



The Impact of Organizational Development on Total Quality Management in Yemeni Mobile Companies

Abdulaziz Sultan Hasan Saleh ^{1,*}, Abdullah Abdullah Al Sanafi ²

¹ Business Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

²Department of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: S.saleh.cba@su.edu.ye

Keywords

1. Organizational Development
2. Total Quality Management
3. Yemeni Mobile Companies

Abstract:

The study aimed to identify the impact of organizational development in total quality management, and to identify the level of Implementation of the two variables in Yemeni mobile phone companies. The study used the descriptive and analytical approach, and the questionnaire was the tool for collecting data by using the Stratified random sample method. The (412) questionnaires were collected from employees of the four mobile phone companies operating in the capital, Sana'a. The data were analyzed using the SPSS 28 program. The study concluded that there is a statistically significant effect of organizational development on total quality management, where the correlation coefficient reached ($R=0.885$), and the coefficient of determination ($R^2=0.784$) degree. The study also found that the level of organizational development reached an average level with a score of (4.767), and that the level of total quality management was also average with a score of (4.721). The study recommended increasing attention to organizational development to raise the level of application of total quality management.

أثر التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية

عبدالعزیز سلطان حسن صالح^{1*} , عبدالله السنفي²

¹ مركز إدارة الاعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: S.saleh.cba@su.edu.ye

الكلمات المفتاحية

1. التطوير التنظيمي
2. إدارة الجودة الشاملة
3. شركات الهاتف النقال

الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مستوى تطبيق المتغيرين في شركات الهاتف النقال اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، كانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات بأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية، وقد جُمعت (412) استبانة وُزعت على موظفي شركات الهاتف النقال العاملة في أمانة العاصمة صنعاء، وحُللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS 28)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة، حيث وصل معامل الارتباط إلى (R=0.885)، ومعامل التحديد ($R^2=0.784$)، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى التطوير التنظيمي وصل إلى مستوى متوسط بدرجة (4.767)، كما أن مستوى إدارة الجودة الشاملة مستوى متوسط أيضاً وبدرجة (4.721)، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتطوير التنظيمي للرفع من مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المقدمة:

وتطوير هياكلها التنظيمية لخلق علاقات تنظيمية جديدة تواكب التغيرات التنظيمية، وتطوير العاملين من خلال برامج تدريبية فعالة، وتطوير التكنولوجي بما يعزز من جودة مخرجات تلك المنظمات لتلبي التغيرات في حاجات عملائها ورغباتهم.

تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي شركات الهاتف النقال العاملة في أمانة العاصمة (يمن موبائل، YOU، سبأفون، واي (الهدهد))، وتعرفت الدراسة على مستوى إدارة الجودة الشاملة ومستوى التطوير التنظيمي في تلك الشركات، كما وصلت إلى درجة الارتباط بين التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وقد قدمت عددًا من التوصيات لتلك الشركات بما يعزز النجاح والاستمرارية لها وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة الشاملة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشكل خدمات الاتصال النقال محورًا أساسيًا من احتياجات المجتمعات الحديثة ولا يمكن الاستغناء عنها، وقد شهدت تلك الخدمات تطورًا كبيرًا ومتسارعًا حتى وصلت إلى خدمات الجيل الخامس، ومستمر في التطوير لتصل إلى خدمات الجيل السادس في نهايات هذا العقد، وما يميز تلك الأجيال عن بعضها البعض هو سرعة نقل البيانات لتصل إلى ما فوق (1) جيجا بالثانية الواحدة (ar.wikipedia 2022).

وبحسب تقرير الموقع الإلكتروني (Buddecomm 2025) أشار بوضوح إلى ضعف في أهم مبادئ الجودة الشاملة وهو مبدأ التركيز على العميل، حيث ما تزال أغلب الخدمات المقدمة من الأجيال الثانية والثالثة وبسرعات ضعيفة

إن انفتاح المنظمات على تغيرات متعددة في مختلف البيئات التنظيمية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والسياسية، وتعامل المنظمات مع تلك المتغيرات بأسلوب علمي وذكي يعمل على اغتنام الفرص المتاحة التي تنتجها تلك التغيرات ومواجهة التهديدات المحتملة منها، مع قيام تلك المنظمات بتطوير تنظيمي مستمر كفؤ وفعال يحقق لها مستوى جودة شاملة عالية في نشاطها الكلي.

وتعدّ إدارة الجودة الشاملة منهجًا إداريًا حديثًا يساعدها على تحقق الجودة في جميع مكوناتها التنظيمية، وترتكز على مبادئ مهمة تقوم عليها وهي التركيز على عملائها الداخليين والتمثليين بجميع العاملين فيها وعملائها الخارجيين المتعاملين معها ممن تقدم لهم منتجاتها وخدماتها، مع جعلهم جميعًا محور نشاطها واهتماماتها الكلية، وبما يحقق لهم الرضى الكامل ويخلق لديهم الولاء تجاهها (عائض، 2012)، كما يجب على قيادة تلك المنظمات التزامها الدائم ودعمها الكلي نحو تحقيق الجودة الشاملة، مع اتباع سياسة التحسين المستمر لجميع عملياتها الداخلية، وتكوين نظم معلومات داعمة للقرارات التنظيمية في جميع مكونات تلك المنظمات، وخلق علاقات تعاونية ممتازة مع جميع الموردين المحليين والدوليين بما يحقق الربح لجميع الأطراف بحسب سياسة (win win) (المصري، 2010).

ويؤثر التطوير التنظيمي على أداء المنظمة الكلي، وترتكز عملية التطوير التنظيمي على أربعة أبعاد رئيسية هي: تطوير التوجه الإستراتيجي من رؤى وأهداف إستراتيجية مستقبلية (بن حبتور، 2007)،

وجود ضعف في مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومن نتائج تلك الدراسات ما يلي:

- أشارت نتائج دراسة تاج الدين (2024) إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة مستوى متوسط لدى شركة يمن موبايل.
- أشارت نتائج دراسة صغير (2024) إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات مستوى دون المطلوب لأغلب المبادئ.
- أظهرت نتائج دراسة السوسوة (2029) إلى ضعف مستوى الاستغلال للموارد البشرية والمادية في رفع مستوى الأداء.
- أظهرت نتائج دراسة الغشمي (2019) قصوراً في البرامج التدريبية للعاملين في شركات الهاتف النقال.
- أبرزت نتائج دراسة الأنسي (2019) عدم وضوح الأهداف لدى العاملين وما هو المستوى المطلوب تنفيذه منهم، وكذا ضعف التقييم لأدائهم، وانخفاض مستوى الثقة بين القيادات ومروسيهم في تنفيذ الأوامر بالطريقة التي يرونها.
- ومن ضمن نتائج دراسة العنسي (2019) وجود ضعف في الاهتمام برأس المال الاجتماعي الإدراكي والعلاقاتي.
- وكان مستوى تخطيط موارد الشركات التنظيمية والفردية والتكنولوجية في تطبيق نظم المعلومات الداعمة للقرارات جيداً ولا يرقى إلى المستوى الممتاز (الحروي، 2020).
- كما كان هناك ضعف في المساهمات المجتمعية الإستراتيجية للشركات، وانخفاض المسؤولية الاجتماعية المقدمة للعاملين فيها (أبو هادي 2018).

جداً كما يوجد أيضاً ضعف في الانتشار الجغرافي لتغطية الخدمة، وكذا أظهر التقرير وجود ضعف في مبدأ آخر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو مبدأ التحسين المستمر حيث أشار التقرير إلى أنه رغم انتقال ثلاث شركات إلى تقديم خدمات الجيل الرابع للاتصال النقال في بعض مناطق الجمهورية في عام 2022م، إلا أنها مازالت جزئية لا تلبى احتياجات العملاء المتزايدة، كما أن تلك الخدمات ضعيفة السرعة ومحدودة الانتشار الجغرافي لتغطية الشبكة بما يعيق من الاستفادة من الخدمات الاجتماعية المختلفة المقدمة عبر شبكة الانترنت التي تحتاج إلى انتشار واسع للتغطية وبسرعات عالية، وبالتالي يؤثر ذلك على جودة الخدمات المقدمة، ويخلق لدى عملائهم عدم الرضا عن تلك الخدمات، بسبب ما يرون ويسمعون عن مستوى الخدمات المقدمة في الدول المجاورة والإقليمية.

واعتبرت الدراسة أن القصور في تطبيق مبادئ "التركيز على العميل" و"التحسين المستمر" باعتبارهما مبدئين رئيسيين لإدارة الجودة الشاملة حيث تمثل مظهراً من مظاهر المشكلة التي تسعى إلى معالجتها والذي بدوره يشير إلى ضعف في المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة.

وبمراجعة الدراسات السابقة التي ركزت على شركات الهاتف النقال العاملة في اليمن، لوحظ عدم وجود دراسة تربط بين متغيري التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة كما أن عدد من الدراسات السابقة التي أقيمت في شركات الهاتف النقال العاملة في اليمن والتي تحمل عناوين ومتغيرات تختلف عن متغيرات الدراسة الحالية وجود في نتائجها مما يؤكد

وبناءً على ما تم توضيحه أعلاه، فقد صيغت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

▪ ما أثر التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة في شركات الهاتف النقال اليمنية؟

وتفرع منه التساؤلين الفرعيين:

▪ ما مستوى التطوير التنظيمي في شركات الهاتف النقال اليمنية؟

▪ ما مستوى إدارة الجودة الشاملة في شركات الهاتف النقال اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة أثر التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة.

2. التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في شركات الهاتف النقال.

3. تحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة في شركات الهاتف النقال.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الأهمية العلمية والعملية لمتغيراتها المتمثلة بالتطوير التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة، ويمكن توضيح تلك الأهمية من خلال التالي:

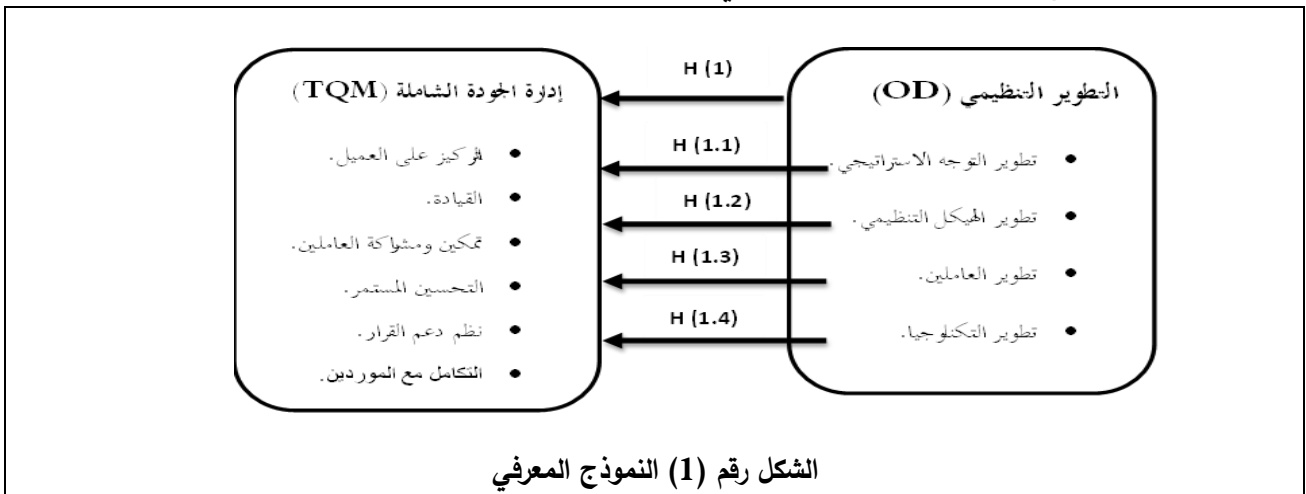
الأهمية النظرية:

- أظهرت الدراسة درجة الارتباط بين متغيري التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.
- جمعت الدراسة ملخص نظري ومعرفي للمتغيرات الرئيسة للدراسة والمتمثلة بالتطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.
- ستمثل الدراسة إضافة علمية للمكتبة اليمنية والعربية في الموضوع الذي أجريت عليه والمتمثل بأثر التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن للباحثين الاستفادة منه.

الأهمية العملية:

- عملت الدراسة على تشخيص مستوى التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في شركات الهاتف النقال، وما هو التطوير التنظيمي المطلوب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- ستساعد الدراسة شركات الهاتف النقال في التوجه نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة والقضاء على نقاط الضعف التي تعانيها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

النموذج المعرفي:



فرضيات الدراسة:

قامت الدراسة على فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية (H1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة في شركات الهاتف النقال العاملة في أمانة العاصمة صنعاء.

ولقياس الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل الأربعة ومتغير إدارة الجودة الشاملة المتغير التابع وضعت أربع فرضيات فرعية للفرضية الرئيسية وهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: (H1.1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير التوجه الإستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثانية (H1.2):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الهيكل التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير العاملين في إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1.4):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير التكنولوجيا في إدارة الجودة الشاملة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تمثلت حدود الدراسة كما يلي:

الحدود الموضوعية:

تمثلت بدراسة أثر التطوير التنظيمي كمتغير مستقل ويتكون من أربعة أبعاد هي: تطوير التوجه الإستراتيجي، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير العاملين، وتطوير التكنولوجيا. بينما يتمثل المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة، وستقتصر الدراسة على

سنة أبعاد هي التركيز على العميل، القيادة، مشاركة وتمكين العاملين، نظم دعم القرار، التحسين المستمر، التكامل مع الموردين.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركات الهاتف النقال العاملة في أمانة العاصمة صنعاء (يمن موبائل، يو، سبافون، واي).

الحدود البشرية: تمثلت بجميع موظفي شركات الهاتف النقال في أمانة العاصمة صنعاء.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

تحددت الدراسة بمتغيري التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وعشرة أبعاد تعرف اصطلاحاً وإجرائياً كما يلي:

1. التطوير التنظيمي: يعرفه (المرهضي، 2021) عبارة عن التخطيط الإستراتيجي للتغيير في المنظمة، عبر جهود جماعية لتحسين طرق الأداء والجودة، وفق منهج انساني يهتم بالفرد، ونماذج علمية وذلك بالتعامل كنظام كلي متكامل.

ويعرف التطوير التنظيمي إجرائياً أنه: عملية مستمر للانتقال إلى مستويات تنظيمية أفضل من خلال تطوير أربعة أبعاد تنظيمية هي التوجه الإستراتيجي، والهيكل التنظيمي، وقدرات العاملين ومهاراتهم، والتكنولوجيا التي تعمل بها المنظمة بهدف زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

1.1. تطوير التوجه الإستراتيجي: يعرف إجرائياً أنه عملية إعادة صياغة الأهداف الإستراتيجية والرؤية والرسالة والقيم التنظيمية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.

2.1 تطوير الهيكل التنظيمي: ويعرف اصطلاحاً: أنه خارطة بناء لتقسيم العمل إلى وحدات إدارية مع تحديد العلاقات فيما بينها، وتحديد المهام لكل وحدة وتوزيعها

3.2. مشاركة وتمكين العاملين: يعرف إجرائياً أنه: مشاركة العاملين في إعداد خطط المنظمة الإستراتيجية والتشغيلية وتوفير البيئة المادية والنفسية المناسبة لكل القائمين على تسيير أعمال المنظمة من إدارة تنفيذية وإدارات مساعدة وإدارة تشغيلية بما يمكنهم من أداء أعمالهم.

4.2. التحسين المستمر: يعرف إجرائياً أنه: اتباع سياسة التطوير والتحسين المستمر لجميع العمليات داخل المنظمة، بما يحقق التحديث والتطوير الدائم للأعمال.

5.2. نظم دعم القرار: تعرف إجرائياً أنها: نظم معلومات إدارية توفر المعلومات المساندة لمتخذي القرار وتساعد في تحليل البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

6.2. التكامل مع الموردين: يعرف إجرائياً أنه: بناء علاقات تعاون مع مزودي الأنظمة التشغيلية والخدمية للمنظمة ومزودي جميع المدخلات التي تسهم في نجاح أهداف المنظمة وتحقيقها سواء أكانت فكرية أم مادية بما يعزز من التطوير المستمر لمخرجات المنظمة.

الدراسات السابقة:

من خلال البحث في الدراسات السابقة الحديثة المرتبطة بمتغيرات الدراسة فقد عُرضت عدد من الدراسات كما يلي:

1. دراسة إسماعيل (2021) تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية - بغداد.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متغير إدارة الجودة الشاملة على متغير التطوير الإداري، واهتمت الدراسة بثلاثة أبعاد لإدارة لجودة الشاملة (الالتزام ودعم الإدارة

على العاملين وخلق التنسيق فيما بينهم (العريقي، 2014)، ويعرف إجرائياً أنه عملية تعديل في التقسيمات والمستويات والعلاقات التنظيمية ودرجة الاتصال فيما بينها بما يتناسب مع التطور في التوجه الإستراتيجي للمنظمة.

3.1. تطوير العاملين: يعرف إجرائياً أنه: عملية رفع من مستوى كفاءة العاملين وقدراتهم ومهاراتهم في المنظمة بشكل مستمر بجميع المستويات الإدارية.

4.1. تطوير التكنولوجيا: يعرف إجرائياً أنه: مواكبة الاستخدام التقني الفني للمنظمة مع آخر تقنيات القطاع الذي تعمل فيه لتلبية حاجات العملاء المتغيرة.

2. إدارة الجودة الشاملة: تعرف اصطلاحاً أنها: عملية إدارية متكاملة لخدمة العميل تشمل جميع الأنشطة والوظائف داخل المنظمة (السنفي، 2016)، ويعرف إجرائياً أنه: مستوى عالٍ من الأداء التنظيمي بهدف تحقيق رضى العميل الداخلي والخارجي للمنظمة من خلال القيادة الداعمة والملتزمة بالجودة، والتحسين المستمر للعمليات، وبناء نظم دعم القرار، والتكامل مع الموردين.

1.2. التركيز على العميل: يعرف إجرائياً أنه: الاهتمام بكل ما يلبي رغباته واحتياجاته ويخلق الرضى لديه من خلال ما تقدمه له المنظمة من خدمات أو سلع.

2.2. القيادة: تعرف إجرائياً أنها: الإدارة العليا في المنظمة التي تعد وتتبنى الخطط التحويلية وترسم السياسات وتعتمد الموازنات، وتساند عملية التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة.

ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التطوير المنظمي على التميز، واستخدام المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية بين المتغيرين، درست متغير التطوير التنظيمي بثلاثة أبعاد (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير العاملين، تطوير التكنولوجيا)، وأثرها على متغير التميز من خلال المتغير الوسيط الثقافة المنظمة. ومما وجده الباحث في هذه الدراسة استخدام مصطلح منظمي بدلاً عن تنظيمي، وهذا في رأي الباحث كان مغايراً لجميع الدراسات التي تم الاطلاع عليها.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التطوير المنظمي له أثر على بناء الثقافة المنظمة، وأن ممارسة التطوير المنظمي له أثر على تحقيق التميز للشركات، ووجود أثر وسطي للثقافة المنظمة بين متغيري التطوير المنظمي والتميز، فكلما برزت الثقافة الإبداعية وثقافة المهمة في الشركات زادت من تحقيق التميز لتلك الشركات.

5. دراسة الوريث (2019) التغيير المنظمي وأثره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الهندرة دراسة تطبيقية في الجامعات اليمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التغيير المنظمي وأثره على إدارة الجودة الشاملة من خلال الهندرة، وأوضحت الدراسة أربعة أبعاد للتغيير المنظمي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، التكنولوجيا) وسبعة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التركيز على العمليات والناتج، الوقاية من الأخطاء، حشد خبرات الموارد البشرية، اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق، التحسين المستمر، التغذية العكسية)، وكانت عينة الدراسة 375 مفردة من القيادات الأكاديمية للجامعات اليمنية.

العليا، التحسين المستمر، تدريب العاملين وتأهيلهم)، وحددت الدراسة بعدين للتطوير الإداري (التعلم التنظيمي، الإدارة بالمشاركة) واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان بعينة 35 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير التابع التطوير الإداري ببعديه.

2. دراسة خليفة (2020) التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على البنوك المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في تحسين المتغير التابع الأداء الوظيفي، ولقد استخدمت المنهج الوصفي، وكان مجتمعها 80 مفردة متمثلة بالإدارة العليا، والوسطى والتنفيذية، وكانت عينة الدراسة 65 مديراً.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتطوير التنظيمي في تحسين الأداء لدى موظفي البنوك المصرية.

3. دراسة ثابت (2020) أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي في منظمات العمل الأهلية قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى إظهار أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على متغير الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة 110 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لاستراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي.

4. دراسة الأديمي (2019) أثر التطوير المنظمي في تحقيق التميز من خلال الثقافة المنظمة دراسة

8. دراسة أبو زر (2018) التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة، حيث ركزت الدراسة على أربعة أبعاد للجودة الشاملة (التركيز على الجمهور، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، السياسات والإستراتيجيات)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة 305 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والجودة الشاملة.

9. دراسة بختة (2018) مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع حليب بولاية مستغانم - الجزائر مجلة دفاتر اقتصادية 2(8) - 23-38 .

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة 60 مفردة، ولم تحدد الدراسة أبعاداً لإدارة لجودة الشاملة والتطوير التنظيمي وإنما وضعت ست فقرات عامة ومتداخلة لكل متغير في قائمة الاستبيان ويستخلص من تلك الفقرات التركيز على (التحسين المستمر، التركيز على إشباع حاجات العميل، وتطوير العمليات الداخلية، العمل الجماعي).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة الجودة الشاملة على تحسين التطوير التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الهندرة كمتغير وسيط يؤدي دور المتغير المستقل التغير التنظيمي ويفسر تأثيره على التابع إدارة الجودة الشاملة، وكان ممارسة التغير المنظمي والهندرة متوسطة.

6. دراسة نعمية (2019) عملية التطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بقالمة - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة انعكاسات أبعاد التطوير التنظيمي الثلاثة على الأداء، وحددت الدراسة أبعاد التطوير التنظيمي بثلاثة أبعاد العنصر البشري، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الملاحظة والمقابلة والاستبيان، وكانت عينة الدراسة 170 عينة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة للثلاثة الأبعاد الخاصة بالتطوير التنظيمي تدريب الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، وتطوير التكنولوجيا، في مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

7. عيسى وزين الدين (2018) أثر التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية جامعة المسيلة - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي، ولم تحدد الدراسة أبعاد مكونة للمتغيرات، ولكنه من خلال استمارة الاستبيان اتضح تركيزها على ثلاثة أبعاد الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة 55 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لتطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي.

مشاركة في الجائزة، وكانت عينة الدراسة 170 مفردة من موظفي تلك المؤسسات، وقد حددت الدراسة ثلاثة أبعاد للتطوير التنظيمي وهي: التشريعات والأنظمة، إجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي، وفعالية القرارات الإدارية.

13. دراسة النفار (2015) **التطوير والتغيير التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية.**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المتغير المستقل التطوير التنظيمي والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد حددت الدراسة أبعاد التطوير التنظيمي (تطوير وتحفيز العاملين، تطوير الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميم للأعمال) وكان مجتمع الدراسة 1909 مفردة وأستخدمت العينة العنقودية بـ 320 مفردة ومن خلال أسئلة الاستبيان وقراته يتضح أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، الاهتمام ومشاركة وتمكين العاملين، إشباع حاجات العملاء).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين التطوير والتغيير التنظيمي وعلى المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة.

14. دراسة الشطبي (2012) **دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الدراسات العليا بالجامعات اليمنية (حالة تطبيقية جامعة صنعاء).**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التطوير التنظيمي في تحسين جودة الدراسات العليا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة في جمع المعلومات من 326 مفردة من مجتمع الدراسة المتمثل بطلاب الدراسات العليا، كما ركزت الدراسة

10. شيما وآخرون (2017) **أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التطوير التنظيمي على الأداء المؤسسي، ومعرفة أثر كل بُعد للمتغير المستقل على المتغير التابع، واهتمت الدراسة بأربعة أبعاد للتطوير التنظيمي: الأهداف والإستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت العينة عشوائية طبقية بـ 400 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد التطوير التنظيمي الثلاثة على فاعلية الأداء الوظيفي.

11. دراسة حسين والفرزاني (2016) **التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية ليبيا.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين وحددت الدراسة أربعة أبعاد لمتغير التطوير التنظيمي (التشريعات، تبسيط الإجراءات، وأساليب العمل، إعادة الهندسة، تنمية القوى البشرية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة جامعة الزاوية في ليبيا. واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لعينة الدراسة من العشوائية البسيطة 100 مفردة من أصل 300 مفردة مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل التطوير التنظيمي على أداء العاملين.

12. دراسة منصور (2016) **أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فاعلية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني - الأردن.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التطوير التنظيمي على القرارات الإدارية، واستخدمت المنهج الاستقرائي الاستنباطي، وكان مجتمع الدراسة 68 مؤسسة

هو التميز من خلال متغير وسيط هو الثقافة التنظيمية، وقد اتفقت تلك الدراسة مع الدراسة الحالية بمجتمع الدراسة وبالمتغير المستقل التطوير التنظيمي ولكنها اختلفت عن الدراسة الحالية في أبعاد التطوير التنظيمي بعدم تضمينها بعد تطوير التوجه الإستراتيجي، كما وجد الباحث أن المتغير التابع لتلك الدراسة من ضمن أبعاده التميز بالجودة وهذا البعد يعدّ جزءاً من تحقيق إدارة الجودة الشاملة المتمثل بالمتغير التابع للدراسة الحالية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وهذا قد يعطي مؤشراً لوجود علاقة أثر بين التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.

كما وجدت دراسات كلاً من: خليفة (2020)، والأديمي (2019)، ونعمية (2019)، وعيسى وزين الدين (2018)، وشيما وأخرون (2017)، وعبد الجواد (2017) أنها تؤكد وجود أثر للتطوير التنظيمي على ستة متغيرات تابعة وهي: تحسين الأداء، والأداء الوظيفي، والتميز، وتحسين أداء العاملين، والأداء المؤسسي، والتخطيط الإستراتيجي. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي:
- تفرد الدراسة بجمع أربعة أبعاد للتطوير التنظيمي، وستة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة.
- مجتمع الدراسة الحالية من القطاعات الحساسة والمهمة في المجال الاقتصادية والاجتماعي للدولة اليمنية والتي تلامس احتياجات تطوير المجتمع، وبالتالي فإن عملية البحث والتطوير في هذا القطاع سيكون له الأثر الإيجابي على

على خمسة أبعاد للتطوير التنظيمي (الجوانب التنظيمية لنشاط الدراسات العليا، الموارد والتسهيلات التعليمية، أعضاء هيئة التدريس، نظم التعليم والتعلم، التسجيل والإشراف على الرسائل).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين اتجاهات الطلاب نحو محددات التطوير التنظيمي، والجودة الكلية للدراسات العليا.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

وجدت دراسة الوريث (2019) أن إدارة الجودة الشاملة كانت هي المتغير التابع، مع وجود متغير وسيط هو الهندرة، وتوصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل التغيير المنظمي يؤثر على إدارة الجودة الشاملة، ونظراً لأن المتغير المستقل هو التغيير المنظمي، وهذا المتغير يرتبط بالتطوير التنظيمي من زاوية أن التطوير التنظيمي هي خطوات مستمرة نحو التغيير، فإن دراسة الوريث (2019) تكون الأقرب للدراسة الحالية بالمتغيرين المستقل والتابع، واختلفت في مجتمع الدراسة.

كما تعدّ دراسة النفار (2015) التطوير والتغيير التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أقيمت على الجامعات الفلسطينية من أقرب الدراسات التي جمعت بين التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، ولكنها جمعت بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي كمتغيرين مستقلين لهما علاقة على إدارة الجودة الشاملة.

كما وجد الباحث أن دراسة الأديمي (2019) التي أقيمت على شركات الاتصال النقالة في الجمهورية اليمنية هي دراسة تربط التطوير التنظيمي بمتغير تابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، وقد وُصفت بيانات أفراد العينة وتوزيعها إحصائيًا باستخدام التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع الفئات لمتغيرات الدراسة. وقيست اتجاهات الاستجابات لأبعاد المتغير المستقل التطوير التنظيمي بأبعاده الأربعة على المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة بأبعاده الستة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى انتشارها حول المتوسط، كما تم أيضًا تحليل البيانات استدلاليًا باستخدام برنامج (SPSS28) لغرض اختبار الفرضيات وتحديد الأثر بين المتغيرات المتمثلة التطوير التنظيمي وإدارة لجودة الشاملة باستخدام أساليب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

مجتمع الدراسة وعينته:

يمثل مجتمع الدراسة جميع موظفي شركات الهاتف النقال العاملة في أمانة العاصمة صنعاء بإجمالي (2290) موظفًا، أُخذت عينة عشوائية طبقية نسبية بعدد (500) موظفًا وكانت الاستجابة الصالحة للتحليل بعدد (412) موظفًا بحسب البيانات المعروضة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) مجتمع الدراسة وعينته

الإجمالي	واي	يو	سبافون	يمن موبايل	البيان/الشركة
2290	176	630	670	814	الموظفون
100%	%8	%28	%29	%36	نسبة المجتمع
500	38	138	146	178	العينة المستهدفة
437	35	110	114	178	المسترد
25	2	10	12	1	غير صالحة
412	33	100	102	177	الصالحة للتحليل
%82.4	%85.9	%72.7	%69.7	%99.6	نسبة الاستجابة

الشركات المكونة لذلك القطاع وعلى العاملين

فيه، وعلى المجتمع بشكل عام.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة بما يلي:

- تحديد الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة الحالية، حيث رجع إلى الدراسات السابقة وفرز الأبعاد لكل متغير في جداول يسهل من خلالها التعرف على أكثر الأبعاد المتفق عليها كمكونات لتلك المتغيرات، وحدد أكثرها تناوُلًا في الدراسات السابقة وكمؤشر لاختيار الأبعاد التي تناسب الدراسة الحالية.
- صياغة فرضيات الدراسة الحالية بالإثبات مستندًا في ذلك إلى نتائج الدراسات السابقة التي أثبتت وجود أثر للتطوير التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة.
- الرجوع إلى الدراسات السابقة في تأطير الجانب النظري للدراسة وتحديد الموضوعات الرئيسة التي ستعرضها الدراسة الحالية.

يتضح من البيانات المعروضة في الجدول رقم (2) أن معاملات ارتباط جميع أبعاد متغيري التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة تراوحت بين (0.851) و(0.947)، وهي قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.30) في الدراسات الاجتماعية وذلك يشير إلى توفر الصدق البنائي للأداة ويعكس الترابط بين الفقرات والبعد الذي تقيسه والانسجام الداخلي بينها. أما مؤشر الثبات لمعاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.915) و(0.977)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات والاتساق الداخلي العالي بما يضمن الاعتماد على نتائجها في قياس متغيرات الدراسة ويجعلها مناسبة للاستخدام في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

التأكد من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على (8) من المحكمين الأكاديميين المتخصصين، ووفقاً لذلك تعدلت صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها بما يحقق جودة الأداة، كما تم أيضاً التأكد من الصدق البنائي عبر حساب معامل الارتباط بين البعد وفقرات قياسه في الاستبانة، ومؤشر قياس الثبات الداخلي ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي لأبعاد المتغير المستقل والتابع للدراسة، وكانت المؤشرات لجميع الأبعاد أعلى من (0.70) كما هو معروض في الجدول رقم (2) وهو مؤشر جيد يدل على الاتساق الداخلي للفقرات.

جدول رقم (2) تحليل الصدق والثبات للمتغيرين المستقل والتابع وأبعادهما.

المتغير	البعد	الصدق (معامل الارتباط)	الثبات (الفا كرونباخ)
التطوير التنظيمي	تطوير التوجه الإستراتيجي	0.890	0.934
	تطوير الهيكل التنظيمي	0.904	0.936
	تطوير العاملين	0.894	0.934
	تطوير التكنولوجيا	0.894	0.945
إدارة الجودة الشاملة	التركيز على العميل	0.925	0.961
	القيادة	0.947	0.977
	تمكين العاملين ومشاركتهم	0.851	0.915
	التحسين المستمر	0.920	0.966
	نظم اتخاذ القرار	0.886	0.942
	التكامل مع الموردين	0.916	0.951

في أربعة متغيرات هي (الجنس، والوظيفة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، بهدف تحقيق أهداف الدراسة

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

تم استبيان (412) موظفًا وكانت الخصائص الديموغرافية التي جمعت لأفراد عينة الدراسة محصورة

61.2%	252	16 سنة وأكثر	المؤهل العملي
5.1%	21	دبلوم وأقل	
68.2%	281	بكالوريوس	
24.0%	99	ماجستير	
2.7%	11	دكتوراه	

كما اتضح أن (61%) من العينة يعملون لأكثر من (16) سنة في نفس الشركة، وهذا يدل على الخبرة والمعرفة بمستوى التطوير التنظيمي ومستوى إدارة الجودة الشاملة بما يعزز مصداقية البيانات التي يقدمونها، كما يشير إلى أن مستوى دوران العمالية منخفضة في تلك الشركات.

وكان (68%) من العينة يحملون مستوى علمي جامعي، ونسبة (27%) يحملون مستوى علمي عالي (ماجستير ودكتوراه) وهذا يشير إلى المستوى المعرفي العالي لدى تلك العينة مما يعزز من جودة البيانات التي جُمعت منهم ومصداقيتها.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها:

قيس المتغير المستقل للدراسة بأربعة أبعاد وقيس كلُّ بعد منها بخمس فقرات وقيست كلُّ فقرة باستخدام مقياس ليكرت السباعي.

وتقديم صورة واضحة عن طبيعة العينة وتنوعها من خلال تحليل النسب والتكرارات.

ومن خلال الجدول رقم (3) لوحظ أن الذكور يمثلون (87%) من عينة الدراسة وهذا يعكس التوجه العام للمجتمع اليمني بتغليب عمل الذكور على الإناث، كما لوحظ أيضًا تنوع العينة من جميع المستويات الإدارية وكانت نسبة الموظفين هي النسبة الأعلى بين مختلف المستويات الإدارية وتمثل ما يقارب (42%) من العينة حيث تعدّ الأكثر تلمسًا لمستوى التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في تلك الشركات.

جدول رقم (3) الخصائص الديمغرافية للعينة

الخصائص	العينة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	358	86.9%
	أنثى	54	13.1%
الوظيفة	موظف	172	41.7%
	مشرف	117	28.4%
	رئيس قسم	89	21.6%
	مدير إدارة	29	7.0%
	إدارة عليا	5	1.2%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	27	6.6%
	6-10 سنوات	39	9.5%
	11-15 سنة	94	22.8%

جدول رقم (4) مستويات الحكم اللفظي

النسبة	درجة المتوسط	المدى / التقدير اللفظي
100% - 80.1%	7 - 6.16	مستوى مرتفع جدًا
88% - 75.9%	6.15 - 5.31	مستوى مرتفع
75.8% - 63.6%	5.30 - 4.45	مستوى مرتفع نوعًا ما
63.5% - 51.4%	4.44 - 3.59	مستوى متوسط
51.1% - 39%	3.58 - 2.73	مستوى منخفض نوعًا ما
38.9% - 26.7%	2.73 - 1.87	مستوى منخفض
26.6% - 14.3%	1.86 - 1	مستوى منخفض جدًا

كما حُددت سبعة مستويات للتقدير اللفظي بمدى (0,86) درجة لكل مستوى على نتائج التقييم بحسب المتوسطات للالتزام بالحياد كما هو موضح في الجدول رقم (4).

تحليل أبعاد المتغير المستقل التطوير التنظيمي:
من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (5)، جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تحدث الشركة رؤيتها بما يتناسب مع التغيرات المحيطة بها" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (5.140) وانحراف معياري (1.419).

جدول رقم (5) نتائج التحليل الوصفي لبعده تطوير التوجه الإستراتيجي لمتغير التطوير التنظيمي

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تقيم الشركة توجهها الإستراتيجي بشكل دوري.	5.100	1.421	72.9%
2	تحدث الشركة رؤيتها بما يتناسب مع التغيرات المحيطة بها.	5.140	1.419	73.4%
3	تقيم الشركة رسالتها بما يتناسب مع التغيرات التنافسية.	5.110	1.445	73.0%
4	تعديل الشركة أهدافها الإستراتيجية بشكل دوري.	4.930	1.478	70.4%
5	يشارك العاملون في تطوير التوجه الإستراتيجي.	4.650	1.606	66.4%
	تطوير التوجه الإستراتيجي	4.986	1.308	71.2%

وهذا يشير إلى أن شركات الهاتف النقال اليمنية تدرك أن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال سواء أكانت تكنولوجية أم اقتصادية تتطلب منها تحديث رؤيتها بشكل مستمر لتبقى قادرة على الاستمرار والمنافسة. ويمكن تفسير ذلك للظروف البيئية غير المستقرة والتغير المستمر في احتياجات العملاء تجعل من الضروري على تلك الشركات أن تكون مرنة في تعديل رؤيتها لضمان قدرتها على التكيف والبقاء.

بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "يشارك العاملون في تطوير التوجه الإستراتيجي" بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط

(4.650) وانحراف معياري (1.606). وهذا يشير إلى أن الشركات لا تركز على مشاركة العاملين بشكل كامل في عملية تطوير توجهها الإستراتيجي، وقد تقتصر هذه العملية على المستويات الإدارية العليا. ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الهاتف النقال اليمنية إلى أن الإدارة قد تفضل اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل مركزي، وتجد صعوبة في تطبيق آليات تسمح بمشاركة فعالة من جميع المستويات في عملية التخطيط. وجاء المتوسط الكلي لبعده "تطوير التوجه الإستراتيجي" يساوي (4.986) وانحرافه المعياري (1.308). وهذا

2. تحليل البعد الثاني تطوير الهيكل التنظيمي لمتغير

التطوير التنظيمي:

لوحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (6)، كانت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تحسن الشركة الهيكل التنظيمي لتسهيل تدفق المعلومات" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.620) وانحراف معياري (1.593).

جدول رقم (6) نتائج التحليل الوصفي لبعد تطوير الهيكل التنظيمي لمتغير التطوير التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تراجع الشركة هيكلها التنظيمي استجابة للتغيرات.	4.610	1.626	65.9%
2	تحسن الشركة الهيكل التنظيمي لتسهيل تدفق المعلومات.	4.620	1.593	66.0%
3	يعاد توزيع المهام والمسؤوليات للعاملين وفقاً لتطوير الهيكل التنظيمي.	4.580	1.605	65.4%
4	تقوم الشركة بتحديث التوصيف الوظيفي بشكل دوري.	4.020	1.631	57.4%
5	تراجع الشركة قنوات الاتصال الرسمية بين المستويات الإدارية.	4.420	1.508	63.1%

لتحديث التوصيف الوظيفي، ربما بسبب نقص الموارد المخصصة لهذا الغرض أو وجود مقاومة للتغيير في الإجراءات الداخلية. ويمكن تفسير ذلك إلى أن التغيرات السريعة في المهام والمسؤوليات في بيئة العمل، قد تجعل من الصعب على الإدارة مواكبة هذه التغيرات وتحديث التوصيف الوظيفي بشكل منتظم، مما يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار في بعض الأحيان. وجاء المتوسط الكلي لبُعد "تطوير الهيكل التنظيمي" يساوي (4.451) وانحرافه المعياري (1.422). وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية لديها اهتمام بتطوير هيكلها التنظيمي، ولكن بدرجة "مرتفع نوعاً ما". ويمكن تفسير ذلك في سياق هذه الشركات إلى

يشير إلى أن تلك الشركات لديها اهتمام بتطوير توجهها الإستراتيجي، ولكن بمستوى "مرتفع نوعاً ما". ويمكن تفسير ذلك بأنها تسعى للتكيف مع التغيرات بشكل بطيء وذلك لا يواكب سرعة المتغيرات المحيطة بها، ولا تزال تحتاج إلى زيادة التركيز والاهتمام بتطوير توجهها الإستراتيجي بما يواكب المتغيرات المتسارعة في قطاع الهاتف النقال.

وهذا يشير إلى أن شركات الهاتف النقال اليمنية تدرك أهمية تدفق المعلومات بكفاءة لتحسين الأداء وسرعة اتخاذ القرارات، مما يجعل تحسين الهيكل التنظيمي لتحقيق هذا الهدف أولوية. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة عملها يعتمد على السرعة والدقة في التعامل مع البيانات، ويتطلب مرونة في الهيكل تضمن وصول المعلومات إلى الأطراف المعنية في الوقت المناسب.

بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تقوم الشركة بتحديث التوصيف الوظيفي بشكل دوري" بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.020) وانحراف معياري (1.631). وهذا يشير إلى أن الشركات قد لا تولي اهتماماً كافياً

3. تحليل البعد الثالث العاملين لمتغير التطوير التنظيمي:

أنها تسعى إلى تحقيق الكفاءة من خلال تحسين الهيكل، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات في الجوانب المتعلقة بالتفاصيل الدقيقة مثل التوصيف الوظيفي، مما يتطلب المزيد من العمل لضمان توافق الهيكل مع الأهداف الإستراتيجية بشكل كامل.

جدول رقم (7) نتائج التحليل الوصفي لبعد تطوير العاملين لمتغير التطوير التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	توفر الشركة فرص لتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم.	5.000	1.547	71.4%
2	تحفز الشركة الموظفين على التعليم المستمر.	5.010	1.531	71.6%
3	تشجع الشركة المبادرات الإبداعية بين الموظفين.	4.870	1.565	69.6%
4	تقيم الشركة أداء الموظفين لتحديد احتياجاتهم التدريبية.	4.700	1.633	67.1%
5	تطور الشركة خطط تدريبية فردية للموظفين الموهوبين والتميزين.	4.120	1.720	58.9%
	تطوير العاملين	4.740	1.421	67.7%

التقنيات والأساليب، مما يجعل تحفيزهم على التعلم المستمر أولوية قصوى لضمان الكفاءة والابتكار. بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "تطور الشركة خطط تدريبية فردية للموظفين الموهوبين والتميزين" بالترتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.120) وانحراف معياري (1.720). وهذا يشير إلى أن الشركات قد لا تتوفر لديها الموارد الكافية أو الأنظمة المنهجية لتطوير خطط تدريبية مخصصة لكل موظف، وقد تعتمد بشكل أكبر على التدريب الجماعي أو العام. ويمكن تفسير ذلك إلى أن التركيز غالبًا ما يكون على تلبية الاحتياجات التدريبية الأساسية لعدد كبير من

من الجدول (7)، جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تحفز الشركة الموظفين على التعليم المستمر" بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (5.010) وانحراف معياري (1.531). وهذا يشير إلى أن شركات الهاتف النقال اليمنية تُدرك أهمية الاستثمار في رأس مالها البشري من خلال تشجيع التعلم والتطوير المستمر، مما يضمن مواكبة الموظفين للتطورات التكنولوجية السريعة في هذا المجال.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن البيئة التنافسية تتطلب من تلك الشركات أن يكون لديها موظفون على دراية بأحدث

موظفيها، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات في الجوانب المتعلقة بالتفاصيل الدقيقة مثل التوصيف الوظيفي، مما يتطلب المزيد من العمل لضمان توافق الهيكل مع الأهداف الإستراتيجية بشكل كامل.

4. تحليل البعد الرابع تطوير التكنولوجيا لمتغير التطوير التنظيمي:

الموظفين، في حين أن تطوير الأفراد الموهوبين يتطلب استثمارًا أكبر في الوقت والمال، قد لا يكون متاحًا بسهولة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة. وجاء المتوسط الكلي لُبعد "تطوير العاملين" يساوي (4.740) وانحرافه المعياري (1.421). وهذا يشير إلى أن تلك الشركات لديها اهتمام بتطوير موظفيها بدرجة "مرتفع نوعًا ما". ويفسر ذلك في سياق تلك الشركات إلى أنها تسعى لتحقيق الكفاءة من خلال تطوير قدرات

جدول رقم (8) نتائج التحليل الوصفي لبعد تطوير التكنولوجيا لمتغير التطوير التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	لدى الشركة أهداف واضحة في المسار التكنولوجي.	5.000	1.475	71.4%
2	تمتلك الشركة تكنولوجيا تواكب أحدث التقنيات في مجال الاتصال النقال	5.130	1.547	73.3%
3	تتشارك الشركة مع مورديها لتبني حلول تكنولوجية جديدة.	4.830	1.529	69.0%
4	تقيم الشركة مستواها التكنولوجي بشكل دوري.	4.720	1.534	67.4%
5	تخصص الشركة موارد استثمارية لتطوير بنيتها التكنولوجية.	4.770	1.624	68.1%
	تطوير التكنولوجيا	4.892	1.395	69.9%

شركات الاتصالات اليمنية إلى أن هذه الشركات تعي أن جودة الخدمة التي تقدمها تعتمد بشكل مباشر على التكنولوجيا التي تستخدمها، مما يجعل من تحديث البنية التحتية التكنولوجية أولوية قصوى لضمان رضا العملاء، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تقيم الشركة مستواها التكنولوجي بشكل دوري" في الرتبة الأدنى بمتوسط قدره (4.720) وانحراف معياري (1.534). يشير هذا إلى أن الشركات قد لا تتوفر لديها آليات منهجية لتقييم مستواها التكنولوجي بشكل دوري، وربما تعتمد على التقييم عند الضرورة فقط، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الظروف الاقتصادية

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (8)، أن البعد الرابع من أبعاد التطوير التنظيمي أعطى مستوى قياس متوسط الأهمية النسبية حيث تراوحت فقرات قياس البعد بين (67%) إلى (71%) وجاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تمتلك الشركة تكنولوجيا تواكب أحدث التقنيات في مجال الاتصال النقال" بالرتبة الأعلى بمتوسط قدره (5.130) وانحراف معياري (1.547). يشير هذا إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تدرك أن امتلاك أحدث التقنيات هو أساس بقائها وقدرتها على المنافسة في قطاع متسارع التطور. ويمكن تفسير ذلك في سياق

تحليل أبعاد المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة:

1. تحليل البعد الأول التركيز على العملاء لمتغير إدارة الجودة الشاملة:

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (9)، أن البعد الأول من أبعاد إدارة الجودة الشاملة أعطى مستوى قياس متوسط الأهمية النسبية حيث تراوحت فقرات قياس البعد بين (71.7%) إلى (75%) جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تعطي الشركة شكاوى العملاء أولوية في المعالجة" بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (5.250) وانحراف معياري (1.421).

والبيئية غير المستقرة قد تجعل من الصعب تخصيص الموارد والجهد لعمليات التقييم الدوري، وقد يتم التركيز بشكل أكبر على تحديث التقنيات دون وجود نظام شامل لتقييمها بشكل مستمر.

وجاء المتوسط الكلي لبُعد "تطوير التكنولوجيا" يساوي (4.892) وانحرافه المعياري (1.395). وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية لديها اهتمام بتطوير التكنولوجيا، ولكن بدرجة "مرتفع نوعاً ما". يمكن تفسير ذلك في سياق هذه الشركات إلى أنها تسعى جاهدة إلى توفير أحدث التقنيات لعملائها، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تطوير أنظمتها الداخلية لتقييم مستوى التقنية وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.

جدول رقم (9) نتائج التحليل الوصفي لبعد التركيز على العميل لمتغير إدارة الجودة الشاملة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تستطلع الشركة آراء العملاء لتحديد احتياجاتهم.	5.160	1.409	73.7%
2	تقيس الشركة مستوى رضا العملاء بشكل دوري.	5.020	1.524	71.7%
3	تتفاعل الشركة مع ملاحظات العملاء ومقترحاتهم.	5.130	1.399	73.3%
4	تعطي الشركة شكاوى العملاء أولوية في المعالجة	5.250	1.421	75.0%
5	تصمم الشركة المنتجات والخدمات بناء على رغبات العملاء.	5.100	1.445	72.9%
	التركيز على العميل	5.131	1.338	73.3%

الضروري للشركات الحفاظ على قاعدة عملائها من خلال حل مشاكلهم بسرعة وكفاءة. بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تقيس الشركة مستوى رضا العملاء بشكل دوري" بالترتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط

وهذا يشير إلى أن شركات الهاتف النقال اليمنية تدرك أن التعامل الفعال مع شكاوى العملاء هو مؤشر حاسم على جودة الخدمة ورضا العملاء. ويمكن تفسير ذلك إلى أن البيئة التنافسية الشديدة في هذا القطاع تجعل من

تزال بحاجة إلى تطوير أنظمة شاملة لتقييم رضاهم بشكل منهجي ومستمر لضمان استمرارية التميز.

2. تحليل البعد الثاني القيادة لمتغير إدارة الجودة الشاملة:

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (10)، أن البعد الثاني من أبعاد إدارة الجودة الشاملة أعطى مستوى قياس متوسط الأهمية النسبية حيث تراوحت فقرات قياس البعد بين (64.9%) إلى 68.6% جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تتبنى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهمية الجودة الشاملة" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.800) وانحراف معياري (1.635).

(5.020) وانحراف معياري (1.524). وهذا يشير إلى أن الشركات قد لا تتوفر لديها آليات منهجية لتقييم مستوى رضا العملاء بشكل مستمر، وربما تعتمد على التفاعل مع الشكاوى والمقترحات فقط. ويمكن تفسير ذلك إلى أن الظروف الاقتصادية والبيئية غير المستقرة قد تجعل من الصعب تخصيص الموارد والجهد لعمليات التقييم الدوري، مما يجعلها تركز على ردود الفعل السلبية الفورية بدلاً من تقييم الرضا العام. وجاء المتوسط الكلي لبعد "التركيز على العميل" يساوي (5.131) وانحرافه المعياري (1.338). وهذا يشير إلى أن تلك الشركات لديها اهتمام بالتركيز على العميل، ولكن بدرجة "مرتفع نوعاً ما". يمكن تفسير ذلك في سياق هذه الشركات إلى أنها تسعى جاهدة إلى تلبية احتياجات عملائها الأساسية، إلا أنها لا

جدول رقم (10) التحليل الوصفي لبعد القيادة لمتغير إدارة الجودة الشاملة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تتبنى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهمية الجودة الشاملة.	4.800	1.635	68.6%
2	تخصص الإدارة العليا الموارد اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.	4.690	1.626	67.0%
3	تقييم الإدارة العليا مستوى الجودة الشاملة بشكل منتظم.	4.620	1.637	66.0%
4	تدمج الإدارة العليا سياسات الجودة في جميع وظائف الشركة.	4.540	1.614	64.9%
5	تدعم الإدارة العليا مبادرات الجودة وتحفزها.	4.590	1.598	65.6%
	القيادة	4.647	1.553	66.4%

ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية إلى أن البيئة التنافسية تدفع الإدارة العليا إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة لتعزيز مكانتها في السوق، مما يجعل تبني رؤية للجودة أولوية قصوى.

وهذا يشير إلى أن شركات الهاتف النقال اليمنية تدرك أن التزام الإدارة العليا هو حجر الزاوية لنجاح أي برنامج للجودة الشاملة. فبدون رؤية واضحة من القيادة، يصعب تحفيز الموظفين على تبني ثقافة الجودة. ويمكن تفسير

وجاء المتوسط الكلي لُبعد "القيادة" يساوي (4.647) وانحرافه المعياري (1.553). وهذا يشير إلى أن تلك الشركات اهتمت بالقيادة، ولكن بدرجة "مرتفع نوعاً ما". يمكن تفسير ذلك في سياق هذه الشركات إلى أن الإدارة العليا لديها التزام بمبدأ الجودة، لكنها لا تزال في مراحل تطوير آلياتها لتطبيق هذا المبدأ بشكل شامل ومتكامل في جميع عملياتها.

3. تحليل البعد الثالث مشاركة العاملين وتمكينهم من متغير إدارة الجودة الشاملة:

بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تدمج الإدارة العليا سياسات الجودة في جميع وظائف الشركة" بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.540) وانحراف معياري (1.614). وهذا يشير إلى أن الشركات قد تواجه صعوبة في دمج سياسات الجودة بشكل كامل في كافة الأقسام والوظائف، مما قد يؤدي إلى تطبيقها بشكل مجزأ أو غير متكامل. ويمكن تفسير ذلك إلى أن تطبيق سياسات الجودة بشكل متكامل قد يتطلب إعادة هيكلة شاملة للعمليات وتغييراً في الثقافة التنظيمية، وهو ما قد يواجه مقاومة أو يتطلب موارد كبيرة قد لا تكون متاحة بسهولة.

جدول رقم (11) نتائج التحليل الوصفي لبعد مشاركة العاملين وتمكينهم من متغير إدارة الجودة الشاملة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	يشارك الموظف في صياغة أهداف الشركة.	4.350	1.624	62.1%
2	يمنح الموظف حرية اتخاذ القرارات في نطاق مهامه.	4.580	1.498	65.4%
3	يشارك الموظف في تقديم الحلول للمشكلات المختلفة.	5.060	1.363	72.3%
4	تحفز الشركة الموظف عبر مكافأة مبنية على الأداء.	4.150	1.729	59.3%
5	تشجع الشركة الموظف على تقديم المقترحات والمبادرات لتحسين العمل.	4.510	1.608	64.4%
	مشاركة العاملين وتمكينهم	4.531	1.353	64.7%

يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تُشجع موظفيها على المساهمة بفعالية في حل المشكلات التقنية والتشغيلية. يمكن تفسير هذا بأن طبيعة عمل قطاع الاتصالات تتطلب خبرات فنية متخصصة، مما يجعل إشراك الموظفين في إيجاد الحلول ضرورة لا غنى عنها لتحقيق الكفاءة وسرعة الاستجابة.

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (11)، أن البعد الثالث من أبعاد إدارة الجودة الشاملة أعطى مستوى قياس متوسط الأهمية النسبية حيث تراوحت فقرات قياس البعد بين (59.3%) إلى 72.3%، جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يشارك الموظف في تقديم الحلول للمشكلات المختلفة" في الرتبة الأعلى بمتوسط قدره (5.060) وانحراف معياري (1.363). هذا

وجاء المتوسط الكلي لُبعد "مشاركة العاملين وتمكينهم" يساوي (4.531) وانحرافه المعياري (1.353). هذا يُشير إلى أن مستوى مشاركة العاملين وتمكينهم في شركات الاتصالات اليمنية هو "مرتفع نوعاً ما". يمكن تفسير ذلك بأن الشركات تسعى لتمكين موظفيها في الجوانب الفنية وحل المشكلات، لكنها لا تزال تواجه تحديات في إشراكهم في صياغة الأهداف الإستراتيجية أو ربط المكافآت بشكل مباشر بالأداء.

4. تحليل البعد الرابع التحسين المستمر لمتغير إدارة الجودة الشاملة:

بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تحفز الشركة الموظف عبر مكافأة مبنية على الأداء" في الرتبة الأدنى بمتوسط (4.150) وانحراف معياري (1.729). هذا يشير إلى وجود ضعف في آليات التحفيز المادي المباشر والمربوط بالأداء. يُمكن تفسير هذا في سياق شركات الاتصالات اليمنية إلى أن الظروف الاقتصادية الصعبة في البلاد قد تحد من قدرة الشركات على تقديم مكافآت مجزية ومبنية على الأداء بشكل منتظم، مما يؤثر على دافعية الموظفين.

جدول رقم (12) نتائج التحليل الوصفي لبعد التحسين المستمر العاملين لمتغير إدارة الجودة الشاملة

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	لدى الشركة سياسة واضحة للتحسين والتطوير المستمر.	4.630	1.566	66.1%
2	تشكيل الشركة فرق خاصة للتحسين المستمر.	4.550	1.528	65.0%
3	تخصيص موارد كافية لبرامج التحسين المستمر.	4.470	1.563	63.9%
4	تقييم الشركة التحسين المستمر للعمليات التشغيلية.	4.630	1.503	66.1%
5	تشجيع الشركة وتدعم مبادرات التحسين المستمر.	4.580	1.527	65.4%
	التحسين المستمر	4.572	1.442	65.3%

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (12)، أن البعد الرابع من أبعاد إدارة الجودة الشاملة أعطى مستوى قياس متوسط الأهمية النسبية حيث تراوحت فقرات قياس البعد بين (63.9%) إلى (65.3%)، جاءت الفقرة رقم (1 و 4) التي تنص على "لدى الشركة سياسة واضحة للتحسين والتطوير المستمر" و "تقييم الشركة التحسين المستمر للعمليات التشغيلية" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، بمتوسط (4.630) وانحراف معياري

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (12)، أن البعد الرابع من أبعاد إدارة الجودة الشاملة أعطى مستوى قياس متوسط الأهمية النسبية حيث تراوحت فقرات قياس البعد بين (63.9%) إلى (65.3%)، جاءت الفقرة رقم (1 و 4) التي تنص على "لدى الشركة سياسة واضحة للتحسين والتطوير المستمر" و "تقييم الشركة التحسين المستمر للعمليات التشغيلية" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، بمتوسط (4.630) وانحراف معياري

وجاء المتوسط الكلي لبعد "التحسين المستمر" يساوي (4.572) وانحرافه المعياري (1.442)، وهذا يشير إلى مستوى "مرتفع نوعاً" من تبني ممارسات التحسين المستمر. ويمكن تفسير ذلك في شركات الاتصالات اليمنية إلى وجود وعي إداري بأهمية التحسين والتطوير المستمر لتحسين جودة الخدمات وزيادة القدرة التنافسية في سوق يشهد تطوراً تقنياً متسارعاً.

5. تحليل البعد الخامس نظم معلومات داعمة للقرار لمتغير إدارة الجودة الشاملة:

بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "تخصيص موارد كافية لبرامج التحسين المستمر" بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.470) وانحراف معياري (1.563)، وهذا يشير إلى أن عملية تخصيص الموارد (المالية والبشرية والتقنية) لبرامج التحسين المستمر ما زالت دون المستوى المطلوب. ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية إلى تحديات تتعلق بالقيود المالية والظروف الاقتصادية الصعبة التي قد تحد من قدرة الشركات على توفير الموارد الكافية.

جدول رقم (13) نتائج التحليل الوصفي لبعد نظم معلومات داعمة للقرار العاملين لمتغير إدارة الجودة الشاملة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تمتلك الشركة نظام معلومات دقيق يدعم اتخاذ القرار.	4.870	1.510	66.1%
2	يتم تحليل البيانات التشغيلية بشكل فوري ومنتظم.	4.840	1.504	65.0%
3	تتوفر البيانات لكل مستوى إداري حسب حاجته.	4.890	1.484	63.9%
4	يتم تحديث نظام المعلومات ليناسب المتغيرات الجديدة.	4.860	1.465	66.1%
5	تستخدم الشركة نظم ذكاء الأعمال لدعم القرار.	4.360	1.617	65.4%
	نظم دعم القرار	4.766	1.364	65.3%

والملاءمة في توزيع البيانات على مختلف المستويات الإدارية. ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية إلى وجود اهتمام واضح بتهيئة المعلومات بشكل يخدم جميع المستويات التنظيمية بما يعزز من سرعة الاستجابة وجودة القرارات.

بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "تستخدم الشركة نظم ذكاء الأعمال لدعم القرار" بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.360) وانحراف معياري (1.617)، وهذا يشير إلى أن تطبيقات ذكاء الأعمال لا تزال محدودة

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (13)، أن البعد الخامس من أبعاد إدارة الجودة الشاملة أعطى مستوى قياس متوسط الأهمية النسبية حيث تراوحت فقرات قياس البعد بين (63.9%) إلى 65.4%، جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "تتوفر البيانات لكل مستوى إداري حسب حاجته" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.890) وانحراف معياري (1.484)، وهذا يشير إلى إدراك العاملين بأن نظم المعلومات في شركات الاتصالات توفر مستويات عالية من الدقة

أن هذه الشركات تولي أهمية كبيرة لتطوير أنظمة المعلومات وتحليل البيانات لدعم القرارات الإدارية، مما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية رغم محدودية الاعتماد على تقنيات ذكاء الأعمال المتقدمة.

6. تحليل البعد السادس التكامل مع الموردين لمتغير إدارة الجودة الشاملة:

الاستخدام أو غير مفعلة بالشكل الكافي. ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية إلى وجود تحديات تقنية أو مالية تعيق الاستثمار الواسع في تقنيات ذكاء الأعمال الحديثة، أو أن البنية التحتية التقنية لا تزال بحاجة إلى تطوير.

وجاء المتوسط الكلي لبعد "نظم دعم القرار" يساوي (4.766) وانحرافه المعياري (1.364)، وهذا يشير إلى مستوى "مرتفع نوعاً" في تبني نظم دعم القرار. ويمكن تفسير ذلك في شركات الاتصالات اليمنية إلى

جدول رقم (14) تحليل فقرات بعد التكامل مع الموردين لمتغير إدارة الجودة الشاملة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تجهز الشركة مع الموردين خطط تحسين مشتركة.	4.530	1.503	64.7%
2	تقيم الشركة علاقة تعاون طويلة الأجل مع الموردين.	4.800	1.491	68.6%
3	تطور الشركة المنتجات والخدمات بالتعاون مع الموردين.	4.750	1.434	67.9%
4	تعقد الشركة اجتماعات دورية مع شركائها من الموردين.	4.670	1.488	66.7%
5	تقيم الشركة الموردين وفقاً لمعايير الجودة.	4.650	1.563	66.4%
	التكامل مع الموردين	4.679	1.367	66.8%

ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية إلى إدراك أهمية استمرارية العلاقة مع الموردين لضمان تدفق الموارد والخدمات بشكل مستمر ودون انقطاع، خاصة في ظل بيئة عمل مليئة بالتحديات.

بينما جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تجهز الشركة مع الموردين خطط تحسين مشتركة" بالترتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.530) وانحراف معياري (1.503)، وهذا يشير إلى أن التعاون في وضع خطط تحسين مشتركة مع الموردين لا يزال أقل تطبيقاً. ويمكن تفسير ذلك في

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (14)، أن البعد السادس من أبعاد إدارة الجودة الشاملة أعطى مستوى قياس متوسط الأهمية النسبية حيث تراوحت فقرات قياس البعد بين (63.9%) إلى (65.4%)، جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تقيم الشركة علاقة تعاون طويلة الأجل مع الموردين" بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.800) وانحراف معياري (1.491)، وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تسعى إلى بناء شراكات استراتيجية مستقرة مع الموردين على المدى الطويل.

اليمنية إلى وجود توجه واضح نحو تعزيز التعاون مع الموردين بما يسهم من رفع مستوى جودة الخدمات واستدامة سلاسل الإمداد، رغم الحاجة إلى مزيد من التوسع في مجالات التخطيط والتحسين المشترك.

متغيرات الدراسة الكلية وأبعادها:

المتغير المستقل: التطوير التنظيمي

سياق شركات الاتصالات اليمنية إلى أن التركيز غالباً يكون على العمليات التشغيلية الأساسية والعلاقات التعاقدية، أكثر من الانخراط في مبادرات تطوير وتحسين مشترك.

وجاء المتوسط الكلي لبعدهم "التكامل مع الموردين" يساوي (4.679) وانحرافه المعياري (1.367)، وهذا يشير إلى مستوى "مرتفع نوعاً ما" من التكامل مع الموردين. ويمكن تفسير ذلك في شركات الاتصالات

جدول رقم (15) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل التطوير التنظيمي

م	البعدهم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تطوير التوجه الإستراتيجي	4.986	1.308	68.6%
2	تطوير الهيكل التنظيمي	4.451	1.422	67.9%
3	تطوير العاملين	4.740	1.421	66.7%
4	تطوير التكنولوجيا	4.892	1.395	66.4%
	التطوير التنظيمي	4.767	1.261	66.8%

(1.422)، وهذا يشير إلى أن الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مزيد من التطوير مقارنة ببقية الأبعاد. ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية إلى أن التعديلات في الهياكل التنظيمية تواجه تحديات مثل: البيروقراطية أو محدودية المرونة، مما يقلل من سرعة التكيف مع المستجدات.

وجاء المتوسط الكلي لمستوى "التطوير التنظيمي" يساوي (4.767) بانحراف معياري (1.261)، وهذا يشير إلى مستوى "مرتفع نوعاً ما" من الاهتمام بالتطوير التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية إلى وجود جهود واضحة لتحسين الأداء المؤسسي عبر الاستثمار في الإستراتيجية والتكنولوجيا والعاملين، مع الحاجة إلى مزيد من العمل على إعادة هيكلة التنظيم لزيادة الكفاءة والمرونة.

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (15)، أن أبعاد التطوير التنظيمي أعطى مستوى قياس متوسط الأهمية النسبية حيث تراوحت فقرات قياس البعد بين (66.4%) إلى (68.6%)، حيث جاء بعد "تطوير التوجه الإستراتيجي" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (4.986) وانحراف معياري (1.308)، وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تركز بشكل كبير على تطوير توجهها الإستراتيجي بما يتماشى مع المتغيرات في بيئة الأعمال. ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك هذه الشركات أن وضوح الرؤية والإستراتيجية يمثل أساساً في تعزيز القدرة التنافسية وضمان الاستدامة.

بينما جاء بعد "تطوير الهيكل التنظيمي" في الرتبة الأدنى بمتوسط (4.451) وانحراف معياري

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (16) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	التركيز على العميل	5.131	1.338	73.3%
2	القيادة	4.647	1.553	66.4%
3	مشاركة العاملين وتمكينهم	4.531	1.353	64.7%
4	التحسين المستمر	4.572	1.442	65.3%
5	نظم دعم القرار	4.766	1.364	68.1%
6	التكامل مع الموردين	4.679	1.367	66.8%
	إدارة الجودة الشاملة	4.721	1.272	67.4%

يحد من منح العاملين صلاحيات أوسع للمساهمة في التحسين والتطوير.

وجاء المتوسط الكلي لمستوى "الجودة الشاملة" يساوي (4.721) بانحراف معياري (1.272)، وهذا يشير إلى مستوى "مرتفع نوعاً" في تطبيق الجودة الشاملة. ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية إلى أن هناك جهوداً ملموسة لتبني معايير الجودة من خلال التركيز على العميل، تطوير نظم دعم القرار، والتكامل مع الموردين، إلا أن مشاركة العاملين وتمكينهم ما زالت بحاجة إلى تعزيز لتحقيق التكامل الكامل في تطبيق الجودة الشاملة.

اختبار الفرضيات للدراسة:

للتأكد من صحة فرضيات الدراسة أُجريت الاختبارات الإحصائية عليها بحسب الآتي:

اختبار الفرضية الرئيسية:

يعرض الجدول رقم (17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة باستخدام الانحدار الخطي البسيط التي تناولت أثر التطوير التنظيمي كمتغير مستقل على إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع. يوضح الجدول

يلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (16)، أن أبعاد التطوير التنظيمي أعطى مستوى قياس مرتفع نوعاً ما الأهمية النسبية حيث تراوحت فقرات قياس البعد بين 66.4% إلى 68.6%، حيث جاء بعد "التركيز على العميل" بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة بمتوسط (5.131) وانحراف معياري (1.338)، وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تعطي أولوية كبيرة لاحتياجات العملاء ورضاهم. ويمكن تفسير ذلك إلى أن القطاع يعتمد بشكل أساسي على ثقة العملاء واستمرارية ولأهم، مما يجعل التركيز على تحسين الخدمات وتجربة العميل أمراً محورياً لنجاح تطبيق الجودة الشاملة. بينما جاء بعد "مشاركة العاملين وتمكينهم" في الرتبة الأدنى بمتوسط (4.531) وانحراف معياري (1.353)، وهذا يشير إلى أن تمكين الموظفين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار لا يزال أقل تطبيقاً مقارنة ببقية أبعاد الجودة الشاملة. ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية إلى أن الأنماط الإدارية يغلب عليها الطابع المركزي، مما

التطوير التنظيمي والجودة الشاملة، وبيان مدى تأثير التطوير التنظيمي على تحسين إدارة الجودة الشاملة داخل الشركات، بما يعكس فاعلية النموذج الإحصائي المستخدم في تفسير التغيرات في الأداء المؤسسي.

كل من معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، وقيمة F ودلالاتها الإحصائية من اختبار التباين، بالإضافة إلى معاملات الانحدار غير المعيارية (B) والمُعيارية (Beta)، وقيم (t) ودلالاتها الإحصائية. ويهدف هذا الجدول إلى توضيح قوة العلاقة بين

جدول رقم (17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.							
ملخص النموذج		اختبار التباين			معاملات الانحدار		
R معامل الارتباط	R^2	F	الدلالة	B	Beta	T	الدلالة
0.885	0.784	1484.252	<0.001	0.893	0.885	38.526	<0.001
المتغير المستقل: التطوير التنظيمي.							
المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة.							

بلغت (0.893) مع دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.001)، مما يشير إلى أن أي زيادة بوحدة واحدة في مستوى التطوير التنظيمي تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.893) في مستوى إدارة الجودة الشاملة. كما بلغت قيمة معامل بيتا المعياري (Beta) (0.885)، وهي مرتفعة جدًا، مما يعكس قوة الأثر المباشر للتطوير التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة. وعليه، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية للدراسة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة قد قُبل. وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي في الشركات يسهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي ينسجم مع الأدبيات والنظريات ذات الصلة التي تؤكد على الدور المحوري للتطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي وجودة العمليات.

من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (17) الخاص باختبار الفرضية الرئيسية، يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.885)، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين التطوير التنظيمي والجودة الشاملة. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.784)، ما يعني أن التطوير التنظيمي يفسر ما نسبته (78.4%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الجودة الشاملة، وهي نسبة عالية تدل على قوة النموذج وفاعليته في التفسير.

كذلك، أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (1484.252) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.001)، ما يؤكد أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بدلالة معنوية، وأن إدخال التطوير التنظيمي كمتغير مستقل أسهم بشكل جوهري في تفسير التباين في إدارة الجودة الشاملة.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد تبين أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) للتطوير التنظيمي

اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول رقم (18) نتائج اختبار الأربعة الفرضيات الفرعية.									
معاملات الانحدار				البعد	التباين		ملخص النموذج		
الدلالة	t	Beta	B		الدلالة	F	معامل التحديد المصحح	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
<0.001	4.627	0.208	0.202	تطوير التوجه الإستراتيجي	<0.001	372.054	0.783	0.785	0.886
<0.001	6.987	0.291	0.260	تطوير الهيكل التنظيمي					
<0.001	4.236	0.179	0.160	تطوير العاملين					
<0.001	6.553	0.295	0.269	تطوير التكنولوجيا					

المعرضة الجدول رقم (18) إلى الارتباط القوي والإيجابي بين أبعاد التطوير التنظيمي الأربعة وإدارة الجودة الشاملة في الشركات الخاضعة للدراسة. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.886)، وأظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.785$) أن الأبعاد مجتمعة تقسر حوالي (78.5%) من التباين في إدارة الجودة الشاملة، مما يدل على أن النموذج الإحصائي ذو قدرة عالية على التفسير. كما أن معامل التحديد المصحح يحتفظ بفاعليته بعد تعديل أثر المتغيرات وعدد المشاهدات ($Adjusted R^2 = 0.783$)، مما يعزز موثوقية النتائج وقوة النموذج التنبؤية.

كما بينت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (372.054) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية، وأن إدخال أبعاد التطوير التنظيمي الأربعة كمتغيرات مستقلة يسهم بشكل معنوي في تفسير التغيرات في إدارة الجودة الشاملة. هذا يعكس الأثر

يعرض الجدول رقم (18) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، حيث التي تناولت أثر أبعاد التطوير التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخاضعة للدراسة. ويشمل الجدول عرضاً متكاملاً لكل من معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المصحح ($Adjusted R^2$)، والخطأ المعياري للتقدير، وقيمة (F) ودلالاتها الإحصائية من تحليل التباين (ANOVA)، بالإضافة إلى معاملات الانحدار لكل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي مع مؤشرات الدلالة الإحصائية (t). ويهدف هذا العرض إلى تسليط الضوء على العلاقة التأثيرية لكل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة، وقياس قوة هذه العلاقات وأهميتها بشكل مفصل، بما يتيح تفسير النتائج واختبار الفرضيات الفرعية بشكل دقيق وموثوق. وتشير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

2. أظهرت نتائج الدراسة أن شركات الهاتف النقال العاملة في اليمن تهتم بتطويرها التنظيمي ولكن بنسب ليست بالنسب المطلوبة التي تجعلها متميزة مقارنة مع مثيلاتها من الشركات في النطاق الإقليمي أو الدولي، كما أن تركيزها على أبعاد التطوير التنظيمي الأربعة سيعمل على رفع من مستوى تطويرها التنظيمي من خلال تطوير توجهاتها الإستراتيجية بوضع رؤى وأهداف إستراتيجية واضحة وقابلة ومعرزة لمواكبة التطور الحاصل في قطاع خدمات الهاتف النقال، وكما أن تطوير هياكلها التنظيمية سيعزز من مرونتها التنظيمية في تسهيل أنشطة المنظمة والتوجه نحو خدمة العملاء بأسلوب مميز، وأعطى بُعد تطوير العاملين الأولوية بما يمثله من أهمية في تشغيل جميع أنشطة الشركات بفاعلية وكفاءة عالية، كما أن تطوير التكنولوجيا التي تستخدمها الشركات بشكل مستمر سيعزز من جودة الخدمات المقدمة وقدرتها على تقديم الخدمات الجديدة المواكبة للتطور المتسارع في قطاع خدمات الاتصالات.

3. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الجودة الشاملة في شركات الهاتف النقال العاملة في اليمن في مستوى يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتركيز على أبعادها الستة، والمتمثلة بزيادة التركيز على خدمة العملاء، وتقديم أفضل ما توصلت إليه خدمات الاتصالات باعتبار أن مستخدمي تلك الخدمات يسهل عليهم المقارنة مع ما تقدمه شركات الهاتف النقال في العالم بسبب زيادة المعرفة لدى العملاء والاطلاع على ما تقدمه تلك الشركات لعملائها من خدمات، كما أن مستوى مبدأ القيادة في إدارة الجودة الشاملة ليس

المشترك والفعال لتلك الأبعاد في تحسين الأداء وتعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. أما على مستوى معاملات الانحدار لكل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي، فقد أوضحت النتائج أن جميع الأبعاد أثرت بشكل إيجابي ودال إحصائياً على إدارة الجودة الشاملة. تراوحت تأثيرها الإيجابي بين (0.160 إلى 0.295) وبدلالة معنوية ($\text{Sig.} < 0.001$). وبناءً على تلك النتائج، يمكن القول إن جميع الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد التطوير التنظيمي قد قُبلت، مما يؤكد أن الاستثمار في تطوير التوجه الإستراتيجي، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير العاملين، وتطوير التكنولوجيا له أثر إيجابي ملموس في تعزيز إدارة الجودة الشاملة داخل الشركات. كما تؤكد تلك النتائج أن بعض الأبعاد مثل: تطوير الهيكل التنظيمي وتطوير التكنولوجيا قد تكون أكثر فاعلية في تحسين الجودة مقارنة ببقية الأبعاد، مما يقدم دلائل عملية للإدارات حول أولويات التطوير التنظيمي لتعظيم أثره على إدارة الجودة الشاملة.

الاستنتاجات:

1. بناءً على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة فقد تم إثبات الأثر الإيجابي والمعنوي للتطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة مما يعدّ تقديم واضح ومباشر لحل مشكلة الدراسة المتمثلة بضعف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الهاتف النقال العاملة في اليمن، وبالتالي فإن زيادة التركيز والاهتمام بأبعاد التطوير التنظيمي سيسهم بشكل معنوي قوي في تحسين أداء إدارة الجودة الشاملة في تلك الشركات.

كل ذلك سيكون له الأثر الكبير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات والمنظمات وسيدعم رفع مستوى الأداء العام فيها.

6. سيسهم تطوير العاملين بشكل إيجابي في تحقيق الجودة الشاملة من خلال توفير فرص تطوير قدراتهم ومهارتهم التخصصية، وخلق الدافعية التحفيزية لديهم للتعليم المستمر، وتشجيعهم على المبادرة في التطور وتقديم الأفكار الإبداعية وخلق روح التنافس بينهم لتقديم أقصى ما عندهم من إمكانيات، والتركيز على الموهوبين لتنمية مواهبهم، والتقييم الدوري للعاملين بما يعزز من بناء برامج تدريبية فعالة ترفع من مستوى الجودة الشاملة في جميع مستويات أدائهم التنظيمي والعملي وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب من الجميع.

7. يعدُّ بُعد تطوير التكنولوجيا من الأبعاد التي لها تأثير واضح في رفع مستوى الجودة الشاملة من خلال التحديد الواضح لأهداف مسار التكنولوجيا بما يواكب التطورات المتسارعة فيها، وبما يعزز من جودة الخدمات والمنتجات المقدمة لعملائهم، كما أن التشارك مع موردي تلك التكنولوجيا في إيجاد حلول تكنولوجيا جديدة سيعزز من التطوير المستمر والتقييم الدوري لمستوى المنظمة التكنولوجية وتخصيص موارد استثمارية للتطوير التكنولوجي سيحقق من رفع مستوى الجودة الشاملة وبالتالي رفع مستوى الأداء الكلي للشركات والمنظمات بشكل عام.

بالمستوى العالي المحفز والداعم الذي يدفع جميع العاملين فيها إلى التوجه الجاد نحو تحقيق الجودة الشاملة، وكان مستوى مبدأ التحسين المستمر يحتاج مزيداً من الخطط المستمرة والفرق المتخصصة لتحقيق الاستمرارية في التطوير والتحسين، وكذا مشاركة العاملين وتمكينهم، يضل بمستوى أقل من الاهتمام، ونظم دعم القرارات ليست بالكفاءة العالية التي تسند القرارات بمعلومات آنية وسريعة وتحتاج إلى مزيد من الاهتمام، كما أن مستوى التكامل مع الموردين ليس بالمستوى العالي وإنما يحتاج إلى تحسين نوع العلاقات ومستواها معهم بما يعزز الشراكة في النجاح.

4. من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الفرضيات الفرعية الأربع يستنتج أن تطوير التوجه الإستراتيجي للشركات سيحقق أثر مهم في مستوى إدارة الجودة الشاملة مما يستدعي من الشركات المراجعة الدورية لتوجهاتها المستقبلية حتى تكون بوصلة دقيقة للعمل الشاملة في تلك الشركات، وتحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل دقيق، وإعطاء العاملين حق المشاركة في تطوير تلك التوجهات والأهداف المستقبلية، سيسهم في رفع مستوى الجودة الشاملة وتحسين الأداء.

5. يعد تطوير الهيكل التنظيمي من الركائز الأساسية في التطوير التنظيمي وله دور كبير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحسين مستوى الأداء، وتعد المراجعة الدورية لتقييم مستوى الاتصال والعلاقة بين المستويات التنظيمية وتدفق المعلومات بسهولة داخل الهيكل، ومراجعة التوصيف الوظيفي بشكل دوري لتحديد التغيرات في المسؤوليات والمهام لمواكبة أي تغيير تطوري

التوصيات:

- خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات بحسب الآتي:
1. يتوجب على شركات الهاتف النقال التركيز على التطوير التنظيمي بشكل أساسي لمواجهة التغيرات المتزايدة في التكنولوجيا، والاهتمام بتطوير التوجه الإستراتيجي، وتطوير هيكلها التنظيمية، وتطوير العاملين فيها.
 2. توصي الدراسة القائمين على إدارة شركات الهاتف النقال اليمنية زيادة الاهتمام بمكونات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأداء المطلوب.
 3. الاهتمام بتطوير العاملين لما له من أثر واضح على تطوير الجودة الشاملة وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمات.
 4. التركيز على تطوير الهياكل التنظيمي بشكل منتظم يساعد على تحقيق مستوى عالي من الجودة الشاملة وبالتالي رفع مستوى الأداء.
 5. متابعة مستمرة للتطور التكنولوجي بما يحقق للمنظمات من تعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

قائمة المصادر والمراجع

- [1] أبو زر، فادي محمد (2018) التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر غزة، سلسلة العلوم الإدارية المجلد 20 (2018) العدد 2.
- [2] الأديمي، عاصم خالد محمد علي (2019) أثر التطوير المنظمي في تحقيق التميز من خلال الثقافة المنظمة دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.
- [3] إسماعيل، معاذ عسان اسماعيل (2021) تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإدارية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية- بغداد.
- [4] الأنسي، عبد الرحمن احمد يحي (2019) الأثر النقا علي للأنماط القيادية والتسييس التنظيمي في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات النقال في الجمهورية اليمنية، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [5] بخته، بطاهر (2018) مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات: دراسة حالة مؤسسة متنجي ومصنع حليب بولاية مستغانم: الجزائر مجلة نفائر اقتصادية 2(8) 23-38 .
- [6] بن حبتور، عبدالعزيز صالح. (2007). الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- [7] تاج الدين، بشير على فرحان، المخلافي، عبد العزيز محمد (2024) أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الإستراتيجي دراسة حالة شركة يمن موبايل للهاتف النقال: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية 5(3). 50-81.
- [8] ثابت، وائل محمد ثابت (2020) أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي في منظمات العمل الأهلية قطاع غزة- مجلة جامعة الأزهر، مجلد 22 العدد 2- فلسطين.
- [9] الحروي، سوزان فاروق محمد (2020) متطلبات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وأثرها في نجاح تطبيقه، دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [10] حسين، حسين غيث والفرزاني، ربيعة علي (2016) التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية - ليبيا.
- [11] خليفة، منى محي الدين محمد (2020) التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على البنوك المصرية.

- [12] السنفي، عبد الله عبد الله. (2016). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- [13] السوسوة، عبدالقدوس محمد عبدالله (2019) استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بالأداء المؤسسي دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [14] الشطبي، عباس على محمد ماتع (2012) دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الدراسات العليا بالجامعات اليمنية (حالة تطبيقية جامعة صنعاء) - رسالة ماجستير. جامعة المنوفية. مصر
- [15] شيماء، الزاوي والطبلاوي، أسامة وعبد السلام، رمضان (2017) أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر.
- [16] صغير، حمادي محمد راشد، المرهضي، سنان غالب. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإستراتيجي دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء: دراسة تطبيقية مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية 1 (1). 107-144.
- [17] عائض، عبد اللطيف مصلح محمد. (2012). إدارة الجودة، صنعاء: مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.
- [18] العريفي، منصور محمد إسماعيل. (2014). السوك التنظيمي، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- [19] العنسي، محمد عبده محمد (2019) أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي من خلال الدور الوسيط لمراس المال الاجتماعي دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء اليمن.
- [20] عيسى، عادل وزين الدين، حريزي (2018) أثر التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية جامعة المسيلة - الجزائر.
- [21] الغشمي، منى صالح (2019) أثر التدريب وفق المواصفات الدولية ISO2015 في تحقيق الميزة التنافسية من خلال العاملين، دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية، دراسة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء اليمن.
- [22] المرهضي، سنان غالب. (2021): التغيير والتطوير التنظيمي: مدخل تطبيقي، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- [23] المصري، أحمد محمد. (2010). الجودة الشاملة: مخرج الكفاية الإنتاجية، الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- [24] منصور، عبد الله (2016) أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني - الأردن.
- [25] نعمية، طوطة (2019) علمية التطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن عمر بقالمة - الجزائر.
- [26] النفار، حسام نعيم حسين (2015) التطوير والتغيير التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ملحق (8) - 373342
- [27] الوريث، يحي عبد الوهاب يحيى (2019) التغيير المنظمين وأثره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الهندرة دراسة تطبيقية في الجامعات اليمنية.
- [28] <https://www.budde.com.au/Research/Yemen-Telecoms-Mobile-and-Broadband-Statistics-and-Analyses>.
- [29] <https://ar.wikipedia.org/wiki>