

## دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للاسمنت ومواد البناء في محافظة طرطوس

د. محمود زهير شعبان\*

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ / ٢ / ٢٦ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ / ٦ / ٣)

### □ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات المتعلقة بأبعاد ادارة الجودة الشاملة وهي (القيادة الإدارية - التحسين المستمر - ادارة الموارد البشرية - الثقافة التنظيمية) وتحسين الأداء التنظيمي وتم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة والتي بلغ عددها (١٦٥) موظف اداري من الموظفين في هذه المؤسسة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار المتعدد بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS24)، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (R) (٠.٥٩١)، مما يعني أنّ هناك أثر إيجابي متوسط لإدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، وبلغت قيمة معامل التحديد R2 (٠.٣٥٠)، أي أنّ ادارة الجودة الشاملة يفسّر نسبة ٣٥% من التغيّر الحاصل في تحسين الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة البحث عن استراتيجيات ناجحة تعمل على نهج متكامل لتحقيق استدامة انتاج عالية الجودة، والعمل بشكل مستمر على اكتساب خبرات جديدة تهدف إلى تحسين دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، وضرورة العمل على تطبيق ممارسات حلقات الجودة في أنشطة عمل المؤسسة بحيث تكون ثقافة سائدة لدى العاملين يسعى الجميع إلى تبنيها ونشرها.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة الجودة الشاملة - الأداء التنظيمي - التحسين المستمر - المؤسسة العامة للاسمنت ومواد البناء

# The role of Total Quality Management in improving organisational performance

## A field study on the General Organisation for Cement and Building Materials in Tartus Governorate Tartus

Dr. Mahmoud Zuhair Shaaban\*

(Received 26/2/2025.Accepted 3/6/2025)

### □ABSTRACT □

This study aimed to identify the impact of TQM dimensions on improving organisational performance in the General Company for Cement Industry and Building Materials. The researcher followed the descriptive-analytical approach to describe the phenomenon as it is on the ground. The questionnaire was used as a tool for the study and to collect data related to TQM dimensions (administrative leadership - continuous improvement - human resource management - organisational culture) and improving organisational performance. It was distributed to a random sample of 165 administrative staff from employees in this company, which numbered (165).

Arithmetic averages, standard deviations and multiple regression tests were used using the statistical analysis software (SPSS24), and the results of the study indicated a significant correlation between TQM and organisational performance improvement in the study organisation .

The results of the study indicated that there is a significant correlation between TQM and improving organisational performance in the study organisation, the value of the Pearson correlation coefficient (R) was (0.591), which means that there is a moderate positive effect of TQM on improving organisational performance in the study organisation, and the value of the coefficient of determination R<sup>2</sup> was (0. The study recommended the need to search for successful strategies that work on an integrated approach to achieve the sustainability of high-quality production, and work continuously to acquire new experiences aimed at improving the role of TQM in improving the level of organisational performance of the company, and the need to work on applying the practices of quality circles in the company's work activities so that it is a prevailing culture among employees that everyone seeks to adopt and disseminate.

**Keywords:** Total Quality Management - Organisational Performance – Continues Improvement - General Establishment for Cement and Building Materials

---

\*Lecturer - Business Administration Department - Faculty of Economics - University of Tartus - Tartus – Syria

**١ - مقدمة:**

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبح قياس الأداء التنظيمي وتحسينه محورياً أساسياً لنجاح المنظمات واستدامتها، حيث يُعرف الأداء التنظيمي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتشمل مؤشرات الأداء كلاً من النتائج المالية (مثل الربحية وحصص السوق) وغير المالية (مثل رضا العملاء والابتكار)، وتتأثر هذه المؤشرات بعوامل متعددة منها جودة القيادة الإدارية، وكفاءة العمليات الداخلية، ومدى تبني التقنيات الحديثة. كما تُظهر الدراسات أن المنظمات التي تعتمد أنظمة تقييم أداء متكاملة مثل (Balanced Scorecard) تحقق نتائج أفضل بنسبة ٤٠% مقارنة بغيرها طبقاً لدراسة (Kaplan & Norton, 2021)، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق TQM يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي، حيث أظهرت إحدى الدراسات أن الشركات التي تتبنى هذه المنهجية تحقق معدلات نمو أعلى بنسبة ٢٥% مقارنة بالشركات التقليدية، وتعرف على أنها منهجية إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتطوير العمليات الداخلية بشكل مستمر، وتعتمد هذه الفلسفة على مشاركة كافة أفراد المنظمة في عملية التحسين، حيث لا تقتصر المسؤولية عن الجودة على إدارة معينة بل تشمل جميع المستويات الوظيفية.

وفي عالم الأعمال الحديث، أصبحت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي علاقة تكاملية لا تنفصم، حيث تقدم إدارة الجودة الشاملة إطاراً متكاملاً لتحسين الأداء من خلال التركيز على رضا العملاء والتحسين المستمر للعمليات. فعندما تتبنى المنظمات هذه الفلسفة فإنها لا تحسن جودة منتجاتها فحسب، بل تعزز أيضاً كفاءة عملياتها وقدرتها التنافسية، وبالتالي فإن الأداء التنظيمي المتميز هو النتيجة الطبيعية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال. حيث تؤدي الممارسات الجيدة للجودة الشاملة إلى تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الإنتاجية، خفض التكاليف، ورضا العملاء. كما أن تكامل استراتيجيات إدارة الجودة مع الأهداف التنظيمية يساعد في تحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على النتائج المالية والعملية للمنظمة. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للإسمنت ومواد البناء في محافظة طرطوس .

**٢ - الدراسات السابقة:****الدراسات العربية:**

- ١- دراسة (الفتلاوي، الدليمي، حسين، ٢٠٢١) بعنوان: (مع أرسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام - دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات)
- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على الأداء التنظيمي المستدام في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات.
- **منهجية الدراسة:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة في مختلف العمال والموظفين الذين يعملون في المؤسسة وتكونت عينة الدراسة من (٢١٦) موظفاً

▪ **نتائج الدراسة:** بيّنت النتائج أنّ إن تبنى ممارسات ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها على مستوى الشركة ونشر ثقافة التحسين المستمر وتحفيز العاملين على المشاركة في التنفيذ من شأنه أن يدفع المؤسسة نحو تحقيق أداء تنظيمي مستدام.

٢- (الناشري، آل ناصر، ٢٠٢٢):

"أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودي"

▪ **هدف الدراسة:** بيان أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي، استمرارية تحسين الخدمات الجامعية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) في تحسين الأداء التنظيمي في عدد من الجامعات السعودية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة

▪ **منهجية الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة ب (٨٠٠) فرداً في خمس جامعات وهي (جامعة أم القرى بمكة المكرمة بالمنطقة الغربية ، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالمنطقة الشرقية ، وجامعة شقراء بالمنطقة الوسطى ، وجامعة نجران بالمنطقة الجنوبية ، وجامعة الحدود الشمالية بالمنطقة الشمالية)

▪ **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي إيجابي بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للجامعات المبحوثة .

٣- دراسة (النويصر، غوش، شمسي، ٢٠٢٣) بعنوان:

"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض"

▪ **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

▪ **منهجية الدراسة:** تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومنتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا، وتكونت عينة الدراسة من (٨٦) فرداً.

▪ **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة ( التحسين المستمر - التوجه الاستراتيجي - التدريب والتطوير) في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

#### الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Emmanuel, Adeyinka , 2024) بعنوان:

**"Total Quality Management Practices And Organizational Performance"**

(ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي)

▪ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في

First Bank Plc في مقاطعة OWO.

■ **منهجية الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة ب (١٩٦) مستجيباً من موظفي البنك والإدارة والعملاء.

■ **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (القيادة - العمل الجماعي - التحسين المستمر - تعليم وتدريب العاملين - مشاركة العاملين) في تحسين الأداء غير المالي للبنك الأول والذي أدى إلى تحسين قيمة السهم في السوق، وأن هياكل القيادة أدت إلى مشاركة الموظفين في الاستدامة التنظيمية وبالتالي تحسين مستوى أداء البنك الأول والذي أدى إلى اعطاء المزيد من المصداقية لفعالية استدامة الشركة في سوق المال .

٢-دراسة (Wassan,et. al, 2022) بعنوان:

### "Impact of total quality management practices on Sustainability and organisational performance"

#### (تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الاستدامة والأداء التنظيمي)

■ **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الإدارة العليا - التركيز على العميل - مشاركة الموظفين - التركيز الاقتصادي - التركيز البيئي - التركيز الاجتماعي) على الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء التشغيلي - الأداء المالي - استدامة الأداء) في شركات الصناعات التحويلية في باكستان.

■ **منهجية الدراسة:** تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل عينة الدراسة بالعاملين في مجال الصناعات التحويلية في باكستان وعددها (٣٠٠) شخص

■ **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن هناك تأثير إيجابي وكبير لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الاستدامة والأداء التنظيمي وأن المنظمات يمكنها تحسين جميع مجالات الأداء من خلال التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، كما يوجد علاقة ايجابية بين الاستدامة وإدارة الجودة الشاملة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

• تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما هو دورها في الأداء التنظيمي، واختلفت معها في الأبعاد التي تقيس إدارة الجودة الشاملة مثل دراسة (الناشري، ٢٠٢٢) ودراسة (Wassan,et. al, 2022) فيما تشابهت مع دراسة (Emmanuel, 2024) ودراسة (الفتلاوي، ٢٠٢١) حيث كل دراسة تناولت أبعاد مختلفة وفي دراستنا سوف يتم الاعتماد على أبرز الأبعاد التي اتفق عليها الباحثون التي تهتم المنظمات الانتاجية العامة وهي (القيادة الإدارية - الثقافة التنظيمية - ادارة الموارد البشرية - التحسين المستمر) بينما في الأداء التنظيمي سوف يتم قياسه من خلال متغيري (الكفاءة والفعالية)، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اتباع المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بيئة التطبيق حيث سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء في محافظة طرطوس.

**٣- مشكلة الدراسة:**

في ظل التغيير السريع الذي تشهده بيئة المنظمات الصناعية وتعدد أنظمة الانتاج والعمليات، وصعوبة ادراك متطلبات العملاء لم تعد الجودة وحدها كافية لحصول المنظمات على الميزة التنافسية المتواصلة بل يجب أن يدعم ذلك بتطوير الأداء التنظيمي في المنظمة نفسها وذلك من أجل انتاج وتقديم منتجات متميزة تخلق قيمة أكبر للعملاء، وبما أن المنظمة ليست بمنعزل عن ما يحدث في محيطها وبالتالي أصبح لزاماً عليها أن تهتم بمتغيرات بيئتها الداخلية والتي تخلق لها مسار يجعلها تستنبط طرق ونتائج تعتبر سبيل لكل مؤسسة تريد التقدم والنجاح ومن هذه السبل إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر كمدخل لرفع وتحسين أدائها التنظيمي والذي يساهم في تطوير برامج نشاطها والعمل على خلق ميزة تنافسية من خلال حسن تنظيمها لموظفيها ومشاريعها الاستثمارية الكبرى، وعليه قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للإسمنت ومواد البناء حيث قابل الباحث (١٢) فرداً من العاملين الاداريين وتم توجيه الأسئلة التالية لهم:

وفي ضوء تحليل إجابات أفراد العينة على الأسئلة السابقة تبين ما يلي:

- ان نمط القيادة المتبع هو النمط المركزي مع القليل من التفويض لنواب المدراء
- يوجد رؤية ورسالة ولكن غير واضحين لدى العاملين
- إن التحسين المستمر للعمليات الانتاجية يتم في الحدود الدنيا وفق الامكانيات المتاحة
- يتم تلقى الأوامر من السلطة العليا على الموظفين أي سياسة من أعلى إلى أسفل فقط
- إن المنظمة لا تعتمد على أسلوب التدريب والتطوير المستمر للعاملين بداخلها
- عدم منح إدارة المنظمة الفرصة للموظفين للتعامل مع المهام والمسؤوليات التي تقع خارج نطاقهم نظرا لعدم تبنى الإدارة ثقافة تمكين العاملين.
- عدم وجود نظام تعويضي تنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس المجال
- عدم امتلاك المنظمة القدرة على تقليل الأخطاء والمشاكل في أداء العمل والقدرة على استغلال الموارد المتاحة لديها
- عدم اعتماد المنظمة لقياس الفاعلية من حيث نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد لإنجاز والدخل والأرباح ورضا العاملين
- نظام تقييم الأداء المتبع بالمؤسسة للعاملين لا يرتبط بما يتم تقديمه من أفكار وابداع في العمل وهذا يؤكد أن معظم الوظائف من وجهة نظر المديرين روتينية
- وبناءً على الدراسة الاستطلاعية السابقة، يرى الباحث أن هناك حاجة ملحة لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتوظيفها في تدعيم الأداء التنظيمي للمنظمة، مما قد يساهم في ارتقاء المنظمة محل الدراسة ووضعها على الطريق الصحيح المواكب لركب التطور، وإيمان الباحث بدور هذه المنظمة الانتاجية وما تقدمه من منتجات وخدمات وعوائد للقطاع الاقتصادي بشكل عام وللمواطنين بشكل خاص ورغبتها في أن تقدم أفضل الخدمات للمستفيدين منها، مما يبرر من وجهة نظر الباحث أهمية دراسة مبادئ ادارة الجودة الشاملة والأخذ بتطبيقها وكيفية توظيفها في سبيل تحسين الأداء التنظيمي بطريقة مجدية وميسرة يمكن في ضوء ما سبق بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

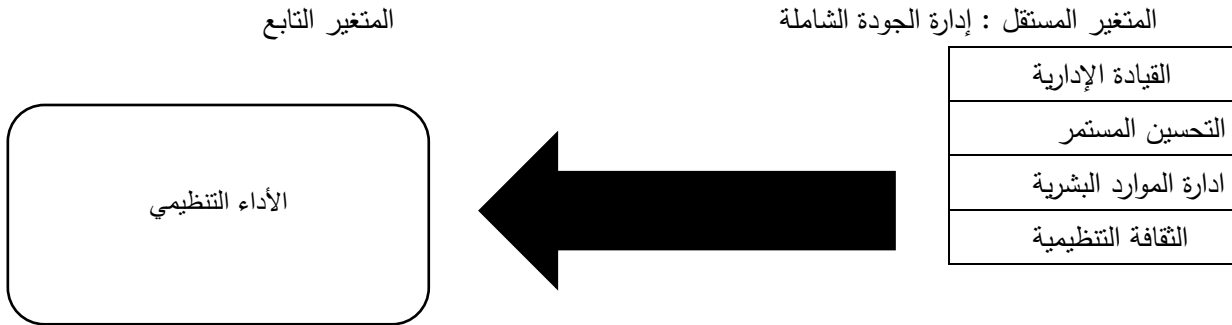
❖ ما هو أثر ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت

ومواد البناء محل الدراسة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي للدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ♦ ما هو أثر القيادة الإدارية كبعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة؟
- ♦ ما هو أثر الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة؟
- ♦ ما هو أثر ادارة الموارد البشرية كبعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة؟
- ♦ ما هو أثر التحسين المستمر كبعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة؟

#### ٤- نموذج البحث:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

#### ٥- فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة"

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الثلاث الآتية:

١. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعده القيادة الإدارية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة"
٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعده التحسين المستمر على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة"
٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعده ادارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة"
٤. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعده الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة"

#### ٦- أهمية البحث

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية في النقاط الآتية:

- ١- يساهم البحث في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومتغيرات الأداء التنظيمي، من خلال تحليل الأدبيات السابقة وتطوير نموذج مفاهيمي يربط بين المبادئ الأساسية للجودة الشاملة ومؤشرات الأداء التنظيمي.
- ٢- قد يسهم هذا البحث في تطوير مؤشرات قياس جديدة تربط بين أبعاد الجودة الشاملة (كالقيادة، والتحسين المستمر) ومؤشرات الأداء (الكفاءة والفعالية)، خاصة في البيئات التنافسية الحديثة عامة والإنتاجية خاصة.

### الأهمية العملية:

يكتسب هذا البحث أهميته العملية من أهمية القطاع المبحوث (المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء)، حيث يعد من القطاعات الاقتصادية المهمة على المستوى الوطني من خلال مساهمته في تشغيل اليد العاملة للمهندسين والفنيين ودعم قطاع البناء والاعمار لتوريد المواد إلى مشاريع البنية التحتية بالإضافة على الإيرادات التي تقدمها المؤسسة على الميزانية العامة للدولة، وبناءً على ذلك تكمن الأهمية العملية لهذا البحث من خلال دراسة تأثير ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في هذه المؤسسة من أجل الحصول على نتائج ومقترحات يمكن تقديمها للمؤسسة محل الدراسة لمساعدتها في تحسين جودة خدماتها وزيادة رضا العملاء المتعاملين معها.

### ٧- أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث من خلال ما يأتي:

١. تحديد أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء.
٢. تحديد أثر ادارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء.
٣. تحديد أثر التحسين المستمر للعمليات والأنشطة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء.
٤. تحديد أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت وفق متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

### ٨- منهجية البحث:

بغية تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من البحث فقد تم اتباع ما يلي:  
في الإطار النظري للبحث: تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم المعلومات الواردة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.  
في الجانب التطبيقي للبحث: تم الاعتماد على الاستبيان والذي وزع على العاملين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث عن طريق تصميم قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض بالاعتماد على دراسة (الفتلاوي، ٢٠٢١) ودراسة (Emmanuel, 2024) في صياغة أبعاد إدارة الجودة الشاملة ودراسة (البستاني، ٢٠١٩) و(جليدة، ٢٠١٨) و(عبده،

(٢٠٢١) في صياغة أبعاد الأداء التنظيمي من أجل اختبار صحة فروض البحث إذ تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 25، حيث تم تصميم استبانة تقيس محور فرضيات البحث .

#### ٩- مجتمع وعينة البحث:

تضمّن مجتمع البحث العاملين الإداريين في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء وبلغ عددهم الاجمالي (٢٨٣) عامل حسب مديرية التخطيط في المؤسسة محل الدراسة في العام ٢٠٢٤ .  
**عينة البحث:** أمّا عينة البحث فهي عشوائية بسيطة مكوّنة من العاملين الإداريين وتم الاستعانة بجدول مورغان لتحديد حجم العينة وبلغ عددها (١٦٥) حيث قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة وتم استرداد /١٥٠/ استبيان بنسبة (٩٠.٩٠%).

#### ١٠- حدود البحث:

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث في المؤسسة العامة للإسمنت ومواد البناء

**الحدود الزمانية:** ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥

**الحدود البشرية:** العاملون الإداريين في المؤسسة محل الدراسة.

#### ١١- الإطار النظري:

- مقدمة:

أضحى الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية تشمل مختلف القطاعات، يعزى ذلك إلى تزايد المنافسة في الأسواق العالمية وتطور توقعات العملاء، مما يدفع المؤسسات إلى إدراك أهمية تحقيق والحفاظ على مستويات عالية من الجودة لضمان رضا العملاء وبناء سمعة إيجابية، بما في ذلك المؤسسات الصناعية، خاصة أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج حديث وفلسفة إدارية تقوم على خلق ثقافة التحسين المستمر في الأداء الكلي للمنظمة، وتمارسها المنظمة وتطبقها في كافة أنشطتها وعملياتها الداخلية والخارجية بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه وضمان تقديم أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة وأقصر وقت وأقل جهد.

- مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت وتباينت التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه حتى الآن، وفيما يلي عرض لمجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم بغرض توضيح وتحديد أبعاد هذا المفهوم وأساسه الفكرية والفلسفية.

عرفها (العزاوي، ٢٠٠٥) بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى (الدريس، أبو الروس، ٢٠٢٢، ص ٤٠٠)، في حين عرفها (تاج الدين، المخلافي، ٢٠٢٤، ص ٥٧) بأنها وسيلة إدارية حديثة تساعد المنظمات على تقديم أفضل الخدمات وتحقيق رغبات العملاء والعاملين وتخفيض التكاليف وتطوير أدائها"

ويعرفها الباحث على أنها فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال أحداث تغييرات جذرية في المنظمة من خلال التحسين المستمر للعمليات وتبني على المشاركة الجماعية للعاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع معاً.

### - مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

**القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية أحد الأبعاد الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تلعب دوراً محورياً في تحديد الرؤية الاستراتيجية وتحفيز العاملين وضمان التزام المنظمة بمعايير الجودة. وفقاً لـ (الجوهري، ٢٠١٩، ص ١٤٧)، فإن القيادة الفعالة في إطار الجودة الشاملة تتطلب أن يكون المديرين قدوة في تبني ثقافة التحسين المستمر، وتعزيز العمل الجماعي، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وبالتالي فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على قدرة القادة على توفير البيئة الداعمة للابتكار وتمكين الموظفين من المشاركة في عملية صنع القرار.

**التحسين المستمر:** هو أحد الركائز الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، حيث يركز على إجراء تحسينات تدريجية وجذرية في العمليات والمنتجات والخدمات، وبالتالي فإن التحسين المستمر في إطار إدارة الجودة الشاملة يتطلب اتباع منهجية منهجية مثل دورة التخطيط-التنفيذ-الفحص-التصرف (PDCA) لتحديد أوجه القصور، وتنفيذ الحلول، ومراقبة النتائج، وتعمل المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة على تعزيز ثقافة يساهم فيها جميع الموظفين على جميع المستويات في مبادرات التحسين، مما يضمن تحقيق الميزة التنافسية طويلة الأجل ورضا العملاء. كما أن "التحسين المستمر ليس مشروعاً لمرة واحدة، بل هو فلسفة تنظيمية مستمرة تُدمج في العمليات اليومية" (Oakland, 2014, p. 112).

**ثقافة المنظمة:** إن القيادة البيروقراطية وأساليب العمل التقليدية والعمل الفردي وإهمال العملاء وعدم التقدير الكافي للموظفين، كلها ممارسات لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولهذه الأسباب وغيرها فإن العديد من الأجهزة والمنظمات تفشل في ادخال فلسفة إدارة الجودة الشاملة نظراً لأن النمط القيادي السائد فيها هو النمط البيروقراطي أو المتساهل، مما يحول دون النجاح في ادخال وتطبيق الجودة الشاملة، وإن ادخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المنظمة، ذلك أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على الثقافة الادارية للموظفين في المنظمة. فثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الادارية التقليدية، فالثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤكد على قيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم وغيرها (شعبان، ٢٠١٩، ص ٩١).

**ادارة الموارد البشرية:** عرفت ادارة الموارد البشرية بأنها عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد ومن خلالهم بكفاءة من أجل بلوغ الأهداف الضرورية وتكمن أهمية ادارة الموارد البشرية في اكتشاف العنصر البشري كمحدد أساسي للكفاءة الانتاجية واكتشاف أهمية وقدرة ادارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الانتاجية (بن عاشور، قادري، ٢٠٢١، ص ١٠٨٦)، ويؤدي قسم ادارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة في المنظمات ولإنجاز هذا الدور فإن الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة فقط، بل يجب أن تتضمن اتباع ممارسات ادارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها، وهذا يعني التحسين المستمر الذي تعتمده إدارة المنظمات على الدوام (يعقوب، ٢٠٢١، ص ٣٤٧).

### الأداء التنظيمي:

- **مقدمة:** يعد الأداء التنظيمي جوهر أنشطة أي مؤسسة ويعرف بأنه فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها وهناك مؤشرات ومقاييس لا بد من توافرها للحكم على أداء المؤسسة منها المالي وغير مالي،

حيث يتطلب تحسين الأداء من المؤسسات وضع الاستراتيجيات الملائمة والسياسات التي تركز على رأس المال البشري وتطوير موارد تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وضع السياسات التي تشجع على الابتكار من أجل مواجهة بيئة متغيرة وسريعة التغيير (العمرى، ٢٠١٩، ص ٥)

### تعريف الأداء التنظيمي:

يعد الأداء التنظيمي من أهم المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين في جميع المجالات، لأهميته الكبيرة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك لأن المنظمات تحقق رؤيتها وأهدافها من خلال كفاءة الأداء التنظيمي فيها، وبالتالي فالأداء التنظيمي بمفهومه البسيط يعبر عن قيام الأفراد بالأعمال المنوطة بهم، وقدرتهم على اتمامها وهو يعكس طريقة أداء متطلبات العمل وعادة ما يقاس بالنتائج التي تم تحقيقها (الكثيري، مهلار، ٢٠٢١، ص ٤٤).

فيما يتعلق بتعريف الأداء التنظيمي نلاحظ أنه لا يوجد تعريف واحد للأداء التنظيمي فنجد أن (Olubayo,2019,175) يعتبره بأنه مدى تحقيق المنظمة أهدافها بمواردها ووسائلها المتاحة دون هدر تلك الموارد والوسائل وبدون فرض ضغوط لا داعي لها على أعضائها، ومن وجهة نظر أخرى يعرف الأداء التنظيمي على أنه محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (عبد الحميد، ٢٠٢٢، ص ٥٠)، كما يعرف الأداء التنظيمي بأنه انعكاس لاستثمار المنظمة مواردها المادية والبشرية بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها من خلال الأداء الفعال للمنظمة (المناصير وآخرون، ٢٠١٩)، ويمكن تعريفه على أنه "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين، وذلك من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك، فهو يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المنظمة" (أحمد، فتحية، ٢٠٢٠).

وبناء على ما سبق يرى الباحث بأن الأداء التنظيمي هو جملة الممارسات والأنشطة من قبل جميع أطراف المنظمة والهادفة إلى الاستغلال الأمثل لإمكاناتها ومواردها بغية تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.

### - أبعاد الأداء التنظيمي:

إن أبعاد الأداء التنظيمي للمنظمات والذي اتفق عليه أغلب الباحثين مثل (الوهبي، ٢٠٢٠، ص ١٨)،

(إبراهيم، ٢٠٢٢، ص ١١٩) و(عطافي، ٢٠٢٢، ص ٧٨) هي كالآتي:

١. الكفاءة التنظيمية: وهي الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات، وبناءً عليه يتم تحديد الكفاءة التنظيمية من خلال كفاءة التخصص، والإنتاجية، والتقنية، والتسويق، والإدارية، والمهارية، والمعرفية، والرقابية (عطافي، ٢٠٢٢، ص ٧٨) وتتعلق الكفاءة بالعمل الداخلي للمنظمة، وتقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات، و"تعد الكفاءة التنظيمية أحد الأبعاد الجوهرية لقياس الأداء التنظيمي، حيث تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، مع الحفاظ على الجودة المطلوبة. وتتضمن الكفاءة التنظيمية عناصر مثل التخطيط الفعال، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتقليل الهدر في العمليات. كما ترتبط الكفاءة ارتباطاً وثيقاً ببيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يجعلها مؤشراً حيوياً لنجاح المنظمات في البيئات التنافسية (العمراني، ٢٠٢٢، ص ١٤٧).

٢. الفعالية التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً، من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية، كالإنتاج كماً ونوعاً، والمؤشرات الاجتماعية والسلوكية، كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء (عطافي، ٢٠٢٢، ص ٧٨)

وتوصف الفاعلية بأنها القيام بالأشياء الصحيحة، وهي القيام بنشاطات العمل التي ستساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها، ويعد معيار الفاعلية من المؤشرات الهامة التي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وحين تتصف المنظمة بالفاعلية يكون بمقدورها تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية، وبالتالي ترتبط الفاعلية بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة. (Alrumaih,2017).

## ١٢- الدراسة الميدانية:

### - دراسة الإحصاءات الوصفية التحليلية لمتغيرات الدراسة الأساسية:

لدراسة الإحصاءات الوصفية، وتقييم المتوسطات الحسابية الخاصة بمتغيرات البحث، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الموضح بالجدول التالي، حيث تم حساب طول خلايا المقياس المستخدم كما يأتي:  $0.80 = \frac{4}{5}$ ، وقد حسبت على أساس أن الأرقام الخمسة ١ و ٢ و ٣ و ٤ و ٥ قد حصرت فيما بينها ٤ مسافات.

جدول (١) درجات تطبيق الأبعاد الخاصة بالمتغيرات

درجة الموافقة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
مستوى التطبيق	٥ - ٤.٢٠	٣.٤٠ - أقل من ٤.٢٠	٢.٦٠ - أقل من ٣.٤٠	١.٨ - أقل من ٢.٦٠	١ - أقل من ١.٨٠

كما تم اعتماد استخدام بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف لعبارات أداة البحث أولاً: تم التأكد من "ثبات الاستبانة" عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ

الجدول رقم (٢): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ	الثبات
١	ادارة الجودة الشاملة	٠.٨٨٩	٠.٧٩٠
٢	الأداء التنظيمي	٠.٩٢٣	٠.٨٥١
	جميع المحاور السابقة معاً	٠.٩٣٩	٠.٨٨١

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحوري الاستبانة (ادارة الجودة الشاملة - الأداء التنظيمي)، فهي بين (٠.٨٨٩) و (٠.٩٢٣)، أما قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (٠.٩٣٩). كذلك الأمر بالنسبة لقيمة الثبات التي كانت أيضاً لمحوري الاستبانة (ادارة الجودة الشاملة - الأداء التنظيمي)، إذ أنها بين (٠.٧٩٠) و (٠.٨٥١)، أما قيمة الثبات بالنسبة لجميع محاور الاستبانة فقد بلغت (٠.٨٨١)، وبذلك يمكن القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة جداً من الصدق والثبات، مما يعني أنها قابلة للتوزيع على أفراد العينة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

ثانياً: الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الحصول اليها ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

الجدول (٣) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (SIG)
1	القيادة الإدارية	0.742	***.000
2	التحسين المستمر	0.824	***.000
3	ادارة الموارد البشرية	0.791	***.000
٤	الثقافة التنظيمية	0.724	***.000
٥	الأداء التنظيمي	0.863	***.000

\*\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 . المصدر: من مخرجات spss25

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $a=0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
إدارة الجودة الشاملة	.169	١٦٥	.200*	.928	١٦٥	.392
الأداء التنظيمي	.149	١٦٥	.200*	.944	١٦٥	.270

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي، لذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لتقييم ادارة الجودة الشاملة في المنظمة محل الدراسة:

جدول (٤) الإحصاءات الوصفية لواقع القيادة الإدارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تقوم إدارة المنظمة بجعل قنوات الاتصال مفتوحة دائماً مع العاملين	٣.٤٨	٠.٤٧٣	مرتفعة
تقوم إدارة المنظمة بتحفيز العاملين.	٣.٨١	٠.٥١٤	مرتفعة
تساعد الإدارة العاملين في حل مشاكلهم.	٤.٠٥	٠.٣٨٤	مرتفعة
تقوم إدارة المنظمة بزرع الثقة في نفوس المرؤوسين وتوفير جو الاحترام لهم.	٣.٢٩	٠.٥١٧	متوسطة
تقوم الإدارة العليا بالبحث الدائم عن المشاكل المحتملة من أجل تلافي حدوثها.	٤.١٠	٠.٤٣٦	مرتفعة
محور القيادة الإدارية	٣.٧٤	0.٤٩٨	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي هو لعبارة "تقوم الإدارة العليا بالبحث الدائم عن المشاكل المحتملة من أجل تلافي حدوثها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٠) والانحراف المعياري

(٠.٤٣٦)، فيما حازت عبارة " تقوم إدارة المنظمة بزرع الثقة في نفوس المرؤوسين وتوفير جو الاحترام لهم "، على أقل متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٢٩) والانحراف المعياري (٠.٥١٧)، وبلغ المتوسط الإجمالي لمحور (القيادة الإدارية) (٣.٧٤) وبدرجة تطبيق مرتفعة وانحراف معياري وقدره (٠.٤٩٨) وعليه نلاحظ أنّ محور القيادة الإدارية في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء مطبقة بدرجة (متوسطة).

#### البعد الثاني: التحسين المستمر:

جدول (٥) الإحصاءات الوصفية لواقع التحسين المستمر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
يتم التحسين للإمكانات المادية والبشرية للعمل الإداري	٣.١٩	٠.٦٢٨	متوسطة
تتميز المنظمة بقدرة كبيرة في مجال التحسين على أسس علمية.	٣.٠٥	٠.٧٠٥	متوسطة
يوجد برامج لتسهيل الاجراءات لتحسين الجودة.	٣.٣١	٠.٥٥٩	متوسطة
تسعى المنظمة إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات لجميع المستفيدين	٣.١٤	٠.٦٢٧	متوسطة
محور التحسين المستمر	٣.١٧	٠.٦٧٥	متوسطة

نلاحظ أنّ أعلى التقييمات قد جاءت على الفقرة " يوجد برامج لتسهيل الاجراءات لتحسين الجودة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٣١) والانحراف المعياري (٠.٥٩٩)، بينما جاءت أقلّ المتوسطات الحسابية على الفقرة " تتميز المنظمة بقدرة كبيرة في مجال التحسين على أسس علمية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٠٥) والانحراف المعياري (٠.٧٠٥)، وبلغ المتوسط الإجمالي لمحور (التحسين المستمر) (٣.١٧) وبدرجة تطبيق متوسطة وانحراف معياري وقدره (٠.٦٧٥) وعليه نلاحظ أنّ محور التحسين المستمر في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء مطبقة بدرجة (متوسطة).

#### البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية:

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لواقع إدارة الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
لدى المنظمة سياسة فعالة لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية	٣.٢٦	٠.٥٥٩	متوسطة
توجد أنظمة عمل فعالة ومنكاملة تعرف العاملين بواجباتهم.	٣.١٩	٠.٦٨٠	متوسطة
توجد فرصة لدى العاملين للمناقشة وعرض الآراء في حل مشاكل العمل.	٣.١٠	٠.٧٦٨	متوسطة
تقوم المنظمة بالتحفيز المادي والمعنوي للأفراد الذين يقومون بمبادرات التحسين.	٣.١٢	٠.٦٠٢	متوسطة
يتم تقييم أداء الموظفين ورؤساء الأقسام بصورة دورية وموضوعية	٣.٠٩	٠.٦١٦	متوسطة
محور إدارة الموارد البشرية	٣.١٥	0.٦02	متوسطة

نلاحظ أنّ أعلى التقييمات قد جاءت على الفقرة " لدى المنظمة سياسة فعالة لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٢٦) والانحراف المعياري (٠.٥٩٩)، بينما جاءت أقلّ المتوسطات الحسابية على الفقرة " يتم تقييم أداء الموظفين ورؤساء الأقسام بصورة دورية وموضوعية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٠٩) والانحراف المعياري (٠.٦١٦)، وبلغ المتوسط الإجمالي لمحور (إدارة الموارد البشرية) (٣.١٥) وبدرجة تطبيق متوسطة وانحراف معياري

وقدره (٠.٦٧٥) وعليه نلاحظ أنّ محور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء مطبقة بدرجة (متوسطة).

#### البعد الرابع: الثقافة التنظيمية

جدول (٧) الإحصاءات الوصفية لواقع الثقافة التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تقوم المنظمة بتوفير مناخ تنظيمي ايجابي يسوده الثقة المتبادلة.	٣.٣٦	٠.٥٤٢	متوسطة
يراعى التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه.	٣.٢٩	٠.٦٣١	متوسطة
يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً من قبل القيادات الإدارية في المنظمة.	٣.١٧	٠.٧٢٤	متوسطة
تهتم المنظمة بروح الفريق والمشاركة والعمل الجماعي.	٣.٢٢	٠.٦٥١	متوسطة
يتم احترام الاجراءات التنظيمية والقانونية في المنظمة.	٣.١٩	٠.٦٥٤	متوسطة
محور الثقافة التنظيمية	٣.٢٤	0.٦٩2	متوسطة

نلاحظ أنّ أعلى التقييمات قد جاءت على الفقرة " تقوم المنظمة بتوفير مناخ تنظيمي ايجابي يسوده الثقة المتبادلة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٣٦) والانحراف المعياري (٠.٥٤٢)، بينما جاءت أقلّ المتوسطات الحسابية على الفقرة " يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً من قبل القيادات الإدارية في المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.١٧) والانحراف المعياري (٠.٧٢٤)، وبلغ المتوسط الإجمالي لمحور (الثقافة التنظيمية) (٣.٢٤) وبدرجة تطبيق متوسطة وانحراف معياري وقدره (٠.٦٩٢)، وعليه نلاحظ أنّ محور الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء مطبقة بدرجة (متوسطة).

#### محور ادارة الجودة الشاملة:

جدول (٨) الإحصاءات الوصفية لواقع ادارة الجودة الشاملة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الإدارية	٣.٧٤	0.498
التحسين المستمر	٣.١٧	٠.٦٧٥
إدارة الموارد البشرية	٣.١٥	0.602
الثقافة التنظيمية	٣.٢٤	٠.٦٩٢
ادارة الجودة الشاملة	٣.٣٢	٠.٦٥١

أنّ أفراد عينة الدراسة قد قاموا بالإجابة على عناصر ادارة الجودة الشاملة في المنظمة محل الدراسة، ونلاحظ أنّ بعد القيادة الإدارية قد حظي بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٧٤) والانحراف المعياري (٠.٦٧٥)، بينما كان محور ادارة الموارد البشرية هو الأدنى في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣.١٥) والانحراف المعياري (٠.٦٠٢)، وعليه نلاحظ أنّ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء مطبقة بدرجة (متوسطة).

#### الإحصاءات الوصفية لمحور الأداء التنظيمي:

جدول (٩) الإحصاءات الوصفية لمحور الأداء التنظيمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣.٣٢	٠.٥٩٠
٣.٣٨	٠.٥٦٥
٣.٥١	٠.٤٠٣

٠.٦٧٦	٣.٢٣	يتم استخدام التقنيات الحديثة في مجال العمل مما يساهم في انجاز الأعمال بسرعة
٠.٧٣٠	٣.٠٠	يقوم العاملون بالمشاركة في تخفيض التكاليف والاحتفاظ بالجودة
٠.٦٥٠	٣.٠٦	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل تخفيض تكلفة الانتاج
0.751	٣.٢٥	المحور الإجمالي

يتضح من الجدول (9) أن أفراد عينة الدراسة قد قاموا بالإجابة على عناصر الأداء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٠٠.٧٥١)، حيث حازت العبارة (يتم استخدام الموارد المتاحة بأفضل استخدام ممكن) على أعلى متوسط حسابي وقدره (٣.٥١) وبانحراف معياري (٠.٤٠٣)، فيما حازت عبارة (يقوم العاملون بالمشاركة في تخفيض التكاليف والاحتفاظ بالجودة) على أقل متوسط حسابي وقدره (٣.٠٠) وبانحراف معياري وقدره (٠.٠٧٣٠).

#### ثالثاً: اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعدها (القيادة الإدارية - التحسين المستمر - الثقافة التنظيمية - ادارة الموارد البشرية) على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة محل البحث عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)

لاختبار الفرضيات المتوقعة عن الفرضية الرئيسية الأولى تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بعد واحد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وتم استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون وقيم معامل التحديد وقيم معامل الانحدار وقيم F المحسوبة وقيم المعنوية في المؤسسة محل الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

١+	٠.٩٩-٠.٩٠	٠.٨٩ - ٠.٧٠	٠.٦٩ - ٠.٥٠	٠.٤٩ - ٠.٠١	٠	قيمة معامل الارتباط
ارتباط تام	ارتباط قوي جداً	ارتباط قوي	ارتباط متوسط	ارتباط ضعيف	لا يوجد ارتباط	المعنى

المصدر: www. Kau.edu.sa (قيمة معامل الارتباط)

#### الجدول (10) اختبار الانحدار البسيط لأبعاد ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي

Sig.	change F	DF1	DF2	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R <sup>2</sup>	R	المحور
.000 <sup>b</sup>	40.555	١٦٣	١	.276	.47792	٠.٢٨٣	.532 <sup>a</sup>	القيادة الإدارية
.000 <sup>b</sup>	٣٦.٩٧٣	١٦٣	١	.257	.48421	٠.٢٦٤	.514 <sup>a</sup>	التحسين المستمر
.000 <sup>b</sup>	٣٢.٨٩٨	١٦٣	١	.235	.49120	٠.٢٤٢	.492 <sup>a</sup>	ادارة الموارد البشرية
.000 <sup>b</sup>	٣١.١٣٦	١٦٣	١	.073	.54075	٠.٣٥٥	.595 <sup>a</sup>	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS24.

#### بيّنت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون R (٠.٥٣٢)، مما يعني أنّ هناك ارتباط موجب متوسط لبعدها القيادة الإدارية والأداء التنظيمي في المؤسسة العامة محل الدراسة، بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (٠.٢٨٣)، أي أنّ بعد القيادة الإدارية يفسّر نسبة ٢٨% من التغير الحاصل في تحسين الأداء التنظيمي، ونستنتج مما تقدّم أنّ قيمة Sig. بلغت (٠.٠٠٠) وهي أصغر من الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنّه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥).

#### بيّنت نتائج اختبار الفرضية الثانية ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون  $R$  (٠.٥١٤)، مما يعني أنّ هناك ارتباط موجب متوسط لبعد التحسين المستمر والأداء التنظيمي في المؤسسة العامة محل الدراسة، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (٠.٢٦٤)، أي أنّ بعد التحسين المستمر يفسّر نسبة ٢٦% من التغيّر الحاصل في تحسين الأداء التنظيمي، ونستنتج ممّا تقدّم أنّ قيمة Sig. بلغت (٠.٠٠٠) وهي أصغر من الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنّه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥).

#### بيّنت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون  $R$  (٠.٤٩٢)، ممّا يعني أنّ هناك ارتباط موجب متوسط لبعد ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسة العامة محل الدراسة، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (٠.٢٤٢)، أي أنّ بعد ادارة الموارد البشرية يفسّر نسبة ٢٤% من التغيّر الحاصل في تحسين الأداء التنظيمي، ونستنتج ممّا تقدّم أنّ قيمة Sig. بلغت (٠.٠٠٠) وهي أصغر من الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنّه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥).

#### بيّنت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون  $R$  (٠.٥٩٥)، ممّا يعني أنّ هناك ارتباط إيجابي متوسط لبعد الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة محل الدراسة، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (٠.٣٥٥)، أي أنّ بعد الثقافة التنظيمية يفسّر نسبة ٣٥% من التغيّر الحاصل في تحسين الأداء التنظيمي، ونستنتج ممّا تقدّم أنّ قيمة Sig. بلغت (٠.٠٠٠) وهي أصغر من الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنّه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥).

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)"

- لاختبار الفرضية الرئيسية تمّ تطبيق اختبار الانحدار المتعدّد (Multiple Linear Regression) الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين متغيّر تابع وأكثر من متغيّر مؤثّر (مستقل)، وتمّ استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون وقيم معامل التحديد وقيم  $F$  المحسوبة وقيم المعنوية في المؤسسة العامة محل الدراسة، ولتحديد العنصر ذو الدور الأكبر في الأداء التنظيمي من عناصر ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (١١): ملخص النموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.591 <sup>a</sup>	.350	.295	.47135
a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية - التحسين المستمر - ادارة الموارد البشرية - الثقافة التنظيمية، (٠.٠٥)				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (١٢): تحليل التباين (الانحدار المتعدد) للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي						
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	11.461	4	1.433	6.448	.000 <sup>b</sup>

Residual	21.329	159	.222		
Total	32.789	163			
<b>a. Dependent Variable: EC</b>					
<b>b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية - ادارة الموارد البشرية - التحسين المستمر - القيادة الإدارية</b>					

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة احتمال الدلالة (.sig) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.005)، وبالتالي فإن أنموذج الانحدار معنوي؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة (المتغيرات المستقلة) والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة (المتغير التابع)، والنموذج المقترح صالح لتفسير تلك العلاقة. كما يتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت (0.591) وهي تشير إلى وجود ارتباط متوسط بين ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في المؤسسة العامة محل الدراسة، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.350، وبالتالي فإن ادارة الجودة الشاملة تفسر 35% من التباينات في الأداء التنظيمي و 65% يعود لعوامل أخرى. ومن أجل التأكد من أن المتغيرات المستقلة لا ترتبط ذاتياً، قام الباحث بإجراء اختبار وجود التعدد الخطي، حيث يؤدي وجود التعدد الخطي إلى أخطاء في معاملات الأنموذج.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.737	.574		1.285	.030		
	القيادة الإدارية	.277	.262	.264	1.057	.000	.146	7.410
	التحسين المستمر	.155	.202	.138	.768	.000	.171	8.211
	ادارة الموارد البشرية	.171	.110	.164	1.548	.002	.139	6.462
	الثقافة التنظيمية	.243	.207	.204	1.173	.001	.139	6.371
<b>a. Dependent Variable: EC</b>								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (ادارة الجودة الشاملة) أصغر من القيمة (10)، وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطي. ويتضح أيضاً أن قيم احتمال الدلالة لكل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة مع المتغير التابع (الأداء التنظيمي) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.005)، وبالتالي العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) بين كل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وبملاحظة قيم معامل الانحدار لكل عملية يتضح بأنها إيجابية والعلاقة بين كل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة مع الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة هي علاقة سببية.

وبناءً عليه؛ يمكن القول: هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌ إيجابيٌ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على

الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة،

ويمكن ترتيب هذه العناصر من حيث شدة التأثير في الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة، وفق الآتي: القيادة الإدارية - الثقافة التنظيمية - ادارة الموارد البشرية - التحسين المستمر، وعليه؛ تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين (ادارة

الجودة الشاملة) و(الأداء التنظيمي) في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة، وفق المعادلة الآتية:

$$EC = .737 + .277 X_1 + .155 X_2 + .171 X_3 + .243 X_4$$

حيث  $X_1$  تمثل القيادة الإدارية، و $X_2$  تمثل التحسين المستمر، و $X_3$  تمثل ادارة الموارد البشرية و $X_4$  تمثل الثقافة التنظيمية.

### ١٣- الاستنتاجات :

- ١- يوجد تأثير معنوي للقيادة الإدارية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة.
- ٢- يوجد تأثير معنوي للتحسين المستمر على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة.
- ٣- يوجد تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة.
- ٤- يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة.
- ٥- يوجد تأثير معنوي لإدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة لصناعة الاسمنت ومواد البناء محل الدراسة.

### ١٤- التوصيات :

- العمل على تعزيز القيادة الإدارية الفعالة في المؤسسة العامة للإسمنت ومواد البناء من خلال تدريب القيادات على المهارات اللازمة مثل ( الإلهام - التحفيز - الإبداع) والعمل على تقييم أداء القيادات بشكل مستمر بناءً على مؤشرات الأداء التنظيمي المعمول بها في المؤسسة.
- تفعيل عملية التحسين المستمر للأشطة والعمليات الموجودة في المؤسسة من خلال انشاء فرق عمل صغيرة لاقتراح تحسينات عملية وتطبيق نظام مقترحات الموظفين مع حوافز مالية ومعنوية لأفضل الأفكار المقترحة.
- تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير سياسات التوظيف لاجتذاب الكفاءات وتنفيذ برامج تدريبية دورية تركز على المهارات التقنية والسلوكية.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال اقامة ورش عمل لتوحيد الرؤية والقيم المؤسسية والعمل على تفعيل عملية التواصل الداخلي الإيجابي مما يسمح بإقامة علاقات عمل تسودها قيم الاحترام والمودة والتعاون، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية عبر اجتماعات دورية بين الإدارة والموظفين.

### ١٥- المراجع :

- ال عون، أروى محمد، وآخرون (٢٠٢٢): " دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية - دراسة تطبيقية على مستشفى السعودي الألماني - عسير"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد السادس العدد التاسع، ص ٨٨- ١٠٩.

- إبراهيم، أحمد إبراهيم (٢٠٢٢) : "الرضا الوظيفي بالجامعات السعودية لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين - دراسة تطبيقية بكلية إدارة الأعمال"، جامعة الحدود الشمالية. المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤٢ ، العدد 1، ص ١١٣ - ١٣٠.
- أحمد، ضيف، فتحية، صدوق (٢٠٢٠): " دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي - دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثاني.
- ادريس، الفاضل، أبو الروس، ثابت (٢٠٢٢): " دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد أربعون.
- البستاني، فراس فرحان، الشيبيل سيف عبيد (٢٠١٩): "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المصارف الخاصة العراقية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- بن عاشور، باية، قادري، حسين (٢٠٢١): "ادارة الموارد البشرية كمدخل لتفعيل جودة الخدمة العمومية في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد السادس، العدد الأول.
- بن عودة، قصير (٢٠١٩): التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة (TQM) وعلاقته بالأداء الوظيفي في ظل معايير نظام الأيزو 9001 (ISO) - دراسة ميدانية بمؤسستين صناعيتين بوهران - الجزائر (SIMAP) و (SNV)، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٥٨.
- تاج الدين، بشير، المخلافي، عبد العزيز (٢٠٢٤): "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي دراسة حالة شركة يمن موبايل للهاتف النقال"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد الثالث، العدد الخامس، ص ٥٠ - ٨١.
- جليدة، سعيد سمير (٢٠١٨): "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الجوهرى، سعد علي: "إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم والتطبيقات الحديثة"، دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية، مصر، ٢٠١٩.
- حسن، السيد عبد الرزاق، عياد، تامر، عمران، سعاد (٢٠٢٢): " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ٢٣، العدد الثاني، ص ١٥٥-١٦٨.
- عبده، أسماء فتحي (٢٠٢١): "أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي - بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية وإدارية، المجلد ١٣، العدد السادس.
- عطاوي، جميلة ناجي (٢٠٢٢): "دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمينية"، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد الخامس عشر.

- العمراني، فهد بن عبد الله: "الإدارة الحديثة والأداء التنظيمي - مفاهيم ومعايير التميز"، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٢٢.
- العمري، غسان، (٢٠١٩): أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد ٢٨، العدد الأول.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف، الدليمي، محمود فهد، حسين، سحر عباس (٢٠٢١): "ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام - دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد ٦٣، الجزء الأول.
- الكثيري، خالد غانم، مهلار، محمد (٢٠٢١): "أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة- دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان"، مجلة كلية المعارف الجامعة، المجلد ٣٢، العدد ٣، ص ٤٣-٦١.
- مقداد، نادية زحاف، بابا، عبد القادر (٢٠١٧): "نور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد السابع، العدد الثاني عشر، ص ١٥٥-١٣٥.
- المناصير، مثنى، محمود الرواد، (٢٠١٩)، أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة.
- موسى، دعاء كامل (٢٠٢١): استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء التنظيمي - دراسة حالة المصرف التجاري السوري في اللاذقية"، جامعة الشام الخاصة، اللاذقية، سورية.
- الناشري، ابراهيم اسماعيل، آل ناصر، ناصر عبد الله (٢٠٢٢): أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودي"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٥٣، المجلد التاسع.
- النعيمي، جبر بن حمود بن جبر (2006): "اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- النويصر، ناصر بن حسين، غوش، ابهيجت، شمسي، محمد أنس (٢٠٢٣): " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض"، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الرابع، العدد السابع والأربعون.
- الوهبي، محمد، السدراني، عبد الله (٢٠٢٠): "أثر الرضا الوظيفي على الداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر البحوث العلمية والتربوية، العدد ٢٧، ص ١-٣٥.
- يعقوب، عدنان (٢٠٢١): " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية على العاملين في الجامعة الإسلامية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد ٣٧، العدد الثالث.

- Alrumaih,S.(2017).*The impact of change management in enhancing the effectiveness of companies performance*. European Journal of Business and Management .2(3)
- Emmanuel, O. Olabimtan, Adeyinka, O. Simiat (2024): "*Total Quality Management and Organisational Performance*", Business and Management Sciences, Vol 5, No 1.
- Gupta, N.& Valarmathi, B, "*Total Quality management, McGraw-Hill*, 2nd edition', 2009, pp24\_25.
- Jonsdottir, S. Inga son, H8 Jonas son, H I (2014). *Continuous improvement projects in certified organizations in IA land: traditional projects*, Procardia-social and behavioral sciences journal, 3(119), 142-151.
- Kimhi ,Shaul ;Oliel, Yarden; M.N.(2019), *Change management and organizational performance.in selected manufacturing companies in Anambra state ,Nigeria* .The International Journal of social sciences and humanities invention, vol,6, no5).
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). Routledge. (p. 112).
- Olubayo.O.T.(2019). *Change management and its effects on organizational performance of Nigerian telecoms industries; Empirical insight from airtel Nigeria*. International Journal of humanities social sciences and education .5(2).
- Wassan, A. Nawaz, ET. AL (2022): "*Impact of total quality management (tqm) practices on sustainability and organisational performance*", Journal of Applied Research in Technology & Engineering, Vol (3), No (2), P 93- 102.

#### أسئلة الدراسة الاستطلاعية

- ما هو نمط القيادة المتبع في المؤسسة العامة للاسمنت ومواد البناء؟
- هل يوجد رؤية ورسالة واضحة للمنظمة ويفهمها العاملون فيها؟
- هل تعمل ادارة المؤسسة على التحسين المستمر للعمليات الانتاجية؟
- هل تتناسب اعمال الموظفين مع المؤهلات الوظيفية التي حصلوا عليها؟
- هل يتوافر نظم معلومات واتصالات يسهل من انتقال المعلومات للأقسام المختلفة؟
- هل تمنح ادارة المنظمة الفرصة للعاملين للتعامل مع المهام والمسؤوليات التي تقع

#### خارج نطاقهم؟

- هل تمتلك المنظمة نظام تعويضي تنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس المجال؟
- هل تمتلك المنظمة القدرة على تحليل الأخطاء والمشاكل في أداء العمل والقدرة على استغلال الموارد المتاحة لديها؟
- هل تقوم المنظمة بقياس الفاعلية من حيث نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للانجاز والدخل والرياح ورضا العاملين؟
- هل يرتبط تقييم الأداء المتبع بالمنظمة بما تقدمه من أفكار وابداع في العمل؟

## تحديد حجم العينة

(حجم المجتمع N ، حجم العينة S)

S	N	S	N	S	N
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	56	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	100000	285	1100	136	210

Krejcie , R &Morgan, D(1970):Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological*