



تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية- بغداد

م.م. معاذ غسان إسماعيل

الجامعة العراقية/ كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال

mgi72@yahoo.com

تاريخ نشر البحث: 2021/1/3

تاريخ استلام البحث: 2020/11/21

الملخص:

هدف البحث إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة بإبعاها الثلاثة (الالتزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين) في المتغير التابع التطوير الإداري، حيث شمل مجتمع البحث العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية بمحافظة بغداد من مدراء الأقسام والشعب، كما تألفت عينة البحث من (35) فرد ولتحقيق الغرض من هذا البحث طوّرت استبانة مكونة من (22) فقرة، واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي جمعت بواسطة الاستبيان كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات المبحوثة والأسئلة المتعلقة بها، ومنها الاستدلالية كاختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار مان-وتني والانحدار الخطي البسيط ومعامل ألفا كرونباخ. وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود دعم من قبل الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير مستلزمات تطبيقها. أما أبرز التوصيات كانت بتعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم من الإسهام بتحسين العمليات والجودة الذي ينعكس إيجاباً وتأثيراً على تطويرها

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التطوير الإداري

المقدمة

تسعى المنظمات في الوقت الحاضر إلى تحقيق الميزة التنافسية وخاصة تلك التي تواجه منافسات حادة مما تتطلب منها مراجعة أعمالها ومنتجاتها والعمل على تمييزها مقارنة بالمنهج المطروح بالسوق، مما يمكنها بالبقاء في السوق أطول فترة ممكنة، وفي ظل المتغيرات الاقتصادية المتلاحقة وسريعة التغيير، وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة التنافس ظهرت مفاهيم حديثة أصبحت تمثل اتجاهها ضرورياً في تطوير أنشطة الكثير من المنظمات لعل واحداً من أبرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المناسب مع تلك المعطيات والقادر في مواجهتها بفعالية وفي هذه الظروف أصبح لازماً من القائمين والمهتمين بصناعة الأجهزة الكهربائية في العراق إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتفوق على المنافسين. لذلك يتطلب استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً من قبل الشركة المبحوثة، مع الامتثال الكامل وعلى كافة المستويات الإدارية للعمل بفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، التي تشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات وتبني فلسفة

التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية استراتيجية بمشاركة العاملين وتطوير وتدريب أنماط جديدة من المديرين وإرضاء الزبون التي تمكنها من البقاء والاستمرار والتطوير في كافة مستوياتها الإدارية.

المبحث الأول/ منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً: مشكلة البحث

في ظل زيادة المنافسة الأجنبية والمحلية في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية مما يتطلب التركيز على تدعيم المقدرّة التنافسية للشركات وخصوصاً تلك التي تواجه منافسة عربية وأجنبية شديدة، وان التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع المعاصر تقتزن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح في هذا الاتجاه ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:-

- (1) ما هو اثر إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري لعينة البحث؟
- (2) ما هو حجم التصور الذي يمتلكه المدراء في المنظمة المبحوثة عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة؟
- (3) هل يمتلك المدراء في المنظمة المبحوثة تصوراً واضحاً عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التطور الإداري؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال:

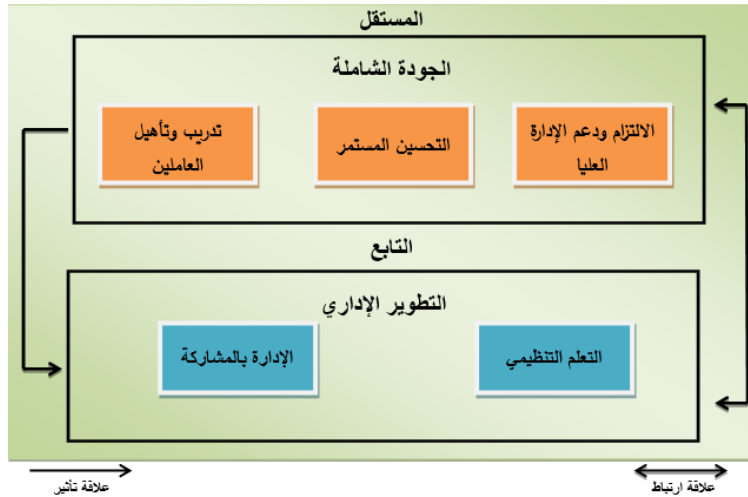
- (1) تكمن أهمية البحث من أهمية المنظمة المبحوثة.
- (2) محاولة إدراك قيمة إدارة الجودة الشاملة لدى المدراء في المنظمة المبحوثة، لاسيما وان العراق مقبل على انفتاح أسواقه أمام الشركات العربية والأجنبية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- (3) استفادة الشركات الأخرى من نتائج هذا البحث في التركيز على دور إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تطويرها، والتي من شأنها الإسهام في زيادة كفاءتها وفعاليتها بما يحقق التطوير الإداري.
- (4) تقديم معلومات تساعد جميع المسؤولين الإداريين في المنظمة المبحوثة وغيرها، على تطوير خدمات المنظمة بما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه المتعاملين معها.

ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته، فإن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (1) نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري في بيئة خدمية عراقية، وخاصة في المنظمة المبحوثة.
- (2) وصف متغيرات البحث وتشخيص تلك المتغيرات المتمثلة بـ (أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التطوير الإداري) في المنظمة المبحوثة.
- (3) اختبار تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في أبعاد التطوير الإداري من خلال نماذج الانحدار.
- (4) اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التطوير الإداري في المنظمة المبحوثة .
- (5) تقديم رؤية مستقبلية لإمكانية النجاح والتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث.

المصدر: من إعداد الباحث، 2020.

خامساً: فرضيات البحث

- (1) الفرضية الرئيسية الأولى:
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تأثير إدارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري. وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
(أ). توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التزام ودعم الإدارة العليا والتطوير الإداري.
(ب). توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والتطوير الإداري..
(ج). توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين والتطوير الإداري.
- (2) الفرضية الرئيسية الثانية:
يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري. وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
(أ). يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين التزام ودعم الإدارة العليا والتطوير الإداري.
(ب). يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والتطوير الإداري..
(ج). يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين والتطوير الإداري.

سادساً: حدود البحث:

- (1) الحدود المكانية: لغرض اختبار فرضيات البحث اختيرت الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية بمحافظة بغداد بمختلف أقسامها وشعبها ميداناً للبحث .
- (2) الحدود الزمانية: جرى العمل بتطبيق الاستبيان من 2020/11/1 إلى 2021/1/1.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

هناك مبررات موضوعية ترتبط بمتغيرات البحث لذا تم التركيز على المدراء، باعتبارهم الفئة ذات العلاقة المباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهداف الشركة وتطويرها الإداري كمجتمع للبحث، وشملت العينة مديري الشركة ومعاونيهم ورؤساء الأقسام

والشعب البالغ عددهم (35) فرداً تم اخذ آرائهم جميعاً لدورهم القيادي في رسم أهداف الشركة والإسهام الفاعل في تحقيقها وتطويرها.

ثامناً: أدوات البحث:

تمثلت أدوات البحث في جمع البيانات والمعلومات بما يلي:

- (1) ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات البحث علاوة على الاطلاع على الجداول الإحصائية والاطاريح والرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع والبحوث المنشورة في المجلات ومن شبكة الإنترنت.
 - (2) الاستبيان: حيث يعد الاستبيان مصدراً رئيساً للبيانات والتي أمدت الباحث بالبيانات والمعلومات.
 - (3) وتم إتباع الخطوات الآتية في إعداد الاستبانة وتوزيعها وتجميعها:
- (أ). تصميم الاستبانة:

تطلب الحصول على البيانات من أفراد مجتمع البحث إعداد استبانة خصص المحور الأول منها بمتغير إدارة الجودة الشاملة يضم (12) فقرة والمحور الثاني الخاص بالتنظيم الإداري يضم (10) فقرة. واعتمد في تصميمها على مقاييس مختبرة بصدد متغيراتها ومنتقاة من بحوث ودراسات عالمية وعربية معتمدة من قبل باحثين آخرين، لذا استخدم مقياس (ثوابته، 2016) و (Rahman) و Bullock, 2012 & في قياس إدارة الجودة الشاملة واعتمد مقياس (كافي، 2018) لقياس التنظيم الإداري.

(ب). اختبار صدق وثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات أداة البحث تم احتساب معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمة معامل الثبات للأداة 0.955، وهذه القيمة مقبولة ويمكن استخدامها لأغراض البحث العلمي.

جدول (1): حساب معامل الثبات الإجمالي لكل محور

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
إدارة الجودة الشاملة	12	.924	.962
التطوير الإداري	10	.946	.973
إجمالي	22	.955	.977

ملاحظة: تم حساب صدق المحك عن طريق جذر معامل الثبات

ويلاحظ من الجدول (1) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

(ج). أدوات المعالجة:

قام الباحث باستخدام عدداً من الأدوات والأساليب الإحصائية لمعرفة علاقة وتأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات المبحوثة والأسئلة المتعلقة بها، ومنها الاستدلالية كاختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار مان-وتني والانحدار الخطي البسيط ومعامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى ثبات المقاييس المستخدمة في استمارة الاستبانة وقد عولجت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

تاسعاً: الدراسات السابقة

- (1) دراسة (نمر، 2008) " اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي والذي تم قياسه عبر العائد على الاستثمار والنمو السنوي في المبيعات وإنتاجية العاملين. حيث شملت الدراسة على (154) مديراً يمثلون (58) منظمة وقد وزعت الاستبانة عليهم. توصلت النتائج إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بأهمية التدريب الكافي للعاملين والإدارات على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- (2) دراسة (خياط، 2009) " دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية"

تناولت الدراسة دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية لمنسوبات شطر الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز، انطلاقاً لما لودر إدارة التطوير الإداري من أهمية في تطوير المنظمة، وتحسين أدائها لمواكبة التحديات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من كان أهمها مساهمة إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف من خلال إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة. وتوصلت إلى تفعيل دور إدارة التطوير الإداري في تنمية الإبداع الإداري.

(1) دراسة (Rahman & Bullock, 2012)

"Relationships Between Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance"

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نظريات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية وبين الأداء التنظيمي، واثار الجانب النظري منها على الجانب العملي مما يؤثر بشكل غير مباشر على الأداء. كانت عينة البحث (260) شركة صناعية استرالية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء في تلك الشركات.

(2) دراسة (Priporas & Psychogios, 2015)

"Understanding total quality management in context: qualitative research on managers' awareness of TQM aspects in the greek service industry"

بينت هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تتكون من جانبين، الأول وهو الذي يتعلق بأدوات قياس وضبط الجودة، والجانب الآخر يتناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالجانب الإداري وكذلك ما يتعلق بالموارد البشرية، فقد هدفت الدراسة إلى معرفة وعي المدراء بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بجانبها والفرق بين مدراء القطاع الخاص والعام في هذا الموضوع حيث اشتملت العينة على (18) مديراً أجريت المقابلات عليهم. وتوصلت الدراسة إلى ان المديرين في هذا القطاع لديهم معرفة سطحية وغير متعمقة بإدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر واتخاذ خطوات ايجابية نحو تحقيق المعرفة التامة، والمتعمقة بكافة جوانب إدارة الجودة الشاملة.

● التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع إدارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري، ومدى ارتباطها بمتغيرات أخرى قريبة من موضوع البحث بصفة عامة، وهذا ما يثري البحث الحالي والانطلاق من حيث انتهى الآخرون، بتناول موضوع البحث قيد الدراسة ومعرفة دوره في تحسين التطوير الإداري بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة. هذا ويأمل الباحث أن يقدم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملي من خلال ما يمكن أن يتوصل إليه هذا البحث من نتائج وما يقدمه من توصيات قد تساعد في تحسين العمل الإداري وتطويره.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة النوعية (الجودة) الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل واسع في تطوير وتحسين الأداء الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار سيما في اوائل الثمانيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي من خلال استحوادهم على تقديم سلعاً ذات الجودة العالية يمكن لها ان تحقق من التكاليف المنخفضة ما افرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية Quality control circles واستخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة التي تعمق استخدامها بشكل واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية والخدمية(حمود وفاخوري، 2009: 333).

حيث وردت العديد من التعريفات التي تناولها الباحثين لإدارة الجودة الشاملة على أنها "تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية. (السكارنه، 2009: 168) كما عرفت أيضاً بأنها استراتيجية نظامية مهيكله لعموم المنظمة تستخدم الوسائل الإدارية المتاحة والتي تركزها المنظمة لتلبية رغبات الزبائن وتحقيق رضاهم من خلال ما تقدمه من منتجات. (الحداد، 2009: 24)، وكذلك عرفها باحثون

آخرون بأنها فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر في مختلف أوجهه النشاطات والعلاقات داخل المنظمة وخارجها بهدف تحقيق رضا الزبون وضمان استمرار المنظمة أما منافسيها في بيئة الأعمال (محسن والنجار، 2012: 45).

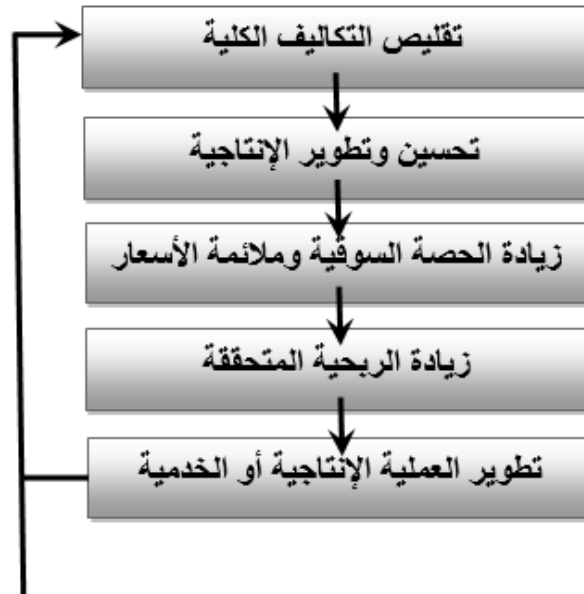
من هنا تتضح رؤية للباحث بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد في حقول النوعية فقط، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة مادة أولية ومعدات ومكانن قوى بشرية ومعلوماتية الخ. بحيث تسهم في تحقيق أهداف المنظمة الذي يتركز على تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السعر والخدمات بالموصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الجيد الذي يتلائم مع قدراته الشرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة والخدمة في المكان والزمان المناسبين.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

لقد أشار (حمود، 2011: 19-20) إلى خمس خطوات مهمة وهي خطوة متداخلة ومتفاعلة في تنشيط حركة إدارة الجودة الشاملة هي:

- (1) تقليص التكاليف الكلية من خلال تنفيذ الجهود البشرية في الأداء التشغيلي في تقليل الأخطاء والعطلات والتوقعات والمبيعات وإعادة التصنيع والتي غالباً ما ترافق الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية والخدمية، اذاً التوجهات من شأنها أن تساهم في تحقيق الاستخدام أو الأجزاء نصف المصنعة واستثمارها للوقت بصورة مثلى يؤدي إلى:
- (2) تطوير وتحسين الإنتاجية المتحققة للمنظمة والتي تؤدي إلى:
- (3) تحسين النوعية وزيادة الحصة السوقية وملئمة الأسعار لقدرات المستهلكين الشرائية والتي تؤدي إلى:
- (4) زيادة الربحية وتحقيق الثبات والاستقرار للمنظمة المعنية في إطار الأنشطة الإنتاجية والخدمية لها فتؤدي إلى:
- (5) تحقيق نتائج تطويرية مستمرة في العمل الإنتاجي من شأنها أن تحقق استمرارية النهوض الفاعلة في تحسين والتطوير المستمرين من خلال كافة العاملين في النشاط النوعي في المنظمات الاقتصادية.

والشكل (2) يوضح ذلك:



الشكل (2): العلاقة بين خطوات أهمية إدارة الجودة الشاملة.

المصدر:- حمود, خضير كاظم. (2011)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، (ط1)، دار الميسرة، عمان، الأردن.

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

أوضح كل من (الفضل والطائي، 2005: 30) إلى أربعة أهداف لإدارة الجودة الشاملة والتي تسعى إلى تحقيقها في أي منظمة إدارية عندما تطبق فيها إدارة الجودة الشاملة وهي:

- (1) زيادة القدرة على التنافسية للمنظمة.
 - (2) زيادة الكفاءة الإنتاجية في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
 - (3) زيادة حركة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة الخارجية.
 - (4) زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
- وفي رؤية أخرى لأهداف إدارة الجودة الشاملة لـ (العزاوي، 2005: 38) هي:
- (1) ضمان التحسين المستمر والشامل لكل القطاعات والمستويات وفي فعاليات المنظمة.
 - (2) زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
 - (3) زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
 - (4) تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الجهد، الوقت.

رابعاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

- (1) الالتزام ودعم الإدارة العليا: وهو التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة والإيمان بضرورتها وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية من قبل الإدارة العليا في كافة مستوياتها الإدارية (محسن والنجار، 2012: 76). وهي أيضاً تعني إقناع الإدارة العليا أولاً وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة (جودة، 2014: 206). وعرف دعم الإدارة العليا أيضاً على أنها القدرة التي تمكنها من تغيير الثقافة السائدة داخل المنظمة إلى ثقافة داعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، بحيث لا يمكن تحقيق ذلك من غير وجود قيادة كفاء تستطيع التأثير في قيم وسلوك وثقافة العاملين في المنظمة (ثوابته، 2016: 26).
- (2) التحسين المستمر: هو الخطوات الرئيسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعمل على إدخال التحسين في عمل المنظمات بصورة متواصلة ودون توقف عند مرحلة معينة لكي يواكب التطور. (الحداد، 2009: 254)، والتحسين المستمر أيضاً جمع البيانات والحقائق وتحليلها والعمل على استخدام الأساليب المبدعة لمساعدة الإدارة على تغيير طريقة التفكير وعلى استخراج أفكار جديدة (النجار وجواد، 2012: 242).
- (3) تدريب وتأهيل العاملين: فهو يعني تدريب الموظفين وتعزيز المهارات الأساسية والثانوية لديهم، وتأهيلهم. (الطائي، 2020: 251)، ويعرف تدريب وتأهيل العاملين بأنه عملية تهدف لتحسين وزيادة الكفاءة لدى العاملين لتأدية لتحقيق الأهداف بأطر خدمية لتحقيق الأهداف الكلية للمجتمع، من خلال كسب المعلومات والمعارف (العلي، 2008: 491).

خامساً: التطوير الإداري

- (1) مفهوم التطوير الإداري
إن إدراك التغيرات والتطورات التي تميز البيئة والنظر إليها برؤية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمور الضرورية في حياة المنظمات خاصة وأن حياتها وبقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها. إن التغيير هو السمة السائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير واضحاً وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات. (السكرانه، 2013: 25)، ويمكن تعريف التطوير الإداري: على أنه "المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدره المنظمة على التجديد" (بوكميش، 2011: 81). التطوير الإداري هو مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير والتي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو

عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها". (الخطيب، 2008: 99)، والتطوير الإداري نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتمشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث" (الغزوي، 2019: 37).

ويرى الباحث التطوير الإداري بأنه نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي وتنشيط قدرات مواردها البشرية.

ثانياً: أبعاد التطوير الإداري

- 1) التعلم التنظيمي: هو خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة، حيث ساد الاعتقاد بأن قدرة أي المنظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطاً أساسياً لزيادة قدرتها التنافسية والاستجابة للتغيرات البيئية (كافي، 2018: 75)، ويعني أيضاً "المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها". (عشوش، 2011: 19)، ويعرف التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطويرها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع محيطها واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز. (الكبيسي، 2004: 90)، وكذلك يمكن تعريفه بأنه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضائها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار (John R, étal., 2006: 80).
- 2) الإدارة بالمشاركة: هي ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها. (الرفاعي، 2009: 14)، وعرفت الإدارة بالمشاركة أيضاً فهي "أسلوب إداري يتحقق من خلال مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تسعى إلى تقاسم المعلومات، والمعارف، وسلطة اتخاذ القرارات، والقوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع الموظفين مع مراعاة نجاح المنظمة وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة". (حدر، 2018: 19)، وتعني المشاركة داخل منظمة ما، أن يكون للأعضاء المتأثرين أو المرتبطين بقرار ما رأي في صنع هذا القرار.. ومثل هذه القرارات قد تشتمل على حل المشكلات أو وضع جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب، أو أي عدد من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم. يشترك الأعضاء في تحديد الأهداف، وفي تقييم أداء بعضهم البعض، وقد يقررون أيضاً كيفية توزيع المكافآت. وتتحقق عن طريق تمثيل العاملين في الاجتماعات والجان ومشاركتهم في صنع القرارات (بكدى، 2015: 81).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

عرض هذا المبحث نتائج البحث الميدانية وتحليلها باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة منها الوصفية كإيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات المبحوثة والأسئلة المتعلقة بها، ومنها الاستدلالية كاختبار مان-وتني والانحدار الخطي البسيط، واستهدف البحث عينة بحجم 35 مبحوثاً تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم باستخدام أسلوب الحصر الشامل لعينة البحث.

أولاً: الإحصاء الوصفي

يتمثل هذا المطلب بإيجاد الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على متغير البحث الأول وهو المتغير المتعلق بتأثير إدارة الجودة الشاملة بإبعاده الثلاثة وهي: أ) الالتزام ودعم الإدارة العليا. ب) التحسين المستمر. ج) تدريب وتأهيل العاملين. وتوضح تلك الأهمية من خلال الجدول (2) إلى الجدول (7)، وكذلك الأهمية النسبية للمتغير المتعلق بالتطوير الإداري، إذ توضح النتائج من خلال جدول (8) وجدول (9).

جدول (2): يمثل نتائج الإجابات على أسئلة متغير تأثير الجودة الشاملة المتعلقة ببعده الالتزام ودعم الإدارة العليا

السؤال	اتفق (3) ت %	محايد (2) ت %	لا اتفق (1) ت %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1 تدعم الإدارة العليا وجود خطة حول الجودة	22	71.0	6	19.4	3	9.7
2 تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة	24	77.4	6	19.4	1	3.2
3 تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	19	61.3	8	25.8	4	12.9
4 تحرص الإدارة العليا جاهدة لان تكون خدمات الشركة ذات جودة عالية	22	71.0	7	22.6	2	6.5
إجمالي مؤشرات متغير تأثير إدارة الجودة الشاملة ببعده الالتزام ودعم الإدارة العليا				2.621	0.632	24.11%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020. إذ يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير تأثير إدارة الجودة الشاملة ببعده الالتزام ودعم الإدارة العليا، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (2.621) وهذه القيمة قريبة من الوسط الفرضي البالغ (3)، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (0.632) وكذلك معامل الاختلاف (24.11%).

أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال أربعة أسئلة، وكما موضح في الجدول (2)، توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثاني، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.742) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت منخفض بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.514)، أما السؤال الثالث فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.484)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.724). أما ترتيب أسئلة المتغير (تأثير إدارة الجودة الشاملة لبعده الالتزام ودعم الإدارة العليا) من حيث الأهمية النسبية فيتمثل ذلك في الجدول (3)، وتم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الأهمية.

جدول (3): ترتيب الأهمية لأسئلة متغير تأثير الجودة الشاملة ببعده الالتزام ودعم الإدارة العليا

السؤال	معامل الاختلاف	الترتيب
1 تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة	18.75%	1
2 تحرص الإدارة العليا جاهدة لان تكون خدمات الشركة ذات جودة عالية	22.99%	2
3 تدعم الإدارة العليا وجود خطة حول الجودة	25.53%	3
4 تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	29.15%	4

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020. أما بخصوص متغير تأثير الجودة الشاملة المتعلقة ببعده التحسين المستمر فقد تم حساب معايير المفاضلة والأهمية نفسها التي اعتمدت سابقاً وتم تصويبها في الجدول (4).

جدول (4): يمثل نتائج الإجابات على أسئلة متغير تأثير إدارة الجودة الشاملة ببعده المتعلق التحسين المستمر

السؤال	اتفق (3) ت %	محايد (2) ت %	لا اتفق (1) ت %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	19	8	4	2.484	0.724	29.15%
2	13	13	5	2.258	0.729	32.29%
3	18	9	4	2.452	0.723	29.49%
4	21	9	1	2.645	0.551	20.83%
إجمالي مؤشرات متغير تأثير إدارة الجودة الشاملة ببعده التحسين المستمر				2.46	0.691	28.09%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020. إذ يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير تأثير إدارة الجودة الشاملة لبعده التحسين المستمر، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (2.46) وهذه القيمة تبتعد عن الوسط الفرضي البالغ (3)، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (0.691) وكذلك معامل الاختلاف (28.09%). أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال أربعة أسئلة، وكما موضح في الجدول (4)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الرابع، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.645) وهي تقترب من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت منخفض بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.551)، أما السؤال الثاني فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.258)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.729). أما ترتيب أسئلة المتغير (تأثير إدارة الجودة الشاملة لبعده التحسين المستمر) من حيث الأهمية النسبية فيتمثل ذلك في الجدول (5)، وتم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الأهمية.

جدول (5): ترتيب الأهمية لأسئلة متغير تأثير إدارة الجودة الشاملة ببعده المتعلق بالتحسين المستمر

السؤال	معامل الاختلاف	الترتيب
تستخدم الشركة أحدث التكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	20.83%	1
تضمن الشركة مبدأ التحسين المستمر في كافة سياساتها	29.15%	2
تهتم الشركة بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في	29.49%	3
تعتبر الشركة التحسين المستمر في العمل جزءاً من متطلبات	32.29%	4

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020. أما بخصوص متغير تأثير إدارة الجودة الشاملة لبعده تدريب وتأهيل العاملين فقد تم حساب معايير المفاضلة والأهمية نفسها التي اعتمدت سابقاً وتم تصويرها في الجدول (6).

جدول (6): يمثل نتائج الإجابات على أسئلة متغير تأثير إدارة الجودة الشاملة ببعده المتعلق تدريب وتأهيل العاملين

السؤال	اتفق (3) ت %	محايد (2) ت %	لا اتفق (1) ت %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	21	7	3	2.581	0.672	26.04%
2	14	15	2	2.387	0.615	25.76%
3	24	5	2	2.710	0.588	21.70%
4	20	9	2	2.581	0.620	24.02%
إجمالي مؤشرات متغير تأثير إدارة الجودة الشاملة ببعده تدريب وتأهيل العاملين				2.565	0.628	24.48%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020.

إذ يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير تأثير إدارة الجودة الشاملة لبعدها تدريب وتأهيل العاملين، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (2.565) وهذه القيمة ليست قريبة من الوسط الفرضي البالغ (3)، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (0.628) وكذلك معامل الاختلاف (24.48%).

أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال أربعة أسئلة، وكما موضح في الجدول أعلاه، توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.710) وهي أقل من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت منخفض بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.588)، أما السؤال الثاني فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.387)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.615).

أما ترتيب أسئلة المتغير (تأثير إدارة الجودة الشاملة لبعدها تدريب وتأهيل العاملين) من حيث الأهمية النسبية فيتمثل ذلك في الجدول (7)، وتم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الأهمية.

جدول (7): ترتيب الأهمية لأسئلة متغير تأثير إدارة الجودة الشاملة ببعدها المتعلق بتدريب وتأهيل العاملين

السؤال	معامل الاختلاف	الترتيب
1	21.70%	1
2	24.02%	2
3	15.76%	3
4	26.04%	4

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020.

جدول (8): يمثل نتائج الإجابات على أسئلة متغير التطوير الإداري

السؤال	أنتفق (3) ت %	محايد (2) ت %	لا أتفق (1) ت %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	27	2	2	2.807	0.543	19.34%
2	21	8	2	2.613	0.615	23.54%
3	25	3	3	2.710	0.643	23.73%
4	24	4	3	2.677	0.653	24.39%
5	7	8	16	1.710	0.824	48.19%
6	9	13	9	2.000	0.775	38.75%
7	19	5	7	2.452	0.768	31.32%
8	19	5	7	2.387	0.8437	35.35%
9	23	6	2	2.677	0.6	22.41%
10	25	2	4	2.677	0.702	26.22%
إجمالي مؤشرات متغير التطوير الإداري				2.807	0.543	19.34%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020.

يلاحظ من الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير التطوير الإداري، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (2.807) وهذه القيمة قريبة جداً من الوسط الفرضي البالغ (3)، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (0.543) وكذلك معامل الاختلاف (19.34%). أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال عشرة أسئلة، وكما موضح في الجدول أعلاه، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الأول، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.807) وهي قريبة جداً من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.543)، أما السؤال الخامس فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (1.710)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.824). أما ترتيب أسئلة المتغير (متغير التطوير الإداري) من حيث الأهمية النسبية فيتمثل ذلك في الجدول (9)، وتم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الأهمية.

جدول (9): ترتيب الأهمية لأسئلة متغير التطوير الإداري

السؤال	معامل الاختلاف	الترتيب
تشجع الشركة العاملين على مبدأ شمولية التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل	19.34%	1
تهتم الشركة في مبدأ المشاركة على تطوير الإمكانيات المادية والبشرية	22.41%	2
تتعاون الشركة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع	23.54%	3
تبتكر الشركة النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	23.73%	4
تحتفظ الشركة ببيانات حديثة عن مهارات العاملين	24.39%	5
تساهم الإدارة بالمشاركة في استقرار الشركة والحفاظ عليها	26.22%	6
تشارك الشركة العاملين القرارات الهامة جداً	31.32%	7
تحرص الشركة على تنفيذ القرارات التي شاركت العاملين فيها	35.35%	8
تحرص الشركة على مبدأ المشاركة في عملية صنع القرار	38.75%	9
نتيج الشركة الدروس والدورات التعليمية لجميع العاملين	48.19%	10

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي

لغرض تغطية الجانب الاستدلالي من البحث فقد تم إجراء اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للوقوف على طبيعة البيانات وشكل توزيعها لكي يتم استخدام التحليل الإحصائي المناسب سواء باعتماد الأساليب المعلمية أو غير المعلمية، ويتضح ذلك من خلال الجدول (10).

جدول (10): يمثل اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

المتغير	إحصاءات الاختبار Statistic	عدد المشاهدات	المعنوية Sig (P-value)
تأثير إدارة الجودة الشاملة ببعده الالتزام ودعم الإدارة العليا	0.208	35	0.001
تأثير إدارة الجودة الشاملة ببعده التحسين المستمر	0.210	35	0.001
تأثير إدارة الجودة الشاملة ببعده تدريب وتأهيل العاملين	0.184	35	0.009
التطوير الإداري	0.206	35	0.002

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020. نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن جميع متغيرات البحث لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، إذ ظهرت قيمة Sig. أقل من 0.05 لذا تم استخدام الاختبارات غير المعلمية لإجراء اختبار الفرضيات الخاصة به.

أولاً: الالتزام ودعم الإدارة العليا في التطوير الإداري

تم إجراء اختبار مان- ويتني لمعرفة فيما إذا كان هناك فرق عند الالتزام ودعم الإدارة العليا في التطوير الإداري، أي اختبار الفرضية الآتية:
فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الالتزام ودعم الإدارة العليا والتطوير الإداري.
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الالتزام ودعم الإدارة العليا والتطوير الإداري.

جدول (11): اختبار مان-ويتني للالتزام ودعم الإدارة العليا والتطوير الإداري

القطاعات	متوسط الرتب	Z	Sig.
الالتزام ودعم الإدارة العليا-التطوير الإداري	47.00-16.00	-6.804	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020.
وبناءً على نتائج التحليل باستخدام اختبار مان- ويتني المبين في الجدول (11)، فقد أظهرت النتائج أن قيمة Sig. تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) التي تقود إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الالتزام ودعم الإدارة العليا والتطوير الإداري. ولقياس تأثير متغير الالتزام ودعم الإدارة العليا والتطوير الإداري فقد تم إجراء تحليل الانحدار والجدول (12) يمثل تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل (الالتزام ودعم الإدارة العليا) والمتغير التابع (التطوير الإداري).

جدول (12): يمثل جدول تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الالتزام ودعم الإدارة العليا والتطوير الإداري

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	Sig.
الانحدار	1	394.666	394.666	12.792	0.001
الخطأ	29	894.753	30.854		
الكل	30	1289.419			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020.
ويلاحظ من الجدول (12) أن قيمة Sig. كانت أقل من 0.05 وبالتالي نستدل على وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (الالتزام ودعم الإدارة العليا) في المتغير التابع (التطوير الإداري).

ثانياً: التحسين المستمر في التطوير الإداري

تم إجراء اختبار مان- ويتني لمعرفة فيما إذا كان هناك فرق عند استخدام التحسين المستمر والتطوير الإداري، أي اختبار الفرضية الآتية:
فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والتطوير الإداري.
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والتطوير الإداري.

جدول (13): اختبار مان- ويتني لاستخدام التحسين المستمر على التطوير الإداري

القطاعات	متوسط الرتب	Z	Sig.
التحسين المستمر-التطوير الإداري	47.00-16.00	-6.786	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020.
وبناءً على نتائج التحليل باستخدام اختبار مان- ويتني المبين في الجدول أعلاه، فقد أظهرت النتائج أن قيمة Sig. تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) التي تقود إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والتطوير الإداري. ولقياس تأثير متغير التحسين المستمر والتطوير الإداري فقد تم إجراء تحليل

الانحدار والجدول (14) يمثل تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل (التحسين المستمر) والمتغير التابع (التطوير الإداري).

جدول (14): يمثل جدول تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحسين المستمر والتطوير الإداري

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	Sig.
الانحدار	1	312.315	312.315	9.269	0.005
الخطأ	29	977.105	33.693		
الكلي	30	1289.419			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020. ويلاحظ من الجدول (14) أن قيمة Sig. كانت أقل من 0.05 وبالتالي نستدل على وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (التحسين المستمر) في المتغير التابع (التطوير الإداري).

ثالثاً: تدريب وتأهيل العاملين في التطوير الإداري

تم إجراء اختبار مان- ويتني لمعرفة فيما إذا كان هناك فرق عند تدريب وتأهيل العاملين والتطوير الإداري، أي اختبار الفرضية الآتية:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين والتطوير الإداري.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين والتطوير الإداري.

جدول (15): اختبار مان- ويتني لتدريب وتأهيل العاملين والتطوير الإداري

القطاعات	متوسط الرتب	Z	Sig.
تدريب وتأهيل العاملين-التطوير الإداري	6.50-18.50	-4.791	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020. وبناءً على نتائج التحليل باستخدام اختبار مان- ويتني المبين في الجدول (15)، فقد أظهرت النتائج أن قيمة Sig. تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) التي تقود إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين والتطوير الإداري. ولقياس تأثير متغير تدريب وتأهيل العاملين والتطوير الإداري فقد تم إجراء تحليل الانحدار والجدول (16) يمثل تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل (تدريب وتأهيل العاملين) والمتغير التابع (التطوير الإداري).

جدول (16): يمثل جدول تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تدريب وتأهيل العاملين والتطوير الإداري

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	Sig.
الانحدار	1	978.611	978.611	91.310	0.000
الخطأ	29	310.808	10.718		
الكلي	30	1289.419			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، (spss)، 2020. ويلاحظ من الجدول (16) أن قيمة Sig. كانت أقل من 0.05 وبالتالي نستدل على وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (تدريب وتأهيل العاملين) في المتغير التابع (التطوير الإداري).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- (1) ظهر وجود دعم من قبل الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فهي تدعم تطبيق هذه الفلسفة الحديثة وتعمل على تحديث وتطوير مستلزمات تطبيقها كونها تؤمن بان هذه الفلسفة تعد احد أركان نجاحها في بيئة الأعمال وخصوصاً في مجال عمل الشركة.
- (2) اتضح من خلال البحث أن هناك تطبيق أولي لثوابت الجودة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية فضلاً عن كونها ساهمت في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- (3) ظهر بان الشركة المبحوثة تعد مسالة مشاركة العاملين من المسائل الجوهرية في تحسين العمليات والجودة، إذ يسود جو من التعاون بين الإدارة والعاملين وعلاقات أساسها المشاركة وتبادل الأهداف والثقة بقدرات العاملين والحرص على منحهم فرصة لاستغلال طاقاتهم وبالشكل الذي ينعكس إيجاباً في تطوير الشركة.
- (4) تبين إن الشركة المبحوثة تؤمن بان كل نواحي العمليات قابلة للتحسين لذلك دائماً ما تقوم بعمل استباقي لتجاوز المشكلات قبل وقوعها.
- (5) اتضح إن الشركة توفر فرص تدريب وتعليم للعاملين وبحسب تخصصاتهم، فنظرتها للتدريب والتعليم ليس مجرد كلف تتحملها بل استثمار سيحقق مردودات ايجابية في المستقبل.

ثانياً: التوصيات

- (1) يوصي الباحث بالدعم المستمر من قبل الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تسهيل عملية تطبيق هذه الفلسفة والعمل على تحديث وتطوير مستلزمات تطبيقها لتكون احد أركان نجاحها وتطويرها.
 - (2) استطلاع آراء العاملين في المنظمة باعتبارهم زبائن داخليين من خلال الاهتمام بمتطلباتهم واحتياجاتهم، باعتبارهم الأساس في تعزيز تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى توفير الوسائل اللازمة لتعزيزها تطبيقها.
 - (3) يوصي الباحث بتعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم من الإسهام بتحسين العمليات والجودة، فالعاملين أكثر قدرة من الإدارة على تحديد المشكلات وجوانب العمليات التي بحاجة للتطوير والتحسين لذلك على الإدارة منحهم فرصة المشاركة والثقة بقدراتهم ومنحهم الفرصة لاستغلال طاقاتهم وبالشكل الذي ينعكس إيجاباً في تطويرها.
 - (4) التحسين المستمر لكل نواحي العمليات وذلك من خلال تعيين فرق لتحديد جوانب العمليات التي بحاجة إلى تحسين واستخدام طرائق التحسين وتحليل المشكلات، وكما ينبغي إن يشتمل ذلك التحسين إجراء تحسينات في المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون لتكون متوافقة مع توقعاته.
- يوصي الباحث بالسعي للوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها وتصحيحها، وذلك من خلال ضمان جودة المواد المستخدمة وتصميم عمليات تقدم منتجات وخدمات بأبعاد ومتطلبات الزبون فضلاً عن التدريب المستمر للعاملين.

المراجع والتوثيق

1. بكدي، فاطمة. (2015)، الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد (6).
2. بوكميش، علي محمد الشريف. (2011)، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، (ط1)، دار الولاية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. ثوابته، مأمون محمد حسن. (2016)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
4. جودة، محفوظ أحمد. (2014)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

5. الحداد، عوطف إبراهيم. (2009)، إدارة الجودة الشاملة، (ط1)، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
6. حدر، فاطمة. (2018)، دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطور الإداري: دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو 2012-2017، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر.
7. الخطيب، سمير كامل. (2008)، إدارة الجودة الشاملة والايزو: مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرطفى، بغداد، العراق.
8. حمود، خضر كاظم، فاخوري، هائل يعقوب. (2009)، إدارة الإنتاج والعمليات، (ط1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. حمود، خضير كاظم. (2011)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (ط1)، دار الميسرة، عمان، الأردن.
10. خياط، حنان. (2009)، دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
11. الرفاعي، محمد حسين. (2009)، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة: دراسة عملية على إحدى شركات القطاع الخاص والتي تعمل في مجال الاتصالات، اطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانتس.
12. السكارنه، بلال خلف. (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. السكارنه، بلال خلف. (2013)، التطوير التنظيمي والإداري، (ط2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. الطائي، يوسف حجيم. (2020)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، (ط1)، مؤسسة الوراق والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازدي، عمان، الأردن.
16. العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2019). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، (ط1)، أثير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. العلي، عبد الستار. (2008)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، (ط1)، دار الميسرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
18. عيشوش، خيرة. (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.
19. الفضل، مؤيد عبد الحسين. الطائي، يوسف حجيم. (2005)، إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. كافي، مصطفى يوسف. (2018)، الاصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
21. الكبيسي، عامر خضير. (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
22. محسن، عبد الكريم. النجار، صباح مجيد. (2012)، إدارة الإنتاج والعمليات، (ط4)، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد.
23. النجار، صباح مجيد. جواد، مها كامل. (2012)، (ط2)، إدارة الجودة: مبادئ وتطبيقات، مطبعة دار الاسكندرونة، بغداد.
24. نمر، عمر صالح. (2008)، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة البلقان التطبيقية، السلط، الأردن.
25. John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn Claire de Billy, (2006).
Comportment Human ET Organization, ERPI, 3rd edition, Québec.
26. Priporas, C. V., & Psychogios, A. G., (2015). Understanding total quality
27. management in context: qualitative research on managers' wariness' of TQM aspects in the Greek service industry. The Quality Report, (7), (4):198- 211.
28. Rahman, S. & Bullock, P. (2012). Relationships between soft TQM, hard TQM, and organizational performance. International Journal of Public Administration. (29), (5), 517-523.



The Impact of Total Quality Management on Administrative Development: A Field Study in the State Company for Electrical and Electronic Industries - Baghdad

Assistant Lecturer Moaath Ghassan Ismail

College of Administration and Economics Al-Iraqia University/
Business Administration Department

Submission date: 21/11/2020

Accepted date: 3/1/2021

Abstract:

The aim of the research is to know the impact of Total Quality Management in its three dimensions (commitment and support of senior management, continuous improvement, training and qualification of employees) on the variable of administrative development, as the research community included employees of the General Company for Electrical and Electronic Industries in Baghdad Governorate from department managers and employees, as a sample consisted of The research consists of (35) individuals. To achieve the purpose of this research, a questionnaire consisting of (22) items was A number of statistical methods were used in analyzing the data collected by means of the questionnaire, such as the arithmetic mean, standard deviation, and coefficient of variation of the searched variables and questions related to them, including inference such as Kolmogorov-Smirnov test, Mann-Whitney test, simple linear regression and Cronbach's alpha coefficient. The most prominent results of the research were the support of the top management for the concept of total quality management by developing the requirements for its application. The most prominent recommendations were to enhance the participation of employees and enable them to contribute to improving processes and quality, which is reflected positively and has an impact on its development.

Keywords: Total Quality Management, Administrative Development.