



أثر استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية
"في شركات صناعة الأدوية الأردنية"

أعدت من قبل

خلود سويلم لباد الدهابشة

أشرف عليها

د.محمد أحمد عبد القادر

قدمت هذه الرسالة

إلى كلية الأعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

حزيران 2022

التفويض

أنا خلود سويلم لباد الدهابشة أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات

أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.



التوقيع:

التاريخ: 2022/ 6 / 9

I'm, Kholod swalem labbad dahabshi, authorize Al-Isra University to provide copies of my letter to libraries, companies, bodies or persons concerned with research and scientific studies upon request.

Signature:



Date: 9/6/2022

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية
"في شركات صناعة الأدوية الأردنية"

وقد أجازت بتاريخ 6 /9 /2022/

التوقيع	الجامعة	الصفة	أعضاء لجنة المناقشة
	جامعة الإسراء	مشرفاً ورئيساً	د. محمد عبد القادر
	جامعة الإسراء	مناقشاً داخلياً	د. مراد سليم عطيانى
	جامعه عمان العربية	مناقشاً خارجياً	أ.د. حسن الزعبي

إهداء

إلى من أشعل شمعةً في طريق عملنا وإلى من وقف على تعليمي وأعطى حصيلةً جهده لينير لي
الدرب في سبيل العلم والدي العزيز أمدّ الله في عمره.

إلى نبع الحنان والمحبة والمودة والسلام إلى القلب الصافي الطاهر؛ والدتي الغالية أمدّ الله في عمرها.
إلى من تحمل انشغالي وكان عوناً لي إلى رفيق دربي وشريك حياتي، والشمعة المضيئة زوجي
الغالي.

إلى رياحين حياتي في الشدّة والرّخاء ابنائي.

إلى سندي إخواني وأخواتي الكرام.

إلى كل من شجعتني على مواصلة مسيرتي العلمية.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحثه:

خلود سويلم لباد الدهايشة

شكر وتقدير

الشكر والثناء لله عز وجل على القدرة على إنجاز الرسالة ...

يسرني أن أوجه شكري وتقديري لكل من نصحني وأرشدني في إنجاز هذه الرسالة.

والشكر لجميع الكادر التدريسي في الجامعة الذين لم يبخلوا علينا بالإرشاد والنصح، وعلى وجه

الخصوص أستاذي الفاضل الدكتور محمد عبد القادر المشرف على الرسالة لمساندتي وإرشادي

بالنصح والتصحيح في أي وقت ولم يبخل بأي معلومة فكان الأستاذ والأخ الكبير والمرشد.

والشكر موجة إلى جامعة الاسراء والى قسم الأعمال والى كافة العاملين في هذه الجامعة

العريقة ... شكرا لكم

الباحثه:

خلود سويلم لباد الدهابشة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1-1): المقدمة
5	(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	(3-1): أهداف الدراسة
6	(4-1): أهمية الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
8	(5-1) فرضيات الدراسة
9	(6-1) :أنموذج الدراسة
11	(7-1) :حدود الدراسة
11	(8-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
14	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
15	(1-2) :المقدمة
16	(2-2): أدوات إدارة الجودة الشاملة
25	(3-2): الفاعلية التنظيمية
33	(4-2) :الدراسات السابقة
45	(5-2) :ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
47	(1-3) :المقدمة
47	(2-3):منهجية الدراسة
48	(3-3) :مجتمع وعينة الدراسة
48	(4-3) :أداة الدراسة (الاستبانة)
50	(5-3) :المعالجة الاحصائية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
51	(3-6): صدق الاستبانة وموثوقيتها
58	(3-7): خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية
62	الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
63	(4-1): المقدمة
63	(4-2): الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
72	(4-3): التحقق من ملائمة البيانات لشروط الانحدار
72	(4-4): اختبار الفرضيات
86	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
87	(5-1): المقدمة
87	(5-2): مناقشة النتائج
90	(5-3): التوصيات
91	(5-4): الدراسات المستقبلية
92	قائمة المراجع
93	أولاً: المراجع العربية
98	ثانياً: المراجع الأجنبية
102	قائمة الملاحق

قائمة الجدول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
49	توزيع فقرات الاستبانة	(1-3)
49	مقياس ليكرت الخماسي	(2-3)
52	إختبار التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات أبعاد ادوات ادارة الجودة الشاملة	(3-3)
54	إختبار التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات الفاعلية التنظيمية	(4-3)
57	موثوقية (ثبات) الاستبانة	(5-3)
58	خصائص أفراد عينة حسب البيانات الشخصية	(6-3)
64	الاحصاء الوصفي لفقرات المقارنات المرجعية	(1-4)
66	الاحصاء الوصفي لفقرات رضا العملاء	(2-4)
67	الاحصاء الوصفي لفقرات التحسين المستمر	(3-4)
68	الاحصاء الوصفي لفقرات كمية الاهداف المتحققة	(4-4)
70	الاحصاء الوصفي لفقرات سرعة تحقيق الاهداف	(5-4)
71	الاحصاء الوصفي لفقرات جودة الاهداف المتحققة	(6-4)
73	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(7-4)

قائمة الجدول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
74	إختبار Multicollinearity بين متغيرات الدراسة المستقلة	(8-4)
75	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أدوات ادارة الجودة الشاملة في الفاعلية التنظيمية في شركات صناعة الادوية الاردنية.	(9-4)
77	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على كمية الاهداف المتحققة	(10-4)
80	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على سرعة الاهداف المتحققة	(11-4)
83	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على جودة الاهداف المتحققة	(12-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
10	أنموذج الدراسة	(1-1)

قائمة الملحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
103	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	(1)
104	أداة الدراسة (الاستبانة)	(2)
108	الملخص باللغة الانجليزية	(3)

أثر استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية "في شركات صناعة الأدوية الأردنية"

أعدت من قبل:

خلود سويلم لباد الدهابشة

أشرف عليها:

د. محمد عبد القادر

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على أثر استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية على شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما بينت الدراسة أبعاد أدوات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر)، إضافة إلى أبعاد تحقيق الفاعلية التنظيمية المتمثلة في (كمية الأهداف المتحققة، سرعة تحقيق الأهداف، جودة الأهداف المتحققة)، من (184) موظفاً من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في الشركات الصناعية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن اتجاهات عينة الدراسة تجاه المتغير المستقل أدوات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج أن الفاعلية التنظيمية بأبعادها جاءت بدرجة مرتفعة، وظهرت النتائج وجود أثر أدوات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على الفاعلية التنظيمية، وبينت النتائج أن أبعاد أدوات إدارة الجودة الشاملة لا تشكل مقداراً متساوياً من الأهمية النسبية في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء عليه أوصت الدراسة من الضروري تركيز شركات الصناعة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي على ربط الأداء مع الجودة والعمل على وضع استراتيجيات تراعي نظم الأداء الاعمال المرتفعة لتحسين وتطوير الابتكار والافكار الجديدة داخل هذه الشركات بما يحسن من الفاعلية التنظيمية.

الكلمات المفتوحة: أدوات إدارة الجودة الشاملة - الفاعلية التنظيمية - شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمة

(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3-1): أهداف الدراسة

(4-1): أهمية الدراسة

(5-1): فرضيات الدراسة

(6-1): أنموذج الدراسة

(7-1): حدود الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمة

في ضوء ما يشهده العالم من تطورات سريعة في كل المجالات وكننتيجة لتلك التطورات شهد العالم الكثير من التغيرات في المنظمات التي طورت منتجاتها من سلع وخدمات لكي تواكب كل تلك التغيرات السريعة المتلاحقة في العالم وأصبح على كل المنظمات حتما السعي للحفاظ على مكانتها بين المنظمات باستخدام كل ما يمكنها استخدامه من أساليب وطرق وذلك بهدف مواكبة التغيرات. كل ذلك تطلب من المنظمات استخدام كل الأدوات والأساليب لتطوير منتجاتها وخدماتها والحفاظ على رسالتها التي هي السبب بوجودها وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الركائز في منظمات الأعمال وذلك لدعوتها للتحسين المستمر ورضا العملاء وتلبية توقعات العملاء للحفاظ على ميزتها التنافسية بين المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.

بات من الواضح أن تحقيق معايير الجودة الشاملة لم يعد ترفا فكريا، بل أصبح واقعا عمليا لا بد من تطبيقه في مختلف منشآت الأعمال. والآن يكاد لا تمضي دقيقة من الوقت إلا وتسمع كلمة الجودة وحسن الأداء من شعارات وأهداف ونداءات، ولا غرابة في ذلك حيث أن التقدم الصناعي والتقني والتنافس الشديد قد حدا بمنشآت الأعمال والأفراد إلى ذلك، وذلك بفضل إطلاع بني البشر على العالم ببسر وسهولة بفضل تقنيات الاتصال عبر الأقمار الصناعية والقنوات الفضائية فأصبح لدى الإنسان من الدراية ما يؤهله لمعرفة الصناعات وأنواعها ومزاياها وكل ما يولد جديدا في الأسواق بعيد صنعه من خلال الدعاية والإعلان والأخبار ولذلك فيقال أن العالم عبارته عن (بيت واحد صغير) (عبدالفتاح، 2009)

إن للثورة الصناعية دوراً هاماً في التطورات التي حدثت في مفاهيم الجودة وفلسفتها وأدواتها، ويمكن عد التطوير المهم الذي قدمه العالم الإحصائي (W. Shewart) للرقابة على الجودة Quality Control في بداية العشرينات من القرن الماضي البداية العلمية الحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث، والتي لا زالت مستمرة حتى الآن، والتي كان لإسهامات الرواد (Feigenbaum Juran, Deming, Taguchi, Ishikawa, Crosby) أثر كبير في تشكيل وصياغة فلسفتها وأدواتها.

واليوم تعد الجودة الجوده الشاملة (النوعية) القاسم المشترك لإهتمامات المدراء والمختصين من مهندسين وإقتصاديين وإداريين، وفي كل أنحاء العالم وبشكل خاص المتقدم منه والصناعي خصوصاً، أن الإهتمام بجودة الإنتاج كان نتيجة منطقية ومدخل أساسي للمنظمات والأجهزة الحكومية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمات. (العزاوي، 2012)

فالعولمة فتحت الباب على مصراعيه أمام التنافس وإزادت الحاجة إلى المحافظة على الحصص السوقية، وبعدما كانت الشركات تتنافس على إجتياح الأسواق الجديدة أدت حدة التنافس إلى الصراع من أجل الإحتفاظ بالحصص السوقية الحالية، وفي بيئة تتصف بهذا التنافس الشديد أصبح تحقيق الدقة في الجودة هو سبب بقاء ووجود أي شركة تنوي الإستمرار في السوق (النعيمي، وآخرون 2008).

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الادارية الفلسفية في ميدان إدارة الأعمال التي تسعى إلى ارشاد المنظمة لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين من خلال الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

لقد وفرت إدارة الجودة الشاملة اساساً قوياً لدفع العاملين وتحفيزهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم من أجل تحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع مجالات العمل في المنظمة. حيث دعت هذه الإدارة إلى

ضرورة مشاركة الأفراد العاملين في حل المشاكل واتخاذ القرارات. كما سعت إلى زج العاملين في برامج تدريبية تنمي مهاراتهم وتطور قابلياتهم. حيث أصبح الافراد في ظل إدارة الجودة الشاملة بمثابة الدم الذي يجري في شرايين وفروع المنظمة. بل إن نجاح برامج هذه الإدارة اصبحت تعتمد بشكل كبير على الأفراد العاملين في المنظمة (العناني، 2021).

ومن هنا قد جاءت مشكلة الدراسة من أثر إستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية.

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تخص عنوان أثر استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على فاعليه المنظمة، يتوافر أمام المنظمات اتجاه جديد للإنتاج والتسويق والاستهلاك باتباع أدوات الجودة الشاملة، التي تتلاءم مع التحديات البيئية والتي ظهرت مع بداية القرن الواحد والعشرين. وتمثل هذه التحديات عناصر بارزة في بيئة الاعمال اليوم.

ومن هنا انطلقت مشكلة الدراسة حول قدرة المنظمات التي تعمل في مجال صناعة الأدوية الأردنية في استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على نحو يحقق أهدافها والعمل على معرفة تأثير استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على فاعليه المنظمة. وان هذه المشكلة يمكن التعبير عنها من خلال أسئلة الدراسة التالية:

ما أثر استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- هل يوجد أثر لأدوات إدارة الجودة الشاملة على فاعليه المنظمة؟
- 2- هل يوجد أثر للمقارنات المرجعية في تحقيق الفاعلية التنظيمية؟
- 3- هل يوجد أثر رضا العملاء على تحقيق الفاعلية التنظيمية؟
- 4- هل يوجد أثر التحسين المستمر على تحقيق الفاعلية التنظيمية؟
- 5- ما مستوى أدراك المبحوثين الأداء التنظيمي بأبعاده (كمية الأهداف المتحققة، سرعة تحقيق الاهداف، جودة الأهداف المتحققة) لدى العاملين في شركات صناعة الادوية.

(3-1): أهداف الدراسة

يكمّن الهدف الرئيس لهذه الدراسة في دراسة وتحليل أثر استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
ويمكن تقسيم هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية التالية:

1 - تحديد تأثير ممارسات أدوات إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية.

2- تأثير أبعاد أدوات إدارة الجودة الشاملة على فاعلية المنظمة.

(4-1): أهمية الدراسة

يعد مجال هذه الدراسة من المجالات الهامة والحديثة المثارة في الوقت الراهن على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي نظرا لآثار الكثيره للمنظمات التي تسعى إلى الوصول للفاعلية في منظماتها.

تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناوله البحث وهو أثر استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية من جانبين:

الأهمية النظرية، وتتلخص بالجوانب الآتية:

1- تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة الرئيسية (أدوات إدارة الجودة الشاملة، الفاعلية

التنظيمية) بشكل يساهم في تحليل مضامينها وتعرف أهميتها ومنافعها.

2- تحديد المتغيرات الفرعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والتي تصلح لقياس الظاهرة بشكل

صحيح، بشكل يخدم الدراسة الحالية والدراسات المستقبلية اللاحقة.

3- زيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية عن طريق جمع

وتحليل آراء الباحثين.

الأهمية العملية، وتأتي عن طريق:

1- تسليطها الضوء على موضوعات هامة وحيوية وهي أدوات إدارة الجودة الشاملة ودورها في

تحقيق الفاعلية التنظيمية.

2- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الشركات المبحوثة وشدة المنافسة في بيئتها وسعي كل منها

لتحقيق الربحية والنمو والحفاظ على سمعتها.

3- تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها تمهيد الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة

أدوات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية

الأردنية.

4- تبرز أهمية الدراسة أخيراً من خلال حرصها على تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب

القرار عن كيفية تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية

في شركات الأدوية.

(5-1): فرضيات الدراسة

بالاعتماد على أسئلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (كمية الأهداف المتحققة، سرعة تحقيق الأهداف، جودة الأهداف المتحققة) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على كمية الأهداف المتحققة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على سرعة تحقيق الأهداف في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

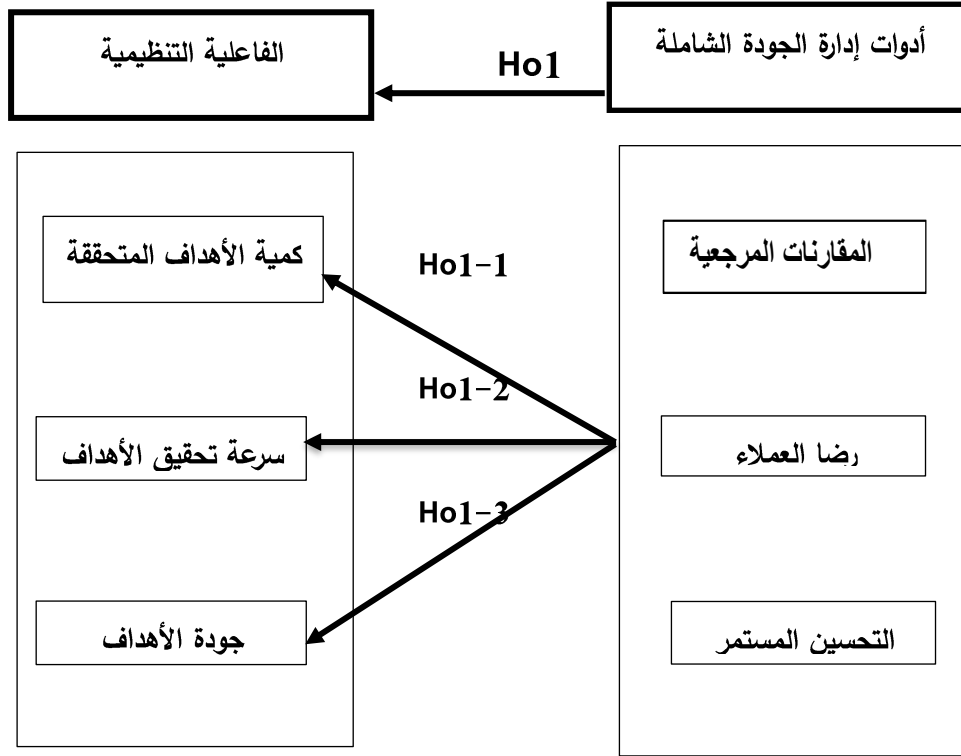
H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على جودة الأهداف المتحققة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

(6-1): أنموذج الدراسة

يبين الشكل (1-1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين، المتغير المستقل أدوات إدارة الجودة الشاملة، والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية. إذ يتكون المتغير المستقل أدوات إدارة الجودة الشاملة من ثلاث متغيرات فرعية وهي: (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) والمتغير التابع من ثلاث متغيرات فرعية وهي: (كمية الأهداف المتحققة، سرعة تحقيق الأهداف، جودة الأهداف المتحققة).

المتغير التابع

المتغير المستقل



الشكل (1-1)

نموذج الدراسة من إعداد الباحثة في ضوء الاطلاع على المصادر التالية:

اسم المتغير	المراجع باللغة العربية	المراجع باللغة الانجليزية
المستقل: أدوات الجودة الشاملة	(عطيان، ونور، 2014) (يعقوب، 2018)	Solomon (2020) David, et al (2005)
التابع: الفاعلية التنظيمية	(خلف، 2020) (بن نوار، 2016)	Rahmanian, Ahmadi, (2017)

(7-1): حدود الدراسة

1- الحدود المكانية: شركات صناعة الأدوية الأردنية.

2- الحدود البشرية: العاملون في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

3- الحدود الزمانية: العام 2022.

4- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة أثر استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة

على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتم

تحديد مجالات الدراسة المتصلة بأدوات إدارة الجودة الشاملة، والفاعلية التنظيمية والتي ستكون

محاور أساسية للدراسة الميدانية.

(8_1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

يتضمن هذه الجزء من الدراسة التعريفات الاصطلاحية لمفهوم أدوات إدارة الجودة الشاملة والفاعلية التنظيمية.

أدوات إدارة الجودة الشاملة: مجموعة من الأدوات بحيث تكون مهمة تلك الأدوات تحسين العمليات من أجل إنتاج أو تقديم خدمات ذات جودة عالية (David، 2005).

يعرف اجرائياً بأنه: مجموعة من الأدوات التي تستخدم شركات الأدوية لنجاحها في السوق المحلي والدولي. وتم قياس المتغير اجرائياً من خلال فقرات الاستبانة من (1 إلى 36)

المقارنات المرجعية: عملية مخططة مستمرة لقياس ومقارنة السلع والخدمات والممارسات الإدارية في منظمة معينة بنظيراتها في منظمة أخرى رائدة في النشاط الذي تنتمي إليه أو تكون خارج ذلك النشاط فهي رؤيا شاملة لما يفعله المنافسون (زين، 1997).

يعرف اجرائياً بأنه: العمل على مقارنة نشاط وانجازات والخدمات والممارسات الإدارية التي تنتجها شركات صناعة الأدوية الرئدة ومقارنتها بانجازات شركات الادويه وذلك للحفاظ على المنافسه السوقيه بينهم.

رضا العملاء: لا يمكن إنكار أهمية إرضاء العملاء لأن العملاء السعداء مثل الإعلانات المجانية للشركة. فالحفاظ على العملاء الحاليين أسهل من العثور على عملاء جدد. ومن ثم فإن المنظمات تضع استراتيجيات لضمان الاحتفاظ بالعملاء وتغيير موظفيها ليكونوا أكثر توجهها نحو العملاء والخدمة. (Kotler, 2012)

يعرف اجرائياً بأنه: الحفاظ على العملاء (الزبائن) ضمن متطلباهم مع الحفاظ على جودة الأدوية والخدمة المقدمة لهم مع التحسين المستمر.

التحسين المستمر: هو عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياسه بإحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات زمنية. (Al-Qahtani, 2015)

يعرف اجرائياً بأنه: العمل على تحسين منتجات الأدوية وتقليل التكاليف في المدى القريب.

الفاعلية التنظيمية: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات (بن نوار، 2016).

يعرف اجرائياً بأنه: العمل على تحقيق أهداف شركات صناعة الأدوية ضمن معايير مخطط لها.

كمية الأهداف المتحققة: كمية العمل الذي يتم تنفيذه وتوضح عدد الموظفين الذين قاموا بتنفيذه، كما توضح مقدار مساهمة كل فرد من هؤلاء الموظفين في إنجاز الأعمال والمهام (قنديل، 2015).

يعرف اجرائياً بأنه: كيفية انجاز العمل المطلوب من الموظفين الذين ساهموا في تحقيق الأهداف لشركات صناعة الأدوية.

سرعة تحقيق الأهداف: تحديد الموعد النهائي لتحقيق الهدف على التحفيز لتحقيقه بشكل أفضل وأسرع (Arumugam، 2008)

يعرف اجرائياً بأنه: تحقيق الأهداف المطلوبة لشركات صناعة الأدوية في اقل وقت وبشكل أفضل. جودة الأهداف المتحققة: تحسين جوده الأداء والحصول على المنتجات من دون أخطاء (حمود، 2008).

يعرف اجرائياً بأنه: العمل على تحسين جودة الأدوية وتطويرها دون أي أخطاء ولا تقليل من جودتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

(2-2): استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة

(3-2): الفاعلية التنظيمية

(4-2): الدراسات السابقة

(5-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1_2): المقدمة

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بظهورها في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن مفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، حيث يركز على العمل الجماعي وتشجيع المشاركة للعاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. وإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف لتحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل حيث يفهم الكثير من الناس الجودة بأنها تعني (النوعية الجيدة) أو (الجودة الأصلية) ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد وهذه جملة من التعاريف الجودة كما يراها كتاب هذا المفهوم. (الذهبي، 2017)

تعتبر الفاعلية التنظيمية هي لقياس قدرات المنظمات من اجل تحقيق اهدافها وباستغلال أمثل للبيئة للحصول على الموارد الحيوية وتقديم قيمة أكبر للعملاء أكثر من منافسيها واستخدام الموارد بكفاءة عالية دون اهدار وذلك بأدنى حد ممكن من الانفاق من مواردها متعلقا امرها بمحاذاة ومشاركة افرادها واصحاب المصالح، وقد أصبحت الفاعلية التنظيمية من اهم المؤشرات التي يقاس من خلالها أداء المنظمات وانعكاس حقيقي لصحة المنظمة. (خلف، 2020)

وبناءً عليه يتناول هذا الفصل متغيرات الدراسة لتوضيح الأفكار الرئيسية لهذه المتغيرات ومفاهيمها وآليات قياسها، متغير أدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) ومتغير الفاعلية التنظيمية بأبعادها مجتمعة (كمية الأهداف

المتحققة، سرعة تحقيق الأهداف، جودة الأهداف المتحققة) بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

(2_2): أدوات إدارة الجودة الشاملة:

(1_2_2): أدوات إدارة الجودة الشاملة:

يتم تعريفها بأنها مجموعة الأدوات والتقنيات التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة للعمل في برامج الجودة، وغالبا ما تشمل الرسوم البيانية الاحصائية، وذلك تستخدم لتحسين تطوير المنتجات والعمليات من خلال تحديد وتحليل وتقييم البيانات التي لها صلة بالاعمال في المنظمة، ويمكن من خلالها تحديد المشاكل وتطوير الحلول الخاصة بها وتنفيذها في ممارسات العمل عن طريق قياس وتحليل النتائج (Al-Musleh,2010).

وبين Al-Tarawneh (2011) أن أحد العناصر الرئيسة للتنفيذ لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، والتي تساعد في مراجعة وتقييم الأداء المنظمي بشكل مستمر للتأكد من تحقيق أهداف الجودة .

وأكد Munizu (2013) ينبغي تزويد العاملين بمجال تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة بالمهارات لتطبيقها وخاصة في مجال الضبط الإحصائي، بحيث يمكن مراقبة ممارسة تطبيق هذه الأدوات والسيطرة اللازمة عليها.

(2_2_2): مفهوم إدارة الجودة

أصبح اليوم الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، ولذلك أخذت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا بذلك، بل ويمكن القول إن الجودة باتت الوظيفة الأولى للكثير من المنظمات وفلسفة إدارية وأسلوب حياة التي تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة وسريعة التغير

وتزايد إدراك للبيئة والمستهلكين لمستوى الجودة فيما يقدم لهم من الخدمات والسلع المطلوبة
(البكري،2002)

عرف غوتي(2018) ان إدره الجودة فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها
يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العملاء والمجتمع وتحقيق اهداف المنظمة، بأكفأ الطرق واكل تكلفة
عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع للموارد بدافع مستمر للتطوير.
وقد عرفها كلاً من (2004) Singh and Smith على أنها فلسفة أو منهجية نظامية تمكن المنظمة
من أجل أن تصبح منظمة مبتكرة.

ويرى (2007) Hung ; (2006) Feng et al على أنها آلية أو منهجية لتحسين الجودة والابتكار
حيث تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات التي تعمل في ظل الظروف المنافسة الحادة.

(2_2_3): تعريف الجودة في المجال الصحي

في سياق الرعاية الصحية حيث يكون الهدف المحدد والمرجو من أي نظام صحي أن يقوم بتحسين
الوضع الصحي، فإن تعريف الجودة يكون أكثر صعوبة بالتعريف خاصة عندما يتعلق بالنواحي
الفيزيائية أو النواحي الفسيولوجية، في حين يكون أقل صعوبة إذا ما تعلق بالمستوى الصحي بشكل
عام، وجودة الخدمة الصحية يقصد بها الدرجة التي قدمها القطاع الصحي والتي تصل فيها
الخدمات الصحية للأفراد وللمجتمع إلى الارتفاع بالمستوى العام للصحة تحقيقاً لحياة أفضل مع
تطبيق آخر ما توصلت إليه الخبرات العلمية والفنية المتخصصة من خلال أفضل
(Mclaughlin,et al,1990).

(2_2_3): عناصر نجاح أدوات إدارة الجودة الشاملة

1- العصف الذهني: واحدة من أهم الأدوات المستعملة على إثارة الإبداع وحل المشاكل

للمجالات التعليمية والصناعية والتجارية والسياسية، وقد تم طرحها من قبل (Alex Osborn) وهو مدير شركة إعلانات أميركية في عام 1938 وذلك نتيجة لانزعاجه من احتجاجات العمال المستمرة، والعصف الذهني يقصد به استخدام الدماغ لتبادل الأفكار وحل المشاكل ويهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل وتطويرها في المنظمة ، من ناحية أخرى يقود العصف الذهني للتفكير الإبداعي المعروف باسم النشاط العقلي المركب، يهدف إلى توجيه رغبة قوية للبحث عن حلول ان سواء كانت معروفة من قبل أو لم تكن ة، حيث التفكير المتعد الذي يشمل كسر الأفكار القديمة وتعزيز التواصل، وزيادة حدود المعرفة والبداية الى مجموعة من الأفكار الرائعة (Al-Mutairi, 2015).

2- تقانية المجموعة الاسمية: هيكل منظم للمناقشة بين مجموعة صغيرة من العاملين وللتوصل الى توافق في الآراء بخصوص حالة معينة والعمل على جمع المعلومات من خلال طرح الاسئلة والرد عليها وتحديد الأولويات والافكار الجديدة بشأنها، وتشجيع العاملين على المشاركة للوصول الى تفضيلات العاملين حولها، ومن مميزاتا أنها تولد عدد كبير من الافكار وتشجع على المشاركة معا، وتحد من نفوذ الادارة العليا، ومن عيوبها أن العملية تتطلب إعدادات وتحضيرات مسبقة، وأن وقت المناقشة المسموح له قليل نسبيا (CDC, 2006).

3- تحليل بيانات المصفوفة: هي أداة تستعمل لعرض خصائص البيانات التي تستخدمها فرق تطوير المنتجات المتكاملة (Integrated Product Development teams) لغرض إجراء ابحاث السوق، ووصف الخدمات والمنتجات واختيار بديل من مجموعة البدائل

المتوفرة، اذ يتم ترتيب بيانات المصفوفة لتسهيل المقارنة والملاحظة بين مجموعة الخصائص والمميزات، ويتم تحديد العلاقات بين المتغيرات باستخدام الرموز والقيم العبية حسب الأهمية النسبية بين مجموعة البدائل التي يتطلب الاختيار منها (2003 Michalski).

(4_2_2): العوامل المؤثرة على إدارة الجودة في الخدمات الصحية:

تتنوع العوامل المؤثرة على الجودة يمكن تقسمها الى قسمين:

أولاً: المحددات الداخلية:

حيث بين عبد المحسن (1996) لوجد عدة فروع للمحددات الداخلية وهي:

1. مستوى تصميم جودة المنتج التي تقوم به المنظمة.
2. مستوى جودة عملية الإنتاج التي تنتجها المنظمة للسوق.
3. مستلزمات الإنتاج المالية ومدى مستوى الجوده داخل المنظمة.
4. مدى فعالية الخدمة المقدمه من المنظمة ما بعد البيع.
5. مدى توفر نظام المعلومات الجودة وفعاليتة داخل المنظمة.
6. مدى فعالية نظام فحص الجودة.
7. مدى كفاية الموارد المالية.
8. فلسفة واتجاهات الإدارة تجاه الإدارات.
9. مستوى أداء العملية.

ثانياً: المحددات الخارجية:

حيث بين عبد المحسن (1996) يوجد عدة فروع للمحددات الخارجية وهي:

- 1- تغير أذواق العملاء ومن ثم التوقعات بشأن المنتج.
- 2- مدى حدة المنافسة: فكلما زادت يمكن أن يزيد تشديد الإدارة إزاء معايير الجودة وحجم العينة التي تفحص من النواتج المرحلية والنهائية.
- 3- المعايير التي تحددها أو تطورها الجهات الحكومية المختصة: بالموصفات والمقاييس والتي يتعين التزام الشركات المنتجة بها.
- 4- درجة استقرار الطلب على المنتج: فكما أستمروا الطلب وأستقر شجع ذلك على الإنفاق على برامج البحوث والتطوير لتحسين الجودة.
- 5- مدى دعم الدولة لعملية البحث والتطوير: وتوفير التدريب والدعم الفني في المجالات التي تسهم في تطوير المنتج أو الخدمة والقضاء على مخلف التالف في المواد.

(2_2_5): أهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يرى (السقاف، 1997)، (Strebel, 2012) بأن المنظمات تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاهداف الاتية:

- 1- رفع مستوى أداء العمل للمنظمات لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تغادي السلبيات تماما بحيث لا تكون هناك أية نسبة الاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
- 2- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.

3- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بنوعية

وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار .

4- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لزيادة

ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد.

5- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية

والتكيف معها وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر مما يساعدها على

البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.

6- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

(2_2_6): أبعاد أدوات إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: المقارنات المرجعية:

أصبح العملاء في العصر الحالي هو الهدف الرئيس لأي منظمة، أي أن تلبية حاجاته ومتطلباته

بالسر والوقت والجودة التي يريدها اي الغاية التي تهدف المنظمات للوصول إليها في ظل المنافسة

العالمية ولغرض مقابلة هذه المتطلبات تحتاج المنظمات إلى استخدام تقنيات وأدوات تحقق لها

رضا العملاء، من خلال تقديم المنتج بنفس جودة منتج المنافسين أو بسعر أقل، أو بجودة أفضل

وبنفس سعر المنافس. ولتقويم أدائها عليها المقارنة مع نتائج هؤلاء المنافسين لتحاول الوصول إلى

المستوى الأفضل والعمل على إزالة العيوب التي تكتنف أنشطتها فظهرت بذلك تقنية المقارنة

المرجعية كأداة تساعد على تحقيق ذلك. (التكريتي، 2008)

عرف (Hilton 2008) بانها عملية البحث المستمر عن طريقة فعالة لإنجاز المهمة من خلال مقارنة الطرائق الحالية ومستويات الأداء مع تلك الخاصة بالمنظمات الأخرى أو مع الوحدات الفرعية ضمن المنظمة نفسها.

واكد (Brilman 1998) عملية القياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع ممارسات المنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس الأداء التي تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسن أوضع المنظمة، أما الأسلوب الذي يمكن المنظمة من مقارنة أدائها بمعايير مناسبة تساعد على ضمان التحسين المستمر للمنظمة.

• خطوات تطبيق المقارنة المرجعية

يجري تطبيق المقارنة المرجعية من خلال مجموعة خطوات تتمثل بالآتي (Zairi, 1994):

1. مرحلة التخطيط: يتم في هذه المرحلة التعرف على إجراءات العمليات التي يراد تحسينها بحيث تقوم المنظمة بدراستها بشكل تفصيلي بدءاً بمدخلات العملية وانتهاءً بالمخرجات، فالدراسة التفصيلية تساعد المنظمة على التعرف على أماكن الضعف والخلل وفي أي عملية وتحديد المنظمات التي سوف يتم المقارنة معها.
2. مرحلة التنفيذ: يقوم الفريق المسؤول عن تطبيق المقارنة المرجعية في هذه المرحلة بجمع البيانات والمعلومات، ويتم من خلال الاتصال بالوحدات الرائدة وإجراء مقابلات شخصية وزيارات ميدانية لمواقعها وتحليل هذه البيانات من خلال مقارنتها مع أداء المنظمة لاتخاذ ما يلزم لتحسين مركزها التنافسي.

3. مرحلة ما بعد التنفيذ: تظهر لدى المنظمة في هذه المرحلة الفجوات السلبية بعد عملية القياس المقارن وان هذه العملية تتم بعد دراستها وتحليلها في المرحلة السابقة، ويكون العمل على ردم الفجوة لتحسين أداء المنظمة والعمل على رقابة تنفيذ عملية المقارنة، وتحتاج

أيضا إلى الدعم والتشجيع للعاملين وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق الخطة من قبل الإدارة العليا.

ثانيا: رضا العملاء :

إن المنظمة لا يمكن أن تنكر أهمية إرضاء العملاء لأن العملاء السعداء مثل الإعلانات المجانية للمنظمة. فالحفاظ على العملاء الحاليين أسهل وأهم من العثور على عملاء جدد، لذلك اليوم المنظمات تضع استراتيجيات لضمان الاحتفاظ بالعملاء وتغيير موظفيها وتطويرهم ليكونوا أكثر توجه نحو العملاء والخدمة (Kotler, 2012)

ويعرف(2014)Azzam رضا العملاء على أنه " مستوى الرضا حيث يتم تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم خلال فترة المنتج والخدمة".

• خطوات رضا العملاء :

وتأتي مراحل رضا العميل عن الشركات من خلال عدد من الخطوات تقوم بها المنظمات التي

أشار (Kotler, 2012) وهي:

1- فهم حاجات العملاء ورغباتهم، يجب على المسوقين أن يكونوا باتصال دائم بالعميل سواء

العملاء الحاليين أو المحتملين، من أجل معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي

للعملاء، ويعد فهم العميل ومعرفة حاجاته ورغباته من أهم الأمور للمنظمة.

2- التغذية المرتدة: وتتمثل في الأساليب والطرق التي تستخدمها المنظمة والمسوقين لتعقب

اراء العميل عن المنظمة لمعرفة مدى تلبية لتوقعاتها.

3- القياس المستمر: وهي خطوة أخيرة من أجل تحقيق الرضا وتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا العميل، يقوم بإجراء لتتبع رضا العميل طوال الوقت بدلا من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة .

ثالثا: التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل لتطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والعاملين وطرق الإنتاج بشكل مستمر، والتحسين المستمر هو إحدى ركائز ومهام منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم من الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائما بحاجة إلى التحسين (حامد، 2019).

أكد Kaplan & Atkinson (1998) بأنه "تلك التقنية التي توجه الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المديرين والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج.

• أهمية التحسين المستمر:

يقول الجبوري (2008) يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر في النقاط الآتية:

1- التحسين المستمر ليس تقنية أو أسلوب أو أداة بل طريقة حياة تركز على العملاء لا على

الحصة السوقية، لذا فهو المرتكزات الأساسية في نجاح المنظمة واستمرارها في السوق.

2- التحسين المستمر هو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات لتحسين العمليات وأنشطة المنظمة.

3- يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا what وكيف how وليس على منهجية من who.

4- التحسين المستمر يقوم على وقاية فكرة الخير من العلاج من خلال مبدأ أعمل صحيحا منذ البدء .

5- التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعليم الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة.

(3_2): الفاعلية التنظيمية:

(1_3_2): مفهوم الفاعلية التنظيمية:

الفاعلية التنظيمية لها عدة معايير مثل الموارد المتاحة والاهداف او المدخلات والعمليات الداخلية ورضا اصحاب المصالح الذين لديهم مصالح مع المنظمة .ولتحقيق فاعلية المنظمة يجب على المديرين الاخذ بالاعتبار التحفيز ودعم الموظفين وذلك لزيادة انتماء الموظفين وولاءهم وتعاونهم الذي يسهم في نجاح المنظمة .ويمكن تقييم فاعلية المنظمة من خلال عدة مداخل مثل مدخل تحقيق الهدف والموارد المنظمة والعملية الداخلية واصحاب المصلحة وقيم التنافس والاستفادة من الصحة التنظيمية بالاتصال والتكيف والابداع والقيادة والقدرات ومعرفة ايهما أكثر تأثيرا بالصحة التنظيمية (خلف،2020).

يرى(Jaradat and Alazzam, 2012) ان الفاعلية هي درجة تحقيق الاهداف ومدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة من أجل استمرار نشاطها حيث يمثل النجاح درجة تحقيق الاهداف في الاجل القصير احدى درجات الفاعلية والتي تعني مدى تحقيق الاهداف في الاجل الطويل والذي يعني

تحقيق الفاعلية التنظيمية يستلزم تحقيق تراكمات من النجاحات لان النجاح قد لا يعني بالضرورة تحقيق الفاعلية التنظيمية.

(2-3-2): عناصر الفاعلية التنظيمية:

تتعدد عناصر الفاعلية التنظيمية وفقا لتحديد طبيعة المفهوم، غير أنه يمكن حصر تلك

العناصر كالتالي (أحمد، وطالب، 2018) :

1. الاستراتيجية: تشير إلى الدور والغرض والتوجه الاستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة

والوحدة التنظيمية، والذي يجب أن يكون واضحا وملائما.

2. الهيكل والدوار والقدرة: يقصد بذلك العاملين القادرين على إنجاز الأعمال الصحيحة من

خلال هيكل ملائم للغرض ويصف العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة على نحو واضح.

3. القيادة: أي أن القادة يمتلكون القدرة والطاقة المناسبة لقيادة المنظمة نحو بلوغ نجاح دائم.

4. عمليات وأنظمة إدارة الأفراد: يحتاج القادة إلى الدعم من خلال العمليات وأنظمة العاملين

التي تسهم في إرسال رسائل، وتقاسم معلومات، وصنع قرارات تعتمد على معلومات دقيقة

موجودة داخل المنظمة. وفي الوقت ذاته، فإن الأنظمة والعمليات التنظيمية تمثل امتدادا

للقيادة وخلق التجانس والثقة بين العاملين بالمنظمة.

5. القيم والثقافة: هي مجموعة من الافتراضات الأساسية تبين كيفية التصرف وانجاز العمل

داخل المنظمة، حيث تعمل جنبا إلى جنب مع استراتيجية المنظمة. كما تمثل القيم

والثقافة مجموعة من الأنظمة والرموز والسلوكيات يفصح عنها القادة والمستخدمون داخل

المنظمة على أن تكون متوازية مع الثقافة المرغوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة.

إن دمج العناصر الخمسة الأولى مع بعضها البعض سوف يحدث تأثيرات قوية، وينجم عنها

قوى عمل ملتزمة وثقافة أداء حقيقية، حيث لا توجد مبادرة فردية يمكن أن تحقق الفاعلية

التنظيمية، بل التميز مطلوب وذلك من خلال مجموعة كاملة من العناصر التنظيمية إذا ما تم بناء القوة التنافسية للمنظمة، إن هذه العناصر تقود مستوى التزام المستخدمين داخل المنظمة، الذي يؤثر بدوره على خبرة الزبائن والأداء الكلي للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار كلا من الانتاجية والربحية.

(2-3-3): مؤشرات الفاعلية التنظيمية:

حدد حيدر وفاضل (2008) مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن الفاعلية التنظيمية هي كالتالي:

- 1- المرونة: القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها.
- 2- الحصول على الموارد: الحصول على الدعم الخارجي وعلى التوسع في قوة العمل.
- 3- التخطيط: القدرة على وضع أهداف مفهومة وواضحة.
- 4- الكفاءة والإنتاجية: زيادة حجم الإنتاج ومعدل عالي للمخرجات ومقارنتها بالمدخلات.
- 5- توفر المعلومات: قنوات واضحة للاتصالات لتعريف الموظفين بمؤشرات العمل.
- 6- الثبات والاستقرار: وجود نظام والاستمرارية والسلامة في العمل.
- 7- قوة عمل متماسكة: وجود ثقة وتعاون واحترام بين العاملين.
- 8- قوة عمل مؤهلة: توفر التدريب اللازم للعاملين وزيادة مهاراتهم.

(2_3_4): محددات الفعالية التنظيمية:

1-محددات الداخلة: وترتبط بالمنظمات وعملياتها:

بين سلهوب، (2018) أن هناك عدة محددات داخلية وهي:

- تخطيط وتحديد الأهداف، أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف والتخطيط للمسار الذي يمكن من خلاله تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات الإجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الإجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم للمشاكل في العمل (العثرات).
- المهارات العملية للمدير: حتى تحقق الفعالية التنظيمية فإنه لابد أن يتجلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- تدريب وتنمية قدرات العاملين: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات العاملين وبالتالي ارتفاع مستويات آرائهم في العمل.
- التأخر والغياب بين العاملين: ويكمن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشراً هاماً في تحديد مستوى فعالية أداء العاملين ومنه الأداء العام داخل المنظمة فمعظم الباحثين وإن العامل الراضي أكثر إعطاء (أداء) من غيره.

2-المحددات الخارجية:

بين قريشي ، (2016) ان هناك عدة محددات خارجية وهي:

- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً.
- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات.
- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة داخل البرامج التدريبية.
- التطور: يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و لعاملين، وتطوير مستلزمات المنظمة.

(2_3_5): ابعاد الفاعلية التنظيمية

أولاً: كمية الأهداف المتحققة

تمثل الكمية من الأهداف المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين مقدرة بوحدة زمنية محددة وفي وقت معين. وهي تتحدد بعدد من العوامل الموضوعية والشخصية لتؤدي الى افضل استخدام للموارد في تحقيق الأهداف المحددة ويتم إنجازها في الزمن المطلوب (2015).

(Roman & Brandler

وبين (2017) Blyton, et.al., ان الأمور المهمة في هذا المجال على ضرورة الاتفاق على كمية وحجم الأهداف من الاعمال المتحققة بين الادارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل

الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه العاملون من خبرات وتدريب وتسهيلات أثناء العمل وذلك أدى إلى نجاح المنظمة ونجاح المنافسة في السوق المحلي والدولي. بحيث لا يتعدى قدرات وامكانيات العاملين وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لأن ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل لذلك كمية القدرات الموجودة للعاملين في المنظمة هم الذين قاموا في تحقيق الأهداف ونجاح المنظمة.

ثانياً: سرعة تحقيق الأهداف

نظرية المنظمات في سرعة لتحقيق مجموعة الأهداف التي تهدف المنظمة لتحقيقها، سواء أكانت هذه تمثل غاية وجودها في البيئة، كما تبين ذلك اجازة تأسيسها ونظامها الداخلي، أو تعكس واقعية الأهداف العملية ذات الطابع الفعلي لمحاولات المنظمة في استثمار الطاقات وبقيائها وتكيفها ونموها في المجتمع. وتعكس مؤشرات الأهداف العملية عادة حجم الانتاج، ومعدلاته، ومقدار ونوعية حجم المخرجات السلعية أو الخدمية المقدمة خلال مدة زمنية معينة، وهي غالباً ما تقع ضمن مدة الموازنة التشغيلية السنوية (العززي، 2016)

واكد(Bratton 2017) ان سرعة تحقيق الأهداف وتعرف الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ضمن فترة زمنية معينة، فالأهداف التي تحدد الطرق والتي بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك فلا يكفي تحديد الهدف للوصول إليه، بل يجب وضع خطة لتحديد الطرق والاستراتيجيات التي تؤدي إليه.

• خصائص تحقيق الأهداف:

بين (Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright, 2016) عدة خصائص لتستخدمها لنجاح

تحقيق أهداف المنظمة وهي:

1- محددة: إي تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محددة ومرغوبة، كما يجب أن تولد استراتيجيات أو إجراءات محددة، بالإضافة إلى كونها دقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم وتبرز اتجاهها واضحا للآخرين.

2- قابلية القياس: تكون ممكنة القياس لغرض تحديد متى يتم تحقيقها، كما لا بد من تحديد طريقة معينة لقياس الهدف قبل المباشرة الفعلية للعمل.

3- محددة بنتيجة: يجب أن يكون كل هدف من الأهداف الموضوعة محددًا بنتيجة نهائية ترغب المنظمة في الوصول إليها ووصف وسائل تحقيق هذه النتيجة.

4- محددة بوقت: كل هدف محدد بوقت معين للإنجاز.

5- الشمول والارتباط: كل هدف من الأهداف الموضوعة يفترض أن يكون شاملاً لنشاط معين ومرتببًا بالهدف الكلي على مستوى المنظمة.

ثالثًا: جودة الأهداف المتحققة

يحظى موضوع جودة الأهداف والاداء بإهتمام متزايد في المنظمات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الاداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيارًا لتقدم تلك المنظمات وتحقيق أفضل الأهداف المتحققة، لما له من أثر ومؤشر أساسي ايجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والادارية والاجتماعية وما ينتج عنها من اسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد.(أبو جليده، 2018)

وأكد(2017) Blyton،al.et ترتبب جودة الأهداف المتحققة المتعلقة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى اداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل

الادارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة او المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية او الصريحة.

*** العلاقة بين جودة الأهداف المتحققه وبين كمية الأهداف المتحققة:**

وعليه فالعلاقة التكاملية بين كل من عنصري جودة الأهداف المتحققه والمنجزه وكمية الأهداف المتحققة والمنجزه، والتي تتمثل من فاعلية وكفاءة هو أمر مهم لتحقيق وإتمام المهام الموكلة للعاملين حيث أنهما يشكلان محصلة الأهداف والنتائج والمخرجات التي يمكن أن يحققها الفرد نتيجة الجهد والطاقة المبذولة من خلال المهام والواجبات والمسؤوليات وبالقدرة والرغبة لديه وصولاً الى تحقيق كمية الأهداف المطلوبة والمحددة بمستويات عالية من جودة الانتاج والخدمة المطلوبة. (يونس واحمد، 2017).

(2-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الدراسات العربية

- دراسة الفاضل (2020) بعنوان:
- "دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش." هدفتم الدراسة إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش للعام الدراسي (-2019 2020)، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه والبالغ عددهم (181) عضو هيئة تدريس، وقد تم اختيار من يحملون درجة الدكتوراه جميعاً كعينة للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة التمكين الإداري ذو أهمية لأفراد عينة الدراسة. وتوصي الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى عمداء كليات جامعة جرش، مما يشير إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذو أهمية لأفراد عينة الدراسة.

- دراسة خلف (2020) بعنوان:

- أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط -العراق.

هدفتم الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الاهليه في بغداد، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استمارة

بحثية، وعينة الدراسة عينة عشوائية حيث تم توزيع (225) استبانة، بسبب طبيعة متغيرات الدراسة ونوعية البيانات والمعلومات ذات الصلة، وتم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية من الإدارات العليا والوسطى على مستوى الكليات الجامعة وتكونت عينة الدراسة من (156) إدارة، وتم اعتماد الاساليب الاحصائية (SPSS) بالاستناد إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. خرجت الدراسة بالنتائج التالية: بينت الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الاهليه في بغداد وواسط -العراق قد جاءت بدرجة متوسطة، وأن ابعاد الصحة التنظيمية مجتمعة أكثر تأثير مدخل الموارد، ثم في الدرجة الثانية جاء مدخل تحقيق الأهداف تأثير بأبعاد الصحة التنظيمية وفي الدرجة الثالثة جاء مدخل العملية الداخلية، يليه في الدرجة الرابعة مدخل اصحاب المصلحة وفي الترتيب الاخير جاء مدخل قيم التنافس، وهذا يعكس فاعلية تطبيق الصحة التنظيمية في استثمار موارد المنظمة بشكل فاعل مما يسهم في تحقيق أهدافها. في ضوء نتائج الدراسة فإنها توصي بضرورة نشر وتعزيز وعي العاملين في الجامعات العراقية بمفهوم الصحة التنظيمية بهدف تطبيق كافة ابعاد الصحية التنظيمية بما يسهم في تحسين وتطوير العمليات الإدارية والخدمية، وتوصي الدراسة الادارة العليا في الجامعات العراقية بدراسة الاسباب التي تؤدي الى انخفاض الفاعلية التنظيمية ومعالجتها لتحسين مستواها في الكليات الجامعة.

- دراسة حسين (2019) بعنوان:

- المفاضلة بين خيارات تحسين جودة الماء باستخدام بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة

بحث تطبيقي في مديرية ماء محافظة بغداد.

هدفت الدراسة أن يفضل الكثير من المديرين في المنظمات ذات الطابع الهندسي والفني التعامل مع الأرقام والقيم الكمية للمفاضلة بين مجموعة الخيارات المتاحة واختيار البديل الأفضل منها وذلك لتجنب العشوائية والتحيز في اتخاذ القرار، ومن هذه المنظمات مديرية ماء محافظة بغداد التي

تسعى لتطوير جودة منتوجها من الماء الصافي، وتحقيق اهدافها الاستراتيجية في ظل التزايد المتنامي للسكان وزيادة الطلب على مخرجات نشاطها، وفي هذا المجال توفر بعض ادوات ادارة الجودة الشاملة و خاصة الاحصائية منها ذلك بسبب امكانيتها لتوظيف البيانات التاريخية والبيانات المتعلقة بخبرة العاملين فيها لتحديد خيارات تحسين الجودة اعتمادا على هذه البيانات والخبرات، لذا تم تطبيق بعضا من هذه الأدوات وهما تقنية المجموعة الاسمية، وتحليل بيانات المصفوفة وبمساعدة أداة العصف الذهني للبحث في الخيار الأفضل لمنظمة البحث لتحسين جودة عملياتها و جودة منتوجها النهائي، ومن خلال اجراء جلسات الصف الذهني مع أصحاب القرار والمسؤولية في مجتمع البحث مع مراعاة تحقيق عوامل نجاح هذه الجلسات بموجب الأدبيات والدراسات والمصادر التي بينت سبل نجاح استخدام هذه الأداة وكذلك خطوات تطبيق تقنيتي المجموعة الإسمية، وتحليل بيانات المصفوفة بجانبها النظري، ثم التطبيق العملي لبيانات منظمة البحث وفق ذلك لتحديد الخيارات المتاحة وتحديد المعايير والمحددات والمميزات لهذه الخيارات عن طريق أخذ المتوسطات الحسابية لآراء عينة البحث بخصوص ذلك ثم تحليل هذه البيانات وترشيح البديل الأفضل وترتيب المعايير باستخدام هاتين الأداةين، وتوصلت النتائج الى كفاءة هذه الأدوات لاستخدامها في منظمة البحث مما يدعو لتدريب العاملين فيها لاستخدامها في ضبط الجودة كما توصلت نتائج البحث إلى امكانية تحسين جودة العمليات والمنتوج النهائي في مديرية ماء محافظة بغداد من خلال التوسع في المشاريع الحالية وزيادة الطاقات الانتاجية كأسبقية على حساب انشاء المشاريع الجديدة، أو انشاء وحدات الماء المجمعة الصغيرة.

- دراسة شوكي ، وديوب(2017) بعنوان:

- "أثر الحوافز المادية في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية: المصرف التجاري

السوري-الإدارة العامة"، مجلة جامعة البعث.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال اعتماد مؤشرين وهما الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة من المصارف التجارية السورية وتكون مجتمع الدراسة من (120) موظف في المصرف التجاري السوري-الإدارة العامة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جيدة بين الحوافز المادية وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية بأنواعها (الأجور، تقديم علاوات عادلة، تأمين القروض، التأمين الصحي، وسائل النقل)، لما ليا دور كبير في زيادة إنتاجية الموظفين نتيجة شعورهم بالرضا وانتمائهم لمنظمتهم وبالتالي تحقيق الفاعلية التنظيمية.

- دراسة حسن (2017) بعنوان:

- أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في

شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع الموظفين في شركات الأدوية الأردنية في دوائر (توكيد الجودة، ورقابة الجودة، والبحث والتطوير، والإنتاج)، تم اختيار (8) شركات أدوية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عدد الموظفين فيهم (1350) عاملا. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق

الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الادوية الاردنية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الادوية الاردنية تعزى لمتغير حجم الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في شركات الادوية في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صالحياتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية، وضرورة الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم في حل المشكلات بالشكل الصحيح.

- دراسة بن نوار (2016) بعنوان:

- "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من جهة نظر المديرين والمشرفين".

هدفت الدراسة بالتركيز على المورد البشري الذي لا يحركه دافع أو حافز واحد فقط، بل توجد عدة حوافز ودوافع متعددة ومتداخلة، ذاتية وموضوعية تعمل جميعها على الزيادة من فعاليته داخل المؤسسة من أهمها الترقية في العمل، الإشراف، واعطاء العامل الحرية في المناقشات الجماعية واشعاره بالمسؤولية، أيضا التعرف على الدور الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين افراد المؤسسة وبلوغ الأهداف. وقد استخدم المنهج الوصفي، حيث رأى فيه الوسيلة الملائمة للحصول على المعلومات الكافية والتي تفيد بحثه، كما اعتمد على العينة الطبقية العشوائية، مستعينا بأداة الاستمارة حيث بلغ عدد أسئلتها 49 سؤالاً مغلقاً ومفتوحاً وبعد تحليل معطيات ومعلومات البحث التي جمعها توصل إلى النتائج التالية: وركزت هذه الدراسة على أهمية توفر النتائج التي توصل إليها في المؤسسة الجزائرية إذ يعتبرها منطقية ولها علاقة كبرى بواقع مؤسساتنا مع مراعاة الاختلافات التي تميز مؤسسة عن أخرى وهذا راجع إلى أن لكل منظمة واقعها الخاص بها، وكذلك نظرا للظروف المحيطة بها والأهداف التي أنشأت من أجلها.

- دراسة الكوري (2016) بعنوان:

- العوامل المؤثرة في تنفيذ ناجح لإدارة الجودة الشاملة لترقية رضا الزبائن في

المستشفى: (دراسة الحالة مستشفى المحمدية التعليمي في مالانج UMM).

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج، ومعرفة تحقيق المستشفى التعليمي بعد تطبيق الجودة الشاملة تطويراً وتميزاً في الخدمة الطبية المقدمة للمرضى بسعر أو بشكل مناسب أم لا، ومعرفة العوامل المؤثرة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لترقية رضا الزبائن في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج، ومعرفة استراتيجيات المستشفى لترقية رضا الزبائن في المستشفى التعليمي بمدينة مالانج، ومنهج هذا البحث: هو المنهج الوصفي النوعي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج إن واقع تطبيق معايير إدارة الجودة في المستشفى المحمدية لا تختلف كثير عن بقية المستشفيات الأخرى من حيث الجودة، وقد تبين للباحث أن جودة الخدمات في المستشفى هي مفتاح النجاح في المستشفى، بالنسبة إلى معرفة إدارة الجودة بين التطوير والتميز في تحقيق الشكل أو السعر المناسب لخدمة المرضى، ولقد أوصى البحث أن رضا الزبون يتحقق من خلال مستوى عالي من الجودة في المنتجات وبالتالي تتحدد نسبة رضا الزبون عن المنظمة في ضوء التصورات التي يتبناها الزبون عن منتجاتها.

- دراسة العجالين (2015) بعنوان:

- "أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية"

أطروحة دكتوراه.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية: الدور

الوسيط للتوجهات الاستراتيجية. وتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين أو من ينوب

عنهم في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة عبدالله الثاني ابن الحسين الصناعية، والبالغ عددهم (141) مديرا أو من ينوب عنهم وتم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، والبسيط وتحليل المسار المدعوم عنهم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين تحمل المخاطرة في الفاعلية التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية تحمل المخاطرة في التوجهات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة ووجود اثر للتوجهات الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية.

- دراسة الظفيري (2011) بعنوان:

- ” درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في

دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين”.

هدفت إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (350) موظف في وزارة التربية بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أشارت أبرز النتائج إلى وجود درجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى للجنس، وتعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، وتعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

- دراسة (Solomon 2020) بعنوان:

- **The effects of total quality management practice on organizational performance in case of Dashen Brewery Share Company in Debre Birhan Branch.**

- آثار ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في حالة شركة Dashen Brewery Share في فرع ديبيري بيرهان.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة Dashen Brewery Share في أثيوبيا. تم استخدام منهج البحث الكمي لجمع البيانات وتوزيع استبيان مكون من (164) سؤالاً. تم استخدام طريقة أخذ العينات الطبقية وتم اختيار الموظفين من كل طبقة باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. تم تحليل البيانات بطريقة الإحصاء الوصفي والتوضيحي باستخدام برنامج STATA. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، والتدريب والتطوير، والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، تدعم هذه النتيجة الفرضية القائلة بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تختبر الدراسات المستقبلية آثار العناصر الأخرى لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي والتي لم تكن جزءاً من هذه الدراسة.

- دراسة (Farook 2015) بعنوان:

- “The impact of total quality management Practices on performance and competitive advantage”.

- أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء والميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة التجريبية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء والميزة التنافسية. يبحث المقال في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء والميزة التنافسية، بعد التطور خلال عشر سنوات. تدعم هذه الدراسة الفرضية القائلة بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء والميزة التنافسية. تشير الدراسة إلى أن الاعتماد والتنفيذ الناجح لممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء والميزة التنافسية للمؤسسة. نتائج الدراسة بالنسبة للمديرين هو أنه مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة، من المرجح أن تحقق مؤسسات التصنيع أداء أفضل في رضا العملاء، وعلاقات الموظفين، والجودة وأداء الأعمال من دون ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية تركز على إيرادات متغيرات الأداء وحصصة السوق وجودة المنتج ورضا العملاء. توصي هذه الدراسة الفرضية القائلة بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء والميزة التنافسية. استبيان مقترح باستخدام البيانات المجمعة من منظمة خاصة في سريلانكا ونموذج تم اختباره.

- دراسة (2015) Ganapavarapu & Prathigadapa بعنوان:

- “Study on Total Quality Management for Competitive Advantage in International Business”

- دراسة حول إدارة الجودة الشاملة للميزة التنافسية في الأعمال التجارية الدولية

هدفت إلى التحقيق في أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في إدارة الأعمال الدولية. وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تركز على رضا العملاء في تطوير وتدبير سياسية جديدة لتشجيع العملاء وكذلك المتداولين، الذي يمنح الشركات الميزة التنافسية ويعزز مكانتها في السوق ويضمن ديمومة أعمالها على المدى الطويل، كما وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم العوامل التي تعزز الميزة التنافسية في الشركات.

- دراسة (2015) Kwamega & Ntiamoah بعنوان:

- “Role of Total Quality Management (TQM) as a Tool for Performance Measurement in Small and Medium-sized Enterprise (SME'S) in Ghana”

- دور إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أداة لقياس الأداء في الشركات صغيرة ومتوسطة

الحجم في غانا

هدفت إلى تحليل وتقصي دور إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أداة لقياس الأداء في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم. أجريت الدراسة في غانا. وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين وغير الإداريين والعملاء من الشركات الصغيرة والمتوسطة المختارة في غانا، بينما تكونت عينة الدراسة من الموظفين في ثلاث شركات صغيرة

ومتوسطة الحجم في غانا والبالغ عددهم (450) فرد. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين وتطوير الأداء في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم. يوصي الباحث إن الاستخدام في معايير الجودة، هذا سوف تؤثر في تحسين مقاييس الشركات.

- دراسة (David, et al (2005) بعنوان:

- **The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations.**

- استخدام أدوات وتقنيات إدارة الجودة: دراسة التطبيق في مواقف الحياة اليومية

تهدف هذه الدراسة الى استخدام وتطبيق نهج منظم للأساسيات تنفيذ أدوات وتقنيات إدارة الجودة مثل أدوات QC7 التصميم / المنهجية / المنهجية تستند إلى تطبيق منظم تم اعتماد نهج لاستخدام أدوات إدارة الجودة الأساسية، ويوفر طريقة بسيطة لكنها قوية الوسائل التي يمكن من خلالها ربط خطوات حل المشكلات معا بالتسلسل. نتائج البحث تستخدم أمثلة العمليات اليومية لتسليط الضوء على فوائد هذه الأدوات والتقنيات في المساهمة في فهم أكبر للعملية من قبل مشغل العملية أو مالكيها. لكل مثال، يتم فحص استخدام الأدوات أو التقنيات المناسبة وتطبيقها تحليلها. ثم تنتقل الدراسة إلى مناقشة الآثار الأوسع لأداة إدارة الجودة التطبيق في الصناعة والأعمال، يوصي الباحث إن الاستخدام الأوسع للأدوات، من الناحية المثالية من قبل نشطاء

العملية أنفسهم ، يؤدي بشكل ملموس إلى فهم أكمل لعمليات معينة، هذا سوف يؤثر في النهاية على مؤسساتهم.

(2-5) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة في كونها قد تسهم في نقل الكثير من المفاهيم والافكار من بيئات أجنبية إلى البيئة العربية للاستفادة من التراكم المعرفي المتاح في الدراسات الأجنبية، كما جاء تميز الدراسة الحالية من خلال بيان استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية، حيث تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر غالبية الموظفين العاملين في شركات الادوية الاردنية في سوق المالي من الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

أما من حيث محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بالآتي:

1- البحث والتحقيق في العلاقة بين ممارسات استخدام أدوات ادارة الجودة الشاملة

لتعزيز مزايا الفعالية التنظيمية لشركات صناعة الادوية.

2- اسهام الدراسات السابقة في المساعدة لتطوير وبناء نموذج الدراسة الحالية

وذلك من خلال الاطلاع على المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسات السابقة.

3- تمهد الدراسات السابقة الطريق امام الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإطلاع

على عينات الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسة الحالية.

4- الإلمام بالوسائل الاحصائية الملائمة للدراسة الحالية من خلال الإطلاع على

عينات الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والاجراءات)

(3-1): منهج الدراسة

(3-2): مجتمع الدراسة

(3-3): عينة الدراسة

(3-4): أداة الدراسة

(3-5): صدق أداة الدراسة

(3-6): ثبات اداة الدراسة

(3-7): المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3: مقدمة

يستعرض هذا الفصل الاجراءات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة المستهدفة وإستعراض أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة) وطريقة تطويرها وإختبارات صدق وموثوقية فقرات الاستبانة وأيضاً الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة وخصائص أفراد عينة الدراسة.

2.3: منهجية الدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر من المناهج العلمية الشائعة في الدراسات الانسانية والادارية، ويركز هذا المنهج على وصف عينة ومتغيرات الدراسة ومن ثم اجراء اختبار الفرضيات من خلال الاختبارات الاحصائية الملائمة للتحقق واختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة ومعرفة تأثير استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (كمية الاهداف المتحققة، سرعة تحقيق الاهداف، جودة الاهداف المتحققة) في شركات الادوية المدرجة في سوق عمان المالي.

ولجمع بيانات الدراسة تمت الاستعانة بنوعين من المصادر:

1- المصادر الثانوية: وتتضمن هذه المصادر الادبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات

الدراسة وتشمل الكتب والأوراق العلمية المنشورة والغير منشورة.

2- المصادر الاولية: وتشمل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة والتي تم توزيعها

على المشاركين في الدراسة.

3.3: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين الاداريين في شركات صناعة الادوية المدرجة في سوق عمان المالي والمتمثلة بكل من (شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار، الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمياوية والمستلزمات الطبية، الاردنية لانتاج الادوية، الحياة للصناعات الدوائية).

ولتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة بشكل ملائم وممثل لهذا المجتمع تم استخدام طريقة المعاينة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة حيث تمت مراعاة الوصول الى أكبر قدر ممكن من العاملين في هذه الشركات. وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة إذ قامت الباحثة بتوزيع (200) إستبانة وبعد الانتهاء من عملية توزيع الاستبانات تم إستعادة (184) إستبانة بنسبة إسترداد (92%) وتم اجراء فحص اولي على هذه الاستبانات وتم التأكد من ان جميعها صالحة للتحليل الاحصائي.

4.3: أداة الدراسة (الاستبانة)

لتحقيق غايات واهداف الدراسة الرئيسية وايضا الاهداف الفرعية تمت مراجعة واسعة للدراسات المنشورة ذات العلاقة بمجال الدراسة ومن ثم تم تطوير فقرات الاستبانة والتي تم التأكد من قدرتها على قياس المتغيرات وذلك حتى يتم جمع البيانات من عينة الدراسة وتمت تجزئة الاستبانة الى ثلاثة اقسام اساسية وهي:

أولاً: القسم الاول والذي يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المركز الاداري، عدد سنوات الخبرة).

ثانياً: القسم الثاني والذي يتضمن فقرات ابعاد المتغير المستقل ادوات ادارة الجودة الشاملة (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) ويتكون هذا القسم من (21) فقرة.

ثالثاً: القسم الذي يتضمن فقرات المتغير التابع الفاعلية التنظيمية (كمية الاهداف المتحققة، سرعة تحقيق الاهداف، جودة الاهداف المتحققة) ويتكون هذا القسم من (15) فقرة.

يبين الجدول (1-3) تقسيم فقرات الاستبانة على الابعاد والمتغيرات في هذه الدراسة.

الجدول (1-3): توزيع فقرات الاستبانة

عدد الفقرات	المتغير
8	المقارنات المرجعية
7	رضا العملاء
6	التحسين المستمر
5	كمية الاهداف المتحققة
5	سرعة تحقيق الاهداف
5	جودة الاهداف المتحققة
36	المجموع

تم الاعتماد على المقياس الخماس (Likert) لتقييم العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكانت

مستويات التقييم كما يلي:

جدول (2-3): مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

تمت معالجة مقياس ليكرت رياضيا وفق المعادلة الرياضية التالية (5-1) $1.33=3/$

وبالتالي فإن درجات الاهمية تكون كما يلي:

$$2.33=1.33+1 \text{ المستوى المتدني (1-2.33)}$$

$$3.67=1.33+2.34 \text{ المستوى المتوسط (2.34-3.66)}$$

$$5=1.33+3.66 \text{ المستوى المرتفع (3.68-5)}$$

5.3: المعالجة الاحصائية

لاغراض ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS اذ تم استخدام برمجية SPSS لترميز البيانات حسب مقياس ليكرت الخماسي والتأكد من الصدق والثبات (الموثوقية) واختبار الفرضيات.

وتم استخدام الاساليب الاحصائية التالية:

- مقاييس الاحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لتحديد مستوى متغيرات الدراسة وصفيا
- التحليل العاملي الاستكشافي للكشف عن الصدق البنائي في فقرات الاستبانة
- اختبار معامل الثبات كرونباخ الفا لقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات
- اختبار معامل الالتواء والتفرطح للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل تضخم التباين للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وذلك لاختبار الفرضيات

6.3: صدق الاستبانة وموثوقيتها

تم التحقق والتأكد من صدق فقرات الاستبانة وموثوقية هذه الفقرات من خلال الاجراءات التالية:

1- صدق المحتوى (Content Validity)

2- الصدق البنائي Construct validity

4- معاملات الثبات (كرونباخ الفا).

أولاً: صدق المحتوى

تم التأكد من أن اداة القياس (الاستبانة) يمكن استخدامها لأغراض البحث العلمي وأنها ملائمة لجمع البيانات وملائمة لأغراض الدراسة من خلال عرض الاستبانة بصورتها الاولية على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال ادارة الاعمال حيث تمت الاستعانة بتوجيهاتهم وملاحظاتهم العلمية واللغوية وجميع الاضافات والتغييرات على الاستبانة لتصبح جاهزة لجمع البيانات والملحق رقم (1) يوضح أسماء الخبراء والمحكمين لاداة الدراسة.

ثانياً: الصدق البنائي Construct validity

يوصف الصدق البنائي بأنه من اكثر الاختبارات شيوعاً للتحقق من مدى صلاحية الاحصائية لفقرات الاستبانة إذ تم التأكد من الصدق البنائي من خلال طريقة التحليل العاملي الاستكشافي EFA وحسب (Hair et al.,2020) فإن التحليل العاملي الاستكشافي يأخذ بعين الاعتبار مدى الارتباط بين الفقرات والمفهوم او المتغير، لذا فإن التحليل العاملي الاستكشافي يقدم تصورات احصائية دقيقة لمدى صلاحية الفقرات حسب توجهات المستجيبين.

تم استخدام الاختبارات الاحصائية التالية عند اجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي:

- 1- اختبار كايزر-ماير-اولكين KMO: وذلك لتحديد ملائمة حجم العينة لاجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي والاختبارات الاحصائية الاخرى وتعتبر القيمة (0.50) القيمة المقبولة احصائيا.
- 2- معاملات التحميل Factor Loadings: حيث تقيس معاملات التحميل درجة ارتباط الفقرات مع العامل او المتغير وتعتبر القيمة (0.50) او أكثر مقبولة احصائيا وتدل على صلاحية الفقرة وصدقها احصائيا.

أولاً: الصدق البنائي لفقرات ابعاد المتغير المستقل (ادوات ادارة الجودة الشاملة)

الجدول (3-3): إختبار التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات أبعاد ادوات ادارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	معامل التحميل	إختبار KMO
المقارنات المرجعية			
1	تبحث الإدارة عن أفضل الممارسات لإجراء عمليات المقارنة المرجعية.	0.643	0.826
2	تدرك الإدارة أهمية التنافس مع شركات الأدوية الأخرى من خلال إجراء عملية المقارنة المستمرة.	0.608	
3	تتابع الإدارة تحسين عمليات المقارنة المرجعية باستمرار وبما يضمن جودة العمل.	0.605	
4	تضع الإدارة خطه واضح لإجراء التغيير المطلوب للتحسين المستمر.	0.610	
5	توجد لدى الإدارة القدرة على اختيار افضل الطرق المطبقة في شركات الأدوية الأخرى لإجراء عمليات المقارنة.	0.697	
6	تختار الإدارة أفضل الطرق لإجراء عمليات المقارنة والتي تتلائم مع بيئة عمل الشركة.	0.750	

	0.654	توظف الإدارة مهاراتها لإختيار الطريقة الأفضل لضمان أداء أفضل في الشركة.	7
	0.765	تسعى الإدارة الى أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المرجعية المستمرة مع شركات الأدوية الأخرى.	8
رضا العملاء			
0.856	0.813	تعتبر الشركة رضا العملاء مطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد.	1
	0.804	تسعى الشركة بأن تكون السبابة في تلبية احتياجات العملاء.	2
	0.804	تنتبأ الشركة بالمشكلات التي تواجه العملاء.	3
	0.796	تتعامل الشركة مع الشكاوى الصادرة من العملاء.	4
	0.626	تحرص الشركة على استطلاع آراء العملاء باستمرار.	5
	0.774	تهتم الشركة بالتغذية الراجعة من العملاء.	6
	0.664	تسعى الشركة لتحقيق توقعات العملاء من خلال طرح منتجات جديدة.	7
التحسين المستمر			
0.892	0.800	تسعى الشركة لتحقيق التحسين المستمر باستمرار.	1
	0.894	تسعى الشركة للتطوير من خلال البحث والدراسات الميدانية.	2
	0.879	تحرص الشركة على فتح خطوط إنتاج جديدة تلبية إحتياجات العملاء.	3
	0.805	ترتبط الشركة بين الجودة والأداء لتحقيق التحسين المستمر.	4
	0.757	تظهر الشركة إهتمامها بالتحسين المستمر في كافة نواحي العمل.	5
	0.664	تقارن الشركة نتائجها بنتائج الشركات الأخرى المنافسة لها.	6

يشير الجدول (3-4) الى نتائج اختبارات الصدق البنائي من خلال إستخدام اختبار التحليل العاملي الاستكشافي EFA اذ تبين ان جميع القيم الاحصائية لاختبار KMO كانت اعلى من (0.50) وهذا يعني ان حجم العينة ملائم وكافي وكانت جميع قيم معاملات التحميل اعلى من (0.50) وهذا يدل على ان فقرات ابعاد المتغير المستقل تتسم بالصلاحية الاحصائية وان شروط الصدق البنائي قد تحققت وبالتالي يمكن اجراء اختبار الفرضيات.

ثانيا: الصدق البنائي لفقرات المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)

الجدول (3-4): إختبار التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات الفاعلية التنظيمية

الرقم	الفقرة	معامل التحميل	إختبار KMO
كمية الاهداف المتحققة			
1	تحرص الشركة على إجراء استطلاع لآراء موظفيها كلما زادت كمية الأهداف المتحققة لديها.	0.844	0.866
2	تتمى الشركة العمل بروح الفريق بين الموظفين لتحقيق أكبر كمية من الأهداف.	0.855	
3	تربط الشركة كمية الأهداف المتحققة من موظفيها بالاهداف العامة للشركة وأنه جزء منها.	0.802	
4	تحاول الشركة ملائمة كمية الأهداف المتحققة بالتوسع بمنتجات جديدة.	0.857	
5	تسعى الشركة لزيادة كمية الأهداف المتحققة بزيادة مبيعاتها وأرباحها على المدى الطويل.	0.761	
سرعة تحقيق الاهداف			
1	تتلي الشركة رغبات العملاء بأقصى سرعة ممكنة.	0.835	

0.849	0.858	تحاول الشركة جذب عملاء جدد بخدمتهم بأقصى سرعة ممكنة	2
	0.803	تستقطب الشركة الموظفين المؤهلين لتتمكن من سرعة تحقيق أهدافها.	3
	0.819	تشجع الشركة الموظفين العمل بروح الفريق والمشاركة وذلك لمساعدتها بتحقيق أهدافها بسرعة.	4
	0.735	تستثمر الشركة كافة الموارد التي تساهم بتحقيق أهدافها بسرعة.	5
جودة الاهداف المتحققة			
0.798	0.764	تحرص الشركة على الابداع والابتكار الدائم لتحقيق اقصى جوده ممكنة.	1
	0.750	تتابع الشركة التغذية الراجعة من العملاء للتأكد من جودة أهدافها.	2
	0.748	تجمع الشركة معلومات عن السوق وتقارن نفسها بالشركات الأخرى لتحقيق أفضل جودة.	3
	0.768	تسعى الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.	4
	0.618	تدرك الشركة أن جوده الأهداف المتحققة لديها هي أساس استمرارها.	5

يشير الجدول (3-5) الى نتائج اختبارات الصدق البنائي لفقرات أبعاد المتغير التابع من خلال اختبار التحليل العاملي الاستكشافي EFA حيث تبين ان جميع القيم الاحصائية لاختبار KMO كانت اعلى من (0.50) وهذا يعني ان حجم العينة جيد وكانت جميع قيم معاملات التحميل اعلى من (0.50) وهذا يدل على ان فقرات ابعاد المتغير التابع تتسم بالصلاحية الاحصائية وان شروط الصدق البنائي قد تحققت وبالتالي يمكن اجراء اختبار الفرضيات.

ثالثا: موثوقية الاستبانة (الثبات)

تعرف الموثوقية بأنها مدى تحقق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة (Sekaran and Bougie,2016) حيث يعتبر وجود الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة احد الاعتبارات الهامة التي توضح مدى استقرارية النتائج عبر الزمن فالاختبار الثابت يجب ان تكون نتائجه مستقرة عند تطبيقه على نفس المجموعة مرة اخرى.

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات أبعاد متغيرات الدراسة من خلال اختبار كرونباخ الفا حيث تكون النتيجة مقبولة من الناحية الاحصائية إذا كانت قيمة معامل كرونباخ الفا أكبر من (0.60) وفقا لتوصية (Hair et al.,2019) وكلما كانت قيمة معاملات كرونباخ الفا أقرب إلى 1 فإن ذلك يبين أن ثبات الاستبانة يتسم بالموثوقية.

الجدول (3-5): موثوقية (ثبات) الاستبانة

عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	المتغير
8	0.821	المقارنات المرجعية
7	0.873	رضا العملاء
6	0.883	التحسين المستمر
5	0.881	كمية الاهداف المتحققة
5	0.867	سرعة تحقيق الاهداف
5	0.782	جودة الاهداف المتحققة
36	0.965	فقرات الاستبانة

يلخص الجدول (3-6) اختبار الموثوقية من خلال حساب معاملات كرونباخ ألفا حيث يتبين من النتائج الواردة في الجدول (3-6) ان جميع هذه القيم أكبر من (0.60) وبالتالي يمكن الحكم بوجود ثبات مرتفع وان النتائج مستقرة من الناحية الاحصائية وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة.

7.3: خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية

تتناول هذه الفقرة خصائص أفراد العينة من حيث (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المركز الإداري، عدد سنوات الخبرة)، ويبين الجدول (3-7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية

الجدول (3-6): خصائص أفراد عينة حسب البيانات الشخصية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	103 56%
	أنثى	81 44%
العمر	أقل من 30 سنة	48 26%
	من 30-أقل من 35 سنة	66 35.9%
	من 35-أقل من 40 سنة	32 17.4%
	من 40-أقل من 45 سنة	25 13.6%
	45 سنة فأكثر	13 7.1%

المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع او اقل	2	%1.1
	بكالوريوس	132	%71.7
	دراسات عليا	50	%27.2
المركز الاداري (المسمى الوظيفي)	مدير	15	%8.2
	مساعد مدير	29	%15.8
	رئيس قسم	38	%20.7
	موظف	102	%55.3
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	49	%26.6
	5-اقل من 10 سنوات	87	%47.3
	10-اقل من 15 سنة	34	%18.5
	15 سنة فأكثر	14	%7.6
المجموع		184	%100

يصف الجدول (3-7) نتائج الاحصاء الوصفي للتوزيع النسبي لافراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات والخصائص الشخصية والوظيفية حيث كان التوزيع النسبي لافراد عينة الدراسة كما يلي:

1- النوع الاجتماعي: كان أكثر المشاركين في الدراسة من عينة الدراسة من الذكور بعدد (103)

فردا وبنسبة مئوية (56%) بينما بلغ عدد المشاركين في الدراسة من الاناث (81) فردا وبنسبة مئوية (44%).

2- العمر: بلغ عدد العاملين من المشاركين في الدراسة ممن تراوحت اعمارهم من 30-اقل من

35 سنة (66) فردا وبنسبة مئوية (35.9%) واما عدد العاملين ممن تراوحت اعمارهم اقل

من 30 سنة (48) فردا وبنسبة مئوية (26%) بينما بلغ عدد الافراد المشاركين بالدراسة

ممن تراوحت اعمارهم من 35 الى اقل من 40 سنة (32) فردا وبنسبة مئوية (17.4%)

وأخيرا بلغ عدد الافراد المشاركين بالدراسة ممن بلغت اعمارهم 45 سنة فأكثر (13) فردا

وبنسبة مئوية (7.1%).

3- المؤهل العلمي: بلغ عدد الحاصلين على شهادة البكالوريوس من المشاركين في الدراسة

(132) فردا وبنسبة مئوية (71.7%) واما عدد الحاصلين على شهادات دراسات عليا (50)

فردا وبنسبة مئوية (27.2%) وتشير هذه النتائج الى ان شركات الادوية المبحوثة تركز على

تعيين اصحاب الشهادات العلمية وهذا يتناسب مع طبيعة العمل في هذه الشركات والمعتمد

على المعرفة والخبرة، بينما بلغ عدد الافراد المشاركين بالدراسة من الحاصلين على شهادات

دبلوم كلية مجتمع او اقل (2) فردين وبنسبة مئوية (1.1%).

4- المركز الاداري (المسمى الوظيفي): بلغ عدد العاملين بمسمى وظيفي " موظف " من

المشاركين في الدراسة (102) فردا وبنسبة مئوية (55.3%) واما عدد العاملين كرؤساء

اقسام (38) فردا وبنسبة مئوية (20.7%) بينما بلغ عدد الافراد المشاركين بالدراسة من

العاملين بوظيفة مساعد مدير (29) فردا وبنسبة مئوية (15.8%) وأخيرا بلغ عدد الافراد

المشاركين بالدراسة من العاملين بوظيفة مدير (15) فردا وبنسبة مئوية (8.2%).

5- عدد سنوات الخبرة: بلغ عدد العاملين من المشاركين في الدراسة ممن بلغت سنوات خبرتهم من 5-اقل من 10 سنوات (87) فردا وبنسبة مئوية (47.3%) واما عدد العاملين ممن بلغت سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات (49) فردا وبنسبة مئوية (26.6%) بينما بلغ عدد الافراد المشاركين بالدراسة ممن تراوحت سنوات خبرتهم من 10 الى اقل من 15 سنة (34) فردا وبنسبة مئوية (18.5%) وأخيرا بلغ عدد الافراد المشاركين بالدراسة ممن بلغت سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر (14) فردا وبنسبة مئوية (7.6%).

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

(4-1): المقدمة

(4-2): عرض النتائج

(4-3): تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4-4): اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1.4: مقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة من حيث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأيضاً اختبار الفرضيات واختبارات الملائمة الإحصائية.

2.4: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يقدم هذا القسم مناقشة لنتائج تحليل البيانات وفقاً لاختبارات الإحصاء الوصفي إذ تم حساب واستخراج قيم الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) ومستويات الأهمية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

1.2.4: الاحصاء الوصفي لفقرات ابعاد المتغير المستقل (أدوات ادارة الجودة الشاملة)

أولاً: الاحصاء الوصفي لفقرات المقارنات المرجعية

جدول (4-1): الاحصاء الوصفي لفقرات المقارنات المرجعية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاهمية
1	تبحث الإدارة عن أفضل الممارسات لإجراء عمليات المقارنة المرجعية.	4.24	0.766	1	مرتفع
2	تدرك الإدارة أهمية التنافس مع شركات الأدوية الأخرى من خلال إجراء عملية المقارنة المستمرة.	4.00	0.887	3	مرتفع
3	تتابع الإدارة تحسين عمليات المقارنة المرجعية باستمرار وبما يضمن جودة العمل.	3.72	0.906	5	مرتفع
4	تضع الإدارة خطة واضحة لإجراء التغيير المطلوب للتحسين المستمر.	3.36	0.912	8	متوسط
5	توجد لدى الإدارة القدرة على اختيار أفضل الطرق المطبقة في شركات الأدوية الأخرى لإجراء عمليات المقارنة.	3.65	0.915	7	متوسط
6	تختار الإدارة أفضل الطرق لإجراء عمليات المقارنة والتي تتلائم مع بيئة عمل الشركة.	4.02	0.855	2	مرتفع
7	توظف الإدارة مهاراتها لإختيار الطريقة الأفضل لضمان أداء أفضل في الشركة.	3.77	0.898	4	مرتفع
8	تسعى الإدارة الى أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المرجعية المستمرة مع شركات الأدوية الأخرى.	3.68	0.899	6	مرتفع
	المتوسط العام	3.80	0.587	-	مرتفع

يشير الجدول (4-1) الى النتائج المتعلقة بالاحصاء الوصفي لفقرات بعد المقارنات المرجعية اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المقارنات المرجعية (3.36-4.24) وكانت جميع هذه الفقرات ذات اهمية متوسطة ومرتفعة وبلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.80) بانحراف معياري (0.587) ومستوى اهمية مرتفع وكانت الفقرة رقم (1) والتي تنص "تبحث الإدارة عن أفضل الممارسات لإجراء عمليات المقارنة المرجعية" هي الاعلى من حيث قيمة المتوسطات الحسابية اذ بلغ متوسطها الحسابي (4.24) بانحراف معياري قدره (0.766) ومستوى اهمية مرتفع بينما كانت الفقرة رقم (4) والتي تنص "ضع الإدارة خطه واضحه لإجراء التغيير المطلوب للتحسين المستمر" هي الاقل من حيث قيمة المتوسط الحسابي اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.36) بانحراف معياري (0.912) ومستوى اهمية متوسط.

ثانياً: الاحصاء الوصفي لفقرات رضا العملاء

جدول (4-2): الاحصاء الوصفي لفقرات رضا العملاء

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاهمية
1	تعتبر الشركة رضا العملاء مطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد.	3.54	0.879	4	متوسط
2	تسعى الشركة بأن تكون السبابة في تلبية احتياجات العملاء.	3.53	0.874	5	متوسط
3	تتنبأ الشركة بالمشكلات التي تواجه العملاء.	3.78	0.779	2	مرتفع
4	تتعامل الشركة مع الشكاوى الصادرة من العملاء.	3.61	0.885	3	متوسط
5	تحرص الشركة على استطلاع آراء العملاء باستمرار.	3.52	0.934	6	متوسط
6	تهتم الشركة بالتغذية الراجعة من العملاء.	3.21	0.944	7	متوسط
7	تسعى الشركة لتحقيق توقعات العملاء من خلال طرح منتجات جديدة.	3.92	0.757	1	مرتفع
	المتوسط العام	3.60	0.653	-	متوسط

يشير الجدول (4-2) الى النتائج المتعلقة بالاحصاء الوصفي لفقرات بعد رضا العملاء اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بعد رضا العملاء (3.21-3.92) وكانت جميع هذه الفقرات ذات اهمية متوسطة ومرتفعة وبلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.60) بانحراف معياري (0.653) ومستوى اهمية متوسط وكانت الفقرة رقم (7) والتي تنص "تسعى الشركة لتحقيق توقعات العملاء من خلال طرح منتجات جديدة" هي الاعلى من حيث قيمة المتوسطات الحسابية اذ بلغ متوسطها الحسابي (3.92) بانحراف معياري قدره (0.757) ومستوى اهمية مرتفع بينما كانت الفقرة رقم (6) والتي

تنص " تهتم الشركة بالتغذية الراجعة من العملاء " هي الاقل من حيث قيمة المتوسط الحسابي اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.21) بانحراف معياري (0.944) ومستوى اهمية متوسط.

ثالثا: الاحصاء الوصفي لفقرات التحسين المستمر

جدول (3-4): الاحصاء الوصفي لفقرات التحسين المستمر

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاهمية
1	تسعى الشركة لتحقيق التحسين المستمر باستمرار.	3.74	0.780	3	مرتفع
2	تسعى الشركة للتطوير من خلال البحث والدراسات الميدانية.	3.76	0.852	1	مرتفع
3	تحرص الشركة على فتح خطوط إنتاج جديدة تلبي إحتياجات العملاء.	3.68	0.803	4	مرتفع
4	تربط الشركة بين الجودة والأداء لتحقيق التحسين المستمر.	3.67	0.869	5	مرتفع
5	تظهر الشركة إهتمامها بالتحسين المستمر في كافة نواحي العمل.	3.75	0.789	2	مرتفع
6	تقارن الشركة نتائجها بنتائج الشركات الأخرى المنافسة لها.	3.64	0.992	6	متوسط
	المتوسط العام	3.71	0.676	-	مرتفع

يتبين من خلال الجدول (3-4) الى النتائج المتعلقة بالاحصاء الوصفي من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحسين المستمر اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التحسين المستمر (3.76-3.64) وكانت جميع هذه الفقرات ذات اهمية متوسطة ومرتفعة وبلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.71) بانحراف معياري (0.676) ومستوى اهمية مرتفعة وكانت الفقرة رقم (2) والتي تنص "تسعى الشركة للتطوير من خلال البحث والدراسات الميدانية " هي الاعلى

من حيث قيمة المتوسطات الحسابية اذ بلغ متوسطها الحسابي (3.76) بانحراف معياري قدره (0.852) ومستوى اهمية مرتفع بينما كانت الفقرة رقم (6) والتي تنص " تقارن الشركة نتائج بنتائج الشركات الأخرى المنافسة لها " هي الاقل من حيث قيمة المتوسط الحسابي اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.992) ومستوى اهمية متوسط.

2.2.4: الاحصاء الوصفي ل فقرات ابعاد المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)

أولاً: الاحصاء الوصفي لفقرات كمية الاهداف المتحققة

جدول (4-4): الاحصاء الوصفي لفقرات كمية الاهداف المتحققة

ت	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاهمية
1	تحرص الشركة على إجراء استطلاع لآراء موظفيها كلما زادت كمية الأهداف المتحققة لديها.	3.89	0.734	2	مرتفع
2	تنمي الشركة العمل بروح الفريق بين الموظفين لتحقيق أكبر كمية من الأهداف.	3.71	0.800	3	مرتفع
3	تربط الشركة كمية الأهداف المتحققة من موظفيها بالاهداف العامة للشركة وأنه جزء منها.	3.56	0.813	5	متوسط
4	تحاول الشركة ملائمة كمية الأهداف المتحققة بالتوسع بمنتجات جديدة.	3.62	0.846	4	متوسط
5	تسعى الشركة لزيادة كمية الأهداف المتحققة بزيادة مبيعاتها وأرباحها على المدى الطويل.	3.99	0.665	1	مرتفع
	المتوسط العام	3.75	0.637	-	مرتفع

يلخص الجدول (4-4) نتائج الاحصاءات الوصفية من حيث قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد كمية الاهداف المتحققة اذ بلغت قيم المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات (3.56-3.99) وكانت قيمة المتوسط العام (3.75) بانحراف معياري (0.637) ومستوى اهمية مرتفع.

كانت الفقرة رقم (5) هي الاعلى من حيث قيم المتوسطات الحسابية اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والتي تنص "تسعى الشركة لزيادة كمية الأهداف المتحققة بزيادة مبيعاتها وأرباحها على المدى الطويل" (3.99) بانحراف معياري (0.665) ومستوى اهمية مرتفع.

كانت الفقرة رقم (3) هي الاقل من حيث قيم المتوسطات الحسابية اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والتي تنص "تربط الشركة كمية الأهداف المتحققة من موظفيها بالاهداف العامة للشركة وأنه جزء منها" (3.56) بانحراف معياري (0.813) ومستوى اهمية متوسط.

ثانياً: الاحصاء الوصفي لفقرات سرعة تحقيق الاهداف

جدول (4-5): الاحصاء الوصفي لفقرات سرعة تحقيق الاهداف

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاهمية
1	تلبي الشركة رغبات العملاء بأقصى سرعة ممكنة.	3.89	0.648	2	مرتفع
2	تحاول الشركة جذب عملاء جدد بخدمتهم بأقصى سرعة ممكنة	3.71	0.786	3	مرتفع
3	تستقطب الشركة الموظفين المؤهلين لتتمكن من سرعة تحقيق أهدافها.	3.60	0.761	5	متوسط
4	تشجع الشركة الموظفين العمل بروح الفريق والمشاركة وذلك لمساعدتها بتحقيق أهدافها بسرعة.	3.67	0.837	4	مرتفع
5	تستثمر الشركة كافة الموارد التي تساهم بتحقيق أهدافها بسرعة.	3.90	0.737	1	مرتفع
	المتوسط العام	3.76	0.611	-	مرتفع

يستعرض الجدول (4-5) نتائج الاحصاءات الوصفية من حيث قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لفقرات بعد سرعة تحقيق الاهداف اذ بلغت قيم المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات (3.60-

3.90) وكانت قيمة المتوسط العام (3.76) بانحراف معياري (0.611) ومستوى اهمية مرتفع.

كانت الفقرة رقم (5) هي الاعلى من حيث قيم المتوسطات الحسابية اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي

لهذه الفقرة والتي تنص "تستثمر الشركة كافة الموارد التي تساهم بتحقيق أهدافها بسرعة" (3.90)

بانحراف معياري (0.737) ومستوى اهمية مرتفع.

كانت الفقرة رقم (3) هي الأقل من حيث قيم المتوسطات الحسابية إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والتي تنص "تستقطب الشركة الموظفين المؤهلين لتتمكن من سرعة تحقيق أهدافها " (3.60) بانحراف معياري (0.761) ومستوى أهمية متوسط.

ثالثاً: الاحصاء الوصفي ل فقرات جودة الاهداف المتحققة

جدول (4-6): الاحصاء الوصفي ل فقرات جودة الاهداف المتحققة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	تحرص الشركة على الابداع والابتكار الدائم لتحقيق اقصى جوده ممكنة.	3.98	0.735	1	مرتفع
2	تتابع الشركة التغذية الراجعة من العملاء للتأكد من جودة أهدافها.	3.74	0.839	3	مرتفع
3	تجمع الشركة معلومات عن السوق وتقارن نفسها بالشركات الأخرى لتحقيق أفضل جودة.	3.62	0.826	4	متوسط
4	تسعى الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.	3.59	0.844	5	متوسط
5	تدرك الشركة أن جوده الأهداف المتحققة لديها هي أساس استمرارها.	3.87	0.712	2	مرتفع
	المتوسط العام	3.77	0.580	-	مرتفع

يوضح الجدول (4-5) نتائج الاحصاء الوصفي ل فقرات بعد جودة الاهداف المتحققة إذ بلغت قيم المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات (3.98-3.59) وكانت قيمة المتوسط العام (3.77) بانحراف معياري (0.580) ومستوى أهمية مرتفع.

كانت الفقرة رقم (1) هي الأعلى من حيث قيم المتوسطات الحسابية إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والتي تنص "تحرص الشركة على الابتكار والابداع الدائم لتحقيق اقصى جوده ممكنة " (3.98) بانحراف معياري (0.735) ومستوى اهمية مرتفع.

كانت الفقرة رقم (4) هي الاقل من حيث قيم المتوسطات الحسابية إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والتي تنص "تسعى الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها " (3.59) بانحراف معياري (0.844) ومستوى اهمية متوسط.

3.4: التحقق من ملائمة البيانات لشروط الانحدار

لتحقيق أهداف الدراسة و اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد إذ تعتبر هذه الاختبارات من الاختبارات الملائمة لاختبار الفرضيات وقبل اختبار فرضيات الدراسة تم التأكد من الشروط الاساسية لاجراء اختبارات الانحدار مثل التوزيع الطبيعي و التعددية الخطية المشتركة Multicollinearity.

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي

تم التحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة والتابعة من خلال حساب قيم معامل الالتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis لجميع المتغيرات وحسب (Hair et al., 2010) فإنه يمكن اعتبار البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً إن كانت قيم معامل الالتواء المطلقة أقل من (1) وقيم معامل التفرطح المطلقة أقل من (3). يوضح الجدول (4-5) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الجدول (4-7): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح
المقارنات المرجعية	-0.240	0.489
رضا العملاء	-0.580	0.768
التحسين المستمر	-0.586	0.598
كمية الاهداف المتحققة	-0.167	-0.130
سرعة تحقيق الاهداف	-0.162	0.007
جودة الاهداف المتحققة	-0.190	-0.004

يستعرض الجدول (4-5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إذ تم حساب قيم معاملات الالتواء ومعاملات التفرطح حيث ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (4-5) يتبين ان جميع المتغيرات المستقلة والتابعة تتبع التوزيع الطبيعي اذ كانت جميع قيم معاملات الالتواء المطلقة أقل من (1) وقيم معاملات التفرطح المطلقة أقل من (3).

ثانيا: اختبار التعددية التداخل الخطية المشتركة Multicollinearity

تظهر مشكلة التعددية الخطية المشتركة Multicollinearity عند وجود علاقة ارتباطية خطية ذات قيم مرتفعة بين متغيرين مستقلين او أكثر (Sekaran and Bougie,2016) حيث تؤدي هذه العلاقة الى مشاكل في تقدير معادلة الانحدار وأيضا خلق مشكلة الانحدار الزائف وبالتالي خلق

نتائج انحدار مزيفة (Hair et al.,2010) لذلك وقبل اجراء اختبارات الفرضيات يجب التأكد من عدم وجود هذه المشكلة بين المتغيرات المستقلة.

من اجل التأكد من عدم وجود Multicollinearity تم حساب قيم معاملات تضخم التباين Variance Inflation Factor VIF وقيمة التباين المسموح به حيث تشير القاعدة الاحصائية الى ان القيمة المقبولة احصائيا (10) لاختبار VIF وأكبر من (0.10) لقيم التباين المسموح به والجدول (6-4) يلخص نتائج الاختبار .

جدول (4-8): إختبار Multicollinearity بين متغيرات الدراسة المستقلة

المتغيرات المستقلة	قيم اختبار VIF	قيم التباين المسموح به
المقارنات المرجعية	2.637	0.379
رضا العملاء	3.842	0.260
التحسين المستمر	2.738	0.365

يتضح من الجدول (6-4) نتائج اختبار التعددية الخطية المشتركة Multicollinearity إذ تم حساب قيم معامل تضخم التباين VIF وقيم التباين المسموح به وبالرجوع للنتائج المعروضة في الجدول (4-6) يمكن القول بأنه لا توجد مشاكل تعددية خطية مشتركة كبيرة حيث كانت القيم ضمن النطاق المسموح به احصائيا إذ كانت قيم معامل VIF أقل من (10).

4.4: اختبار الفرضيات

تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير إستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (كمية الاهداف المتحققة، سرعة تحقيق الاهداف، جودة الاهداف المتحققة)، لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية ومن ثم اجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية.

H01: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنويه معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعه (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها مجتمعة (كمية الأهداف المتحققة، سرعة تحقيق الأهداف، جودة الأهداف المتحققة) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

تم إستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول (4-4) - (7).

الجدول (4-9): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أدوات ادارة الجودة الشاملة في الفاعلية التنظيمية في شركات صناعة الادوية الاردنية.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الحكم على فرضية الدراسة
أدوات ادارة الجودة الشاملة	0.815	0.641	325.11	0.000	0.815	18.031	0.000	رفض الفرضية الصفرية

يشير الجدول (4-7) الى نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أدوات ادارة الجودة

الشاملة في الفاعلية التنظيمية في شركات صناعة الادوية الاردنية, حيث يتضح ان النموذج الانحداري

قد كان ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (325.11) وكانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) اي اقل من (0.05) وبالتالي يمكن القول بأن نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية, وكانت قيمة معامل الارتباط R (0.801) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة قوية بين أدوات ادارة الجودة الشاملة والفاعلية التنظيمية في شركات صناعة الادوية الاردنية, ولتحديد القدرة التفسيرية للنموذج تم حساب قيمة معامل التحديد R² وبالبالغة (0.641) وتشير هذه القيمة الى ان (64.1%) من التغير الحاصل في المتغير التابع الفاعلية التنظيمية كان سببه المتغير المستقل أدوات إدارة الجودة الشاملة.

وكان تأثير أدوات إدارة الجودة الشاملة في الفاعلية التنظيمية إيجابي وقوي اذ بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا (0.815) وكانت قيمة اختبار t (18.031) وبلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) اي انها اقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي يمكن الحكم برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية لأدوات إدارة الجودة الشاملة في الفاعلية التنظيمية في شركات صناعة الادوية الاردنية.

ولاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وكما يلي:

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H01-1: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعه (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على كمية الأهداف المتحققة في شركات صناعه الأدوية الأردنية.

الجدول (4-10): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على كمية الاهداف المتحققة

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الحكم على فرضية الدراسة
المقارنات المرجعية	0.768	0.590	86.28	0.000	0.323	3.838	0.000	رفض الفرضية الصفرية
رضا العملاء					0.200	2.195	0.029	رفض الفرضية الصفرية
التحسين المستمر					0.321	4.310	0.000	رفض الفرضية الصفرية
المتغير التابع: كمية الاهداف المتحققة								

يلخص الجدول (4-8) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك لاختبار تأثير ادوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على كمية الاهداف المتحققة في شركات صناعه الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

تم حساب قيمة F وذلك للحكم على معنوية النموذج الاحصائي اذ بلغت قيمة F المحسوبة (86.28) وكانت هذه القيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) واما فيما يتعلق بالعلاقة بين ادوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) و كمية الاهداف المتحققة تم حساب قيمة معامل الارتباط المتعدد والتي بلغت قيمته (0.768), وتم حساب قيمة معامل التحديد R2 وذلك لتحديد القوة التفسيرية لتأثير ادوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على

كمية الاهداف المتحققة حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.590) وهذا يعني ان ادوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) قد فسرت (59%) من التغير الحاصل في كمية الاهداف المتحققة شركات صناعة الادوية الاردنية والمدرجة في بورصة عمان ويعتبر هذا التغير متوسط القوة.

ولمعرفة تأثير كل بعد من ابعاد ادوات ادارة الجودة الشاملة كانت النتائج كما يلي:

أولاً: تأثير المقارنات المرجعية على كمية الاهداف المتحققة

كانت قيمة معامل الانحدار بيتا لتأثير المقارنات المرجعية على كمية الاهداف المتحققة اختبار B (0.323) وتشير هذه القيمة الى وجود تأثير ايجابي، وكانت قيمة اختبار t (3.838) وكانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية للمقارنات المرجعية على كمية الاهداف المتحققة في شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

ثانياً: تأثير رضا العملاء على كمية الاهداف المتحققة

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا لتأثير رضا العملاء على كمية الاهداف المتحققة (0.200) وتشير هذه القيمة الى وجود تأثير ايجابي، وكانت قيمة اختبار t (2.195) وكانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية لرضا العملاء على كمية الاهداف المتحققة في شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

ثالثاً: تأثير التحسين المستمر على كمية الاهداف المتحققة

كانت قيمة معامل الانحدار بيتا لتأثير التحسين المستمر على كمية الاهداف المتحققة (0.321) وتشير هذه القيمة الى وجود تأثير ايجابي على كمية الاهداف المتحققة، وكانت قيمة اختبار t (4.310) وكانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر على كمية الاهداف المتحققة في شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

H01-2: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادهما مجتمعه (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على سرعة تحقيق الأهداف في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الجدول (4-11): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على سرعة الاهداف المتحققة

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الحكم على فرضية الدراسة
المقارنات المرجعية	0.815	0.664	118.67	0.000	0.235	3.221	0.002	رفض الفرضية الصفرية
رضا العملاء					0.082	1.038	0.300	قبول الفرضية الصفرية
التحسين المستمر					0.513	7.942	0.000	رفض الفرضية الصفرية
المتغير التابع: سرعة الاهداف المتحققة								

يستعرض الجدول (4-9) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك لاختبار تأثير أدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على سرعة الاهداف المتحققة في شركات صناعه الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

تم حساب قيمة F وذلك للحكم على معنوية النموذج الاحصائي اذ بلغت قيمة F المحسوبة (118.67) وكانت هذه القيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) واما فيما يتعلق بالعلاقة بين أدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) و سرعة الاهداف المتحققة تم حساب قيمة معامل الارتباط المتعدد والتي بلغت قيمته (0.815), وتم حساب قيمة معامل التحديد R2 وذلك لتحديد القوة التفسيرية لتأثير أدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء،

التحسين المستمر) على سرعة الاهداف المتحققة حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.664) وهذا يعني ان ادوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) قد فسرت (66.4%) من التغير الحاصل في سرعة الاهداف المتحققة في شركات صناعة الادوية الاردنية والمدرجة في بورصة عمان .

ولمعرفة تأثير كل بعد من ابعاد ادوات ادارة الجودة الشاملة كانت النتائج كما يلي:

أولاً: تأثير المقارنات المرجعية على سرعة الاهداف المتحققة

كانت قيمة معامل الانحدار بيتا لتأثير المقارنات المرجعية على سرعة الاهداف المتحققة (0.235) وتشير هذه القيمة الى وجود تأثير ايجابي، وكانت قيمة اختبار t (3.221) وكانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية للمقارنات المرجعية على سرعة الاهداف المتحققة في شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

ثانياً: تأثير رضا العملاء على سرعة الاهداف المتحققة

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا لتأثير رضا العملاء على كمية الاهداف المتحققة (0.082) وتشير هذه القيمة الى وجود تأثير ايجابي وضعيف، وكانت قيمة اختبار t (1.038) وكانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.300) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لرضا العملاء على سرعة الاهداف المتحققة في شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

ثالثاً: تأثير التحسين المستمر على سرعة الاهداف المتحققة

كانت قيمة معامل الانحدار بيتا لتأثير التحسين المستمر على كمية الاهداف المتحققة (0.513) وتشير هذه القيمة الى وجود تأثير ايجابي على سرعة الاهداف المتحققة، وكانت قيمة اختبار t (7.942) وكانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر على سرعة الاهداف المتحققة في شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H01-3: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنويه ($\alpha \leq 0.05$) (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على جودة الأهداف المتحققة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الجدول (4-12): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على جودة الاهداف المتحققة

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الحكم على فرضية الدراسة
المقارنات المرجعية	0.774	0.600	89.87	0.000	0.318	4.201	0.000	رفض الفرضية الصفرية
						0.183	0.027	رفض الفرضية الصفرية
						0.277	0.000	رفض الفرضية الصفرية
المتغير التابع: جودة الاهداف المتحققة								

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (4-10) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على جودة الاهداف المتحققة إذ تبين ان نموذج الدراسة كان ذو دلالة احصائية اذ بلغت قيمة F المحسوبة (89.87) وبلغ مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) ويتبين من هذا الاختبار ان نموذج الدراسة ذو دلالة احصائية، وكانت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.774) وكانت قيمة معامل التحديد (0.600) وتشير قيمة معامل التحديد للقوة التفسيرية للنموذج الاحصائي اذ توضح هذه القيمة ان (60%) من التغير الحاصل في جودة الاهداف المتحققة كان سببه أدوات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر).

ولمعرفة الدلالة الاحصائية لتأثير أبعاد أدوات ادارة الجودة الشاملة كانت النتائج كما يلي:

أولاً: تأثير المقارنات المرجعية على جودة الاهداف المتحققة

كانت قيمة معامل الانحدار بيتا لتأثير المقارنات المرجعية على جودة الاهداف المتحققة (0.318) وتشير هذه القيمة الى ان التأثير كان ايجابيا، وكانت قيمة اختبار t (4.201) وكانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية للمقارنات المرجعية على جودة الاهداف المتحققة في شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

ثانياً: تأثير رضا العملاء على جودة الاهداف المتحققة

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا لتأثير رضا العملاء على جودة الاهداف المتحققة (0.183) وتشير هذه القيمة الى وجود تأثير ايجابي ومتوسط القوة، وكانت قيمة اختبار t (2.233) وكانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.027) وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير ذو دلالة احصائية لرضا العملاء على جودة الاهداف المتحققة في شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

ثالثاً: تأثير التحسين المستمر على جودة الاهداف المتحققة

كانت قيمة معامل الانحدار بيتا لتأثير التحسين المستمر على جودة الاهداف المتحققة (0.277) وتشير هذه القيمة الى وجود تأثير ايجابي على جودة الاهداف المتحققة، وكانت قيمة اختبار t (4.133) وكانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود

تأثير ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر على جودة الاهداف المتحققة في شركات صناعة الادوية

الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5-1): المقدمة

(5-2): النتائج

(5-3): التوصيات

(5-4): الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5: مقدمة

يقدم هذا الفصل استعراضاً لاهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة وأيضاً وضع التوصيات والمفترحات لشركات صناعة الدواء الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

2.5: مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (كمية الاهداف المتحققة، سرعة تحقيق الاهداف، جودة الاهداف المتحققة) في شركات الادوية المدرجة في سوق عمان المالي.

تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات كما يلي:

1- أكدت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لاستخدام ادوات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (المقارنات المرجعية، رضا العملاء، التحسين المستمر) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (كمية الاهداف المتحققة، سرعة تحقيق الاهداف، جودة الاهداف المتحققة) في شركات الادوية المدرجة في سوق عمان المالي، حيث تمكن ممارسات الجودة الشاملة في تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال الاستخدام الافضل للموارد المتاحة وايضا تحديد أفضل المؤشرات الفعالة في ممارسات الجودة الشاملة بما يؤدي الى تقليل

الهدر وتحسين منتجات الشركات المبحوثة بما يحسن من الفعالية التنظيمية والذي من الممكن ان يزيد من مستوى الاداء التنظيمي في هذه الشركات.

2- أكدت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لكل من المقارنات المرجعية و رضا العملاء و التحسين المستمر على كمية الاهداف المتحققة, حيث تعزز هذه الممارسات من زيادة الكفاءة من خلال زيادة مخرجات العمليات المختلفة داخل الشركات المبحوثة إذ ان المقارنات المرجعية تمكن الشركات من تحديد الاهداف بشكل دقيق بما يسهم بإستخدام الالات والمعدات ومتطلبات العمل بشكل افضل بما يزيد من كمية الاهداف المتحققة وايضا رضا العملاء يزيد من الحصة السوقية وهذا الجانب يعزز من كمية الاهداف المتحققة وأيضا يلعب التحسين المستمر دورا محوريا في زيادة كمية الاهداف المتحققة من خلال زيادة الابتكار والابداع في العمل.

3- أظهرت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لكل من المقارنات المرجعية و التحسين المستمر على سرعة تحقيق الاهداف, إذ يمكن ان تعزز المقارنات المرجعية من وضع اهداف ممكنة التحقيق وتتسم بالقدرة على التنفيذ بما يسهم في زيادة سرعة تحقيق الاهداف وايضا يمكن للتحسين المستمر ان يعزز من سرعة تحقيق الاهداف من خلال زيادة القدرات التنظيمية لهذه الشركات على تطوير افكار وابتكارات جديدة من الممكن ان تزيد من سرعة تحقيق الاهداف, ولكن لم يكن هناك اي تأثير ذو دلالة احصائية لرضا العملاء على سرعة تحقيق الاهداف في شركات الادوية المدرجة في سوق عمان المالي.

3- بينت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لكل من المقارنات المرجعية و رضا العملاء و التحسين المستمر على جودة الاهداف المتحققة, حيث تحسن هذه الممارسات من زيادة جودة العمل من خلال تقليل الهدر والتلف في خطوط الانتاج وزيادة التركيز على

استخدام الطرق العلمية والاحصائية في ادارة الجودة وادارة عملية التصنيع وتلعب المقارنات المرجعية دورا في تمكين الشركات من تحديد الاهداف بشكل دقيق بما يحسن من جودة العمل بشكل افضل بما يزيد من جودة الاهداف المتحققة وايضا رضا العملاء يزيد من الحصة السوقية وهذا الجانب يعزز من جودة الاهداف المتحققة ومن الممكن ان يلعب التحسين المستمر دورا محوريا في زيادة جودة الاهداف المتحققة من خلال زيادة الابتكار والابداع في العمل وزيادة الافكار الجديدة في العمل.

3.5: التوصيات

تم التوصل لمجموعة متنوعة من التوصيات كان اهمها:

1-التوصية بضرورة اهتمام شركات الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي بوضع خطط تفصيلية وواضحة عند تبني خطط التحسين المستمر ومشاركة هذه الخطط مع جميع الاقسام المختلفة داخل هذه الشركات.

2-التوصية بضرورة تبني شركات الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي لنظم متقدمة في قياس الاداء ووضع المقارنات المرجعية خصوصا مع الشركات العالمية والاقليمية بما يحسن من الفاعلية التنظيمية لهذه الشركات.

3-التوصية بضرورة اهتمام مديري شركات الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي في جذب عملاء جدد من خلال الاستماع الى مشاكلهم واستخدام التغذية الراجعة المولدة من قبلهم لتحسين وتطوير أنشطة العمل داخل هذه الشركات.

4- على اقسام البحث والتطوير والتسويق في شركات الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي العمل على استطلاع اراء العملاء بشكل دوري ومستمر والاستماع لمقترحاتهم واخذها بجدية عالية وتضمينها في العمل داخل هذه الشركات.

5-من الضروري تركيز شركات الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي على ربط الاداء مع الجودة والعمل على وضع استراتيجيات تراعي نظم الاداء الاعمال المرتفعة لتحسين وتطوير الابتكار والافكار الجديدة داخل هذه الشركات بما يحسن من الفاعلية التنظيمية.

6-التوصية بضرورة تبني شركات الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي نظم المعلومات وقواعد البيانات الحديثة والتي تضمن استمرارية العمل بما يؤدي الى زيادة كمية الاهداف المتحققة مع التركيز على جودة هذه الاهداف واعدادها.

7-دعوة الباحثين والخبراء في هذا المجال بإجراء دراسات جديدة مستقبلية تركز على استخدام ابعاد اخرى لمتغير ادارة الجودة الشاملة مثل دعم الادارة العليا وفرق العمل وأيضا اجراء دراسات مع وجود متغيرات وسيطة ومعدلة مثل مشاركة المعرفة او الابتكار.

8-دعوة الباحثين والخبراء في هذا المجال بإجراء دراسات جديدة مستقبلية على قطاعات اخرى غير القطاع الدوائي مثل القطاعات الخدمية والمالية والتجارية.

4.5 : الدراسات المستقبلية

1- إثر أدوات إدارة الجودة على الصحة التنظيمية على شركات الادوية الاردنيه

2- دور الطاقة التنظيمية على فعاليته التنظيمية على المستشفيات الخاصه

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جليده، سعيد (2018) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.
- أحمد، بلول، طالب، نجيب (2018) قياس الفعالية التنظيمية، الجزائر: جامعة الجلفة.
- البكري. سونيا محمد. (2002) إدارة الجودة الكلية، القاهرة، الدراسة الجامعية.
- بن نوار، صالح (2016) الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من جهة نظر المديرين والمشرفين.
- التكريتي، إسماعيل يحيى، (2008)، محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجبوري، ميسر ابراهيم، أحمد، (2008) نظم ادارة الجودة، ط1، العراق - بغداد.
- حامد، متون (2019) أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمه الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- حسن، أحمد إبراهيم سعيد. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حسين، عادل (2019)، بعنوان: المفاضلة بين خيارات تحسين جودة الماء باستخدام بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي في مديرية ماء محافظة بغداد، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، المجلد 25 رقم 112.

- حمزة جودي حيدر، وشهناز أحمد فاضل. (2008). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. **المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية**.
- خضيرة حمود، اللوزي موسى. (2008). **مبادئ إدارة الأعمال**، ط1، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- خلف، حسين عبد الله. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق. رسالة ماجستير، **جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن**.
- الذهبي، احمد(2017) أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية دراسة ميدانية في مصانع الأدوية الأردنية.
- زين الدين. فريد عبد الفتاح. (1997) " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتاب، القاهرة.
- السقاف، حامد عبد الله، (1997)، **المدخل الشامل والسريع وتطبيق ادارة الجودة الشاملة**، الطبعة الاولى، بدون دار نشر، السعودية - الرياض.
- سلهوب، الدراجي (2018) **المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدينة بولاية برج بوعر يريج**.
- الظفيري، صلاح كساب (2011). **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين**. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، **جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن**.

- عبد الفتاح، نبيل(2009). ادارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجيه بالاجهزه الحكوميه، مجله الإداري، معهد الادارة العامة، مسقط، المجلد 6، (55).
- عبد المحسن. توفيق محمد(1996). **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل الإدارة** الجودة الشاملة القاهرة: دار النهضة العربية.
- العجالين، توفيق عبد الغني خلف. (2015). أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين الصناعية - الأردن. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- العزاوي، نجم (2012). **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015**، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان.
- عطيان، مراد، ونور، عبد الناصر (2014) **في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: (Benchmarking) أثر المقارنات المرجعية:دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال،المجلد 10، العدد 2.**
- العناني، معاذ (2021) **تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري: دراسته ميدانية في الشركة اعامه للصناعات الكهربائيه والالكترونيه-بغداد، المجلة الاكاديميه العالميه للاقتصاد والعلوم الاداريه، مجلد(3) العدد(1).**
- العنزى، سعد علي (2016) **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع.**

- الفاضل، محمد محمود العودة. (2020). دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية.
- قريشي، نجاه (2016) قيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي، جامعة محمد خيضر- بسكرة.
- قنديل، زين (2015) أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية: دراسة الاثر الوسيط للولاء تنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان.
- الكوري، سالم صلاح الدين (2016). العوامل المؤثرة في تنفيذ نجاح لإدارة الجودة الشاملة لترقية رضا الزبائن في المستشفى. (دراسة الحالة مستشفى المحمدية التعليمي في مالانج (UMM). رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج.
- محمد، غوتي (2018). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي-دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية. رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد -جامعة تلمسان، الجزائر.
- شوكي ناريمان عدنان، ديوب أيمن. (2017). "أثر الحوافز المادية في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية: المصرف التجاري السوري- الإدارة العامة". جامعة البعث.
- النعيمي، محمد عبدالعال، صويص، راتب جليل، وصويص، غالب جليل (2008). إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان.
- يعقوب، فيحاء (2018) أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية: بحث تطبيقي في الجامعة التكنولوجيا/ العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المجلد الثالث عشر العدد (44).

- يونس، مجدي محمد، أحمد، اميرة محمد علي (2017) الالتزام التنظيمي مدخال لتحقيق جودة الاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الاول، في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 7-11.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Musleh , Ahmed Mohammed (2010), **Development of A Framework for Total Quality Management Principles in the Construction Companies with Special Reference to the Construction Companies in the State of Qatar** , Thesis OF Doctor of Philosophy and Social Sciences , School Of Engineering And Material Sciences At The Queen Mary, University Of London.
- Al-Mutairi , Abdullahi Naser Mohammad (2015) , **The Effect of Using Brainstorming Strategy in Developing Creative Problem Solving Skills among male Students in Kuwait: A Field Study on Saud Al-Kharji School in Kuwait City** , Journal of Education and Practice , Vol.(6), No.(3).
- Al-Qahtani, N. D., Alshehri, S. S. A., & Aziz, A. A. (2015). The impact of Total Quality Management on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 119-127.
- Al-Tarawneh , Hussien Ahmad (2011) , The Implementation of Total Quality Management (TQM) On the Higher Educational Sector in Jordan , **International Journal of Industrial Marketing**, Vol. (1), No. (1).
- Arumugam, V., Ooi, K. B., & Fong, T. C. (2008). TQM practices and quality management performance. *The TQM Journal. The TQM Magazine*. 20(6) 636-650
- Azzam, K. (2014). "The Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction in the Banking Industry–A Case of Jordan." **European Journal of Business and Management** 6, no. 32 (2014): 99-112.

- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and organization (Vol. 7). Taylor & Francis.
- Brandler, S., & Roman, C. P. (2015). Group work: Skills and strategies for effective interventions. Routledge.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: theory and practice. Palgrave.
- Brilman Jean, ,(1998)"**Les meilleures pratiques de management au coeur de la performance**", 2eme tirage, d'organisation, Paris.
- CDC(2006), **Gaining Consensus Among Stakeholders Through the Nominal Group Technique** , Centre For Diseases Control And Prevention , Department Of Health And Human Services , Evaluation Briefs , No. (7).
- David R. Bamford and Richard W. Greatbanks (2005)**The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations**, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 22 No. 4.
- Farook T.N.(2015)**The Impast Of Total Quality Management Practices On Perfomance And Competitive Advantage**, digital repository magazine
- Feng, J., Prajogo, D.I., Tan, K.C., Sohal, A.S (2006) The impact of TQM practices on performance a comparative study between Australian and Singaporean organizations. **European Journal of Innovation Management 9 (3), 269–278.**
- Ganapavarapu, Leela & Prathigadapa, Sireesha (2015)“Study on Total Quality Management for Competitive Advantage in International Business,**Arabian Journal of Business and Management Review, Volume 5 ,Issue 3.**

- Hilton, Ronald.(2008)" Managerial Accounting :Creating Value In A Dynamic Business Environment" 17 th Ed .The Mc Graw _Hill Companies Inc.USA.
- Hung, H.M. (2007), “**Influence of the environment on innovation performance of TQM**”, Total Quality Management, Vol. 18 No. 7, pp. 715-730.
- Jaradat Muneer, ALazzam Farouq,(2012) **the availability of components accountng responsibility in industrial companies in aqaba**, European Scientific Journal October edition vol. 8, (Print)1857- 7431.
- Kaplan, Robert S&Atkinson, Antony A. (1998)," Advanced Management Accounting" , 3rd ED., prentice Hall, Inc.
- Kotler, Philip and Lane, Kevin (2012) **Marketing Management, Prentice Hall, Boston Columbus Indianapolis, New York.**
- Kwamega , Michael , Ntiamoah , Evans (2015)Role of Total Quality Management (TQM) as a Tool for Performance Measurement in Small and Medium-sized Enterprise (SME’S) in Ghana, Journal of Economics, Management and Trade, Page .
- Mclaaughlin, C.P., and Kaluzny, A.D, (1990) " TQM in Health: Making it Work", Healthcare Management Review, Vol. 15, pp. 7-14
- Michalski, Walter J. (2003), **Six Sigma Tool Navigator: The Master Guide for Teams**, Productivity Press, New York
- Munizu, Musran (2013), **Total Quality Management (TQM) Practices toward Product Quality Performance** : Case at Food and Beverage Industry in Makassar - Indonesia ‘IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) ‘Vol. (9), Issue (2).

- Noe, R, Hollenbeck, J. Gerhart, B and Wright , P (2016) , **fundamentals of Human Resource Management**, Sixth Edition, McGraw Hill Education.
- Singh, P. J., & Smith, A. J. (2004). **Relationship between TQM and innovation**: an empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 394-401.
- Solomon, Demeke (2020) **The effects of total quality management practice on organizational performance in case of Dashen Brewery Share Company in Debre Birhan Branch**, DEBRE BERHAN unIversity collage of business and economics department of management,
- Strebel, P., (2012) "**Overall quality between reality and the application**", *International Journal of Business and Management*, Vol. (10), No. (2), p. (84).
- Zairi, Mohamed, Benchmarking,(1994), *The Best Tool for Measuring Competitiveness Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 1, and No. 1.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).

ملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة).

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والأسم	الرتبة الاكاديمية	التخصص	مكان العمل
1	د. بلال السكارنة	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
2	د. بسام العمري	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة عمان العربيه
3	د.الحارث أبو الحسين	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة عمان العربيه
4	د.نهلة الناظر	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
5	د. عبد العزيز الشرباتي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
6	د. محمد المهايره	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
7	د.محمد ابو قلة	دكتور	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
8	د. مراد العطياني	دكتور	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
9	د. فرج الحراحشه	دكتور	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
10	د.سامي الخرابشه	دكتور	إدارة أعمال	جامعة الإسراء

ملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	النوع الاجتماعي
<input type="checkbox"/>	من 30 سنة - اقل من 35 سنة	<input type="checkbox"/>	اقل من 30 سنة	العمر
<input type="checkbox"/>	من 40 الى اقل من 45 سنة	<input type="checkbox"/>	من 35 - اقل من 40 سنة	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	45 سنة فأكثر	
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	دبلوم كلية مجتمع او اقل	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	
<input type="checkbox"/>	مساعد مدير	<input type="checkbox"/>	مدير	المركز الاداري (المسمى الوظيفي)
<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	
<input type="checkbox"/>	5 سنوات - اقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	10 - اقل من 15 سنة	

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق فيما يتعلق بأبعاد عبارات أدوات إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
البعد الأول: المقارنات المرجعية					
1	تبحث الإدارة عن أفضل الممارسات لإجراء عمليات المقارنة المرجعية.				
2	تدرك الإدارة أهمية التنافس مع شركات الأدوية الأخرى من خلال إجراء عملية المقارنة المستمرة.				
3	تتابع الإدارة تحسين عمليات المقارنة المرجعية باستمرار وبما يضمن جودة العمل.				
4	تضع الإدارة خطه واضحة لإجراء التغيير المطلوب للتحسين المستمر.				
5	توجد لدى الإدارة القدرة على اختيار أفضل الطرق المطبقة في شركات الأدوية الأخرى لإجراء عمليات المقارنة.				
6	تختار الإدارة أفضل الطرق لإجراء عمليات المقارنة والتي تتلائم مع بيئة عمل الشركة.				
7	توظف الإدارة مهاراتها لإختيار الطريقة الأفضل لضمان أداء أفضل في الشركة.				
8	تسعى الإدارة الى أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المرجعية المستمرة مع شركات الأدوية الأخرى.				
البعد الثاني: رضا العملاء					
9	تعتبر الشركة رضا العملاء مطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد.				
10	تسعى الشركة بأن تكون السبابة في تلبية احتياجات العملاء.				

					11	تتنبأ الشركة بالمشكلات التي تواجه العملاء.
					12	تتعامل الشركة مع الشكاوى الصادرة من العملاء.
					13	تحرص الشركة على استطلاع آراء العملاء باستمرار.
					14	تهتم الشركة بالتغذية الراجعة من العملاء.
					15	تسعى الشركة لتحقيق توقعات العملاء من خلال طرح منتجات جديدة.
البعد الثالث: التحسين المستمر						
					16	تسعى الشركة لتحقيق التحسين المستمر باستمرار.
					17	تسعى الشركة للتطوير من خلال البحث والدراسات الميدانية.
					18	تحرص الشركة على فتح خطوط إنتاج جديدة تلبي إحتياجات العملاء.
					19	ترتبط الشركة بين الجودة والأداء لتحقيق التحسين المستمر.
					20	تظهر الشركة إهتمامها بالتحسين المستمر في كافة نواحي العمل.
					21	تقارن الشركة نتائجها بنتائج الشركات الأخرى المنافسة لها.

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات عبارات الفاعلية التنظيمية

الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة					
		موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
البعد الأول: كمية الأهداف المتحققة							
						22	تحرص الشركة على إجراء استطلاع لآراء موظفيها كلما زادت كمية الأهداف المتحققة لديها.
						23	تتمى الشركة العمل بروح الفريق بين الموظفين لتحقيق اكبر كمية من الأهداف.

					24	ترتبط الشركة كمية الأهداف المتحققة من موظفيها بالأهداف العامة للشركة وأنه جزء منها.
					25	تحاول الشركة ملائمة كمية الأهداف المتحققة بالتوسع بمنتجات جديدة.
					26	تسعى الشركة لزيادة كمية الأهداف المتحققة بزيادة مبيعاتها وأرباحها على المدى الطويل.
البعد الثاني: سرعة تحقيق الأهداف						
					27	تتبع الشركة رغبات العملاء بأقصى سرعة ممكنة.
					28	تحاول الشركة جذب عملاء جدد بخدمتهم بأقصى سرعة ممكنة.
					29	تستقطب الشركة الموظفين المؤهلين لتتمكن من سرعة تحقيق أهدافها.
					30	تشجع الشركة الموظفين العمل بروح الفريق والمشاركة وذلك لمساعدتها بتحقيق أهدافها بسرعة.
					31	تستثمر الشركة كافة الموارد التي تساهم بتحقيق أهدافها بسرعة.
البعد الثالث: جودة الأهداف المتحققة						
					32	تحرص الشركة على الإبداع والابتكار الدائم لتحقيق أقصى جودة ممكنة.
					33	تتابع الشركة التغذية الراجعة من العملاء للتأكد من جودة أهدافها.
					34	تجمع الشركة معلومات عن السوق وتقارن نفسها بالشركات الأخرى لتحقيق أفضل جودة.
					35	تسعى الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.
					36	تدرك الشركة أن جودة الأهداف المتحققة لديها هي أساس استمرارها.



The effect of using TQM tools in organizational effectiveness, in the Jordanian Pharmaceutical Industry

Prepared by:

Kholod swalem labbad dahabshi

Supervised by:

Dr. Mohammed Ahmad Qader

Abstract

The study aimed to identify the impact of using total quality management tools on organizational effectiveness on the Jordanian pharmaceutical industry companies. The study also showed the dimensions of total quality management tools represented in (Benesh marketing, customer satisfaction, continuous improvement), in addition to the dimensions of achieving organizational effectiveness represented in (the The achieved goals, the speed of achieving the goals, the quality of the achieved goals), from (184) employees working in the upper, middle and lower departments of the Jordanian pharmaceutical industrial companies. The study used the descriptive analytical approach, and reached a set of results, the most important of which was that the study sample's attitudes towards the independent variable total quality management tools in its dimensions came to a high degree, and the results showed that organizational effectiveness in its dimensions came to a high degree, and the results showed the presence of the impact of total quality management tools in its dimensions Combined on organizational effectiveness, and the results showed that the dimensions of total quality management tools do not constitute an equal amount of relative importance in the Jordanian pharmaceutical industrial companies at the level of ($\alpha \leq 0.05$). Accordingly, the study recommended that it is necessary to focus the Jordanian industrial and pharmaceutical companies listed on the Amman Stock Exchange on linking performance with quality and working on developing strategies that take into account high business performance systems to improve and develop innovation and new ideas within these companies in order to improve organizational effectiveness.

Open Words: Total Quality Management Tools - Regulatory Effectiveness - Jordanian Pharmaceutical Industry Companies.