



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا / قسم إدارة الأعمال  
الدبلوم العالي

دور ادارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين / دراسة استطلاعية  
تحليلية في محطة كهرباء ميسان

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء  
كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الجودة

تقدم به

طالب الدبلوم العالي

نعيم عودة حسوني

بإشراف

الاستاذ الدكتور

حسام حسين شيع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

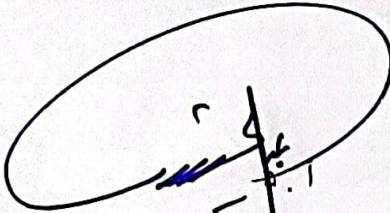
﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا  
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ ( ١١ )

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

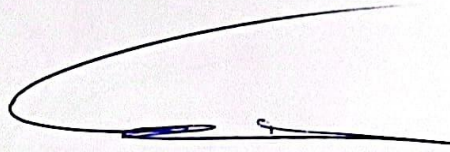
﴿ سورة المجادلة / الآية ١١ ﴾

### إقرار لجنة المناقشة

أشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة باننا قد اطلعنا على بحث الدبلوم العالي الموسوم ( دور إدارة الجودة الشاملة في رفع إداء العاملين ) والذي تقدم به الطالب ( نعيم عودة حسوني ) قد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له علاقة به وفي ضوء ذلك وجدنا بانه جدير بنيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة وبتقدير ( احسب )



عبد الحسين جاسم محمد  
رئيساً



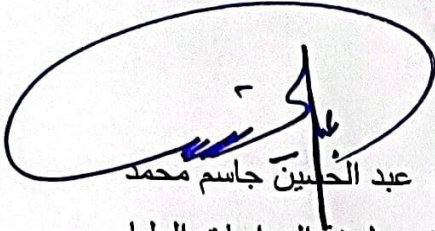
م. د.  
أمير غانم وادي  
عضواً



حسام حسين شياح  
عضواً ومشرفاً

## 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 للطالب ( نعيم عودة حسوني) الموسوم ( دور إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين / دراسة وصفية استطلاعية في محطة كهرباء ميسان ) اشرح هذا البحث للمناقشة .



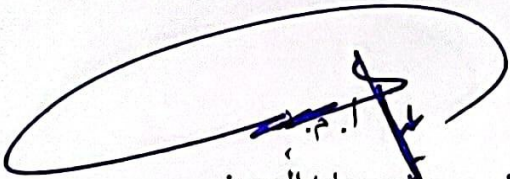
أ. د. عبد الحسين جاسم محمد

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. هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد



إقرار المشرف

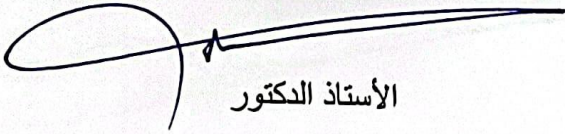
اشهد ان اعداد هذا البحث الموسوم ب ( دور إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين / دراسة وصفية استطلاعية في محطة كهرباء ميسان ) والذي تقدم به الطالب ( نعيم عودة حسوني ) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الجودة الشاملة .

  
الأستاذ الدكتور

حسام حسين شياخ

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

أشهد ان بحث الدبلوم العالي الموسوم ب( دور إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين ) والذي تقدم به طالب الدبلوم العالي( نعيم عودة حسوني ) قد تمت مراجعته من الناحية اللغوية واصبح بأسلوب علمي سليم خالي من الأخطاء اللغوية .... ولأجله وقعت .

المقوم اللغوي

م . د صلاح مهدي جابر

# الإهداء

إلى شهداء الوطن عرفانا منا لكم

إلى سيدي الوالد، ووالدتي المصون... أسأل الله أن يرزقني بهذا العمل حسن البرّ

إلى إخوتي... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى من أمدّنتني بالنصح والإرشاد زوجتي الغالية ...

إلى قُرّة عيني ولدي علي وشهم ...

إلى كل من دعا لي بالخير...

أهديكم هذا العمل المتواضع...

الباحث

## شكر وإمتنان

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فَأِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ". صدق الله العلي العظيم

وفي بداية كلمتي لا بدّ لي من ان أتوجه اولاً بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأن أكون بينكم اليوم لأناقش بحثي هذا.

الشكر والامتنان الى الدكتور (حسام حسين شياح ) فقد كان لإشرافه ومنحه الكثير من الوقت لي اليد الأولى في إتمام هذا المنجز العلمي بالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهاته ونصائحه دور أساس في إتمام دراستي العلمية.

والشكر موصول لاعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث .

كما اوجه شكري الجزيل لعمادة كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء متمثلة بالسيد العميد المحترم والسادة معاوني العميد المحترمين والسيد رئيس قسم إدارة الأعمال لإتاحتهم لي الفرصة لاستكمال دراستي .والشكر موصول لزملائي في الدراسة.

الباحث



## المستخلص

يهدف هذا البحث الحالي الى اختبار إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها (القيادة ، التركيز على الزبون ، مشاركة العاملين ، التدريب والتعليم ) في رفع أداء العاملين بأبعاد ( جودة الاداء ، الالتزام ، التوقيت المناسب للعمل ) طبق هذا البحث في محطة كهرباء ميسان ، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في إنجازه بجانبه النظري والتطبيقي ليكون مجتمع البحث مديرين الاقسام والشعب والمهندسين والفنيين في مقر المحطة فكانت عينة الباحث قصدية تضمنت (١٣٢) فرداً من المجتمع الكلي والبالغ (٢٠١)، اذ تم حساب حجم العينة بمعادلة ستيفين ثامبسون (وحسب جدول موركان) واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتم اخضاع البيانات والمعلومات المتحصل عليها لمجموعة من الاساليب الاحصائية المتمثلة في (كرونباخ الفا ، والوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، ومعامل التحديد  $R^2$  ، ومعامل الارتباط بيرسون ) بمساعدة البرنامج الاحصائي (SPSS. V25) .

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها ان جميع الابعاد والمتغيرات قد حققت نسبة تجاوز الحد المطلوب فقد كانت ما بين نسبة (٠.٨١-٠.٧١) وتُعد هذه النسبة معبرة عن ثبات أداة القياس لان قيمتها مساوية لنسبة تجاوزها وكذلك توصل البحث الى نتيجة مهمة هي تسلسل الاولوية في تطبيق بعض الابعاد على الاخرى فقد جاء بُعد التدريب والتعليم بالمرتبة الاولى ثم جاء بُعد القيادة بالمرتبة الثانية يليه بُعد مشاركة العاملين بالمرتبة الثالثة واخيرا بُعد التركيز على الزبون ، وخرج البحث الحالي بمجموعة من التوصيات أهمها نشر الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة بين العاملين من خلال ورش عمل ودورات تدريبية تسلط الضوء على دور الجودة في تحسين الاداء وايضا دراسة ابرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مثل المقاومة الداخلية ، وضعف الامكانيات المالية ، ووضع خطط لمعالجتها ويشمل البحث بعض المقترحات التي تهدف الى تحسين النتائج وتطوير العمل منها تشكيل لجنة مختصة بإدارة الجودة تضم ممثلين عن جميع الأقسام، لتنسيق جهود تحسين الجودة ومتابعة تنفيذ المبادرات وايضا تنظيم ورش عمل تتناول مفاهيم إدارة الجودة وأفضل الممارسات، ما يساعد على رفع مستوى الوعي بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ، رفع أداء العاملين

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الأهداء
ت	شكر وامتنان
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
خ	قائمة الملاحق
١	المقدمة
٢	الفصل الأول : الأطار المنهجي للبحث
١٠-٣	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة
١١	المبحث الثاني : منهجية البحث
١٨	الفصل الثاني : الأطار النظري للبحث
١٩	المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة
٢٨	المبحث الثاني : أداء العاملين
٤٠	الفصل الثالث : الجانب العملي
٤٠	المبحث الأول : التحقق من قدرة المقياس
٤٣	المبحث الثاني : تحليل استجابات عينة البحث ووصفها
٥٢	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث
٥٩	الفصل الرابع : الأستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية
٦٠	المبحث الأول : الأستنتاجات
٦١	المبحث الثاني : التوصيات
٦٢	المبحث الثالث : المقترحات المستقبلية
٧٢-٦٣	المصادر
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥-٣	بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة	١
٩-٦	بعض الدراسات المتعلقة بمتغير أداء العاملين	٢
١٦	التعريفات الأجرائية للمصطلحات والمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث	٣
١٧	مقاييس البحث	٤
٢٠	تعريفات إدارة الجودة الشاملة (TQM)	٥
٣٠	تعريفات مفهوم أداء العاملين	٦
٤١	الترميز والتوصيف	٧
٤٢	الثبات البنائي أداة القياس	٨
٤٤	تحليل فقرات بُعد القيادة	٩
٤٥	تحليل فقرات بُعد التركيز على الزبون	١٠
٤٦	تحليل فقرات بُعد مشاركة العاملين	١١
٤٧	تحليل فقرات بُعد التدريب والتعليم	١٢
٤٧	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة	١٣
٤٨	تحليل فقرات بُعد جودة الاداء	١٤
٤٩	تحليل فقرات بُعد الالتزام	١٥
٥٠	تحليل فقرات بُعد التوقيت المناسب للعمل	١٦
٥١	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير أداء العاملين	١٧
٥٢	علاقة الارتباط بين متغير إدارة الجودة الشاملة بأبعاد أداء العاملين	١٨
٥٥	تقديرات النموذج الهيكلي	١٩
٥٨	تقديرات النموذج الهيكلي	٢٠

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٢	مخطط تفصيلي للفصل الأول	١
١٣	المخطط الفرضي لمتغيرات البحث	٢
١٨	مخطط تفصيلي للفصل الثاني	٣
١٩	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	٤
٣٧	العوامل المؤثرة في أداء العاملين	٥
٥٥	النموذج الهيكلي للتأثير بين المتغير المستقل والمعتمد	٦
٥٨	النموذج الهيكلي للتأثير بين أبعاد المتغير المستقل والمعتمد	٧

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
	أسماء السادة المحكمين	١
	الأستبانة بصورتها الأولية	٢
	الأستبانة بصورتها النهائية	٣
	المستخلص باللغة الانجليزية	٤



## المقدمة

تُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أبرز المنهجيات الإدارية التي تسعى لتحقيق التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات من خلال تبني نهج شامل يتضمن جميع جوانب المنظمة ، إذ إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد مجموعة من الأدوات والتقنيات، بل هي فلسفة إدارية تعتمد على المشاركة الجماعية والتحسين المستمر والالتزام الكامل لدى جميع العاملين في المنظمة و يتمثل الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

في السنوات الأخيرة، شهدت المؤسسات العراقية اهتمامًا متزايدًا بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة نظرًا للضغوط الاقتصادية والتحديات التنافسية التي تواجهها ، تعد محطة كهرباء ميسان من المحطات الحيوية في العراق والتي لها دور كبير في قطاع الطاقة ومن هنا تأتي أهمية دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على رفع أداء العاملين في هذه المحطة. يعكس هذا البحث أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئات العمل المختلفة وكيف يمكن لهذه المنهجية أن تسهم في رفع الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية في محطة كهرباء ميسان، ما يجعلها إنموذجًا يحتذى به في المؤسسات العراقية الأخرى الساعية إلى تحسين أدائها وكفاءتها.

وفي ضوء ماتقدم فقد سع البحث الحالي (دور إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين ) وعلى هذا الاساس جاء هذا البحث على اربعة فصول هي :

❖ الفصل الاول (الاطار المنهجي للبحث ) وتضمن هذا الفصل مبحثين تطرق المبحث الاول الى (بعض الدراسات السابقة) ،اما المبحث الثاني تطرق الى( منهجية البحث) .

❖ الفصل الثاني (الاطار النظري للبحث ) وقد تضمن مبحثين ، تطرق المبحث الاول الى (إدارة الجودة الشاملة) ،بينما تطرق المبحث الثاني الى( اداء العاملين ) .

❖ الفصل الثالث ( الجانب العملي للبحث) تضمن ثلاثة مباحث تطرق المبحث الاول الى(التحقق من قدرة المقياس) بينما تطرق المبحث الثاني الى(تحليل استجابات عينة البحث ووصفها) اما المبحث الثالث تطرق الى (اختبار فرضيات البحث ) .

❖ الفصل الرابع (الاستنتاجات ، التوصيات ، المقترحات المستقبلية )

يتضمن هذا الفصل من ثلاثة مباحث تطرق المبحث الاول الى بيان الاستنتاجات التي توصل اليها البحث عبر الجانب الاحصائي ، اما المبحث الثاني فقد اخص بالتوصيات التي حث عليها البحث ، اما المبحث الثالث فقد تضمن بعض المقترحات المستقبلية التي من الممكن ان تكون مقترحات وأفكار الباحثين القادمين.

## الفصل الأول الأطار المنهجي للبحث

### التمهيد

يتضمن هذا الفصل المنهجية التي تم اعتمادها أساسا لبناء البحث عن طريق مشكلته وأهميته وهدفه وفرضيته وحدوده الزمانية والمكانية واستعراض بعض الدراسات السابقة لموضوع البحث سواء أكانت دراسات والبحوث عراقية أم عربية أم أجنبية، وتم تقسيم الفصل الى المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني: المنهجية العلمية للبحث



الشكل (1) مخطط تفصيلي للفصل الاول

## المبحث الأول بعض الدراسات السابقة

### توطئة

يهدف هذا المبحث إلى تقديم مراجعة شاملة لبعض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات المتعلقة بالدراسة الحالية، وهي (إدارة الجودة الشاملة، وأداء العاملين) من الضروري في الدراسات والبحوث المنهجية مراجعة الأعمال السابقة للاطلاع على نتائج الباحثين عن المتغيرات موضوع البحث. لم يتم العثور على دراسة جمعت بين المتغيرات أنفاً من قبل، بناءً على اطلاع الباحث. لذا، ولإكمال ما توصل إليه الآخرون ولأهمية الموضوع، ستم مراجعة بعض الدراسات السابقة في السياق الآتي .:

### المحور الأول: بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي

في هذا المحور سيتم التطرق الى بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية في إثنين من جداول وبحسب المتغيرات الرئيسة في هذا البحث:

اولاً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة):

الجدول (1) بعض الدراسات المتعلقة بمتغير ادارة الجودة الشاملة

الدراسة الاولى: (بدر، ٢٠٠٩)	
عنوان الدراسة	" اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة "
هدف الدراسة	التعرف على واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المؤسسات.
منهج الدراسة	وصفي استطلاعي
مجتمع وعينة الدراسة	١٥٠ فرداً من العاملين في المنظمات في قطاع غزة
ادوات الدراسة	الاستبانة
اهم الاستنتاجات	اهتمام المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة وتبنيها الكبير لمبادئ الجودة الشاملة، التركيز على الزبائن وجمهور المستفيدين، والتزام القيادة (الإدارة العليا) بمفهوم الجودة، ومشاركة العاملين، السياسات والإستراتيجيات، والتحسين والتطوير المستمر، والنظم الإدارية.

الدراسة الثانية : (العبيدي، ٢٠١٤)	
عنوان الدراسة	" معوقات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية"
هدف الدراسة	تحديد المعوقات التي تحول من دون تطبيق TQM في منظمات الخدمة المبحوثة فيها.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي المقارن
مجتمع وعينة الدراسة	١- كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة بغداد ٢- مصرف الرافدين/ فرع الحي العربي الجديد ٣- مستشفى اليرموك التعليمي ٤- فندق فلسطين الدولي ٥- المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى.
ادوات الدراسة	الاستبانة
اهم الاستنتاجات	وجود مجموعة من المعوقات التي تحول من دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوث فيها تضمنت معوقات إدارية ، ومعوقات ثقافية ، ومعوقات الموارد البشرية ، ومعوقات مالية ، ومعوقات بيئية .

الدراسة الثالثة: (Tortorella, et al., 2020)	
عنوان الدراسة	"Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers"
هدف الدراسة	" الدور الوسيط للمنظمة المتعلمة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي في الشركات المصنعة البرازيلية"
منهج الدراسة	دراسة التأثير الوسيط لأبعاد المنظمة المتعلمة في العلاقة بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التشغيلي للشركات
مجتمع وعينة الدراسة	وصفي تحليلي
	١٣٥ شركة تصنيع برازيلية



الاستبانة	ادوات الدراسة
توفر النتائج إرشادات للمصنعين لزيادة قدرتهم على التعلم عن طريق تعزيز تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة.	اهم الاستنتاجات
الدراسة الرابعة: (Abbas & Kumari, 2021)	
Examining the relationship between total quality management and " knowledge management and their impact on organizational performance: a " dimensional analysis	عنوان الدراسة
" دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: تحليل الأبعاد "	
البحث في الارتباط متعدد الأبعاد بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة المعرفة (KM) والتحقق في كيفية تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة المختلفة في عمليات إدارة المعارف .	هدف الدراسة
وصفي تحليلي	منهج الدراسة
٢٩١ فرداً من العاملين في شركات تصنيع مختلفة الحجم، من الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الموجودة في المملكة المتحدة (المملكة المتحدة)	مجتمع وعينة الدراسة
الاستبانة ، الملاحظة الشخصية، الزيارات الميدانية	ادوات الدراسة
وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعارف والأداء التنظيمي، ويظهر أيضاً لها تأثير قوي وإيجابي في الأداء التشغيلي والمالي للشركة ويتوسط جزئياً في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركة.	اهم الاستنتاجات

ثانياً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (اداء العاملين)  
الجدول (٢) بعض الدراسات المتعلقة بمتغير اداء العاملين

الدراسة الاولى (2016) Kalay	
The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. تأثير العدالة التنظيمية في اداء الموظفين : دراسة استطلاعية في تركيا.	عنوان الدراسة
تركيا	مكان الدراسة
دراسة استطلاعية التحليل الوصفي ، الاستبانة.	منهجه وأداة الدراسة
٩٤٢ معلماً يعملون في مدارس في ثلاث مدن تركية كبرى.	حجم العينة
تحليل آثار أبعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية ، الاجرائية ، التفاعلية ) في اداء الموظفين.	هدف الدراسة
نمذجة المعادلات الهيكلية ، المربعات الصغرى الجزئية ، الانحراف المعياري .	الاساليب الاحصائية
أ- العدالة التوزيعية لها تأثير ذو دلالة احصائية ايجابي مهم على اداء الموظفين. ب- العدالة الاجرائية والتفاعلية ليس لها تأثير مهم في اداء الموظفين.	نتائج الدراسة
اتفقت مع الدراسة الحالية في تحديد ابعاد متغير العدالة التنظيمية (التوزيعية ، الاجرائية ، التفاعلية ) واعتماد اداء الموظفين متغيراً معتمداً ، استخدام الاستبانة .	التشابه مع الدراسة الحالية
استخدام العدالة التنظيمية كمتغير مستقل ، المجال التطبيقي بيئة العمل تركيا.	الاختلاف مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري للبحث فيما يخص الدراسات الرابطة .	مدى الاستفادة

الدراسة الثانية (2018) Krishnaveni & Monica

Factors influencing employee performance: the role of human resource management practices and work engagement. العوامل التي تؤثر في اداء الموظف : دور ممارسات الموارد البشرية والانغماس في العمل .	عنوان الدراسة
الهند .	مكان الدراسة
الدراسة المسحية ، الاستبانة.	منهج وأداة الدراسة
٢٠٥ مدير تكنولوجيا المعلومات و ٤١ من كبار المديرين .	حجم العينة
معرفة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية ( التمكين ، التطوير الكفاءة ، المكافآت ، المشاركة في العمل) على اداء الموظف.	هدف الدراسة
الانحدار بطريقة المربعات الصغرى ، الفا كرونباخ .	الاساليب الاحصائية
ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير بأداء الموظفين وبالعكس.	النتائج
اتفقت الدراسة على ان اداء العاملين متغير تابع ،استخدام الاستبانة .	التشابه مع الدراسات الحالية
صغر حجم العينة ، المجال التطبيقي بيئة العمل الهند والتركيز على قطاع تكنولوجيا المعلومات.	الاختلاف مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري للبحث فيما يخص اداء العاملين .	مدى الاستفادة

الدراسة الثالثة (2019) Glorgls

The Effect of Organizational Justice on Employees' Job Satisfaction in Commercial Bank of Ethiopia in Case of Debrebrhan Town.

عنوان الدراسة

تأثير العدالة التنظيمية في رضا الموظفين عن العمل في البنك التجاري في اثيوبيا مدينة ديبيربران.

اثيوبيا ، ديبيربران.

مكان الدراسة

المنهج الوصفي ، الاستبانة.

منهجه وأداة الدراسة

١١٧ موظفاً.

حجم العينة

قياس تأثير ابعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية ، الاجرائية ، التفاعلية ) في الرضا الوظيفي للموظفين.

هدف الدراسة

الانحدار الخطي ، الانحراف المعياري ، الفا كرونباخ.

الاساليب الاحصائية

تأثير قوي وايجابي ذو دلالة احصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية ، الاجرائية ، التفاعلية ) والرضا الوظيفي.

النتائج

اتفقت الدراسة على استخدام العدالة التنظيمية متغير ، استخدام الاستبانة.

التشابه مع الدراسة الحالية

استخدام العدالة التنظيمية كمتغير مستقل ، صغر حجم العينة ، المجال التطبيقي بيئة العمل اثيوبيا والتركيز على القطاع المصرفي.

الاختلاف مع الدراسة الحالية

تعزيز الجانب النظري للدراسة ، استخدام ابعاد العدالة التنظيمية للدراسة.

مدى الاستفادة



الدراسة الرابعة (2020) Dewi & Wibowo

The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. تأثير نمط القيادة والثقافة التنظيمية والدافعية في اداء الموظف .	عنوان الدراسة
اندونيسيا	مكان الدراسة
٧٠ محاضرا.	حجم العينة
المنهج الوصفي التحليلي ، الاستبانة .	منهج وأداة الدراسة
تحديد اثر القيادة والثقافة التنظيمية والدافعية في اداء المحاضرين الدائمين.	هدف الدراسة
الانحدار الخطي المتعدد ، الفا كرونباخ .	الاساليب الاحصائية
يوجد تأثير معنوي جزئي لكل من اسلوب القيادة ، الثقافة التنظيمية ، الدافعية في اداء المحاضرين.	نتائج الدراسة
اتفقت مع الدراسة الحالية باعتماد اداء العاملين متغير تابع ، استخدام الاستبانة.	التشابه مع الدراسة الحالية
صغر حجم العينة ، المجال التطبيقي بيئة العمل اندونيسيا ، التركيز على قطاع الهيئة التدريسية.	الاختلاف مع الدراسات الحالية
تعزيز الجانب النظري للبحث ، واعتماده مقياس فيما يخص بعد التوقيت المناسب للعمل .	مدى الاستفادة

## **المحور الثاني: مناقشة الدراسات السابقة**

اسهمت هذه الدراسات في تعزيز الجانب النظري للمتغيرات التي يتضمنها البحث الحالي اذ تبين للباحث هناك تنوع في الاهداف والغايات لدى الباحثين في دراساتهم ذات صلة بمتغيرات البحث التي ضمت ادارة الجودة الشاملة وأداء العاملين .

لقد اتفقت اغلب الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة ، والاتفاق التام على اهمية اداء العاملين ودوره في بقاء المنظمات وتحقيق اهدافها .

واختلف البحث الحالي مع البحوث والدراسات السابقة ، اذ اختلفت الفرضيات المعتمدة في بحثنا عن فرضيات الدراسات السابقة ، واختلف بيئة تطبيق البحث ومجال العمل الميدان المتمثل بمحطة كهرباء ميسان والتي تختلف طبيعة عملها عن المجالات التي طبقت بها الدراسات السابقة .

## **المحور الثالث: مجال الاستفادة من تلك الدراسات السابقة**

ينفرد البحث الحالي بكونه يجمع متغيرات مختلفة هي ادارة الجودة الشاملة وأداء العاملين ، فضلاً عن ذلك اعتماد علاقة التأثير المباشر وعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث، وتغطية الفجوة في قلة البحوث التي تناولت ادارة الجودة الشاملة واداء العاملين في القطاع العام والخاص في العراق والوطن العربي .

## **المحور الرابع: أبرز ما يميز هذا البحث:**

- 1- تحديد دقيق للمفاهيم اذ يقدم البحث تعريفات واضحة ومفصلة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين .
- 2- استخدام ادوات بحثية متنوعة حيث اعتمد البحث على استبانات ومقابلات وجمع بيانات إحصائية لضمان دقة النتائج .
- 3- يطرح البحث حلولاً واستراتيجيات مبتكرة للتغلب على التحديات التي تواجه رفع أداء العاملين.

## المبحث الثاني:

### منهجية البحث

#### توطئة:

يتناول هذا المبحث قاعدة أساسية من قواعد البحث العلمي التي تتمثل بمنهجية البحث و المسار الميداني والطريقة العلمية المنظمة لتحديد المشكلة ومعالجتها لتحقيق أهداف البحث، اذ تضمن هذا البحث مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته.

#### أولاً: مشكلة البحث

بناء على ملاحظة الواقع الميداني في محطة كهرباء ميسان والتي تمثلت موقع الدراسة تبين وجود قصور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وكذلك ضعف لادراكهم لمعنى الشعارات التي تخص الجودة مما يشير الى ضعف الوعي لدى العاملين تجاه ادارة الجودة الشاملة. وعن طريق قياس أداء TQM بشكل منتظم، يمكن للمؤسسات تحديد النقاط القوية والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائها وتعزيز تفوقها في السوق. يساعد هذا النهج في تحقيق استجابة أفضل لمتطلبات العملاء وتحقيق رضاهم بشكل أكبر وعلى الرغم من فوائد TQM، هناك تحديات تواجه المؤسسات في تطبيقها، مثل تغيير الثقافة التنظيمية، وتوفير الموارد اللازمة، والتزام القيادة بالتغيير. تفهم هذه التحديات يمكن أن يمهد الطريق لتحقيق نجاح أكبر وفعالية أكبر في تطبيق TQM داخل المؤسسات.

ومما تقدم يمكن اختصار مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الرئيس الاتي:

(كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تُسهم في رفع أداء العاملين في محطة كهرباء ميسان؟)

ومن التساؤل الرئيسي نحدد التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- الى أي مدى تطبيق محطة كهرباء ميسان مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين ؟
- ٢- هل تدرك الادارة العليا في محطة كهرباء ميسان أبعاد إدارة الجودة الشاملة واداء العاملين ؟
- ٣- ما دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين في محطة كهرباء ميسان ؟

## ثانياً: أهمية البحث

تمثل أهمية البحث بأنة يسعى لاختبار مستوى أدراك العاملين في محطة كهرباء ميسان لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تمكن المحطة من الافادة من قدرات ومهارات العاملين لمواكبة التطورات والتحديات التي تواجهها وانعكاس ذلك على أداء العاملين مما يساعد على اثارة اهتمام الادارة العليا على تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كونها تساعد على رفع أداء العاملين، ويمكن تحديد اهمية البحث من خلال الجوانب الاتية :

١- تسلط الضوء على متغيرات ذات طابع مهم بالنسبة للعلوم الادارية وهي إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين .

٢- توضح رؤية الادارة العليا في محطة كهرباء ميسان على مدى توافر مؤشرات إدارة الجودة الشاملة وبيان سبل توظيفها في رفع اداء العاملين .

٣- يساعد البحث في تحديد اهمية الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين وزيادة في قابلياتهم في أنجاز المهام الموكلة اليهم .

## ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث واهمية يسعى البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

١- تحديد مستوى ادراك محطة كهرباء ميسان لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعادها ( القيادة ، التركيز على الزبون ، مشاركة العاملين ، التدريب والتعليم ) واداء العاملين بأبعادها ( جودة الأداء ، الالتزام ، التوقيت المناسب للعمل ) .

٢- تحليل المضامين الخاصة بأدارة الجودة الشاملة واداء العاملين من اجل الافادة في تحسين أداء المحطة .

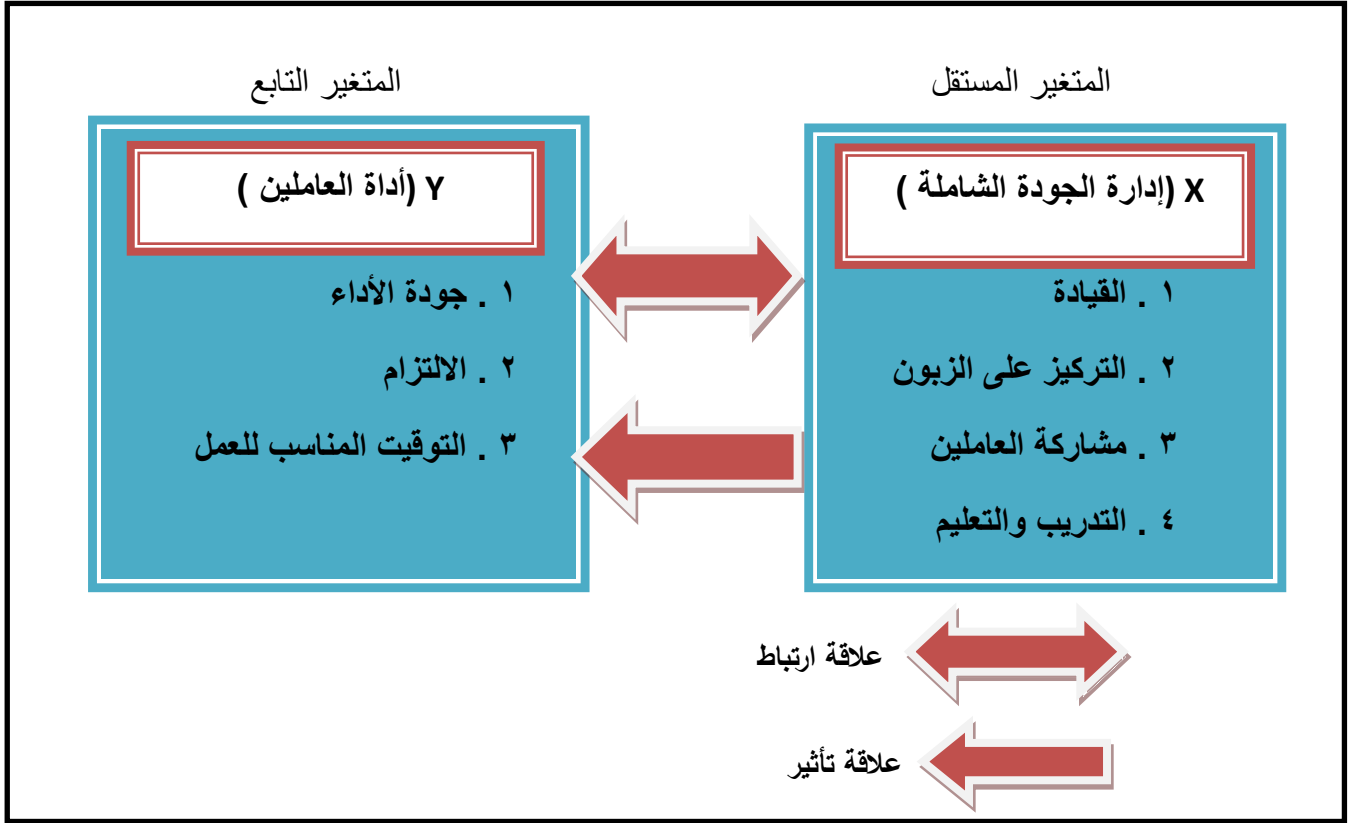
٣- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للمحطة المبحوثة فيما يخص أبعاد إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع أداء العاملين .

٤- محاولة الباحث تقديم خدمة الى وزارة الكهرباء عن طريق هذا البحث وذلك عبر تشخيص نقاط القوة ونقاط والضعف في هذه المحطة لغرض تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف .



## رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

بناءً على متغيرات البحث ومشكلة وأهداف وفرضيات البحث قام الباحث بتطوير أنموذج للبحث والشكل (٢) يبين أنموذج البحث ومتغيراتها.



شكل (٢)

المخطط الفرضي لمتغيرات البحث

المصدر: اعداد الباحث

## خامساً: فرضيات البحث

أ- فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين) ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد القيادة وأداء العاملين
- ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التركيز على الزبون وأداء العاملين
- ت- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد مشاركة العاملين وأداء العاملين
- ث- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التدريب والتعليم وأداء العاملين

## ب - فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية (لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة الجودة الشاملة بأبعادها في أداء العاملين) ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد القيادة في متغير أداء العاملين
- ب- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد التركيز على الزبون في متغير أداء العاملين
- ت- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد مشاركة العاملين في متغير أداء العاملين
- ث- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد التدريب والتعليم في متغير أداء العاملين

## سادساً: الحدود المكانية والزمانية للبحث

تحدد حدود الدراسة الحالية على وفق النحو الآتي:

عينة البحث: تتضمن العاملين في محطة كهرباء ميسان

الحدود المكانية: العراق - ميسان - محطة كهرباء ميسان

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقها الباحث في أعداد البحث بقسمة النظري - والميداني بتاريخ

(٢٠٢٤ / ٧ / ١م)

## سابعاً: مجتمع وعينة البحث :

في الدراسة الميدانية نحتاج الى توضيح مجتمع وعينة البحث والتي تعد من ضروريات البحث من اجل فهم مدى امكانية إعمام النتائج التي يتم التوصل اليها على جميع افراد المجتمع ولذلك لابد من توضيح لمجتمع وعينة البحث وكما يأتي:

أ-مجتمع البحث-

جرى اختيار محطة كهرباء ميسان والتي تعني بتقديم خدمات الكهرباء لساكني المناطق التي تقع داخل حدود محافظة ميسان وضمن الحدود الادارية للمحافظة .

ب-عينة البحث -

١. محطة كهرباء ميسان هي واحدة من محطات التابعة لوزارة الكهرباء ضمن محافظة ميسان.

٢.العاملين من مديري الاقسام والشعب والمهندسين والفنيين في محطة ميسان ، اذ بلغ مجموع العينة الكلية ب (١٣٢) من العاملين في المحطة.

## ثامنا: ادوات البحث

من اجل تحقيق اهداف البحث تم الاعتماد في جمع البيانات على عدة محاور وهي:

١. المقابلات الشخصية: تعد من الأساليب الفاعلة في جمع البيانات، لأنها تتيح للباحث الحصول على المعلومات بصورة مباشرة، وتضمن البحث إجراء عدد من المقابلات مع المديرين مجتمع البحث بمواقع ومستويات مختلفة قبل وأثناء توزيع الاستبانة واسترجاعها، وكانت طبيعة المقابلات من نوع المقابلات المفتوحة للوقوف على الواقع الموجود والمتعلق بمتغيرات البحث ، ولهذا فإنها تضمنت مناقشات بخصوص موضوعات البحث كافة كما في ملحق (٣).

٢. الاستبانة: وتعد الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للبحث الحالي، إذ صمم الباحث استبانة عكست متغيرات البحث كما في الملحق (٢) وعرضت على محكمين من ذوي الاختصاص لغرض تقويمها ملحق (٣)، وتم توزيع (١٣٢) استمارة منها على أفراد العينة، تضمنت قياس متغيرات البحث بالاعتماد على مقاييس تم الحصول عليها من مراجع أجنبية وعربية حديثة، وحرص الباحث أن يجري استخدام هذه المقاييس بالطريقة ذاتها التي عرضت بها، مع إجراء بعض التعديلات ويتصرف من الباحث على الفقرات التي تضمنتها بما ينسجم مع المحطة المبحوثة، ثم استخدم مقياس (Likert) الخماسي في قياس فقراتها، ويُعد مقياسا يتسم بالمرونة في اختيار مدى الاتفاق مع الفقرات او عدمها على مستوى جميع محاور الاستبانة وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

## تاسعا : التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يعرض الجدول (٣) التعريفات الإجرائية للمصطلحات والمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث.

ت	المصطلح/المتغير	التعريف
١	ادارة الجودة الشاملة	بانها نظام اداري يعتمد لتحسين أداء المنظمات وتطويرها بصورة مستمرة ودائمة للارتقاء بجودة السلعة، أو الخدمة عن طريق التعاون والتشارك وتوافر البرامج التدريبية لتطوير مهارات العاملين وقدراتهم، والتزام الإدارة العليا بذلك للوصول إلى إرضاء رغبات الزبون والتفوق عليها.. وتتضمن ادارة الجودة الشاملة عدداً من الابعاد الفرعية بما يتناسب مع توجهات البحث الحالي.
٢	القيادة	تكوين رؤية مستقبلية واضحة وهادفة للمنظمة فضلاً عن تطوير القيم المشتركة والمبادئ وأخلاقيات المهنة في مستويات المديرية كافة مع دعم الموارد البشرية وتحفيزهم وتشجيعهم على الجودة والإبتكار والإبداع خلال ممارسة الأعمال
٣	التركيز على الزبون	التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات الزبون والبدء بالعمل على تلبية وتحقيق هذه الحاجات
٤	مشاركة العاملين	مساهمة العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكل بحسب تخصصه في وضع وإعداد أهداف وخطط المديرية
٥	التدريب والتعليم	:تطوير مهارات كل العاملين أو تعريفهم الأساليب الضرورية لتحقيق الجودة في الخدمات
٦	اداء العاملين	عملية قياس النتائج (المخرجات) التي ينجزها العاملين في الوزارة مقابل مدخلاتهم ، وتتمثل بالإبعاد : جودة الاداء والالتزام والتوقيت المناسب للعمل.
٧	جودة الاداء	تعني الدقة في انجاز العمل لدى العاملين في المحطة ، وترتبط بالموثوقية والمهارة.
٨	الالتزام	يقصد به مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته ، ومدى اتباعهم لسياسات وقواعد ولوائح المحطة وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.
٩	التوقيت المناسب للعمل	يعني انجاز العاملين في المحطة العمل بالوقت المحدد دون تأخير.

المصدر: اعداد الباحث

## عاشراً: مقاييس البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على تدرج مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) وذلك لقياس استجابة افراد العينة، ويتكون المقياس من (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) لغرض قياس المتغير المستقل والمتمثل إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الاربعة (القيادة ، التركيز على الزبون ، مشاركة العاملين ، التدريب والتعليم)) اذ تضمنت (١٦) فقرة، اما المتغير التابع فهو (اداء العاملين) وله ثلاثة ابعاد (جودة الاداء ، الالتزام ، التوقيت المناسب للعمل) وتحتوي على (١٣) فقرة، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (٤) مقاييس البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
١-	ادارة الجودة الشاملة			(عطا ، ٢٠٢٢)
		القيادة	٤	
		التركيز على الزبون	٤	
		مشاركة العاملين	٤	
		التدريب والتعليم	٤	
٢-	اداء العاملين			(احمد ، ٢٠٢١)
		جودة الاداء	٤	
		الالتزام	٥	
		التوقيت المناسب للعمل	٤	

المصدر: من اعداد الباحث وفقا للمصادر المذكورة فية .

## الفصل الثاني الأطار النظري للبحث

### المبحث الثاني

#### اداء العاملين

اولا : مفهوم أداء العاملين

ثانيا : أهمية أداء العاملين

ثالثا: ادوار اداء العاملين

رابعا:العوامل المؤثرة في تحسين جودة اداء  
العاملين

خامسا: تقييم أداء العاملين

سادسا:العوامل المؤثرة في جودة اداء العاملين

سابعا : ابعاد أداء العاملين

### المبحث الأول

#### ادارة الجودة الشاملة

اولا: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

ثانيا : اهمية ادارة الجودة الشاملة

ثالثا : اهداف ادارة الجودة الشاملة

رابعا : أدوات إدارة الجودة الشاملة

خامسا : مزايا استعمال أدوات إدارة الجودة  
الشاملة

سادسا: ابعاد ادارة الجودة الشاملة

الشكل (٣) مخطط تفصيلي للفصل الثاني للبحث

## المبحث الأول إدارة الجودة الشاملة

### توطئة

إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري يهدف إلى تحقيق التفوق التنظيمي من خلال التركيز على تحسين الجودة في جميع جوانب العمل، حيث تتضمن مجموعة من الأدوات لتحليل البيانات وتحسين العمليات .

### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والإدارية والفلسفية الرائدة التي إنتشرت وإعتمدت لدى الباحثين والخبراء والإختصاصيين والأكاديميين والمهتمين في تحسين الأداء الإنتاجي وتطويره في المنظمات، وفي عام (١٩٨٠م) أدركت منظمات الأعمال إن الجودة ليست مطلباً لعمليات الإنتاج والتصنيع فقط، وإنما تشمل جميع العمليات، لتضم وظائف الإدارة ومجالات الخدمة كافة ( Azher ,et al., 2013:2)، إذ تعد هذه المرحلة حصييلة نظريات وإسهامات العلماء ورواد الجودة في تأريخ إدارة الجودة الشاملة للمراحل التي سبقتها، وينطلق منها أساس التحسين والتغيير والتطوير والتميز، ونظراً لأهمية هذا الموضوع سنحاول إجراء تحديد دقيق ومعمق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .



الشكل (٤)

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية هذا الرسم في تبسيط وفهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال توضيح مكوناتها

الاساسية : الإدارة : الجودة : الشمولية إذ يساعد هذا التفصيل في استيعاب ان ( TQM ) ليست مجرد

تحسين للمنتج فحسب ، بل هي نهج إداري شامل يبدأ من القيادة العليا ويشمل العمليات والخدمات ، ويمتد ليغطي جميع اجزاء المنظمة . ( الخطيب 2008 : 52 )

ولقد وردت في الادبيات عدة مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة والجدول (٥) يوضح بعض التعريفات والمفاهيم وفقاً لمتناولها.

### الجدول (٥)

#### تعريفات إدارة الجودة الشاملة (TQM)

المفهوم	المصدر	ت
منظومة متكاملة لتطوير وإدامة وتحسين الجودة في مختلف مستويات المنظمة من أجل أن يكون الإنتاج آمناً فضلاً عن المستويات الاقتصادية وصولاً إلى رضا الزبائن.	Slack, et al., 2013: 548	١
مدخل لتحسين القدرة التنافسية في المنظمة، والفاعلية والمرونة، بشكل تكاملي، ووسيلة للتخطيط والتنظيم، وإشراك جميع العاملين.	Oakland, 2014:23	٢
نظام اداري يضع رضا الزبون في اول قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة المدى إذ يؤمن هذا النظام بأن تحقيق رضا الزبون ينتج ارباحاً ثابتة على الاجل الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة من الأجل القصير.	عبد الرؤوف، ٢٠١٤ : ١٦٩	٣
فلسفة تؤكد على ثلاثة مبادئ لتحقيق مستويات عالية من أداء العملية وجودتها وهي رضا الزبائن ومشاركة العاملين والتحسين المستمر في الأداء.	Krajewski, et al., 2016 : 118	٤
إدارة المنظمة بأكملها لكي تحقق التفوق في نواحي العمل كافة عن طريق تقديم المنتجات التي تكون ضرورية للزبون.	Heizer, et al., 2017: 258	٥

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً للمصادر المذكورة فيه.



## ثانياً : أهمية الجودة الشاملة

تُعد إدارة الجودة الشاملة الأساس في قياس المفاضلة بين مستويات المنظمات بأنواعها، لأهميتها وأثرها الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية وبقائها في السوق، كونها تمارس دوراً مهماً في تحسين المركز التنافسي للمنظمات كما تمارس دوراً حيوياً في زيادة الإنتاجية ومن ثم زيادة الأرباح، ما يساعدها في تعزيز مستوى الكفاءة الإدارية للمنظمة فضلاً عن أهميتها في تحسين آليات الإتصال الفعال بين مستويات المنظمة كافة مما يسهم في تحسين الروح المعنوية بين العاملين والإحساس بالإنتماء (القيسي، ٢٠١٥ : ٢٠٩)، كما تساعد المنظمة على صناعة ثقافة التعاون والعمل الجماعي والجودة والثقة في التفكير والأداء، والتقدم والتعلم المستمرين، ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مناسبة للمنظمة (Inairat & Al-Kassem, 2014: 297)،

وأوجز (Evans & Lindsay, 2011:26) أهمية إدارة الجودة الشاملة في المجالات الآتية:

١. تحسين إستراتيجية المنظمة التي تؤدي لزيادة الحصة السوقية.

٢. المساهمة في خفض كلف العمليات والإنتاج ومن ثم زيادة الأرباح.

٣. التقدم والتميز على المنافسين .

بينما أوضح (Yeng, et al., 2018:7) أهمية إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

١. تحسين الأداء التنظيمي اذ تساعد إدارة الجودة الشاملة المؤسسات على تحسين أدائها العام وزيادة كفاءتها.

٢. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزز من رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.

٣. زيادة التنافسية المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تكون اكثر تنافسية في السوق بسبب تحسين جودة منتجاتها.

ومن ما ورد انفاً يتفق الباحث مع (Yeng, et al.,2018:7) كونه أشمل وأعمق فضلاً عن تركيزه

على توقعات الزبائن ومشاركة العاملين من حيث روح العمل بفريق واحد وهذا ما تحت عليه (TQM).

## ثالثاً : اهداف ادارة الجودة الشاملة

هناك اهداف تسعى المنظمة الى تحقيقها وهي :- (النجار ، ٢٠١٧ : ٢٣٩)

١- تحقيق رضا الزبون من تقديم الخدمة

٢- تحسين جودة الاداء والاستمرار والافادة من الخبرات السابقة وتطبيق الاجراءات التصحيحية والوقائية وتقليل حدود الاخطاء من بعد معرفة مسبباتها كافة .

٤- حدوث تغييرات جوهرية كبيرة في مهارات وقدرات وسلوكيات العاملين .

### رابعاً: أدوات إدارة الجودة الشاملة

من خلال دراسة أدوات إدارة الجودة الشاملة وجد بعضاً من هذه الأدوات ملائم مع طبيعة البحث ، لذا اعتمد الباحث على بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة الملائم مع طبيعة وبيانات البحث والتي يمكن الحصول عليها ومن هذه الأدوات :-

قوائم الفحص check Lists - تهدف هذه القوائم الى جمع وتثبيت تكرار البيانات المستمرة والمنفصلة ومن الممكن استخدام هذه البيانات كمدخلات لادوات إدارة الجودة الأخرى مثل مخطط باريتو ، والرسم البياني ، ومخططات أخرى ، وهذه القائمة تكشف لنا ميل واتجاهات حالة او مشكلة او ظاهرة معينة ، ومن الممكن الافادة منها في التأكد مع جمع البيانات بدقة وعناية بما يتلائم مع المشكلة ومن الممكن أن تكون البيانات التي تم جمعها عن طريقها واضحة وسهلة التحليل ( ٨٨٤ : ٢٠١٧ ، Jayakumar، et al ) وعند الحصول على البيانات عن طريقها تحتاج هذه البيانات الى تصنيفها اذ يساعد تصنيفها على اكتساب فهم اولي لمدى الصلة والعلاقة او الاختلاف والتشعب ، وجعل التخطيط من التحليل الحصول على مخرجات ذات معنى ، ويمكن اطلاق عليه (التصنيف الهادف للبيانات التقييمي الطبقي) ، ويكون التقييم الطبقي حسب المجموعة ، او الموقع ، او النوع ، او الابعاد وغيرها ( ٣٧٠ : ٢٠١٤ ، Mager&Shinde).

توجد عدة أنواع من قوائم الفحص وهي كالاتي(محسن والنجار، 2009: 505)،(بو خلوة ، 201 :29):-

أ- قوائم فحص تتعلق بتوزيع عملية الإنتاج - تستعمل في جمع البيانات لغرض التعرف على كيفية توزيع تكرار الأخطاء كمتغير الزمن والوزن او أي خاصية يعبر عنها بالعدد وعليها ترتب البيانات عن طريق اعتمادها على التكرارات وزمن تجميعها.

ب-قوائم فحص تتعلق بالاسباب- تستخدم لغرض متابعة مدى تكرار كل سبب من أسباب المشكلة ويتم التركيز على حلها والتي تكون اكثر تكرارا لغرض الربط سبب المعيب والنتيجة.

ت- قوائم فحص تحديد موقع العيب - تستعمل لعرض الأخطاء او المشكلات بحسب الموقع وفي مظهرها الخارجي ويتم ادراج موقع العيب في قائمة لغرض معالجة هذه العيوب.

طريقة إعداد قوائم الفحص :

١. تحديد الهدف من المشكلات ونوع الخطأ الذي تقع في العملية.

٢. تحديد المدة الزمنية لجمع البيانات .

٣. دراسة تحليل النتائج والتحسين للعملية.

٤. تحديد المشاهدات والمشكلات التي تم ملاحظتها وتدوينها.

### خامسا : مزايا استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة

هناك مزايا واضحة خلال استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة وكالاتي:

أ. استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة يساعد المنظمات في التوصل الى الفكر الإبداعي لحل المشكلات كافة ولاسيما بالتحسين المستمر لادائها وتعزيز القدرات في توليد الأفكار والتخطيط السليم وتدريب وتطوير العاملين وتحسين البيئة الداخلية والتي تؤدي دوراً رئيساً في ثقافة الجودة الشاملة (Magar&Shind، ٢٠١٤ :٣٦٤).

ب. استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة من الممكن التعرف على المشكلات غير متوقعة ومعرفة أسبابها بوضوح وتؤدي الى قدرة المنظمة على التكيف ووضع الحلول المناسبة للعمل بها (Rahman& Bullock,2005,78).

ت-تحديد الاتجاهات في وقت مبكر ، وزيادة كفاءة الإنتاج ، واكد والتقليل من تباينات البيانات.

ث-كشف الأخطاء قبل حدوثها من خلال اخذ عينات فقط لاغراض الفحص .

## سادسا: ابعاد ادارة الجودة الشاملة

### ١. القيادة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنشطة المنظمة تحتاج إلى طرائق للتعاون والتنسيق والانسجام بينهم فالقيادة هي المسؤولة عن تكوين فرق العمل والتعاون بينهم (سلمان، ٢٠١٤: ٤٣)، كما إن دعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة عن طريق استخدام التقنيات الحديثة واستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة فإنها تحقق نجاحاً بسبب دعم القيادة والتزامها الذي يمثل حافزاً مشجعاً لجميع الإدارات في المنظمة وذلك عن طريق الاهتمام بتحقيق الجودة وإن عدم الالتزام فإن المنظمات لا تستطيع الوصول إلى النجاح المطلوب (Moballegghi & Galyani, 2012: 7)، إذ تستمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة قوتها من القيادة بتطبيقها في مختلف عملياتها وأنشطتها إذ ينبغي أن تؤدي القيادة دوراً أساسياً في إنشاء رؤية مستقبلية واضحة وهادفة للمنظمة فضلاً عن تطوير القيم المشتركة والمبادئ وأخلاقيات المهنة في مستويات المنظمة كافة مع دعم الموارد البشرية وتحفيزهم وتشجيعهم على الجودة والإبتكار والإبداع خلال ممارسة الأعمال (Ali-Damen & Ali, 2017: 194) حيث يكمن نجاح عمل المنظمة في المجالات كافة بوجود قيادة حكيمة، تشرف على التخطيط والتنسيق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بالتالي إستفادتها من مواردها المادية والبشرية بالطريقة التي تحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها مع إستمرارها بكفاءة وفاعلية ومن هنا تكمن أهمية القيادة (الجبوري، ٢٠١٢: ٤٤) في الآتي:

أ- تمثل حلقة وصل بين الأفراد العاملين وخطط المنظمة.

ب- تضع القيادة السياسات والأهداف والإستراتيجيات للمنظمة وتتابع تنفيذها.

ت- تسهل وتدعم المنظمة خطط تنفيذ أهدافها المرسومة.

ث- تعمل القيادة على السيطرة على المشاكل والمخاطر ووضع الحلول المناسبة لها .

كما إن الجودة تبدأ من هذا المبدأ إذ تكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا لخلق تغيير في جميع العمليات والأنشطة والعلاقات مع العاملين وإجراءات العمل كل هذا يساعد على بناء إدارة الجودة في المنظمة (عوجة، ٢٠١٠: ٤٥-٤٦).

## ٢. التركيز على الزبون

أن الزبون هو المحور الأساسي للمنظمة فالخطوة الأولى والأساسية هي التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات الزبون وبعدها يبدأ العمل على تلبية وتحقيق هذه الحاجات. ويتم تقسيم الزبائن إلى زبائن خارجيين وزبائن داخليين (الطائي وقداده، ٢٠١٧، ١٥٤)، إذ ان هناك فرقاً بين الزبون والمستهلك، فلفضة الزبون (Customer) وهي مشتقة من كلمة (Custom) والتي تعني الاعتياد على سلوك معين، أي عندما نقول زبون للمنظمة يعني هناك تكرار لشراء منتجات تلك المنظمة وولاء لتلك المنتجات، أما المستهلك (Consumer) وتعني الاستهلاك، فالمستهلك ليس لديه ولاء لعلامة تجارية معينة ولذلك فإن كل زبون هو مستهلك وليس كل مستهلك هو زبون، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تعمل على كسب هؤلاء المستهلكين وجعلهم زبائن للمنظمة (الخطيب، ٢٠٠٨: ٥٩)، لذا يعد التركيز على الزبون المحور الأكثر أهمية في رؤية وسياسة المنظمات التي تسعى إلى إدارة الجودة الشاملة فهو محور عملياتها وأحد ركائز بقائها، ويعد من أكثر الابعاد فاعلية لتقييم أدائها وإعطاء صورة وسمعة طيبة عنها لاسيما تلك المنظمات المتوجهة نحو الميزة التنافسية والجودة (Wikhamn, 2019:76)

ويمكن تلخيص تلك الأهمية للتركيز على الزبون بما يأتي (Krajewski, et al., 2016:631):

أ- يخلق الرضا الكبير للزبائن ويعزز ولاءهم إتجاه المنظمة.

ب- يمكن المنظمة من الإستمرار والنمو وتعزيز الميزة التنافسية عن طريق تقديم المنتجات بالوقت والسعر المناسب والجودة المطلوبة، إذ يعد رضا الزبون المفتاح الأساسي للمنافسة.

ت- يزيد التركيز على الزبائن من مؤشر المبيعات للمنظمة، إذ يتناسب طردياً مع المبيعات.

ث- يحقق رضا الزبائن سمعة جيدة للمنظمة مما يولد للمنظمة زبائن جدد.

لذا فإن المنظمات التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالزبائن الداخليين والزبائن

الخارجيين (النعمي، ٢٠٠٥: ٢٦)، لان الزبون هو الأساس لتحقيق الميزة التنافسية (Hannhla, et al., 2009: 3).

### ٣. مشاركة العاملين

إن مشاركة العاملين والأفراد لهم الدور الأساسي في وضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المنظمة، فضلاً عن هذا تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بمدى مكانتهم وأهميتهم بالمنظمة وإن المشاركة الفعلية يقصد بها مساهمة العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكل بحسب تخصصه في وضع وإعداد أهداف وخطط المنظمة (العلي، ٢٠٠٨: ٣٩)، ويرى (الخطيب، ٢٠٠٨: ٦٥) أن منهج إدارة الجودة الشاملة يتضمن مشاركة جميع العاملين إذ إن تلك المشاركة تعد من أهم مرتكزات نجاح هذا النموذج، كما إن تحقيق الجودة ليست عملية ثابتة، فالجودة تتطلب تحسناً مستمراً للمدخلات وللعمليات وهذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من العاملين، والتزام مؤسسي شامل، فجهود جميع العاملين في المنظمة، وليس جهود الأفراد، فالجودة تتحقق فقط حينما يخلق المديرون في المنظمة مناخاً تنظيمياً يشجع ويركز بشكل مستمر على جودة المنتجات (السامرائي، ٢٠١٢: ٨٣).

ويرى (Krajewski et al: 2016: 251) أن مشاركة جميع العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة له دور على تحقيق أمرين:

أ- تزيد من إمكانية تصميم خطط أفضل.

ب- تحسين كفاءة صنع القرارات عن طريق مشاركة جميع العاملين القريبين جداً من مشكلات العمل الأمر الذي يسهم بالتحديد الدقيق للمشكلات ومن ثم اتخاذ الأفعال التصحيحية التي تضمن المعالجة الجذرية لتلك المشكلات.

بينما يرى (Evans) أن مشاركة العاملين سوف تمكنهم من تحمل مسؤولية برامج تحسين جودة العمليات، وبذلك تنمو الحاجة إلى إجراء دورات تدريبية تسهم في رفع مستوى كفاءة الأداء وفهم الإجراءات التي ينبغي تطبيقها لتحسين الجودة الشاملة داخل المنظمة (سلمان، ٢٠١٤: ٤٣)، كما إن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تبني مصطلح اندماج بدلاً من مشاركة العاملين كون الاندماج أوسع وأكثر شمولاً من المشاركة وتكون أكثر ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة (Schermehorn, et al., 2010: 97)، إذ تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها إذ تساعد في زيادة الولاء والانتماء إلى المنظمة فكل فرد له نصيب في عملية إدارة الجودة الشاملة (الربيعي، ٢٠١٣: ٤٥).

#### ٤ . التدريب والتعليم

يعد التدريب وسيلة مهمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإعداد مورداً بشرياً يمثل عصب المنظمة في تحقيق أهدافها ومن أهم عوامل نجاحها واستمرارها وفق إدارة الجودة الشاملة ( Anuar, et al., 2017: 295)، إذ تعمل فلسفة إدارة الجودة الشاملة على وفق نظام وينبغي على المنظمة توفير فرص التدريب الملائمة كلاً بمجال تخصصه وان يكون التعلم بصورة مستمرة، إذ تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على فاعلية العاملين التي لا بد من الاهتمام بالتدريب والتعلم والتحفيز لتحقيق التطوير المطلوب واكتساب الخبرات والمعارف والمهارات والتصدي لمقاومة التغيير (الخطيب، ٢٠٠٨: ٦٢)، وإن تكون هناك أهداف للتدريب يسعى إلى تحقيقها وعلى أساس هذه الأهداف يتم تدريب العاملين فيتم تطوير مهارات كل العاملين أو تعريفهم الأساليب الضرورية لتحقيق الجودة في الخدمات كما يتطلب تحديد النتائج المتوقعة للتدريب على مستوى أداء العاملين المتدربين وكفاءتهم فالتدريب له دور مهم في حل المشكلات المتعلقة بالجودة وبالتالي تحسين الانتاجية (Virmeuln, 2004: 66)، لذا فالتدريب يعد من الممارسات السبعة السائدة التي تمثل أساس إدارة الموارد البشرية بالنسبة لنجاح إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات والتي تسهم في تعزيز إدارة الجودة الشاملة: التوظيف، الاختيار، التدريب، العمل الجماعي، والتمكين، وتقييم الأداء، والتحفيز (Anuar, et al., 2017: 295)، كما ينبغي على القيادة في المنظمة تحفيز وتشجيع الموارد البشرية لتعزيز الشعور بالإنتماء والولاء التنظيمي،

ويرى (Aletaiby, et al., 2017: 670) إن أهمية التدريب تتمثل بالآتي:

أ- تحسين أداء الأفراد في مختلف مستويات المنظمة.

ب- يعد وسيلة في إعداد وتأهيل الموارد البشرية لشغل وظائف جديدة على وفق حاجة المنظمة.

ت- يسهم في إتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على أساس الكفاءة والفاعلية.

ث- يطور المهارات والقدرات للأفراد العاملين بما يتناسب والتغيرات المستمرة والحديثة .

ويتضمن التدريب المهارات بين العاملين والقدرة على العمل واتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات وينبغي تدريب العاملين تدريباً جيداً ليكونوا مبدعين ومسؤولين على اتخاذ القرارات ( Kulkarni, 2009: 84).

## المبحث الثاني أداء العاملين

### توطئة

يعدُّ الاداء من أهم المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام بالبحث العلمي في الدراسات الادارية بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، ويرجع السبب في ذلك لأهمية المفهوم على مستوى المنظمة والفرد، وكذلك بسبب تداخل العوامل التي تؤثر في الاداء، نظرا لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق الأهداف. ان الاداء من اهم عناصر نجاح المؤسسات لأنه مرتبط بمدى كفاءة وفاعلية موردها البشري ، اذ يعد اهم اهداف المديرين لذلك نجد ان هناك دائما تقييماً للأداء لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في الاعمال كما انه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهداف العمل فضلاً عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول ، سواء أكانت نامية ام متقدمة وما زالت المنظمات تُطور وتبحث عن قيادات جديدة بطريقة اعادة هيكلها والغرض منها اشراك العاملين فيها بأستخدام وسائل حديثة مثل العصف الذهني وحلقات الجودة وغيرها لغرض التحسين (يحيى:٢٠١٨:٣٧).

### اولاً : مفهوم أداء العاملين

يرجع مصطلح الاداء إلى اللاتينية ( Performare ) ، وتعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما ، واشتقت منها الكلمة الانجليزية (Performance) ، وتعني الكيفية التي تبلغ بها المنظمة أهدافها ، أو انجاز لمهام (العمل)، اما في القاموس الفرنسي (Larousse) تعد كلمة الأداء (Performance) كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة (Parformance) مأخوذة من كلمة (Parformer) وتعني انجز أو أتم أو أدى، ويقصد بالأداء السلوكيات التي تتبع من العاملين الذين يؤدون العمل والتي تحول الأداء من التجريد إلى العمل الذي يحقق النتائج (Armstrong & Tayior, 2014:59)، لذا فان الأداء هو مستوى انجاز العمل الفردي بعد بذل الجهود(6: 2014 Ngowi ) ، ويعرف الأداء بأنه مجموعة من الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة للحصول عليها وتحقيقها من خلال العاملين فيها ، إذا يربط مفهوم الأداء بين الأهداف و أوجه النشاط التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها عن طريق المسؤوليات والواجبات والمهام التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة ( كرو ، ٢٠١٦ : ٣٣ ) .

حدد(Heinz) ثلاثة عناصر اساسية للأداء وهي : (Al . Saffar ,2020:78)



١. الوظيفة :من حيث ما تتطلبه من تحديات ومتطلبات.

٢. العامل : وما يمتلكه من خبرات ومهارات ومعرفة واهتمامات وقيم ودوافع خاصة بالعمل .

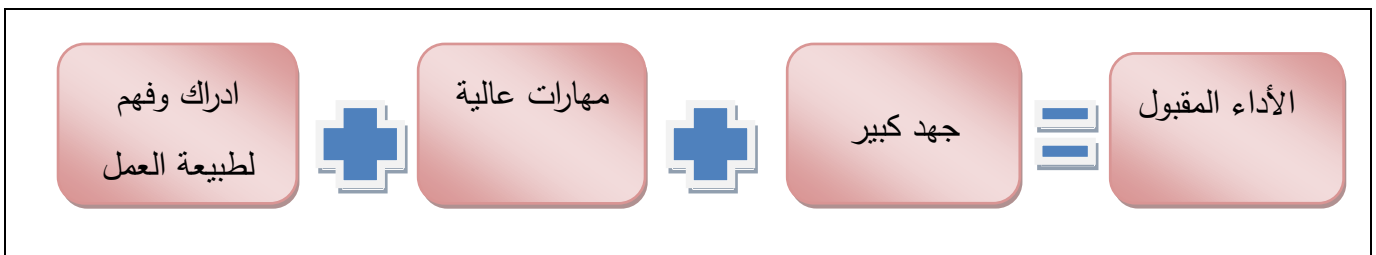
٣. الموقف : وما تتضمنه البيئة الوظيفية التنظيمية مثل ( مناخ العمل ، وفرة الموارد ) .

ويرى (حسن علي ، ٢٠١٦ : ٣٧) بأنه لا يجوز الخلط بين الانجاز والسلوك والأداء ، إذ ان الانجاز هو ما بقي من نتائج واثر بعد ان يتوقف العاملين عن العمل ، اي انه منتج او مخرج النتائج ، اما السلوك فهو ما يقوم به العاملون من مهام في المنظمة التي يعملون فيها ، اما الاداء فهو تفاعل بين السلوك والانجاز ، وانه مجموع النتائج والسلوك معاً.

ويرتكز أداء العاملين على مساهمة الفرد في تحقيق أهداف العمل ، ويظهر مدى كفاءة العاملين في اداء المهام والواجبات والمسؤوليات ، فالأداء العالي للفرد يمكنه من انجاز واجباته ومسؤولياته ومن ثمّ تساعد هذه السلوكيات في إنجاح أهداف المنظمة (Kaygusuz et al , 2016:28) ، وتشير أدبيات إدارة الموارد البشرية إلى أداء العاملين بأنه يمثل انتاجية العامل و يتم قياسها عن طريق النسبة المالية مثل قسمة صافي المبيعات على عدد الموظفين (Hart, 2019 :7) ، فمن أجل تحقيق مستوى جيد من الأداء ومقبول من الإدارة ويجب على العاملين أن يبذلوا جهداً كبيراً ويكون لديهم مهارات متفوقة ، ولكنهم لا يدركون ويفهمون طبيعة العمل أو ادوارهم وأداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر رؤسائهم على الرغم من الجهد المبذول باعتبار ان القدرة والجهد تم توظيفهما بغير محلها.

وعليه فان الوصول إلى الأداء الجيد والمقبول إدارياً يمثل المحصلة النهائية لتوفر وتفاعل ثلاثة

عناصر رئيسة لدى العاملين :



الشكل يعبر عن العوامل الاساسية التي تؤدي إلى تحقيق ألداء المقبول للعاملين ،حيث ان الاداء الجيد ليس نتيجة عامل واحد فقط ، بل يعتمد على التوازن بين الفهم ، المهارات ،والجهد مما يجعله إطارا مهما لتحليل وتطوير أداء العاملين في أي مؤسسة. (Naz,et al. 2016 :11)

ويعرف أداء العاملين بأنه القيام بوظيفة أو مهمة تتطلب عاملين لديهم مهارات وقدرات والمعرفة المطلوبة

لإنجاز تلك الوظائف الموكلة اليهم (Thomas,2015:4) .

كما عرف ( Dewi & Wibowo, 2020:2039 ) أداء العاملين بأنه " كمية وجودة مخرجات العمل المتحققة عن طريق قيام العاملين بالمهام والمسؤوليات والواجبات الموكلة اليهم "، ويوضح الجدول (٦) تعريفات أداء العاملين على وفق التسلسل للدراسات .

الجدول (٦) تعريفات مفهوم أداء العاملين

ت	المصدر	المفهوم
١	Bin- (Shmailan,2016:1)	يمثل المخرجات والنتائج النهائية التي ينجزها العاملون نتيجة الجهود التي يبذلونها عن طريق قيامهم بالواجبات والمسؤوليات والمهام التي تعطي لهم من المنظمة .
٢	(Yee ,2018 :65)	يعني الدرجة التي يؤدي بها العامل أداء وظيفته بالاعتماد على المعايير وقواعد العمل التي تضعها المنظمة.
٣	( Sheth ,2018:18)	هو قياس المخرجات أو النتائج التي يحصل عليها العامل مقابل مدخلاته
٤	(خرشي ، ٢٠١٩ :٦)	يقصد به مدى قدرة الفرد في تحقيق الواجبات والمهام المتعلقة بوظيفته ، وانعكاسه على تحقيق رغبات العامل .
٥	( Hermina & Yosepha ,2019:71)	كمية ونوعية العمل الذي ينجزه العامل في اثناء وظيفته وفقا للمسؤوليات الممنوحة له .
٦	(Ibiyeomie ,2020:57 )	هو ادارة المهام والواجبات والأدوار الوظيفية على وفق القواعد والإجراءات والتوقعات المطلوبة للوظيفة .

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً للمصادر المذكورة فيه

ويتضح مما تقدم استناداً إلى المفاهيم الواردة انفاً هنالك تباين في مفهوم أداء العاملين على وفق وجهات نظر الكتاب والباحثين إلا أن أغلب المفاهيم بينت وفسرت الأداء كنتاج ، وبعضهم فسر الأداء كسلوك ، ويمكن للباحث ان يستنتج بعض السمات الخاصة بأداء العاملين وهي :

١. الأداء سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة .

٢. هو محصلة التفاعل بين الجهد والدافعية والمهارات والخبرات والقدرات .

ويعرف الباحث أداء العاملين بأنه " هو السلوك أو التصرف الذي يقوم به العاملون سواء أكان إيجابياً أم سلباً لتنفيذ الواجبات والمهام الموكلة اليهم من المنظمة وضمن المستوى المقبول من المهارات والقدرات " .

### ثانياً : أهمية أداء العاملين

تبرز أهمية أداء العاملين عن طريف شعور العاملين بالرضا عن عملهم ، لذا سيكون لديهم أداء وظيفي أعلى ، ومن ثم الاحتفاظ بالوظيفة وانخفاض معدل دوران العمل مقارنة بالعاملين الذين غير راضين عن وظائفهم ، لذلك تجد ادارة المنظمة من السهل تحفيز العاملين اصحاب الأداء العالي من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Elnaga & Imran ,2013:140) ، ويعد الأداء الجيد والمناسب شرطاً أساسياً لمراجعة الملاحظات وتحديد الأهداف (Boxall et al ,2007 :366) ، لذا فإن أداء العاملين عامل مهم لنجاح المنظمات لكونه مفهوماً يصف امكانات العامل في استخدام مهاراته وإمكاناته في بلوغ اهداف المنظمة وأهدافه (Altindaga & Kosedagi ,2015:274)، ويؤدي أداء العاملين دوراً مهماً في الأداء التنظيمي إذ تُسهم العاملون في تحقيق أهداف المنظمة ، فالعامل هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية للخدمات التي تقدمها المنظمة (Ying ,2012:16) ، إذ يؤثر أداء العاملين في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة عن طريق الدور المهم للعاملين في تقديم خدمات عالية الجودة إلى الزبائن (المستهلكين) بحسب حاجاتهم (Zhang ,2016:19) .

وتزداد أهمية أداء العاملين بشكل كبير داخل جميع المنظمات التي تحاول الحصول على الميزة التنافسية والتفوق والتقدم ، فإذا كان الأداء عالياً يعد مؤشراً واضحاً على نجاح المنظمة وفعاليتها واستقرارها ، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً عندما يكون أداء العاملين مميزاً ، وترجع أهمية أداء العاملين لارتباطه بدورة حياة المنظمة في جميع مراحلها المختلفة : من مرحلة الظهور ، ومرحلة البقاء ، ومرحلة الاستقرار ، مرحلة النمو والمكانة ، مرحلة الإبداع والتميز ، إلى مرحلة الريادة ، لذلك فإن قدرة المنظمة على التحول أو (الإنقال) من مرحلة النمو إلى مرحلة أخرى أكثر تقدماً يعتمد على مستوى أداء العاملين فيها(سمية ، ٢٠١٦ : ٤٦-٤٧) ، ويُسهم الأداء في تحسين قدرة العاملين على إنجاز المهام وتطوير مهاراتهم ، كما يساعد بشكل كبير في نجاحهم وبلوغهم الاهداف (Dahkoul,2018:12) ، ويحتل أداء العاملين مكانة مرموقة داخل المنظمة ، لأنه تفاعل لثلاث متغيرات وهي : المهارة والجهد وظروف العمل ، فالمهارات تعني درجة التعليم

والقدرات والخبرات التي يجلبها العامل الى الوظيفة ، اما الجهد هو الناتج عن حصول العامل على الحافز والدعم ويترجم الى طاقات جسمية وعقلية وعضلية يبذلها العامل من اجل انجاز المهام الموكلة اليه ، اما ظروف العمل فهي درجة استيعاب الاجراءات والوسائل من اجل زيادة اداء العامل وكفاءته ( Calvin et al 2020 :184 ).

ويرى (ماضي ، ٢٠١١ : ٧٧-٧٨) إن أهمية أداء العاملين ترجع إلى مجموعة من الفوائد التي تتحقق للمنظمة وهي :

١. يعكس الأداء مستوى نجاح ادارة المنظمة والعاملين في تنفيذ الواجبات الموكلة اليهم ، ودرجة تنفيذ هذه الواجبات .

٢. يعد أداء العاملين مؤشراً لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة ووسيلة لتحقيق أهدافها.

٣. يسهم أداء العاملين في ديمومة بقاء المنظمة عن طريق الاستمرار في تدريب وتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية .

٤. يمثل تقييم أداء العاملين اساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري في المنظمة .

نستنتج مما سبق ذكره أن تحقيق العاملون لأهداف المنظمة والاهتمام بزيادة ادائهم سوف ينعكس ذلك على تحقيق الأهداف المرتبطة بهم مثل زيادة الرواتب والترقية والتأمين وغيرها من الحوافز المعنوية ، كما لا تتوقف اهمية اداء العاملين على المستوى الشخصي والتنظيمي بل تتعدى ذلك لأهميته في نجاح الخطط واستراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد الذي تعمل فيه المنظمة .

### **ثالثاً: ادوار اداء العاملين**

اشارت الكثير من الدراسات السابقة الى أهم أدوار الاداء الذي يعد بدوره من سلوكيات العاملين في المنظمة على اختلاف تخصصاتها ان الاداء الوظيفي له دوران رئيسان لأداء العاملين وهما (الغزالي: ٢٠١٦:٤٠ -):

١- أداء الدور الخاص In-Role-Performance كما ويشير الى نتائج وسلوكيات المهام الرسمية، التي تخدم اهداف المنظمة بشكل مباشر

٢- الدور الاضافي Extra-In-Role-Performance يشير الى سلوك المشاركة الاختيارية الطوعية الى ابعد من المتوقع، حيث يمكن التعرف عليها عن طريق سلوك المواطنة التنظيمية للعامل في المنظمة إذ يكون سلوكه اختيارياً من دون تعويض.

كما أشار (Maxhom , etal, 2008, 149) والغزالي الى وجود ثلاثة ادوار لأداء العاملين وهي :

١-أداء العامل للدور المحدد (الدور المنوط به مسبقاً ) EIRP وتعني Employee in- role pormance

٢-أداء العامل للدور الاضافي للزبون Employee Extra-Role pormance toward customers

٣-أداء العامل للدور الاضافي تجاه المنظمة toward the Employee Extra-Role pormance Organization وهي تعني قيام العامل بالاداء التطوعي (خارج وصفه الوظيفي ) والغرض من ذلك لمساعدة منظمته في خدمة زبائنها وتعزيز الرفاهية للمنظمة مثل مبادرات العاملين لتحسين اسلوب خدمة الزبائن .

يتفق الباحث مع الدراسات ذات الدورين وهما الدور الاول اداء العامل المنوط به مسبقاً والدور الثاني هو مجموعة ادوار قد تكون اضافية خارجية عن المهام الوظيفية لأسباب عديدة قد تكون تنظيمية، او عائلية او شخصية او قد تكون جميع ما ورد في اعلاه مجتمعة، ومن الجدير بالذكر ان اغلب الباحثين قد اعتمدوا هذه الادوار كأبعاد لمتغير جودة اداء العاملين .

#### **رابعاً:العوامل المؤثرة في تحسين جودة اداء العاملين**

هناك العديد من العوامل التي تؤثر وبصورة مباشرة في تحسين أداء العاملين ومنها: -

أ- الحوافز والعلاوات: ان للحوافز الاثر الاكبر في اداء العاملين لأن من الضروري توفير انظمة لتقديم المكافآت والترقيات تحفز العاملين على انجاز مهامهم بكفاءة كما ان هناك ضرورة حتمية لتوفير انظمة

العلاوات الدورية والاستثنائية والهدايا العينية التي تكفل انجاز الاعمال بشكل جيد وان تكون تلك الهدايا والحوافز بناءً على الكفاءة المتوافرة عند الفرد للوظيفة.

(الحلابة: ٢٠١٣:٩٤)

ب- التدريب: ان للتدريب اهمية كبيرة وبالغة في تحسين اداء العاملين بصورة ملحوظة من خلال اهتمام الادارة بالتدريب عن طريق تخصيص ميزانية واضحة وكافية لبرامج التدريب وللدورات التدريبية ومعرفة مدى تحسن الاداء الوظيفي للعاملين بعد حصولهم على تلك الدورات .

ت- العوامل الاجتماعية والنفسية : عن طريق تقدير ظروف العمل النفسية والشخصية وما اذا كان العامل يشعر بالملل من العمل والروتين المعتاد ومدى شعور العامل بالامان .. الخ من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة في الاداء الوظيفي للعاملين ( المعشر: 21: 2009 )

### خامسا: تقييم أداء العاملين

يعرف تقييم الأداء بأنه إجراءات منهجية رسمية تقوم بها المؤسسة لقياس مدى جودة إنجاز الموظف لمهامه الوظيفية، وتقييم دقة النتائج، بالاعتماد على الصلاحيات الممنوحة للموظف والمسؤوليات المترتبة على مركزه الوظيفي، ويجدر الإشارة هنا إلى أنّ تقييم الأداء في بدايات اعتماده من المؤسسات كان سنوياً، ولكنّ في الآونة الأخيرة اتجهت أغلب المؤسسات لإجراء تقييم أداء فصلي، أو شهري، أو حتى أسبوعي لموظفيها، وبصرف النظر عن الطريقة أو الوقت الذي تعتمده المؤسسة لإجراء التقييم، فإنّها تعتمد على نتائج التقييم لتُعطي الملاحظات المناسبة لكل موظف حسب تقييمه للتطوير من نفسه وتحسين جودة عمله، وعليه يُؤخذ القرار المناسب والعادل بشأن ترقية الموظفين أو منحهم زيادات مادية، فضلاً عن استخدام نتائج التقييم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب والتحويلات. عن طريق تقييم الاداء تستطيع المنظمة من تحقيق مجموعة من الاهداف ، نذكر منها الآتي (الاميري:٥٠:٢٠١٩) و (خزام:٣١:٢٠٢٠):،:

١- الخروج بملاحظات حول نقاط القوة والضعف لدى الموظف، وتعزيز نقاط قوته وتنميتها، والتغلب على نقاط ضعفه وتحسينها ، من خلال عمل دورات لتحسين المستوى الوظيفي.

- ٢- الخروج بتصور متفق عليه لدى الإدارة والموظف عن ماهية جودة اداء العاملين ، للأرتقاء بمستوى رضا الإدارة، الأمر الذي يزيد من قوة التواصل بين هاتين الجهتين.
- ٣- تعزيز العمل بروح الفريق وتدعيم جهود العمل الجماعي، الأمر الذي يصب بالنهاية في الوصول إلى مستوى اداء عالي .
- ٤- الاكتشاف المبكر للمشكلات التي قد تواجه سير العمل في المنظمة، وتجنب العديد منها مستقبلاً لتحسين كفاءة إنجاز المهام.

### سادسا : العوامل المؤثرة في جودة اداء العاملين

- من الصعب تحديد العوامل التي تؤثر في اداء العاملين كافة وذلك نظرا لكثرتها وتعددتها، كما يخضع بعضها للسيطرة من قبل العامل والبعض الآخر للظروف المحيطة به(ناصر :٢٠١٠:٦٩) (الغزالي: ٢٠١٦ ، ٤٩)
- ١- عوامل فردية: من الصعب تحديد العوامل المؤثرة في اداء العاملين وذلك لكثرتها وتعددتها، وان البعض منها يخضع بصورة مباشرة لسيطرة العامل نفسه والبعض الآخر يخضع للظروف البيئية المحيطة بالعامل من الداخل والخارج ومنها :
- ا- المهارات الفردية: مثل المهارات والقدرات التي يمتلكها العامل والتي تكون معرضة للتغيير بمرور الوقت وقد يكون هذا التغيير سلبي او ايجابا على اداء العامل.
- ب- مستوى التعليم وهي الخلفية الشخصية والخبرات خلال المسار الوظيفي، وقد تؤثر بكفاءة العمل ودرجة اندفاع العامل للعمل المنوط به، والاهداف، والتوقعات، والطموحات وكذلك نوعية ودرجة المدارس التي درس بها والمنطقة التي يعيشها وكذلك نوعيه الاصدقاء المرتبط بهم .
- ث- مدى التوافق بين العامل والمنظمة، ويقصد به الاتساق بين المنظمة والعاملين في كل الاتجاهات والاهداف ومدى أدراك العامل لمدى توافر العدالة التنظيمية من عدمها كذلك الشعور بالرضا والالتزام الوظيفي كل هذه عوامل قد تؤثر بشكل ايجابي في اداء العامل .
- ج- كفاءة العامل الذاتية وهي مدى تكيف العامل مع التكنولوجيا الجديدة المتمثلة بالوسائل الحديثة والقدرة على الابداع وانتاج افكار جديدة ومدى قدرته على العمل ضمن فريق واحد ومدى قابليته على اكتساب مهارات أكثر

ح- الدورات والبرامج التدريبية: اي الدورات التطويرية قبل واثناء الالتحاق بالوظيفة وكذلك مدى مطالعة العامل وقراءته لكل ما هو جديد ومتعلق بوظيفته والدراسة الشخصية وهذا له الدور الأكبر في اداء العامل داخل المنظمة.

خ- عمر العامل، (الاقدمية الوظيفية في العمل)

٢- عوامل وظيفية: وهي عوامل تؤثر في اداء العاملين

ا-المتطلبات الوظيفية: مثل النقل وادخال التكنولوجيا جديدة وتغيير في المهام الوظيفية وكذلك اعادة التصميم للعمل كل هذا يؤدي الى الحاجة الى مجموعات من القدرات والمهارات والمعارف.

ب-مدى تنوع المهارات : من حيث اداءه اكثر من دور في ان واحد وهذا ما يتطابق مع ادوار العاملين

ج- التعمق الوظيفي لدى العاملين مثلا مدى تناسب الوظيفة للعامل، العلاقات بين الافراد العاملين ومدى

التناسب بين الوظيفة والجوانب الحياتية الاخرى

د- طبيعة الوظيفة ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية والشعور بالإنجاز.

٣- عوامل خاصة بالمنظمة ومنها:

أ- نظام المكافآت لها الاثر الاكبر في أداء العاملين .

ب- تقييم أداء العاملين .

ت- التمكين من خلال منحهم الحرية والمواد اللازمة لاتخاذ القرارات .

٤-العوامل البيئية: ونقصد بها العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالفرد العامل ومدى تأثيرها في سلوك

الفرد ومنها :

ا- امكانية العامل : مدى تمكن العاملين من اكمال اعمالهم ومن ثم تحقيق الاهداف المنوطة بهم .

ب- دخل الفرد: هو عامل اساسي في التأثير بعمل الفرد فكلما كان دخل الفرد متوازناً مع طبيعة عمله

كان رضا العامل الوظيفي بصورة أكبر .



كما ويشير الشكل (٥) الى أهم العوامل المؤثرة في جودة أداء العاملين



الشكل (٥) العوامل المؤثرة في اداء العاملين

يوضح هذ الشكل بأن ألداء ليس مجرد نتيجة لمهارات الموظف الفردية ، بل هو ناتج عن تفاعل بين العوامل الفردية ، الوظيفية ، البيئية ،العوامل الخاصة بالمنظمة .لذا يتطلب ألداء توازناً بين جميع هذه العوامل. (ناصر :٢٠١٠:٦٩) (الغزالي: ٢٠١٦ ، ٤٩) .

## سابعاً : إبعاد أداء العاملين

يمتاز أداء العاملين بكثير من الأبعاد التي يتفق عليها اغلب الباحثين والكتاب في مجال الادارة نظراً لأهميتها ومساهمتها في تعزيز وتحسن الأداء ، لذلك نجد مسوغات بناء أبعاد متعددة لأداء العاملين في البحوث والدراسات وعلى الرغم من ان كل بعد يشير إلى دور أداء العاملين ، إلا ان كل بعد لديه تأثير مختلف في المنظمة ، وعن طريق اطلاع الباحث على الأدبيات في هذا المجال ، فقد وجد أن الكثير من الدراسات تناولت بعدين للأداء وهما جودة الاداء والتوقيت المناسب للعمل ، ووجد ايضاً دراسات تناولت جودة الأداء والالتزام والتوقيت المناسب للعمل ، مما حدى بالباحث إلى تناول هذه الأبعاد الثلاثة للأداء بسبب اهميتها وتأثيرها الإيجابي في المنظمة المبحوثة . ( احمد عبيد حسيين القره غولي ، ٢٠٢١ )

### ١ - جودة الاداء : Quality Performance

وتعني مستوى الجودة او الدقة ودرجة مطابقة الأداء المبذول لمواصفات وشرط نوعية محددة ، ففي بعض الأعمال قد لا تتطلب كمية الأداء او سرعته بقدر ما يهم نوعية وجودة الأداء المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي ، وللأداء مقاييس كثيرة تقيس درجة خلو الأداء من الاخطاء وتقيس درجة الابتكار والإبداع في الأداء ، وأيضاً تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات (الرشيدي ، ٢٠١٤ : ٣٧ ) ، وترتبط جودته بالدقة والمهارة والإتقان والقدرة على انجاز وتنفيذ واجبات العمل (Edward & Susanti , 2019 :33) ، وتتمثل في ادراك العامل لعمله الذي ينجزه دون الوقوع في الاخطاء ( خرشي ، ٢٠١٩ : ٨ ) ، وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة فهي تعبر عن مستوى الأداء الذي يقدمه العاملون بمختلف مواقعهم ومسمياتهم الوظيفية ، كما تعبر عن مدى التزام العامل بمستويات الأداء التي تساعد في تقديم سلعة أو خدمة ترضي الادارة وتكون مقبولة في الوقت نفسه من الزبائن المتعاملين معها عن طريق تلبية توقعاتهم الصريحة والضمنية (ابو جليدة ، ٢٠١٨ : ٤٠) .

## ٢ - الالتزام : Commitment

ويعد مفهوم الإلتزام من المفاهيم الراسخة في العلوم السلوكية والإدارية وتطور بتطور نظريات الادارة وطبيعة العلاقة بين العاملين والمنظمة ، فقد توصلت نتائج الكثير من الابحاث والدراسات إلى ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن ( التأخر عن العمل ، والغياب ، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل) ، لذا فان التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من الإدارة يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين داخل المنظمة ، ومن ثم تجنب السلوك السلبي المشار اليه انفاً ( Ramdhani ,et al ,2017:827) ، ويقصد بالالتزام قيام العاملين بمهام عملهم عن طريق الحضور في الوقت المحدد وانجاز الواجبات مهما كانت صعوبتها ومهما كانت التحديات التي تواجه العامل ، ويشير الالتزام إلى الشعور بالارتباط القوي للمنظمة التي يعمل بها العامل عن طريق الإيمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته فيها (عبد الله ، ٢٠١٨ : ٩٠) ، ويساعد الالتزام المنظمة عن طريق مشاركة العاملين مع المديرين في تحديد الأهداف وانجازها ، إذ يوفر طريقة لمشاركة المرؤوسين في الأهداف وتوليد القناعة لدى العاملين في انجازها والإخلاص في تنفيذها(الرشيدي ، ٢٠١٤ : ١٨) ، فالالتزام يحقق الميزة التنافسية ولهذا السبب تحولت منظمات من إنموذج السيطرة الى نموذج الالتزام في ادارة الموارد البشرية فالعاملون الملتزمون يحاولون تعزيز كفاءة المنظمة عن طريق ابراز مستويات عالية من الاداء وانخفاض في مستويات دوران العمل وتحسين نوعية العمل وفضلا عن ذلك ارتفاع معدل الرضا والروح المعنوية ( الزبيدي ، ٢٠١٥ : ١٢٦) .

## ٣ - التوقيت المناسب للعمل

يقصد بالتوقيت بأنه انجاز المهام بشكل اسرع من الوقت المحدد(Ulfa et al,2020:3) ، ويشير التوقيت المناسب للعمل هو انجاز العاملون في المنظمة للمهام والمسؤوليات الموكلة من الادارة اليهم بالوقت المحدد من اجل بلوغ اهداف المنظمة (Edward& Susant , 2019 :33) ، فضلاً عن ذلك تسعى منظمات الاعمال الى تحديد الطريقة التي يمكن عن طريقها توزيع اجراءات وقواعد العمل بالترتيب التسلسلي المناسب والتوقيت المناسب ، اذ يقوم العاملون بتنسيق سلوكياتهم وأداءهم من اجل انجاز الواجبات بحسب الاولوية وبالوقت المحدد ، فبعض الوظائف تتطلب مهارات ومعرفة عالية وإتمام المهام من دون تأخير وبظروف عمل ذات مخاطر عالية . ( Neville ,2007 :234-235) .

# الفصل الثالث

## الجانب العملي

### تمهيد

ان الجزء الثالث من البحث يتعلق بعرض وفحص وتحليل البيانات التي تم جمعها من المستجيبين (عينة البحث) وحتى يكون محقق لما يراد منه سيضم جوانب ثلاثة هي التحقق من قدرة المقياس على قياس الظواهر المراد دراستها، ثم القيام بفحص متوسطات وانحرافات الإجابات عن وسطها الحسابي، ثم بالجانب الأخير سيتم التحقق من خلال تحقق الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وكما يلي:

### المبحث الأول

#### التحقق من قدرة المقياس

يمثل التحقق من قدرة المقياس هو خطوة مهمة لمدى الوثوق بان ما يتم دراسته من خلاله يعكس فعلا الواقع الحقيقي والذي يتطابق مع الإطار الفكري المحدد ضمن نموذج البحث وذلك يتم من خلال خطوات هي :

#### أولا : استكشاف اكتمال البيانات التحليل

تمثل هذه الخطوة استباقية لعملية التحليل تستهدف معرفة اكتمال البيانات عند عملية تنزيلها من الاستبانة الموزعة الى خلايا برنامج التحليل الاحصائي، والسبب في أهمية هذا التحقق هو لضمان عدم وجود خلايا فارغة لان ذلك يسبب خلا في دقة النتائج الحاصلة من التحليل فضلا عن وجود بعض البرامج التي لا تعمل عند وجود خليه واحده مفقودة مثل برنامج Amos، وان هذا التحقق يمكن اجراءه من خلال الحزمة الاحصائية (Spss.v.25) عن طريق التكرارات وقد افاد هذا الاجراء الباحث في كشف البيانات المفقودة مما سمح له استرجاعها من خلال الرجوع الى الاستبانة الاصلية .

ثانيا : رموز فقرات وابعاد نموذج البحث.

تشتمل هذه الفقرة على عرض الرموز المستخدمة في تحديد الفقرات والابعاد ضمن البرنامج الاحصائي المستخدم وكما يبينه جدول ( ٧ )

الجدول ( ٧ ) الترميز والتوصيف

الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير	الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير	
Per	4	جودة الاداء	اداء العاملين	Lea	4	القيادة	إدارة الجودة الشاملة	
Com	5	الالتزام				4		التركيز على الزبون
Tim	4	التوقيت المناسب للعمل			Cus			
					Par	4		مشاركة العاملين
					Tra	4		التدريب والتعليم

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

ثالثا : التحقق من صدق الاستبانة المستخدمة:

يمثل استخدام الصدق الخاص بالاستبانة خطوة مهمة تبين توضيحا للقدرة الخاصة بالاستبانة لدراسة المتغيرات ضمن نموذج البحث المدروس وذلك يتم من خلال :

**الصدق الظاهري للمقياس**

ان عرض الاستبانة بشكلها الاولي على مجموعة من المختصين يسمى بالصدق الظاهري للاستبانة لأنه يستكشف مدى تمتع الاستبانة بتفاصيلها بملائمة وصلاحيه وقدرة على ان تكون مفهومه للمستجيبين بحيث يعبرون بشكل دقيق عما تحتويه من متغيرات وابعاد وفقرات، وعد تم عرضها بناء على ذلك على عدد من المحكمين ضمن الاختصاص يبلغ عددهم ( 10 ) وكما يبين أسمائهم وتخصصاتهم ملحق ( 1 )، وبعد استرجاعها تم تعديل ما أشار اليه المحكمين من تعديلات في صياغات التساؤلات وكان نسبة الاتفاق بين المحكمين على محتويات الاستبانة بنسبة ( 90 % ) وهي نسبة تعطي تصورا جيدا عن إمكانية الاستبانة في فحص النموذج ضمن بيئة التطبيق.

### فحص كرونباخ الفا لمتغيرات البحث:-

ان استخدام معامل كرونباخ الفا يعد احدى الأساليب للتحقق من مدى ثبات المقياس المستخدم في عكس الظاهرة المدروسة عند نقطتين زمنيتين مختلفتين وضمن الحدود الإدارية بالبحث العلمي فان نسبة (0.70) تعد الحد الأدنى المقبول لتحقق الثبات المطلوب للمقياس وقد تبين من خلال جدول تحليل كرونباخ الفا ( ٨ ) ان جميع الابعاد والمتغيرات قد حققت نسبة تتجاوز الحد المطلوب فقد كانت ما بين نسبة (0.71 - 0.81) وتعد هذه النسبة معبره عن ثبات أداة القياس لان قيمها مساوية لنسبة وتتجاوزها. ويمكن رؤية القيم الخاصة بالاختبار في جدول ( ٨ )

الجدول( ٨ ) ثبات البنائي اداة القياس

المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد
ادارة الجودة الشاملة	0.81	اداء العاملين	0.79
القيادة	0.72	جودة الاداء	0.71
التركيز على الزبون	0.75	الالتزام	0.73
مشاركة العاملين	0.72	التوقيت المناسب للعمل	0.72
التدريب والتعليم	0.73		

المصدر :اعداد الباحث.

## المبحث الثاني: تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

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

### أولاً- الوصف الاحصائي الخاص بإدارة الجودة الشاملة وتحليل استجابات عينة الدراسة

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

#### ١- بُعد القيادة :

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من خلال الانحراف المعياري، اذ يتضح ان في جدول ( ٩ ) تحقق وسطا فرضيا  $(4.36)$  والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد القيادة للتساؤل (تسعى ادارة المحطة في ميسان الى التحسين من جودة خدماتها بشكل مستمر). والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته  $(.645)$ . مما يشير الى انسجام رأي الافراد حول هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا، في حين ان التساؤل (تطور إدارة المحطة في ميسان بشكل دائم وسائل حديثة تساهم في تحسين جودة خدماتها.) بلغ وسط إجابات الافراد عنه  $(4.18)$  وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغت  $(.782)$ . مما يؤشر انسجام الإجابات حول هذه الفقرة، اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر ب  $(4.27)$  ومقدار تشتت بلغ  $(.718)$  وضمن مستوى مرتفع جدا وهذا يبين ان العينة تدرك ان ادارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيقها إدارة محطة ميسان وبشكل مستمر

١. ( 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 ( ٩ ) ( تحليل فقرات بُعد القيادة )

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تسعى إدارة المحطة في ميسان الى التحسين من جودة خدماتها بشكل مستمر	4.36	.645	مرتفع جدا	1
2	تراجع إدارة المحطة في ميسان أنظمة العمل باستمرار لضمان التحسن المستمر للعمل.	4.28	.726	مرتفع جدا	2
3	تم حذفها استنادا للتحليل العاملي التوكيدي				
4	تطور إدارة المحطة في ميسان بشكل دائم وسائل حديثة تُسهم في تحسين جودة خدماتها	4.18	.782	مرتفع جدا	3
	المعدل	4.27	.718	مرتفع جدا	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

#### ١ - بُعد التركيز على الزبون: -

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من خلال الانحراف المعياري، اذ يتضح ان في جدول ( ١٠ ) تحقق وسطا فرضيا (4.33) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد التركيز على الزبون للتساؤل (وجود آليات فعالة ومناسبة لجمع ملاحظات العملاء وملاحظاتهم حول الخدمات والمنتجات المقدمة.) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (0.778). مما يشير الى انسجام رأي الافراد حول هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا، في حين ان التساؤل (محطة كهرباء ميسان تولي اهتماما كبيرا لتلبية احتياجات عملائها.) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (4.19) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وانحراف معياري بلغت (0.775). مما يؤشر انسجام الإجابات حول هذه الفقرة، اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (4.20) ومقدار تشتت بلغ (0.777). وضمن مستوى مرتفع جدا وهذا يبين ان ادارة الجودة الشاملة توفر اليات فعالة ومناسبة لجمع ملاحظات العملاء وملاحظاتهم حول الخدمات والمنتجات المقدمة.



جدول ( ١٠ ) (تحليل فقرات بُعد التركيز على الزبون)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	محطة كهرباء ميسان تتفهم تماما تفضيلات العملاء وتعمل على تلبية تلك التفضيلات بشكل فعال.	4.25	.777	مرتفع جدا	2
2	وجود آليات فعالة ومناسبة لجمع ملاحظات العملاء وملاحظاتهم حول الخدمات والمنتجات المقدمة.	4.33	.778	مرتفع جدا	1
3	محطة كهرباء ميسان تولي اهتمامًا كبيرًا لتلبية احتياجات عملائها.	4.19	.775	مرتفع	4
4	وجود آليات رصد وتقييم استجابة محطة كهرباء ميسان لملاحظات العملاء يعزز رضا العملاء ويساهم في تحسين الخدمات.	4.04	.780	مرتفع جدا	3
	المعدل	4.20	.777	مرتفع جدا	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

### ٣- بُعد مشاركة العاملين: -

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من خلال الانحراف المعياري، اذ يتضح ان في جدول ( ١١ ) تحقق وسطا فرضيا (4.37) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد مشاركة العاملين للتساؤل (وجود نظام شفاف وعادل لتقييم الأداء يحفز العاملين لتحقيق أهدافهم وزيادة إنتاجيتهم). والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (0.735). مما يشير الى انسجام رأي الافراد حول هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا، في حين ان التساؤل (الاستفادة من أدوات إدارة الجودة الشاملة، مثل مبادرات التواصل والمشاركة تسهم في تعزيز الروح الجماعية وتحفيز العاملين). بلغ وسط إجابات الافراد عنه (4.06) وهو ضمن مستوى قنائه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وانحراف معياري بلغت (0.939). مما يؤشر انسجام الإجابات حول هذه الفقرة، اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (4.25) ومقدار تشتت بلغ (0.811). وضمن مستوى مرتفع جدا وهذا يبين ان ادارة الجودة الشاملة تساهم في تعزيز المبادرات والتواصل والمشاركة في الجماعة.

جدول ( ١١ ) (تحليل فقرات بُعد مشاركة العاملين)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	هناك مكافآت او حوافز مناسبة تمنح للموظفين الذين يبرزون ويتميزون في أداء عملهم بشكل مستمر.	4.34	.759	مرتفع جدا	2
2	الاستفادة من ادوات إدارة الجودة الشاملة، مثل مبادرات التواصل والمشاركة تسهم في تعزيز الروح الجماعية وتحفيز العاملين.	4.06	.939	مرتفع	3
3	وجود نظام شفاف وعادل لتقييم الاداء يحفز العاملين لتحقيق أهدافهم وزيادة إنتاجيتهم.	4.37	.735	مرتفع جدا	1
4	تم حذفها استنادا للتحليل العملي التوكيدي				
الإجمالي	البعد	4.25	.811	مرتفع جدا	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

#### ٤- بُعد التدريب والتعليم: -

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من خلال الانحراف المعياري، اذ يتضح ان في جدول ( ١٢ ) تحقق وسطا فرضيا (4.37) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد التدريب والتعليم للتساؤل (تحرص المحطة على توفير تقنيات حديثة عند أقامه الدورات التدريبية واستخدام تكنولوجيا متقدمة..) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (704). مما يشير الى انسجام رأي الافراد حول هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا، في حين ان التساؤل (تسعى المحطة الى زيادة التخصيصات المالية لبرامج التدريب والتطوير..) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (4.21) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع جدا بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغت (791). مما يؤشر انسجام الإجابات حول هذه الفقرة، اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر ب (4.28) ومقدار تشتت بلغ (767). وضمن مستوى مرتفع جدا وهذا يبين ادارة المحطة توفر التقنيات الحديثة لاقامة الدورات التدريبية واستخدام تكنولوجيا متقدمة.

جدول ( ١٢ ) ( تحليل فقرات بُعد التدريب والتعليم)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تم حذفها استنادا للتحليل العاملي التوكيدي				
2	تهدف الدورات التدريبية في المحطة لرفع مستويات الاداء للعاملين وتطوير التراكم المعرفي لديهم.	4.28	.805	مرتفع جدا	2
3	تسعى المحطة الى زيادة التخصيصات المالية لبرامج التدريب والتطوير .	4.21	.791	مرتفع جدا	3
4	تحرص المحطة على توفير تقنيات حديثة عند أقامه الدورات التدريبية واستخدام تكنولوجيا متقدمة .	4.37	.704	مرتفع جدا	1
الإجمالي	البعد	4.28	.767	مرتفع جدا	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

اما على مستوى ابعاد متغير ادارة الجودة الشاملة فان بعد التدريب والتعليم حقق المرتبة الاولى ثم جاء بعده القيادة بالمرتبة الثانية اما بالمرتبة الثالثة فقد جاء بعد مشاركة العاملين ثم بالمرتبة الرابعة التركيز على الزبون

جدول ( ١٣ ) ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد متغير ادارة الجودة الشاملة

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	القيادة	4.27	.718	مرتفع جدا	2
2	التركيز على الزبون	4.20	.777	مرتفع جدا	4
3	مشاركة العاملين	4.25	.811	مرتفع جدا	3
4	التدريب والتعليم	4.28	.767	مرتفع جدا	1
	المعدل	4.25	.768	مرتفع جدا	

المصدر: اعداد الباحث ببرنامج Spss. V.25

ثانيا: عرض واقع متغير الدراسة اداء العاملين وتحليل استجابات عينة الدراسة: يشتمل

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

#### ١- جودة الاداء :-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من خلال الانحراف المعياري، اذ يتضح ان في جدول ( ١٤ ) تحقق وسطا فرضيا (4.22) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد جودة الاداء للتساؤل (تقوم المحطة بمتابعة جودة اداء العاملين بين الحين والآخر.) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (0.933). مما يشير الى انسجام رأي الافراد حول هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا، في حين ان التساؤل (تنصف العلاقة بين العاملين في المحطة والمراجعين بانها جيدة) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.77) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغت (0.896). مما يؤثر انسجام الإجابات حول هذه الفقرة، اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (4.05) ومقدار تشتت بلغ (0.938) وضمن مستوى مرتفع وهذا يدل ان المحطة تقوم بمتابعة جودة أداء العاملين من فترة لآخرى.

جدول ( ١٤ ) (تحليل فقرات جودة الاداء )

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تنصف العلاقة بين العاملين في المحطة والمراجعين بانها جيدة.	3.77	.896	مرتفع	4
2	يتم انجاز الواجبات من قبل العاملين في المحطة بصورة موضوعية.	4.21	.957	مرتفع جدا	2
3	تقوم المحطة بمتابعة جودة اداء العاملين بين الحين والآخر.	4.22	.933	مرتفع جدا	1
4	عدد الشكاوى حول اداء العاملين في المحطة قليلة .	4.00	.965	مرتفع	3
	المعدل	4.05	.938	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من خلال الانحراف المعياري، اذ يتضح ان في جدول ( ١٥ ) تحقق وسطا فرضيا (4.26) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد الالتزام للتساؤل (تسود القيم السلوكية الايجابية في العمل داخل المحطة ) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (0.863). مما يشير الى انسجام رأي الافراد حول هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا، في حين ان التساؤل (يعكس انطباع العاملين صورة ايجابية عن المحطة عند التحدث عنها امام الاخرين .) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.66) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغت (1.183) مما يؤشر انسجام الإجابات حول هذه الفقرة، اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر بـ (3.92) ومقدار تشتت بلغ (1.060) وضمن مستوى مرتفع وهذا يعني ان القيم السلوكية الإيجابية هي السائدة في بيئة العمل.

جدول ( ١٥ ) (تحليل فقرات بُعد الالتزام )

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يتبنى العاملون اهداف المحطة ويسعون الى تحقيقها بإخلاص .	4.09	1.087	مرتفع	2
2	تسود القيم السلوكية الايجابية في العمل داخل المحطة.	4.26	.863	مرتفع جدا	1
3	تم حذفها استنادا للتحليل العملي التوكيدي				
4	يحرص العاملون في المحطة الى الحضور مبكراً للعمل والانصراف متأخرين عند حدوث مشاكل فنية خارج اوقات الدوام الرسمي.	3.68	1.107	مرتفع	3
5	يعكس انطباع العاملين صورة ايجابية عن المحطة عند التحدث عنها امام الاخرين.	3.66	1.183	مرتفع	4
	المعدل	3.92	1.060	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

### ٣ - بُعد التوقيت المناسب للعمل :-

ان الفقرة الحالية معنية بعرض أوساط إجابات التساؤلات فضلا عن نسب التشتت بتلك الإجابات من خلال الانحراف المعياري، اذ يتضح ان في جدول ( ١٦ ) تحقق وسطا فرضيا (4.20) والذي يمثل الوسط الأعلى مقارنة بباقي الأوساط لفقرات بعد جودة الاداء للتساؤل (يلتزم العاملون في المحطة بالحضور والانصراف بأوقات العمل المحدد) والذي بلغ مقدار التشتت له ما نسبته (0.853). مما يشير الى انسجام رأي الافراد حول هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة مرتفع جدا، في حين ان التساؤل (يؤدي العاملون في المحطة واجباتهم قبل انتهاء الوقت المحدد لها) بلغ وسط إجابات الافراد عنه (3.96) وهو ضمن مستوى قناعه مرتفع بتوافره في بيئة التطبيق وبانحراف معياري بلغت (0.800). مما يؤشر انسجام الإجابات حول هذه الفقرة، اما على مستوى توافر البعد اجمالا فقد تحقق وسطا فرضيا يقدر ب (4.07) ومقدار تشتت بلغ (0.830) وضمن مستوى مرتفع وهذا يعني العاملون ملتزمون بالحضور والانصراف ضمن حدود أوقات العمل.

جدول ( ١٦ ) ( تحليل فقرات بُعد التوقيت المناسب للعمل )

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يلتزم العاملون في المحطة بالحضور والانصراف بأوقات العمل المحدد.	4.20	.853	مرتفع جدا	1
2	تحرص المحطة على تلبية رغبات المراجعين وانجازها بالوقت المناسب.	4.02	.823	مرتفع	3
3	يؤدي العاملون في المحطة واجباتهم قبل انتهاء الوقت المحدد لها.	3.96	.800	مرتفع	4
4	يساعد العاملون في المحطة بعضهم البعض لانجاز المهام المتأخرة .	4.11	.843	مرتفع	2
	المعدل	4.07	.830	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث ببرنامج SPSS V.25

اما على مستوى ابعاد اداء العاملين فقد حقق بعد التوقيت المناسب للعمل المرتبة الاولى في حين كان جودة الاداء في المرتبة الثانية وأخيرا جاء بعد الالتزام.

جدول ( ١٧ ) ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير اداء العاملين

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	جودة الاداء	4.05	.938	مرتفع	2
2	الالتزام	3.92	1.060	مرتفع	3
3	التوقيت المناسب للعمل	4.07	.830	مرتفع	1
	المعدل	4.01	.943	مرتفع	

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

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات البحث

يتناول المبحث الثالث اختبار الجانب الفرضي للبحث من خلال جزئين من الاختبارات الأولى يتعلق بفحص مدى الترابط ما بين متغيرات البحث باعتماد مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) والجزء الآخر معني بالتحقق من طبيعة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد من خلال اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يلي:

#### أ- اختبار فرضيات الارتباط

أولاً. فرضية الارتباط الأولى: تستند فرضية الارتباط الأولى الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد ادارة الجودة الشاملة واداء العاملين

وللتحقق من هذه الفرضية سيعتمد على معامل ارتباط (Pearson) للوقوف على طبيعة ارتباط المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة) وابعاده مع المتغير المعتمد (اداء العاملين). 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 (١٨) المعبر عن مصفوفة معاملات الارتباط البسيط . فهو يبين عدد افراد العينة البالغ (132) 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 واحده 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.

يوضح الجدول ( ١٨ ) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:

جدول ( ١٨ ) علاقات الارتباط بين متغير ادارة الجودة الشاملة بأبعاد اداء العاملين

ادارة الجودة الشاملة	التدريب والتعليم	مشاركة العاملين	التركيز على الزبون	القيادة	اداء العاملين
.673	.585	.518	.503	.512	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
132	132	132	132	132	N

المصدر: مخرجات برنامج spss v. 25



فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين متغير ادارة الجودة الشاملة ومتغير اداء العاملين يتبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت (\*\* 0.67) 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 وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي :

١. الفرضية الفرعية الاولى: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة واداء العاملين)

اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد القيادة ومتغير اداء العاملين ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (\*\* 51). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

٢. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على الزبون واداء العاملين)

اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد التركيز على الزبون ومتغير اداء العاملين ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (\*\* 50). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

٣ - الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة العاملين واداء العاملين)

اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد مشاركة العاملين ومتغير اداء العاملين ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة (\*\* 51.8). وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

١. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب والتعليم واداء العاملين)

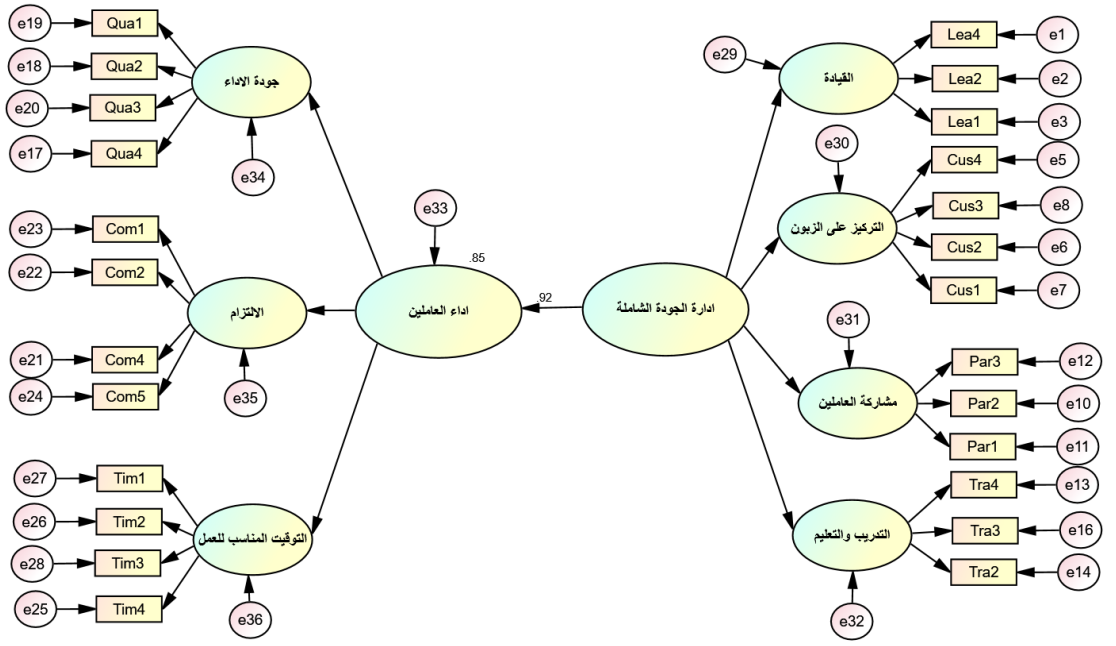
اشارت النتائج الى تحقق مستوى موجب من الارتباط بين بعد التدريب والتعليم ومتغير اداء العاملين ويمتاز هذا الارتباط بالقبول الاحصائي لان مستوى معنويته كان ضمن (1%) وبمقدار ارتباط بنسبة

(58\*\*) وهذا يعني قبول هذه القيمة عند مستوى ثقة (99%) وهذه القيمة تبين قبول فرضية الارتباط وبمستوى ارتباط مرتفع وفقا للمعيار المحدد

#### ب. فرضيات التأثير

**أولاً:- الفرضية الرئيسية الثانية:** تشير الفرضية الرئيسية الثانية الى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين)

تهتم الفرضية الرئيسية الثانية باختبار علاقة الاثر المحتمل بين متغير ادارة الجودة الشاملة ومتغير أداء العاملين. ان تحديد مساهمة المتغير المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب الانحدار الخطي البسيط فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول ( ١٩ ) ان نموذج الانحدار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (C.R) المحسوبة البالغة (2.185) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.05)، اما إمكانية التفسير التي يساهم بها متغير ادارة الجودة الشاملة في التغيرات التي تحصل في متغير أداء العاملين عينة الدراسة فتبين انها تقدر ( $R^2 = 0.453$ ) في حين المتبقي من النسبة والمقدرة بـ (15%) 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 أداء العاملين فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ( $\beta=0.92$ ). وهي تعني ان أي زيادة في ادارة الجودة الشاملة بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في أداء العاملين بحدود (92%) وانطلاقا من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.



شكل ( ٦ )

النموذج الهيكلي للتأثير بين المتغير المستقل والمعتمد

جدول ( ١٩ ) تقديرات النموذج الهيكلي

المتغير	المسار	المتغير	S.R.W Estimate	S.E.	C.R.	P	
اداء العاملين	<---	ادارة الجودة الشاملة	.920	2.591	1.186	2.185	.029

### ومن الفرضية الرئيسية وتنبثق الفرضيات الفرعية الآتية.

١. الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده القيادة في متغير اداء العاملين. وتظهر

نتائج الجدول ( ٢٠ ) ما يأتي :

تهتم الفرضية الفرعية الاولى باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد القيادة ومتغير اداء العاملين. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من

خلال جدول ( ٢٠ ) وشكل ( ٧ ) عدم معنوية التأثير بين البعد وبين المتغير المعتمد بدلالة قيمة (C.R) المحسوبة البالغة (0.945) والتي تعد غير دالة معنويًا لا عند (0.01) ولا عند (0.05)، وانطلاقًا من النتائج أعلاه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

2. الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التركيز على الزبون في متغير أداء العاملين.

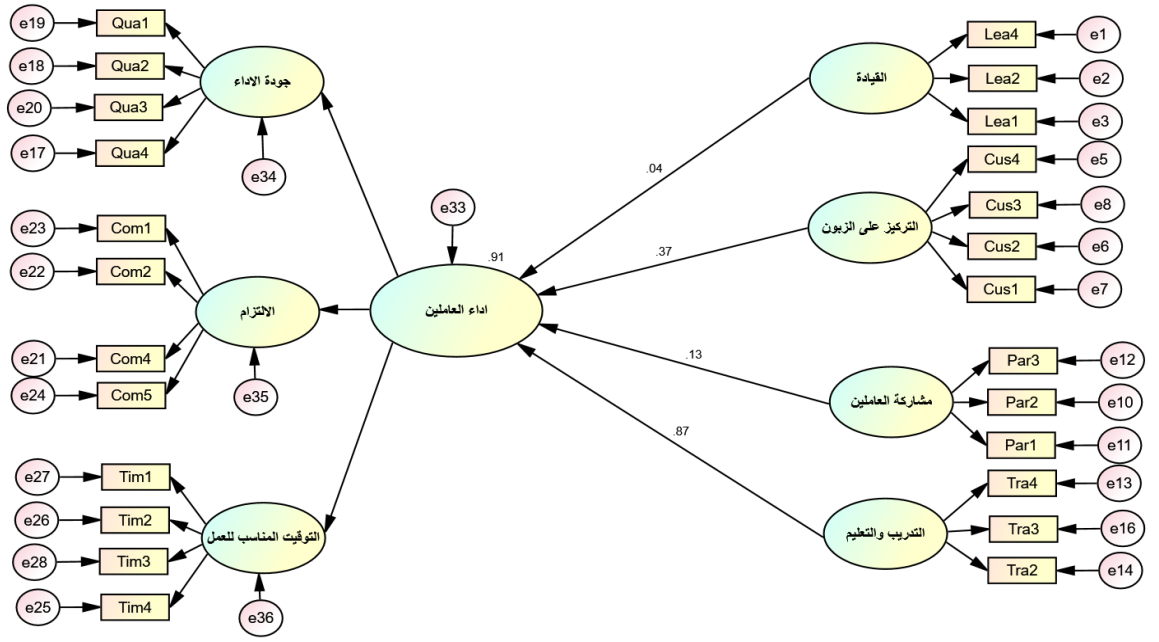
تهتم الفرضية الفرعية الثانية باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد التركيز على الزبون ومتغير أداء العاملين. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بيتا المعيارية ضمن نمذجة المعادلة الهيكلية فضلًا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول ( ٢٠ ) ان نتائج النموذج الهيكلية يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (C.R) المحسوبة البالغة (3.060) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، وان تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعد التركيز على الزبون في تغيير مستويات أداء العاملين فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت  $(\beta=0.37)$ . وهي تعني ان أي زيادة في التركيز على الزبون بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في أداء العاملين بحدود (37%) وانطلاقًا من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد مشاركة العاملين في متغير أداء العاملين. تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعد مشاركة العاملين ومتغير أداء العاملين. ان تحديد مساهمة البعد المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بيتا المعيارية ضمن أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية فضلًا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول ( ٢٠ ) ان نتائج الاختبار تمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (C.R) المحسوبة البالغة (2.000) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.05)، في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعد مشاركة العاملين في تغيير مستويات أداء العاملين فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت  $(\beta=0.13)$ . وهي تعني ان أي زيادة في مشاركة العاملين بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في أداء العاملين بحدود (13%) وانطلاقًا من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التدريب والتعليم في متغير اداء العاملين.

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باختبار علاقة الاثر المحتمل بين بعء التدريب والتعليم ومتغير اداء العاملين. ان تحديد مساهمة البعء المستقل في المتغير المعتمد تتضح من خلال قيمة B بينا المعيارية ضمن أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية فضلا عن باقي المعايير الخاصة بقدرة التفسير ومعنوية نموذج الانحدار ومعنوية قيمة التأثير، وقد اتضح من خلال جدول ( ٢٠ ) ان نتائج نموذج الاختبار يمتاز بالمعنوية الإحصائية بدلالة قيمة (C.R) المحسوبة البالغة(3.648) والتي تعد ذات دلالة معنوية عند (0.01)، في حين تحديد مدى المساهمة (التأثير) لبعء التدريب والتعليم في تغيير مستويات اداء العاملين فقد تبين ان قيمة معامل الميل الحدي بلغت ( $\beta=0.87$ ). وهي تعني ان أي زيادة في التدريب والتعليم بحدود وحدة واحدة سيقابلها زيادة في اداء العاملين بحدود (87%) وانطلاقا من النتائج أعلاه يتم قبول الفرضية.

ويتبين أيضا ان جميع ابعاد المتغير المستقل يمكنه تفسير ما نسبته (91%) من التغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد في حين تبرر النسبة المتبقية من التفسير والبالغة (9%) عائدتها لمتغيرات خارج حدود دراسة نموذج البحث الحالي.



شكل ( ٧ )

النموذج الهيكلي للتأثير المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل والمعتمد

جدول ( ٢٠ ) تقديرات النموذج الهيكلي

المتغير	المسار	الابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
اداء العاملين	<---	القيادة	.039	.134	.142	.945	.345
اداء العاملين	<---	التركيز على الزبون	.375	.393	.128	3.060	.002
اداء العاملين	<---	مشاركة العاملين	.127	.116	.058	2.000	.048
اداء العاملين	<---	التدريب والتعليم	.869	1.168	.320	3.648	***

## الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

المبحث الاول

الاستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات

المبحث الثالث

المقترحات المستقبلية

## المبحث الاول

### الاستنتاجات: Conclusions:

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تؤدي دورًا حيويًا في رفع أداء العاملين، ويمكن تلخيص بعض الاستنتاجات المتعلقة بتطبيقها في محطة كهرباء ميسان كما يأتي:

- ١- لقد تبين للباحث ان جميع الابعاد والمتغيرات قد حققت نسبة تجاوز الحد المطلوب فقد كانت ما بين نسبة (٠.٧١-٠.٨١) وتُعد هذه النسبة معبرة عن ثبات أداة القياس لان قيمتها مساوية لنسبة تجاوزها .
- ٢- اظهرت النتائج ارتفاع الوسط الحسابي لادارة الجودة الشاملة وتقاربه مع الوسط الحسابي للمتغير التابع أداء العاملين على ان تطبيق هذا المفهوم لاقت قبولاً عالياً من عينة البحث .
- ٣- توصل البحث الى نتيجة مهمة هي تسلسل الاولوية في تطبيق بعض الابعاد على الاخرى فقد جاء بُعد التدريب والتعليم بالمرتبة الاولى ثم جاء بُعد القيادة بالمرتبة الثانية يليه بُعد مشاركة العاملين بالمرتبة الثالثة واخيرا بُعد التركيز على الزبون .
- ٤- اظهرت نتائج البحث ان محطة كهرباء ميسان تسعى لتحقيق دور إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين وذلك لاهميتها العالية لمجتمع البحث .
- ٥- اظهرت نتائج البحث الأبعاد المختلفة لأداء العاملين فقد حقق بُعد التوقيت المناسب للعمل بالمرتبة الاولى ثم جاء بعدة بُعد جودة الأداء بالمرتبة الثانية واخيرا بُعد الالتزام .
- ٦- إن رفع الاداء يعود الى اهتمام الادارة المسؤولة عن الجودة وكذلك الادارة العليا وتشجيع الاتصال بين الادارة والعاملين .
- ٧- من خلال نتائج البحث تبين ان إدارة الجودة الشاملة تتيح أدوات لقياس أداء العاملين وتحليل النتائج، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف.



## المبحث الثاني

### Recommendations: التوصيات

- ١- نشر الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة بين العاملين من خلال ورش عمل ودورات تدريبية تسلط الضوء على دور الجودة في تحسين الاداء .
- ٢- إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية تبني الجودة لضمان الالتزام والتكامل في التنفيذ.
- ٣- توفير بيئة عمل مناسبة تُحفز العاملين على الابداع والابتكار ، مثل تحسين ظروف العمل ، وضمان السلامة المهنية ، وتقديم حوافز معنوية ومادية للعاملين المتميزين.
- ٤- إعداد برامج تدريبية متخصصة في مجالات الجودة الشاملة ، وإدارة العمليات، والصيانة الفعالة، بما يسهم في تطوير المهارات الفنية والإدارية للعاملين .
- ٥- تعزيز روح الفريق من خلال اجتماعات دورية ومجموعات عمل لحل المشكلات وتقديم المقترحات الخاصة بتحسين جودة الخدمة .
- ٦- دراسة ابرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،مثل المقاومة الداخلية ، وضعف الامكانيات المالية ، ووضع خطط لمعالجتها.
- ٧- ضمان توافر الموارد اللازمة، بما في ذلك التكنولوجيا والدعم الإداري، لدعم مبادرات الجودة.

## المبحث الثالث

### المقترحات المستقبلية: Future proposals

- ١- تشكيل لجنة مختصة بإدارة الجودة تضم ممثلين عن جميع الأقسام، لتنسيق جهود تحسين الجودة ومتابعة تنفيذ المبادرات.
- ٢- تنظيم ورش عمل تتناول مفاهيم إدارة الجودة وأفضل الممارسات، ما يساعد على رفع مستوى الوعي بين الموظفين.
- ٣- إنشاء نظام مكافآت يشجع الموظفين على تحقيق أهداف الجودة، ما يعزز الدافع الشخصي لديهم.
- ٤- تبني أنظمة إدارة الجودة الإلكترونية لتسهيل متابعة الأداء، وتقديم البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ٥- إجراء استطلاعات دورية لرأي الموظفين عن بيئة العمل ومبادرات الجودة، واستخدام النتائج لتحسين الإجراءات.
- ٦- استخدام أدوات تحليل البيانات لتقييم الأداء وتحديد مجالات التحسين بدقة.
- ٧- إشراك العملاء في عملية تحسين الجودة، عن طريق استبيانات أو حلقات نقاش للحصول على ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

# المراجع والمصادر

أولاً : المراجع

القرءان الكريم

ثانياً : المصادر العربية

أ) الكتب

- ١- الاميري، وليد محمد، "، (٢٠١٩)، "تقييم وتطوير نظام تقييم اداء العاملين "دار الياور للطباعة والنشر، عمان - الاردن.
- ٢- الخطيب، سمير كامل، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة مدخل معاصر، دار المرتضى للنشر، بغداد ص 52.
- ٣- الزبيدي ، غني دحام تنائي وحافظ ، عبد الناصر علك وعباس ، حسين وليد حسين ( ٢٠١٥ ) ، " ادارة السلوك التنظيمي " ، الطبعة الاولى ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٤- الطائي، رعد عبد الله وقداة، عيسى (٢٠٠٧)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- ٥- العلي، عبد الستار، (٢٠٠٨)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦- عبد الرؤوف، طارق، (٢٠١٤)، الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للنشر، القاهرة.
- ٧- القيسي، بلال جاسم، (٢٠١٥)، "خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة"، دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢١) ، العدد (٨٥) ، الصفحات ٢٠٢ - ٢٣٩.
- ٨- الكرخي، مجيد، (٢٠١٥)، "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية"، دار المناهج لنشر والتوزيع ، عمان-الأردن.
- ٩- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح (٢٠١٢)، إدارة الانتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان.

١٠- النجار، صباح وجواد، مها (٢٠١٠)، إدارة الجودة الشاملة مبادئ وتطبيقات، الطبعة الأولى، مطبعة دار الاسكندرية، بغداد.

١١- النجار، صباح مجيد و جواد، مها كامل، (٢٠١٧)، "إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات"، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد- العراق.

١٢- النعيمي. محمد عبد العال، وصويص. راتب جليل، وصويص. غالب جليل، (٢٠٠٩) إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.

١٣- يحيى، سناء مدني الحاج، (٢٠١٨) "دور تدريب الموارد البشرية في جودة اداء العاملين" جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا.

## ب) الرسائل الجامعية

١- ابو جليلة ، سعيد سمير ، ( ٢٠١٨ ) ، " اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية "، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان .

٢- الجبوري، هدير خيون عاشور، (٢٠١٢)، "تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارتية التنافسية في تحقيق الاداء المتميز"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.

٣- الجبوري، علي خوام عبد الواحد، (٢٠١٢)، أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة محافظة بابل/المركز، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، بحث الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد. (دراسة سابقة)

٤- الحلايية، غازي حسن عودة، (٢٠١٣) " إثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الاردن "رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان - الاردن .

٥- حسن علي ، مرح طاهر شكري ، ( ٢٠١٦ ) ، " الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات الشمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديري انفسهم " ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين .

- ٦- خرشي ، فيصل ، ( ٢٠١٩ ) ، فعالية الاداء الوظيفي لادارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الاداء المتميز للأفراد في مؤسسة الرياضة" ، دراسة ميدانية بمديرية شباب والرياضة لولاية المسيلة ، رسالة ماجستير ، محمد بو ضياف المسيلة ، الجزائر .
- ٧- خزام، ديم، (٢٠٢٠) "إثر التدريب في اداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة نيوفارما للصناعات الدوائية " الجامعة السورية /الجامعة السورية الافتراضية، رسالة ماجستير.
- ٨- الرشيدى ، محمد تبارك محمد ، ( ٢٠١٤ ) ، " اثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين"، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان .
- ٩- الربيعي، هديل قاسم سعيد، (٢٠١٣)، "التكامل بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة"، رسالة ماجستير في ادارة الجودة الشاملة، التقنية الادارية/بغداد، هيئة التعليم التقني.
- ١٠- سلمان، رنا حمزة، (٢٠١٤)، "تأثير ثوابت كروسبي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية في المديرية العامة للسمنت العراقية"، رسالة ماجستير في تقنيات ادارة العمليات، الكلية التقنية الادارية/بغداد.
- ١١- سمية ، فاضل ، ( ٢٠١٦ ) ، " الولاء التنظيمي وتأثير على اداء العاملين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عين البيضاء ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي ، الجزائر .
- ١٢- العامري ، هند مزهر سلمان ، (٢٠١٤)، دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي : بحث تحليلي مقارنة في الهيئة العامة للاسكان وشركة المعتصم ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد. (دراسة سابقة).
- ١٣- عوجة، ازهار مراد، (٢٠١٠)، "العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة واثرها في القيمة المستدامة للمنظمة"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .
- ١٤- عبد الله ، سارة لعبيبي ، ( ٢٠١٨ ) " تأثير الاحتراق الوظيفي على اداء العاملين " دراسة تحليلية في الشركة العامة للزيوت النباتية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

١٤- كرو ، شفاء ، ( ٢٠١٦ ) ، " اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين " ، تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا. ١٦- المعشر، عيسى ابراهيم، (٢٠٠٩)، "اثر ضغوط العمل على اداء العاملين في الفنادق الاردنية فئة ال ٥ نجوم دراسة ميدانية " رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا كلية العلوم الادارية، والمالية قسم ادارة الاعمال، عمان - الاردن.

١٧- ماضي ، صبري محمد عوض ( ٢٠١١ ) ، " اتجاهات المديرون في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين .

١٨- النعيمي، محمد فاضل، (٢٠٠٥)، متطلبات ادارة الجودة الشاملة وامكانية تحقيقها في المنظمات الفندقية، دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء وضيوف فنادق الدرجة الممتازة والاولى في بغداد، رسالة ماجستير في علوم السياحة وادارة الفنادق، الجامعة المستنصرية.

١٩- ناصر ، حسن محمود ، ( ٢٠١٠ ) ، " الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية ، من وجهة نظر العاملين " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين .

## A - BOOKS

- 1- Armstrong, Michael & Taylor , Stephen,(2014)," Handbook of Human Resource Management Practice" ,13<sup>th</sup> ed , Ashford Colour press Ltd ,UK.
- 2-Boxall, Peter & Purcell John, and Wri Ght, Patrick. (2007), "Human Resource Management" , Oxford University Press Inc., New York .
- 2- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Managing for quality and performance excellence*. Cengage Learning.
- 3- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: pearson.
- 4- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: pearson.
- 5- Heizer, J., Render, B., Munson, C., & Sachan, A. (2017). *Operations management: sustainability and supply chain management*, 12/e. Pearson Education.
- 6- Heizer, J., Render, B., Munson, C., & Sachan, A. (2017). *Operations management: sustainability and supply chain management*, 12/e. Pearson Education.
- 7- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2016). *Operations management: Processes and supply chains*. New Jersey: Pearson.
- 8- Russell, J. P. (2013). *"The ASQ Auditing Handbook-Principles", Implementation and Use"*, Fourth Edition, ASQ Quality press, Milwaukee, Wisconsin.
- 9- Schroeder, R. G., & Goldstein, S. M. (2018). *Operations management in the supply chain: Decisions and cases*. McGraw-Hill Education.
- 10- Stevenson, W. J. (2018). *Operations management*. McGraw Hill.

## B - Master's Theses and PhD Theses

- 1- Chebet., Jane, (2015), "Determinants of Employees' Performance in The County Governments of Kenya; A Case of Bungoma County ", The Degree of Master of Arts in Project Planning and Management of the University of Nairobi.
- 2- Hart, Kieran (2019)," Employee Wellbeing and Performance" , PhD thesis, Faculty of Business and Law, University of the West of England, Bristol.
- 3- Ngowi, Perez A., (2014), "Assessment of Employees Performance in Commercial Banks in Tanzania: A Case of Stanbic Bank Tanzania Limited, Thesis Master of Human Resource Management of the open University Tanzania .
- 4-Parijan , Knadijah Khodabakhshi ,(2014)," Impact of Human Resource Accounting Information Disclosure on Firm Value: A Study on Selected Companies in Bombay Stock Exchange" , Thesis Submitted to the University of Mysore, Mysore In Fulfillment of The Requirement for the Award of the Degree of Doctor of Philosophy in Management Science India.
- 5-Sheth, Himani, (2018) ," Impact of Workforce Diversity on Employee Performance with Special Reference to it, Fmcg & Telecom Industry in Gujarat" PhD thesis in Philosophy and Management in Management, Gujarat Technological University.
- 6-Thomas, Rachel (2015), " Employee Performance: The Challenge for Managers in the Free State Public Service", Phd Thesis, Administrations Faculty of Economic and Management Sciences Department of Public Administration and Management.



7-Ying , Zhang Ying , (2012), " The Impact of Performance Management System on Employee performance Analysis with WERS 2004" .

## **C – Journals**

1- Anuar, J., & Mohd Radzi, S. (2017). Total Quality Management (TQM) practices: challenges faced by hotel managers. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA)*, 9(2), 1-12.

2- Azher,S,Beygi,R.,Memarzadeh,G,&Rouzbahani,M.(2013).The Influence of Native Model of Organizations. Excellence on Iranian Governmental Organizations. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* ,3(4), 1004-1010.

3- Aletaiby, A., Kulatunga, U., & Pathirage, C. (2017, September). Key success factors of total quality management and employees performance in Iraqi oil industry. In *13th IPGRC 2017 Full Conference Proceedings* (pp. 668-679). University of Salford.

4-Altindaga, Erkut & Kosedag , Yeliz , (2015), "The Relationship between Emotional Intelligence of Managers ,Innovative Corporate Culture and Employee Performance procedia –Social and Behavioral Sciences, P 270– 282.

5-. Bin– Shmailan , Abdulwahab S. , (2016), "The relationship between Job Satisfaction, Job Performance and Employee Engagement: An Explorative Study", *Issues in Business Management and Economics Vol.4 (1)*, pp. 1–8.

6-Calvin, Ojeleye Yinka & Mutiu, Bakere and Falola Kareem Rafiu ,(2020), "Work Environment and Employee Performance in Federal College of Education (Technical) Gusau, Zamfara State" , *International Journal of Applied Research*, 6(9):PP 183–190.

7-Al-Damen, R. A. (2017). The impact of total quality management on organizational performance case of Jordan oil petroleum company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 192-202

8-Dahkoul, Zuheir Mohamed, (2018), "The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations" , Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA), V.5, Iss. 1, p.11–17.

9- Dewi , Nuning, Nurna & Wibowo, Rudi, (2020), "The Effect of Leadership Style, Organizational Culture and Motivation on Employee Performance" Management Science Letters 10 ,PP2037–2044 .

10- Edward, Yusuf Ronny & Susanti , (2019)," The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Berkah Bima Sentana" , IOSR Journal of Business and Management, Volume 21, Issue 11. Series. III, PP 31–38.

11- Edward, Yusuf Ronny & Susanti , (2019)," The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Berkah Bima Sentana" , IOSR Journal of Business and Management, Volume 21, Issue 11. Series. III, PP 31–38.

12- Elnaga, Amir and Imran, Amen,(2013), " The Effect of Training on Employee Performance " , European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4,PP137–147.

13-Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2011). *The management and control of quality* (Vol. 5, pp. 115-128). 8<sup>th</sup>ed, Cincinnati, OH: South-western.

14- Fiaz Muhammad & Rasoolb, Wasif, Ikramc, Amir, and Rehmanb, Nabeel, (2020)," Organizational Justice and Employees' Performance: A Study of an Emerging Economy", Journal Human Systems Management,PP1–12.

15- Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully—a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6254-6272.

16- Hermina, Utin Nina & Yosepha, Sri Yanthy, (2019), The Model of Employee Performance", *International Review of Management and Marketing* , 9(3),PP 69–73.

- 16- Ibiyeomie , Peace Udeka .(2020), "Training and Employee Performance", International Journal of Human Resource Management and Research, Vol. 10 Issue 4, PP55-60 .
- 17-In'airat, M. H., & Al-Kassem, A. H. (2014). Total quality management in higher education: A review. International Journal of Human Resource Studies, 4(3), 294.
- 18-Ismail ,Uzma,(2020)," Mediating Effects of HRM Practices in Organizational Justice on Innovative Work Behavior among the Hotel Industry of Pakistan", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 10, No.1, pp. 132-148 .
- 19- Kalogiannidis, S. I. (2021). The Effects of Total Quality Management Practices and Marketing on Performance of SMEs. A Case of Selected Manufacturing Industries, Greece. Business Management and Strategy, 12(1), 48-62.
- 20-Kaygusuz ,Ihami& Akgemci& Tahir and Yilmaz, Abdullah. ( 2016 )," The Impact of hris usage on Organizational Efficiency and Employee Performance: A research in Industrial and banking sector in Ankara and Istanbul Cities", International Journal of Business and Management Vol. IV, No. 4 ,pp11-52.
- 21-Moballeghi, M., & Galyani Moghaddam, G. (2008). Knowledge management and TQM: An integrated approach to management. GITAM Journal of Management, 6(1 Janu), 45-54.
- 22-Naz, Fareehe & Aftab, Junaid and Awais, Muhammad, (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.
- 23-Nevile, Maurice ,(2007),"Action in time: Ensuring timeliness for collaborative work in the airline cockpit", Cambridge University Press, Vol. 36, No. 2, pp. 233-257.
- " 24- Nur H. & moh. A. & La Hatani Hastuti S. (2020), "Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada Cv. Ome Trading Coy (Ikan Asap) Cabang Kendari, Sulawesi Tenggara", jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol (12), no (1), PP:11-25.

- 25- Pracha, A, T& Malik, S, & Azeem, M, F and Yasmin,R ( 2020) , "Impact of Organizational Justice on Employee Performance: Mediating Role of Emotional Intelligence: An Analysis of Public Sector Organizations of Pakistan" ,Journal of Managerial Sciences, Volume XI Number 03,315 –334.
- 26- Ramdhani, Abdullah & Ramdhani, Muhammad Ali and Ainissyifa, Hilda, (2017), " Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization" , International Business Management, 11(3) , pp 826–830.
- 27- Al- Saffara ,Nasser Abdul Ghani and Obeidat Abdallah Mishael, (2020), "The Effect of Total Quality Management Practices on Employee Performance: The Moderating Role of knowledge Sharing", Management Science Letters ,PP77–90.
- 28- Ulfa , Marlina & Hamid, Nurdjanah and Rasyid, Wahda, (2020), "The Influence of Organizational Culture, Leadership, and Motivation through Job Satisfaction on Employee Performance" , Hasanuddin Journal of Business Strategy, Volume 2 no1 ,ppl-14.
- 29- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. International Journal of Hospitality Management, 76, 102-110.
- 30- Yee , Lai Chee,(2018), " An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities", Journal of Arts & Social Sciences Vol 1, Issue 2, 64–73.
- 31- Yeng, S. K., Jusoh, M. S., & Ishak, N. A. (2018). The impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: a conceptual mixed method study in the Malaysia luxury hotel industries. Academy of Strategic Management Journal, 17(2), 1-9
- 32- Zhang, Ling& Nie, Ting and Luo, Yongtai, (2009)." Matching Organizational Justice with Employment modes",Journal of Technology Management in China, 4(2),PP 180–187.

الملاحق

## ملحق (١) أسماء السادة المحكمين

الجامعة / الكلية / القسم	الاختصاص الدقيق	الاختصاص العام	الاسم	اللقب العلمي	ت
جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال	إدارة إنتاج وعمليات	إدارة أعمال	راضي عبد الله علي	أ. د.	١
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال	إدارة استراتيجية	إدارة أعمال	سحر عباس حسين	أ. د.	٢
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال	إدارة إنتاج وعمليات	إدارة أعمال	محمود فهد عبد علي الدليمي	أ. د.	٣
جامعة الكوفة - الكلية التقنية الإدارية	موارد بشرية وسلوك تنظيمي	إدارة أعمال	مؤيد يوسف الساعدي	أ. د.	٤
جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال	موارد بشرية	إدارة أعمال	رشا عباس عبود	أ. م. د.	٥
جامعة ميسان - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال	نظم المعلومات الإدارية	إدارة أعمال	رياض ضياء عزيز	أ. م. د.	٦
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال	إدارة إنتاج وعمليات	إدارة أعمال	محمد تركي عبد العباس	أ. م. د.	٧
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال	إدارة إنتاج وعمليات	إدارة أعمال	امير غانم وادي	م. د.	٨
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال	موارد بشرية	إدارة أعمال	رياض حسين المرشدي	م. د.	٩
جامعة ميسان - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال	إدارة إنتاج وعمليات	إدارة أعمال	صفاء عبد علي عبد الامير	أ. م.	١٠

## ملحق (٢) استمارة الاستبيان بصورتها الاولى م/ صدق الاستبانة



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/ الدراسات العليا الدبلوم العالي

م/ نموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة

إلى/ الأستاذ المحكم..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبانة الخاصة برسالة الدبلوم العالي/ في إدارة الأعمال والموسومة بـ(دور ادارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين/دراسة تطبيقية في محطة ميسان). ومن أجل اعتماد السياقات العلمية لاختبار الصدق الظاهري للاستبانة والتي تعد مقياساً يستخدم لأغراض البحث العلمي، ولكونكم من ذوي الخبرة العلمية والاختصاص في هذا المجال، يسر الباحث أن يضع بين أيديكم الكريمتين هذه الاستبانة التي تعهد الدارس لجعلها مقياساً بعد إبداء آرائكم وخبراتكم، مع إجراء بعض التعديلات عليها لتلاءم دراستنا، لذا ارجو تعاونكم بالاطلاع على مضمون فقراتها وإبداء رأيكم فيما يأتي:

١. هل أنّ عدد الفقرات لكل متغير كافية.
  ٢. هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من اجله.
  ٣. هل تتلاءم كل فقرة مدرجة مع البعد أو المعيار المحدد لها.
  ٤. يرجى تعديل الأسئلة وفق المنظور الذي تراه مناسباً إن وجد.
  ٥. هل هناك فقرات يمكن تعديلها أو إضافتها أو حذفها ضمن كل بعد من الأبعاد.
- شاكرين تعاونكم مع الامتتان

الباحث

نعيم عودة حسوني

المشرف

الاستاذ الدكتور

حسام حسين شياح

## متغيرات الدراسة

أولاً. المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة: الجهد المستمر للإدارة والموظفين في المنظمة على حد سواء، لضمان ولاء العملاء للمنظمة، ورضاهم لفترة طويلة من الوقت؛ حيث إن رضا العميل يعزز ولائه، ويحفزه لجلب المزيد من الزبائن، مما يتطلب إعطاء العميل امتيازات إضافية حتى تضمن المنظمة ولاءه الدائم. وتتضمن إدارة الجودة الشاملة المجالات الآتية لقياسها (القيادة ، ) . وكما يلي:

ت	الفقرات	يصلح	لا يصلح	البديل المقترح
أ .	القيادة : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنشطة المنظمة تحتاج إلى طرق للتعاون والتنسيق والانسجام بينهم فالقيادة هي المسؤولة عن تكوين فرق العمل والتعاون بينهم (سلمان، ٢٠١٤ : ٤٣)			
١	تسعى إدارة المحطة في ميسان الى التحسين من جودة خدماتها بشكل مستمر			
٢	تراجع إدارة المحطة في ميسان أنظمة العمل باستمرار لضمان التحسن المستمر للعمل.			
٣	تواكب إدارة المحطة بشكل دائم التطورات التكنولوجية لتحسين خدماتها بكافة المجالات.			
٤	تطور إدارة المحطة في ميسان بشكل دائم وسائل حديثة تساهم في تحسين جودة خدماتها.			

ب. التركيز على الزبون : أن الزبون هو المحور الأساسي للمنظمة فالخطوة الأولى والأساسية هي التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات الزبون وبعدها يبدأ العمل على تلبية وتحقيق هذه الحاجات. ويتم تقسيم الزبائن إلى زبائن خارجيين وزبائن داخليين (الطائي وقداهه، ٢٠١٧ ، ١٥٤)،

ت	الفقرات	يصلح	لا يصلح	البديل المقترح
٥	تعتقد أن محطة ميسان تتفهم تماما تفضيلات العملاء وتعمل على تلبية تلك التفضيلات بشكل فعال.			
٦	تلاحظ وجود آليات فعالة ومناسبة لجمع ملاحظات العملاء وملاحظاتهم حول الخدمات والمنتجات المقدمة.			
٧	تشعر بأن محطة ميسان تولي اهتماماً كبيراً لتلبية احتياجات عملائها.			
٨	ترى ان وجود اليات رصد وتقييم استجابة محطة ميسان لملاحظات العملاء يعزز رضا العملاء ويساهم في تحسين الخدمات			



**ج. مشاركة العاملين :** إن مشاركة العاملين والأفراد لهم الدور الأساسي في وضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المنظمة، فضلاً عن هذا تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بمدى مكانتهم وأهميتهم بالمنظمة وإن المشاركة الفعلية يقصد بها مساهمة العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكل بحسب تخصصه في وضع وإعداد أهداف وخطط المنظمة (العلي، ٢٠٠٨: ٣٩)

ت	الفقرات	يصلح	لا يصلح	البديل المقترح
٩	تعتقد ان هناك مكافآت او تقديرات مناسبة تمنح للموظفين الذين يبرزون ويتميزون في أداء عملهم بشكل مستمر.			
١٠	تشعر بان الاستفادة من ادوات إدارة الجودة الشاملة ، مثل مبادرات التواصل والمشاركة تسهم في تعزيز الروح الجماعية وتحفيز العاملين.			
١١	تعتقد ان وجود نظام شفاف وعادل لتقييم الاداء يحفز العاملين لتحقيق أهدافهم وزيادة إنتاجيتهم.			
١٢	تعتقد ان هناك تشجيع ودعم كافٍ للمبادرات الإبداعية والتحفيزية في بيئة العمل في محطة ميسان.			

**د. التدريب والتعليم:** يعد التدريب وسيلة مهمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإعداد مورداً بشرياً يمثل عصب المنظمة في تحقيق أهدافها ومن أهم عوامل نجاحها واستمرارها وفق إدارة الجودة الشاملة ( Anuar, et al., ٢٠١٧: ٢٩٥ )

ت	الفقرات	يصلح	لا يصلح	البديل المقترح

١٣	تنظم المديرية باستمرار دورات تدريبية للعاملين في مواضيع الجودة وادارة الجودة الشاملة.		
١٤	تهدف الدورات التدريبية في المديرية لرفع مستويات الاداء للعاملين وتطوير التراكم المعرفي لديهم.		
١٥	تسعى المديرية الى زيادة التخصيصات المالية لبرامج التدريب والتطوير .		
١٦	تحرص المديرية على توفير تقنيات حديثة عند أقامه الدورات التدريبية واستخدام تكنولوجيا متقدمة .		

ثانيا. المتغير التابع: أداء العاملين: يشير إلى عملية تحسين أداء وأداء العاملين في المؤسسة أو المنظمة. يتضمن هذا المفهوم تطوير مهارات وكفاءات العاملين وزيادة مستوى تحفيزهم ورضاهم عن العمل، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة أكثر فعالية (كرو ، ٢٠١٦ : ٣٣).. ويتضمن المتطلبات التالية لقياسها (جودة الاداء والالتزام والتوقيت المناسب للعمل) وكما يلي:

أ. جودة الاداء : وتعني مستوى الجودة او الدقة ودرجة مطابقة الأداء المبذول لمواصفات وشرط نوعية محددة، وأيضا تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات (الرشيدي ، ٢٠١٤ : ٣٧ )				
ت	الفقرات	يصلح	لا يصلح	البديل المقترح
١٧	تتصف العلاقة بين العاملين في المحطة والمراجعين بانها جيدة .			
١٨	يتم انجاز الواجبات من قبل العاملين في المحطة بصورة موضوعية.			
١٩	تقوم المحطة بمتابعة جودة اداء العاملين بين الحين والآخر.			
٢٠	عدد الشكاوى حول اداء العاملين في المحطة قليلة .			

ب. الالتزام : ويعد مفهوم الالتزام من المفاهيم الراسخة في العلوم السلوكية والإدارية وتطور بتطور نظريات الادارة وطبيعة العلاقة بين العاملين والمنظمة ، فقد توصلت نتائج الكثير من الابحاث والدراسات إلى ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن ( التأخر عن العمل ، والغياب ، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل) (Ramdhani ,et al) (2017:827)

ت	الفقرات	يصلح	لا يصلح	البديل المقترح
٢١	يتبنى العاملون اهداف المحطة ويسعون الى تحقيقها بإخلاص.			
٢٢	تسود القيم السلوكية الايجابية في العمل داخل المحطة.			
٢٣	يحتاج العاملون الى متابعة دقيقة للتأكد من تنفيذهم للمهام الموكلة اليهم .			
٢٤	يحرص العاملون في المحطة الى الحضور مبكراً للعمل والانصراف متأخرين .			
٢٥	يعكس انطباع العاملين صورة ايجابية عن المحطة عند التحدث عنها امام الاخرين .			

ج. التوقيت المناسب للعمل : يقصد بالتوقيت بأنه انجاز المهام بشكل اسرع من الوقت المحدد ( Ulfa et al,2020:3)

ت	الفقرات	يصلح	لا يصلح	البديل المقترح
٢٦	يلتزم العاملون في المحطة بالحضور والانصراف بأوقات العمل المحدد.			
٢٧	تحرص المحطة على تلبية رغبات المراجعين وانجازها بالوقت المناسب .			
٢٨	يؤدي العاملين في المحطة واجباتهم قبل انتهاء الوقت المحدد لها .			
٢٩	يساعد العاملين في المحطة بعضهم البعض لانجاز المهام المتأخرة .			

## ملحق (٣) استمارة الاستبيان بصورتها النهائية



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

الدراسات العليا / قسم إدارة الأعمال / الدبلوم العالي

دور ادارة الجودة الشاملة في رفع اداء العاملين / دراسة استطلاعية تحليلية في محطة

كهرباء ميسان

نطلب منكم قراءة كل عبارة بدقة ووضع اشارة ( ✓ ) في احدى الخانات المتوافقة مع رايكم ،  
متوخين الدقة والموضوعية في اجاباتكم ، علما ان رايكم محاط بالسرية ، والمعطيات المقدمة لن  
تستعمل الا لأهداف البحث العلمي فقط ، وتتوقف لدقتها صحة الاستنتاجات المتوصله اليها الدراسة .

ولكم فائق الاحترام

## متغيرات البحث

أولاً. المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة: الجهد المستمر للإدارة والموظفين في المنظمة على حد سواء، لضمان ولاء العملاء للمنظمة، ورضاهم لمدة طويلة من الوقت ؛ حيث إن رضا العميل يعزز ولائه، ويحفزه لجلب المزيد من الزبائن، مما يتطلب إعطاء العميل امتيازات إضافية حتى تضمن المنظمة ولاءه الدائم. وتتضمن إدارة الجودة الشاملة الأبعاد التالية :

أ- القيادة : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنشطة المنظمة تحتاج إلى طرق للتعاون والتنسيق والانسجام بينهم فالقيادة هي المسؤولة عن تكوين فرق العمل والتعاون بينهم (سلمان، ٢٠١٤ : ٤٣)

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تسعى إدارة المحطة في ميسان الى التحسين من جودة خدماتها بشكل مستمر					
٢	تراجع إدارة المحطة في ميسان أنظمة العمل باستمرار لضمان التحسن المستمر للعمل.					
٣	تواكب إدارة المحطة بشكل دائم التطورات التكنولوجية لتحسين خدماتها بكافة المجالات.					
٤	تطور إدارة المحطة في ميسان بشكل دائم وسائل حديثة تساهم في تحسين جودة خدماتها.					

ب . التركيز على الزبون : أن الزبون هو المحور الأساسي للمنظمة فالخطوة الأولى والأساسية هي التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات الزبون وبعدها يبدأ العمل على تلبية وتحقيق هذه الحاجات. ويتم تقسيم الزبائن إلى زبائن خارجيين وزبائن داخليين (الطائي وقداه، ٢٠١٧، ١٥٤)،

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	محطة كهرباء ميسان تتفهم تماما تفضيلات العملاء وتعمل على تلبية تلك التفضيلات بشكل فعال.					
٦	وجود آليات فعالة ومناسبة لجمع ملاحظات العملاء وملاحظاتهم حول الخدمات والمنتجات المقدمة.					

					محطة كهرباء ميسان تولى اهتماماً كبيراً لتلبية احتياجات عملائها.	٧
					وجود آليات رصد وتقييم استجابة محطة كهرباء ميسان لملاحظات العملاء يعزز رضا العملاء ويساهم في تحسين الخدمات.	٨

<p><b>ج . مشاركة العاملين :</b> إن مشاركة العاملين والأفراد لهم الدور الأساسي في وضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المنظمة، فضلاً عن هذا تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بمدى مكانتهم وأهميتهم بالمنظمة وإن المشاركة الفعلية يقصد بها مساهمة العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكل بحسب تخصصه في وضع وإعداد أهداف وخطط المنظمة (العلي، ٢٠٠٨: ٣٩)</p>						
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٩	هناك مكافآت او حوافز مناسبة تمنح للموظفين الذين يبرزون ويتميزون في أداء عملهم بشكل مستمر.					
١٠	الاستفادة من ادوات إدارة الجودة الشاملة، مثل مبادرات التواصل والمشاركة تسهم في تعزيز الروح الجماعية وتحفيز العاملين.					
١١	وجود نظام شفاف وعادل لتقييم الاداء يحفز العاملين لتحقيق أهدافهم وزيادة إنتاجيتهم.					
١٢	هناك تشجيع ودعم كافٍ للمبادرات الإبداعية والتحفيزية في بيئة العمل في محطة ميسان.					

د.التدريب والتعليم: يعد التدريب وسيلة مهمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإعداد مورداً بشرياً يمثل عصب المنظمة في تحقيق أهدافها ومن أهم عوامل نجاحها واستمرارها وفق إدارة الجودة الشاملة (Anuar, et al., ٢٠١٧: ٢٩٥)

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٣	تنظم المحطة باستمرار دورات تدريبية للعاملين في مواضيع الجودة وإدارة الجودة الشاملة.					
١٤	تهدف الدورات التدريبية في المحطة لرفع مستويات الاداء للعاملين وتطوير التراكم المعرفي لديهم.					
١٥	تسعى المحطة الى زيادة التخصيصات المالية لبرامج التدريب والتطوير .					
١٦	تحرص المحطة على توفير تقنيات حديثة عند أقامه الدورات التدريبية واستخدام تكنولوجيا متقدمة .					

ثانيا. المتغير التابع: أداء العاملين : يشير إلى عملية تحسين أداء العاملين في المؤسسة أو المنظمة. يتضمن هذا المفهوم تطوير مهارات وكفاءات العاملين وزيادة مستوى تحفيزهم ورضاهم عن العمل، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة أكثر فعالية ( كرو ، ٢٠١٦ : ٣٣).. وتتضمن ادارة الجودة الشاملة الابعاد التالية :

د. جودة الاداء : وتعني مستوى الجودة او الدقة ودرجة مطابقة الأداء المبذول لمواصفات وشرط نوعية محددة، وأيضا تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات (الرشيدي ، ٢٠١٤ : ٣٧ )

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٧	تتصف العلاقة بين العاملين في المحطة والمراجعين بانها جيدة .					
١٨	يتم انجاز الواجبات من قبل العاملين في المحطة بصورة موضوعية.					
١٩	تقوم المحطة بمتابعة جودة اداء العاملين بين الحين والآخر.					
٢٠	عدد الشكاوى حول اداء العاملين في المحطة قليلة .					

هـ. الالتزام : ويعد مفهوم الإلتزام من المفاهيم الراسخة في العلوم السلوكية والإدارية وتطور بتطور نظريات الادارة وطبيعة العلاقة بين العاملين والمنظمة ، فقد توصلت نتائج الكثير من الابحاث والدراسات إلى ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن ( التأخر عن العمل ، والغياب ، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل) ( Ramdhani ,et al ,2017:827 )

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢١	يتبنى العاملون اهداف المحطة ويسعون الى تحقيقها بإخلاص.					



					٢٢	تسود القيم السلوكية الايجابية في العمل داخل المحطة.
					٢٣	يحتاج العاملون الى متابعة دقيقة للتأكد من تنفيذهم للمهام الموكلة اليهم .
					٢٤	يحرص العاملون في المحطة الى الحضور مبكراً للعمل والانصراف متأخرين عند حدوث مشاكل فنية خارج اوقات الدوام الرسمي .
					٢٥	يعكس انطباع العاملين صورة ايجابية عن المحطة عند التحدث عنها امام الاخرين .

و. التوقيت المناسب للعمل : يقصد بالتوقيت بأنه انجاز المهام بشكل اسرع من الوقت المحدد ( Ulfa et al,2020:3)

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٦	يلتزم العاملون في المحطة بالحضور والانصراف بأوقات العمل المحدد.					
٢٧	تحرص المحطة على تلبية رغبات المراجعين وانجازها بالوقت المناسب .					
٢٨	يؤدي العاملين في المحطة واجباتهم قبل انتهاء الوقت المحدد لها .					
٢٩	يساعد العاملين في المحطة بعضهم البعض لانجاز المهام المتأخرة .					



Republic Of Iraq  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Karbala University / College of  
Administration and Economics  
Department of Business  
Administration / Graduate Studies  
High Diploma

**The Role of Total Quality Management in Raising Employee Performance  
An Analytical Survey Study at the Maysan Power Plant**

**Research Submitted to the College of Administration and Economics / Karbala  
University Council**

As part of the requirements for obtaining the High Diploma in Business Administration

Prepared by :

Naeem Ouda Hassouni

Supervised by :

Prof . Dr . Husam Hussein Shyaa

1446AH / 2025 CE

## Abstract

This current research aims to test the total quality management through its dimensions (leadership, customer focus, employee participation, training and education) in raising the performance of employees in its dimensions (performance quality, commitment, appropriate timing for work). This research was applied in Maysan Power Plant, and the research adopted the descriptive analytical approach in its theoretical and applied aspects so that the research community would be the managers of departments and divisions, engineers and technicians at the station headquarters. The researcher's sample was intentional and included (132) individuals from the total community of (201). The sample size was calculated using Stephen Thompson's equation (according to Morgan's table), and the questionnaire was adopted as the main tool for collecting data and information. The data and information obtained were subjected to a set of statistical methods represented in (Cronbach's alpha, weighted arithmetic mean, standard deviation, coefficient of determination  $R^2$ , and Pearson's correlation coefficient) with the help of the statistical program (SPSS. V25). The research reached a set of conclusions, the most prominent of which is that all dimensions and variables achieved a percentage exceeding the required limit, as it was between (0.81-0.71). This percentage is considered an expression of the stability of the measurement tool because its value is equal to the percentage of its exceedance. The research also reached an important result, which is the sequence of priority in applying some dimensions over others. The training and education dimension came in first place, then the leadership dimension came in second place, followed by the employee participation dimension in third place, and finally the customer focus dimension. The current research came out with a set of recommendations, the most important of which is spreading awareness of the importance of total quality management among employees through workshops and training courses that highlight the role of quality in improving performance, as well as studying the most prominent obstacles facing the application of total quality management, such as internal resistance and weak financial capabilities, and developing plans to address them. The research includes some proposals that aim to improve results and develop work, including forming a committee specialized in quality management that includes representatives from all departments, to coordinate quality improvement efforts and follow up on the implementation of initiatives, as well as organizing workshops that address quality management concepts and best practices, which helps raise the level of awareness among employees.

Keywords: Total Quality Management, Improving Employee Performance