والموارد والممارسات.

(Quality Management System, UK, Akademi, 2011, p265).

هناك مجموعة من أنظمة الجودة المعتمدة على المستوى العالمي منها (ISO 9000)، إلى (ISO14000)، وتعتبر (ISO 9000) هي الأكثر شهرة لارتباطها بالعمل التجاري، وهي أنظمة صادرة عن المؤسسة الدولية للمواصفات، يشير مصطلح (ISO) لاسم المنظمة الدولية المعنية بتحديد المواصفات والمقاييس، وهي (International Standardization Organization) والتي تأسست عام 1942 ومقرها جنيف في سويسرا، وتضم في عضويتها أكثر من مئة دولة، والتي تعمل على توحيد المواصفات والمقاييس على مستوى العالم. (باديس، 2016).

قد يتبادر إلى الذهن ان إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام إدارة الجودة (ISO 9000) هما شيء واحد أو وجهان لعملة واحدة، لكن هناك فروقات كبيرة بين المفهومين يمكن توضيحها من خلال مجموعة من النقاط: نظام الجودة (ISO 9000) يعتمد على مقاييس ومواصفات، ولا يركز على العنصر البشري.

نظام الجودة (ISO 9000) يقوم بتحديد الأنظمة والبرامج ولا يتطرق إلى آليات العمل وكيفية التنفيذ.

نظام الجودة (ISO 9000) لا يتطلب أي ضمانات تتعلق بجودة المنتج النهائي.

نظام الجودة (ISO 9000) يقوم بتحميل مسؤولية ضمان الجودة إلى واضع المواصفة.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي نظام شامل وأوسع بكثير، وهناك جوانب عديدة لا تتوفر أو لا تتوفر بالقدر الكافي في إدارة الجودة تبعاً لمعايير (ISO 9000) ومن هذه الجوانب، تحليل التكلفة، التحسين المستمر، المشاركة، تمكين العاملين، الاندماج، العمل بنظام فرق العمل، بالإضافة إلى ما يتعلق بإدارة الإنتاج، وإدارة المخزون، وكذلك مراعاة حاجات الزبائن، والتعامل مع المنافسين، وأيضاً الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.

إن أنظمة إدارة الجودة الشاملة وفقا لمعايير (ISO9000) لا تعكس فلسفة وأبعاد إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فإن المنظمات التي تتجه إلى اعتماد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ينبغي أن تتجاوز إلى ما هو أبعد من معايير (ISO9000)، (الحداد، 2009، ص71).

2-1-1-9- مفهوم أداء العاملين

يعد أداء العاملين من العناصر الأساسية التي تنصب حولها جهود الإدارة، وهو من الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمة لتحسينه وتطويره لبلوغ أهدافها المنشودة، حيث أن كفاءة أي منظمة خدمية كانت أو إنتاجية يتوقف على أداء عاملها ومواردها البشرية بمختلف مستوياتهم.

ظهرت العديد من المحاولات التطبيقية والنظرية التي حاولت توضيح مفهوم الأداء ومنها ان الأداء درجة إتمام وتحقيق المهام المتعلقة بوظيفة الفرد وواجبه في المنظمة وهو يعكس كيفية وطريقة إنجاز متطلبات الوظيفة (رواية، 2003، ص209).

ويعرف الأداء على أنه نمط من السلوك الذي يبديه العامل في عمله، وهو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بمواردها المتاحة وبكفاءة وفاعلية. (باسو ومحبوب، 2014).

وبحسب (الداوي، 2010) إن الأداء قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا العمال والمساهمين.

كما وعرف (العوامل، 2004، ص66) الأداء على انه مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن أداء العامل لعمله والتي تتضمن حسن التنفيذ، وجودة الأداء، وتوفر الخبرة الفنية، بالإضافة للاتصال الفعال والتفاعل مع العاملين وأعضاء المنظمة والالتزام بمتطلبات الوظيفة (العوامل، 2004، ص66).

ويرى (المدهون، 2005، ص152) أن الأداء يتطلب تحليل لأداء العاملين لعملهم وملاحظة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء تنفيذهم لأعمالهم، للتوصل والحكم على مدى إنجاز أعمالهم بنجاح وكفاءة وأيضاً للحكم على تحملهم للمسؤولية وإمكانيات تطورهم وموهم.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الأداء مجموعة من السلوكيات والمسؤوليات والأنشطة التي يؤديها الفرد لتحقيق أهداف عمله في المنظمة وتكون وفق خطة معينة ومعايير واضحة وضوابط محددة يلتزم بها الفرد وتكون جزءاً من أدائه لعملة المطلوب منه تنفيذه.

2-1-10- أهمية تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين من الركائز الهامة جداً والتي تعمل على تحديد فاعلية المديرين والمشرفين في تطوير وتنمية الأفراد والعاملين وتعتبر وسيلة لتقويم الضعف وإجراء التحسينات في الأداء، والتعرف على قدرات الأفراد واختيار الوظائف المناسبة لهم كما وتعد عملية التقييم مؤشراً لإجراء دراسات تتناول أوضاع الموظفين ومشاكلهم. (رشا، 2009).

تتجلى أهمية عملية تقييم أداء العاملين في مجموعة من النقاط منها أنها تمكن المنظمة من إجراء عملية تقييم للمديرين والمشرفين ومعرفة مدى قدرتهم وفعاليتهم في تطوير ورفع قدرات فريقهم والعاملين الذين يعملون تحت إشرافهم، وتزود المنظمات بمؤشرات عن أداء العاملين ومعرفة اوضاعهم ومشاكلهم، وتساعد عملية التقييم من التوصل إلى معرفة نقاط ضعف العاملين ومصادر قوتهم ومحاولة معالجة الضعف وتعزيز عناصر القوة، وكذلك تساعد في رسم خطط القوى العاملة للمنظمة والتي تشمل التدريب والتنمية وأنظمة الحوافز وأسس الترقيّة، وأيضاً تساهم عملية التقييم في اكتشاف الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين واستغلالها وتوظيفها للارتقاء بمستوى الأداء الحالي (حنا، 2009، ص170)، (حمود، 2007، ص 153).

11-1-2- الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء العاملين

بين الرشيدى (2014) أن هناك مجموعة من الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء العاملين وهي مجموعة مركبة ترتبط بالعمل، والسلوك، والوضع النفسي، وخيارات التقدم وتحت كل عنوان مجموعته من الاعتبارات وكما يلي:

أ- ما يتعلق بالعمل، وتشمل على:

الإلمام بالعمل: وهو من الأركان الرئيسية للأداء، فهو يعبر عن إلمام ومعرفة العامل بطبيعة عمله وما هو الدور المطلوب منه، وفهمه بصورة سهله، ومدى إدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى اتباعه للطريقة التي وضعتها وحددتها المنظمة لإنجاز العمل.

نواتج العمل: وتعتبر عن مستوى النتائج والإنجازات التي حققها العامل وهل هي متفقه مع المعايير الكمية، والنوعية، والتكاليف، والممدد الزمنية المقررة، وكل ما يميز العمل ويعتبر قيمة مضافة للعامل.

ب- ما يتعلق بالسلوك:

سلوك العامل: يعبر عن تصرفات العامل خلال أدائه لعملة وعن مدى حرصه ومحافظة على ممتلكات منظمته وخاصة في أعمال وأنشطة الإنتاج.

السلوك الاجتماعي: يشير إلى مدى التعاون مع العاملين ومدى انصياع العامل للأوامر والتعليمات الصادرة إليه ومدى مساهمته في إنجاز الأعمال وهل لديه القدرة على حل المشاكل التي تواجهه خلال قيامه بتنفيذ أعماله.

الوضع النفسي للعامل: يشير إلى الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من إنجاز أعماله بمزاج معين يكون من خلاله متحمس، ولديه الرغبة في أداء عمله بروح معنوية عالية ومستعد لأداء عملة بإتقان، أو ان يكون في حالة نفسية لا تمكنه من التجاوب مع متطلبات العمل وبالتالي تؤثر على إنجاز العمل بشكل متقن.

فرص التقدم: تشير إلى طرق التحسن والتقدم من خلال اكتساب المهارات والخبرات والمعلومات عن طريق برامج تدريب أو تطبيق ميداني للتوصل إلى مستويات أداء اعلى في الفاعلية أو في الكفاءة.

2-1-12- خطوات تقييم أداء العاملين

أوضح (عليان، 2010) أن هناك ثلاث خطوات أساسية لتقييم أداء العاملين ينبغي التدرج بها للوصول إلى تقييم فعال ومرتبئ بالخطط الاستراتيجية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية:

الخطوة الأولى: تتمثل في تحديد مقاييس للأداء يمكن اعتمادها للحكم على الأداء الفعلي للموظف أو مجموعة من الموظفين يعملون في قسم معين أو بفريق عمل، ويجب ان تكون هذه المقاييس واضحة لهم ومحددة وقابلة للقياس وذات صبغة كمية.

الخطوة الثانية: فتكون من خلال قياس الأداء الفعلي للعامل بعد جمع المعلومات الكاملة عن معدلات الأداء الفعلي من خلال معلومات دقيقة لها علاقة مباشرة بعمل الشخص، ويتم هنا مراعاة المدد الزمنية المحددة اللازمة لإنجاز وإتمام العمل المطلوب.

الخطوة الثالثة: فهي مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالمقاييس الموضوعية وتحديد حجم الانحرافات عن المعدل المطلوب، والتعرف على أسباب ذلك، والتوصل إلى قرارات لمعالجة تلك الانحرافات.

2-1-13-عناصر أداء العاملين:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر التي تشكل منظومة كاملة تعمل على صنع أداء فعال ومميز، فيما لو تحققت هذه العناصر في أداء العامل لعمله، وقد اجمع كل من (الفايدي، 2008، ص85) و(درة والصباع، 2008، ص304) و(السكران، 2004، ص55) على مجموعة من العناصر، التي تشكل الأداء الفعال لأي موظف وهي محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي:

كفايات الموظف: والتي تشمل المعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم والتي تناسب كل عمل على حده.
متطلبات الوظيفة: ويقصد بها المهام والمسؤوليات والأدوار التي لابد من الالتزام بها وتطبيقها للقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمرغوب.

بيئة التنظيم: وهي العوامل الداخلية ومنها أهداف المنظمة ومركزها الاستراتيجي والخارجية ومنها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة، وتشمل كل العناصر التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء، وأن الأداء الفعال للموظف هو محصلة المعادلة (كفاية الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم).

جودة ونوعية العمل: وهي قدرة العامل على القيام بأعماله برغبة ومهارة دون الوقوع بالأخطاء.

كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي ينجزه العامل في الظروف العادية، ومقدار السرعة في إنجازه.

المثابرة: وهي الجدية والتفاني والاصرار في العمل.

وقد تناولت هذه الدراسة ثلاثة من هذه العناصر وهي الالتزام بمتطلبات العمل، جودة العمل، المثابرة، لاعتقاد الباحث أن هذه الأبعاد لها تأثير بشكل أكبر من عناصر الأداء الأخرى، وذلك لطبيعة المنظمة التي سوف تتم عليها الدراسة.

2-1-14-الإلتزام بمتطلبات العمل (Commitment to Work Requirements)

بين بني عيسى (2014) أن الإلتزام بمتطلبات العمل هو عملية تبدأ بالمعرفة النظرية، والمعرفة الفنية، والمعرفة العامة عن كل مجالات العمل وما يرتبط به، ومن ثم الإلتزام والتقيد وتنفيذ العمل المطلوب بالشكل الذي تريده المنظمة، وكذلك الإلتزام بتوقيعات العمل والضوابط والشروط الموضوعية، ومدى الحاجة إلى الإشراف، وهو المسؤوليات والمهام والأدوار التي لابد من اتباعها ويتطلبها أي عمل من الأعمال، وخصائص هذا العمل في كل المستويات الإدارية.

وللعامل التزامات وواجبات يجب عليه أن يؤديها ويلتزم بها حتى يتمكن من الاستمرار بالعمل ويحقق الأهداف التنظيمية وأهدافه الشخصية من العمل كما يرى (يونس وآخرون، 1999) ومن ذلك.

احترام القوانين والتعليمات التي تصدر من المسؤولين ولوائح العمل، ويشمل ذلك احترام دستور المنظمة والتصرف حسب التعليمات والأوامر وعدم مخالفة الأوامر، والقوانين تحت أي ظرف.

عدم إفشاء أسرار العمل، ويكون ذلك بالحفاظ على أسرار العمل من خلال عدم تسريبها وتقدير أهمية وسرية بعض المعلومات، والتحلي بالأمانة، وتقدير حجم الأهمية لأسرار العمل.

التقيد بأوقات العمل، فوقت العمل هو للعمل فقط وليس للموظف أن يضيع وقته بما لا يكون في مصلحة العمل.

الحفاظ على المصلحة العامة، ويكون ذلك بعدم التحيز لموقف معين أو تصرف ما لا يتوافق ومصلحة العمل.

الحفاظ على الممتلكات وعدم الإضرار بمصالح وأدوات المنظمة.

السلوك اللبق والتعامل اللطيف مع الزبائن ومع الزملاء.

ويرى الباحث أن موضوع الإلتزام بمتطلبات العمل يعد مؤشراً على مستوى كفاءة العامل وما هو مستواه ودرجة فاعليته في تحقيق أهداف المنظمة، فعملية الإلتزام تعتبر حجر الأساس وبداية الانطلاق نحو الإبداع والتميز في العمل.

2-1-15- جودة العمل (Quality of Work)

تعني جودة العمل درجة الإتقان، والتمكن الفني، ومعيار الكمال الذي لا بد من ممارسته ودرجة مطابقة الجهد المبذول مع مواصفات ومقاييس محددة ففي بعض الأعمال قد لا يكون موضوع سرعة الإنجاز أو كمية العمل المنجز، مهم بقدر جودة العمل، ونوعيته، ويندرج تحت هذا المعيار العديد من المقاييس التي تركز على موضوع الجودة والإتقان ودرجة مطابقة الإنجاز بمواصفات تقيس درجة خلو العمل المنجز من العيوب والأخطاء وكذلك تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء (الرشيدي، 2014).

رأى (سلامه، 2010، ص45) أن جودة ونوعية العمل تستند إلى مهارات القوى العاملة على اختلاف القطاعات وفي جميع مراحل وحلقات الإنتاج والخدمات، فهناك علاقة واضحة بين نوعية المهارات المتوفرة لدى القوى العاملة وخصائص الإنتاج ومستوى اعتماد وتطبيق الوسائل التكنولوجية، ومواكبة التطورات العلمية فيما يتعلق بجودة الإنتاج، وأساليب الإدارة، ويعتقد أن هناك علاقة عضوية بين جودة العمل التي تتمثل بمهارات العاملين وبين العوامل الأخرى للإنتاج وأن جودة العمل تنعكس مباشرة على القوة الإنتاجية بشكل مباشر أو غير مباشر وتنعكس كذلك على إنتاجية الآلات والأدوات وعناصر الإنتاج المختلفة، ويرى ان القوة الإنتاجية تتأثر تحت تغيير خصائص نوعية العمل ومستوى التكنيك للعامل، وأشار إلى العلاقة بين شدة وتركيز العمل ونوعيته لأنهما هما اللذان يحددان خصائص العمل الذي يقود إلى الإنتاج وهما اللذان يحددان فيما بعد كمية العمل المنجز.

يرى الباحث أن جودة العمل كما هو الذي يحدد مستوى جودة الإنتاج، وجودة الأداء تنعكس بشكل مباشر على جودة المنتج، من هنا لابد من وجود معايير محددة يتم من خلالها تحديد مستوى جودة العمل، وتنفيذ العمل حسب خطط وأهداف تتصف وتخضع لتلك المعايير وإجراء عملية تقييم وفقا لعناصر الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى ان موضوع جودة العمل مشار إليه في نص الحديث الشريف "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه". مما يدل وبوضوح على أهمية إتقان العمل وتنفيذ المطلوب بجودة عالية.

2-1-16- المثابرة (Perseverance):

يرى (السكران، 2004) ان المثابرة تعني الجدية وتعني التفاني، والاصرار وقدرة الموظف على إنجاز عمله بالرغم من الصعوبات في بعض الأحيان، وتشير المثابرة إلى تحمل العامل المسؤولية في عمله والى مدى قدرة العامل على إتمام أعماله في أوقاتها المحددة، وكذلك درجة تقبل وحاجة الموظف إلى التوجيه والإرشاد من المشرفين، وتقبله تقييم نتائج عمله وقدرته على الإنجاز ومدى الصبر على تحقيق الهدف والاستمرار في العمل دون يأس لحين تحقيق الهدف المنشود.

وبحسب (Feldman and Benjamin, 2011)، فإن المثابرة هي فن يمكن تعلمه، وهي عملية تعليمية وليست وراثية ويمكن الوصول لها من خلال تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والإصرار على إنجازها، وكتابة سيناريو خاص يوضح كيفية إتمام وإنجاز العمل بالشكل المرجو، والتركيز على الأهداف قصيرة المدى، التي ستقود بالنهاية لتحقيق الهدف النهائي، وخلق أجواء من التنافس بين العاملين يساعد بعملية الإصرار على تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى عدم اليأس والصبر وشحن الطاقات في كل العقبات التي تواجه العامل.

خلص الباحث بناءً على ما سبق أن المثابرة صفة مهمة للغاية يجب أن يتحلى بها كافة العاملين وفي جميع المستويات، فهي تشمل مفاهيم عديدة إذا لم تتوفر في العامل لا يستطيع أن ينجز أعماله بشكل صحيح ودقيق فالمثابرة تشمل التفاني، والإصرار، والصبر، وتحمل المسؤولية، والقدرة على العمل والإنجاز تحت ضغط العمل أو في أوقات صعبة، ويتضح مما سبق أن المثابرة تساهم بشكل مباشر بالوصول إلى النجاح وتحقيق الأهداف على مستوى الأفراد، والذي سوف يقود إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل وبالتالي ينبغي ترسيخ هذا المفهوم وتحفيز العاملين وإيجاد بيئة تنظيمية تعزز المثابرة .

2-1-17-العوامل المؤثرة سلباً على الأداء الوظيفي

هناك عوامل كثيرة ومتعددة تؤثر على أداء العاملين سوف يتم ذكر مجموعة من هذه العوامل كما يراها (درة والصباغ، 2008).

عوامل تنظيمية وإدارية تتلخص بغياب المناخ الملائم الداعم للعمل ويعزز انتاج المنظمة، وجود صراعات بين الموظفين أنفسهم وكذلك بينهم وبين المديرين والمشرفين، وعدم وجود نظام واضح ودقيق لتحديد الوظائف وكذلك سوء الإشراف ونقص في التدريب، وأيضاً عدم توفر موارد مادية وظروف عمل مناسبة.

العوامل البيئية الخارجية وتتمثل بوجود صراعات بين قيم واتجاهات الموظف وبين قيم واتجاهات المجتمع، ومتابعة الأوضاع الاقتصادية وظروف السوق، التشريعات التي تتبناها الحكومة، النقابات المهنية وسياساتها، الاضطرابات السياسية.

عوامل تتعلق بالموظف من خلال نقص في الدافعية والرغبة لدى الموظف، وقصور في قدرات الموظف أو ضعف في شخصيته، التغيب عن العمل وبشكل متكرر، مشاكل عائلية وظروف خاصة.

2-1-18-تحسين أداء العاملين

يعني ان تستخدم كل الامكانيات المتاحة في المنظمة لتحسين أداء العاملين والتي سوف تؤدي بالضرورة إلى تحسين الإنتاجية. ويعتبر موضوع تحسين الأداء من أكثر المواضيع صعوبة في إدارة الموارد البشرية، وإذا ما قررت المنظمة أن عاملها بحاجة إلى تحسين في الأداء فسوف يكون ذلك من خلال مجموعة من الأساليب والإجراءات الواجب مراعاتها وهي (الفايدي، 2008، ص 87).

التكيز على عناصر القوة لدى الموظف، والنظر إليه بإيجابية حتى وان كان هناك بعض العناصر السلبية أو أن لديه مشاكل في أدائه في المنظمة، والاعتراف انه لا يوجد موظف كامل، وأدراك حقيقة أنه لا يوجد فرد يتمتع بكل عناصر القوة وليس لديه عناصر ضعف، حيث يتم تنمية عناصر قوة الموظف ومواهبه وتركيز كل جهود التحسين على هذه العناصر واستغلالها.

خلق توازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه.

ربط أهداف العامل الشخصية بأهداف المنظمة وذلك من خلال اهتمامات وأهداف الموظف بمجهودات تحسين الأداء.

2-1-19- ربط إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين

في ظل تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فان هناك مجموعة من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين وهذه التغيرات كما يبينها (Ahmedkordy, 2010) هي كما يلي:

عملية جمع البيانات عن العمليات والأنشطة والنتائج المترتبة عليها يتم في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل ومن خلال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن الأمثلة على ذلك، فرق العمل التي أصبح يوجد لديها بيانات عن العمليات الإنتاجية، وكذلك ما يقوم به العاملون من محاولات للتحسين، ويكون ذلك بوجود خطط وخرائط للأعمال الموجودة في أماكن أعمالهم.

المكافئات الخاصة بنظام الفرق وهو موضوع مهم وخاصة عندما تشجع المنظمة العمل بنظام الفرق فبينما يقوم الفريق بتسجيل منجزاته، فإن هناك نتائج مميزة يستحق الفريق عليها مكافئات خاصة، وفي ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواعاً عديدة من المكافئات الخاصة، منها ما يعتمد على النتائج القابلة للقياس مثل زيادة الإنتاج أو زيادة عدد الزبائن أو العملاء، وأيضاً المكافآت المنتظمة مثل المكافآت الأسبوعية، والشهرية، والسنوية، ومنها ما يركز على نتائج العمل الجماعي، ولكل عضو في فريق العمل نسبة محددة.

يتم تدريب العاملين في إدارة الجودة الشاملة على المهارات والمعارف الجديدة وأساليب حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للتنفيذ وكذلك الرقابة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تقييم الأداء في ظل تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فإن عملية التقييم تكون شاملة ولا تقتصر على تقييم المدير على موظفيه، ولكن يوجد هناك تقييم من الموظفين لرؤسائهم، وكذلك تقييم من العملاء والموردين، بالإضافة إلى تقييم الزملاء لبعضهم.

أنظمة الأجور والحوافز في إدارة الجودة الشاملة، تكون أوسع وتكون عبارة عن حزم إجمالية، منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، سابقا كان العاملون يحصلون على اجر يعادل جهدهم المبدول وفق نظرية العدالة، لذا كان العاملون يحصلون على عوائد منخفضة لأن مساهمات العامل قد لا تبدو واضحة في عمليات الإنتاج الكبيرة لأنها محددة ضمن إطار معين، أما وفق أنظمة إدارة الجودة الشاملة فإن العاملين يقومون بعمليات وتحسينات كبيرة لأنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساهم في أداء عالي وقد يكون من خلال تنفيذ مجموعة من المهام المتعددة، وكنتيجة لذلك يحصل العاملون على حزم من المكافئات والحوافز والتي قد تكون على أشكال متعددة مادية وغير مادية.

خلص الباحث من خلال ما سبق أن أداء العاملين يرتبط بكل أشكاله وعناصره بإدارة الجودة الشاملة وان أداء العاملين يتم متابعته بشكل مستمر وبدقة عالية، واكتشاف الأخطاء التي قد تحصل، وتعزيز عناصر قوة الأداء، وتقويم الأداء بالشكل الصحيح من خلال التدريب والتطوير بإشكاله وأنواعه المختلفة، ومن الواضح من خلال ما سبق ذكره عند تطبيق أبعاد ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومنها ما تناولته الدراسة، التخطيط الاستراتيجي، ودعم الإدارة العليا للجودة والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، يؤدي بشكل أو بآخر إلى رفع مستوى أداء العاملين في المنظمات وبكل مؤشرات ومنها الالتزام بمتطلبات الوظيفة، وجودة العمل، والمثابرة.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة (Related Previous Studies) :

قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة والاستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وفيما يلي بعض هذه الدراسات:

2-2-1-الدراسات باللغة العربية:

دراسة (عبد العال، 2010)، "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، التحسين والتدريب المستمر) في بناء الشركات في المملكة العربية السعودية اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات واستخدمت المسح الميداني على (39) شركة صناعية وخدمية وتعليمية.

توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج لعل من أهمها تخصيص ميزانيه لقسم إدارة الجودة لكي تتمكن من التطوير والتحسين ودعم تبني الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك أن وعي وثقافة المنظمة له دور مهم في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأيضاً ضرورة التدريب والتعليم لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أوصت الدراسة بالتأكيد على إنشاء إدارة متخصصة في الجودة واستخدام التطبيق التدريجي لإدارة الجودة وتدريب ومشاركة العاملين في كل المستويات وضرورة التزام الإدارة العليا بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

استفاد الباحث من دراسة (عبد العال، 2010)، في تناولها بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر) في حين أن الدراسة الحالية اختلفت في مجتمع الدراسة وان دراسة الباحث إضافة (مشاركة العاملين) وإنها تناولت أداء العاملين كمتغير تابع.

دراسة (البقي، 2012)، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في جوازات منطقة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في جوازات منطقة مكة المكرمة وعلاقته بأدائهم الوظيفي استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جوازات منطقة مكة وأيضاً وجود علاقة ارتباط موجبه طرديه ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي لدى العاملين في جوازات منطقة مكة وأدائهم الوظيفي. خلصت الدراسة إلى مجموعه من التوصيات أهمها وضع نظام معلن لتقييم الأداء ومعرفة إنتاج كل موظف عن طريق الحاسب الآلي.

استفاد الباحث من دراسة (البقي، 2012)، تناولها لأبعاد أداء العاملين المتمثلة في (نوعية العمل، المثابرة) كعناصر للمتغير التابع، تختلف الدراسة عن دراسة الباحث في اختلاف مجتمع الدراسة في المملكة العربية السعودية وان دراسة الباحث إضافة بعد (الالتزام بمتطلبات العمل) وأن دراسة الباحث تناولت إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل.

دراسة أبو حميدة (2013)، "أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من (16) شركة من شركات صناعة الأدوية الأردنية أما عينة الدراسة فتكونت من جميع العاملين من فئة المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية والبالغ عددهم (155) فرداً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتحسين المستمر، فرق العمل المتجانس، التطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة) على بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بتوعية العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية بأهمية إدارة الجودة الشاملة والتي تدعم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

استفاد الباحث من دراسة (أبو حميدة، 2013)، إغناء الجانب النظري لبعدهم التحسين والتدريب المستمر في إدارة الجودة الشاملة اختلفت الدراسة في مجتمع الدراسة كما ان دراسة الباحث تناولت أبعاد (دعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين) لإدارة الجودة الشاملة وأثرها في أداء العاملين.

دراسة (باسو ومحبوب، 2013)، "تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة الرياض سظيف مطاحن الواحات".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مؤسسة الرياض سظيف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على كل أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 30 فرد.

توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج لعل أبرزها ان هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على رفع مستوى أداء العاملين وأوضحت الدراسة ان نتائج تحسن الأداء يعتبر من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة وان مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للجودة الشاملة.

استفاد الباحث من دراسة (باسو ومحبوب، 2013)، في اختيار بعض عناصر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين) وفي اختيار بعض عناصر أداء العاملين (جودة العمل). اختلفت الدراسة عن دراسة الباحث بالرغم من التشابه في العنوان من حيث مجتمع الدراسة ومن حيث نوع مخرجات الشركة وان دراسة الباحث إضافة التخطيط الاستراتيجي كبعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفي أبعاد أداء العاملين (الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) كمتغير تابع.

دراسة (مرزوقة، 2014)، "أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن من خلال الأبعاد التالية تحقيق (رضا العاملين وتحسين كفاءتهم). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من أربع جامعات هي (جامعة الشرق الأوسط، جامعة الزيتونة، جامعة البترا، جامعة فيلادلفيا).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين من خلال كل أبعاده منفرد ومجمعه وإجراء دراسات مختلفة للتخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده لإدارة الجودة الشاملة.

استفاد الباحث من دراسة (مرزوقة، 2014)، تركيزها على التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا البعد سيتم أخذه كأحد أبعاد المتغير المستقل في دراسة الباحث والتعرف على أثره على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب اختلفت الدراسة عن دراسة الباحث في مجتمع الدراسة وفي أن دراسة الباحث تناولت أبعاد (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) لإدارة الجودة الشاملة واختلفت في عناصر أداء العاملين.

دراسة (بني عيسى وأبا زيد، 2014)، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين (حجم العمل، جودة العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل) في القطاع المصرفي الأردني.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع المعلومات حيث تم توزيع (325) استبانة على عينه في مجتمع الدراسة من القطاع المصرفي الأردني البنوك الإسلامية والتجارية واستخدمت المتوسطات الحسابية الانحدار واختبار (F) لاستخراج النتائج. توصلت الدراسة إلى عددا من النتائج لعل من أهمها وجود علاقة ايجابية وبدرجه مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات المصرفية الأردنية لتأثيره المباشر على أداء العاملين.

استفاد الباحث من دراسة (بني عيسى وأبا زيد، 2014)، تركيزها على أداء العاملين في المتغير التابع (جودة العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل) اختلفت هذه الدراسة عن دراسة الباحث في مجتمع الدراسة وان دراسة الباحث إضافة بعد (المثابرة) كعنصر من عناصر أداء العاملين وادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل.

دراسة (المعمر، 2014)، "علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة والرؤية السليمة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، تطبيق مفهوم النظام) وبين أداء العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيع استبانات على عينه عشوائية طبقه من (305) موظف تم استرداد (291) استبانة.

أظهرت الدراسة مجموعه من النتائج لعل أبرزها وجود علاقة طردية قوية في كل الأبعاد منفردة وأيضا مجتمعه مع أداء الموظفين. كما توصلت الدراسة إلى مجموعه من التوصيات لعل من أهمها العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية في الجامعات الفلسطينية وكيفية تنفيذها من قبل العاملين، وعقد مؤتمرات دوريه لمناقشة واقع تطبيق الجودة الشاملة على الجامعات الفلسطينية وتطبيق نتائجها.

استفاد الباحث من دراسة (المعمر، 2014)، تعزيز الجانب النظري لأبعاد المتغير التابع (نوعية العمل، كمية العمل المنجز، المثابرة) وتركيزها على عناصر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، مشاركة العاملين) اختلفت الدراسة عن دراسة الباحث في مجتمع الدراسة واختلفت أن دراسة الباحث أضافت (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا) كأبعاد لإدارة الجودة الشاملة.

دراسة (باديس، 2016)، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطرك -قسم التكرير- على جودة المنتجات النفطية وكذلك التعرف على الفروقات في تصور وإدراك عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي) ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة مكونه من (49) سؤال لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات تم توزيع الاستبانات على عينه عشوائية مكونه من (259). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل من أهمها أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطريك مجتمعه كانت متوسطة بنسبة (62.4%) وبينت نتائج التحليل، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعه ومنفردة على جودة المنتجات النفطية.

استفاد الباحث من دراسة باديس (2016)، في اختيار بعض عناصر إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر) اختلفت الدراسة عن دراسة الباحث من خلال مجتمع الدراسة كما أن دراسة الباحث أضافت (مشاركة العاملين) كبعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين.

2-2-2-الدراسات باللغة الانجليزية:

Fuentes, Montes, Fernández (2006) "Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: The Case of Spanish Companies. Total Quality Management & Business Excellence"

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتوجه الاستراتيجي والأداء الوظيفي على عينة من الشركات الإسبانية المملوكة للقطاع الخاص والتي طبقت إدارة الجودة الشاملة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيع 286 استبانة على عينات من مختلف المستويات الإدارية وإجراء عدد من المقابلات الشخصية. توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج لعل من أبرزها ان الشركات التي لديها توافق أكبر بين استراتيجياتها وادارة الجودة الشاملة تحقق مستويات أداء اعلى.

استفاد الباحث من دراسة، (Fuentes Montes & Fernández, 2006) تعزيز المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتي تناولتها الدراسة (التحسين المستمر. مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا) اختلفت الدراسة عن دراسة الباحث من خلال مجتمع الدراسة وفي أداء العاملين كمتغير تابع.

(Memari Mahdiah &Marnani, 2013) "The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance-A Study of Meli Bank"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام الوظيفي على أداء العاملين بأبعاده (حجم العمل المنجز، جودة العمل) في بنك ميلي-إيران-اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع المعلومات حيث تم توزيع (230) استبانة على عينات من مجتمع الدراسة من مختلف المستويات الإدارية بالإضافة إلى إجراء عدد من المقابلات الشخصية وتم إجراء التحليل الإحصائي من خلال مجموعه من الأساليب الإحصائية.

أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية على ارتفاع مستوى أداء العاملين وان هناك علاقة ايجابية بين الالتزام الوظيفي وارتفاع معدلات الأداء من خلال ارتفاع حجم العمل المنجز وإتقان الأداء بشكل واضح.

استفاد الباحث من دراسة (Mahdiah & Marnani (2013)، تناولها أداء العاملين كمتغير تابع من خلال (جودة العمل) في حين اختلفت الدراسة من خلال مجتمع الدراسة وان دراسة الباحث إضافة بعدي (المثابرة، الالتزام بمتطلبات العمل) وان دراسة الباحث تناولت إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل.

Olcay, (2014) "The Effects of Total Quality Management Practices on Sadikoglu, E., & Performance and Reasons of and the Brriers to TQM Practices in Turkey"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء والتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيع (242) عل منظمات صناعية في المدينة الصناعية Kocaeli-Gbze التركية وقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الملائمة ومنها الانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بان إدارة الجودة الشاملة تؤثر بنسب متفاوتة على أداء الشركة وأظهرت الدراسة أن هناك اختلاف في نتائج تطبيق معايير الجودة الشاملة وسبب ذلك يعود إلى عدم توفر المبالغ المالية الكافية وكذلك اختلاف في وعي المنظمات وثقافتها لاستيعاب معايير إدارة الجودة الشاملة وهذه الأمور تعتبر من معيقات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

استفاد الباحث من دراسة (Sadikoglu. E., & Olcay, 2014) من خلال تعزيز الجانب النظري في إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين) اختلفت الدراسة في مجتمع الدراسة وفي أن دراسة الباحث إضافة بعدي (التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا) وفي أداء العاملين كمتغير تابع.

Iqbal, N., Anwar, S & Haider, N. (2015). "Effect of Leadership Style on Employee Performance"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أنماط القيادة المختلفة (الديموقراطية، الأوتوقراطية، التشاركية) على أداء العاملين من خلال (الانتهاء في الوقت المحدد، تحقيق أهداف الفريق، تنفيذ أهداف محدد) في مصنع لصناعة الآلات الزراعية في باكستان حيث انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان ومقابلات ميدانية لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج لعل أهمها ان أنماط القيادة الاستبدادية مفيدة لوقت قصير ولا بد من وجود إدارة وقيادة تشاركية لكي يتحسن أداء العاملين من حيث حرصهم على الالتزام بعمل المنظمة وبالتالي انعكاس ذلك على حجم ونوع الإنتاج.

استفاد الباحث من دراسة (Iqbal, Anwar & Haidar 2015)، تعزيز المفهوم والإطار النظري لأبعاد أداء العاملين اختلفت الدراسة عن دراسة الباحث في مجتمع الدراسة وفي أن دراسة الباحث إضافة (جودة العمل، المثابرة، الالتزام بمتطلبات العمل) وإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل.

&Alshehri (2015), "The Impact of Total Quality Management on AL-Qahtani Organizational Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة (مراقبة الجودة، ضمان الجودة، التحسين المستمر) على الأداء التنظيمي في المنظمات الخدمية والإنتاجية في باكستان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أسلوب المقابلة والملاحظة المباشرة كأدوات لجمع المعلومات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تطبيق مرحلي وإلى دراسة واقع الشركات وأهدافها الاستراتيجية وأظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

استفاد الباحث من دراسة (Al-Qahtani.d&Alshehri ,2015) تعزيز المفهوم النظري لعنصر (التحسين المستمر) في إدارة الجودة الشاملة. اختلفت الدراسة عن دراسة الباحث في مجتمع الدراسة وان دراسة الباحث تناولت (التخطيط الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين) وأداء العاملين (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) كمتغير تابع.

F., & Solikin, S. (2016)."The Effects of Total Quality Management Fatimah, Implementation on Employees Performance-the Case of PT Pertamina Refinery Unit III Plaju Palembang-Indonesia"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في شركة مصفاة برتامينا الوحدة الثالثة في اندونيسيا.

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وجمع المعلومات بواسطة الملاحظة الشخصية وباستخدام المقابلة ومن خلال الاستبيان حيث تم توزيع (286) استبانة على المستويات الإدارية المختلفة وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين في مختلف المستويات الإدارية ويساهم في تحقيق الاستدامة في تقديم أفضل المنتجات.

استفاد الباحث من دراسة (solikins, F., & Fatimah, 2016) تعزيز الجانب النظري من خلال عناصر أداء العاملين (الالتزام بمتطلبات العمل، وجوده العمل، المثابرة) اختلفت الدراسة عن دراسة الباحث بالرغم من التشابه في العنوان في مجتمع الدراسة وفي أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) كمتغير مستقل.

J. (2016). "The Study of Total Quality Management and Job Satisfaction in Land Authority from North Taiwan"

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في سلطة الأراضي في شمال تايوان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيع استبانات عدد (210) على موظفين سلطة الأراضي في شمال تايوان واستخدمت الدراسة اسلوب الملاحظة وتحليل تقارير الموظفين واستخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة. خلصت الدراسة إلى مجموعه من النتائج لعل أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ورضا العاملين.

استفاد الباحث من دراسة (Liu J. 2016) تعزيز الجانب النظري لبعدي إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين) اختلفت الدراسة عن دراسة الباحث في مجتمع الدراسة وأن دراسة الباحث إضافة بعدي (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر) وفي أداء العاملين كمتغير تابع.

ج- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية، بالآتي:

بأبعادها المتمثلة في المتغيرات المستقلة المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) والمتغير التابع بمتغيراته (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة)، وهذه المتغيرات، لم يتم تناولها مجملها في دراسة واحدة.

بنوع المنظمة المبحوثة فهي الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب والتي تسهم بشكل أساسي برفع كفاءة وأداء العاملين بالقطاع المهني (الصناعي).

بمجتمع الدراسة والمتمثل بجميع العاملين لديها.

تميزت هذه الدراسة بطبيعة المنهج المستخدم، ألا وهو (المنهج الوصفي التحليلي).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3-1- مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث في الدراسة من حيث منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها، وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وتوضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

2-3-2- منهجية الدراسة:

تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أغراض الدراسة، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحديد المشكلة وتبرير الظروف والممارسات، والتقييم والمقارنة، والتعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية، كما تمّ استخدام التحليل الإحصائي لأجل التعرف على إجابات أسئلة الدراسة وفرضياتها.

3-3-3- مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى الشركة الوطنية للتدريب والتشغيل، ولصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة بأسره قام الباحث بأخذ عينة عشوائية مكونة من (190) من عاملها، إلا أنه تم استبعاد (11) لعدم ملاءمتها لإجراءات التحليل الإحصائي، وبهذا فإن العينة القابلة للتحليل الإحصائي تمثلت بـ (179) من عاملها، هذا وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي الـ (SPSS.ver18) لتحقيق أهداف وأغراض الدراسة.

4-3- خصائص عينة الدراسة:

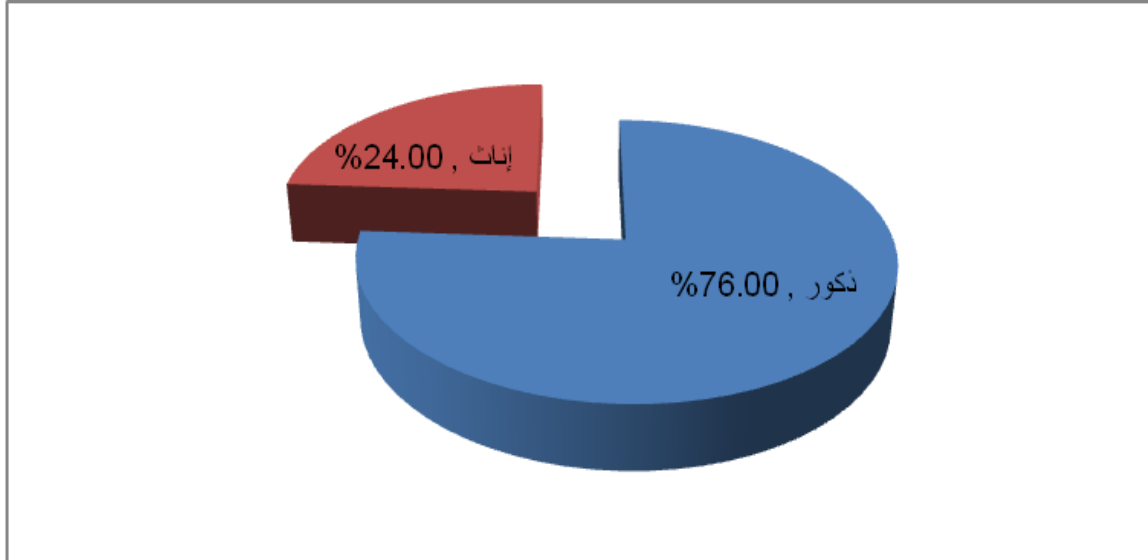
تم اختيار مجموعة من العوامل الديموغرافية التي تتعلق بالأمور الشخصية والوظيفية (Factual Data) من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، وتبين النتائج المشار إليها في الجداول التالية خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة).

أولاً: النوع الاجتماعي:

الجدول (2): التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
76.0 %	136	ذكور
24.0 %	43	إناث
100.0 %	179	المجموع

تظهر بيانات الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور هي النسبة الأعلى في عينة هذه الدراسة إذ بلغ مجموع الذكور (136) شكلوا ما نسبته (76.0%) من عينة الدراسة، وبالنسبة للإناث فقد بلغت نسبتهم (24.0%) من عينة الدراسة، ويمكن عزو سبب تفوق نسبة الذكور على الإناث، بأنّ للذكور فرصاً وحظوظاً أوفر للدراسة وللدخول بسوق العمل، بالإضافة إلى كونه مجتمعاً ذكورياً، كما يمتازون بمقدرتهم على تحمل ضغوط العمل بكفاءة واقتدار؛ والشكل رقم (2) يبين ذلك.



الشكل (2): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (النوع الاجتماعي) وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

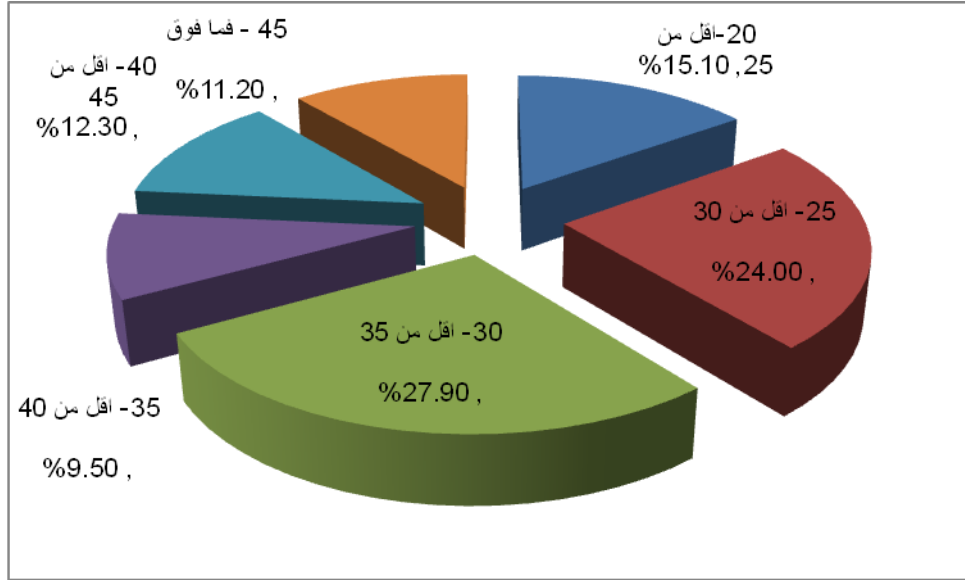
ثانياً: العُمر:

الجدول (3): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (العُمر)

العُمر	التكرار	النسبة المئوية
20-أقل من 25	27	15.1 %
25-أقل من 30	43	24.0 %
30-أقل من 35	50	27.9 %
35-أقل من 40	17	9.5 %
40-أقل من 45	22	12.3 %
45-فما فوق	20	11.2 %
المجموع	179	100.0 %

يُلاحظ من خلال الاطلاع على الجدول رقم (3) أن نسبة ذوي الأعمار (30- إلى أقل من 35 سنة)، هي الأعلى إذ بلغت النسبة (27%)، ومن ثم ذوي الأعمار (20- أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (39.1%)، يليها ذوي الأعمار (20- أقل من 25 سنة)، بنسبة بلغت (15.1%)، ومن ثم ذوي الأعمار (40- أقل من 45 سنة) بنسبة بلغت (12.3%)، ومن ثم ذوي الأعمار (45 سنة فما فوق) بنسبة بلغت (11.2%)، يليها ذوي الأعمار (35 سنة إلى أقل من 45 سنة)، بنسبة بلغت (9.5%)؛

ويلاحظ الباحث من هذا بأن الأغلبية هم من فئة الشباب، والتي تتراوح أعمارهم (30- أقل من 35 سنة)، إذ تتميز هذه الفئة العمرية بالعطاء والمثابرة، والقدرة على القيام بالأعمال بدقة وفاعلية؛ والشكل رقم (3) يبين ذلك.



الشكل (3): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (العمر) وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

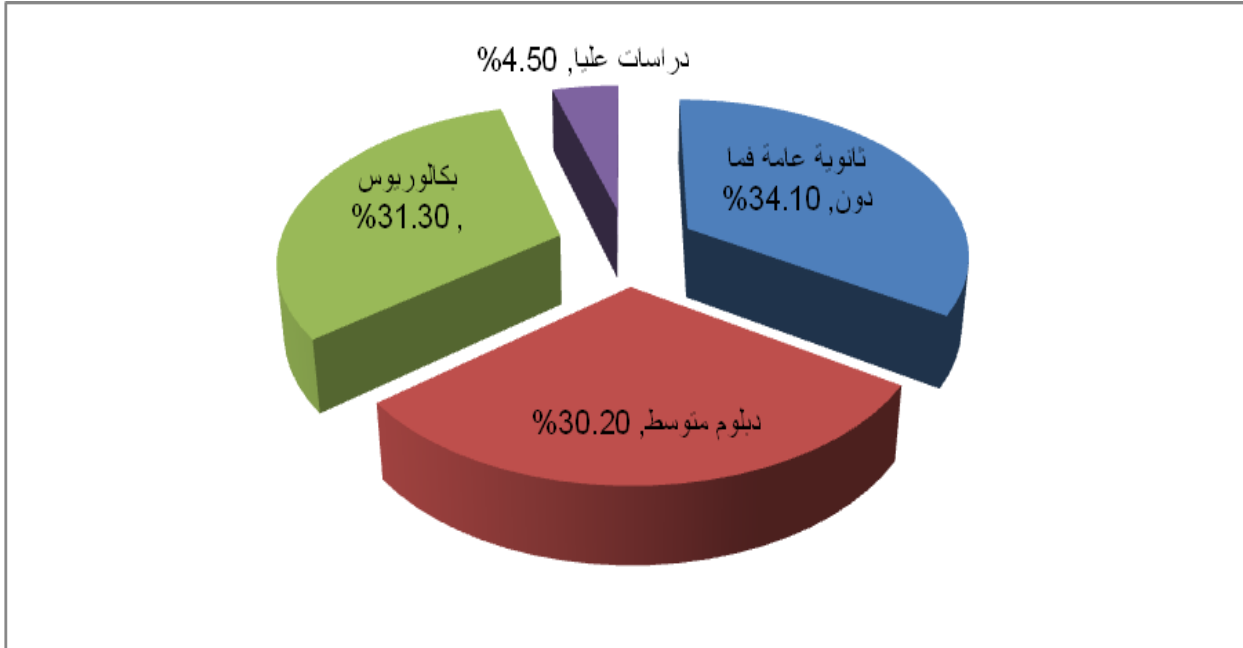
ثالثاً: المؤهل العلمي:

الجدول (4): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (المؤهل العلمي)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فما دون	61	34.1 %
دبلوم متوسط	54	30.2 %
بكالوريوس	56	31.3 %
دراسات عليا	8	4.5 %
المجموع	179	100.0 %

يتضح من الجدول رقم (4) بأن نسبة الأشخاص ذوي المؤهلات المنخفضة هي الأعلى مقارنة مع أقرنائهم ذوي المؤهلات المرتفعة، إذ أن نسبة الحاصلين على الثانوية العامة مرتفعة، إذ ما قورنت بغيرها، إذ بلغت النسبة (34.1%)، يليها الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى البكالوريوس، إذ بلغت النسبة (31.3%)، ومن ثم الحاصلين على درجة الدبلوم المتوسط بنسبة بلغت (30.2%)، ومن ثم ذوي الدراسات العليا، إذ بلغت النسبة (4.5%)؛ ويلاحظ الباحث بأن النسبة الأعلى من عينة الدراسة من ذوي المؤهلات المتدنية، لذا ينبغي تشجيعهم ومنحهم تسهيلات

لأجل إتمام الدراسات العليا لكي تتم الاستفادة منهم لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة، وكذلك طبيعة العمل لدى المنظمة يقتضي ذلك، والشكل رقم (4) يبين ذلك.



الشكل (4): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (المؤهل العلمي) وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

رابعاً: المنصب الوظيفي:

الجدول (5): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (المنصب الوظيفي)

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	0	% 0.0
مدير تدريب	1	% 0.6
رئيس قسم	12	% 6.7
رئيس شعبة	19	% 10.6
مسؤول معهد	11	% 6.1

مدرّب	49	% 27.4
موظف إداري	87	% 48.6
المجموع	179	%100.0

تظهر بيانات الجدول رقم (5) أن نسبة الموظفين الإداريين والمدربين، هي الأعلى مقارنة مع غيرها، إذ بلغت نسبتها (76%)، يليها المدربين بنسبة بلغت (27.4%)، ومن ثمّ رؤساء الشعب بنسبة بلغت (10.6%)، ومن ثمّ رؤساء الأقسام بنسبة بلغت (6.7%)، ومن ثمّ مسؤولو المعهد بنسبة بلغت (6.1%)، ومن ثمّ مديرو التدريب بنسبة بلغت (0.6%)، هذا ويبين والشكل (5) هذه النسب.

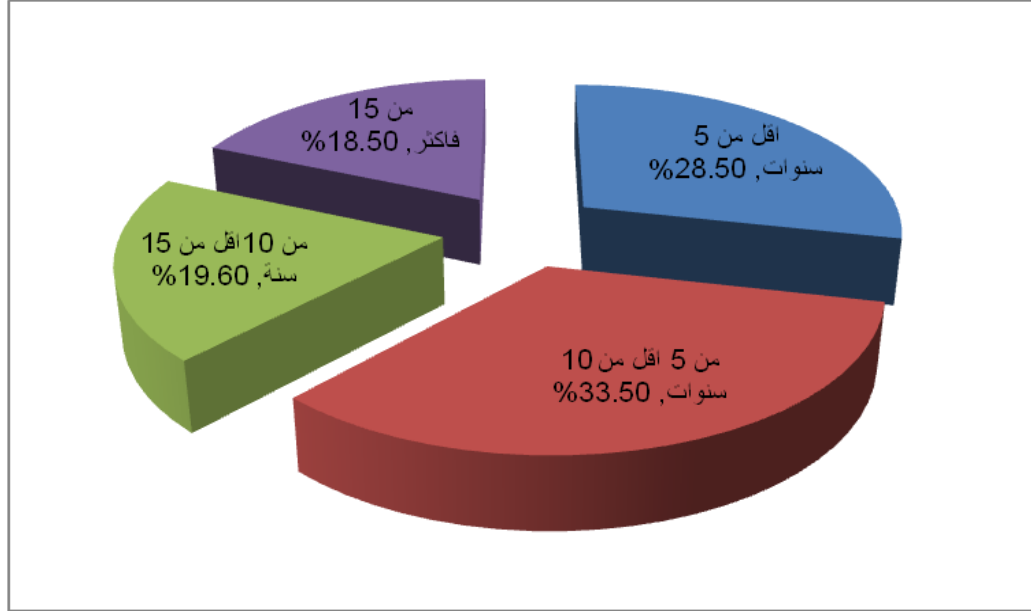
خامساً: سنوات الخبرة:

الجدول (6): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (سنوات الخبرة)

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	51	28.5%
من 5 اقل من 10 سنوات	60	33.5%
من 10 اقل من 15 سنة	35	19.6%
من 15 فأكثر	33	18.5%
المجموع	179	100.0%

تظهر بيانات الجدول رقم (6) أن نسبة ذوي الخبرات المتوسطة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) هي الأعلى مقارنة مع غيرها بنسبة بلغت (33.5%)، يليها ذوي الخبرات (أقل من 5 سنوات)، بنسبة بلغت (28.5%)، يليها ذوي الخبرات (10 أقل من 15 سنة) بنسبة بلغت (19.6%)، ومن ثمّ ذوي الخبرات من 15 سنة فأكثر، بنسبة بلغت (18.5%)،

يُلاحظ بأن النسبة الأعلى هي لذوي الخبرات المتوسطة، إلا أنه يجب التركيز أكثر لأجل تعيين ذوي الخبرات المرتفعة لما له من كبير الأثر على تحسين الأداء، فهم يتميزون بالقدرة على القيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، مقارنة مع غيرهم، هذا ويبين الشكل (6) ذلك.



الشكل (6): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (سنوات الخبرة) وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

3-5-أداة جمع البيانات:

استخدم الباحث نوعان من البيانات:

البيانات الأولية: تم جمع البيانات الضرورية المتعلقة باختبار الفرضيات والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال استبانة تمّ تطويرها؛ إذ تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات لأجل تصميم الاستبانة، كذلك قام الباحث ببناء مجموعة من الفقرات لقياس المتغيرات بشمولية؛ هذا وقد تألفت أداة الدراسة "الاستبانة" من جزأين. اشتمل الجزء الأول على بيانات تتعلق بالمعلومات الديموغرافية المتمثلة بـ (النوع الاجتماعي "الجنس" العُمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة). أما الجزء الثاني وحسب ما هو مشار إليه في الجدول رقم (7)، فقد اشتمل على (سبعة أبعاد) وهي (المتغيرات المستقلة وتتكون من أربعة أبعاد (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، والمتغيرات التابعة تتمثل في ثلاث أبعاد (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة)، صممت بناءً على مقياس ليكرت (ScaleLikert) الخماسي حيث حددت خيارات الإجابة بخمسة مستويات وهي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات) غير موافق (درجتين) وغير موافق بشدة (درجة واحدة). وقد بلغ المجموع الكلي لفقرات هذه المجالات (35) فقرة. وقد روعي عند تصميم الاستبانة وضوح الأسئلة وتسلسلها وعدم وجود صعوبات أثناء التعبئة، لذلك تم اعتماد الاستمارة كأداة صالحة للدراسة بعد تحكيمها من قبل مجموعة من الخبراء وذوي الاختصاص من الأكاديميين، وذوي الخبرة وذوي الرأي المُعتد به؛ والملحق رقم (1) يبين أداة الدراسة بفقراتها (35) بصيغتها النهائية.

البيانات الثانوية: تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة (الإطار النظري) من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة والدراسات الأجنبية.

الجدول (7): عدد وأرقام الفقرات التي تقيس أبعاد الدراسة

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	أبعاد الدراسة
المتغيرات المستقلة: إدارة الجودة		
1، 2، 3، 4، 5	5	التخطيط الاستراتيجي للجودة
6، 7، 8، 9، 10	5	دعم الإدارة العليا
11، 12، 13، 14، 15	5	التحسين المستمر
16، 17، 18، 19، 20	5	مشاركة العاملين
المتغير التابع: أداء العاملين		
21، 22، 23، 24، 25	5	جودة العمل
26، 27، 28، 29، 30	5	الالتزام بمتطلبات العمل
31، 32، 33، 34، 35	5	المثابرة
	35	المجموع الكلي للأداة ككل

6-3-صدق أداة الدراسة:

لقياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في جامعة عمّان العربية والجامعات الأردنية؛ وذلك لإبداء الرأي فيها، وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من تعديل لصياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، هذا وقام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة، هذا ويبين الملحق (1) استبانة الدراسة بفقراتها الـ(35)، بعد إجراء التعديلات.

7-3-ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معادلة (كرونباخ-ألفا) لحساب ثبات التجانس. والجدول رقم (8) يوضح ذلك:

الجدول (8): معاملات ثبات التجانس لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	ثبات التجانس	عدد الفقرات
1	التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.632	5
2	دعم الإدارة العليا	0.848	5
3	التحسين المستمر	0.835	5
4	جودة العمل	0.874	5
5	الالتزام بمتطلبات العمل	0.865	5
6	المثابرة	0.836	5

3	0.882	المثابرة	7
35	0.824	الكلبي	

يلاحظ من الجدول (8) أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتماد أداة الدراسة في تطبيقها النهائي، كما ورد في الدراسات السابقة كمعيار للثبات؛ حيثُ تبين بأن معامل الثبات أكبر من 60% فإنه يعتبر معامل ثبات عالي حسب ما جاء في كتب مناهج البحث المختصة ومنها (Sekaran; U & Bougie; R., (2013))، وبناءً على ذلك تعتبر جميع معاملات الثبات المشار إليها في الجدول (3-7) أعلى من هذه النسبة.

8-3- إجراءات الدراسة

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

قام الباحث بأخذ الموافقة لأجل القيام بإجراء الدراسة من الجهات المختصة.

قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين لدى الشركة الوطنية للتدريب والتشغيل.

3- تمّ توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة من قبل الباحث، كما قام بشرح كيفية ملئ الأداة.

4- تمّ استخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة لأجل تحقيق أهداف الدراسة وأغراضها، إذ سيتم

استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

9-3-المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية - (Statistical Package for Social Sciences - SPSSver.18) في إجراء هذه التحليلات والاختبارات الإحصائية ولغايات تحقيق أغراض الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

- النسبة المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

ب- الإحصاء التحليلي:

اختبار (t) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test): حيث تم استخدامه لاختبار معنوية الفروق الإحصائية بين متوسطات الإجابات على المتغيرات ذات الفئتين المستقلتين كمتغير (النوع الاجتماعي/الجنس).

أسلوب تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): حيث تم استخدامه لاختبار الفروق الإحصائية بين متوسطات فئات المتغيرات (Categorical Variables) لأكثر من فئتين (كمتغير العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) حيث تم استخدامه لبيان مدى الأثر ما بين المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

اختبار تحليل الانحدار البسيط (Linear Simple Regression Analysis) حيث تم استخدامه لبيان مدى الأثر ما بين المتغير المستقل بالمتغير التابع.

ج- مستوى الدلالة (α): تم اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة المعنوية وعليه إذا كان مستوى الدلالة (0.05) فأقل فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا بلغ مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وكذلك معنوية اختبار الأثر.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1-4 تحليل بيانات الدراسة:

يتناول الفصل الرابع عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها من الاستبانة التي وجهت لمجموعة من العاملين لدى الشركة الوطنية للتدريب والتشغيل، وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي، إذ تضمنت الاستبانة درجة الموافقة على كل فقرة مقسمة إلى (5) فئات، حيث تم إدخال هذه الاستجابات على الحاسوب حسب ما هو مبين في الجدول رقم (9).

الجدول (9): درجة الاستجابة ورمزها

الرمز	درجة الاستجابة
5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق جداً

وبناء على الرموز المعطاة للاستجابة تم احتساب المتوسط الحسابي للاستجابات بغرض الحكم على درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتم الحكم على قيم المتوسط الحسابي لغرض تحديد "درجة الموافقة"، حسب معادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبيدال-الحد الأدنى للبيدال) / عدد المستويات.

$$1.33 = 3/(1-5)$$

وهو موضح بالجدول (10).

الجدول (10): الوسط الحسابي ودرجة الموافقة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33-1	منخفض
3.67-2.34	متوسط
5-3.68	مرتفع

2-4 مناقشة نتائج الدراسة:

البُعد الأول: إدارة الجودة الشاملة:

المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة:

يُظهر الجدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (11): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (التخطيط الاستراتيجي للجودة)

الفقرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
-1	تتبنى الشركة رؤية واضحة عن الجودة الشاملة	2.29	0.75	1	منخفض
-2	تتبنى الشركة رسالة واضحة عن إدارة الجودة الشاملة	2.10	0.84	3	منخفض
-3	يوجد خطة تنفيذية لتطبيق استراتيجية الجودة في الشركة	2.10	0.90	2	منخفض
-4	تتضمن الخطة الاستراتيجية للشركة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها	1.86	0.78	5	منخفض

منخفض	4	0.78	1.92	تقوم الشركة بوضع استراتيجيتها التنافسية بما يضمن تحقيق الجودة الشاملة	-5
منخفض		0.81	2.05	المجال الكلي	

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول "التخطيط الاستراتيجي للجودة" ما بين (2.29- 1.86) ويظهر الجدول رقم (11) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجال (التخطيط الاستراتيجي للجودة)، بلغ (2.05)، "بدرجة منخفضة" وأن الانحراف المعياري العام بلغ (0.81)، وأن الفقرة (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.29) وبانحراف معياري مقداره (0.75) (بدرجة منخفضة) والتي نصها "تتبنى الشركة رؤية واضحة عن الجودة الشاملة"، وهذا يدل على تدني الرؤية لدى العاملين في الشركة كما يدل على قلة مقدرة الشركة على التخطيط الاستراتيجي بكفاءة وفاعلية، لذا يجب تبني استراتيجية تسهم في وضع رؤية للشركة، الأمر الذي يكسبها قيمة مضافة مقارنة مع غيرها من الشركات التي تعمل بنفس القطاع، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (3) والتي نصها "يوجد خطة تنفيذية لتطبيق استراتيجية الجودة في الشركة" والذي بلغ (2.10) بانحراف معياري مقداره (0.90)، لذا يجب الاهتمام أكثر وأكثر فيما يخص وضع خطة تنفيذية، فالخطة التنفيذية ذات أهمية للشركة لتعريف العاملين بالمهام الملقة على عاتقهم.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (4) والتي نصها "تتضمن الخطة الاستراتيجية للشركة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (1.86) بانحراف معياري مقداره (0.78) (بدرجة منخفضة)، وهذه يدل على ضرورة أن تتضمن الخطة الاستراتيجية للشركة أهدافا واضحة وأن تعمل بجد ومثابرة على ذلك، لما له من كبير الأثر على تحقيق أهداف وتطلعات الشركة.

المجال الثاني: دعم الإدارة العليا:

يمثل الجدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (12): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (دعم الإدارة العليا)

الفقرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
-6	تتبنى الإدارة العليا في الشركة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير أعمالها.	1.94	0.84	4	منخفض
-7	تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد البشرية الكفؤة لإدارة الجودة الشاملة.	2.02	0.94	3	منخفض
-8	تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد المالية المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة.	2.10	0.84	1	منخفض
-9	تلتزم الإدارة العليا المستويات الإدارية الأخرى بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.	1.86	0.74	5	منخفض
-10	تعمل الإدارة العليا على مراجعة دورية للأداء وفق معايير معتمدة عالميا.	2.08	0.88	2	منخفض
	المجال الكلي	2.00	0.85		منخفض

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثاني "دعم الإدارة العليا" ما بين (2.10- 1.86) ويبين الجدول (12) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثاني، بلغ (2.00)، "بدرجة منخفضة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.85)، وأن الفقرة (8) حصلت على أعلى متوسط حسابي، إذ بلغ متوسطها (2.10) وانحراف معياري مقداره (0.84) (بدرجة منخفضة) والتي نصها "تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد المالية المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة"، ويلاحظ بعدم مقدرة الإدارة العليا بتوفير الموارد المطلوبة لأجل تبني مبادئ الجودة الشاملة، لذا يجب توفير هذه الموارد لما لها من دور ضروري وفعال إذ أن الموارد المالية لها قيمتها وأهميتها فيما يخص تحقيق أبعاد وأعراف الجودة الشاملة، فالتحسين المستمر بحاجة إلى ميزانيات لأجل تلبية احتياجات العملاء المتغيرة، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (10) والتي نصها "تعمل الإدارة العليا على مراجعة دورية للأداء وفق معايير معتمدة عالمياً"، والذي بلغ (2.08) بانحراف معياري مقداره (0.88)، لذا يجب إعادة النظر فيما يخص المراجعة الدورية فيما يخص الأداء وفق المعايير، لذا يجب تحديد المعايير التي تتواءم مع رؤية الشركة، إذ أن ذلك يكسبها ميزة تنافسية مقارنة مع غيرها من الشركات.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (9) والتي نصها "تلتزم الإدارة العليا المستويات الإدارية الأخرى بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (1.86) بانحراف معياري مقداره (0.740) (بدرجة منخفضة)، وهذا يدل على عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، لهذا ينبغي لزاماً على الشركة الاهتمام أكثر والمواظبة على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، لما لها من كبير الأثر في تحسين الأداء والتميز في العمل.

المجال الثالث: التحسين المستمر:

يمثل الجدول (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (13): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (التحسين

المستمر)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
-11	تسعى الشركة إلى تحسين مستمر في برامج التدريب لديها	1.95	0.70	4	منخفض
-12	تحرص الشركة على تحسين مستمر في قدرات خريجيها	1.79	0.80	5	منخفض
-13	تشجع الشركة العاملين على اكتساب مهارات جديدة	2.06	0.82	1	منخفض
-14	تركز الشركة على شمولية التحسين المستمر لكافة مواردها	2.05	0.78	2	منخفض
-15	تعمل الشركة على استثمار مواردها في تحسين مخرجاتها	1.96	0.89	3	منخفض
	البعد الكلي	1.96	0.80		منخفض

تباينت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثالث "التحسين المستمر" ما بين (1.79-2.06)، ويتراءى من الجدول (13) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثالث، بلغ (1.96)، "بدرجة منخفضة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.80)، وأن الفقرة (13) حصلت على أعلى متوسط حسابي، إذ بلغ متوسطها (2.06) وبانحراف معياري مقداره (0.82) (بدرجة منخفضة) والتي نصها "تشجع الشركة العاملين على اكتساب مهارات جديدة"،

هذا يدل على قلة تشجيع الشركة عاملها على اكتساب مهارات جديدة، لذا ينبغي على الشركة إكساب موظفيها المهارات الإضافية والتي تتواءم مع متطلبات وأعراف الجودة الشاملة، وذلك من خلال إشراكهم بدورات متخصصة، للتعرف على كل ما هو جديد فيما يخص الجودة الشاملة، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (14) والتي نصها " تركز الشركة على شمولية التحسين المستمر لكافة مواردها"، والذي بلغ (2.05) بانحراف معياري مقداره (0.78)، وهذا يدل على ضعف الشركة على التركيز على التحسين المستمر فيما يخص مواردها، لهذا ينبغي على الشركة المواظبة والاهتمام أكثر فيما يخص التحسين المستمر، على أن يكون بمعلوماتها الاحتياجات المتنوعة والمتطورة لدا الزبائن.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (12) والتي نصها " تحرص الشركة على تحسين مستمر في قدرات خريجيها " كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (1.79) بانحراف معياري مقداره (0.80) (بدرجة منخفضة)، لذا يعتبر لزاماً على الشركة إشراك العاملين لديها بكثير من الدورات لأجل تحسين مهاراتهم بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة.

المجال الرابع: مشاركة العاملين:

يمثل الجدول (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول (14): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (مشاركة العاملين)

الفقرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
16-	تحرص الشركة على فاعلية التواصل بين الأقسام المختلفة	2.03	0.85	5	منخفض
17-	تعمل الشركة على نشر ثقافة مشاركة المعرفة بين العاملين	2.18	1.01	1	منخفض
18-	تشجع الشركة العاملين على المشاركة في صناعة القرارات	2.16	1.01	2	منخفض
19-	تؤكد الشركة على العمل بنظام فرق العمل	2.11	1.05	4	منخفض
20-	تتبنى الشركة مقترحات العاملين في المستويات الدنيا	2.12	0.83	3	منخفض
	المجال الكلي	2.12	0.95		منخفض

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الرابع "مشاركة العاملين" ما بين (2.18- 2.03)، هذا ويُظهر الجدول رقم (14) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الرابع (مشاركة العاملين)، بلغ (2.12)، "بدرجة منخفضة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.95)، وأن الفقرة (17) حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.18) وبانحراف معياري مقداره (1.019) (بدرجة منخفضة) والتي نصها "تعمل الشركة على نشر ثقافة مشاركة المعرفة بين العاملين"، وهذا يدل على قلة اهتمام الشركة بنشر ثقافة المعرفة، إذ يجب الاهتمام بذلك وتحسين نشر ثقافة المعرفة لما له من كبير الأثر على تحسين أداء العاملين، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (18) والتي نصها "تشجع الشركة العاملين على المشاركة في صناعة القرارات"، والذي بلغ (2.16) بانحراف معياري مقداره (1.05)، هذا يدل على ضعف المشاركة للعاملين في عملية صنع القرار، لذا يجب على الشركة تمكين عاملها في صنع القرار لما له من كبير الأثر على أداء الشركة، إذ يجب على الشركة السماع لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بآرائهم، والاستفادة من ذلك كله.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (16) والتي نصها "تحرص الشركة على فاعلية التواصل بين الأقسام المختلفة" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (2.03) بانحراف معياري مقداره (0.85) (بدرجة منخفضة)، وهذا يدل على ضعف الشركة على تحسين فاعلية التواصل ما بين أقسامها المختلفة، لذا يجب على الشركة تحسين فاعلية التواصل ما بين أقسامها المختلفة، إذ أن ذلك يلقي بظلاله الإيجابية على أداء المنظمة، والاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة.

البعد الثاني: أداء العاملين:

المجال الأول: جودة العمل:

يمثل الجدول (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول (15): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو (جودة العمل)

الفقرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
21	يحرص العاملون في الشركة على إنجاز أعمالهم بدون أخطاء	2.10	0.80	1	منخفض
22	توفر الشركة المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل بدقة.	2.01	0.87	4	منخفض
23	تحرص الشركة على معالجة الأخطاء أولاً بأول حين وقوعها.	2.07	0.93	3	منخفض
24	تعد مخرجات الشركة مميزة مقارنة بمثيلاتها في السوق.	1.94	0.85	5	منخفض
25	تتبنى الشركة مقاييس معتمدة عالمياً لمطابقة جودة مخرجاتها.	2.08	0.89	2	منخفض
	المجال الكلي	2.04	0.87		منخفض

تباينت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول "جودة العمل"، المنبثق من البعد الثاني "أداء العاملين" ما بين (2.10- 1.94)، هذا ويُظهر الجدول رقم (15) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الأول، بلغ (2.04)، "بدرجة منخفضة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.87)، وأن الفقرة (21) حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.10) وبانحراف معياري مقداره (0.80) (بدرجة منخفضة) والتي نصها "يحرص العاملون في الشركة على إنجاز أعمالهم بدون أخطاء"، وهذا يدل على ضعف العاملين على إنجاز الأعمال الموكلة لهم، لذا يجب على الشركة المواظبة على تشجيع العاملين بالحد من الأخطاء أثناء قيامهم بالعمل، إذ أن الحدّ من الأخطاء يؤدي إلى تحسين الجودة مما يلقي بضلاله الإيجابية على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (25) والتي نصها "تبنى الشركة مقاييس معتمدة عالمياً لمطابقة جودة مخرجاتها"، والذي بلغ (2.08) بانحراف معياري مقداره (0.89)، وهذا يدل على ضعف الشركة فيما يخص تبني مقاييس معتمدة عالمياً لمطابقة جودة مخرجاتها، لذا أصبح لزاماً على الشركة لأجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تبني المقاييس المعتمدة عالمياً فيما يخص الإنتاج، إذ أن الالتزام بذلك يميز مخرجاتها.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (24) والتي نصها "تعد مخرجات الشركة مميزة مقارنة بمثيلاتها في السوق" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (1.94) بانحراف معياري مقداره (0.85) (بدرجة منخفضة)، وهذا يدل على تدني مخرجات الشركة، لذا أصبح لزاماً على الشركة الاهتمام أكثر فيما يخص بتميز مخرجاتها في السوق، من خلال إتباع استراتيجيات تسويقية تعمد لذلك، من خلال اعتماد استراتيجية التميز، إذ أن إتباع الشركة لهذه الاستراتيجية يجعلها تتميز بمجموعة من الخصائص الاستثنائية.

تباينت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثاني "الالتزام بمتطلبات العمل"، المنبثق من البعد الأول " أداء العاملين"، ما بين (2.11- 1.97) ويظهر الجدول رقم (16) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثاني "الالتزام بمتطلبات العمل"، بلغ (2.03)، "بدرجة منخفضة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.79)، وأن الفقرة (27) حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.11) وبانحراف معياري مقداره (0.82) (بدرجة منخفضة) والتي نصها "يتوفر لدى العاملين معرفة كافية بسياسات الشركة المتعلقة بالعمل"، وهذا يدل على ضعف معرفة العاملين بسياسات الشركة المرتبطة بالعمل، لذا يجب تمكين العاملين من المعرفة السياسات المرتبطة بالعمل، وكذلك الالتزام بسياسات الإدارة العليا في متطلبات العمل، كما أن معرفة العاملين بسياسات العمل يلقي بظلاله الإيجابية على تحسين الأداء، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (26) والتي نصها " يلتزم العاملون في الشركة بتوقيت العمل المحدد " والذي بلغ (2.05) بانحراف معياري مقداره (0.78)، وهذا يدل على عدم التزام العاملين في الشركة بتوقيت العمل المحدد، لذا يجب الالتزام والانتظام بأوقات العمل له كبير الأثر على الأداء، كذلك يجب على الشركة تشجيع العاملين للقيام بذلك من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (29) والتي نصها " يتوفر لدى العاملين معرفة كافية بمتطلبات العمل"، كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (1.97) بانحراف معياري مقداره (0.87) (بدرجة منخفضة)، وهذا يدل على عدم وجود المعرفة اللازمة للعاملين لأجل القيام بمتطلبات العمل، لذا ينبغي على الشركة تحديد الواجبات والمهام للعاملين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

المجال الثالث: المثابرة:

يمثل الجدول (17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول (17): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة نحو(المثابرة)

الفقرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
31	يتوفر لدى العاملين في الشركة رغبة واضحة في الإنجاز	1.95	0.93	5	منخفض
32	تساعد الشركة العاملين على تلبية طموحاتهم المستقبلية	2.13	0.97	2	منخفض
33	يؤدي العاملون في الشركة أعمالهم بحماس	2.03	0.94	4	منخفض
34	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف التي تضعها الشركة	2.15	0.83	1	منخفض
35	يتفانى العاملون في الشركة في أداء أعمالهم	2.04	0.93	3	منخفض
	البعد الكلي	2.06	0.92		منخفض

يُظهر الجدول رقم (17) بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثالث "المثابرة"، المنبثق من البعد الأول "أداء العاملين"، ما بين (2.15-1.95)، كما ويُظهر الجدول رقم (17) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثالث "المثابرة"، بلغ (2.06)، "بدرجة منخفضة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (0.92)، وأن الفقرة (34) حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.15) وبانحراف معياري مقداره (0.83) (بدرجة منخفضة) والتي نصها " يحرص العاملون على تحقيق الأهداف التي تضعها الشركة"، وهذا يدل على ضعف حرص العاملين على تحقيق الأهداف التي تضعها الشركة، لذا ينبغي على الشركة زيادة الاهتمام بذلك، وكذلك تحفيز الموظفين معنوياً ومادياً للقيام بذلك، ومن ثمّ المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (32) والتي نصها " تساعد الشركة العاملين على تلبية طموحاتهم المستقبلية"، والذي بلغ (2.13) بانحراف معياري مقداره (0.97)، وهذا يدل على عدم مقدرة الشركة على تلبية طموحات عاملها، لذا يجب على الشركة الاهتمام بذلك، إذ أن تلبية طموحات العاملين المستقبلية يزيد الرضا لديهم مما يلقي بظلاله الإيجابية على الأداء لديهم.

أما بخصوص بالفقرة رقم (31) والتي نصها " يتوفر لدى العاملين في الشركة رغبة واضحة في الإنجاز"، كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (1.95) بانحراف معياري مقداره (0.93) (بدرجة منخفضة)، وهذا يدل على ضعف الإنجاز لدى العاملين لدى الشركة، لذا يجب عليها تحسين رغبة عاملها على الإنتاج والإنجاز من خلال تحسين سلم الرواتب لهم، وتحفيزهم معنوياً ومادياً.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل قيام الباحث باختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل ضمان مناسبة البيانات وملائمتها قام الباحث فيما يخص بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-Collinearity) تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين " Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به " Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة.

الجدول(18): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأهمّات التفكير

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance	قيمة الالتواء (Skewness)	معامل
المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة	22.4	0.41	7-1.0	
المجال الثاني: دعم الإدارة العليا	2.49	0.40	0.05	
المجال الثالث: التحسين المستمر	4.82	010.	8-0.3	
المجال الرابع: المشاركة من قبل العاملين	582.	390.	-1.06	

يبين الجدول (18) إلى أنه في حال كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول إن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. هذا وقد تم الاستناد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

وكما يظهر الجدول رقم (4-10) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح (2.490-4.822) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.107 - 0.412) ولذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ولأجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (18) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أدنى من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا مشكلة حقيقية فيما يتعلق بالتوزيع الطبيعي فيما يخص بيانات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء العاملين بأبعادها مجتمعة (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

ومن أجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد (Simple Linear Regression). والجدول رقم (19) يبين ذلك.

الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R2	R	أبعاد الجودة الشاملة
0.380	0.50	0.727	0.853	

تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسة الأولى ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	النموذج 1	أبعاد الجودة الشاملة
*0.000	115.946	2.28	1	10.76	Regression	
		0.07	177	10.52	Residual	
			178	20.93	Total	

نتيجة تحليل الانحدار (Coefficients) للفرضية الرئيسة الأولى

Sig*	T	Standardized	Unstandardized		المجالات	أبعاد الجودة الشاملة
		Coefficients	Beta.	Std. Error		
*0.000	4.62			0.26	0.228	(Constant)
*0.001	3.09	0.27		0.06	0.22	جودة العمل
0.005	1.86	0.16		0.06	0.12	الالتزام بمتطلبات العمل
0.02	-0.42-	0.451		0.08	0.22	المثابرة

يُلاحظ من بيانات الجدول (19) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05)، ونرفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء العاملين

بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) لدى الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب ، مما يدل بأن أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في أداء العاملين ، والتي تدل على علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، (وأن معامل التحديد (R 2) بلغ (72.7%) يدل على تفسير العوامل الداخلة في المعادلة وأن النسبة المتبقية تُعزى لمتغيرات أخرى)، كما بينت دلالة هذه القيمة فيما يخص تحليل انحدار التباين من خلال اختبار (F) الذي بين مقدرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتنبؤ بأداء العاملين، إذ بلغت قيمة F (115.946)، وهي ذات دلالة عند مستوى (0.000) أو أقل، ثم حسبت قيمة (β)، وهي تدل على معادلة التنبؤ ستكون على الشكل الآتي :

وعليه تكون معادلة التنبؤ ستكون على الشكل الآتي:

$$\text{أبعاد إدارة الجودة الشاملة} = 0.22 + 0.228 \times \text{جودة العمل} + 0.12 \times \text{الالتزام بمتطلبات العمل} + 0.22 \times \text{المثابرة}$$

الفرضية الفرعية الأولى:

(H01-1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على جودة العمل في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

ولأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression) . والجدول رقم (20)

يبين ذلك.

الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R2	R	إبعاد الشاملة
0.380	0.50	0.573	0.563	الجودة

تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	النموذج 1	إبعاد الجودة الشاملة
*0.000	58.296	2.28	1	10.76	Regression	
		0.07	177	10.52	Residual	
			178	20.93	Total	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

نتيجة تحليل الانحدار (Coefficients) للفرضية الفرعية الأولى

Sig*	T	Standardized	Unstandardized		الأبعاد	أبعاد الجودة الشاملة
		Coefficients	Coefficients			
		Beta.	Std. Error	B		
*0.000	4.355		0.26	0.339	(Constant)	
*0.001	4.254	0.21	0.06	0.211	جودة العمل	

يُلاحظ من بيانات الجدول (20) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05)، ونرفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على جودة العمل لدى الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، مما يدل بأن العلاقة ما بين تطبيق مبادئ وأعراف الجودة الشاملة وجودة العمل علاقة إيجابية، (أي أنه كلما تمّ تطبيق مبادئ واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة كان هناك تميز في الجودة)، (وأن معامل التحديد (R²) بلغ (75.3%) يدل على تفسير العوامل الداخلة في المعادلة وأن النسبة المتبقية تُعزى لمتغيرات أخرى).

كما بينت دلالة هذه القيمة فيما يخص تحليل انحدار التباين من خلال اختبار (F) الذي بين مقدرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتنبؤ بالجودة بالعمل، إذ بلغت قيمة F (58.296)، وهي ذات دلالة عند مستوى (0.000) أو أقل، ثم حسبت قيمة (β)، وهي تدل على معادلة التنبؤ ستكون على الشكل الآتي: وعليه تكون معادلة التنبؤ ستكون على الشكل الآتي: أبعاد إدارة الجودة الشاملة = $0.211 + 0.339 \times$ جودة العمل.

الفرضية الفرعية الثانية:

(H01-2): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على الالتزام بمتطلبات العمل في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

ولأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression). والجدول رقم (21) يبين ذلك.

الجدول (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R2	R	أبعاد الجودة الشاملة
0.340	0.50	0.600	0.775	

تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	النموذج 1	الأبعاد الجودة الشاملة
*0.000	65.347	2.28	1	10.76	Regression	
		0.07	177	10.52	Residual	
			178	20.93	Total	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

نتيجة تحليل الانحدار (Coefficients) للفرضية الفرعية الثانية

Sig*	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		الأبعاد	الأبعاد الجودة الشاملة
		Beta.	Std. Error	B		
*0.000	4.355		0.26	0.456	(Constant)	
*0.001	4.254	0.21	0.06	0.361	الالتزام بمتطلبات العمل	

تظهر بيانات الجدول (21) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05)، ونرفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على الالتزام بمتطلبات العمل لدى الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، مما يدل بأن العلاقة ما بين تطبيق مبادئ وأعراف الجودة الشاملة والالتزام بمتطلبات العمل علاقة إيجابية، (أي أنه كلما تمّ تطبيق مبادئ واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تم الالتزام بمتطلبات العمل)، (وأن معامل التحديد (R²) بلغ (60.0%) يدل على تفسير العوامل الداخلة في المعادلة وأن النسبة المتبقية تُعزى لمتغيرات أخرى)، كما بينت دلالة هذه القيمة فيما يخص تحليل انحدار التباين من خلال اختبار (F) الذي بين مقدرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتنبؤ بالالتزام بمتطلبات العمل، إذ بلغت قيمة F (65.347)، وهي ذات دلالة عند مستوى (0.000) أو أقل، ثم حسبت قيمة (β)، وهي تدل على معادلة التنبؤ ستكون على الشكل الآتي :

وعليه تكون معادلة التنبؤ ستكون على الشكل الآتي:

$$\text{أبعاد إدارة الجودة الشاملة} = 0.456 + 0.361 \times \text{الالتزام بمتطلبات العمل}$$

الفرضية الفرعية الثالثة:

(H01-3): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على مثابة العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

ولأجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression) . والجدول رقم (22) يبين ذلك.

الجدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R2	R	أبعاد الجودة الشاملة
0.320	0.40	0.672	0.664	

تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	النموذج 1	الأبعاد الجودة الشاملة
*0.000	89.046	2.28	1	10.76	Regression	
		0.07	177	10.52	Residual	
			178	20.93	Total	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

نتيجة تحليل الانحدار (Coefficients) للفرضية الفرعية الثالثة

Sig*	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		الأبعاد	الأبعاد الجودة الشاملة
		Beta.	Std. Error	B		
*0.000	6.970		0.26	0.488	(Constant)	
*0.001	4.254	0.21	0.06	0.048	مثابة العاملين	

تُشير بيانات الجدول (22) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبهذا تكون قاعدة القرار تقول نقبل الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05)، ونرفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000)، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أقل من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على مثابة العاملين لدى الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، مما يدل بأن العلاقة ما بين تطبيق مبادئ وأعراف الجودة الشاملة ومثابة العاملين علاقة إيجابية، (أي أنه كلما تمّ تطبيق مبادئ واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تم تعظيم المثابة لدى العاملين)، كذلك تم حساب قيمة (R) والتي بلغت (0.664)، والتي تدل على مقدرة إدارة الجودة الشاملة بالتنبؤ بالمثابة لدى العاملين، (وأن معامل التحديد (R²) بلغ (67.2%) يدل على تفسير العوامل الداخلة في المعادلة وأن النسبة المتبقية تُعزى لمتغيرات أخرى)، إذ بلغت قيمة F (89.046)، وهي ذات دلالة عند مستوى (0.000) أو أقل، ثم حسبت قيمة (β)، وهي تدل على معادلة التنبؤ ستكون على الشكل الآتي :

وعليه تكون معادلة التنبؤ ستكون على الشكل الآتي:

$$\text{أبعاد إدارة الجودة الشاملة} = 0.488 + 0.048 \times \text{مثابة العاملين}$$

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى للمتغيرات الديموغرافية في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية، ألا وهي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H02-1: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ولفحص هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول رقم (23) نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (23): نتائج اختبار Independent Samples T-Test

لفحص دلالة الفروق نحو (متغير النوع الاجتماعي " الجنس ")

مستوى الدلالة	قيمة t	أنثى (ن = 43)		ذكر (ن = 136)		النوع الاجتماعي المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.840	0.012	0.62325	1.9674	0.62613	1.9662	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة.
0.977	1.038	0.67665	2.0977	0.67217	1.9750	المجال الثاني: دعم الإدارة العليا
0.816	0.408	0.77819	2.1674	0.78647	2.1118	المجال الثالث: التحسين المستمر
0.352	0.020	0.65004	2.0465	0.72242	2.0441	المجال الرابع: مشاركة العاملين

تشير نتائج الجدول رقم (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة (t) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين اتجاهات الذكور والإناث عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ورفض الفرضية البديلة القائلة : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة ، دعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H02-2: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير العمر.

ولفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (24) يبين ذلك.

الجدول (24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (متغير العمر)

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.940	.293	.117	6	.700	بين المجموعات	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة.
		.398	172	68.539	خلال المجموعات	
			178	69.239	المجموع	
.674	.670	.307	6	1.843	بين المجموعات	المجال الثاني: دعم الإدارة العليا
		.459	172	78.874	خلال المجموعات	
			178	80.716	المجموع	

.686	.655	.406	6	2.435	بين المجموعات	المجال الثالث: التحسين المستمر
		.620	172	106.602	خلال المجموعات	
			178	109.037	المجموع	
.904	.359	.182	6	1.092	بين المجموعات	المجال الرابع: مشاركة العاملين
		.506	172	87.111	خلال المجموعات	
			178	88.202	المجموع	

وتشير قيم (F)المشار إليها في الجدول رقم (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير العمر ، وبهذا يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه : (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير العمر)، ورفض الفرضية البديلة القائلة بأنه : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير العمر).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H02-3: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (25) يبين ذلك.

الجدول (25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (متغير المؤهل العلمي)

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.185	1.625	.625	3	1.876	بين المجموعات	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة.
		.385	175	67.363	خلال المجموعات	
			178	69.239	المجموع	
.334	1.141	.516	3	1.549	بين المجموعات	المجال الثاني: دعم الإدارة العليا
		.452	175	79.168	خلال المجموعات	
			178	80.716	المجموع	

.639	.564	.348	3	1.044	بين المجموعات	المجال الثالث: التحسين المستمر
		.617	175	107.993	خلال المجموعات	
			178	109.037	المجموع	
.467	.853	.424	3	1.272	بين المجموعات	المجال الرابع: مشاركة العاملين
		.497	175	86.931	خلال المجموعات	
			178	88.202	المجموع	

تُظهر قيم (F) المشار إليها في الجدول رقم (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبهذا يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه : (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي)، ورفض الفرضية البديلة القائلة بأنه : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H02-4: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

ولفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (26) يبين ذلك.

الجدول (26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية

لفحص دلالة الفروق نحو (متغير المركز الوظيفي)

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.051	2.258	.848	5	4.241	بين المجموعات	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة.
		.376	173	64.998	خلال المجموعات	
			178	69.239	المجموع	
.283	1.260	.567	5	2.837	بين المجموعات	المجال الثاني: دعم الإدارة العليا
		.450	173	77.880	خلال المجموعات	
			178	80.716	المجموع	

.293	1.239	.754	5	3.771	بين المجموعات	المجال الثالث: التحسين المستمر
		.608	173	105.266	خلال المجموعات	
			178	109.037	المجموع	
.113	1.810	.877	5	4.386	بين المجموعات	المجال الرابع: مشاركة العاملين
		.484	173	83.817	خلال المجموعات	
			178	88.202	المجموع	

تُظهر قيم (F) المشار إليها في الجدول رقم (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وبهذا يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه : (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير المركز الوظيفي)، ورفض الفرضية البديلة القائلة بأنه : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير المركز الوظيفي).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H02-5: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية قام الباحث استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (27)

يبين ذلك.

الجدول (27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (سنوات الخبرة)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة.	بين المجموعات	1.398	4	.350	.897	.467
	خلال المجموعات	67.841	174	.390		
	المجموع	69.239	178			

.177	1.599	.715	4	2.862	بين المجموعات	المجال الثاني: دعم الإدارة العليا
		.447	174	77.855	خلال المجموعات	
			178	80.716	المجموع	
.252	1.353	.822	4	3.289	بين المجموعات	المجال الثالث: التحسين المستمر
		.608	174	105.748	خلال المجموعات	
			178	109.037	المجموع	
.076	2.152	1.040	4	4.158	بين المجموعات	المجال الرابع: مشاركة العاملين
		.483	174	84.044	خلال المجموعات	
			178	88.202	المجموع	

تُشير قيم (F) المشار إليها في الجدول رقم (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبهذا يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه : (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير سنوات الخبرة).

ورفض الفرضية البديلة القائلة بأنه : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا التحسين المستمر، مشاركة العاملين) تعزى لمتغير سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

وهذه الفرضية يتفرع منها خمس فرضيات فرعية، ألا وهي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H03-1: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ولفحص هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول رقم (28) نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (28): نتائج اختبار Independent Samples T-Test لفحص دلالة الفروق نحو (متغير النوع الاجتماعي)

مستوى الدلالة	قيمة t	أنثى (ن = 43)		ذكر (ن = 136)		النوع الاجتماعي المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.721	1.175	0.58346	2.1349	0.63124	2.0074	المجال الأول: جودة العمل.
0.569	0.861	0.77317	2.1535	0.76226	2.0382	المجال الثاني: الالتزام بمتطلبات العمل
0.848	0.738	0.62619	2.1116	0.63556	2.0299	المجال الثالث: المثابرة

تشير نتائج الجدول رقم (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيمة (t) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين اتجاهات الذكور والإناث عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي)، ورفض الفرضية البديلة القائلة : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H03-2: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير العمر.

ولفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (29) يبين ذلك.

الجدول (29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (العمر)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
المجال الأول: جودة العمل.	بين المجموعات	1.591	6	.265	.680	.666
	خلال المجموعات	67.031	172	.390		
	المجموع	68.622	178			
المجال الثاني: الالتزام بمتطلبات العمل	بين المجموعات	.685	6	.114	.190	.979
	خلال المجموعات	103.297	172	.601		
	المجموع	103.982	178			

.553	.823	.355	6	2.132	بين المجموعات	المجال الثالث: المثابرة
		.431	172	74.207	خلال المجموعات	
			178	76.339	المجموع	

تُظهر قيم (F) الواردة في الجدول رقم (29) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير العمر ، وبهذا يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه : (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير العمر)، ورفض الفرضية البديلة القائلة بأنه : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير العمر).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H03-3: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (30) يبين ذلك.

الجدول (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (متغير المؤهل العلمي)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
المجال الأول: جودة العمل.	بين المجموعات	1.413	3	.471	1.226	.302
	خلال المجموعات	67.209	175	.384		
	المجموع	68.622	178			
المجال الثاني: الالتزام بمتطلبات العمل	بين المجموعات	.600	3	.200	.338	.798
	خلال المجموعات	103.382	175	.591		
	المجموع	103.982	178			

.212	1.515	.644	3	1.933	بين المجموعات	المجال الثالث: المثابرة
		.425	175	74.406	خلال المجموعات	
			178	76.339	المجموع	

تُظهر قيم (F) المشار إليها في الجدول رقم (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبهذا يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه : (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي)، ورفض الفرضية البديلة القائلة بأنه : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H03-4: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

ولفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (31) يبين ذلك.

الجدول (31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (متغير المركز الوظيفي)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
المجال الأول: جودة العمل.	بين المجموعات	3.948	5	.790	2.112	.066
	خلال المجموعات	64.674	173	.374		
	المجموع	68.622	178			
المجال الثاني: الالتزام بمتطلبات العمل	بين المجموعات	2.585	5	.517	.882	.494
	خلال المجموعات	101.397	173	.586		
	المجموع	103.982	178			

.200	1.476	.625	5	3.123	بين المجموعات	المجال الثالث: المثابرة
		.423	173	73.216	خلال المجموعات	
			178	76.339	المجموع	

تُظهر قيم (F) المشار إليها في الجدول رقم (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وبهذا يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه : (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير المركز الوظيفي)، ورفض الفرضية البديلة القائلة بأنه : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير المركز الوظيفي).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H03-5: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولأجل التأكد من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (32) يبين ذلك.

الجدول (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية لفحص دلالة الفروق نحو (متغير الخبرة)

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.598	.692	.269	4	1.075	بين المجموعات	المجال الأول: جودة العمل.
		.388	174	67.547	خلال المجموعات	
			178	68.622	المجموع	
.179	1.590	.917	4	3.666	بين المجموعات	المجال الثاني: الالتزام بمتطلبات العمل
		.577	174	100.316	خلال المجموعات	
			178	103.982	المجموع	

.052	2.400	.998	4	3.992	بين المجموعات	المجال الثالث: المثابرة
		.416	174	72.347	خلال المجموعات	
			178	76.339	المجموع	

تُشير قيم (F) المشار إليها في الجدول رقم (32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبهذا يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه : (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة)، ورفض الفرضية البديلة القائلة بأنه : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تم في هذا الفصل عرض لمجمل نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها، والتي تمثل مشكلة الدراسة بعد أن تمت عملية جمع المعلومات اللازمة بواسطة أداة الدراسة، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج التي على ضوئها قدم الباحث عدداً من التوصيات؛ وتالياً عرض ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج:

5-1 النتائج:

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات وتساؤلات الدراسة، وهي على النحو الآتي:

التساؤل الأول: هل هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء العاملين المتمثل في (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الرئيسة الأولى).

من خلال إجراء التحليل الإحصائي تبين بأنه يوجد هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء العاملين المتمثل في (جودة العمل، الالتزام بمتطلبات العمل، المثابرة) في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، هذا وتتوافق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (أبوحميدة، 2013)، إذ بينت بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتحسين المستمر، فرق العمل المتجانس، التطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة) على بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية،

كذلك تتطابق هذه الدراسة مع ما تمّ التوصل إليه بدراسة (باسو ومحجوب، 2013)، إذ بينت بوجود أثر مرتفع لعناصر إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على رفع مستوى أداء العاملين، هذا وتتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المعمر، 2014)، إذ بينت الدراسة بوجود علاقة طردية قوية في كل الأبعاد منفردة وأيضاً مجتمعه مع أداء الموظفين، كما وتتطابق هذه الدراسة مع دراسة (Solikin S.&F Fatimah, 2016) إذ بينت الدراسة بوجود أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

التساؤل الفرعي الأول: هل هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على جودة العمل في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب؟

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين بأنه يوجد هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على جودة العمل في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، هذا وتتقاطع هذه الدراسة مع ما تمّ التوصل إليه بدراسة (مرزوقة، 2014)، إذ بينت أثراً ذا دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين، هذا وتتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (باديس، 2016)، إذ بينت الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعه ومنفردة على جودة المنتجات النفطية، كما وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Mahdieh&Marnani, 2013)، إذ بينت بأن هناك أثر للالتزام الوظيفي على أداء العاملين بأبعاده ومن ضمنها جودة العمل .

التساؤل الفرعي الثاني: هل هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على الالتزام بمتطلبات العمل في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب؟

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين أنه يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على الالتزام بمتطلبات العمل في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Montes & Fernández (2006)، إذ بينت الدراسة بوجود أثر لإدارة الجودة الشاملة والتوجه الاستراتيجي والاداء الوظيفي.

التساؤل الفرعي الثالث: هل هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على مثابة العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب؟

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين أنه يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على مثابة العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

التساؤل الرئيس الثاني: هل هناك فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الرئيسة الثانية).

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين بأنه لا يوجد هناك فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، هذا وتتوافق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (باديس، 2016)، إذ بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف الخصائص الشخصية فيما يخص متغيرات (الجنس، متغير السن "العمر"، متغير التحصيل العلمي، متغير عدد سنوات الخبرة، متغير الموقع الوظيفي).

التساؤل الرئيس الثالث: هل هناك فروق في أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الرئيسة الثالثة).

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين بأنه لا يوجد هناك فروق في أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب تعزى للمتغيرات الديموغرافية، هذا وتتوافق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (باديس، 2016)، إذ بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص متغير (الجنس، متغير السن "العمر"، متغير التحصيل العلمي، متغير عدد سنوات الخبرة، متغير الموقع الوظيفي).

2-5 الاستنتاجات:

من خلال النتائج السابقة يتبين ما يلي:

هناك أثر واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين؛ لذلك يجب على الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب وضع سياسات واستراتيجيات تنمي وتفعل ذلك.

يوجد هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء العاملين المتمثل فيما يخص جودة العمل في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

يوجد هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء العاملين المتمثل فيما يخص الالتزام بمتطلبات العمل في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

يوجد هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) على أداء العاملين المتمثل فيما يخص المثابرة في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.

إن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب بطبيعة الحال ينعكس بشكل إيجابي عن التميز والحرفية في الأداء.

هناك قلة في الدراسات المتعلقة بالشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، لذا يجب زيادة الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذه الشركة؛ لما تقوم به من خدمات جليلة وفاعلة.

3-5 توصيات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة يستطيع الباحث وضع رزمة من التوصيات تتمثل في الآتي:

ينبغي البدء بتشريع استراتيجيات وسياسات تقوم على تبني هذه المبادئ وتفعيلها؛ ومتابعة تطبيق مبادئها بشكل دوري ومستمر.

ضرورة ووضوح طاقم متخصص من الأكفاء لكي يبدؤوا بعملية البحث والتطوير فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إشراك الموظفين بدورات متخصصة تزيد وتفعّل مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديهم.

تحسين أداء العاملين فيما يخص جودة العمل من خلال الالتزام بمعايير الجودة العالمية مثل شهادات الأيزو.

تحسين أداء العاملين فيما يخص الالتزام بمتطلبات العمل من خلال تحسين الحوافز المادية والمعنوية.

تحسين أداء العاملين فيما يخص المثابرة من خلال تحسين سلم الرواتب والتحفيز.

العمل على تذييل بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب، وذلك بتوفير نظام مناسب للحوافز المادية والمعنوية وتوفير فرص الترقية الوظيفية والعمل على تشجيع وتدريب العاملين وعلى استخدام فرق العمل وتوفير فرص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

اختيار الموظفين الجدد وفقاً لمعايير منهجية وعلمية، على أن تراعي بشكل أساسي التزامهم بـ (جودة العمل، والالتزام بمتطلبات العمل والمثابرة) لديهم.

تطوير مهارات الموارد البشرية بما يتواءم مع متطلبات ومقتضيات إدارة الجودة الشاملة.

يوصي الباحث بضرورة إجراء الأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة على منظمات أخرى، على أن تقوم بالتطرق إلى متغيرات أخرى، حيث تبين من هذه الدراسة أن هناك فجوة كبيرة في الدراسات المتعلقة بهذه الطريقة.

يأمل الباحث تعميم نتائج هذه الدراسة على الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب؛ وكذلك على القطاعات ذات الصلة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية:

أبوحميده، اماليا (2013). أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن. متوفرة: www.meu.edu.jo/ar/option=com...id. تم استرجاعه في 2016-10-20.

ارنولد، ستيفن، يمرزكيرتش، جورج (1998). إدارة الجودة الشاملة، الاستراتيجيات والليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم. ترجمة حسين حسنين، دار البشير، عمان، الأردن.

باديس، بوخلوة (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر متوفرة: ouargla.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/dspace.univ.../1/boukhaloua%20badis.p استرجاعه في 2016-10-20.

باسو، زينب، محبوب، نوره (2013). تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقررت. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. متوفرة: www.univtebessa.dz/fichiers/master/master_589.pdf تم استرجاعه في 2016-11-23.

بسترفيلد، ديل، بسترفيلد، كارول، بسترفيلد، ماري (2006). إدارة الجودة الشاملة. ترجمة، راشد الحمالي، جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع، الرياض، السعودية.

البقمي، سعد، تراحيب (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية. متوفرة: www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary تم استرجاعه في 2016-10-20.

البلداوي، عبد الحليم، نديم، زينب (2007). إدارة الجودة الشاملة والمعلوية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها وإستداماتها. ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

بني عيسى، احمد، ابازيد، رياض، (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. دراسات العلوم الإدارية المجلد 41، العدد2، 2014 عمان. الأردن.

بني مصطفى، سهيل (2012). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية. بحث منشور في مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس(ASEP)، العدد الثامن والعشرون، الجزء الثاني.

الجبوري، ميسر (2010). إدارة الجودة نظرية وتجارب واقعية. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

الحداد، عواطف (2009). إدارة الجودة الشاملة. دار الفكر، عمان، الأردن.

حمود، خضير (2000). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمود، خضير (2007). إدارة الموارد البشرية. ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حميدي، عبد الرزاق (2014). أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك-مع الإشارة لحالة الجزائر. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

حنا، نصر الله (2009). إدارة الموارد البشرية. ط1، دار زهران للنشر، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

الداوي، الشيخ (2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد (7).

الدجني ، إياد (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

الدرادكة، مأمون (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

درة، عبد الباري، الصباغ، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى منظمي. ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

رشا، هاشم (2009). تنمية نظم الموارد البشرية. دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الرشيدي، محمد (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن.

رواية، حسن (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. دار الجامعية، مصر.

الزغبى، علي (2013). دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الازمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العدد (6-11) ص. 3-39.

السكران، ناصر (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

سلامة، ياسر (2010). اقتصاديات التعلم. ص-43، متوفر: [http:// books.google.jo](http://books.google.jo) تم استرجاعه في 2017-2-17.

عاشور، يوسف والعبادلة، طلال(2004). قياس جودة الخدمات التعليمية. الجودة في التعليم العالي، العدد(1-1) ص.ص 137-152.

عبد الفتاح، محمود (2012). إدارة الجودة الشاملة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة نصر، القاهرة، مصر.

عبد العال، زكي عبدالعال (2010). إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات. أطروحة دكتوراه غير منشوره، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة. متوفرة: www.acc4arab.com/.../28958 تم استرجاعه في 2016-10-21.

عليان، ربحي (2010). العمليات الإدارية. دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العوامل، نائل (2004). الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة. دراسات العلوم الإنسانية، العدد(3-31).

الفايدي، سالم (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية-دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

المدهون، محمد (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية. ط1، ابداع للنشر والتوزيع غزة.

مرزوقة، هاني (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشوره جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن.

المعمر، وسام (2014). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة. متوفرة:

www.alazhar.edu.ps/Library/allarchive.asp. تم استرجاعه في 2016-10-22.

يونس، علي، وآخرون (1999). معجم القانون، مجمع اللغة العربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية،

ط 1.

Ahmedkordy, (2010). //kenanaonline.com/users/ahmedkordy. Cited on 17-2-2017.

Al-Qahtani , N., Alshehri, A., & Aziz, A. (2015). The impact of Total Quality Management on organizational performance. Available at iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/27529 Cited on 20-10-2016

Brow, J (2010). " Telecommuting: The Affects and Effects on Non-Telecommuters", Doctor Thesis, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, available at https://theses.lib.vt.edu/theses/available/etd-04012010-170021/unrestricted/Brown_JMO_D_2010_f1.pdf

Fatimah, F., & Solikin, S. (2016). The Effects of Total Quality Management Implementation on Employees' Performance: The Case of PT Pertamina Refinery Unit III Plaju, Palembang-Indonesia. Business Management and Strategy, 7(1), 96-102. Available at www.macrothink.org › Home › Vol 7, No 1 (2016) ›

Cited on 20-10-2016.

Feldman, B. (2011). Ways to master the art of perseverance,

Available at, www.dumblittleman.com Cited on 15-2-2017.

Fuentes, F., Montes, F., & Fernández, L. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. Total Quality Management & Business Excellence, 17(3), 303-323. Available at <http://www.tandfonline.com/doi/abs> Cited on 11-11-2016.

hunton, J. (2005). Locations: interrupting interruptions! journal of information systems from http://content.ebscohost.com/pdf17_20/pdf/2005/jin/01sep05/18804630.pdf?t=p&p=an&k=18804630&ebscocontent=dgjymnhx8ksequ4zox0olcmr0iep7bss6u4srkwxws&contentcustomer=dgjympguslgwrbvnupepfgeyx%2beu3q64a&d=aph.

Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2015.

Available at www.omicsonline.com/.../effect-of-leadership-style-on-employee-performance-2223-. Cited on 22-10-1016.

Konstantinos, K., & Vassilis, M. (2014). Total Quality Management and Change Management in Public Organizations. In *International Scientific Conference of IT and Business-Related Research-SINTEZA* (pp. 10-15308). Singidunum University.

Available at portal.sinteza.singidunum.ac.rs/paper/210. Cited on 22-10-1016.

Liu, J. (2016). The Study of Total Quality Management and North Job Satisfaction in Land Authority from North Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 8(4), 43. Available at www.ijoi-online.org. Cited on 23-10-2016.

Memari, N., Mahdieh, O., & Marnani, A. (2013). The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance." *A study of Meli bank*". *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(5), 164. Available at journal-archieves35.webs.com/164-171.pdf. Cited on 23-10-2016.

Madar, A. (2015). Implementation of total quality management Case study: British Airways. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V, 8(1), 125. Available at webbut.unitbv.ro/BU2015/Series_Madar_A.pdf. Cited on 25-10-2016.

Quality management System, (2011). Uk business- administration

Available at <http://www.abahe.co>. Cited On 17-2-2017.

Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance, the reasons of, and the barriers to TQM practices in Turkey. Advances in Decision Sciences, 2014.

Available at <https://www.hindawi.com/journals/ads/2014/537605/> Ceted on 25-10-2016.

UIAfaq, F., Yusoff, R., Khan, A., Azam. K., & Thukiman, K. (2011). Employees" Training and Performance Relationship in Hospitality Sector. A Case of Pearl Continental Hotel, Karachi, Pakistan. International Review of Business Research Papers, Vol. 7. No.3, pp. 149 – 158

Zhang, J., & Zheng, W. (2009). How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values. Human Resource Development Quarterly, 20(3), 331-351.

Sekaran, U., & Bougie R., (2013). Research Methods for Business: A Skill – Building Approach, 6th, John Wiley & Sons, Inc.

قائمة الملاحق

الملحق (1): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
1	د. رشاد الساعد	أستاذ دكتور	عمان العربية
2	د. شوقي جواد	أستاذ دكتور	عمان العربية
3	د. محمد أبوصالح	أستاذ دكتور	عمان العربية
4	د. مروه كامل	أستاذ دكتور	فيلادلفيا
5	د. سحر أبوبكر	أستاذ مشارك	عمان العربية
6	د. محمد الزعبي	أستاذ مشارك	عمان العربية
7	د. محمد الكساسبة	أستاذ مشارك	عمان العربية
8	د. ثروة الحوامدة	أستاذ مساعد	جرش
9	د. زوبع الراوي	أستاذ مساعد	جرش
10	د. سمير العبادي	أستاذ مساعد	فيلادلفيا

تم ترتيب أسماء السادة محكمي الاستبانة حسب الرتبة العلمية وهجائيا.

الملحق (2)

الاستبانة (أداة الدراسة بصيغتها النهائية)

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الفاضلة..... أخي الفاضل

تحية طيبة وبعد....

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب". وذلك استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في الإدارة من جامعة عمان العربية، وقد تم اختياركم ضمن مجموعة العاملين للإجابة عن الفقرات الواردة فيها.

يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بعناية، وأرجو التفضل باختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم إزاء كل فقرة وفق المقياس المعتمد (مقياس ليكرت الخماسي)، لما لذلك من انعكاس على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، علماً بأنه سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الاحترام،

الباحث علاء عواد فريحات

جامعة عمان العربية

0772101517

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية (خصائص عينة الدراسة):

يرجى وضع إشارة (✓) بجانب الاجابة المناسبة:

الجنس

ذكر () انثى ()

العمر

20-اقل من 25 ()

25- اقل من 30 ()

30- اقل من 35 ()

35- اقل من 40 ()

40- اقل من 45 ()

45 - فما فوق ()

المؤهل العلمي

ثانوية عامة فما دون ()

دبلوم متوسط ()

بكالوريوس ()

دراسات عليا ()

المركز الوظيفي

() مدير عام

() مدير تدريب

() رئيس قسم

() رئيس شعبة

() مسؤول معهد

() مدرب

() موظف اداري

سنوات الخبرة

() اقل من 5 سنوات

() من 5 اقل من 10 سنوات

() من 10 اقل من 15 سنة

() من 15 فاكثر

الجزء الثاني: موضوع الدراسة:

يرجى وضع إشارة (✓) بجانب الفقرة التي تعكس الخيار المناسب لكل من الفقرات التالية :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة
					المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة
					1-تتبنى الشركة رؤية واضحة عن الجودة الشاملة
					2-تتبنى الشركة رسالة واضحة عن إدارة الجودة الشاملة
					3-يوجد خطة تنفيذية لتطبيق استراتيجية الجودة في الشركة
					4-تتضمن الخطة الاستراتيجية للشركة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها
					5-تقوم الشركة بوضع استراتيجيتها التنافسية بما يضمن تحقيق الجودة الشاملة

المجال الثاني: دعم الإدارة العليا				
				6-تتبنى الإدارة العليا في الشركة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تسيير أعمالها.
				7-تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد البشرية الكفؤة لإدارة الجودة الشاملة.
				8-تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد المالية المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة.
				9-تلتزم الإدارة العليا المستويات الادارية الاخرى بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
				10-تعمل الإدارة العليا على مراجعة دورية للأداء وفق معايير معتمدة عالميا.

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الثالث: التحسين المستمر					
					11-تسعى الشركة إلى تحسين مستمر في برامج التدريب لديها
					12-تحرص الشركة على تحسين مستمر في قدرات خريجيهها
					13-تشجع الشركة العاملين على اكتساب مهارات جديدة
					14-تركز الشركة على شمولية التحسين المستمر لكافة مواردها
					15-تعمل الشركة على استثمار مواردها في تحسين مخرجاتها
المجال الرابع: مشاركة العاملين					
					16-تحرص الشركة على فاعلية التواصل بين الأقسام المختلفة
					17-تعمل الشركة على نشر ثقافة مشاركة المعرفة بين العاملين
					18-تشجع الشركة العاملين على المشاركة في صناعة القرارات
					19-تؤكد الشركة على العمل بنظام فرق العمل
					20-تتبنى الشركة مقترحات العاملين في المستويات الدنيا

البعد الثاني: أداء العاملين					
المجال الأول: جودة العمل					
					21- يحرص العاملون في الشركة على إنجاز أعمالهم بدون اخطاء
					22- توفر الشركة المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل بدقة.
					23- تحرص الشركة على معالجة الاخطاء اولا بأول حين وقوعها.
					24- تعد مخرجات الشركة مميزة مقارنة بمثيلاتها في السوق.
					25- تتبنى الشركة مقاييس معتمدة عالميا لمطابقة جودة مخرجاتها.
المجال الثاني: الالتزام بمتطلبات العمل					
					26- يلتزم العاملون في الشركة بتوقيت العمل المحدد

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					27-يتوفر لدى العاملين معرفة كافية بسياسات الشركة المتعلقة بالعمل
					28-تطبق الشركة أنظمة السلامة العامة في أعمالها
					29-يتوفر لدى العاملين معرفة كافية بمتطلبات العمل
					30-يتوفر لدى العاملين القدرة على حل مشكلات العمل
المجال الثالث: المثابرة					
					31-يتوفر لدى العاملين في الشركة رغبة واضحة في الإنجاز
					32-تساعد الشركة العاملين على تلبية طموحاتهم المستقبلية
					33-يؤدي العاملون في الشركة أعمالهم بحماس
					34-يحرص العاملون على تحقيق الأهداف التي تضعها الشركة
					35-يتفانى العاملون في الشركة في أداء أعمالهم

هل لديك اي اقتراحات أو إجراءات تجدها ضرورية للتحسين؟

كتاب تسهيل مهمة الطالب


جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

نموذج تسهيل مهمة (18)

نموذج تسهيل مهمة

المملكة الأردنية الهاشمية

السادة الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب

اسم الطالب: علاء عواد الفريحات

التخصص: إدارة

عنوان الرسالة:

الرقم الجامعي: 201520121

الكلية: الاعمال

البرنامج: الماجستير

" أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب "

تتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة من الموظفين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد البحث العلمي و الدراسات العليا

الاستاذ الدكتور رياض الشلبي





شارع الأردن - موبص - هاتف: 0040 8054 7 962 + ص.ب 2234 عمان 11953 - الأردن
Jordan Street - Mubis - Telephone +962 7 8054 0040 - P.O.Box 2234 Amman 11953 - Jordan
Email: aaugs@aau.edu.jo / Web: www.aau.edu.jo