

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية

حسين محمد العزب*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وزعت على مجتمع الدراسة البالغ (620) مفردة، أعيد منها ما مجموعة (553) وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي. واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لمدخلات وعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لمدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، وأن أبعاد مدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (58.6%) من التباين في الأداء المؤسسي.
3. وجود أثر لعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، وأن أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (61.7%) من التباين في الأداء المؤسسي.

وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات كان من بينها ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا والتزامها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تفعيل عنصر المشاركة وفرق العمل لدى العاملين، وترسيخها في ثقافتهم التنظيمية.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة، الأداء المؤسسي، شركة الاتصالات الأردنية.

* كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

تاريخ قبول البحث: 2018/1/24 م.

تاريخ تقديم البحث: 2017/7/17 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2020 م.

The Impact of the Implementation of TQM Principles on the Corporate Performance in Jordan Telecom Companies

Husien Mohammad Al-Azab

Abstract

The study aimed to analyze the application of TQM principles and its impact on corporate performance in Jordan Telecom Management. To achieve the aim of the study self-administrated questionnaire was used to collect the data. It was developed and distributed to a population of a (620), (553) out of them were found fit for statistical analysis. The statistical package of social science (SPSS.16) was used to a analyze the data of the questionnaire. The most important findings of this study were the following:

1. The level of perception of employees toward inputs and processes application of TQM principles and corporate performance in Jordan Telecom Management was at high level.
2. There is an impact of inputs application of TQM principles on corporate performance which explains (58.6%) of variation in the corporate performance.
3. There is an impact of processes application of TQM principles on corporate performance which explains (61.7%) of variation in the corporate performance.
4. The study recommended the continuous support and commitment of top management in implementing TQM principles; beside they should encourage employee participation through team works and should be impeded in their culture.

Keywords: Quality Management, Institutional Performance, Jordan Telecom

مقدمة:

تعد مفاهيم مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين المهتمين بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات، وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار سيما خلال فترة الثمانينات وحتى أواخر التسعينات من القرن الماضي، وذلك من خلال استحواذ كثير من الشركات اليابانية على إنتاج سلع ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة أيضاً.

يتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل عادة على إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتجارة والمنظمات الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى التطوير المستمر في أنظمة المدخلات والعمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلاً من اتباع الهيكلية الفردية. إضافة إلى ذلك، العمل بمنظور الرؤية الطويلة الأمد بدلاً من الإصلاحات والحلول الفورية ذات الأمد القصير. إذ يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تجديد الأعمال التي لها علاقة مباشرة بالجودة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد ذات العلاقة وإقامة علاقات تعاونية بينهما وكذلك إلى تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها (Prybutok & Ramasesh, 2005).

وتحقيقاً للتميز في عملية الجودة ونجاح المنظمة نجد أن الجودة تتحقق من خلال الزيادة في تحسين وتطوير العمليات الإدارية الهادفة إلى تحقيق نوعية عالية في المنتج أو الخدمة، أو ما يؤشر بالكلفة الأقل وخفض المدة الزمنية بالمقارنة بكلفة المنتج مع المنافس مع المحافظة على المنتج وتحسينه إلى أكبر قدر ممكن، ويتم خفض الكلفة عن طريق استخدام واستثمار الموارد المتاحة من موارد بشرية ومالية وتكنولوجية بشكل أكبر في الذي يعطي أكبر مردود في زيادة كفاءة المنظمة في العمليات لتتمكن من القدرة والتفوق على المنافسين الآخرين، كما يمكن أن تتحقق الجودة في خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير من خلال التركيز على المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء وذلك بأن يقدم خدمة أو منتج لا يقدمه منافس آخر ويتضمن اتخاذ إجراءات للمحافظة على هذه الميزة.

وتكمن العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي من خلال قدرة المنظمات على أن تربط بين الأهداف التنظيمية المنشودة والأداء المؤسسي بجميع مكوناته ومحاوره من إنتاجية، وربحية، وولاء تنظيمي، ورضا وظيفي وغيرها، وبالتالي الوقوف على جميع نواحي التنظيم الفنية والتشغيلية والتعرف على مواطن الضعف والقصور ومحاولة التوصل للحلول السليمة والمناسبة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، وقد بذلت العديد من الجهود للوصول لأساليب واضحة ومنطقية في قياس وتقييم الأداء ألا أن هذه الجهود المبذولة لم تتمخض عن رؤية واضحة لقياس وتقييم الأداء (Al-Shkawi, 2002).

وهنا تتضح أهمية محور الجودة ومدى ارتباطه ومساهمته الوثيقة بالأهداف المالية، العملاء، العمليات الداخلية، العاملين، النمو والإبداع، البيئة، ويمكن توضيح قوة الارتباط من خلال المثال التالي: من أهداف عملية الجودة تحسين العمليات والأنشطة، دون التأثير على هيكل التكاليف قدر الإمكان، وتحتاج عملية التحسين إلى ابتكار أو تطوير على المنتج، ولتحقيق ابتكار يتطلب توفر عاملين مؤهلين علمياً وعملياً ومدربين، ولهم القدرة والكفاءة على جميع الأعمال المختلفة، حتى يتمكن الشركة على إنتاج أعمال متميزة عن الآخرين لتعزيز المركز التنافسي، وهذه الإجراءات تتطلب من الشركة أن يوفر قسم مختص بعملية البحث والتطوير والتدريب، وهذه الإجراءات تبين بوضوح مدى ارتباط هذا المحور بجميع محاور الأداء المؤسسي.

يعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطلباً أساسياً للمنظمات في هذا العصر، كونها تدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، مما يتطلب توظيف أبعادها من خلال عدد من السياسات والاستراتيجيات التي لا بد من أتباعها والعمل بها بما يساعد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمنظمة في أنشطتها وأعمالها بالشكل المناسب للوصول إلى مجموعة من الأفكار المتميزة والحلول الفريدة والملائمة، وبالتالي النهوض بأداء هذه المنظمة إلى مستويات مرتفعة.

مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت حاجة المنظمات لتطبيق الجودة مطلباً ملحاً ومهماً مما أنتج قدراً كبيراً من الصراع بين كثير من المنظمات والشركات العالمية في محاولتها للتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بهدف الاستغلال الأمثل في عملياتها وأنشطتها، ألا انه على الصعيد المحلي تعاني كثير من المنظمات الأردنية من مشكلة عدم أدراك الأهمية الحيوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وما لها

من أثار على الأداء، نتيجة ضعف الإدراك من قبل هذه المنظمات لأهمية إدارة الجودة الشاملة في حياة المنظمات حيث تؤثر على نجاح المنظمة ومدى قدرتها على الاستمرار والتطور خاصة في ضوء تسارع التغييرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، فقد فرض عليها، تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة، والتأمل مع الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير. والشركة كغيره من المنظمات الإدارية عانى من هذه التغييرات، والتي تتمثل في مدى جدوى تطبيق برامج تطوير الجودة في شركة الاتصالات الأردنية من ناحية اقتصادية والعلاقة بين الفوائد التي يمكن أن نجنيها من تطبيق برنامج تطوير الجودة والتكاليف المترتبة على تحقيقه أو تطبيقه، وفي عدم أدراك الأهمية الحيوية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما لها من أثار على الأداء. وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل التالي: ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المملكة الأردنية الهاشمية.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لمدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية؟

وينبثق عنه الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية للقيادة الادارية في شركات الاتصالات الأردنية؟
2. ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية للثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية؟
3. ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية للموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية؟

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية؟

وينبثق عنه الاسئلة الفرعية التالية :

1. ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية للتمكين في شركات الاتصالات الأردنية؟
2. ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لتحفيز العاملين في شركات الاتصالات الأردنية؟
3. ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لتوفر المهارات والتجهيزات اللازمة في شركات الاتصالات الأردنية؟
4. ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية للبنية التحتية في شركات الاتصالات الأردنية؟
5. ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية للتحسين المستمر في شركات الاتصالات الأردنية؟

السؤال الثالث: ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية للأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية؟

وينبثق عنه الاسئلة الفرعية التالية

1. ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية للجانب المالي في شركات الاتصالات الأردنية؟
2. ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لجانب النمو والتعلم في شركات الاتصالات الأردنية؟
3. ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لمؤشرات التشغيل الداخلي في شركات الاتصالات الأردنية؟
4. ما مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لجانب الجمهور في شركات الاتصالات الأردنية؟

أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من تناولها لمفهومين يتسمان بالحدائثة وحظيا بقدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين، والممارسين في المنظمات العامة والخاصة، وهذان المفهومان هما تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والأداء المؤسسي، وعليه يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى:

الأهمية الأكاديمية: تعزيزا لانطلاق مزيد من الدراسات اللاحقة في المعرفة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، لاعتمادها على منهجية علمية تقوم على الجمع بين أسلوب الدراسة المكتبية بهدف توضيح الأبعاد النظرية المتعلقة بالموضوع وذلك من خلال استقراء أهم ما توصل إليه الأدب الإداري في مجال الدراسة.

الأهمية التطبيقية: بالإضافة إلى الإثراء العلمي لموضوع المعرفة المتعلقة بمبادئ الجودة الشاملة وتطبيقاتها تم استخدام طريقة المسح الميداني للوقوف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المملكة الأردنية الهاشمية، مما يساعد في توفير معرفة تطبيقية حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي وبالتالي يعزز من قدرة المديرين لاتخاذ قرارات سليمة تتعلق بالمبادئ لإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي وتعزيزه في المنظمات المبحوثة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة بشكل أساسي لتحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المملكة الأردنية الهاشمية، وهناك مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها وهي:

1. تقديم إطار نظري يضاف للأدب الإداري فيما يتعلق بكل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية، مما قد يوفر قاعدة علمية سليمة يمكن الاعتماد عليها في معرفة ما توصل إليه الدارسون والباحثون في مجال هذه الدراسة.
2. التعرف على مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لمدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة.

3. التعرف على مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لعمليات نظام إدارة الجودة الشاملة.

4. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر العاملين فيه.

5. محاولة الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن الاستعانة بها من قبل الإدارة العليا في شركة الاتصالات الأردنية وأخذها بعين الاعتبار بغية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في الأداء المؤسسي.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في الجانب المالي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب النمو والتعلم .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب عمليات التشغيل الداخلي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب الجمهور.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في الأداء المؤسسي. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الأتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في الجانب المالي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في جانب النمو والتعلم.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في جانب عمليات التشغيل الداخلي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في جانب الجمهور.

التعريفات الإجرائية:

أ. المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة: ويقصد بها تلك العملية التي تهدف إلى إضفاء صفة الجودة الشاملة في أداء الخدمة في شركة الاتصالات الأردنية من حيث مشاركة العاملين، وتعليمهم، وتدريبهم والاستخدام الأفضل في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التركيز على الجمهور المستقبلي للخدمة.

1. القيادة الإدارية: ويقصد بها كل ما تقدمه الإدارة العليا من عون ومساعدة للعاملين سواء من الناحية التطبيقية في العمل أو من النواحي التقنية والعملية، وذلك في سبيل تذليل الصعاب التي تواجه العاملين.

2. الموارد البشري: القوى العاملة التي تساهم في ممارسة الأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.
 3. الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم المشتركة والإجراءات المحددة، وأنواع تشغيل المعلومات التي تستخدم في المنظمة ككل والتي تميز الوحدات الفرعية داخل المنظمة، هذه العناصر المشتركة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
 4. توفر المهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: ويقصد بها المهارات الإدارية الضرورية لدي العاملين، وتوفر التدريب للعاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل بروح الفريق.
 5. توفر البنية التحتية: ويقصد لها توفر المباني، والبرامج الحاسوبية، والمعامل والعدد والخامات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة،
 6. التحسين والتطوير المستمر: ويتحدد في برنامج النوعية، لتقليل دورة العمليات، وكذلك برنامج لتقليل زمن دورة تطوير المنتج والخدمة، وكذلك لتقليل الفترة الزمنية لتسليم الخدمة، وتقليل الأعمال الورقية والمكتبية.
 7. التمكين: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على استخدام القرار.
 8. تحفيز العاملين: الشعور الإيجابي لدى الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية وتقدير جهوده ومساعدته على الإحساس بإنجازه.
- ب. المتغير التابع: الأداء المؤسسي: مجموعة الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين والهادفة لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية المنشودة سواء كانت ربحية أو تنظيمية أو تدريبية بما يخدم المصلحة العامة للتنظيم ككل.
1. الجانب المالي: ويشير إلى متابعة الالتزام بالقوانين والتشريعات المالية المنصوص عليها في الشركة والإفصاح عن التقارير المالية الهامة والجوهرية المتعلقة بأعمالها.
 2. جانب النمو والتعلم: ويشير إلى اهتمام الشركة بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل وتنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار.

3. جانب عمليات التشغيل الداخلي: ويشير إلى اهتمام الشركة بتحقيق الأهداف بتميز، والاهتمام بمشاكل المراجعين، وإتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
4. جانب الجمهور: ويشير إلى اهتمام الشركة برأي متلقي الخدمة (الجمهور) كأولوية لأداء لأعمالها، والمحافظة على السمعة والعلاقة الإيجابية مع الجمهور، والتركيز على المسؤولية الاجتماعية في تحقيق رضا الجمهور.

أنموذج الدراسة:



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات (Ajeam, 2007) و (Agus, 2005) للمتغير المستقل، ودراسات (Albright & Stan, 2010 ؛ Mohammed, 2010 ؛ Al – Ameri & Al - Ghalebi, 2003) للمتغير التابع.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن إجراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم بناؤها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في قطاع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية. وهذه الشركات هي: (الاتصالات الأردنية للهواتف الثابتة، شركة موبايلكم، شركة أمنية)، حيث بلغ عددهم (4134) موظفاً وموظفةً، في ضوء إحصائيات إدارة الموارد البشرية شركة الاتصالات الأردنية.

عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل (15%) من خلال القوائم وبالاستعانة بالرقم الوظيفي من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (620) موظفاً وموظفةً من العاملين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، حيث استرجع (567) استبانة، وتم استبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (553) استبانة لتشكل ما نسبته (13.4%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (89.2%) من عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. والجدول رقم (1) يبين وصفاً لخصائص عينة الدراسة:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	398	72%
	أنثى	155	28%
المستوى الإداري	مدير دائرة	68	12.3%
	نائب مدير	129	14.3%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
	رئيس قسم	277	23.3%
	موظف		50.1%
الخبرة	5 سنوات فأقل	93	16.8%
	6-10 سنوات	151	27.3%
	11-15 سنة	190	34.4%
	16 سنة فأكثر	119	21.5%
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة	25	4.5%
	دبلوم كلية	155	28.0%
	بكالوريوس	298	53.9%
	شهادة عليا	75	13.6%
العمر	30 سنة فأقل	38	6.9%
	31-40 سنة	111	20.1%
	41-50 سنة	283	51.2%
	47 سنة فأكثر	121	21.9%

يوضح الجدول رقم (2) أن أغلبية العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (398) بنسبة (72%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (28%) من المجموع الكلي للعينة، ويعزى ذلك إلى أن المرأة تفضل العمل في مجالات أخرى كالتعليم والصحة.

بالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (53.9%)، تلاهم في ذلك حملة دبلوم كلية مجتمع بنسبة (28%)، ثم تلاهم فئة حملة الشهادات العليا بنسبة (13.6%)، وأخيراً جاءت فئة حملة الثانوية العامة بنسبة (4.5%).

وفيما يخص المستوى الإداري نجد أن فئة الموظفين كانت أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، وبلغت نسبتهم (50.1%)، تلاها فئة رئيس قسم بنسبة (23.3%)، ثم تلاهم فئة نائب مدير بنسبة (14.3%) وأخيراً فئة المديرين بنسبة (12.3%)، وهذا أمر طبيعي في أن هذه الفئة تضم عدداً قليلاً ومحدوداً من الأفراد، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى كما هو قائم في الواقع الإداري.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (15-11 سنة) حيث بلغت هذه النسبة (34.4%) وتلاها في ذلك فئة (10-6 سنوات) حيث بلغت النسبة (27.3%) ثم تلاها في ذلك فئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (21.5%) وكانت فئة (5 سنوات فأقل) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (16.8%) من عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكلت فئة (36-46) سنة أعلى نسبة، حيث كانت النسبة (51.2%) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة (51 سنة فأكثر) حيث كانت نسبتها (21.9%) من عينة الدراسة، وهاتان الفئتان تشكلان الغالبية العظمى من العاملين في الشركة المبحوثة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة مقدارها (20.1%)، أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (30 سنة فأقل)، حيث كانت نسبتها (6.9%) من عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

تمّ تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظريّ والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: متغيرات الدراسة الديمغرافية وهي (المؤهل التعليمي، والخبرة، والعمر).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (تطبيق الجودة الشاملة) تمّت الاستعانة بها في بناء الاستبانة الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة من خلال دراسة (Agus, 2005؛ 2007) لوضع نموذج عام للأبعاد الخاصة بإبعاد تطبيق الجودة الشاملة وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي أبعاد مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة: القيادة الإدارية وتمثله الأسئلة (5-1)، والثقافة التنظيمية وتمثله الأسئلة (10-6)، والموارد البشرية (11-15)، وأبعاد عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة: التمكين وتمثله الأسئلة (16-20)، تحفيز العاملين وتمثله الأسئلة (24-21)، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة وتمثله الأسئلة (29-25)، والبنية التحتية وتمثله الأسئلة (32-30)، التحسين المستمر وتمثله الأسئلة (36-33).

الجزء الثالث: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ويتم صياغة فقرات هذا المتغير من خلال الاستعانة بدراسة (Albright؛ Mohammad, 2010؛ Al-Amiri, & Al-Ghalebi, 2003) وهذه الأبعاد هي: الجانب المالي وتمثله الأسئلة (37-40)، جانب النمو والتعلم (Stan, 2010 &) وهذه الأبعاد هي: الجانب المالي وتمثله الأسئلة (37-40)، جانب النمو والتعلم

وتمثله الأسئلة (41-44)، جانب عمليات التشغيل الداخلي (45-49)، جانب الجمهور (50-54). وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق إطلاقاً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (1-5)، بحيث يدل الرقم (1) على (لا تنطبق إطلاقاً)، والرقم (2) على (تنطبق نادراً)، والرقم (3) على (تنطبق أحياناً)، والرقم (4) على (تنطبق غالباً)، والرقم (5) على (تنطبق دائماً). واعتبر الباحث مدى المتوسط الحسابي (1-2.49) دالاً على مستوى تصور منخفض، ومن (2.5-3.49) دالاً على مستوى تصور متوسط، ومن (3.5-5) دالاً على مستوى تصور مرتفع. وتم قياس متغيرات الدراسة بناء على معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس المستوى بالنسبة للمتوسط لمتغيرات الدراسة، وبناء على ذلك يكون القرار للمستوى بالنسبة للمتوسط على النحو التالي: المنخفضة (من 1 - أقل من 2.49)، والمتوسطة (من 2.50 - أقل من 3.50)، والمرتفعة (من 3.5 فأكثر).

صدق الأداة:

لقد تم عرض الاستبانة على (6) محكمين من أساتذة الإدارة ومن أصحاب الخبرة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة وفقراتها.

ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية من مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، ويفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى إن معاملات الثبات لأبعاد مدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تراوحت بين (0.85-0.90) ومعاملات الثبات لأبعاد عمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تراوحت بين (0.84-0.89) أما بالنسبة للعامل التابع الأداء المؤسسي فقد تراوحت بين معاملات الثبات (0.81-0.87)، والكلبي (0.90) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علماً أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي (0.60 فما فوق).

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2) الآتي:

جدول (2) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Alpha	Test-Retest
1	القيادة الإدارية	5-1	0.87	0.88
2	الثقافة التنظيمية	10-6	0.90	0.86
3	الموارد البشرية	15-11	0.85	0.88
3-1	مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة	15-1	-	-
1	التمكين	20-16	0.86	0.89
2	تحفيز العاملين	24-21	0.89	0.92
3	توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة	29-25	0.84	0.87
4	البنية التحتية	32-30	0.80	0.83
5	التحسين المستمر	36-33	0.89	0.87
5-1	عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة	36-16	-	-
1	الجانب المالي	40-37	0.87	0.88
2	جانب النمو والتعلم	44-41	0.82	0.84
3	جانب عمليات التشغيل الداخلي	49-45	0.81	0.83
4	جانب الجمهور	54-50	0.83	0.86
4-1	الأداء المؤسسي	54-37	-	-
-	الكلي	54-1	0.90	0.91

الأساليب الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical) (SPSS.16) (Package For Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين

المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

6- كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

الدراسات السابقة:

يتناول الباحث الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة، وذلك للوقوف على القضايا والمشكلات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، والنتائج التي توصلت إليها، وإبراز الجوانب النظرية والتطبيقية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

أ. الدراسات العربية:

أجرى (Al-Atwi,2011) دراسة بعنوان "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية، وبلغت عينة الدراسة (528) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات المبحوثين لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني جاءت بدرجة مرتفعة.

2. وجود أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاختيار، وأن أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (59.8%) من التباين في الاختيار.

3. وجود أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعيين، وأن أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (51.2%) من التباين في التعيين.

4. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

وأجرى (Al-Hawajreh, 2010) دراسة بعنوان "دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات"، هدفت إلى تحليل علاقة ارتباط استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي بالأداء لدى شركات التأمين الأردنية والبالغ عددها (27)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة بحثية لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة المكونة من المديرين ونوابهم ومساعدتهم والبالغ عددهم (213)، حيث مثلت ما نسبته 44.4% من مجتمع الدراسة البالغ (480) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط قوية بين استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي بأبعادها (تنمية التعلم، مأسسة التعلم، تكامل المعرفة وتوظيفها) والأداء التنافسي للشركات المبحوثة، كما وتوصلت الدراسة إلى أن معظم اتجاهات العلاقات كانت موجبة، مما يوضح إمكانية الربط بين استراتيجيات الاستثمار في رأس المال الفكري والوصول بالشركة إلى مستويات مرتفعة من الأداء التنافسي.

أما دراسة (Al Tarawneh, 2010) فجاءت بعنوان "أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية"، كان الهدف الأساسي منها التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين في الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق هذا الهدف تناولت الدراسة ثلاث شركات تعمل في مجال الصناعات الاستخراجية وهي (شركة مناجم الفوسفات الأردنية، شركة البوتاس العربية، شركة لافارج الأسمنت الأردنية)، بحيث تضمنت عينة الدراسة (617) مفردة أي ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى ارتفاع المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول سياسات الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي في الشركات المبحوثة، كما وارتأت الدراسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لسياستي الاختيار والتعيين (المقابلة الأولية، الاختبارات، الفحص الطبي، الاختيار الأولي، التعيين) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن، في حين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسياستي الاختيار والتعيين (طلبات الاستخدام، المقابلة النهائية) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

وأجرى (Al-Rashidi, 2009) دراسة بعنوان " أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض" وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير استبانة لقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من (650) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية في (18) وزارة سعودية، ووزعت استبانة الدراسة عليهم، واسترد منها (373) استبانة صالحة للتحليل بما نسبته (57.4%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين متوسطة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

وأجرى (Ajim, 2009) دراسة بعنوان "اتجاهات العاملين في المعاهد المهنية في المملكة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المعاهد المهنية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من (254) مبحوثاً، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين بالمعاهد المهنية بالمملكة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن اتجاهات العاملين بالمعاهد المهنية على القيادة الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتوفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، وتوفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كانت أيضاً مرتفعة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والقيادة الإدارية، وتوفر المهارات، وتوفر البنية التحتية) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد المهنية. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد المهنية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وفي دراسة قام بها (Al-Amarin, 2009) بعنوان "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميّز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية"، وتكونت عينة الدراسة الصالحة للتحليل من (418) مبحوثاً، تم إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن، تصورات المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية كانت مرتفعة، وأن المتغير المستقل (أبعاد الجودة الشاملة) تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في المتغير التابع التميّز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجودة الشاملة، تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والحالة الاجتماعية).

أما الدراسة قام بها (Al - Zaidaniyan, 2009) فجاءت بعنوان "أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً، وجاءت أيضاً تصورات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.
2. إنّ هنالك أثراً هاماً وذا دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وقام (Al Otaibi, 2006) بدراسة بعنوان "أ نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها"، حيث هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس فيها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: كانت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باستثناء مجال التخطيط الاستراتيجي الذي كانت إمكانية تطبيقه مرتفعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات القيادات وأعضاء

هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها في جامعة الكويت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وأجرى (Nusseirat & Khatib, 2005) دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديراً يشكلون مجتمع الدراسة، أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56% منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط. في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

وفي دراسة قام بها (Al-Tamimi, 2005) بعنوان "فاعلية استخدام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (iso 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة فاعلية استخدام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Iso 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم واستقصاء درجة رضاهم ورضى العاملين، عن هذا النظام، وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك درجة رضا عالية بين الإداريين والعاملين عن هذا النظام، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى، لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

ب - الدراسات الأجنبية

أجرى اهنجار (Ahangar, 2011) دراسة بعنوان "The Relationship Between Intellectual Capital and Financial Performance: An Empirical Investigation in An Iranian Company" بعنوان "العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المالي: تحقيق

تطبيقي في الشركة الإيرانية"، هدفت إلى فحص القيمة الفكرية المضافة أثرها على أداء الشركة، استناداً لمقاييس الأداء المالية مثل الربحية، الإنتاجية، النمو في المبيعات، ولتحقيق هذا الهدف تناولت الدراسة بالفحص والتحقيق التقارير السنوية، والميزانية العمومية، لواحدة من أشهر الشركات الإيرانية. وأكدت النتائج التجريبية للدراسة على وجود علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري وأداء الشركة (الربحية، الإنتاجية، نمو المبيعات)، مع تفوق ملحوظ لتأثير رأس المال الفكري على إنتاجية الأفراد، كما وارتأت الدراسة أن معدل نمو المبيعات وإنتاجية الموظف يمكن تحسينها من خلال زيادة استثمار الشركة في رأسمالها البشري، وفشلت الدراسة في إيجاد رابطة قوية بين رأس المال الهيكلية كأحد مكونات رأس المال الفكري وبين أداء الشركة.

وفي دراسة (Albright & Davis, 2010) بعنوان "An Investigation of the effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance" "التحقق لتأثير بطاقة الأهداف المتوازنة على الأداء المالي" عمل الباحث في هذه الدراسة على إجراء بحث تجريبي واقعي لمعرفة أثر تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة على التحسن في الأداء المالي لأحد البنوك وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين فروع البنك المختلفة، حيث إن هناك فروعاً تطبق نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة وأخرى لا تطبق هذا النموذج بل تعتمد على تقييم الأداء بالأساليب المالية التقليدية، وقامت الدراسة على تحليل الأداء المالي للفروع التي تم دراستها.

وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاج بأن هناك أثراً لتطبيق نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة حيث رصدت الدراسة تحسناً في الأداء المالي ووجد الباحث إن قسم الرقابة والمتابعة في الفروع التي تطبق أسلوب البطاقة يتميز بادراك أكثر بقدرتها على تقييم الأداء وسهولة قياسه بالمقارنة مع الفروع التي لا تطبق وأن نظام بطاقة الأهداف المتوازنة هو أسلوب منظم يساعد إحكام الرقابة والسيطرة على تنفيذ رؤية الشركة.

دراسة أوليا وأسبنوول (Owlia & Aspinwall, 2009) بعنوان: "Total Quality Management in Higher Education" "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: نظرة عامة" هدفت إلى التعرف على اهتمامات المختصين والممارسين للجودة الشاملة في التعليم العالي في المؤسسات الأكاديمية، حيث تم جمع (124) اسماً وعنواناً من الأدبيات المنشورة ذات العلاقة بالجودة في التعليم العالي في دول عدة، وقد استخدم الباحث منهج تحليل المضمون في التعرف

على اتجاهات المهتمين وقد خلصت الدراسة إلى أن: (51%) من المستجيبين يرون أن أكثر المبادئ إشكاليةً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو اتجاه الزبائن (الطلاب - الموظفين).

وقام جيمينج (Jiming, 2009) بدراسة بعنوان: " Exploring the link between knowledge management performance and firm performance " بعنوان " إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي " وهدفت الدراسة إلى أن مفهوم إدارة المعرفة تضم كفاءات والذي يعتبر موردا هاما من موارد التنظيمية التي تساهم في الأداء المتفوق للشركة على وجه التحديد، وشملت الدراسة (17) شركة تعمل في مجال البرمجيات، واهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة بين أداء إدارة المعرفة وأداء الشركات من حيث الإجراءات المحاسبية مثل الريج ونسب التكلفة، والتدابير السوق دليل على أن الأداء المتفوق إدارة المعرفة هو في الواقع مؤشرا للأداء من أسفل إلى أعلى خط السلطة.

أجرى فوينتس (Vointece, 2008) دراسة بعنوان "التعلم وثقافة المنظمة وأثره على أداء المنظمات " Learning Embedded in An Organization's Culture Influences Organizational Performance. هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالية، والعمليات الداخلية، والعلماء، والتعلم والنمو) وثقافة التعلم في شركات الولايات المتحدة الأمريكية، عينة الدراسة مكونة من 220 شركة، وأظهرت النتائج أن ثقافة التعلم تلعب دورا في تحقيق مكاسب مالية وتحقيق الريج، والشركات التي تستخدم سجل الأداء المتوازن، لها تأثير على أنشطة التعلم ونجاح الشركات، وأظهر تحليل الانحدار المتعدد للدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد السبعة للتعلم والثقافة، ومنظور التعلم والنمو. وعلاوة على ذلك، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعدين التعلم المستمر، ومنظور التعلم والنمو.

وقام ماسيناتي (Macinat, 2007) بدراسة بعنوان "The relationship between quality management systems and organizational performance in the Italian National Health Service " بعنوان: العلاقة بين نظم إدارة الجودة والأداء المؤسسي في الاتحاد الإيطالي لخدمة الصحة الوطني، وتهدف الدراسة إلى تحديد العوامل الأساسية لنظم إدارة الجودة من مقدمي الرعاية الصحية وأثرها على الأداء المؤسسي، وشملت الدراسة (379) مبحثاً،

وتوصلت الدراسة إلى إن نتائج الأداء كان إيجابيا لمتغيرات إدارة الجودة، ولكن كان هناك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي وإدارة الجودة.

أجرى نوجين (Nguyen, 2006) دراسة بعنوان "Improving Performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organizations" تحسين الأداء من خلال الربط بين ذلك وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفيتنامية، وهدفت إلى تطوير إطار مفاهيمي لدراسة الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة والدعم الذي من الممكن أن تقدمه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (77) منظمة من المنظمات الفيتنامية، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بالأداء المؤسسي ومن هذه الأبعاد؛ القيادة والتركيز على المستهلك وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة وإدارة المعلومات والعملية الإدارية والتحسين المستمر والعلاقات مع الأطراف الخارجية للمنظمة.

دراسة قام بها أجوس (Agus,2005) بعنوان "The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies"، الروابط الهيكلية بين إدارة الجودة الشاملة، بأداء جودة المنتجات، وأداء الأعمال: دراسة تطبيقية أولية في شركات الإلكترونيات، حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الروابط الهيكلية بين إدارة الجودة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وعلاقات المورد، والتدريب، وعملية التحسين المستمر) ونتائج الأعمال. وقد أظهرت النتائج أن التزام الإدارة العليا، وعلاقات المورد والتدريب بشكل خاص مهمة في حالة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الماليزية لأداء أفضل.

ما يميز الدراسة الحالية:

1. أن بعض الدراسات ركزت على تطوير إطار مفاهيمي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومدى وعي المنظمات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وبيان المعوقات الرئيسية لضعف تطبيقها، كدراسة نوجين (Nguyen, 2006).

2. أن بعض الدراسات ركزت على معرفة اتجاهات الإدارة والعاملين في المنظمات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى فعالية برامج الجودة، ومعالجة مشكلات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، وتصميم نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كدراسة عجم (2007)، وبيّن العرض السابق أنّه على الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة الجودة الشاملة وخصوصاً في القطاعات الصناعية، إلّا أنّ الاهتمام بدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المملكة الأردنية الهاشمية، لا تزال الدراسات المتعلقة بهذا المجال قليلة. وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم تطبيق الجودة الشاملة وأبعادها، وأثرها في الأداء المؤسسي في المملكة الأردنية الهاشمية، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تقييم مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيه؟

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة في

شركة الاتصالات الأردنية

تسلسل الفقرات	أبعاد مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
5-1	القيادة الإدارية	3.67	0.55	1	مرتفعة
10-6	الثقافة التنظيمية	3.65	0.58	2	مرتفعة
15-11	الموارد البشرية	3.63	0.60	3	مرتفعة
15-1	المتوسط الكلي	3.65	0.54	-	مرتفعة

يظهر من الجدول (3) أنّ المتوسط العامّ لتقييم العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لمدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتلت بعد (القيادة الإدارية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.55)، يليه بعد (الثقافة التنظيمية) بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.58)، وفي المرتبة الأخيرة بعد (الموارد البشرية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.60). وتفسر هذه النتيجة على أن توافر هذه الأبعاد تؤسس لمنظمات ذات مبدعة، كما أن توافرها يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب العاملين لتحقيق أهداف الشركة وقد يعود ذلك إلى أن

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية حسين محمد العزب

الإدارة العليا تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود، وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة من خلال فرق عمل تكون أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال، وأن تلتزم القيادة الإدارية بدعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة تقييم عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيه؟

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات نظام إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية

تسلسل الفقرات	أبعاد عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
20-16	التمكين	3.61	0.55	4	مرتفع
24-21	تحفيز العاملين	3.47	0.63	5	متوسط
29-25	توفر المهارات والتجهيزات اللازمة	3.67	0.54	2	مرتفع
32-30	البنية التحتية	3.84	0.52	1	مرتفع
36-33	التحسين المستمر	3.63	0.55	3	مرتفع
36-16	المتوسط الكلي	3.64	0.55	-	مرتفع

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط العام لتقييم العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لعمليات نظام إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.55)، وقد احتلت بعد (البنية التحتية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.52)، يليه بعد (توفر المهارات والتجهيزات اللازمة) بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.54)، يليه بعد (التحسين المستمر) بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.55)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد التمكين بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.55)، وفي المرتبة الأخيرة بعد (تحفيز العاملين)، بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.63). وتمثل هذا في أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية سوف يزيد الفاعلية لدى العاملين فيها، وأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضح بين العاملين

في شركة الاتصالات الأردنية، ويستطيع العاملون تطبيقه بسهولة، ويساعد على استخدام نظم المعلومات الحديثة. ويسهل الإجراءات الإدارية، ويزيد الكفاءة لدى العاملين فيها، ويحسن المخرجات، ويوفر الوقت، والمال، كما أن توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة من أهم الركائز التي تساعد على تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة، لإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتمكينهم من الأداء بشكل مميز، كما يتمثل ذلك في أن توفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية، وتوفر أخصائين، والبنية المعلوماتية اللازمة، وتوفر المعدات والتجهيزات اللازمة من موارد بشرية مؤهلة، وخطط إستراتيجية واضحة، وقاعدة بيانات واسعة ومهياً يسهم في تحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الإجابة على السؤال الثالث: ما مستوى الأداء المؤسسي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر العاملين؟

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المؤسسي

تسلسل الفقرات	الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
40-37	الجانب المالي	3.71	0.53	1	مرتفع
44-41	جانب النمو والتعلم	3.60	0.56	2	مرتفع
49-45	جانب عمليات التشغيل الداخلي	3.59	0.58	3	مرتفع
54-50	جانب الجمهور	3.55	0.62	4	مرتفع
54-37	المتوسط الكلي	3.61	0.53	-	مرتفع

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (5) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي) قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.53)، وقد احتل بُعد الجانب المالي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71)، تلاه بُعد جانب النمو والتعلم بمتوسط حسابي (3.60)، وجاء في المرتبة الثالثة، بُعد (جانب عمليات التشغيل الداخلي) بمتوسط حسابي (3.59)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد جانب الجمهور بمتوسط حسابي (3.55).

وهذا يعكس توجه الشركة للاهتمام بالأداء كونه ذا جاهزية عالية للتعامل مع المواطنين ويرعى اهتماماتهم من خلال رسم الرؤية الإستراتيجية المشتركة والعمل بروح الفريق والمشاركة وبناء نظام التشغيل الداخلي، وتقديم خدمات أساسيه وذات صبغه حيوية للمراجعين، هذا فضلا عن أن تبنى مستوى الخدمات فيها يمس بحياة المواطنين ويولد ضغطا عليها، كما يعكس حقيقة أن العاملين هم من ذوي الخبرات الطويلة والقادرة على كسب ثقة المراجعين، وهم قادرين على برمجة أعمالهم بالطريقة التي تفي باحتياجاتهم.

اختبار الفرضيات:

للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) تم إجراء معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor- VIF)، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، والقاعدة أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05)؛ فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (6) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF)، والتباين المسموح (Tolerance) لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لبعده مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة كانت أقل من (10) وتتراوح (1.420-2.106)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.351 - 0.515)، وأن قيمة (VIF) لبعده عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة كانت أقل من (10) وتتراوح (1.985-2.547) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.276 - 0.465)، وأن قيمة (VIF)، ولذلك يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (6) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

معامل الالتواء Skewness	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance	المتغيرات	المتغيرات
0.327	1.420	0.351	القيادة الإدارية	المحور الأول مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة
0.251	2.106	0.426	الثقافة التنظيمية	
0.237	1.708	0.515	الموارد البشرية	
0.384	2.126	0.465	التمكين	المحور الثاني عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة
0.430	2.216	0.445	تحفيز العاملين	
0.408	1.985	0.365	توفر المهارات والتجهيزات الازمة	
0.418	2.263	0.287	البنية التحتية	
0.528	2.547	0.276	التحسين المستمر	

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (6) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة. وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده.

جدول (7) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	المتغير التابع	الفرضية
0.000	*128.118	0.586	الأداء المؤسسي	المحور الأول الفرضية الرئيسية الأولى
0.000	*64.553	0.361	الجانب المالي	
0.000	*99.541	0.371	جانب النمو والتعلم	
0.000	*109.590	0.503	جانب عمليات التشغيل الداخلي	
0.000	*112.762	0.316	جانب الجمهور	
0.000	*118.49	0.617	الأداء المؤسسي	المحور الثاني الفرضية الرئيسية الثانية
0.000	*83.91	0.561	الجانب المالي	
0.000	*61.84	0.382	جانب النمو والتعلم	
0.000	*96.97	0.411	جانب عمليات التشغيل الداخلي	
0.000	*88.24	0.409	جانب الجمهور	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (7) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة يُفسر (58.6%) من التباين في بُعد (الأداء المؤسسي)، كما يُفسر أيضاً (36.1%) من التباين في بُعد (الجانب المالي)، ويُفسر أيضاً (37.1%) من التباين في بُعد (جانب النمو والتعلم)، وفسرت مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة (50.3%) من التباين في بُعد (جانب عمليات التشغيل الداخلي)، وأخيراً فسرت مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة (31.6%) من التباين في بُعد (جانب الجمهور).

كما يبين الجدول صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة يُفسر (61.7%) من التباين في بُعد (الأداء المؤسسي)، كما يُفسر أيضاً (56.1%) من التباين في بُعد (الجانب المالي)، ويُفسر أيضاً (38.2%) من التباين في بُعد (جانب النمو والتعلم)، وفسرت عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة (41.1%) من التباين في بُعد (جانب عمليات التشغيل الداخلي)، وأخيراً فسرت عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة (40.9%) من التباين في بُعد (جانب الجمهور).

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة في الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة المتغيرات التابعة	القيادة الإدارية	الثقافة التنظيمية	الموارد البشرية
الأداء المؤسسي	(* Beta) (t= 7.665=0.350)	(* =Beta) (4.816t=0.215)	(*Beta) (t= 5.176=0.237)
الجانب المالي	(* Beta) (t= 4.038=0.234)	(*Beta) (t= 3.860=0.229)	(* =Beta) (3.678t=0.218)
جانب النمو والتعلم	(* Beta) (t= 6.606=0.413)	(*Beta) (t= 3.499=0.192)	(* =Beta) (4.112t=0.221)
جانب عمليات التشغيل الداخلي	(* Beta) (t= 6.83=0.372)	(*Beta) (t= 3.112=0.169)	(*Beta) (t= 3.556=0.210)
جانب الجمهور	(* Beta) (t= 6.442=0.356)	(*Beta) (t= 2.640=0.111)	(*Beta) (t= 3.686=0.199)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في الأداء المؤسسي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) لها تأثير في الأداء المؤسسي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في الأداء المؤسسي. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في الأداء المؤسسي.

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للنتائج بالأداء المؤسسي من خلال مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
القيادة الإدارية	0.295	* 13.243	0.000
الموارد البشرية	0.463	* 11.474	0.000
الثقافة التنظيمية	0.586	9.350 *	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في الأداء المؤسسي، يتضح من الجدول (9) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد القيادة الإدارية قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (29.5%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية، وفسر مع متغير بعد القيادة الإدارية (46.3%) من التباين في

المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الثقافة التنظيمية، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58.6%) من التباين في الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمداخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في الجانب المالي.

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (8)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن متغيرات مداخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) لها تأثير في الجانب المالي بوصفها بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمداخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في الجانب المالي. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمداخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في الجانب المالي.

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتبؤ بالجانب المالي من خلال مداخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة *T
القيادة الإدارية	0.191	*9.336	0.000
الموارد البشرية	0.329	*8.464	0.000
الثقافة التنظيمية	0.361	5.655 *	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في الجانب المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، يتضح من الجدول (10) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن القيادة الإدارية قد احتلت المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (19.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية، وفسر مع متغير القيادة الإدارية (32.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الثقافة التنظيمية، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (36.1%) من التباين في الجانب المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب النمو والتعلم .

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (8)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن متغيرات مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) لها تأثير في جانب النمو والتعلم بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب النمو والتعلم. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب النمو والتعلم.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب النمو والتعلم بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، يتضح من الجدول (11) والذي يبين ترتيب

دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن القيادة الإدارية قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره (21.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية، وفسّر مع متغير القيادة الإدارية (32.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الثقافة التنظيمية، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (37.1%) من التباين في جانب النمو والتعلم بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بجانب النمو والتعلم من خلال مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
القيادة الإدارية	0.219	*10.095	0.000
الموارد البشرية	0.327	*9.286	0.000
الثقافة التنظيمية	0.371	7.987 *	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب عمليات التشغيل الداخلي.

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (8)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن متغيرات مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) لها تأثير في جانب عمليات التشغيل الداخلي بوصفها بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب عمليات التشغيل الداخلي. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب عمليات التشغيل الداخلي.

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجانب عمليات التشغيل الداخلي من خلال مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة* دلالة T*	مستوى
القيادة الإدارية	0.260	*12.081	0.000
الموارد البشرية	0.399	*10.149	0.000
الثقافة التنظيمية	0.503	*8.583	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب عمليات التشغيل الداخلي بوصفها بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، يتضح من الجدول (12) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن القيادة الإدارية قد احتلت المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (26%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية، وفسر مع متغير القيادة الإدارية (39.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الثقافة التنظيمية، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.3%) من التباين في جانب عمليات التشغيل الداخلي بوصفها بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب الجمهور.

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (8)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن متغيرات مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) لها تأثير في جانب الجمهور بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب الجمهور. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب الجمهور.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في جانب الجمهور بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، يتضح من الجدول (13) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن القيادة الإدارية قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (18.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية، وفسر مع متغير القيادة الإدارية (27.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الثقافة التنظيمية، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (31.6%) من التباين في جانب الجمهور بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بجانب الجمهور من خلال مدخلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة *T
القيادة الإدارية	0.188	*9.917	0.000
الموارد البشرية	0.276	*8.090	0.000
الثقافة التنظيمية	0.316	*6.724	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في الأداء المؤسسي

المتغيرات التابعة المتغيرات المستقلة	الأداء المؤسسي	الجانب المالي	جانب النمو والتعلم	جانب عمليات التشغيل الداخلي	جانب الجمهور
التمكين	(Beta= 0.365) (*t= 7.574)	(Beta=0.277) (* t= 6.491)	(Beta=0.229) (* =t4.493)	(Beta= 0.256) (*t= 5.631)	(Beta=0.231) (* =t4.403)
تحفيز العاملين	(Beta=0.223) (* t= 4.833)	(Beta=0.219) (* t= 4.373)	(Beta=0.102) (*t= 2.172)	(Beta=0.211) (* t= 4.016)	(Beta=0.112) (*t= 2.161)
توفر المهارات والتجهيزات الازمة	(Beta=0.246) (*t= 5.127)	(Beta=0.234) (* t= 5.122)	(Beta=0.221) (*t= 4.285)	(Beta=0.231) (* =t4.269)	(Beta=0.08) (t= 1.555)
البنية التحتية	(Beta=0.349) (* =t6.751)	(Beta=0.235) (* t= 4.800)	(Beta=0.061) (t= 1.277)	(Beta=0.258) (*t= 4.865)	(Beta=0.221) (*t= 4.285)
التحسين المستمر	(Beta=0.289) (*t= 6.427)	(Beta=0.214) (* t= 4.927)	(Beta=0.06) (t= 1.456)	(Beta=0.246) (*t= 5.127)	(Beta=0.128) (*t= 2.863)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات الازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في الأداء المؤسسي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات الازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) لها تأثير في الأداء المؤسسي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات الازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في الأداء المؤسسي. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات الازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في الأداء المؤسسي.

جدول (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بالأداء المؤسسي من خلال عمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة *T
التمكين	0.401	*12.835	0.000
البنية التحتية	0.432	*9.706	0.000
التحسين المستمر	0.541	*7.620	0.000
توفر المهارات والتجهيزات اللازمة	0.585	*6.421	0.000
تحفيز العاملين	0.617	*4.560	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، يتضح من الجدول (15) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بُعد التمكين قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (40.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير البنية التحتية، وفسر مع متغير بُعد التمكين (46.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحسين المستمر حيث فسّر مع المتغيرين السابقين (54.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير توفر المهارات والتجهيزات اللازمة حيث فسّر مع المتغيرات السابقة (58.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحفيز العاملين، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (61.7%) من التباين في الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في الجانب المالي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) لها تأثير في الجانب المالي بوصفها بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، استناداً إلى قيم (t)

المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقطن ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في الجانب المالي. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في الجانب المالي.

جدول (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بالجانب المالي من خلال عمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة *T
التمكين	0.316	*8.913	0.000
توفر المهارات والتجهيزات اللازمة	0.419	7.391 *	0.000
التحسين المستمر	0.482	*6.457	0.000
البنية التحتية	0.531	*4.787	0.000
تحفيز العاملين	0.561	*2.885	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجانب المالي، يتضح من الجدول (16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بُعد التمكين قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (31.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير توفر المهارات والتجهيزات اللازمة، وفسر مع متغير بُعد التمكين (41.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحسين المستمر حيث فسر مع المتغيرين السابقين (48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير البنية التحتية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (53.1%) من التباين في المتغير التابع،

ودخل أخيراً متغيّر تحفيز العاملين، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره (56.1%) من التباين في الجانب المالي كمتغيّر تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات الأزرمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في جانب النمو والتعلم.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات الأزرمة) لها تأثير في جانب النمو والتعلم بحداً من أبعاد الأداء المؤسسي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (البنية التحتية، التحسين المستمر) ليس لها أثر في جانب النمو والتعلم، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.277، 1.456)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات الأزرمة) في جانب النمو والتعلم. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (البنية التحتية، التحسين المستمر) في جانب النمو والتعلم.

جدول (17) نتائج تحليل الاحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتبؤ بجانب النمو والتعلم من خلال عمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة *T
التمكين	0.296	*7.620	0.000
توفر المهارات والتجهيزات الأزرمة	0.365	*4.991	0.000
تحفيز العاملين	0.379	*2.990	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (البنية التحتية، التحسين المستمر) وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جانب النمو والتعلم، يتضح من الجدول (17) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بُعد التمكين قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (29.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير توفر المهارات والتجهيزات اللازمة، وفسر مع متغير بُعد التمكين (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحفيز العاملين، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (37.9%) من التباين في جانب النمو والتعلم كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في جانب عمليات التشغيل الداخلي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) لها تأثير في جانب عمليات التشغيل الداخلي بوصفها بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في جانب عمليات التشغيل الداخلي. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في جانب عمليات التشغيل الداخلي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جانب عمليات التشغيل الداخلي، يتضح من الجدول (18)

والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد التمكين قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (26.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التحسين المستمر، وفسر مع متغير بعد التمكين (32.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير البنية التحتية حيث فسّر مع المتغيرين السابقين (36.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير توفر المهارات والتجهيزات اللازمة حيث فسّر مع المتغيرات السابقة (39.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحفيز العاملين، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41.1%) من التباين في جانب عمليات التشغيل الداخلي كمتغير تابع.

جدول (18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بجانب عمليات التشغيل الداخلي من خلال عمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة *T
التمكين	0.267	*7.942	0.000
التحسين المستمر	0.323	*6.756	0.000
البنية التحتية	0.367	*6.586	0.000
توفر المهارات والتجهيزات اللازمة	0.398	*4.468	0.000
تحفيز العاملين	0.411	*2.912	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) في جانب الجمهور.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التمكين، التحفيز، البنية التحتية، التحسين المستمر) لها تأثير في جانب الجمهور بعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (توفر المهارات والتجهيزات اللازمة) ليس له أثر في جانب الجمهور، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.555)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$. ومما سبق يقْتَضِي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التمكين، التحفيز، البنية التحتية، التحسين المستمر) في جانب الجمهور. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (توفر المهارات والتجهيزات اللازمة) في جانب الجمهور.

جدول (19) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتائج بجانب الجمهور من خلال عمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
التمكين	0.336	*8.857	0.000
البنية التحتية	0.383	*6.967	0.000
التحسين المستمر	0.400	*3.902	0.000
تحفيز العاملين	0.408	*2.900	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (توفر المهارات والتجهيزات اللازمة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عمليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جانب الجمهور، يتضح من الجدول (19) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بُعد التمكين قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (33.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير البنية التحتية، وفسر مع متغير بُعد التمكين (38.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحسين المستمر حيث فسّر مع المتغيرين السابقين (40%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحفيز العاملين، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (40.8%) من التباين في جانب الجمهور كمتغير تابع.

مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أنّ مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لمدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلت بعد (القيادة الإدارية) المرتبة الأولى، يليه بعد (الثقافة التنظيمية)، وفي المرتبة الأخيرة بعد (الموارد البشرية). وتفسر هذه النتيجة على أن توافر هذه الأبعاد تؤسس لمنظمات ذات مبدعة، كما أن توافرها يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب العاملين لتحقيق أهداف الشركة وقد يعود ذلك إلى أن الإدارة العليا تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود، وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة من خلال فرق عمل تكون أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال، وأن تلتزم القيادة الإدارية بدعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة. كما دلت النتائج أنّ تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلت بعد (البنية التحتية) المرتبة الأولى، يليه بعد (توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة)، يليه بعد (التحسين المستمر)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد التمكين، وفي المرتبة الأخيرة بعد (تحفيز العاملين). وتمثل هذا في أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية سوف يزيد الفاعلية لدى العاملين فيها، وأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضح بين العاملين في الشركة، ويستطيع العاملون تطبيقه بسهولة، ويساعد على استخدام نظم المعلومات الحديثة. ويسهل الإجراءات الإدارية، ويزيد الكفاءة لدى العاملين فيها، ويحسن المخرجات، ويوفر الوقت، والمال، كما أن توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة من أهم الركائز التي تساعد على تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة، لإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتمكينهم من الأداء بشكل مميز، كما يتمثل ذلك في أن توفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية، وتوفر أخصائين، والبنية المعلوماتية اللازمة، وتوفر المعدات والتجهيزات اللازمة من موارد بشرية مؤهلة، وخطط إستراتيجية واضحة، وقاعدة بيانات واسعة ومهيأة يسهم في تحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة أصبح من الأمور الضرورية، والتي يتم التركيز عليها وذلك لارتباط فاعلية المنظمات بتطبيق الجودة الشاملة، فبقاء المنظمات وقدرتها في التعامل المستمر وكفاية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مرهون بتطبيق الجودة الشاملة. وتتفق

نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (Al-Atwi, 2011) ودراسة (Ajim, 2007) والتي توصلت إلى اتجاهات العاملين بالمعاهد المهنية بالمملكة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وتتفق أيضاً مع ما جاءت به دراسة (Al-Amarin, 2009) ودراسة (Al-Zaidaniyan, 2009)

2. دلت النتائج أن تصورات الباحثين لفقرات أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي) قد جاءت مرتفعة، وقد احتل بُعد الجانب المالي، تلاه بُعد جانب النمو والتعلم، وجاء في المرتبة الثالثة، بُعد (جانب عمليات التشغيل الداخلي)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد جانب الجمهور. وتفسر هذه النتائج أن الشركة يهتم بدرجة كبيرة بالأداء المالي، على حساب الجوانب الأخرى، وهذا يخالف مع الأداء المتوازن التي توازن بين جميع الأبعاد، وأن بعد الجمهور جاء في المرتبة الأخيرة لأن الشركة ليس مهتم بالتنافس لكسب رضا المراجعين، وهذا يعكس توجه الشركة للاهتمام بالأداء كونه ذا جاهزية عالية للتعامل مع المواطنين ويرعى اهتماماتهم من خلال رسم الرؤية الإستراتيجية المشتركة والعمل بروح الفريق والمشاركة وبناء نظام التشغيل الداخلي، وتقديم خدمات أساسية وذات صبغة حيوية للمراجعين. هذا فضلاً عن أن تدني مستوى الخدمات فيها يمس بحياة المواطنين ويولد ضغطاً عليها، كما يعكس حقيقة أن العاملين هم من ذوي الخبرات الطويلة والقادرة على كسب ثقة المراجعين، وهم قادرين على برمجة أعمالهم بالطريقة التي تفي باحتياجاتهم. والتقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (Al Tarawneh, 2010).

3. دلت النتائج إن مدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يُفسر (58.6%) من التباين في بُعد (الأداء المؤسسي)، كما يُفسر أيضاً (36.1%) من التباين في بُعد (الجانب المالي)، ويُفسر أيضاً (37.1%) من التباين في بُعد (جانب النمو والتعلم)، وفسرت مدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (50.3%) من التباين في بُعد (جانب عمليات التشغيل الداخلي)، وأخيراً فسرت مدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (31.6%) من التباين في بُعد (جانب الجمهور).

4. دلت النتائج إن عمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يُفسر (61.7%) من التباين في بُعد (الأداء المؤسسي)، كما يُفسر أيضاً (56.1%) من التباين في بُعد (الجانب المالي)، ويُفسر أيضاً (38.2%) من التباين في بُعد (جانب النمو والتعلم)، وفسرت عمليات تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة (41.1%) من التباين في بُعد (جانِب عمليات التشغيل الداخلي)، وأخيراً فسرت عمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (40.9%) من التباين في بُعد (جانِب الجمهور).

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) لها تأثير في الأداء المؤسسي، وإن بُعد القيادة الإدارية قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره (29.5%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية، وفسّر مع متغير بُعد القيادة الإدارية (46.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الثقافة التنظيمية، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58.6%) من التباين في الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

6. دلت النتائج أن متغيرات مدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) لها تأثير في الجانب المالي بوصفها بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، وإن القيادة الإدارية قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره (19.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية، وفسّر مع متغير القيادة الإدارية (32.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الثقافة التنظيمية، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (36.1%) من التباين في الجانب المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

7. دلت النتائج أن متغيرات مدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) لها تأثير في جانب النمو والتعلم بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، وإن القيادة الإدارية قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره (21.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية، وفسّر مع متغير القيادة الإدارية (32.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الثقافة التنظيمية، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (37.1%) من التباين في جانب النمو والتعلم بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

8. دلت النتائج أن متغيرات مدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) لها تأثير في جانب عمليات التشغيل الداخلي بوصفها بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، وإن القيادة الإدارية قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره (26%) من

التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية، وفسر مع متغير القيادة الإدارية (39.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الثقافة التنظيمية، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.3%) من التباين في جانب عمليات التشغيل الداخلي بوصفها بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

9. دلت النتائج أن متغيرات مدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) لها تأثير في جانب الجمهور بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، وإن القيادة الإدارية قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (18.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الموارد البشرية، وفسر مع متغير القيادة الإدارية (27.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الثقافة التنظيمية، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (31.6%) من التباين في جانب الجمهور بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

10. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) لها تأثير في الأداء المؤسسي، وإن بُعد التمكين قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (40.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير البنية التحتية، وفسر مع متغير بُعد التمكين (46.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحسين المستمر حيث فسّر مع المتغيرين السابقين (54.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة حيث فسّر مع المتغيرات السابقة (58.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحفيز العاملين، حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (61.7%) من التباين في الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

11. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) لها تأثير في الجانب المالي بوصفها بُعداً من أبعاد الأداء المؤسسي، وإن بُعد التمكين قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (31.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، وفسر مع متغير بُعد التمكين (41.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً

متغير التحسين المستمر حيث فسر مع المتغيرين السابقين (48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير البنية التحتية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (53.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحفيز العاملين، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (56.1%) من التباين في الجانب المالي كمتغير تابع.

12. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة) لها تأثير في جانب النمو والتعلم بضعاً من أبعاد الأداء المؤسسي، وإن بعد التمكين قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (29.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، وفسر مع متغير بعد التمكين (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحفيز العاملين، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (37.9%) من التباين في جانب النمو والتعلم كمتغير تابع.

13. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التمكين، التحفيز، توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة، البنية التحتية، التحسين المستمر) لها تأثير في جانب عمليات التشغيل الداخلي بوصفها بضعاً من أبعاد الأداء المؤسسي، وإن بعد التمكين قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (26.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التحسين المستمر، وفسر مع متغير بعد التمكين (32.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير البنية التحتية حيث فسر مع المتغيرين السابقين (36.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير توفر المهارات الضرورية والتجهيزات اللازمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (39.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحفيز العاملين، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41.1%) من التباين في جانب عمليات التشغيل الداخلي كمتغير تابع.

14. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التمكين، التحفيز، البنية التحتية، التحسين المستمر) لها تأثير في جانب الجمهور بضعاً من أبعاد الأداء المؤسسي، وإن بعد التمكين قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (33.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير البنية التحتية، وفسر مع متغير بعد التمكين (38.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحسين المستمر حيث فسر مع المتغيرين السابقين (40%) من التباين في المتغير

التابع، ودخل أخيراً متغيّر تحفيز العاملين، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره (40.8%) من التباين في جانب الجمهور كمتغيّر تابع.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

1. إن نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد بالضرورة على مدى فناعة الإدارة العليا أولاً والتزامها، ودعمها ثانياً لمنهج إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي على الإدارة العليا في شركة الاتصالات الأردنية أن ترعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حق الرعاية ويمكن أن يتحقق ذلك عبر إنشاء مزيد من الوحدات التي تعنى بإدارة الجودة في الشركة، ويكون اتصالها بالإدارة العليا كحلقة وصل مع المستويات الإدارية الأخرى، ومن أجل التأكد من تنفيذ خطط وبرامج إدارة الجودة الشاملة بصورة فعلى.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق في شركة الاتصالات الأردنية بمستويات عالية، الأمر الذي يتطلب منها بذل المزيد من تعزيز تلك المفاهيم ومحاولة ترسيخها بصورة كبيرة لدى العاملين في الشركة، ولا يجوز التركيز على مبدأ وإغفال المبادئ الأخرى لأنها بمثابة حلقات متصلة.
3. إن الوصول إلى مستوى عال من جودة الخدمات هو نتيجة تضافر جهود العاملين، لذا ينبغي ترسيخ وتعزيز مبدأ عمل الفريق الواحد خاصة في ظل طبيعة أعمال الشركة، مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرووس، بالإضافة إلى إشراك المستويات الإدارية الأخرى كضمان لتعاون أكثر، لأن إدارة الجودة الشاملة تعني شمولية كاملة وإشراك كل الأطراف دون استثناء.
4. إن الاهتمام بالتحسين المستمر أمر ضروري تفرضه مجموعة عوامل وأهمها عامل التنافس مما يستدعي الاعتناء بهذا الجانب والعمل على تدريب وتأهيل وتمكين العاملين أكثر، وعقد المزيد من الندوات والمؤتمرات وندوات العصف الذهني لتوليد أفكار جديدة بشكل مستمر بحيث تسهم في عملية التحسين المستمر.

5. العمل على تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتكون أكثر انغماسا في الثقافة التنظيمية لدى الشركة بشكل محوري لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية، وكأساس في إنجاح تطبيقها، لأن أداء الأعمال يعكس بصورة مباشرة لما يحمله العاملين من قيم، ومعتقدات، وأعراف.
6. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطّ جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، والتميز الإداري).

Reference:

- Agus, A. (2005). The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies. Singapore Institute of Management.
- Al-Tamimi, I. (2005). Total Quality Management and its impact on the job performance of employees, *Al-Busair Journal*, 9(2):185-225.
- Ahangar, R. (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company, *African Journal of Business Management*, 5(1):88-95.
- Al-Hawajreh, K. (2010). Studying the Linkage of Capital Investment Strategies to the Competitive Performance of Institutions, *Journal of the University of Sharjah for Humanities and Social Sciences*, 7(2): 279-301.
- Al-Rashidi, B. (2009). Effect of the Effectiveness of Human Resource Management Functions on Corporate Performance from the Perspective of Employees in Saudi Ministries in Riyadh, Jordan, Karak, Mu'tah University, College of Business Administration.
- Al-Zeidians M. (2006) . The Effect of Administrative Empowerment in the Application of the Principles of Total Quality Management in Jordanian Financial Institutions, Jordan, Karak, Mu'tah University, Faculty of Business Administration, Unpublished Master Thesis.
- Al-Shakawi, A. (2002). Towards Better Performance in the Government Sector in Saudi Arabia, a working paper presented at the symposium held at the Saudi Ministry of Planning under the title "The Future Vision of the Saudi Economy up to 1440H, the axis of public-private partnership, held in Riyadh 19 - 23 October 2002.
- Al-Tarawneh, M. (2010). The Effect of Selection Policies and Appointments on Institutional Performance An Empirical Study on Workers in the Extractive Industries Sector in the Hashemite Kingdom of Jordan, Jordan, Karak, Mu'tah University, Faculty of Business Administration.

- Al-Amiri, S. & Al-Ghalebi, T. (2003). "The Balanced Scorecard for Performance as a System for Evaluating the Performance of Enterprises in the Information Era: A Proposed Model for Application in Private Universities", *Egyptian Journal of Commercial Studies*:128-147.
- Al-Otaibi, M. (2006). "A Proposed Model of Total Quality Management in Kuwait University in Light of the Conceptions of Leaders and Staff Members in the Possibility of Application", Unpublished PhD Thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Ahmed, Y. (2007). Attitudes of workers in professional institutes in the Kingdom of Saudi Arabia towards the application of TQM in Jordan, Karak, Mu'tah University, Faculty of Business Administration, unpublished Master Thesis.
- Al-Atwi, A. (2011). "The impact of the application of the principles of TQM in the process of selection and appointment in the General Organization for Technical and Vocational Training in Saudi Arabia, Jordan, Karak, Mu'tah University, Faculty of Business Administration.
- Ammarin, M. (2007). Impact of the application of the concept of Total Quality Management in the crystallization of organizational excellence from the point of view of employees in the Jordanian Customs Department, Jordan, Karak, Mu'tah University, Faculty of Business Administration, unpublished Master Thesis.
- Naseerat, F. & Khatib, S. (2005). "Strategic Planning and Institutional Performance: An Analytical Study of the Jordanian Pharmaceutical Industry", *Dirasat Journal: Administrative Sciences*, 32(2): 415-433.
- Albright, D. & bStan, A. (2010). An Investigation of the" effect of "Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*.
- Begum, S., Chandrasekharan R. & Prakash S. (2010) "An empirical study of total quality management in engineering educational institutions of India: Perspective of management", *Benchmarking: An International Journal*, 17(5):728 – 767

- Jiming, G. (2009). "Exploring the link between knowledge Management performance and firm performance", Unpublished Doctoral thesis.
- Kumar, V., Choisne, F., Grosbois, D., & Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 23-37.
- Macinati S. (2007). The relationship between quality management systems and organizational performance in the Italian National Health Service, *health Policy*, 85(2):228-241.
- Molina-Azorin, J., Tari, J., Claver-Cortes, E. & Lopez-Gamero, D.(2009). Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration. *International Journal of Management Review*, 11(2): 197-222.
- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance-implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24: 948-975.
- Nguyen, T. (2006). Improving Performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organizations, Unpublished Thesis Doctor, University of Fribourg, Switzerland.
- Owlia, M. & Aspinwall, E. (2009). Total Quality Management in Higher Education, *European Journal of Engineering Education*, 23(1): 105-115 .
- Prybutok, R. & Ramasesh, R. (2005). An action research based instrument for monitoring continuous quality improvement. *European Journal of Operational Research*, 166 (2): 293-309.