



جمهورية العراق.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال/ الدراسات العليا

إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي
دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء المقدسة

بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة الجودة- قسم
ادارة الاعمال من قبل الطالبة

فينوس نوري كاظم

اشراف

الاستاذ الدكتور

عبد الحسين جاسم محمد

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي في إدارة الجودة / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء المقدسة للطالبة (فينوس نوري كاظم) الموسوم (إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي / دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء) ارشح هذا البحث للمناقشة .

أ. د. علي احمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادقة مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة .

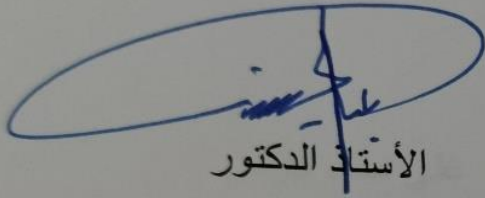
أ. م. د.

هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

إقرار المشرف

اشهد ان اعداد هذا البحث الموسوم ب (إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي / دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء) والذي تقدمت به الطالبة (فينوس نوري كاظم) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الجودة الشاملة .

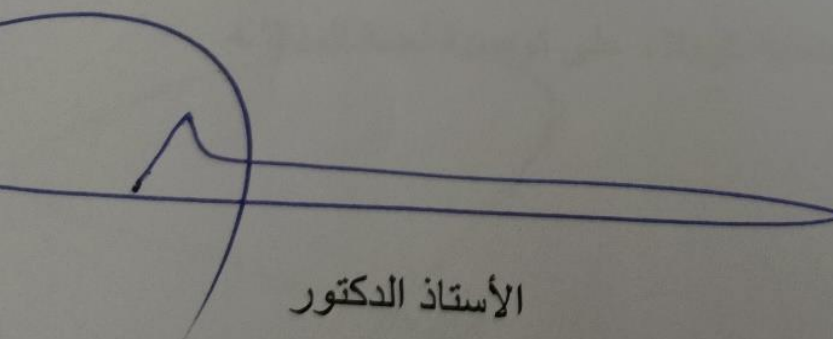


الأستاذ الدكتور

عبد الحسين جاسم محمد

توصية السيد رئيس قسم إدارة الاعمال

بناءً على التوصيات المتوفرة أرشح هذا البحث للمناقشة



الأستاذ الدكتور

محمود فهد علي الدليمي

رئيس قسم إدارة الاعمال

إقرار المقوم اللغوي

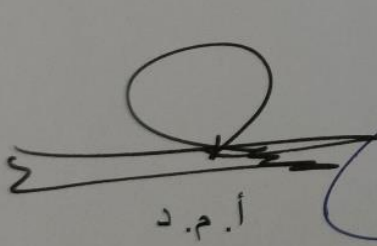
اشهد ان بحث الدبلوم العالي الموسوم ب(إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي) والذي تقدمت به طالبة الدبلوم العالي(فينوس نوري كاظم) قد تمت مراجعته من الناحية اللغوية واصبح بأسلوب علمي سليم خالي من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت .

المقوم اللغوي

م . د صلاح مهدي جابر

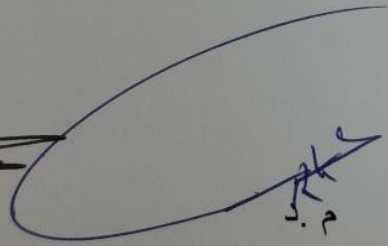
إقرار لجنة المناقشة

اشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة باننا قد اطلعنا على بحث الدبلوم العالي الموسوم (إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي) والذي تقدمت به الطالبة (فينوس نوري كاظم) قد ناقشنا الطالبة في محتوياته وفيما له علاقة به وفي ضوء ذلك وجدنا بانه جدير بنيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة وبتقدير (امتياز)



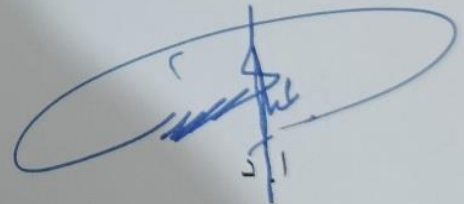
أ.م.د

محمد تركي عبد العباس
رئيس لجنة



م.د

رياض حسين عبيس
عضو



أ.د

عبد الحسين جاسم محمد
عضو ومشرف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

صدق الله العلي العظيم

سورة المجادلة: الآية 11

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وآله وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار.. من علمني العطاء من دون انتظار.. من

أحمل اسمه بكل افتخار.. والذي العزيز " رحمه الله "

إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني.. بسمة الحياة وسر الوجود من كان

دعائها سر نجاحي إلى أعلى الناس.. أمي يحفظك الله

أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل زملائي في العمل والدراسة والملاك التدريسي في كلية الإدارة

والاقتصاد

وجميع من ساندني وساعدني أهدي بحثي هذا

الباحث

فينوس نوري كاظم

شكر وامتنان

قال رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

صدق رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث أتقدم بجزيل الشكر إلى (أ. د. عبد الحسين جاسم محمد) الذي أفيض بشكري له لتفضله بالأشراف على بحثي له مني جزيل الشكر والامتنان والاحترام لإيفائه حقه بصبره الكبير ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل .

وأقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس لجنة المناقشة وأعضائها والمقوم العلمي والمقوم اللغوي الذين تكرموا علينا بموافقتهم لمناقشة البحث وابداء الملاحظ والتوجيهات التي يكون هدفها إغناء البحث وإلى كل أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من

بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

الباحث

فينوس نوري كاظم

المستخلص

تناول البحث موضوع إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء المقدسة) اذ هدف البحث الى تسليط الضوء على مفهوم ادارة الجودة الشاملة و تطبيقه في قطاع التعليم اذ انه تناول موضوع ادارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي وتأثيرها في تحسين الأداء . حيث تعد الادارات العليا الجامعية من أولوياتها هو تنفيذ معايير ادارة الجودة الشاملة والتركيز على الجوانب الجوهرية في إجراءات تنفيذ نظام ضمان الجودة وتطبيقها في الجوانب المتعلقة بالبيئة الجامعية كافة ولخص البحث مشكلته بالسؤال الاتي: - هل يمكن تطوير نموذج قابل للتنفيذ لنظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ؟ ومدى تأثيره في تحسين أداء الموارد البشرية الجامعية ؟

واعتمدت العينات من جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد اذ قدم البحث إطاراً نظرياً لمتغيري البحث بالاعتماد على ما قدمه الباحث في هذا المجال وإطاراً عملياً تحليلياً لآراء العينة التي شملت مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد ، بوصفها ميداناً تطبيقياً للدراسة الحالية والبالغة (96) مستجيباً. كما تم استخدام الاستبانة كأداة قياس أساسية لجمع البيانات والاستعانة بعدد من البرامج الإحصائية Spss () و(Excel) واستخدام بعض الأساليب الإحصائية كاختبار مقياس الثبات والفا كرونباخ والانحراف المعياري والوسط الحسابي والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط الخطي البسيط لقياس الارتباط بين المتغيرات وتحليل الانحدار البسيط ومعامل التحديد واختبار F . ومن أهمها النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء أي ان الكلية كلما تبنت ممارسات إدارة الجودة الشاملة اعمالها عن طريق التوجه نحو التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية والعمل الجماعي للمورد البشري بين الملاك التدريسي والطلبة يعد من الضروريات والتركيز على الزبون وتعزيز رضائهم وإدارة العملية بشكل صحيح وتحديث قاعدة المعلومات الجامعية ودعم المنتسبين وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها قد تم التوصل الى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الكلية والعمل على تقوية هذه الممارسات والتركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية بمختلف اقسامها بهدف التعرف على اهم التغيرات والتحديات التي تواجه الكلية الان وفي المستقبل.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب	شكر و امتنان
ج	مستخلص البحث
د	المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الاشكال
و	قائمة الملاحق
1	المقدمة
2-14	الفصل الاول : بعض الدراسات السابقة و منهجية البحث
2-10	المبحث الاول: منهجية البحث ووصف مجتمع البحث
11-14	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
15-26	الفصل الثاني : الاطار النظري للبحث
15 - 21	المبحث الاول : إدارة الجودة الشاملة
22-26	المبحث الثاني : تحسين الأداء
27 - 53	الفصل الثالث : الجانب العملي للبحث
27 - 31	المبحث الأول: الفحص الابتدائي لثبات المقياس وصدقها
32 - 43	المبحث الثاني: تحليل واستجابات عينة البحث ووصفها
44 - 50	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث
51 - 52	الفصل الرابع : الاستنتاجات و التوصيات
51	المبحث الاول : الاستنتاجات
52	المبحث الثاني: التوصيات
53- 54	المصادر
55-65	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
4	متغيرات البحث ومقاييسه	.1
7	وصف عينة البحث	.2
11-12	بعض الدراسات السابقة في ادارة الجودة الشاملة	.3
12 -13	بعض الدراسات السابقة في تحسين الأداء	.4
28	التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات	.5
29	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة	.6
30	الترميز والتوصيف	.7
31	ثبات البنائي اداة القياس	.8
33	نتائج تحليل فقرات بُعد القيادة ضمن متغير ادارة الجودة الشاملة	.9
33	نتائج تحليل فقرات بعد التخطيط الاستراتيجي ضمن متغير ادارة الجودة الشاملة	.10
34	نتائج تحليل فقرات بعد التركيز على الزبون ضمن متغير إدارة الجودة الشاملة	.11
35	نتائج تحليل فقرات بعد التركيز على الموارد البشرية ضمن متغير ادارة الجودة الشاملة	.12
36	نتائج تحليل فقرات بعد ادارة العملية ضمن متغير ادارة الجودة الشاملة	.13
37	نتائج تحليل فقرات بعد المعلومات والتحليل والتحسين ضمن متغير ادارة الجودة الشاملة	.14
37	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد متغير ادارة الجودة الشاملة	.15
38	نتائج تحليل فقرات بُعد القيادة الناجحة ضمن متغير تحسين الاداء	.16
39	نتائج تحليل فقرات بُعد تمكين العاملين ضمن متغير تحسين الاداء	.17
40	نتائج تحليل فقرات بُعد التدريب والتطوير ضمن متغير تحسين الاداء	.18
41	نتائج تحليل فقرات بُعد التحفيز الفعال ضمن متغير تحسين الاداء	.19
42	نتائج تحليل فقرات بُعد تحسين مناخ وظروف العمل ضمن متغير تحسين الاداء	.20
43	نتائج تحليل فقرات بُعد تنمية قدرات الابتكار ضمن متغير تحسين الاداء	.21
43	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير تحسين الاداء	.22
45	علاقات الارتباط بين متغير ادارة الجودة الشاملة بأبعاده تحسين الأداء	.23
47	تحليل تأثير ادارة الجودة الشاملة في تحسسين الاداء	.24
48	تحليل تأثير ابعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء	.25

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
3	المخطط الفرضي للبحث	1
24	مراحل تدرج تمكين العاملين	2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	ت
55	أسماء السادة المحكمين	1
56	استمارة الاستبانة	2

المقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الاستراتيجيات الحديثة والتي تسعى مؤسسات التعليم العالي لتطبيقها بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة إذ تركز هذه الإدارة على تعزيز ثقافة الجودة وتطبيق معايير التعليم العالي في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق نتائج إيجابية تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم ورضا الزبون. إذ تعد الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين "عصر الجودة"، فلم تعد الجودة ترفاً ترونو إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية، بل أصبح ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة، وهي دليل على بقاء الروح لدى المؤسسات التعليمية ومع تزايد الاهتمام بقضية الجودة في التعليم أخذت إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) باعتبارها أحد الركائز الأساسية لـ نموذج الإدارة الجديد تمثل شكل "تعاونياً" لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الأداء بشكل مستمر وان مصطلح الأداء أصبح من أكثر المفاهيم ضرورة في المؤسسة التعليمية، إذ أنه يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهدافها عن طريق درجة إتمام مهام وظيفته، كما أن مسألة تحسين الأداء لها ضرورة خاصة في ظل تسارع التغيرات المختلفة واشتداد المنافسة، وما لا شك فيه أن دمج مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة ضمن نشاط المؤسسة أساسه عملية التحسين المستمر للأداء، إذ أن تضافر وتكامل الجهود من أجل الاستخدام الكفء للموارد. ويهدف تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية إلى تحسين جودة بيئة العمل مما يؤدي إلى تحقيق أداء مميز يسهم في تحقيق الأهداف العلمية التعليمية وضمان النجاح المستمر.

وفي ضوء ما سبق فقد تم تقسيم البحث على عدة فصول يتضمن الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة وقد ضم مبحثين الأول منهجية البحث و الثاني بعض الدراسات السابقة، و تضمن الفصل الثاني الإطار النظري للبحث ويتضمن مبحثين الأول للمتغير المستقل للبحث إدارة الجودة الشاملة والثاني للمتغير التابع تحسين الأداء في حين تناول الفصل الثالث الجانب العملي للبحث الذي يتكون من ثلاثة مباحث الأول الفحص الابتدائي لثبات المقياس وصدقه والثاني تحليل واستجابات عينة البحث ووصفها والثالث اختبار فرضيات البحث وختم البحث بالفصل الرابع الذي خصص للاستنتاجات والتوصيات المهمة والضرورية للكلية لعينة البحث واهم المقترحات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً :- أهمية البحث :

حظيت عمليات اصلاح التعليم بالاهتمام في معظم دول العالم وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام الى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة بعدها احدى الركائز الاساسية لإنموج الادارة الجديدة التي تولد لمسايرة المتغيرات العلمية الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها فاصبح المجتمع العالمي ينظر الى الجودة الشاملة على انها التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الامم في العقود القادمة وتكمن اهمية البحث في انه يتناول موضوع ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم وهو من القطاعات التي لم يسبق دراستها بصورة مستفيضة اذ تفتقر المكتبات العراقية لمثل هذه الدراسات التي تركز على امكانية تطبيق الجودة الشاملة في المجال التعليمي .

ثانياً :- أهداف البحث :

يسعى البحث للوصول الى الاهداف الاتية:

- 1 .لقاء الضوء على مفهوم ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقه في قطاع التعليم .
- 2 .تزويد المهتمين والقائمين على أمر القطاع التعليمي في البلد بمبادئ الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها بهدف العمل على تعزيزها وتطويرها .
- 3 . التعرف على بعض المتطلبات الضرورية لتطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم
- 4 .وضع اسلوب للتدقيق الدوري والفحص المستمر للأعمال والمهام اليومية في القطاع التعليمي .

ثالثاً:- مشكلة البحث

على الرغم من اهتمام وزارة التعليم العالي العراقية بجودة عملية واداء التعليم العالي منذ زمن بعيد نسبياً إلا أنها لم تسفر على أي نتائج ملموسة نحو التحسين على ارض الواقع وعلى الرغم الصعوبات التي تعترض تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وعدم جدية الادارات العليا الجامعية في مساندة تنفيذ معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والتركيز على الجوانب الشكلية اكثر من الجوانب الجوهرية في إجراءات تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة الجامعية كل هذا يكشف عن الحاجة الى نظام إدارة جودة واضح وقابل للتنفيذ في بيئة التعليم العالي العراقية ولخلص البحث مشكلته بالسؤال الاتي

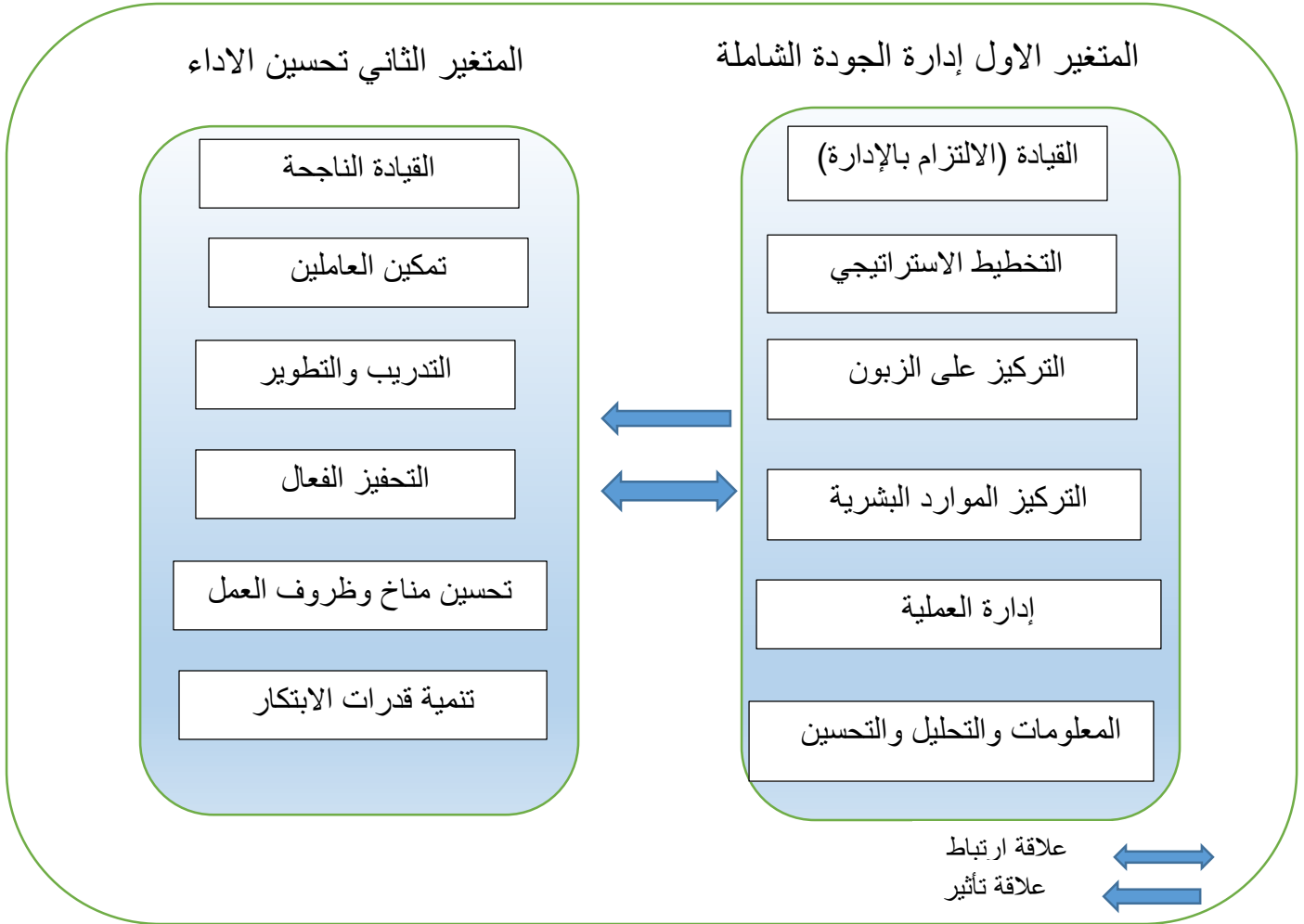
- :-

هل يمكن اعتماد إنموذج قابل للتنفيذ لنظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟ ومدى تأثيره في تحسين الاداء .

رابعاً : - المخطط الفرضي للبحث

تم إعداد هذا الانموذج على وفق الدراسات السابقة والإطار النظري لأبعاد البحث واتجاه ونوع الفرضيات من المتغيرين الرئيسيين وإبعادهما إذ تمثل المتغير المستقل في إدارة الجودة الشاملة (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الموارد البشرية ، التركيز على الزبون ، إدارة العملية ، المعلومات والتحليل والتحسين)

في حين كان المتغير التابع في تحسين الأداء (القيادة الناجحة ، تمكين العاملين ، التدريب والتطوير ، التحفيز الفعال ، تحسين مناخ وظروف العمل ، تنمية قدرات الابتكار) و كما موضح في الشكل (1)



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث طبقاً للمصادر العلمية

جدول (1)

متغيرات البحث ومقاييسه

المقياس				المتغيرات	ت
Bon& Mustafa 2013	الرمز	الفقرات	الفرعية	الرئيسية	1
	Lea	3	القيادة (الالتزام بالإدارة العليا)	إدارة الجودة الشاملة	
	Pla	3	التخطيط الاستراتيجي		
	Cus	2	التركيز على الزبون		
	Hum	3	التركيز على الموارد البشرية		
	Pro	2	إدارة العملية		
	Inf	3	المعلومات والتحليل والتحسين		
حسن ، 2014	Suc	3	القيادة الناجحة		تحسين الأداء
	Emp	2	تمكين العاملين		
	Dev	3	التدريب والتطوير		
	Mot	3	التحفيز الفعال		
	Imp	2	تحسين مناخ وظروف العمل		
	Cre	3	تنمية قدرات الابتكار		

* المصدر : من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

وبعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة في مجال ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين الأداء سعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

أولاً: الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة بين أبعاد ادارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء

1. الفرضية الفرعية الاولى: هناك علاقة إحصائية بين بعد القيادة وتحسين الاداء.
2. الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة احصائية بين بعد التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة إحصائية بين بعد التركيز على الزبون وتحسين الاداء.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة إحصائية بين بعد التركيز على الموارد البشرية وتحسين الاداء.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة إحصائية بين بعد ادارة العملية وتحسين الاداء.
6. الفرضية الفرعية السادسة: هناك علاقة إحصائية بين بعد المعلومات والتحليل والتحسين وتحسين الاداء.

ثانياً : **الفرضية الرئيسية الثانية:** تشير الفرضية الرئيسية الثانية الى أنه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء)

1. الفرضية الفرعية الاولى:- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعء القيادة في متغير تحسين الاداء.
2. الفرضية الفرعية الثانية:- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التخطيط الاستراتيجي في متغير تحسين الاداء.
3. الفرضية الفرعية الثالثة:- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التركيز في الزبون في متغير تحسين الاداء.
4. الفرضية الفرعية الرابعة:- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التركيز في الموارد البشرية في متغير تحسين الاداء.
5. الفرضية الفرعية الخامسة:- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعء ادارة العملية في متغير تحسين الاداء.
6. الفرضية الفرعية السادسة:- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعء المعلومات والتحليل والتحسين في متغير تحسين الاداء .

سادساً : حدود البحث

1. الحدود الزمانية: وهي المدة الزمنية التي استغرقها الباحث في اعداد البحث بقسميه النظري - والميداني اذ بدأت المباشرة بكتابة البحث بتاريخ 2024/7/1 ولغاية 2024 / 10 /13 .
2. الحدود المكانية: وهي مكان تطبيق الجانب الميداني من البحث، وقد اختار الباحث جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد لإجراء البحث وتطبيقه.
3. الحدود البشرية: تكمن الحدود البشرية للبحث بالعينة التطبيقية من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد.

سابعاً:- مجتمع وعينة البحث

يعد مجتمع البحث المجموعة الأشمل من الأفراد التي ينوي الباحث اعمام نتائج الدراسة عليهم، لذلك تم اختيار جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد لتطبيق الدراسة ميدانياً، كما أنه تم اختيار عينة منهم والتي بلغت (96) فرداً تمثلت بالهيئة التدريسية والموظفين العاملين ما يعزز البحث ويمدها بنتائج مميزة كما أنها تعد الوسيلة المعتمدة للحصول على نتائج البحث عن طريق المعلومات والبيانات وكذلك فهي طريقة مهمة للنظريات الإحصائية كي نحصل على النتائج الصحيحة كل ذلك في سبيل خدمة موضوع البحث. أما الاستبانة، والتي تعد أحد الوسائل الإحصائية التي تستخدم لتمثل مجتمع البحث بناءً لأسس البحث العلمي في انتقاء العينات، فتم توزيعها في الكلية عينة البحث ويوضح الجدول (2) وصف عينة البحث .

جدول (2) وصف عينة البحث

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	الخصائص	ت
75	72	الذكور	الجنس	1
25	24	الاناث		
100	96		n	
42	40	بكالوريوس	المؤهل العملي	2
9	9	دبلوم عالي		
33	32	ماجستير		
16	15	دكتوراه		
100	96		n	
17	16	18-30	الفئة العمرية	3
25	24	31- 40		
37	36	41-50		
21	20	51 فاكثر		
100	96		n	
19	18	اقل من 5 سنة	الخدمة	4
22	21	6-15		
39	38	16- 25		
20	19	26 فاكثر		
100	96		n	
1	1	معاون عميد	المنصب	5
4	4	رئيس قسم		
13	12	مدير شعبة		
82	79	موظف		
100	96		n	

* المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الاستبانة

الجنس :-

يشير الجدول (2) إلى أن غالبية أفراد عينة البحث هم ذكور إذ بلغت نسبتهم (75 %) ونسبة الاناث (25 %) وهذا يشير إلى أن نسبة الرجال هي الأكثر في الكلية وهذا يدل

على ان غالبية الموظفين من الذكور ما ينعكس على أن الكلية عينة البحث انها تحتاج الى تنوع اكبر من التنوع الاجتماعي.

ب - المؤهل العلمي

يبين الجدول المذكور انفاً ان معظم أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (42%) وهي أعلى نسبة للعاملين في الكلية يليها حملة شهادة الماجستير بنسبة (33%) بعدها جاءت شهادة الدكتوراه بنسبة (16%) و يليها حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (9%) وهذا يؤكد ان أغلبية الموظفين هم اصطحاب الشهادات و التخصصات العلمية فضلاً عن التعليم الجيد.

ج. الفئات العمرية:

من الجدول (2) أن الفئة العمرية (41 - 50) من العينة المبحوثة بلغت نسبتهم (37%) (وهي أعلى نسبة تليها الفئة العمرية (31 - 40) بالمرتبة الثانية من العينة المبحوثة بنسبة (25%) تليها الفئة (51 فأكثر) و تبلغ نسبتهم (21%) ، و أخيراً فئة (18 - 30) فبلغ نسبتهم 17% . من النسب نستنتج ان غالبية عينة البحث هم من فئة النضوج و الخبرة ، وهذا ينعكس على ان غالبية الموظفين يتمتعون بكفاءة و خبرة و بصحة جيدة لامتزاج العمر بالتحصيل العلمي بسنوات الخدمة .

د- سنوات الخدمة

من الجدول (2) يتضح أن النسبة الأكبر من عينة البحث هم من الأفراد الذين لديهم سنوات الخدمة (16- 25) سنة و بلغت نسبتهم (39%) تليها الفئة (6- 15) سنة وبلغ نسبتها 22% و تليها فئة من لديهم خدمة 26 سنة فأكثر وبلغت نسبتها (20%) ، و أخيراً من لديهم خدمة اقل من 5 سنة فقد بلغت نسبتهم (19%) ما يدل ان معظم افراد عينة البحث يمتلكون خبرة جيدة في مجال العمل الاداري وفي مجال تخصصاتهم الأخرى.

من جدول (2) يتضح ان النسبة الأكبر من عينة البحث هم الموظفون وبلغت (82%) ويليها مدير شعبة قد بلغت (13%) ويليها رئيس قسم بلغت النسبة (4%) وأخيرا معاون عميد (1%) وهذا يدل ان معظم افراد عينة البحث هم من حملة الشهادات الأولية .

ثامناً : أساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة

للبحث العلمي أدوات خاصة بجمع المعلومات على أي باحث إعطاءها أهمية، لذلك اعتمد الباحث على عدد من الأدوات الإحصائية وهي كالآتي:

1. اختبار مقياس الثبات ألفا كرو نباخ .
 2. الانحراف المعياري: وهو أحد مقاييس التشتت .
 3. المتوسط الحسابي.
 4. معامل الارتباط الخطي البسيط لقياس الارتباط بين المتغيرات.
 5. تحليل الانحدار البسيط ويتم عن طريقه اختبار فرضيات التأثير.
 6. (R^2 معامل التحديد) لتفسير العالقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.
 7. اختبار (f) الاختبار معنوية الانموذج المقدر
 8. البرنامج الإحصائي SPSS
- ### تاسعاً: التعريفات الإجرائية

تعد المتغيرات المستقلة والتابعة من أساسيات أي بحث، فهي المحور الرئيس لعرض الأفكار والمنهجية له، ولذلك سوف يتم تعريف متغيرات البحث إجرائياً كالآتي:

أولاً: المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

1. القيادة (الالتزام بالإدارة العليا) : هي المشاركة المباشرة للمديرين التنفيذيين في الإدارة العليا في مسألة محددة وهامة في الكلية .
2. التخطيط الاستراتيجي: وهي عملية تحديد الكلية لاستراتيجيتها أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية.
3. التركيز على الزبون: هو استراتيجية عمل تعتمد على وضع العاملين أولاً وفي مركز العمل لتقديم تجربة إيجابية للعاملين وبناء علاقات طويلة الأمد.

4. التركيز على الموارد البشرية: هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون العاملين في الكلية بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك لأجل تحقيق أهداف الكلية.
5. إدارة العملية: هي فرع الإدارة الذي يركز على جميع الأنشطة الأساسية في الكلية بهدف تحسين النتائج وسير العمل.
6. المعلومات والتحليل والتحسين: المعلومات هي بيانات تم تنسيقها وتعديلها بطريقة معينة لتصبح ذات فائدة واستخلاص المعلومات القيمة والإحصائيات المفيدة من البيانات المتاحة وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.

ثانياً : - المتغير التابع (تحسين الأداء)

1. القيادة الناجحة: هي التي تضع خطط العمل الصحيحة والمدروسة جيداً، ولا تترك مجالاً للصدفة في عملها والطريق إلى نجاحه.
2. تمكين العاملين: استراتيجية قيمة لرفع إنتاجية العاملين وأدائهم ومنح أعضاء الفريق سلطة التصرف واتخاذ القرارات داخل الكلية هو عنصر أساسي لتمكين العاملين.
3. التدريب والتطوير: العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات الجديدة التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم على نحو أفضل ولمساعدتك على تنمية الكلية
4. التحفيز الفعال: إثارة سلوك العاملين بهدف إشباع حاجات معينة، وتنمية الرغبة في بذل مستوى عالي من الجهود لتحقيق أهداف الكلية وإشباع احتياجات العاملين.
5. تحسين مناخ وظروف العمل: برامج تهدف إلى تعليم الرؤساء (مديرين ومشرفين) المهارات التي تقود إلى زيادة إنتاجية مرؤوسيههم وذلك بتهيئة مناخ عمل مناسب يعمل على زيادة ثقة المرؤوس في مقدرته على الأداء.
6. تنمية قدرات الابتكار: عملية تتطلب التفكير الإبداعي والتخيل والاستعداد للتغيير ويتميز الابتكار بالتجديد والتميز عن الروتين والتقليد، ويهدف إلى إحداث تحسين وتغيير إيجابي في المنظمات والمجتمعات.

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

توطئة :

يحتوي هذا المبحث على ملخص لعينة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي اذ تم الإشارة إلى موضوع البحث عن طريق استعراض البحوث المتعلقة بعنوان البحث وتم الاطلاع على مجموعة من البحوث التي تناولت المتغير المستقل والمتغير المعتمد من مختلف المواقع المختصة بالنشر في هذا المجال سواء أكانت محلية أم عربية أم أجنبية وهذه الدراسات اعدت في جدول يشير إلى عنوان الدراسة واسم الباحث ومجتمع البحث وأهدافها وأهم النتائج التي توصلت إليها ونذكر من بينها :

أولاً : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة :

جدول (3)

مسارات تطبق إدارة الجودة الشاملة	1. دراسة عبد الوهاب 2009
معمل الإسمنت الأبيض في الفلوجة	مجتمع البحث
تحديد متغيرات إدارة الجودة الشاملة ذات العالقة والمستمدة من أحد المصادر الأجنبية ووصف العلاقات ومناقشة وتحليل التناقضات بينها وبين واقع حال الشركة المبحوثة	اهداف البحث
هناك فجوة بين الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة والمنظمات الصناعية الأجنبية المطبقة لهذه الفلسفة	اهم النتائج
ادارة الجودة الشاملة	2. دراسة الراشد 2011
مكتبة الملك فهد الوطنية	مجتمع البحث
تطوير وتأهيل, عاملها وخدماتها وأنظمتها, مما يحقق رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين, ومما يحقق التنافسية في الخدمات على المستوى المحلي والدولي.	اهداف البحث
تحقيق رضا المستفيدين من خدمات المكتبات يحتاج إلى أكثر من إجراء دراسات مسحية عن هؤلاء المستفيدين؛ إن هذا يحتاج إلى تطوير شامل يتطلب تطوير الأنظمة والعاملين والآليات والمستفيدين	اهم النتائج

التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)	3. دراسة الموسوي والغربان 2010
الشركة العامة لصناعة البطاريات / وزارة الصناعة والمعادن	مجتمع البحث
توضح مدى التكامل بين الأساليب الشاملة لإدارة الجودة وأهمية الدفع نحو النجاح. حيث يمكن للمنشآت تحقيق زيادة في جودة المنتج وتخفيض التكاليف عندما تنفذ الأنشطة بشكل متكامل ومتناسق.	اهداف البحث
ان إدارة الجودة الشاملة (TQM) تسعى إلى تمثيل المنشأة ككيان تنافسي يحقق ميزة تنافسية من خلال السعي المستمر لتحسين الأداء والأنشطة. حيث يعكس السعي خلال المنظمة أساساً منتجات عالية الجودة، ويشترك في ذلك أسلوب عالي الجودة (ABC) ومسبيات الأنشطة. يتضمن تحليل دراسة طريق عن المشكلات المتعلقة بالكلفة المنخفضة الربحية أو العالية ومعالجتها، وتقارير وإعداد الكلفة الصحيحة.	اهم النتائج

ثانياً: بعض الدراسات المتعلقة بتحسين الأداء:

جدول (4)

ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	1. دراسة فارس و عزوزي 2017
مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة / الجزائر	مجتمع البحث
- توضيح التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة - تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها، مبادئها، روادها ونماذجها - التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لطبيعة وأهمية إدارة الجودة الشاملة - التوصل على مجموعة من المتطلبات والمقترحات من اجل تطوير وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية	اهداف البحث
أن أساس عملية تحسين الأداء في المؤسسة تحققت من خلال إنتاج منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر هو وجود مصلحة إدارة الجودة وسالمة المواد الغذائية الذي يمتاز بالكفاءة والقدرة على الإبداع والابتكار بإتباع أحسن المناهج وأنجح الأساليب وهذا ما حققته المؤسسة مؤخراً .	اهم النتائج

ادارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية	2. دراسة حبشي 2007
وحدة فرمال لإنتاج الأدوية في قسنطينة	مجتمع البحث
تحديد ومناقشة الأبعاد الفلسفية والاستراتيجية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد مبادئ ومتطلبات التطبيق الناجح لها في المؤسسات ومن ثم تحسين أدائها	اهداف البحث
ان المؤسسات الجزائرية حاليا تركز اهتمامها على انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة لأنه السبيل الوحيد الذي يضمن بقاءها واستمراريتها في عالم اليوم القائم على عمولة الاقتصاد والتطور المستمر والمنافسة الشديدة ومن ثم الوصول إلى التميز في أداء المؤسسة	اهم النتائج
الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التشغيلي للعاملين	3. دراسة العنزي و هاتف 2017
الأقسام الداخلية في جامعة المثنى	مجتمع البحث
التعرف على مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها باعتبارها مرتكزا لتحسين الأداء التشغيلي للعاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى. وانطلاقات البحث من الجوانب المعرفية لإدارة الجودة الشاملة على مد دورها في تحسين الأداء	اهداف البحث
وجود اتجاهات قوية في الأقسام الداخلية بصلاحيية العمل بمبادئ ادارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزا لتحسين الأداء التشغيلي للعاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى, والعمال على تذليل المعوقات التي يمكن أن يحول دون العمل بها وتفعيلها	اهم النتائج

ثالثاً:- مناقشة الدراسات السابقة و مجالات الاستفادة منها

أوضحت الدراسات السابقة وبشكل جلي أهمية إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء والدور الذي يمكن أن تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية. أما مدى إفادة التي قدمتها هذه الدراسات فهي :-

1. مدى التعرف والاطلاع والافادة من المصادر ذات العالقة بموضوع البحث والتركيز على جوانب لم تتناولها تلك البحوث والدراسات
2. توفير قاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها في كتابة الجانب النظري والعملي.
3. تمت الاستعانة بها بصياغة بعض فقرات الاستبانة الخاصة بمتغيرات البحث .

رابعاً : مايميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة :

1. تفرد البحث بدراسة إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
2. الاطلاع على آراء الهيئة التدريسية والموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء عن أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحسين أدائها في مؤسسات التعليم العالي كونهم عينة الدراسة .
3. زيادة مستوى الوعي والمعرفة بإدارة الجودة الشاملة المتوقعة في الكلية ومدى التزام الإدارة العليا بتطبيقاتها لضمان تحقيق افضل المعايير .

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: تحسين الأداء

المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة (TQM) توطئة :

ان مفهوم الجودة الشاملة يعد من المفاهيم الإدارية المهمة التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات عن خلال الاستجابة لمتطلبات الزبون بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ومن ثم زيادة الكفاءة وتحقيق الجودة الشاملة. وعليه كان من الضرورة عرض شامل لإدارة الجودة الشاملة عن طريق تناول مصطلح إدارة الجودة الشاملة من عدة جوانب وأبعاد باعتباره أحد أهم الخصائص المهمة للمؤسسات المعاصرة لاسيما في ظل التحول التدريجي نحو العالمية .

اولاً : - مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

هي عبارة عن هيكل إداري ينطوي على عدد من المهام والأعباء بحيث يتم تحقيق جميع المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات المنتج، والتي يجب أن تتسم بمستوى معين من الجودة، وإدارة الجودة الشاملة ، تأثير كبير في الصناعات والخدمات المقدمة، وذلك لسببين :- (الفضل ، 2003 : 316)

1. إن الأفكار الواردة في المفهوم الشامل لإدارة الجودة الشاملة ان لديها القدرة على جذب انتباه العديد من الأشخاص المتخصصين في علم الإدارة من اجل الارتقاء بمستوى الكفاءة .
2. وقد ثبت أن استخدام هذا النهج لغرض التحسين المستمر يزيد من الفعالية المؤسسية .

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على النحو الاتي: إدارة الجودة الشاملة هي دور الإدارة العليا في قيادة الجودة الشاملة لضمان الجودة المطلوبة للمنتج الذي يتم تنفيذه.

ويمكن فصل مفردات المفهوم الاساسي لإدارة الجودة الشاملة الى ما يأتي :

الإدارة : تعني التطوير والأساليب التي تحافظ عن طريقها المؤسسة على التحسين المستمر للجودة.

الجودة : تعني الالتزام والوفاء بحاجات المستهلك .

الشاملة : تتبنى إدارة الجودة الشاملة مبدأ السعي لتحقيق الجودة في كل مكان عمل وبناءً على ما تقدم يمكن الاستنتاج بان ادارة الجودة الشاملة هي :- (الفضل ، 2003

: 316)

1. فلسفة ادارية حديثة نابعة من الدراسات القديمة .
2. عد المنظمة نظاماً متكاملأ لا يقبل التجزئة .
3. انها فلسفة تأخذ بنظر الاعتبار الاهتمام والتركيز على المستهلك الداخلي والخارجي والبدء بالأخير .
4. انها فلسفة تعتمد على اساليب التحسين المستمر .
5. انها فلسفة تأخذ بنظر الاعتبار مشاركة جميع الافراد العاملين في العملية الانتاجية واتخاذ القرار ويقع على كل فرد مسؤولية تنفيذ التزامه.
6. ان هدف هذه الفلسفة هو الكيفية التي يتم بها اشباع حاجات المستهلك والمستفيد
7. انها فلسفة متجددة كونها وليدة الافكار الخاصة بكل فرد .
8. انها الطاقة الكامنة التي يجب ان تستغلها المؤسسة لأجل البقاء .
9. انها عملية مزج ما بين الافراد والمعدات والافكار للوصول الى منتجات تلائم توقعات الافراد .
10. انها فلسفة تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة .
11. انها التفكير الصحيح الذي يعود بالنفع على من يطبقها .
12. انها جواز سفر للانتقال الى الالفية الثالثة لان العالم اصبح يتطلع الى منتجات ذات المواصفات الخاصة .

ويمكن القول باختصار ان إدارة الجودة الشاملة هي نمط اداري جديد يمثل مدخلا لتطوير شامل لمجالات ومراحل الاداء كافة ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا وكافة الادارات والاقسام وفرق العمل والافراد . (الفضل. ، 2003 : 316)

وإن هذا مفهوم الجودة في التعليم متجذر بعمق ولاسيما في مجال التعليم ويمكن عد جميع البحوث والدراسات الخاصة التي تدخل بعمق في النقاشات التربوية وهي ترجمة حاجات توقعات الطلاب الى خصائص محددة تكون اساساً لاعمام الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم . (الرشيد , 1995 : 4-6) .

ومن ثم فإن الجودة الشاملة تسعى إلى إعداد الطلاب بثروة من المعلومات وخصائص معينة تمكنهم من معايشة عملية التغيير المستمر، ولذلك فإن هذه المرحلة تتطلب أفراداً ذوي خصائص معينة قادرين على استيعاب كل المتغيرات الجديدة والمتسارعة والتأقلم معها بفاعلية . (أبو ملوح: 2001: 4)

وهذا يتطلب تغييراً كبيراً في دور التدريسين والمشرفين في جميع المؤسسات التعليمية فالتدريسين يجب أن يكونوا مدربين ومرشدين وأن يسمحوا بحرية التعبير والنقاش وأن

يوفروا بيئة تعليمية تساعد الطلاب في عملية التعلم مع توفير كل الإمكانيات اللازمة لحدوث التعلم .

ان عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى تحرير القادة الأكفاء الذين يفهمون معنى إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ودورها في تحسين المخرجات التعليمية من مخاوف وترددات هؤلاء القادة وهذا يتطلب تشجيع تلك القيادات على ابداء آراءها بحرية نحو التغيير والتحسين والابتكار وان المعايير أو الخصائص التي تضمن تلبية جميع عناصر العملية التعليمية، سواء اكانت مدخلات أم عمليات أم مخرجات لحاجات ومتطلبات المجتمع وحاجات ومتطلبات المتعلمين وأن تتحقق هذه المعايير عن طريق الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية. (عشبية, 2000: 12)

ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة

الجودة هي واحدة من أهم الوسائل التي تثبت بها المنظمات قوتها وتميزها من أجل المنافسة وجذب أكبر عدد ممكن من عملائها والمستهلكين ، وتهدف إدارة الجودة إلى تقديم خدمات ومنتجات مهمة عالية الجودة مثل:

1. **زيادة حصة السوق والإيرادات:** مع مراقبة الجودة الشاملة ، يمكن للمنظمة تقديم منتجات وخدمات ذات جودة فريدة من نوعها ، ومن ثم يمكن للمنظمة تحقيق زيادة الطلب وزيادة الإيرادات وحصلتها في السوق. (Ronald P. Anjard ,1998:3)

2. **خفض التكلفة:** أظهرت الأبحاث عن تأثير الجودة في التكاليف أنه كلما زاد تحسن المنتج بالنسبة للمؤسسة ، انخفضت التكلفة عن طريق التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج ، وأن المنتجات ذات الجودة الرديئة تزيد من احتمالية انسحاب العملاء من المنتج أو تنطوي على تعويض أو إصلاح. يمكن تجنب ذلك إذا كان المنتج ذا جودة ومن ثم تم تخفيض التكاليف ، وقد ثبت أن مراقبة الجودة الشاملة تسهم في تقليل حالات عدم المطابقة القياسية للمنتج ، وهذا يؤدي إلى زيادة أرباح الشركة. (الموسوي و الغريان , 2012 : 15-25)

3. **زيادة رضا العملاء والمستهلكين:** الهدف النهائي من مراقبة الجودة الشاملة هو رضا العملاء ، وتقديم ما يناسب رغباته وتوقعاته ، لذلك عندما يحصل العميل على الجودة تزداد الثقة بينه وبين المنظمة ، وتحصل المنظمة على ولاء العملاء هذا يساعد هذا المؤسسات على تسويق منتجاتها بنجاح والاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد. (Raad alzaben , 2016: 9 – 4)

4. **تأثيرها على استراتيجية المنافسة:** من العوامل الرئيسة لنجاح أي شركة انه كلما ارتفعت جودة المنتج في السوق زاد الطلب عليه وهذا ما يسبب المنافسة بين الشركات و يجب أن يكون المنتج ذا مواصفات عالية وأن يكون مختلفاً عن غيره وهذه الأشياء مهمة في أي منتج ويجب تحقيقها حتى تتمكن الشركات من بيع أكبر عدد ممكن من الأسواق والاستيلاء عليها. (Prachi Juneja, 2015:9)
5. **التحسين المستمر:** تهدف مراقبة الجودة الشاملة إلى إرضاء وجذب العملاء والمستهلكين للمؤسسة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة أكثر كفاءة واستجابة. إن النهوض بعمل المنظمة هو البحث المستمر عن الأفضل بين المنتجات، وفتح الفرص للبحث والتطوير وتشجيع الإبداع والتميز من المنافسين. (الموسوي والغربان، 2012 : 15-25)
6. **تقليل المخزون:** تقليل المخزون عن طريق معرفة ما يحتاجه المستهلكون وإنتاجه بشكل صحيح وتسليمه عن طريق الموردين في الوقت المناسب , (Prachi Juneja , 2015 : 9)
7. **تحسين رضا الموظفين وتمكينهم:** تساعد إدارة الجودة الشاملة الشركات على تحسين الإنتاجية من خلال القضاء على العمليات والمراحل غير الضرورية وتجنب إضاعة وقت الموظف. (Prachi Juneja ,2015: 9)

ثالثاً : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي له العديد من المزايا التي تعود على الأطراف العلمية التعليمية والجهات المعنية بها ومن تلك المزايا : (خليفة وفيصل، 2012: 3-4)

1. تطوير الهياكل الإدارية للجامعات نتيجة لتوضيح الأدوار وتقسيم المسؤوليات
2. تحسين جودة سوق العمل الجامعي.
3. تحسين الكفاءة التعليمية والأداء التعليمي لجميع أعضاء هيئة التدريس والمديرين.
4. تلبية الحاجات وحاجات الصناعة والطلاب والباحثين جميعاً .
5. تعميق التفاهم المتبادل والتعاون والصداقة مع الجمهور العام
6. تنمية مهارات الإدارة الجامعية لحل المشكلات بالطريقة الصحيحة وحل المشكلات عن طريق الإجراءات التصحيحية والوقائية.
7. رفع مستوى الوعي لدى خريجي الجامعات عن طريق إدخال التقنيات الجديدة والحديثة

8. رفع مستوى الوعي بالخدمات الأكاديمية والإدارية الجامعية وذلك من إدخال التقنيات الجديدة

رابعاً : - أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من الدراسات التي تسلط الضوء على أهمية أبعاد إدارة الجودة في المجالات المختلفة إذ أنها عامل مهم يسهم في نجاح المؤسسة ومن ثم هناك عدد كبير من المؤلفات المنشورة حول ابعاد إدارة الجودة الشاملة التي يتبناها مختلف الأكاديميين في مختلف الجامعات حيث ينصب التركيز الرئيسي على ابعاد إدارة الجودة الشاملة والأساليب المستخدمة لضمان التنفيذ الناجح ببرامج إدارة الجودة الشاملة لتحقيق النتائج والمخرجات المرجو من هذه الابعاد (Talib& Rahman , 2009 :4) لذا تستند ابعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر استخداماً وشيوعاً على نطاق واسع الى معايير جائزة مالكوم بالديج الوطنية للجودة (MBNQA) التي تم تطويرها عام 1987 من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST ، 2012) تم تطوير معايير الجائزة بشكل أساس لقياس مستوى درجة تطبيق الجودة الشاملة في كل من مؤسسات التصنيع والخدمات .

تستخدم معايير (MBNQA) من ستة مكونات يمكن استخدامها لتقييم تطبيق الجودة والتنفيذ وهذه الابعاد (التزام الإدارة العليا "القيادة" ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبون ، التركيز على الموارد البشرية ، التركيز على العملية ، المعلومات والتحليل والتحسين) (Bon& Mustafa , 2013: 51)

1. القيادة (الالتزام بالإدارة العليا)

وضع رؤية عامة وإدارة المؤسسة من خلال عملية صنع القرار لاتخاذ قرارات نمط المسؤوليات على سبيل المثال كيفية تسمية الهيكل التنظيمي من حيث المسؤوليات والأدوار والعلاقات، وكيفية تحديد أساليب التواصل الأكثر فعالية بالإضافة إلى ذلك فإن أشكال القيادة التي تؤثر على جميع الموظفين مهمة أيضاً فضلاً عن تحديد أساليب التحفيز لتحقيق اهدافها من خلال تبلورها كقدوة تتحكم في سلوك الموظفين من حيث نشر الثقافة التحفيزية وهي عبارة عن مفتاح تطبيق الإدارة الجيدة، وبدونها لا يمكن تحقيق الإدارة الجيدة (القيسي، 2013: 84)

2. التخطيط الاستراتيجي

هو جزء مهم من تحديد ماذا وكيف ولماذا، وبعبارة أخرى يأتي تحقيق مستوى عالٍ من النجاح من خلال التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي وعلاوة على ذلك ان تكاملها يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك بفضل التأزر الذي يوفره هذا التكامل وهناك حاجة ماسة الى تأثير التأزر في بيئة الاعمال الحالية المتسمة بالتغير ومن الأفضل للمنظمة العمل الدؤوب لتحقيق هذا التكامل حيث يساعد على تحقيق أقصى قدر من إدارة الجودة الشامل (BOLATAN &AKGUL, 2009:3)

كما ان تنسيق برامج إدارة الجودة الشاملة يكون بمشاركة الفريق بأكمله في عملية وضع الخطة وتحقيق أهداف وغايات المنظمة من أجل نظام إداري فعال وكفاء يحقق النتائج المرجوة. (Schmidt. et al 2000:9) فضلا عن ذلك فان الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي لا يحدث فقط اثناء مرحلة التنفيذ بل يبدأ من لحظة التكوين .

(Dean&EVANS ،1994 :1)

لذلك يمكن استنتاج أنه في حالة وجود توافق مشترك صحيح بين درجة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التي تتبناها المنظمة يمكن الحصول على حصة سوقية جيدة وميزة تنافسية اعلى. (Fuentes et al 2006:305)

3. التركيز على الزبون

يُعرّف التركيز على الزبون بأنه "تلبية حاجات ، توقعات الزبائن الحاليين ، المستقبليين من خلال تطوير تقييم شامل للحاجات ويؤدي تقديم عرض ذي قيمة للزبون ما يؤدي إلى رضا الزبون، والذي يؤدي بدوره، إلى ربحية الأعمال. (Dahlgaard , 2015 :114) وترتبط ممارسات إدارة الجودة ارتباطاً وثيقاً برضا الزبائن , بالإضافة إلى ذلك لها تأثير مباشر على أداء المنظمة. (Mehra,& Ranganathan ,2008:914)

4. التركيز على الموارد البشرية

يمثل التركيز على الموارد البشرية الدور الرئيسي في أي منظمة عند تنفيذ عمليات الجودة الشاملة و ان التأزر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال تركيز ممارسات الموارد البشرية غير المتناقضة اثناء التطبيق على ان لا تكون ممارسات منفصلة حيث العمل الجماعي للمورد البشري يتضمن الربط بين الوظائف والمديرين والزبائن والموردين والذي يعتبر من ضروريات العمل , بالإضافة الى الدور المهم الذي يلعبه العمل الجماعي في تعزيز الوظائف التنظيمية وحل قضايا الجودة من خلال الجهد

التعاوني , مما يؤدي الى إظهار الرضا عن العمل والتي تعتبر من اهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكذلك السماح بزيادة مشاركة المعلومات . (Esource , 2021:433)

5. إدارة العملية

إشار (Wijngaard & Waszink & Zhang) الى العملية على انها سلسلة مترابطة من الأنشطة تستثمر الموارد وتقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات من اجل عمل بدون أخطاء تشغيلية حيث تحتاج المنظمة الى إدارة العملية ، كما ان تحسين الأداء يحسن هذه العملية حيث ان تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة له الأهمية القصوى في إضافة قيمة لهذه العمليات . (Kulenovic,et al ,2021: 97) وعلاوة على ذلك من الواضح أن التنفيذ الناجح لبرامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب بيئة داخلية موجهة نحو العملية ومن المهم تحليل العقبات والصعوبات في قياس وتقييم كفاءة وفعالية الإجراءات المستخدمة والسمات المنفذة في حين أن أهم مبدأ لإدارة الجودة الشاملة هو نهج إدارة العملية، وهذا النهج يفترض ان النتائج المطلوبة يمكن تحقيقها بشكل كفوء في ظل إدارة الموارد والانشطة العملية بالشكل الصحيح (ISO 9000, 2005 :5)

6. المعلومات والتحليل والتحسين

ان نظام المعلومات جزء لا يتجزأ من البنية التحتية لإدارة الجودة الشاملة ، من أجل الحفاظ على الجودة وتحسينها باستمرار و تحتاج المنظمات الى تدفق المعلومات الموثوقة بعد جمع البيانات ذات الصلة امراً ضرورياً لمراقبة حالة الجودة الحالية ، حيث لا تستطيع المنظمات تقييم جودة المنتجات والخدمات بشكل صحيح ما لم تتمكن من قياس الحالة قبل أنشطة التحسين وبعدها حيث تتضمن بيانات الجودة واعداد التقارير مستوى عالٍ من التوثيق والرصد والتغذية الراجعة . (Kulenovic , et al , 2021: 96)

كما يعد استخدام المعلومات مهارة أساسية للعمل مع البيانات كما ان الوصول الى قواعد البيانات المختلفة اصبح اسهل والتحليل اللاحق اسرع واكثر دقة ، حيث توفر بعض تطبيقات تكنولوجيا المعلومات آليات لجمع الأفكار وتنظيم الأفكار وصناعة العمل بشكل عام ، وبالتالي يمكن أن تكون المعلومات الواردة في مجموعات الأخبار والخوادم أداة مفيدة للمساعدة في تحسين جودة المنتج حيث تعتبر الطريقة التي يمكن 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 (Martinez , 1999 : 15)

المبحث الثاني: تحسين الأداء

توطئة :-

يعد الأداء من المصطلحات والمفاهيم الأساسية للمديرين في المستويات التنظيمية كافة ، فهو المرأة العاكسة لوضعية المؤسسة اذ يشير تحسين الأداء الى تحليل عمليات التعليم وتحديد نقاط الضعف وتطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين الكفاءة .

اولاً: الأداء

يعرف الأداء على أنه " درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه، من مهمة او مهام ويمكن استخدام تقييم المهام في الحكم على كمية هذه الدرجة ونوعيتها، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، حيث يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد والدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد. (يوسف، 2016 :1).

الأداء هو " التفاعل بين السلوك والإنجاز أو هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز والنتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى . (درة، 2003 : 15)

ما ينظر للأداء على أنه" البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة. (ألغالي 2009: 23)

كما يعرف على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية و بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (عاشور ، 1986 : 50)

مما سبق، فإن التعريف الشامل للأداء" يعكس مدى كفاءة وفعالية استخدام المنظمة لمواردها المختلفة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل وتحقيق الأهداف التي وضعتها إدارة المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة الداخلية والخارجية وأنشطة المنظمة . (القطب ، 2012 : 41-44)

ثانياً : مفهوم تحسين الأداء

أن المنافسة القوية والإبداع لا يأتيان فقط من استخدام الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة ومن محاولات خفض التكاليف وانما تأتي من أهم مورد وهو الموارد البشرية ويتم الحكم على نجاح أي مؤسسة من خلال كفاءة وأداء موظفيها. (يوسف ، 2016 : 67)

أن أهم أهداف عملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء بحيث يتم الوصول إلى معدلات الأداء المستهدفة أو المتوقعة وهذا يتم من الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري . (أبو النصر، 2008: 170)

ويمكن القول ان تحسين الأداء : هو فلسفة إدارية تهدف إلى التطوير المستمر للعمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والأفراد وأساليب الإنتاج ، والهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى الحالة المثلى الممكنة وذلك من التحسين المستمر والشامل لأنشطة المنظمة. (دودين ، 2019 : 131)

ثالثاً :- أهمية الأداء :

تتجلى أهمية الأداء من خلال الآتي: (القطب ، 2012 : 41 - 44)

1. يعد الأداء عنصراً محورياً لجميع فروع وحقوق المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية بمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه .
2. لأداء مجال خصب للبحث والدراسة هو الارتباط الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء كانت الداخلية أم الخارجية .
3. أهمية الأداء تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسة اعتماداً على نتائج الأداء .
4. الأداء هو المرآة العاكسة لوضعية المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة أطراف المؤسسة إلى تعزيزه .
5. الأداء هو البعد الأساسي في حقل الإدارة، لذلك فإن الاهتمام به وقياسه يستمر مادامت الإدارة موجودة .

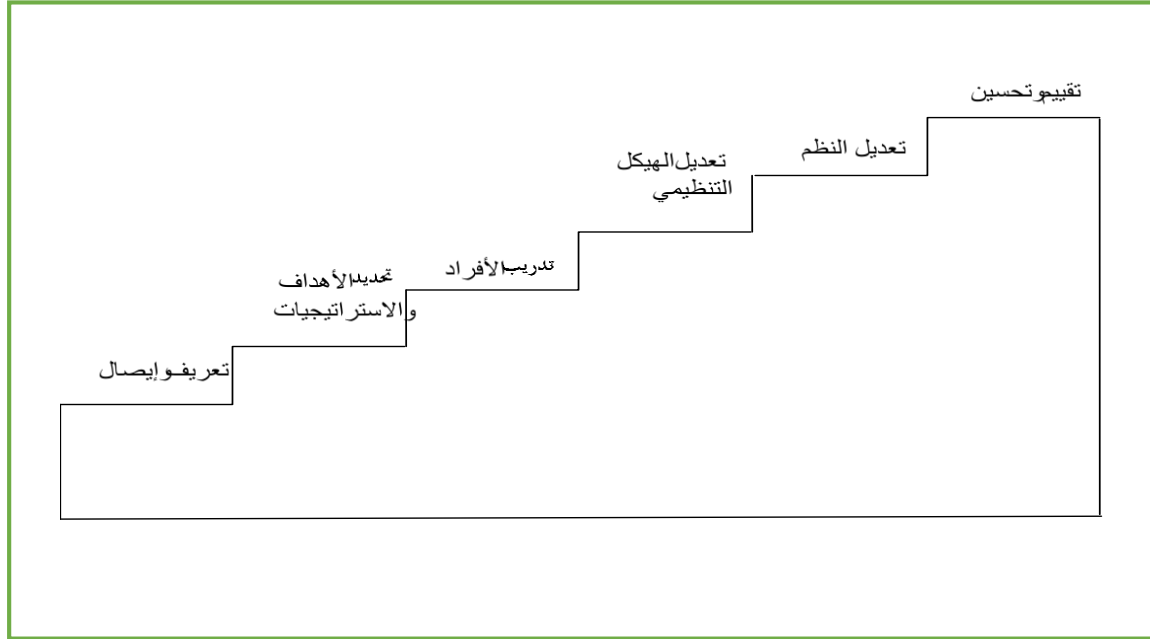
رابعاً :- ابعاد تحسين الأداء :

يوجد عدة ابعاد لتحسين الأداء ومن أهمها الآتي: (حسن ، 2014 : 404 - 435)

1. القيادة الناجحة: القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، وهي ظاهرة اجتماعية تمتلكها البشر منذ القدم ، أصبحت اليوم آلية التوجيه ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، حيث تُعتبر من أكثر الأدوات فعالية في تحقيق الأهداف وتوجيه الجهود في مجال العمل، تساعد هذه المبادئ على حل العديد من التحديات والمشاكل في مجال العمل ، فهي تعتمد على

إيجاد رؤية مشتركة تجمع بين الإحساس والشعور والتفكير الابتكار، وتهدف إلى تحقيق حلم يسعى إليه الفريق كما تشمل الثقة بالنفس وبالأخرين وزيادة مشاركة المرؤوسين كدليل على الثقة في قدراتهم والافادة من خبراتهم وتشمل أيضا التكامل في العمل من خلال التنسيق والتعاون والتخطيط والعمل كفريق بالإضافة إلى أهمية احترام كل الاختصاصات وأخيرا تشمل التوافق مع المجتمع من خلال تحقيق علاقة متناغمة بين الفرد والمجتمع المحيط به.

2. **تمكين العاملين:** هو إحدى المبادرات الفعالة التي يتخذها القادة في المؤسسة تجاه العاملين يهدف هذا التمكين إلى منح العاملين مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم، مع تحملهم مسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات يتمثل الهدف النهائي للتمكين في تحقيق نتائج أفضل للعاملين والمؤسسة على حد سواء، من خلال منح العاملين درجات أكبر من المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل تحسين الأداء، تتضمن عملية التمكين عدة مراحل تعتمد على التدرج حتى تتكامل العملية بشكل كامل كما في الشكل الآتي:



شكل (2)

مراحل تدرج تمكين العاملين

*المصدر: محمد قدرى حسن "إدارة الأداء المتميز: تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً ، ط1 ، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2014 : 412.

3. **التدريب والتطوير:** يعتبران عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للأفراد يساهم التدريب في زيادة معارفهم وتعزيز اتجاهاتهم وتحسين مهاراتهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة وبالتالي يعتبر التدريب والتطوير من الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية وتحسين العنصر البشري، ويجعل الفرد المدرب المؤهل قادرًا دائمًا على أداء مهامه بكفاءة وثقة وبعيدًا عن المخاطرة.

4. **التحفيز الفعال:** التحفيز الفعال يعني تحفيز الأفراد للحصول على الحماس والإقدام والسرور في أداء أعمالهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم ليقوموا بالمهام المطلوبة منهم بدون شكوى أو تدمير.

5. **تحسين مناخ وظروف العمل: وذلك بإتباع أسلوبين هما:**

- تحسين جو العمل وزيادة الإنتاجية: من خلال تغيير تصميم العمل وتحسين البيئة العملية لتكون أكثر جاذبية للموظفين، مما يزيد من دوافعهم للعمل بجد ويقلل من الظواهر السلبية .

- تعزيز السلامة والأمان في مكان العمل: من خلال إنشاء أقسام وإدارات خاصة بالسلامة والأمان في العمل والعمل على تحسين الظروف العامة للعمل لتقليل حوادث العمل والإصابات وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة من خلال الاهتمام بتحسين الظروف البيئية في مكان العمل وضمان توفير الأمان والسلامة للعاملين.

6. **تنمية قدرات الابتكار:** يعتبر الاهتمام بالابتكار ضرورة ملحة في ظل تطور العصر، حيث تكمن أهمية الابتكار في جميع جوانب الحياة ، الابتكار هو قدرة عقلية يسعى من خلالها الإنسان لابتكار أفكار أو وسائل أو أدوات جديدة لم تكن موجودة من قبل أو لتطويرها بشكل رئيسي دون تقليد، بهدف تحقيق الفائدة للمجتمع.

خامساً : استراتيجيات تحسين الأداء :

1. تهدف استراتيجيات تحسين الأداء لتحسين جودة ومصدقية المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى جذب العملاء ودفع أنظمة العمليات وتحسين مستويات الخدمة وتأكيد المصدقية وتقليل التكاليف ومواعيد التسليم، فالتحسين المستمر هو عملية واسعة في المنظمة تركز على زيادة الإبداع على مدى فترة من الزمن، يجب ان يكون على النحو التالي : (أرمسترونج، 2008 : 161-162)

2. **التركيز:** يعالج التحسين المستمر مشاكل محددة تتطلب تحسينات في العمليات التنظيمية والفعالية، والحاجة إلى تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة، والأهم من ذلك، الحاجة إلى تحسين مستويات خدمة العملاء ورضاهم.
3. **الاستمرارية:** السعي للتحسين الذي لا ينتهي أبداً.
4. **التحسين المستمر :** يعني الوصول إلى الثبات من خلال تحسين الأساليب بشكل تدريجي ومنظم، وليس بالقيام بخطوات مفاجئة رداً على مواقف طارئة يتمثل المفهوم في تطبيق تحسينات تدريجية على العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
5. **الإبداع والابتكار:** يعني التحسين المستمر من خلال تطوير أفكار ومفاهيم جديدة لمواجهة التحديات الجديدة والقديمة أحياناً .

الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

المبحث الأول: الفحص الابتدائي لثبات المقياس وصدقها

المبحث الثاني: تحليل واستجابات عينة البحث ووصفها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

الفصل الثالث: الجانب العملي للدراسة

تمهيد

ان الفصل الثالث يختص ببيان ثلاث أجزاء أساسية, يتعلق الجزء الأول ببيان مستوى الاتساق لمقياس الدراسة بينما يذهب الجزء الثاني الى وصف استجابات عينة الدراسة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والجزء الثالث يهتم ببيان طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل وابعاده وبين المتغير المعتمد ولتحقيق ذلك قسم الى:

المبحث الأول: الفحص الاولي لمدى صدق المقاييس وثباتها

المبحث الثاني: تحليل استجابات الافراد عينة البحث ووصفها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الاول

الفحص الابتدائي لثبات المقاييس وصدقها

تعد عملية التحقق من صدق المقاييس ومدى ثباتها اجراء اولي مهم جدا يساعد الباحث من الوثوق بان مقياسه سيعكس حقيقة الظواهر المراد دراستها بشكل واضح ومفيد والتحقق من مدى ثباتها خلال مدة البحث وكما يأتي

اولا: الفحص الابتدائي للبيانات

ان دقة النتائج تعتمد بالأساس مدى دقة البيانات المستخدمة في التحليل ولهذا فان اجراء الفحص الابتدائي يهدف الى الوصول الى الدقة والموثوقية بالنتائج التي تم جمعها من اجابات الافراد عينة الدراسة ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بخطوات ثلاثة هي

1- التأكد من عدم وجود بيانات مفقودة

ان عملية التأكد من البيانات المفقودة ضروري لأسباب عدة منها عدم ملئ فقرات الاستبانة او بسبب خطأ الادخال للبيانات لغرض تحليلها وهكذا, وان نسبة الفقدان هي التي تحدد مدى تأثيرها على مصداقية ودقة البيانات المستخرجة فكلما كانت قليلة كان ذلك افضل واسهل لعلاجه من قبل الباحث وللتحقق من ذلك استخدم الباحث الحزمة الاحصائية (Spss.v.25) للتأكد من نسبة البيانات المفقودة من خلال عملية استخراج التكرارات وهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة, وقد افاد هذا الاجراء الباحث في كشف البيانات المفقودة مما سمح له استرجاعها من خلال الرجوع الى الاستبانة الاصلية وكما يوضحه الجدول التالي اذا اظهره الباحث فقط دون التكرارات لحاجة الدراسة له.

جدول (5) التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات

ت	المؤشر	عدد الافراد	البيانات المفقودة	ت	المؤشر	عدد الافراد	البيانات المفقودة	ت	المؤشر	عدد الافراد	البيانات المفقودة
1	Lea1	96	0	12	Pro1	96	0	23	Dev2	96	0
2	Lea2	96	0	13	Pro2	96	0	24	Dev3	96	0
3	Lea3	96	0	14	Inf1	96	0	25	Mot1	96	0
4	Pla1	96	0	15	Inf2	96	0	26	Mot2	96	0
5	Pla2	96	0	16	Inf3	96	0	27	Mot3	96	0
6	Pla3	96	0	17	Suc1	96	0	28	Imp1	96	0
7	Cus1	96	0	18	Suc2	96	0	29	Imp2	96	0
8	Cus2	96	0	19	Suc3	96	0	30	Cre1	96	0
9	Hum1	96	0	20	Emp1	96	0	31	Cre2	96	0
10	Hum2	96	0	21	Emp2	96	0	32	Cre3	96	0
11	Hum3	96	0	22	Dev1	96	0	33			

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. 25

2- استكشاف معلمية البيانات المستخدمة:-

يمكن تحديد طبيعة توزيع البيانات الباحث على اختيار نوع الاحصاءات التي يستخدمها في الجانب العملي, ان الاتجاه العام لطبيعة ما يستخدم من إحصاءات يميل الى الإحصاء المعلمي بشكل اكبر لكون هذا الإحصاء فيه ميزات عن الإحصاء اللامعلمي كنطاق لقوة وفي مجال قوة التخمين وبساطة التنفيذ ويمكن التحقق من معلمية او عدم معلمية البيانات باعتماد تقنية (Kolmogorov-Smirnov) في هذه الدراسة الحالية.

مبدئياً يكون الاتجاه هو ان لبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي انسجاماً مع طبيعة الأسلوب المستخدم للاختبار, اذ يتضح من خلال التحليل الاحصائي للاختبار الظاهر في الجدول (5) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) (Test Statistics) ولذلك فأننا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي, ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيري الدراسة وأبعادهما وهذا الاختبار يسمح للباحث باستخدام الاحصاءات المعلمية.

الجدول (6) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة

Kolmogorov-Smirnov				الابعاد
مستوى المعنوية	Sig.	درجات الحرية	الاحصائية	
غير معنوي	0.135	96	0.185	القيادة
غير معنوي	0.152	96	0.240	التخطيط الاستراتيجي
غير معنوي	0.261	96	0.156	التركيز على الزبون
غير معنوي	0.175	96	0.246	التركيز على الموارد البشرية
غير معنوي	0.187	96	0.165	ادارة العملية
غير معنوي	0.258	96	0.157	المعلومات والتحليل والتحسن
غير معنوي	0.283	96	0.204	القيادة الناجحة
غير معنوي	0.238	96	0.178	تمكين العاملين
غير معنوي	0.147	96	0.191	التدريب والتطوير
غير معنوي	0.252	96	0.244	التحفيز الفعال
غير معنوي	0.159	96	0.199	تحسين مناخ وظروف العمل
غير معنوي	0.148	96	0.179	تنمية قدرات الابتكار

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.25.

ثانياً:- ترميز اداة القياس:-

يبين جدول (7) توضيحا حول ترميز كل متغير وكل بعد وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية.

الجدول (7) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز
ادارة الجودة الشاملة	القيادة	3	Lea	تحسين الاداء	القيادة الناجحة	3	Suc
	التخطيط الاستراتيجي	3	Pla		تمكين العاملين	2	Emp
	التركيز على الزبون	2	Cus		التدريب والتطوير	3	Dev
	التركيز على الموارد البشرية	3	Hum		التحفيز الفعال	2	Mot
	ادارة العملية	2	Pro		تحسين مناخ وظروف العمل	2	Imp
	المعلومات والتحليل والتحسين	3	Inf		تنمية قدرات الابتكار	3	Cre

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

ثالثاً:- اختبار صدق مقياس البحث:

يعد اختبار صدق المقياس للدراسة الحالية منطلقاً مهماً للاعتماد على نتائج الاستبانة ولذلك فانه ذلك يستلزم اجراء اختبارات عدة للتحقق من ذلك اذ تمثل الاستبانة الوسيلة المهمة لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية, وتعتمد هذه الاستبانة مدرج ليكرت الخماسي.

أ. الصدق الظاهري للمقياس

ان التحقق من قدرة الاستبانة على قياس الظواهر المراد دراسته بشكل دقيق يمكن اجراء ظاهرياً من خلال عرضها على محكمين عدة بلغ (6) من ذوي الاختصاص بهدف تحديد سلامة محتواها فكرياً وقدرة التعبير عن نموذج الدراسة والملحق رقم (1) يوضح اسماء المحكمين, وبعد استرجاعها تم تعديل ما أشار اليه المحكمين من تعديلات في صياغات التساؤلات وكان نسبة الاتفاق على بين المحكمين على محتويات الاستبانة بنسبة (90%) وهي نسبة تعطي تصوراً جيداً عن إمكانية الاستبانة في فحص النموذج ضمن بيئة التطبيق.

ب. ثبات اداة قياس البحث:-

يهدف اختبار الثبات الى التحقق من ان قياس الدراسة ينسجم والقابلية على الحصول على النتائج ذاتها عبر مدد زمنية مختلفة والثبات يسمى بالثبات البنائي للمتغير وكالاتي:-

1- فحص كرونباخ الفا لمتغيرات البحث:-

يعد اختبار كرونباخ الفا مهم لتحديد مدى ثبات مقياس الدراسة وقد بينت النتائج ان مدى الثبات للمقياس كان بين نسبة (0.70 – 0.87) وتعد هذه النسبة معبره عن ثبات أداة القياس لان قيمها مساوية لنسبة (0.70) وتتجاوزها. ويمكن رؤية القيم الخاصة بالاختبار في جدول (8)

الجدول (8) ثبات البنائي اداة القياس

المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس	المقياس	معامل كرونباخ الفا للمقياس	معامل كرونباخ الفا للمقياس
1-ادارة الجودة الشاملة		0.83	2-تحسين الاداء	0.87	
القيادة	0.71		القيادة الناجحة	0.72	
التخطيط الاستراتيجي	0.73		تمكين العاملين	0.73	
التركيز على الزبون	0.70		التدريب والتطوير	0.72	
التركيز على الموارد البشرية	0.71		التحفيز الفعال	0.77	
ادارة العملية	0.74		تحسين مناخ وظروف العمل	0.76	
المعلومات والتحليل	0.72		تنمية قدرات الابتكار	0.70	
والتحسين	0.70			0.73	
	0.77				

المصدر: اعداد الباحث.

المبحث الثاني: تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

يختص المبحث الثاني بعملية استكشاف مدى التوافر لأبعاد ومتغيرات الدراسة ضمن حيز بيئة التطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وذلك يكون من خلال مستوى الوسط الحسابي المتحقق التي سيتم تصنيفها الى خمس فئات وفقا لطول المدى من خلال (4=5-1) ثم يتم قسمة الناتج على عدد الفئات الخمسة يتبين ان طول الفئة هي (0.80) (Dewberry, 2004 : 15)¹

أولا- الوصف الاحصائي الخاص بإدارة الجودة الشاملة وتحليل استجابات عينة البحث

يشتمل وصف المتغير المستقل عرضا لأوساط حسابية ومقدار التشتت في فقرات الابعاد وكما يلي:

1- بعد القيادة:

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (9) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.60) وهو وسطا يمثل مستوى (مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (987). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (3) والذي يتعلق بـ (تقوم الإدارة بأشياء فرق عمل لحل المشاكل). قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.73) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (931). في حين بين التحليل ان ادنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (2) والمختص بـ (تقوم الإدارة بتوضيح الأهداف للعاملين وتشركهم في تحديد هذه الاهداف). فقد كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.45), وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (1.055). وهذه النتائج تشير الى ان الافراد ضمن كلية الادارة والاقتصاد-جامعة كربلاء عينة الدراسة لديهم قناعة بوجود التزام الإدارة في الكلية بمحاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

¹ (1 - 1.80) منخفض جداً, (1.81- 2.60) منخفض, (2.61- 3.40) معتدل, (3.41 - 4.20) مرتفع, (- 4.21 - 5.0) مرتفع جداً

جدول (9) (تحليل فقرات بُعد القيادة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتؤكد عليها في الكلية	3.62	.976	مرتفع	2
2	تقوم الإدارة بتوضيح الأهداف للعاملين وتشركهم في تحديد هذه الأهداف	3.45	1.055	مرتفع	3
3	تقوم الإدارة بإنشاء فرق عمل لحل المشاكل	3.73	.931	مرتفع	1
	المعدل	3.60	.987	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

2- بعد التخطيط الاستراتيجي:-

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التثنتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (10) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.57) وهو وسطا يمثل مستوى (مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التثنتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (.972). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (3) والذي يتعلق بـ (توافق مشترك صحيح بين درجة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التي تتبناها الكلية) قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.63) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (.974). في حين بين التحليل ان ادنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (1) والمختص بـ (التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للكلية). فقد كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.53)، وهذا الوسط حصل على نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (1.004).

جدول (10) (تحليل فقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للكلية	3.53	1.004	مرتفع	3
2	تنسيق برامج إدارة الجودة الشاملة يكون بمشاركة الفريق بأكمله في عملية وضع الخطة وتحقيق اهداف وغايات الكلية	3.54	.939	مرتفع جدا	2
3	توافق مشترك صحيح بين درجة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التي تتبناها الكلية	3.63	.974	مرتفع	1
	المعدل	3.57	.972	مرتفع	

3- بعد التركيز على الزبون:-

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (11) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.48) وهو وسطا يمثل مستوى(مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (.999). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (2) والذي يتعلق بـ (تعمل الجودة الشاملة على اكتساب الطلبة على تنظيم الوقت.) قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.75) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ(.973) في حين بين التحليل ان ادنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (1) والمختص بـ (تطبق إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى حل المشكلات في مجال التعليم.) فقد كان وسط الإجابات الحسابي معتدلا يقدر بـ (3.21), وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (1.025).

وبناءً على النتائج المذكورة يستخلص الباحث أن العينة تعتقد ان التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة يؤدي الى حل المشكلات في التعليم العالي.

جدول (11) (تحليل فقرات بعد التركيز على الزبون)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تطبق إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى حل المشكلات في مجال التعليم	3.21	1.025	معتدل	2
2	تعمل الجودة الشاملة على اكتساب الطلبة على تنظيم الوقت	3.75	.973	معتدل	1
الإجمالي	البعد التصوري	3.48	.999	معتدل	

4- بعد التركيز على الموارد البشرية:-

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (12) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.58) وهو وسطا يمثل مستوى(مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ(.962). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (1) والذي يتعلق بـ (العمل الجماعي للمورد البشري بين الكادر التدريسي والطلبة والذي يعتبر من

(الضروريات). قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.88) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (792). في حين بين التحليل ان ادنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (2) والمختص بـ (تعمل الجودة الشاملة على روح البحث العلمي وتطوير الموارد البشرية). فقد كان وسط الإجابات الحسابي معتدلا يقدر بـ(3.34), وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (982).

وبناءً على النتائج المذكورة يستخلص الباحث أن العينة تعتقد ان هناك ضرورة ملحة لوجود أسس العمل الجماعي الصحيح الذي يحقق اهداف المؤسسة والافراد.

جدول (12) (تحليل فقرات بعد التركيز على الموارد البشرية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	العمل الجماعي للمورد البشري بين الكادر التدريسي والطلبة والذي يعتبر من الضروريات	3.88	.792	مرتفع	1
2	تعمل الجودة الشاملة على روح البحث العلمي وتطوير الموارد البشرية	3.34	.982	معتدل	3
3	يلتزم العمال بمجموعة اللوائح والتعليمات المتعلقة بأداء الكلية	3.52	1.114	مرتفع	2
الإجمالي	البعد	3.58	.962	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

5- بعد ادارة العملية:-

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التثنتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (13) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.70) وهو وسطا يمثل مستوى(مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التثنتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (886). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (2) والذي يتعلق بـ (يفترض نهج إدارة العلمية ان النتائج المطلوبة يمكن تحقيقها بشكل كفوء في ظل إدارة موارد وانشطة العملية بالشكل الصحيح). قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (4.00) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (882). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (1) والمختص بـ (نظام إدارة الجودة يؤدي الى خفض التكاليف نتيجة لقلّة

(الأخطاء). فقد كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.41)، وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (0.890).

وبناءً على النتائج المذكورة يستخلص الباحث أن العينة تعتقد بوجود نظام إدارة الجودة يمكن ان يقود الى تخفيض التكاليف نتيجة لقلّة الأخطاء في ظل تطبيقه.

جدول (13) (نتائج تحليل فقرات بعد ادارة العملية ضمن متغير ادارة الجودة الشاملة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	نظام إدارة الجودة يؤدي الى خفض التكاليف نتيجة لقلّة الأخطاء	3.41	.890	مرتفع	2
2	يفترض نهج إدارة العملية ان النتائج المطلوبة يمكن تحقيقها بشكل كفوء في ظل إدارة موارد وأنشطة العملية بالشكل الصحيح	4.00	.882	مرتفع	1
الإجمالي	البعد التصوري	3.70	.886	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

6- بعد المعلومات والتحليل والتحسين:-

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (14) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.64) وهو وسطا يمثل مستوى (مرتفع) من حيث التوافق، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (0.888). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (2) والذي يتعلق بـ (توفير المعلومات تؤدي الى القدرة على وضع مناهج ملائمة لعلمية التطبيق والتنفيذ). قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.66) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (0.843). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (3) والمختص بـ (تحتاج الكلية الى تدفق المعلومات الموثوقة بعد جمع البيانات ذات الصلة امرا ضروريا لمراقبة حالة). فقد كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.61) وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (0.862).

وبناءً على النتائج المذكورة يستخلص الباحث أن العينة تعتقد الحرص على تحسين وتطوير جودة التعليم تعد من أولويات الإدارة في الكلية.

جدول (14) (تحليل فقرات بعد التركيز على الموارد البشرية)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين جودة التعلم	3.65	.843	مرتفع	2
2	توفير المعلومات تؤدي الى القدرة على وضع مناهج ملائمة لعلمية التطبيق والتنفيذ	3.66	.960	مرتفع	1
3	تحتاج الكلية الى تدفق المعلومات الموثوقة بعد جمع البيانات ذات الصلة امرا ضروريا لمراقبة حالة الجودة	3.61	.862	مرتفع	3
الإجمالي	البعد التصوري	3.64	.888	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

اما على مستوى ابعاد متغير ادارة الجودة الشاملة فان بعد إدارة العملية حقق المرتبة الاولى ثم جاء بعد المعلومات والتحليل والتحسين بالمرتبة الثانية اما بالمرتبة الثالثة فقد جاء بعد القيادة ثم بالمرتبة الرابعة بعد التركيز على الموارد البشرية وما قبل الأخير بعد التخطيط الاستراتيجي واخيرا بعد التركيز على الزبون.

جدول (15) ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد متغير ادارة الجودة الشاملة

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	القيادة	3.60	.987	مرتفع	3
2	التخطيط الاستراتيجي	3.57	.972	مرتفع	5
3	التركيز على الزبون	3.48	.999	معتدل	6
4	التركيز على الموارد البشرية	3.58	.962	مرتفع	4
5	ادارة العملية	3.70	.610	مرتفع	1
6	المعلومات والتحليل والتحسين	3.64	.888	مرتفع	2
	المعدل	3.59	.903	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث ببرنامج Spss. V.25

ثانياً: عرض واقع متغير الدراسة تحسين الاداء وتحليل استجابات عينة الدراسة: يشتمل وصف المتغير المستقل عرضاً لأوساط حسابية ومقدار التشتت في فقرات الأبعاد وكما يلي:

1- بعد القيادة الناجحة:-

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (16) إذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ(3.67) وهو وسطاً يمثل مستوى(مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضاً إذ بلغ (905). أما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (2) والذي يتعلق بـ (تشجيع الاتصال المفتوح بين التدريسين والطلبة في الكلية). قد حقق توافراً اعلى قياساً بباقي التساؤلات إذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعاً يقدر بـ (3.73) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (965). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافراً وفقاً لفتاعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (1) والمختص بـ (فهم القيادة لالية التطوير من الأمور المهمة جداً). فقد كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعاً يقدر بـ (3.61) وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استناداً الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (838).

وتشير هذه النتائج إلى الاهتمام ببعده القيادة الناجحة وذلك يوضح ان العينة تدرك بان التشجيع للاتصال المفتوح بين التدريسين والطلبة يساهم بتحقيق الأهداف المرجوة.

جدول (16) تحليل فقرات بُعد القيادة الناجحة

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	فهم القيادة لالية التطوير من الأمور المهمة جداً	3.61	.838	مرتفع	3
2	تشجيع الاتصال المفتوح بين التدريسين والطلبة في الكلية	3.73	.965	مرتفع	1
3	الشجاع في اتخاذ القرار وعدم الخوف من الفشل والدفاع عن وجهة نظره	3.66	.913	مرتفع	2
	المعدل	3.67	.905	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

2- بعد تمكين العاملين:-

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (17) إذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ(3.52) وهو وسطاً يمثل مستوى(مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضاً إذ بلغ (1.054). أما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق

فان العينة بينت ان التساؤل (2) والذي يتعلق بـ (الاطلاع على اهداف وسياسات الوزارة امرا اساسيا) قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.53) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (994). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (1) والمختص بـ (تشجيع الكلية على اشتراك العاملين بالدورات والندوات التي تقيمها وزارة التعليم لتحسن اداءهم). فقد كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ(3.51) وهذ الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (1.114)

وتشير هذه النتائج الى ان الكلية تشجع على اشتراك العاملين بالدورات والندوات التي تقيمها وزارة التعليم لتحسين اداءهم.

جدول (17) تحليل فقرات بُعد تمكين العاملين

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تشجيع الكلية على اشتراك العاملين بالدورات والندوات التي تقيمها وزارة التعليم لتحسن اداءهم	3.51	1.114	مرتفع	2
2	الاطلاع على اهداف وسياسات الوزارة امرا اساسيا	3.53	.994	مرتفع	1
	المعدل	3.52	1.054	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

3- بعد التدريب والتطوير:-

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (18) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.83) وهو وسطا يمثل مستوى(مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (997). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (2) والذي يتعلق بـ (إيضاح دور العاملين يسهم في زيادة فاعلية التطوير). قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ(4.05) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (988). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافرا وفقا لقناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (1) والمختص بـ (التدريب امرا أساسيا لكل من الإدارة والتدريسين) فقد كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ(3.44) وهذ الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (1.132)

وتشير هذه النتائج إلى الافراد يدركون ان إيضاح دورهم في العمل مهم جدا لزيادة فاعلية التطوير.

جدول (18) (تحليل فقرات بُعد التدريب والتطوير)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	التدريب امرا أساسيا لكل من الإدارة والتدريسين	3.44	1.132	مرتفع	3
2	إيضاح دور العاملين يسهم في زيادة فاعلية التطوير	4.05	.988	مرتفع	1
3	الاهتمام بالتدريب من خلال تبني فلسفة جيدة للتطوير	4.00	.870	مرتفع	2
	المعدل	3.83	.997	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

4- بعد التحفيز الفعال:-

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (19) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (3.92) وهو وسطا يمثل مستوى (مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (918). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (2) والذي يتعلق بـ (تكون المكافأة متوافقة مع احتياجات العاملين.) قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (4.00) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (929). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافرا وفقا لفتناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (1) والمختص بـ (تشجع المكافأة العاملين على العمل بنجاح.) فقد كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.87) وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (976). وتشير هذه النتائج إلى ان الافراد يعتقدون ان المكافأة متوافقة مع احتياجاتهم.

جدول (19) (تحليل فقرات بُعد التحفيز الفعال)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تشجع المكافأة العاملين على العمل بنجاح	3.87	.976	مرتفع	3
2	تكون المكافأة متوافقة مع احتياجات العاملين	4.00	.929	مرتفع	1
3	تشجع المكافأة على التجديد والابتكار	3.88	.849	مرتفع	2
	المعدل	3.92	.918	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

5- بعد تحسين مناخ وظروف العمل:-

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (20) إذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (4.01) وهو وسطا يمثل مستوى (مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا إذ بلغ (0.833). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (2) والذي يتعلق بـ (توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتي والتعاوني) قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات إذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (4.02) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (0.767). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافرا وفقا لفتناعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (1) والمختص بـ (تطوير نوعية التعليم باستثمار الوسائط التكنولوجية الحديثة المتنوعة التي اثبت جدواها في تعزيز التعليم) فقد كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (4.01) وهذا الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (0.900).

وتشير هذه النتائج إلى ان الافراد يعتقدون ان تطوير نوعية التعليم باستثمار الوسائط التكنولوجية الحديثة المتنوعة التي اثبت جدواها في تعزيز التعليم.

جدول (20) (تحليل فقرات بُعد تحسين مناخ وظروف العمل)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تطوير نوعية التعليم باستثمار الوسائط التكنولوجية الحديثة المتنوعة التي أثبت جدواها في تعزيز التعليم	4.01	.900	مرتفع	2
2	توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتي والتعاوني	4.02	.767	مرتفع	1
	المعدل	4.01	.833	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

6- بعد تنمية قدرات الابتكار:-

تهتم الفقرة الحالية ببيان أوساط الفقرات الحسابية وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التشتت بإجابات عينة الدراسة والتي يبينها جدول (21) اذ تشير النتائج الى تحقق وسط حسابي للبعد يقدر بـ (4.14) وهو وسطا يمثل مستوى (مرتفع) من حيث التوافر، كما تبين ان مستوى التشتت في الإجابات كان منخفضا اذ بلغ (.867). اما من حيث مستوى توافر التساؤلات في بيئة التطبيق فان العينة بينت ان التساؤل (1) والذي يتعلق بـ (تحسين المخرجات وزيادة فاعلية العملية مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية التعلم) قد حقق توافرا اعلى قياسا بباقي التساؤلات اذ كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (4.46) في حين ان نسبة الاتفاق جيدة حوله بالاستناد الى مقدار الانحراف المعياري المتحقق والبالغ (.780). في حين بين التحليل ان أدنى التساؤلات توافرا وفقا لفتاعات عينة الدراسة كان من نصيب التساؤل (2) والمختص بـ (الابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد باستخدام أساليب ابتكارية وتوليد أفكار والتخطيط الأمثل للوصول للحل الأمثل) فقد كان وسط الإجابات الحسابي مرتفعا يقدر بـ (3.90) وهذ الوسط حصل نسبة توافق جيدة استنادا الى انحراف الإجابات المعياري والذي بلغ (.984)

وتشير هذه النتائج إلى ان الافراد يساهمون في تحسين مخرجات وزيادة فاعلية العملية مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فاعلية التعلم.

جدول (21) (تحليل فقرات بُعد تنمية قدرات الابتكار)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تحسين المخرجات وزيادة فاعلية العملية مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية التعلم	4.46	.780	مرتفع جدا	1
2	الابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد باستخدام أساليب ابتكارية وتوليد أفكار والتخطيط الأمثل للوصول للحل الأمثل	3.90	.984	مرتفع	3
3	تطوير المقررات الدراسية وفق أسس علمية منهجية	4.07	.836	مرتفع	2
	المعدل	4.14	.867	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

اما على مستوى ابعاد تحسين الاداء فقد حقق بعد تنمية قدرات الابتكار المرتبة الاولى في حين كانت بقية الابعاد تسلسها كالاتي التحفيز الفعال والتدريب والتطوير ثم تمكين العاملين و ثم القيادة الناجحة وأخيرا المعلومات والتحليل والتحسين مما يؤشر تحققها في بيئة التطبيق.

جدول (22) ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير تحسين الاداء

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	المعلومات والتحليل والتحسين	3.67	.905	مرتفع	5
2	القيادة الناجحة	3.52	1.054	مرتفع	6
3	تمكين العاملين	3.83	.997	مرتفع	4
4	التدريب والتطوير	3.92	.918	مرتفع	3
5	التحفيز الفعال	4.01	.833	مرتفع	2
6	تنمية قدرات الابتكار	4.14	.867	مرتفع	1
	المعدل	3.85	.929	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحث في استكمال المبحث الثالث الخاص باختبار فرضيات البحث المتعلقة بالارتباط والتأثير المباشر على احصاءات عدة هي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) وتحليل الانحدار البسيط, وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين الابعاد والمتغيرات. واستخدم تحليل الانحدار البسيط لغرض اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبار نموذج البحث.

أ- اختبار فرضيات الارتباط

اولا. فرضية الارتباط الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة وتحسين الاداء

سيتم اعتماد احصاءة (Pearson) للوقوف على طبيعة ارتباط المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) وابعاده مع المتغير المعتمد (تحسين الاداء). اذ ينتج عن التحليل مصفوفة تعبر عن جملة من المؤشرات يمكن قراءتها كمعايير لمستوى الارتباط بين المتغيرات فضلا عن مقبولية تلك القيم وذلك يبدو جليا في قيم جدول (22) المعبر عن مصفوفة معاملات الارتباط البسيط . فهو يبين عدد افراد العينة البالغ (96) فرد وان العلاقة باتجاهين من خلال (2-tailed). ويمكن قبول القيم وتفسيرها من خلال مستوى (Sig.) والتي تعني المعنوية التي تمتاز بها قيم التحليل باعتماد مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولة ضمن عمليات البرنامج وبدون ان تظهر ضمن المصفوفة. فعندما يكون اعلى القيمة علامتي (**) فهذا يعني قبول القيم ضمن مستوى (1%) في حين اذا ظهر نجمة واحدة اعلى القيمة (*) فهذا يعني قبول القيمة عند مستوى معنوية (5%) اما اذا لم تظهر أي علامة نجمة فيعني المعنوية اكبر من الحد المقبول وهي غير مقبولة احصائيا, ولتحديد قوة الارتباط سيتم الاخذ برأي (Cohen & Cohen, 1983)، الذي يفصل مستوى القوة بثلاث مستويات :

* مستوى منخفض : عندما ينخفض الارتباط عن مستوى من 0.10

* مستوى معتدل : عندما تنحصر قيمة الارتباط بين 0.10 - 0.30

* مستوى قوي: عندما تزداد قيمة الارتباط اعلى من 0.30

اذ يوضح الجدول (23) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:

جدول (23) علاقات الارتباط بين متغير ادارة الجودة الشاملة بأبعاده تحسين الأداء

	المعلومات والتحليل والتحسين	ادارة العملية	التركيز على الموارد البشرية	التركيز على الزبون	التخطيط الاستراتيجي	القيادة	دائرة الجودة الشاملة
تحسين الاداء	Pearson Correlation	.471**	.399**	.518**	.501**	.556**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96

المصدر: مخرجات برنامج spss v. 25

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين متغير ادارة الجودة الشاملة ومتغير تحسين الاداء يتبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت (.628 0**) وبمستوى علاقة ارتباط قوية لأنها تتجاوز نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) تدل على ذلك علامة النجمتين الظاهرة اعلى نسبة الارتباط وتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي :

1. الفرضية الفرعية الاولى: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة وتحسين الاداء)

اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد القيادة ومتغير تحسين الاداء ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (.566**) وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء)

اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد التخطيط الاستراتيجي ومتغير تحسين الاداء ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (.501**) وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على الزبون وتحسين الاداء)

اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد التركيز على الزبون ومتغير تحسين الاداء ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%)

وبمقدار ارتباط بنسبة (**518). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

4. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على الموارد البشرية وتحسين الأداء) اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد التركيز على الموارد البشرية ومتغير تحسين الاداء ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (**399). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

5. الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد ادارة العملية وتحسين الاداء) اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد ادارة العملية ومتغير تحسين الاداء ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (**471). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

6. الفرضية الفرعية السادسة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد المعلومات والتحليل والتحسين وتحسين الاداء) اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد المعلومات والتحليل والتحسين ومتغير تحسين الاداء ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (**501). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

ب. فرضيات التأثير

اولا:- الفرضية الرئيسية الثانية: تشير الفرضية الرئيسية الثانية الى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء)

تهتم الفرضية الرئيسية الثانية باختبار علاقة الاثر المحتمل بين متغير ادارة الجودة الشاملة ومتغير تحسين الاداء. ان تحديد مساهمة المتغير المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بينا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول (24) ان نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (61.125) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01), اما إمكانية التفسير التي يساهم بها متغير ادارة الجودة الشاملة في التغيرات التي تحصل في متغير تحسين الاداء في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء عينة

الدراسة فتبين انها تقدر ($R^2 = 0.39$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (61%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في النموذج الحالي, في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لمتغير ادارة الجودة الشاملة في تغيير مستويات تحسين الاداء فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.63$). وهي تعني ان أي زيادة في إدارة الجودة الشاملة بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في تحسين الأداء بحدود (63%) وانطلاقاً من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

جدول (24) تحليل تأثير ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء (n=96)

Coefficients ^a								
Model	R Square	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	معنوية النموذج			
		B	Std. Error	Beta	معنوية التأثير	t	Sig.	F
1	(Constant)	2.090	.228		9.166	.000	61.125	.000 ^b
	ادارة الجودة الشاملة	.394	.490	.628	7.818	.000		

a. Dependent Variable: تحسين الاداء

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.26

ومن الفرضية الرئيسية وتنبثق الفرضيات الفرعية الاتية:

1. الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد القيادة في متغير تحسين الاداء. وتظهر نتائج الجدول (25) ما يأتي :

تهتم الفرضية الفرعية الاولى باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد القيادة ومتغير تحسين الاداء. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بينا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول (25) ان نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (42.160) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01), اما إمكانية التفسير التي يساهم بها بعد القيادة في التغيرات التي تحصل في متغير تحسين الاداء في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء عينة الدراسة فتبين انها تقدر ($R^2 = 0.31$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (69%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في النموذج الحالي, في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعد القيادة في تغيير مستويات تحسين الاداء فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta =$

0.56). وهي تعني ان أي زيادة في القيادة بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في تحسين الأداء بحدود (**56%**) وانطلاقاً من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

جدول (25) تحليل تأثير ابعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء (n=96)

Coefficients ^a								
Model	R Square	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	معنوية النموذج		معنوية التأثير	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.		
القيادة	.310	.336	.052	.556	6.493	.000	42.160	.000
التخطيط الاستراتيجي	.251	.294	.053	.501	5.605	.000	31.420	.000
التركيز على الزبون	.268	.286	.049	.518	5.873	.000	34.490	.000
التركيز على الموارد البشرية	.159	.250	.059	.399	4.221	.000	17.813	.000
ادارة العملية	.221	.319	.062	.471	5.171	.000	26.741	.000
المعلومات والتحليل والتحسن	.251	.319	.057	.501	5.613	.000	31.504	.000

a. Dependent Variable: تحسين الاداء

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.26

2. الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التخطيط الاستراتيجي في متغير تحسين الاداء.

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعء التخطيط الاستراتيجي ومتغير تحسين الاداء. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بينا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول (25) ان نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (31.420) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، اما إمكانية التفسير التي يساهم بها بعء التخطيط الاستراتيجي في التغيرات التي تحصل في متغير تحسين الاداء في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء عينة الدراسة فتبين انها تقدر ($R^2 = 0.25$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (75%) فهي ترجع

الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في النموذج الحالي, في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعء التخطيط الاستراتيجي في تغيير مستويات تحسين الاداء فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.50$). وهي تعني ان أي زيادة في التخطيط الاستراتيجي بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في تحسين الأداء بحدود (50%) وانطلاقاً من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التركيز على الزبون في متغير تحسين الاداء.

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعء التركيز على الزبون ومتغير تحسين الاداء. ان تحديد مساهمة البعء المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بينا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلاً عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول (25) ان نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (34.490) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01), اما إمكانية التفسير التي يساهم بها بعء التركيز على الزبون في التغيرات التي تحصل في متغير تحسين الاداء في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء عينة الدراسة فتبين انها تقدر ($R^2 = 0.27$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (73%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في النموذج الحالي, في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعء التركيز على الزبون في تغيير مستويات تحسين الاداء فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.52$). وهي تعني ان أي زيادة في التركيز على الزبون بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في تحسين الأداء بحدود (52%) وانطلاقاً من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التركيز على الموارد البشرية في متغير تحسين الاداء.

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعء التركيز على الموارد البشرية ومتغير تحسين الاداء. ان تحديد مساهمة البعء المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بينا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلاً عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول (25) ان نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (17.813) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01), اما إمكانية التفسير التي يساهم بها بعء التركيز على الموارد البشرية في التغيرات التي تحصل في متغير تحسين الاداء في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء عينة الدراسة فتبين انها تقدر ($R^2 = 0.16$) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (84%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في النموذج الحالي, في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعء التركيز على الموارد البشرية في تغيير مستويات تحسين الاداء فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ($\beta = 0.40$). وهي تعني ان أي زيادة في التركيز على

الموارد البشرية بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في تحسين الأداء بحدود (40%) وانطلاقاً من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها إدارة العملية في متغير تحسين الأداء.

تهتم الفرضية الفرعية الخامسة باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد إدارة العملية ومتغير تحسين الأداء. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بينا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلاً عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول (25) ان نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (26.741) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، اما إمكانية التفسير التي يساهم بها بعد إدارة العملية في التغيرات التي تحصل في متغير تحسين الاداء في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء عينة الدراسة فتبين انها تقدر (R² = 0.22) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (78%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في النموذج الحالي، في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعدها إدارة العملية في تغيير مستويات تحسين الاداء فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت (β = 0.47). وهي تعني ان أي زيادة في إدارة العملية بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في تحسين الأداء بحدود (47%) وانطلاقاً من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

6. الفرضية الفرعية السادسة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها المعلومات والتحليل والتحسين في متغير تحسين الاداء.

تهتم الفرضية الفرعية السادسة باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد المعلومات والتحليل والتحسين ومتغير تحسين الاداء. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بينا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلاً عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول (25) ان نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (31.504) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، اما إمكانية التفسير التي يساهم بها بعد المعلومات والتحليل والتحسين في التغيرات التي تحصل في متغير تحسين الاداء في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء عينة الدراسة فتبين انها تقدر (R² = 0.25) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (75%) فهي ترجع الى مساهمات متغيرات وظواهر أخرى ليست موضع اختبار في النموذج الحالي، في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعدها المعلومات والتحليل والتحسين في تغيير مستويات تحسين الاداء فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت (β = 0.50). وهي تعني ان أي زيادة في المعلومات والتحليل والتحسين بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في تحسين الأداء بحدود (50%) وانطلاقاً من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : الاستنتاجات

توطئة:

يعرض هذا الفصل مجموعة النتائج التي توصل اليها البحث في ضوء اختبار فرضياتها، ومن ثم صياغة اهم الاستنتاجات التي تبناها البحث تمهيداً لتقديم مجموعة من التوصيات بعد عرض مجموعة الاستنتاجات وكالاتي:

- 1- تهتم إدارة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء بمستوى معتدل لبرامج وممارسات إدارة الجودة الشاملة اذ تشجع الإدارة في الكلية على ضرورة الالتزام بأنشطة إدارة الجودة الشاملة والحث على تحسين الأداء لمجمل الخدمات العلمية والتعليمية واشراك الجميع في عملية اتخاذ القرار.
- 2- تتوافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الكلية ميدان البحث بمستوى معتدل وحسب ترتيب الابعاد فقد جاء بعد إدارة العملية بالمرتبة الاولى ثم جاء بعد المعلومات والتحليل والتحسين بالمرتبة الثانية اما بالمرتبة الثالثة فقد جاء بعد القيادة ثم بالمرتبة الرابعة بعد التركيز على الموارد البشرية وما قبل الأخير بعد التخطيط الاستراتيجي واخيرا بعد التركيز على الزبون.
- 3- ترتبط ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي مع تحسين الأداء أي ان الكلية كلما تبنت ممارسات إدارة الجودة الشاملة اعمالها عن طريق التوجه نحو التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية والعمل الجماعي للمورد البشري بين الملاك التدريسي والطلبة يعتبر من الضروريات والتركيز على الزبون وتعزيز رضائهم وإدارة العملية بشكل صحيح وتحديث قاعدة المعلومات الجامعية ودعم المنتسبين.
- 4- على مستوى ابعاد تحسين الاداء فقد حقق بعد تنمية قدرات الابتكار المرتبة الاولى في حين كانت بقية الابعاد تسلسها كالاتي التحفيز الفعال والتدريب والتطوير ثم تمكين العاملين و ثم القيادة الناجحة وأخيرا المعلومات والتحليل والتحسين مما يؤشر تحققها في بيئة التطبيق.
- 5- إن تحسين الأداء في الكلية يعود إلى اهتمام الإدارة المسؤولة عن الجودة والإدارات العليا وتشجيع الاتصال بين التدريسين والطلبة واشتراك الموارد البشرية بالدورات والندوات ودور الافراد في العمل مهم لزيادة فاعلية التطوير وتعزيزهم بالمكافأة التشجيعية واستثمار الوسائل التكنولوجية الحديثة المتنوعة لتطوير نوعية التعليم وازافة ابتكارات جديدة من لدى الافراد تسهم في تحسين فاعلية التعليم .

المبحث الثاني : التوصيات

- 1- ضرورة تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء والعمل على تقوية هذه الممارسات.
- 2- التركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية بمختلف اقسامها بهدف التعرف على اهم التغيرات والتحديات التي تواجه الكلية الان وفي المستقبل.
- 3- تنمية وتطوير سلوك إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين عن طريق المحاضرات أو الندوات عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودورها في خلق فرق عمل متكاملة.
- 4- استثمار أدوات التواصل الاجتماعي الملائمة وتنشيط شبكات الاتصال وتوظيفها بشكل صحيح من اجل التواصل الدائم مع الطلبة والمستفيدين الاخرين من الكلية.
- 5- تحتاج الكلية الى تدفق المعلومات الموثوقة بعد جمع البيانات ذات الصلة امرا ضروريا لمراقبة حالة الجودة وتعزيز نظم المعلومات وانشاء قواعد بيانات يتم تحديثها دوريا بهدف دعم عمليات البحث والتطوير في الكلية.
- 6- ضرورة ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة لدى الأفراد وتدريب العاملين والاهتمام بالبرامج التدريبية والاهتمام بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن للكلية تحسين أدائها الفعلي.
- 7- ضرورة تحفيز العاملين في الكلية وخلق روح الابتكار التي تعد أساس عملية التحسين المستمر
- 8- لابد من الاهتمام بمتابعة ومراقبة الاعمال في البيئة الداخلية للكلية والاهتمام بتكوين فرق العمل المتخصصة واللجان المختلفة لمتابعة سير الاعمال بشكل صحيح وتلافي الوقوع بالأخطاء قبل حدوثها.

المصادر

القران الكريم

اولاً : المصادر العربية

1. أبو ملوح محمد (2001) الجودة الشاملة في التعليم الصفي ، غزة مركز القطان للبحث والتطوير
2. احمد يوسف دودين، "إدارة الجودة الشاملة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2109 .
3. درة عبد الباري إبراهيم ، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر
4. عشية فتحي (2000) الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في تعليم الجامعي المصري ، مجلة اتحاد الجامعات العربية
5. فارس وعزوزي (2017) (إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية /دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمنة.
6. مايكل أرمسترونج، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008 .
7. محمد بن عبد العزيز الراشد (2011)، إدارة الجودة الشاملة، السعودية: مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية
8. محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء – تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، مصر 2014.
9. محيي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
10. مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى. 2008.
11. مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016
12. وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
13. Raad alzaben، العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي"، 2016 :

ثانياً : المصادر الأجنبية

1. 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
2. Bon, A. T., & Mustafa, E. M. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. Procedia Engineering,
3. BOLATAN, G. Ğ. S., & AKGUL, A. K. (2009) Analysis of the Relationship between Strategic Planning and Total Quality Management. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(2), 1-19
4. 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.
5. Dahlgard-Park, S. M. (Ed.). (2015). The SAGE encyclopedia of quality and the service economy. SAGE Publications. 17 (114)
6. Dean, J. W. & Evans, J. R. (1994) Total Quality Management, Organization, and Strategy (Minneapolis: West Publishing Company).
7. Eriksson, H. (2002). Benefits from TQM for organisational performance (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet),
8. ESOURCE, H. (2021). MANAGEMENT PRACTICES AND TOTAL QuALITY MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANIES: EVIDENCE FROM JORDAN
9. ISO 9000 (2005) Quality management systems - Fundamentals and vocabulary
10. Kulenović, M., Folta, M., & Veselinović, L. (2021). The Analysis of Total Quality Management Critical Success Factors. Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovacia Prosperita,
11. Mehra, S., & Ranganathan, S. (2008). Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction. International Journal of Quality & Reliability Management.
12. Prachi Juneja , "Total Quality Management - Meaning and Important Concepts" 'MANAGEMENT STUDY GUIDE.
13. Ronald P. Anjard (1998), "Total quality management: key concepts", Work Study, Issue 47.
14. Talib, F., & Rahman, Z. (2009). An exploratory study of total quality management practices in service industries, (2009), 4

الملاحق

ملحق (1) أسماء السادة المحكمين

ت	الشهادة	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الاختصاص	مكان العمل
1.	دكتوراه	أستاذ	عبد الفتاح جاسم زعلان	إدارة تسويق	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء
2.	دكتوراه	استاذ	حسين حريجة غالي	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء
3.	دكتوراه	استاذ	عادل عباس عبد	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء
4.	دكتوراه	استاذ	سحر عباس حسين	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء
5.	دكتوراه	أستاذ مساعد	حسام حسين شياح	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء
6.	دكتوراه	أستاذ مساعد	صالح مهدي محمد	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء

ملحق (2) استمارة الاستبانة



جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة العمال
الدراسات العليا – الدبلوم عالي
ادارة الجودة

م/ استبانة

حضرة : المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

نظرًا لمكانتكم الأكاديمية والعلمية في مجال اختصاصكم، يسعدنا ويشرفنا أن تكونوا أحد المحكمين لاستبانة (إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي / دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء).
وسنكون ممتنين لإبداء آرائكم عن الأبعاد والفقرات المدرجة وأي ملاحظات ضرورية من شأنها أن تكون مفيدة للبحث في ضوء المحاور أدناه:
للتفضل بأبداء آرائكم عن الأبعاد والفقرات الواردة مع بيان الملاحظات الضرورية ان وجدت .

مع خالص الشكر والامتنان لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح

المشرف	الباحث
الأستاذ الدكتور	طالبة الدبلوم العالي
عبد الحسين جاسم محمد	فيونس نوري كاظم
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال	قسم إدارة الاعمال

مكان العمل :

اللقب العلمي :

الاسم:

القسم الأول : البيانات العامة الشخصية التي تخص المستجيب

ملاحظة : يرجى وضع إشارة صح () في المربع الذي تراه مناسباً ، ولكل فقرة من الفقرات الآتية :

أولاً : النوع الاجتماعي

انثى

ذكر

ثانياً : الفئة العمرية

51 سنة فأكثر

50-41 سنة

40 -31 سنة

30 – 18 سنة

ثالثاً : التحصيل الدراسي

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عالي

بكالوريوس

رابعاً :سنوات الخدمة

أكثر من 26

من 16 الى 25 سنة

من 6 ال 15 سنة

أقل من 5 سنة

خامساً : المنصب الوظيفي

موظف

مدير شعبة

رئيس قسم

معاون عميد

عميد

القسم الثاني : متغيرات الدراسة

أولاً : إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

القيادة (الالتزام بالإدارة العليا) ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الموارد البشرية ، التركيز على الزبون ، إدارة العملية ، المعلومات والتحليل والتحسين (

أ - القيادة (الالتزام بالإدارة العليا) : هي المشاركة المباشرة للمديرين التنفيذيين في الإدارة العليا في مسألة محددة وهامة في الكلية .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتؤكد عليه في الكلية .					
2.	تقوم الإدارة بتوضيح الأهداف للعاملين وتشركهم في تحديد هذه الأهداف .					
3.	تقوم الإدارة بإنشاء فرق عمل لحل المشاكل.					

ب - التخطيط الاستراتيجي : و هي عملية تحديد الكلية لاستراتيجيتها أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4.	التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للكلية .					
5.	تنسيق برامج إدارة الجودة الشاملة يكون بمشاركة الفريق بأكمله في عملية وضع الخطة وتحقيق أهداف وغايات الكلية .					
6.	توافق مشترك صحيح بين درجة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التي تتبناها الكلية .					

ج - التركيز على الزبون : هو استراتيجية عمل تعتمد على وضع العاملين أولاً وفي مركز العمل لتقديم تجربة إيجابية للعاملين وبناء علاقات طويلة الأمد .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7.	تطبق إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى حل المشكلات في مجال التعليم .					
8.	تعمل الجودة الشاملة على اكتساب الطلبة على تنظيم الوقت .					

د - التركيز على الموارد البشرية : هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون العاملين في الكلية بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك لأجل تحقيق اهداف الكلية ..

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9.	العمل الجماعي للمورد البشري بين الملاك التدريسي والطلبة والذي يعتبر من الضروريات .					
10.	تعمل الجودة الشاملة على روح البحث العلمي وتطوير الموارد البشرية .					
11.	يلتزم العمال بمجموعة اللوائح والتعليمات المتعلقة بأداء الكلية .					

هـ - ادارة العملية : هي فرع الإدارة الذي يركز على جميع الأنشطة الأساسية في الكلية بهدف تحسين النتائج وسير العمل .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12.	نظام إدارة الجودة يؤدي الى خفض التكاليف نتيجة لقلّة الأخطاء .					
13.	يفترض نهج إدارة العملية ان النتائج المطلوبة يمكن تحقيقها بشكل كفوء في ظل إدارة موارد وانشطة العملية بالشكل الصحيح .					

و - **المعلومات والتحليل والتحسين** : المعلومات هي بيانات تم تنسيقها وتعديلها بطريقة معينة لتصبح ذات فائدة و استخلاص المعلومات القيمة والإحصائيات المفيدة من البيانات المتاحة، وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14.	الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين جودة التعلم .					
15.	توفير المعلومات تؤدي الى القدرة على وضع مناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ.					
16.	تحتاج الكلية الى تدفق المعلومات الموثوقة بعد جمع البيانات ذات الصلة امرأ ضرورياً لمراقبة حالة الجودة .					

ثانياً : تحسين الأداء (المتغير التابع)

(القيادة الناجحة ، تمكين العاملين ، التدريب والتطوير ، التحفيز الفعال ، تحسين مناخ وظروف العمل ، تنمية قدرات الابتكار) .

أ - **القيادة الناجحة** : هو الذي يضع خطط العمل الصحيحة والمدروسة جيداً، ولا يترك مجالاً للصدفة في عمله والطريق إلى نجاحه.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17.	فهم القيادة لألية التطوير من الأمور المهمة جدا .					
18.	تشجيع الاتصال المفتوح بين التدريسيين والطلبة في الكلية .					
19.	الشجاع في اتخاذ القرار وعدم الخوف من الفشل والدفاع عن وجهة نظره					

ب - تمكين العاملين : هو استراتيجية قيمة لرفع إنتاجية العاملين وأدائهم و منح أعضاء الفريق سلطة التصرف واتخاذ القرارات داخل الكلية هو عنصر أساسي لتمكين العاملين.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20.	تشجيع الكلية على اشتراك العاملين بالدورات والندوات التي تقيمها وزارة التعليم لتحسن اداءهم .					
21.	الاطلاع على اهداف وسياسات الوزارة امراً اساسياً .					

ج - التدريب والتطوير : هي العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات الجديدة التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم على نحو أفضل ولمساعدتك على تنمية الكلية .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22.	التدريب امراً اساسياً لكل من الإدارة والتدريسين .					
23.	إيضاح دور العاملين يسهم في زيادة فاعلية التطوير .					
24.	الاهتمام بالتدريب من خلال تبني فلسفة جيدة للتطوير .					

د - التحفيز الفعال : هو إثارة سلوك العاملين بهدف إشباع حاجات معينة، وتنمية الرغبة في بذل مستوى عالي من الجهود لتحقيق أهداف الكلية وإشباع احتياجات العاملين.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25.	تشجع المكافآت العاملين على العمل بنجاح.					
26.	تكون المكافآت متوافقة مع احتياجات العاملين .					
27.	تشجع المكافآت على التجديد والابتكار .					

هـ - تحسين مناخ وظروف العمل : هي برامج تهدف إلى تعليم الرؤساء (مديرين ومشرفين) المهارات التي تقود إلى زيادة إنتاجية مرؤوسيههم وذلك بتهيئة مناخ عمل مناسب يعمل على زيادة ثقة المرؤوس في مقدرته على الأداء .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
28.	تطوير نوعية التعليم باستثمار الوسائط التكنولوجية الحديثة المتنوعة التي اثبت جدواها في تعزيز التعليم .					
29.	توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتي والتعاوني .					

و - تنمية قدرات الابتكار : عملية تتطلب التفكير الإبداعي والتخيل والاستعداد للتغيير و يتميز الابتكار بالتجديد والتميز عن الروتين والتقليد، ويهدف إلى إحداث تحسين وتغيير إيجابي في المنظمات والمجتمعات.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30.	تحسين المخرجات وزيادة فاعلية العملية مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فاعلية التعلم .					
31.	الابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد باستخدام أساليب ابتكارية وتوليد أفكار والتخطيط الأمثل للوصول للحل الأمثل .					
32.	تطوير المقررات الدراسية وفق أسس علمية منهجية .					

Abstract

This research dealt with the topic of total quality management and its impact on improving the performance of higher education institutions (College of Administration and Economics / University of Holy Karbala). The research aims to shed light on the concept of total quality management and the possibility of its application in the education sector and the importance of the research in that it addresses the topic of total quality management in the educational sector. Its impact on improving performance and the research problem is the lack of seriousness of university senior administration. In supporting the implementation of comprehensive quality management standards, focusing on the formal aspects more than the substantive aspects of the procedures for implementing the university quality assurance system, the research concluded its problem with the following question: - Is it possible to develop an implementable model for the quality assurance system in higher education institutions? And the extent of its impact on improving the performance of university human resources?

The samples were concentrated from the University of Karbala / College of Administration and Economics, where the research provided a theoretical framework for the two research variables based on what the researcher presented in this field and a practical analytical framework for the opinions of the sample,

which included a group of faculty members working in the College of Administration and Economics as well as an elite group of master's and bachelor's students, as an applied field for the current study, which includes

(96) respondents. The questionnaire was also used as a basic measurement tool for collecting data, and a number of statistical programs (Spss) and Excel were used, and some statistical methods were used, such as the reliability scale test, Cronbach's alpha, standard deviation, arithmetic mean, arithmetic mean, simple linear correlation coefficient to measure the relationship between variables, simple regression analysis, coefficient of determination, and F test. The most important of the conclusions was the existence of a significant relationship between total quality management and performance improvement, meaning that whenever the college adopts total quality management practices, its work is directed towards senior management's commitment to applying the principles of total quality management and paying attention to strategic planning to achieve a competitive advantage and the teamwork of the human resource among the teaching staff. Students consider it necessary to focus on the customer, enhance their satisfaction, manage the process correctly, and update the university information base and to support employees, and in light of the conclusions reached, a set of recommendations have been reached, the most important of which is the necessity of strengthening comprehensive quality management practices in the college and working to strengthen these practices and focusing on analyzing the internal and external environment of the college in its various departments with the aim of identifying the most important changes and challenges facing the college now and in the future. the future.

**The Republic of Iraq
The Ministry of Higher Education and Scientific Research
The University of Karbala /College Administration and
Economics Department of Business Administration/Graduate
Studies**



**Total quality management and its impact on improving the
performance of higher education institutions
An applied study at the College of Administration and Economics / Holy
University of Karbala**

**Research submitted to the Council of the College of Administration and
Economics - University of Karbala**

**It is part of the requirements for obtaining the Higher Diploma in
Quality Management - Department of Business Administration before**

Venus Noory Kazem

Supervised by Professor Dr

Abd Al. Hussein Jassim Mohammed

2024 A.D

1446 A.H