



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية

(دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات جامعة ميسان)

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء وهي جزء

من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

رسالة تقدم بها محمد حمادي جابر

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتورة

سحر عباس حسين

2022 م

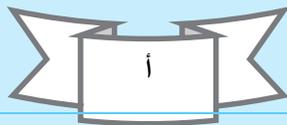
1444هـ



(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
وَسُرُّدُوْرًا اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا  
كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ )

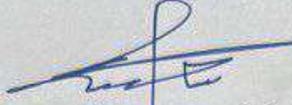
صَدَقَ اللهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيْمُ

{سورة التوبة/ الآية : 105 }



## اقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة بـ ( ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية ) والتي تقدم بها الطالب ( محمد حمادي جابر ) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في ادارة الاعمال .



المشرف: أ. م. د. سحر عباس حسين الزيايدي

التاريخ: / / 2022

توصية السيد رئيس القسم

(بناءً على توصية الاستاذ المشرف اشرح الرسالة للمناقشة)



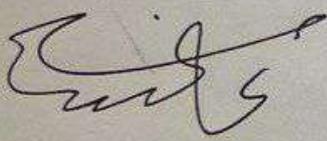
أ. د. محمود فهد عبدعلي الدليمي

رئيس القسم

2022/ /

## أقرار الخبير اللغوي

أقر بان الرسالة الموسومة بـ ( ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية) التي تقدم بها طالب الماجستير ( محمد حمادي ) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي خالٍ من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت .

التوقيع  


اللقب العلمي الأستاذ المساعد الدكتورة

الاسم علياء نصرت حسين

مكان العمل

كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة كربلاء

ة و  
جابر  
جزء

## اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم ، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير / قسم ادارة الاعمال / للطالب (محمد حمادي جابر) الموسومة ( ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية) اشرح هذه الرسالة للمناقشة.

الأستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2022/ /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

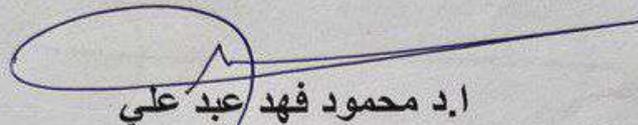
الاستاذ الدكتور

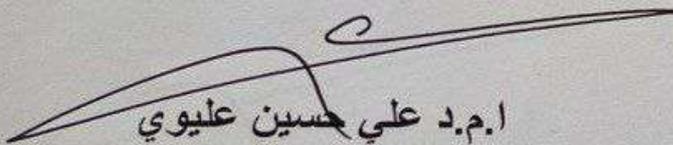
علاء فرحان طالب

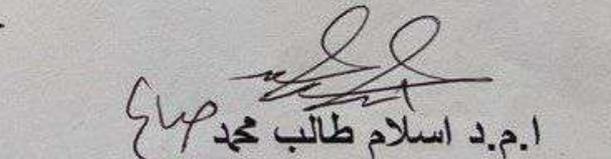
عميد كلية الادارة والاقتصاد

## اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن اعضاء لجنة المناقشة باننا اطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ (ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية) التي تقدم بها طالب الماجستير ( محمد حمادي جابر) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفي ما له علاقة بها وفي ضوء ذلك وجدنا بانه جدير بنيل شهادة الماجستير في ادارة اعمال وبتقدير (جيد جداً عالي).

  
ا.د محمود فهد عبد علي  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
( رئيساً )

  
ا.م.د علي حسين عليوي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
( عضواً )

  
ا.م.د اسلام طالب محمد  
الجامعة التقنية الوسطى / كلية التقنية بغداد  
( عضواً )

  
ا.م.د. سحر عباس حسين  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
( عضواً ومشرفاً )

## الإهداء

إلى من لا يطيب الليل إلا بشكره ، ولا يطيب النهار إلا بطاعته ، ولا تطيب اللحظات إلا بذكره ،  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه ، ولا تطيب الجنة إلا برويته ، من ليس لقضائه دافع ولا لعطائه

مانع ، من اليه نعول فيما نرتجي

..... من له الفضل كله ( الله جلّ جلاله )

إلى من بلغ الرسالة ، وادى الأمانة ، ونصح الأمة ، النبي المبعوث رحمةً ونوراً للعالمين .....

سيدنا وحبیبنا ( محمد ) ( صلى الله عليه واله وسلم )

إلى ..... شهداء العراق الأبرار ( رحمهم الله ) الذين لولاهم ما وصلنا لما نحن عليه

إلى ..... أساتيدي الفضلاء الشموع المحترقة التي أنارت لي الدرب فخراً واعتزازاً

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ، من زرع فينا بذرة النجم الرجل... العظيم صاحب الصبر

الجميل ..... والقلب الكبير ( والدي العزيز ) أدامه الله

إلى من حملتني وهنا على وطني..... والشفاه التي أكثرت لي الدعاء حباً وحناناً

من جعلت الجنة تحت قدميها ..... ( والدي في قبرها ) رحمها الله

إلى من منحتني الأصرار والأمل ، وتقاسمت معي حلو الحياة ومرها ، زوجتي المخلصة

إلى ..... نور عيني (( أولادي )) حفظكم الله بحفظه

إلى من بوجودهم اكتسبت قوة ومحبة لا حدود لها ، رياحين حياتي ( إخوتي وأخواتي )

إلى كل من ترك أثراً طيباً... ( أصدقائي زملائي المخلصين )

إلى كل من وقف بجانبني مشاركاً وموجهماً وناصحاً

إهدي هذا الجهد المتواضع عربون شكر وامتنان .

## الشكر والإعتراف

بسم الله الرحمن الرحيم

{وَإِنْ تَعَدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا إِنَّ اللَّهَ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ} صدق الله العلي العظيم [النحل:18] سبحانك يا ربنا لك الحمد والشكر حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، وعلو مكانك وأفضل الصلاة والسلام على سيدنا ورسولنا محمد وعلى إله وصحبه المنتجبين

اتقدم بالشكر الجزيل الى أستاذتي ومعلمتي أ.م.د. سحر عباس الزيايدي لقبولها الاشراف على هذه الرسالة ولما بذلته من جهد في قراءة مسوداتها وإبداء ملاحظاتها وتوجيهاتها الدقيقة ، التي فتحت أمامي افاقاً واسعة في ترصين هذه الدراسة وتوجيهها

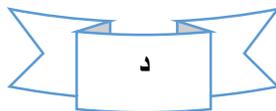
كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد أ.د. علاء فرحان وإلى السادة **المعاونين العلمي والإداري** لرعايتهم الأبوية ودعمهم الكبير لطلبة الدراسات العليا وأتقدم بالشكر والإمتنان وأبلغ عبارات التقدير إلى السيد رئيس قسم إدارة الاعمال أ. د. محمود فهد عبد علي **الدليمي** و جميع أساتيدي في قسم إدارة الاعمال،

واتقدم بالشكر والامتنان وابلاغ عبارات التقدير الى اساتذتي رئيس لجنة المناقشة وأعضاء ها لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة ولما سيكون لهم من اراء تسهم في اثرائها والى السادة المقومين الاكارم، ولهم مني عظيم الامتنان والتقدير كما أتقدم بأصدق المشاعر و الكلمات الطيبة النابعة من قلب وفيّ، لمن وقفوا معي بأشدّ الظروف ومن حفزوني على المثابرة والاستمرار وعدم اليأس ، **اسرتي الغالية** أقدم لكم أجمل عبارات الشكر والامتنان من قلب فاض بالحب والاحترام والتقدير لكم كما اتقدم بالشكر الى الاصدقاء وزملائي الاوفياء منهم في الدراسات العليا .

## المستخلص

هدفت الدراسة الى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في الرشاقة التنظيمية كمتغير تابع , وسعيا لتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على سبعة ابعاد لممارسات إدارة الجودة الشاملة تمثلت بـ (القيادة , التخطيط الاستراتيجي , التركيز على الزبون , المعلومات والتحليل والتحسين , التركيز على الموارد البشرية , إدارة العملية , نتائج الجودة) , استنادا الى مقياس (Conca et al ,2004) و (Tari et al 2007) , وتم اعتماد ابعاد الرشاقة التنظيمية متمثلة بـ (الاستجابة , المقدره , المرونة , السرعة ) استنادا الى مقياس (Sharifi, & Zhang, 1999) و (Hussein et al 2021) وتم اختيار جامعة ميسان لاختبار فرضيات هذه الدراسة عن طريق الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات (الاستبانة) التي اعدت لهذا الغرض وقد شملت العينة (166) إداريا في الجامعة وتمثلت مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات الفكرية كان من ابرزها ( ما نوع وطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية في الجامعة المبحوثة ؟ ) , وتجلت أهمية الدراسة في تداولها القطاع التعليمي الذي يعد من أهم القطاعات التي تسعى الى التطور المعرفي للطلبة وتحسين نوعية الحياة ومعالجة التحديات الاجتماعية والعالمية . وقد تمت الاستعانة بمجموعة من البرامج الإحصائية الجاهزة منها (SPSS V.23) و (AMOS V.23) في تحليل فرضيات الدراسة واختبارها, وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها ( تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرشاقة التنظيمية ) وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات ابرزها (لتحقيق التميز في جامعة ميسان من الضروري ان تقوم الجامعة بتعزيز قدراتها الاستجابية وزيادة مرونة اعمالها وخططها لزيادة سرعة انجاز الاعمال وبما يحقق النجاح والتفوق على الجامعات الأخرى)

الكلمات المفتاحية : ( ممارسات إدارة الجودة الشاملة , الرشاقة التنظيمية)



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
و-ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال والرسوم البيانية
ط	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
3-28	الفصل الأول : بعض الدراسات السابقة والتأطير المنهجي للدراسة
3-16	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة
17-28	المبحث الثاني : المنهجية العلمية للدراسة
29-74	الفصل الثاني : الاطار النظري
48-29	المبحث الأول : ممارسات إدارة الجودة الشاملة
66-49	المبحث الثاني : الرقابة التنظيمية
74-67	المبحث الثالث : العلاقة بين متغيرات الدراسة
75-126	الفصل الثالث : التأطير الميداني للدراسة
91-75	المبحث الأول : اختبارات الصدق البنائية لأداة الدراسة
109-92	المبحث الثاني : الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
126-110	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها
132-127	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
129-127	المبحث الأول : الاستنتاجات
132-130	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات
152-133	المصادر :
الملاحق	
المستخلص باللغة الانكليزية	

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	ت
9-3	الدراسات السابقة لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة	1
14-9	الدراسات السابقة لمتغير الرقابة التنظيمية	2
25	مقاييس الدراسة	3
28	خصائص مجتمع وعينة الدراسة	4
32-30	بعض آراء الباحثين عن تعريف إدارة الجودة الشاملة	5
37-36	ممارسات إدارة الجودة الشاملة لمجموعة من آراء الكتاب والباحثين	6
53-51	مفهوم الرقابة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	7
58-56	آراء الباحثين في أهمية الرقابة التنظيمية	8
60	مقارنة بين المنظمات الرشيقية والمنظمات التقليدية	9
62-61	وجهات نظر الباحثين حول أبعاد الرقابة التنظيمية	10
76-75	ترميز و توصيف متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية	11
78-77	نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات أبعاد المقياس في الاستبانة	12
79-78	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	13
81	مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي	14
85-83	معلمت الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير إدارة الجودة الشاملة	15
87-86	معلمت الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الرقابة التنظيمية	16
88	معامل الثبات والصدق الهيكلي للمتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية	17
91-89	الاتساق الداخلي بين الأبعاد والمتغيرات التي تنتمي إليها	18
93	الاحصاءات الوصفية لبعء القيادة	19
95-94	الاحصاءات الوصفية لبعء التخطيط الاستراتيجي	20
96	الاحصاءات الوصفية لبعء التركيز على الزبائن	21
97	الاحصاءات الوصفية لبعء المعلومات والتحليل والتحسين	22
98	الاحصاءات الوصفية لبعء التركيز على الموارد البشرية	23
99	الاحصاءات الوصفية لبعء إدارة العملية	24
101-100	الاحصاءات الوصفية لبعء نتائج الجودة	25
102-101	الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة	26

104-103	الاحصاءات الوصفية لبعء الاستجابة	27
105	الاحصاءات الوصفية لبعء المقءرة	28
107-106	الاحصاءات الوصفية لبعء المرونة	29
108-107	الاحصاءات الوصفية لبعء السرعة	30
108	الاحصاءات الوصفية لمتغير الرشافة التنظيمية	31
110	تفسير علاقة الارتباط	32
111	معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعءها والرشافة التنظيمية	33
117	مسارات ومعلمات اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الرشافة التنظيمية	34
119	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء القيادة في الرشافة التنظيمية	35
120	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء التخطيط الاستراتيجي في الرشافة التنظيمية	36
121	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء التركيز على الزبانن في الرشافة التنظيمية	37
123	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء المعلومات والتحليل والتحسين في الرشافة التنظيمية	38
124	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء التركيز على الموارد البشرية في الرشافة التنظيمية	39
125	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء إدارة العملية في الرشافة التنظيمية	40
126	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء نتائج الجودة في الرشافة التنظيمية	41

## قائمة الأشكال والرسوم البيانية

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
22	المخطط الفرضي للدراسة	1
30	ابعاد وتفاصيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة	2
33	تتويج إدارة الجودة الشاملة	3
38	ابعاد إدارة الجودة الشاملة	4
59	خصائص المنظمة الرشيقة	5
63	ابعاد الرقابة التنظيمية	6
80	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	7
82	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة قبل التعديل	8
83	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة بعد التعديل	9
85	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرقابة التنظيمية قبل التعديل	10
86	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرقابة التنظيمية بعد التعديل	11
102	التمثيل البياني لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	12
109	التمثيل البياني لأبعاد الرقابة التنظيمية	13
117	تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الرقابة التنظيمية	14
118	تأثير بعد القيادة في الرقابة التنظيمية	15
120	تأثير بعد التخطيط الاستراتيجي في الرقابة التنظيمية	16
121	تأثير بعد التركيز على الزبائن في الرقابة التنظيمية	17
122	تأثير بعد المعلومات والتحليل والتحسين في الرقابة التنظيمية	18
124	تأثير بعد التركيز على الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية	19
125	تأثير بعد إدارة العملية في الرقابة التنظيمية	20
126	تأثير بعد نتائج الجودة في الرقابة التنظيمية	21

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
1	نبذة عن جامعة ميسان
2	قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين لمقياس الدراسة
3	استمارة تحكيم صدق اداة القياس
4	استمارة الاستبانة

## المقدمة

تتباين التحديات والتغيرات في الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بشكل كبير على مر السنين , اذ قد تؤدي هذه التغيرات الى فشل بعض المنظمات بمختلف أنواعها واحجامها عن ركب قريناتها من المنظمات الأخرى التي استثمرت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اعمالها , الامر الذي دعا الى التركيز على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة واهميتها في تنمية وترشيق المنظمات وتمكينها من مواجهة تلك التغيرات والاستجابة للمتطلبات البيئية وجعلها قادرة على مواكبة التغيرات التي تطرأ في الأسواق لاحقاً , وتتبع أهمية ممارسات إدارة الجودة من دورها الرئيس والاساسي في تمكين المنظمات من البقاء والمنافسة على مختلف الأصعدة , وقدرتها على تغيير أنماط العمل بما يسهل عمل المنظمات , فضلا عن دورها في تعزيز ثقافة المنظمات وتهيئة قاعدة عمل تنظيمية متكاملة , ومن الملاحظ بشكل واضح ان اغلب نقاط الضعف في المنظمات تتمحور في الجوانب الإدارية اذ تقتصر اغلب المنظمات الى استثمار مهاراتها في الإدارة وأنماط العمل والإجراءات والنظم , فضلا عن اليات المراقبة وقياس أداء المنظمة , وبما ان إدارة الجودة الشاملة هي احد اهم مرتكزات العمل الإداري وكذلك كفيلة بمعالجة هذه الجوانب المذكورة , تجد المنظمات ان التركيز على تطبيق ممارسات TQM هو الحل الناجع ونقطة الانطلاق في فضاء التقدم والتطور الحاصل في البيئة سواء كان ذلك على المستوى المحلي او العالمي , كذلك فإن النتائج التي حققتها إدارة الجودة الشاملة هي عامل الجذب الرئيس لاهتمام المنظمات , اذ تعد فلسفة الجودة قضية الماضي والحاضر والمستقبل واستراتيجية كفيلة بتحقيق ميزة تنافسية وحصّة سوقية تثبت الدعامة الامنة لكل منظمة مهما كانت التغيرات البيئية محتدمة . وبما ان التغيرات والتحديات البيئية تتطلب من المنظمات الاستجابة بالصورة والسرعة المناسبة وبشكل مرن قابل للتكيف مع التغيرات لذا ينبغي على المنظمة رفع مستوى رشاقته في الجانب التنظيمي فضلا عن بقية الجوانب الأخرى , الامر الذي يستدعي تسليط الضوء على مدى قدرة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المنظمات .

وتماشيا مع الجهود الفكرية المبذولة سابقا تنبثق دراستنا هذه من منطلق الاستفهام عن مشكلة البحث المتمثلة بتساؤلات تطبيقية ونظرية مفادها (هل إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها دور في تحقيق الرشاقة التنظيمية ؟ ) ومن أجل الاجابة عن هذا

التساؤل بشكل تحليلي تم اختيار جامعة ميسان وهي إحدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية كميدان للدراسة. ولتحقيق هدف البحث الرئيس المتمثل بقياس مستوى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الرشاقة التنظيمية في الجامعة المبحوثة .

تركزت الدراسة الحالية في أربعة فصول وكالاتي :-

الفصل الأول: تمحور عن تفصيل منهجي عن الدراسة ويضم مبحثين يختص الأول بذكر بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية , بينما تضمن الآخر: المنهجية العلمية للدراسة .

أما الفصل الثاني فقد اختص بسرد الاطار النظري عن متغيرات دراستنا الحالية وتضمن ثلاثة مباحث , يذكر الأول منها المرتكزات الفكرية للمتغير المستقل ( إدارة الجودة الشاملة) , في حين يعرض الثاني ما يتعلق بالمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية ) , ويسلط المبحث الثالث الضوء على العلاقة بين هذه المتغيرات ,

فيما أختص الفصل الثالث والذي اختص بتحليل الجانب العملي وقد جاء على ثلاثة مباحث اختص المبحث الأول منها بإجراء اختبارات الصدق البنائية لأداة الدراسة أما المبحث الثاني فقد تطرق لعرض الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة في حين ان المبحث الثالث كان مختزلا في اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها .

كذلك يعرض الفصل الرابع مبحثين هما المبحث الأول الذي تطرق الى الاستنتاجات التي كانت حصيلة الدراسة والمبحث الثاني الذي عرض اهم التوصيات التي اكدت عليها الدراسة .



# الفصل الأول

## الاطار العام للدراسة

المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

## المبحث الأول

### بعض الدراسات السابقة

#### توطئة

يروم هذا المبحث عرض مجموعة محددة من الدراسات السابقة التي تضمنت متغيرات دراستنا الحالية المتمثلة بـ (ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، والرشاقة التنظيمية) ، ان الخطوة المهمة في الرجوع الى هذه الدراسات هو التعرف على ما توصلت اليه ، وما النتائج التي اثبتتها ، من اجل ان تكون النقطة التي انتهى اليها الآخرون هي انطلاقة الباحث ، أو تغطية الباحث للجوانب التي لم يتطرق لها الآخرون ، إذ يتم الاستناد الى بعض الدراسات السابقة في تحديد المفاهيم الأساسية للاطر الفكرية والمنهجية لدراستنا الحالية ، وكذلك تكون عوناً للباحث في اختيار المدخل المناسب للجوانب التحليلية التفسيرية ، الامر الذي يكشف لنا خلو المكتبة العراقية من الدراسات التي تسلط الضوء على العلاقة المقترحة بين المتغيرات المذكورة انفا (بحسب اطلاع الباحث) ، مع العلم بوجود بعض الدراسات التي استفاضت بدراسة المتغيرات كل على حدة . ولبيان أهميتها يستعرض هذا المبحث الفقرات الأربعة الآتية ، إذ ان استعراض بعض الدراسات العربية والأجنبية كان من نصيب الفقرة الأولى ، في حين تتطرق الفقرة الثانية لمناقشة هذه الدراسات ، اما مجال الإفادة منها فتختص به الفقرة الثالثة ، وتنفرد الفقرة الرابعة في تحديد اهم ما يميز الدراسة الحالية وكالاتي :-

#### أولاً - بعض الدراسات السابقة :

تتفرد هذه الفقرة في تسليط الضوء على الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالمتغيرات الرئيسية التي تروم الدراسة الحالية اختبارها وهي موضحة في الجدول (1) و(2) وكالاتي :

جدول (1) الدراسات ذات الصلة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة)

أ- الدراسات الاجنبية	
1- دراسة (Kumar et al , 2009)	
عنوان الدراسة	Total quality management in Indian industries: relevance, analysis and directions إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الهندية: الصلة والتحليل والاتجاهات.
هدف الدراسة	تقييم مدى ملاءمة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لمنظمات التصنيع الهندية وتحليل العوامل المختلفة والمهمة لها .
نوع الدراسة	بحث اكايمي منشور في مجلة إدارة الجودة الشاملة المجلد. 21 رقم 6 ، في الهند
مجتمع وعينة الدراسة	150 شركة تصنيع وتم الرد من 75 شركة (معدل الاستجابة 50 بالمائة) ، وهي من قطاعات مختلفة مثل هندسة السيارات (AUTO) وهندسة النسيج (TEXT) والهندسة الكهربائية والإلكترونية (E&CE) والضوء وهندسة الوزن (LIG) وهندسة الوزن الثقيل (HEV) التي تعمل في الهند
الوسائل الاحصائية	إختبار T و معامل كرونباخ ألفا و R
ابعاد ومقياس الدراسة	ابعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون , مشاركة الإدارات الفعالة ؛ المشاركة الفعالة للموظفين ؛ مخططات المكافآت , نظام الاتصال , قوة البائعين , مراقبة الجودة الاحصائية؛ تقنيات النتائج السريعة , تخطيط الجودة والتكلفة المتضمنة , التقنيات التحليلية). بالاستناد الى مجموعة من الدراسات السابقة مثل Chaudhry et al. (2000); Murthy and Shrivastav (2000); Robinson (2001); Khond and Dabade (2004); Antony et al. (2004). Ho et al. (2001); Mehra et al. (2001); Taylor et al. (2003); Lai et al.

(2003); Khanna et al. (2002); Heizer et al. (2004); Shrivastava et al. (2004); Mohanty et al. (2006); and Dahlgaard and Dahlgaard (2006);	
أهم نتائج الدراسة أن التركيز على الزبون هو الهدف الرئيسي لمختلف الصناعات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. مع استخدام جميع العوامل بشكل منهجي لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (TQM).	
-2 دراسة (Aboyassin et al 2011)	
Achieving total quality management using knowledge management practices A field study at the Jordanian insurance sector تحقيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام ممارسات إدارة المعرفة. دراسة في قطاع التأمين الأردني	عنوان الدراسة
استكشاف الفوائد التي يمكن أن تنتج من استخدام مبادئ إدارة المعرفة (KM) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في قطاع التأمين الأردني.	هدف الدراسة
بحث اكايمي منشور في المجلة الدولية للتجارة والإدارة , الأردن . العدد . 4 - 2011	نوع الدراسة
تكونت عينة الدراسة من 130 فرد في المستويات الإدارية العليا ومتوسطة والمناصب الإشرافية في شركة IC في صناعة التأمين.	مجتمع وعينة الدراسة
تحليل التباين (ANOVA) والارتباط (Pearson) و كرونباخ ألفا	الوسائل الاحصائية
ابعاد إدارة الجودة الشاملة (اعتماد الجودة , التزام الإدارة العليا , والتركيز على الزبائن , والتحسين المستمر , والتدريب والتعليم , ومشاركة الموظف). تطوير عدد من عناصر الاستبيان لأغراض الدراسة الحالية وهي: بناء على دراسات أدبية سابقة بالإضافة إلى استشارات ومهارات وخبرات الآخرين.	أبعاد ومقياس الدراسة
تشير النتائج إلى أن عمليات إدارة المعارف (التشخيص ,	أهم نتائج الدراسة

والوصول ، والتوليد ، والمشاركة ، والتخزين ، والتطبيق) تؤثر في إدارة الجودة الشاملة.	
-3 دراسة (Amin et al 2017)	
The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance العلاقة الهيكلية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الموظفين والأداء الفندقية.	عنوان الدراسة
التحقيق في العلاقات الهيكلية بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ورضا الموظفين والأداء الفندقية.	هدف الدراسة
بحث اكايمي منشور في المجلة الدولية لإدارة الضيافة المعاصرة. ماليزيا. العدد 4 التاريخ 2017	نوع الدراسة
تم اختيار ما مجموعه 25 فندقاً (أربعة وخمسة نجوم) في أربع مدن في ماليزيا. وما مجموعه 625 استبياناً تم توزيعها بشكل عشوائي على كل من الموظفين والمديرين.	مجتمع وعينة الدراسة
المعادلة الهيكلية ذات المربعات الصغرى (PLS-SEM) واختبار T ومعامل الفاكرونباخ .	الوسائل الاحصائية
ابعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة ، والتدريب ، والموظفين ، والتركيز على العملاء ، والتحسين المستمر ، وإدارة جودة الموردين ، وإدارة العمليات) . Arasli (2002), Grandzol and Gershon (1998) and Wang et al. (2012). And Chi and Gursoy (2009) and Wang et al. (2012).	أبعاد ومقياس الدراسة
سبعة من هياكل إدارة الجودة الشاملة لها علاقات مهمة مع رضا الموظفين والأداء الفندقية. تلعب القيادة والتركيز على الزبائن دوراً مهماً في تعزيز رضا الموظفين والأداء الفندقية. سيكون الموظفون الذين يشعرون بالرضا التام عن وظائفهم	اهم نتائج الدراسة

<p>وهم على استعداد لدعم زملائهم في العمل. وسيكونون مخلصين لوظائفهم ويعززون أداء الفندق.</p>	
<p>ب-الدراسات العربية -4 دراسة ( داود &amp; مبارك 2014 )</p>	
<p>دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع الانشائية .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>التعرف على طبيعة متطلبات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في عينة البحث وانعكاساتها على أداء عمليات المشروع المتمثلة بالوقت، والكلفة و الجودة ، وكيفية استعمال الحداثة لتكنولوجيا البرمجيات الجاهزة على وفق البرنامج المحوسب ( project 2007 Microsoft وبرنامج ( Primavera ) في حساب الوقت والكلفة لتعزيز أداء عمليات المشروع .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة تطبيقية في دائرة مشاريع محافظة بابل مشروع ( مستشفى ٤٠٠ سرير و جسر نادر ) رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>اختيرت دائرة المشاريع المتمثلة بشركة ( يونفيرسال اجارسن التركية ) المنفذة لمشروع مستشفى ( ٤٠٠ ) سرير والتي تضم ( ١١٣ ) فرداً من عراقيين و أتراك، وجرى اختيار عينة عشوائية مقدارها ( ٣٠% ) من مجتمع البحث لهذا البحث وبذلك تكون عدد العينة المنتقاة هي ( ٣٤ ) فرداً أما بالنسبة لمشروع جسر نادر فأنا الشركة المنفذة هي شركة ( دار الحنان العراقية ) التي تضم ( ٦٧ ) فرداً من فنيين واداريين والتي تمثل مجتمع البحث، وجرى اختيار عينة عشوائية مقدارها ( ٣٠% ) من مجتمع البحث لهذا البحث وبذلك تكون عدد العينة المنتقاة هي ( ١٨ ) فرداً ، الذين يمثلون القيادات الإدارية والفنية ( ورؤساء الأقسام، و المهندسين في موقع العمل ) .</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>الوسط الحسابي، و تحليل الارتباط و الانحدار الخطي المتعدد .</p>	<p>الوسائل الاحصائية</p>
<p>ابعاد إدارة الجودة الشاملة ( دعم الإدارة العليا ، رضا الزبون ،</p>	<p>أبعاد ومقياس</p>

الدراسة	التحسين المستمر , مشاركة العاملين , التدريب والتعليم , الثقافة المشتركة) وقد اعتمدت على مقاييس مختبرة في دراسات سابقة بعد أن جرى تكييفها بما يتلاءم و أهداف البحث وطبيعة البيئة العراقية.
اهم نتائج الدراسة	عدم إهتمام الدائرة المبحوثة بضبط الجدول الزمني لإنجاز الأنشطة ، ووضع خطة واقعية ومنطقية في تقدير الكلف .
-5- دراسة (شقيير 2018)	
عنوان الدراسة	تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة .
هدف الدراسة	التعرف على تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمائية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة .
نوع الدراسة	رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة القدس عمادة الدراسات العليا معهد التنمية المستدامة. فلسطين
مجتمع وعينة الدراسة	جميع الافراد العاملين في الشركات الخدمائية في محافظة رام الله والبيرة، وتم استخدام اسلوب المسح الشامل للمبحوثين من مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الخدمائية ممن يحمل مسميات مدير عام ومدير تنفيذي ونائب مدير ومدير إدارة الجودة ومدير العمليات الإنتاجية فيها حيث بلغت العينة النهائية المستردة من افراد المجتمع (220) مستجيب والتي اعتبرت عينة ممثلة للدراسة.
الوسائل الاحصائية	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
أبعاد ومقياس الدراسة	ابعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا والقيادة، التركيز على الزبون، التدريب، علاقات الموظفين، جودة البيانات والتقارير، تصميم الخدمة، العمليات الادارية)(Kim et al, 2012).
اهم نتائج الدراسة	أظهرت النتائج تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة والصلبة في الابداع الخدماتي وفي ابداع العمليات والابداع الإداري

-6 دراسة ( عبد الوهاب & عبد الجبار 2020 )	
عنوان الدراسة	تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مصرف الخليج التجاري
هدف الدراسة	يهدف البحث إلى تقييم مدى تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة (إدارة العمليات، علاقات الموظفين، علاقات الزبائن) في مصرف الخليج التجاري .
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد .
مجتمع وعينة الدراسة	تم اختيار مصرف الشرق الاوسط للاستثمار ومصرف الخليج التجاري كعينة للبحث من بين العديد من المصارف الاهلية العراقية وتم استخدام قوائم الفحص.
الوسائل الإحصائية	النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والتكرارات واعتماد اختبار Z .
أبعاد ومقياس الدراسة	ابعاد إدارة الجودة الشاملة (إدارة العمليات ، علاقات الموظفين ، الزبائن. العلاقات) (Kem et al ,2012) .
اهم نتائج الدراسة	إن إدارة المصرف استطاعت توظيف مجموعة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في ادخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في فهم وانجاز وتسهيل أعمال المصرف بشكل أكثر كفاءة وتوقفاً.

الجدول رقم (2) الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية).

أ- الدراسات الاجنبية	
-1 دراسة (Bahrami et al 2016)	
عنوان الدراسة	The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility
الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في علاقة الذكاء التنظيمي والرشاقة	

التنظيمية .	
دراسة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية.	هدف الدراسة
دراسة تحليلية في مدينة يزد ايران مركز أبحاث إدارة المشفى ، مشفى الشهيد صدوقي ، يزد ، إيران قسم إدارة الخدمات الصحية ، جامعة شهيد صدوقي للعلوم الطبية . تاريخ القبول: 20 أبريل 2016 بحث منشور العدد 4 .	نوع الدراسة
مجتمع الدراسة متكون من أربعة مستشفيات تعليمية في مدينة يزد ، إيران. وحجم العينة 370 كادر إداري وطبي .	مجتمع وعينة الدراسة
البرنامج الإحصائي R و SPSS 18 .	الوسائل الاحصائية
ابعاد الرشاقة التنظيمية ( الاستجابة , المقدرة , المرونة , السرعة ) ( Sharifi and Zhang 1999 ) .	أبعاد ومقياس الدراسة
تحسين قدرات التعلم التنظيمي يمكن أن يؤثر على رشاقة المنظمة وهو أمر حاسم لبقائها.	اهم نتائج الدراسة
2- دراسة. (Thathsara, & Sutha, 2019)	
Investigating the Influence of E-HRM Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Agility (With Special Reference to Financial Institution) التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية (مع إشارة خاصة إلى المؤسسة المالية) .	عنوان الدراسة
كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي ، ولتحديد الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية بين E-HRM و OP .	هدف الدراسة
بحث اكايمي منشور في المجلة الدولية لأبحاث الهندسة والإدارة الإلكترونية سريلانكا. المجلد 11 العدد 1 التاريخ 2019	نوع الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة كان 97 مؤسسة وحجم العينة المختارة 40 مؤسسة مالية في سريلانكا.
الوسائل الاحصائية	تحليل ارتباط بيرسون ، وتحليل الانحدار ، والإحصاء الوصفي ، وطريقة تحليل وسيط بارون وكيني ، واختبار سوبل.
مقياس الدراسة	ابعاد الرشاقة التنظيمية ( الاستجابة ، المقدره ، المرونة ، السرعة ) (Sharifi and Zhang 1999)
اهم نتائج الدراسة	أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي بينما تتوسط المرونة التنظيمية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و OP. قدمت نتائج هذه الدراسة آثارًا مثل تحسين الأدبيات المتاحة ، لفهم التأثير الحقيقي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي لمديري الموارد البشرية .
3- دراسة (Rahoo et al 2021)	
عنوان الدراسة	Examining the Relationship of Knowledge Management with Organization Agility in General Administration of Libraries فحص علاقة إدارة المعرفة بالرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للمكتبات .
هدف الدراسة	استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للمستخدم / الزبون .
نوع الدراسة	بحث اكاديمي_جامعة نبراسكا - لينكولن . باكستان .العدد 6136 التاريخ 2021
مجتمع وعينة الدراسة	كان المجتمع الذي شملته الدراسة يتضمن المتخصصين الذين يعملون في مكتبات مؤسسات التعليم العالي في السند، وحجم العينة 140 متخصصًا في مجال المكتبات.
الوسائل الاحصائية	برنامج SPSS لاختبار علاقة بيرسون وسبيرمان و ألفا كرونباخ .

أبعاد ومقياس الدراسة	أبعاد الرشاقة التنظيمية (تتمين العميل , الاستعداد لمواجهة المتغيرات , خلق مشاركة بين الموظفين , مهارات الحضور) (Goldman et al. ، 1995).
أهم نتائج الدراسة	تظهر نتائج البحث أن هناك علاقة مهمة ومباشرة بين إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية. و إذا لم تكن إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية في حالة توازن ، فيمكن أن تكون بمثابة عامل رادع وأن فعالية إدارة المعرفة من خلال الرشاقة التنظيمية لن تكون ممكنة أو العكس.
ب - الدراسات العربية 4-دراسة (العزاوي والدباغ , 2017)	
عنوان الدراسة	تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي بحث تحليلي استطلاعي
هدف الدراسة	وضع معالجات فكرية لمفاهيم موضوع الرشاقة التنظيمية والاداء العالي ، والتعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين ( الرشاقة التنظيمية والاداء العالي).
نوع الدراسة	رسالة ماجستير / كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد .
مجتمع وعينة الدراسة	عينة من المصارف الحكومية ، وشمل عينة من القيادات الادارية بلغ عددهم ( 100) فرداً وأستعمل البحث الأستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، فضلا عن المقابلات الشخصية .
الوسائل الإحصائية	( الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الأختلاف، معامل الارتباط بيرسون) .
أبعاد ومقياس الدراسة	أبعاد الرشاقة التنظيمية ( الاستشعار , اتخاذ القرارات , التطبيق/ الممارسة , الاستجابة , القدرة على التعلم , المسؤولية المشتركة ) . والمقياس تم تطويره من قبل الباحث استنادا الى بعض الدراسات السابقة والمتمثلة بـ ( park,2011:28 ) و ( Adu-Radi,2013:21 ) و ( oosterhout,2010:24 ) .
أهم نتائج الدراسة	عدم أهتمام المصارف الحكومية بمتابعة تغييرات البيئة من حيث

<p>تحركات المنافسين من المصارف الأخرى كونهم جهة حكومية، وليست تنافسية مع الآخرين ، وكون رواتب الموظفين مستمرة ولا تتأثر بالمنافسة أو تحقيق الأرباح فضلاً عن ذلك يؤدي تبادل العاملين للمعرفة فيما بينهم إضافة لدخولهم الدورات التدريبية إلى زيادة قدراتهم للتعلم، ويعزى عدم أهتمام المصارف الحكومية بإدارة الجودة الشاملة بقلة الوعي لدى الادارات العليا بأهميتها في تحسين جودة الخدمة والمنتج .</p>	
<p>5- دراسة ( ياسر 2019 )</p>	
<p>واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد (دراسة تطبيقية)</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على أبعاد الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد ، وذلك عن طريق الإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بحث اكايمي . دراسة تطبيقية في إقليم جنوب الصعيد , مصر . العدد الثامن ديسمبر 2019</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>أجريت الدراسة على الثلاث جامعات الحكومية (جامعة جنوب الوادي ، جامعة سوهاج، وجامعة أسوان) العاملة بإقليم جنوب الصعيد بجمهورية مصر العربية ، وتمثل 75% من مجتمع الدراسة وذلك عن طريق استمارة استقصاء بلغ عددها (213) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي .</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>اختبار T ومعامل الارتباط R والفا كرونيباخ .</p>	<p>الوسائل الإحصائية</p>
<p>ابعاد الرشاقة التنظيمية ( الاستشعار , اتخاذ القرارات , التطبيق/ الممارسة)(Sepahvand et al 2014) .</p>	<p>أبعاد ومقياس الدراسة</p>
<p>وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالتجوال ، والمتمثلة في ممارسة اكتشاف الحقائق ،</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>

وممارسة تحسين الاتصالات ، وممارسة التحفيز ، وممارسة التطوير والإبداع ، وممارسة التغذية المرتدة ، على الرشاقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في : بعد رشاقة الاستشعار ، وبعد رشاقة اتخاذ القرار ، وبعد رشاقة الممارسة بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد محل الدراسة .	
6- دراسة (حسين والهاشمي , 2019)	
عنوان الدراسة	الرشاقة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن
هدف الدراسة	إمكانية ترشيح منظمات الاعمال وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي .
نوع الدراسة	بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية.
مجتمع وعينة الدراسة	عينة مكونة من القيادات الادارية مؤلفة من (55) مدير قسم ومعاون قسم مسؤول شعبة من اصل (100) مدير .
الوسائل الإحصائية	الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط
أبعاد ومقياس الدراسة	ابعاد الرشاقة التنظيمية ( رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرارات ، رشاقة التطبيق / الممارسة ) ( Park , 2011) .
اهم نتائج الدراسة	قلة الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية واختيار ملاكات وظيفية في الشركة بشكل عشوائي غير مدروس وغير ملائم لحركة البيئة.

### ثانيا: - مناقشة الدراسات السابقة

بالنظر لما تم توضيحه في مضمون الفقرة السابقة نود أن نذكر ما يأتي :-

1- من الواضح ان معظم الدراسات السابقة أو بالأصح اغلبها تم تطبيقها في اطر مختلفة كمجالات الإنتاج وتقديم الخدمة فضلا عن اختلاف البلدان و اختلاف واقع الصناعات

والمنظمات التي تم فيها دراسة متغيرات دراستنا الحالية , كما ان الاختلاف لا يقتصر على ما ذكر فقط بل يتعدى الى الاختلاف في المقاييس المستخدمة في تلك الدراسات والتي تباينت بين مقاييس جاهزة , وأخرى تم تطويرها من قبل الباحث ( مقاييس ذاتية ) استنادا الى مجموعة من الدراسات السابقة .

2- تباينت الدراسات السابقة في تداول متغيرات الدراسة مرة كمتغير مستقل واخرى كمتغير تابع .  
3- توضح الدراسات السابقة أهمية متغيرات الدراسة إذ أن ما تم الاطلاع عليه من هذه الدراسات هي في القرن الحادي والعشرين والذي بدوره يبين ان متغيرات الدراسة انها لازالت موضع اهتمام وتحليل مكثف .

4- على الرغم من تداول الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة الحالية وتركيزها إما على ممارسات إدارة الجودة الشاملة او الرقابة التنظيمية وكل على حدة . الا انها لم تتضمن العلاقة التي تنبثها الدراسة الحالية , فضلا عن افتراض التأثير المذكور وذلك بحسب إطلاع الباحث , الامر الذي جذب الباحث لدراسة هذه العلاقة والوصول الى نتائج التأثير المفترض بينهما.

ومن هذا المنطلق نلاحظ عدم وصول الجهود المعرفية لمعرفة نوع ومدى التأثير والعلاقة بين هذه المتغيرات , فضلا عن عدم تأكيد فحوى ونوع المقياس المستخدم لقياس المتغيرات انفة الذكر . الامر الذي يزيد من رغبة الباحث في الخوض في غمار دراسة هذه المتغيرات بهدف الوصول الى نتائج تسهم في إضافة علمية من شأنها تقوية الركائز الفكرية والنظرية للدراسات السابقة .

### ثالثا :- مدى الإفادة من الدراسات السابقة

- في ما يأتي ايجاز لمدى الإفادة من الدراسات السابقة التي تم دراستها والاطلاع عليها :
- 1- رفدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية بإطارها النظري بفيض من الأفكار والمعلومات , كما أسهمت في توجيه الباحث وإرشاده للحصول على البحوث والمصادر وثيقة الصلة بمتغيرات الدراسة , وتمكين الباحث من بناء الركائز الفكرية للإطار النظري .
  - 2- استخدام الدراسات السابقة لأساليب وأدوات ووسائل إحصائية متنوعة , ساعدت الباحث في تبني الوسائل المناسبة والافضل لاختبار فرضيات الدراسة .
  - 3- في ضوء مطالعة الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت اليها تمكن الباحث من معرفة الجوانب العلمية التي لم يتم تغطيتها والخوض في غمار الدراسة الحالية .

4- أعطت الدراسات السابقة الباحث انطباع عن كيفية اختيار المجتمع المؤهل لتطبيق الدراسة , وعليه تم اختيار جامعة ميسان ( ميدانا للبحث ) .

#### رابعا :- مميزات الدراسة الحالية عن سابقتها

في ما يأتي أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1- جذب الأنظار حول العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة بـ ( ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية ) والذي بدوره يساعد في تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الاعمال , من خلال التناغمات المعرفية والفكرية بين متغيرات الدراسة آنفة الذكر .

2- أنشئت الدراسة الحالية من حيث مضمونها , على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرشاقة التنظيمية , وهو ما تخلو منه الدراسات السابقة حسب (اطلاع الباحث).

3- تمتاز الدراسة الحالية بدراسة موضوعات مهمة متمثلة بممارسات إدارة الجودة الشاملة , حيث لازالت المنظمات العراقية تفتقر الى تطبيقها بالشكل المناسب , كذلك أهمية الرشاقة التنظيمية في تمكين المنظمات من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة دائمة التغير .

4- تسليط الضوء على واقع خدمة التعليم المقدمة من قبل الجامعات العراقية والتي تشهد تخبط واضح من حيث ترهل الجانب التنظيمي للجامعات , والامر الذي تطلب دراسة هذه المتغيرات , و الكشف على اهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها هذه الجامعات ومدى الرشاقة التنظيمية التي تؤهلها وتحديد نقاط الضعف التي تشوبها فضلا عن تعزيز نقاط القوة الموجودة, فضلا عن محاولة تقديم بعض المقترحات للارتقاء بالخدمة مستقبلا .

## المبحث الثاني

### المنهجية العلمية للدراسة

#### توطئة

تمثل المنهجية العلمية خارطة الطريق التي يستطيع الباحث عن طريقها أن يسلك طريق توضيح متغيرات الدراسة ومدى التفاعل والتأثير بينها , وما الخطوات التي ينبغي عليه اتباعها لتسليط الضوء على هذه العلاقة ودرجة التأثير بالشكل المناسب , إذ تم تخصيص هذا المبحث بهدف تحديد ( مشكلة الدراسة , الأهمية , الأهداف والفرضيات ) , فضلا عن أن أهم الوسائل والأدوات التي تم اعتمادها لتنفيذ توجهات الدراسة وهي كالاتي

#### أولا - مشكلة الدراسة :

إن الضغط على المنظمات لتصبح أكثر تنافسية يزداد بزيادة معدل التغيير السريع في بيئة الاسواق العالمية والمحلية على حد سواء , فضلا عن إجبار البيئة العالمية للمنظمات على ان تتميز مخرجاتها بجودة عالية وتصبح أكثر استجابة للزبائن من حيث توقعاتهم ومتطلباتهم , الامر الذي يجعل هذه المنظمات بأمس الحاجة لتحسين الجودة , وبالتالي تعزيز قدراتها التنافسية (Psomas, & Fotopoulos, 2010 :669) . لذلك ينبغي من هذه المنظمات إن تقدم خدمات عالية الجودة , ومن هذا المنطلق فإن تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يعزز تحقيق هذا المبتغى , وبالطبع فإن ذلك نابع من عناصر إدارة الجودة الشاملة , متمثلة بالتحسين المستمر أو التركيز على الزبون أو التزام الإدارة العليا والتركيز على الموارد البشرية الى باقي عناصر إدارة الجودة الشاملة (Bon, & Mustafa, 2013 :517) . ولكي تتمكن المنظمة من مواكبة التغيرات الطارئة , لا ينبغي عليها الاعتماد على معرفة واستشعار التغيير في عوامل البيئة , وإنما

الجدير بها إعادة تصميم أعمالها وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة , وعليه الحصول على منظمة رشيقة قادرة على استثمار تغيرات السوق لصالحها , وبالشكل الذي يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية , واستناد لما سبق يمكن بحث مشكلة الدراسة من جوانب متعددة سواء على المستوى الفكري والتطبيقي .

وبما أن المنظمات تعمل في مناطق متعددة الأوجه , والتي تعرف غالباً بـ VUCA (عالم متقلب وغير مؤكد ومعقد وغامض) , وكذلك بيئة أعمال ذات قدرات تنافسية متزايدة وبوتيرة متسارعة , فإن هذا يتطلب من المنظمات العمل على تطوير و زيادة قدراتها الديناميكية , من أجل استشعار الفرص الجديدة للسوق سواءً أكان على المستوى المحلي أم العالمي وتقييم تلك الفرص , فضلاً عن استثمار الموارد المتاحة بالصورة والسرعة المناسبة التي توصلها بهدف اغتنام تلك الفرص , وهذا يمثل الدور المميز للرشاقة التنظيمية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية (Kristensen, & Shafiee, 2019:1). و من الجدير بالذكر أن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية متميزة على مستوى المبادئ والممارسات والاستراتيجيات والتي تؤكد على مجمل عناصر إدارة الجودة الشاملة , فضلاً عن العديد من الدراسات البحثية التي تناولت تأثيرها على الأداء العام سواء في الجوانب الصناعية أو الاعمال , فضلاً عن أداء المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم , وكذلك قياس وضبط الجودة في المنظمات الخدمية , وصولاً الى الدراسات البحثية التي تبحث في عوامل النجاح الحاسمة (CSFs) من إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية المختلفة (2: Talib, 2013) . افرزت الدراسات نتائج مختلطة عن العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة الذي يتمحور حول رشاقته التنظيمية , وبما أن العلاقة و التأثير بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية غير واضح ومبهم بعض الشيء , فإن هذا يستدعي البحث والتقيب على نتائج تلك العلاقة من أجل المساهمة بتحقيق أهداف تنظيمية من حيث رشاقة المنظمة وزيادة قدرتها على مواكبة السرعة التنافسية الحاصلة في أسواق اليوم . ومن الممكن ايجاز جوانب المشكلة من التساؤلات المطروحة وهي كالآتي :

- 1- هل تتوفر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جامعة ميسان ميدان البحث ؟
- 2- ما مدى توجه جامعة ميسان لامتلاك رشاقة تنظيمية تمكنها من مواكبة التنافس الحاصل في البيئة المحيطة؟

- 3- ما نوع العلاقة وطبيعتها بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية ؟  
4- هل تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الرشاقة التنظيمية ؟

### ثانيا- أهمية الدراسة :

يمكن توضيح أهمية الدراسة عن طريق :

#### 1- الأهمية النظرية للدراسة

تتجلى أهمية الدراسة النظرية في تضارب الأفكار التي درسها الباحثون حول متغيرات الدراسة متمثلة بـ (ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية ) . و كدولة نامية مثل العراق فإن للدراسة الحالية أهمية خاصة في كونها تروم الى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رشاقة تنظيمية من شأنها أن تزيد من القدرة التنافسية للمنظمات والارتقاء بمستوى تنافسي أفضل . كما أن التطرق للدراسة الحالية من شأنه ان يساهم بشكل متواضع في رفد الدراسات والبحوث العراقية فضلا عن رفد المكتبة العراقية بإضافة علمية جديدة .

#### 2- الأهمية العملية للدراسة

إن استهداف قطاع التعليم في العراق يعكس الأهمية العملية للدراسة الحالية كونه يسعى الى رفع مستوى جودة التعليم في الجامعات ويركز على ضرورة امتلاك الجامعات رشاقة تنظيمية تمكنها من البقاء والمنافسة إسوة بالجامعات الاخرى ( الحكومية والاهلية ) , وذلك عن طريق التأكيد على أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتوظيفها بشكل صحيح لتحقيق رشاقة تنظيمية عالية.

### ثالثا- أهداف الدراسة :

يتجسد الهدف الرئيس للدراسة الحالي في تحديد دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرشاقة التنظيمية وينبثق منه الاهداف الفرعية الاتية :

- 1- قياس مستوى توافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة .
- 2- التعرف على مدى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعة عينة الدراسة .
- 3- تشخيص نوع وطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية في جامعة ميسان ميدان الدراسة.

4- الوقوف على مستوى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرشاقة التنظيمية .

### رابعا - التعريفات الإجرائية:

تتضمن الدراسة متغيرين هما ( ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الرشاقة التنظيمية ) وتعد هذه المتغيرات نقطة الانطلاق لبيان الفكرة الرئيسة من الدراسة ومحور العلاقة والتأثير يعد الأساس للخوض في غمارها , لذا من الضروري ذكر التعريفات الإجرائية لكلا المتغيرين وأبعادهما وكالاتي :

1- إدارة الجودة الشاملة : هي فلسفة شاملة وهادفة للتحسين المستمر للعمليات والمنتجات / الخدمات وتحقيق قيمة للزبون وبناء علاقات أفضل معه . وذلك في ضوء التركيز على الزبائن والمشاركة الواسعة لجميع المنظمة بهدف زيادة الحصة السوقية للمنظمة وعليه زيادة قدرتها التنافسية . كما تتضمن الابعاد الآتية :

أ- التزام الإدارة العليا ( القيادة ) : مسؤولية الإدارة عن تحقيق الجودة ودعم جميع الأقسام والإدارات في تطبيق برنامج الجودة الشاملة وعليه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

ب- التخطيط الاستراتيجي : هو عملية منهجية يتم في ضوءها تحديد الأهداف العامة والخاصة وتحديد الخطط متعددة الأجيال والسقوف الزمنية لتنفيذها وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات عبر التحليل الشامل والدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

ت- التركيز على الزبون : التركيز على معرفة وتلبية تطلعات الزبون وإنشاء علاقات أفضل معه عبر خلق قيمة له حيث يعد الزبون الركيزة الأساسية لكسب ميزة تنافسية والبقاء والاستمرار والنجاح .

ث- المعلومات والتحليل والتحسين : قدرة المنظمة على توظيف البيانات والمعلومات المتوفرة في دعم العمليات الأساسية للمنظمة وتحسينها .

ج- التركيز على الموارد البشرية: تدريب الموظفين وتمكينهم وتشجيعهم للعمل بروح الفريق وحثهم على تحمل المسؤوليات وتعبأة الجهود لمشاركة الجميع من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

ح- إدارة العملية : مجموعة الأنشطة والعمليات التي من شأنها أن تحقق رضا الزبون وخلق القيمة له .

خ- نتائج الجودة : هي ما يتحقق من أداء المنظمة من الموارد المالية والبشرية والعمليات والمسؤولية تجاه المجتمع ورضا الزبون ومقارنتها مع المنافسين .

2- الرشاقة التنظيمية : هي قدرة المنظمة على استشعار الفرص وتوقع التهديدات والاستجابة لها بالسرعة المناسبة من خلال اتخاذ القرارات بشكل مرن يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية . كما تتضمن الابعاد الاتية

أ- الاستجابة : القدرة على التنبؤ الدقيق بالتغيرات الطارئة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي , ومن ثم الاستجابة لها بالسرعة المناسبة .

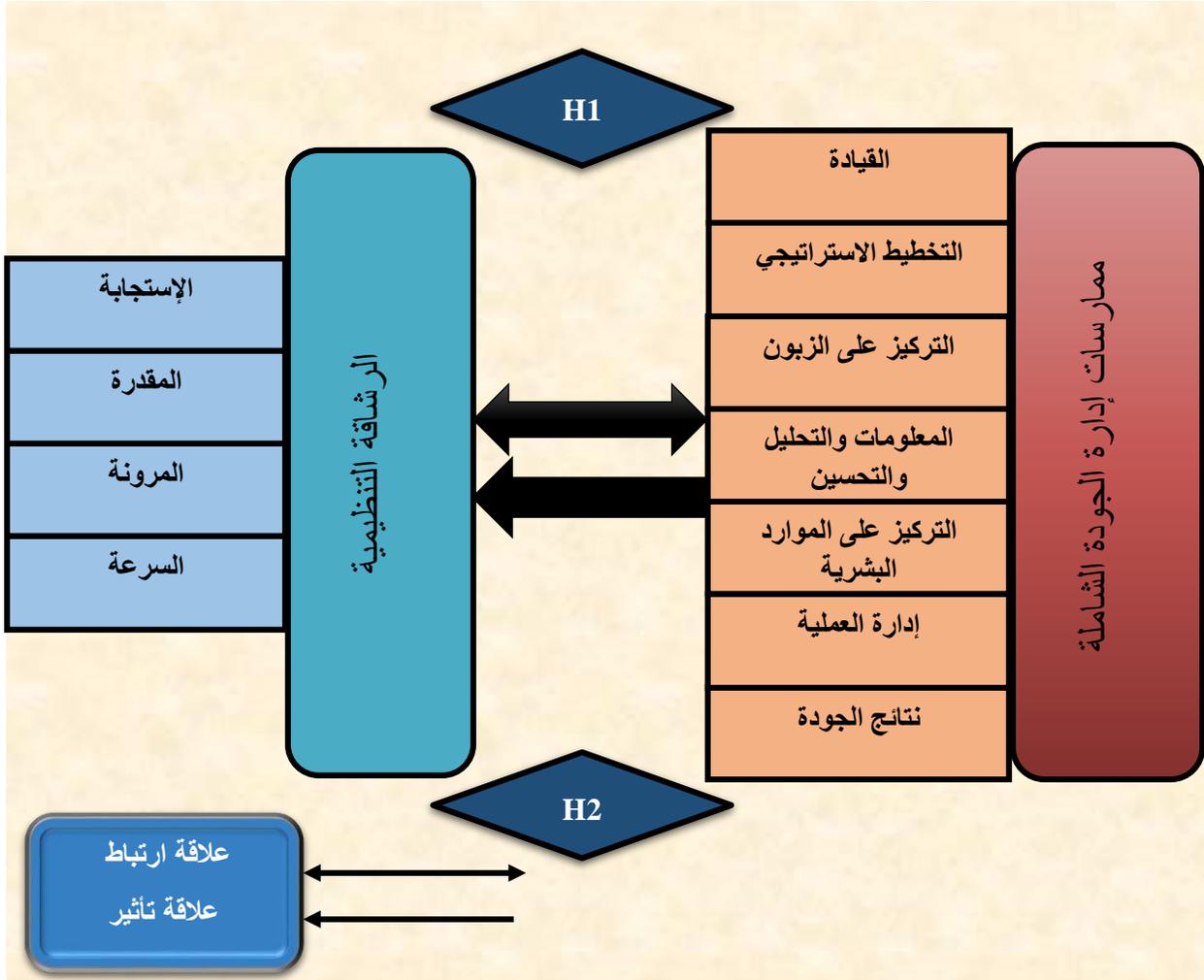
ب- المقدرة : هي مجموعة المهارات والقابليات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتستثمرها في إنجاز اعمالها بكفاءة وفاعلية , وتستطيع من خلالها تحقيق أداء مميز في ظل التطورات الحاصلة في بيئة السوق .

ت- المرونة : هي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الطارئة عن طريق استثمار الأساليب العلمية والتسهيلات تحت أي ظرف بهدف إنجاز العمليات وتحقيق الأهداف .

ث- السرعة : هي قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها ومهامها في أقصر وقت ممكن .

### خامسا: مخطط الدراسة الفرضي

لغرض تحقيق أهداف الدراسة ولتوضيح وتفسير العلاقة بين المتغيرات تم بناء المخطط الفرضي والذي يكشف الأثر والعلاقة بين هذه المتغيرات . إذ يتكون المخطط من متغير مستقل يتمثل بـ ( ممارسات الجودة الشاملة ) والذي يتضمن الابعاد ( التزام الإدارة العليا , التخطيط الاستراتيجي , التركيز على الزبون , المعلومات والتحليل والتحسين , التركيز على الموارد البشرية , إدارة العملية , نتائج الاعمال أو الجودة) والمتغير التابع متمثلا بـ( الرشاقة التنظيمية ) والذي يتكون من الابعاد (الاستجابة , المقدرة , المرونة , السرعة ) , يعكس هذا المخطط علاقة الارتباط والتأثير المقترحة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية وكما موضح في الشكل الاتي :



شكل (1) المخطط الفرضي لشكل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحث

### سادسا- فرضيات الدراسة:

تلخص هذه الفقرة فرضيات الدراسة , والتي تم صياغتها من قبل الباحث استنادا الى متغيرات و مشكلة الدراسة , والتي تحاول توضيح التأثير وعلاقة الارتباط بين هذه المتغيرات وهي كالاتي :

#### 1- الفرضية الرئيسية الاولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة والرشاقة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على الزبائن والرشاقة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المعلومات والتحسين والتحليل والرشاقة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية).

الفرضية الفرعية السادسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد إدارة العملية والرشاقة التنظيمية).

الفرضية الفرعية السابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد نتائج الجودة والرشاقة التنظيمية).

2- الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الرشاقة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء القيادة في الرشاقة التنظيمية)

الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التخطيط الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية) .

الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التركيز على الزبائن في الرشاقة التنظيمية) .

الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها المعلومات والتحليل والتحسين في الرشاقة التنظيمية) .

الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها التركيز على الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية).

الفرضية الفرعية السادسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها إدارة العملية في الرشاقة التنظيمية).

الفرضية الفرعية السابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها نتائج الجودة في الرشاقة التنظيمية).

### سابعاً - منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وإنسجاماً مع متغيراتها تم استخدام طريقة الدراسة التحليلية وذلك , لأن ممارسات الجودة الشاملة تعد تطبيق لمبادئها , فضلاً عن أن الرشاقة التنظيمية هي تطبيق لمجموعة الأبعاد والمكونات التي تجعل المنظمة رشيقة على مستوى التنظيمي , كذلك اعتمد الباحث الجانب الميداني في جمع البيانات والمعلومات , وبهدف تقريب الحالة و الدراسة للواقع العملي استخدم المنهج الوصفي لتقصي ما هو مطلوب من حقائق الذي من شأنه أن يعزز الدراسة .

حدود الدراسة كانت على جوانب ثلاث منها الحدود المكانية , وقد تمثلت بجامعة ميسان , والتي كانت ميدان الدراسة الملحق رقم (1) . والحدود الزمانية التي امتدت من 2020/11/05 ولغاية 2022/07/20 حيث تم فيها إعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني , وكذلك الحدود الفكرية والتي تمحورت حول متغيرات الدراسة المتمثلة بممارسات إدارة الجودة الشاملة و الرشاقة التنظيمية , والتي تتشابه جذورها الفكرية مع تخصصات إدارة الجودة والإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة .

### ثامناً : أدوات الدراسة

تم جمع البيانات والمعلومات باستخدام مجموعة من الأدوات , بغية تحقيق هدف الدراسة وهي كالاتي :

1- **الجانب النظري** : إتمد الباحث في أنجاز دراسته على مجموعة من المصادر والمراجع الالكترونية والمكتبية تباينت بين البحوث والكتب والرسائل والأطاريح والدوريات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المتوفرة في المكتبات وشبكة الانترنت الدولية .

2- **الجانب الميداني** :تم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة باستخدام الأداة الرئيسية لجمع المعلومات وهي ( الاستبانة ) , إذ صممت بالاعتماد على مقاييس جاهزة والموضحة في الجدول رقم (3) بشكل يسهل من عملية جمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتشخيصها وقياسها بالدقة المطلوبة , ولتعزيزها بشكل أكثر تم عرضها على ذوي الاختصاص من الخبراء والمحكمين ( الملحق2) , للإفادة من فيضهم العلمي في الحكم وتحديد أي من الفقرات ينتمي أو لا ينتمي (الملحق3), إذ تضمنت الاستبانة مجموعة فقرات هي :

أ. **الفقرة الأولى** : المعلومات الشخصية حول المستجيبين متمثلة بـ (النوع الاجتماعي , الفئة العمرية , المؤهل العلمي , مدة الخمة الفعلية , عدد الدورات في المجال الإداري ) .

ب. **الفقرة الثانية** : تضمنت مقياس دراسة المتغير المستقل المتمثل بـ ( ممارسات إدارة الجودة الشاملة ) والتي تتكون من (7) ابعاد تم قياسها وفق (40) فقرة .

ج. **الفقرة الثالثة** : تضمنت مقياس المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية ) والذي تضمن 4(ابعاد ) تم قياسها وفق (27) فقرة .

الجدول رقم (3) لتوضيح مقاييس الدراسة

ت	المتغيرات	نوع المتغير	المقياس
1	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	مستقل	(Conca et al, 2004) (Tari et al 2007)
2	الرشاقة التنظيمية	تابع	(Sharifi, & Zhang, 1999) (Hussein et al 2021)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

## تاسعا: وسائل التحليل الاحصائي

- أ. ادوات الصدق والثبات , وتتمثل بالاتي :
1. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
  2. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملاءمتها لمبانيها النظرية.
  3. معامل الثبات (كرونباخ الفا) : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.
- ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:
1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
  2. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
  3. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .
  4. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.
- ج. الأدوات الإحصائية التحليلية , وتشمل الآتي:
1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين
  2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) :  
تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.  
وقد أُعتمِدَ في تنفيذ الادوات اعلاه على بعض البرامج الجاهزة هي :
1. برنامج (SPSS V. 23).
  2. برنامج (Amos V. 23).
  3. برنامج (Microsoft Excel 2010).

### عاشرا - وصف عينة الدراسة :

مثلت جامعة ميسان ميدان الدراسة الحالية إذ كان القيادات ومن هم في درجة تدريسي الذين تقلدوا مناصب إدارية محور الدراسة والبالغ عددهم (166) مديرا , اذ يبين الجدول (4) وصفا عاما لبيانات الدراسة وهي كما يأتي :

يوضح الجدول (4) ان نسبة الذكور كانت اعلى من نسبة الاناث , اذ كانت نسبة الذكور (88%) أما الاناث فقد شكلت نسبة (12%) من ميدان الدراسة , وهذا يدل على ان الذكور هم الفئة السائدة في الجامعة .

كما يوضح الجدول (4) ان أعلى فئة بين المستجيبين كانت (36-45 سنة) اذ بلغت (54%) والذي يدل على ان الجامعة كانت تستقطب كل الكفاءات الموجودة وغير محددة بفئة عمرية .

وقد بلغت نسبة الدكتوراه (58%) وهذا يؤكد إهتمام الجامعة بكسب المقدرات البشرية المؤهلة.

في حين بلغت النسبة الأعلى لسنوات الخدمة (41%) وهي الفئة (11-15 سنة) وهذا يعني ان افراد العينة يتميزون بالخبرة والكفاءة في مجال العمل.

اما الدورات التدريبية فقد بينت النتائج ان جميع أفراد العينة كانوا ممن تلقوا تدريبا في مجال عملهم ولأكثر من 10 دورات .

الجدول رقم (4) يوضح خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	المعلومات الشخصية	
88	146	ذكر	النوع الاجتماعي
12	20	انثى	
100	166	المجموع	
1	1	25 سنة فأقل	الفئات العمرية
16	27	26-35 سنة	
54	89	36-45 سنة	
21	35	46-55 سنة	
8	14	56 فأكثر	
100	166	المجموع	
42	70	ماجستير	
58	96	دكتوراه	
100	166	المجموع	
0	0	أقل من سنة	سنوات الخدمة الفعلية
7	12	1-5 سنة	
15	25	6-10 سنة	
41	68	11-15 سنة	
11	19	16-20 سنة	
10	16	21-25 سنة	
16	26	25 فأكثر	
100	166	المجموع	
47	78	اقل من 10 دورة	
28	47	10-20 دورة	
25	41	21 فأكثر دورة	
100	166	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث



# الفصل الثاني

التأطير المفاهيمي لتغيرات الدراسة  
التأطير المفاهيمي لتغيرات الدراسة

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة  
المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: الرشاقة التنظيمية  
المبحث الثاني: الرشاقة التنظيمية

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات  
المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات

الدراسة  
الدراسة



## الفصل الثاني

### **المبحث الأول: ممارسات إدارة الجودة الشاملة**

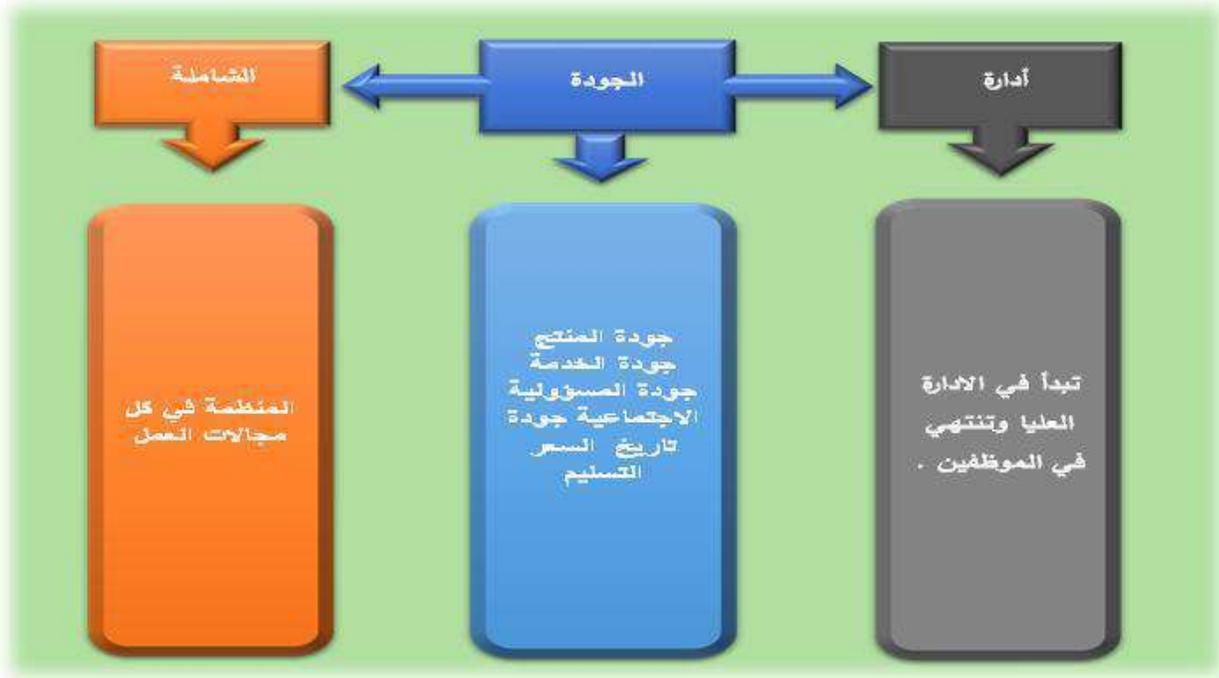
#### توطئة

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) مفهوما عالميا يجعل المنظمات قادرة على تحقيق مستويات أداء عالية , ولإن الجودة الشاملة تعد من الاهتمامات الأساسية التي تتوجه اليها المنظمات . لذلك ينظر اليها كفلسفة وثقافة مشتركة تمثل الجانب الجوهري من ثقافة المنظمة , لذا يعرض هذا الفصل مفهوم إدارة الجودة الشاملة واهميتها وابعادها واهم معوقات تطبيقها .

#### **اولا - مفهوم إدارة الجودة الشاملة :**

إن مفهوم (TQM) يعد من أهم المفاهيم الإدارية التي تستند الى عدة مبادئ وأفكار يمكن لأي إدارة ان تتبناها من اجل تحقيق افضل أداء ممكن ( الدراكية ، وآخرون،2001: 15) ، إذ تعرف على انها فلسفة الإدارة المتكاملة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أسس التحسين المستمر للمنظمة (Pushpa ,2016:39). وهنا يجب تسليط الضوء على كل مفردة من هذا المفهوم وايضاها بالشكل المناسب ومن إذ البدء بالإدارة فأنها تمثل جزأين أساسيين يتمحور الجزء الأول حول الإدارة العليا ودورها في وضع رؤيا واهداف ومبادئ المنظمة وقيمها الإدارية وهي تعد الأصرة الوحيدة للتواصل مع الموظفين , أما الجودة فهي صبغة التميز لجميع جوانب العمل في المنظمة وتحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن , و الجزء الثاني فإن إدارة الجودة لا تعد قرارا يتخذ لمرة واحدة فقط وإنما مبادئ بعيدة الأمد ينبغي الالتزام بها من أجل ضمان نجاح العمل , الامر الذي يشترط أداء الوظائف الإدارية متمثلة بالتخطيط , التنظيم , القيادة , التحفيز , والرقابة . في حين ان الشاملة تعني شمول جميع الأنشطة المختلفة والموظفين في المنظمة في المسؤولية الخاصة بنواحي الجودة (Morfaw,2009:2), (Rawlins,2008:5) ,مثلها

الـ بعض بالشـ كل التـ الي:



شكل (2) تفاصيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المصدر : الجاسمي, باسم عباس آريدي. (2007). ((مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية-دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية)) القادسية . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية .

((يوضح الشكل اعلاه ان إدارة الجودة الشاملة تبدأ في الإدارة العليا الى الموظفين وتستمر وتتضمن جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم وتكون شاملة لكل المنظمة وكل مجالات العمل.))

كما يمكن التطرق الى بعض الآراء التي ذكرها مجموعة الباحثين والكتاب في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكما في الجدول (5) :-

الجدول (5) بعض آراء الباحثين والكتاب عن تعريف إدارة الجودة الشاملة

الكاتب/ الباحث	التعريف
----------------	---------

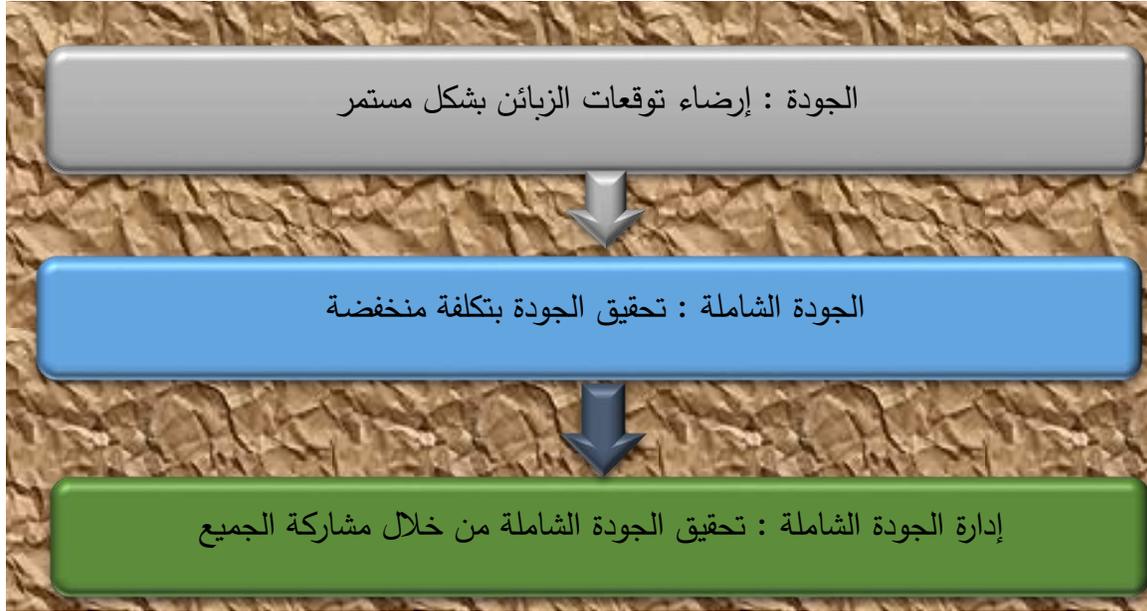
هي تطبيق مبادئ الإدارة السليمة و الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين جميع العمليات داخل المنظمة لتجاوز احتياجات الزبائن الآن وفي المستقبل .	(Jitpaiboon ,2007:78)
هي مجموعة من التقنيات والإجراءات التي يتم تنفيذها لتقليل أو ازالة الاختلاف من عملية الإنتاج أو نظام تقديم الخدمة بإذ يمكن أن يكون مستوى الكفاءة والجودة والموثوقية محسن.	( Cheah , et al 2009:1422)
نهج لتحسين الفعالية ، والمرونة والقدرة التنافسية للأعمال التجارية لتلبية متطلبات الزبائن.	(Talib et al 2010 :113)
هي نهج لتحسين القدرة التنافسية والفعالية ومرونة المنظمة كاملة.	(Oakland , 2011:518)
فلسفة إدارية تركز بشكل مباشر على تحسين جودة السلعة /الخدمة بهدف استثمار موارد المنظمة بشكل افضل.	(Zakuan et al ,2012:675)
هي مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى غرس الوعي بمبادئ الجودة في جميع أنحاء المنظمة والتأكد من تلبية متطلبات الزبائن أو تجاوزها باستمرار .	(Elfaituri ,2012 :32)
هي مجموعة من المعتقدات والمبادئ التي تصور أساس النمو المستمر للمنظمة.	(Addae Korankye, 2013:1295)
هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة رضا الزبائن و تحسين الأداء التنظيمي.	(Asif et al 2013 :1884)
هي فلسفة إدارية هدفها التحسين المستمر على مستوى المنظمة لجوانب جودة المنتجات والخدمات والعمليات وذلك في ضوء التركيز على احتياجات الزبون وتوقعاته وتعزيز رضاه بالإضافة الى تعزيز أداء المنظمة.	(Sadikoglu, & Olcay, 2014:1).

نظام إداري يتكون من ثلاثة مكونات مترابطة القيم والمنهجيات والأدوات والهدف هو زيادة رضا الزبائن الداخليين والخارجيين عن طريق تقليل كمية الموارد .	(Patil et al , 2014 :2)
نهجًا إداريًا شاملاً يعمل أفقيًا عبر المنظمة ، بما في ذلك جميع الإدارات والموظفين ويمتد إلى الخلف والأمام ليشمل كلاً من الموردين والزبائن .	(Ngambi & Nkemkiafu 2015 :70)
هي "التحسين المستمر لعمليات العمل لتعزيز قدرة المنظمة على تقديم جودة عالية المنتجات أو الخدمات بطريقة فعالة من إذ التكلفة .	(Deshpande & Anant 2019 :4)
هي المفهوم الخاص بإدارة المنظمة والذي يتمحور على رؤية شاملة للجودة ومتابعة تحسينها المستمر .	(Milovanović, & Janošević, 2019:321).
نظام يركز على التحسين المستمر في ضوء الأدوات والتقنيات والقيم .	(Abbas , 2020 :3)
مدير متكامل وموظفين متكاملين في المنظمة للتحسين المستمر لجودة المنتج / الخدمة وعملية لتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم .	(Faraj et al 2021 :3839)

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على بعض الادبيات المذكورة فيه

ويلاحظ من جملة التعريفات الواردة أن الباحثين اختلفوا في تعريف إدارة الجودة الشاملة نسبة الى الأساس الذي أعتمده كل باحث , ومن هنا ((يمكننا تعريف إدارة الجودة الشاملة على انها مجموعة من المبادئ والمعتقدات والإجراءات والتقنيات التي يتم تنفيذها لتقليل أو ازالة الاختلاف من عملية الإنتاج وديمومة التحسين المستمر في جميع جوانب العمل في المنظمة وكذلك تلبية احتياجات الزبون الآن وفي المستقبل .))

كما يمكن تتويج إدارة الجودة الشاملة بالشكل رقم (3) الاتي :



شكل (3) تتويج إدارة الجودة الشاملة

Source: Femi, O. T. (2015). Barriers and benefits of total quality management in the Nigerian construction industry: A review. *International Journal of Engineering Works*, 2(1), 7-13.p:2

لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إرضاء توقعات الزبائن باستمرار وتحقيق الجودة بتكلفة منخفضة في ضوء مشاركة الجميع.

### ثانيا - أهمية إدارة الجودة الشاملة :

شهد العالم تغيرات كبيرة وواسعة في الجانب الاقتصادي فضلا عن تأثير الجوانب الأخرى سواء كانت سياسية أم قانونية أو تكنولوجية .. الخ , وهذه التغيرات دفعت المنظمات الى استحداث مفاهيم و أساليب جديدة في العمل تمكنها من مجارات هذه التغيرات واحد أهم المفاهيم إدارة الجودة الشاملة , . إذ تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها الأساس في دعم التنسيق بين الإدارات ووحدات المنظمة والذي يحسن من سمعة المنظمة بين الوسط التنافسي القائم الامر الذي يجعلها في الصدارة ( Yusof et al., 2000 :651) . كذلك تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها تحقق جودة الأداء وبعد ذلك يمكن عد أداء الابتكار نتيجة حتمية لممارسات (TQM) أي انه عند تحقيق جودة الأداء في المنظمة يمهد الطريق لتحقيق الأداء الابتكاري الامر الذي يزيد من فاعلية المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية قياسا بمنافسيها في السوق(Prjago & Sohal, 2003 :914) إذ

يؤدي تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق الى زيادة ولاء الجمهور والثقة بمنظمتهم وكذلك رفع الروح المعنوية للموظفين وخلق الإحساس بالفخر وزيادة الالتزام لديهم وزيادة الفاعلية التنظيمية الذي يفيع على عموم أنشطة المنظمة بالتحسين وزيادة حصتها السوقية ( Gulbro et al., 2000:78) . كما سيؤدي نجاح إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الاتصال وزيادة الإنتاجية وتحسين مشاركة الموظفين وتحسين الجودة وتقليل المهلة وتحسين رضا الزبائن وتقليل تكاليف الجودة الرديئة وتحسين الميزة التنافسية . وطالما يتم تبني إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل وممارستها بشكل فعال في المنظمة ، فإنه سيتم تقديم هذه الفوائد، وسيعزز أداء الأعمال التنظيمية والميزة التنافسية في ضوء الاهتمام بمتطلبات الزبائن (Talib & Rahman 2009:4) .

كما اشار (Dam,2011:10) الى أهمية إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي:

1. تحسين سمعة المنظمة
  2. معنويات عالية للموظفين
  3. تخفيض التكاليف.
  4. مفتشو مراقبة الجودة.
  5. تطوير المهارات الإدارية
  6. وعي الإدارة بالمشاكل التي تؤثر على الأفراد في بيئة العمل
- وعلى المدى الطويل يؤدي تطبيق (TQM) الى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وزيادة رضا الزبون في ضوء التحسينات الدائمة التي تدخلها المنظمة ، وزيادة الوعي وتحسين إجراءات التشغيل ، واكتساب فائدة التحسين المستمر للمنتج / الخدمة ، فضلا عن تقليل الهدر وإعادة العمل وتقليل المعيب ، الامر الذي يؤدي الى انخفاض مستويات المخزون ، فضلا عن زيادة المرونة وتقليل المهل الزمنية (Ab Rahman et al 2011;621). كما يذهب Femi الى ان أهمية TQM هي زيادة الحصة السوقية وزيادة القدرة التنافسية وتحسين العلاقات مع الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي ، وعليه تحقيق إنتاجية أعلى وانخفاض معدل دوران العمل وتحسين الجدول الزمني وتقليل هدر الموارد (Femi, 2015:5), كما ولا يختلف رأي (Hoonakker et al 2010:992) بأن أكثر المزايا المتفق عليها لـ (TQM) هي المزيد من الزبائن في ضوء زيادة رضاهم وانخفاض إعادة العمل وانخفاض التكلفة وتحسين أداء الجدول الزمني.

رابعاً - ممارسات إدارة الجودة الشاملة :

أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي تلك العوامل الحاسمة التي تضمن نجاح المنظمة ،. وبالتالي، هناك عدد كبير من المؤلفات المنشورة حول ممارسات إدارة الجودة التي اعتمدها الأكاديميون والممارسون المختلفون في مختلف المنظمات الخدمية. يركز هذا الكم الهائل من المؤلفات بشكل أساسي على ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأساليب المتبعة لضمان التنفيذ الناجح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة لتحقيق النتائج والفوائد المرجوة من هذه الممارسات (Talib & Rahman 2009:4). لذا تستند ممارسات إدارة الجودة الشاملة الأكثر استخداما وشيوعا على نطاق واسع إلى معايير جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) التي تم تطويرها في عام 1987 من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST ، 2012). تم تطوير معايير الجائزة بشكل أساسي لقياس مستوى درجة تطبيق الجودة الشاملة في كل من مؤسسات التصنيع والخدمات ، إذ تستخدم معايير MBNQA سبعة تركيبات يمكن لأي منظمة استخدامها لتقييم تطبيق الجودة والتنفيذ وهذه الممارسات ( التزام الإدارة العليا (القيادة) ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبون ، المعلومات والتحليل والتحسين ، التركيز على الموارد البشرية ، إدارة العملية ، نتائج الجودة) (Bon, & Mustafa, 2013:51). ووفقا لـ (Oakland) يمكن تعريف ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أنها "المجالات الحرجة التي يجب على المنظمة إنجازها لتحقيق مهمتها في ضوء فحص وتصنيف أثارها" ، وفقاً لـ ( Boynton and Zmud) ، فإن ممارسات (TQM) هي تلك التركيبات الحيوية التي يجب أن تسيّر بشكل صحيح لضمان نجاح المنظمة ، وعليه فهي تمثل تلك المجالات الإدارية أو التنظيمية التي يجب أن تعطى اهتمام خاص ومستمر لتحقيق أداء أفضل (Talib2013:9). وفي هذا الصدد خلصت العديد من الدراسات التجريبية الحالية إلى أن ممارسات إدارة الجودة تساعد الشركات في تطوير قدرات الابتكار ، ونتائج الابتكار (Moreno et al 2013 :1150). كما تساهم في تحسين الأداء التشغيلي والمالي ، الامر الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية ، والسبب هو أن التنفيذ الناجح لإدارة الجودة يمكن أن يُعزى إلى الدعم القوي لمجموعة من سلسلة من الممارسات ، وليس مجرد ممارسات قليلة منفصلة . أو أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء في مجالات مثل الجودة والعمليات والابتكار ونتائج الأعمال (kim et al 2012:298) ، كذلك دراسات أخرى أثبتت ان ممارسات إدارة

## الفصل الثاني: المبحث الاول..... ادارة الجودة الشاملة

الجودة الشاملة لها تأثير مباشر على الأداء التشغيلي والمالي والأداء التنظيمي العام والإنتاجية الإجمالية (3: Singh et al 2018). إذ إن ممارسات الإدارة في جميع أنحاء المنظمة تهدف إلى ضمان تلبية المنظمة باستمرار متطلبات الزبائن أو تجاوزها (4:Merih2017). وفي جانب آخر تم تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمة ISO الدولية ISO 9000:2005 في سبعة معايير، (القيادة) (التزام الإدارة العليا)، التركيز على الزبون، المشاركة، نهج العملية، النهج الواقعي لاتخاذ القرار، نهج النظام للإدارة، التحسين المستمر، النتائج والتحليل) والتي تمثل أساسيات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك ISO 9004: 2000 في مفهوم الجودة، وتشمل أنظمة الإدارة مبادئ توجيهية لتحسين الأداء (31:2015 Topalović). والجدول (6) يوضح ممارسات إدارة الجودة الشاملة وفقاً لآراء مجموعة من الكتاب والباحثين.

جدول (6) ممارسات إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمجموعة من آراء الكتاب والباحثين

ت	الباحث/ الكاتب	الممارسات
		المشاركة نتائج الجودة التمكين نظام المكافآت الإدارة بالحقائق فرق العمل التغير الثقافي مشاركة الموظفين التدريب والتعلم التخطيط الاستراتيجي تصميم المنتج المعلومات والتحليل والتحسين إدارة العمليات علاقات مع المجهزين التركيز على الموارد البشرية التركيز على الزبون القيادة ودعم الإدارة العليا
1	Raghunathan et al 1997	•
2	Sun 2000	•
3	Baldrige 2002	•
4	Eriksson, Henrik 2002	•
5	COsKUN 2002	•
6	Claver et al 2003	•
7	Karia & Asaari 2006	•
8	Jitpaiboon, & Rao 2007,	•
9	Sit et al 2009	•
10	Zu et al 2010	•
11	Nonxuba 2010	•
12	Ho 2011	•

•				•							•			•	•	•	Brun 2011	13
	•				•					•	•				•	•	Alayón 2012	14
											•	•				•	Yang & Shao 2012	15
									•			•	•	•	•	•	Jaafreh&Al-abadallat 2013	16
												•			•	•	Luzon et al 2013	17
								•			•	•	•	•	•	•	Alotaibi 2014	18
		•			•			•			•			•		•	Heyns & Boikanyo 2019	19
	•								•		•	•			•	•	الزبيدي 2019	20
								•			•					•	Pambreni 2019	21
								•			•	•				•	Saffar & Obeidat 2020	22
								•	•		•	•				•	Alshourah 2021	23
		•	•		•			•									Faraj et al 2021	24
									•							•	Wachira et al 2022	25
4	40	8	4	4	16	4	8	24	56	8	76	76	36	68	92	80	نسب الاتفاق	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

((ونظرا لاختلاف وجهات النظر وتفاوت النسب وعدم جود اتفاق على مقياس واحد فقد وجد الباحث ان افضل مقياس ممكن ان يعتمد هو مقياس (Baldrige) والذي يؤكد جدول (7) أعلاه حيث كانت نسب الاتفاق فوق ال 50% اذ اشارت الدراسات الى انه من اكثر المقاييس المستخدمة على نطاق واسع كمييار دولي للجودة ( Jitpaiboon &Rao,2007 ) ، كذلك فإنه يستخدم افضل ممارسات إدارة الجودة الشاملة ( Black&porter1996:2 ) , ويتناول هذا المقياس المجالات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة (Dean&Bowen,1994:397) . وعليه سيأخذ الباحث مقياس بالدرج كمييار معتمد لدراسته الحالية )) ويضم الممارسات الاتية:



شكل (4) ممارسات إدارة الجودة الشاملة

النموذج : من إعداد الباحث مستندا لبعض الدراسات السابقة

### 1- القيادة (التزام الادارة العليا )

تحدد الإدارة العليا مسار المؤسسة في ضوء تبني رؤية عامة , وكذلك اتخاذ قرارات مستقبلية تستند عليها , كما تتولى عمليات التصاميم للهيكل التنظيمي من إذ تحديد نمط المسؤوليات والسلطات والعلاقات , وكذلك تحديد أسلوب الاتصالات التنظيمية , فضلا عن شكل القيادة التي تؤثر على كافة الموظفين , فضلا عن تحديد أساليب التحفيز , لتحقيق الأهداف عبر تبلورها كقدوة تتحكم في سلوك الموظفين من إذ اشاعة الثقافة التنظيمية , فهي تمثل المرتكز الأساسي والقوي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فمن دون ذلك لا يمكن للمؤسسات ان تنجح بتطبيق هذه الممارسات (القيسي 2013 :84) . كما لا يتمثل دور الإدارة العليا بتخصيص الموارد فقط وإنما يتجاوز ذلك لتأخذ دورها في وضع الاسبقيات لعموم المنظمة والمبادرة بالتطبيق وإظهار قدرتها على الفهم الحقيقي والعملي للواقع الخاص بالجودة والتحكم بمبادئها والسيطرة على تقنياتها في جميع نواحي المنظمة (Slack et al ,2010:506) . كما إن التزام الإدارة العليا يعد اهم عوامل النجاح والتي تعد مصيرية في إدارة الجودة الشاملة وإمكانيتها في الشمول الكامل لعملية صنع القرارات بالشكل الذي يجعل من عملية التطبيق عملية سهلة الى حد ما , كذلك الالتزام المستمر

والدائم من أجل التجديد ومواجهة الصراعات وحلها والعمل على الاحتواء الحقيقي للأفراد واحداث تغيير هيكلي جذري ووضع خطط فاعلة في التركيز على تحسين إدارة المنظمة . كذلك الالتزام بنشر الثقافة التعاونية داخل المنظمة , والدور الكبير الذي تلعبه المهارات الإدارية في تعزيز قدرة الموظفين (Zakuan et al ,2012:26) إذ يقع على عاتق الإدارة العليا وضع الاهداف وبناء القرارات ذات العلاقة بإدارة الجودة فضلا عن تحديد برامج التدريب المناسبة وتركيز الاهتمام على الزبائن الداخليين والخارجيين وبناء فرق العمل وتعزيز جهود العمل الجماعي ( Baba et al 2009:19) اذ يعد تركيز الإدارة العليا على الزبائن من الامور المهمة التي تحقق رضا الزبائن وتخفض نسبة الشكاوى وتزيد ارتباط وولاء الزبون بالمنظمة(Ramlawati, & Kusuma 2018:67) .وعادة ما يعتمد نجاح المنظمة في ضوء نهج احاي التفكير للمديرين والذي يحتاج فهم واسع من قبل الإدارة العليا والالتزام . كما انه من الجلي بالنسبة لبعض المنظمات ان إدارة الجودة الشاملة تعني تغيرا كبيرا في ممارسات الإدارة , كما ان تنفيذها يواجه صعوبة خلال فترة زمنية قصيرة , ولإجراء تغييرات كبيرة في ممارسات الإدارة يتطلب زيادة فهم المديرين لإدارة الجودة الشاملة وذلك في ضوء التثقيف المكثف والضروري , وبمجرد تيقنهم من نهج ومبادئ إدارة الجودة الشاملة , حينها يكون بإستطاعتهم اثبات التزامهم التام واضطلاعهم بدور القيادة في عملية التحسين (Routledge 2014:106) .

كما صرح أوكلاند: " أن إدارة الجودة الشاملة يجب أن تبدأ في القمة ، اذ انه من الضروري إظهار الالتزام بالجودة والقيادة. والدور الرئيس الذي تقوم به الإدارة الوسطى في إيصال الرسالة " كما يتطلب من المديرين التركيز على مواءمة اهداف الجودة مع رؤيتهم استنادا الى عامل الالتزام والقيادة للإدارة العليا , وكذلك التركيز على تنفيذ الجودة كجزء من ثقافة المنظمة , وتكوين ثقافة داعمة للتحسين المستمر , فضلا عن تقليل الاحجام عن التغيير (Oakland 2011:517).وعندما يتم تنفيذ ممارسات (TQM) فإن التزام الإدارة العليا يكون أساسيا وفي غاية الأهمية , الامر الذي يتطلب من الإدارة اخذ مركز الصدارة في تعزيز تنفيذ جميع الأنشطة ( Nawelwa et al 2015:729) .

## 2- التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي النهج الذي يحدد ما يجب فعله من لدن المنظمة وكيف ولماذا , وهذا يعني ان تحقيق مستويات عالية من النجاح يأتي في ضوء تكامل إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي , فضلا عن ان تكاملهما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك بفضل التآزر الذي يوفره هذا التكامل والذي تكون المنظمات بأمر الحاجة له في بيئة الاعمال الحالية المتسمة بالتغير , ومن الأفضل للمنظمة العمل الدؤوب لتحقيق هذا التكامل الذي يعمل على تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة (BOLATAN&AKGUL2019;3). كما ان تنسيق برامج إدارة الجودة الشاملة يكون في ضوء اشراك جميع الموظفين في وضع الخطط وادراكهم لمركزية العملية الامر الذي يحقق النتائج المنشودة.(Schmidt et al 2000:9) فضلا عن ذلك فإن الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي لا يحدث فقط أثناء مرحلة التنفيذ , بل يبدأ من لحظة التكوين (Dean & Evans, 1994:1). ومن هنا يمكن استنتاج أنه في حالة وجود توافق مشترك صحيح بين درجة تنفيذ (TQM) والاستراتيجية التي تتبناها المنظمة , يمكن الحصول على حصة سوقية جيدة و ميزة تنافسية أعلى(Fuentes et al 2006:305).

## 3- التركيز على الزبون

يقصد بـ" التركيز على الزبون "تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن الحاليين والمحتملين في ضوء تطوير فهم شامل لاحتياجات الزبائن ومن ثم تقديم القيمة المتصورة للزبائن .كما ان النتائج المتوقعة لعملية التركيز على الزبون تخلق قيمة للزبائن مما يؤدي إلى ولاء الزبائن الذي يؤدي بدوره إلى ربحية الأعمال (Dahlgard 2015:114) , ومع ذلك فإن غاية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة والهدف الأهم والمراد تحقيقه هو رضا الزبون , كما ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة مرتبطة ارتباطا وثيق الصلة مع مستويات رضا الزبائن , الذي يؤثر بدوره تأثيرا مباشرا على أداء المنظمة(Mehra&Ranganathan,2008;914), ويمكن القول ان ردت الفعل على تعريفات الجودة قد تبلورت بالتركيز على الزبون والتي أولت شيء من الاهتمام للمنتج او الخدمة , إذ ان تعريف الجودة على انها التطابق مع المواصفات او المعايير المقبولة على افتراض ان المعايير مقبولة من الجميع و للجميع , إذ يتم استخدام المعايير هنا للحكم على الملاءمة , اما اذا كان الزبائن لديهم وجهات نظر مختلفة عن المواصفات , فمن الطبيعي

تتمن الصعوبة هنا , كما ان هناك احتمال ان لا يكون الزبون مستعد لشراء المنتج او الخدمة , الامر الذي جعل إدارة الجودة تحاول ان تكون على قدر الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبائن بشكل مباشر , كما ان التركيز على الزبون هو الوسيلة للتأكد من أن رغباتهم متوافقة بشكل محتمل مع ما يتم انتاجه او تقديمه من الخدمة او السلعة , وذلك في ضوء تقييم الزبون او ردود فعله جراء استخدامه للمنتج او الخدمة , الامر الذي يجعل فكرة الزبون تغذية عكسية(Feedback) لمعالجة الأخطاء والمعيب وكذلك اعتبارها أداة بلاغية لتوجيه الجودة بالشكل الصحيح (Wood, 1997:182) .

#### 4- المعلومات والتحليل والتحسين

ان نظام المعلومات هو جزء أساسي من البنية التحتية لإدارة الجودة, وللحفاظ على الجودة وتحسينها باستمرار , تحتاج المنظمات إلى تدفق المعلومات الموثوقة, اذ يعد جمع البيانات ذات الصلة أمرًا ضروريًا لمراقبة حالة الجودة الحالية, كما لا تستطيع المنظمات تقييم جودة المنتجات والخدمات بشكل صحيح ما لم تتمكن من قياس الحالة قبل أنشطة التحسين وبعدها , إذ تتضمن بيانات الجودة وإعداد التقارير مستوى عالٍ من التوثيق والرصد والتغذية الراجعة, و توثيق العمليات وتحديد مستوى الهدر والأضرار في عملية الإنتاج , وكذلك الحفاظ على المعلومات في متناول الموظفين بسهولة , من العوامل المهمة الكامنة وراء نجاح المنظمة , يساعد القياس في تقييم جودة العمليات والمنتجات أو الخدمات , وهو أحد أهم الطرق للتحقق من التحسين المستمر وعمليات المراقبة والتحليل وتصحيح أوجه القصور من المعايير المطلوبة. ولكي تتم إدارة العملية , يجب جمع البيانات الأولية(Kulenović,et al 2021:96) . كما يعد استخدام المعلومات مهارة أساسية للعمل مع البيانات , كما أن الوصول إلى قواعد البيانات المختلفة أصبح أسهل والتحليل اللاحق أسرع وأكثر دقة , يتعين على المنظمات النظر في كيفية تطبيق نظم المعلومات لتسهيل تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة , إذ توفر بعض تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وسيلة آلية لجمع الأفكار وتسجيلها والعمل على أساسها أثناء اجتماعات مجموعات العمل, كما يمكن أن تكون المعلومات الواردة من مجموعات الأخبار وخواصم القوائم المتوفرة على الإنترنت أدوات مساعدة مفيدة لتحسين جودة المنتج , إذ تعد الطريقة التي يمكن أن تساعد بها تكنولوجيا المعلومات في المهام المختلفة , مثل تحديد تكاليف الجودة واستخدامها , وردود الفعل على بيانات الجودة للموظفين والمديرين لحل

المشكلات ، وتوفير قياسات الجودة في الوقت المناسب ، وتحسين توافر البيانات المتعلقة بالجودة (Martínez,1999:15) . وفي السياق نفسه يعد أحد التعريفات الأكثر شمولاً لإدارة الجودة الشاملة المستخدمة في الأدبيات ان إدارة الجودة الشاملة "فلسفة إدارة شاملة تسعى جاهدة للتحسين المستمر في جميع وظائف المنظمة ، ولا يمكن تحقيقها إلا إذا تم استخدام مفهوم الجودة الشاملة من اكتساب الموارد إلى خدمة الزبائن بعد البيع (Kaynak, 2003:406) .

إدارة الجودة الشاملة هي إدارة كثيفة المعلومات ، وتلعب المعلومات دوراً حيوياً لأن جميع أنشطة تحسين الجودة تستند إلى اتخاذ قرارات مستتيرة. كما يجب أن تكون قاعدة بيانات المنظمة شاملة وتغطي جميع المجالات الحرجة مثل الزبائن والموردين والموظفين والمشاريع / العمليات ، ونظراً لأن إدارة الجودة تولد قدرًا كبيراً من البيانات ، فمن المهم تحديد أنواع البيانات التي تستحق الاحتفاظ بها وكيفية تنظيمها في بنية يسهل الوصول إليها، بالإضافة الى ذلك يجب أن تكون قواعد البيانات قادرة على تسهيل معالجة البيانات المختلفة والتحليل المتعمق لتلبية متطلبات المعلومات لكل مستوى (استراتيجي وتكتيكي وتشغيلي) لأنشطة صنع القرار (Simaetal:669) .ويمكن القول ان (TQM) تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات ، والتي تعمل كآلية للتغذية المرتدة وتسهل الاتصال وتنفيذ الأدوات والأنظمة وتقنيات النمذجة المتقدمة، كما يجب أن يكون نظام المعلومات فعالاً. إذ انه من أجل إرضاء الزبائن يجب جمع المعلومات المتعلقة باحتياجاتهم وتفضيلاتهم والعمل مع توجيه العملية ، فضلاً عن ذلك يمكن أن تكون تكنولوجيا المعلومات حاسمة. إذ تشير أدبيات تكنولوجيا المعلومات إلى أنه يجوز للزبون تقييم جودة نظام المؤسسة في ضوء تقييم مستوى خدمات النظام المفضل، على سبيل المثال ، قد يختار الزبائن عدم قبول الخدمات من إحدى المنظمات إذا كانت الأنظمة المستخدمة في الخدمات قديمة أو غير قادرة على تلبية احتياجات الزبائن(Khanam et al 2016 p:2433) . كما أن جوهر وصميم إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر . إذ لا يمكن كسب رضا الزبون الا عن طريق توفير منتجات / خدمات عالية الجودة . وهذا يدل على الصلة الوثيقة بين رضا الزبون وجودة المنتج التي هي نتاج جودة العملية ، وبصورة أوضح فإن التركيز على التحسين المستمر سيؤدي الى جودة العملية وجودة المنتج وكسب رضا الزبون ، لذا فإن جميع أنشطة المنظمة تتطلب تشجيع دورات التحسين ، كذلك يشملها الرقابة والقياس

والاستجابة كأساس للبحث عن فرص للتحسين . كما يعد التخلص من النفايات من العناصر الأساسية في نهج التحسين المستمر , والتركيز على الوقاية بدلا من الاكتشاف ( BELU, & ŞTIRBU, 2006:2).

### 5- التركيز على الموارد البشرية

ان قسم الموارد البشرية هو اللاعب الأساسي ويمثل الدور الرئيس في أي منظمة عند تنفيذ عمليات الجودة الشاملة , ويتبلور هذا الدور في تطوير رؤية الجودة الشاملة وتوصيلها ويقع على عاتقها عند تنفيذ إجراءات الجودة الشاملة اعداد التفاصيل التنظيمية , كذلك في عملية التغيير الفعلي تكون عامل أساسي ومحوري بهدف تحليلات المقارنة لاحتياجات المنظمة , وتقديم وتطوير برامج تدريبية من شأنها ان تعكس مهمة المنظمة في الأمد البعيد , فضلا عن ذلك يتبلور المورد البشري كأداة رئيسية في عملية التنفيذ عبر طريقتين هما (Izvercian et al2014:28):

• النمذجة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها

• خلق ثقافة تنظيمية داعمة ومؤيدة لإدارة الجودة الشاملة

أن التآزر في تنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة يتم في ضوء تركيز ممارسات الموارد البشرية غير المتناقضة اثناء التطبيق , على ان لا تكون ممارسات منفصلة , إذ ان العمل الجماعي للمورد البشري يتضمن الربط بين الوظائف والمديرين والزبائن والموردين والذي هو جمهور ضروريات العمل , بالإضافة الى الدور المهم الذي يلعبه العمل الجماعي في تعزيز الوظائف التنظيمية وحل قضايا الجودة عبر الجهد التعاوني, وكذلك إظهار الرضا عن العمل والتي تعتبر من اهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة , وكذلك السماح بزيادة المشاركة بالمعلومات(2021:433 Resource, ). وبما ان مفتاح تحسين الجودة هي الموارد البشرية فأن مهمتها ستكون محفوفة بالمخاطر في دعم وتداؤب الجهود ذات الصلة بالجودة الشاملة للمنظمة , إذ ان الموارد البشرية هي المسؤولة عن طريقة معاملة الناس في المنظمة وكذلك استقطاب نوع الموظفين المطلوبين ودعمهم في أداء أعمالهم ومسؤولة عن تعويضهم وحل مشكلات الموظفين التي تحدث , لذا من الضروري تخطيط أنشطتها بدقة وحذر من أجل توجيه الموظفين نحو ممارسات الجودة لان الموظفين هم المصدر الرئيس والمحفز للمنظمة عند التنفيذ , إذ ان عملهم معا في انتاج منتج وتقديم خدمة ذات جودة عالية من شأنه ان يلبي متطلبات الزبون , فضلا عن دور حافز القيادة والمكافأة

وتأثيره المباشر وغير المباشر على الإنتاجية , كذلك شأن التدريب والتعليم واثارهما المباشرة وغير المباشرة في الإنتاجية أيضا , مما يدل على ان دور الموارد البشرية شرطا أساسيا لمواكبة التنافس في البيئة الحالية والعولمة (Reza,2020:41) . كما ان المبادئ الأساسية التي وضعها (Feigenbaum) مهدت الطريق أخيرا للجمع بين علم النفس الاداري وعلوم الإدارة والواقعة تحت مظلة (TQM) , إذ تضمنت مجموعة واسعة من الأدوات والتقنيات , مثل إدارة الافراد والحاجة الى تنمية المهارات الشخصية , والانتقال من الثقافة المركزية الى ثقافة تمكين الموظف من إذ التعلم وتطوير احتياجاته الشخصية والتي من شأنها تلبية الأهداف التنظيمية , إذ ان هذه الرؤية قادرة على تلبية متطلبات الزبائن بسهولة اكبر وتقدر قيمتهم , وتحقيق رؤية شاملة تتمحور حول تلبية الاحتياجات الخاصة بالزبائن وقياس التقدم (Keeble& Armitage, 2010:4) . وعلى الرغم من ذلك فأن التركيز ينصب على مشاركة الموظفين , شرطا ان تكون مشاركة نشطة , محددة بالفهم المغذى بأهمية الجودة , وذلك باكتساب الموظفين معرفة جديدة والتزام وقدرة على حل المشكلات , وشعور الموظفين بأنهم جزء من نظام الجودة والمنظمة بشكل عام , فمن إذ تشكيل هكذا ثقافة من شأنها ان تجعل منهم مفتاحا للتنفيذ الناجح لبرامج إدارة الجودة الشاملة (Kassicieh&Yourstone1998:36)

## 6- إدارة العملية

أشار (Kulenović) العملية على انها سلسلة مترابطة من الأنشطة تستثمر الموارد وتقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات , ومن أجل عمل خالي من الأخطاء التشغيلية تحتاج المنظمة الى إدارة العملية , إذ ان أهميتها تستند الى افتراض ان المنظمات هي أنظمة عمليات مترابطة , كما ان تحسين الأداء يحسن هذه العمليات . إذ ان تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة له الأهمية القصوى في إضافة قيمة لهذه العمليات , وكذلك رفع مستوى الجودة , وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة , ولكي تحقق المنظمة مستوى عالي الجودة للمنتج والخدمة , ينبغي عليها تحديد العمليات الرئيسية والعمل على تحسينها بشكل مستمر , كذلك من أجل ضمان تحقيق مستوى عال من التحكم في العملية ينبغي التأكيد على ضرورة تطبيق أساليب إحصائية مناسبة , كذلك استثمار نتائج التقييم من اجل اكتساب معرفة عملية . كما ان إعادة هندسة العمليات وإعادة تصميمها يؤدي الى تحسينات كبيرة في أداء المنظمة وأنشطتها المختلفة (Kulenović,et al 2021:97).

ومن الواضح ان نجاح تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب بيئة داخلية موجهة نحو العملية , بهدف تذليل عقبات وصعوبات القياس والتقييم للكفاءة وفعالية الإجراءات المتخذة والعمليات التي يتم تنفيذها . إذ ان احد ممارسات إدارة الجودة الشاملة هو نهج إدارة العملية , وهذا النهج يفترض ان النتائج المطلوبة يمكن تحقيقها بشكل كفوء في ظل إدارة موارد وانشطة العملية بالشكل الصحيح (ISO9000,2005:v). إن المبادئ الخاصة بنهج الإدارة وكذلك الخاصة بالتحسين المستمر يمكن تحقيقها بكفاءة عالية بواسطة نهج إدارة العملية , ويمكن التعبير عنها بأنها فهم وتحديد وإدارة نظم العمليات المترابطة الخاصة بهدف محدد وعليه المساهمة في تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة , كما أن استخدام سلسلة ISO9000 العامة في معايير نظام الجودة كمبادئ ارشادية وتوجيهية بهدف تنفيذ نهج إدارة العملية وتطوير نظام إدارة الجودة , كذلك تعمل هذه المعايير على تحديد متطلبات المبادئ التي ينبغي على أي منظمة سواءا كانت خدمية أم تصنيعية الالتزام بها اثناء تنفيذ أنظمة الجودة , كذلك توفر عدة مقترحات وتوجيهات عن كيفية تبسيط العملية , وتحديد ومنع وتصحيح مشاكل الجودة , واستخدام أساليب إحصائية لتحسين الجودة بطريقة منهجية استنادا الى مخرجات المراجعات الداخلية (Mazais&Liepina,2012;526) كما تقترض جميع مخططات الإدارة المعترف بها دوليًا (من تلك التي تسعى إلى التميز إلى تلك التي تحد من أهدافها إلى تحقيق مستويات عالية من ضمان الجودة في المنتجات والخدمات) أنه بدون إدارة العملية يصبح من المستحيل الأمل في تحقيق مستوى نتائج ممتاز , وعندما تصمم منظمة تسلسلها الهرمي وهيكل إدارتها , تكون قد أنشأت بالفعل إطارًا مرجعيًا متسقًا قائمًا على التنسيق عن طريق الإشراف المباشر لاتخاذ القرارات ومواجهة بعض المشكلات المتكررة, ومع ذلك , فإن تقسيم النشاط التنظيمي إلى وظائف وإدارات متميزة يمكن أن يولد مشاكل تنسيق خطيرة, داخليًا , يتسبب هذا في خسارة المنظمة في الكفاءة عن طريق تكاليف غير الجودة ويتأثر الزبون بتلقي المنتجات والخدمات التي لا تلبي توقعاتهم دائمًا , كما تربط إدارة العملية أنشطة الوظائف والإدارات عن طريق نظام عمل موحد يحدد الإجراءات التي تسعى إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة , مع الحصول على نتائج يمكن التنبؤ بها لتلبية توقعات الزبائن. وعندما يتم تصميم إدارة العملية وتنفيذها , فمن الضروري تبني وجهة نظر أفقية وديناميكية للمنظمة

تختلف بوضوح عن الطبيعة الرأسية والثابتة تمامًا ، والتي يفرضها مخططها التنظيمي (Armistead et al, 1999P:97) .

## 7- نتائج الجودة

أن المنظمات التي عملت بنظام إدارة الجودة الشاملة تحسنت نتائجها التشغيلية بشكل كبير . إذ تم تحقيق علاقات أفضل مع الموظفين ، و تحقيق إجراءات تشغيل محسنة ، وتم تحقيق قدر أكبر من رضا الزبائن ، وكذلك زيادة الحصة السوقية والربحية.(Eriksson 2002:19) ، ومن النتائج الرئيسية لـ(TQM) خفض التكاليف و تحسين الإنتاجية ؛ فضلا عن تحسن الربح والنتائج الاقتصادية والمالية الأخرى ؛ و زيادة الحصة السوقية ؛ و تحسينات في ابتكار المنتجات والعمليات(Calvo-Mora,2020: 2304) . تنعكس نتائج إدارة الجودة الشاملة على النتائج الرئيسية للمنظمة في ما يتم إنتاجه بشكل مباشر وغير مباشر في ضوء سياسات المنظمة وأستراتيجياتها ومواردها وعملياتها (Calvo-Mora,2014: 21) . إن الأهداف الأساسية لممارسات (TQM) والمتمثلة بالقدرة التنافسية للمنظمة ورفع مستوى الجودة هي التي تمثل نتائج الجودة (Lee et al 2003:2007) . وعرفت أيضا بما يتحقق من الأداء المخطط للمنظمة وإيجاد المقاييس الرئيسية التي تتعلق بمخرجاتها من المنتج والخدمة ونتائج التركيز على الزبون ونتائجها المالية والسوقية(Boyne & Walker , 2002:113) . تضاف إليها أيضا النتائج الفعلية لإدارة العملية ونتائج القيادة والتركيز على الموظفين (Jaafreh & Al abedallt, 2013:98). وللتوضيح أكثر تتمثل نتائج الجودة بنتائج جودة المنتج والخدمة والنتائج التشغيلية ونتائج الاعمال وخدمات الدعم وكذلك نتائج جودة المورد ونتائج الجودة الخارجية والنتائج الموجهة نحو الهدف والنتائج الجودة الداخلية والنتائج التشغيلية فضلا عن ضمان جودة المخرجات ونتائج السوق ذات الجودة المتصورة . كما إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تشير الى ان مبادرات الجودة لا يمكنها مساعدة المنظمات على تحسين قدراتها التنافسية الداخلية فقط ، وإنما يمكنها تعزيز وضع المنظمة الخارجي أيضا ، وذلك عن طريق تركيز هذه الممارسات الموجهة نحو تحسين الأداء الخارجي ، والذي ينعكس إيجابا في تقليل نسبة الشكاوى ، وكذلك رضا الزبون ، فضلا عن زيادة الأداء الخارجي المتمثل بالحصة السوقية (Jitpaiboon & Rao, 2007 :79-98) . كما ان تنفيذ هذه الممارسات يقود الى تحسين الأداء في مجالات أخرى متعددة مثل العمليات الرئيسية والسوق والنتائج المالية ، وبناءً على نموذج Baldrige فأن جائزة الرئيس لجودة النتائج تركز على نتائج الأداء المالي والزبائن ونتائج الموارد البشرية ، فضلا عن نتائج الموردين والشركاء ونتائج الفعاليات التنظيمية ، وللتوضيح أكثر يمكن

تقسيم نتائج الجودة على قسمين رئيسيين هما : نتائج داخلية ونتائج خارجية , إذ تتمثل النتائج الداخلية في تحسين العمليات والمنتجات والعلاقات الإنسانية والتواصل فضلا عن تحليل البيانات والمعلومات , وكلما كانت هذه الممارسات جيدة في تحسين العمليات الداخلية فأنها ستقود الى تحسين نتائج الاداء الخارجي بشكل افضل , متمثلة برضا الزبون وزيادة القدرة التنافسية وزيادة الحصة السوقية وهو الهدف الاسمي في بقاء المنظمة ونجاحها (Coşkun, 2002:54) . كما يصعب تحديد نتائج الجودة بدقة , إذ تركز نتائج الجودة على رضا الزبائن , ومؤشرات الأداء التشغيلي والتجاري ومعنويات الموظفين وجودة الأداء والإنتاج وأداء التسليم , (Kuo et al 2009 :1325) فضلا عن أداء الاعمال بشكل عام والنمو التنظيمي ورضا الموظفين , إذ إن قياس هذه النتائج كفيلا بتحسين عمل المنظمة (Sabella 2014 :1493). ومن البديهي انه لا يمكن عد إدارة الجودة الشاملة محض نظرية , إذ كونها تتعلق بالمستويات المتحققة والملموسة من النتائج في افضل المجالات مع التيقن بأن هذه النتائج يجب ان تكون مستمرة عن طريق العمليات والأنشطة التجارية القائمة على اسس سليمة ومنهجية متطورة بصورة مستمرة . وأكد ان ذلك لا يقتصر على النتائج الرئيسية والمالية التي تظهر نتيجة الأداء السابق , بل يتعدى الامر لتشمل النتائج من أصحاب المصلحة الآخرين الذين يعملون كمؤشرات رائدة لأداء النتائج المالية / الرئيسية في المستقبل , فضلا عن رضا الزبائن وولائهم وتحفيزهم ورضا المجتمع الاوسع (Psomas et al 2014 :434) .

#### خامسا - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن مساهمة إدارة الجودة الشاملة في التحسين تكون غير مجدية اذا ما تم تنفيذها بصورة غير جيدة , إذ ان طريقة التنفيذ غير الفعالة هي من أهم العقبات في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة , فضلا عن التخمينات المبالغ بها والتي تحتاج الى عمل دائم لإتمامها وكذلك التغييرات التي تجرى للعاملين , كما ان تطبيق نظام الجودة في ظل تقاعس الإدارة العليا وعدم التزامها والتواصل الضعيف بين الإدارات وعدم إيلاء نظام الجودة اهتماماً كاملاً وعده نظاماً عابراً وليس برنامجاً حقيقياً يهدف الى تحقيق ميزة تنافسية يعد من اهم معوقات تطبيق البرنامج (Errabou,2013:23) . كما يتبادر بالذهن ما الذي يجعل عمل إدارة الجودة مستمر؟ هذا السؤال هو كان محور الاهتمام الرئيس للباحثين من أجل معالجة مسألة تقديم المنتج أو الخدمة , هذا الاهتمام لم يفضي على مبادرات تنفيذ الجودة بالنجاح بل على العكس من ذلك انه قد أدى الى الفشل , وذلك

بسبب إهمال المشاكل ذات العلاقة بتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة , كذلك يمكن تأطير أسباب الفشل في العناصر المتمثلة بالعيوب الموجودة في التنفيذ أو التصميم غير الفعال أو الضعف المفاهيمي لإدارة الجودة وعدم إدراك المنظمة بأن إدارة الجودة تشترط تحول تنظيمي فعلي (Kenneth,2012:30) . ويشير (Al-jalahma) الى اهم المعوقات التي تواجه تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة من ناحية الإدارة العليا فإن التخلف عن التزامها والقصور في الفهم وقلة الوعي ببرامج إدارة الجودة الشاملة يعد من اهم المعوقات , اما من ناحية الموظفين فإن المعوق الرئيس هو عدم التمكين , وعدم توفر أنظمة قياس حقيقية لرضا الزبون , كذلك اللامبالاة بتوجه الزبون أثناء وضع الخطط الاستراتيجية , والتقصير من لدن إدارة العملية وعدم توفير الموارد المطلوبة لفاعلية عمل الموظفين , وعدم كفاءة أنظمة الاتصالات والمعلومات (Al- jalahma,2012:68) .

ومن جانب اخر تمت الإشارة الى المعوقات متمثلة بعدم وجود التزام من الإدارة العليا , وارتفاع معدل الدوران على مستوى الإدارة , كذلك موقف الموظفين تجاه الجودة , ونقص التدريب والتعليم , وقلة التنسيق بين الأقسام , فضلا عن حاجز الموارد البشرية وعدم وجود قياس فعلي لرضا الزبائن , فضلا عن سوء التخطيط , ومقاومة الموظف للتغيير , والاستخدام غير الكافي للتمكين , وعدم التحسين المستمر , اضافة الى ذلك ضعف في التواصل , وتعقيد العملية وعدم إرضاء الزبون , عدم وجود شراكة مع الموردين , والبيروقراطية أو الصلابة الهيكلية , عدم وجود نظام تقييم فعال وأخيرا عدم وجود العمل الجماعي متعدد الوظائف وموارد محدودة , ونظم معلومات غير كافية , والقيادة غير الكافية أو السيئة , وقلة الوقت , وأعباء العمل الزائدة , قلة المعرفة بتكلفة الجودة , والرصد غير الكافي لعمليات تحسين , وعدم وجود رقابة فعالة على العمليات (Talapatra & Uddin 2018:1291).

## الفصل الثاني

### المبحث الثاني : الرشاقة التنظيمية

#### توطئة

واجه العالم تطورات كبيرة على مختلف الأصعدة وفي الاقتصاد والاعمال على وجه التحديد , ومن ثم انتجت تلك التطورات مجموعة من التحديات , الامر الذي انعكس على بيئة الاعمال وأضاف لها تعقيدا وتنوعا وتقلبا حادا , هذه المؤثرات جعلت المنظمات تتسارع لاكتساب ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواكبة التطورات والنجاح , فضلا عن الهدف الاسمي والمتمثل بالبقاء والاستمرار . وهنا جاء دور الرشاقة التنظيمية كقدرة على كشف الفرص والتهديدات والاستجابة لها بسرعة وفاعلية , الامر الذي يتطلب من المنظمة استشعار التغيرات في البيئة , ومحاولة الاستجابة لهذه التغيرات بكفاءة عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والمطلوبة , وفي الوقت الحرج , الامر الذي يجعل المنظمة مستعدة وقادرة على استكشاف الفرص قبل توفرها , ومواجهة التحديات قبل حدوثها , وكذلك إدارة الموارد بطريقة احترافية تجعل المنظمة في صدارة التنافس, ولما للرشاقة التنظيمية من أهمية جوهرية في المهام المذكورة سيتم ضرورة تسليط الضوء على نشأتها ومفهومها والابعاد التي تقيسها.

#### أولا - نشأة الرشاقة التنظيمية وتطورها:

في ظل التحديات التي فرضها التقدم والتطور التقني والتي أثرت في جميع المجالات لاسيما الاقتصاد والاعمال , الامر الذي جعل التعقيد والتغيير هما الصفات السائدة في بيئة الاعمال , إذ دعت هذه الظروف الى ظهور مفهوم الرشاقة التنظيمية. اذ يعد موضوع الرشاقة التنظيمية من الموضوعات الحديثة نسبيا , إذ لم يكن مقبولا قبل 25 عام او يمكن القول انه كان مستبعدا , كما تجدر الإشارة إلى إن المنظمات العسكرية الامريكية أولى من سعت الى استخدام الرشاقة التنظيمية في القيادة والممارسات والعمل لمواجهة التحديات التي يفرضها الواقع التنافسي . (Rademakers,et al, 2019 :109)

تم اعمام مصطلح الرشاقة التنظيمية لأول مرة في عام 1991 , في ضوء التقرير الذي قدمته وكالة Iaccoca والذي يحمل عنوان (استراتيجية منظمة التصنيع ) , والذي قدمه مجموعة من

الاكاديميين ابان القرن 20 في جامعة ( Lehigh )، واستناد لما جاء في التقرير ، فقد عرفت  
الرشاقة

التنظيمية بأنها القدرات الهادفة الى تلبية احتياجات السوق المتغيرة من خلال نظام التصنيع , كما حاول الباحثون بعد هذا التقرير توسيع المفهوم واستكشافه بشكل اكبر وتحويل مجال نهج الرشاقة التنظيمية وابحائه ليشمل دائرة الاعمال بشكل شامل , ومما تقدم فإن مفهوم الرشاقة التنظيمية بات اكثر جاذبية في التخصصات المتنوعة ذات الصلة بإدارة الاعمال , بما فيها إدارة سلسلة التوريد , وإدارة الموارد البشرية , والتسويق, والإدارة الاستراتيجية (Kanten et al 2017 :698) . وأشار (Shiri) في دراسته عن أسباب الاهتمام بمفهوم الرشاقة التنظيمية والتي تتمثل في شدة الضغط الذي واجهته المنظمات آنذاك وديناميكية السوق العالمي . الامر الذي جعل الرشاقة التنظيمية مفهوما أساسيا وجوهريا في المنافسة القائمة , وعلى صعيد الإنتاج ينبغي على الشركة التعامل مع ما تفرزه البيئة الحالية من تغيرات (Shiri, 2014 :107) . هذه الأسباب وغيرها جعلت المنظمات تدرك مدى أهمية الرشاقة التنظيمية ودورها في بقاء المنظمة واستمرارها , ومدى تأثيرها في النمو التنظيمي والمستند الى العمليات , التكنولوجيا , العاملين (king,2015:33) . ومن الطبيعي فإن الرشاقة التنظيمية قادرة على توفير القدرات التنظيمية اللازمة والمناسبة لمواجهة التغيرات الناتجة عن التطور التكنولوجي , ومع ازدياد ظهور أهمية الرشاقة التنظيمية والتي اصبح معترف بها في جميع الأصعدة , الامر الذي أدى الى انتشارها (Razmi & Ghasemi, 2015:100) بوصفها قدرة المنظمة على كشف الفرص والاستجابة للتهديدات بسرعة وفاعلية (النشيلي, 2020 : 163) .

## ثانيا - مفهوم الرشاقة التنظيمية :

تعد الرشاقة التنظيمية مفهوم إداري للتعامل مع المنافسة والممارسات التجارية وهياكل المنظمات , كما تعتمد رشاقة المنظمة على مجموعة من مفاهيم نظرية الإدارة ذات صلة بنجاح المنظمة في بيئة متقلبة , وتتضمن هذه المفاهيم القدرات الديناميكية , والقدرة الاستيعابية , المرنة الاستراتيجية , وتوجيه السوق (van oosterhout, 2010 :13) , اذ قدم الباحثون مجموعة من تعريفات الرشاقة التنظيمية لنا أن نذكر البعض منها في الجدول (7) الاتي:-  
جدول (7) تعريف الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

الكاتب /الباحث	التعريف
(Razmi&Ghasemi 2015 :102)	بأنها القدرة على الإحساس ، والإدراك ، والتنبؤ بالتغيرات القادمة في

البيئة .	
تكيف المنظمة مع إجراءات العمل واستجابتها لاحتياجات الزبائن في الوقت المناسب بهدف تقديم أو تحسين المنتجات الجديدة.	Kuleelung & ) 'Ussahawanitchakit 2015 :206 )
استراتيجية إدارة استباقية هدفها الاستجابة السريعة للأسواق المتغيرة من أجل تحقيق رغبات الزبائن في الوقت المناسب فضلا عن الحفاظ على موارد المنظمة بشكل فعال.	(Nafei, 2016: 273)
هي قدرة المنظمة على اقتناص الفرص في بيئة السوق بالسرعة المناسبة عن طريق الإستشعار الدقيق للتغيرات والاستجابة لهذه التغيرات بهدف البقاء والنمو والازدهار في ظل التغيرات الحالية .	(Park , 2017: 649)
الممارسات الرئيسية المستخدمة في العمليات اليومية للمنظمات الرشيقة .	(Žitkienė ,et al.2018 :116)
من المفاهيم الإدارية الناشئة لاتخاذ القرار بشكل سريع ودقيق عن طريق تهيئة المنظمة لمواجهة البيئة الديناميكية والتي يصعب التنبؤ بها .	(Högfeltd, & Lindwall, 2018: 32)
العمل على تغيير النتائج وتطوير المنتج الناجح في اطار زمني قصير عبر التعلم وتكليف الممارسات والمهارات .	(Lal, et al 2019 : 458)
هي القدرة على الإحساس باحتياجات الزبائن المتغيرة والاستجابة لها بسرعة ، واتخاذ القرارات وإعادة تخصيص الموارد مع تغير الظروف المحيطة بسرعة .	(Kristensen, & Shafiee, 2019 :2).
هي قدرة المنظمة للتعامل مع التغيير على جميع المستويات وذلك عبر الاستجابة المبتكرة والسريعة بهدف استثمار الفرص للاستمرار والنمو والازدهار .	(Segert et al , 2019 : 878)
هي إحدى الاستراتيجيات التنافسية والتي يمكن استخدامها للتنافس في الصناعة	(Thathsara & Sutha 2019 :6)

هي ردة الفعل التي يصنعها التغيير في مكان العمل ضد التحديات التي تواجه المنظمة مع حالات عدم اليقين .	(Jonathan, & Watat 2020: 3)
المفاهيم الخاصة بثبات المنظمة مقابل الواقع المتغير كالقدرة على الاستجابة والمرونة والسرعة .	(Melián-Alzola, et al,2020 :2)
هي مدى استجابة المنظمة لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.	(Yasir et al 2021 :86).
مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمات لمواجهة التحديات بأساليب علمية من خلال التنبؤ وتحديد المهام والادوار والسرعة في معالجة الازمات بمختلف مراحلها والعمل على إعادة استقرار المنظمة .	(المفيز واخرون 2021 : 247)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات المذكورة

وبما ان وجهات النظر متعددة حول الرشاقة التنظيمية لذا من الضروري عرض مجموعة من وجهات النظر لتقريب الصورة اكثر. فمن وجهة نظر (Sharp et al 1999) تعد الرشاقة التنظيمية "فلسفة إدارة". بينما يشير اليها (Cho et al.1996)؛ (Sambamurthy et al 2003) بأنها "قدرة استراتيجية " في حين أن ، (e.g., Paixão and Marlow 2003) ' يصفها "نظام معين مناسب ، أما رأي (Narasimhan et al.2006) فإنها نظام من الممارسات ، ويعيها (Meade و Sarkis1999؛ Narasimhan et al.2006؛ Vázquez-Bustelo et al.2007) ، "نموذج تصنيع". وينظر (Narasimhan 1999; Meade and Sarkis 1999; et al. 2006; Vázquez- Bustelo et al 2007) للرشاقة التنظيمية على انها قدرة أداء ، كما يشير (Bernades and Hanna2009) للرشاقة التنظيمية بأنها "نهج فلسفي". اما من وجهة نظر (Chakravarty et al.2013) فإنها "قدرة ديناميكية (Walter, 2021:348) . وهنالك وجهة نظر اخرى تراها على انها مجموعة من الكفايات والاسس والقدرات والمتطلبات المرتبطة بسمات تنظيمية وأبعاد لازمة لتمكين المنظمة من الاستجابة الدقيقة والسريعة للبيئة الديناميكية فضلا عن تحقيق التوافق مع ما يرافق تغيرات البيئة المفاجئة والاستعداد للتكيف معها بشكل فاعل (المصري 2016 : 269) . ومن هنا نستطيع تمييز الاختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم ، إذ يمكن النظر الى الرشاقة التنظيمية بانها عملية مستمرة ومشابهة لعملية التحسين المستمر بشكل كبير ، إذ لا يوجد هناك نهج ثابت لتكون المنظمة رشيقة على المستوى التنظيمي

, ولكن من الممكن ان تكون المنظمة مرنة الى حد ما , فالرشاقة التنظيمية هي ان تكون المنظمة مرنة اكثر مما كانت عليه , وهنا يمكن ان تقسم الرشاقة التنظيمية الى جزئين مهمين المرونة والقدرة على التكيف كما يمكن تقسيمها الى مجموعة أخرى من السمات التعريفية مثل الاستشعار وتوقعات المنظمة ويقظتها والقدرة الاستباقية لها (Harraf et al 2015 :675). وبالرغم من إن المنظمات التجارية تستخدم الرشاقة التنظيمية بصورة شائعة , الا انه لا يوجد تعريف ملموس وواضح لهذا المفهوم , بيد إن الدراسات المتاحة حول مفهوم الرشاقة التنظيمية غير كافية , مما يعني فشل طرح تعريف واضح , وهذا يؤدي الى فرض قيود خطيرة حول تفعيل ذلك المفهوم . إذ تصور الرشاقة التنظيمية على انها تحسين مستمر يكسب المنظمة سمة مميزة تمكن المنظمة من مواكبة التغيرات البيئية والاستجابة لرغبات واحتياجات الزبائن , وينبع هذا من الشعور بالهدف والرغبة في تجنب التراخي في أفضل الأوقات والرغبة في الحفاظ على الذات في الأوقات الصعبة (Young, 2013 :5). أي ان الرشاقة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على استشعار التغيرات التي تطرأ في البيئة ومن ثم الاستجابة لها بسرعة وفعالية , وكذلك هي قدرة المنظمة على الإحساس بالتغيرات الخارجية والتفاعل معها باستجابة سريعة ومرونة عالية من خلال مواردها وقدراتها , كما يتطلب ذلك دعم الأنشطة عالية الجودة المتعلقة بالمعلومات , والتي تمكن المنظمة من استشعار التغيرات في البيئة بفعالية , الامر الذي يجعلها تحافظ على مستوى عالي من المرونة ويعطيها قدرة على المنافسة بالمستوى المطلوب في بيئة شديدة التنافس (Zhen, et al, 2021:3). ومن الجدير بالذكر أن مفهوم الرشاقة التنظيمية في جوهره هو مفهوم شامل , ويوضح قدرة المنظمة على التكيف في المقام الأول , وذلك من خلال قدرة المنظمة على إعادة التكوين , وهذا يعني ان الرشاقة تتمحور حول الاستجابة للزبائن وتقلبات السوق , ومن الجلي ان هذا يتطلب قدرات معينة تتحقق باستخدام التفكير الخالي من الهدر. إذن فإن الرشاقة التنظيمية تتوافق مع التصنيع الخالي من الهدر, وكذلك التصنيع المتكامل بالكمبيوتر , وإدارة الجودة الشاملة , وتمكين الموظفين , وإعادة هندسة العمليات , وتخطيط متطلبات المواد . وبالتالي فان قدرة المنظمة على تعديل هيكلها الداخلي وعملياتها استجابة لتقلبات السوق هو جوهر الرشاقة التنظيمية (Mishra et al, 2014 :1084). ومن هنا يمكن اعتبار الرشاقة التنظيمية العامل الرئيس لازدهار المنظمة في بيئة ديناميكية تتسم بعدم اليقين (4: Mao et al, 2013). كما إن الرشاقة التنظيمية ضرورة أساسية للمنظمة التي تواجه حالات من عدم اليقين البيئي , من أجل تحقيق اهداف المنظمة وأصحاب المصلحة من خلال استخدام عوامل الإنتاج (Cegarra-

(1: Navarro et al 2016). كما تسمح السمات الرشيقية ، التي يشار إليها أيضًا بالقدرات ، للمؤسسات بالتعامل بسرعة وكفاءة مع المتطلبات الديناميكية للزبائن والمنافسة العالمية الشديدة (Nejatian, & Zarei, 2013 :241) .

ومن جملة التعاريف أعلاه يرى الباحث إن الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على استشعار التغيرات التي تطرأ في البيئة ومن ثم الاستجابة والتكيف مع هذه التغيرات بالسرعة المناسبة وتخصيص موارد المنظمة المختلفة بما يحقق الأداء الاستباقي واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة في البيئة التي تعمل بها.

واستناداً لما سبق ينبغي على المنظمة امتلاك قدرات استشعار استباقية ، تمكنها من مواكبة التغيرات الطارئة في السوق ، والاستجابة لمتطلبات الزبون في الوقت المناسب ، والحفاظ على مستوى عال من المرونة.

### ثالثاً - أهمية الرشاقة التنظيمية :

يرتكز دور الرشاقة التنظيمية بشكل عام في تمكين المنظمة من التكيف مع البيئة التي تعمل بها بشكل فعال ، واستشعار التغيرات ، وجعلها قادرة على العمل بشكل استباقي عن طريق استثمار القدرة على الابتكار والتعاون ، فضلاً عن الكفاءة في إعادة تدوير الموارد ودمجها أو انشائها ، ومع ذلك فإن معظم الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية ركزت على خصائص المنظمة الرشيقية (4 :Baškarada, & Koronios, 2018). ولا سيما التكيف بسهولة مع ما يطرأ من تغيرات بيئية ، والانفتاح بشكل شامل وغير هرمي ، والتركيز على الزبائن ، و تمكين الموظفين عن طريق منحهم المسؤولية الكاملة ، وكذلك تقبل عدم اليقين والغموض والقدرة على وضع الحلول الناجعة وبالسرعة المناسبة ، فضلاً عن خلق الاجواء الإيجابية للتعاون من أجل تحقيق اهداف ورؤية المنظمة ، و تكمن الأهمية في خلق القيمة والعمل على اقتناص الفرص في ضوء ما يتوفر من الموارد ، كذلك استثمار المسؤوليات وتقديم نتائج استثنائية (4: Kristensen, 2019). وفي السياق نفسه يشير (Chamanifard et al) الى أن الرشاقة التنظيمية تنعكس في الثقافة التنظيمية الرشيقية والتي تلقي بظلالها في التركيز على الزبون بشكل مكثف ، فضلاً عن التركيز على السوق عن طريق الهياكل والأنظمة الداخلية والعمليات التي تسهل ذلك ، وتوفير المناخ المناسب والمشجع على الابتكار وتعزيز التعلم المشترك ، وتعزيز المشاركة للموظفين وتمكينهم ،

ومن البديهي ان ذلك يؤدي الى توقع الحاجة والفرص , وكذلك توقع التهديدات والمخاطر , وفي سرعة اتخاذ القرار , والكفاءة والفاعلية (200: Chamanifard et al, 2015). وعلاوة على ذلك فإن الرشاقة التنظيمية تتيح للمنظمات الاستجابة بسهولة للبيئة الديناميكية , الامر الذي يقضي بها الى السعي والازدهار في الأسواق التنافسية , ومما لاشك فيه ان هذه الاستجابة تتطلب أجراء تعديلات على العمليات والممارسات الحالية , فضلا عن تنظيم الموارد وإعادة تدويرها , وهذا من شأنه ان يعزز من الأداء الفعال للمنظمة , كما ان الرشاقة التنظيمية تقلل من الرسمية في المنظمة, الامر الذي يشجع اتخاذ القرارات اللامركزية , ودعم فرق التنظيم الذاتي لكسر حواجز الإدارات وتعزيز التواصل والمشاركة بين الموظفين التي من شأنها تشجيع الابتكار والتعلم وإمكانية اتخاذ القرار الجماعي والتعاوني (Menon & Suresh, 2020 :562). فضلا عن إن الرشاقة التنظيمية تعد بمثابة نهج يساعد المنظمة في زيادة القدرات الادراكية ومعرفة السبل الواقعية لمواجهة التغيرات (المصري، 2016 : 280). فهي مفهوم مرتبط بالمفهوم العصري للمنظمة , والذي جاء مصاحبا لديناميكية العالم التنافسي المتغير , من أجل تمكين المنظمة في مواكبة التغيرات , والارتقاء بمستوى أداء متميز وملبياً لطموحات ورغبات الزبائن (منصور، 2020:2). ومن الجلي أن تحقيق قدرة تنافسية في بيئة الاعمال الحالية المتقلبة يعد تحدياً كبيراً للمنظمة , وذلك بسبب تزايد التغيرات الملحوظة , كما إن طلبات الزبائن أصبحت أكثر ديناميكية , الامر الذي يزيد من عدم اليقين البيئي , والذي ينعكس على شدة المنافسة . ومن هنا فإن المنظمة التي تتمتع ببعض القدرات , تتمكن من الاستجابة لتقلبات البيئة بطريقة فعالة ومناسبة, واستثمار هذه التغيرات وتحويلها الى فرص , وهذا يدل على أهمية المستوى العالي للرشاقة بعديها مفتاح الاستثمار السريع للفرص (Walter, 2021 :345). وحري بنا التطرق الى مجموعة من آراء الباحثين في أهمية الرشاقة التنظيمية :

جدول (8) آراء الباحثين والكتاب في أهمية الرشاقة التنظيمية

الأهمية	الباحث/الكاتب
تمكين المديرين من إدارة الموارد بكفاءة عن طريق توفير المعلومات الدقيقة وبالوقت المناسب.	(Davari, & Oladian 2015 :122)
تطوير العمل التشغيلي والإداري والاسهام في خلق أسواق جديدة من خلال استثمار الابتكار الذي توفره الرشاقة التنظيمية وكذلك تطوير الكفاءة التنظيمية , بالإضافة ازدياد	(Mahmoudi ,2015:1144)

قوة ومرونة ردة الفعل في استجابة المنظمة للتغيرات الطارئة	
تعمل الرشاقة التنظيمية كميكر لشؤون المنظمة من خلال تأثيرها على أداء المنظمة في العمليات ذات الصلة بتقديم المنتج او الخدمة .	(Khoshlahn, & Ardabili, 2016 :14)
تشكل الرشاقة التنظيمية الركيزة الأساسية للمنظمة في مواجهة التغيرات من إذ استثمار عوامل الانتاج لتحقيق هدف المنظمة.	Cegarra-Navarro 2016 ( :1)
تؤدي الرشاقة التنظيمية دورا مهما في حياة المنظمة كونها تزود الموظفين بالمهارات العالية والمعرفة فضلا عن استخدام تكنولوجيا جديدة تمكنها من إعادة الهيكلة والعمليات التنظيمية .	(Nafei , 2016 :297)
عامل أساسي في بقاء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية ودمج المعرفة الجديدة ,فضلا عن تطوير الأداء باستمرار , وضمان استدامة التعلم التنظيمي.	(Saha, et al 2017 :32)
زيادة قدرة المنظمة على الاستمرار والمنافسة , وجهزيتها للتغير , وإعطائها المؤشر والمقياس الحقيقي حول قدرتها على التنافس , والتخطيط للتحسين , وتشخيص الأماكن الأقل نشاطا في المنظمة.	(الشمري والزيادي، 2018 :133)
تحقيق رضا وظيفي وتقديم خدمات جيدة للزبون من خلال التحسين المستمر للعمليات والذي بدوره يؤدي الى رفع مستويات الابداع التنظيمي .	(محمد وحسين، 2020 :193)
الاسهام في تعزيز بقاء المنظمة وكذلك تعزيز قدراتها في الاستجابة للتغيرات الحاصلة , بالإضافة الى كفاءة وجودة الاعمال المنجزة	(منصور، 2020 :12)
فضلا عن جودة مخرجات المنظمة فأن الرشاقة التنظيمية	(التويجري، 2020 :306)

تعمل على تجميع التكنولوجيا وتعبئة القدرات الجوهرية للمنظمة فضلا عن تكامل المنظمة داخليا وخارجيا

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

واستنادا الى الآراء انفة الذكر يجد الباحث ان أهمية الرشاقة التنظيمية نابعة من دورها في تعزيز مجسات استشعار المنظمة للتنبؤ بمتغيرات البيئة , فضلا عن تعزيز قدرة المنظمة على إدارة الازمات الحالية والمستقبلية . وتركيز اهتماماتهم على تطوير المهارات البشرية لخلق الابداع التنظيمي , كما تنعكس هذه الأهمية أيضا لرفع مقدرات القيادة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب من إذ توفير المعلومات اللازمة , وبالتالي تعزيز إمكانات المنظمة للبقاء والاستمرار .

#### رابعا : خصائص المنظمة الرشيقة

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات على المستوى التنظيمي عن نظيرتها التقليدية . اذا ان احدى اهم خصائص المنظمة الرشيقة هي مزج العمل الجيد بين الشبكات غير الرسمية والشبكات الرسمية في الهيكل التنظيمي ، والذي تعد السرعة فيه عاملاً أساسياً (Laanti, 2014: 11) . كما أن خصائص المنظمة الرشيقة تتمثل بكون المنظمة مبنية على المعلومات الموثوقة وفي الوقت المناسب , وبالرغم من كونها تعتمد النظام اللامركزي الا انها على المستوى التكنولوجي تحاول ان تكون مركزية وقابلة للتكيف , وكذلك التركيز على القدرات الرئيسية للمنظمات النظرية (Mohammadi et al 2015:66) , كما يجب ان تتمتع المنظمة الرشيقة ببعض الخصائص التي تمكنها من القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية بالسرعة المناسبة وهذه الخصائص تتمثل بالهيكل العام للشركة والحوكمة المطلوبة للتوجيه , و الشكل الآتي يوضح اهم خصائص المنظمة الرشيقة.



شكل (5) يوضح اهم خصائص المنظمة الرشيقة

Source: Kristensen, S. S., & Shafiee, S. (2019, September). Rethinking organization design to enforce organizational agility. In *11th Symposium on Competence-Based Strategic Management, Stuttgart* (pp. 1-13). :6

يلاحظ من الشكل أعلاه ان اهم خصائص المنظمة الرشيقة تتمثل بالناس والثقافة والحوكمة والهيكل التنظيمي وكذلك العمليات ونظم تكنولوجيا المعلومات . مما يدل على ضرورة التركيز على هذه الخصائص بهدف الارتقاء بمنظمات رشيقة يمكنها مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة , الامر الذي يتطلب التركيز على الابعاد التي من شأنها تحقيق الرشاقة التنظيمية .

وقد اشار (17: Abu-Radi & Al-Hawajreh,2013) الى ان هنالك تباين واضح بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية يتمثل بالجدول الاتي :-

جدول (9) مقارنة بين المنظمات الرشيقة و المنظمات التقليدية

العوامل المؤثرة	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي	افقي او شبكي
اختصاص وحدات الفريق	خبرة	متعدد التخصصات
تدفق المعلومات واتخاذ القرارات	المركزية	اللامركزية
دور المدير	مراقبة	تنسيق
نوعية الفرد	ذو كفاءة واحترام وتوافق	مستقل ومسؤول ولديه القدرة على التكيف ومبدع

وفي ضوء الجدول أعلاه يمكن ملاحظة التباين بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة , وعوامل التأثير المتمثلة بالهيكل التنظيمي من إذ سلسلة الأوامر النازلة وطبيعتها في الهيكل التنظيمي , وكذلك الدور الرئيسي للاختصاصات المتعددة , فضلا عن المعلومات في طبيعة عمل المنظمة من إذ مركزيتها ومدى تفويض الصلاحيات الذي تتمتع به تشكيلات المنظمة , وعطفا على دور المدير والأسلوب المستخدم في الإدارة المتمثل بالتنسيق والذي يعطي درجة الرشاقة التنظيمية المطلوبة والتي تبغيها المنظمة في مواكبة التطورات , فضلا عن الدور الأساسي والمهم لنوعية الفرد العامل ودرجة التمكين التي يحظى بها , فضلا عن أهمية القدرة التي تؤثر بشكل عال في رشاقة المنظمة .

سادسا - أبعاد الرشاقة التنظيمية :

تعددت ابعاد الرشاقة التنظيمية بحسب طبيعة الدراسة ووجهات النظر المختلفة وكان ابرزها الانموذج الذي اقترحه(17: Sharifi & Zhang, 1999), اذ يمثل العنصر الأول وهو المرونة الخاصة بالعوامل الدافعة والتي تتضمن الضغط والتغيرات في البيئة . والذي يجعل

المنظمات تتبع استراتيجيات من شأنها الحفاظ على الموقع التنافسي . كما يمثل العنصر الثاني الرشاقة التنظيمية , فيما يتمثل العنصر الثالث بمجموعة العوامل المكونة للرشاقة , متمثلة بأدوات ووسائل معينة قادرة على تحقيق القدرات , وعليه ينبغي مراعاة مجموعة العوامل هذه في أربعة فئات أساسية في بيئة أي منظمة ومكوناتها هي الاستجابة والمقدرة والمرونة والسرعة ( Hussein, et al 2021 :44) ومن إذ القدرات لكي تكون المنظمة رشيقة ينبغي ان تكون قادرة وفي اللحظة المناسبة على الاستجابة المطلوبة لأي تغيرات تحدث في بيئة عمل المنظمة 1999 (Sharifi & Zhang:17).وفي ما يلي الجدول رقم (10) لأبعاد الرشاقة التنظيمية بعد إجراء مسح لبعض الدراسات المتيسرة :

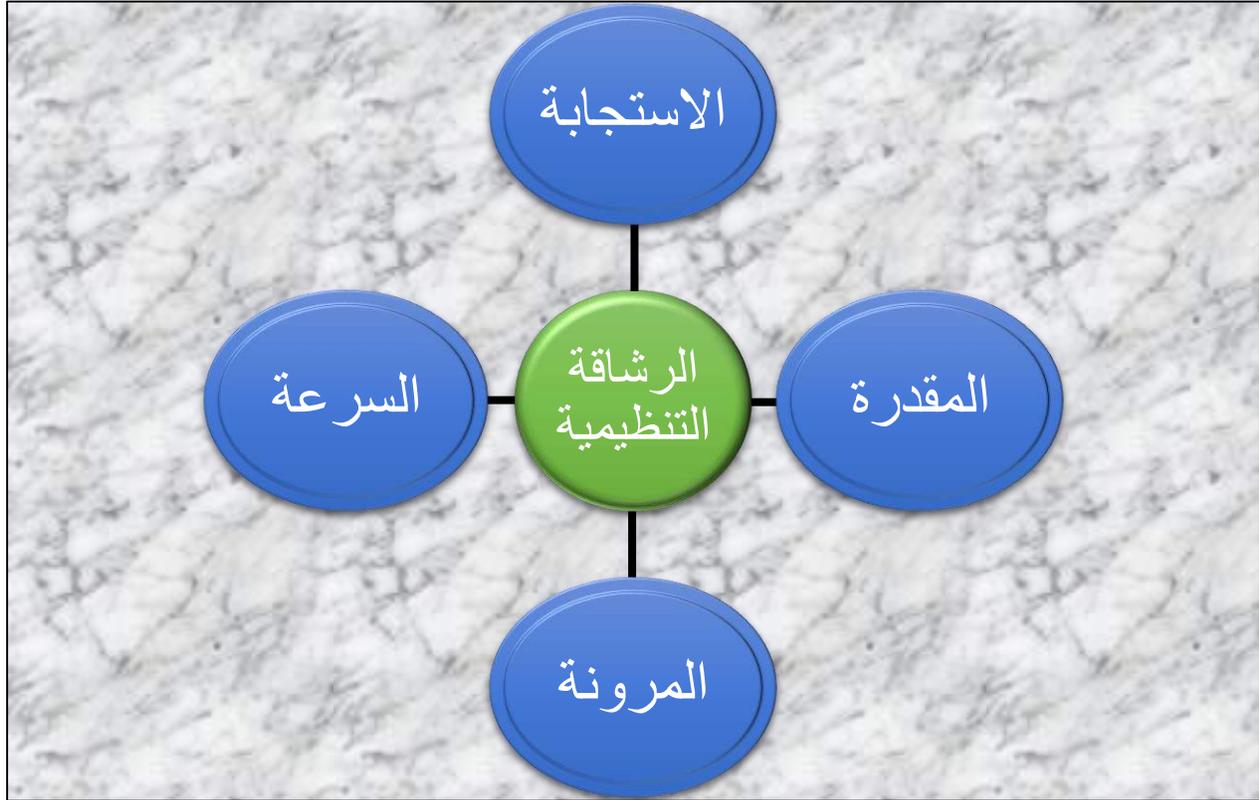
جدول (10) وجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب حول ابعاد الرشاقة التنظيمية

الممارسات							الباحث / الكاتب	ت
التطبيق/الممارسة	اتخاذ القرار	الاستشعار	السرعة	المرونة	المقدرة	استجابة		
			•	•	•	•	Sharifi ,& Zhang 1999	1
			•	•	•	•	Yeganegi, & Azar, 2012	2
			•	•	•	•	Nejatian, & Zarei, 2013	3
			•	•	•	•	Mohammadi,et al 2015	4
			•	•	•	•	Chamanifard et al 2015	5
			•	•	•	•	Aburub 2015	6
			•	•	•	•	Ansari et al 2016	7
•	•	•					Saha,2017	8

•	•	•					Park, 2017	9
			•	•	•	•	Faraji, & Ghanbar,2017	10
			•	•	•	•	Ibrahim, & Rashid 2019	11
•	•	•					Ekweli, & Hamilton,2020	12
			•	•	•	•	Koçyiğit, & Akkaya,2020	13
			•	•	•	•	Akkaya, and Tabak 2020	14
			•	•	•	•	Hussein et al 2021	15
•	•	•					Shakhour,et al 2021	16
			•	•	•	•	Dühring, & Zeffass,2021	17
•	•	•					Tomomitsu&Moraes 2021	18
22%	22%	22%	72%	72%	72%	72%	نسب الاتفاق	

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (Sharifi & Zhang ,1999)

ونظرا لاختلاف وجهات النظر وعدم جود اتفاق على مقياس واحد فقد وجد الباحث أن افضل مقياس ممكن ان يعتمده هو مقياس (Sharifi, & Zhang, 1999) إذ أشارت الدراسات إلى إنه من اكثر المقاييس المستخدمة على نطاق واسع , ويدرس هذا المقياس المجالات الرئيسية للرشاقة التنظيمية . وعليه سيأخذ الباحث كمقياس معتمد لدراسته الحالية وهي كالاتي :



شكل رقم (6) ابعاد الرشاقة التنظيمية

الشكل : من أعداد الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة

### 1- الاستجابة Response

تعرف الاستجابة بأنها إمكانية المنظمة من استشعار التغيرات الحاصلة في البيئة والتعرف عليها والتحليل السريع لها بهدف الاستفادة منها (67: Mohammadi et al, 2015). وهي إمكانية تحديد التغيرات والتعامل معها بالسرعة المناسبة (566: Amirnejad & Havashemi, 2015). إذ تعد الاستجابة من أولويات قدرات الرشاقة التنظيمية، بسبب تغير حاجات الزبائن وتفضيلاتهم بمرور الزمن، وذلك يعود إلى التغيرات البيئية والتكنولوجية والتي تفرض على المنظمة والتفاعل الإيجابي في الزمان والمكان المناسبين، لاستثمار قدراتها التفاعلية من الجانب التنظيمي، وتكمن الاستجابة في وجود الفرص في بيئة السوق وقدرة المنظمة على استثمار هذه الفرص (4: Akkaya & Tabak, 2020). ومن الواضح ان قدرة المنظمة على الاستجابة هو عامل رئيس يساعد على بقاء المنظمة واستمرار أعمالها وكذلك الحفاظ على الميزة التنافسية. ومن البديهي أن التطور التكنولوجي الحاصل يلقي

بظلاله على متطلبات الزبون واحتياجاته ويجعلها متغيرة باستمرار , الامر الذي يتطلب من المنظمة الاستجابة لهذه التغيرات بصورة مستمرة وفي الوقت المناسب (BİÇER, 2021 :127).

## 2-المقدرة Competency

تشير المقدرة إلى القدرة على تلبية أهداف المنظمات وغاياتها(Mohammadi,et al 2015 :67). كما تتطلب القدرة التحسين المستمر للمهارات الحالية والمستقبلية بهدف جعل المنظمة قادرة على التكيف مع تغيرات السوق أو الكفاءة والنجاح في تلبية متطلبات العمل (4: Akkaya & Tabak, 2020). فضلا عن أن المقدرة تتمثل بقدرة المنظمة في تحديد الرؤى الاستراتيجية , وان تكون لديها القدرات الكافية والمناسبة في المعرفة والتكنولوجيا, وتعزيز مواهب الموظفين وقدراتهم , على المستوى الداخلي والخارجي , والتكامل الاستراتيجي , وتعزيز التعاون , بالإضافة الى سياسات إدارية مفتوحة للتغيير , ومن الممكن القول إن الرشاقة التنظيمية هي مفهوم يتعلق أساسا بالقدرة على استخدام باقي مهارات الرشاقة التنظيمية المتمثلة بالاستجابة والمرونة والسرعة , وتعبير آخر اذا تمكنت المنظمة من تحسين قدراتها , فإنها ستكون قادرة على الاستجابة للتغيرات بسرعة ومرونة (BİÇER, M 2021 :127).

## 3-المرونة Flexibility

المرونة هي قدرة المنظمة على تحقيق أهداف مختلفة بخصائص متشابهة عن طريق تنفيذ عملياتها المختلفة , وتتمثل المرونة بزيادة قدرة المنتج ومرونته , وكذلك مرونة الموظف والهيكل (9: Faraji & Ghanbar, 2017). وإذ إن التشابه بين الرشاقة والمرونة قريب الى التشابه والعلاقة بين الكفاءة والقدرة. في حين أن الرشاقة هي مهارة تركز على الخارج , فإن المرونة هي كفاءة تركز على الداخل وتسمح بالرشاقة(4 : Ugurlu et al. 2019) , لذلك بالإمكان التعبير عن مرونة المؤسسة على إنها ظاهرة تفاعلية تتطلب إدارة ديناميكية , فضلا عن القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في البيئة وخاصة منها حاجات الزبائن ومتطلباتهم ,على ان يكون هناك تفاعل بين هذه المواقف وموازناتهم , بمعنى آخر تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن عن طريق مرونة العمل وتفاعله مع بعضه البعض (127: BİÇER, 2021), فالمرونة هي قدرة المنظمة على تعديل عملياتها الداخلية وهيكلها استجابة الى التغيرات المستمرة والطارئة في البيئة , ومن هنا يمكن عدها العامل الجوهرى والرئيس للرشاقة في المنظمة ومن خلالها تستطيع التعامل مع التغيرات بنجاح (3: Aburub, 2015) .

#### 4- السرعة Speed

المقصود بالسرعة هي القدرة على أداء أي نشاط في أقصر وقت ممكن. (Amirnejad et al 2015 :566) وكذلك القدرة على تكلمة الأنشطة الراحبة , فضلا عن مرونة المنتجات الجديدة والاستجابة السريعة للأسواق , والفطنة في تقديم المنتجات الجديدة وسرعة التسليم في الأوقات المناسبة (Hussein et al 2021 :44) . كذلك فإن هنالك ارتباط قوي بين السرعة والاستجابة , وعلى رأي بعض المحللين فإنه ينبغي على المنظمات أن تمتلك القدرة في تنفيذ قرارات الاستجابة بسهولة , و السرعة في صنع القرار . ويمكن ايجاز السرعة على انها سرعة تقديم المنتج او الخدمة بكفاءة (Akkaya, & Tabak, 2020 :5). كما أن العامل الأساسي للرشاقة التنظيمية هو سرعة اكتساب المهارات اللازمة وتطويرها بهدف تغيير الإجراءات , فضلا عن تنفيذ العمليات والمهام , والتعلم , والقدرة على تقليل الوقت اثناء اجراء التغييرات , كما ان السرعة تركز بشكل مباشر على وقت العملية وأوقات التغيير في المنتج أو الخدمة , فضلا عن وقت التعلم , ووقت التسليم , ووقت التكيف مع التغيير (Aburub, 2015 :3).

#### سابعا - معوقات الرشاقة التنظيمية :

تواجه المنظمات التي تسعى لتكون رشيقة من الناحية التنظيمية مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحول دون ذلك , وتتمثل هذه المعوقات بالثقة غير الكافية التي تتسبب بضياح الأفكار المهمة والتي تعيق الاتصال الفعال , وكذلك انحراف مبادرات التغيير التي من شأنها ان تبطئ العمليات والسياسات الداخلية التي تطيل أمد العملية الخاصة باتخاذ القرارات وذلك بسبب الأنظمة البيروقراطية , فضلا عن إن بعض الثقافات السائدة تثبط عزيمة الافراد وتفرض صعوبات في معرفة أسباب المشاكل وبالتالي انعدام الابداع والابتكار وتعيق التعاون, (Marone,2019:17). وأشار (Ilieva) ان معوقات الرشاقة التنظيمية تتمثل بالحواجز و القيود والتحديات في الزمان والمكان مثل نقص المعلومات الخاصة (Ilieva et al, 2018:6). كما إن عدم مرونة نظام المعلومات هو العائق الرئيس أمام الرشاقة التنظيمية لكل منظمة , إذ أن الأنظمة غير المرنة بصورة كافية ليتم ترقيتها أو إعادة تنظيمها تصبح عقبة حقيقية في طريق رشاقة المنظمة على المستوى التنظيمي واستشعارها للمتغيرات البيئية الطارئة . وغالبًا ما يتطلب تغيير البنية التحتية لنظم المعلومات إلى ثروات طائلة بما في ذلك التكلفة المالية وتخصيص الوقت والجهد. في عالم لا يمكن التنبؤ به (Dongback & Ariel, 2008:138). وفي إشارة أخرى الى ان العقبات الرئيسة أمام الرشاقة

التنظيمية والتي تخلق فجوة في الرشاقة التنظيمية للمنظمة تجتمع في مجالين مترابطين هما ، القيادة والثقافة التنظيمية وهما مكونان أساسيان للرشاقة التنظيمية. إذ تتطلب الرشاقة التنظيمية الحقيقية قادة ليسوا فقط "يتصرفون" برشاقة ولكن لديهم أيضًا القدرة الشخصية ليكونوا "رشيقين" حقًا (Joiner, 2019 :141). كما ان المركزية في اتخاذ القرار وعدم العمل بروح الفريق واهمال المشاركة والروتين والجمود بسبب الهياكل التنظيمية الرسمية , وضعف التواصل بين المديرين والموظفين , وعدم توفير فرص التنمية المهنية للموظفين و تقنيات المعلومات الحديثة والمتطورة , فضلا عن عدم تمكين المديرين وتفويض الصلاحيات لهم تعد من اكثر المعوقات التي تحول دون رشاقة المنظمة (السمحان, 2022:384). وفي السياق نفسه فإن الأنظمة البيروقراطية التي تحد من الاستجابة الفعالة و التكيف الثقافي ومقاومة التغيير سواء من المديرين او الموظفين وصعوبة اجراء عمليات المراجعة والتحسين وإعادة الهندسة والهياكل الهرمية التقليدية تشكل معوقات اساسية في تطبيق الرشاقة التنظيمية (المفيز واخرون , 2021 : 281) .

## المبحث الثالث

### العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### (ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، الرقابة التنظيمية )

#### توطئة

بالاعتماد على الدراسات التي تطرقت الى متغيرات الدراسات الحالية , وما تم سرده نظريا لها , اذ سيتم عرضها في هذا المبحث لتسليط الضوء على العلاقة بين متغيرات الدراسة وفهم مدى الارتباط بينها , لذلك حاول الباحث بيان هذه العلاقة عن طريق مجموعة من الفقرات الرئيسية والفرعية وكالاتي :-

#### العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرقابة التنظيمية

إبتداءً بمحاضرات ديليو إدواردز ديمينغ التي القاها على مسامع المديرين اليابانيين في عام 1947 , والتي تضمنت مبادئ مراقبة الجودة , والتي وضح فيها ان تحسين الجودة يقود الى انخفاض النفقات وبالتالي زيادة الوضع التنافسي , إذ ان هذا المفهوم يوضح الأسس المنطقية للرقابة التنظيمية , والذي يكشف ان التحسين المستمر و(TQM) من أهم المكونات المشتركة للتصنيع المرن والسريع , كما تؤثر ميزات (TQM) في الرقابة التنظيمية وتعد من معالمها ذات الأهمية التاريخية حسب ما صوره ديمينغ والذي يوضح جذور الرقابة التنظيمية استجابة لمتطلبات السوق (Harraf et al, 2015 :677). كما يستوعب التصنيع الرشيق "مجموعة كاملة من تقنيات الإنتاج المرنة , جنبًا إلى جنب مع الدروس المستفادة من إدارة الجودة الشاملة والإنتاج المرن (14: 2010, oosterhout). وبهذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية , وقد استقطبت اهتمام الباحثين بصورة كبيرة , تهدف الى التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن والاهداف التنظيمية , وذلك من خلال التكامل في الوظائف التنظيمية (Ehigie& McAndrew,2005: 926) . إذ تعد الرقابة التنظيمية ركيزة أساسية للمنظمة في جعلها أكثر مرونة للتكيف وتعطيها قابلية كبيرة للاستجابة السريعة للتحكم في عدم اليقين ومواجهة المخاطر في بيئة متقلبة , وتعزيز قدرة المنظمة على التعرف على نوع وحجم التغيرات الطارئة والافادة منها وتكييف مخرجات المنظمة تبعاً لتلك التغيرات , كما تعمل على تحسين جودة مخزون النشاط التنافسي وبالتالي زيادة أداء المنظمة , اذا فهي المحرك الرئيس

للحصول على تلك القدرة التنافسية في سوق عدم اليقين, ومن الطبيعي ان المنظمات التي تروم تطبيق ممارسات الجودة الشاملة او تريد خدمة زبائنها بطريقة الجودة تحاول ان تكون أكثر رشاقة في بيئة الاعمال اليوم (10-1: Akkaya, & Tabak, 2020). ومن خلال النظر في ممارسات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية يمكن القول بوجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية , كما يمكن تعزيز هذه النتيجة بما يأتي :-

### 1- القيادة (التزام الإدارة العليا ) والرشاقة التنظيمية

من اهم عوامل ممارسات إدارة الجودة الشاملة هو التزام الإدارة العليا , إذ تغذي بدورها الموظفين بالدعم والتطوير , وكذلك تعمل على ربط شبكات اتصال بين المديرين والموظفين والزبائن , فضلا عن استثمار المعلومات واستخدامها بكفاءة وفاعلية , وتمكين الموظفين , وتشجيعهم للمشاركة في صناعة القرار (4: Olcay & Sadikoglu, 2014) . إذ تعتبر القيادة هي الممول والمنفذ الأساسي لالتزام المنظمة برؤيتها, وينبع من القيادة قدر كبير من السلطة واتخاذ القرار , حتى في المنظمات اللامركزية , (6: Boaz & Fox, 2014). ومن الجدير بالذكر انه في المنظمات الرشيقة غالبا ما يتم اتخاذ القرار على غرار تلبية ثلاث معايير متمثلة بتنفيذ القرارات الفعلية , والسرعة , والاستجابة السريعة , وعادة ما يتم اتخاذ القرار اللامركزي مع التضحية النسبية في السرعة , على ان تكون هناك زيادة في دقة واستجابة الموظف , والذي بدوره يزيد في توقيت التنفيذ الفعال للقرار وبشكل شامل , الامر الذي يؤدي بدوره الى مقاومة أقل للتغيرات التي يتطلبها القرار من جانب الموظف وذلك عن طريق الشعور الذي تعكسه المشاركة في عملية صنع القرار لدى الموظف , ومن هنا يمكن للمنظمات تحقيق التوازن بين اللامركزية والاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ في البيئة . إذ ترتبط الاستجابة السريعة المحيطة بالقرار بقدرة القائد على إيصال القرار والحث على الاستجابة, بمعنى , يمكنهم تحفيز عمل الموظف في الوقت المناسب مع تقليل أي مقاومة لقرار قد يكون موجودًا. وبذلك , يقوم القادة بتهيئة منظماتهم للاستجابة للسوق , وعليه إنشاء استجابة رشيقة من المستويات العليا في التسلسل الهرمي للمنظمة نزولا الى المستويات التنفيذية (686: Harraf et al, 2015). كذلك يؤثر أسلوب القيادة ايجابيا بالرشاقة التنظيمية بحسب دراسة (635: de Oliveira et al, 2012). كذلك تؤثر مواقف اتخاذ القرار المتمثلة (بالابتعاد عن المخاطر والحيادية والمخاطرة ) على التقييم الكمي للرشاقة الاجمالية , إذ كلما زاد مستوى المخاطرة الذي يرغب صانع القرار في تحمله , زاد مستوى الرشاقة التنظيمية (1107: Mishra et al 2014).

وفي هذا الاطار تعتمد الرشاقة التنظيمية على قدرة القيادة في إنشاء رؤية ورسالة واقعية ويتم دعم ذلك بالمكافآت التنظيمية للتنبؤ بالتغيير وقبوله والتكيف معه بسرعة ، أو حتى عند تغيير ظروف السوق للاستفادة منه ، وهذا ما يؤكد ضرورة القادة في تعزيز المنظمة وقبول التعلم ، فالقادة ضروريون أيضاً في تعزيز منظمة التعلم وقبول التغيير، كما لا يمكن أن تحدث التعديلات التنظيمية للمنظمة عند التغيير من تقنيات التصنيع التقليدية إلى تقنيات التصنيع المتقدمة إلا بالتزام الإدارة العليا (Crocitto, & Youssef, 2003:391). ومن الجدير بالذكر ينبغي على صانعي القرار إجراء تحقيق في تأثير صنع القرارات على جميع المستويات في المنظمة بهدف تحقيق الرشاقة التنظيمية (Appelbaum et al, 2017 :70) . وتأسيساً على ما سبق يمكن الاستناد الى وجود علاقة بين القيادة (التزام الإدارة العليا) والرشاقة التنظيمية .

## 2- التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية

إن رؤية ورسالة وقيم المنظمة من مضامين التخطيط الاستراتيجي للجودة ,والتي تتشكل بصورة تتسجم مع مفهوم الجودة , وفي تطوير الرؤية والرسالة والاستراتيجيات والاهداف, ويتم اعتماد الموظفين كمدخلات , الامر الذي يجعل خطط الجودة الاستراتيجية ميسرة ومدعومة ومقبولة لدى الموظفين , كذلك تأخذ جهود التخطيط الاستراتيجي للجودة الناجحة في الحسبان الآثار الجانبية المحتملة للخطة على البيئة قبل الإنتاج, و هذا يظهر ويحسن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات(5: Sadikoglu, & Olcay 2014), ولقد أثبتت ديناميكيات البيئة أهمية العلاقة بين ازدهار المنظمة وسرعة التغيير , الامر الذي يجعل ازدهار المنظمة سمة من سمات رشاقته (314 : Keister, 2014) وعلى الرغم من أن الغرض من زيادة الرشاقة التنظيمية هو زيادة سرعة الاستجابة للتغيير, فإن الالتزام الاستراتيجي بالرشاقة التنظيمية ومسح البيئة والتحسين المستمر المدعوم من قبل القيادة القوية يوفر في الواقع المرونة والمزيد من الوقت للرد على ما يكون قادمًا في المستقبل (73: Appelbaum et al 2017). فعندما يهتم مديرو المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص في المنظمة , وتطوير منظور استراتيجي , واتخاذ القرارات المركزية والجماعية , وأسلوب القيادة المرن , والإدارة المثلى للتغيرات في المنظمة والمرافق التشغيلية وتحسين الجودة , فأنا سنرى منظمات تتمتع بقدر أكبر من الرشاقة التنظيمية والتوافق مع التغيير (222: Rashidi et al 2019). أن تركيز الإدارة العليا بشكل كبير على صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على فهم أوضاع السوق بشكل أفضل , وعليه تكون قادرة على تحديد تغييرات السوق والاستجابة في الوقت المناسب(238: Ngai, et al 2011). ووفقا الى السرعة في اعتماد التقنيات الحديثة من قبل المنافسين وكذلك الزيادة في شدة المنافسة , ينبغي على المنظمة التي تروم الحفاظ على ميزتها التنافسية تبني التغيير الاستراتيجي المستمر , بيد ان ميزة المنظمة الناجحة هي التزامها الاستراتيجي بالرشاقة التنظيمية (10: Appelbaum et al, 2017). وكذلك يتجاوز هذا الالتزام بالرشاقة التنظيمية طرح سياسات وإجراءات جديدة فقط , بل تعيد الإدارة التفكير بالوظائف والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية العريقة (4-6: Hamel, 2009). كما ويعد تحديد درجة رشاقة المنظمة موضوع حيوي في التخطيط الاستراتيجي , من شأنه أن يساعد المديرين في صياغة الخطط الاستراتيجية والرؤى المستقبلية , وذلك من خلال فهم الى أي مدى ينبغي ان تكون المنظمة رشيقة , بهدف انشاء خطط استراتيجية مناسبة , تمكن المنظمة من امتلاك اليات

اتخاذ قرارات متنوعة , عن طريق خبراء مختلفين (1084 : Mishra,et al 2014). وإستنادا الى ما سبق نفترض وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية .

### 3- التركيز على الزبائن والرشاقة التنظيمية

إن جوهر قدرة المنظمة على فهم رغبات وحاجات زبائنها هي العلاقات مع الزبائن , اذ يمثل حافز للمنظمة في تقديم وتطوير منتجات وخدمات جديد(Kim et al 2012 :299). كما أن خدمة الزبائن الخارجيين هو محط اهتمام وتركيز إدارة الجودة الشاملة , إذ ينبغي مبدئيا معرفة توقعات الزبون ومتطلباته ومن ثم تقديم المنتج أو الخدمة التي تلبي هذه التوقعات , وعن طريق التركيز على الزبائن , يصبح بالإمكان ترتيب الإنتاج بما يلائم توقعات الزبائن واحتياجاتهم أو شكاواهم , هذا بدوره يشجع المنظمات على انتاج منتج أو تقديم خدمة عالية الجودة وموثوقة في الوقت المحدد مع زيادة الكفاءة والإنتاجية , وسيؤدي هذا الى رضا الزبون وزيادة مبيعات المنظمة وزيادة حصتها السوقية (5 : Sadikoglu & Olcay,2014). ويعد الزبون احد أعمدة اتخاذ القرار وتحديد مواصفات المنتج أو الخدمة وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عنه ودراسة الطلب , وتنعكس أهمية العلاقات مع الزبائن في تقليل كلف ووقت إعادة التصميم وتسليم منتج نهائي يتسم بجودة عالية (525: Bon & Mustafa,2013) و(1153: Luzon et al,2013). كما أن زيادة المنافسة العالمية والمحلية تشير الى عدم إمكانية المنظمة من الاستمرار اذا كانت غير قادرة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن وهذا لا يتم بمعزل عن نشر مبادئ وممارسات المنظمات الرشيقة (8: Appelbaum et al 2017), وهذا ما أكده (139: Meredith& Francis, 2000) في اطاره المرجعي والذي تضمن 16 مكون مجتمعة تحت اربع فئات ,ومن بين هذه المكونات هو النظرة العميقة للزبون , كما اكد ان عدم وجود أي مكون يؤدي الى إضعاف قدرة المنظمة على الرشاقة التنظيمية. وإستنادا الى ما ورد يمكننا القول بوجود علاقة بين التركيز على الزبائن والرشاقة التنظيمية .

### 4- المعلومات والتحليل والتحسين والرشاقة التنظيمية

في المنظمات التي تتبنى برامج إدارة الجودة الشاملة يتم جمع المعلومات والبيانات من الزبائن وعن المنافسين ومن ثم تحليلها واستثمار خلاصة الافادة من النتائج بهدف الارتقاء بمستوى عال لجودة المنتج أو الخدمة(525: Bon&Mustafa,2013). وفي ضوء تحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة يستطيع المديرون اتخاذ القرارات التي من شأنها تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة . كما تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستشعار التغيرات الطارئة في البيئة

والاستجابة لها في ضوء قياس وتحليل البيانات والمعلومات , كما يوفر المديرون في المنظمات التي تتبنى برامج إدارة الجودة الشاملة لمستخدميها الرئيسيين ومن ضمنهم الموردين والموظفين , البيانات والمعلومات الموثقة في الوقت المناسب , ودعم الابتكار وتحسين الكفاءة التنظيمية والفاعلية , كذلك فإن البيانات والمعلومات أساسية وحاسمة في اتخاذ القرارات يتم تحديدها بناء على احتياجات العمل والاستراتيجيات المتبعة (Sadikoglu, & Zehir, 2010 :14). وفي هذا الإطار فإن القدرات الكفوءة في عملية تحليل البيانات والمعلومات والاستفادة منها تساهم بشكل كبير في رشاقاة المنظمة , حيث ذكرت بعض الدراسات مثل (Fink & Neumann,2007:444) و (Overby et al, 2006:3) أن قدرة تقنية المعلومات تؤثر إيجابيا في الرشاقاة التنظيمية, كما إن المشاركة الفعالة للمعلومات والتعاون في العمليات , يعني الاستجابة لمطالبات العمل بسرعة وهو امر بالغ الأهمية للرشاقاة التنظيمية (Gao et al 2020 :942-943). وبما أن بيئة العمل اليوم تتسم بالتقلب , فينبغي على المنظمات ان تكون قادرة على التعامل مع هذا التقلب , والمعروف عن الرشاقاة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات السريعة والقاسية وغير المؤكدة والازدهار في بيئة تنافسية تتسم بفرص متغيرة باستمرار وغير متوقعة , فأن هذا الامر الذي يفرض على المنظمات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات , لكي تكون لديها القدرة على المبادرات السريعة والمبتكرة لتحقيق استجابة فعالة للسوق , إذ ان القدرة على جمع ومعالجة كميات كبيرة ومتنوعة من المعلومات وكذلك المراقبة المستمرة والتحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات يقع ضمن نطاق الرشاقاة التنظيمية , الذي بدوره يلبي احتياجات الزبون وتوقعاته , والذي ينعكس إيجابا على رضاه (Lu, & Ramamurthy 2011 :932-949). وبحسب ما ذكر أنفا نفترض وجود علاقة بين المعلومات والتحليل والتحسين و الرشاقاة التنظيمية .

### 5- التركيز على الموارد البشرية والرشاقاة التنظيمية

تعد الموارد البشرية أحد الأصول الرئيسة لأي منظمة, وتؤدي دورًا حيويًا بالنسبة لـ تحسين الجودة والأعمال , فالإفراد هم الموارد ويشكلون عاملا حاسما في بناء إدارة الجودة الشاملة الذي يتضمن مجموعة متنوعة من ممارسات التطوير التنظيمي مثل التدريب الفعال , وإجراءات التوظيف , وممارسات الصحة والسلامة , والمشاركة , التمكين , والاعتراف , والعمل الجماعي , إلخ, علاوة على ذلك , فإذا كان الفرد مدرب جيدا وراضٍ وملتزم , فمن المؤكد ان هذا يعزز الأداء التنظيمي (Singh et al, 2018 :7). ومن أجل تحقيق إدارة

الجودة الشاملة الناجحة , ينبغي على المنظمة استخدام جميع مواردها لاسيما التركيز على الموارد البشرية من حيث التدريب الفعال ومشاركة الموظفين والعمل في فرق , (Almahamid & Qasrawi, 2017 :1035). تشمل إدارة الجودة الشاملة العمل الجماعي بين المديرين وغير المديرين , كما يعد التزام الموظف بثقافة الجودة والتمكين من اتخاذ القرار جزءاً أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة, كذلك إن تلبية حاجة الموظف تعد عنصراً ضرورياً في إدارة الجودة (Crocitto & Youssef, 2003 :391). أن العوامل البشرية من بين العوامل المهمة التي تؤثر في الرضاقة التنظيمية, لذلك على المديرين اتخاذ التدابير اللازمة فيما يتعلق بمشاركة الموظفين وتدريبهم , وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم , وزيادة القدرات لإدارة المخاطر , وتشكيل فرق متعددة الوظائف, إذ تعد العوامل التنظيمية من العوامل التي تؤثر على سرعة الحركة التنظيمية.(Rashidi, et al 2019 :221). وكذلك فإن امتلاك المنظمة موارد بشرية كفوءة وقادرة على استشعار تغيرات السوق , يمكنها من الاستجابة التنظيمية لهذه التغيرات (Ngai et al, 2011 :238). وتأسيساً على ما سبق نفترض وجود علاقة بين التركيز على الموارد البشرية والرضاقة التنظيمية .

#### 6- إدارة العملية والرضاقة التنظيمية

تعد الإدارة فعالة إذا استطاعت الحصول على المعلومات الضرورية والموثقة والدقيقة والمتسقة والأكثر أهمية في الوقت المناسب , هكذا تستطيع إدارة الجودة الشاملة تحقيق الفوائد المتوقعة من ممارساتها , وعن طريق الأنشطة السلوكية والمنهجية تركز إدارة العملية على استثمار النتائج , إذ تعكسها بتلك الأنشطة الموجهة, إذ إن الرقابة على الجودة بصورة مستمرة ومراقبة البيانات سيؤدي إلى تحسين العملية بشكل مستمر , كما إن تصميم العملية بشكل ناجح وفعال يقلل الآثار السلبية التي تنعكس مباشرة على البيئة (Sadikoglu,& Olcay. 2014 :5). ومن الجدير بالذكر إن قدرة المنظمة على إعادة تجهيز عملياتها بسهولة وسرعة التكيف مع بيئة السوق يمثل أحد أشكال الرضاقة التنظيمية , إذ يعد سير الأعمال الية ضرورية ومهمة تمكن المنظمة من التفاعل مع البيئة التنافسية , لذلك تولي المنظمة اهتماماً كبيراً في العمليات من أجل التمكن من الاستفادة من ظروف السوق غير المؤكدة , ومع سرعة سير العمليات التجارية , يمكن للمنظمات إعادة تصميم العمليات الحالية بسرعة ومرونة أو إنشاء عمليات جديدة للتعامل مع ظروف السوق الديناميكية (Chen, et al, 2014 :3). كما إن القدرة

على إدارة العملية لها تأثير مباشر في الرشاقة المنظمة (13: Aburub, 2015) و (1: Seethamraju, & Sundar, 2013). كذلك توفر القدرة على تعديل العملية الدعم الفني للرشاقة من حيث اكتساب المعلومات ، والتواصل التعاوني ، وتعديل العملية لإداء الإجراءات وفقا لتغيرات البيئة ( Cai et al 2019 :4 ). وبناء على ما ذكر انفا نفترض وجود علاقة بين إدارة العملية و الرشاقة التنظيمية .

## 7- نتائج الجودة والرشاقة التنظيمية

أن إدارة الجودة هي عملية شاملة ومتماسكة تشمل جميع الموظفين والمديرين في المنظمة، و تعد مصدراً للابتكار ، و جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة ، ومساهمًا مهمًا في الميزة التنافسية للمنظمة على المنافسين (2: Nasim et al, 2020). كما يعتمد نجاح أي مفهوم لإدارة الجودة على تنفيذه بنجاح داخل المنظمة، ومع ذلك ، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عمليًا يعد عملية معقدة وصعبة (89 : Kulenović et al, 2021) ، لذلك تتضمن القواعد التنافسية نتائج الجودة وتعد اهم قاعدة في تحقيق الميزة التنافسية ومن الممكن اعتماد هذه القاعدة في من قبل المنظمة التي ترغب في ان تكون رشيقة وهذا ما أكدته دراسة (7-37: Nejatian et al, 2018) ، وفي السياق نفسه عندما يتم تطوير جميع الأنشطة وادارتها وتحسينها بشكل منهجي واكثر عندها يمكن للمنظمة ان تحقق أهدافها بشكل اكثر فاعلية والوصول الى نتائج افضل أيضا عن طريق دعم منع الأخطاء وإدارة العمليات الرئيسة التي تقودهم إلى تلبية متطلبات الزبائن ومواصفاتهم وتحقيق نتائج ممتازة ، وهو المحور الرئيس في كيفية ادراك الزبون لجودة المنتج والخدمة ، وكذلك في تقييم مستوى رضاه عن طريق عناصر محددة وملموسة مثل القدرة على الاستجابة الحقيقية والسريعة التي تنتج عن رشاقة المنظمة (98: Periañez-Cristobal, 2014) ، واستنادا الى ما سبق نفترض وجود علاقة بين نتائج الاعمال (الجودة ) والرشاقة التنظيمية .



# الفصل الثالث

## التأثير الميداني للدراسة

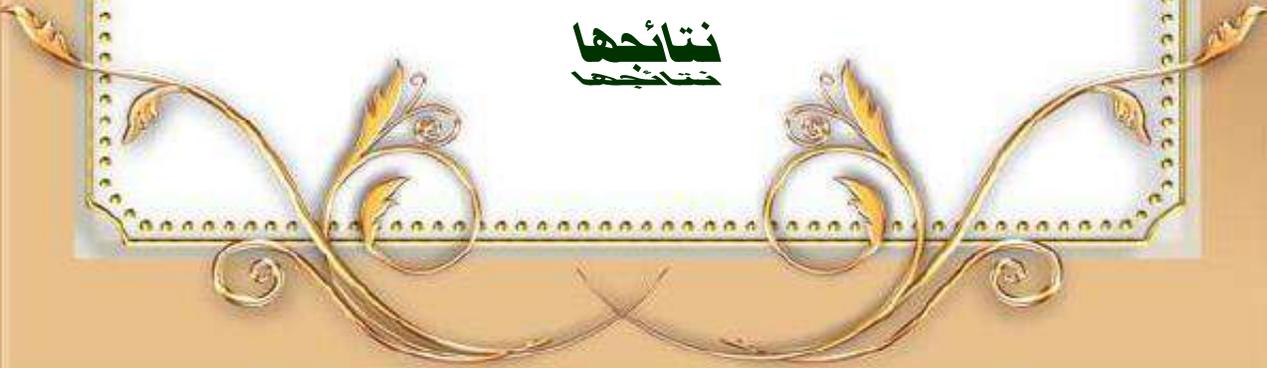
المبحث الأول: اختبارات الصدق البنائية لأداة الدراسة

المبحث الثاني: الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات

## الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير

## نتائجها



## المبحث الأول

### اختبارات الصدق البنائية لأداة الدراسة

توطئة ...

تشتمل اختبارات الصدق البنائية على فحص واختبار الأداة الرئيسية للدراسة الحالية (استمارة الاستبانة) قبل وبعد توزيعها على عينة الدراسة بهدف التأكد من مدى صدقها وانسجامها بهيكليتها النظرية مع اجابات العينة ومقدار الثبات في فقراتها ومدى ملاءمتها لواقع جامعة ميسان عينة الدراسة ، إذ إن هذه الاختبارات تُعد من المتطلبات الأساسية للتأكد من موثوقية فقرات الاستبانة ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي أُعدت من أجلها وتحقق الغرض الذي تسعى الى تحقيقه ، وتعد هذه الخطوة الممهدة للقيام بعملية وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها ومن ثم اختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية ، وكما يأتي :

#### أولاً: ترميز متغيرات الدراسة ووصفها

تتضمن الدراسة الحالية متغيرين اثنين : الأول ممارسات إدارة الجودة الشاملة وهو المتغير التفسيري المستقل الذي يقاس بسبعة ابعاد فرعية هي (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبائن ، المعلومات والتحليل والتحسين ، التركيز على الموارد البشرية ، إدارة العملية ، ونتائج الجودة) اما المتغير الثاني فهو الرقابة التنظيمية ويمثل المتغير المعتمد التابع في الدراسة والذي تم قياسه بأربعة ابعاد فرعية هي (الاستجابة ، المقدرة ، المرونة ، والسرعة) . وبذلك من الضروري القيام بخطوة ترميز متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية قبل القيام بتنفيذ أي أسلوب تحليلي وذلك لتسهيل مهمة قراءتها والتعامل معها والتعرف عليها عن طريق عملية اجراء التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من استمارة الإستبانة ، إذ يوضح الجدول (11) مجمل التفاصيل الخاصة بوصف متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية وترميزها وفق مصطلحاتها الانكليزية .

#### الجدول (11)

ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

المصدر	عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Conca et al, 2004) (Tari et al 2007)	5	LE	القيادة	ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQMPr
	6	SP	التخطيط الاستراتيجي	
	3	FC	التركيز على الزبائن	
	5	IAI	المعلومات والتحليل والتحسين	
	7	FHR	التركيز على الموارد البشرية	
	3	PM	إدارة العملية	
	11	QR	نتائج الجودة	
(Sharifi, & Zhang, 1999) (Hussein et al 2021)	6	RE	الاستجابة	الرشاقة التنظيمية OrgAgi
	7	CO	المقدرة	
	7	FL	المرونة	
	7	SD	السرعة	

المصدر : اعداد الباحث .

### ثانيا- اختبار الصندق الظاهري لأداة القياس وصندق المحتوى

#### 1-الصندق الظاهري لأداة القياس

يعد صندق اداة القياس من الشروط الأساسية الواجب توفرها في الاختبارات او الاستبيانات السلوكية ، وهذا يحقق غرض القياس ومدى جودته (326 : 2013 ، Kubiszyn & Gary) ومن اهم انواع الصندق هو الصندق الظاهري وصندق المحتوى ، أي لا يشير صندق الاداة الظاهري الى ما تقيسه الاداة بالفعل ولكنه يشير الى ما يبدو ظاهرياً انه يقاس (الزهيري ، 2017 : 226) اذ يعتمد الصندق الظاهري على منطقية محتويات الاختبار ومدى ارتباطها بالظاهرة المقاسة ، وهو يمثل الشكل العام للاختبار أو مظهره الخارجي من حيث مفرداته وموضوعيتها ووضوح تعليماتها ( القحطاني واخرون ، 2020 : 190) .

ولتحديد مستوى الصدق الظاهري تبني الباحث اعداد انموذج اولي لأداة القياس (استمارة الاستبانة) لغرض اختبار صدقها الظاهري الذي يحدد قدرتها على قياس متغيرات الدراسة ، إذ اعتمد الباحث على ما اجاد به المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال الذين تم عرض الاستبانة عليهم بصورتها الاولية بلغ عددهم (14) محكماً .

## 2- صدق المحتوى لأداة القياس

يعرف صدق المحتوى بأنه إجراء تحليل لابعاد اداة القياس وفقراتها لتحديد مدى تمثيلها لموضوع القياس والمواقف التي تقيسها ، أي تكون الاداة شاملة لأجزاء المحتوى جميعها وتمثله وتستطيع قياس مدى تحقيقه لأهداف المحتوى ( الجليبي ، 2005 : 89) كما يدل صدق المحتوى على مدى تمثيل محتوى الاختبار للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد الاستدلال عليها، إذ يجب أن يكون المحتوى ممثلاً تمثيلاً جيداً لنطاق المفردات التي تم تحديدها مسبقاً. (علام ، 2006 : 190) ولتحديد صدق المحتوى لأداة القياس الحالية فقد تم الاعتماد على خبرة السادة المحكمين ومعرفتهم للحكم على كفاية ابعاد متغيرات الدراسة ومدى كفاية فقراتها ، اذ قام الباحث بتقديم الاستبانة الى المحكمين بهدف الاستيضاح عن وضوح كل فقرة من فقراتها من حيث الصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات ،(الملحق4) وفي ضوء الآراء والملاحظات والمقترحات التي ابداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي تم الاتفاق عليها واعادة تصحيحها وصياغتها لتكون اكثر وضوحاً وتحقق الغرض الذي اعد المقياس من اجله .وبذلك فان استمارة الاستبانة بشكل اجمالي قد حققت شرط صدق المحتوى بوصفه اختبار ضروري قبل توزيعها على افراد العينة المبحوثة ،(الملحق4).

ويوضح الجدول (12) النسب المئوية لاتفاق السادة المحكمين حول فقرات القياس وحسب كل بعد فرعي .

### الجدول (12)

نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات ابعاد القياس في الاستبانة

ت	المتغيرات	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	القيادة	5	5	100	اعادة

صياغة بعض الفقرات	67	4	6	التخطيط الاستراتيجي	2
	100	3	3	التركيز على الزبائن	3
	80	4	5	المعلومات والتحليل والتحسين	4
	71	5	7	التركيز على الموارد البشرية	5
	100	3	3	إدارة العملية	6
	73	8	11	نتائج الجودة	7
	83	5	6	الاستجابة	8
	86	6	7	المقدرة	9
	71	5	7	المرونة	10
	71	5	7	السرعة	11

المصدر : اعداد الباحث .

### ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي

ان توزيع البيانات سواء كان (طبيعياً او غير طبيعي) يحدد استخدام اساليب التحليل المعلمي أم اللامعلمي ، فتوزيع البيانات طبيعياً يسمح للباحث استعمال اساليب التحليل المعلمي اما عدم توزيعها طبيعياً فان ذلك يؤدي الى استعمال ادوات التحليل اللامعلمي ، ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية اعتمد الباحث على اسلوب التقلطح والالتواء كونه من اهم الاساليب المناسب للعينات الكبيرة ، ويعد مستوى الدلالة المعنوية للتقلطح والالتواء مؤشراً عن توزيع البيانات وذلك من خلال حساب قيمة (Z) المعيارية بقسمة قيمة احصائية الالتواء والتقلطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها اقل من  $(\pm 2.58)$  ( $p < .01$ ) تكون البيانات ذات توزيع طبيعي . وكما يأتي :

اذ يتبين من الجدول (13) ان قيم احصائية اختبار التقلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية جاءت ضمن حدودها الموضحة اعلاه وهذا يدعم ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ، كما انه عند ملاحظة قيم (Z) المعيارية يتضح انها جاءت اقل من  $(\pm 2.58)$  وهذا يدل على ان جميع متغيرات الدراسة بأبعادها تخضع لاعتدالية التوزيع وهذا يمكن الباحث من

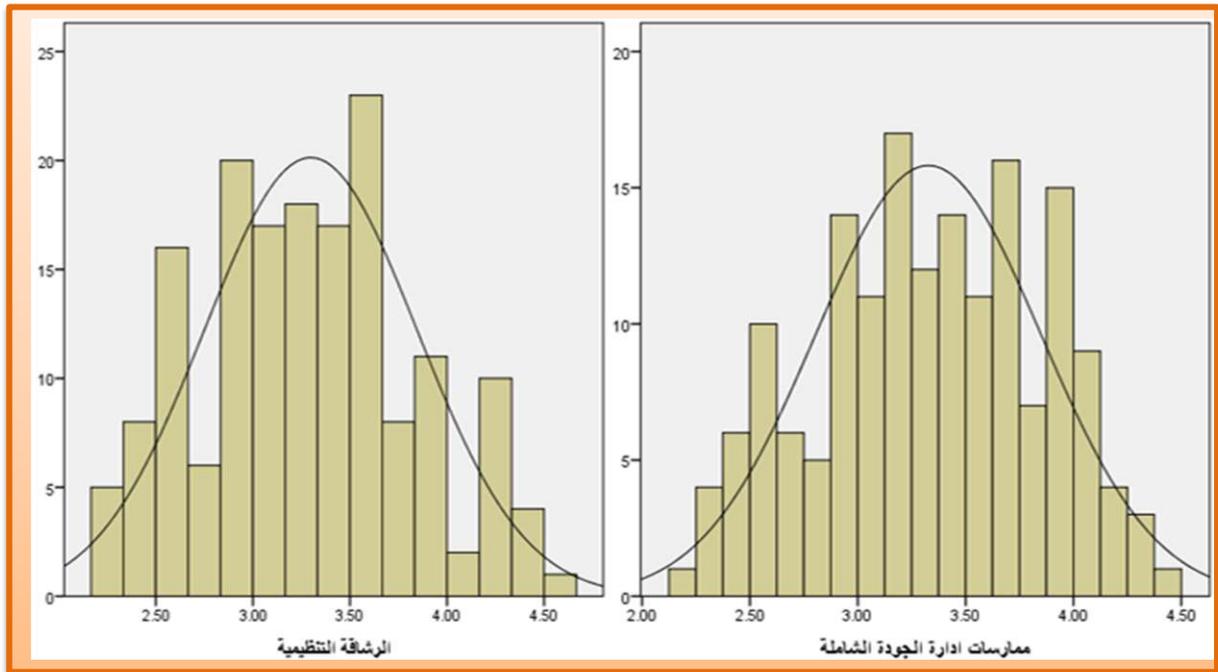
استعمال اساليب التحليل المعلمي في اختبار الفرضيات. ويوضح الشكل (7) منحى التوزيع الطبيعي الخاص ببيانات متغيرات الدراسة الرئيسية ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، والرشاقة التنظيمية .

### الجدول (13)

#### اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Z Skewness	الخطأ المعياري	الالتواء Skewness	Z Kurtosis	الخطأ المعياري	التقلطح Kurtosis	المتغيرات والابعاد
-1.984	0.188	-0.373	1.904	0.375	0.714	القيادة
-2.112	0.188	-0.397	-1.376	0.375	-0.516	التخطيط الاستراتيجي
-2.266	0.188	-0.426	-0.856	0.375	-0.321	التركيز على الزبائن
-1.617	0.188	-0.304	-0.437	0.375	-0.164	المعلومات والتحليل والتحسين
-1.649	0.188	-0.310	-1.909	0.375	-0.716	التركيز على الموارد البشرية
-2.181	0.188	-0.410	-0.507	0.375	-0.190	إدارة العملية
-0.559	0.188	-0.105	2.299	0.375	0.862	نتائج الجودة
-1.952	0.188	-0.367	-1.811	0.375	-0.679	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
-1.426	0.188	-0.268	-1.269	0.375	-0.476	الاستجابة
-0.511	0.188	-0.096	-1.315	0.375	-0.493	المقدرة
-1.973	0.188	-0.371	-2.088	0.375	-0.783	المرونة
-2.069	0.188	-0.389	1.976	0.375	0.741	السرعة
-1.266	0.188	-0.238	-1.392	0.375	-0.522	الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).



شكل (7) : منحني التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)

تتعلق هذه الفقرة بقياس الصدق البنائي التوكيدي الذي يعد من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، إذ استخدم هذا الأسلوب في بادئ الامر في مجمل العلوم الاجتماعية والسلوكية والادارية بشكل كبير من لدن اغلب الباحثين في المجالات السلوكية، ولا تزال تستخدم بشكل واسع، أما الآن فهي تحظى بشعبية كبيرة بين الباحثين والمهتمين بمختلف التخصصات (Trevor, 2013:12).

اذ يهدف التحليل العاملي التوكيدي الى التأكد من ان البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة تتلاءم وتتسجم مع النموذج الفرضي للقياس ومدى امكانية تمثيل الفقرات لابعاد القياس المستخدمة في قياس المتغيرات (Hair et al. , 2014 : 115)

ولتقييم النماذج الهيكلية الناتجة عن التحليل تم الاعتماد على قيم التقديرات المعيارية للمعلمة والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (0.40) وعكس ذلك ستحذف من التحليل، وفي حال تحقق صدق الفقرات يعني ان مقياس الدراسة مطابق للهدف المراد قياسه وكفاية العينة (Prudon, 4 : 2015). كما سيتم اعتماد قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية، إذ إن النسبة الحرجة تكون مقبولة كلما كانت ذات دلالة معنوية.

وقد تم استخدام بعض مؤشرات المطابقة المهمة للوقوف على جودة ملائمة المقياس ، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبعكسه يتم رفض النموذج الهيكلي او يخضع الى مؤشرات التعديل ، ويوضح الجدول (14) اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي وقاعدة القبول الخاصة بكل منها .

جدول (14) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

Source : Singh ,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الدراسة كالاتي :

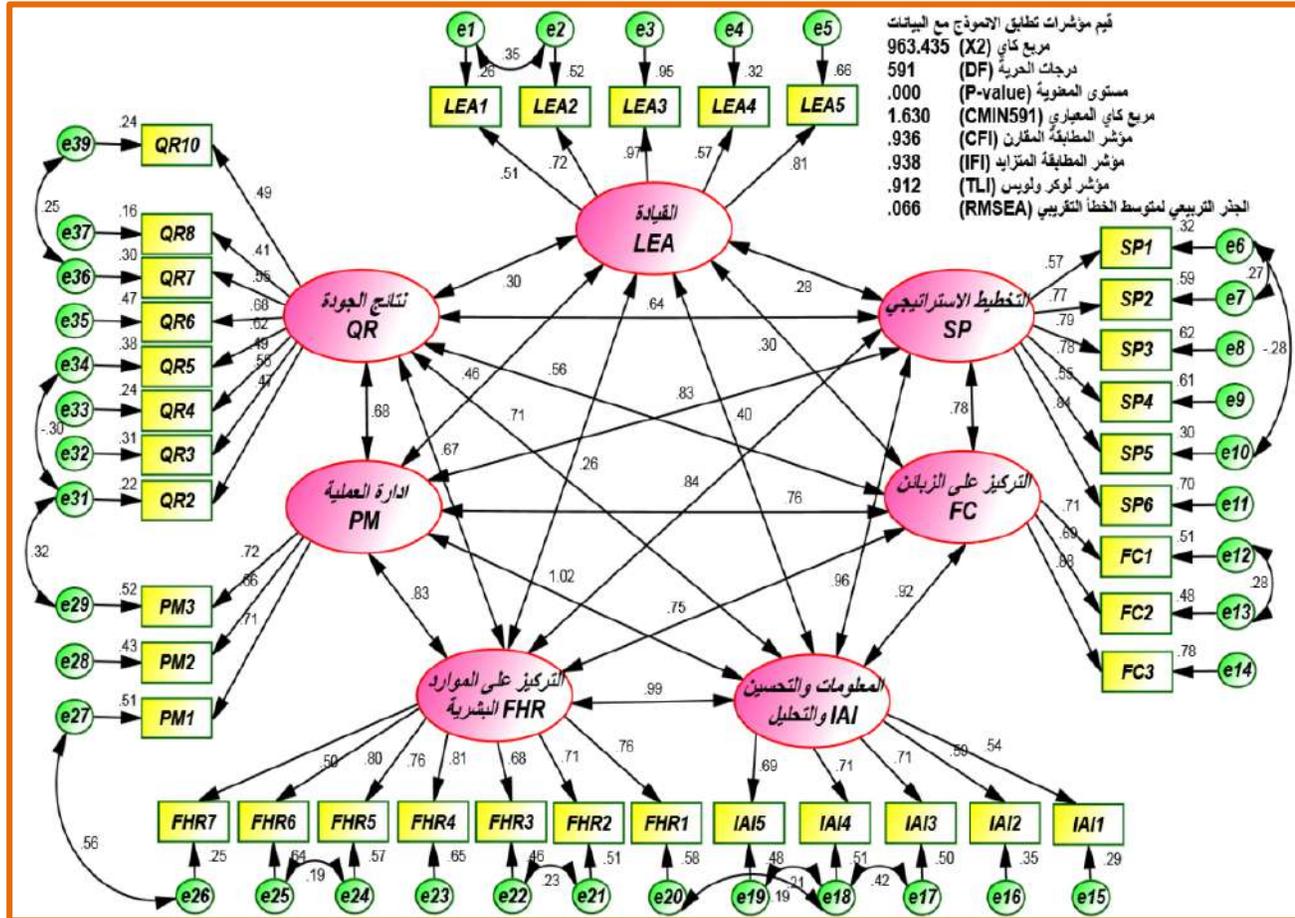
#### التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة :

لقد جرى قياس متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة عبر سبعة ابعاد فرعية هي ( القيادة (5) فقرة ، التخطيط الاستراتيجي (6) فقرة ، التركيز على الزبائن (3) فقرة ، المعلومات والتحسين والتحليل (5) فقرة ، التركيز على الموارد البشرية (7) فقرة ، إدارة العملية (3) فقرة ، ونتائج الجودة (11) فقرة) اذ يتبين من الشكل (8) ان كل اوزان الانحدار المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) الا ثلاث فقرات (QR1 ، QR9 ، QR11) اذ كانت اوزانها (0.28 ، 0.24 ، 0.16) ، وهذا يشير على ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي اليه وهو بعد نتائج الجودة مما يستوجب حذفها ، كما



## الفصل الثالث: المبحث الاول.....اختبارات الصديق البنائية لأداة الدراسة

يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وإمكانية الاعتماد عليها في قياس الأبعاد التي تنتمي إليها .



الشكل (9) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

### جدول (15)

معلمات الصديق البنائي التوكيدي لمقياس متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة

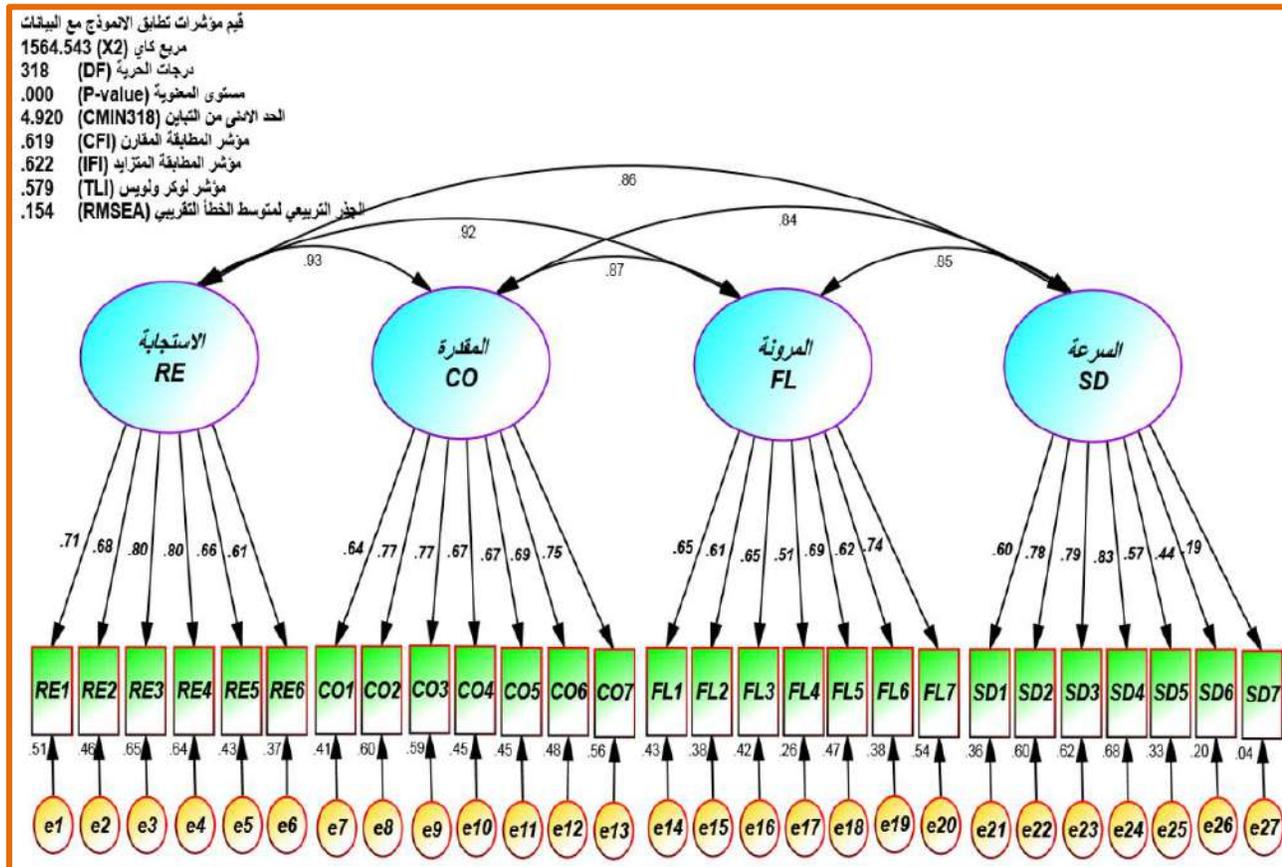
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
LEA5 <---	.813	.897	.064	14.059	***
LEA4 <---	.565	.621	.076	8.135	***
LEA3 <---	.974	1.000			
LEA2 <---	.718	.842	.074	11.425	***

LEA1	<---	القيادة	.511	.685	.096	7.139	***
SP6	<---	التخطيط الاستراتيجي	.839	1.000			
SP5	<---	التخطيط الاستراتيجي	.552	.690	.093	7.412	***
SP4	<---	التخطيط الاستراتيجي	.782	.938	.080	11.709	***
SP3	<---	التخطيط الاستراتيجي	.785	1.021	.087	11.780	***
SP2	<---	التخطيط الاستراتيجي	.767	.943	.083	11.360	***
SP1	<---	التخطيط الاستراتيجي	.567	.708	.093	7.605	***
FC3	<---	التركيز على الزبائن	.884	1.000			
FC2	<---	التركيز على الزبائن	.694	.762	.076	10.030	***
FC1	<---	التركيز على الزبائن	.715	.779	.074	10.467	***
IAI1	<---	المعلومات والتحسين والتحليل	.539	.766	.105	7.306	***
IAI2	<---	المعلومات والتحسين والتحليل	.593	.901	.113	7.997	***
IAI3	<---	المعلومات والتحسين والتحليل	.707	1.000			
IAI4	<---	المعلومات والتحسين والتحليل	.712	.916	.074	12.366	***
IAI5	<---	المعلومات والتحسين والتحليل	.692	1.128	.122	9.239	***
FHR1	<---	التركيز على الموارد البشرية	.762	.926	.087	10.640	***
FHR2	<---	التركيز على الموارد البشرية	.711	.810	.082	9.826	***
FHR3	<---	التركيز على الموارد البشرية	.682	.925	.099	9.326	***
FHR4	<---	التركيز على الموارد البشرية	.805	1.000			
FHR5	<---	التركيز على الموارد البشرية	.757	.920	.087	10.559	***
FHR6	<---	التركيز على الموارد البشرية	.800	1.033	.091	11.334	***
FHR7	<---	التركيز على الموارد البشرية	.495	.708	.108	6.553	***
PM3	<---	إدارة العملية	.718	.910	.103	8.863	***
PM2	<---	إدارة العملية	.656	.842	.105	8.036	***
PM1	<---	إدارة العملية	.711	1.000			
QR10	<---	نتائج الجودة	.491	1.000			
QR8	<---	نتائج الجودة	.406	.660	.165	4.006	***
QR7	<---	نتائج الجودة	.546	1.074	.190	5.644	***
QR6	<---	نتائج الجودة	.682	1.332	.244	5.448	***
QR5	<---	نتائج الجودة	.616	1.176	.229	5.130	***

QR4	<---	نتائج الجودة	.493	.875	.192	4.567	***
QR3	<---	نتائج الجودة	.561	1.112	.225	4.933	***
QR2	<---	نتائج الجودة	.473	.721	.164	4.399	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

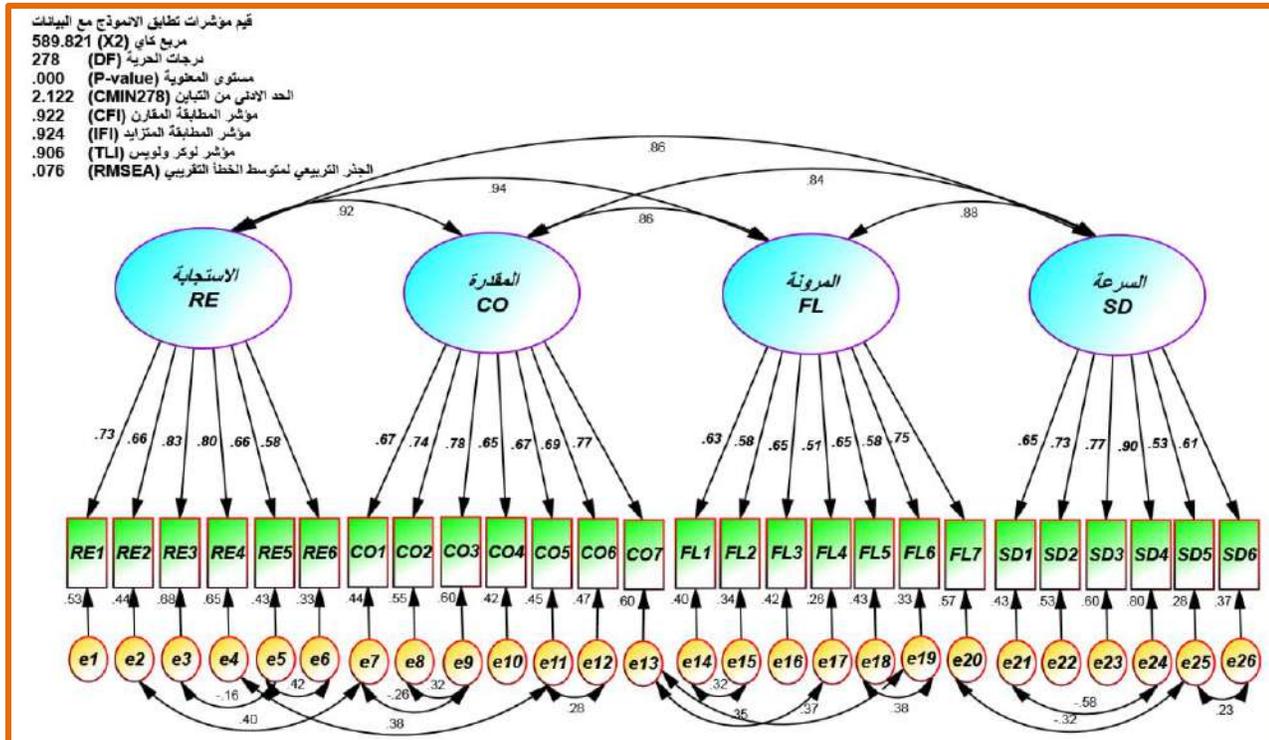
لقد جرى قياس متغير الرشاقة التنظيمية من خلال اربعة ابعاد فرعية هي ( الاستجابة (6) فقرة ، المقدره (7) فقرة ، المرونة (7) فقرة ، والسرعة (7) فقرة) اذ يتبين من الشكل (10) ان كل اوزان الانحدار المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) الا الفقرة (SD7) اذ كان وزنها (0.19) ، وهذا يشير على ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي اليه وهو بعد السرعة مما يستوجب حذفها ، كما ان قيم مؤشرات جودة المطابقة الهيكلية كانت ضعيفة ، وهي قيم ( CFI ، IFI ، TLI ، RMSEA). وهذا يؤكد اهمية اللجوء الى مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى هذه المؤشرات التي تسهم في زيادة مستوى الاتساق بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة.



الشكل (10) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرشاقة التنظيمية قبل التعديل  
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

## الفصل الثالث: المبحث الاول.....اختبارات الصدق البنائية لأداة الدراسة

ولذلك وبعد حذف الفقرات اعلاه واجراء (14) من مؤشرات التعديل اللازمة نلاحظ ان الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح من خلال متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (11) . وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لاجابات افراد العينة على مستوى اساتذة جامعة ميسان عينة الدراسة. اما بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك من خلال قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (16) والتي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها .



الشكل (11) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرشاقة التنظيمية بعد التعديل  
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

### جدول (16)

معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الرشاقة التنظيمية

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
RE6 <---	.577	.903	.115	7.829	***
RE5 <---	.656	.878	.102	8.568	***
RE4 <---	.804	1.007	.083	12.140	***
RE3 <---	.827	1.000			
RE2 <---	.662	1.045	.112	9.320	***

RE1	<---	الاستجابة	.725	.874	.083	10.485	***
CO1	<---	المقدرة	.667	1.000			
CO2	<---	المقدرة	.745	1.172	.138	8.463	***
CO3	<---	المقدرة	.776	1.147	.145	7.886	***
CO4	<---	المقدرة	.651	.986	.131	7.551	***
CO5	<---	المقدرة	.671	1.005	.129	7.765	***
CO6	<---	المقدرة	.687	1.035	.131	7.910	***
CO7	<---	المقدرة	.771	1.252	.143	8.778	***
FL7	<---	المرونة	.752	1.260	.150	8.393	***
FL6	<---	المرونة	.578	.971	.114	8.517	***
FL5	<---	المرونة	.655	1.000			
FL4	<---	المرونة	.510	.771	.129	6.000	***
FL3	<---	المرونة	.648	1.049	.142	7.399	***
FL2	<---	المرونة	.584	.866	.129	6.737	***
FL1	<---	المرونة	.632	.998	.138	7.230	***
SD6	<---	السرعة	.610	.954	.139	6.882	***
SD5	<---	السرعة	.531	1.000			
SD4	<---	السرعة	.896	1.669	.226	7.373	***
SD3	<---	السرعة	.773	1.638	.236	6.956	***
SD2	<---	السرعة	.731	1.304	.193	6.745	***
SD1	<---	السرعة	.653	1.444	.233	6.191	***
RE6	<---	الاستجابة	.577	.903	.115	7.829	***
RE5	<---	الاستجابة	.656	.878	.102	8.568	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

#### خامسا - اختبار الثبات لأداة القياس

يعد اختبار الثبات من اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عال من الثقة. اذ يعرف الثبات بأنه مدى اتساق محتوى المقياس داخليا (فقرات قياسه) من حيث احتفاظه بدرجة مرتفعة من دقة قياس السمة او الظاهرة موضع القياس (115 : Korkmaz , 2020). ويعد مقياس كرونباخ الفا من

اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة وشيوع بين الباحثين في شتى مجالات البحث العلمي ، والذي تعد قيمته معتمدة وموثوقة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث والظواهر السلوكية والاجتماعية في حين اذا قلت النسبة عن ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقاييس على مستوى بيئة التطبيق (54 : 2011 ، Tavakol & Dennick). كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة . وكما مبين في الجدول (17) .

**الجدول (17)**

**معاملات الثبات والصدق الهيكلي للمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية**

معامل الصدق الهيكلي	معامل كرونباخ الفا	المتغيرات والابعاد	ت
0.854	0.730	القيادة	.1
0.927	0.860	التخطيط الاستراتيجي	.2
0.915	0.838	التركيز على الزبائن	.3
0.894	0.800	المعلومات والتحليل والتحسين	.4
0.935	0.874	التركيز على الموارد البشرية	.5
0.868	0.754	إدارة العملية	.6
0.864	0.746	نتائج الجودة	.7
0.968	0.937	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	.8
0.924	0.854	الاستجابة	.9
0.936	0.877	المقدرة	.10
0.913	0.833	المرونة	.11
0.918	0.843	السرعة	.12
0.974	0.949	الرشاقة التنظيمية	.13

المصدر : مخرجات برنامج SPSS V.23.

حيث نلاحظ من الجدول (18) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.730 - 0.949) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات السلوكية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي الذي يستخرج من خلال الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا كانت مقبولة وعالية ضمن اجابات العينة ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

#### سادسا- اختبار الاتساق الداخلي :

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تجانس فقرات المقياس في قياسها للظاهرة التي يراد قياسها وبذلك يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين ابعاد متغيرات الدراسة الحالية وفقراتها ، واعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك الفقرات والابعاد الفرعية من جهة وبين الفقرات والمتغيرات الرئيسية من جهة اخرى . اذ تشير معاملات الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد ، وكما موضح في الجدول (18) .

اذ يتضح من قيم نتائج الاختبار وجود علاقات ارتباط معنوية بين الفقرات والابعاد وبين الفقرات والمتغيرات عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عال في جميع المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة .

#### الجدول (18)

##### الاتساق الداخلي بين الابعاد والفقرات التي تنتمي اليها

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	القيادة	LEA1	.690**	.398**	.01
		LEA2	.801**	.405**	.01
		LEA3	.763**	.424**	.01
		LEA4	.577**	.484**	.01
		LEA5	.676**	.601**	.01
التخطيط الاستراتيجي		SP1	.668**	.585**	.01
		SP2	.847**	.697**	.01
		SP3	.799**	.709**	.01
		SP4	.832**	.717**	.01
		SP5	.627**	.495**	.01

.01	.764**	.837**	SP6	التركيز على الزبائن	الرشافة التنظيمية
.01	.644**	.879**	FC1		
.01	.654**	.862**	FC2		
.01	.754**	.869**	FC3	المعلومات والتحليل والتحسين	
.01	.575**	.673**	IAI1		
.01	.691**	.677**	IAI2		
.01	.728**	.802**	IAI3		
.01	.719**	.806**	IAI4		
.01	.671**	.783**	IAI5	التركيز على الموارد البشرية	
.01	.699**	.761**	FHR1		
.01	.635**	.764**	FHR2		
.01	.674**	.738**	FHR3		
.01	.717**	.831**	FHR4		
.01	.736**	.794**	FHR5		
.01	.738**	.831**	FHR6		
.01	.438**	.597**	FHR7	إدارة العملية	
.01	.665**	.827**	PM1		
.01	.642**	.834**	PM2		
.01	.745**	.798**	PM3	نتائج الجودة	
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي			QR1		
.01	.316**	.458**	QR2		
.01	.457**	.612**	QR3		
.01	.364**	.588**	QR4		
.01	.387**	.693**	QR5		
.01	.512**	.702**	QR6		
.01	.488**	.649**	QR7		
.01	.378**	.436**	QR8		
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي			QR9		
.01	.406**	.629**	QR10		
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي			QR11		
.01	.690**	.724**	RE1	الاستجابة	
.01	.702**	.772**	RE2		
.01	.782**	.802**	RE3		
.01	.774**	.781**	RE4		
.01	.635**	.765**	RE5		
.01	.639**	.749**	RE6		
.01	.674**	.670**	CO1	المقدرة	
.01	.753**	.786**	CO2		
.01	.728**	.782**	CO3		
.01	.615**	.752**	CO4		
.01	.631**	.764**	CO5		
.01	.648**	.769**	CO6		

.01	.759**	.783**	CO7	المرونة	
.01	.637**	.683**	FL1		
.01	.546**	.739**	FL2		
.01	.658**	.723**	FL3		
.01	.519**	.639**	FL4		
.01	.640**	.772**	FL5		
.01	.635**	.691**	FL6		
.01	.744**	.704**	FL7	السرعة	
.01	.626**	.690**	SD1		
.01	.737**	.827**	SD2		
.01	.702**	.836**	SD3		
.01	.808**	.758**	SD4		
.01	.515**	.738**	SD5		
.01	.404**	.592**	SD6		
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي			SD7		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23 .

## المبحث الثاني

### الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

#### توطئة

يشتمل هذا المبحث على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل مستوياتها ميدانياً وتفسير نتائجها ، ويتضمن فقرتين رئيسيتين ، الاولى تتعرض الى وصف وتشخيص المتغير المستقل ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، اما الفقرة الثانية فتتعلق بالمتغير التابع الرشاقة التنظيمية على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة ، وقد استخدمت لتحقيق هذا الغرض عدة اساليب احصائية مناسبة تمثلت بالوسط الحسابي<sup>1</sup> الموزون ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف والاهمية النسبية . وقد اعتمد في ذلك البرامج الاحصائية ( Microsoft Excel ; SPSS V.23 ) ، وكما يأتي:

#### أولاً : وصف متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة و تشخيصها

و يتألف هذا المتغير بسبع ابعاد فرعية ، وكالاتي :

#### 1. وصف بعد القيادة وتشخيصه

يتبين من الجدول (20) نتائج التحليل الاحصائي لبعده القيادة الذي تم قياسه بخمس مؤشرات ميدانية ( $LEA_1 - LEA_5$ ) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.377) والانحراف المعياري (0.686) ومعامل الاختلاف النسبي (20.301%) والاهمية النسبية (67.542%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان القيادات في جامعة ميسان عينة الدراسة تهتم الى حد ما ببرامج إدارة الجودة الشاملة وهي تشجع الادارات في مختلف الكليات على ضرورة الالتزام بأنشطة الجودة الشاملة وتحث الموظفين واعضاء الهيئة التدريسية على التحسين المستمر لمجمل الخدمات العلمية والتعليمية اضافة الى ذلك اهمية اشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات وتأدية المهام والواجبات المكلفين بافضل صورة ممكنة .

<sup>1</sup> وفقاً ل ( Nakapan & Radsiri , 2012 : 573 ) فقد حُدد مستوى الاجابات في ضوء الاوساط الحسابية من خلال تحديد انتمائها لخمسة فئات هي : (1-1.80) : منخفض جداً ، (1.81-60.2) منخفض ، (2.61-40.3) معتدل ، (3.41-20.4) مرتفع ، (4.21-00.5) مرتفع جداً.

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الثالثة التي محتواها (تشجع الإدارة العليا باستمرار الموظفين من اجل المساعدة في إجراء عملية التحسين المستمر في الجامعة.) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.843) وبانحراف معياري بلغ (0.816) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.237%) وبأهمية نسبية بلغت (76.868%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الرابعة التي محتواها (يسمح المديرون في جامعتنا للموظفين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم..) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (2.687) وبانحراف معياري بلغ (1.008) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (37.525%) وبأهمية نسبية بلغت (53.734%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

### جدول (19)

#### الاحصاءات الوصفية لبعيد القيادة (n=166)

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الفرقات	ترتيب الفرقات
ترى الإدارة العليا ان برنامج إدارة الجودة الشاملة يعد منهاجاً معززاً لعملها.	3.530	1.066	30.186	70.602	مرتفع	3
توصي الإدارة العليا بضرورة الالتزام بنشاط إدارة الجودة الشاملة.	3.687	0.933	25.314	73.734	مرتفع	2
تشجع الإدارة العليا باستمرار الموظفين من اجل المساعدة في إجراء عملية التحسين المستمر في الجامعة.	3.843	0.816	21.237	76.868	مرتفع	1
يسمح المديرون في جامعتنا للموظفين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.	2.687	1.008	37.525	53.734	مرتفع	5
توفر الإدارة العليا المتطلبات اللازمة للمساعدة والدعم الكامل للموظفين من اجل أداء وانجاز المهام على مستوى عال.	3.139	1.095	34.886	62.772	معتدل	4
المعدل العام لبعيد القيادة	3.377	0.686	20.301	67.542	معتدل	-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

## 2. وصف بعد التخطيط الاستراتيجي وتشخيصه:

يتبين من الجدول (20) نتائج التحليل الاحصائي لبعء التخطيط الاستراتيجي الذي تم قياسه بست مؤشرات ميدانية ( $SP_1 - SP_6$ ) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.220) والانحراف المعياري (0.728) ومعامل الاختلاف النسبي (22.617%) والاهمية النسبية (64.398%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلا مما يشير الى ان الادارات في جامعة ميسان عينة الدراسة تسعى الى حد ما لصياغة رؤية ورسالة الجامعة على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط حسب الظروف البيئية المحيطة بها لتحقيق مجمل الاهداف المرسومة والرقابة عليها من اجل ضمان انشطة التطوير والتعلم والتحسين على مستوى جميع الاقسام والتخصصات العلمية والادارية .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الاولى التي محتواها (تقوم الإدارة العليا بصياغة رؤية ورسالة الجامعة على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.428) وبانحراف معياري بلغ (0.955) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.875%) وبأهمية نسبية بلغت (68.554%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الخامسة التي محتواها (تشرك الإدارة جميع الموظفين عند رسم أهدافها وخططها) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (2.741) وبانحراف معياري بلغ (0.959) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (35.000%) وبأهمية نسبية بلغت (54.820%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

### جدول (20)

#### الاحصاءات الوصفية لبعء التخطيط الاستراتيجي (n=166)

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
تقوم الإدارة العليا بصياغة رؤية ورسالة الجامعة على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة	3.428	0.955	27.875	68.554	مرتفع	1

5	معتدل	64.096	29.456	0.944	3.205	دائما ما تقوم الإدارة بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط استنادا الى البيانات المتعلقة بمتطلبات الزبائن وقدرات الجامعة.
3	معتدل	66.506	30.021	0.998	3.325	ترسم الإدارة الاهداف بالنسبة للمديرين ولجميع الموظفين وترشدهم لتحقيقها
2	مرتفع	68.072	27.059	0.921	3.404	تعمل الإدارة باستمرار على إيصال استراتيجيتها وأهدافها إلى جميع الموظفين.
6	معتدل	54.820	35.000	0.959	2.741	تشارك الإدارة جميع الموظفين عند رسم أهدافها وخططها.
4	معتدل	64.338	28.449	0.915	3.217	دائما ما يتم تقييم النتائج الفعلية عن طريق مقارنتها بالإهداف المخططة ، من أجل إجراء التحسينات
-	معتدل	64.398	22.617	0.728	3.220	المعدل العام لبعد التخطيط الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

### 3. وصف بعد التركيز على الزبائن وتشخيصه:

يتبين من الجدول (21) نتائج التحليل الاحصائي لبعد التركيز على الزبائن الذي تم قياسه بثلاث مؤشرات ميدانية ( $FC_1 - FC_3$ ) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.112) والانحراف المعياري (0.806) ومعامل الاختلاف النسبي (25.902%) والاهمية النسبية (62.248%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلا مما يدل على ان الادارات في جامعة ميسان عينة الدراسة تهتم بمستوى معتدل بتوفير وسائل وقنوات اتصالات عديدة مع الطلبة والجهات المختلفة التي تتعامل مع الجامعة على اساس جودة الخدمات التي تقدمها وهي بذلك تهتم بتحسين جودة خدماتها بهدف تحقيق رضا الزبائن والطلبة من اجل تحقيق اقصى افادة من خدماتها المختلفة .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الثانية التي محتواها (تعتبر الجامعة حاجات الزبائن أساس الجودة المطلوبة.) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.164) وبانحراف معياري بلغ (0.919) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.057%) وبأهمية نسبية بلغت (63.272%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلا على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الاولى التي محتواها (توفر الجامعة وسائل وقنوات اتصالات عديدة للاتصال بالزبائن.) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.054) وبانحراف معياري بلغ (0.910) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.782%) وبأهمية نسبية بلغت

(61.084%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

### جدول (21)

#### الاحصاءات الوصفية لبعء التركيز على الزبائن (n=166)

الترتيب	مستوى الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	معتدل	61.084	29.782	0.910	3.054	توفر الجامعة وسائل وقنوات اتصالات عديدة للاتصال بالزبائن
1	معتدل	63.272	29.057	0.919	3.164	تعتبر الجامعة حاجات الزبائن أساس الجودة المطلوبة
2	معتدل	62.530	30.327	0.948	3.127	تدعم إدارة الجامعة أنشطة التحسين المتعلقة برضا الزبائن باستمرار
-	معتدل	62.248	25.902	0.806	3.112	المعدل العام لبعء التركيز على الزبائن

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

#### 4 . وصف بعد المعلومات والتحليل والتحسين وتشخيصه :

يتبين من الجدول (22) نتائج التحليل الاحصائي لبعء المعلومات والتحليل والتحسين الذي تم قياسه بخمس مؤشرات ميدانية (  $IAI_1 - IAI_5$  ) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.400) والانحراف المعياري (0.658) ومعامل الاختلاف النسبي (19.353%) والأهمية النسبية (68.000%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان الادارات في جامعة ميسان عينة الدراسة تهدف إلى تشخيص مسببات الهدر في الوقت والكلفة في العمليات الداخلية كافة وتشجع على البحث والتطوير من أجل تحسين الخدمات المتعلقة بعملياتها باستمرار وهي تسعى الى تشكيل لجان وفرق عمل تتسجم مع مبادرات تحسين الجودة وتتوافق مع طبيعة المعلومات والبيانات المتوفرة عن مختلف الأنشطة .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الثانية التي محتواها (تشجع إدارة الجامعة البحث والتطوير من أجل تحسين الخدمات المتعلقة بعملياتها باستمرار) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.476) وبانحراف معياري بلغ (0.919) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.444%) وبأهمية نسبية بلغت (69.518%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الرابعة التي محتواها (تتبنى الجامعة سياسة دمج واضحة فيما يتعلق بمجالات التحسين كافة). قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.331) وبانحراف معياري بلغ (0.782) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.460%) وبأهمية نسبية بلغت (66.626%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

### جدول (22)

الاحصاءات الوصفية لبعده المعلومات والتحليل والتحسين (n=166)

الترتيب	مستوى الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	معتدل	67.952	25.283	0.859	3.398	تهدف ممارسات إدارة الجودة إلى تشخيص اسباب الهدر في الوقت والكلفة في العمليات الداخلية كافة.
1	مرتفع	69.518	26.444	0.919	3.476	تشجع إدارة الجامعة البحث والتطوير من أجل تحسين الخدمات المتعلقة بعملياتها باستمرار.
4	معتدل	67.590	25.349	0.857	3.380	تستخدم إدارة الجامعة هياكل تنظيمية محددة (لجنة الجودة ، فرق العمل) التي تتسجم مع مبادرات تحسين الجودة
5	معتدل	66.626	23.460	0.782	3.331	تتبنى الجامعة سياسة دمج واضحة فيما يتعلق بمجالات التحسين كافة
2	مرتفع	68.314	28.858	0.986	3.416	تمتلك الجامعة قواعد لإدارة المعلومات بهدف دعم وتطوير تحسين الجودة
-	معتدل	68.000	19.353	0.658	3.400	المعدل العام لبعده المعلومات والتحليل والتحسين

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

### 5 . وصف بعده التركيز على الموارد البشرية وتشخيصه:

يتبين من الجدول (23) نتائج التحليل الاحصائي لبعده التركيز على الموارد البشرية الذي تم قياسه بسبع مؤشرات ميدانية (FHR<sub>1</sub> - FHR<sub>7</sub>) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعده (3.320) والانحراف المعياري (0.728) ومعامل الاختلاف النسبي (21.915%) والاهمية النسبية (66.402%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعده كان معتدلا مما يدل على ان الادارات في جامعة ميسان عينة الدراسة تسعى الى امتلاك برامج تدريبية حديثة تسهم في تدريب المنتسبين على مبادئ الجودة وكيفية تعظيم مهاراتهم وامكاناتهم في حل

المشكلات التي تواجههم في العمل اضعف الى ذلك دعم توجهاتهم في الانخراط في العمل الجماعي وتعزيز التواصل والتفاعل مع زملاء العمل .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الثانية التي محتواها (تقييم الجامعة دورات تدريبية مبرمجة لتدريب الموظفين على مبادئ الجودة) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.530) وبانحراف معياري بلغ (0.865) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.493%) وبأهمية نسبية بلغت (70.602%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة السادسة التي محتواها (تستعمل الجامعة نظم اتصالات متكاملة افقياً وعمودياً من اجل تسهيل التواصل بين جميع الموظفين) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.018) وبانحراف معياري بلغ (0.981) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (32.520%) وبأهمية نسبية بلغت (60.362%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

### جدول (23)

#### الاحصاءات الوصفية لبعء التركيز على الموارد البشرية (n=166)

الترتيب	مستوى الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	معتدل	66.506	27.940	0.929	3.325	تمتلك الإدارة برامج تدريبية حديثة تسهم في التدريب على مبادئ الجودة.
1	مرتفع	70.602	24.493	0.865	3.530	تقيم الجامعة دورات تدريبية مبرمجة لتدريب الموظفين على مبادئ الجودة.
6	معتدل	66.266	30.968	1.026	3.313	تتوافر لدى الجامعة برامج تدريبية تتعلق بتدريب الموظفين على مهارات حل المشكلات.
2	معتدل	67.350	27.989	0.943	3.368	تشجع إدارة الجامعة الموظفين إتباع مبادئ العمل الجماعي.
3	معتدل	67.228	27.434	0.922	3.361	تتوافر لدى الجامعة ادوات معيارية لقياس وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري من اجل دعم برامج الجودة.
7	معتدل	60.362	32.520	0.981	3.018	تستعمل الجامعة نظم اتصالات متكاملة افقياً وعمودياً من اجل تسهيل التواصل بين جميع الموظفين
5	معتدل	66.506	32.137	1.069	3.325	يسمح قسم الموارد البشرية في الجامعة للموظفين بمعرفة تقييمهم.
-	معتدل	66.402	21.915	0.728	3.320	المعدل العام لبعء التركيز على الموارد البشرية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

6 . وصف بعد إدارة العملية وتشخيصه :

يتبين من الجدول (24) نتائج التحليل الاحصائي لبعء إدارة العملية الذي تم قياسه بثلاث مؤشرات ميدانية ( $PM_1 - PM_3$ ) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.374) والانحراف المعياري (0.747) ومعامل الاختلاف النسبي (22.156%) والاهمية النسبية (67.470%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان الادارات في جامعة ميسان عينة الدراسة تركز إلى حد ما على الرقابة المستمرة من أجل تحسين العمليات الرئيسية والخدمات العلمية والتعليمية التي تقدمها للمجتمع وان تكون مقاييس الجودة هي المعيار الرئيس الذي يتم في ضوءه تقييم المنتسبين والادارات الاخرى وتعزيز الانشطة الخدمية التي تمارس في البيئة الجامعية وما تتضمنه من استراتيجيات وخطط واهداف

كما ظهر من التحليل أن الفقرة الثالثة التي محتواها (تبنى شعارات الجودة في عمليات الجامعة على مقاييس الجودة). قد حازت على أعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.386) وبانحراف معياري بلغ (0.885) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.150%) وبأهمية نسبية بلغت (67.710%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

كما اتضح أن الفقرة الاولى التي محتواها (تركز إدارة الجامعة على الرقابة المستمرة من أجل تحسين العمليات الرئيسية..). وقد حازت على أقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.361) وبانحراف معياري بلغ (0.967) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (28.770%) وبأهمية نسبية بلغت (67.228%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية إلا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

جدول (24)

الاحصاءات الوصفية لبعء إدارة العملية (n=166)

الترتيب	مستوى	الأهمية	معامل	الانحراف	الوسط	الفقرات
الفقرات	الفقرات	النسبية %	الاختلاف %	المعياري	الحسابي	
3	معتدل	67.228	28.770	0.967	3.361	تركز إدارة الجامعة على الرقابة المستمرة من أجل تحسين العمليات الرئيسية.
2	معتدل	67.470	26.194	0.884	3.374	تؤمن الجامعة بعملية منع الخدمات الرديئة بوصفها ممارسة قوية في الجامعة
1	معتدل	67.710	26.150	0.885	3.386	تبنى شعارات الجودة في عمليات الجامعة على مقاييس الجودة.
-	معتدل	67.470	22.156	0.747	3.374	المعدل العام لبعء إدارة العملية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel)

7 . وصف بعد نتائج الجودة وتشخيصه:

يتبين من الجدول (25) نتائج التحليل الاحصائي لبعء نتائج الجودة الذي تم قياسه بثمان مؤشرات ميدانية ( $QR_2 - QR_8$ ) ، بعد ان تم حذف ثلاث فقرات عبر التحليل العملي التوكيدي حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.410) والانحراف المعياري (0.548) ومعامل الاختلاف النسبي (16.075%) والاهمية النسبية (68.208%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الادارات في جامعة ميسان عينة الدراسة تهتم الى حد جيد بتعزيز مستمر في رضا الزبون سنوياً وهي تتبنى سياسة الباب المفتوح مع الزبائن والطلبة لمعرفة شكاواهم وآرائهم ومقترحاتهم وامتلاك قاعدة بيانات محددة لجميع الموظفين ، يتم في ضوءها خلالها معرفة وقياس مدى رضاهم بهدف تحقيق مستويات مرتفعة من الاداء .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة السابعة التي محتواها (تهتم إدارة الجامعة بتطوير السياسات لحماية البيئة والمحافظة عليها) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.681) وبانحراف معياري بلغ (0.960) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.083%) وبأهمية نسبية بلغت (73.614%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الرابعة التي محتواها (تمتلك الجامعة قاعدة بيانات محددة لجميع الموظفين ، يتم من خلالها معرفة وقياس مدى رضاهم) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.175) وبانحراف معياري بلغ (0.867) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.299%) وبأهمية نسبية بلغت (63.494%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

جدول (25)

الاحصاءات الوصفية لبعء نتائج الجودة (n=166)

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
حذفت من خلال التحليل العملي التوكيدي						
لا تهتم الجامعة بجمع المعلومات من زبائنها من أجل قياس مدى رضاهم	3.374	0.849	25.157	67.470	معتدل	6
تشعر الجامعة بوجود تحسن مستمر في رضا الزبون سنوياً.	3.434	0.969	28.206	68.674	مرتفع	4
تتبنى الجامعة سياسة الباب المفتوح مع الزبائن لمعرفة شكاواهم وآرائهم ومقترحاتهم						

8	معتدل	63.494	27.299	0.867	3.175	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات محددة لجميع الموظفين ، يتم من خلالها قياس مدى رضاهم
2	مرتفع	70.000	26.645	0.933	3.500	تشعر الجامعة بوجود تحسن مستمر في اداء الموظفين ورضاهم عن العمل سنوياً .
5	مرتفع	68.072	28.009	0.953	3.404	يتم تطوير السياسات البيئية والصحية للحد من مخاطر الصحة والسلامة ومنعها .
1	مرتفع	73.614	26.083	0.960	3.681	تهتم إدارة الجامعة بتطوير السياسات لحماية البيئة والمحافظة عليها .
7	معتدل	64.940	23.353	0.758	3.247	لا تتحمل الجامعة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع. (R)
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي						تعد النتائج المالية للجامعة جيدة.
3	مرتفع	69.398	28.675	0.995	3.470	إن تبني الجامعة لممارسات إدارة الجودة الشاملة زاد من إيراداتها.
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي						إن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة حسن من انتاج وجودة منتجاتنا.
-	مرتفع	68.208	16.075	0.548	3.410	المعدل العام لبعد نتائج الجودة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

ويوضح الجدول (26) الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.316) وقيمة الانحراف المعياري له (0.564) ومعامل اختلاف قدره (17.013%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (66.324%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية مرتفع حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات ممارسات إدارة الجودة الشاملة ميدانياً.

أما الترتيب العام لأبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة الرئيس ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام جامعة ميسان عينة الدراسة بهذه الابعاد , فقد جاء ترتيبها كما يأتي (بعد نتائج الجودة ، بعد المعلومات والتحليل والتحسين ، بعد القيادة ، بعد إدارة العملية, بعد التركيز على الموارد البشرية, بعد التخطيط الاستراتيجي , بعد التركيز على الزبائن ,) على التوالي .

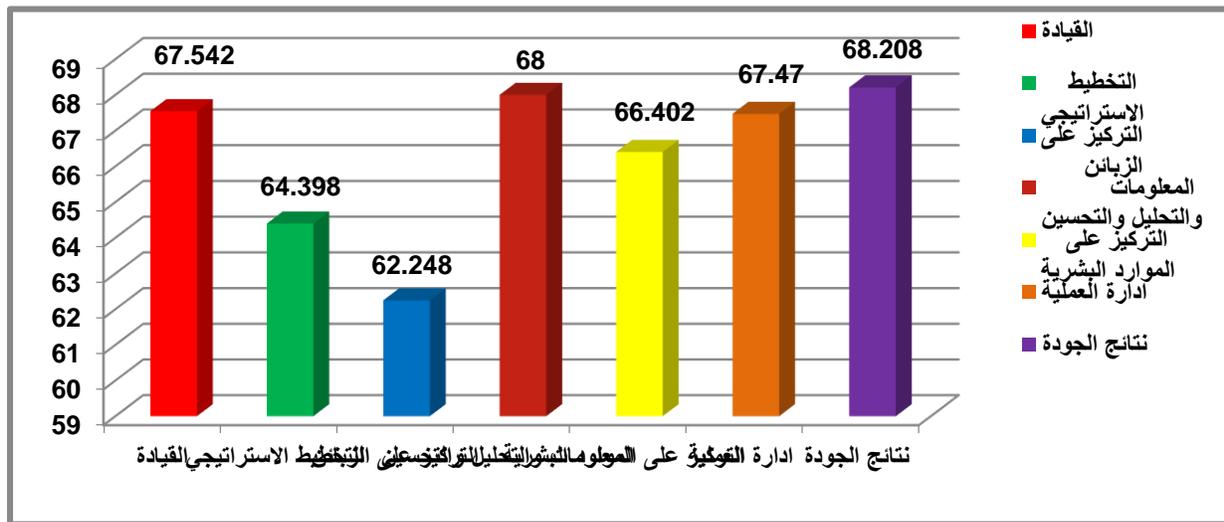
جدول (26) : الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (n=166)

الابعاد	الترتيب	مستوى الابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
بعد القيادة	3	معتدل	67.542	20.301	0.686	3.377	بعد القيادة
بعد التخطيط الاستراتيجي	6	معتدل	64.398	22.617	0.728	3.220	بعد التخطيط الاستراتيجي
بعد التركيز على الزبائن	7	معتدل	62.248	25.902	0.806	3.112	بعد التركيز على الزبائن
بعد المعلومات والتحليل والتحسين	2	معتدل	68.000	19.353	0.658	3.400	بعد المعلومات والتحليل والتحسين
بعد التركيز على الموارد البشرية	5	معتدل	66.402	21.915	0.728	3.320	بعد التركيز على الموارد البشرية

4	معتدل	67.470	22.156	0.747	3.374	بعد إدارة العملية
1	مرتفع	68.208	16.075	0.548	3.410	بعد نتائج الجودة
-	معتدل	66.324	17.013	0.564	3.316	المعدل العام لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

وبهدف تمثيل مستوى اهمية أبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة بيانياً على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية المتحققة والشكل (12) يوضح ذلك :



الشكل (12) : التمثيل البياني لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

المصدر : اعداد الباحث.

واستنادا الى التحليل المذكور انفا نجد ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة تتوافر بمستوى معتدل في جامعة ميسان وهذا ما يمثل الإجابة على التساؤل الأول من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الأول من اهداف الدراسة الحالية.

ثانياً : وصف متغير الرقابة التنظيمية وتشخيصه:

و يتألف من اربعة ابعاد فرعية و كالاتي :

1. وصف بعد الاستجابة وتشخيصه:

يتبين من الجدول (27) نتائج التحليل الاحصائي لبعد الاستجابة الذي تم قياسه بست مؤشرات ميدانية ( $RE_1 - RE_6$ ) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.355) والانحراف المعياري (0.656) ومعامل الاختلاف النسبي (19.546%) والاهمية النسبية

(67.108%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلا مما يؤكد ان الادارات في جامعة ميسان عينة الدراسة تهتم الى حد ما بتطوير مجموعة من الاستراتيجيات والخدمات البديلة والخيارات المتعددة استجابة لطلبات السوق ودعم ذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية الناجحة وتتنوع محفظتها الاستثمارية في عدد من المجالات العلمية والخدمات المختلفة من حيث فتح التخصصات والاقسام العلمية الجديدة وجذب الاساتذة الجدد الاكفاء من التخصصات النادرة والافادة منهم في تطوير سياساتها المختلفة .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الاولى التي محتواها (دائما ما تبقي الجامعة خياراتها مفتوحة من خلال تطوير مجموعة من الاستراتيجيات والخدمات البديلة) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.476) وبانحراف معياري بلغ (0.760) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.876%) وبأهمية نسبية بلغت (69.518%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة السادسة التي محتواها (للجامعة استثمارات كبيرة تركز أساسا في السوق و / أو القطاع و / أو مجال عمل معين) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.042) وبانحراف معياري بلغ (0.987) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (32.440%) وبأهمية نسبية بلغت (60.844%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة قد حصلت على أقل الاوساط الحسابية إلا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

### جدول (27)

#### الاحصاءات الوصفية لبعد الاستجابة (n=166)

ترتيب الفقرات	مستوى الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	مرتفع	69.518	21.876	0.760	3.476	دائما ما تبقي الجامعة خياراتها مفتوحة من خلال تطوير مجموعة من الاستراتيجيات والخدمات البديلة.
4	معتدل	67.590	29.598	1.000	3.380	لدى الجامعة القدرة على زيادة الطاقة الانتاجية مثل (إضافة اقسام علمية وأساتذة جدد ومناهج حديثة ) استجابة لتقلبات السوق.
3	مرتفع	68.072	22.406	0.763	3.404	تتركز الجامعة في طريقة التنظيم الجامعي على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن وضع مجموعة واسعة من الاستراتيجيات البديلة تحوطا للمستقبل.

2	مرتفع	69.156	22.649	0.783	3.458	تلتزم الجامعة بتنوع محفظتها الاستثمارية في عدد من المجالات العلمية والخدمات المختلفة.
5	معتدل	67.470	25.157	0.849	3.374	تمتلك جامعتنا القدرات اللازمة لتغيير أدوات المنافسة في سوق العمل بما لديها من كفاءات
6	معتدل	60.844	32.440	0.987	3.042	للجامعة استثمارات كبيرة تركز أساسا في السوق و / أو القطاع و / أو مجال عمل معين.
-	معتدل	67.108	19.546	0.656	3.355	المعدل العام لبعء الاستجابة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

## 2. وصف بعد المقدرة وتشخيصه:

يتبين من الجدول (28) نتائج التحليل الاحصائي بعد المقدرة الذي تم قياسه بسبع مؤشرات ميدانية ( $CO_1 - CO_7$ ) ، أذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.287) والانحراف المعياري (0.643) ومعامل الاختلاف النسبي (19.570%) والاهمية النسبية (65.738%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلا مما يؤكد ان الادارات في جامعة ميسان عينة الدراسة تسعى باستمرار الى الحصول على الموارد البشرية ذات المهارات المتنوعة والتكنولوجيا المتعددة المهام وحسب حاجة الجامعة تناغماً مع متطلبات سوق العمل والمتغيرات البيئية اضافة الى ذلك اهمية مراجعة الخدمات والاستراتيجيات ذات الاداء المتراجع لمعالجتها وتعزيز أنشطة الاداء المختلفة .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الخامسة التي محتواها (تراجع إدارة الجامعة باستمرار الخدمات والاستراتيجيات والأنشطة المتكئة والتي تحتاج إلى إعادة النظر..). قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.434) وبانحراف معياري بلغ (0.841) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.500%) وبأهمية نسبية بلغت (68.674%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الثانية التي محتواها (تتوافر لدى الجامعة القدرة على تغيير حجم الخدمة المقدمة وفقا لطلب سوق العمل بالزيادة أو النقصان ..). قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.187) وبانحراف معياري بلغ (0.871) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.336%) وبأهمية نسبية بلغت (63.734%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية إلا إنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

جدول (28) الاحصاءات الوصفية لبعده المقدر (n=166)

ترتيب الفقرات	مستوى الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	معتدل	64.338	26.086	0.839	3.217	تواكب إدارة الجامعة باستمرار الحصول على الموارد البشرية ذات المهارات المتنوعة والتكنولوجيا المتعددة المهام
7	معتدل	63.734	27.336	0.871	3.187	تتوافر لدى الجامعة القدرة على تغيير حجم الخدمة المقدمة وفقا لطلب سوق العمل بالزيادة أو النقصان.
6	معتدل	64.216	25.616	0.822	3.211	تتسم إدارة الجامعة باتخاذ القرارات الاستراتيجية بعد ادراكها التام لمتغيرات البيئة . ولديها القدرة على قراءة تلك التغيرات في الوقت المناسب.
3	معتدل	66.304	25.326	0.840	3.315	تعمل الجامعة بالجدولة الزمنية لانشطتها وفقا لاحتياجات السوق.
1	مرتفع	68.674	24.500	0.841	3.434	تراجع إدارة الجامعة باستمرار الخدمات والاستراتيجيات والانشطة المتكئة والتي تحتاج إلى اعادة النظر.
4	معتدل	66.024	25.283	0.835	3.301	لدى الجامعة القدرة على الاستجابة للاحتياجات المختلفة للمستثمرين (الزبائن والموردين والمساهمين).
2	معتدل	66.868	26.694	0.892	3.343	تركز الجامعة على أهمية امتلاك الكفاءات التي تسهم في عملية التكيف مع الظروف الخارجية.
-	معتدل	65.738	19.570	0.643	3.287	المعدل العام لبعده المقدر

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

### 3. وصف بعد المرونة وتشخيصه:

يتبين من الجدول (29) نتائج التحليل الاحصائي لبعده المرونة الذي تم قياسه بسبع مؤشرات ميدانية (FL<sub>1</sub> - FL<sub>7</sub>) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.220) والانحراف المعياري (0.628) ومعامل الاختلاف النسبي (19.491%) والاهمية النسبية (64.406%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلا مما يدل ان الادارات في جامعة ميسان عينة الدراسة تركز دائما على تعزيز مواردها وإمكاناتها مثل (الموارد المادية والمالية والمعلوماتية ) وإدارتها من أجل التعامل مع طيف واسع من الظروف البيئية المتغيرة وهي تهتم باستثمار مواردها في مجال معين والعمل على ايقافه بالوقت المناسب اذا تطلب

الامر ذلك اضع الى ذلك اهمية الاستجابة الى تغيرات ظروف سوق العمل والسياسات الحكومية واستثمار الفرص المتاحة .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الثانية التي محتواها (دائما ما تأخذ إدارة الجامعة بالاشارات التحذيرية في البيئة الخارجية على محمل الجد) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.452) وبانحراف معياري بلغ (0.835) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.198%) وبأهمية نسبية بلغت (69.036%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الخامسة التي محتواها (دائما ما تستجيب الجامعة لأذواق زبائننا في تطوير خدماتها) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.102) وبانحراف معياري بلغ (0.857) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.632%) وبأهمية نسبية بلغت (62.048%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

جدول (29) الاحصاءات الوصفية لبعده المرونة (n=166)

الترتيب ال فقرات	مستوى الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	معتدل	64.820	27.425	0.889	3.241	تتسم الجامعة بالنشاط في مجال الاستجابة في تفسير آثار ونتائج التغيرات في بيئة الأعمال المحيطة بها لكي تعكس ذلك في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
1	مرتفع	69.036	24.198	0.835	3.452	دائما ما تأخذ إدارة الجامعة بالاشارات التحذيرية في البيئة الخارجية على محمل الجد.
4	معتدل	64.458	28.248	0.910	3.223	تعمل إدارة الجامعة على تعزيز مواردها وإمكاناتها مثل (الموارد المادية والمالية والمعلوماتية) وإدارتها من أجل التعامل مع طيف واسع من الظروف البيئية المتغيرة.
5	معتدل	63.132	26.782	0.845	3.157	لدى الجامعة القدرة على اعادة النظر باستثمار مواردها في مجال معين والعمل على ايقافه بالوقت المناسب اذا تطلب الامر ذلك.
7	معتدل	62.048	27.632	0.857	3.102	دائما ما تستجيب الجامعة لأذواق زبائننا في تطوير خدماتها
2	معتدل	64.940	28.457	0.924	3.247	يستطيع المديرون في الجامعة الاستجابة للظروف المتغيرة عن طريق تنظيم موارد الجامعة المختلفة .
6	معتدل	62.410	30.513	0.952	3.121	تعمل الجامعة باستمرار على مراجعة سوق العمل والعمل على اقتناص الفرص.

المعدل العام المرونة	3.220	0.628	19.491	64.406	معتدل	-
----------------------	-------	-------	--------	--------	-------	---

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

#### 4. وصف بعد السرعة وتشخيصه:

يتبين من الجدول (30) نتائج التحليل الاحصائي لبعد السرعة الذي تم قياسه بست مؤشرات ميدانية ( $SD_6 - SD_1$ ) ، بعد ان حذفت الفقرة السابعة من خلال التحليل العاملي التوكيدي حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.253) والانحراف المعياري (0.593) ومعامل الاختلاف النسبي (18.232%) والاهمية النسبية (65.060%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلا مما يؤكد ان الادارات في جامعة ميسان عينة الدراسة تسعى الى تطوير الخدمات الجامعية المقدمة للمجتمع من خلال الاعتماد على قدراتها وامكاناتها البشرية والتكنولوجية وما تمتلكه من نقاط قوة يمكن الافادة منها في هذا الجانب بهدف تطوير وتقديم وتسويق مختلف خدماتها بالوقت المناسب وتكييف خدماتها وفقا لحاجات ورغبات زبائنها واستثمار مواردها المختلفة في مجالات متنوعة لتحقيق منافع مختلفة وفق مقتضيات السرعة .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الاولى التي محتواها (أن تطوير خدمات الجامعة يعد من الأولويات التي تركز عليها الجامعة) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.410) وبانحراف معياري بلغ (0.928) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.222%) وبأهمية نسبية بلغت (68.192%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الثالثة التي محتواها (تعمل الجامعة باستمرار على تكييف خدماتها وفقا لحاجات ورغبات زبائنها) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.066) وبانحراف معياري بلغ (0.875) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (28.529%) وبأهمية نسبية بلغت (61.326%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

#### جدول (30) الاحصاءات الوصفية لبعد السرعة (n=166)

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
أن تطوير خدمات الجامعة يعد من الأولويات التي تركز عليها الجامعة.	3.410	0.928	27.222	68.192	مرتفع	1

2	معتدل	65.904	22.726	0.749	3.295	لدى الجامعة قدرات مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق مختلف خدماتها بالوقت المناسب.
6	معتدل	61.326	28.529	0.875	3.066	تعمل الجامعة باستمرار على تكييف خدماتها وفقا لحاجات ورغبات زبائنها.
3	معتدل	65.460	23.801	0.779	3.273	تحرص الجامعة على أن تكون رائدة في مجال الاتصال بما يجري في أسواقها.
4	معتدل	65.422	23.894	0.782	3.271	تتوافر لدى الجامعة في الوقت الراهن مجموعة من الموارد المتاحة يمكن استخدامها في مجالات معينة
5	معتدل	64.096	21.042	0.674	3.205	تلتزم الجامعة باستراتيجياتها الرئيسية وذلك بسبب الافتقار إلى القدرة على الاعتراف بعلامات التحذير القادمة من بيئتها الخارجية (R) .
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي						تستغرق الجامعة وقتا طويلا عند الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتغيرة (R) .
-	معتدل	65.060	18.232	0.593	3.253	المعدل العام لبعد السرعة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

و يوضح الجدول (31) الاحصاءات الوصفية لمتغير الرضاقة التنظيمية الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.279) وقيمة الانحراف المعياري له (0.562) ومعامل اختلاف قدره (17.154%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (65.578%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات الرضاقة التنظيمية ميدانياً.

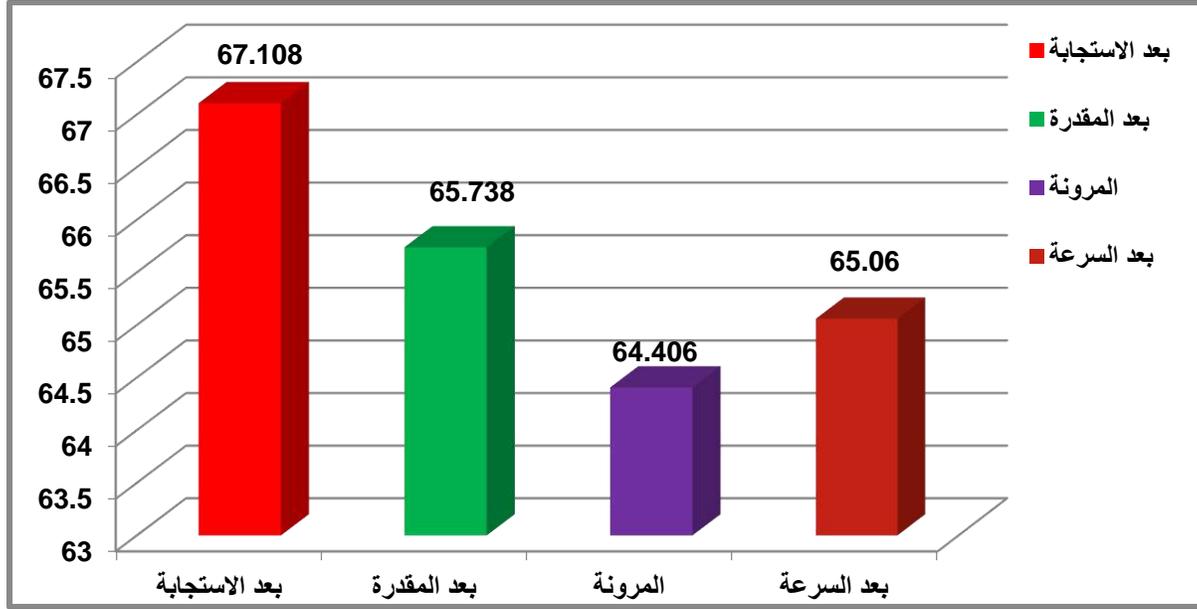
أما الترتيب العام لأبعاد متغير الرضاقة التنظيمية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام جامعة ميسان عينة الدراسة بهذه الأبعاد , فقد جاء ترتيبها كما يأتي (بعد الاستجابة , بعد المقدرة , بعد السرعة, وبعد المرونة) على التوالي .

جدول (31) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الرضاقة التنظيمية (n=166)

ترتيب الأبعاد	مستوى الأبعاد	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
1	معتدل	67.108	19.546	0.656	3.355	بعد الاستجابة
2	معتدل	65.738	19.570	0.643	3.287	بعد المقدرة
4	معتدل	64.406	19.491	0.628	3.220	المرونة
3	معتدل	65.060	18.232	0.593	3.253	بعد السرعة
-	معتدل	65.578	17.154	0.562	3.279	المعدل العام لبعد الرضاقة التنظيمية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

وبهدف تمثيل مستوى اهمية ابعاد الرشاقة التنظيمية بيانياً على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية المتحققة ، والشكل (13) يوضح ذلك :



الشكل (13) : التمثيل البياني لأبعاد الرشاقة التنظيمية

المصدر : اعداد الباحث

وعليه يمكن القول تتوافر ابعاد الرشاقة التنظيمية في جامعة ميسان بمستوى معتدل وهو مايمثل الإجابة على التساؤل الثاني من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الثاني من الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها.

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

توطئة ...

يشتمل هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة الحالية بما تحتويه من فرضيات ارتباط وتأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية وحسب اجابات العينة على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة ، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من اساليب التحليل المعلمي الدقيقة لإجراء عملية اختبار الفرضيات ، وبذلك يتضمن هذا المبحث فقرتين خصصت الاولى لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة بينما خصصت الفقرة الثانية لاختبار فرضيات التأثير بين متغيراتها ، وعلى النحو الاتي :

اولاً / اختبار فرضيات الارتباط

استعمل الباحث اسلوب ارتباط بيرسون لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة) بأبعاده الفرعية (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبائن ، المعلومات والتحليل والتحسين ، التركيز على الموارد البشرية ، إدارة العملية ، ونتائج الجودة) والمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) . وللحكم على قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه على خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (32) :

الجدول (32) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

اذ سيتضمن جدول الارتباط المعاملات الرئيسية التي تثبت العلاقة ومستوى الدلالة المعنوية لكل علاقة عند مستوى معنوية (0.01) اي بدلالة ثقة (99%).

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية)

يتبين من نتائج الجدول (33) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية ، اذ كانت قيمة معامل الارتباط ( $0.639^{**}$ ) وهذا يؤكد اساس العلاقة وقوة الارتباط بين المتغيرين على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان الادارات في الجامعة عينة الدراسة كلما تبنت ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مجمل تعاملاتها اليومية من حيث تطوير سلوكيات القادة وجعلها تتوجه نحو الاهتمام بجودة الخدمات العلمية والتعليمية والاهتمام بالخطط الاستراتيجية والتوجه نحو المستقبل والتركيز على الزبائن والسعي الى تعزيز رضاهم وتحديث قاعدة المعلومات الجامعية ودعم المنتسبين (موظفين واساتذة) من شأنه ان يعظم امكانات الجامعة في تحقيق مستويات عالية من الرشاقة التنظيمية .

وتأسيساً على ما تقدم تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (33) معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها والرشاقة التنظيمية

ممارسات إدارة الجودة الشاملة	نتائج الجودة	إدارة العملية	التركيز على الموارد البشرية	المعلومات والتحسين والتحليل	التركيز على الزبائن	التخطيط الاستراتيجي	القيادة	المتغيرات
.639**	.300**	.575**	.618**	.610**	.487**	.527**	.442**	الرشاقة
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	التنظيمية
166	166	166	166	166	166	166	166	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وتنبثق من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية تتمثل بالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة والرشاقة التنظيمية).

أظهرت نتائج الجدول (33) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة والرشاقة التنظيمية , حيث كانت نسبة الارتباط ( $0.442^{**}$ ) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام الادارات في الجامعة عينة الدراسة بسلوكيات القادة ودعمهم وتشجيعهم على تبني استراتيجية الجودة وتحسين البيئة الجامعية وجودة المناهج التعليمية فضلا عن الى اهمية تطوير حركة البحث العلمي وتقديم الافكار البحثية الجديدة ذات الاسس التطبيقية في الواقع وجعلهم قادة متوجهين نحو اولوية تحقيق مستويات متقدمة من الجودة من شأنه ان يعزز قدرات الجامعة الرشيفة وتحقيق مستويات عالية من الاداء .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الاولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية).

أظهرت نتائج الجدول (33) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية , حيث كانت نسبة الارتباط ( $0.527^{**}$ ) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01). و هذه العلاقة تشير الى ان الادارات في الجامعة عينة الدراسة كلما توجهت نحو تحديث خططها الاستراتيجية والتوجه نحو اعداد خطط تتنبأ بالمستقبل وتتعامل بسيناريوهات عدة تحسبا لتغير الظروف البيئية والسعي الى التكيف والاستجابة للتغيرات التي قد تحصل في ضوء الامكانات الحالية والمتوقعة في المستقبل من شأنه ان يدعم امكانات الجامعة في تحقيق مستويات عالية من الرشاقة التنظيمية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على الزبائن والرشاقة التنظيمية).

أظهرت نتائج الجدول (33) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على الزبائن والرشاقة التنظيمية , حيث كانت نسبة الارتباط ( $0.487^{**}$ ) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان تبني الادارات في الجامعة عينة الدراسة فلسفة التوجه نحو الزبائن والتركيز على متطلباتهم عند تصميم مراحل تقديم مجمل الخدمات العلمية والتعليمية والسعي الى الاخذ بنظر الاعتبار طبيعة الطلبة واساليب تفكيرهم وتنامي سلوكياتهم وتصرفاتهم والسعي الى توجيهها بافضل صورة ممكنة من اجل تعظيم مستوى الافادة من الخدمات الجامعية وهذا بدوره يؤسس للجامعة امكانات رشيقة تتلائم مع مختلف الظروف المحيطة بها .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المعلومات والتحسين والتحليل والرشاقة التنظيمية).

أظهرت نتائج الجدول (33) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد المعلومات والتحسين والتحليل والرشاقة التنظيمية , حيث كانت نسبة الارتباط ( $0.610^{**}$ ) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

وهذه العلاقة تدل على انه كلما سعت الادارات في الجامعة عينة الدراسة الى امتلاك قاعدة معلومات عن خدماتها ونتائج تقديم هذه الخدمات وان يتم التعامل مع هذه القاعدة بمهنية عالية وتوفير البنى التحتية اللازمة خاصة ما يتعلق بمستودعات المعلومات والتقنيات اللازمة

واساليب السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الخاصة بالمنتسبين والطلبة والجهات الخارجية التي تتعامل معها الجامعة وتحليلها وفق اساليب متطورة من شأنها ان تعزز قدرات الجامعة في التوجه نحو الرشاقة التنظيمية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية).

أظهرت نتائج الجدول (33) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية , حيث كانت نسبة الارتباط ( $0.618^{**}$ ) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان تركيز الادارات في الجامعة عينة الدراسة على الموارد البشرية ومنحهم فرص التعلم والتطوير والسعي الى استثمار قدراتهم وامكاناتهم الذاتية وتشجيعهم على تقديم الافكار الابداعية الجديدة الخاصة بتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة وتعزيز توجهاتهم نحو العمل بروح الفريق واهمية العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم في تنفيذ واجباتهم ومسؤولياتهم من شأنه ان يعزز امكانات الجامعة في تبني الرشاقة في هياكلها التنظيمية واتصالاتها مع المحيط الخارجي .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد إدارة العملية والرشاقة التنظيمية).

أظهرت نتائج الجدول (33) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد إدارة العملية والرشاقة التنظيمية , حيث كانت نسبة الارتباط ( $0.575^{**}$ ) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

وتدل هذه العلاقة على انه كلما سعت الادارات في الجامعة عينة الدراسة الى تعزيز مراحل إدارة عمليات تقديم الخدمة وتوفير مختلف الموارد التنظيمية من حيث الملاكات البشرية والتكنولوجية والمعلوماتية وتعزيز البيئة المادية الداخلية للجامعة وتوفير المساحات الخضراء وتعزيز العلاقات التنظيمية بين المنتسبين ودعم توجهاتهم في التعاون والتأصر في اداء المهام من شأنه ان يدعم قدرات الجامعة في تحقيق مستويات عالية من الرشاقة .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية السادسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

ز. اختبار الفرضية الفرعية السابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد نتائج الجودة والرشاقة التنظيمية).

أظهرت نتائج الجدول (33) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد نتائج الجودة والرشاقة التنظيمية , حيث كانت نسبة الارتباط ( $0.300^{**}$ ) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان تبني الادارات في الجامعة عينة الدراسة نهج الجودة والسعي الى تطوير وتحسين مستوى نتائجها والتأكيد على جعل الجودة شعاراً واقعياً يمكن تحقيقه في مجمل الأنشطة والعمليات المختلفة في الوحدات التنظيمية والاقسام العلمية والادارية من اجل ضمان تحقيق نتائج متقدمة من جودة الخدمات التعليمية وهذا بدوره يدعم توجهات الجامعة في تحقيق مستويات عالية من الرشاقة والقدرة على التعامل مع الظروف البيئية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية السابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

واستنادا الى التحليل الاحصائي انفا نجد ان هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية وهو ما يمثل الإجابة على التساؤل الثالث من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الثالث من الأهداف التي تسعى اليها هذه الدراسة

ثانياً / اختبار فرضيات التأثير المباشر

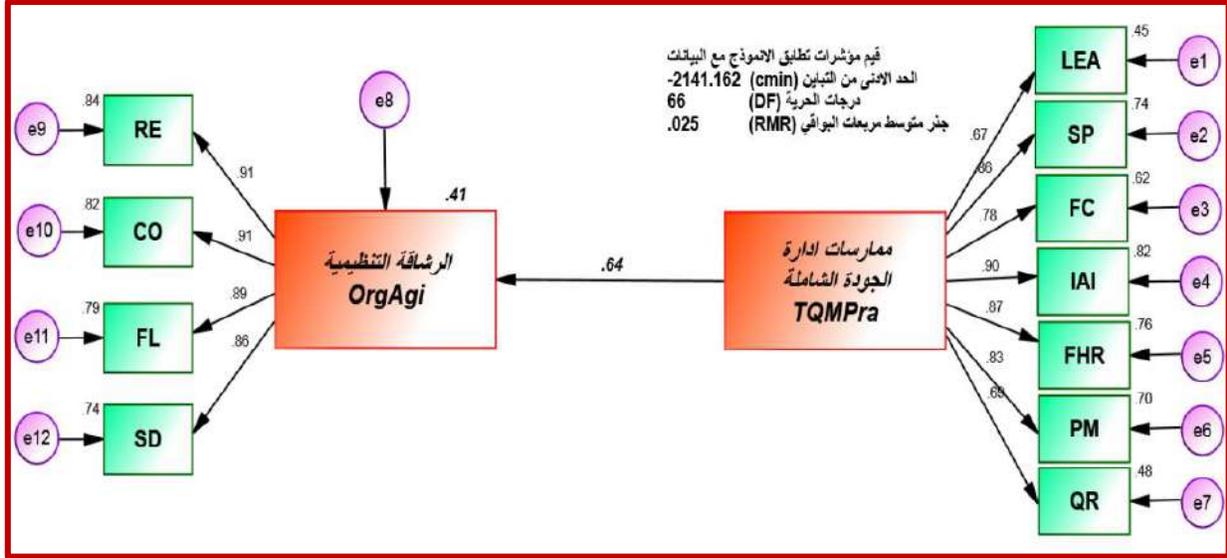
لاجل اختبار فرضيات التأثير المباشر استند الباحث الى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) ، اذ يعد هذا الاسلوب طريقة إحصائية لاختبار الفرضيات حول العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة ، حيث تسمى المتغيرات الملاحظة أيضاً المتغيرات التنبؤية أو المتغيرات الواضحة، وتشير المتغيرات الكامنة أيضاً إلى متغيرات أو عوامل غير ملحوظة ، ونمذجة المعادلة الهيكلية تقنية معقدة ومتعددة المتغيرات مناسبة تماماً لاختبار العلاقات المختلفة المفترضة أو المقترحة بين المتغيرات بالمقارنة مع عدد من الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحوث الاجتماعية وتمتاز بعدد من المزايا مقارنة بأساليب التحليل الأخرى (3 : 2013 , Teo et al. ) ، وكما يأتي :

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الرشاقة التنظيمية)

يوضح الشكل (14) مقدار التأثير لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في الرشاقة التنظيمية كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في جامعة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الرشاقة التنظيمية ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.64) وهذا يشير الى ان متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤثر في متغير الرشاقة التنظيمية بمقدار (64%) على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في الرشاقة التنظيمية بمقدار (64%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (34) قد بلغت (10.677) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (14) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.41) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المتغير التابع الرشاقة التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (59%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الرشاقة التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (14) تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (24) مسارات ومعلمات اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الرشاقة التنظيمية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية		
الرشاقة التنظيمية	<---	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	.639	.637	.060	10.677	***
LEA	<---	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	.669	.813	.070	11.556	***
SP	<---	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	.860	1.110	.051	21.673	***
FC	<---	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	.785	1.122	.069	16.270	***
IAI	<---	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	.905	1.055	.039	27.277	***
FHR	<---	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	.871	1.123	.049	22.766	***
PM	<---	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	.834	1.105	.057	19.405	***
QR	<---	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	.692	.672	.055	12.307	***
RE	<---	الرشاقة التنظيمية	.915	1.067	.037	29.071	***
CO	<---	الرشاقة التنظيمية	.907	1.037	.037	27.698	***
FL	<---	الرشاقة التنظيمية	.888	.991	.040	24.871	***
SD	<---	الرشاقة التنظيمية	.858	.905	.042	21.442	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

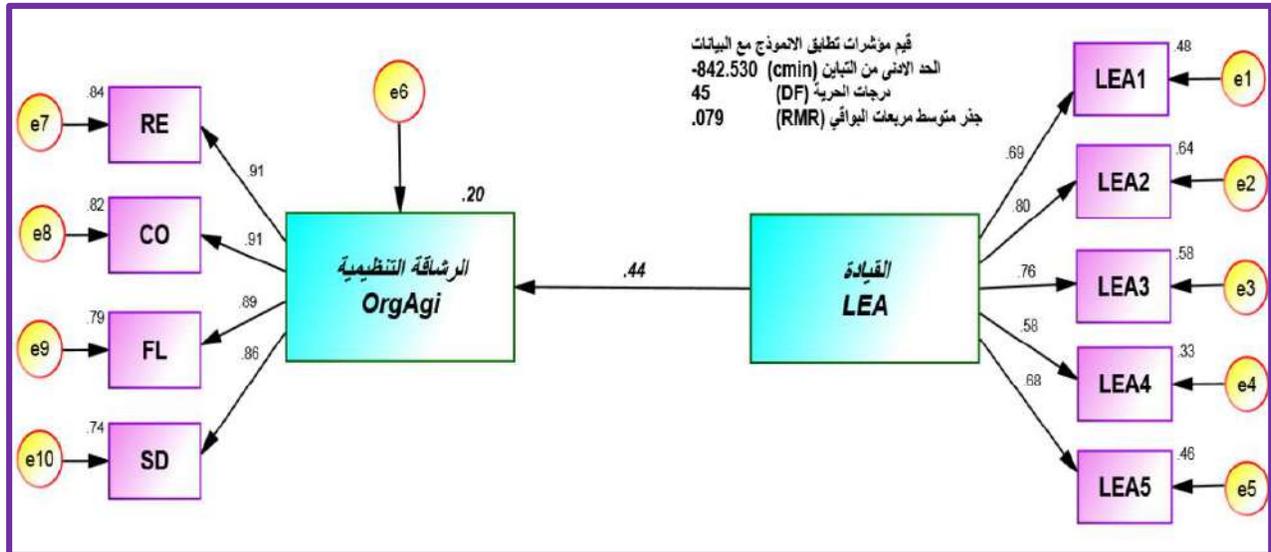
وتتبع من فرضية التأثير الرئيسية سبعة فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

## 1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء القيادة في الرشاقة التنظيمية)

يوضح الشكل (15) مقدار التأثير لبعء القيادة في الرشاقة التنظيمية على مستوى اجابات العينة في جامعة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء القيادة في الرشاقة التنظيمية ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.44) وهذا يشير الى ان بعد القيادة يؤثر في متغير الرشاقة التنظيمية بمقدار (44%) على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد القيادة في الجامعة عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في الرشاقة التنظيمية بمقدار (44%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (35) قد بلغت (6.329) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (15) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.20) وهي التغيرات التي يحدثها بعد القيادة في المتغير التابع الرشاقة التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (80%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الرشاقة التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (15) تأثير بعد القيادة في الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (35) مسارات ومعلمات تأثير بعد القيادة في الرشاقة التنظيمية

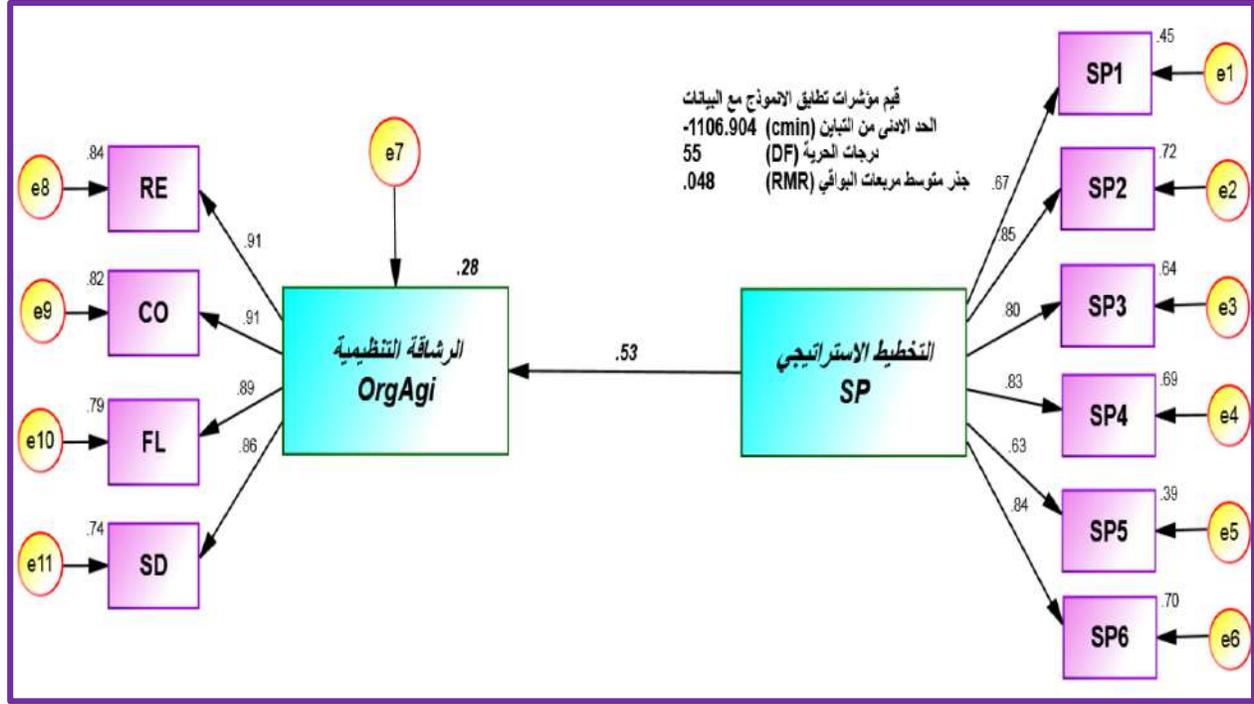
المسارات	الايوزان الاحدائية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الرشاقة التنظيمية <---	القيادة	.442	.363	.057	6.329 ***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التخطيط الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية)

يوضح الشكل (16) مقدار التأثير لبعء التخطيط الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية على مستوى اجابات العينة في جامعة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التخطيط الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية ، إذ يظهر أن نسبة التأثير المعياري كانت (0.53) وهذا يشير الى ان بعدء التخطيط الاستراتيجي يؤثر في متغير الرشاقة التنظيمية بمقدار (53%) على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعدء التخطيط الاستراتيجي في الجامعة عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في الرشاقة التنظيمية بمقدار (53%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (36) قد بلغت (7.964) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (16) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.28) وهي التغيرات التي يحدثها بعدء التخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع الرشاقة التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكملة (72%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الرشاقة التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية .وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (16) تأثير بعد التخطيط الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (36) مسارات ومعلمات تأثير بعد التخطيط الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير للامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية		
الرشاقة التنظيمية	<---	التخطيط الاستراتيجي	.527	.407	.051	7.964	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

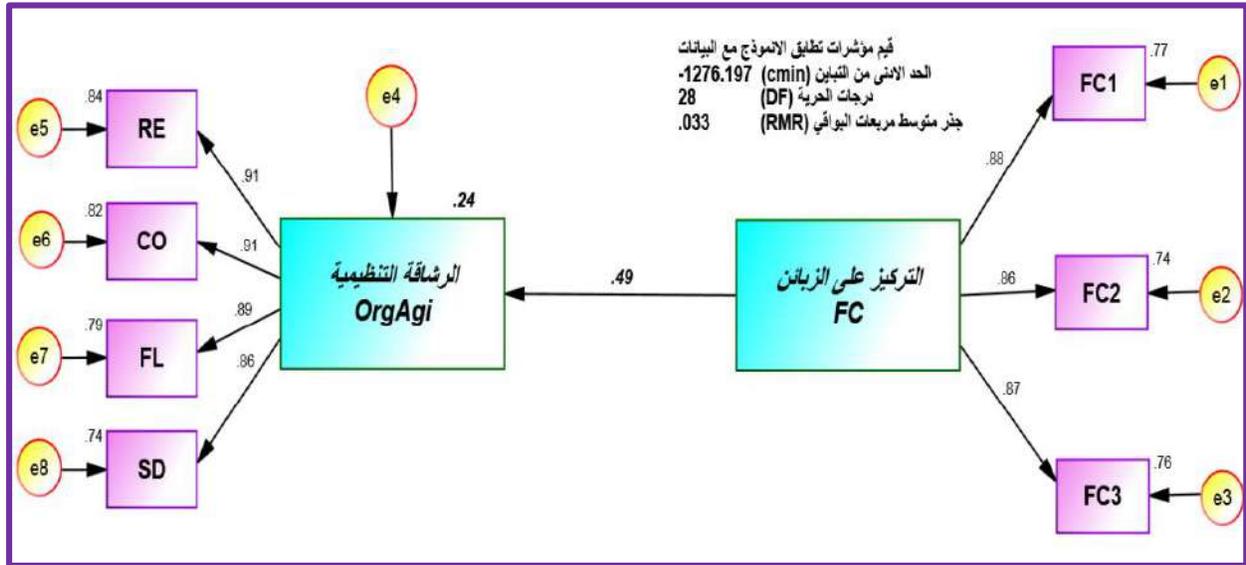
3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التركيز على الزبائن في الرشاقة التنظيمية)

يوضح الشكل (17) مقدار التأثير لبعء التركيز على الزبائن في الرشاقة التنظيمية على مستوى اجابات العينة في جامعة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التركيز على الزبائن في الرشاقة التنظيمية ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.49) وهذا يشير الى ان بعد التركيز على الزبائن يؤثر في متغير الرشاقة التنظيمية بمقدار (49%) على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التركيز على الزبائن في الجامعة عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في الرشاقة التنظيمية

بمقدار (49%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (37) قد بلغت (7.161) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (17) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.24) وهي التغيرات التي يحدثها بعد التركيز على الزبائن في المتغير التابع الرقابة التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكملية (76%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الرقابة التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (17) تأثير بعد التركيز على الزبائن في الرقابة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (37) مسارات ومعلمات تأثير بعد التركيز على الزبائن في الرقابة التنظيمية

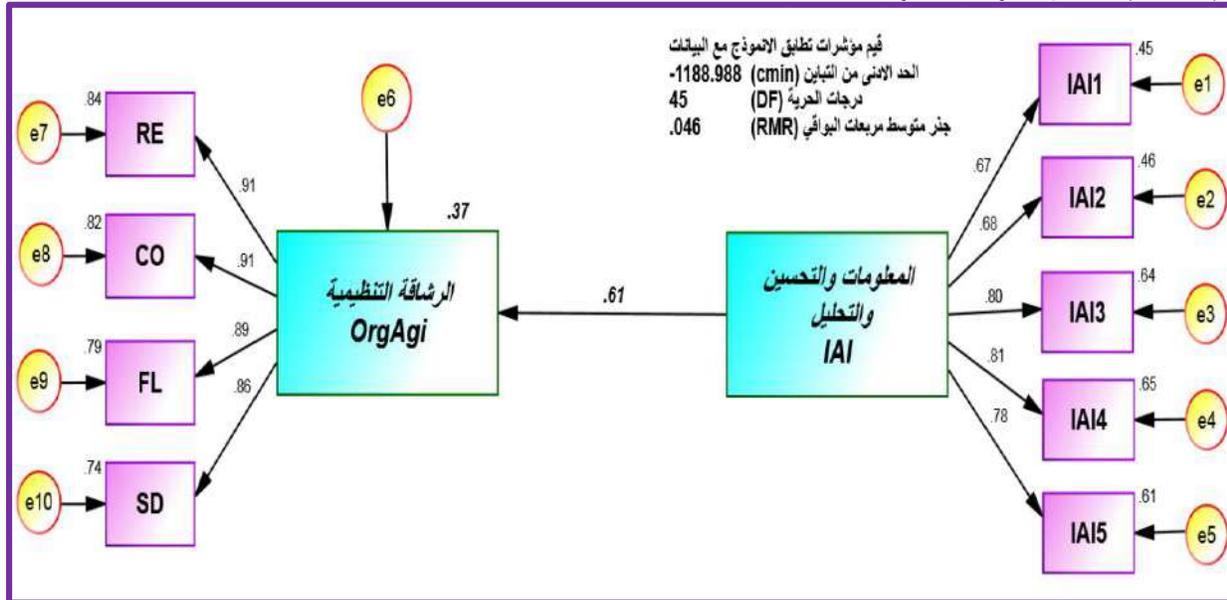
النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعيارى	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات
***	7.161	.047	.340	.487	التركيز على الزبائن <---
					الرقابة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المعلومات والتحليل والتحسين في الرقابة التنظيمية)

يوضح الشكل (18) مقدار التأثير لبعده المعلومات والتحليل والتحسين في الرشاقة التنظيمية على مستوى اجابات العينة في جامعة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المعلومات والتحليل والتحسين في الرشاقة التنظيمية ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.61) وهذا يشير الى ان بعد المعلومات والتحليل والتحسين يؤثر في متغير الرشاقة التنظيمية بمقدار (61%) على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المعلومات والتحليل والتحسين في الجامعة عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في الرشاقة التنظيمية بمقدار (61%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (39) قد بلغت (9.879) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (18) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.37) وهي التغيرات التي يحدثها بعد المعلومات والتحليل والتحسين في المتغير التابع الرشاقة التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (63%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الرشاقة التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية . وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (18) تأثير بعد المعلومات والتحليل والتحسين في الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

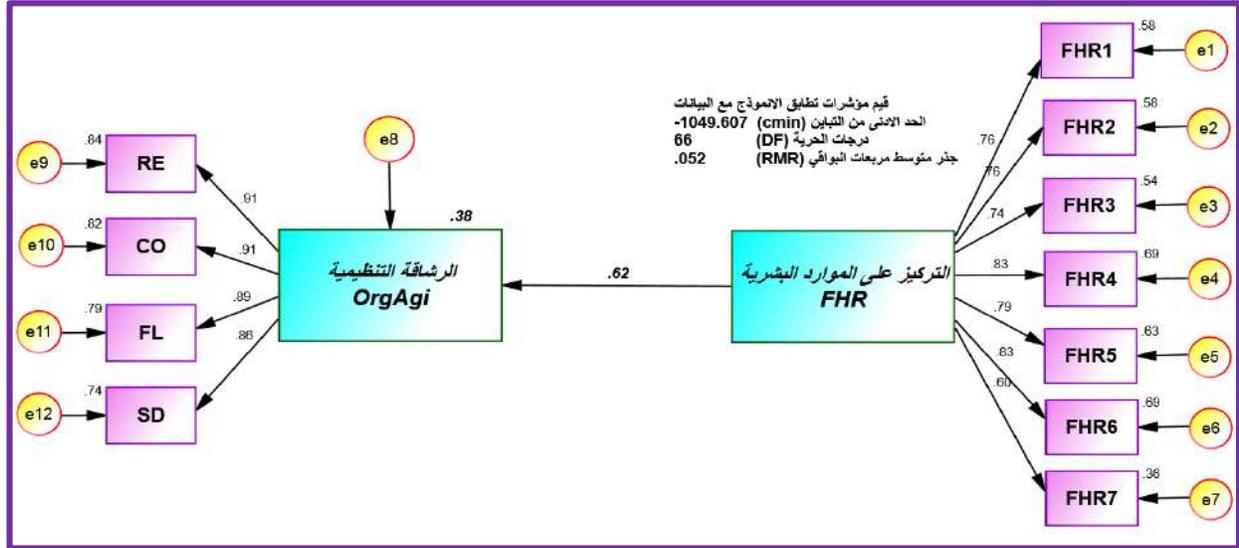
جدول (38) مسارات ومعلمات تأثير بعد المعلومات والتحليل والتحسين في الرشاقة التنظيمية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعاري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
المسارات المعلومات والتحسين والتحليل	.610	.521	.053	9.879	***
الرشاقة التنظيمية	<---				

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التركيز على الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية)

يوضح الشكل (19) مقدار التأثير لبعء التركيز على الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية على مستوى اجابات العينة في جامعة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التركيز على الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.62) وهذا يشير الى ان متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤثر في متغير الرشاقة التنظيمية بمقدار (62%) على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعء التركيز على الموارد البشرية في الجامعة عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في الرشاقة التنظيمية بمقدار (62%) . وهذه القيمة دالة معنوية بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (40) قد بلغت (10.093) وهي ذات معنوية عالية . كما يظهر من الشكل (19) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.38) وهي التغيرات التي يحدثها بعء التركيز على الموارد البشرية في المتغير التابع الرشاقة التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكملة (62%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الرشاقة التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية . وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .



الشكل (19) تأثير بعد التركيز على الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (39) مسارات ومعلمات تأثير بعد التركيز على الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الرشاقة التنظيمية <--- التركيز على الموارد البشرية	.618	.478	.047	10.093	***

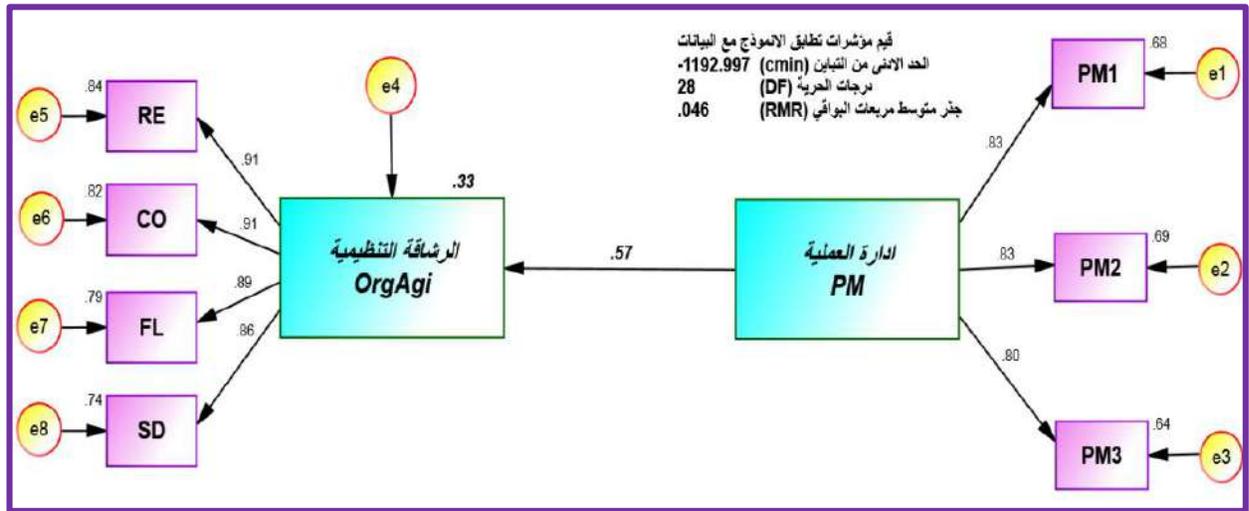
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء إدارة العملية في الرشاقة التنظيمية)

يوضح الشكل (20) مقدار التأثير لبعء إدارة العملية في الرشاقة التنظيمية على مستوى اجابات العينة في جامعة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء إدارة العملية في الرشاقة التنظيمية ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.57) وهذا يشير الى ان بعد إدارة العملية يؤثر في متغير الرشاقة التنظيمية بمقدار (57%) على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد إدارة العملية في الجامعة عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في الرشاقة التنظيمية بمقدار (57%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (40) قد بلغت (9.025) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (20) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.33) وهي التغيرات التي يحدثها بعد إدارة العملية في المتغير التابع الرقابة التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (67%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الرقابة التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (20) تأثير بعد إدارة العملية في الرقابة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (40) مسارات ومعلمات تأثير بعد إدارة العملية في الرقابة التنظيمية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية		
الرقابة التنظيمية	<---	إدارة العملية	.575	.433	.048	9.025	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

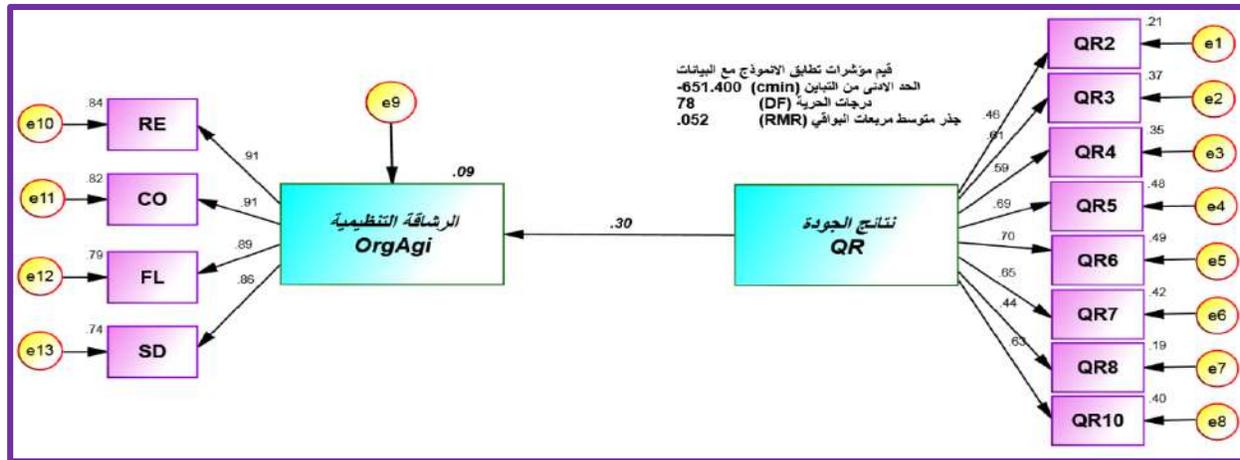
7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده نتائج الجودة في الرقابة التنظيمية)

يوضح الشكل (21) مقدار التأثير لبعده نتائج الجودة في الرقابة التنظيمية على مستوى اجابات العينة في جامعة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده نتائج الجودة في الرقابة التنظيمية ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.30) وهذا يشير الى

ان بعد نتائج الجودة يؤثر في متغير الرشاقة التنظيمية بمقدار (30%) على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد نتائج الجودة في الجامعة عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في الرشاقة التنظيمية بمقدار (30%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (41) قد بلغت (4.046) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (21) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.09) وهي التغيرات التي يحدثها بعد نتائج الجودة في المتغير التابع الرشاقة التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (91%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الرشاقة التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (21) تأثير بعد نتائج الجودة في الرشاقة التنظيمية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (41) مسارات ومعلمات تأثير بعد نتائج الجودة في الرشاقة التنظيمية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية		
الرشاقة التنظيمية	<---	نتائج الجودة	.300	.308	.076	4.046	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وإستنادا الى التحليل انفا نجد ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تؤثر معنوياً وبمستوى مرتفع بالرشاقة التنظيمية وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الرابع من تساؤلات مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف الرابع من الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها.



# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات



## الفصل الرابع

### **المبحث الأول : الاستنتاجات**

#### **توطئة**

ان اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث يتم عرضها عن طريق هذا المبحث وأهم استنتاجات الجانب الميداني والتي تعد خلاصة الدراسة الحالية وكالاتي.

1. تهتم الإدارات في جامعة ميسان بتعزيز رضا الزبون وتتبنى سياسة الباب المفتوح مع المستفيدين وتهتم بشكاواهم ومقترحاتهم وآراءهم وتوظيفها لتحقيق مستويات أداء مرتفعة فضلا عن انشاء قاعدة بيانات للزبائن تحدث بشكل دوري .
2. تتوفر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جامعة ميسان ميدان البحث بمستوى معتدل وحسب ترتيب الابعاد اذ جاء بعد القيادة أولا يليه التخطيط الاستراتيجي ثم التركيز على الزبون ثم المعلومات والتحليل والتحسين ثم التركيز على الموارد البشرية ثم إدارة العملية ثم نتائج الجودة , ما يعني ضرورة إيلاء الاهتمام اللازم بهذه الممارسات والعمل على تعزيزها مستقبلا .
3. تهتم إدارات جامعة ميسان الى حد ما بتطوير استراتيجيات وخدمات بديلة بهدف الاستجابة لطلبات السوق الخارجي وتنويع استثماراتها في عدد من المجالات العلمية والخدمات المختلفة فضلا عن استحداث تخصصات واقسام علمية جديدة .
4. تهتم جامعة ميسان بالمهارات البشرية والتكنولوجية المتعددة بمستوى معتدل.
5. تمتلك جامعة ميسان مقدرات بمستوى معتدل كالموارد البشرية ذات المهارات المتنوعة والقدرة على تغيير حجم الخدمة المقدمة وقراءة التغيرات في البيئة المحيطة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبائن وامتلاك الكفاءات المناسبة .
6. تركز إدارات جامعة ميسان على تعزيز مواردها وامكاناتها المادية والمالية والمعلوماتية بمستوى معتدل وادارتها واستثمارها في مجال العمل من اجل مواجهة الظروف البيئية المتغيرة .

7. تطوير الخدمات الجامعية في جامعة ميسان وتوظيف نقاط القوة والإمكانات البشرية والتكنولوجية كانت بمستوى معتدل ما يعني ان تكييف الخدمات وتسويقها وفق حاجات ورغبات الزبائن لم يكن بالسرعة المناسبة والذي يدل على ضرورة الاهتمام بهذا البعد .
8. تتوافر ابعاد متغير الرشاقة التنظيمية بمستوى معتدل في جامعة ميسان , وحسب ترتيب الابعاد اذ جاء بعد الاستجابة أولا يليه المقدرة ثم السرعة ثم المرونة .
9. ترتبط ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي مع الرشاقة التنظيمية أي ان الجامعة كلما تبنت ممارسات إدارة الجودة الشاملة اعمالها عن طريق التوجه نحو جودة الخدمات والاهتمام بالخطط الاستراتيجية والتركيز على الزبائن وتعزيز رضاهم وتحديث قاعدة المعلومات الجامعية ودعم المنتسبين من شأنه ان يزيد من تحقيق مستويات عالية من الرشاقة التنظيمية .
10. تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة معنويا في الرشاقة التنظيمية أي ان جامعة ميسان اذا رغبت في زيادة مستويات الرشاقة التنظيمية يمكنها ذلك عن طريق زيادة الالتزام بممارسات إدارة الجودة الشاملة .
11. يمكن للقيادة في جامعة ميسان ان تؤثر بالزيادة في مستويات الرشاقة التنظيمية عن طريق الاهتمام ببرامج إدارة الجودة الشاملة وتشجيع الموظفين وتوفير الدعم اللازم واشراكهم باتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم .
12. يؤثر التخطيط الاستراتيجي عن طريق رؤية ورسالة الجامعة وتطوير الاستراتيجيات والخطط والاهداف وتقييم النتائج وفق الأهداف المخططة في تحقيق الرشاقة التنظيمية .
13. تستطيع جامعة ميسان ان تزيد من رشاقتها التنظيمية عند الاهتمام والتركيز على الزبائن عبر توفير قنوات اتصال متعددة وتحقيق حاجاتهم ودعم الأنشطة المتعلقة برضا الزبون .
14. ان الاعتماد على المعلومات والبيانات الحقيقية يؤثر معنويا بالرشاقة التنظيمية ما يعني ان اهتمام الإدارة بالبحث والتطوير وتحسين الخدمات وتكوين فرق العمل سيزيد من الرشاقة التنظيمية للجامعة .
15. سعي الجامعة الى امتلاك الموارد البشرية المدربة واتباع مبدأ العمل الجماعي وتسهيل التواصل ومشاركة الموظفين والاهتمام بالبرامج التدريبية الحديثة لاسيما ذات العلاقة بمبادئ الجودة تزيد من الرشاقة التنظيمية للجامعة .

16. ان اهتمام إدارة الجامعة ميدان الدراسة بإدارة العملية التعليمية والاهتمام بالانشطة الخدمية التي تمارس في البيئة الجامعية وتقييمها وفق معايير الجودة تؤثر إيجابا في تحقيق الرشاقة التنظيمية , كذلك الاهتمام بتعزيز رضا الزبون وتبني سياسة الباب المفتوح مع المستفيدين وقياس وتقييم رضاهم بشكل مستمر يزيد من مستوى الرشاقة التنظيمية للجامعة .

## المبحث الثاني

### التوصيات

#### اولا: التوصيات

1. ضرورة تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جامعة ميسان والعمل على تقوية هذه الممارسات .
2. التركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة ميسان بكلياتها المختلفة بهدف التعرف على اهم التغيرات والتحديات التي تواجه الجامعة الان وفي المستقبل .
3. استثمار أدوات التواصل الاجتماعي الملائمة وتنشيط شبكات الاتصال وتوظيفها بشكل صحيح من اجل التواصل الدائم مع الطلبة والمستفيدين الاخرين من الجامعة .
4. تعزيز نظم المعلومات وانشاء قواعد بيانات يتم تحديثها دوريا بهدف دعم عمليات البحث والتطوير في الجامعة عن طريق:-
  - أ- الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية والمالية والمحاسبية الحديثة .
  - ب-الاعتماد على نتائج تقييم الأداء للأفراد واستثمارها مستقبلا .
  - ت-الاستغلال الأمثل لكفاءات الافراد المتاحة في الجامعة وتشكيلاتها.
  - ث-التحسين المستمر للعمليات الداخلية وتطوير الخدمات والأنشطة المختلفة في الجامعة
5. من الأهمية بمكان الاهتمام بالبرامج التدريبية ذات العلاقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة ويتم ذلك عن طريق .
  - أ- استحداث برامج تدريب عن الجودة وادواتها وانشطة تنفيذها في الجامعة وكلياتها
  - ب-فسح المجال امام المنتسبين في الجامعة لاكمال دراساتهم الأولية والعليا بهدف زيادة قدراتهم العلمية
  - ت-توفير الموارد المناسبة لدعم البرامج التدريبية الحديثة .
  - ث-والاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة وأجهزة الحاسوب المتطورة وشبكات الاتصال السريعة لانجاز اعمال وانشطة الجامعة .
6. لابد من الاهتمام بمتابعة ومراقبة الاعمال في البيئة الداخلية للجامعة والاهتمام بتكوين فرق العمل المتخصصة واللجان المختلفة لمتابعة سير الاعمال بشكل صحيح وتلافي الوقوع بالاخطاء قبيل حلولها.

7. ضرورة توفير تغذية عكسية عن رضا المستفيدين عن خدمات الجامعة وكلياتها بالاعتماد على معايير الجودة والسعي للحصول على شهادات المطابقة العالمية (ISO 9001).
8. ضرورة إيلاء الاهتمام اللازم بممارسات إدارة الجودة الشاملة وتعزيز جوانب تطبيقها في جامعة ميسان إذ ان مستويات تطبيقها لا ترقى الى مستوى الطموح ولا تمكنها من منافسة الجامعات الاهلية المستحدثة في البيئة العراقية ويمكن ذلك عن طريق  
أ- توفير الدعم الكامل من الإدارة العليا ومعنويا وماديا لتنفيذ أنشطة وبرامج إدارة الجودة الشاملة.  
ب- اعداد الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة .  
ت- تهيئة وجذب الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ برامج الجودة عبر تكوين فرق عمل مختلفة ومتخصصة في عدة مجالات .  
ث- الاهتمام بأراء ومقترحات المستفيدين والسعي الى حل المشاكل التي تواجههم .  
ج- انشاء قواعد بيانات تهتم بجمع البيانات والمعلومات عن كل المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.  
ح- التحسين المستمر للعمليات والأنشطة الداخلية للجامعة وتشجيع الابتكار والابداع المستمر .  
خ- توثيق نتائج الاعمال فصليا بهدف الاستفادة منها في اعداد الخطط والاستراتيجيات المستقبلية .
9. لابد من الاهتمام بدراسة السوق الخارجية والتطورات والتغيرات التي تحدث فيها بهدف تحقيق الاستجابة المثلى لمواجهة هذه الظروف وفق الإمكانيات المتاحة .
10. من الضروري ان تمتلك الجامعة مهارات وكفاءات ومقدرات عالية تساعدها في حل المشاكل التي تواجهها وتطوير أدائها المستقبلي بما يضمن استدامة اعمالها في البيئة.
11. الاهتمام بسرعة تنفيذ الإجراءات والبرامج المخططة في الجامعة وتكييف استثمار الموارد المتاحة بما يحقق اهدافها المستقبلية وفق متطلبات وحاجات المستفيدين منها .
12. لتحقيق التميز في جامعة ميسان من الضروري ان تقوم الجامعة بتعزيز قدراتها الاستجابية وزيادة مرونة اعمالها وخططها لزيادة سرعة انجاز الاعمال وبما يحقق النجاح والتفوق على الجامعات الأخرى .

### ثانيا: المقترحات

- 1- إختبار الانموذج المقترح على متغيرات أخرى بديلة عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة كالثقافة التنظيمية أو القيادة الاحترافية ....الخ.
- 2- إستخدام الانموذج المقترح في الدراسة الحالية في منظمات أخرى ومجالات أخرى كالمعاهد في وزارة التعليم العالي .

## أولاً : المصادر العربية

أ- القرآن الكريم

ب- الكتب

- 1- الجلبى ، سوسن شاكر ، (2005) : أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية ، مؤسسة علاء الدين ، دمشق .
- 2- الدرادكوة ، مأمون، وآخرون ،(2001)،(إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر:الأردن. والتوزيع، ط1
- 3- الزهيري ، حيدر عبد الكريم (2017) " مناهج البحث التربوي " ط1 ، مركز دبيونو لتعليم التفكير ، دبي الامارات العربية المتحدة .
- 4- علام ، صلاح الدين محمود، (2006) " القياس والتقويم التربوي والنفسي " ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- 5- القحطاني ، سالم بن سعيد آل ناصر ، العامري ، حمد بن سالم ، وآل مذهب ، معدّي بن محمد (2020) " منهج البحث في العلوم السلوكية " ط5 ، مطبعة العبيكان ، المملكة العربية السعودية.
- 6- القيسي، فاضل حمد و الطائي ، علي حسون (2013) ، الإدارة الاستراتيجية نظريات - مداخل - امثلة وقضايا معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

### ج- الرسائل والاطاريح :

- 1- الزيايدي ، سحر عباس ، الدليمي ، محمود فهد ، الفتلاوي، ميثاق هاتف (2019) الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام ، كلية الادارة و الاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال.
- 2- الجاسمي ، باسم عباس أريدي . (2007). ((مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية-دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية)) . القادسية . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 9(2).
- 3- شقير ، نعمة زهير شحادة (2018) .تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدمتية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة .(AL-Quds University , )

### د- البحوث والمجلات والدوريات

- 1- أحمد مدنى محمد, ياسر . (2019). واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرقابة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد: دراسة تطبيقية . مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. 53-1, (8) 5 ,
- 2- التويجري، هيلة. (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرقابة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة: دراسة ميدانية، مجلة التربية جامعة الأزهر، 2 (187).
- 3- حسين , محمد حسين علي & الهاشمي , بان عبد الأمير حسين (2019) الرقابة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد .
- 4- داود, فضيلة سلمان & مبارك , بشرى خضر مهدي (2014) , دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع الانشائية , بحث تطبيقي في دائرة مشاريع محافظة بابل مشروع ( مستشفى ٤٠٠ سرير و مجسر نادر ) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
- 5- السمحان , منى بنت عبد الله (2022) , تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع, جامعة امملك سعود, المملكة العربية السعودية . International Journal of research in Educational Sciences.(IJRES), 5(2), 343-395.
- 6- الشمري , أحمد عبد الله , الزيايدي ,سحر عباس (2018) العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تليكوم للاتصالات المتنقلة , جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد .
- 7- العزاوي , شفاء محمد علي & الدباغ , ايناس نهاد كامل (2017), تأثير الرقابة التنظيمية في الأداء العالي بحث تحليلي استطلاعي , كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
- 8- محمد , علي حسين, & حسين , بان عبد الأمير, (2020), الرقابة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التجارة/الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن.
- 9- المصري، مروان, (2016), استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين كلية التربية، 40(2)، 341 - 257.

- 10- المفيز , خولة بنت عبد الله , الحمدان , أمل بنت راشد, & العيفان , مي بنت محمد. (2021). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (تصور مقترح). مجلة العلوم التربوية, 3(26)330-267.
- 11- منصور & منار, منصور احمد. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية) 21, العدد الرابع), 1-45.
- 12- النشيلي, دينا. (2020) "دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية". المجلة العربية للإدارة 3(40): 163-182.

### ثانيا: المصادر الاجنبية

#### A: BOOKS

- 1- Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian Private Hospitals. Jordan: Middle East University.
- 2- Dahlgard-Park, S. M. (Ed.). (2015). The SAGE encyclopedia of quality and the service economy. SAGE Publications.
- 3- Dam, R. H. (2011). Total quality management: what is it and how can it be implemented in roads construction?.
- 4- Deshpande, Anant (2019). Total Quality Management, Concurrent Engineering and Manufacturing Performance: An Empirical Investigation
- 5- Eriksson, H. (2002). Benefits from TQM for organisational performance (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet).
- 6- Evans, Jams & dean, Jams, (2003) "**total quality management organization and strategy**", 3rd ed, Thomson- south western.
- 7- ISO, B. (2005). 9000: 2005 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. British Standards Institution, 58.
- 8- Kenneth, Adza-Awude, (2012), Assessment Of Total Quality Management Practices On Organisational Performance At Intravenous Infusions Limited Koforidua, Thesis Masters Of Business Administration, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment.

- 9- King, R. (2015). The Effects of Organizational Agility on Transnational Crime in Jamaica. St. Thomas University.(:33) 1-108
- 10- Kubiszyn, Tom & Gary Borich (2013): **Educational Testing and Measurement**, Wiley & Sons, Inc, (10 th) Edition, (U. S.A) .
- 11- Morfaw, J. N. (2009). Total quality management (TQM): A model for the sustainability of projects and programs in Africa. University press of America.
- 12- Nonxuba, A. N., (2010),"The Application of Total Quality Management Within Small & Medium Enterprises", MSc. Thesis,Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, Western Cape, South Africa.
- 13- Rawlins, R. A. (2008). Total quality management (TQM). AuthorHouse.
- 14- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " **Research methods for business students** " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 15- Slack,N.& Chambers,S.& Johnston,R. (2010) " Operation Management " , 6nd Edition , Financial Times pitman publishing , London .
- 16- Teo t. , Ting L. & Yong Y. (2013) , " Structural Equation Modeling , Contemporary Approaches to Research in Learning Innovations " Sense Publishers .
- 17- Trevor , V. , (2013) , " Applied Business Statistics " , Juta and Company LTD.
- 18- van Oosterhout, M. (2010). Business agility and information technology in service organizations (No. EPS-2010-198-LIS).

### **B: Research, journals and periodicals**

- 1- Ab Rahman, M. N., Shokshok, M. A., & Abd Wahab, D. (2011). Barriers and benefits of total quality management implementation in Libyan manufacturing companies. Middle-East Journal of Scientific Research, 7(4), 619-624.
- 2- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. Journal of Cleaner Production, 242, 118458.
- 3- Aboyassin, N. A., Alnsour, M., & Alkloub, M. (2011). Achieving total quality management using knowledge management practices: A field study at the Jordanian insurance sector. International Journal of Commerce and Management(409 -394).
- 4- Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational

- agility: An empirical investigation in the banking sector. *Information Technology & People*. 23 -1
- 5- Addae-Korankye, A. (2013) "Total quality management (TQM): a source of competitive advantage. a comparative study of manufacturing and service firms in Ghana." *International Journal of Asian Social Science* 3.6: 1293-1305.
  - 6- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
  - 7- Al- Jalahma, Rashed S., (2012), "Impact of organization culture on TQM implementation Barriers", Doctoral thesis, Business administration, Brunel university. P68.
  - 8- Alayón González, C. J. (2012). Research Trends in Quality Management over the years 2010-2011.
  - 9- Almahamid, S. M., & Qasrawi, S. T. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 27-1
  - 10- Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, 11(1), 67-76.
  - 11- Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 1256-1278
  - 12- Amirnejad, Ghanbar, Gholamreza Memarzadeh and Fatemeh Amirnejad, (2015) "THE INFLUENTIAL FACTORS IN ORGANIZATIONAL AGILITY OF EMPLOYEES OF SOUTH OIL COMPANY", *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol. 5 (S1), 49-56
  - 13- Ansari, R., Abedi Sharabiani, A. A., & Khayyat Khoshdooz, M. (2016). Impact of technology management on agility capabilities, case study in Kashan Steel Factory. *Journal of Production and Operations Management*, 7(1), 191-214.
  - 14- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training* . 6 - 14
  - 15- Armistead, C., Pritchard, J. P., & Machin, S. (1999). Strategic business process management for organisational effectiveness. *Long range planning*, 32(1), 96-106.

- 16- Arthur D. Little Corporation (1992). 'Executive and caravan TQM survey summary', private correspondence dated October 15, 1992.
- 17- Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. (2013). A model for total quality management in higher education. *Quality & Quantity*, 47(4), 1883-1904.
- 18- Baba, M., Nizam, M., Rahman, A., Jaharah, A. G., Dzuraidah, A., & Nor Kamaliana, K. (2009). Role of senior management in TQM implementation in Malaysian small and medium enterprises. 15-20
- 19- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196.
- 20- Bařkarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis* . 331- 342
- 21- BELU, N., & řTIRBU, L. (2006) TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)–CHANGING PROCESS OF ORGANIZATIONAL CULTURE.
- 22- BİÇER, M (2021). The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis. *Stratejik Yönetim Arařtırmaları Dergisi*, 4(2), 123-141.
- 23- Black ,Simon A. & Porter ,Leslie J.(1996)," Identification of the Critical Factors of TQM", *Decision Sciences & fume* 27 Number 1, Printed in the U.S.A.1-21
- 24- Boaz, N., & Fox, E. A. (2014). Change leader, change thyself. *McKinsey Quarterly*.  
[http://mckinsey.com/insights/Leading\\_in\\_the\\_21st\\_century/...1-11](http://mckinsey.com/insights/Leading_in_the_21st_century/...1-11)
- 25- BOLATAN, G. İ. S., & AKGUL, A. K. (2019) Analysis of the Relationship between Strategic Planning and Total Quality Management. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 1-19.
- 26- Bon, Abdul Talib & Mustafa, Esam M.A., (2013), "impact of total quality management on innovation in service organizations: literature review and new conceptual framework", *International Journal of quality and Reliability management*, Vol. 26 No. 2 PP.164-183.
- 27- Boyne ,George A. & Walker, Richard M.(2002)," Total Quality Management and Performance: An Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations", *Public Performance & Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 111- 131.
- 28- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability,

- KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, 49(4), 421-438.
- 29- Calvo-Mora, A., Blanco-Oliver, A., Roldán, J. L., & Periañez-Cristóbal, R. (2020). TQM factors and organisational results in the EFQM excellence model framework: an explanatory and predictive analysis. *Industrial Management & Data Systems*. 2297-2317
- 30- Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2014). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*. 14- 23
- 31- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- 32- Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S., & Nobarieidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1 (s)), pp-199.
- 33- Cheah, W. C., Ooi, K. B., Teh, P. L., Chong, A. Y. L., & Yong, C. C. (2009). Total quality management and knowledge sharing: Comparing Malaysia's manufacturing and service organizations. *Journal of applied Sciences*, 9(8), 1422-1431.
- 34- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., & Chow, W. S. (2014). IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326-342.
- 35- Claver, E., Tari, J. J., & Molina, J. F. (2003). Critical factors and results of quality management: an empirical study. *Total quality management & business excellence*, 14(1), 91-118.
- 36- Conca, F. J., Llopis, J., & Tari, J. J. (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European journal of operational research*, 156(3), 683-697.
- 37- Coşkun, S. (2002). Total quality management (TQM) in the Turkish public sector: the views of public employees on practices, impacts and problems for the implementation of TQM in two public organizations (Doctoral dissertation, Bilkent University).
- 38- Criteria for Performance Excellence, (2002). Baldrige National Quality Program. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, Technology Administration, Gaithersburg, MD, USA.

- 39- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.
- 40- Davari, Rayhaneh and Oladian, Masoumeh ( 2015)" The Relationship between the Components of Organizational Agility and Improvement of Managers' Task and Contextual Performance in Telecommunication Company of Tehran" *Scopus* 34, August.
- 41- de Oliveira, M. A., Valentina, L.V.O.D. and Possamai, O. (2012), "Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 No. 6, pp. 653-71.
- 42- Dean, J. W. & Evans, J. R. (1994) *Total Quality Management, Organization, and Strategy* (Minneapolis: West Publishing Company).
- 43- Dongback, Seo And Ariel,(2008)," Exploring The Dark Side of is in Achieving Organizational Agility" ,*Communications The Acm*,Vol 51,No 11.
- 44- Dühring, L., & Zerfass, A. (2021). The triple role of communications in agile organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 15(2), 93-112.
- 45- Ehigie, O. B., & McAndrew, E. B. (2005). Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM). *Management Decision*, 43(6), 925–940.
- 46- Ekweli, F., & Hamilton, D. I. (2020). Product innovation and organisational agility in the banking sector of Nigerian economy. *Global Science Journal*, 8(1), 171-188.
- 47- Elfaituri, A. A. (2012). An assessment of TQM implementation, and the influence of organisational culture on TQM implementation in Libyan banks (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).
- 48- Errabou, Abulgasem Ali,(2013),*Total Quality Management As A Mechanism to Enhance Quality in Higher Education in Libya*, thesis the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Engineering & Computing, Coventry University.
- 49- Faraj, K. M., Faeq, D. K., Abdulla, D. F., Ali, B. J., & Sadq, Z. M. (2021). Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. Faraj, KM, Faeq, DK, Abdulla, DF, Ali, BJ, & Sadq, ZM (2021). Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance:

- The Mediation Role Of Job Embeddedment. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(1), 3838-3855.
- 50- Faraji, M., & Ghanbar, A., (2017). Investigating the Effect of Forecasting on Organizational Agility in Fanavaran Petrochemical Company. 3rd International Conference on industrial Engineering and Management, Ahvaz, Iran, July 5 – 8, 2017(1-15).
- 51- Femi, O. T. (2015). Barriers and benefits of total quality management in the Nigerian construction industry: A review. International Journal of Engineering Works, 2(1), 7-13.
- 52- Fink, L. and Neumann, S. (2007), “Gaining agility through IT personnel capabilities: the mediating role of IT infrastructure capabilities”, Journal of the Association for Information Systems, Vol. 8 No. 8, pp. 440-462.
- 53- Fuentes, M. M. F., Montes, F. J. L., & Fernández, L. M. M. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. Total Quality Management & Business Excellence, 17(3), 303-323.
- 54- Gao, P., Zhang, J., Gong, Y., & Li, H. (2020). Effects of technical IT capabilities on organizational agility: The moderating role of IT business spanning capability. Industrial Management & Data Systems, 120(5), 941-961.
- 55- Gulbro, R. D., Shonesy, L., & Dreyfus, P. (2000). Are small manufacturers failing the quality test?. Industrial Management & Data Systems. 76-80
- 56- Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L , (2014) " **Multivariate Data Analysis** " , 7th edition., Pearson Education Limited. United States of America.49 - 74
- 57- Hamel, G. (2009), “Moon shots for management (reinventing management to make it more relevant to a volatile business environment)”, Harvard Business Review, Vol. 87 No. 2, pp. 91-9.
- 58- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. Journal of Applied Business Research (JABR), 31(2), 675-686.
- 59- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. Journal of Applied Business Research (JABR), 31(2), 675-686.
- 60- Heyns, M. M., & Boikanyo, D. H. (2019). The effect of work engagement on total quality management practices in a petrochemical organisation. South African Journal of Economic and Management Sciences, 22(1), 1-13.

- 61- Ho,PhuVan,(2011),**Total Quality Management Aproach To The Information Systems Development Processes: An Empirical Study**, thesis of Doctor of Philosophy, Public Administration and Public Affairs, Virginia Polytechnic Institute & State University.
- 62- Högfeldt, M., & Lindwall, L. (2018). Human resources' role in an agile transformation (Master's thesis).
- 63- Hoonakker, P., Carayon, P., & Loushine, T. (2010). Barriers and benefits of quality management in the construction industry: An empirical study. *Total quality management*, 21(9), 953-969.
- 64- Hussein, A. P. D. S. A., & Abdullah, A. P. D. A. (2021) Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS) e-ISSN: 2682-8766 Vol 3, No 1 Mar (2021):41-50 .
- 65- Ibrahim, A., & Rashid, W. N. (2019) The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhance Organizational Agility in Telecommunication Sector You are here. 3(1), 182-196.
- 66- Ilieva, R., Anguelov, K., & Nikolov, M. (2018, December). Structural approach for organizational agility path analysis. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2048, No. 1, p. 060031). AIP Publishing LLC. 1-8
- 67- Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L., & Ardelean, B. O. (2014). The impact of human resources and total quality management on the enterprise. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 27-33.
- 68- Jaafreh, A. B., & Al-abedallat, A. Z. (2013). The effect of quality management practices on organizational performance in Jordan: An empirical study. *International Journal of Financial Research*, 4(1), 93-109.
- 69- Jitpaiboon, T., & Rao, S. S. (2007). A meta-analysis of quality measures in manufacturing system. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 24 No. 1, pp. 78-102
- 70- Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139-149.
- 71- Jonathan, G. M., & Watat, J. K. (2020). Organisational Agility and IT Alignment in Public Organisations. In *AMCIS* 5-1 .
- 72- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., & Zaimoglu, Z. (2017). The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 697-706.

- 73- Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. The TQM magazine.
- 74- Kassicieh, S.K. and Yourstone, S.A., (1998). Training, performance evaluation, rewards, and TQM implementation success. Journal of Quality Management, [e-journal] 3(1), pp.25-38. DOI: 10.1016/S1084-8568(99)80102-3.
- 75- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. Journal of operations management, 21(4), 405-435.
- 76- Keeble-Ramsay, D., & Armitage, A. (2010). Total quality management meets human resource management: perceptions of the shift towards high performance working. The TQM Journal. 22(1), 5-25.
- 77- Keister, A.C.C. (2014), "Thriving teams and change agility: leveraging a collective state to create organization agility", in Shani, A.B. (Rami) and Noumair, D.A. (Eds), Research in Organizational Change and Development (Research in Organizational Change and Development, Volume 22), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 299-333.
- 78- Khanam, S., Siddiqui, J., & Talib, F. (2016). Role of information technology in total quality management: a literature review. Khanam, S, Siddiqui, J. and Talib, F.(2013),"Role of Information Technology in Total Quality Management: A Literature Review", International Journal of Advanced Research in Computer Engineering and Technology, 2(8), 2433-2445.
- 79- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 230, 142-149.
- 80- Kim, Dong & Kumar, Vinod & Kumar, Uma, (2012), "Relationship between quality practice and innovation", Journal of operation management, Vol.30, No.1, PP 295-315.
- 81- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. Business Management and Strategy, 11(1), 110-123.
- 82- Korkmaz, Ö., Çakir, R., & Erdoğan, F. U. (2020). **A validity and reliability study of the Basic STEM Skill Levels Perception Scale.** International Journal of Psychology and Educational Studies, 7(2), 111-121.

- 83- Kristensen, S. S., & Shafiee, S. (2019). Rethinking organization design to enforce organizational agility. In 11th Symposium on Competence-Based Strategic Management.1-13.
- 84- Kristensen, S. Sh. (2019). Rethinking the potential organization of Technology Group at Milestone. Unpublished Master Thesis, Technical University of Denmark. 1-44
- 85- Kuleelung, T., Ussahawanitchakit, P. (2015). Organizational Agility and Firm Performance: Evidence from Information and Communication Technology (ICT) Businesses in Thailand', *The Business and Management Review*, vol.7,no.1 , p.206-217
- 86- Kulenović, M., Folta, M., & Veselinović, L. (2021). The Analysis of Total Quality Management Critical Success Factors. *Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovácia Prosperita*, 25(1). 88-102.
- 87- Kumar, R., Garg, D., & Garg, T. K. (2009). Total quality management in Indian industries: relevance, analysis and directions. *The TQM Journal*. pp. 607-622
- 88- Kuo, T., Chang, T. J., Hung, K. C., & Lin, M. Y. (2009). Employees' perspective on the effectiveness of ISO 9000 certification: A Total Quality Management framework. *Total quality management*, 20(12), 1321-1335.
- 89- Laanti, M. (2014, May). Characteristics and principles of scaled agile. In *International Conference on Agile Software Development* (pp. 9-20). Springer, Cham.
- 90- Lal, R., Kusuma, K., & Richter, S. (2019, December). Agility practices for software development: an investigation of agile organization concepts. In *30th Australasian Conference on Information Systems. Australasian Conference on Information Systems (ACIS)*466-456 .
- 91- Lee SM, Rho BH, Lee SG. (2003)." Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance", *Int J Prod Res* ;41(9):2003– 2020.
- 92- Lu, Y., & K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.
- 93- Luzon, Maria & Marques, Maria & Pasola, Jaume, (2013). "TQM, innovation and the role of cultural change", *Industrial management & Data systems*, Vol.113, No.8, PP 1149-1168.
- 94- Mahmoudi, Omar (2015) " The Impact of E-Government on Organizational Agility: Case Study of Governmental Banks in Iran",

- International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 2, No. 10, October, 2015.
- 95- Mao, H., Liu, S., & Zhang, J. (2013). How the effects of IT capability and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity.1-20
- 96- Marchiori, D., & Mendes, L. (2020). Knowledge management and total quality management: foundations, intellectual structures, insights regarding evolution of the literature. Total Quality Management & Business Excellence, 31(9-10), 1135-1169.
- 97- Marone, M.(2019 ) Organizational Agility. • Vol. 36 • No. 08 (ISSN 2562-0711) AUGUST (2019).
- 98- Martínez Lorente, Á. R. (1999). Total quality management and information technologies: an exploration of the issues.1-20
- 99- Mazais, J., Lapiņa, I., & Liepiņa, R. (2012, November). Process Management for Quality Assurance: Case of Universities. In Proceedings of the 8th European Conference on Management, Leadership and Governance. Cyprus: Pafos. November (pp. 8-9).
- 100- Mehra, S., & Ranganathan, S. (2008). Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction. International Journal of Quality & Reliability Management.913-927
- 101- Melián-Alzola, L., Domínguez-Falcón, C., & Martín-Santana, J. D. (2020). The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units. Personnel Review 20-1 .
- 102- Menon, S. H. A. L. I. N. I., & Suresh, M. (2020). Organizational agility assessment for higher education institution. The Journal of Research on the Lepidoptera, 51(1), 561-573.
- 103- Meredith, S. and Francis, D. (2000), “Journey towards agility; the agile wheel explored”, The TQM Magazine, Vol. 12 No. 2, pp. 137-43.
- 104- Merih A K (2017) TOTAL QUALITY MANAGEMENT University of Applied Sciences Strategic Marketing Communications Plan for Kajaanin Honka View project DOI:[10.13140/RG.2.2.15304.72969](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15304.72969)
- 105- Milovanović, V., & Janošević, S. (2019). Total quality management in the function of value creation: View from the strategic management perspective. Ekonomika preduzeća, 67(5-6), 319-333.

- 106- Mishra, S., Mahapatra, S.S. and Datta, S. (2014), "Agility evaluation in fuzzy context: influence of decisionmakers' risk bearing attitude", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 21 No. 6, pp. 1084-1119.
- 107- Mohammadi, M., Nikpour, A., & Chamanifard, R. (2015). The relationship between organizational agility and employee's productivity (Case study: Ministry of youth affairs and sports, Iran). In *Fourth International Conference IT in Education, Research and Business-ITERB*. 66-70
- 108- Mohammadi, Masoud, Mohammad Mahboubi, Maliheh Abdollahi, Babak Rastgari Mehr, Sasan Ghorbani Kalkhageh,( 2015) " The impact of management information system on organizational agility in Ilam Telecommunication Company, Ilam province, Iran", *Stem Cell* 6(1),.
- 109- Moreno-Luzon, M. D., Gil-Marques, M., & Valls-Pasola, J. (2013). TQM, innovation and the role of cultural change. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 113 No. 8, 2013 pp. 1149-1168
- 110- Muñoz Casas, A. (2010). Total Quality Management. *Quality Culture, Leadership and Motivation*. 1-94
- 111- Nafei W.A. (2016). The Effect of Organizational Agility on Quality of Work Life: A Study on Commercial Banks in Egypt. *International Journal of Business and Management*, vol.11, no.6, p .271-285.
- 112- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
- 113- Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " **Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world**" .569–578.
- 114- Nasim, K., Sikander, A., & Tian, X. (2020). Twenty years of research on total quality management in Higher Education: A systematic literature review. *Higher Education Quarterly*, 74(1), 75-97.
- 115- Nawelwa, J., Sichinsambwe, C., & Mwanza, B. G. (2015). An analysis of total quality management (TQM) practices in Zambian secondary schools: A survey of Lusaka district. *The TQM Journal*. Vol. 27 No. 6, 2015 pp. 716-731
- 116- Nejatian, M., & Zarei, M. H. (2013). Moving towards organizational agility: Are we improving in the right direction?. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241-253.

- 117- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company. *Benchmarking: An International Journal*, 1-45
- 118- Ngai, E. W., Chau, D. C., & Chan, T. L. A. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232-249.
- 119- Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69.
- 120- NIST. (2012). National Institute of Standards and Technology, Malcolm Balridge National Quality Award (MBNQA). From <http://www.nist.gov/baldrige/enter/service.cfm>
- 121- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 517-534.
- 122- Overby, E., Bharadwaj, A. and Sambamurthy, V. (2006), "Enterprise agility and the enabling role of information technology", *European Journal of Information Systems*, Vol. 15 No. 2, pp. 120-131.
- 123- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. J. M. S. L. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406.
- 124- Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach. *Journal of the association for information systems*, 18(9), 1.
- 125- Patil, A. D., Nagra, G., & Gopal, R. (2014). A study on total quality management in higher education. *International Journal of Management*, 5(5), 1-6.
- 126- Periañez-Cristobal, R., Calvo-Mora, A., & Navarro-García, A. (2014). Processes approach, quality management and key business results. In *Action-based quality management* (pp. 83-96). Springer, Cham.
- 127- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal*, 16(1), 15-37.
- 128- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance:

- An empirical examination. International journal of quality & reliability management. Vol. 20 No. 8, 2003 pp. 901-918
- 129- Prudon , P. , (2015), " **Confirmatory factor analysis: a brief introduction and critique** " , Journal of Comprehensive Psychology, Volume 4.1-18
- 130- Psomas, E. L., & Fotopoulos, C. V. (2010). Total quality management practices and results in food companies. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 59 No. 7, 2010 pp. 668-687
- 131- Psomas, E., Vouzas, F., & Kafetzopoulos, D. (2014). Quality management benefits through the “soft” and “hard” aspect of TQM in food companies. *The TQM Journal*, 26(5), 431-444.
- 132- Pushpa, L. (2016). Implementation of total quality management in higher education institutions. International Journal of Scientific Engineering and Research, 1(5).
- 133- Rademakers, M., Scheepstra, S., & Stokes, P. (2019). Organizational Agility and Value Creation. Journal of Creating Value, 5(2), 106-110.
- 134- Raghunathan, T.S., Rao, S.S. and Solis, L.E. (1997), “A comparative study of quality practices: USA, China and India”, Industrial Management and Data Systems, Vol. 97 No. 5&6, pp. 192-200.
- 135- Rahoo, L. A., Buriro, M. A., & Khan, S. A. (2021). Examining the Relationship of Knowledge Management with Organization Agility in General Administration of Libraries. 1-14
- 136- Ramlawati, R., & Kusuma, A. H. P. (2018). Total Quality Management as the Key of the Company to Gain the Competitiveness, Performance Achievement and Consumer Satisfaction. International Review of Management and Marketing, 8(5), 60.
- 137- Rashidi, M., Cherabin, M., Akbari, A., & Maghool, A. (2019). Explaining an Organizational Agility Development Model. Journal of System Management, 5(2), 211-224.
- 138- Razmi, B. and Ghasemi, H.M. (2015), “Designing a Model of Organizational Agility: A Case Study of Ardabil Gas Company”, International Journal of Organizational Leadership, Vol. 4 No. 2, pp. 100–117.
- 139- RESOuRCE, H. (2021). MANAGEMENT PRACTICES AND TOTAL QuALITY MANAGEMENT IN INSuRANCE COMPANIES: EVIDENCE FROM JORDAN.432-444

- 140- Reza, M. H. (2020). Relationship between human resource management and total quality management. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 2(1), 41-46.
- 141- Routledge (2014) This article was downloaded by: [The University of Manchester Library] On: 20 November, At: 07:33 Informa Ltd Registered in England and Wales Registered Number: 1072954 Registered office: Mortimer House, 37-41 Mortimer Street, London W1T 3JH, UK
- 142- Sabella, A., Kashou, R., & Omran, O. (2014). Quality management practices and their relationship to organizational performance. *International Journal of Operations & Production Management*. pp. 1487-1505
- 143- Sader, S., Husti, I., & Daróczy, M. (2017, October). Total quality management in the context of Industry 4.0. In *Synergy International Conferences-Engineering, Agriculture and Green Industry Innovation* (pp. 16-19).
- 144- Sadikoglu E, Olcay H. . 2014 .the effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Adv Decis Sci* 2014:1-17, Article ID 537605. <http://dx.doi.org/10.1155/2014/537605>. 1-18
- 145- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International journal of production economics*, 127(1), 13-26.
- 146- Saffar, N., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.
- 147- Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334.
- 148- Schmidt, J., Croud, J., & Lyons, M. (2000). Strategic planning and quality management at the University of Queensland Library. 1- 12
- 149- Seethamraju, R. and Sundar, D., (2013),” Influence of ERP systems on business process agility“, *IIMB Management Review*, Vol. 25, pp 137-149.
- 150- Segert, T., Holotiuk, F., & Beimbom, D. (2019). The Complexity Trap—Limits of IT Flexibility for Supporting Organizational Agility in Decentralized Organizations 876- 890.

- 151- Shakhour, N. H. T., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. (2021). AGILE-MINDED ORGANIZATIONAL EXCELLENCE: EMPIRICAL INVESTIGATION. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-25.
- 152- Sharifi, H., & Zhang, Z., ( 1999)"A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction Original Research Article", *International Journal of Production Economics*, Volume 62, Issues 1–2, 20 May.
- 153- Shiri, A. (2014). A study on relationship between conflict management styles and organizational agility: A case study of Ilam state University, Iran. *Management Science Letters*, 4(1), 87-94.
- 154- Siam, A. Z., Alkhateeb, K., & Al-Waqqad, S. (2012). The role of information systems in implementing total quality management. *American Journal of Applied Sciences*, 9(5), 666.
- 155- Singh, V. (2016). **Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach.** *Environment Systems and Decisions*, 36(4), 377-403.
- 156- Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, 5, 199-217.
- 157- Sit, W. Y., Ooi, K. B., Lin, B., & Chong, A. Y. L. (2009). TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems*. pp. 957-975
- 158- Sun, H. (2000a), "A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 636-660.
- 159- Talapatra, S., & Uddin, M. K. (2018, March). Some obstacles that affect the TQM implementation in Bangladeshi RMG Sector: An empirical study. In *Proceedings of the 8th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Bandung (pp. 6-8).
- 160- Talib, F. (2013), "An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization", *International Journal of Advanced Quality Management*, 1(1), 1-20.
- 161- Talib, F., & Rahman, Z. (2009). An exploratory study of total quality management practices in service industries. Talib, F. and Rahman, (2009), 14-15.
- 162- Talib, F., Rahman, Z. and Qureshi, MN (2010), "The relationship between total quality management and quality performance in the

- service industry: a theoretical model”, International Journal of Business, Management and Social Sciences (IJBMSS), MultiCraft, 1(1), 113-128.
- 163-Tari JJ, Molina JF, Castejon JL.( 2007) " The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes". European Journal of Operational Research 183 , 483–501.
- 164-Tavakol, M. & Dennick, R. (2011) " **Making sense of Cronbach’s alpha** " International Journal of Medical Education.53-55
- 165-Thatthara, A. D. S., & Sutha, J. (2019). Investigating the Influence of E-HRM Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Agility (With Special Reference to Financial Institutions in Sri Lanka). 1-8
- 166-Tomomitsu, H. T. A., & Moraes, R. D. O. (2021). The evolution of studies on information technology and organizational agility: a bibliometric analysis. Gestão & Produção, 2-28.
- 167-Topalović, S. (2015). The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction. Procedia Technology, 19, 1016-1022.
- 168-UĞURLU, Ö. Y., ÇOLAKOĞLU, E., & ÖZTOSUN, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. İş ve İnsan Dergisi, 6(1), 93-106.
- 169-Wachira, K. M., Mburu, D. K., & Kiai, R. (2022). Total Quality Management Practices and Supply Chain Performance among Manufacturing and Allied Companies Listed at Nairobi Securities Exchange, Kenya. 269-279
- 170-Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. Management Review Quarterly, 71(2), 343-391.
- 171-Wood, M. (1997). The notion of the customer in total quality management. Total Quality Management, 8(4), 181-194.
- 172-Yang, Tingting & Shao, Yingnan,(2012), **Differences Between Chinese and French Companies Regarding Total Quality Management–A Case Study of JKKR Co.Ltd & Veolia Water Group**, Thesis for Bachelor Degree in Industrial management and logistics .
- 173-Yasir, M., Bashir, M. A., & Ansari, J. (2021). Technological Antecedents of Organizational Agility: PLS SEM Based Analysis Using IT Infrastructure, ERP Assimilation, and Business Intelligence. Market Forces, 16(1)104-85 .

- 174-Yeganegi, K., & Azar, M. S. Z. A. (2012). The effect of IT on organizational agility. In Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. (pp. 3-6)
- 175-Young, A. G. (2013). Identifying the impact of leadership practices on organizational agility (Doctoral dissertation, Pepperdine University).1-69
- 176-Yusof, S. R. M., & Aspinwall, E. (2000). TQM implementation issues: review and case study. International Journal of Operations & Production Management, 20(6), 634-655.P:20
- 177-Zakuan,N.,Muniandy,SH.,Saman,M.Z.M.,Ariff,M.S.M.,Sulaiman,S.,&Jalil,R.A. ,(2012),” Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution: A Review”,International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,Vol.2, No.12
- 178-Zhen, J., Xie, Z., & Dong, K. (2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. International Journal of Accounting Information Systems, 40, 100501.
- 179-Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model129 - 115 .
- 180-Zu, Xingxing & Robbins, Tina & Fredendall, Lawrence D., (2010), "Mapping critical links between organizational culture, TQM/ 6 sigma Practices", international journal production economics, Vol, 123, No. 1, PP 86-106.

## ملحق (1)

### نبذة عن جامعة ميسان

جامعة ميسان هي إحدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتقع في مدينة العمارة مركز محافظة ميسان في جنوب العراق ، وقد أسست في عام 2007. تشكيلاتها موزعة في (5) مجتمعات بشكل منتظم يخدم ثقافة المحافظة وتصميمها الجغرافي في المحافظة ، تتكون من (9) كليات علمية متمثلة بـ (الطب ، طب الاسنان ، الصيدلة ، التمريض ، العلوم ، الهندسة ، الزراعة ، الإدارة والاقتصاد ، التربية البدنية وعلوم الرياضة ) وكليات إنسانية متمثلة بـ (التربية ، التربية الأساسية ، القانون ، العلوم السياسية ) وتبلغ الأقسام العلمية (38) قسم موزع على (13) كلية . يبلغ الملاك التدريسي للجامعة ( 96 أستاذ دكتور و 194 أستاذ مساعد دكتور و 225 مدرس و 205 مدرس مساعد ) أما الملاك الوظيفي فيبلغ (2344) موظف . حيث تم اختيار الباحث للعينة المتمثلة بالجامعة كونه احد موظفي الجامعة وللمعرفة المسبقة بظروف الجامعة وسهولة الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة التي تعزز الدراسة الحالية وكذلك محاولة تسليط الضوء على قدرات وإمكانيات جامعتة.

## ملحق (2)

قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين لمقياس الدراسة

ت	الاسم	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1-	احسان دهش جلاب	ا. د	إدارة منظمة	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
2-	أكرم محسن مهدي الياسري	ا. د	استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
3-	بشار عباس الحميري	ا. د	إدارة استراتيجية	جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد
4-	صالح عبد الرضا رشيد	ا. د	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
5-	علاء فرحان طالب	ا. د	إدارة منظمة	عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
6-	فيصل علوان الطائي	ا. د	إدارة نظم المعلومات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
7-	محمود فهد عبد علي	ا. د	إدارة انتاج وعمليات	رئيس قسم إدارة الاعمال/ جامعة كربلاء
8-	يوسف حجيم سلطان ظاهر الطائي	ا. د	إدارة الإنتاج والعمليات و الجودة الشاملة TQM والتسويق	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
9-	بشرى عبد الحمزة عباس	ا. م. د	إدارة الإنتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

10-	رياض ضياء عزيز	ا. م. د	إدارة الاعمال / نظم المعلومات الإدارية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ميسان
12-	صالح مهدي الحسناوي	ا. م. د	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
13-	علاء عبدالسلام مصطفى	أ. م. د.	إدارة انتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ميسان
14-	فاضل عباس محسن	ا. م. د	السلوك التنظيمي	الجامعة التقنية الجنوبية / المعهد التقني العمارة
15-	يزن سالم محمد	ا. م. د	السلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

# تلكمير مساق إمامة القياس

المتعلقة بمشروع رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الموسومة

”ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق  
الرشاقة التنظيمية“

Total quality management practices and their role  
in achieving organizational agility

(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة ميسان)

المشرف

الباحث

الأستاذ المساعد الدكتور

طالب ماجستير إدارة الأعمال

سحر عباس حسين الزيايدي

محمد حمادي جابر البخاتي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

حضرة المحكم المحترم ...

## السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم أداة القياس، التي أعدت لإكمال متطلبات رسالة الماجستير الموسومة **(ممارسات إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الرشافة التنظيمية)**، ولما لجنابكم الكريم من خبرة وكفاءة علمية عالية في مجال إختصاصكم ، أرجوا من جنابكم الكريم الموافقة على تحكيم هذا المقياس من ناحية مناسبة وأهمية ووضوح كل فقرة من فقراته المعبرة عن كل بُعد. إذ تم اعتماد المقاييس التالية:

(المقاييس المعتمدة في البحث)

ت	المتغيرات	المقياس
1	المتغير المستقل ممارسات إدارة الجودة الشاملة	(Conca et al ,2004) (Tari et al 2007)
2	المتغير التابع الرشافة التنظيمية	(Sharifi, & Zhang, 1999) (Hussein et al 2021)

مع العلم باعتمادكم بالنتيجة ومزيجاً من النقص العلمي

## المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

1- النوع الاجتماعي:

ذكر

أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة

30-42 سنة

30-42 سنة

أكثر من 42 سنة

أكثر من 42 سنة

3- المؤهل العلمي:

دبلوم عال

إعدادية ماجستير

دبلوم دكتوراه

بكالوريوس

4- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من سنة

1-11 سنة

أكثر من 11 سنة

1-5 سنة

6-20 سنة

6-10 سنة

أكثر من 10 سنة

5- عدد الدورات في المجال الإداري

## المحور الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة

1. ممارسات إدارة الجودة الشاملة : هي "التحسين المستمر لعمليات العمل لتعزيز قدرة المنظمة على تقديم جودة عالية المنتجات أو الخدمات بطريقة فعالة من حيث التكلفة". (Deshpande, Anant 2019 P:4) .

أولا القيادة: كيف تقوم الإدارة العليا بقيادة الجامعة وكيف تتم قيادة الجامعة نحو تحقيق أهداف المجتمع .

الفقرة	مدى انتماء الفقرة للبعد	مدى وضوح الفقرة	ملاحظات المحكم

	تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
					تدعم الإدارة العليا بنشاط برنامج إدارة الجودة
					يوصل المديرون بنشاط الالتزام بالجودة للموظفين.
					تشجع الإدارة العليا الموظفين للمساعدة في إجراء التحسين المستمر في الجامعة.
					يسمح المديرون والمشرفون للموظفين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.
					توفر الإدارة العليا المساعدة والدعم الكامل للموظفين من أجل أداء وانجاز المهام على مستوى عال.

ثانياً التخطيط الاستراتيجي : هو عملية مدروسة تستخدمها المنظمات لتطوير رؤية ورسالة وقيم إرشادية وأهداف استراتيجية واستراتيجيات محددة لتحقيق الأهداف (Omachonu,& Ross 2005 p:61)

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					تقوم الإدارة العليا بصياغة رؤية ورسالة الجامعة على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة
					تقوم الإدارة بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط استناداً الى البيانات المتعلقة بمتطلبات الزبائن وقدرات الجامعة.
					ترسم الإدارة الاهداف للمديرين ولجميع الموظفين وترشدهم لتحقيقها
					تقوم الإدارة بإيصال استراتيجيتها وأهدافها إلى جميع الموظفين.
					تشرك الإدارة الموظفين في رسم أهدافها وخططها.
					يتم تقييم النتائج عن طريق مقارنتها بالنتائج المخططة ، من أجل إجراء التحسينات

ثالثاً: التركيز على الزبائن :- وتعني ان تكون هناك أنظمة وعمليات في الجامعة تعمل باستمرار على تلبية حاجات الزبائن (Shahin,2011 p:106)

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	

	واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					توفر الجامعة وسائل اتصالات عديدة للاتصال بالزبائن
					تعد متطلبات الزبائن أساس الجودة المطلوبة
					تدعم إدارة الجامعة أنشطة تحسين رضا الزبائن

رابعاً: المعلومات والتحليل والتحسين:- كيف توظف المنظمة المعطيات ( Data ) لدعم العمليات الأساسية وإدارة الاداء؟					
ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة مشرفنا في العمل ...
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					تهدف ممارسات الجودة إلى تحديد اسباب الهدر في الوقت والكلفة في العمليات الداخلية كافة
					تشجع إدارة الجامعة البحث والتطوير من أجل تحسين خدماتها عملياتها باستمرار
					تستخدم الجامعة هياكل تنظيمية محددة (لجنة الجودة ، فرق العمل) لدعم تحسين الجودة
					تتبنى الجامعة سياسة دمج مجالات التحسين كافة
					تقوم الجامعة بإدارة المعلومات بهدف دعم وتطوير تحسين الجودة

خامساً: التركيز على الموارد البشرية:- تعني تفاعل الافراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في المنظمة وبطريقة تمكن من تعبئة الجهود والطاقات لتحقيق الاهداف التنظيمية.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة مشرفنا في العمل ...
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					يتم تدريب الإدارة على مبادئ الجودة.
					يتم تدريب الموظفين على مبادئ الجودة.
					يتم تدريب الموظفين على مهارات حل المشكلات.
					تشجع الجامعة الموظفين على العمل الجماعي.
					تستعمل الجامعة ادوات معيارية لقياس وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري لدعم برامج الجودة.
					تستعمل الجامعة نظام اتصالات متكامل أفقياً وعمودياً بين جميع الموظفين

سادسا إدارة العملية :- مجموعة من الانشطة التي تخلق القيمة في شكل سلع وخدمات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات (Heizer, 2011p:4)

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					تركز إدارة الجامعة على الرقابة المستمرة وتحسين العمليات الرئيسية.
					منع الخدمات المعيبة ممارسة قوية في الجامعة
					تبني عمليات الجامعة على مقاييس الجودة.
					تسمح الجامعة للموظفين بمعرفة تقييمهم.

سابعا نتائج الجودة:- كيف كان أداء الجامعة فيما يتعلق برضا المستفيدين والموارد المالية والبشرية والعمليات والمسؤولية تجاه المجتمع وكيف كانت النتائج بالمقارنة مع المنافسين ؟

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					لا تهتم هذه الجامعة بجمع المعلومات

					من زبائننا من أجل قياس مدى رضاهم (R) .
					تشعر الجامعة بوجود تحسن مستمر في رضا سنوياً الزبون .
					تتبنى الجامعة سياسة الباب المفتوح مع الزبائن لمعرفة شكاواهم وآرائهم ومقترحاتهم .
					تمتلك الجامعة قاعدة بيانات محددة لجميع الموظفين ، يتم من خلالها معرفة وقياس مدى رضاهم .
					تشعر الجامعة بوجود تحسن مستمر في أداء الموظفين ورضاهم عن العمل سنوياً .
					يتم تطوير السياسات البيئية والصحية للحد من مخاطر الصحة والسلامة ومنعها.
					تهتم إدارة الجامعة بتطوير السياسات لحماية البيئة والمحافظة عليها
					لا تتحمل الجامعة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع (R)
					تعد النتائج المالية للجامعة جيدة .
					تبنى الجامعة لممارسات إدارة الجودة الشاملة زاد من إيراداتها.
					تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة حسن من إنتاج وجودة منتجاتنا

2- الرشاقة التنظيمية : هي قدرة المنظمة على اقتناص الفرص في بيئة السوق بالسرعة المناسبة من خلال الإستشعار الدقيق للتغيرات والاستجابة لهذه التغيرات بهدف البقاء والنمو والازدهار في ظل التغيرات الحالية (Park , 2017: 649).

إستجابة: وهي القدرة على تحديد التغييرات والاستجابة لها بسرعة ، بشكل تفاعلي أو استباقي ، والتعافي منها					
ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					تبقى الجامعة خياراتها مفتوحة من خلال تطوير مجموعة من الاستراتيجيات والاسواق والخدمات البديلة.

					للجامعة القدرة على زيادة الطاقة الانتاجية مثل (إضافة أقسام علمية وأساتذة ومناهج ) استجابة لتقلبات السوق.
					تركز طريقة التنظيم الجامعي على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن وضع مجموعة واسعة من الاستراتيجيات البديلة التي يمكن اتباعها تبعاً للظروف البيئية للمستقبل.
					تلتزم الجامعة بتنوع استثماراتها في عدد من الأسواق والخدمات المختلفة.
					للجامعة القدرة على تغيير طريقة المنافسة في سوق العمل.
					للجامعة استثمارات كبيرة تركز أساساً في السوق / أو القطاع و / أو مجال عمل معين.

المقدرة : وهي مجموعة القدرات الشاملة التي توفر الإنتاجية والكفاءة الإلكترونية وفعالية الأنشطة نحو أهداف الشركة وأهدافها					
ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					تلتزم الجامعة بالحصول على مجموعة من الموارد التي يمكن استخدامها بطرق مختلفة مثل (الموارد البشرية ذات المهارات المتعددة، ومجموعة متنوعة من الاستثمارات، والتكنولوجيا المتعددة الاستخدامات)
					للجامعة القدرة على تغيير حجم إنتاجها وفقاً لزيادة أو نقصان الطلب.
					يتسم هؤلاء الأفراد المعنيون بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة بكونهم مدركين لمتغيرات السوق وقدرتهم على قراءة وتحليل هذه التغيرات في الوقت المناسب.
					للجامعة القدرة على جدولة العمل وفقاً للاحتياجات السوق.
					تمكن الجامعة من تحديد تلك الخدمات والاستراتيجيات والأسواق المتوقعة التي تحتاج إلى مراجعة.
					للجامعة قدرة على الاستجابة للاحتياجات المختلفة للمستثمرين (الزبائن والموردين والمساهمين).

					تركز الجامعة على أهمية وجود الكفاءة للتكيف مع الظروف الخارجية.
--	--	--	--	--	--

المرونة : وهي القدرة على معالجة المنتجات المختلفة وتحقيق أهداف مختلفة بنفس المرافق.					
ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					تنشط الجامعة في تحميل وتفسير آثار ونتائج التغيرات في بيئة الاعمال المحيطة بها لكي تعكس ذلك في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
					تحميل وتقييم التغيرات في البيئة الخارجية لتحديد ما إذا كانت الاشارات يمكن اعتبارها حالة تأهب تتطلب استجابة من المنظمة.
					تمكين الموارد وإمكانات الجامعة مثل (الموارد المادية والمالية) وإدارتها من أجل التعامل مع طيف واسع من الظروف البيئية المتغيرة.
					يمكن للجامعة أن تدرك في الوقت المناسب لوقف أو إلغاء استثمار مواردها في مجال معين من مجالات العمل.
					تطور الجامعة خدماتها وفقا لأذواق زبائننا
					يستطيع المديرون في الجامعة الاستجابة لظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم موارد الجامعة.
					للجامعة القدرة على رؤية الفرص في سوق العمل واغتنامها.

سرعة: وهي القدرة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن.					
ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	واضحة غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					تركز الجامعة على أهمية تطوير خدماتها.
					لدى الجامعة قدرات مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسوق مختلف الخدمات.
					تقوم الجامعة بتكييف خدماتها وفقاً لاحتياجات الزبائن.
					تحرص الجامعة على أن تكون على اتصال بما يجري في أسواقها.
					يمكن استخدام مجموعة من الموارد المتاحة حالياً للجامعة في مجالات معينة
					تلتزم الجامعة باستراتيجياتها الرئيسية بسبب الافتقار إلى القدرة على الاعتراف بعلامات التحذير القادمة من بيئتها الخارجية.
					تستغرق الجامعة وقتاً طويلاً لمواكبة متطلبات العملاء المتغيرة.

هل يوجد أي ملاحظات أخرى تدعم بها دراستنا لطفاً؟

.....

.....

الاسم واللقب العلمي:

تاريخ الحصول على اللقب العلمي:

الاختصاص العام والدقيق:

المنصب ومكان العمل:

## ملحق (4)



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

### الاستبانة

حضرة السيد / السيدة المحترم ...

عدت هذه الاستبانة لقياس متغيرات الرسالة الموسومة بـ (ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية) والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

نرجو الإجابة من قبلكم لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة بوصفكم المعنيين في اتخاذ القرارات داخل الجامعة . وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج . علماً ان الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وتنسى بالسرية التامة . مع مراعاة ما يلي :-

- 1- الرجاء وضع عالمة (√) تحت الاجابة التي ترونها مناسبة .
  - 2- الباحث على استعداد للاجابة عن أي تساؤل يرغب المستجيب الاستيضاح عنه , رقم الباحث (07705515333) في الحاجة الى أي استفسار .
- شاكرين تعاونكم معنا .

الباحث

طالب ماجستير إدارة الأعمال

محمد حمادي جابر البخاتي

2022م

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

سحر عباس حسين الزيايدي

1444هـ

## المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

1- النوع الاجتماعي:

ذكر  نكر

2- الفئة العمرية:

1 سنة فأقل  35-26 سنة  45-36 سنة

4-55 سنة  5 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ماجستير  دكتوراه

4- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من سنة  1-5 سنة  10-6 سنة   
11-15 سنة  16-20 سنة  21-25 سنة   
25 سنة فأكثر

5- عدد الدورات في المجال الإداري

المحور الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة

2. ممارسات إدارة الجودة الشاملة : استخدام إدارة الجامعة اسلوب بديل عن الإدارة التقليدية يركز على تحقيق حاجات الزبائن ، واعطاء صلاحيات اكبر للعاملين تساعدهم في اتخاذ القرار ، والتأكيد على التحسين المستمر لجميع العمليات في الجامعة.

ت	أولا القيادة: هو دعم الإدارة العليا لجميع الإدارات والأقسام في المنظمة وانها المسؤولة عن تحقيق الجودة والدعم و الالتزام بإدارة الجودة الشاملة لأن الالتزام بها سوف يمكن الجامعة من تحقيق الاهداف الناجحة .				
الفقرة	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
	5	4	3	2	1
1- ترى الإدارة العليا ان برنامج إدارة الجودة الشاملة يعد منهجا معززا لعملها .					
2- توصي الإدارة العليا بضرورة الالتزام بنشاط إدارة الجودة الشاملة .					
3- تشجع الإدارة العليا باستمرار الموظفين من اجل المساعدة في إجراء عملية التحسين المستمر في الجامعة.					
4- يسمح المديرون في جامعتنا للموظفين باتخاذ					

					قراراتهم بأنفسهم.
					5- توفر الإدارة العليا المتطلبات اللازمة للمساعدة والدعم الكامل للموظفين من أجل أداء وانجاز المهام على مستوى عال.

ثانياً التخطيط الاستراتيجي : هو عملية توحيد أنشطة الجامعة نحو تحقيق اهداف معينة من خلال رؤية ورسالة واضحة وقيم ارشادية .					
الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	5	4	3	2	1
6-					
تقوم الإدارة العليا بصياغة رؤية ورسالة الجامعة على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة					
7-					
دانما ما تقوم الإدارة بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط استنادا الى البيانات المتعلقة بمتطلبات الزبائن وقدرات الجامعة.					
8-					
ترسم الإدارة الاهداف بالنسبة للمديرين ولجميع الموظفين وترشدهم لتحقيقها					
9-					
تعمل الإدارة باستمرار على إيصال استراتيجيتها وأهدافها إلى جميع الموظفين.					
10-					
تشرك الإدارة جميع الموظفين عند رسم أهدافها وخططها.					
11-					
دانما ما يتم تقييم النتائج الفعلية عن طريق مقارنتها بالإهداف المخططة ، من أجل إجراء التحسينات					

ثالثاً : التركيز على الزبائن :- يعتبر الزبون بمثابة الركيزة الأساسية للجامعة في محاولة لكسب الميزة التنافسية لذا فإن الجامعة تضعه في مقدمة اهتماماتها من أجل البقاء والاستمرار والنجاح.					
الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	5	4	3	2	1
12-					
توفر الجامعة وسائل وقنوات اتصالات عديدة للاتصال بالزبائن					
13-					
تعتبر الجامعة حاجات الزبائن أساس الجودة المطلوبة					
14-					
تدعم إدارة الجامعة أنشطة التحسين المتعلقة برضا الزبائن باستمرار					

رابعاً: المعلومات والتحليل والتحسين:- كيف توظف المنظمة المعطيات ( Data ) لدعم العمليات الأساسية وإدارة الاداء؟					
الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	5	4	3	2	1
15-					
تهدف ممارسات إدارة الجودة إلى تشخيص اسباب الهدر في الوقت والكلفة في العمليات الداخلية كافة.					
16-					
تشجع إدارة الجامعة البحث والتطوير من أجل تحسين الخدمات المتعلقة بعملياتها باستمرار.					
17-					
تستخدم إدارة الجامعة هيكل تنظيمية محددة (لجنة الجودة ، فرق العمل) التي تتسجم مع مبادرات تحسين الجودة					
18-					
تتبنى الجامعة سياسة دمج واضحة فيما يتعلق بمجالات التحسين كافة					
19-					
تمتلك الجامعة قواعد لإدارة المعلومات بهدف دعم وتطوير تحسين الجودة					

خامساً: التركيز على الموارد البشرية:- تمكين الافراد وتدريبهم على العمل بروح الفريق داخل الجامعة وزرع القدرة على تحمل المسؤولية لديهم من خلال تعبئة الجهود والطاقات لتحقيق الاهداف التنظيمية.					
الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	5	4	3	2	1
20-					
تمتلك الإدارة برامج تدريبية حديثة تسهم في التدريب على مبادئ الجودة.					
21-					
تقيم الجامعة دورات تدريبية مبرمجة لتدريب الموظفين على مبادئ الجودة.					
22-					
تتوافر لدى الجامعة برامج تدريبية تتعلق بتدريب الموظفين على مهارات حل المشكلات.					
23-					
تشجع إدارة الجامعة الموظفين إتباع مبدأ العمل الجماعي.					
24-					
تتوافر لدى الجامعة ادوات معيارية لقياس وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري من اجل دعم برامج الجودة.					
25-					
تستعمل الجامعة نظم اتصالات متكاملة افقياً وعمودياً من اجل تسهيل التواصل بين جميع الموظفين					
26-					
يسمح قسم الموارد البشرية في الجامعة للموظفين بمعرفة تقييمهم.					

سادسا إدارة العملية :- المهام والأنشطة التي تخلق قيمة للزبون في تقديم الخدمة والتي تكون قادرة على تحقيق رضاه.					
الفقرة	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
	5	4	3	2	1
-27					
تركز إدارة الجامعة على الرقابة المستمرة من أجل تحسين العمليات الرئيسية.					
-28					
تؤمن الجامعة بعملية منع الخدمات الرديئة بوصفها ممارسة قوية في الجامعة					
-29					
تبنى شعارات الجودة في عمليات الجامعة على مقاييس الجودة.					

سابعا نتائج الجودة:- كيف كان أداء الجامعة فيما يتعلق برضا المستفيدين والموارد المالية والبشرية والعمليات والمسؤولية تجاه المجتمع وكيف كانت النتائج بالمقارنة مع المنافسين ؟					
الفقرة	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
	5	4	3	2	1
-30					
لا تهتم الجامعة بجمع المعلومات من زبائننا من أجل قياس مدى رضاهم (R) .					
-31					
تشعر الجامعة بوجود تحسن مستمر في رضا الزبون سنوياً .					
-32					
تتبنى الجامعة سياسة الباب المفتوح مع الزبائن لمعرفة شكاواهم وآرائهم ومقترحاتهم .					
-33					
تمتلك الجامعة قاعدة بيانات محددة لجميع الموظفين ، يتم من خلالها معرفة وقياس مدى رضاهم .					
-34					
تشعر الجامعة بوجود تحسن مستمر في أداء الموظفين ورضاهم عن العمل سنوياً .					
-35					
يتم تطوير السياسات البيئية والصحية للحد من مخاطر الصحة والسلامة ومنعها.					
-36					
تهتم إدارة الجامعة بتطوير السياسات لحماية البيئة والمحافظة عليها .					
-37					
لا تتحمل الجامعة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع (R) .					
-38					
تعد النتائج المالية للجامعة جيدة .					
-39					
إن تبني الجامعة لممارسات إدارة الجودة الشاملة زاد					

					من إيراداتها.
					40- إن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة حسن من انتاج وجودة منتجاتنا .

3- الرشاقة التنظيمية : قدرة استجابة الجامعة للمتغيرات المفاجئة في بيئة عمل غير مستقرة، وقدرتها على اتخاذ قرارات بشكل مرن، وسريع، من خلال استشعار الفرص، والتهديدات، وتحويلها إلى إجراءات تطبيقية بكفاءة، وفعالية؛ لتحقيق الاهداف، والاستدامة، وميزات تنافسية.

أولا الإستجابة: وتمثل الاستجابة للتغيرات السريعة مثل التحسين والتعديل للخدمة المقدمة ،و التنبؤ الدقيق بالتغيرات البيئية ( الداخلية - الخارجية ).					
الفقرة	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
	5	4	3	2	1
41-					
42-					
43-					
44-					
45-					
46-					

ثانيا المقدره : مجموعة الخبرات والقابليات والمهارات التي تمتلكها الجامعة وتستثمرها في تحقيق الأداء المميز في ظل التغيرات البيئية .					
الفقرة	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
	5	4	3	2	1
47-					
48-					

					المقدمة وفقا لطلب سوق العمل بالزيادة أو النقصان .
					49- تتسم إدارة الجامعة باتخاذ القرارات الاستراتيجية بعد ادراكها التام لمتغيرات البيئة . ولديها القدرة على قراءة تلك التغيرات في الوقت المناسب.
					50- تعمل الجامعة بالجدولة الزمنية لانشطتها وفقا لاحتياجات السوق.
					51- تراجع إدارة الجامعة باستمرار الخدمات والاستراتيجيات والانشطة المتلكنة والتي تحتاج إلى اعادة النظر.
					52- لدى الجامعة القدرة على الاستجابة للاحتياجات المختلفة للمستثمرين (الزبان والموردين والمساهمين).
					53- تركز الجامعة على أهمية امتلاك الكفاءات التي تسهم في عملية التكيف مع الظروف الخارجية.

ثالثًا المرونة : هي قدرة الجامعة على انجاز العمليات المختلفة وتحقيق الاهداف المختلفة عن طريق استخدام التسهيلات والاساليب العلمية المتوفرة لديها.					
الفقرة	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
	5	4	3	2	1
54-					
55-					
56-					
57-					
58-					
59-					
60-					

رابعاً السرعة: وهي القدرة على تنفيذ المهام والعمليات وتوفيرها في أقصر وقت ممكن.					
لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً	الفقرة
1	2	3	4	5	
					61- أن تطوير خدمات الجامعة يعد من الأولويات التي تركز عليها الجامعة .
					62- لدى الجامعة قدرات مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق مختلف خدماتها بالوقت المناسب.
					63- تعمل الجامعة باستمرار على تكييف خدماتها وفقاً لحاجات ورغبات زبائنها .
					64- تحرص الجامعة على أن تكون رائدة في مجال الاتصال بما يجري في أسواقها.
					65- تتوافر لدى الجامعة في الوقت الراهن مجموعة من الموارد المتاحة يمكن استخدامها في مجالات معينة
					66- تلتزم الجامعة باستراتيجياتها الرئيسية وذلك بسبب الافتقار إلى القدرة على الاعتراف بعلامات التحذير القادمة من بيئتها الخارجية. ( R )
					67- تستغرق الجامعة وقتاً طويلاً عند الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتغيرة. ( R )

## **Abstract :**

The study aimed to test the impact of total quality management practices as an independent variable in organizational agility as a dependent variable. process, quality results). Based on the scale (2004, Conca et al) and (2007 Tari et al), the dimensions of organizational agility were adopted ,represented by (response, ability, flexibility, speed) based on the scale & Sharifi)(1999, Zhang and 2021 Hussein et al). The University of Maysan was chosen to test the hypotheses of this study through the main tool for collecting data and information (the questionnaire), which was prepared for this purpose. Total quality management and organizational agility at the researched university?), and the importance of the study was manifested in its circulation in the educational sector, which is one of the most important sectors that seek to develop students' knowledge, improve the quality of life, and address social and global challenges .A set of ready-made statistical programs, including (23.SPSS V) and (23.AMOS V) were used in analyzing and testing the hypotheses of the study. With a number of recommendations, most notably achieving excellence at the University of Maysan, it is necessary for the university to enhance its response capabilities and increase the flexibility of its work and plans to increase the speed of completion of work and to achieve success and superiority over universities other)

**Keywords:** total quality management practices, organizational agility.

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Karbala  
College Management and Economics  
Department of Business Administration



# **Total Quality Management Practices and Their Role in Achieving Organizational Agility**

(An analytical study of the opinions of a sample of the leaders of the  
University of Maysan)

A letter submitted to the Council of the College of Administration  
and Economics - University of Karbala, which is part  
Requirements for obtaining a master's degree in business  
administration sciences

A Thesis presented by Muhammad Hammadi Jaber

Supervised by Assistant Professor Dr. Sahar Abbas Hossein

2022 A.C

1444 A.H