

مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في مجموعة من الجامعات العراقية

Principles of Total Quality Management and its Impact on Organizational Performance: An Exploratory Study of the Views of a Sample of University Leaders in a Group of Iraqi Universities

شهاب احمد دحام العبيدي

ashahab730@gmail.com

أ.م. زياد مصطفى حامد خيوكه

zeyad.hamed@aliraqia.edc.iq

كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية

تاريخ استلام البحث 2019/ 10 / 3 تاريخ قبول النشر 2019/ 11/22 تاريخ النشر 2020/ 9/ 29

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تحديد تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي لكل من (جامعة بغداد، جامعة النهرين، والجامعة العراقية) إذ تعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب والتطوير)، من المبادئ المهمة والتي لها تأثير في تحسين أداء الجامعات، وقد سعى البحث لتضمين هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي لدراسة تأثير مبادئ الجودة الشاملة في المتغير المعتمد الأداء المنظمي، وبشكل عام يحاول البحث الإجابة على التساؤل الآتي: ما طبيعة تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في الجامعات المبحوثة؟ واختتمت الدراسة بجملة من الاستنتاجات أهمها: وجود تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في الجامعات المبحوثة. إذ أظهرت أن مبدأي (مشاركة العاملين والتحسين المستمر) كان لهما النصيب الأكبر للتأثير في الأداء المنظمي. كما خرجت بالعديد من التوصيات أهمها: ينبغي على إدارة الجامعات المبحوثة إيلاء المزيد من الاهتمام لكل من مبدأ مشاركة العاملين والتحسين المستمر نظرا لدورهما المهم في تحسين الأداء المنظمي وذلك من خلال تشجيع العاملين في الجامعة على تلبية متطلبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها.

الكلمات المفتاحية: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأداء المنظمي.

Abstract:

The aim of the present research is to determine the impact of the principles of total quality management on the organizational performance of the researched universities as the principles of total quality management (support of senior management, focus on the beneficiary, continuous improvement, staff participation, training and development), are important principles that have an impact To improve the performance of universities, the research has sought to include these variables within a comprehensive framework to study the impact of the principles of total quality on the variable organizational performance, and in general the research attempts to answer the following question: What is the nature of the impact of the principles of total quality management in the organizational performance in the Jam Aat respondent? The study concluded with a number of conclusions, the most important of which are: the existence of a significant impact of the principles of total quality management in the organizational performance in the researched universities. It showed that the principles of (employee participation and continuous improvement) had the greatest share of influence in organizational performance. It also made several recommendations, the most important of which are the following: The management of the

researched universities should pay more attention to both the principle of employee participation and continuous improvement due to their important role in improving organizational performance by encouraging university employees to meet the requirements of the beneficiaries of the services they provide.

Keywords: Total Quality Management Principles, Organizational Performance.

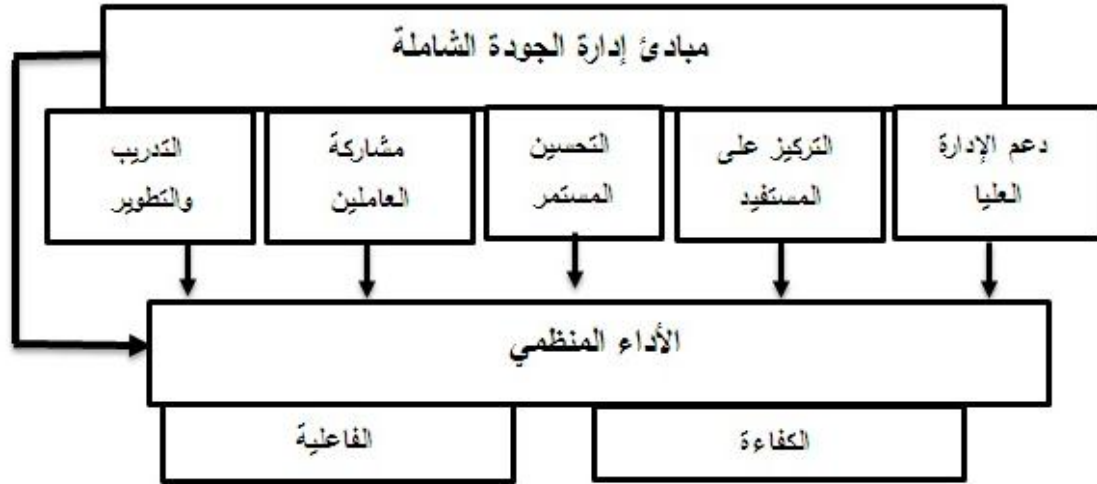
المقدمة: تُعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات ، ذلك لأنها تؤثر بشكل مباشر في حياة الأمم و الشعوب اجتماعياً، واقتصادياً، وبناء جيل قادر على مواجهة التغييرات والتحديات بفكر جديد يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمله من فرص وتهديدات، فضلاً عن ضرورة امتلاكها لقيادات جامعية تتمتع بقدرتها على صياغة الخطط، كون أن هذه القيادات هي المسؤولة عن وضع الخطط الاستراتيجية الفعالة التي من شأنها تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية والارتقاء بمستوى أدائها ، وتجدر الإشارة إلى الواقع الحالي للمؤسسات التعليمية العراقية التي تتباين في أدائها نتيجة الفجوة الحاصلة بين مستويات أداء الجامعات العربية والأجنبية وبين مستوى أدائها ، فضلاً عن البطء الشديد في ردود أفعال إدارة هذه الجامعات استجابة لمتغيرات البيئة، وغياب الديناميكية في خططها الإستراتيجية التي تتبعها ، مما يجعلها أمام تحديات تتطلب إحداث تحولات تنظيمية وتغييراً في الإجراءات الإدارية، لمواكبة الأساليب والتقنيات التي تتبعها هذه الجامعات بهدف تحسين مستوى أدائها، وإن إحدى طرق الإرتقاء بأداء الجامعات هي من خلال تبنيها لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تُعد من المفاهيم المهمة والجوهرية في حقل التخصصات الإدارية في عصرنا الحالي وقد إزداد الإهتمام بها بشكل خاص في أواخر القرن الماضي، ذلك لما يحدثه تطبيقها من تحسين وتطوير في أنماط العمل والمعتقدات التنظيمية في الجامعة وإعداد بيئة عمل متكاملة من شأنها تحسين جودة الخدمات التي تقدمها بمشاركة جميع العاملين في الجامعة وبالتالي تحسين أدائها.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: أخذت المواضيع الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي تستحوذ على أهتمام مختلف المستويات الإدارية في الجامعات ، وذلك لأهميتها في تطوير تلك الجامعات، ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملي في واقع الجامعات العربية مقارنة بالجامعات الأجنبية نرى أن هنالك ضرورة لبيان تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في هذه الجامعات، وبشكل عام يُمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح التساؤل الآتي : ما طبيعة تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في الجامعات المبحوثة.

ثانياً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي: 1/ تقديم مفاهيم نظرية لإدارة الجامعات المبحوثة عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي. 2/ اختبار تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في الجامعات عينة الدراسة.

ثالثاً: المخطط الفرضي للبحث: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخططاً فرضياً يشير إلى العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة الحالية اعتماداً على قياس كل متغير، وكما موضح في الشكل (1).



شكل (1) يوضح مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثان

رابعاً: فرضية البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في الجامعات المبحوثة. وتتفرع منها فرضيات فرعية:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة العليا في الأداء المنظمي في الجامعات المبحوثة
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية التركيز على المستفيد في الأداء المنظمي في الجامعات المبحوثة
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية التحسين المستمر في الأداء المنظمي في الجامعات المبحوثة
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الأداء المنظمي في الجامعات المبحوثة
5. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في الأداء المنظمي في الجامعات المبحوثة

خامساً: منهج البحث

أعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي بعده من مناهج البحث العلمي الذي يصف متغيرات البحث، وتفسيرها وتحليلها، ومقارنتها، وتقييمها للوصول إلى نتيجة بشأن طبيعة العلاقة فيما بينها.

سادساً: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: لقد اختيرت ثلاث جامعات (جامعة بغداد، جامعة النهرين، الجامعة العراقية) مكاناً لتطبيق البحث.
- 2- الحدود البشرية: تم إعتتماد المستويات الإدارية العليا والوسطى ممن يشغلون منصب (عمداء، معاوني عمداء، ورؤساء الأقسام) في الجامعات المبحوثة، كقادة استراتيجيين، وممثلين لمجتمعها الإحصائي والبالغ عددهم (140) مسئولاً.

3- الحدود الزمانية: لقد امتدت الحدود الزمانية للبحث للفترة الممتدة من 2018/12/9 (والتي تتضمنها فترة الحصول على الموافقات الرسمية من الجامعات المبحوثة لغرض توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة في البحث) ولغاية 2019/4/1 إطار زمنياً للبحث.

1- **سابعاً: أساليب جمع البيانات:** اعتمد الباحثان على المصادر العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وإغناؤها بالمعلومات الكافية، والمتمثلة بالكتب والرسائل والأطاريح العلمية والدوريات والمؤتمرات فضلاً عما وفرته الشبكة العالمية للمعلومات Internet من مقالات وبحوث وكتب ذات صلة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري، فضلاً عن اعتماد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث ، وقد تم إعداد هذه الاستبانة بعد الاطلاع على المصادر العلمية ذات الصلة بموضوع البحث ، إذ اعتمد الباحثان في إعداد العبارات المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة على (الحيدري، 2017)، (عوجه، 2010) ، (محمد، 2017)، (الدوري، 2010)، إما العبارات المتعلقة بالأداء المنظمي فقد تم اعتماد كل من (الدوري، 2010) ، (الحيدري، 2017).

المبحث الثاني: الجانب النظري

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1- **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** أشار (Krajewski, et.al,2013:180) أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تركز على تحقيق مستوى عال من الجودة وأداء العمليات من خلال تلبية متطلبات المُستفيد، مشاركة العاملين، التحسين المستمر. وأضاف (Janssen,2017:15) بأنها استراتيجية تنظيمية رئيسية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات والتحسين المستمر الذي أصبح هدفاً لغالبيت الجامعات. وأوضح (غنيم،2018: 83) بأن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تكوين ثقافة متميزة في الأداء عن طريق العمل الدؤوب والمستمر بين المديرين والموظفين بهدف تحقيق توقعات المُستفيد والقيام بالأعمال بالشكل الصحيح من المرة الأولى مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعال وفي أقصر وقت ممكن.

2- **مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** أتفق (Mckee,2012) ، (Krajewski,2013)، (Bateman &Snell,) ، (2015)، (Oschman,2017)، (الحيدري، 2017)، (Stevenson,2018) على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي:

أ- **دعم الإدارة العليا:** ويُقصد بها تهيئة مناخ يشجع على النجاح في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة(Elfaituri,2012:10)، لأن دعم الإدارة العليا يقود الموظفين إلى تقديم أعلى مستويات الأداء في العمل(Adawiyah,2012:215) ، وإشراك الموظفين وتحفيزهم وإزالة مصدر المشكلات الرئيسية التي يتعرضون إليها عند تأدية المهام المناطة بهم ومساعدتهم في وضع الحلول لها من أجل إنجاز أعمالهم دون ضياع جهودهم ووقتهم(الطائي وآخرون،2008: 50)، وتوفير جميع الموارد الأخرى التي يحتاجها الموظفين ، مثلاً إجراء دورات تدريبية تتعلق بالتحليل والتقييم وتحسين أساليب العمل ، وبناء علاقات قوية معهم كونهم أهم مورد بالنسبة لها (Alazemi,2013:7).

ب- **التركيز على المستفيد:** يؤكد (Stevenson,2018:394) على أن عدم التركيز على المستفيد سوف يزيد من احتمالية عدم رضاه عن خدمات الجامعة، ولهذا يعتبر رضا المستفيد الأساس في عمل الجامعات ويتحقق هذا الرضا عندما يتم تلبية رغبات وحاجات المستفيد (George,et.al,2013:15)، فضلاً عن ضرورة توفير قاعدة بيانات كبيرة عن زبائنهم ومتطلباتهم (Al-Damen,2017:193).

ج- **التحسين المستمر:** تنطلق فكرة التحسين المستمر من أساس مفاده أن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة، وهذا يعني أن التحسين لا يقتصر على الخدمات التي تقدمها الجامعة إنما يشمل الجامعة ككل وجميع ما يتصل بها، حيث تركز فلسفة التحسين المستمر التي تعتبر جوهر إدارة الجودة الشاملة في جعل كل مظهر من مظاهر العمليات التي تقدم خلالها الخدمات محسناً وضمن نطاق الواجبات اليومية للمسؤولين والموظفين (الربيعي،2013: 51).

د- **مشاركة العاملين:** إن مشاركة العاملين تعد مبدءاً مهماً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإن جميع برامج تحسين الجودة تتضمن جعل العاملين مسؤولين عن أداء العمل والتأكد من إنجازه بالشكل الصحيح، حيث إن الجامعات تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية التي تعمل فيها، والتي يجب أن تتوفر فيها المقدرة والكفاءة اللازمة للقيام بالأعمال المكلفة بها على أكمل وجه، لأن العاملين ويغض النظر عن مستوياتهم الإدارية هم المصدر الأساسي للنجاح والإبداع ، ولا يمكن لأي جامعة من تحقيق أهدافها إلا من خلال تثقيف العاملين فيها وتوعيتهم بأهميتها وتحفيزهم لتحقيق البرامج الخاصة بالجودة وبأساليب متطورة (Griffin,2016:617)

هـ- **التدريب والتطوير:** إن توفير الموارد البشرية وتدريبها وتأهيلها يعد ركناً أساسياً في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بصورتها المطلوبة، وكلما كانت البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تضم جميع العاملين في الجامعة، كلما نتج إدارة الجامعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن هذه العملية تأهيل العاملين في الجامعة بالمهارات السلوكية اللازمة لتأدية الواجبات المناطة لهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من إتخاذ قرارات صائبة (Russell&Taylor,2009:67)

ثانياً: الأداء المنظمي

يتضمن هذا المحور الآتي:

1- مفهوم الأداء المنظمي: أوضح (Daft,2016:11) بأنه مؤشر يعكس قدرة إدارة الجامعة على تحقيق أهدافها بطريقة فاعلة وكفوءة. وأضاف (Dess,et.al:2014:92) بأن الأداء المنظمي هو إنعكاس لكيفية استخدام واستغلال إدارة الجامعة لمواردها بهدف تحقيق أهداف أصحاب المصلحة المتعاملين مع الجامعة. في حين عرفه (Wheelen,et.al,2018:350) بأنه المحصلة النهائية لأنشطة الجامعة.

2- مقاييس الأداء المنظمي: أتفق (Sosiawani,et.al,2015:202)، (الحيدري 2017 : 7)، (Nikpour,2017:69) (Simons&Rowland,2011:175)، على أن مقاييس الأداء المنظمي تتمثل بالآتي:

أ- الكفاءة: يرى (Kinicki&Williams,2018:5) الكفاءة بأنها وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها. وعرفها (Robbins&Coulter,2016:40) بأنها الحصول على أكبر كمية من المخرجات باستخدام أقل ما يمكن من المدخلات أو الموارد، أو أداء الأعمال بالشكل الصحيح To do things

right، أي عدم إهدار موارد المنظمة، ويعد مؤشر الكفاءة من المؤشرات المهمة في عملية تحسين الأداء المنظمي، إذ أنه يعتمد الرُشد والعقلانية في استخدام ما متاح للجامعة من موارد لتحقيق أهدافها.

ب- الفاعلية: يُشير مفهوم الفاعلية إلى الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها المحددة سلفاً أو النجاح في تحقيق ما تحاول القيام به، أو قدرة إدارة الجامعة على توفير سلعة أو خدمة ذات قيمة للمستفيد (Daft,2016:11)، ويرى (Mcshane&Glinoe,2018:16) الفاعلية بأنها تعني قدرة إدارة الجامعة على التكيف والبقاء والنمو باختلاف طبيعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبهذا فلا بد للجامعة أن تكون قادرة على أنجاز أهدافها ولديها القدرة على التكيف مع بيئتها وأيضاً القدرة على التطور بشكل مستمر.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

- أولاً: وصف الجامعات المبحوثة ومبررات اختيارها: تم اختيار ثلاث جامعات عراقية ميداناً للبحث متمثلة بـ (جامعة بغداد، جامعة النهرين، الجامعة العراقية) وذلك للأسباب الآتية:
1. انسجام طبيعة البحث وأهدافه مع واقع الجامعات المبحوثة، فيما يتعلق بالنشاط العلمي والقيادي.
 2. امتلاك الجامعات المبحوثة لعقليات قيادية متمثلة بالقادة الأكاديميين، الذين يمتلكون المقدرة على تقديم خطط استراتيجية التي تتضمنها الجودة، وهذا ما ينسجم مع طبيعة العمل القيادي الأكاديمي.
 3. تعاون الجامعات المبحوثة ودعمها للبحث الحالي في الحصول على المعلومات الضرورية لإكمال متطلبات البحث.
 4. أهمية الدور الذي تمارسه الجامعات المبحوثة في البناء الفكري والمعرفي والإجتماعي للمجتمع الذي تعمل فيه.
- ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين: تمثلت عينة البحث القيادات الأكاديمية في (جامعة بغداد، جامعة النهرين، والجامعة العراقية) متمثلة بـ(العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام)، وهي عينة قصدية، وقام الباحثان بتوزيع (169) استمارة استبيان (ملحق 1) على العينة المبحوثة، وتم استرجاع (140) استمارة، أي أن عدد الإستمارات الصالحة ما يعادل (83%) من المجتمع الأصلي.

ثالثاً اختبار فرضية البحث

الفرضية (H0): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي.

الفرضية (H1): يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي.

إذ اعتمد التحليل على نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = 0.548 + 0.833 (X)$$

تبين أن قيمة (F) المحتسبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي قد بلغت (288.995). وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه يكون القرار الإحصائي: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي) عند مستوى دلالة (5%) ، ومن خلال قيمة (R²) معامل التحديد البالغة (0.677) يتضح بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تُفسر ما نسبته (67%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء المنظمي إما النسبة الباقية والبالغة (33%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة ، ويتضح من خلال قيمة (β) معامل الميل الحدي البالغ (0.833) بأن زيادة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المنظمي بنسبة (83%)، وقد بلغت

قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.548)، بمعنى عندما تكون مبادئ إدارة الجودة الشاملة مساوية للصفر فإن الأداء المنظمي لن يقل عن قيمة (α).
ومن خلال الجدول (1) يمكن معرفة تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي على مستوى كل جامعة من الجامعات المبحوثة بشكل منفصل ومن خلال متابعة قيم B_1 تبين أن أعلى تأثير كان للجامعة العراقية إذ بلغ معامل B_1 لها (0.231) وجاء بالمرتبة الثانية جامعة النهريين إذ بلغ معامل B_1 (0.228) وجاءت بالمرتبة الثالثة والأخيرة جامعة بغداد إذ بلغ معامل B_1 لها (1.142).

الجدول (1) تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في الجامعات المبحوثة بشكل منفصل							
sig	N	اختبار F		R ²	مبادئ إدارة الجودة الشاملة		المتغير الثاني
		الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.000	69	4	37.923	0.361	0.682	1.142	قيم معاملات β جامعة بغداد
0.000	34	4.17	115.835	0.784	0.931	0.228	قيم معاملات β جامعة النهريين
0.000	37	4.08	121.450	0.776	0.920	0.231	قيم معاملات β الجامعة العراقية

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.23)

وبناءً على ما تقدم يكون القرار الإحصائي: قبول الفرضية الرئيسية على مستوى الجامعات المبحوثة. ويهدف توضيح علاقة التأثير لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي على مستوى الجامعات المبحوثة وفي ضوء الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية، فقد تم تحليل علاقات التأثير لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي وكما في الجدول (2)

جدول (2) تحليل تأثير كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي							
Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (α)	المتغير المعتمد	المتغير الثاني
0.000	3.94	64.293	0.318	0.431	2.025	الأداء المنظمي	دعم الإدارة العليا
0.000		55.391	0.286	0.474	1.892		التركيز على الزبون
0.000		149.815	0.521	0.642	1.276		التحسين

					المستمر
0.000	235.799	0.631	0.643	1.266	مشاركة العاملين
0.000	167.387	0.548	0.590	1.489	التدريب والتطوير
0.000	288.995	0.677	0.833	0.548	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.23)					

يُشير الجدول (2) إلى وجود تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المتبناة في الدراسة وهي (دعم الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب والتطوير) بوصفها متغيرات مستقلة في الأداء المنظمي كمتغير تابع على مستوى الجامعات المبحوثة، ومن خلال متابعة معاملات (β) وقيم (R²) معامل التحديد، تبين أن أعلى تأثير لتلك المبادئ يعود إلى مبدأ مشاركة العاملين، يليها بالدرجة الثانية مبدأ التحسين المستمر، ثم جاء تأثير مبدأ التدريب والتطوير بالدرجة الثالثة، و مبدأ التركيز على المستفيد بالدرجة الرابعة وأخيراً مبدأ دعم الإدارة العليا بالدرجة الخامسة. وفيما يأتي توضيح تحليل تأثير كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي.

1- تأثير مبدأ دعم الإدارة العليا في الأداء المنظمي: إذ اعتمد التحليل على نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 2.025 + 0.431 (X)$$

تبين أن قيمة (F) المحتسبة لمبدأ دعم الإدارة العليا في الأداء المنظمي قد بلغت (64.293). وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه يكون القرار الإحصائي: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الأداء المنظمي) عند مستوى دلالة (5%)، ومن خلال قيمة (R²) معامل التحديد البالغة (0.318) يتضح بأن مبدأ دعم الإدارة العليا يُفسر ما نسبته (31%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء المنظمي إما النسبة الباقية والبالغة (69%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة، و يتضح من خلال قيمة (β) معامل الميل الحدي البالغ (0.431) بأن زيادة مبدأ دعم الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الأداء المنظمي بنسبة (43%)، وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.025)، بمعنى عندما يكون مبدأ دعم الإدارة العليا مساوياً للصفر فإن الأداء المنظمي لن يقل عن قيمة (α).

2- تأثير مبدأ التركيز على المستفيد في الأداء المنظمي: إذ اعتمد التحليل على نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 1.892 + 0.474 (X)$$

تبين أن قيمة (F) المحتسبة لمبدأ التركيز على المستفيد في الأداء المنظمي قد بلغت (55.391). وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه يكون القرار الإحصائي: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على المستفيد في الأداء

المنظمي) عند مستوى دلالة (5%) ، ومن خلال قيمة (R^2) معامل التحديد البالغة (0.286) يتضح بأن مبدأ التركيز على المُستفيد يُفسر ما نسبته (28%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء المنظمي إما النسبة الباقية والبالغة (52%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة، و يتضح من خلال قيمة (β) معامل الميل الحدي البالغ (0.474) بأن زيادة مبدأ التركيز على المُستفيد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الأداء المنظمي بنسبة (47%)، وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.892)، بمعنى عندما يكون مبدأ التركيز على المُستفيد مساوياً للصفر فإن الأداء المنظمي لن يقل عن قيمة (α).

3- تأثير مبدأ التحسين المستمر في الأداء المنظمي: إذ اعتمد التحليل على نموذج الإنحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = 1.276 + 0.642 (X)$$

تبين أن قيمة (F) المحتسبة لمبدأ التحسين المستمر في الأداء المنظمي قد بلغت (149.815). وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه يكون القرار الإحصائي: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر في الأداء المنظمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة (R^2) معامل التحديد البالغة (0.521) يتضح بأن مبدأ التحسين المستمر يُفسر ما نسبته (52%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء المنظمي إما النسبة الباقية والبالغة (48%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة ، و يتضح من خلال قيمة (β) معامل الميل الحدي البالغ (0.642) بأن زيادة مبدأ التحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المنظمي بنسبة (64%)، وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.276)، بمعنى عندما يكون مبدأ التحسين المستمر مساوياً للصفر فإن الأداء المنظمي لن يقل عن قيمة (α).

4- تأثير مبدأ مشاركة العاملين في الأداء المنظمي: إذ اعتمد التحليل على نموذج الإنحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 1.266 + 0.643 (X)$$

تبين أن قيمة (F) المحتسبة لمبدأ مشاركة العاملين في الأداء المنظمي قد بلغت (235.799). وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه يكون القرار الإحصائي: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمبدأ مشاركة العاملين في الأداء المنظمي) عند مستوى دلالة (5%) ، ومن خلال قيمة (R^2) معامل التحديد البالغة (0.631) يتضح بأن مبدأ مشاركة العاملين يُفسر ما نسبته (63%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء المنظمي إما النسبة الباقية والبالغة (37%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة ، و يتضح من خلال قيمة (β) معامل الميل الحدي البالغ (0.643) بأن زيادة مبدأ مشاركة العاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المنظمي بنسبة (64%) ، وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.266)، بمعنى عندما يكون مبدأ مشاركة العاملين مساوياً للصفر فإن الأداء المنظمي لن يقل عن قيمة (α).

5- تأثير مبدأ التدريب والتطوير في الأداء المنظمي: إذ اعتمد التحليل على نموذج الإنحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 1.489 + 0.590 (X)$$

تبين أن قيمة (F) المحتسبة لمبدأ التدريب والتطوير في الأداء المنظمي قد بلغت (167.387). وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه يكون القرار الإحصائي: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمبدأ التدريب والتطوير في الأداء المنظمي) عند مستوى دلالة (5%)، ومن خلال قيمة (R²) معامل التحديد البالغة (0.548) يتضح بأن مبدأ التدريب والتطوير يُفسر ما نسبته (54%) من المتغيرات التي تطرأ على الأداء المنظمي إما النسبة الباقية والبالغة (46%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.590) بأن زيادة مبدأ التدريب والتطوير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المنظمي بنسبة (59%)، وقد بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.489)، بمعنى عندما يكون مبدأ التدريب والتطوير مساوياً للصفر فإن الأداء المنظمي لن يقل عن قيمة (α).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- أفادت نتائج التحليل الإحصائي اهتمام عينة الدراسة في الجامعات المبحوثة ببعْد الرسالة، إذ حقق جامعة بغداد المرتبة الأولى في الاتفاق حول تميز رسالة الجامعة بالمرونة إذ أنها تسمح باستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي فيها من خلال إعداد مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير علمية وأكاديمية، في حين حازت الجامعة العراقية على المرتبة الثانية حول اتفاقها على هذا البعد تليها جامعة النهرين.
- 2- بينت النتائج ارتفاع مستوى اهتمام عينة الدراسة في الجامعات المبحوثة ببعْد الأهداف، إذ حققت جامعة بغداد أعلى اتفاق حول امتلاك الجامعة أهداف طويلة الأمد تساعدها في تحسين قدراتها لمواجهة التغييرات في البيئة التعليمية، في حين حققت جامعة النهرين المرتبة الثانية حول اهتمامها بهذا البعد تليها الجامعة العراقية.
- 3- أشارت النتائج اهتمام عينة الدراسة في الجامعات المبحوثة ببعْد التحليل البيئي، إذ حققت جامعة بغداد أعلى اتفاق حول قيام الجامعة بعملية التحليل البيئي التي تأخذ بنظر الاعتبار إدراك جميع العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر في تحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال فرز هذه المتغيرات وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، مما يسهم في تحديد واقعها واتجاهاتها المحتملة، وتمكينها من مواجهة التقلبات البيئية ومواكبة متطلبات سوق العمل، في حين حازت الجامعة العراقية على المرتبة الثانية حول اتفاقها على هذا البعد تليها جامعة النهرين.
- 4- توضح النتائج ارتفاع مستوى اهتمام عينة الدراسة في الجامعات المبحوثة ببعْد الخيار الاستراتيجي، إذ حققت جامعة بغداد أعلى اتفاق حول تبني الجامعة خيارات استراتيجية تتسم بالمرونة بحيث تقوم إدارة الجامعة بإجراء تعديلات على استراتيجياتها المختارة بهدف التكيف مع التغييرات التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال إتخاذ قرارات استراتيجية تتسجم مع رؤية ورسالة وأهداف الجامعة ليتسنى لها اختيار البديل الذي يحقق أهدافها اعتماداً على نتائج التحليل البيئي، في حين حققت جامعة النهرين المرتبة الثانية حول اهتمامها بهذا البعد تليها الجامعة العراقية.
- 5- أفادت النتائج ارتفاع مستوى اهتمام عينة الدراسة في الجامعات المبحوثة بمبدأ دعم الإدارة العليا، إذ حققت جامعة بغداد أعلى اتفاق حول وجود عدم من قبل الإدارة العليا في الجامعة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال

تمكين العاملين فيها وتوفير جميع الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية بهدف الارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية وبناء سمعة متميزة عن الجامعات الأخرى، في حين حققت الجامعة العراقية المرتبة الثانية حول اتفاقها على هذا البُعد تليها جامعة النهريين.

6- تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في الجامعات المبحوثة.

7- أظهرت النتائج الخاصة ببُعدي (مشاركة العاملين والتحسين المستمر) من مبادئ إدارة الجودة الشاملة انهما حققا أعلى نسبة تأثير في الأداء المنظمي، وهذا يعني أن ما يفسر تحسين الأداء المنظمي للجامعات المبحوثة ناتج عن حث الكوادر العاملة على المشاركة الجماعية في إنجاز المهام والتي تتطلب إجراء عمليات التحسين المستمر بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

8- تبين أن هناك تفاوتاً في قوة تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في كل جامعة من الجامعات المبحوثة إذ احتلت الجامعة العراقية المرتبة الأولى ومن ثم جاءت جامعة النهريين بالمرتبة الثانية في حين حازت جامعة بغداد على المرتبة الثالثة والأخيرة.

9- أشارت نتائج التحليل أن مبدأ مشاركة العاملين قد حضي بالأولوية في التأثير في الأداء المنظمي، أعقبه في ذلك مبدأ التدريب والتطوير الذي جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية والتأثير في الأداء المنظمي، وجاء مبدأ التحسين المستمر بالمرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الأهمية والتأثير في الأداء المنظمي.

ثانياً: التوصيات

1- على إدارة جامعة النهريين تعزيز اهتمامها برسالة الجامعة والسعي لجعلها تتسم بالمرونة بهدف تعديلها بما ينسجم مع متغيرات البيئة من فرص أو تهديدات، ولدورها الفاعل في استثمار الفرص وتطوير الرصيد المعرفي للجامعة وإعداد مخرجات متخصصة وفقاً لمعايير علمية وأكاديمية من خلال قيام إدارة الجامعة بعقد ندوات ومؤتمرات تتعلق بالجهات التي تنوي أن تخدمها الجامعة وأسواق العمل التي تستهدفها وأهم القدرات والإمكانات التي تمتلكها لجعل الأفراد العاملين في الجامعة أكثر إدراكاً لرسالة جامعتهم من جهة، والاطلاع على أهم المستجدات في البيئة الخارجية للجامعة بهدف مواكبتها والسعي لتحقيق هذه الرسالة بغية تحويلها إلى واقع ملموس وليس مجرد حبر على ورق، ويعزى هذا الاهتمام إلى أن جامعة النهريين لم تتال مستوى الأهمية اللازمة مقارنة بجامعة بغداد والجامعة العراقية إذ تقع مسؤولية تنفيذ هذه التوصية على عاتق إدارة الجامعة بالتنسيق مع قسم التخطيط والمتابعة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

2- بالرغم من اتفاق الجامعات المبحوثة على أهمية الأهداف التي تسعى لتحقيقها، إلا أنه يتطلب من إدارة الجامعة العراقية أن تكون أهدافها محفزة لمهارات وقدرات العاملين فيها لتحسين مستوى أدائهم من خلال قيام إدارة الجامعة بعرض هذه الأهداف بشكل مستمر لجميع الأطراف العاملة في الجامعة بهدف جعلها ممكنة التحقيق وجعلهم أكثر إدراكاً للأهداف التي تسعى إليها جامعتهم بهدف تحفيزهم على تحقيقها، وعليه توصي الدراسة إدارة الجامعة العراقية أن تولي المزيد من الاهتمام لأهدافها كونها لم تحقق مستوى الأهمية اللازم مقارنة بجامعة بغداد وجامعة النهريين إذ تقع مسؤولية تنفيذ هذه التوصية على عاتق إدارة الجامعة بالتنسيق مع قسم التخطيط والمتابعة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- 3- على إدارة جامعة النهرين تعزيز اهتمامها بعملية التحليل البيئي لشخيص واقعها واتجاهاتها المستقبلية وفرز المتغيرات البيئية المؤثرة على أدائها باستخدام تحليل SWOT الذي يمكن من خلاله تحديد نقاط قوتها وضعفها وأهم الفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية والسعي لتجنب التهديدات المحتملة ، وهذا يتطلب تهيئة جميع المتطلبات التي تحتاجها الجهات المسؤولة عن هذه العملية من موارد بشرية ومادية وتكنولوجية وعقد ندوات ومؤتمرات علمية تخص استخدام تحليل SWOT لجعل الأفراد العاملين في الجامعة أكثر إدراكاً لعملية التحليل البيئي بهدف تمكينهم من جمع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات المتوافرة في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة إذ تقع مسؤولية تنفيذ هذه التوصية على عاتق إدارة الجامعة بالتنسيق مع قسم التخطيط والمتابعة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 4- يتوجب على إدارة الجامعة العراقية بذل المزيد من الجهود للتركيز على خياراتها الاستراتيجية وان تتبنى هذه الخيارات بما ينسجم مع نتائج التحليل البيئي نظراً لدورها المهم في اتخاذ القرارات الموضوعية التي تتسجم مع خططها الموضوعية وذلك من خلال قيام إدارة الجامعة بغربلة ما متاح لها من خيارات استراتيجية وانتقاء الاستراتيجية الأفضل من بينها والتي تتلاءم مع بيئتها إذ تقع مسؤولية تنفيذ هذه التوصية على عاتق إدارة الجامعة بالتنسيق مع قسم التخطيط والمتابعة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 5- بالرغم من اتفاق إدارة جامعة النهرين على أهمية مبدأ دعم الإدارة العليا وتأثيره في تحسين الأداء المنظمي، إلا انه لم يكن بالمستوى المطلوب مقارنة بكل من جامعة بغداد والجامعة العراقية، إذ يتطلب منها التأكيد على جودة العملية التعليمية وتوفير جميع الموارد المادية والمالية والتكنولوجية وتمكين العاملين فيها بهدف الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها وبالتالي بناء سمعة جيدة تميزها عن الجامعات الأخرى إذ تقع مسؤولية تنفيذ هذه التوصية على عاتق الإدارة العليا في الجامعة بالتعاون مع قسم ضمان الجودة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي
- 6- ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المبحوثة لما لها من دور مهم تحسين الأداء المنظمي، فمن خلالها تتمكن إدارة الجامعة من حل المشكلات المتعلقة بالجودة وتلبية متطلبات المستفيدين واتخاذ القرارات التي من شأنها تقليل الانحرافات الحاصلة في الأداء والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما ينعكس ذلك على تقليل الهدر في الموارد والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وبالتالي تحسين أدائها إذ تقع مسؤولية تنفيذ هذه التوصية على عاتق الإدارة العليا في الجامعة بالتعاون مع قسم ضمان الجودة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 7- ينبغي على إدارة الجامعات المبحوثة إيلاء المزيد من الاهتمام لكل من بُعد مشاركة العاملين والتدريب والتطوير نظراً لدورهما المهم في تحسين الأداء المنظمي وذلك من خلال تشجيع العاملين في الجامعة على تلبية متطلبات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها وهذا بدوره يتطلب من الإدارة العليا في الجامعة توفير الدعم اللازم بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل المتعلقة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بهدف القيام بالأعمال الصحيحة من المرة الأولى وبالتالي انعكاس ذلك على تحسين الأداء المنظمي للجامعة إذ تقع مسؤولية تنفيذ هذه التوصية على عاتق الإدارة العليا في الجامعة بالتعاون مع قسم ضمان الجودة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 8- ينبغي أن تركز كل من إدارة جامعة بغداد وإدارة الجامعة العراقية وإدارة جامعة النهرين على التوالي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة لما لها من دور فاعل في تحسين الأداء المنظمي وذلك من خلال العمل على تشجيع

وتحفيز السلوك الإداري الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المتاحة لإدارة الجامعة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية والذي يؤدي بدوره على تحسين أدائها إذ تقع مسؤولية تنفيذ هذه التوصية على عاتق الإدارة العليا في الجامعة بالتعاون مع قسم ضمان الجودة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

المصادر:

المصادر العربية:

1. هاشم، مروة لطيف، (2018). "العلاقة بين القيادة الأكاديمية والتخطيط الاستراتيجي وأثرهما في جودة الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير في علوم السياحة، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية.
2. الطائي، يوسف حجيم. (2008). الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي/دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (4)، العدد (10).
3. الحيدري، دعاء أنمار، (2017). تأثير تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي من وجهة نظر الزبون الداخلي دراسة مقارنة، درجة ماجستير في تقنيات إدارة العمليات، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
4. عوجه، أزهار مراد، (2010). "العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
5. محمد، نورة سهيل، (2017). "تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الخدمية"، دراسة حالة في ديوان محافظة ديالى، بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
6. الدوري، ياسمين خضير عباس، (2010). "دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة" رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
7. مطشر، أثير محمد، (2014). "الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء التمريضي"، رسالة ماجستير في إدارة التمريض، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
8. جاد الرب، سيد محمد، (2016). "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، المنصورة، مصر.
9. الويزة، سعاد، (2013). "بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
10. الطائي، يوسف حجيم، حسون، عبير محمد. (2010). "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (1)، العدد (19).
11. مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2013). "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات، حالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
12. الربيعي، هدى قاسم سعيد، (2013). "التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة بحث في عدد من الكليات الأهلية"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
13. الغالبي طاهر محسن منصور وإدريس، محمود صبحي، (2009). "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
14. غنيم، احمد محمد (2018). "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

المصادر الأجنبية:

15. Shahin, B. (2011). "**Evaluating the Effectiveness of Strategic Planning Within the Middle Eastern Public Sector**". Doctoral Dissertation, Victoria University.
16. Krajewski, Lee J.& Ritzman, Larry P.& Malhotra, Manoj K., (2013). "**Operations Management Processes and Supply Chains**" Ed, Pearson Education Limited, USA.
17. Janssen, D. J. C. (2017). "**Een Onderzoek Naar Adoptiemotieven Voor Total Quality Management Activiteiten, In Termen Van Legitimiteit En Efficiency Streven, Ten Tijde Van Crisis**". Master's Thesis, Open Universiteit Nederland.
18. McKee, Annie, (2012)."**Management A Focus on Leaders**", by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
19. Bateman, Thomas S.& Snell, Scott A., (2015). "**Management Leading& Collaborating In A Competitive World**" ,Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, 11th, New York.
20. Stevenson, William J., (2018)."**Operations Management**" "13th Ed, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc, New York
21. Elfaituri, Ashref Abdelsalam Ali, (2012), "**An assessment of TOM implementation, the influence of organisational culture on TOM implementation in Libyan banks**", thesis of Doctor of Philosophy, The University of Gloucestershire, Faculty of Business, Education & Professional Studies.
22. Adawiyah, W. R., & Pramuka, B. A. (2012). "**The Relationship between Soft TOM and Organizational. International**" Review of Social Sciences and Humanities, Vol (2), No (2).
23. Alazemi, W. (2013). "**Total Quality Management Within the Construction Industry of Kuwait: The Role of Total Quality Management and Its Usage**". Doctoral Dissertation, University of Gloucestershire, Faculty of Business, Education & Professional Studies.
24. George, Jennifer M.& Jones, Gareth R., (2013)."**Understanding and Managing Organizational Behavior**" Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street Upper Saddle River, 6th edition, New Jersey.
25. 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, Vol (8) No (1).
26. Griffin, Ricky W., (2016)."**Management**" South-Western, Cengage Learning, 11th edition, USA.
27. Russell, Roberta S.& Taylor III, (2011)."**Operations Management Creating Value Along the Supply Chain**", John Wiley and Sons, Inc. 7th edition, USA.
28. Dess, Gregory G.& Lumpkin, G. T.& Eisner, Alan B.& McNamara, Gerry, (2014)."**strategic management creating competitive advantages**", 7th Ed, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York.
29. Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David& Hoffman, Alan N.& Bamford, Charles E., (2018)."**Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability**", Pearson Education Limited, 15th, British Library Cataloguing-in-Publication Data.
30. Simons, S. M., & Rowland, K. N. (2011)."**Diversity and Its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes**". Journal of Technology Management & Innovation, Vol (6) No (3).

31. Sosiawani, I., Ramli, A., Mustafa, M., & Yusoff, R. Z. (2015). "**Strategic planning and firm performance: A proposed framework**". International Academic Research Journal of Business and Technology, Vol (1) no (2).
32. Nikpour, A. (2017). "**The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment**". International Journal of Organizational Leadership, Vol (6), No (1).
33. Kinicki, Angelo&Williams, Brian K., (2018)."**management a practical introduction**" ,8th Ed, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York.
34. Daft, Richard L., (2016)."**Management**",12th Ed, Cengage Learning, USA.
35. McShane, Steven L.& Glinow, Mary Ann Von, (2018)."**organizational behavior**" Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza,8th edition, New York.
36. Usoh, E. J., & Preston, G. (2017). "**STRATEGIC PLANNING AND PERFORMANCE MEASUREMENT FOR PUBLIC UNIVERSITIES IN SULAWESI, INDONESIA; QUANTITATIVE APPROACH. PEOPLE**". International Journal of Social Sciences, Vol (3), No (3).
37. Oschman, J. J. (2017). "**The role of strategic planning in implementing a total quality management framework: an empirical view**". Quality Management Journal, Vol (24), No (2).
38. Hill, Charles and Yones, Gareth, (2001). **Strategic Management: An Integrated Approach**. 2th Ed, McGraw-Hill Companies, Inc, USA.
39. Allison, M., & Kaye, J. (2011). "Strategic planning for nonprofit organizations": A practical guide and workbook. John Wiley & Sons.
40. Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David& Hoffman, Alan N.& Bamford, (2015)."**Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability**",14th Ed, Pearson Education Limited, USA.
41. Norton, M. S. (2016). "**Strategic Planning for The Loveland Sculpture Invitational (Doctoral Dissertation)**". Colorado State University. Libraries.
42. Sare, Michele V & Ogilvie, LeAnn, (2010)."**STRATEGIC PLANNING FOR NURSES Change Management in Health Care**", Jones and Bartlett Publishers, LLC, USA.
43. Hill, Charles W. L.& Jones, Gareth R., (2008)."**Strategic Management Theory an Integrated Approach**", Houghton Mifflin Company. All rights reserved, 8th edition, USA.
44. Jackson, Peggy M. (2007)."**Nonprofit Strategic Planning Leveraging Sarbanes-Oxley Best Practices**" , John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
45. Robbins, Stephen P.& Mary Coulter, (2018)."**Management**",14th Ed, Pearson Education Limited, Malaysia.
46. Rothaerme, Frank T. (2017)."**Strategic Management**", Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York.
47. Hill, Charles W. l.& Jones, Gareth r.& Schilling, Melissa a., (2015)."**Strategic Management an Integrated Approach**", cengage Learning,11th edition, Canada.
48. Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David (2012)."**Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability**",15th Ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, USA.

الملحق (1)

المحور الأول: بيانات عامة تخص المُجيب عن الاستبانة
ضع علامة (√) في الإختيار المناسب

1- اسم الجامعة:

جامعة بغداد	جامعة النهرين	الجامعة العراقية	
-------------	---------------	------------------	--

2- الجنس:

ذكر	انثى	
-----	------	--

3- مدة الخدمة الوظيفية:

أقل من 5 سنوات	
6 - الى 10 سنوات	
11 - 15 سنة	
16 - 20 سنة	
20 سنة فأكثر	

4- المنصب الحالي:

عميد	معاون عميد	رئيس قسم	
------	------------	----------	--

5- المؤهل العلمي:

ماجستير	دكتوراه	
---------	---------	--

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1- دعم الإدارة العليا: top management Support:

ت	الإجابة الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
21-	تؤكد إدارة الجامعة على جودة العملية التعليمية.					
22-	تؤيد إدارة الجامعة مبادئ تفويض الصلاحيات وتسهيل عملية تدفق المعلومات في الجامعة.					

					23-	تسعى إدارة الجامعة الى بناء سمعة مميزة عن الجامعات الأخرى.
					24-	تدعم إدارة الجامعة خطط الجودة لتعمل على تنفيذها.

2- التركيز على المُستفيد Focus on the beneficiary:

ت	الإجابة الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
25-	تحرص إدارة الجامعة على تلبية متطلبات المستفيدين منها.					
26-	تقوم إدارة الجامعة بدراسة مستمرة للعملية التعليمية للتعرف على مدى ملازمتها لمتطلبات المستفيدين من خدماتها.					
27-	تركز إدارة الجامعة على تحقيق رضا المستفيدين من خلال دراسة متطلباتهم.					
28-	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة مشاكل المستفيدين وتقديم الحلول المناسبة لها.					
29-	تحرص إدارة الجامعة على تعزيز قدرتها في تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لتقديم أفضل خدمة للمجتمع.					

3- التحسين المستمر Continuous improvement

ت	الإجابة الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
30-	تسعى إدارة الجامعة الى تخفيض كلف الخدمات التعليمية التي تقدمها بهدف تحسين القيمة المضافة.					
31-	تحرص إدارة الجامعة على رعاية الأفكار التي تعمل على تحسين العملية التعليمية.					

					32- تسعى إدارة الجامعة للعمل إلى تحسين خدماتها باستمرار.
					33- تستعمل إدارة الجامعة تقنيات حديثة في مجال تحسين عمليات تقديم الخدمات التعليمية (كأجهزة العرض الضوئي والسبورة الذكية).
					تهتم إدارة الجامعة بتحسين عملياتها الحالية لتحسين الخدمات التعليمية.

4- مشاركة العاملين Employees Involvement .

ت	الإجابة الأسئلة	تتفق تماماً	تتفق	تتفق إلى حد ما	لا تتفق	لا تتفق تماماً
24-	تشرك إدارة الجامعة العاملين في حل المشكلات المتعلقة بتحسين جودة التعليم.					
25-	تعمل ادارة الجامعة على اشراك التدريسيين في صياغة الخطط الخاصة بالعملية التعليمية					
26-	تمنح إدارة الجامعة العاملين فيها صلاحيات كافية لأداء أعمالهم بكفاءة.					
27-	تهتم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في أنشطة جودة الخدمات التعليمية.					

5- التدريب والتطوير development and training .

ت	الإجابة الأسئلة	تتفق تماماً	تتفق	تتفق إلى حد ما	لا تتفق	لا تتفق تماماً
28-	تحرص إدارة الجامعة على اعداد دورات تدريبية تتعلق بفلسفة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.					

					29- تعمل إدارة الجامعة على رفع مستوى أداء العاملين فيها وتطوير التراكم المعرفي لديهم.
					30- توفر إدارة الجامعة التخصيصات المالية المناسبة لتفعيل برامجها التدريبية والتطويرية.
					31- توفر إدارة الجامعة تقنيات حديثة لتدريب العاملين عليها كالأجهزة المخترية والحاسبات.

ثالثاً: (الأداء المنظمي) Organizational performance :

1- الكفاءة Efficiency.

ت	الأسئلة الإيجابية	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1-	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الخطط المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية.					
2-	تستثمر إدارة الجامعة أنشطتها في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.					
3-	تمتلك إدارة الجامعة خبرات أكاديمية تمكنها من تحقيق أهدافها لتعزيز سمعتها الأكاديمية.					
4-	تتابع إدارة الجامعة احتياجات سوق العمل من الخريجين وبما يتلائم مع المتغيرات البيئية في سوق العمل.					

2- الفاعلية Effectiveness:

ت	الأسئلة الإيجابية	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً

					يتوافق أسلوب أداء العمل في الجامعة مع ما تصبوا اليه من أهداف محددة في خططها المستقبلية.	-5
					تُعد العلاقة بين الجامعة والمجتمع ايجابية وبناءة وتسودها حالات الثقة والتعاون.	-6
					تحرص إدارة الجامعة على إستحداث تخصصات علمية جديدة تتسجم مع متطلبات المجتمع.	-7
					تبذل إدارة الجامعة قصارى جهدها في المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والاختصاص من أجل تحقيق أهدافها.	-8