

**اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها
في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة حالة أمانة عمان الكبرى**

إعداد

السيد الدكتور/ محمد علي القضاة

أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة

Abstract

This study aimed to determine the role of administrative leadership in achieving organizational excellence through the TQM in Greater Amman Municipality. The questionnaire was designed and distributed to a random sample of 199 employees from all administrative levels, representing 9% of the study population. The study revealed a high degree of satisfaction with the independent variable (leadership attitudes towards total quality management) by its combined dimensions and high degree of satisfaction with the dependent variable (institutional excellence) by its total dimensions. The study also showed a statistically significant effect at the level of 0.05 (Leadership focus on quality improvement, leadership commitment to continuous improvement), and its role in institutional excellence in the Greater Amman Municipality. The dimensions of driving directions explained 60.2% of variance in the variable (Excellence) Institutional), and based on the method. the results of the study have presented a number of **suggestions** that are consistent with these conclusions. The most important of these is the need for the leadership in the Greater Amman Municipality to continue with proper planning and continuous improvement and to provide the scientific side by adopting the principles of TQM in a clear, frank and informed manner for all employees.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة في أمانة عمان الكبرى. حيث تم تصميم استبيانها وتوزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من (١٩٩) موظفاً من كافة المستويات الإدارية، مثلت ما نسبته ٩% من مجتمع الدراسة. وقد كشفت الدراسة عن وجود درجة رضا مرتفعة تجاه المتغير المستقل (توجهات القيادة نحو إدارة الجودة الشاملة) بأبعاده مجتمعة، ودرجة رضا مرتفعة تجاه المتغير التابع (التميز المؤسسي) بأبعاده مجتمعة، كما بينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على متلقي الخدمة، الالتزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) ودورها في التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، حيث إن أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية فسرت ما مقداره (٦٠.٢%) من التباين في المتغير (التميز المؤسسي)، واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فقد قُدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات أبرزها: ضرورة استمرار القيادة في أمانة عمان الكبرى بالتخطيط السليم والتحسين المستمر، وإضفاء الجانب العلمي من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح وصريح ومعلوم لكافة الموظفين.

مقدمة

في ضوء التطورات والتغيرات التكنولوجية والإقتصادية المتسارعة التي يشهدها عالمنا هذه الأيام، وظهور التكتلات والمنظمات الاقتصادية الكبيرة، برزت مفاهيم ومبادئ إدارية واقتصادية جديدة، في محاولة لمواكبة هذه التطورات وجذب المزيد من الزبائن وتحقيق الأرباح والمكاسب المرجوة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية لمتلقي الخدمة، معتمدة على تحقيق الميزة التنافسية، وتبني الأفكار والنظم الإدارية الأكثر حداثة، وقدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، ولعل أبرز هذه الاتجاهات والأساليب إدارة الجودة الشاملة. **Total quality (TQM) management** إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أبرز الأساليب والمبادئ الإدارية الحديثة الهادفة إلى التطوير والتحسين والارتقاء بالأداء والخدمات بشكل مستمر، من خلال الاستجابة لتوقعات وتطلعات الزبائن ومتطلباتهم المستمرة والمتجددة (الساعدي، ٢٠١٦).

وقد اتفق العديد من الباحثين والمختصين في هذا الشأن على بعض النقاط المشتركة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وهي القيادة الإدارية الفاعلة، إدارة العمليات، تدريب ومشاركة العاملين، والتخطيط وقياس الجودة للتحسين والتطوير المستمر، إذ تعتبر القيادة من أهم العناصر والمتطلبات لتحقيق الجودة الشاملة، والتي تتطلب من المدير توفير رؤية ملهمة، وتوجه استراتيجي واضح ومفهوم لجميع الموظفين، فضلاً عن خلق بيئة خلاقية ومبدعة تعتمد على العمل بروح الفريق الواحد، والعمل معاً لتحسين العمليات وأداء المهام بكفاءة وفاعلية للوصول بالمؤسسة إلى أعلى درجات التميز.

ففي كافة المنظمات سواء كانت الحكومية أو الخاصة هناك العديد من العمليات الإدارية والإنتاجية التي يتم من خلالها إنجاز الأنشطة والمهام بشكل جيد، وتحديد المشاريع والأفكار المستقبلية، سعياً لتحقيق التميز المؤسسي والتفوق على نظيراتها من المؤسسات سواء الخدمية التي تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لمتلقي الخدمة، أو المؤسسات الإنتاجية التي تسعى إلى تحقيق أكبر حصة سوقية وبالتالي أعلى مستوى من الأرباح، والجودة الشاملة تتمثل في النهج الذي تتبعه القيادة العليا في إدارة هذه العمليات، مع التركيز على متطلبات العملاء ومتلقي الخدمة، وتحقيق التميز في كل جانب من جوانب المنظمة، كما تتمثل وظيفة القيادة في هذه المنظمات في الاستخدام الكفء للموارد المتاحة، وذلك عندما تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى جانب المهارات القيادية والإدارية الجيدة إلى زيادة الإنتاجية، وتطوير وتحسين الخدمات.

مشكلة الدراسة

إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات الإدارية والتكنولوجية والمعلوماتية فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيط بها من عوامل مؤثرة، غير أن كثيراً من المنظمات لم تستوعب التغيير باتجاه رؤى واستراتيجيات وسياسات تتبنى مفهوم الجودة الشاملة لمساعدتها في تادية مهامها ووظائفها وعملياتها بشكل مميز، ويحقق الرضا لمتلقي الخدمة، فبقيت تراوح في مكانها بعيداً عن التقدم والنجاح، وعن تحقيق أهدافها بفاعلية. وتكمن مشكلة الدراسة في غياب إدراك القيادات الإدارية في أمانة عمان الكبرى لأهمية تبني الجودة الشاملة وعدم تضمينها في استراتيجياتها لتشكل المدخل نحو التغيير المطلوب لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية وتحقيق التميز المؤسسي. وتأتي هذه الدراسة للتأكيد على دور الجودة الشاملة في اتجاهات القيادات الإدارية نحو تحقيق التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- تسهم الدراسة عملياً في تحديد دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة، لذلك تعتبر هذه الدراسة حجر أساس لدراسات لاحقة، وإجرائها سوف يفتح باب المحاولات المستقبلية أمام الباحثين، في تناولهم لموضوعات أخرى متعلقة بدور القيادة في إدارة الجودة الشاملة، واختبار تأثيراتها في تحقيق التميز المؤسسي ضمن الواقع التنظيمي للمؤسسات الأردنية على وجه الخصوص.
- أهمية إدراك وفهم مراحل إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن الحاجة إلى إجراء تطوير جذري وكلي في طريقة أداء المنظمة لأنشطتها وعملياتها، لأن المؤسسة التي لا تتطور ولا تركز على متطلبات العملاء وملتقي الخدمة، ولا تركز على تحقيق التميز، تهزم وتزول.
- تخدم هذه الدراسة أمانة عمان الكبرى بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأردنية، وذلك لزيادة فاعليتها والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لبلورة أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. تحديد أثر اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (التميز في أداء العاملين، التميز في العمليات، التميز في تقديم الخدمات) في أمانة عمان الكبرى.
٢. تحديد أثر اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز في أداء العاملين كأحد أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى.
٣. تحديد أثر اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز في العمليات كأحد أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى.
٤. تحديد أثر اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز في تقديم الخدمات كأحد أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى.
٥. تقديم توصيات ومقترحات لمتخذي القرار في أمانة عمان الكبرى مبنية على نتائج الدراسة، تهدف إلى توضيح أهمية الاهتمام بتنمية دور القيادة في إدارة الجودة الشاملة كمفاهيم إدارية تساعد أمانة عمان الكبرى والمؤسسات الأردنية الحكومية والخاصة في مواجهة التطورات والتغيرات العالمية للوصول إلى التميز، وتحقيق رضا متلقي الخدمة.

فرضيات الدراسة

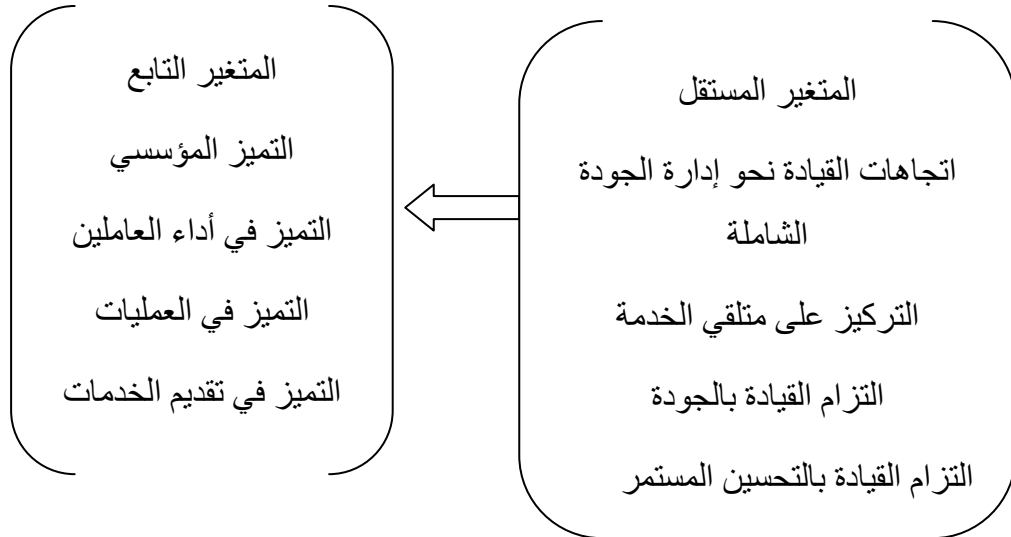
الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التركيز على متلقي الخدمة التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (التميز في أداء العاملين، التميز في العمليات، التميز في تقديم الخدمات) في أمانة عمان الكبرى.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التركيز على متلقي الخدمة التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز في أداء العاملين كأحد أبعاد التميز المؤسسي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التزام القيادة بالتركيز على متلقي الخدمة الالتزام القيادة بالجودة ، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز في العمليات كأحد أبعاد التميز المؤسسي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التزام القيادة بالتركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة ، التزام القيادة بالتحسين المستمر) نحو التميز في تقديم الخدمات كأحد أبعاد التميز المؤسسي.

نموذج الدراسة



النموذج من إعداد الباحث

التعريفات الإجرائية

- **التركيز على متلقي الخدمة:** هو التركيز على تقديم الخدمات في المنظمة بشكل يتلاءم مع احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والأخذ بأرائهم.
- **التزام القيادة بالجودة:** دعم القيادات الإدارية والتزامها وقناعتها بتبني فلسفة الجودة الشاملة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المنظمة.
- **التزام القيادة بالتحسين المستمر:** العمل المتواصل من أجل تحقيق وتلبية كافة احتياجات متلقي الخدمة، والسعي لتقليل التباين والعيوب في تقديم الخدمات.

- التميز المؤسسي: هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الأهداف، وكفاية الموارد، والحرص على الأداء.
- التميز في أداء العاملين: هو الأداء الذي يتمثل بالإبداع والابتكار والذي يفوق الأداء الاعتيادي الذي يقوم به العاملون أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية.
- التميز في العمليات: يتمثل بتصميم الأنشطة والعمليات وإدارتها داخل المنظمة بهدف تعظيم القيمة ونوعية الخدمات لصالح جميع أصحاب العلاقة ومتلقي الخدمة.
- التميز في تقديم الخدمات: الوصول إلى درجة متميزة في تلبية المواصفات والخصائص الموجودة في الخدمة المقدمة للعملاء ومتلقي الخدمة والمطابقة الكبيرة لمتطلبات وتوقعات المستفيدين منها.

منهجية البحث

تبنت هذه الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات التي تم تجميعها من خلال الإجابة عن أسئلة الاستبانة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

المبحث الأول

ماهية القيادة

مقدمة

يُعتبر مفهوم القيادة من أبرز وظائف الإدارة التي تعمل على إثارة دافعية العاملين، وتنمية مهاراتهم وتوجيه سلوكهم وطاقاتهم في المسار الصحيح داخل العمل (العجمي، ٢٠١٠)، وللقيادة عدد من الأنماط والاتجاهات التي تتمحور نحو القدرة على التأثير في المرؤوسين عن طريق اتباع قنوات الاتصال السليمة مع كافة المرؤوسين بهدف انجاز الأهداف التنظيمية المطلوبة بكفاءة وفاعلية، كذلك المقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم، وبالتالي تعزيز مبدأ الرضا الوظيفي وزيادة الدافعية للعمل (جاد الرب، ٢٠١٢).

كما أن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، فهو ذو أثر كبير في نشاط المنظمة وخلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (الفارس والفارس، ٢٠١٧). فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة مع العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (زايد، ٢٠١٣).

ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على مفهوم القيادة والحاجة إليها، إضافة إلى مبادئ القيادة الفاعلة بالنسبة للمنظمة، وذلك على النحو الآتي:

١.١.١ تعريف القيادة:

تعتبر القيادة من الموضوعات التي لاقى اهتماماً كبيراً بالأدبيات سواء الغربية أو العربية حيث تعددت تعريفات القيادة حسب اختلاف مداخلها ونظرياتها وأنماطها وأساليبها، وعلى الرغم من تعدد التعاريف واختلافها في بعض التفاصيل، إلا أنها تتفق على أهمية التوجيه والتأثير في سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها (هاشم، ٢٠١١).

فقد تم تعريف القيادة بأنها "الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من اتجاهات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم" (Chu & Lai, 2011). وهي "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال" (الطراونة، ٢٠١٢). ومن وجهة نظر (محادين، ٢٠١٦) فإن القيادة هي "النشاطات والفعاليات التي ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة لتحقيق أهداف المؤسسة". بينما يرى الغزالي (٢٠١٢) بأن القيادة هي قدرة التأثير في الآخرين وحفزهم لتحقيق أهداف معينة.

وبناء عليه يرى الباحث أنه يمكن إيجاز مفاهيم القيادة على النحو التالي:

- ١- القيادة هي خلاصة اتجاهات وسلوكيات تُميز القائد عن المرؤوسين.
- ٢- تُعرف القيادة من خلال علاقات الأشخاص وقدرتهم على توجيه جهود الآخرين لتحقيق هدف ما، وذلك من خلال التزام الأفراد بقرارات القائد الذي يمتلك السلطة الممنوحة له من مصادر القوة التنظيمية والشخصية.
- ٣- القيادة هي عملية الإلهام والتشجيع والتحفيز للمرؤوسين لتحقيق أهداف معينة.
- ٤- تعكس القيادة علو مقام ومنزلة القائد بالنسبة للأفراد المرؤوسين.

٢.١.١ مبادئ القيادة الفاعلة:

يرى (Chaudhry & Javed, 2012) أن القيادة الفاعلية تتمحور حول تطبيق عدداً من المبادئ، وهي:

- ١- **التأثير في المرؤوسين:** إن خصائص القائد والاتجاهات التي يتمتع بها تخوله لتحقيق أهداف الجميع، وجعل المرؤوسين يشعرون بالرضا وتقبل أوامر القائد.
 - ٢- **نمط الاتصال:** يجب أن تكون خطوط الاتصال مفتوحة بين القائد ومرؤوسيه، والتي من شأنها زيادة التنسيق بين وحدات العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكل دقة وكفاءة، وشعور المرؤوسين بالمسؤولية وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل.
 - ٣- **التفويض:** وهو إعطاء القائد جزءاً من صلاحياته ليقوم بها المرؤوسون، مما يزيد من انتمائهم للمنظمة وزيادة حس المسؤولية لديهم، وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل.
 - ٤- **العدالة والموضوعية:** من خلال إعطاء الحقوق للجميع دون تمييز فيما يتعلق بالترقية ومنح الحوافز والدورات التدريبية والمنح الدراسية، الأمر الذي يزيد من ولاء وانتماء المرؤوسين تجاه مؤسستهم، وبالتالي زيادة دافعيتهم ونشاطهم نحو العمل.
- فيما يشير (حسونة، ٢٠١١) إلى أن من أبرز مبادئ القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين وزيادة دافعيتهم نحو العمل والإنجاز، وخلق البيئة التنظيمية السليمة والمنتجة ضمن الأطر والأسس الأخلاقية، وضمن ما تسمح به القوانين والتعليمات، أما (٢٠١١ Hartog and Koopman) فيرى أن القيادة الناجحة تركز على عدداً من المبادئ، من أهمها: القدرة على تنظيم المرؤوسين واستخدام الموارد المختلفة داخل التنظيم وتعزيز الأنماط السلوكية السليمة لدى الجميع بطريقة تتوافق مع الأنظمة والتعليمات.

كما يُجمع عدد من الباحثين في مجال القيادة على أن هناك عدداً من المبادئ الرئيسية التي يتضمنها تطبيق مفهوم القيادة، من أبرزها قدرة القيادة على تفسير المعلومات، وإعطاء الدعم المطلوب للمرؤوسين وتطبيق مبدأ التفكير التأملي (Barna, 2010). كما يعتبر البعض أن القيادة تبرز عن طريق تنمية ركيزتين رئيسيتين يتمثلان بالقائد الملتزم والمرؤوس الملتزم، حيث أن القائد الناجح يتميز بالصدق والعدالة والتركيز على مشاكل المرؤوسين ومحاولة حلها، ويسعى إلى دفع المرؤوسين للعمل والتطور وإبراز إمكانياتهم وقدراتهم وتوجيهها نحو العمل والانجاز (محادين، ٢٠١٦)، كما أن القيادة الناجحة لن تتحقق إلا إذا تم تحقيق مبدأ الالتزام لدى القائد وإبداء الاهتمام بالمرؤوسين وتنمية مهاراتهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل (Ruiz et al, 2011).

٣.١.١ الحاجة للقيادة:

تمر معظم المنظمات على اختلاف أنواعها سواء الحكومية منها أو الخاصة بالعديد من الأزمات، التي تتطلب ضرورة توفر قيادات تمتلك القدرة والكفاءة والمهارة ومتطلبات القيادة الفاعلة والناجحة للوصول بهذه المنظمات إلى بر الأمان، إذ يعتبر عدم وجود القيادة الناجحة في أية منظمة سبباً رئيسياً لتعثرها وعجزها عن تنفيذ أهدافها، وبالتالي فشلها في منافسة المنظمات الأخرى وانهيائها.

كما أن وظيفة القيادة تتمحور حول تمكين العلاقة بين القائد والمرؤوسين، حيث إن شعور المرؤوسين بقوة القيادة يجعلهم يتمسكون ويثقون به بشكل أكبر، وبالتالي تنمية إحساسهم بالمسؤولية والانتماء للمنظمة نتيجة اهتمامهم الدائم بالعلاقة الطيبة مع القائد (Ruiz et al, 2011). إذ أكد البعض على أن القيادة الناجحة تقود إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة، والمتمثلة بالإرتقاء بأداء المرؤوسين وتنمية الثقة والعلاقة والتعامل الجيد مع الجميع، الأمر الذي يعزز السلوك الإيجابي لدى المرؤوسين والابتعاد عن السلوك المعادي للمنظمة وأهدافها (Tumasjan et al, 2011). فيما يرى آخرون أن القيادة لها تأثير إيجابي كبير وملحوس على المرؤوسين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام، إذ أن القيادة المرتبطة بالمرؤوسين تتعلق بمناقشة مشكلات المرؤوسين ومحاولة حلها وتنمية روح الانتماء والمواطنة لديهم، أما فيما يتعلق بالمنظمة فإن الأمر يتعلق بالالتزام بأنظمة ومواثيق المؤسسة، وتنمية الثقة والتعاون (Resick et al, 2011).

المبحث الثاني

ماهية إدارة الجودة الشاملة

سيتم في هذا المبحث التعرف على مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة ومبادئها وعناصرها، وذلك على النحو الآتي:

١.٢.١ مفهوم الجودة

حتى تقوم منظمات الأعمال بالحفاظ على وضعها القائم، والسعي للحصول على ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، فمن الضروري أن يكون لديها فهم أفضل لمفهوم الجودة إذ أن فهمها الصحيح للجودة وتطبيقها بالشكل المطلوب يقود المنظمات إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء في المنتجات والعمليات (صقر، ٢٠١٣).

وقد تعددت الآراء ووجهات النظر والآراء حول تحديد المقصود بالجودة، فبالنسبة للخدمة فإن الجودة تعبر عن نوعية الخدمة، أو سعرها، أو مدى تحقيقها لمتطلبات العميل، أما بالنسبة للمنتج فإن الجودة تعني المطابقة بين المنتج والمواصفات المحددة مسبقاً، كما تناول الباحثون هذا المفهوم من جوانب متعددة، ففي حين يعرف بعض الباحثين الجودة على أنها التميز في الأداء، يرى البعض الآخر بأنها وسيلة لتلبية احتياجات العملاء أو إرضائهم (Dan & Nada, 2010).

وفي هذا المجال فإن منظمة المواصفات الدولية ISO تعرف الجودة بأنها مدى قدرة الخصائص والمميزات المتوفرة في المنتجات على الوفاء بمتطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم (Awoku, 2012). حيث تركز المبادئ التوجيهية والمتطلبات الواردة في منظمة ISO على مساعدة منظمات الأعمال على تبني مجموعة من العمليات الاستراتيجية ضمن سياساتها الداخلية لتتماشى وتتوافق مع سياسة وأهداف الجودة، التي تركز على إنتاج سلع وخدمات تلبى متطلبات العملاء، وتزيد من درجة رضاهم، وتوفر قيمة وميزة تنافسية أكبر للمنظمة، وبالتالي تقوم بالتحسين والتطوير المستمرة لأنشطتها (Abbott and Wallace, 2011).

كما قدمت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة تعريفاً مشابهاً للتعريف المقدم من قبل المنظمة الدولية للمقاييس، حيث اعتبرت أن الجودة هي مجموعة من الاتجاهات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات العملاء ورغباتهم المعلنة والضمنية (Abbott and Wallace, 2011).

ويرى (Awoku, 2012, p11) أن التعريف الشامل للجودة يعتمد على مجموعة من الخصائص المترابطة وهي التوافق والأداء والموثوقية، فالتوافق يتمثل بمدى مطابقة خصائص

المنتج لمعايير محددة، بينما يتمثل الأداء بكفاءة تأدية المنتج لوظائفه، فيما تبدو الموثوقية بقدرة المنتج أو الخدمة على تأدية وظيفتها لفترة محددة من الزمن، إضافة إلى قوة تحمل المنتج وسهولة صيانتها.

وتعرف الجودة أيضاً بأنها أداة استراتيجية فعالة لتحسين الإنتاجية في المنظمة التي توفر وسيلة واضحة لتحقيق الأداء التنظيمي بصورة أفضل (Jusoh et al, 2013).

فيما يحدد (David Garvin) وهو أحد رواد الجودة، تعريف الجودة ضمن خمسة مداخل على النحو التالي (زيدان، ٢٠١٠):

مدخل المثالية: أي أن الجودة مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال وبالتالي فالجودة لا يمكن تعريفها ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها.

مدخل المنتج: وفقاً لهذا المدخل، فإن الجودة يتم تعريفها على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديدها بدقة، فهي تمثل بالنسبة للمنتج مستوى امتلاكه لمجموعة من الخصائص والاتجاهات التي تميزه عن غيره من المنتجات.

مدخل المستخدم: حسب هذا المدخل، فالجودة هي ما يراه ويريد العميل في المنتج، ويميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق، ولما كانت رغبات واحتياجات العميل تختلف من شخص لآخر، فإن الشيء الجيد هو ما يحقق رضا العميل، ويلبي رغباته وطموحه.

مدخل التصنيع: ضمن هذا المدخل فإن الجودة تعني المطابقة للمواصفات والمعايير الموضوعية للمنتج أو الخدمة، وأن يتم إنتاجها بطريقة صحيحة من أول مرة، فنظرة الصانع إلى الجودة هي نظرة هندسية تصنيعية.

مدخل القيمة: وتعتمد تعريف الجودة وفقاً لهذا المدخل على التكلفة والسعر، وعليه فالمنتج الجيد هو الذي يحقق المواصفات بتكلفة معقولة، أو هو الذي يوفر أداء معين بسعر مقبول.

٢.٢.١ تعريف إدارة الجودة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً والتي برزت في الثمانينات وثبتت فاعليتها في تحسين الإنتاجية ودعم القدرات التنافسية وتحسين الجودة بصفة مستمرة.

كما تعد إدارة الجودة الشاملة عنصراً من عناصر العملية الإدارية التي تعنى بتحديد ورسم وتنفيذ سياسة الجودة الشاملة، المتعلقة بالأهداف الكلية والتوجه العام نحو الجودة، ويمكن تحديد المنطلقات الفكرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي (عمر، ٢٠١٠):

- ١- قبول التغيير والتعامل معه وعدم تجاهله، بوصفه حقيقة واقعة.
 - ٢- إدراك الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد، خاصة البشرية منها.
 - ٣- قبول المنافسة كواقع فعلي، والسعي لتحقيق السبق والتميز على المنافسين.
 - ٤- استيعاب التكنولوجيا الحديثة والمتجددة، واستخدامها بالشكل الأمثل، وإعادة رسم السياسات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها.
 - ٥- التركيز على العملاء، وضرورة التقرب منهم، وتلبية رغباتهم ومتطلباتهم، وكسب رضاهم.
 - ٦- الاعتراف بالعنصر البشري، كونه الأساس في نجاح التنظيم، والعمل على تنمية مهاراته وقدراته العملية والفكرية بشكل مستمر.
- وقد تم تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري متطور يتم اتباعه لمساعدة المؤسسات على ضمان كفاءة وفعالية جميع الأنشطة اللازمة لتصميم وتطوير وتحديد وتخطيط وشراء وتصنيع والتحقق ومراقبة وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة (Green, 2010)
- فيما يشير أبو زيادة (٢٠١٢) إلى أن إدارة الجودة هي نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمبادئ، من أبرزها: التركيز على تحقيق رضا العملاء ورغباتهم، وضع مقاييس دقيقة للأنشطة، وإجراء التحسينات المستمرة على المنتجات والعمليات.
- ومن وجهة نظر (Jinhui Wu, ٢٠١١) فإن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من الإجراءات تستخدم للتحقق من كيفية قيام المنظمات بتكييف ممارسات الجودة مع ثقافتهم الحالية.

٣.٢.١ أهداف إدارة الجودة الشاملة :

لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، دون السعي إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وبشكل مستمر ودائم، وتحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال اتباع استراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً وهو تحقيق مستوى جودة عال، في سبيل تحقيق رضا وسعادة العملاء، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار والتطور، حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الآتي (Fapohunda, 2012):

- ١- فهم حاجات ورغبات العملاء (المستهلكين) والعمل على تحقيقها.

- ٢- توفير السلع أو الخدمات وفق متطلبات العميل من حيث، الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية.
- ٣- التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- ٤- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً.
- ٥- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.

٤.٢.١ أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة :

تتمثل أهمية إدارة الجودة في توجيه المنافسة لتصبح أكثر فاعلية بالنسبة لمنظمات الأعمال (Tasar and Celik, 2011). فهي نظام ضروري يساعد في توزيع المسؤوليات والصلاحيات على كافة الموظفين، وتوضيح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، وكذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المنظمة، والتأكيد على أن الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء قد تم فحصها وأنها تحقق مستلزمات الجودة المطلوبة (Qasem, 2012).

كما تتمثل أهمية الجودة في المنظمات في كونها مفتاح نجاحها وتميزها، من خلال مواكبة وتلبية مستويات الجودة، وتلبية متطلبات ورغبات المستهلك، ومواكبة أحدث التقنيات في العمل (Hellman and Liu, 2013). كما أن الجودة تقوم بدور كبير وهام في تحقيق أعلى مستويات الأداء في كل المجالات، وبالتالي تحقيق رضا العملاء (Paraschivescu and Caprioara, 2014).

وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة من تحقيقها لعدد من الفوائد على مستوى التنظيم، من أبرزها (صقر، ٢٠١٣؛ Salajegheh et al, 2013):

- ١- تحسين القدرات التنافسية للمنظمة: من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى عال، وبأسعار مقبولة مقارنة مع ما تقدمه المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، ما يزيد من قدرة المنظمة على جذب الزبائن والمحافظة على الزبائن الحاليين، وبالتالي حصولها على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- ٢- زيادة الفعالية التنظيمية: إذ إن تطبيق مفهوم الجودة يحقق التعاون بين مجموعات العمل، وتحسين الاتصالات بين كافة المستويات الإدارية، وإشراك أكبر عدد من العاملين في حل المشكلات، وبالتالي تحسين العلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين، وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.

٣- **كسب رضا العملاء:** إن الهدف الأساسي من تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، هو التركيز على متطلبات العملاء و رغباتهم، والعمل على تحقيقها، وبالتالي تحقق رضا الزبائن الذين يتعاملون معها، وتزيد من أعدادهم.

٤- **المحافظة على حيوية المنظمة:** إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على التطوير والتحسين المستمر والمتواصل للمنتجات والخدمات، وهذا ما يجعل المنظمة في حلقة مستمرة من البحث والتطوير الذي يزيد من حيويتها وفعاليتها، ويبعدها عن الجمود والعمل الروتيني التقليدي.

أما على مستوى الأفراد العاملين فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، تحقق العديد من المزايا، من أبرزها (الراقوبي، ٢٠١٦):

- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم، وتوظيفها بشكل أكبر في العمل.

- تنمية وتطوير مهارات العاملين من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.

- توفير البرامج التدريبية اللازمة لهم.

- توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة للجهود التي يبذلها العاملون أثناء تنفيذ مهامهم.

٥.٢.١ مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يتطلب تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة عدداً من المبادئ والمتطلبات وهي، التحسين والتطوير المستمران للأنشطة والعمليات، قدرة الإدارة العليا في التأثير على العاملين، تحديد معايير الأداء بدقة ووضوح، والقدرة على حل المشكلات حال ظهورها (Hellman and Liu, 2013).

في حين يرى (Shamsuddin, 2014) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهجاً إدارياً شاملاً، يحتاج إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية، التي تعتبر المناخ الملائم لتطبيق هذا المنهج، من أبرزها:

١- توفر القناعة التامة لدى كافة العاملين وبجميع المستويات الإدارية، لتطبيق هذا النهج.

٢- النظر الى مسألة إرضاء العملاء والمستفيدين على أنها هي الأساس في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

- ٣- العمل على رفع مستوى الأداء لدى كافة العاملين، وتبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين للأداء في كافة المجالات والمستويات الإدارية.
- ٤- تبني سياسة دمج العاملين وإشراكهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعمليات التحسين والتطوير.
- ٥- التعاون والتفاعل بين الأفراد وأقسام المؤسسة أثناء تأدية المهام الوظيفية.
- ٦- التعليم والتدريب المستمران، بهدف إجراء التحسين والتطوير في أنظمة العمل.

١.٢.١ أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تتبنى الأنماط القيادية المناسبة اتجاهات إيجابية نحو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة داخل المنظمات، وهي الأنماط القيادية التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، كما أنها تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم وتطبيق مفاهيم الجودة في العمل، كما أنها أنماط قيادية مؤمنة بالتطوير والتحسين والتغيير، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة قيادات لديها إيمان بالتغيير، ورؤية مستقبلية، وقدرة على تنمية الثقة والتشجيع للآخرين، ومن أبرز الأبعاد التي تتبناها القيادات الإدارية نحو تطبيق الجودة الشاملة، والتي ستمثل أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة ما يلي: التركيز على متلقي الخدمة، والتركيز على الجودة، والالتزام بالتحسين المستمر، والتي سيتم توضيحها على النحو الآتي:

- التركيز على متلقي الخدمة

يعد التركيز على متلقي الخدمة أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة، وبهذا خصصت جائزة مالكوم العالمية ٢٥% من علامات التقييم على اهتمام المنظمة بمتلقي الخدمة، وآلية تحقيقها لرغباتهم، فنجاح المنظمة وتميزها واستمراريتها يعتمد على جهودها وقدرتها في الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضيهم أو تتجاوز توقعاتهم، والتركيز على متلقي الخدمة وهو تقديم أفضل الخدمات للجهة المستفيدة من خدمات المنظمة، وهذه الجهة إما مستفيد داخلي، وهو ذلك الفرد أو الأفراد أو القسم أو الإدارة أو أي جهة داخل المنظمة أو تابعة لها تقدم لها المنتجات أو الخدمات كالمعلومات أو التقارير، أو مستفيد خارجي وهو ذلك الفرد أو الأفراد من خارج المنظمة الذين يستخدمون المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة (المعاني وأخو ارشيدة، ٢٠٠٨).

- التزام القيادة بالجودة

التزام القيادة بالجودة هو اقتناع الإدارة العليا والقيادات الإدارية في المنظمات بأهمية الجودة والعمل بها وتبنيهم لمفهوم الجودة الشاملة، من حيث وضع البرامج والسياسات التي شأنها دعم مفهوم الجودة، وتوفير كافة أشكال الدعم المادي والمعنوي لكافة الموظفين وحثهم على توظيف هذا المفهوم واستخدامه (حمود، ٢٠١٢).

- التزام القيادة بالتحسين المستمر

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، إذ يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً، وهي مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية، والتحسين المستمر هو عبارة عن فلسفة إدارية هدفها العمل على متابعة التطوير والتحسين للعمليات والأنشطة المتعلقة بطرق تقديم الخدمات، والعمل على كل ما يمكن من أجل إضافة قيمة للعمليات ورفع مستوى الجودة (جودة، ٢٠١٤).

وتتمثل سياسة التحسين المستمر من خلال البحث المستمر عن الوسائل والأساليب والأدوات التي من شأنها تحقيق الجودة في السلع والمنتجات، والاستفادة من جهود العاملين في هذا المجال (Paraschivescu and Caprioara, 2014).

المبحث الثالث

التميز المؤسسي

١.٣.١ تعريف التميز المؤسسي

تزداد الحاجة إلى تحقيق التميز المؤسسي، كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي، والفاعلية التنظيمية، وتلبية احتياجات العملاء، والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية (المليجي، ٢٠١٢). حيث يعتبر التميز المؤسسي نمطاً فكرياً وفلسفة إدارية تعتمد على إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تحقيق احتياجات كافة الأطراف، سواء كان ذلك من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (أبو النصر، ٢٠١٢). والتميز هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الأهداف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء (الضلعين، ٢٠١٠).

كما يشير مفهوم التميز إلى السعي المستمر والمتواصل لتحسين الأداء والخدمات وتحقيق الربحية في جميع المجالات داخل المنظمة، ويشتمل على تشجيع الإبداع والابتكار، وتحقيق السرعة في تطوير العمل، والبحث عن فرص جديدة في الأداء وبخاصة في المجالات التي تغفل عنها المنظمة في معظم الأحيان (Miller, 2014).

ويرى البراوي (٢٠١٠) أن منهجية التميز تتصف بالسمات الرئيسية التالية:

١. أن متلقي الخدمة هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات وتطلعات متلقي خدمة العملاء، وهو أيضا نقطة النهاية حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الأساس والمرجعية في الحكم على تميز الإدارة.
٢. تتسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة.
٣. تمثل عملية التقييم الذاتي عنصراً رئيسياً في نماذج "إدارة التميز" إذ تسمح للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذلك مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.
٤. أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية التي تعد الركيزة الأساسية في تحقيق القيمة المضافة.

٢.٣.١ مبادئ التميز

هناك ثمانية مبادئ من شأنها تمكين المنظمات من بلوغ التميز إذا ما تم الأخذ بها وهي: الانحياز للعمل، والبقاء قريباً من الزبائن، والاستقلالية والريادة، والإنتاجية من خلال الأفراد، والتركيز على الأعمال الأساسية ذات القيمة، والاكتفاء بالأعمال التي تنتهجها المنظمة، والاكتفاء بالهيكل التنظيمي البسيط ذي المستويات الإدارية المحدودة والأعداد القليلة من موظفي الإدارة العليا، واستخدام أسلوب اللين والشدة في الإدارة في آن واحد ومتى اقتضت الحاجة لذلك، إضافة إلى الالتزام بالقيم الرئيسية للمنظمة (جاد الرب، ٢٠١٣).

٣.٣.١ أبعاد التميز المؤسسي

حددت الدراسات في مجال الإبداع والتميز الإداري عدداً من العناصر والأبعاد التي يحقق تينيتها التميز والنجاح والاستمرارية للمؤسسة، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على أهم هذه الأبعاد، وهي:

- التميز في أداء العاملين

التميز في الأداء هو ذلك السلوك (الأداء) الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، الذي يذهب الى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي، والتميز في الأداء هو أحد أوجه الإبداع الوظيفي الذي يتمثل بالعمل المتميز والفريد للعاملين (أبو زيادة، ٢٠١١).

كما أنه يتعدى على الإدارة تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز، التي تتضمن مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز

- التميز في العمليات:

تعتبر العملية مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تتشارك في خلق نفس المنتج أو الخدمة، ويجب أن تعكس العمليات قدرتها على الأداء المتميز، وإنجاز الأهداف المتعلقة بمتلقي الخدمة وأصحاب المصالح جميعاً، وتتضمن (حسين، ٢٠١٥):

١. العمليات الإبداعية: **Processes Innovation** وهي مجموعة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بالتعرف الدقيق على احتياجات متلقي الخدمة، وتقديم وتطوير خدمات تلبي هذه الاحتياجات.

٢. العمليات التشغيلية: **Processes Operations** وهي مجموعة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتصميم خدمات مريحة وموثوق بها وتسليمها في الوقت المطلوب والملائم.

٣. عمليات التفاعل الاجتماعي: **Processes Social Interaction** وهي مجموعة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بالاهتمام بشكاوى متلقي الخدمة وحسن إدارتها ومعالجتها بأسرع ما يمكن في إطار أخلاقي واجتماعي يحقق رفاهية المجتمع ويديم الصلة به.

- التميز في تقديم الخدمات

يتمثل التميز في تقديم الخدمات في درجة تلبية المواصفات والخصائص الموجودة في الخدمة المقدمة للعملاء ومتلقي الخدمة والمطابقة لمتطلبات وتوقعات المستفيدين منها، وهي تمنح الخدمة جاذبية تنافسية إضافية، وهي ترتبط بشكل كبير مع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، كما أن تميز الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها، فالذي يحكم على جودة وتميز الخدمة هو المستفيد الفعلي منها، من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة (السامرائي، ٢٠٠٧).

عرض النتائج

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أمانة عمان الكبرى، حيث بلغ عدد العاملين في المركز الرئيسي لأمانة عمان الكبرى (٢٢١٦) موظفاً، في ضوء إحصائيات أقسام شؤون الموظفين بتاريخ ٢٠١٧/١٢/٣١. وقد تم توزيع (٢٢٠) استبانته على عينة الدراسة، بنسبة ١٠% من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة، بالاستعانة بقسم العلاقات العامة وشؤون الموظفين، استرجع منها (٢٠٧) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (٩٤%)، وقد تم استبعاد (٨) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (١٩٩) استبانة تشكل ما نسبته (96.1%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (٩٠.٤%) من عينة الدراسة. والجدول رقم (١) يبين وصفاً لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (١)
وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	١٢٣	٦١.٨%
	أنثى	٧٦	٣٨.٢%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	١٦	٨%
	دبلوم كلية مجتمع	٢٤	١٢%
	بكالوريوس	١٢٥	٦٢.٨%
	دراسات عليا	٣٤	١٧.٢%
الخبرة	٥ سنوات فأقل	٢٩	١٤.٦٧%
	٦-١٠ سنوات	٦٩	٣٤.٦٧%
	١١-١٥ سنة	٦٦	٣٣.١٦%
	١٦ سنة فأكثر	٣٥	١٧.٥%
العمر	٣٠ سنة فأقل	٢٣	١١.٥٥%
	٣١-٤٠ سنة	٥٢	٢٦.١٤%
	٤١-٥٠ سنة	٨٧	٤٣.٧٢%
	٥١ سنة فأكثر	٣٧	١٨.٥٩%
المركز الوظيفي	مدير إدارة	١٥	٧.٥٨%
	رئيس قسم	٢٦	١٣.٠٦%
	موظف	١٥٨	٧٩.٣٩%

يظهر من الجدول رقم (١) أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكوراً، فقد شكلت نسبتهم (٦١.٨%) في حين بلغت نسبة الإناث (٣٨.٢%) من مجموع أفراد العينة. وبالنظر إلى الجدول رقم (١) يتضح أن (٦٢.٨%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (١٣.٤%) هم من حملة دبلوم متوسط، أما من هم من حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم (١٧.٢%). وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من العاملين في أمانة عمان الكبرى.

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية أفراد العينة (٤٣.٧٢%) كانوا من الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة)، وأن (٢٦.١٤%) من أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة)، وأن (١٨.٥٩%) من أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر)، في حين أن (١١.٥٥%) من أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل). أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم أفراد العينة (٣٤.٦٧%) كانوا من ذوي فئة الخدمة (من ٦-١٠ سنوات) بينما كان أفراد العينة من ذوي فئة الخدمة (٥ سنوات فأقل) أقل فئة حيث بلغت نسبتهم (١٤.٦٧%). وتشير هذه النسبة إلى أن العاملين في أمانة عمان الكبرى يشعرون بالأمن الوظيفي، ويحققون احتياجاتهم و رغباتهم، مما أسهم في بقائهم بمراكز عملهم. وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي فإن (٧٩.٣٩%) من أفراد العينة كان مستواهم الوظيفي من فئة موظف، كما وجد أن (١٣.٠٦%) منهم كان مستواهم الوظيفي "رئيس قسم"، وأن (٧.٥٨%) من أفراد العينة كان مستواهم الوظيفي " مدير إدارة".

أداة الدراسة :

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الوقوف والاطلاع على الجانب النظري لموضوع الدراسة، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية والوظيفية. (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن (١٢) فقرة تهدف إلى تحديد أبعاد المتغير المستقل اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التزام القيادة بالتركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر)، والتي تم تحديدها بالاعتماد على كل من (المعاني وأخو ارشيدة، ٢٠٠٨، حمود، ٢٠١٢؛ جودة، ٢٠١٤).

الجزء الثالث: ويتكون من (١٢) فقرة تقيس أبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي، ويتضمن ثلاثة مقاييس فرعية (التميز في أداء العاملين، التميز في العمليات، التميز في تقديم الخدمات)، والتي تم تحديدها بالاعتماد على كل من (السامرائي، ٢٠٠٧؛ أبو زيادة، ٢٠١١، حسين، ٢٠١٥).

وسيتدرج المقياس من (١-٥) مستويات، حيث تعطى درجة (١) لعبارة لا تنطبق أبداً ودرجة (٢) تنطبق بدرجة قليلة ودرجة (٣) تنطبق بدرجة متوسطة ودرجة (٤) تنطبق بدرجة عالية ودرجة (٥) تنطبق بدرجة عالية جداً.

صدق الأداة :

لقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أصحاب الاختصاص ومن أصحاب الخبرة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق أسئلة الاستبانة، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة وفقراتها، إضافة لذلك فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختباريه قوامها (٣٠) موظفاً من خارج عينة الدراسة بغرض التعرف على درجة استجابة صدق أداة الدراسة، وقد عبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها مما أكد صدق الأداة.

ثبات أداة الدراسة :

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٢) الآتي:

جدول (٢): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

معامل الثبات		تسلسل الفقرات	البعد	البعد
Alpha	Test-Retest			
٠.٨٤	٠.٨٤	٤-١	التزام القيادة بالتركيز على متلقي الخدمة	١
٠.٨٧	٠.٩٠	٨-٥	التزام القيادة بالجودة	٢
٠.٨٤	٠.٨٧	١٢-٩	التزام القيادة بالتحسين المستمر	٣
٠.٨٧	٠.٨٨	١٢-١	اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة	٤-١
٠.٨٤	٠.٩١	١٦-١٣	التميز في أداء العاملين	١
٠.٩٠	٠.٨٦	٢٠-١٧	التميز في العمليات التميز في العمليات	٢
٠.٨٧	٠.٨٧	٢٤-٢١	التميز في تقديم الخدمات	٣
٠.٨٩	٠.٨٦	٢٤-١٣	التميز المؤسسي	٣-١

المعالجة الإحصائية :

سيتم اعتماد الرزمة الإحصائية (SPSS.12) لتحليل بيانات الدراسة، مستمدين الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، على المتغير التابع.

- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هو تقييم أفراد عينة الدراسة لاتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في أمانة عمان الكبرى؟

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكافة أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة قد بلغ (٣.٩٣) وانحراف معياري (٠.٤٤) وهو أعلى من المتوسط المحايد والبالغ (٣). كما يتضح من الجدول أيضاً أن بعد التزام القيادة بالتحسين المستمر قد حصل على أعلى متوسط حسابي (٤.١٢)، ثم تلاه بعد التزام القيادة بالجودة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١)، ثم تلاه بعد التزام القيادة بالتركيز على متلقي الخدمة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧). وهذا يدل بشكل واضح على أن هناك ميلاً للرضا عن اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة، وأن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لها كانت إيجابية وأعلى من الوسط المحايد.

السؤال الثاني: ما هو تقييم أفراد عينة الدراسة لأبعاد التميز المؤسسي (التميز في أداء العاملين، التميز في العمليات، التميز في تقديم الخدمات) في أمانة عمان الكبرى؟

يتضح من الجدول رقم (٣) أن المتوسط الحسابي لفقرات التميز المؤسسي بأبعادها مجتمعة بلغ (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٤٩). وهذا يعني أن مستوى تحقيق أمانة عمان الكبرى لأبعاد التميز المؤسسي كان مرتفعاً. مما يشير إلى أن هناك رضا جيد عن توفر أبعاد التميز المؤسسي من خلال التميز في أداء العاملين، والتميز في العمليات، والتميز في تقديم الخدمات لمتلقي الخدمة.

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)

الرتبة	المجال	متوسط	انحراف
١	التركيز على متلقي الخدمة	٣.٧٨	٣٨٠.
٢	التزام القيادة بالجودة	٣.٩١	١.٠٩
٣	التزام القيادة بالتحسين المستمر	٤.١٢	٠.٨٥
٤-١	المتغير المستقل (اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة)	٣.٩٣	٠.٤٤
١	التميز في أداء العاملين	٣.٧٩	٠.٨٩
٢	التميز في العمليات	٤.٠١	٠.٧٩
٣	التميز في تقديم الخدمات	٣.٨٨	١٢١.
٣-١	المتغير التابع (التميز المؤسسي)	٣.٨٩	٠.٤٩

اختبار الفرضيات :

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity " قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين " Variance Inflation Factor- VIF " واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول رقم (٤) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (٠.٠٥) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط " Multicollinearity " بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (4) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح " Tolerance " لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (١٠) وتتراوح ما بين (١.٣٢ - ٢.٢٧) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance " لجميع المتغيرات كانت أكبر من (٠.٠٥) وتتراوح بين (٠.٤٠١ - ٠.٥٥٣) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (٤)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
التركيز على متلقي الخدمة	٠.٤٠١	١.٣٢	٠.٢٥٥
التزام القيادة بالجودة	٠.٥٢٢	١.٦١	٠.٣٦١
التزام القيادة بالتحسين المستمر	٠.٥١٦	٢.٢٣	٠.٣٣٥
التميز في أداء العاملين	٠.٤٤٧	١.٤٦	٠.٣٨١
التميز في العمليات	٠.٥٥٣	٢.٢٧	٠.٣١٩
التميز في تقديم الخدمات	٠.٤٧٣	١.٥١	٠.٢٧٨

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (٤) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (١) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التميز المؤسسي	(٣، ١٩٦)	٠.٦٨١	*١١٤.٦٣	٠.٠٠٠
التميز في أداء العاملين	(٣، ١٩٦)	٠.٣٩٨	*٤٤.٦١	٠.٠٠٠
التميز في العمليات	(٣، ١٩٦)	٠.٤٦٥	*٦٠.٤٧	٠.٠٠٠
التميز في تقديم الخدمات	(٣، ١٩٦)	٠.٤٣٢	*٥٨.٢٩	٠.٠٠٠

• دالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول رقم (5) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ودرجات حرية (٣، ١٩٦)، حيث إن أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة تفسر (٦٨.١%) من التباين في المتغير (التميز المؤسسي)، كما تُفسر أيضاً (٣٩.٨%) من التباين في بُعد (التميز في أداء العاملين)، وفسرت أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية (٤٦.٥%) من التباين في بُعد (التميز في العمليات)، وأخيراً فسرت أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية (٤٣.٢%) من التباين في بُعد (التميز في تقديم الخدمات)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في تفسير الأبعاد التابعة للتميز المؤسسي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة،

التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز المؤسسي بأبعاده (التميز في أداء العاملين، التميز في العمليات، التميز في تقديم الخدمات) في أمانة عمان الكبرى.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، على المتغير التابع، ويظهر الجدول رقم (٦) نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو الآتي:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى

أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التركيز على متلقي الخدمة	٠.٠٥٣	٠.٠٣٣	٠.٢١٠	*٣.٦٣٥	٠.٠٠٥
التزام القيادة بالجودة	٠.١٤٣	٠.٠٢٧	٠.١٤٢	*٥.٠٤٥	٠.٠٠٠
التزام القيادة بالتحسين المستمر	٠.١٣٠	٠.٠٤١	٠.١٣٣	*٣.١٨١	٠.٠٠٣

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٦)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) هي متغيرات أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٣.٦٣٥، ٥.٠٤٥، ٣.١٨١) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على متلقي الخدمة، الالتزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى.

وقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، كما يتضح من الجدول رقم (٧) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للنتيجه بالتميز المؤسسي من خلال أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2	قيمة t	مستوى دلالة t*
--	---------	--------	----------------

	معامل التحديد	المحسوبة	
٠.٠٠٠	٠.٤٩٥	*٨.٤٤٨	التركيز على متلقي الخدمة
٠.٠٠٠	٠.٥٦٣	*٧.٦٠١	التزام القيادة بالجودة
٠.٠٠٠	٠.٦٠٢	*٥.٩٨٢	التزام القيادة بالتحسين المستمر

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

من الجدول رقم (٧) يتبين أن متغير التركيز على متلقي الخدمة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٤٩.٥%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التزام القيادة بالجودة في المرتبة الثانية حيث فسر مع متغير التركيز على متلقي الخدمة للتغيير (٥٦.٣%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التزام القيادة بالتحسين المستمر في المرتبة الثالثة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٦٠.٢%) من التباين في المتغير التابع.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التركيز على متلقي الخدمة، الالتزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز في أداء العاملين كأحد أبعاد التميز المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، على المتغير التابع، ويظهر الجدول رقم (٨) نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو الآتي:

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في التميز في أداء العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية
٠.٠٠	*٤.٣٢٤	٠.١٢٤	٠.٠٢٧	٠.٠٥٧	التركيز على متلقي الخدمة
٠.٠٠١	*٣.٥٦١	٠.٠٩٨	٠.٠٢١	٠.٨٢٤	التزام القيادة بالجودة
٠.٠٠٠	*٣.٩٣٤	٠.١١٦	٠.٠٣٦	٠.٣١٩	التزام القيادة بالتحسين المستمر

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٨)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التركيز على متلقي الخدمة، الالتزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) هي متغيرات اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في التميز في أداء العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٤.٣٢٤، ٣.٥٦١، ٣.٩٣٤) على التوالي، وهي قيم معنوية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات القيادات الإدارية بأبعادها (التركيز على متلقي الخدمة، الالتزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز في أداء العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى.

وقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في التميز في أداء العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، كما يتضح من الجدول رقم (٩) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالتميز في أداء العاملين من خلال أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة *t
التركيز على متلقي الخدمة	٠.٢٩٤	*٦.٠١٢	٠.٠٠٠
التزام القيادة بالتحسين المستمر	٠.٣١١	*٥.٤٣٣	٠.٠٠٠
التزام القيادة بالجودة	٠.٣٥٦	*٤.١٢١	٠.٠٠١

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

يتضح من الجدول رقم (٩) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التركيز على متلقي الخدمة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٢٩.٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التزام القيادة بالتحسين المستمر حيث فسر مع التركيز على متلقي الخدمة (٣١.١%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً دخل متغير التزام القيادة بالجودة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٣٥.٦%) من التباين في المتغير التابع.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في تميز العمليات كأحد أبعاد التميز المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، على المتغير التابع، ويظهر الجدول رقم (١٠) نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو الآتي:

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في تميز العمليات بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية
٠.٠٠٠	*٦.٣٠٢	٠.٠٤٩	٠.٠٢٦	٠.٠٣٦	التركيز على متلقي الخدمة
٠.٠٠١	*٥.٨٧٨	٠.٠٩٦	٠.٠٤٣	٠.٠٩٨	التزام القيادة بالجودة
٠.٠٠٢	*٤.٦٤١	٠.٠١٠	٠.٠١٨	٠.٠١١	التزام القيادة بالتحسين المستمر

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٠)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) هي متغيرات اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في التميز في العمليات بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٦.٣٠٢، ٥.٨٧٨، ٤.٦٤١) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز في العمليات بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى.

وقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية في الالتزام بالجودة بوصفه بُعداً من أبعاد أداة الجودة الشاملة في أمانة عمان الكبرى، كما يتضح من الجدول رقم (١١) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالتميز في العمليات من خلال أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة *t	قيمة t المحسوبة	قيمة R2 معامل التحديد	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
٠.٠٠٠	*٧.٧٨١	٠.٤٤٦	التركيز على متلقي الخدمة
٠.٠٠٠	*٨.٦٦٤	٠.٤٩١	التزام القيادة بالجودة
٠.٠٠٠	*٨.٩٢١	٠.٥١٢	التزام القيادة بالتحسين المستمر

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

يتضح من الجدول رقم (١١) أن متغير التركيز على متلقي الخدمة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٤٤.٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التزام القيادة بالجودة في المرتبة الثانية حيث فسر مع التركيز على متلقي الخدمة (٤٩.١%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً دخل متغير التزام القيادة بالتحسين المستمر حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٥١.٢%) من التباين في المتغير التابع.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز في تقديم الخدمات كأحد أبعاد التميز المؤسسي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، على المتغير التابع، ويظهر الجدول رقم (١٢) نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو الآتي:

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في التميز في تقديم الخدمات بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى

أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التركيز على متلقي الخدمة	٠.٠٨٥	٠.٠٣٥	٠.١١٢	*٥.٤٣٦	٠.٠٠٠
التزام القيادة بالجودة	٠.١٩٢	٠.٠٥١	٠.١٤٥	*٤.٢٢٩	٠.٠٠٠
التزام القيادة بالتحسين المستمر	٠.٠٧٦	٠.٠٢٦	٠.١٠٩	*٣.٤٨١	٠.٠٠١

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٢)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) هي متغيرات اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في التميز في تقديم الخدمات بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٥.٤٣٦، ٤.٢٢٩، ٣.٤٨١) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة

بالتحسين المستمر) في التميز في تقديم الخدمات بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى.

وقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression** لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في التميز بتقديم الخدمات بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، كما يتضح من الجدول رقم (١٣) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتحسين المستمر من خلال أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التركيز على متلقي الخدمة	٠.٤١٢	*٨.٦٩١	٠.٠٠٠
التزام القيادة بالجودة	٠.٤٥٥	*٨.٩٩٤	٠.٠٠٠
التزام القيادة بالتحسين المستمر	٠.٥٠١	*٩.٢٣٨	٠.٠٠٠

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

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن متغير التركيز على متلقي الخدمة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٤١.٢%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التزام القيادة بالجودة حيث فسر مع متغير التركيز على متلقي الخدمة (٤٥.٥%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التزام القيادة بالتحسين المستمر حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٥٠.١%) من التباين في المتغير التابع.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

١- وجدت الدراسة أن تصورات أفراد العينة لاتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في أمانة عمان الكبرى، كانت إيجابية ومرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير اتجاهات القيادات الإدارية ككل (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.440). وقد حصل بعد التزام القيادة بالتحسين المستمر على أعلى متوسط حسابي (٤.١٢)، ثم تلاه بعد التزام القيادة بالجودة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١)، ثم تلاه بعد التركيز على متلقي الخدمة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧)، وهذا يدل بشكل واضح على أن هناك ميلاً للرضا عن اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة، وأن مستوى تقييم العاملين لها كانت إيجابية وأعلى من الوسط المحايد.

- ٢- بينت الدراسة أن هناك درجة رضا مرتفعة تجاه المتغير التابع (التميز المؤسسي) بأبعاده مجتمعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٤٩٠). وهذا يعني أن مستوى تحقيق أمانة عمان الكبرى لأبعاد التميز المؤسسي كان مرتفعاً. مما يشير إلى أن هناك رضا جيد عن اتباع المؤسسة لسياسة التميز من خلال تحقيق أفضل النتائج للأفراد والعمليات ومتلقي الخدمة، وهي معايير متبعة في العديد من نماذج التميز، وخاصة النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
- ٣- بينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، حيث إن أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة فسرت ما مقداره (٦٠.٢%) من التباين في المتغير (التميز المؤسسي ككل).
- ٤- أظهرت الدراسة وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز في أداء العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في التميز في أداء العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، تبين أن متغير التركيز على متلقي الخدمة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٢٩.٤%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التزام القيادة بالتحسين المستمر حيث فسّر مع التركيز على متلقي الخدمة (٣١.١%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً دخل متغير التزام القيادة بالجودة حيث فسّر مع المتغيرات السابقة (٣٥.٦%) من التباين في المتغير التابع.
- ٥- أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز في العمليات بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في التميز في العمليات بوصفه بُعداً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في أمانة عمان الكبرى، تبين أن متغير التركيز على متلقي الخدمة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٤٤.٦%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التزام القيادة بالجودة في المرتبة الثانية حيث فسّر مع التركيز على متلقي الخدمة (٤٩.١%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً دخل متغير التزام القيادة بالتحسين المستمر حيث فسّر مع المتغيرات السابقة (٥١.٢%) من التباين في المتغير التابع.
- ٦- بينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على متلقي الخدمة، التزام القيادة بالجودة، التزام القيادة بالتحسين المستمر) في التميز في تقديم الخدمات بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في التميز في تقديم الخدمات بوصفه بُعداً من أبعاد التميز المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، تبين أن متغير التركيز على متلقي الخدمة قد احتل

المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٤١.٢%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التزام القيادة بالجودة حيث فسر مع متغير التركيز على متلقي الخدمة (٤٥.٥%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التزام القيادة بالتحسين المستمر حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٥٠.١%) من التباين في المتغير التابع.

ثانياً: التوصيات :

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

- ١- تفعيل العمل بالمشاركة بين القيادات الإدارية وموظفي أمانة عمان الكبرى، حتى يكون كل فرد من أفراد المؤسسة على علم كامل بسياسات المؤسسة وأهدافها المستقبلية.
- ٢- التأكيد على مبادئ وعناصر التميز المؤسسي، من خلال التركيز على التميز في أداء العاملين، والتميز في تقديم الخدمات، والتميز في العمليات.
- ٣- التركيز على تدريب موظفي أمانة عمان الكبرى من أجل العمل بمنطق إدارة الجودة الشاملة، الذي يتطلب جودة الخدمة وجودة العلاقات بين كافة الموظفين.
- ٤- ضرورة وضع خطة من قبل مديري الأقسام المختلفة في أمانة عمان الكبرى، يكون هدف هذه الخطة هو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم لا بد من التزام الجميع بهذه المبادئ.
- ٥- ضرورة استمرار القيادات الإدارية في أمانة عمان الكبرى بهذا المستوى الإداري الذي يتسم بالتخطيط السليم والنجاح المستمر، وإضفاء الجانب العلمي على هذه الإدارة عن طريق تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح وصريح ومعلوم لكافة الموظفين.
- ٦- إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة، وتحديد تأثيرها على الأداء والتميز داخل التنظيم لما للموضوع من أهمية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو زيادة، زكي (٢٠١١)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، ٢٥ (٤)، ص ٨٧٩-٩٣٢.
- أبو زيادة، زكي (٢٠١٢)، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٨ (١)، ص ١٦٨-١٩٠.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢)، الأداء الإداري المتميز، ط ١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- البروارى، نزار عبدالمجيد (٢٠١٠)، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جاد الرب، سيد أحمد (٢٠١٢)، القيادة الاستراتيجية، دار الفكر للنشر، القاهرة.
- جاد الرب، سيد أحمد (٢٠١٣)، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٤)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- حسين، ربهام مفلح هيال (٢٠١٥)، قياس أثر القدرات التنافسية في أداء العمليات من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حمود، خضير (٢٠١٠)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط ٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمود، خضير (٢٠١٢)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الراقوبي، قيس (٢٠١٦)، أثر الجودة الشاملة في تحسين المؤسسات الخاصة والعامه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام المهدي، السودان.
- زايد، فهد خليل (٢٠١٣)، فن القيادة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زيدان، سلمان (٢٠١٠)، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، ط ٢، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
- الساعدي، عادل أحمد (٢٠١٦)، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت.
- السامرائي، مهدي (٢٠٠٧)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جريز للنشر، عمان، الأردن.
- صقر، علي قطيم (٢٠١٣)، درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمدرسين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الضلاعين، علي (٢٠١٠)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد ٣٧، عدد ١، ص ٦٤-٩٢.
- الطراونه، هاني خلف (٢٠١٢)، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين، ٢٠١٠، الاتجاهات الحديثة في الإدارة القيادية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- عمر، أيمن علي (٢٠١٠)، مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة، دار المعارف، الاسكندرية، مصر.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢)، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار بشركات التأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفارس، صباح هليل والفارس، سمراء هليل (٢٠١٧)، القيادة علم وفن، Ektub Ltd للنشر، إنجلترا.
- محادين، عثمان (٢٠١٦)، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المليجي، رضا ابراهيم (٢٠١٢)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر، القاهرة.
- المعاني، أيمن عودة وأخو ارشيدة، عبدالكريم عقلة (٢٠٠٨)، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى لدور إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٥ (٢)، ص ٤٦٩-٤٩٢.
- هاشم، عادل عبد الرزاق (٢٠١١)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط ١، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdallah, A., Haddadin, B., Al-Atiyat, H., Haddad, L., & Al-Sharif, S. (2013). Investigating the Applicability of EFQM and KAIIAE in Jordanian Healthcare Organizations: A Case Study. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 7, (1), 49 – 55.
- Abbott, Pamela and Wallace, Claire, *Social Quality: A Way to Measure the Quality of Society*, *Social Indicators Research*, 108(1), 2011, 153–167.
- Awoku, Rachel Woku Y. (2012), *An empirical study on quality management practices, organization performance and supplier's selection in southern Minnesota manufacturing firms*, master thesis, Minnesota State University.
- Barna, P. J. (2010). *Ethical behavior in the framework of educational and ethical leadership: Grounded Theory Research*. DAI-A 70/ 12.Proquest. UMI Dissertations
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). *Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation*. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
- Chu, L., & Lai, C. (2011), *A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountants of county and city government in Taiwan*. *Public Personnel Management*, 40(2), 101-118.
- Dan Reid and Nada R. Sanders, (2010), *Operations Management: An Integrated Approach*, McGraw Hill.
- Dutt, M., Biswas, D., Arora, P. , & Kar, N. (2012). *Using the EFQM Model Effectively*. *The Journal of Quality and Participation*, 11-18. Herman, V. R. (2015). *An Overview of the Excellence Model*, 1-8, retrieved 10 Dec, 2015.
- Fereydoon A., Elaheh H. & Narges, N. (2013), *Evidence of Excellence Based on the EFQM Model: A Case Study of the National Library and Archives of Iran*, *International Journal of Libraries & Information Services*, 63 (3), 40–249
- Green, Mark Douglas, (2010), *THE DEMANDS CULTURE MAKES ON SUCCESSFUL QUALITY MANAGEMENT IMPLEMENTATION: A STUDY AT THE SENIOR MANAGEMENT LEVEL*, P. H.D Thesis, University of Maryland.
- Hartog, D.N.D. and P. L. Koopman (2011), *Leadership in Organizations*. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Vol. 2*.166-187 SAGE Publications.
- Fapohunda, T.(2012), *Correlates of total quality management and employee performance: An empirical study of a manufacturing company in Nigeria*. *International journal of academic research in business and social sciences*: 2(6): PP. 1-13.
- Hassan, M., Hassan, S., Shavkat, S., & Nawaz, M.(2013). *Relationship between TQM elements and organizational performance: An empirical study of manufacturing sector of Pakistan*. *Pakistan journal of commerce and social sciences*: 7(1): PP. 1-18.
- Hellman, Pasi and Yang Liu, (2013), *Development of Quality Management Systems: How Have Disruptive Technological Innovations in Quality Management Affected Organizations?*, *QUALITY INNOVATION PROSPERITY*, Vol 17, No 1.
- Jusoh, Muhammed, Manaf, Arman and Amlus, Mohammad (2013), *Investigating the Relationship between Quality Management Principles, Conformance and Non-Conformance Cost of Quality, and Organizational Performance*, *International Journal of Business and Techno premiership*, Vol. 3, No. 1.
- Jinhui Wu, Sarah, Dongli Zhang, and Roger G. Schroeder, (2011), *Customization of quality practices: The impact of quality culture*, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 263- 279.

- Miller, A. (2014). *Redefining Operational Excellence*, New York, e-book Collection, (EBSCOhost).
- Paraschivescu, Andrei Octavian AND CAPRIOARA, Florin Mihai, (2014), *Strategic Quality Management, Economy Transdisciplinarity Cognition*, Volume 17, Issue 1, P. 19-27.
- Qasem, Amjad, (2012), *Total Quality in Education Definition, importance, principles and objectives*, www.undohacentre.ohchr.org.
- Resick J. Christian, Gillian S. Martin, Mary A. Keating, Marcus W. Dickson, Ho Kwong Kwanm, Chunyan Peng (2011), *What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives*, *Journal of Business Ethics*, 101(3), pp 435-457.
- Ruiz, P; Ruiz, C & Martines, R. (2011). *Improving the "Leader - Follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower top response*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 99, No.4, PP. 587-608.
- Salajegheh, S., Pourrashidi, R. & Yazdani, A.(2013). "The relationship between total quality management (TQM) and organizational performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant)". *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*: 5(4): PP. 478-489.
- Shamsuddin, M.S. (2014). *The impact of critical total quality management practices on hospital performance in the ministry of health hospitals in Saudi Arabia*, *Quality Management in Health Care Journal*, 23 (1), 59-63.
- Tasar, H. and Celik M. (2011). *Examination of Implementation Level of the Total Quality Management Principles by the Principals and Teachers Functioning at Elementary Schools: The Case of Dairyman Province*. *Asian Social Science*, Volume 7(9), P. 33-42.
- Tumasjan, A; Strobel, M & Welpe, I. (2011). *Ethical leadership evaluation after moral transgression: Social distance makes the difference*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 99, No.4, PP. 609-622.