

Artical History

Received/ Geliş  
12.03.2019

Accepted/ Kabul  
08.04.2019

Available Online/yayınlanma  
30.04.2019

The role of the requirements of total quality management in achieving organizational effectiveness – exploratory study at the university of tikrit

دور متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الفاعلية المنظمية – دراسة استطلاعية في  
جامعة تكريت

م. فراس حسين علوان/كلية الادارة والاقتصاد

LECT. FIRAS HUSSEIN ALWAN

أ.د. ناجي عبد الستار محمود / الادارة والاقتصاد

PROF.DR. NAJE ABDULSATAR MAHMOOD,

الملخص

تسعى المنظمات الى مواجهة تحديات بيئتها الخارجية، بطرق متعددة متكيفة واستباقية وفي ظل تلك المتغيرات المتسمة بالتعقيد والتشابك تعمل الجامعات بكفاءة وفاعلية لمواجهة تلك التحديات. تمثل ادارة الجودة الشاملة فلسفة ادارية تهدف الى تكوين رؤية اوضح للإدارة الحديثة الاكثر فاعلية للمنظمات التعليمية في مواجهة الظروف المستجدة شديدة التعقيد.

- الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة ، جودة التعليم ، الفاعلية المنظمية، فاعلية الاداء.

### Abstract

organizations seek to meet the challenges of their external environment in a variety of adaptive and proactive ways. In light of these complex and interrelated changes, universities are working efficiently and effectively to meet these challenges.

TQM is an administrative philosophy aims to create a clearer vision for the most modern and effective management of educational organizations in the face of new highly complex conditions .

- **Keywords:** Total Quality Management, Quality of Education, Organizational Effectiveness, Performance Effectiveness.

### المدخل:

ان جودة الاداء هي الغايات التي تسعى جميع المنظمات للوصول اليها بغض النظر عن حجمها، وتختلف متطلبات الجودة الشاملة لديها باختلاف طبيعة عملها، وهذه المتطلبات باختلاف انواعها تستوجب ادارة تكون على مستوى عالي من التنظيم والفاعلية وتهيئ ارضية لمشاركة جميع العاملين لتحقيق التناسق في وضع وتنفيذ الاهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة، وتقوم فلسفة ادارة الجودة الشاملة على تكامل كل الانشطة الادارية بطريقة منظمة وذلك لغرض تحقيق اهداف المنظمات التعليمية بصورة فاعلة يضمن تقديم افضل الخدمات التعليمية للطلبة والمجتمع وسوق العمل. وقد قسم البحث الى ثلاثة محاور تناول الاول: منهجية البحث، فيما جاء الثاني: لاستعراض ادارة الجودة الشاملة، وقد تطرق المحور الثالث الى الفاعلية المنظمة ودور الجودة الشاملة في تحقيقها، اما المحور الرابع، جاء لوصف وتحليل عينة البحث.

المحور الاول: منهجية البحث واساليب جمع البيانات

اولاً: منهجية البحث

أ. مشكلة البحث: تواجه الجامعات تحديات بيئية بالغة التعقيد، الامر الذي يلقي بضلاله على محدودية مواردها المادية والبشرية والمعرفية وبالتالي يؤثر على تحقيق اهدافها وعلى جودة خدماتها التعليمية والبحثية، مما تطلب ادارة شاملة تحقق جودة الاداء للعملية التعليمية وتتبع اساليب اكثر فاعلية في وضع وتنفيذ الاهداف، وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الفاعل لأسلوب ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الفاعلية من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:-

1- هل تمتلك المنظمة المبحوثة تصوراً واضحاً عن متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

2- هل تسهم متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الفاعلية المنظمة.

ب. اهمية البحث: يكتسب البحث اهميته من أهمية موضوع ادارة الجودة الشاملة الذي يتناوله حيث يعد من الاساليب المتطورة في الوصول الى الفاعلية المنظمة، بأسرع وقت واقل كلفة واعلى جودة وبما يحقق الانسجام في العمل، وفي مختلف المجالات، اذ سعى البحث الى تحديد ادارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت ودورها في تحقيق فاعلية الاداء المنظمي.

ج: اهداف البحث:

1- بيان الدور الذي تضطلع به متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة (جامعة تكريت).

2- بيان اسهام ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الفاعلية المنظمة.

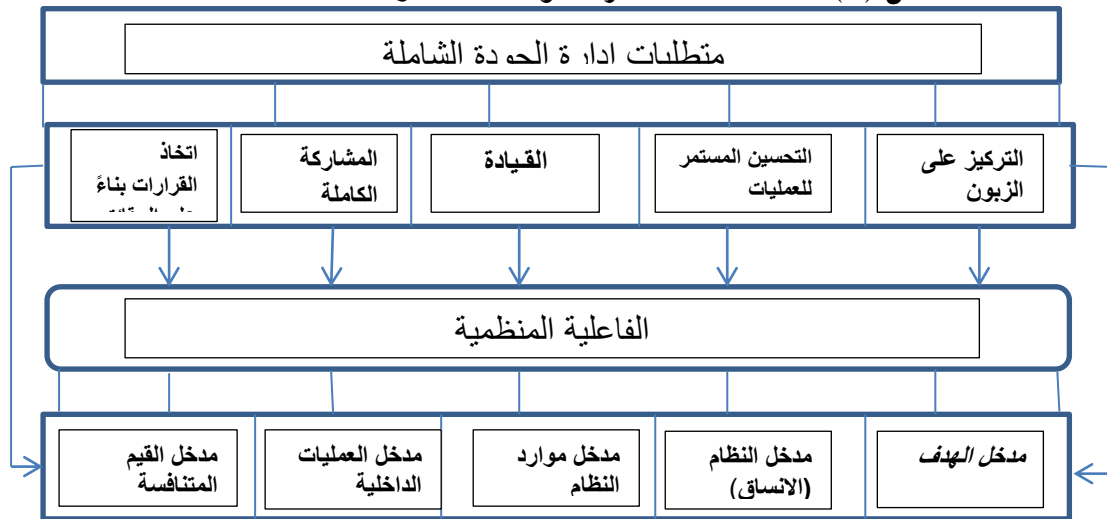
3- أبرز فلسفة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث في إدارة المنظمات التعليمية المبحوثة.

د: فرضيات البحث/ يقوم البحث على فرضية رئيسية واحدة، مستندة على ابعاد متطلبات الجودة

الشاملة

الفرضية الرئيسية: تسهم متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الفاعلية المنظمة

الشكل (1) ابعاد متطلبات ادارة الجودة الشاملة والفاعلية المنظمة



المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى ابعاد المتغيرات المستقلة والتابعة

ثانياً: اساليب جمع البيانات: استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة.

أ- الجانب النظري / تم الاعتماد على ما هو متوفر من المصادر الورقية العربية والاجنبية التي تناول متغيري

البحث، بالإضافة الى المصادر الالكترونية (الانترنت).

ب- الجانب الميداني / تم تغطية الجانب الميداني من خلال الوسائل التالية.

1. الوثائق الرسمية: التي تم الاستحصال عليها من الاقسام المختصة في جامعة تكريت ( الكليات،

التخطيط ، شؤون التدريسين، الشؤون الطلابية) وتخص مجتمع البحث وكما مبين في جدول (1).

ت	اسم الكلية	سنة التأسيس	عدد الاقسام او الفروع	عدد التدريسيين		عدد الطلبة	
				ماجستير	دكتوراه	صباحي	مساءلي
-1	التربية للبنات	1989-1988	9	68	88	1236	221
-2	الهندسة	1989-1988	5	129	52	1196	-
-3	الطب	1990-1989	10	46	110	641	-
-4	التربية للعلوم الانسانية	1993-1992	7	98	175	1583	1425
-5	التربية للعلوم الصرفة	2014-2013	4	69	50	1137	548
-6	الزراعة	1994-1993	9	85	98	759	-
-7	العلوم	2000-1999	4	75	78	708	-
-8	الادارة والاقتصاد	2001-2000	4	80	16	1833	1391
-9	القانون	2001-2000	1	30	33	871	755
-10	الصيدلة	2003-2002	3	27	11	400	-
-11	طب الاسنان	2005-2004	7	36	18	493	-
-12	التربية الرياضية	2006-2005	التقديم مباشر	18	11	498	356
-13	الآداب	2007-2006	6	64	78	1811	677
-14	العلوم الاسلامية	2007-2006	3	14	47	779	146
-15	الطب البيطري	2007-2006	6	33	18	195	-
-16	العلوم السياسية	2008-2007	1	19	21	492	105
-17	علوم الحاسوب	2008-2007	2	33	14	421	213
-18	هندسة النفط والمعادن	2011-2010	2	8	13	243	-
-19	التمريض	2013-2012	2	4	1	223	-
-20	التربية طوز خورماتو	2013-2012	2	8	4	417	-
-21	التربية الاساسية الشرقاط	2013-2012	3	14	14	410	-
-22	الهندسة التطبيقية الشرقاط	2013-2012	2	5	-	215	-

• تقسيم الجدول رقم (1) حسب سنوات التأسيس

### 2. استثمار الاستبيان

تم صياغة ابعادها وفقراتها الداخلية بصورة شاملة لجميع متطلبات البحث وتسمح بقدر اكبر

للمستجيب على فهم مغزاها والهدف منها ومستندة الى مجموعة من المصادر التي تزيد من رصانتها العلمية

**المحور الثاني: ادارة الجودة الشاملة**

اولاً: مفهوم ادارة الجودة الشاملة: تبحث المنظمات المعاصرة عن ادارة متكاملة تسهم في ترصين العملية التعليمية، حيث تسهم الجودة في "ايجاد ثقافة متميزة في الأداء، اذ يعمل و يكافح المديرين و العاملون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك، و أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفعالية عالية، و في أقصر وقت" (عايش، 2008: 21) وتعرف في التعليم بانها، أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوفر للعاملين الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم ويجب أن تقدم خدمات تعليمية بحثية بكفاءة الأساليب التي ثبت نجاحها (الرفاعي، واخرون، 2011: 1023).

ثانياً: متطلبات ادارة الجودة الشاملة، تشمل ادارة الجودة في مضمونها المبادئ الاتية:-

1. التركيز على الزبون : ينبغي أن تبقى حاجات الزبائن والمستهلكين وتلبية هذه الحاجات حاضرة على الدوام في ذهن الموظفين كافة، ولا بد من لحظ هذه الحاجات ومستوى تلبيتها، ومن اجل بقاء المنظمات التعليمية على المدى الطويل في ممارسة اعمالها، يجب ان تركز على متطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم، وان احتياجات العملاء هي القوة الدافعة والمحرك الرئيسي للمنظمة (107, 2011, Sharma, et.al).

2. التحسين المستمر للعمليات: يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الاضافي والتحسين المعرفي الابداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية وجميع وحدات العمل في المنظمة أن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الاداء الأمثل وتعزيز القيمة للزبون من بتقديمها منتجات جديدة، تقليل الأخطاء ، الوحدات المعيبة الضياع، تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد (العزاوي، 2005: 37-38).

3. القيادة: تعتمد قيادات التعليم على رفع مستوى الاداء من خلال وضع القيم والاهداف والنظم الادارية لإرضاء احتياجات وتوقعات المستفيدين من خدمة التعليم، ويضاف لذلك دورها في وضع استراتيجيات وسياسات الجودة من خلال نشر فلسفة ادارة الجودة الشاملة بين العاملين وتعبئة موارد المنظمة باتجاه تحقيق اهدافها الاستراتيجية (Jaafreh, Al-abedallat,2013,96-97).

4. المشاركة الكاملة: تُعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من اهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء للمنظمة ويؤكد نظام ادارة الجودة الشاملة على اهمية استخدام اسلوب اللامركزية والاتصالات الافقية لدعم العاملين في الاقسام، والهدف من ذلك يكمن في تشجيع الافراد بحيث يتم إحراز افضل النتائج من خلال العمل الجماعي (عبد العزيز، 1997: 79)، وتحت إدارة الجودة الشاملة على قيم العمل الجماعي والتعاون لتحقيق الجودة في التعليم (Joiner,T.A,2007, 619).

5. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع الفعلية: القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار وتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية أو التشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لا على التكهنات أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية (محمود، جاسم، 2013: 158).

حيث تكون القرارات الناجمة عن خلفية قوية من المعلومات والحقائق والدراسات الواقعية بأنها متخذة وفق اسس سليمة وتكون الخطط الموضوعة مبنية بصورة صحيحة والاهداف اكثر واقعية وسبل تحقيقها اكثر كفاءة، وتسهم في تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل التعليمية في الجامعات واقتراح أنظمة جديدة لتفادي الأخطاء في المستقبل (الراشد، 2011: 16).

### المحور الثالث: الفاعلية المنظمة

القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة (الداوي، 2010: 219) وفاعلية الأداء هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها (المتني، 2009: 37)، في ذات السياق لابد من التمييز بين مفهومي الكفاءة والفاعلية لكثرة استخدام كلا المفهومين وتقاربهما فالفاعلية هي أساس النجاح في حين الكفاءة هي الحد الأدنى للبقاء بعد تحقيق النجاح (داغر وحرشوش: 2000،



160) وإن الكفاءة تشير إلى الطريقة التي تستخدم بها الموارد بينما الفاعلية تشير إلى تحقيق الهدف العام النهائي (طه، 2005: 59-60).

#### أولاً: مداخل الفاعلية المنظمة

تناول المنظرون والباحثون مداخل مختلفة للفاعلية وتباين هؤلاء في تقييمهم لمداخل الفاعلية وسيتم توضيح أبرز تلك المداخل :

أ.مدخل الهدف:يقوم هذا المدخل على تحديد مخرجات المنظمة وأهدافها الموضوعية وتقييم مدى قدرة المنظمة في تحقيق تلك الأهداف وهو مدخل منطقي لان المنظمة تعمل من اجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات، الأرباح ورضا الزبون (Daft,2001,65) وتعد المنظمة فاعلة إذا نجحت في تحقيق أهدافها المرسومة (داغر وصالح: 2000، 161) لذا فان الفاعلية المتحققة للمنظمة تكمن في قدرتها على استثمار الطاقات المتاحة لديها وكذلك القدرة على التكيف البيئي من خلال معالجة المشكلات.

ب.مدخل النظام (الأنساق): وهو يعتمد في قياس الفاعلية على عدة عناصر مختلفة وهي مدخلات وعمليات وانشطة يتم من خلالها تشغيل المدخلات داخل المنظمة، فالمنظمة تعتمد على البيئة في تأمين مواردها ومن ثم يتم تحويل تلك الموارد إلى مخرجات مرتدة إلى البيئة (Daft,2001,64). ويعتمد هذا المدخل على نظرية النسق المفتوح بمعنى أن المنظمة الفاعلة هي القادرة على إقامة علاقات متبادلة جيدة بين

أنساقها الفرعية من جهة وبينها وبين بيئتها من جهة أخرى بالشكل الذي يؤدي إلى استمرار عملها لتحقيق أهدافها ولخدمة النسق الأكبر الذي تعمل ضمنه (داغر وصالح: 2000، 163).

ت- مدخل موارد النظام: أن المعايير المستخدمة في هذا المدخل هي تخصيص الموارد، مرونة المنظمة، تكيف المنظمة والقدرة على التعامل مع النزاع، و تناسق الوحدات الفرعية الذي يقاس كخصائص لعمليات المنظمة (العنزي واخرون، 2009، 28)، وان هذا المعيار يكون مفيداً في قياس فاعلية المنظمة عندما يكون استعمال المعايير الاخرى صعباً بالنسبة لها، ولا سيما في المنظمات غير الهادفة للربح، ومنظمات الرفاهية الاجتماعية، والتي لايمكنها الاعتماد على مؤشرات الانتاج (المتراس: 2009، 25).

ث- مدخل العمليات الداخلية: تعني الفاعلية التنظيمية على وفق هذا المدخل تكامل المنظمة والموارد البشرية الذي يعود إلى انسيابية العمليات وكفاءتها، أو جودة العمليات الداخلية، فهو لا يأخذ البيئة الخارجية بنظر الاعتبار، وإنما يركز على الآليات الداخلية للمنظمة، وفعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية(العنزي واخرون، 2009، 28).

ج- مدخل القيم المتنافسة: المرونة مقابل الرقابة: وتشير إلى بعدين متناقضين في الهيكل التنظيمي، حيث تمثل قيم المرونة (الأبداع، والتغيير) اما الرقابة فتؤكد على (الاستقرار، الأوامر، الانتاجية).

✚ التركيز التنظيمي: فيما اذا كانت القيم المهيمنة تركز على الجوانب الداخلية التي تعكس اتجاه الإدارة نحو رفاهية الأفراد وتطويرهم، أو تركز على الخارجية التي تعكس تطوير المنظمة ذاتها.

الوسائل والغايات: الوسائل المنظرية التي تركز على العمليات الداخلية مقابل النتائج النهائية

(Quinn, Rohrbaugh, 1981,122).

### ثانياً: دور متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الفاعلية المنظرية

تؤكد متطلبات ادارة الجودة الشاملة على فاعلية الأداء داخل المنظمة التعليمية من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين وتقليل الأخطاء الانتاجية، وتساعد في تفعيل الاداء من خلال التأكيد المتزايد على تحسين الخدمة التعليمية والاداء الاداري داخل المنظمة التعليمية (سلامة: 2008، 86).

باستعراض مفردات ادارة الجودة الشاملة الثلاثة: الادارة- الجودة- الشاملة يتبين لنا انها جميعاً تؤكد على الفعالية المنظرية حيث تشير مفردة الادارة: الى التطوير والمحافظة على امكانية المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر حيث تبدأ بالإدارة وتنتهي بالعاملين وتعني الجودة: الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتجاوزها الى تلافي العيوب والنواقص من المراحل الاولى للعملية الانتاجية، اما الشاملة: فإنها التأكيد على شمولية اتقان العمل في كافة مجالات المنظمة ومراحلها (السامرائي، 2007: 27) وان بلوغ النجاح من تحقيق الكفاءة والفاعلية في اداء المنظمة يتوجب على المنظمة من ان تجعل نظام ادارة الجودة الشاملة من المهمات الشاملة لكافة العاملين والادارات فيها ابتداء من الادارة العليا (العلي، 2008: 26-32)، وتركز الجودة على مجموعة عوامل مهمه ومن ضمنها الفاعلية كعامل اساسي حيث اورد مجموعة عوامل

سميت باسم جائزة ديمغ وتمثل بالتالي ( السياسة، التنظيم، التدريب، المعلومات، التحليل، المعايير، الضبط، ضمان الجودة التأثير، الفاعلية، التخطيط المستقبلي ) (حسين، 2008: 33-34).

وأن المنظمات التي تضع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن برامجها الانتاجية والخدمية تحصل على ميزة تنافسية قياساً بالمنظمات التي لا تعتمد إدارة الجودة الشاملة، نتيجة تركيزها على التحسين المستمر وإشراك وتحفيز العاملين لتحقيق الجودة (Joiner, T.A, 2007, 618). وقياس الأداء مهم جداً للإدارة الفعالة في المنظمة، حيث لا يمكن تحسين أداء المنظمة دون أن تكون هناك امكانية لقياس اهدافها المتحققه، وتشير فاعلية الأداء التنظيمي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموجهة نحو السوق (Munizu, 2013, 188).

### المحور الرابع/ وصف وتحليل عينة البحث

اولاً: وصف عينة البحث/ تتألف عينة البحث من رؤساء الاقسام في الكليات المبحوثة في جامعة تكريت, وقد بلغت العينة العشوائية (10) من مجموع كليات الجامعة وبمختلف التخصصات وكالتالي (الادارة والاقتصاد، الهندسة، التربية للبنات، التربية للعلوم الانسانية، التربية للعلوم الصرفة، علوم الحاسبات والرياضيات، القانون، الزراعة، الاداب، العلوم ) وتم توزيع استمارات بعدد اقسام هذه الكليات البالغ (51) وكانت المسترجعة بعدد (37) اي بنسبة (72.5) وكانت نسبة المشتركين في دورات عن الجودة بعدد (29) اي مانسبته (78.29) من حجم عينة البحث.

ثانياً: تحليل نموذج التأثير بين متغيرات الدراسة/ يتم تناول متغيرات الدراسة بالعرض والتحليل وفق البيانات

المجمعة من استمارة الاستبانة والتي تمت معالجتها في برنامج التحليل الاحصائي Minitab اصدار (16)

لتأكيد او نفي صحة الفرضيات المقدمة. جدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي

والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة.

المتغيرات	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
أ. التركيز على الزبون												
X1	35.13	13	43.24	16	16.21	6	2.7	1	2.7	1	0.941	23.22
X2	37.83	14	48.64	18	10.81	4	2.7	1	2.7	0	0.750	17.80
X3	18.91	7	40.54	15	32.43	12	8.10	3	0	0	0.878	23.70
X4	18.91	7	8.10	3	24.32	9	37.83	14	10.8	4	1.294	45.18
X5	8.10	3	27.02	10	45.94	17	13.51	5	5.40	2	0.967	30.33
معدل النسب	23.776		33.508		25.942		12.968		3.782		0.966	28.046
ب. التحسين المستمر												
X6	29.72	11	45.94	17	21.62	8	0	0	2.7	1	0.882	22.05
X7	24.32	9	37.83	14	29.72	11	0	2	2.7	1	0.983	26.18
X8	18.91	7	27.02	10	37.83	14	13.51	5	2.7	1	1.043	30.16
X9	10.81	4	24.32	9	48.64	18	10.81	4	5.40	2	0.983	30.32
X10	29.72	11	43.24	16	18.91	7	5.40	2	2.7	1	0.983	25.07
معدل النسب	22.696		35.67		31.344		5.944		3.24		0.974	26.756
ت. القيادة الادارية												
X11	29.72	11	45.94	17	18.91	7	5.40	2	0	0	0.850	21.25
X12	29.72	11	35.13	13	27.02	10	8.10	3	0	0	0.948	24.52
X13	16.21	6	45.94	17	32.43	12	5.40	2	0	0	0.804	21.57
X14	35.13	13	24.32	9	29.72	11	10.81	4	0	0	1.041	27.13
X15	10.81	4	37.83	14	24.32	9	21.62	8	5.40	2	1.097	33.53
معدل النسب	24.318		37.832		26.48		10.266		1.08		0.948	25.6
ث. المشاركة الكاملة												
X16	10.81	4	32.43	12	43.24	16	10.81	4	2.7	1	0.924	27.34
X17	21.62	8	37.83	14	24.32	9	16.21	6	0	0	1.006	27.57
X18	21.62	8	32.43	12	35.13	13	5.40	2	5.40	2	1.066	29.66
X19	27.02	10	29.72	11	35.13	13	5.40	2	2.7	1	1.018	27.29
X20	27.02	10	43.24	16	10.81	4	13.51	5	5.40	2	1.170	31.37
معدل النسب	21.618		35.13		29.726		10.266		3.24		1.022	28.646
ج. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع												
X21	32.43	12	29.72	11	32.43	12	2.7	1	2.7	1	1.004	25.99

28.01	1.045	3.730	5.40	2	8.10	3	13.51	5	54.05	20	18.91	7	X22
27.35	0.961	3.514	2.7	1	8.10	3	40.54	15	32.43	12	16.21	6	X23
34.04	1.132	3.324	5.40	2	21.62	8	21.62	8	37.83	14	13.51	5	X24
33.32	1.144	3.432	2.7	1	21.62	8	27.02	10	27.02	10	21.62	8	X25
29.742	1.0572	3.573	3.78		12.28		27.02		36.21		20.536		معدل النسب

الجدول : اعداد الباحث وفق برنامج (16) Minitab

أ. التركيز على الزبائن/ اشار معدل النسب لبعده التركيز على الزبائن الى اتفاق (57.284%) من عينة البحث، ان الكليات تحرص على التواصل مع طلبتها من خلال علاقات ايجابية بناءة تحقق اهداف الزبائن، ويعزز ذلك الوسط الحسابي البالغة قيمته (3.605) والانحراف المعياري (0.966) وكان معامل الاختلاف (28.046)، الذي يمثل حصة كل وحدة من وحدات الوسط الحسابي من الانحراف المعياري، وقد جاءت نتائج المتغير (x4) توجد حاسبات ومراكز خدمة انترنت لكل من الاساتذة والطلبة بالشكل الذي يغطي الحاجة، بشكل سلمي ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (2.865) وبانحراف معياري (1.294) ومعامل الاختلاف تبلغ قيمته (45.18).

ب. التحسين المستمر/ ان معدل نسب نتائج الاتفاق لبعده التحسين المستمر بلغ (58.366) وهي اعلى من المتوسط، اذ تحرص الكلية على الاستمرار في التطور في كافة المجالات العلمية والادارية، ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (3.676) والانحراف المعياري (0.974) وكانت اعلى نسبة اتفاق حول المتغير (x6) توابك الكلية المجالات المعرفية الحديثة لتطوير خططها ومناهجها، اذ بلغت نسبة (72.96%) من مجموع اراء عينة البحث، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.000) والانحراف المعياري البالغ (0.882).

ت. القيادة الادارية/ بلغ معدل نسب الاتفاق في هذا البعد (62.15) حول قيام الكلية بتبني مفهوم الجودة وتسخير طاقتها لتحقيق رسالة الجودة المعلنة، وان الوسط الحسابي يبلغ (3.740) لمتوسط متغيرات هذا البعد، وانحراف معياري (0.948) ومعامل اختلاف (25.6) وكان اعلى نسب الاتفاق حول المتغير (x11) تتبنى الكلية شعار الجودة مسؤولية الجميع في الخدمات التعليمية حيث بلغ (75.66) واعلى متوسط يبلغ (4.000) وانحراف معياري (0.850) مما يدل على ان انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي قليلة، وان معامل الاختلاف بلغ (21.25).

ث. المشاركة الكاملة/ ان معدل نسب متغيرات هذا البعد جاءت بالاتفاق بنسبة (56.748) وبمتوسط حسابي بلغ (3.616) وان الانحراف المعياري لقيم المتغيرات هو (1.022) وان معدل نسب معامل الاختلاف حول تباين المتغيرات بلغ (28.646).

ج. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع/ تشير النتائج الى ان نسب الاتفاق كانت (56.746) وبما يؤكد قيام الكليات المبحوثة في الجامعة باتخاذ قراراتها معتمدة على مبدأ الشفافية والصدق في المعلومات ، ويدعم ذلك وسطها الحسابي البالغ (3.573) وان معدل نسب الانحراف المعياري قيمته (1.0572) ومعامل الاختلاف بمتوسط نسب قيمته (29.742)، وتعد نتيجة المتغيرين (x23، x25) باتفاق عينة (48.64) لكل منهما سلبية لعدم بلوغ الاتفاق متوسط النسبة.

جدول (3) التوزيعات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للفاعلية المنظمة.

المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	%	ت	%	ت	%	ت			
أ. مدخل الهدف									
y1	24.32	9	37.83	14	18.91	7	3.649	1.111	30.45
y2	21.62	8	35.13	13	32.43	12	3.649	1.006	27.57
y3	24.32	9	18.91	7	16.21	6	3.459	1.120	32.39
y4	16.21	6	37.83	14	5.40	2	3.432	1.094	31.87
y5	27.02	10	35.13	13	21.62	8	3.568	1.259	35.30
معدل النسب	22.698		32.966		26.482		3.551	1.118	31.516
ب. مدخل الانساق									
y6	13.51	5	43.24	16	27.02	10	3.459	1.095	31.66
y7	35.13	13	43.24	16	16.21	6	4.081	0.862	21.12
y8	18.91	7	40.54	15	29.72	11	3.649	0.978	26.80
y9	16.21	6	37.83	14	10.81	4	3.432	1.144	33.32
y10	13.51	5	35.13	13	5.40	2	3.405	1.066	31.31
معدل النسب	19.454		39.996		27.56		3.605	1.029	28.842
ت. مدخل موارد النظام									
y11	24.32	9	40.54	15	27.02	10	3.757	1.038	27.64
y12	21.62	8	21.62	8	43.24	16	3.486	1.044	29.95
y13	16.21	6	27.02	10	18.91	7	3.405	0.985	28.92
y14	16.21	6	37.83	14	13.51	5	3.514	1.017	28.95
y15	18.91	7	10.81	4	32.43	12	2.946	1.332	45.22
معدل النسب	19.454		27.564		34.048		3.421	1.083	32.136
ث. مدخل العمليات الداخلية									
y16	16.21	6	48.64	18	21.62	8	3.595	1.092	30.38
y17	18.91	7	35.13	13	32.43	12	3.541	1.070	30.21
y18	16.21	6	35.13	13	10.81	4	3.459	1.070	30.92
y19	18.91	7	24.32	9	8.10	3	3.378	1.139	33.71
y20	8.10	3	35.13	13	29.72	11	3.135	1.134	36.18
معدل النسب	15.668		35.67		31.348		3.421	1.101	32.28
ج. مدخل القيم المتنافسة									
y21	27.02	10	29.72	11	37.83	14	3.784	0.917	24.23
y22	10.81	4	18.91	7	43.24	16	3.054	1.079	35.32
y23	10.81	4	18.91	7	24.32	9	3.000	1.106	36.85
y24	10.81	4	27.02	10	18.91	7	3.135	1.110	35.39
y25	8.10	3	21.62	8	40.54	15	2.973	1.093	36.75
معدل النسب	13.51		23.236		38.914		3.189	1.061	33.708

الجدول : اعداد الباحث وفق برنامج (16) Minitab



أ. مدخل الهدف/ تشير النتائج لبعده مدخل الهدف الى ان معدل نسب الاتفاق بلغت (55.664) توافق اراء رؤساء الاقسام المبحوثين حول ايجابية هذا البعد ، واكدها الوسط الحسابي بقيمته (3.551) والانحراف المعياري (1.118) ومعامل الاختلاف (31.516)، وجاء المتغير (y3) بشكل سلبي نتيجة انخفاض مستوى التوافق الى (43.23%) بان ادارة الكلية تتمتع بالمقدرة على تكوين الموارد الذاتية. وان الوسط الحسابي بلغ (3.459) واكد ذلك الارتفاع في الانحراف المعياري ليصل الى (1.120) وقيمة معامل الاختلاف (32.39).

ب. مدخل الانساق/ حسب معدل نسبة اتفاق اراء رؤساء الاقسام المبحوثين البالغة (59.45) حول قابلية الكلية على التكيف وتحقيق الانسجام ، تم دعم الاتفاق الايجابي بوسط حسابي مقداره (3.605) وانحراف معياري (1.029) وانخفاض في معامل الاختلاف يبلغ (28.842)، ونلاحظ من نتائج الجدول (3) ان المتغير (y7) ان نسبة الاتفاق الايجابي مرتفعة ووصلت الى (78.37) واكدت تتمتع ادارة الكلية بالمقدرة على عقد المؤتمرات العلمية وورش العمل والندوات لخدمة المجتمع. وعزز ذلك الوسط الحسابي بقيمة (4.081) واكده انخفاض قيمة الانحراف المعياري (0.862) ومعامل الاختلاف (21.12).

ت. مدخل موارد النظام/ جاء هذا البعد بصورة سلبية حيث معدل نسب توافق عينة البحث وصل الى (47.018) وهو اقل من النصف، مما يدل على غياب مقدرة الكلية على تقديم خدماتها بصورة صحيحة، فيما جاء المتغير (Y11) بنسبة توافق ايجابية بلغت (64.86) بامتلاك الكليات المبحوثة

موارد بشرية مؤهلة وكفوءة، وبوسط حسابي يبلغ (3.757) وانحراف معياري (1.038) ، وكذلك المتغير (Y14) بنسبة اتفاق ايجابي وصل (54.04) تمتاز الكلية بالرصانة العلمية، بوسط حسابي (3.514) وانحراف معياري (1.017) ومعامل اختلاف يبلغ (28.95).

ث. مدخل العمليات الداخلية / تشير نتائج هذا البعد ان معدل نسب الاتفاق وصل (50.798) وهي نصف العينة تقريبا مما يدل على ان نتائج التوافق الايجابي مقبولة وليست مرتفعة حول تطوير الكلية لعملياتها الداخلية وقابليتها على التكيف وتقليل الاجراءات وتسهيلها، بوسط حسابي (3.421) وانحراف معياري (1.101) ومعامل اختلاف (32.28).

ج. مدخل القيم المتنافسة/ جاءت نتائج هذا البعد باقل من المتوسط في اتفاق عينة البحث حيث بلغ (36.746) ليؤكد عدم مقدرة الكلية على الاسهام في زيادة المعرفة وتكوين قاعدة معلومات معرفية تنافس بها نظيرتها من الكليات في الجامعات العالمية، وجاء وسطها الحسابي بمعدل نسب قيمته (3.189) وانحراف معياري (1.061) ومعامل اختلاف (33.708). وكانت الاتفاق بالايجاب الوحيد للمتغير (Y21) بقيمة وصلت (56.74) ويعزز ذلك الوسط الحسابي البالغ (3.784) وتؤكد قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.917) وهي الاقل مقارنة ببقية المتغيرات، وبمعامل اختلاف منخفض قيمته (24.23).

جدول (4) الانحدار لمتغيرات متطلبات ادارة الجودة الشاملة على متغيرات الفاعلية المنظمية.

المتغيرات المستقلة	التركيز	التحسين	القيادة	المشاركة	اتخاذ القرارات	الحد	R <sup>2</sup>	اختبار F	sig
--------------------	---------	---------	---------	----------	----------------	------	----------------	----------	-----

	المحسوبة		الثابت B0	بناء على الحقائق B5	الكامة B4	الادارية B3	المستمر B2	على الزبون B1	المتغيرات التابعة
0.000	22.81	78.6%	4.23	0.595	0.446	0.277	- 0.004	- 0.571	مدخل الهدف
			1.72	3.15	2.13	1.16	-0.02	-2.73	اختبار T
			0.096	0.004	0.041	0.256	0.980	0.010	Sig
0.000	14.07	69.4%	6.69	0.538	0.433	0.144	0.066	- 0.556	مدخل الانساق
			2.46	2.58	1.87	0.55	0.39	-2.41	اختبار T
			0.020	0.015	0.071	0.589	0.700	0.022	Sig
0.000	18.90	75.3%	3.42	0.750	0.422	- 0.117	0.055	- 0.343	مدخل موارد النظام
			1.36	3.88	1.97	-0.48	0.35	-1.60	اختبار T
			0.184	0.001	0.058	0.638	0.729	0.119	Sig
0.000	22.64	78.5%	5.37	0.594	0.810	0.008	- 0.006	- 0.751	مدخل العمليات الداخلية
			2.08	3.00	3.69	0.03	-0.04	-3.43	اختبار T
			0.046	0.005	0.001	0.974	0.969	0.002	Sig
0.000	21.52	77.6%	5.76	1.13	0.075	- 0.185	0.123	- 0.560	مدخل القيم التنافسية
			2.40	6.13	0.37	-0.79	0.82	-2.75	اختبار T
			0.022	0.000	0.716	0.433	0.418	0.010	Sig

الجدول : اعداد الباحث وفق برنامج (16) Minitab .

تشير نتائج ( $R^2$ ) وبملائمة عالية لكافة المتغيرات اذ بلغت قيمها (78.6%)، (69.4%)، (75.3%)، (78.5%)، (77.6%)، وجميعها تشير ان التغييرات التي تطرأ على مداخل الفاعلية المنظرية يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة، ويبين اختبار (F) المحسوبة لكامل نموذج الانحدار معنوية العلاقة لجميع المتغيرات المستقلة مع التابعة، بدلالة قيم (P value) البالغة (0.000) تحت مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) مما يؤكد صحة

الفرضية الرئيسية وجود علاقة تآثير تسهم من خلالها متطلبات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الفاعلية المنظمة.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

1. رضا الزبائن، هدف لجميع المنظمات وهو ما تركز عليه ادارة الجودة الشاملة، كمبدأ عمل، لتحقيق بذلك فاعلية عالية في الاداء، وتلبية لتوقعات الزبائن، وتجاوزها الى مرحلة اسعاد الزبون.
2. اهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، اذ تحث ادارة الجودة على قيم العمل الجماعي والتعاون لرفع مستوى جودة العملية التعليمية، وتبين نسبة الاتفاق البالغة (56.748) ان مشاركة العاملين في جامعة تكريت لم تكن واسعة رغم مقبوليتها.
3. تتميز المنظمة المبحوثة بقيادتها الادارية الواعية لأهمية متطلبات ادارة الجودة الشاملة ونشر فلسفتها بين العاملين لتحقيق فاعلية الاداء للجامعة، حسب الوسط الحسابي لنسب الاتفاق (62.15).
4. غياب قدرة المنظمة المبحوثة على تقديم خدماتها بصورة صحيحة، حسب اتفاق عينة البحث البالغة (47.018) لمدخل موارد النظام رغم امتلاكها الكوادر الكفوءة التي حظيت بتوافق (64.86)

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة ترسيخ الادارة العليا، فلسفة الجودة الشاملة في عقول العاملين لجعله منهاج عمل دائم لتحقيق فاعلية الاداء في جامعة تكريت بكافة كلياتها واقسامها ووحداتها الادارية.
2. حث اقسام الجودة في الكليات، على اقامة ورش العمل والندوات والمؤتمرات حول اهمية الجودة الشاملة في التعليم وضرورة الارتقاء بالمستوى العلمي للخريجين والخدمات المقدمة للمجتمع.
3. المواكبة المستمرة لمعايير الاعتماد الاكاديمي المعمول به في الجامعات العالمية لترصين نتاج الجامعة.

المصادر والمراجع

أ. الرسائل والاطاريح الجامعية

1. المتني، حسان. (2009). " إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات ، دراسة حالة شركة مدار لسحب الألمنيوم"، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
2. عايش، شادي. (٢٠٠٨) " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في غزة" رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
3. رفاعي، ممدوح عبد العزيز. (2003). "أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج" جامعة عين شمس، بمدينة العاشر من رمضان، مصر.
4. المتراس، علاء الدين احمد (2009) " جودة الخدمات الصحية واثرها في الفاعلية التنظيمية" دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

ب. المجلات والبحوث

1. العزاوي، مُحمَّد عبد الوهاب. (2005) "إدارة الجودة الشاملة" بحث مقدم في جامعة الاسراء، الاردن
2. الرفاعي خليل ، النجداوي اكرم، الخطيب خالد. (2011) "تحديد معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في اقسام المحاسبة في الجامعات الاردنية"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم.
3. الداوي، الشيخ. (2010) "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" مجلة الباحث، الجزائر، العدد7.
4. الراشد، مُحمَّد. (2011) " ادارة الجودة الشاملة " مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 17، عدد2.
5. العنزي سعد، السعيد يعرب، النوري أحمد نزار. (2009) "فاعلية المنظمة في فلسفة ابرز منظري الفكر الإداري " مجلة جامعة بغداد، المجلد15، العدد53.

ت. الكتب

1. السامرائي، مهدي صالح. (2007) . ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي . دار جرير للنشر والتوزيع، عمان. الاردن.
2. العلي، عبد الستار (2008) . تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة . دار المسيرة، عمان/ الاردن.
3. حسين، سلامة (2008) . الجودة الشاملة والاعتماد التربوي . دار الجامعة الجديدة، مصر.
4. عبد العزيز، خالد بن سعد(1997) . ادارة الجودة الشاملة- تطبيقات على القطاع الصحي. ط1 مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض.
5. داغر منقذ ، صالح عادل. (2000) . نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. دار الكتب، بغداد.

المصادر الاجنبية

A.Thesis

1.Casas, (2011) " TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
Alejandro Muñoz Quality Culture, Leadership and Motivation"  
Master Thesis, Politecnico di Milano.

B.Periodicals

1. Daft , Richard l.( 2001) " organization Theory And Design"  
South-Western College , U.S.A.
2. Jaafreh,A.B, Al-Abedallat,A.Z. (2013) "The Effect of Quality  
Management Practices on Organizational Performance in Jordan:  
An Empirical Study". International Journal of Financial Research.  
Vol. 4, No.
3. Munizu, Musran .(2013) ."The Impact of Total Quality  
Management Practices towards Competitive Advantage and  
Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South  
Sulawesi Province of Indonesia, Pakistan", Hasanuddin  
University, Makassar, Indonesia. Journal of Commerce and Social  
Sciences. Vol. 7 No. 1
4. Sharma, S. k, Gupta, S. V, Singh, R. (2014) " Implementation  
Of TQM For Improving Organizational Effectiveness"

International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management, September, Volume 3, Issue 9.

5. Quinn Robert E. , Rohrbaugh John, (1981) " A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness" A Symposium on the Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, Vol. 5, No. 2, pp. 122-140.