

2020

## The Impact of Total Quality Management on the Jordanian Food Companies Performance

Amany Khalaf Haddad  
*Amany Khalaf Haddad, amany.had@gmail.com*

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa>

### Recommended Citation

Haddad, Amany Khalaf (2020) "The Impact of Total Quality Management on the Jordanian Food Companies Performance," *Al-Balqa Journal for Research and Studies* **البلقاء للبحوث والدراسات**: Vol. 23 : Iss. 01 , Article 8.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/vol23/iss01/8>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al-Balqa Journal for Research and Studies **البلقاء للبحوث والدراسات** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aar.edu.jo](mailto:rakan@aar.edu.jo), [marah@aar.edu.jo](mailto:marah@aar.edu.jo), [u.murad@aar.edu.jo](mailto:u.murad@aar.edu.jo).

## أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية

### The Impact of Total Quality Management on the Jordanian Food Companies Performance

#### الملخص

هدفت الدراسة اختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، العلاقة مع الموردين، تدريب العاملين) على أداء الشركات الغذائية الأردنية من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (النمو والتعلم، رضا العملاء، جودة العمليات الداخلية، البعد المالي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى تصميم وتطوير استبانة لمعرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الإشرافية والرقابية في الشركات الغذائية الأردنية وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (٤٨) شركة غذائية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث استهدفت الدراسة (٢١) شركة، وكان عدد العاملين المستهدفين فيها (٦٣٠) عاملاً، إذ تم توزيع (٢٥٠) استبانة، واسترداد (٢٠٩)، واستبعاد (٦) استبانات، حيث بلغت الاستبانات الخاطئة للتحليل (٢٠٣) ما نسبته (٨١,٢%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، رضا العملاء، جودة العمليات الداخلية، البعد المالي) في الشركات الغذائية الأردنية.

أوصت الدراسة بضرورة قيام جميع الشركات الغذائية الأردنية بتأسيس دائرة جديدة تتلخص مهامها بإدارة الجودة الشاملة في الشركات الغذائية التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة وذلك لمتابعة تطبيق كل أبعاد الجودة الشاملة والعمل على دراسة كافة المتغيرات والتطورات في السوق وأخذها بعين الاعتبار، كما أوصت بتعزيز ورفع مستوى إدراك معرفة جميع العاملين في الشركات الغذائية بتطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية ودورها في تحسين وتطوير الأداء.

#### الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، بطاقة الأداء المتوازن، الشركات الغذائية الأردنية.

الطالبة: أماني خلف حداد  
Amany Haddad  
amany.had@gmail.com

**Abstract**

The study examine the impact of the application of total quality management (TQM), represented by (senior management commitment, customer focus, the relationship with suppliers, personnel training) on Jordanian food companies performance undertaking the balanced scorecard (BSC) with its dimensions: (growth and learning, customer satisfaction, the quality of internal operations, financial dimension). To achieve the objectives of the study descriptive and analytical approach are used .

A questionnaire has been designed and used to find if there insignificant relationship between the independent variable and the dependent variable and distributed to the all the employee. The sample of the study was collected randomly from (21) different Jordanian food companies, the total number of the distributed questionnaire is (250), the returned was (209) in which (6) was eliminated .

The study found that there is a statistically significant effect at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) of TQM on the performance of Jordanian food companies using the balanced scorecard (learning and growth, customer satisfaction, quality of internal operations, financial dimension) in Jordanian food companies.

The study recommended that all Jordanian food companies should establish a new department whose tasks are to manage the total quality in catering companies that do not apply TQM to follow up the implementation of the total quality and to study all changes and developments in the market. The study also recommended to enhance and to raise level of awareness and knowledge of all employee in the food companies regarding the application of the total quality management through holding training programs and their role in improving and enhancing the performance.

**Keywords:**

Total Quality Management (TQM), Balanced Scorecard (BSC), Jordanian food companies.

**مقدمة الدراسة:**

تسعى جميع الوحدات الاقتصادية إلى تحقيق أكبر عائد ممكن عن طريق استغلال مواردها المحدودة أفضل استغلال. ولا يأتي ذلك إلا من خلال تشغيل طاقاتها الإنتاجية المتاحة بأقصى ما يمكن وتخفيض تكاليف إنتاجها إلى أقل ما يمكن والعناية بنوعية الإنتاج وجودته إلى الدرجة التي تستقطب جمهور المستهلكين إليه والاهتمام بتنمية عناصر الإنتاج والسعي المتواصل لرفع قدراتها الإنتاجية، (الكرخي، ٢٠١٦) إذ بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات في القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل بشكل جماعي وتشجيع مشاركة العاملين واتدماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. (جودة، ٢٠١٤)

أصبحت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management (TQM ممارسة في كل صناعة حديثة على مدى السنوات القليلة الماضية. وقد أظهرت الدراسات أن محتويات الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تختلف إلى درجة كبيرة. إذ إن تركيز هذه الدراسات يختلف عن القضايا المفاهيمية لإدارة الجودة الشاملة عن القضايا العملية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة (Claver, ٢٠٠٣) وهناك إجماع على أن من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يمكن تحسين فعالية وأداء المنظمة. ويهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توفير منتجات أو خدمات ذات جودة عالية للعملاء، والتي بدورها تعمل على رفع الإنتاجية وانخفاض التكاليف، وبالتالي يتم تعزيز القدرة التنافسية للشركة ورضا العملاء في السوق (Kumar et al., 2011) وبعبارة أخرى، إذا تم تطبيق خطة إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح فإنها تؤثر بشكل إيجابي على مجموعة واسعة من المجالات فيما يتعلق بيئة الأعمال الداخلية والخارجية (Valmoham- 2011). (madi).

**مشكلة الدراسة:**

إن إدارة الجودة هي فلسفة إدارية تطورت إلى نهج أكثر شمولية تحت مصطلح الجودة الشاملة، وقد انتشرت إدارة الجودة الشاملة على مستوى العالم عبر الصناعات المختلفة (Corredor and Goni, ٢٠١٠) ويرى عدد من الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة مناسبة لتطبيقها في صناعة تزويد وتوزيع المواد الغذائية، ويشير (Alsaleh, ٢٠٠٧) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي الأقل استخداماً في الصناعات الغذائية التحويلية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نتائج متباينة حول العلاقة بين مجموع ممارسات إدارة الجودة والأداء وعلى الرغم من أن معظم نتائج الدراسات السابقة كانت إيجابية إلا أن نتائج بعض هذه الدراسات كانت سلبية أو غير مهمة إحصائياً ويمكن أن تكون الأسباب وراء تباين هذه النتائج يعود إلى استخدام بعض الدراسات إلى متغيرات مختلفة لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك استخدام مقاييس أداء مختلفة كما يمكن أن تعود إلى أن قياس أداء هذه الدراسات تم في بلدان مختلفة وصناعات مختلفة، ويمكن أن تكون معيقات ممارسة تطبيق إدارة

الجودة الشاملة وراء هذه النتائج المتباينة. لذا فإن البحث باستخدام منهجيات تحليل مناسبة ومقاييس مناسبة سوف يعمل على أن يساهم إلى حد كبير في التعرف إلى عمل إدارة الجودة الشاملة التي تحلل أسباب العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء.

وعليه تكمن المشكلة بالدراسة في محاولة بحث وتحديد أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بصورة أكبر من خلال طرح التساؤلات البحثية الآتية ومحاولة الإجابة عنها.

١. هل يعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين وتعزيز أداء الشركات الغذائية الأردنية؟
٢. هل هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في كونها تناول موضوعاً مهماً ممثلاً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الغذائية في الأردن من حيث تسليط الضوء على أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبالتالي اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء الشركات الغذائية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وتتلخص أهمية الدراسة:

١. التعرف إلى أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية.
٢. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع الصناعة بشكل عام، وصناعة الأغذية بشكل خاص، ودوره في الاقتصاد الوطني، ومساهمته الرئيسية في استقطاب وتوظيف القوى العاملة.
٣. ازدياد الاهتمام بالجودة لما تواجهه المنظمات من تحديات وتغييرات متمثلة في زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، مما يتطلب من هذه المنظمات مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها.

**أهداف الدراسة ومبرراتها:**

تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية.
- التعرف إلى مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الغذائية الأردنية.
- التعرف إلى مستوى أداء الشركات الغذائية الأردنية.
- التعرف إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء الشركات الغذائية الأردنية.

تقديم مقترحات وتوصيات لدراسات مستقبلية.

### أنموذج الدراسة:

إن الأنموذج الخاص بهذه الدراسة والذي يوضحه الشكل رقم (١-١) يتناول العلاقة بين بعدين رئيسين وذلك لبيان أثر المتغير الأول (المتغير المستقل) في المتغير الثاني (المتغير التابع) ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

١. المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وهذا المتغير يتم دراسته من خلال بيان تأثيره في الأداء من خلال مجموعة من الأبعاد وهي دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، العلاقات مع الموردين، تدريب العاملين وهذه الأبعاد الأكثر تناولاً في الأبحاث والأدبيات السابقة.

٢. المتغير التابع (الأداء في الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن) وهذا المتغير يتم دراسته من خلال أربعة أبعاد وهي التعلم والنمو، رضا العملاء، العمليات الداخلية، البعد المالي.

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة بـ التزام الإدارة العليا، العلاقات مع الموردين التركيز على العملاء وتدريب العاملين) على تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، رضا العملاء، جودة العمليات، البعد المالي) في الشركات الغذائية الأردنية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

Ho<sub>1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها على الأداء باستخدام التعلم والنمو في الشركات الغذائية الأردنية.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

Ho<sub>2</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها على الأداء باستخدام رضا العملاء في الشركات الغذائية الأردنية.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho<sub>3</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها على الأداء باستخدام جودة العمليات في الشركات الغذائية الأردنية.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho<sub>4</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها على الأداء باستخدام البعد المالي في الشركات الغذائية الأردنية.

### الدراسات السابقة:

١. دراسة العجلة، (٢٠١٨)، بعنوان:

واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتطوير أداء الموارد البشرية في الإدارة العامة للشؤون المالية بوزارة الصحة"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة و أثر ذلك على تطوير العاملين في الإدارة العامة للشؤون المالية بوزارة الصحة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العامة للشؤون المالية في وزارة الصحة حيث تم توزيع عدد ٦٣ استبانة صممت خصيصاً لغرض الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام بدرجة متوسطة من قبل الإدارة العامة للشؤون المالية في وزارة الصحة بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود اهتمام بدرجة متوسطة من قبل هذه المؤسسة بتطوير الأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحديث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة وآليات تطوير أداء العاملين و الأداء المؤسسي المتبعة في الإدارة العامة للشؤون المالية. وقد خلصت الدراسة عدة توصيات كان من أهمها ضرورة زيادة اهتمام والتزام الإدارة العامة للشؤون المالية بوزارة الصحة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة لما لها من أثر ذلك على تطوير أداء العاملين خاصة ومن ثم الأداء المؤسسي الخاص بها، ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للزبائن، كذلك خلصت الرسالة ضرورة وجود تسهيل تقديم الخدمات بالجودة والسرعة المطلوبين، وكذلك زيادة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي لها.

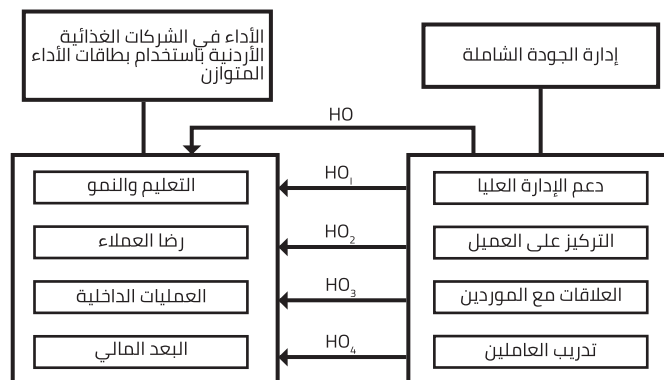
٢. دراسة الكينجي، (٢٠١٤)، بعنوان:

"قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة".

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة والذي وصلت إليه الشركات الصناعية المساهمة العامة في البيئة الأردنية، كما هدفت البحث فيما إذا كان لاستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة تأثير على تحسين الأداء المالي للشركة. وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل للمجتمع الإحصائي للدراسة المتمثل بكافة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وعبر توزيع الاستبانات على الشركات التي ادعت تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والتي بلغ عددها ٢٥ شركة وذلك للوقوف على حقيقة الوضع الفعلي لديها، أما بالنسبة للأداء المالي فقد تم الحصول على مؤشرات من بورصة عمان ومركز إيداع الأوراق المالية للفترة الممتدة من العام ٢٠٠٥ إلى العام ٢٠٠٩، هذا وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لبيان وتحليل ملامح تركيبة مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة. كما أوصت الدراسة إدارات الشركات بضرورة تبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة والالتزام بأبعاده بدرجة عالية، لأن تحسين الجودة يضمن الاستغلال والاستخدام الأمثل لطاقت القوى العاملة والآلات والمواد مما يعني خفض التكاليف، والذي سينعكس حتماً على تحسين الأداء المالي للشركة في الأجل الطويل.

٣. دراسة شاكوت (٢٠١٤)، بعنوان:

"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات



الشكل (١-١) أنموذج الدراسة

0. دراسة الشمالي، (٢٠١٤)، بعنوان:  
"القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية".

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الإستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها، الاستثمار في رأس المال البشري، والمحافظة على الثقافة التنظيمية الفعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية)، وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، الوفاية من الأخطاء قبل وقوعها، العمل بروح الفريق، التركيز على رضا العملاء، مشاركة العاملين) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية من حيث الأهمية النسبية كانت مرتفعة كما توصلت إلى أن الأهمية النسبية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية كانت مرتفعة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الجدارات الجوهرية، والمحافظة عليها، الاستثمار في رأس المال البشري، والمحافظة على الثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية وكذلك توصلت إلى أن (اكتشاف الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها، والاستثمار في رأس المال البشري، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية) كان لهم الأثر الأكبر والأبرز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في التحسين المستمر، والوفاءية من الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بروح الفريق، والتركيز على رضا العملاء، ومشاركة العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

1. دراسة الشمري، (٢٠١٥)، بعنوان:  
"اتجاهات العاملين في شركات الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية نحو معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة".

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات العاملين في منشآت الصناعات الغذائية في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند تطبيق نظم إدارة الجودة نحو المعوقات البشرية والفنية والإدارية والتكنولوجية التي تقف عائقاً للصناعات الغذائية، والتعرف إلى درجة هذه الاتجاهات وعلاقتها بكل من: نوع المنتج، وخصائصهم ومميزاتهم الديمغرافية والوظيفية، ودرجة تطبيق نظم إدارة الجودة في هذه المنشآت. وقد استخدمت منهج المسح الاجتماعي، من خلال أداة الاستبانة المغلقة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٣) من هذه المنشآت حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة ٢٩٧ استبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الاتجاهات كانت تشير إلى أن مستوى جميع هذه المعوقات كان ضعيفاً في صناعة اللحوم والمشروبات الغازية، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين تعزى إلى اختلاف المستوى الوظيفي للمبحوث، بينما تبين وجود علاقة معنوية عكسية بين درجة الاتجاهات وكل من عمر المبحوث وعدد سنوات الخبرة؛ ووجود علاقة معنوية طردية بين درجة التأهيل التدريبي عند الموظف في مجال إدارة الجودة مع درجة الاتجاه نحو الشعور بعدم وجود معوقات فنية في المصانع التي يعملون فيها.

٧. دراسة (Esin and Hilal, 2014) بعنوان:  
"Effects of Total Quality Management Practices on Performance and  
"the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء المختلفة وكذلك أسباب ومعيقات ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات التركية وقد استخدمت الدراسة المسح الميداني وقد تم اختيار عينة الدراسة من الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركية والشركات تقع في المنطقة الصناعية (كوكالي جيبزي)، وقد تمكن الباحثون من جمع (٢٤٢) استبانة صالحة للاستعمال، وقد أجرت الدراسة تحليلاً عاملياً استكشافياً، وقد أظهرت الدراسة أن مختلف ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر تأثيراً كبيراً على نتائج الأداء، وكشفت النتائج أن العقبات الأولية التي تواجه الشركات التركية كانت قلة اشتراك الموظف والوعي والتزام الموظفين، وعدم تناسب هيكل الشركة ونقص الموارد. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع متغيراتها لتحسين الأداء كما أوصت بضرورة أن تقوم الشركات

الخدمية (دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من (٢٠٠٧-٢٠١٣م)

تناولت الدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء بمدينة شندي في الفترة من (٢٠٠٧-٢٠١٣م). تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية وبالتالي لا تستطيع المؤسسات الخدمية اختيار الإستراتيجية المناسبة لإنتاج خدماتها مما يؤدي إلى ضعف الأداء فيها، وكذلك معرفة أثر التحسين المستمر للعمليات داخل المؤسسات على مستوى الأداء. تكمن أهمية الدراسة في أن الجودة الشاملة وسيلة لإدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المؤسسة وتطبيقها يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى قيم ومفاهيم عمل تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق الرضا للمستفيدين من خدماتها وتمكين العاملين من تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتضمنها إدارة الجودة الشاملة. هدفت الدراسة التعرف إلى أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة والوصول التي تصور شامل لإستراتيجية تطبيقها، ودراسة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء. انحصرت فرضيات الدراسة في: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ورضا العميل، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للأنشطة الإدارية ومستوى الأداء والكفاءة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية. استخدمت الدراسة عدد من المناهج: المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الإحصائي. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة يساعد على نجاح تطبيقها، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلى توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم، توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طيبة ورضا تام وبالتالي ينعكس على جودة أدائهم، التعامل مع مقترحات وشكاوى العملاء بالشفافية التامة واستقبالهم بروح عالية يمكن من تقوية المركز التنافسي للمؤسسة. أوصت الدراسة: بتحسين علاقات العمل بين العاملين والمؤسسة من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات، العمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرؤوس لتحقيق أهداف المؤسسة، ضرورة تعميق مفهوم تطوير الأداء الوظيفي وجعله من الإستراتيجيات الأساسية للإدارة، تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل والوصف الوظيفي والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة، التعرف على دوافع ورغبات العاملين بالهيئة للاستفادة منها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية.

٤. دراسة العامري، (٢٠١٩)، بعنوان:  
"أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية العاملة في بغداد....."

إن نشر ثقافة الجودة والتطوير المستمر لمضامينها من أساس الأداء المتميز، وفي ضوء ذلك كان هدف البحث تحديد علاقة الارتباط بين متغيري البحث (ثقافة الجودة، والأداء المتميز) ومتغيراتها الفرعية، وبيان نوع الأثر لمتغيرات ثقافة الجودة في الأداء المتميز، فضلاً عن بيان نوع الفروق بين المنظمات الخدمية والإنتاجية تجاه متغيرات البحث، وتضمن البحث ثلاث فرضيات شملت الأولى العلاقة بين ثقافة الجودة و الأداء المتميز، وثانيها أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز، ثالثها تحديد الفروق بين المنظمات الخدمية والإنتاجية تجاه متغيرات البحث واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي مستنداً إلى استمارة الاستبانة التي تم توزيعها على ١٠ منظمات خدمية وإنتاجية، إذ بلغت عينة البحث (٣٠) من مجتمعها، وتم استعمال وسائل إحصائية عدة لغرض التحليل الإحصائي لتحقيق أهداف البحث والتوصل إلى نتائجه. واختتم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات، إذ كانت أهم توصياته ضرورة استمرار المنظمات المبحوثة في الاهتمام في ( منهج التميز، ومتغير التقني في العمل، ومتغير احترام وصدق التعامل مع الآخرين)، فضلاً عن زيادة الاهتمام بصورة أكبر للعوامل الأخرى وزيادة فاعليتها وكفاءتها من أجل زيادة تأثيرها في الأداء المتميز للمنظمات المبحوثة، كما ينبغي اهتمامها بمتغير عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية، وحرص الإدارة على دعم الانتماء، فضلاً عن الاهتمام بمتغيرات البحث الأخرى من أجل التميز في الأداء.

تحديد الوسائل التي يتم تحسين نتائج إدارة الجودة. وقد تم إجراء البحث على (٩٢) شركة من شركات الأغذية اليونانية الحاصلة على (شهادة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠) ومعيار ELOT ١٤١٦ (تحليل مخاطر نقاط المراقبة الحرجة). وقد استخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة. وقد كشفت الدراسة أربعة عوامل كاملة تتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة وثلاثة عوامل كاملة متعلقة بالنتائج المتحققة من خلال تطبيق هذه الممارسات. وقد وجدت الدراسة أن تحسين الجودة في الشركة يتأثر على قدم المساواة بين ممارسات الجودة من قبل الإدارة العليا وكذلك عملية وإدارة بيانات الجودة. كما وجدت الدراسة أن تحسين جودة الشركة كان العامل الذي يساهم في المقام الأول برضا العملاء.

#### مفهوم الجودة:

يحثل مفهوم الجودة أهمية خاصة في الوقت الحاضر ويعود ذلك للمتغيرات البيئية وظهور التكتلات الاقتصادية على المستوى العالمي وظهور المنافسة العالمية الشديدة بين الدول والشركات على كافة المستويات: الدولي والإقليمي والمحلي، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالتركيز على الجودة وتلبية حاجات ومتطلبات العملاء (البرزخي وعلوان، ٢٠١٢). وقد عرفت الجودة بأنها: "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم منتجات ترضى وبشكل كبير الزبائن في الداخل والخارج، وتعمل على تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة". (المحياوي، ٢٠٠٦) وقد أشار (علوان، ٢٠٠٥) إلى أن أبعاد الجودة هي كالآتي:

١. الاعتمادية: ويقصد بذلك عمل المنتج دون فشل خلال فترة محددة.
٢. مستوى الأداء: يتحدد مستوى الأداء بالخصائص الوظيفية للمنتج.
٣. المطابقة: ويقصد بها درجة مطابقة جودة المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً.
٤. الجمالية: وتشير إلى الجوانب الذاتية مثل التصميم، الذوق، الرائحة، المظهر الخارجي، الصوت والتحمس وجوانب أخرى عدة.
٥. القدرة على الخدمة: ويقصد بها خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج للعمل بعد العطل، وتؤكد فعالية هذا البعد بمدى توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.
٦. الديمومة: ويقصد بها العمر الافتراضي للمنتج، فكلما طالت مدة خدمته كان جيداً والعكس صحيح.
٧. الخصائص الثانوية: ويقصد بها العناصر التي تعمل على إضافة شيء للمنتج الأساسي، وتكون في معظم الأحيان الأساس في الاختيار خاصة عند تشابه المنتجات بالنسبة للمستهلك.
٨. قدرة التحسس بالجودة: أي صورة المنتج عند المستهلك والتي غالباً ما تكتسب من خلال الدعاية والإعلان.

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تشكل الجودة الشاملة إحدى الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً حيث برزت في نهاية عقد الثمانينات وتطورت بشكل واسع في عقد التسعينات من القرن الماضي نتيجة ظهور متغيرات دولية متعددة (سرحان، ٢٠١٢). وهناك العديد من التعريفات التي أوردها الباحثون وبعض المؤسسات حول إدارة الجودة الشاملة فقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة إدارة الجودة الشاملة بأنها: "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية". (علوان، ٢٠٠٥). كما تعرف بأنها "مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل القطاعات ومستويات ووظائف المنظمة بهدف التحسين المستمر في القدرة التنافسية للكفاءة والمرونة للمنظمة كلها ويعتمد على التخطيط التنظيمي وتحليل كل نشاط في المنظمة ويقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل المنقطع" (عليقات، ٢٠٠٧). وعرف (Evans&Lindsay, 2008) إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة لكل المنظمة وأنها أساس طريقة للتخطيط والتنظيم".

#### أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- تتلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية هي: (حمود، ٢٠٠٥)
١. تقليل التكاليف: تفرض الجودة عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من البداية وهذا بدوره يعمل على تقليل التلف أو إعادة الإنتاج للبندو التالفة وبالتالي يؤدي إلى تقليل التكاليف.

بتحسين اشتراك والتزام ووعي الموظفين بإدارة الجودة الشاملة وتعزيز هيكل الشركات، وتوفير الموارد للتغلب على المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة

٨. دراسة (Talib, et al, 2014) بعنوان:

"Quality Management Framework for the SME's Food Processing Industry in Malaysia"

هدفت الدراسة التعرف إلى عوامل النجاح الحرجة المقترحة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية الماليزية التي تتماشى مع ممارسات الجودة. كما هدفت إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لممارسات إدارة الجودة للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم في قطاع الصناعات الغذائية الماليزية ووضع الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الجودة استناداً إلى إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة المواد الغذائية في ماليزيا. وقد تكون إطار إدارة الجودة من (القيادة، التخطيط المؤسسي، وإدارة الموارد البشرية والتركيز على العملاء، والتركيز المورد، وإدارة المعلومات، وإدارة العملية)، وضمان الجودة كعوامل نجاح حرجة. وقد دعمت نتائج الدراسة المقترحة وأظهرت النتائج أن الأداة ثابتة ويعتمد عليها في قياس البناء، (علماً بأن الأداة موجودة في متن الدراسة وتكونت من الأبعاد التالية

٩. دراسة (Subhan Ullah, 2014) بعنوان:

"Implementation of TQM Practices in Manufacturing Sector of Pakistan"

هدفت الدراسة البحث في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحليل عوامل النجاح الرئيسية في قطاع الصناعات التحويلية في باكستان، وقد تم تصميم استبانة مفصلة غطت تسعة أبعاد لممارسات إدارة الجودة الشاملة (توجه إدارة الإدارة العليا، ومشاركة الإدارة العليا، ونظام تغذية مرتدة فعال، وسياسة الجودة، وتخصيص الموارد البشرية وتمكين الموظفين، القياس، وعملية التخطيط الاستراتيجي للجودة وتوافر واستخدام جودة المعلومات). وتعد مشاركة الإدارة العليا، ونظام التغذية المرتدة الفعال والدورات التدريبية وبناء القدرات للعاملين في إدارة الجودة الشاملة ضرورية للنجاح في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة في باكستان وتلعب بعض الأبعاد، مثل: (توجه الإدارة العليا، سياسة الجودة، عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، توفر واستخدام جودة المعلومات والموظفي) دوراً حاسماً في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الصناعة في باكستان. وإن بعض العوامل في ممارسات إدارة الجودة الشاملة ضعيفة مثل نظام التغذية المرتدة، وتخصيص الموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا.

١٠. دراسة (Fuzy and Peter, 2013) بعنوان:

"TQM Implementation in Developing Countries A Case Study of the Libyan Industrial Sector"

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات التصنيع الليبية وتقييم تأثير (ISO 9000)، وحجم الشركة على تطبيقها. وقد اقترحت الدراسة ستة عناصر لإدارة الجودة الشاملة واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من خلال توزيعها على الشركات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الليبية لا تزال تكافح من أجل الشروع فعلياً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما وجدت أن الارتباطات بين العناصر الستة لإدارة الجودة الشاملة كانت إيجابية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين عناصر إدارة الجودة الشاملة بين الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو والتي لم تحصل عليها كما كشفت الدراسة بأنه لا يوجد فروق دالة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة.

١١. دراسة (Evangelos, et al, 2010) بعنوان:

"Total Quality Management Practices and Results in Food Companies"

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في قطاع معين هو قطاع الأغذية. كما تهدف إلى تحليل عوامل مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحليل ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تم تطبيقها والنتائج التي تحققت من تطبيق هذه الممارسات. كما يهدف إلى

**بطاقة الأداء المتوازن كألية لقياس الأداء:**

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية". (سرحان، ٢٠١٢) وتشير بطاقة الأداء المتوازن إلى إحدى تقنيات الإدارة الإستراتيجية وهي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء وبهتم بتنميط وتوجيه نشاطات المنظمة وأعمالها ضمن أربعة أبعاد ويحتوي كل بعد على عدد من المقاييس التي تعتبر محركات لنجاح المنظمة وتقدمها، وتتفاعل هذه الأبعاد مع بعضها البعض من خلال العلاقة بين محركات الأداء لكل بعد من محركات الأبعاد الأخرى، بهدف ترجمة استراتيجيات المنظمة، وخطتها إلى أعمال ونشاطات يسهل إدارتها والسيطرة عليها. (أبو زيادة زكي، ٢٠١١)

**محاور بطاقة الأداء المتوازن:**

حدد (Kaplan & Norton, 2005) أربعة محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن هي:

١. المحور المالي (Financial Perspective).
٢. محور العملاء: (Customers Perspective).
٣. محور العمليات الداخلية: (Internal Processes Perspective).

٢. تخفيض الوقت اللازم لإنجاز وأداء المهمات للعميل إذ تؤدي غالبية الإجراءات الموضوعة من قبل الشركة إلى إجراءات طويلة تؤثر سلبا على العميل، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة الرئيسة تهدف إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز وأداء المهمات للعميل.

٣. تحقيق الجودة: يتم تحقيق الجودة من خلال تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، حيث يؤدي عدم الاهتمام بالجودة إلى زيادة الوقت اللازم لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

**مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

هناك بعض المبادئ التي يجب الالتزام بها بهدف ضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يلي: (حمود، ٢٠٠٥)

١. اقتناع ودعم الإدارة العليا.
٢. التركيز على العميل.
٣. مشاركة العاملين وتحفيزهم.
٤. تدريب العاملين وتأهيلهم.
٥. التركيز على تحسين العمليات.
٦. التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التخطيط والتحسين.
٧. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

**جدول (2) عدد الاستبيانات ونسبتها (الموزعة، المستردة، الصالحة، لغايات التحليل الإحصائي)**

الرقم	الشركة	عدد الموظفين	الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المستردة		الاستبيانات الصالحة للتحليل	
			العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
1	شركة التلح والصودا والكازوز الأردنية	136	20	8	20	8	18	7.2
2	الشركة المثالية لمنتجات الألبان	14	5	2	4	1.6	4	1.6
3	شركة سنيرة للصناعات الغذائية	44	10	4	10	4	10	4
4	الشركة الأردنية المتطورة للصناعات الغذائية	26	10	4	10	4	10	4
5	شركة الشهد للصناعات الغذائية	21	7	2.8	5	2	5	2
6	الشركة المتحدة لصناعة المطيبات والمنكهات	13	7	2.8	6	2.4	6	2.4
7	الشركة العربية للصناعات الغذائية/ حجازي وغوشة	63	10	4	9	3.6	9	3.6
8	شركة السلاسل التجارية	17	10	4	7	2.8	7	2.8
9	مؤسسة جعفر أبو غليون/ مصنع عصير لافي	22	10	4	8	3.2	8	3.2
10	شركة ألبان المزرعة	12	10	4	8	3.2	8	3.2
11	شركة الموطأ الأردنية لصناعة الايس كريم	12	7	2.8	5	2	5	2
12	شركة رجل المستقبل للتجارة والاستيراد والتصدير/ مطاعم لبناني سناك (13 فرع)	92	50	20	40	16	38	15.2
13	مجموعة مصانع الكسبح للمواد الغذائية	19	10	4	10	4	10	4
14	شركة حمودة للصناعات الغذائية	18	10	4	9	3.6	8	3.2
15	شركة الأخوين زلاطيمو (3 فروع)	35	20	8	20	8	20	8
16	شركة التسميم للصناعات الغذائية	12	7	2.8	5	2	5	2
17	شركة الشهبية للصناعات الغذائية - الهنا للصناعات الغذائية - لجنة	10	7	2.8	5	2	5	2
18	شركة النيبيل للصناعات الغذائية	18	10	4	10	4	9	3.6
19	شركة ألبان المروج	13	10	4	8	3.2	8	3.2
20	شركة الكسبح للأطعمة المعلبة	16	10	4	5	2	5	2
21	شركة المتحدون لصناعة الألبان والعصائر/طبية	17	10	4	5	2	5	2
	<b>المجموع</b>	<b>630</b>	<b>250</b>	<b>100</b>	<b>209</b>	<b>83.6</b>	<b>203</b>	<b>81.2</b>

المصدر: من إعداد الباحث

٤. محور التعلم والنمو: (Learning and Growth Perspective).

### تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي:

المجتمع كاملاً، والتكلفة العالية التي يمكن أن يتطلبها دراسة المجتمع كاملاً، حيث بلغ عدد العاملين المستهدفين (130) عاملاً، حيث تم توزيع (200) استبانة عليهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استرداد (209) استبانة واستبعاد (6) استبانات بسبب عدم اكتمال إجابة المبحوثين عليها، حيث بلغت الاستبانات الخاطئة للتحليل (203) استبانة، وبالتالي فإن نسبة الاستبانات المستخدمة في التحليل (81,2%) من مجموع الاستبانات الموزعة والموضحة في الجدول رقم (2).

### ثبات أداة الدراسة:

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (3) إلى أن نتيجة ألفا كرونباخ الكلية كانت (0,968) وهذا مؤشر إلى أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0,7) وكما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على ثبات أعلى لأداة الدراسة وتخضع لدرجة اعتمادية عالية (Sekaran, 2010).

### اختبار التوزيع الطبيعي:

لمعرفة إذا ما كانت البيانات التي تم جمعها تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا تم استخدام اختبار (One-sample Kolmogorov-Smirnov Test) حيث بين اختبار (K-S) إذا كان عدد المشاهدات أو الاستبانات أكبر من (0) (أبو زيد، 2010)، ومن شروط التوزيع الطبيعي للبيانات أن تكون القيمة الاحتمالية Sig للبيانات أكبر من (0,05) وقيمة K-S أقل من (0)، وأيضاً أن تكون قيمة معامل الالتواء أقل من (1)، (Hair, et, 2006).

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن البيانات موزعة طبيعياً، حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig لمتغيرات الدراسة أكبر من 0% ونلاحظ أن قيمة اختبار K-S لمتغيرات كانت أقل من (0)، ونلاحظ أيضاً أن جميع القيم عند معامل الالتواء (Skewness) أقل من (1).

### منهجية الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) من خلال جمع البيانات وتبويبها وعرضها في جداول موضحة التكرارات والنسب المئوية إضافة إلى استخدام المقاييس الوصفية كمقاييس الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وهذه يضمها الإحصاء الوصفي، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الاستدلالي (Inference) وهذا المنهج يستند إلى استخدام العينات في تقدير وتحليل النتائج للوصول إلى حقائق عن المجتمع المسحوبة منه ويتم ذلك من خلال استخدام المقاييس الإحصائية التحليلية للمتغيرات مثل الانحدار والارتباط، وذلك للتعرف إلى أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الغذائية الأردنية والبالغ عددها (48) شركة غذائية أردنية في محافظة عمان حسب إحصائيات لجنة التوعية والتوجيه والرقابة على القطاع الصناعي/ وزارة الصناعة والتجارة لعام (2010) حيث بلغ عدد العاملين في هذه الشركات (3200) عاملاً، وقد تم اختيار (21) شركة غذائية وذلك لطول الوقت الذي يمكن أن يستغرقه الباحث في دراسة

الجدول (3) معاملات الثبات لأداة الدراسة

عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	المتغيرات
26	91.89%	إدارة الجودة الشاملة
7	84.01%	دعم الإدارة العليا
8	90.60%	التركيز على العملاء
4	79.25%	العلاقات مع الموردين
7	88.98%	تدريب العاملين
26	95.90%	أداء الشركات الغذائية الأردنية
6	89.33%	التعلم والنمو
6	88.74%	رضا العملاء
8	90.74%	العمليات الداخلية
6	85.49%	البعد المالي
52	96.48%	المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة



**وصف متغيرات الدراسة:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد عينة الدراسة وكانت على النحو التالي:

تلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية بالدرجة الأولى من أبعاد إدارة الجودة الشاملة نحو دعم الإدارة العليا حيث حقق هذا البعد وسطاً حسابياً (٣,٩٦٤١) ونسبة (٧٩,٢%)، وانحراف معياري (٠,٦٦٤١٧)، وبدرجة مرتفعة من الأهمية. وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أهمية دعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فدون هذا الدعم لا يمكن أن يكون هناك تطبيق لكون إدارة الجودة

الجدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S	sig	(Skewness معامل الالتواء)
إدارة الجودة الشاملة	3.8496	0.49513	0.928	0.355	-0.610
دعم الإدارة العليا	3.9641	0.66417	1.325	0.060	-0.739
التركيز على العملاء	3.9686	0.57364	1.289	0.072	-0.842
العلاقات مع الموردين	3.7340	0.78825	1.284	0.074	-0.014
تدريب العاملين	3.665	0.64563	1.087	0.188	-0.488
أداء الشركات الغذائية الأردنية	3.8484	0.54947	1.302	0.068	-0.996
التعليم والنمو	3.8046	0.62217	1.254	0.086	-0.590
رضا العملاء	3.821	0.63431	1.335	0.057	-0.460
العمليات الداخلية	3.843	0.59952	1.312	0.064	-0.877
البعد المالي	3.9269	0.60798	1.339	0.055	-0.994

الجدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن بعدي إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات الأردنية ومتغيراتهم

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
إدارة الجودة الشاملة	3.8496	0.49513	مرتفعة	
دعم الإدارة العليا	3.9641	0.66417	مرتفعة	2
التركيز على العملاء	3.9686	0.57364	مرتفعة	1
العلاقات مع الموردين	3.7340	0.78825	مرتفعة	3
تدريب العاملين	3.665	0.64563	مرتفعة	4
أداء الشركات الغذائية الأردنية	3.8484	0.54947	مرتفعة	
التعليم والنمو	3.8046	0.62217	مرتفعة	4
رضا العملاء	3.821	0.63431	مرتفعة	3
العمليات الداخلية	3.843	0.59952	مرتفعة	2
البعد المالي	3.9269	0.60798	مرتفعة	1

(٧٦%)، وانحراف معياري (٠,٦٢٣١٧) وبدرجة مرتفعة من الأهمية، وتشير النتائج إلى مدى أهمية التعلم والنمو في أداء الشركات الغذائية الأردنية، إذ إن التعلم والنمو يعكس إيجاباً على أداء الشركات الغذائية الأردنية؛ لكونه يعمل على تطوير وتحسين طرق العمل مما يعكس إيجاباً على الأداء من خلال تطوير قدرات العاملين وخبراتهم بما ينسجم مع ثقافة واستراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها واستخدام الشركة لعاملين ذوي قدرات عقلية متفوفة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء والذي يصعب تحقيقه في كثير من الشركات.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة بفرضية رئيسية وفرضيات منبثقة عنها وذلك لتحديد العلاقات حيث اعتمدت الدراسة مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.0$ ) كقاعدة لقبول أو رفض الفرضيات، حيث تشير قاعدة القرار لقبول أو رفض الفرضيات إلى أنه إذا كانت قيمة ألفا أقل من 5% أو تساويها يتم بذهه الحالة رفض الفرضية العدمية (H0) وإذا كانت قيمة ألفا أكبر من 5% في هذه الحالة نقبل الفرضية العدمية (H0).  
ولاختبار الفرضية الرئيسية والمتمثل بقياس أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد، والذي يستلزم الإبقاء بعدم وجود ارتباط عال وتداخل خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة (Hair et. al, 2006)، تم استخراج (VIF) و (Tolerance) والموضحة في الجدول رقم (٦).  
نلاحظ من الجدول (٦) أن متغيرات الدراسة المستقلة لا تعاني من مشكلة ارتباط عال وتداخل خطي كون معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة أقل من (١) وقيم معامل التباين أقل من (٥). وهذا يفيد بأن القيم مناسبة لاختبار الفرضية الرئيسية.

#### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص فرضية الدراسة الرئيسية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.0$ ) لإدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، العلاقات مع الموردين، تدريب العاملين) على تقييم أداء الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، رضا العملاء، العمليات الداخلية، البعد المالي) في المنشآت الغذائية في الأردن".

يمثل الجدول (٦) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية المتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة وهي: (دعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، العلاقات مع الموردين، تدريب العاملين) والمتغير التابع (تقييم أداء الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن). وحسب قاعدة القرار يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء شركات الصناعات الغذائية الأردنية، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من 5% كما ظهر أيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة = (١٠١,١٠٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٣٧). ويشير معامل التحديد ( $R^2$ ) أن (TQM) قد فسرت ما نسبته (٦٧,١%) من التغير الحاصل في الأداء المنظمي في الشركات الغذائية الأردنية وتعد العلاقة قوية كون قيمة (R) = ٨١,٩%.

وتظهر نتائج الجدول رقم (٦) أن الأبعاد (تدريب العاملين، التركيز على

الشاملة فلسفة إدارية ومنهج إداري حديث فضلاً عن أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى رصد مخصصات مالية والتي تعد من اختصاصات الإدارة العليا وهذا يشير إلى أن دعم الإدارة العليا في قطاع المنشآت الغذائية الأردنية مرتفع.

وبليها في الأهمية بالدرجة الثانية التركيز على العميل حيث حقق وسطاً حسابياً (٣,٩٦٨٦) وبنسبة (٧٩,٣%)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٧٣٦٤) وبدرجة مرتفعة من الأهمية، وتدل هذه النتيجة على أهمية التركيز على العميل لكونه يشكل حجر الزاوية بالنسبة للشركات الغذائية الأردنية نظراً لتأثيره في سياسات الشركات التسويقية وهو محور العملية التسويقية فدونه لا يمكن أن تستمر الشركات في العمل مما يفرض على هذه الشركات العمل على البحث عن احتياجات العميل ومراقبة تغير الحاجات وتلبية هذه الحاجات لضمان حصة سوقية مناسبة وهذا يشير إلى أن قطاع المنشآت الغذائية الأردنية تقوم بالتركيز على جميع العاملين بالغاء.

بينما احتل بعد تدريب العاملين المرتبة الرابعة بالأهمية حيث حقق وسطاً حسابياً (٣,٦٦٥) وبنسبة (٧٣,٣%)، وانحراف معياري (٠,٦٤٥٦٣) وبدرجة مرتفعة من الأهمية، ويتبين من نتائج الجدول أعلاه دور العاملين في الشركات الغذائية الأردنية لكونهم يشكلون أحد أهم عناصر الإنتاج مما يعطي التدريب دوراً كبيراً وضرورياً وحاجة ملحة في الوصول إلى الجودة المطلوبة فالعمالة المدربة والمؤهلة أقدر من غيرها في تحقيق الجودة والالتزام بها، من خلال الدورات التدريبية للمساعدة على تطبيق ممارسات الجودة وأسس تطبيقها.

#### نانيا: أداء الشركات الغذائية الأردنية وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تشير نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات العينة إيجابية، إذ بلغ البعد المالي المرتبة الأولى في الأهمية من أبعاد أداء الشركات الغذائية الأردنية، إذ بلغ الوسط الحسابي للبعد المالي (٣,٩٢٦٩) وبنسبة (٧٨,٥%)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٠٧٩٨) وبدرجة مرتفعة من الأهمية، وتعكس نتائج الجدول إلى جهود الشركات الغذائية الأردنية لتحقيق نسبة أرباح تساعدها في البقاء والاستمرار من خلال المحافظة على جودة المنتجات المطروحة في الأسواق وحجمها من خلال عملها على تعظيم ثروة المساهمين والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة. وهذا يشير إلى الأداء المالي للمنشآت الغذائية الأردنية والذي يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمنشآت الغذائية الأردنية.

بينما احتل بعد العمليات الداخلية المرتبة الثانية في الأهمية، إذ إن اتجاهات العينة إيجابية، إذ بلغ الوسط الحسابي للعمليات الداخلية (٣,٨٤٣) وبنسبة (٧٦,٩%)، وانحراف معياري (٠,٥٩٩٥٢) وبدرجة مرتفعة من الأهمية، وهو ما يدل على مدى أهمية العمليات الداخلية في أداء الشركات الغذائية الأردنية حيث إن العمليات الداخلية تنعكس بشكل إيجابي على أداء الشركات الغذائية الأردنية فالمحافظة على منتجات ذات جودة عالية أو طرح منتجات جديدة تلبى احتياجات العملاء وفي الوقت الملائم تحفز الشركة لتطوير وتحسين أدائها في سبيل المحافظة على منتجات مقبولة من العملاء وتفوق توقعاتهم.

بينما احتل بعد التعلم والنمو المرتبة الرابعة في الأهمية، علماً بأن اتجاهات العينة إيجابية، إذ بلغ الوسط الحسابي للتعلم والنمو (٣,٨٠٤٦) وبنسبة

### الجدول (6) نتائج لاختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	VIF معامل تضخم التباين	Tolerance التباين المسموح به	(Skewness) معامل الالتواء
دعم الإدارة العليا	1.547	0.646	-0.739
التركيز على العملاء	2.353	0.425	-0.842
العلاقات مع الموردين	1.136	0.880	-0.014
تدريب العاملين	2.250	0.444	-0.488

يمثل الجدول (٨) نتائج الاختبار الإحصائي وحسب قاعدة القرار يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠) وهي أقل من ٥%، كما ظهر أيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة = (٤٩,٤٨٨) وهي أقل من ٠,٠٥.

وتظهر نتائج الجدول (٨) أن الأبعاد (تدريب العاملين، التركيز على العملاء، دعم الإدارة العليا) قد حققت إسهاماً في التأثير على رضا العملاء، وذلك بناء على قيمة (بيتا) (٠,٤٨٩)، (٠,١٦٣)، (٠,١٣٥) وقيمة (T) والبالغة (٦,٤٨٧)، (٢,١١٣)، (٢,١٧٩)، متتالية عند مستوى (٠,٠٥)، في حين بعد العلاقات مع الموردين لم يحقق إسهاماً بالتأثير والذي يظهر من خلال قيمة (بيتا) وقيمة (T) عند مستوى (٠,٠٥) والموضحة في الجدول (١٦). وبناء على قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل البديلة (Ha)، حيث ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لإدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في الشركات الغذائية الأردنية.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص فرضية الدراسة الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لإدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة بـ(دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، العلاقات مع الموردين، تدريب العاملين) على العمليات الداخلية في الشركات الغذائية الأردنية".

يمثل الجدول (٩) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وحسب قاعدة القرار يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على العمليات الداخلية، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠) لقيمة (F) المحسوبة = (٧٨,٢٣١) وهي أقل من ٠,٠٥.

ونلاحظ من الجدول (٩) أن كل من (تدريب العاملين، التركيز على العملاء، دعم الإدارة العليا) قد حققوا إسهاماً في التأثير على العمليات الداخلية، من خلال قيمة (بيتا) (٠,٠٥٢)، (٠,٢٦٠)، (٠,١٣٩) وقيمة (T) (٧,٥٧٠)، (٣,٨٣٧)، (٢,٥٢٢) على التوالي عند مستوى (٠,٠٥)، في حين بعد العلاقات مع الموردين لم يحقق إسهاماً بالتأثير والذي يظهر من خلال قيمة (بيتا) وقيمة (T) عند مستوى (٠,٠٥) والمشار إليها في الجدول (١٧). وبناء على قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل البديلة (Ha)، حيث ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لإدارة الجودة الشاملة على العمليات الداخلية في الشركات الغذائية الأردنية.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص فرضية الدراسة الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة

العملاء، دعم الإدارة العليا) قد حققت إسهاماً بالتأثير في أداء شركات الصناعات الغذائية الأردنية، من خلال النظر إلى قيمة (بيتا) (٠,٥٣٦)، (٠,٢٧٥)، (٠,١١٤) وقيمة (T) (٨,٧٧٦)، (٤,٤٠٢)، (٢,٢٤٧)، متتالية عند مستوى (٠,٠٥)، بينما بعد العلاقات مع الموردين لم يسهم بالتأثير والذي يظهر من خلال قيمة (بيتا) وقيم (T) عند مستوى (٠,٠٥) والموضحة في الجدول (١٤). وبناء على قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل البديلة (Ha)، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لإدارة الجودة الشاملة على أداء شركات الصناعات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الغذائية الأردنية.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص فرضية الدراسة الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لإدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة بـ(دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، العلاقات مع الموردين، تدريب العاملين) على التعلم والنمو في الشركات الغذائية الأردنية.

يمثل الجدول (٧) نتائج الاختبار الإحصائي، ويتضح منه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على التعلم والنمو، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠) وهي أقل من ٥%، كما ظهر أيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة = (٩٥,٤٤٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٣٧). ويشير معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن (TQM) قد فسرت ما نسبته (١٥,٨%) من التغير الحاصل في التعلم والنمو في الشركات الغذائية الأردنية.

وتشير نتائج الجدول رقم (٧) أن الأبعاد (تدريب العاملين، التركيز على العملاء، دعم الإدارة العليا) قد حققت إسهاماً في التأثير على التعلم والنمو، والذي أظهرته قيمة (بيتا) (٠,٥٢٧)، (٠,٢٥٩)، (٠,١١٣) وقيمة (T) والبالغة (٨,٤٥٦)، (٤,٠٧١)، (٢,١٨٧)، ومرتبطة تنازلياً عند مستوى (٠,٠٥)، بينما بعد العلاقات مع الموردين لم يسهم بالتأثير والذي يظهر من خلال قيمة (بيتا) وقيمة (T) عند مستوى (٠,٠٥) والموضحة في الجدول (١٥). وبناء على قاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل البديلة (Ha)، حيث ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لإدارة الجودة الشاملة على التعلم والنمو في الشركات الغذائية الأردنية.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص فرضية الدراسة الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لإدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة بـ(دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، العلاقات مع الموردين، تدريب العاملين) على رضا العملاء في الشركات الغذائية الأردنية".

الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

إدارة الجودة الشاملة	الانحراف المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	0.042	0.114	2.247	*0.026
التركيز على العملاء	0.060	0.275	4.402	*0.00
العلاقات مع الموردين	0.030	-0.035	-0.804	0.422
تدريب العاملين	0.052	0.536	8.776	*0.00
قيمة (R)	0.819			
قيمة (R <sup>2</sup> )	0.671			
قيمة (Adj R <sup>2</sup> )	0.665			
قيمة (F) المحسوبة	101.107			
درجة الحرية DF	198/4			
قيمة (F) الجدولية	2.37			
مستوى الدلالة (sig)	*0.00			
نتيجة الفرضية العدمية	رفض			

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن (تدريب العاملين، التركيز على العملاء) قد حققا إسهاما في التأثير على البعد المالي، والذي يظهر من خلال قيمة (بيتا) (٠,٣٩١)، (٠,٣٠٠)، وقيمة (T) (٤,٦٩٢)، (٣,٥٢١)، على التوالي عند مستوى (٠,٠٥)، بينما (دعم الإدارة العليا، والعلاقات مع الموردين) لم يحققا إسهاما في التأثير والذي يظهر من خلال قيمة (بيتا) وقيمة (T) عند مستوى (٠,٠٥). وبناء على قاعدة القرار نرفض الفرضية العديمة (H0) ونقبل البديلة (H1)، حيث ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لإدارة الجودة الشاملة على البعد المالي

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,0$ )، إدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، العلاقات مع الموردين، تدريب العاملين) على البعد المالي في الشركات الغذائية الأردنية".  
يمثل الجدول (١٠) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وحسب قاعدة القرار يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على البعد المالي، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠) لقيمة (F) المحسوبة = (٣١,٦٦) وهي أقل من ٠,٠٥.

الجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

إدارة الجودة الشاملة	الانحراف المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	0.060	0.136	2.179	*0.031
التركيز على العملاء	0.085	0.163	2.113	*0.036
العلاقات مع الموردين	0.043	0.019	0.354	0.723
تدريب العاملين	0.074	0.489	6.487	*0.00
قيمة (R)	0.707			
قيمة (R <sup>2</sup> )	0.500			
قيمة (Adj R <sup>2</sup> )	0.490			
قيمة (F) المحسوبة	49.488			
درجة الحرية DF	198/4			
قيمة (F) الجدولية	2.37			
مستوى الدلالة (sig)	*0.00			
نتيجة الفرضية العدمية	رفض			

الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

إدارة الجودة الشاملة	الانحراف المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	0.050	0.139	2.522	*0.012
التركيز على العملاء	0.071	0.260	3.837	*0.00
العلاقات مع الموردين	0.036	-0.073	-1.544	0.124
تدريب العاملين	0.062	0.502	7.570	*0.00
قيمة (R)	0.783			
قيمة (R <sup>2</sup> )	0.612			
قيمة (Adj R <sup>2</sup> )	0.612			
قيمة (F) المحسوبة	78.231			
درجة الحرية DF	198/4			
قيمة (F) الجدولية	2.37			
مستوى الدلالة (sig)	*0.00			
نتيجة الفرضية العدمية	رفض			

- تبين أن رضا العملاء جاء في المرتبة الثالثة من بين أبعاد الأداء ويتبين أن الشركات الغذائية الأردنية تحرص على رضا عملائها وتلبية حاجاتهم.
- تبين أن مستوى التعلم والنمو في الشركات الغذائية الأردنية جاء مرتفعاً مما يشير إلى أن الشركات الغذائية الأردنية تسعى دائماً إلى التطوير والنمو بهدف المحافظة على مركزها التنافسي.

#### نتائج اختبار الفرضيات:

- بناء على تحليل بيانات الدراسة، توصلنا إلى النتائج الآتية:  
أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها المختلفة وكل من (التعلم والنمو، رضا العملاء، العمليات الداخلية، البعد المالي).  
ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لإدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها المختلفة على أداء الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الغذائية الأردنية.  
ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لإدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في الشركات الغذائية الأردنية.  
حيث ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لإدارة الجودة الشاملة على التعلم والنمو في الشركات الغذائية الأردنية.  
حيث ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لإدارة الجودة الشاملة على العمليات الداخلية في الشركات الغذائية الأردنية.  
حيث ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لإدارة الجودة الشاملة على البعد المالي في الشركات الغذائية الأردنية.

#### التوصيات:

- توصي الدراسة بضرورة قيام الشركات الغذائية الأردنية بتأسيس دائرة جديدة تلخص مهامها بإدارة الجودة الشاملة والتي لا تطبق كل أبعاد الجودة الشاملة والعمل على دراسة كافة المتغيرات والتطورات في السوق وأخذها بعين الاعتبار.
- تعزيز ورفع مستوى إدراك معرفة جميع العاملين في الشركات الغذائية

في الشركات الغذائية الأردنية.

#### النتائج:

##### نتائج وصف متغيرات الدراسة:

- أظهرت الدراسة بأن قطاع الشركات الغذائية الأردنية يحرص على انتهاز فلسفة جديدة تتواءم مع الجودة الشاملة وتحديث في التغيرات الهيكلية تنسجم مع متطلبات الجودة الشاملة كما تتبنى الشركات الغذائية الأردنية تطوير المعرفة من خلال تدريب العاملين ورفع كفاءتهم بأبعاد الجودة الشاملة من خلال تأهيلهم وتدريبهم وتطوير قدراتهم وخبراتهم بما يتناسب مع سياسة واستراتيجية الشركة.
- احتل بعد التركيز على العميل المرتبة الأهم والأولى بين مبادئ (TQM) وهذا ما يشير بأن التركيز على العاملين في الشركات الغذائية الأردنية مرتفع وهذا ما يفسر اهتمام الشركات الغذائية الأردنية في التركيز على العميل والذي يشكل المحور الأساسي وحجر الزاوية بالنسبة لأنشطة الشركات الغذائية الأردنية.
  - أظهرت نتائج الدراسة أن دعم الإدارة العليا احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة للشركات الغذائية الأردنية وذلك لأن دعم الإدارة يشكل الدعامة الرئيسية في تطبيق (TQM) نظراً لما تقدمه الإدارة العليا من جهود تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
  - كما بينت نتائج الدراسة أن العلاقات مع الموردين احتل المرتبة الثالثة من بين مبادئ (TQM)، إذ إن الشركات الغذائية الأردنية تحرص على أن تكون العلاقات مع الموردين جيدة.
  - أشارت النتائج إلى أن تدريب العاملين احتل المرتبة الرابعة بين مبادئ (TQM)، وقد تبين بأن التدريب يساعد في المنظمات على تطبيق المفاهيم الإدارية بكفاءة وفعالية.
  - أما فيما يخص أداء الشركات الغذائية فقد احتل بعد الأداء المالي المرتبة الأولى وهذا يشير إلى مدى اهتمام الشركات الغذائية الأردنية في تحسين وتطوير أدائها المالي.
  - أظهرت النتائج أن بعد العمليات الداخلية من أبعاد الأداء جاء في المرتبة الثانية من بين أبعاد الأداء ويشير ذلك إلى حرص الشركات الغذائية.

#### الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

إدارة الجودة الشاملة	الانحراف المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	0.063	0.006	0.085	0.933
التركيز على العملاء	0.090	0.300	3.521	*0.001
العلاقات مع الموردين	0.046	-0.083	-1.395	0.165
تدريب العاملين	0.078	0.391	4.692	*0.00
قيمة (R)	0.625			
قيمة (R <sup>2</sup> )	0.390			
قيمة (Adj R <sup>2</sup> )	0.378			
قيمة (F) المحسوبة	31.660			
درجة الحرية DF	198/4			
قيمة (F) الجدولية	2.37			
مستوى الدلالة (sig)	*0.00			
نتيجة الفرضية العدمية	رفض			

١٤. علوان قاسم نايف، "الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١"، (٢٠٠٩)، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٥. عليمات، صالح، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، الطبعة الثانية، مجلد (١)، (٢٠١٣)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. الكبنجي، محمد وائل، ابو عواد، بهاء، "قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة"، مجلد (٢)، عدد ٣٢ (٢٠١٤).
١٧. الكرخي، مجيد، "تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية - ٣٨٨ معيار لتقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية المختلفة"، الطبعة الثانية، (٢٠١٦)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٨. المحيوي، قاسم، "إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعملياً وتطبيقات"، الطبعة الثالثة، (٢٠١٤)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

1. Abas Z, Yaacob Z, 2006. "Exploring the relationships between total quality management" (TQM), strategic control systems (SCS) and organizational performance) OP) using a SEM framework. The Journal of American of Business, Cambridge, 9(2), 161-166.
2. Alsaleh, N.A. (2007), "Application of quality tools by the Saudi food industry", The TQM Magazine, Vol. 19 No. 2, pp. 150-161.
3. Appiah Estelle Matilda , (2013) "Quality rights and mental health in Ghana", Journal of Public Mental Health, Vol. 12 Iss: 4, pp.224 - 229
4. Corredor, P. and Goni, S. (2010), "Quality awards and performance: is there a relationship?", "The TQM Journal", Vol. 22 No. 5, pp. 529-538.
5. Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2008). "Managing for quality and performance excellence". Seventh ed. Canada: Thomson Fuzi M. Abusa and Peter Gibson (2013) TQM implementation in developing countries A case study of the Libyan industrial sector, An International Journal Vol. 20 No. 5, pp. 693-711.
6. Fuzi M. Abusa and Peter Gibson (2013) TQM implementation in developing countries A case study of the Libyan industrial sector, An International Journal Vol. 20 No. 5, pp. 693-711.
7. Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, & Tatham, R, L. (2006). "Multivariate Data Analysis" (6ed): Prentice Hall.
8. - Kumar, R., Garg, D. and Garg, T.K. (2011), "TQM success factors in north Indian manufacturing and service industries", The TQM Journal, Vol. 23 No. 1, pp. 36-46.
9. R. Kaplan, D.Norton, (2005) "The strategy focused organization", Harvard business school press,
10. Salaheldin Ismail Salaheldin, (2009) "Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 58 Iss: 3, pp.215 - 237
11. Subhan Ullah (2012) Implementation of TQM Practices in Manufacturing Sector of Pakistan ,International Journal of the Computer, the Internet and Management Vol.20 No.1 pp57-62
12. Talib, H. H. A., Ali, K. A. M. and Idris, F.(2013) Quality management framework for the SME's food processing industry in Malaysia , International Food Research Journal 20(1): 147-164 (2013)
13. Valmohammadi Roshanzami and Changiz, Shervin (2015) "The guidelines of improvement: Relations among organizational culture", TQM and performance International Journal of Production Economics Volume 164, , Pages 167-178

- الأردنية بتطبيق (TQM) من خلال عقد دورات تدريبية ودورها في تحسين الأداء.
- ينبغي الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين من تدريب وتأهيل وذلك لأن يقع عليهم العمل التنفيذي بأكمله.
  - العمل على زيادة وتفعيل التعاون بين العاملين في الشركات الغذائية الأردنية والإدارات العليا في هذه الشركات على تطبيق (TQM) ووضع خطة لمتابعة التطبيق الصحيح.
  - إجراء دراسات ميدانية لمعرفة مستوى تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة لتأثيرها الإيجابي والهام على الأداء.
  - ضرورة التركيز على احتياجات المستهلك الأردني ومعرفة المشكلات التي يواجهها والعمل على حلها.
  - وضع السياسات والخطط الإستراتيجية للشركة وذلك لكي تكون الجودة هي المعيار الرئيس لها، وزيادة اهتمام الإدارات العليا في الشركات بالعاملين لديها من خلال العمل على تنفيذ برامج تدريبية متنوعة ومتطورة.
  - عمل دراسات مستقبلية تعنى بدور وأهمية تدريب العاملين ورفع كفاءتهم ودورهم في تحسين الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورهم في تحسين الخدمات وجودتها والحد من الأخطاء.
  - ضرورة لفت النظر بالاهتمام بأهمية العلاقات مع الموردين مع الشركات الغذائية الأردنية لضمان جودة المنتج من خلال ديمومة مواصفات ومتطلبات المواد الموردة عن طريق عمل عقود مع الموردين المتميزين.

#### المراجع العربية

١. أبو زيد، محمد خير، "التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS"، الطبعة الأولى، (٢٠١٨)، صفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٢. إدريس، وائل والغالي، طاهر، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، (٢٠٠٩)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. البرزجي، أمال كمال حسن ونوفل عبد الرضا علوان، "نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة للنهوض بالمؤسسات التعليمية السياحية"، (٢٠١٢)، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. جودة، محفوظ أحمد، "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الطبعة السابعة (٢٠١٤)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. حمود، خضير كاظم، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الخامسة، (٢٠١٦)، دار المسيرة للنشر، عمان.
٦. حمود، خضير، والخرشفة، ياسين، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة السادسة، (٢٠١٥)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. الزعبي، منير، "إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركات الصناعية: دراسة تحليلية لقطاع الصناعات الغذائية في مدينة سحاب الصناعية وعين الباشا"، رسالة ماجستير منشورة الجامعة الأردنية، (٢٠٠٥).
٨. سرحان، فتحي، "إدارة الجودة الشاملة (الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة)"، الطبعة الثالثة، (٢٠١٤) مكتبة الشريف للنشر والتوزيع.
٩. الشمالي، حسين علي قاسم، "القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية، (٢٠١٤)، عمان.
١٠. شاكوت، عفاف عمر فضل الله، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية (دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من ٢٠٠٧ - ٢٠١٣م رسالة ماجستير، -جامعة شندي، (٢٠١٥).
١١. الشمري، نامي، "اتجاهات العاملين في شركات الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية نحو معوقات تطبيق نظم إدارة الجودة"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٤٢، العدد ٤٢، (٢٠١٥).
١٢. العامري، عامر عبد اللطيف كاظم، أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز - دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية العاملة في بغداد، الكلية التقنية الداربية/ بغداد، مجلة الدناير العدد التاسع، (٢٠١٩).
١٣. العجلة، عبد العزيز عرفات "واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتطوير أداء الموارد البشرية في الإدارة العامة للشؤون المالية بوزارة الصحة" (٢٠١٨) فلسطين.

**References translated to Arabic:**

- I. Abu Zaid, Muhammad Khair, "Statistical Analysis of Data Using SPSS Software", First Edition, (2018), Safaa for Printing and Publishing, Amman, Jordan.
- II. Idris, Wael and Al-Ghalbi, Taher, "Basics of Performance and the Balanced Scorecard", First Edition, (2009), Wael Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
- III. Al-Barzji, Amal Kamal Hassan and Nawfal Abdel-Reda Alwan, "Towards the Application of Total Quality Principles for the Promotion of Educational Tourism Institutions", (2012), Arab Society for Publishing and Distribution Library. Amman Jordan.
- IV. Jweda, Mahfouz Ahmed, Total Quality Management - Concepts and Applications, Seventh Edition (2014), Wael Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
- V. Hammoud, Khudair Kazim, "Total Quality Management", Fifth Edition, (2016), Al Masirah Publishing House, Amman.
- VI. Hammoud, Khudair, and Al-Kharsha, Yassin, "Human Resources Management", Sixth Edition, (2015), Al-Masirah House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- VII. Al-Zoubi, Munir, "Total Quality Management and Improving the Performance of Industrial Companies: An Analytical Study of the Food Industry Sector in Sahab Industrial City and Ain Al-Basha", Master Thesis published at The University of Jordan, (2005).
- VIII. Sarhan, Fathy, "Total Quality Management (Modern Global Management Trends)", third edition, (2014) Al-Sharif Library for Publishing and Distribution.
- IX. Al-Shamali, Hussein Ali Qassem, "Strategic Leadership and its Impact on the Application of Total Quality Management, a Field Study on Jordanian Pharmaceutical Industry Companies", PhD Thesis, University of Islamic Sciences, (2014), Amman.
- X. Shakout, Afaf Omar Fadlallah, The Impact of Implementing Total Quality Management on the Performance of Personnel in Service Institutions (An Applied Study of the National Electricity Authority from 2007 to 2013 AD, Master Thesis, - Shendi University, (2015).
- XI. Al-Shammari, Nami, "Attitudes of Workers in Food Industry Companies in the Kingdom of Saudi Arabia Towards Obstacles to the Application of Quality Management Systems", Administrative Sciences Studies, Volume 42, Issue 42, (2015).
- XII. Al-Amiri, Amer Abdul-Latif Kazim, The Impact of Quality Culture on Distinguished Performance - A comparative analytical study between a sample of service and productive organizations operating in Baghdad, Technical College of Management / Baghdad, DFAJ Magazine, Issue 9, (2019).
- XIII. The Wheel, Abdul Aziz Arafat, "The Reality of Applying the Principles of Total Quality Management and Its Relation to the Development of Human Resources Performance in the General Administration of Financial Affairs at the Ministry of Health" (2018) Palestine.
- XIV. Alwan Qasim Nayef, "Total Quality and the requirements of ISO 9001 2000", (2009), Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution.
- XV. Alimat, Saleh, "Total Quality Management in Higher Education Institutions", Second Edition, Volume (1), (2013), Dar Al Shorouk Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- XVI. Al-Kabanji, Muhammad Wael, Abu Awad, Bahaa, "Measuring the Impact of Using a Total Quality Management System on Improving Financial Performance in Public Joint-Stock Companies, Volume (2), No. 32 (2014).
- XVII. Al-Karkhi, Majeed, "Evaluating the Performance in Economic Units Using Financial Ratios - 388 Criteria for Evaluating Performance in Different Economic Units", Second Edition, (2016), Dar Al Manahej For Publishing & Distribution, Amman, Jordan.
- XVIII. Al-Mahyawi, Qasim, "Quality Management in Services, Concepts, Processes and Applications", third edition, (2014), Al-Shorouk Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.