

أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي في قطاع التعدين الأردني دراسة حالة: الشركة الفنية للحفر

د. خالد محمود الشوابكة**

عمار سعد أبو هنية*

تاريخ قبول البحث: 2021/9/27م

تاريخ وصول البحث: 2021/8/4م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الإستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده (تميز الإستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة) في قطاع التعدين الأردني في الشركة الفنية للحفر كدراسة حالة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين الإستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتكون من جميع العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوظائف الإدارية التكتيكية والوظائف الإدارية الإشرافية في الشركة الفنية للحفر والبالغ عددهم 75 موظفا باستخدام إستراتيجية المسح الشامل لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة بالتعرف الى مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، والتميز المنظمي) في الشركة الفنية للحفر، وبيان أثر إدارة الجودة الشاملة في التميز المنظمي في الشركة الفنية للحفر. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في الشركة الفنية للحفر.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها:- من الأهمية بمكان تدريب العاملين في الشركة على أسس تطبيق الجودة الشاملة بشكل أفضل مما هو مطبق حالياً.

*باحث.

**أستاذ مشارك، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

كما أن من الضروري أن تمتلك الشركة رؤية مستقبلية واضحة إزاء ما تسعى لتحقيقه، وأن تتجه القرارات الاستراتيجية للشركة إلى إحداث التغيرات في البيئة. الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التميز المنظمي، قطاع التعدين الأردني، الشركة الفنية للحفر.

The Impact of Total Quality Management on Organizational Excellence in the Jordanian Mining Sector – A case study on Technical Drilling Company

Abstract

The study aimed to identify the impact of total quality management with its dimensions (Top Management Support, Continuous Improvement, Employee Empowerment, Strategic Planning) on organizational excellence with its dimensions (Strategy Excellence, Leadership Excellence, Organizational Structure Excellence, Organizational Culture Excellence) in the Jordanian industrial mining sector, and the researchers used the quantitative (descriptive analytical) method using the questionnaire as a tool for data collection from the study population consisting of all employees in senior management positions, tactical administrative positions and supervisory administrative positions in Technical Drilling Company which consisted of 75 employees using the comprehensive survey strategy to achieve the objectives of the study, which is to identify the level of relative importance of the study variables (Total Quality Management, and Organizational Excellence) in the Jordanian industrial mining sector, and to show the impact of total quality management on organizational excellence in the Jordanian industrial mining sector.

The results of the study showed that there is a statistically significant effect for total quality management with its dimensions (top management support, continuous improvement, employee empowerment, and strategic quality planning) in organizational excellence with its combined and individual dimensions in the Technical Drilling Company. The study made several recommendations, it is of great importance to train the company's employees on the foundations of the application of total quality better than what is currently applied. It is also necessary for the company to have a clear future vision about what it seeks to achieve, and for the company's strategic decisions to bring about changes in the environment.

Keywords: Total Quality Management, Organizational Excellence, Jordanian Mining Sector, Technical Drilling Company.

المقدمة:

تعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر. وفي الوقت الحاضر ينصب الاهتمام على مدى فاعلية وكفاءة المنظمات وتأدية وظائفها المختلفة بنجاح لتحقيق الأهداف المنشودة التي أنشأت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات خدمية أم تجارية، من أجل رفع مستوى الجاهزية للمنظمات، وتمكين المنظمات من التنبؤ والتعامل مع التغييرات بمنهجية مبنية على أسس إدارية للخروج بأفضل النتائج. وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز المنظمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومروّسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية. يمكن القول بأن التميز المنظمي يتمثل في تطابق مستويات الأداء المتوازنة مع مستويات الأداء التي حددت سابقاً وتسعى لتحقيقها المنظمات، وهذا المفهوم يشمل جودة وكفايات عاملين المنظمة وجودة

مخرجاتها ومدى كفاءة مواردها وأيضاً صيغة تفاعلها مع المجتمع الذي توجد به هذه المنظمة، كما أن هذا المفهوم يحدد من خلال ارتباطه بمفاهيم إدارية ذات صلة وثيقة بإدارة الجودة الشاملة، وهذه الأخيرة التي تعمل على رفع وتيرة تنافس الأعمال في ظل عصر العولمة (مسيل وآخرون، 2018). ويرى الباحثان أن القدرة على تحقيق التميز المنظمي في مختلف المؤسسات والمنظمات ولدى العاملين فيها بطريقة بناءة هي من السمات المهمة التي يجب أن يتميز بها الإداري الناجح، فالقيادة الناجحة هي التي تكون قادرة على التعامل مع جميع الأطراف التشغيلية، والإدارية بفاعلية وإتقان بهدف الوصول إلى التميز. إن إدارة الجودة الشاملة بما تضمنته من معايير تعد فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

تظهر الجودة الشاملة من خلال قيادة الأداء لتلبية متطلبات المستهلك من خلال عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة، وهي مدخل أداء الأعمال الذي يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والأفراد والعمليات والبيئة، وهي إنتاج منتجات أكثر مطابقة من خلال تحسين النظام التقني ونظام الأفراد في آن واحد، وتمثل فلسفة إدارة الأعمال المتضامرة التي لا تفصل حاجات المستهلك عن أهداف الأعمال، وتمثل فلسفة تحسين ربحية الشركة من خلال التحسين المستمر لجميع أوجه الوظائف التي تشتمل عليها الإدارة (Stanojeska et al., 2020). ويرى الباحثان بأن إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالتميز المنظمي والأداء المؤسسي تظهر من خلال الرغبة الحقيقية لدى المنظمات والمؤسسات المختلفة في تحسين قدراتها وتحقيق الأهداف الإنتاجية والخدمية الخاصة بها، وهو ما يندرج ضمن المحافظة على معايير إدارة الجودة الشاملة ومقومات التميز داخل هذه المنظمات.

وعمليات التعدين تشمل أي عمل ضروري لاستخراج واستخلاص المواد الخام وتشتمل على عمليات الحفر وبناء الأنفاق وقنوات المياه والمصارف والصهاريج وكذلك إنشاء الخطوط الحديدية ومد الأنابيب وتركيب الآلات وتشديد المباني سواء كانت لعمليات الاستخراج أو لسكن الموظفين وكذلك استثمار المعادن وتجهيزها وإعدادها للتسويق (وزارة الطاقة والثروة المعدنية، 2020).

وبناء على ما تقدم، تبرز الحاجة إلى البحث في أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي في قطاع التعدين الأردني متمثلاً بالشركة الفنية للحفر، باعتبار أن كلا منهما يصب في مصلحة الآخر، وبالتالي استثمار قدرات المنظمات في تحقيق أكبر قدر ممكن من الجودة والتطور.

أهمية إدارة الجودة الشاملة وأهدافها:

يشير كل من راضي والعربي (2016) و الكرخي (2015) إلى أن توظيف إدارة الجودة الشاملة في المنظمات له أهمية كبيرة تنعكس على نظامها الإداري، وعملياتها، والعاملين، والموردين، العملاء والمجتمعات التي تمارس فيها المنظمات نشاطها. وتندرج هذه الأهمية تحت العديد من النقاط منها:

- انخفاض الكلف بأنوعها وزيادة المردودية والربحية.
- إتاحة الفرصة للإدارة لدراسة احتياجات العملاء وتوقعاتهم والوفاء بها.
- الحصول على ميزة تنافسية مستدامة في محيطها وأسواقها المستهدفة.
- توفر إدارة الجودة الشاملة مناخا يدعم المنظمات وفرصها في اكتساب بعض الشهادات الدولية التي تثبت انتهاء هذه المنظمات لهذا المفهوم مثل شهادات الأيزو باختلاف أنواعها وإصداراتها.
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في جعل عملية اتخاذ القرار أكثر وضوحا وترابطا وتيسير حل المشكلات في المنظمة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يدعم تشكيل هيكل تنظيمي يسهل الترابط والتنسيق بين الإدارات المختلفة لجعلها كلا متكاملًا.

ولقد استعرضت الكثير من الدراسات أهمية الجودة الشاملة في المنظمات، حيث أظهرت دراسة Kalogiannidis (2021) أن هناك أثرا إيجابيا بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وخلصت الدراسة أيضا إلى أهمية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتسويق في المنظمات المختلفة وذلك لما لها من أثر كبير على الجودة داخل هذه المنظمات، كما أظهرت نتائج دراسة Faraj et al (2021) أنه من المهم على الإدارات العاملة في مجال الفنادق الاستثمار في ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال الإدارة العليا، والتمكين، والتدريب، والحوافز، والعمل الجماعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين مع بيئة غنية بالموارد للحصول على جميع النتائج المرجوة من العاملين في الفنادق. وخلصت الدراسة أيضا إلى أهمية التركيز على تدريب وتطوير العاملين باستخدام برنامج تدريبي متواصل لصقل وتنمية معلومات وقدرات موظفيها.

كما خلصت دراسة Al Zoubi et al (2020) إلى أن إدارة الجودة الشاملة كان لها أثر إيجابي معنوي ومباشر على الثقافة التنظيمية، وأشارت أيضا أن للثقافة التنظيمية أثرا كبيرا على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة. وقد خلصت دراسة Ali et al (2020) إلى أن التوجه الريادي وتوجه السوق وإدارة الجودة الشاملة لهما تأثير إحصائي إيجابي على أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة السعودية، كما وجدت الدراسة أن لإدارة الجودة الشاملة أثرا تفسيرية كبيرة على التحسن فيما يخص التطور التنظيمي تبعا لهذا التوجه الريادي وكان للتوجه نحو السوق أثرا كذلك ولكن بتأثير أقل. ولقد تناول حمود (2016) العديد من أهداف الجودة الشاملة، إذ أوضح عناصر إدارة الجودة الشاملة مع رسم العلاقات بينها مستخرجا أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة التي تضمنت ما يلي:

- زيادة الربحية وتعزيز القدرة التنافسية في السوق.
- تحقيق وزيادة مستوى رضا العملاء وينتج من ذلك الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وجذب عملاء مرتقبين، وتصميم منتجات تلبي حاجات ورغبات العملاء بمختلف حاجاتهم وطموحاتهم.
- رفع مفهوم الفاعلية المنظمية.

كل ما سبق يجعل من إدارة الجودة الشاملة نهجا لتحقيق تميز المنظمات في أدائها.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التميز المنظمي، حيث إن قدرة شركات قطاع التعدين الأردني على تحقيق أهدافها تتفاوت فيما بينهم بشكل كبير بالإضافة إلى افتقارها إلى طريقة العمل التي تحقق الرضا المتوازن بين أصحاب المصالح، من أجل استمرارية النجاح على المدى الطويل. وقد لاحظ الباحث هذا من خلال طبيعة عمله في الشركة الفنية للحفر. وقد بينت الدراسات المختلفة أن هناك حاجة إلى دراسة العوامل التي قد تلعب دورا مؤثرا في تحقيق التميز المنظمي ومن ضمنها الجودة الشاملة وإدارتها بالشكل الأمثل. كما أن المكتبة العربية تفتقر -حسب علم الباحث- إلى دراسات تربط بين هذه المتغيرين في شركة من شركات التعدين المهمة في الاقتصاد الأردني. ولهذا تتمثل مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي في الشركة الفنية للحفر؟

ينبثق عن سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، والتميز المنظمي) في الشركة الفنية للحفر؟
2. ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الاستراتيجية في الشركة الفنية للحفر؟
3. ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة في الشركة الفنية للحفر؟
4. ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الهيكل التنظيمي في الشركة الفنية للحفر؟
5. ما أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة في الشركة الفنية للحفر؟

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في الشركة الفنية للحفر.

يشق من الفرضية الصفرية الفرضيات الفرعية التالية:

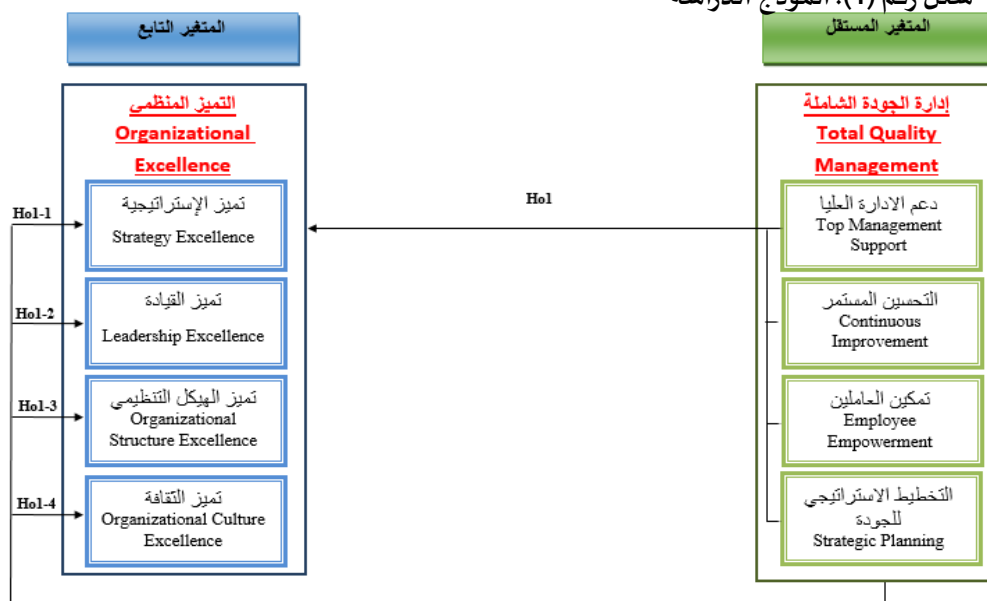
H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الإستراتيجية في الشركة الفنية للحفر.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة في الشركة الفنية للحفر.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الهيكل التنظيمي في الشركة الفنية للحفر.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة في الشركة الفنية للحفر.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين وذلك اعتماداً على الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (Al-Saffar & Obeidat, 2019; Abbas, 2020; Al-Dhaafri & Alosani, 2020; Sweis et al., 2020; Alshourah, 2021).

المتغير التابع: (إسماعيل وطه، 2020؛ ياسين وآخرون، 2020؛ الطه والهالي، 2020؛ Mostafa et al., 2021؛ Al-Fatafta & Alkshali, 2020).

أهمية الدراسة:

من خلال ما سبق تظهر أهمية الدراسة بجانبين أساسيين:

الجانب الأول: الأهمية العلمية

تظهر الأهمية العلمية لهذه الدراسة في المحاولة لتحقيق إضافات متواضعة للمكتبة العلمية العربية، وذلك بغية انتهاز منهج علمي قادر على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة لما لها من تسهيل على الباحثين والمهتمين في البحث عن موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل ما قد تواجهه المنظمات من تحديات واشكاليات، ومن ثم بيان أهمية التميز المنظمي، الذي يمكن للمنظمات من خلاله استثمار التجارب والخبرات في تطوير أدائها بشكل عام، وقطاع التعدين في الأردن بشكل خاص، وبيان الأثر بينهما، إضافة إلى توضيح الجوانب المتعلقة بها، وتوجيهها بغية تحقيق مستوى أداء عالٍ في القطاع.

الجانب الثاني: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال تحديدها لأثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي في قطاع التعدين الأردني، والاستفادة من نتائجها من قبل القطاع، وكذلك في إمكانية الاستفادة من التوصيات التي ستخرج بها من أجل تحسين أداء هذا القطاع بشكل أفضل، ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم. كما تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية من إمكانية استفادة الباحثين من نتائجها بحيث تكون نواة لدراسات أخرى مشابهة. وتم اختيار هذه الشركة كونها تمثل أحد أهم وظائف التعدين ألا وهي الحفر وأقلها دراسة من قبل الباحثين.

يعدّ قطاع التعدين أحد أكبر القطاعات الصناعية حيث يشكل الفوسفات والبوتاس أهم موارد الأردن الطبيعية، ويتكون هذا القطاع من الصناعات الكبيرة من حيث حجم الاستثمارات والتي تساهم بشكل كبير في تشغيل الأيدي العاملة المحلية وتغطية حاجة السوق من المنتجات الأولية والوسيطة والنهائية، ويتميز هذا القطاع باستخدام أحدث الأساليب العلمية باستخراج وتعدين الموارد الطبيعية وتحويلها إلى منتجات للتصدير أو الاستهلاك المحلي. وهناك الكثير من التوقعات الإيجابية لهذا القطاع مع تزايد القيمة المضافة المحلية والاستثمار في مجالات جديدة مثل الصخر الزيتي واليورانيوم، الأمر الذي يتطلب العمل على تفعيل استغلال الخامات غير المستغلة في المملكة للارتقاء بواقع هذا القطاع لتلبية الطلب الكبير عالمياً. (وزارة الطاقة والثروة المعدنية، 2020)

يقتصر قطاع التعدين في الأردن على المعادن اللافلزية (الصخور الصناعية) وبشكل خاص الفوسفات، البوتاس، الإسمت، مواد البناء و كربونات الكالسيوم. حيث إن أهم منتجات قطاع التعدين الأردني هي: الإسمت، الفوسفات، البوتاس والأسمدة الكيماوية. خلال عام 2018 ساهمت إيرادات قطاع التعدين الأردني بما نسبته 7.6% من الناتج القومي الإجمالي، في حين بلغت نسبة صادرات قطاع التعدين بشقيه الاستخراجي (الصناعي) والتحويلي 19.7% في الصادرات الوطنية. (وزارة الطاقة والثروة المعدنية، 2020).

الإطار النظري:

إدارة الجودة الشاملة

عند النظر إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بيئة الأعمال نجد أنها احتلت موقفا يجعل منها فلسفة إدارية وأسلوب حياة للمنظمات التي ترغب الحصول على ميزة تنافسية في ظل عصر حدة التنافس واتساع الأسواق وعالميتها.

في عام 1989، تم التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية تستخدم لتحسين جودة وكفاءة السلع والخدمات، بمساعدة المشاركة الفعالة للموظفين من جميع الوظائف والمستويات داخل أو إدارة. تظهر أدبيات إدارة الجودة الشاملة أن هناك العديد من الدراسات التي أبلغت عن النتائج المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي (Dawabsheh et al., 2019). بالإضافة لكونها من طرق الإدارة الإستراتيجية للمنظمة التي تشير إلى عملية إدارية معقدة إلى حد ما يكون التركيز والتشديد فيها على جميع جوانب إدارة الجودة من جميع النواحي في المنظمة، بحيث تتميز إدارة الجودة الشاملة (TQM) بثلاث ميزات جوهرية حسب (Aly & Akpovi, 2001)، وهي:

- الشمول (Total) تعني مشاركة جميع العاملين في المنظمة.
- الجودة (Quality) تطبيق مبادئ الجودة في جميع أنحاء المنظمة.
- الإدارة (Management) أن مبادئ إدارة الجودة تشمل جميع مستويات الإدارة وجميع الوظائف الإدارية.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

عند الحديث عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة فإننا نقصد الأدوات الفكرية والفلسفية التي يبنى عليها الجانب العملي في التطبيق، فقد برزت الكثير من آراء الأكاديميين المهتمين بهذا المنهج وحددوا العديد من هذه الأبعاد والتي تختلف من باحث وآخر نتيجة اختلاف المنطق الفكري (Faraj et al., 2021).

وقد أشار كل من حموش (2019) وبن عودة (2019) إلى أن أبعاد الجودة الشاملة تتمثل بـ:

- دعم الإدارة العليا: ويتمثل ذلك بوجود رغبة دائمة وتفاعل حقيقي من قبل أفراد الإدارة العليا بكل ما يخص إدارة الجودة الشاملة من تخطيط وتنفيذ وموارد محتاجة وأيضا إظهار هذا الدعم من خلال خطوات تطبيقية يشعر بها ويستفيد منها جميع العاملين في المنظمة.
- التحسين المستمر: ويتمثل ذلك بوجود مراقبة ومراجعة لكل مراحل العمليات مع النظر لهذه المراحل كفرص للتحسين وذلك من أجل تحديد الانحرافات ومنعها في الوقت المناسب.
- التركيز على الزبون: لقد انبثقت فكرة إدارة الجودة الشاملة من الهدف الرئيسي المتمثل بإرضاء العملاء، وعليه إن الإهتمام بالعملاء يعتبر الأولوية القصوى للمنظمة الذي يقود المنظمة لتوجيه كل أنشطتها في سبيل تحقيق متطلبات العميل الحالية واستشراف حاجاته المستقبلية وتضمينها بخطط المنظمة الإستراتيجية أو التشغيلية.

- تمكين العاملين: يشير تمكين العاملين إلى بيئة أكثر من مفهوم يستطيع فيها الأفراد أن يظهروا قدراتهم والتزامهم ومدى ثقتهم بأنفسهم وبالنظام وذلك كمدخل في تحمل مسؤولياتهم للتحسين المناطق بهم والأخذ بمبادرات ضرورية من أجل استكشاف متطلبات العملاء وكل ذلك ضمن حدود واضحة، تكون هذه البيئة معززة لقيم منظمية تدفع نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- التخطيط الإستراتيجي للجودة: يقصد بالتخطيط الإستراتيجي للجودة بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها وضع أهداف رئيسية تكن فحواها الحصول على أداء لإدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل وهي تعتبر عملية إستراتيجية تخصص لها الموارد وتوضح الاتجاه المستقبلي لأداء إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية وخطة عمل.
- شراكة الموردين: إن اتصاف الموردين بالكفاءة والفاعلية يجعل منهم بعدا أساسيا في إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال دورهم وإسهامهم في توريد المنتجات والخدمات ضمن مواصفات الجودة المطلوبة كمدخل لإنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة. إن الشراكة مع الموردين تعدّ صيغة أساسية لحث الموردين على اختيار أفضل المواد والأجزاء نصف المصنعة والخدمات ذات الجودة العالية ودفعهم للالتزام بالمواصفات والمعايير المحددة سابقا للوصول إلى منتجات ذات جودة تنجح إدارة الجودة الشاملة.
- وقد أشار Sweis et al. (2019) إلى بعدين آخرين يتمثلان في إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات، في حين تطرق Alshourah (2020) إلى بعد غير الأبعاد التي تم ذكرها سابقا يتمثل في المعلومات والتحليل. ولأغراض الدراسة فقد تم اعتماد الأبعاد الأربعة الآتية لإدارة الجودة الشاملة:
- دعم الإدارة العليا: إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيق هذا المبدأ وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعدّ حجر الأساس في نجاح المنظمة، ونجاح الأفراد، ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة (اللوذي، 2012)
- التحسين المستمر: إن نجاح عملية تطبيق التحسينات تتطلب مستلزمات أساسية لا بد من توافرها وتهيئتها من قبل المنظمة مثل وضوح الرؤية والهدف، وتشجيع العاملين من خلال بناء أنظمة حوافز قادرة على تشجيع العاملين لتبني ثقافة التغيير المستمر وفقا لنموذج التحسين الذي يتم اختياره من الإدارة العليا للمنظمة، بما يتلاءم مع حجم المنظمة وظروفها وقدراتها (المحياوي، 2006).
- تمكين العاملين: إن اشتراك العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق تفوقا ملموسا للمنظمة، فإطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وإيجاد البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية وتدعيم روح الفريق، أمور أساسية تساهم في تقوية البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى المنظمات لتحقيقها (حمود، 2010).

- التخطيط الاستراتيجي للجودة: إن الارتكاز إلى خطة شاملة واضحة الرؤيا والرسالة والأهداف سيجعل من المنظمة قادرة على صياغة استراتيجية تناسبها، وهذا يجعل من السهل وضع السياسات والبرامج التي تضمن حسن التنفيذ في ضوء التحليل العميق للبيئة سواء أكانت بيئة المنظمة الداخلية أو بيئتها الخارجية وذلك كله بهدف وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يدعم ويحافظ على الميزة التنافسية للمنظمة. (العزاوي، 2005).

التميز المنظمي:

كان لـ Tom Peters و Robert Waterman الأثر الكبير في بلورة مفهوم التميز المنظمي في ثمانينيات القرن الماضي من خلال كتابهما، البحث عن التميز (باشيوة وآخرون، 2013). وقد عرف الذبحاوي (2018) التميز المنظمي بأنه قدرات تمتلكها المنظمة تتصف بالتفوق في أعمالها ضمن أفضل معايير الممارسة في أدائها الكلي وحل المشكلات التي تنجم عن التفاعل بين بيئتها الداخلية والخارجية، وأيضا حل المشكلات التي تواجه مفهوم الجودة بمنتجاتها ويضمن ذلك استغلال مصادر طاقتها بكفاءة من أجل تحقيق أهدافها ورؤيتها وهذا ينبع من تفاعل يقوم بين العاملين والمؤوسين في ظل إطار ثقافة تنظيمية تعمل على تعزيز كل من الإبداع والتعلم بما يجعل للمنظمة مكانا يفوق باقي المنظمات.

أما مندور (2014) فقد عرفه بأنه المدخل الذي تتخذه المنظمات من أجل تحقيق أداء متميز ويكون ذلك باستثمار قدراتها وإمكانياتها الداخلية التي تتمركز حول العنصر البشري وأصولها المادية والتكنولوجية والعمل على تحسينها بشكل دائم ومستمر ضمن وضوح الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجميع سعيا لتحقيق ما تصبو إليه المنظمات وذلك من خلال خلق حالة توازن ما بين متطلبات عملائها الداخليين والخارجيين والمجتمع لتضمن لنفسها مكانا متميزا عن الآخرين. أما السلمي (2002) فقد عرف التميز على أنه حالة من التفوق التنظيمي مرافقا لحالة الإبداع الإداري التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بمنافسها وتنفيذ جميع عملياتها المالية والإنتاجية والتسويقية بتفوق وتحسن مستمرين ينجم عنهما إنجازات تفوق نتائج المنافسين وترضي عملاءها وكافة أصحاب المصالح.

أهمية التميز المنظمي:

- إن التميز المنظمي هو أحد أهم الإستراتيجيات الحديثة التي تمكن المنظمة من إستدامة ميزتها التنافسية وضمان حصتها السوقية وارتفاع معدلات ولاء عملائها، وقد أجمل كل من أبو زيد (2021) وعاصي وعبدالحسن (2020) والسعودي (2008) أهمية التميز في عدة نقاط منها:
- التميز المنظمي يعد الركيزة الأساسية للتعرف على ما تتعرض له المنظمات من صعوبات وتحديات.
- يخلق التميز المنظمي إطارا حاضنا للمهارات وتعزيز القدرات التي تلزم العاملين في كل المستويات الإدارية من أجل إكسابهم المعارف التي تسهل عليهم القيام بأدوارهم داخل المنظمة.

- يعد التميز المنظمي النموذج الأمثل لخلق قيادات من داخل المنظمة أو إستقطابها من الخارج للتعامل مع مستجدات التحديات وتعقيدات البيئة.
- المنظمات المتميزة تعتبر بيئة مناسبة لمفهومى الابتكار والإبداع في المنظمات.
- يعمل التميز المنظمي على تعزيز أدوات جمع المعلومات والبيانات التي تجعل من عملية اتخاذ القرارات أكثر واقعية.

ولقد استعرضت الكثير من الدراسات أهمية تحقيق التميز في المنظمات، حيث أظهرت دراسة (2020) Kumara & Bhagat أهمية تلبية توقعات أصحاب المصلحة عن طريق تحقيق مستوى أداء متفوق وتوظيف الأكفاء وتأسيس بيئة التميز بين موظفيها الذي يؤدي إلى تميز المنظمة عن مثيلاتها. وخلصت الدراسة أيضا أنه من أجل تحقيق هدف التميز المستدام للمنظمة يجب عليها أن تصوغ استراتيجيات خاصة بها تتسم بالطموح وتكون طويلة الأجل للحفاظ على مكانتها في سوقها ولتنمية شعور الإنتماء لها في عملائها. وخلصت دراسة خلف وآخرون (2021) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التميز المنظمي وممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع في المنظمة. وأظهرت النتائج أيضا أهمية بناء الأهداف طويلة الأجل من خلال الأهداف قصيرة الأجل لتحقيق التميز المنظمي الذي يساعد المنظمة على تحقيق رؤيتها وأهدافها.

أبعاد التميز المنظمي:

لقد تناولت العديد من الدراسات أبعاد التميز المنظمي من عدة جهات نظر شملت تميز القيادة وتميز الخدمات (أبو زيد، 2021). في حين ذكر (Mostafa et al. 2020) بالإضافة إلى تميز الخدمات تميز المعرفة. أما إسماعيل وطه (2020) ذكروا أن للتميز عدة أبعاد تتمثل بتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية. أما العتيبي والقرشي (2018) فقد أخذوا أبعاد التميز متمثلة بالتميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. لقد اعتمد الباحثان الأبعاد التالية للتميز التنظيمي:

- تميز الإستراتيجية: بقاء المنظمات وتوسعها من خلال تميزها عن باقي المنظمات لا يتحقق بدون الاستناد إلى استراتيجية واضحة تحدد القيادة العليا في المنظمة، لأن الفارق بين المنظمات المتميزة والأخرى هي الارتباط والتنسيق بين جميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة، بهدف تحقيق رؤيتها ورسالتها، لذا فإن تميز المنظمة يكمن في قدرتها على رسم أهدافها وغاياتها في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع ودرجة عالية من عدم اليقين (بوسالم، 2017).
- تميز القيادة: إن القيادة تمثل المحرك الرئيس في التأثير على المرؤوسين وذلك من أجل خلق التعاون فيما بينهم بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة وصولا لتحقيق التميز (الرفيعي وعبد، 2018).
- تميز الهيكل التنظيمي: إن جمود الهيكل التنظيمي أو مرونته تعد محددًا أساسيًا لتمييز الهيكل التنظيمي من عدمه فالهيكل المرن يتيح للعاملين المجال لإقامة علاقات رسمية وغير رسمية خارج

إطاره وهذا يبذل شعور التخوف من التواصل خارج الحدود المرسومة. وهذا بدوره يخلق روح الحماس لتقديم مقترحات التحسين في كل جوانب النشاط داخل المنظمة، ويعتمد الهيكل المتميز كأساس قوي وداعم لاستيعاب المتغيرات المستجدة حول المنظمة نفسها ويعطي قدرا من الدافعية والتشجيع للعاملين لإبداء الرأي في عمليات المنظمة وهيكلها أيضا (Stanford, 2018).

- تميز الثقافة: إن المنظمات التي تسعى للتميز تقع عليها مسؤولية إرساء ثقافة التميز داخل هذه المنظمات كما أشارت إلى ذلك معظم الأدبيات الحديثة لأن ثقافة التميز تعدّ من أهم العوامل التي تحدد نجاح هذه المنظمات في طريقها للتميز. وعليه فإن ثقافة التميز تعدّ تعبيرا جماعيا عن الطريقة التي يفكر بها العاملون والطرق التي يتعاملون بها وهي تمثل حالة من الشعور فيما بينهم وشعورهم حيال تلقي الخدمة والموردين (ملاس، 2020).

أما (Mostafa et al. (2020 ذكر بعدا إضافيا تمثل في

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي :

تعد إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي من البرامج المباشرة حيث يتطلب كلاهما من المنظمات تنفيذ أو اعتماد مبادئ وممارسات محددة (Brown, 2014).

ذكر (Dahlgard et al. (2013 أن أكثر نماذج التميز المنظمي في الأعمال المهيمنة والتي تم تبنيها على نطاق واسع من قبل العديد من البلدان كبرامج حاذنة لنشر إدارة الجودة الشاملة. يركز التميز المنظمي في الأعمال على خمس ركائز ضرورية بشكل متبادل: إدارة العمليات، وإدارة المشاريع، وإدارة التغيير، وإدارة المعرفة وإدارة الموارد، وفقاً ل(Harrington (2005، الذي يضيف أن المنظمات يجب أن تركز على هذه الركائز من أجل تحقيق تغيير دائم. في حين يعتمد تحقيق التميز بشكل كبير على الهيكل التنظيمي حسب (Brown (2014).

يعتبر النموذجين الرئيسيين الأكثر شيوعاً بالنسبة للهيكل التنظيمي هما النموذجان العضوي والالي، علاوة على ذلك، تدعم الهياكل العضوية العمل الجماعي وحل المشكلات والتغيير، مما يؤدي في النهاية إلى الجودة والتميز المستدامين. يجادل (Vora (2013 بأن تنفيذ التميز في الأعمال يتطلب إدارة التغيير المناسبة، في حين أن المتطلبات الأساسية التي حددها (Bolboli and Reiche (2013 هي التكامل التنظيمي، والاستراتيجية المناسبة، وتوافر الموارد والمعرفة الخارجية، والعوامل البشرية والقدرة على التكيف التنظيمي.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتناسب وطبيعة الدراسة وذلك لوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة المتمثلة في العاملين الإداريين في الوظائف الإدارية العليا والوظائف الإدارية التكتيكية والوظائف الإدارية الإشرافية في الشركة الفنية للحفر.

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوظائف الإدارية التكتيكية والوظائف الإدارية الإشرافية في الشركة الفنية للحفر والبالغ عددهم (75) موظف حسب سجل الموظفين لدى دائرة إدارة الموارد البشرية في الشركة.

عينة الدراسة:

اعتمد الباحثان على استراتيجية المسح الشامل، حيث تم أخذ جميع مفردات مجتمع الدراسة؛ كون عددها قليل ولسهولة الوصول إليها.

مصادر البيانات:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. كما تعتمد الدراسة على عدة طرائق لجمع البيانات اللازمة والمتمثلة بما يلي:

أولاً: المصادر الثانوية

اعتمد الباحثان في كتابة الإطار النظري من خلال مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية الاجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمفالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة والتي تناولت في موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. كان هدف الباحثين من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

ثانياً: المصادر الاولية

هي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة خاصة بالدراسة الحالية، حيث قام الباحثان بتصميمها وتطويرها لتغطي الفرضيات التي تستند عليها، وباستخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة كونها الأداة المناسبة لهذه الدراسة والأكثر ملائمة لمنهج الدراسة، وتتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

- 1- يتضمن طلب معلومات عن الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي).
- 2- هذا الجزء اشتمل على أربع محاور أساسية لقياس إدارة الجودة الشاملة للعاملين في قطاع التعدين الأردني وتم قياسها من الفقرات (1-20).
- 3- هذا الجزء اشتمل على أربع محاور أساسية لقياس التميز المنظمي للعاملين في قطاع التعدين الأردني وتم قياسها من الفقرات (21-40).

حيث تم توزيع الاستبانة بشكل إلكتروني باستخدام نماذج جوجل.

صدق الأداة وثباتها:

لقد تم الكشف عن صدق الأداة بطريقتين هما كما يلي:

- **الصدق الظاهري:** تم استخراج الصدق الظاهري (Face Validity) لمقياس الدراسة من خلال عرض صورته الأولية المكونة من جزئين، على مجموعة من المحكمين المختصين في العلوم الإدارية من حملة الدكتوراه من أقسام الإدارة والأعمال في الجامعات الأردنية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، جامعة الزيتونة، جامعة جرش الأهلية. جامعة مؤتة، جامعة الشرق الأوسط، جامعة الحسين بن طلال، جامعة البلقاء التطبيقية)، من أجل بيان مدى وضوح العبارات، ومناسبتها للعينات المستهدفة بالدراسة الحالية وتحقيقها للهدف الذي وضعت لأجله، وطُلب من المحكمين إبداء رأيهم في هذه الفقرات من حيث مدى ملاءمتها لمضمون المقياس، وإضافة أي تعديل على بعض الفقرات، وإضافة بعض الفقرات أو رفضها إذا كانت مكررة، وكانت نسبة الاتفاق بين المحكمين (89%)، وتم إجراء بعض التعديلات اللغوية على بعض الفقرات في ضوء تعديلات المحكمين، وقد بقي المقياس في صورته النهائية يتكون من جزئين أساسيين.

تم استخراج ثبات المقياس من خلال حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، اذ بلغ (0.947) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

التحليل الاحصائي:

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

المقياس	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	69
	أنثى	8
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	31
	30-أقل من 40 سنة	26
	40-أقل من 50 سنة	-
المؤهل العلمي	50 سنة فأكثر	18
	دبلوم أو أقل	15
	بكالوريوس	54
	ماجستير	6
عدد سنوات الخبرة العملية	دكتوراه	-
	أقل من 5 سنوات	-
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	32
	10 – أقل من 15 سنة	9
		52

15 - أقل من 20 سنة	4	5.3
20 سنة - أقل من 25 سنة	-	-
25 سنة فأكثر	-	-
المجموع	75	100 %

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 92% من عينة الدراسة من الذكور و8% من العينة من الإناث، كما تبين أن 41.3% من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 30 سنة، و34.7% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30-أقل من 40 سنة، كما تبين أن 72% من عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، و20% من العينة من حملة دبلوم أو أقل، كما أن 8% من عينة الدراسة من حملة الدبلوم أو أقل، كما نلاحظ أن 52% من العينة تتراوح خبرتهم ما بين 10-أقل من 15 سنة، و42.7% من العينة تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات-أقل من 10 سنوات.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، وقد تم تلخيصها في الجدول التالي، حيث "وقد اعتمد الباحثان المقياس التالي لتحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة:"

المستوى	الفئة
منخفض	1 إلى أقل من 2.33
متوسط	2.33 إلى أقل من 3.66
مرتفع	3.66 لغاية 5.00

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	
2.0053	.84276	ضعيف	دعم الإدارة العليا
4.6987	.72587	مرتفع	التحسين المستمر
3.8400	.58541	مرتفع	تمكين العاملين
2.9947	.72184	متوسط	التخطيط الإستراتيجي للجودة
3.3847	.54382	متوسط	إدارة الجودة الشاملة
2.0187	.83967	ضعيف	تميز الاستراتيجية
3.9013	.50871	مرتفع	تميز القيادة
3.2880	.55433	متوسط	تميز الهيكل التنظيمي
2.6880	.70614	مرتفع	تميز الثقافة
2.9740	.58178	متوسط	التميز المنظمي

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام لمتغير إدارة الجودة الشاملة البالغ (3.3847) يعكس مستوى متوسط من الموافقة، كما أن المتوسط العام لمتغير التميز المنظمي البالغ (2.974) يعكس مستوى متوسط من الموافقة .

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في الشركة الفنية للحفر.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

الجدول (3): نتائج اختبار Ho1

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات				
	R	R ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T
التميز المنظمي	0.903	0.815	76.996	4	*0.000	الثابت	1.202	.226		5.316
				70		دعم الإدارة العليا	.465	.069	.673	6.700
						التحسين المستمر	-.066	.077	-.082	-.850
				74		تمكين العاملين	.180	.106	.181	1.698
						التخطيط الاستراتيجي للجودة	.153	.065	.189	2.362

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة 76.996 معنوية عند مستوى 0.05 وقد بلغت قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.903، والمتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 81.5% من التغير في المتغير التابع. ونلاحظ أن قيمة t بالنسبة لمتغير (دعم الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) معنوية عند مستوى 0.05، بينما قيمة t بالنسبة لباقي المتغيرات ليست معنوية عند مستوى 0.05. ومن هنا فإننا نرفض الفرضية العدمية أعلاه ونقبل الفرضية التي نصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في الشركة الفنية للحفر

يشق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الإستراتيجية في الشركة الفنية للحفر.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (4): نتائج اختبار Ho1-1

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جول المعاملات				
	R	R ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T
تميز الاستراتيجية	0.941	0.886	136.29	4	*0.000	الثابت	-0.383	0.256		-1.496
				70		دعم الإدارة العليا	0.813	0.078	0.816	10.361
						التحسين المستمر	-0.062	0.087	-0.053	-0.708
				74		تمكين العاملين	0.214	0.120	0.149	1.783
						التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.080	0.073	0.069	1.100

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة 136.29 معنوية عند مستوى 0.05 وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.941، والمتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 88.6% من التغير في المتغير التابع. ونلاحظ أن قيمة t بالنسبة لمتغير دعم الإدارة العليا معنوية عند مستوى 0.05، بينما قيمة t بالنسبة لباقي المتغيرات ليست معنوية عند مستوى 0.05.

ومن هنا فإننا نرفض الفرضية العدمية أعلاه ونقبل الفرضية التي نصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الإستراتيجية في الشركة الفنية للحفر

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة في الشركة الفنية للحفر.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (5): نتائج اختبار Ho1-2

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات				
	R	R ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T
تميز القيادة	0.579	0.336	8.842	4	*0.000	الثابت	2.657	.375		7.094
				70		دعم الإدارة العليا	.141	.115	.234	1.228
						التحسين المستمر	-.156	.128	-.222	-1.221
				74		تمكين العاملين	.354	.175	.407	2.017
						التخطيط الاستراتيجي للجودة	.112	.107	.159	1.047

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$)

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة 8.842 معنوية عند مستوى 0.05 وقد بلغت قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.579، والمتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 33.6% من التغير في المتغير التابع. ونلاحظ أن قيمة t بالنسبة لمتغير تمكين العاملين معنوية عند مستوى 0.05، بينما قيمة t بالنسبة لباقي المتغيرات ليست معنوية عند مستوى 0.05.

ومن هنا فإننا نرفض الفرضية العدمية أعلاه ونقبل الفرضية التي نصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة في الشركة الفنية للحفر

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الهيكل التنظيمي في الشركة الفنية للحفر. لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (6): نتائج اختبار Ho1-3

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات				
	R	R ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T
تميز الهيكل التنظيمي	0.794	0.631	29.914	4	*0.000	الثابت	1.881	.304		6.182
				70		دعم الإدارة العليا	.418	.093	.636	4.485
						التحسين المستمر	-.081	.104	-.107	-.786
				74		تمكين العاملين	.213	.142	.225	1.497
						التخطيط الاستراتيجي للجودة	.044	.087	.058	.508

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة 29.914 معنوية عند مستوى 0.05 وقد بلغت قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.794، والمتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 63.1% من التغير في المتغير التابع. ونلاحظ أن قيمة t بالنسبة لمتغير دعم الإدارة العليا معنوية عند مستوى 0.05، بينما قيمة t بالنسبة لباقي المتغيرات ليست معنوية عند مستوى 0.05.

ومن هنا فإننا نرفض الفرضية العدمية أعلاه ونقبل الفرضية التي نصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الهيكل التنظيمي في الشركة الفنية للحفر

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة في الشركة الفنية للحفر. لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (7): نتائج اختبار Ho1-4

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات				
	R ²	F	درجة الحرية	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sigt
تميز الثقافة	0.866	52.667	4	*0.000	الثابت	.654	.319		2.053	.044
			70		دعم الإدارة العليا	.486	.098	.580	4.978	.000
					التحسين المستمر	.037	.109	.038	.341	.734
			74		تمكين العاملين	-.061	.149	-.051	-.411	.682
					التخطيط الاستراتيجي للجودة	.374	.091	.382	4.107	.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة 52.667 معنوية عند مستوى 0.05 وقد بلغت قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.866، والمتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 75.1% من التغير في المتغير التابع. ونلاحظ أن قيمة t بالنسبة لمتغير (دعم الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) معنوية عند مستوى 0.05، بينما قيمة t بالنسبة لباقي المتغيرات ليست معنوية عند مستوى 0.05.

ومن هنا فإننا نرفض الفرضية العدمية أعلاه ونقبل الفرضية التي نصها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة في الشركة الفنية للحفر.

مناقشة النتائج:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في التميز المنظمي بأبعادها مجتمعة في الشركة الفنية للحفر، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن وجود رغبة دائمة وتفاعل حقيقي من قبل أفراد الإدارة العليا بكل ما يخص إدارة الجودة الشاملة، ومراقبة ومراجعة لكل مراحل العمليات، والاهتمام بالعملاء، والتركيز على قدرات الموظفين والتزامهم ومدى ثقتهم بأنفسهم، واهتمام الإدارة بوضع أهداف رئيسية تكون فحواها الحصول على أداء لإدارة الجودة الشاملة، كل هذا سوف يؤدي إلى زيادة قدرات الشركة الفنية للحفر وتفوقها في أعمالها وحل المشكلات التي تنجم عن التفاعل بين بيئتها الداخلية والخارجية. وتتفق هذه النتيجة مع راضي والعربي (2016) و الكرخي (2015).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الإستراتيجية في الشركة الفنية للحفر، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في زيادة قدرة الشركة على رسم أهدافها وغاياتها في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع ودرجة عالية من عدم اليقين، وتتفق هذه النتيجة مع كل من (Brown, 2014; Dahlgaard et al., 2013; Harrington, 2005).
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز القيادة في الشركة الفنية للحفر، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في زيادة قدرة الإدارة في التأثير على المرؤوسين وذلك من أجل خلق التعاون فيما بينهم بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتتفق هذه النتيجة مع كل من (Brown, 2014; Dahlgaard et al., 2013; Harrington, 2005).
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الهيكل التنظيمي في الشركة الفنية للحفر. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تعزيز توظيف هيكل الشركة كأساس قوي وداعم لإستيعاب المتغيرات المستجدة حول الشركة نفسها ويعطي قدرا من الدافعية والتشجيع للعاملين لإبداء الرأي في عمليات الشركة وهيكلها أيضا، وتتفق هذه النتيجة مع كل من (Brown, 2014; Dahlgaard et al., 2013; Harrington, 2005).

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة) في تميز الثقافة في الشركة الفنية للحفر، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في إرساء ثقافة التميز داخل هذه الشركة بين الموظفين في سبيل إيصال الخدمة إلى المستفيدين بالشكل المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع كل من (Brown, 2014; Dahlgaard et al., 2013; Harrington, 2005).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. من الأهمية بمكان تدريب العاملين في الشركة على أسس تطبيق الجودة الشاملة بشكل أفضل مما هو مطبق حالياً وذلك من خلال تطوير برنامج تدريبي داخلي بالتعاون بين دائرة إدارة الموارد البشرية ودائرة إدارة الجودة في الشركة يستهدف الموظفين الجدد على شكل برنامج تعريفى ويستهدف العاملين على شكل برنامج نقل للمعارف والمهارات بين مختلف المستويات الإدارية.
2. من الضروري أن تمتلك الشركة رؤية مستقبلية واضحة إزاء ما تسعى لتحقيقه، وأن تتجه القرارات الاستراتيجية للشركة إلى إحداث التغييرات في البيئة وذلك من خلال جعل موضوع إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي من النقاط المدرجة على جدول أعمال مجلس الإدارة وجدول أعمال اجتماعات الإدارة التنفيذية الدورية.
3. من الضروري أن تقوم الشركة بعمل مسح دوري لبيئتها (الداخلية والخارجية) للتعرف على التغييرات الحاصلة فيها وذلك من خلال اتباع أفضل الممارسات الإدارية بهذا الخصوص والاستعانة بشركة استشارية لتحقيق هذا الغرض كون هذه الشركات على اطلاع على التغييرات بشكل أعمق من الشركة نفسها.
4. يجب أن تقوم الشركة بأخذ أصحاب المصالح بالإعتبار عند صياغة الإستراتيجية العامة، وأن تقوم الشركة بمراجعة دورية لاستراتيجياتها على مختلف المستويات.
5. ضرورة أن يتم منح الموظفين في الشركة الصلاحيات اللازمة لأداء العمل وذلك من خلال تبني برنامج واضح المعالم لتمكين العاملين يتم تنفيذه وفق خطة زمنية محددة داخل الشركة، وأن تعتمد الشركة على نشر ثقافة التميز بين العاملين.
6. ضرورة أن تهتم إدارة الشركة بمراجعة ثقافتها السائدة بشكل دائم لتعزيز تميزها وذلك من خلال تبني أحد نماذج ثقافة المنظمات التي تعمل على جعل الثقافة ممكناً لنجاح العمل مثل نموذج روبرت كوين وكيم كامرون، وتحقيق مستوى من الثقة العالية بين العاملين في الشركة.

7. ضرورة أن يتوفر لدى الشركة خطة واضحة حول توفير متطلبات إدارة الجودة وذلك استناداً إلى متطلبات مواصفة إدارة الجودة رقم 9001:2015، ودعم جميع المبادرات لتحسين ونشر ثقافة إدارة الجودة في الشركة
8. ضرورة امتلاك إدارة الشركة رؤية طويلة الأمد لأهداف وإستراتيجية الشركة، من خلال عقد اجتماعات دورية لمراجعة أداء الشركة واستخدامه كقاعدة لتحسين الجودة
9. إجراء دراسات أخرى عن موضوع الدراسة بالتطبيق على قطاع التعدين في الأردن.

المراجع

المراجع العربية

1. إسماعيل، عمار، وطه، مني. (2020). دور الجداريات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي. المجلة العملية للبحوث التجارية، 3(1)، 292-365.
2. باشيوة، حسن، البراوي، نزار، وعيشوني، محمد. (2013). التميز المؤسسي (مدخل الجودة وأفضل الممارسات - مبادئ وتطبيقات). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
3. بوسالم، أبو بكر. (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمالية، 33(1)، 20-33.
4. حمود، خضير كاظم (2010). إدارة الجودة وخدمة العملاء. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة-عمان/الأردن
5. حمود، خضير كاظم. (2016). إدارة الجودة الشاملة. دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع
6. حموش، صبرينة. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميز التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.
7. خلف، وسن، الخفاجي، نعيم، السعيد، كزار، ورزاق، هدى. (2021): تأثير التميز المنظمي على ممارسات الإستدامة الموجهة نحو الإبداع (دراسة تطبيقية في مصرفي ذي قار). مجلة البحوث والدراسات النفطية، 30(3)، 82-99.
8. الذبحاوي، عامر. (2018). التفكير الابتكاري ودوره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية و المالية، 10(4)، 339-357.
9. الرفيعي، علي، وعبد، ضرغام. (2018). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1)، 291-323.
10. أبو زيد، سارة. (2021). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجامعات الأهلية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 13(1)، 97-111.
11. السعودي، موسى. (2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(3)، 257-287.
12. السلي، علي. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
13. بن عودة، قصير. (2019). التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة (TQM) وعلاقته بالأداء الوظيفي في ظل معايير نظام الأيزو 9001 (ISO) - دراسة ميدانية بمؤسستين صناعيتين بوهران - الجزائر. مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، 58(1)، 19-31. 10.33685/1316-000-058-002
14. راضي، بهجت، والعربي، هشام. (2016). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات. الشقري للنشر وتقنية المعلومات.
15. الطه، شهاب، والهلالي، كلثوم. (2020). مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(50)، 342-363.
16. عاصي، نايف، وعبدالحسن، مروي. (2020). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الأداء المنظمي / دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مدراء وزارة الداخلية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 12(2)، 356-388.
17. العتيبي، أروى، والقرشي، وسوزان. (2018). أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 31(3)، 119-170.
18. العزاوي، محمد (2005). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
19. الكرخي، مجيد. (2015). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات. دار المناهج للنشر والتوزيع.
20. اللوزي، موسى (2012). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر

21. المحيوي، قاسم نايف (2006). إدارة الجودة في الخدمات. دار الشروق للنشر والتوزيع-عمان/الأردن.
22. مسيل، محمود، وعتريس، محمد، وعزازي، عبدالله. (2018). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي. مجلة كلية التربية ببنها، 116(6)، 513-554.
23. ملاس، حسية. (2020). ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(1)، 224-237.
24. مندور، هناء. (2014). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي للجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، 1(2)، 277-330.
25. وزارة الطاقة والثروة المعدنية. (2020). أداء قطاع التعدين الأردني 2014 – 2018. https://memr.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/Projects/ProPetroleum2.pdf
26. ياسين، يوسف، ميرو، دلشاد، وميرو، شيرزاد. (2020). دور حاضنات الأعمال في تحقيق أبعاد التميز المنظمي. مجلة جامعة دهوك، 23(2)، 377-394.

المراجع الأجنبية

1. Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244(1), 20. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>
2. Al Zoubi, T., Tasmin, R., & Abu Rumman, M. (2020). The Relationship between Total Quality Management, Organisational Culture, and Organisational Performance. *International Journal of Intelligent Computing and Cybernetics*, 13(11), 759-774.
3. Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. (2020). The impact of Total Quality Management and entrepreneurial orientation on organizational performance: empirical evidence from the public sector in UAE. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(5), 597-614. <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-02-2020-0082>
4. Al-Fatafta, K., & Alkashali, S. (2020). The Impact of Strategic Alliances on Organizational Excellence in Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(6), 897-907.
5. Ali, G., Himan, H., & Goronduste, A. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1503-1531. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0391>
6. Al-Saffar, N., & Obeidat, A. (2019). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.014>
7. Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, 11(1), 67-76. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.029>
8. Aly, N., & Akpovi, J. (2001). Total quality management in California public higher education. *Quality Assurance in Education*, 9(3), 127-131.
9. Bolboli, S.A., Reiche, M. (2013), A model for sustainable business excellence: Implementations and the road map. *The TQM Journal*, 25, 331-346
10. Brown, A. (2014), Organizational paradigms and sustainability in excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 181-190.
11. Dahlgaard, J.J., Chen, C.K., Jang, J.Y., Banegas, L.A., DahlgaardPark, S.M. (2013), Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(5-6), 519-538.

12. Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 9(1), 921-932. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.010>
13. Faraj, K., Faeq, D., Abdulla, D., Ali, B., Sadq, Z. (2021). Total Quality Management and Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 3838-3855. <http://dx.doi.org/10.47750/cibg.2021.27>
14. Harrington, H. (2005), The five pillars of organizational excellence. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 107-114.
15. Kalogiannidis, S. (2021). The Effects of Total Quality Management Practices and Marketing on Performance of SMEs. A Case of Selected Manufacturing Industries, Greece. *Business Management and Strategy*, 12(1), 48-62. <https://doi.org/10.5296/bms.v12i1.17995>
16. Kumara, S., & Bhagat, L. (2020). Measurement of Organizational Excellence in Indian Context: An Exploratory Study. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 7(12), 25-32. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v7.i12.2020.831>
17. Mostafa, H., Mahfouz, H., & Ebraheem, M., (2021). Effect of Educational Program about Talent Management for Nursing Managers on Their Job Affiliation and Organizational Excellence. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(2), 718-740.
18. Stanford, N. (2018). *Organization Design: The Practitioner's Guide*. Routledge.
19. Stanojeska, M., Minovski, R., & Jovanoski, B. (2020). Top Management in improving the state of Quality Management system under the influence of employee's in volume net: best practice from food processing industry. *Journal of industrial engineering and management*, 13(1), 93-119. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.3031>
20. Sweis, R., Ismaeil, A., Obeidat, B., & Kanaan, R. (2019). Reviewing the Literature on Total Quality Management and Organizational Performance. *Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism*, 7(3), 192-215. <http://dx.doi.org/10.25255/jbm.2019.7.3.192.215>
21. Vora, M.K. (2013), Business excellence through sustainable change management. *The TQM Journal*, 25, 625-640.