



الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التشغيلي للعاملين 2017 - 2018

قاسم محمد العنزي^{a*} ، حسنين حسين هاتف^b
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

الملخص

معلومات المقالة

تهدف البحث الى التعرف على مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها باعتبارها مرتكزا لتحسين الأداء التشغيلي للعاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى. وانطلقت البحث من الجوانب المعرفية لإدارة الجودة الشاملة على مدى دورها في تحسين الأداء. وان سبب هذه البحث هو ظهور مشكلة مدى تأثير تفعيل مبادئ ادارة الجودة الشاملة على العاملين ومدى التزام ادارة الاقسام الداخلية بتطبيقها لما لها من أهمية في ازدياد رضا الطلبة ساكني الأقسام الداخلية، وانطلقنا في هذه البحث من فرضية رئيسية وخمس فرضيات فرعية متضمنة أهداف البحث، فقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج SPSS، أذ صممت استبانة لهذا الغرض، حيث وزعت على عينة قوامها (52) فردا شملت (مدير ومعاوني وموظفي ومشرفي الأقسام الداخلية)، تتكون من (40) مفردة وفق اسلوب العينة العمدية. وقد أشارت نتائج البحث الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التعليم والتدريب، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق) وتحسين الأداء التشغيلي (الكفاءة التشغيلية، الخدمات الإدارية، الرضا الوظيفي) للعاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى. ولقد توصل الباحث الى أهم الاستنتاجات وهي وجود اتجاهات قوية في الأقسام الداخلية بصلاحية العمل بمبادئ ادارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزا لتحسين الأداء التشغيلي للعاملين. وقد تضمنت البحث بعض التوصيات أبرزها؛ ضرورة العمل بمبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى، والعمل على تذليل المعوقات التي يمكن أن حول دون العمل بها وتفعيلها.

تاريخ البحث
الاستلام : 2018/10/14
تاريخ التعديل : 2018/11/23
قبول النشر : 2018/11/27
متوفر على الأترنت: 2019/3/27

الكلمات المفتاحية :

الجودة الشاملة
تحسين الاداء
الاداء التشغيلي
الجودة الشاملة
الكفاءة التشغيلية

© 2019 جامعة المثنى . جميع الحقوق محفوظة

Abstract

The aim of the study is to identify the principles of comprehensive quality management and their impact as a platform for improving the operational performance of personnel working in the interior of Al-Muthanna University. It has been launched from the knowledge aspects of comprehensive quality management and its role in improving performance. The study was intended to illustrate the extent to which the operationalization of the principles of comprehensive quality management would affect employees, and the extent to which internal section management was committed to its application as it was important to increase the satisfaction of students living in internal sections, and the researcher had used the analytical descriptive approach using the SPSS, designed to identify For this purpose, it was distributed to a sample of 52 individuals, including (Director, assistants, staff and supervisors of the interior), from 40 individual units in the intentional sampling method. The results indicated a statistically significant relationship between the principles of comprehensive quality management in their dimensions (senior management support, customer focus, education and training, continuous improvement, fact-based decision-making) as an independent variable, and improved operational performance in its dimensions (efficiency Operational, administrative services, job satisfaction) for the two years in the interior departments at Al-Muthanna University. The research included some recommendations, most notably; the need to work with the principles of TQM to improve the performance of employees in the internal departments at the University of Muthanna, and work to overcome obstacles.

*
Corresponding author : G-mail addresses :kassim.anze45@gmail.com.

المقدمة

تعزيز ودعم تقديم مختلف الخدمات التي يحتاجها طلبة الأقسام الداخلية لتأمين توفير الأجواء الملائمة سواء كانت من أجل الاستراحة أو الإيواء أو توفير أجواء دراسة ومذاكرة ملائمة.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى :

1. عرض مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى قيد البحث.
2. إمكانية استيعاب إدارة الأقسام الداخلية والعاملين فيها لهذه المبادئ بهدف تحسين الأداء التشغيلي، وذلك يعني قدرة الإدارة على الوفاء بمتطلبات الطلبة ساكني الأقسام الداخلية بالشكل الذي يتفق مع تطلعاتهم ويحقق الرضا التام عن الخدمة المقدمة لهم.
3. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الواقعية والعملية المستندة على نتائج هذه البحث لصانعي القرار في الأقسام الداخلية، والتي تسهم في تعزيز اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي.

أسلوب البحث

يستند هذا البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي وأساليب البحث الميداني، ولتحقيق أهدافها وتغطية موضوعاتها النظرية والميدانية فقد اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات وهما كما يأتي :

1. المصادر الثانوية المكتوبة: اعتمدها الباحث في جمع البيانات وذلك لتغطية الجانب النظري للبحث من خلال الرجوع للكتب والأبحاث العلمية والمقالات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع مبادئ الجودة الشاملة والأداء التشغيلي.
3. المصادر الأولية: من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطة استبانته تم توزيعها على عينة من العاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى، وبذلك تعد هي الأداة الرئيسة في الحصول على المعلومات الخاصة بمتغيرات البحث، مع مراعاة إمكانية التشخيص وقياس متغيرات البحث الرئيسة والفرعية .

حدود البحث

تحدد مجالات البحث بالحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: تسعى هذا البحث الى ايضاح مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى، مع ابراز الفوائد التي يمكن ان تنتج عن التطبيق لتحسين مستوى الأداء التشغيلي.

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي تحظى بأهمية كبرى في سير عمل المنظمات هو مفهوم الأداء فإنه منطلق يمثل الدافع الرئيسي والأساسي لاستمرار وبقاء أية منظمة، كما ويعد العامل الأكثر إسهاماً لما له يتمتع به من دور في تحقيق الهدف الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية . كما وأن مفهوم الأداء التشغيلي مفهوماً يؤثر على أداء المنظمة لأنه يؤثر على في كيفية تفكير وعمل الإدارة، ويعتبر ذا فائدة لأنه يركز على الأولويات التنافسية للمنظمة والتي تشمل الجودة والسرعة والتكلفة مما يجعل الإدارة تترك تماماً غاياتها وماهي مجالات نشاطاتها ومن هم المنتفعون من الخدمات التي تقدمها . وكضرورة للبقاء والاستمرارية يتحتم على المنظمة تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها التشغيلي، ولبلوغ ذلك تنتهج المنظمات عدة سبل لتحسينه، أهمها تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

مشكلة البحث

أن محور مشكلة البحث الرئيسية هو حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى وأثر ذلك على تحسين الأداء التشغيلي للعاملين فيها. تعد الأقسام الداخلية مرتكزا مهما من مرتكزات الجامعة ، والتي تسعى دوماً لتذليل الصعاب لطلبتها من ساكني الأقسام الداخلية لديها وذلك من خلال توفير أفضل الخدمات لينعكس ذلك ايجابيا على المستوى العلمي لهم ، لذا تبرز أهمية هذه البحث لأهمية الأقسام الداخلية لما له من دور مهم في رفع المستوى العلمي للطلبة .

أهمية البحث

إن أهمية البحث الحالي تنطلق من كونها تناقش مسألة تتعلق بتوفير أجواء إيواء مناسبة تليق بطالبي العلم والمعرفة المرتحلين عن مناطق سكانهم إلى مناطق تلقي العلم التي يطمحون بها، وبالتالي من الضروري توفير مكان ساكن ملائم لهم والتي تتمثل بالأقسام الداخلية، وتعد الأقسام الداخلية مرتكزاً مهماً من مرتكزات الجامعة والتي تسعى دوماً لتذليل الصعاب لطلبة المحافظات ساكني الأقسام الداخلية لديها وذلك من خلال توفير أفضل الخدمات لينعكس ذلك ايجابياً على المستوى العلمي لهم، لذا تبرز أهمية هذا البحث من خلال ما يأتي:

1. تأتي أهمية الأقسام الداخلية من خلال الدور المهم الذي تلعبه في رفع المستوى العلمي للطلبة من خلال تأمين الخدمات الضرورية اللازمة التي تقدمها هذه الاقسام للطلبة القادمين من مختلف المحافظات.
2. إن أي تحسين يطرأ على أداء العاملين الأفراد القائمين على إدارة هذه الأقسام والعاملين فيها سيساهم مساهمة كبيرة في

2. الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز البحث

هي الفترة من 2017 /10/1 إلى 2018 /9/1.

3. الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذا البحث تقتصر على الأقسام الداخلية التابعة لجامعة المثنى.

فرضيات البحث

إن اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الداخلية التابعة لجامعة المثنى سيؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي للعاملين فيها مما يعزز من قدرتها على تقديم أفضل الخدمات إلى طلبتها من ساكني الأقسام الداخلية. لذا استندت الدراسة على الفروض الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى :

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء على المستوى الكلي) وتفرعت عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية سيجري اختبارها كما وردت بمخطط الدراسة الفرضي:

الفرضية الفرعية الأولى :

أفادت هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين دعم الإدارة العليا وتحسين الأداء على المستوى الكلي.

الفرضية الفرعية الثانية :

أفادت هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين التركيز على الزبون وتحسين الأداء على المستوى الكلي.

الفرضية الفرعية الثالثة :

أفادت هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين التعليم والتدريب وتحسين الأداء على المستوى الكلي.

الفرضية الفرعية الرابعة :

أفادت هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين التحسين المستمر وتحسين الأداء على المستوى الكلي.

الفرضية الفرعية الخامسة :

أفادت هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين اتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق وتحسين الأداء على المستوى الكلي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية :

تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة معنويًا في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى :

يؤثر دعم الإدارة العليا معنويًا في تحسين الأداء التشغيلي.

الفرضية الفرعية الثانية :

يؤثر التركيز على الزبون معنويًا في تحسين الأداء التشغيلي.

الفرضية الفرعية الثالثة :

يؤثر التعليم والتدريب معنويًا في تحسين الأداء التشغيلي.

الفرضية الفرعية الرابعة :

يؤثر التحسين المستمر معنويًا في تحسين الأداء التشغيلي.

الفرضية الفرعية الخامسة :

يؤثر اتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق معنويًا في تحسين الأداء التشغيلي.

أسلوب البحث

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي وأساليب الدراسة الميدانية، ولتحقيق أهدافها وتغطية موضوعاتها النظرية والميدانية فقد اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات وهما كما يأتي :

1. المصادر الثانوية المكتوبة: أتمدها الباحث في جمع البيانات وذلك لتغطية الجانب النظري للدراسة من خلال الرجوع للكتب والأبحاث العلمية والمقالات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مبادئ الجودة الشاملة والأداء التشغيلي.

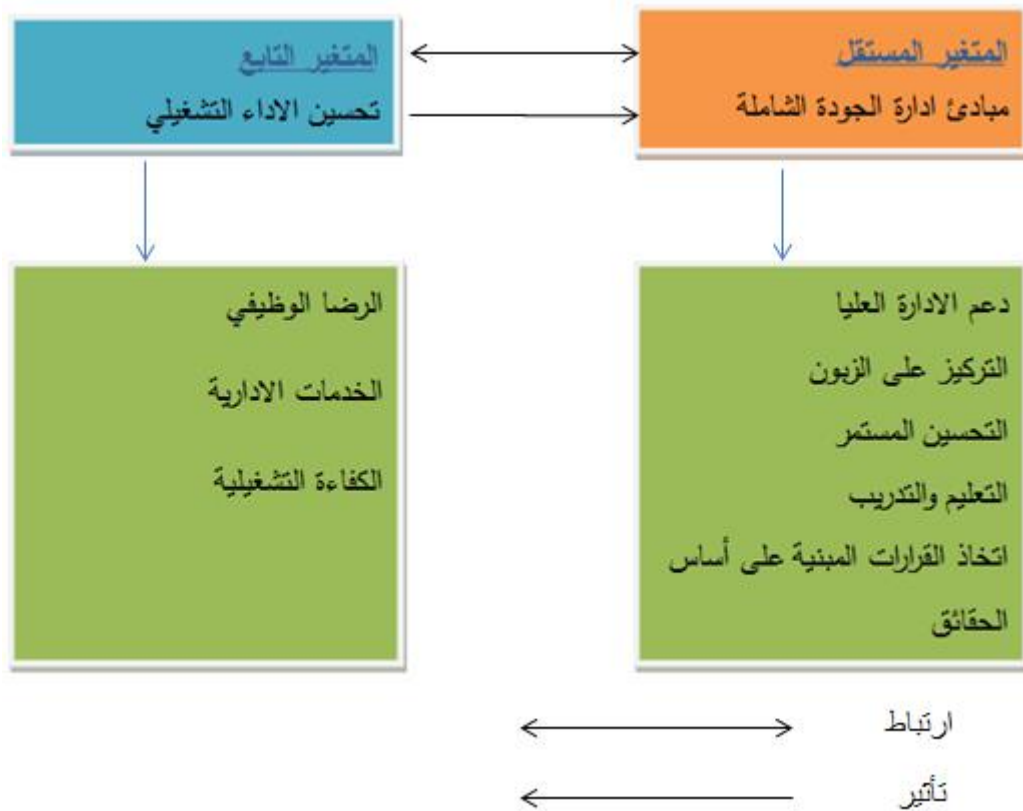
2. المصادر الأولية: من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطة استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى، وبذلك تعد هي الأداة الرئيسية في الحصول على المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة، مع مراعاة إمكانية التشخيص وقياس متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية.

أنموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها وطبيعتها صمم النموذج المقترح في الشكل (2) والذي يعكس التأثيرات المتوقعة لكل من المتغير المستقل على المتغير التابع، وهو يتكون من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة والمتمثلة بـ:

1. المتغير المستقل: ويتمثل هذا المتغير بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي أشتمل على خمسة أبعاد فرعية وهي (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التعليم والتدريب وإتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق).
2. المتغير التابع: ويتمثل هذا المتغير بتحسين الأداء والذي أشتمل على ثلاثة أبعاد فرعية وهي (الرضا الوظيفي، الخدمات الإدارية والكفاءة التشغيلية).

انموذج الدراسة الذي يبين المتغير المستقل والمتغير التابع



الاطار النظري

من المفاهيم التي تتبناها الإدارات، فهو يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق وتنفيذ الخطط الموضوعية والاهداف المرسومة لكافة أنواع المنظمات بسبب أن مخرجاته قد تكون ذات اثار سلبية ضارة للمنظمة أو قد تكون ايجابية تعزز مكانة المنظمة في بقائها وقدرتها التنافسية.

الأداء التشغيلي

أولاً: مفهوم الأداء

كمؤشر في اتخاذ العديد من القرارات الهامة وعلى كل المستويات التنظيمية لكل أنواع المنظمات يعد مفهوم الأداء

جدول رقم (1) بعض المفاهيم التي اوردها الباحثون حول الأداء

اسم الباحث	التعريف
خنشور (1979:8)	يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.
PLorino, (1991:50)	القدرة على الإنتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، اجل، خيار، سعر)، بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي

حسن، (2000:215) بأنه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

ثانياً : أنواع معايير الأداء

3. الموقف : ما تتضمنه البيئة التنظيمية من مناخ عمل وإشراف وموارد وأنظمة إدارية والهيكل التنظيمي.

سادساً : إجراءات تحسين الأداء

كي نقوم بتحسين الأداء لابد من الخطوات الآتية (غنية، ، وردة، 2011: 4)

1. تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد اسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ إن تحديد الاسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بصورة موضوعية وهل إن انخفاض الأداء عائد للعاملين او إن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي.

2. تطوير خطة العمل للوصول للحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشاكل الأداء ووضع الحلول لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين والاستشاريين الاخصائيين في مجال تطوير وتحسين الأداء .

3. الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد مستوى الاتصال واسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة .

سابعاً : العوامل المؤثرة على الأداء

إن العوامل المؤثرة على الأداء هي العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة والمتمثلة في التحفيز والمهارات، وهناك عوامل ليست خاضعة لتحكم المنظمة وهي تلك التي تخضع إلى تحكم المحيط الخارجي وكما مبين أدناه (بن شلوية وشرفي، 2013: 13-14).

1. العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة

إن تحكم المنظمة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظراً لترابط العوامل الداخلية فيما بينها وتأثرها أيضاً بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي فتحكم المنظمة في عواملها الداخلية له حدوده ألا في بعض الحالات التي تتمكن المنظمة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها اتجاه هذه العوامل، وهو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيض تأثيراتها السلبية.

2. العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة

وهي العوامل التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي للمنظمة والذي له التأثير الكبير في

لأجل تحديد مستوى أداء مرغوب فيه ينطلب ذلك معرفة العوامل التي تحدد مستوى وماهية التفاعل بين هذه العوامل، وهذا ليس أمراً سهلاً وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى إن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء مبهم، وليس هذا كل الأمر، بل إن الأداء يزداد تعقيداً نظراً لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال (محمود، 2014:64).

ثالثاً : قياس الأداء

ذكر (أشنون، 2001: 30) بإمكانك قياس ما تحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، يعني إنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك إن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية. كما أوضح "جينز" بأن ما يتم اخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة.

رابعاً : تقويم الأداء

المنظمة عند قيامها من عملية تقويم الأداء، لابد لها من أن تستعين بالأدوات الإدارية والتي ينبغي أن تمارسها. كما وأن مفهوم تقويم الأداء هو عملية تتخللها بعض الصعوبات الأساسية والتي تتمثل بتحديد المعايير لاكتشاف الأداء الجيد وغير الجيد لتحديد أداء العاملين ومدى مسؤوليتهم عن هذا الأداء داخل المنظمة، و تتمكن المنظمة من خلال تقويم الأداء أن تتوصل إلى حكم يقترّب من الدقة عن صحة سياستها ومدى تحقيقها لأهدافها المرسومة. عليه فإن تقويم الأداء يعمل على قياس أنشطة العاملين وفعاليتهم لتحسين كفاءتهم، فلا يقتصر على الأنشطة الإنتاجية والمالية للمنظمة، بل يشمل أيضاً المساهمة والاشتراك في النشاط الاجتماعي والتأثير في البيئة المحيطة وتحسين مستوى أعمالها من الناحية العلمية والاجتماعية. (جهاد، 1980: 12)

خامساً : عناصر الأداء

تبرز عدة عناصر للأداء" تتمثل في (Seley, 1976: 39):

1. الموظف: ما يمتلكه من خبرات مهارات واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: ما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي واحتوائها على عنصر التغذية العكسية كجزء منه.

الأطلاق وهو (الأفراد، العاملون، الموظفون) وأصبح بالإمكان الحكم على نجاح أي منظمة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم ،وكيفية استثمار رأس المال البشري. (العابد، 2015:94)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم الجودة .

مفهوم الجودة مطلب مهم في ديننا الحنيف حيث يدعو إلى الإخلاص في العمل وكما جاء في القرآن الكريم يقول الله تعالى (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً). (الملك 2) وقال الرسول الكريم (ص) (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ،كما حث القرآن الكريم على التطور المستمر وطلب اسباب الإتقان قال تعالى (وقل ربي زدني علماً). (طه 118) وحث العلماء على الاستزادة في إتقان الفهم والأدراك وأورد سبحانه تعالى في أية أخرى أهمية التحلي بالقوة والأمانة في كل من يسند إليه عمل وقال تعالى (قالت أحدهما يا ابت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين)، (القصص 26) كما حث سبحانه وتعالى على الإحسان في العمل قال تعالى (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور) (الملك: 2) كما وأوضحت الشريعة بعض المفاهيم الإسلامية التي لها علاقة بالجودة الشاملة كمفهوم العمل الجماعي والتعاون، قال تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله أعمالكم ورسوله والمؤمنون) (التوبة: 105) وكذلك أورد مفهوم الرقابة قال تعالى (إن الله كأن عليكم رقيباً) (النساء: 1) أما مفهوم الشورى فجاء في كتاب الله العزيز قوله تعالى (وامرهم شورى بينهم) (الشورى: 38) كما جاء على لسان الرسول الكريم (ص) حين قال يسأل المرء يوم القيامة عن اربع (عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين أكتسبه وفيما أنفقه، وعن عمله فيما عمل به) (سنن الترمذي) (الدرادكة، 2003:35).

ومن مفاهيم الجودة التي يراها الباحثون ما يأتي :

جدول رقم (2) تعريفات الجودة

التعريف	اسم الباحث
إنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال	Juran 1983:15
القدرة على إرضاء العملاء تلبية للحاجات عند وقت الشراء وأثناء الاستخدام وعند أقل تكلفة بما يقلل من الخسارة وزيادة المقدر على المنافسة.	James (47:1991)
إنها درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتازا ويعني كون خصائصها او بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو الزبون كما إنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار	Fisher(1992:49)

الأداء، و يكون التخفيف في التأثير السلبي للمحيط في الأداء بالتكيف بسرعة ،ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب المعايير الطبيعية إلى عوامل اقتصادية واجتماعية و تكنولوجية سياسية وقانونية.

ثامناً : مفهوم الأداء التشغيلي

يشير الأداء التشغيلي إلى النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الكفوء والفعال لمواردها المتاحة ، حيث أن من الأولويات التنافسية التي تمكن للمنظمة أن تقيس أدائها التشغيلي على أساسه هي (الجودة والتكلفة المنخفضة والسرعة في التسليم والمرونة) ، كما إن لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وكيفية استغلالها بصورة تجعلها قادرة على أن تحقق أهدافها. ويمكن تقويم الأداء التشغيلي للمنظمات الخدمية وباستخدامها لمجموعة من الأولويات التنافسية مثل (الكلفة المنخفضة والجودة والسرعة في التسليم والمرونة) ، فبالنسبة للكلفة المنخفضة فإن تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين يؤدي إلى زيادة حصة المنظمة في السوق ،وذلك يتطلب الاهتمام بجميع العناصر التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل والمواد ، و يتطلب ذلك الاهتمام بجميع العناصر التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف مثل تكاليف العمل والمواد ونسبة التلف وكل ما يسهم في خفض تكاليف الإنتاج السلع والخدمات.

يعبر الأداء التشغيلي عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بالعمليات التشغيلية والتحويلية، ويتوجب النظر الى الأداء التشغيلي من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي الإنتاجية، الربحية، والكفاءة، (الخياط ، 2005 :35)

عاشراً : تحسين الأداء التشغيلي

يعد تحسين الأداء من أهم المفاهيم في العصر الحالي، بسبب ان المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على

(Guys, 1997:54) بأنها تحديد درجة رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي حققه المنتج ومتطلباته وتوقعاته وبما يضمن الاستمرار في البقاء والامتياز والقدرة على المنافسة

ثانيا: أهداف الجودة

هناك نوعان من اهداف الجودة هما :

أ. أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.

ب. أهداف تحسين الجودة: غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية اكبر. (علوان، 2005:103)

رابعا : أبعاد الجودة

يقوم تصنيف (كارفن) لأبعاد الجودة على تحديد أبعاد الجودة في ثمانية أصناف، هي (الأداء، المظهر، المعولية، المطابقة، القابلية للخدمة، الجمالية، المتانة، الجودة المدركة)، وهناك تصنيفات أخرى منها ما يقصر الأبعاد على ستة، حيث يستبعد كل من (المطابقة والجودة المدركة) ، ولقد عد التصنيف الأكثر دقة في الوقت الحاضر متمثلة بالآتي (الطائي، وقداة، -37:2008):

1. الأداء: يشير إلى الخصائص الأساسية للمنتج.

جدول رقم (3) تعريفات ادارة الجودة الشاملة

اسم الباحث	التعريف
Jabloski (1991:4)	مظهر تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على مواهب وقدرات العاملين من اجل التحسين المستمر للجودة ومن خلال فرق العمل ذات الكفاءة العالية
Tunks (1992:13)	هي التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من اجل تحقيق توقعات المستهلك أو تجاوز تلك التوقعات
جوبولونسكي (1998:62)	إنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال التي تعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل
Jean & millraces, (2000:217)	إنها عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية، والذي يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة..

سابعاً : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وتبذل قصارى جهدها لمواجهة هذه التحديات في أن تقف أمام تلك التحديات، حيث أدى تطبيق المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة ونجاحاته في العديد من المنظمات الى تحسين مستويات الإنتاج وزيادة الطلب عليه إلى ضرورة تطبيقه في منظمات

بعد أن فشل المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة في أن يقف أمام تلك التحديات . فأن المنظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة مما يحتم على القائمين على أدارتها السعي بخطى سريعة

2. التركيز على الزبون

يرى (العزاوي، 2005:32) أن اعتماد المنظمة على التركيز على زبائنها باستمرار ولنجاحها بذلك يتوجب عليها فهم حاجتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

كما أشار (Luburic, 2014:68) إلى إن جوهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على الزبون ، ويجب هنا الأخذ بنظر الاعتبار جودة المنتجات هو ما يفكر به الزبون وليس ما نفكر به نحن. كما يجب على المنظمات السعي جاهدة لكي تحافظ على زبائنها مدى الحياة ، وكمعدل فأن المنظمة تستهلك خمسة اضعاف المال لكي تكسب زبون جديد من أن تحتفظ بزبون وأحد.

3. التعليم والتدريب

من مداخل الجودة الشاملة مدخل التعليم والتدريب ، لأنه يعد أحسن طريقة لتطويع الأفراد العاملين كل ضمن وظيفته مما يحقق الإنجاز الأمثل، ويحتل التدريب أهمية متميزة وذلك لأنه مجموعة من الأنشطة تصمم لتعزيز معرفة الأفراد بما يتواصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم (الطائي، عبد الحمزة 2017:181).

4. التحسين المستمر

إن عملية الجودة غير منتهية ، ذلك ما أتفق عليه فلاسفة الجودة الثلاث (ديمنج وكروسبي وجوران)، حيث يؤكد (ديمنج) على ضرورة إعادة خطواته الأربعة عشر مرة بعد مرة من أجل تحسين نظام إدارة الجودة الشاملة، وحيث تأتي النقطة الرابعة عشر والأخيرة في برنامج (كروسبي) لتنفيذ الجودة الشاملة لتنفيذ الخطوات الثلاثة عشر الأولى في عملية متواصلة وما تلبث أن تصل إلى نهايتها حتى تبدأ من جديد. أما (جوران) ضمن ثلاثيته الشهيرة فإنه يؤكد على استمرارية حلقة التخطيط والرقابة وتحسين الجودة (السيد، وبلل 2015:20).

5. اتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق

يستلزم الأمر في إدارة الجودة الشاملة توفير قاعدة بيانات متكاملة يتم استحداثها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات. (حربي، 1998:193) . أن اعتماد مبدأ اتخاذ القرارات على البيانات الصحيحة والموثوقة يمثل أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوتات لتمكين العاملين وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق التي يجب أن تصل للاستفادة منها في تحقيق الجودة. (العزاوي، 2005:26) .

الأعمال الصناعية والخدمية على السواء وتتمثل أهم مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يأتي: (شطة، 2015:55)

1. الزيادة في تحسين الجودة في الإنتاجية.
2. أن ترتبط الجودة بالشمولية في مجالات الأعمال كافة.
3. سمة من سمات العصر الحديث عالمية نظام الجودة.
4. أن نجاح إدارة الجودة الشاملة في العديد من منظمات الأعمال أدى إلى أحداث زخم كبير في العمل وتحسينه.

ثامنا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حدد (جابولنسكي ، 1982 :82) مراحل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي بخمس مراحل هي :

1. مرحلة الأعداد (المرحلة الصفرية).
2. مرحلة التخطيط.
3. مرحلة التقويم والتقدير.
4. مرحلة التنفيذ.
5. مرحلة التعميم (تبادل ونشر الخبرات والنجاحات التي تحققت).

تاسعا : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يرى (أبو زيادة ، 2011:884) أن المبادئ التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة تتنوع، ويمكن إرجاع ذلك إلى تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمنظمات التي أجريت فيها الدراسات.

1. دعم الإدارة العليا

على الإدارة العليا للمنظمات الالتزام بعمليات التحسين في أداءها، ويجب أن يكون هذا الالتزام واضحا في جميع مستويات الإدارة، وإن التزام الإدارة العليا يجعل الموظفين يتفوقون في أدائهم وهذا ما يتطلب بعض الوقت لتنفيذ الاعمال والثقافات والعادات الخاصة بالعمل . ولكن مع المثابرة سوف يقومون بالعمل الجيد وكل ما يحتاجونه هو الأدوات الصحيحة وهذا يمكن أن تقدمه الإدارة العليا (Jack peker, 1995: 6).

كما يرى (Slack, et al, 2010: 605) إن عمل الإدارة العليا ابعده من مجرد تخصيص الموارد والبرنامج كأن تضع الأسبقيات لكافة المنظمة ، وأن التزامهم بالتطبيق يجعل الإدارة العليا قادرة على فهم الواقع العلمي للجودة وكيفية السيطرة على مبادئ وتقنيات الجودة لبقية أقسام المنظمة.

ترميز فقرات متغيرات البحث

العليا، التركيز على الزبون، التعليم والتدريب، التحسين المستمر ،اتخاذ القرارات المبنية على اساس الحقائق)،والمتغير التابع تحسين الأداء التشغيلي(الكفاءة التشغيلية، الخدمات الادارية، الرضا الوظيفي)، وكما مبين في الجول التالي :

يتضمن هذا المبحث ترميز فقرات البحث ولتي تتلخص بنتائج المتغير المستقل مبادئ ادارة الجودة الشاملة (دعم الادارة

يوضح الجدول (4) ترميز لفقرات متغيرات البحث

المتغير	البعد	الرمز	الفقرة
المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)	دعم الإدارة العليا TM	TM1	توفير الالتزام والدعم الكبير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الداخلية.
		TM2	إيضاح أهمية وفوائد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى الحاجة إليها لدى العاملين.
		TM3	امتلاك العاملين المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
		TM4	الارتقاء بجودة الخدمات بوصفها جزء من رؤيتها ورسالتها للبقاء والتفوق.
		TM5	تحقيق مبدأ العدالة بين موظفيها.
التركيز على الزبون CF	CF	CF1	تقدم خدمات تسهم في تحسين المستوى العلمي للطلبة.
		CF2	تحرص على إسعاد طلبتها عبر تحسين أداء العاملين فيها.
		CF3	تستبين آراء الطلبة حول جودة الخدمات المقدمة لهم.
		CF4	تحدد احتياجات الطلبة وفق رغباتهم وطلباتهم
		CF5	تحرص على تقديم خدماتها للطلبة في الوقت والمكان المناسبين.
التعليم والتدريب ET	ET	ET1	إشراك العاملين فيها في دورات تدريبية تطويرية
		ET2	الاهتمام بتوفير أجواء للتعليم والتدريب بصورة مستمرة.
		ET3	تشجيع العاملين فيها بالانخراط في دورات تدريبية
		ET4	فتح دورات تدريبية على وفق الأساليب الحديثة للتعليم والتدريب
		ET5	تطوير قدرات العاملين لغرض رفع كفاءة أدائه
التحسين المستمر IC	IC	IC1	اعتماد نظم وأساليب حديثة لتحسين أدائها
		IC2	تكمال وتطوير الخدمات التي تقدمها
		IC3	تحسين عملياتها الخدمية بصورة مستمرة
		IC4	المقارنة مع الأقسام الداخلية في الجامعات الأخرى لتحسين خدماتها قياسا بها
		IC5	تصحيح أوجه القصور لدى العاملين بصورة فورية
اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق	MD	MD1	اعتماد البيانات والمعلومات الدقيقة في اتخاذ قراراتها.
		MD2	أستخدام قاعدة بيانات متكاملة تسهم في اتخاذ القرارات المناسبة.
		MD3	دراسة البيانات وتبويبها بشكل دوري

المتغير التابع (تحسين الأداء)	البيان	الرمز
الكفاءة التشغيلية EO	تحديث المعلومات للوصول إلى القرار السليم	MD4
	اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات بوصفهم مصدر للمعلومات	MD5
	مدعومين من قبل إدارة الأقسام الداخلية للوصول إلى النتائج المرجوة.	EO1
	يتم تدريبهم لإكسابهم الخبرات التي تسهم في زيادة الإنتاجية.	EO2
	تطبيق عليهم الإدارة كافة الضوابط والمعايير عند قياس درجة الكفاءة التشغيلية لهم.	EO3
الخدمات الإدارية MS	تستخدم إدارة الأقسام الداخلية معهم الوسائل التقنية لزيادة الكفاءة التشغيلية لهم	EO4
	تحرص الإدارة على رفع كفاءة أدائهم اسوة بتطوير البنية التحتية والتقنية في أقسامها.	EO5
	تعتمد التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة الإدارية	MS1
	تقوم بإعداد التقارير الدورية عن سير الأعمال في الإدارة	MS2
	تقوم على تحديد احتياجاتها من القوى البشرية	MS3
الرضا الوظيفي JS	تشارك في تنفيذ الجرد السنوي بصورة مباشرة	MS4
	تقوم بوضع خطط وبرامج لأنشطة المعلومات ومراجعة الوثائق	MS5
	اعتماد نظام الحوافز لكسب رضا العاملين	JS1
	توطيد العلاقات بين العاملين	JS2
	زيادة مستوى الطموح للإفراد العاملين	JS3
المقارنة بين الرضا والأداء	JS4	
	الاهتمام بالعاملين لديها كونهم رأس المال الحقيقي لها	JS5

أولاً : تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على وفق ما أظهرته نتائج التحليل المستخدمة المتضمنة) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي (.

في الجدول (5) سيتم عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابة العينة فيما يخص متغير (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

جدول (5) التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة

البيان	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
TM1	0.79	1.127	3.94	40.4	21	32.7	17	7.7	4	19.2	10	0.00	0	
TM2	0.77	0.872	3.85	19.2	10	57.7	30	11.5	6	11.5	6	0.00	0	
TM3	0.71	1.111	3.54	19.2	10	40.4	21	19.2	10	17.3	9	3.8	2	
TM4	0.75	1.169	3.75	28.8	15	40.4	21	13.5	7	11.5	6	5.8	3	
TM5	0.69	1.364	3.44	23.1	12	40.4	21	7.7	4	15.4	8	13.5	7	

0.74	1.13	3.70											TM
0.82	0.763	4.08	25.0	13	63.5	33	7.7	4	1.9	1	1.9	1	CF1
0.83	0.971	4.13	42.3	22	38.5	20	11.5	6	5.8	3	1.9	1	CF2
0.80	0.980	3.98	32.7	17	44.2	23	13.5	7	7.7	4	1.9	1	CF3
0.72	1.142	3.60	23.1	12	40.4	21	11.5	6	23.1	12	1.9	1	CF4
0.81	0.9288	4.04	34.6	18	44.2	23	11.5	6	9.6	5	0.00	0	CF5
0.79	0.96	3.97											CF
0.81	0.978	4.06	36.5	19	46.2	24	3.8	2	13.5	7	0.00	0	ET1
0.74	1.054	3.71	23.1	12	46.2	24	9.6	5	21.2	11	0.00	0	ET2
0.77	1.011	3.83	23.1	12	51.9	27	9.6	5	13.5	7	1.9	1	ET3
0.75	1.219	3.75	32.7	17	36.5	19	7.7	4	19.2	10	3.8	2	ET4
0.81	1.066	4.04	40.4	21	38.5	20	7.7	4	11.5	6	1.9	1	ET5
0.77	1.07	3.90											ET
0.75	1.031	3.73	25.0	13	38.5	20	23.1	12	11.5	6	1.9	1	IC1
0.77	0.894	3.85	19.2	10	57.7	30	13.5	7	7.7	4	1.9	1	IC2
0.79	1.018	3.94	32.7	17	42.3	22	13.5	7	9.6	5	1.9	1	IC3
0.78	1.114	3.88	36.5	19	32.7	17	15.5	8	13.5	7	1.9	1	IC4
0.75	1.239	3.73	30.8	16	38.5	20	11.5	6	11.5	6	7.7	4	IC5
0.77	1.06	3.83											IC
0.77	1.010	3.87	26.9	14	48.1	25	11.5	6	11.5	6	1.9	1	MD1
0.80	1.038	3.98	36.5	19	38.5	20	13.5	7	9.6	5	1.9	1	MD2
0.77	1.048	3.87	34.6	18	30.8	16	21.2	11	13.5	7	0.00	0	MD3
0.80	0.960	3.98	34.6	18	38.5	20	17.3	9	9.6	5	0.00	0	MD4
0.73	1.299	3.63	32.7	17	30.8	16	9.6	5	21.2	11	5.8	3	MD5
0.77	1.07	3.87											MD

ويخلص الجدول (6) وصف احصائي لمتغيرات مبادئ ادارة الجودة الشاملة

جدول (6) ملخص الوصف الإحصائي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

ت	الأبعاد المستقلة	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	بعد دعم الإدارة العليا	3.7	1.13	0.74	5
2	بعد التركيز على الزبون	3.97	0.96	0.794	1
3	بعد التعليم والتدريب	3.90	1.07	0.78	2
4	بعد التحسين المستمر	3.83	1.06	0.766	4
5	بعد إتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق	3.87	1.07	0.774	3
6	أجمالي مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3.848	1.058	0.768	

الأبعاد الأخرى للمتغير نفسه، في حين تراوحت الأوساط الحسابية للفقرات ما بين (4.06 - 3.71) وهي معدلات مقبولة كونها تجاوزت الوسط الفرضي.

4. أما بعد (التحسين المستمر) فقد جاء ترتيبه بالمرتبة الرابعة بين الأبعاد الأخرى نتيجة تحقيقه وسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري (1.06) ووزن مؤني (0.76)، في حين تراوحت الأوساط الحسابية للفقرات ما بين (3.94 - 3.73) وهي معدلات مقبولة كونها تجاوزت الوسط الفرضي.

5. كما حقق بعد (اتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق) وسط حسابي يفوق الوسط الفرضي كونه بلغ (3.87) وبانحراف معياري (1.07) ووزن مؤني (0.77) إذ جاء ترتيبه بالمرتبة الثالثة بين الأبعاد الأخرى للمتغير نفسه، في حين تراوحت الأوساط الحسابية للفقرات ما بين (3.98 - 3.63) وهي معدلات مقبولة كونها تجاوزت الوسط الفرضي.

ثانياً. تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير تحسين الأداء التشغيلي

في الجدول (7) سيتم عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابة العينة فيما يخص متغير (تحسين الأداء التشغيلي) على وفق ما أظهرته نتائج التحليل المستخدمة المتضمنة (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المؤني).

يتبين من الجدول (6) ان استجابة عينة البحث كانت واضحة لمتغيرها التفسيري (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) نتيجة تحقيقها وسط حسابي وانحراف معياري وأهمية نسبية (3.84، 1.05، 0.76) على التوالي، وهذا يعود إلى النتائج التي تحققت على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير نفسه وكالاتي:

1. حقق بعد (دعم الإدارة العليا) وسط حسابي يفوق الوسط الفرضي كونه بلغ (3.70) وبانحراف معياري (1.13) ووزن مؤني (0.74) إذ جاء ترتيبه بالمرتبة الخامسة بين الأبعاد الأخرى للمتغير نفسه، في حين تراوحت الأوساط الحسابية للفقرات ما بين (3.94 - 3.44) وهي معدلات مقبولة كونها تجاوزت الوسط الفرضي.

2. في حين جاء ترتيبه بالمرتبة الأولى بين الأبعاد الأخرى نتيجة تحقيقه وسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.96) ووزن مؤني (0.79)، في حين تراوحت الأوساط الحسابية للفقرات ما بين (3.60 - 4.13) وهي معدلات مقبولة كونها تجاوزت الوسط الفرضي.

3. كما حقق بعد (التعليم والتدريب) وسط حسابي يفوق الوسط الفرضي كونه بلغ (3.90) وبانحراف معياري (1.07) ووزن مؤني (0.78) إذ جاء ترتيبه بالمرتبة الثانية بين

جدول (7) التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحسين الأداء التشغيلي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	%	تكرار	%	طبقة	%	طبقة	%	طبقة	%	تكرار	EO
0.76	1.030	3.81	25.0	13	46.2	24	17.3	9	7.7	4	3.8	2	EO1
0.72	1.123	3.62	25.0	13	32.7	17	25.0	13	13.5	7	3.8	2	EO2
0.70	1.057	3.52	13.5	7	48.1	25	21.2	11	11.5	6	5.8	3	EO3
0.69	1.195	3.44	21.2	11	32.7	17	21.2	11	19.2	10	5.8	3	EO4
0.75	0.962	3.77	21.2	11	46.2	24	25.0	13	3.8	2	3.8	2	EO5
0.73	1.07	3.63	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الكفاءة التشغيلية ووزنه المئوي										EO
0.78	0.860	3.92	23.1	12	53.8	28	17.3	9	3.8	2	1.9	1	MS1
0.75	1.002	3.77	25.0	13	40.4	21	23.1	12	9.6	5	1.9	1	MS2
0.76	0.957	3.79	23.1	12	46.2	24	17.3	9	13.5	7	0.00	0	MS3
0.78	0.987	3.92	28.8	15	48.1	25	11.5	6	9.6	5	1.9	1	MS4
0.75	1.059	3.77	25.0	13	44.2	23	17.3	9	9.6	5	3.8	2	MS5
0.77	0.97	3.83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الخدمات الادارية ووزنه المئوي										MS
0.70	1.435	3.52	34.6	18	25.0	13	9.6	5	19.2	10	11.5	6	JS1
0.76	1.126	3.79	28.8	15	40.4	21	17.3	9	7.7	4	5.8	3	JS2
0.76	1.091	3.79	28.8	15	38.5	20	19.2	10	9.6	5	3.8	2	JS3
0.72	1.157	3.62	25.0	13	34.6	18	23.1	12	11.5	6	5.8	3	JS4
0.76	1.237	3.81	38.5	20	26.9	14	17.3	9	11.5	6	5.8	3	JS5
0.74	1.21	3.71	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الرضا الوظيفي ووزنه المئوي										

جدول (8) ملخص الوصف الإحصائي لمتغير تحسين الأداء التشغيلي

ت	الأبعاد المستقلة	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	بعء الكفاءة التشغيلية	3.63	1.07	0.73	3
2	بعء الخدمات الادارية	3.83	0.97	0.77	1
3	بعء الرضا الوظيفي	3.71	1.21	0.74	2
6	أجمالي تحسين الأداء التشغيلي	3.723	1.083	0.746	

3. كما حقق بعد (الرضا الوظيفي) وسط حسابي يفوق الوسط الفرضي كونه بلغ (3.71) وبانحراف معياري (1.21) ووزن مؤوي (0.74) اذ جاء ترتيب البعد بالمرتبة الثانية بين الأبعاد الأخرى للمتغير نفسه، في حين تراوحت الاوساط الحسابية للفقرات ما بين (3.52- 3.81) وهي معدلات مقبولة كونها تجاوزت الوسط الفرضي.

تحليل علاقات الارتباط

يهتم هذا المبحث بدراسة قوة واتجاه علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تحسين الأداء)، واستعمل الباحث معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيراتها. وفيما يأتي عرض ومناقشة لنتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وكالاتي :

نصت الفرضية الرئيسة على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء على المستوى الكلي) وتفرعت عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية .

يتبين من الجدول (8) ان استجابة عينة البحث كانت واضحة لمتغيرها الاستجابي (تحسين الأداء التشغيلي) نتيجة تحقيقها وسط حسابي وانحراف معياري وأهمية نسبية (3.72، 1.08، 0.74) على التوالي، وهذا يعود إلى النتائج التي تحققت على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير نفسه وكالاتي:

1. حقق بعد (الكفاءة التشغيلية) وسط حسابي يفوق الوسط الفرضي كونه بلغ (3.63) وبانحراف معياري (1.07) ووزن مؤوي (0.73) اذ جاء ترتيب البعد بالمرتبة الأخيرة بين الأبعاد الأخرى للمتغير نفسه، في حين تراوحت الاوساط الحسابية للفقرات ما بين (3.44- 3.81) وهي معدلات مقبولة كونها تجاوزت الوسط الفرضي.

2. في حين جاء ترتيب البعد (الخدمات الادارية) بالمرتبة الاولى بين الأبعاد الأخرى نتيجة تحقيقه وسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.97) ووزن مؤوي (0.77)، في حين تراوحت الاوساط الحسابية للفقرات ما بين (3.92- 3.77) وهي معدلات مقبولة كونها تجاوزت الوسط الفرضي.

جدول (9) مصفوفة علاقات الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء

ت	البعد التابع	تحسين الأداء	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	دعم الإدارة العليا	0.48	0.000	
2	التركيز على الزبون	0.62	0.000	
3	التعليم والتدريب	0.56	0.000	
4	التحسين المستمر	0.75	0.000	
5	إتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق	0.78	0.000	
6	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.36	0.000	

الجودة الشاملة وتحسين الأداء على المستوى الكلي. وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل الارتباط ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول (10)

بعد ما تم اختبار الفرضيات الفرعية سيتم اختبار الفرضية الرئيسة للمتغيرات الرئيسة للدراسة، إذ أفادت هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين مبادئ إدارة

جدول (10) مصفوفة الارتباط للعلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء

تحسين الأداء					المتغير التابع
معامل الارتباط	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى المعنوية	المتغير المستقل
0.74	51	7.789	1.96	0.000	مبادئ إدارة الجودة الشاملة

$$CP = a + \beta TQM$$

إذ أن CP = تحسين الأداء.

TQM = مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

B = ميل المعادلة (مقدار التغير في y الذي يطرأ نتيجة تغير x وحدة).

a = ثابتة إحصائية

إن هذه المعادلة تبين أن تحسين الأداء هو دالة للقيمة الحقيقية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (52) وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء كما يأتي:

تحسين الأداء = (0.472) + (0.74) مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (11).

الجدول (11) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الاحصائية
الانحدار	1	20.142	20.142	0.55	60.671	0.000
الخطأ	50	16.599	.332			
المجموع	51	36.741				

وعلى وفق هذه الفرضية فإن معادلة الانحدار المتعدد لمتغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TM, CF, ET, IC, MD) في تحسين الأداء (y) بدلالة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$CP = a + \beta_1 TM + \beta_2 CF + \beta_3 ET + \beta_4 IC + \beta_5 MD$$

ويتضح من خلال الجدول (10) أن علاقة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.74) وموجبة، وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معنوية معامل الارتباط بمقياس (t) وظهر أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين على مستوى هذه البحث.

الاطار العملي

نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث

أولاً: نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسية

يبين الجدول (11) نتائج اختبار علاقة التأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (X) وتحسين الأداء (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

بعد ما تم اختبار فرضية التأثير الرئيسية لا بد للباحث من اختبار مدى تأثير أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء.

كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (X) وتحسين الأداء هي :
 (0.38) التحسين المستمر + (0.57) اتخاذ القرارات المبينة على أساس الحقائق.

تحسين الأداء = (0.512) + (0.24) دعم الإدارة العليا + (0.06) التركيز على الزبون + (-0.23) التعليم والتدريب

الجدول (12) نتائج اختبار علاقات التأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الاحصائية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	T	
الثابت	.512	.398		1.285	.205
دعم الإدارة العليا	.025	.104	0.24	.237	.814
التركيز على الزبون	.067	.149	0.06	.448	.657
التعليم والتدريب	-.204	.132	0.23-	-1.552	.128
التحسين المستمر	.401	.198	0.38	2.028	.048
إتخاذ القرارات	.546	.162	0.57	3.364	.002

وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الخاصة وترفص على مستوى دعم الإدارة العليا والتركيز على الزبون بالتحسين المستمر واتخاذ القرارات المبينة على أساس الحقائق والتعليم والتدريب.

الجدول (13) التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

تكرار	النسبة	الوساط الحسابية	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتغير	النسبة	الوساط الحسابية	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتغير	النسبة	الوساط الحسابية	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتغير
0	0.00	10	19.2	4	7.7	17	32.7	21	40.4	3.94	1.127	0.79	TM1		
0	0.00	6	11.5	6	11.5	30	57.7	10	19.2	3.85	0.872	0.77	TM2		
2	3.8	9	17.3	10	19.2	21	40.4	10	19.2	3.54	1.111	0.71	TM3		
3	5.8	6	11.5	7	13.5	21	40.4	15	28.8	3.75	1.169	0.75	TM4		
7	13.5	8	15.4	4	7.7	21	40.4	12	23.1	3.44	1.364	0.69	TM5		
TM										3.70	1.13	0.74			
1	1.9	1	1.9	4	7.7	33	63.5	13	25.0	4.08	0.763	0.82	CF1		
1	1.9	3	5.8	6	11.5	20	38.5	22	42.3	4.13	0.971	0.83	CF2		
1	1.9	4	7.7	7	13.5	23	44.2	17	32.7	3.98	0.980	0.80	CF3		
1	1.9	12	23.1	6	11.5	21	40.4	12	23.1	3.60	1.142	0.72	CF4		
0	0.00	5	9.6	6	11.5	23	44.2	18	34.6	4.04	0.9288	0.81	CF5		

0.79	0.96	3.97	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم التركيز على الزبون ووزنه المئوي										CF
0.81	0.978	4.06	36.5	19	46.2	24	3.8	2	13.5	7	0.00	0	ET1
0.74	1.054	3.71	23.1	12	46.2	24	9.6	5	21.2	11	0.00	0	ET2
0.76	1.011	3.81	23.1	12	51.9	27	9.6	5	13.5	7	1.9	1	ET3
0.75	1.219	3.75	32.7	17	36.5	19	7.7	4	19.2	10	3.8	2	ET4
0.81	1.066	4.04	40.4	21	38.5	20	7.7	4	11.5	6	1.9	1	ET5
0.77	1.07	3.87	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم التعليم والتدريب ووزنه المئوي										ET
0.75	1.031	3.73	25.0	13	38.5	20	23.1	12	11.5	6	1.9	1	IC1
0.77	0.894	3.85	19.2	10	57.7	30	13.5	7	7.7	4	1.9	1	IC2
0.79	1.018	3.94	32.7	17	42.3	22	13.5	7	9.6	5	1.9	1	IC3
0.78	1.114	3.88	36.5	19	32.7	17	15.5	8	13.5	7	1.9	1	IC4
0.75	1.239	3.73	30.8	16	38.5	20	11.5	6	11.5	6	7.7	4	IC5
0.77	1.06	3.83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم التحسين المستمر ووزنه المئوي										IC
0.77	1.010	3.87	26.9	14	48.1	25	11.5	6	11.5	6	1.9	1	MD1
0.80	1.038	3.98	36.5	19	38.5	20	13.5	7	9.6	5	1.9	1	MD2
0.77	1.048	3.87	34.6	18	30.8	16	21.2	11	13.5	7	0.00	0	MD3
0.80	0.960	3.98	34.6	18	38.5	20	17.3	9	9.6	5	0.00	0	MD4
0.73	1.299	3.63	32.7	17	30.8	16	9.6	5	21.2	11	5.8	3	MD5
0.77	1.07	3.87	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم إتخاذ القرارات المبنية على الحقائق ووزنه المئوي										MD
0.76	1.030	3.81	25.0	13	46.2	24	17.3	9	7.7	4	3.8	2	EO1
0.72	1.123	3.62	25.0	13	32.7	17	25.0	13	13.5	7	3.8	2	EO2
0.70	1.057	3.52	13.5	7	48.1	25	21.2	11	11.5	6	5.8	3	EO3
0.69	1.195	3.44	21.2	11	32.7	17	21.2	11	19.2	10	5.8	3	EO4
0.75	0.962	3.77	21.2	11	46.2	24	25.0	13	3.8	2	3.8	2	EO5
0.73	1.07	3.63	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم الكفاءة التشغيلية ووزنه المئوي										EO
0.78	0.860	3.92	23.1	12	53.8	28	17.3	9	3.8	2	1.9	1	MS1
0.75	1.002	3.77	25.0	13	40.4	21	23.1	12	9.6	5	1.9	1	MS2
0.76	0.957	3.79	23.1	12	46.2	24	17.3	9	13.5	7	0.00	0	MS3

0.78	0.987	3.92	28.8	15	48.1	25	11.5	6	9.6	5	1.9	1	MS4
0.75	1.059	3.77	25.0	13	44.2	23	17.3	9	9.6	5	3.8	2	MS5
0.77	0.97	3.83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الخدمات الإدارية ووزنه المئوي									MS	
0.70	1.435	3.52	34.6	18	25.0	13	9.6	5	19.2	10	11.5	6	JS1
0.76	1.126	3.79	28.8	15	40.4	21	17.3	9	7.7	4	5.8	3	JS2
0.76	1.091	3.79	28.8	15	38.5	20	19.2	10	9.6	5	3.8	2	JS3
0.72	1.157	3.62	25.0	13	34.6	18	23.1	12	11.5	6	5.8	3	JS4
0.76	1.237	3.81	38.5	20	26.9	14	17.3	9	11.5	6	5.8	3	JS5
0.74	1.21	3.71	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الرضا الوظيفي ووزنه المئوي									JS	
كافة المحاور													

الجدول (14) ترتيب الأهمية النسبية بين أبعاد متغيرات البحث

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	المتغيرات
6	0.74	1.13	3.70	دعم الإدارة العليا (TM)
1	0.79	0.96	3.97	التركيز على الزبون (CF)
5	0.77	1.07	3.87	التعليم والتدريب (ET)
3	0.77	1.06	3.83	التحسين المستمر (IC)
4	0.77	1.07	3.87	اتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق (MD)
7	0.73	1.07	3.63	الكفاءة التشغيلية (EO)
2	0.77	0.97	3.83	الخدمات الإدارية (MS)
8	0.74	1.21	3.71	الرضا الوظيفي (JS)
	6.07	9.14	30.41	جميع الأبعاد

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. خلق الالتزام لدى الإدارة العليا في الأقسام الداخلية بالتغيير، وتفعيل مبادئ ادارة الجودة الشاملة من أجل الارتقاء بأداء العاملين في هذه الأقسام .
2. وضع خطط استراتيجية للجودة الشاملة في كل مرافق الأقسام الداخلية تنطلق من احتياجات الطلبة .
3. ايجاد نظام للجودة على أساس تأكيد الجودة والوقاية من الأخطاء كمسؤولية تتحملها كافة الأقسام والأفراد كل في مجال عمله واختصاصه .
4. تذليل المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة وذلك بتوفير نظام الرقابة على جميع مستويات مرافق الأقسام الداخلية .
5. اعتماد الجامعات والمعاهد مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الأقسام الداخلية التابعة لها .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- أبو زيادة، محمد .(2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. أريحا. فلسطين: الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية . مجلة النجاح للأبحاث، مجلد 25 (4).
- اشنون، صلاح، علا أحمد .(2001). تقييم الأداء الاستراتيجي. القاهرة ، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- بن شلوية ، كاملة وشرفي، أمال .(2013). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية. الجزائر . رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- جابولنسكي، جوزيف .(1998). تطبيق إدارة الجودة الشاملة : نظرة عامة، ط1 مركز الخبرات المهنية للإدارة . القاهرة . مصر : دار بمبك للنشر والتوزيع.
- جهاد، فليح حسين .(1980). تقويم الأداء للأنشطة الإنتاجية ، ط1 بغداد ، العراق ، العدد 1.
- حربي، منير عبد الله . (1998). تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة. القاهرة، مصر. مجلة التربية المعاصرة، العدد، 15.
- حسن، ماجدة محسن .(2001). متطلبات تطوير فاعلية نظام تقييم الأداء الصناعي في الشركة الوطنية لصناعات الاثاث المنزلي: دراسة حالة الموصل. العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل العراق.
- خنشور ، جمال .(1979). التقييم الاقتصادي في وحدة دبوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير. الاردن . رسالة ماجستير، جامعة بتانة.

بعد أن تم إجراء التحليل الاحصائي واختبار فرضيات البحث، تبين أن مبادئ ادارة الجودة الشاملة قد اكتسبت أهمية عالية كمدخل لتحسين الأداء التشغيلي للعاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى . وذلك وفقاً لاتجاهات مدير ومعاوني وموظفي ومشرفي الاقسام الداخلية ، الذين عبروا أيضاً عن امكانية مقبولة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديرية الأقسام الداخلية والاقسام التابعة لها، ويمكن تحديد أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها البحث والمتضمنة ما يأتي:

1. هناك اتجاهات قوية لدى (مدير ومعاوني وموظفي ومشرفي) الأقسام الداخلية بصلاحيات مبادئ ادارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين الأداء التشغيلي للعاملين فيها، حيث تمثلت في الآتي :
 - أ. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات (مبادئ ادارة الجودة الشاملة) و(تحسين الأداء التشغيلي) للعاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى .
 - ب. وجود تأثير معنوي إيجابي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي للعاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى .
2. هناك قناعة عالية بأن تحسين الأداء التشغيلي في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى يتطلب تحقيقه الى ادارة الجودة الشاملة، ووفق الأهمية النسبية التي بينها المتوسطات الحسابية. تبين ما يأتي :
- أحتل المتغير (التركيز على الزبون) بالمرتبة الأولى، والمتغير(الخدمات الادارية) بالمرتبة الثانية، والمتغير(التحسين المستمر) بالمرتبة الثالثة، والمتغير(أخذ القرارات المبنية على أساس الحقائق) بالمرتبة الرابعة، والمتغير(التعليم والتدريب) بالمرتبة الخامسة، والمتغير(دعم الادارة العليا) بالمرتبة السادسة، والمتغير(الكفاءة التشغيلية) بالمرتبة السابعة، والمتغير(الرضا الوظيفي) بالمرتبة الثامنة .
3. أظهرت النتائج قبول جميع الفرضيات بالنسبة لعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (مبادئ ادارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع(تحسين الأداء التشغيلي)، مما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين على مستوى البحث .

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات الي توصل اليها الباحث يوصي بما يأتي :

- الخياط، زهراء صالح .(2005). متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف، الموصل. العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- السيد، بهجت عثمان وبلل، صديق .(2015). الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، الجزائر. رسالة ماجستير في العلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- شطة، سيدن، إسحاق، تريسو .(2015). دور التطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء بالمصارف، المغرب . رسالة ماجستير جامعة الرباط كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية.
- الطائي، محمد عبد الله عبد الحمزة، تحسين .(2007). إدارة الجودة الشاملة، ط1. عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،.
- العابد، هواري .(2015). إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة ولاية ادرار، الجزائر . رسالة ماجستير في علوم السياسية جامعة محمد خيضر- بسكرة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب .(2005). إدارة الجودة الشاملة، جامعة الأسراء الخاصة، ط3. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- علوان، قاسم نايف .(2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000-9000، ط2. عمان، الاردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- غنية، بن سعيد، وردة، غسيل .(2011). تأثير الحوافز على أداء العاملين، الجزائر ، مذكرة ليسانس في العلوم الإدارية، معهد العلوم الاقتصادية.
- ثانيا :المصادر الاجنبية**
- Fisher, T.J.(1992).The Impact of Quality Management on Productivity”, International of quality reliability management,VOL9 .NO3.
- Gay ,s.t Clair.(1997). Total Quality Management information service",2nd, edition Bowker-saur, London .
- Jabloski, J.(1991).”Implementing total quality by design”,freepress, Now York .USA.
- Juran, J.M Gryna, F.M. Bingom.(1994). Quality from costumer needs to customer satisfaction" MC-GRAW Hill , Book Co, Sweden .
- LuburicRadioca.(2014).TotalQuality Management of Business Success" Journal of central Banking theory and practice 3 NO1.USA.
- PLorino.(1991).L, economist est. le manageuried ".ENAG ,Alger.
- Seley, H.(1976).The stress of life", Mc .Grow,- Hill, New York, U.S.A.

إستمارة استبيان

السلام عليكم ..

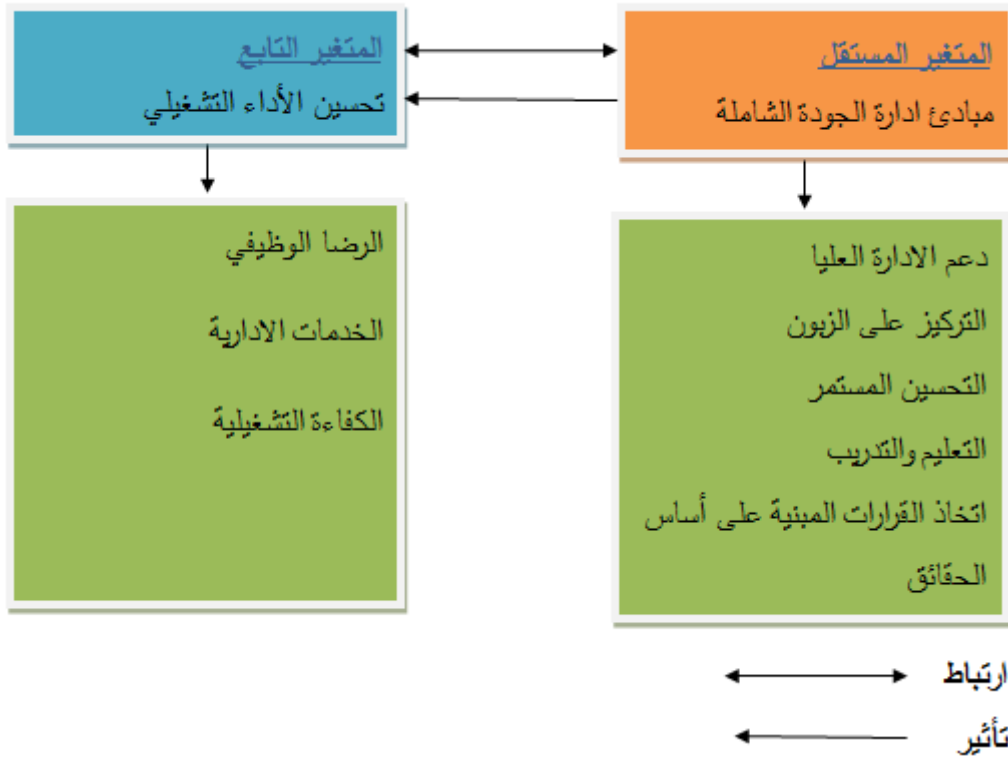
الأستاذ الفاضل..... المحترم

الاستبانة التي بين أيديكم تتضمن مجموعة من المتغيرات والمؤشرات المتعلقة بموضوع البحث الموسومة بـ ((تحسين الأداء التشغيلي في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة)). والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. التفضل بإبداء رأيكم حول المتغيرات والأبعاد والفقرات الواردة فيها.

متمنين مساعدتنا بوافر خيركم ودعمكم للبحث العلمي، سائلين الله الخير والنماء لعراقنا الحبيب وشاكرين تعاونكم معنا.

المخطط الفرضي للدراسة هو كما مبين في أدناه

المخطط الفرضي للدراسة هو كما مبين في أدناه.



أولاً: معلومات عامة

- النوع الاجتماعي : ذكر أنثى
- العمر : (25-20) (30-26) (35-31) (40-36) (45-41) (50-46) (50 فما فوق)
- المؤهل العلمي : دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس دبلوم إعدادية

4. سنوات الخدمة:

(5-1) [] (10-6) [] (15-11) []

(20-16) [] (25-21) [] (30-26) []

ثانياً : المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

هي المراكز الاساسية التي يستند عليها التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في اية منظمة (بوخلوة ، بن قرينة ، 2013:106).

1. دعم الإدارة العليا

المساعدة التي يقدمها الاداريون في المستويات عالية من خلال التعاون وتبادل الخبرات والمعلومات التي من شأنها ان تمكن العامل من عمله وتحسين كفاءته وقدراته الوظيفية (قنديل، 2015:16).

الفقرات	ت	مدى انتماء العبارة للمحور الذي تنتمي اليه	مدى وضوح العبارة لقياس ما وضعت لأجله	الملاحظات بالتصحيح والرأي
تعمل إدارة الأقسام الداخلية في جامعتنا على:		ينتمي	واضحة	
		لا ينتمي	واضحة	
		غير واضحة		

- 1 الألتزام والدعم القوي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الداخلية
- 2 أن توضح للعاملين أهمية وفوائد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى الحاجة إليها
- 3 أملاك المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 4 إجراء التغييرات في هيكلها التنظيمية بشكل مستمر لتتطابق مع مستحدثات إدارة الجودة الشاملة
- 5 الارتقاء بجودة الخدمات كجزء من رؤيتها ورسالتها للبقاء والتفوق
- 6 الحرص على تحقيق مبدأ العدالة بين موظفيها

2. التركيز على الزبون

تلبية متطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية والسعي لتجاوز توقعاتهم والتفاعل معهم بحيث توفر فرصة لإيجاد المزيد من القيمة للزبون والذي يساهم في النجاح المستدام للمنظمة (Chemin,2015:6).

الفقرات	ت	مدى انتماء العبارة للمحور الذي تنتمي اليه	مدى وضوح العبارة لقياس ما وضعت لأجله	الملاحظات بالتصحيح والرأي
إدارة الأقسام الداخلية في جامعتنا:		ينتمي	لا ينتمي	واضحة
تؤثر الخدمات المقدمة من قبلها على المستوى العلمي للطلبة	1			
تحرص إسعاد طلبتها عبر تحسين أداء العاملين فيها	2			
تعتمد أسلوب الاستبيان لمعرفة آراء الطلبة حول جودة الخدمات	3			
تحدد احتياجات الطلبة وفق رغباتهم وطلباتهم	4			
تعتمد التغذية المرتدة من الطلبة لتحسين خدماتها	5			
تحرص على تقديم خدماتها للطلبة في الوقت المناسب.	6			

3. التعليم والتدريب

تزويد الافراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء اعمالهم بفاعلية ليتسنى لهم فهم السياسات والاجراءات المتبعة بالمنظمة (Long , Dubois & Faley ,2008 :21).

الفقرات	ت	مدى انتماء العبارة للمحور الذي تنتمي اليه	مدى وضوح العبارة لقياس ما وضعت لأجله	الملاحظات بالتصحيح والرأي
تعمل إدارة الأقسام الداخلية على:		ينتمي	لا ينتمي	واضحة
إشراك العاملين فيها في دورات تدريبية تطويرية	1			
الأهتمام بتوفير أجواء للتعليم والتدريب بصورة مستمرة.	2			
حث العاملين فيها بالانخراط في دورات تدريبية	3			
فتح دورات تدريبية على وفق الأساليب الحديثة للتعليم والتدريب	4			
تقييم العاملين المشاركين في البرامج التدريبية	5			
تطوير قدرات العاملين لغرض رفع كفاءة أدائه	6			

4. التحسين المستمر

فلسفة لضمان نجاح وتقدم المنظمات التي تعتمد على استراتيجيات جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتوفير احتياجاتهم ومتطلباتهم وتطوير وتحسين اداء عمليات الانتاج والخدمات المقدمة للعملاء (Jonsdottir & Johnsson,2014:142).

ت	الفقرات	مدى انتماء العبارة للمحور الذي تنتمي اليه	مدى وضوح العبارة لقياس ما وضعت لأجله	الملاحظات بالتصحيح والرأي
	تعمل إدارة الأقسام الداخلية على:	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة
1	أعتماد نظم وأساليب حديثة لتحسين أدائها	ينتمي	واضحة	
2	استقطاب الأفكار التي تدعم وتطور خدماتها	لا ينتمي	واضحة	
3	التخطيط للخدمات التي يتم تقديمها وتطويرها وفحصها من خلال عملية متكاملة (غير متجزئة) لتحسين الخدمة	لا ينتمي	واضحة	
4	تحسين عملياتها الخدمية بصورة مستمرة	لا ينتمي	واضحة	
5	المقارنة مع الأقسام الداخلية في الجامعات الأخرى لتحسين خدماتها قياسا بها	لا ينتمي	واضحة	
6	تصحيح أوجه القصور لدى العاملين لديها بصورة فورية	لا ينتمي	واضحة	

5. اتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق

يقصد بها تلك القرارات التي تتطلب نظام معلومات فعال يقدم المعلومة المناسبة في الوقت والمكان الملائمين (باسو ومحبوب، 2013:13).

ت	الفقرات	مدى انتماء العبارة للمحور الذي تنتمي اليه	مدى وضوح العبارة لقياس ما وضعت لأجله	الملاحظات بالتصحيح والرأي
	إدارة الأقسام الداخلية تقوم بـ :	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة
1	أعتماد الحقائق في اتخاذ قراراتها.	ينتمي	واضحة	
2	أستخدام قاعدة بيانات متكاملة تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة.	لا ينتمي	واضحة	
3	دراسة البيانات وتبويبها بشكل دوري	لا ينتمي	واضحة	
4	الاستعانة بالجهات الخارجية في جمع المعلومات	لا ينتمي	واضحة	
5	تحديث المعلومات للوصول إلى القرار السليم	لا ينتمي	واضحة	
6	اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات باعتبارهم مصدر للمعلومات	لا ينتمي	واضحة	

ثالثاً: المتغير التابع (تحسين الأداء)

تنمية قدرات ومهارات ومعارف العاملين وتدريبهم في ظل ظروف العمل المناسبة والمتطلبات والاجراءات الملائمة لأداء العمل بمستوى كفاءة وفاعلية عالية للوصول الى تحقيق اعلى مستويات الأداء (كاملية، امال، 19:2013).

1- الكفاءة التشغيلية

القدرة على تقديم المنتجات والخدمات بشكل فعال دون التضحية بالجودة بأقصى قدر من الانتاجية باقل وقت وتكلفة ممكنين (Chair, Yen Lee, 2008:1).

ت	الفقرات	مدى انتماء العبارة للمحور الذي تنتمي اليه	مدى وضوح العبارة لقياس ما وضعت لأجله	الملاحظات بالتصحيح والرأي
	العاملين في الأقسام الداخلية:	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة
1	يتصف أدائهم بالكفاءة العالية في العمليات التشغيلية	ينتمي	واضحة	
2	تدعمهم إدارة الأقسام الداخلية للوصول إلى النتائج المرجوة لتحقيق الكفاءة التشغيلية	لا ينتمي	واضحة	
3	يتم تدريبهم لإكسابهم الخبرات التي تساهم في زيادة الإنتاجية	لا ينتمي	واضحة	
4	تطبق الإدارة عليهم كافة الضوابط والمعايير عند قياس درجة الكفاءة التشغيلية لهم.	لا ينتمي	واضحة	
5	تستخدم إدارة الأقسام الداخلية معهم الوسائل التكنولوجية زيادة الكفاءة التشغيلية لهم	لا ينتمي	واضحة	
6	تحرص الإدارة على رفع كفاءة أدائهم اسوة بتطوير البنية التحتية والتقنية في أقسامها.	لا ينتمي	واضحة	

2 - الخدمات الإدارية

مجموعة من الأنشطة التي تقوم على حصر احتياجات الادارة من القوى البشرية والمادية والعمل على توفيرها والإشراف عليها والعمل على تحسينها من خلال المعاملة الحسنة والاستجابة السريعة لنداء الزبون (التميمي، 46:2014).

ت	الفقرات	مدى انتماء العبارة للمحور الذي تنتمي اليه	مدى وضوح العبارة لقياس ما وضعت لأجله	الملاحظات بالتصحيح والرأي
	إدارة الأقسام الداخلية:	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة
1	تعتمد التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة الإدارية	لا ينتمي	واضحة	
2	تقوم بإعداد التقارير الدورية عن سير الأعمال في الإدارة	لا ينتمي	واضحة	
3	تساند الإدارات الأخرى التابعة لها والإشراف عليها	لا ينتمي	واضحة	

- | | |
|---|---|
| 4 | تقوم على حصر احتياجات الإدارة من القوى البشرية |
| 5 | تشارك في تنفيذ الجرد السنوي بصورة مباشرة |
| 6 | تقوم بوضع خطط وبرامج لأنشطة المعلومات ومراجعة الوثائق |

3 - الرضا الوظيفي

يتمثل بالشعور الايجابي الذي يتولد لدى العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها ويدفعهم الى الافتخار بالانتماء لها والدفاع عن اهدافها والعمل على حل مشاكلها بكل اخلاص (قنديل، 2015:17).

ت	الفقرات	مدى انتماء العبارة	مدى وضوح	الملاحظات
	تحرص إدارة الأقسام الداخلية على:	للمحور الذي تنتمي اليه	العبارة لقياس ما وضعت لأجله	بالتصحيح
		ينتمي	لا ينتمي واضحة	والرأي
		لا ينتمي واضحة	واضحة	

- | | |
|---|--|
| 1 | اعتماد نظام الحوافز لكسب رضا العاملين |
| 2 | توطيد العلاقات بين العاملين |
| 3 | زيادة مستوى الطموح للإفراد العاملين |
| 4 | دعم الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة |
| 5 | المقارنة بين الرضا والأداء |
| 6 | الاهتمام بالعاملين لديها باعتبارهم رأس المال الحقيقي لها |