

Volume (1) Number (1)  
Available at: <https://wpu.edu.sy/wpuj/index.php/wpuh>

## The effect of total quality management on comprehensive performance “A field study in Al-Wataniya Private University”

Dr. Hayan Hamdan<sup>1,\*</sup>

### ABSTRACT

The study aims to identify the system of total quality management in Al-Wataniya Private University, and to study the relationship between the total management system as an independent variable and organization effectiveness as dependent variable at Al-Wataniya Private University which has been measured through the following indicators: (Student satisfaction, improving provided services quality, and enhancing competitive advantages).

To achieve the objectives of this study, a questionnaire of 40 research questions was created to collect raw data from a sample consist of (150). After the collection of the data, they were analyzed and then the hypotheses were tested using the statistical package for social sciences SPSS 22.0 and the following results were reached:

- 1- The results shows that there is a significant relationship between the application of total quality management and Student satisfaction, where there is a strong and direct correlation between the two variables in the organizations under discussion.
- 2- The results also show a significant relationship between the application of total quality management and the improving the quality of the services provided, where there is a strong and direct correlation between the two variables in the organizations under discussion.
- 3- The results also show a significant relationship between the application of total quality management and enhancing competitive advantages, where there is a strong and direct correlation between the two variables in the organizations under discussion.
- 4- The results also show a significant relationship between the application of total quality management and comprehensive performance, where there is a strong and direct correlation between the two variables in the organizations under discussion.

**KEYWORDS:** TQM, Comprehensive Performance, basics of TQM.

Submitted on May 25, 2023; Revised on July 11, 2023; Accepted on August 1, 2023

© 2023 Al-Wataniya Private University, all rights reserved.

---

1 Faculty of Financial and Administrative Science, Al-Wataniya Private University, Hama, Syria.

\* Corresponding author. E-mail address: [hayan.hamdan@wpu.edu.sy](mailto:hayan.hamdan@wpu.edu.sy)

## أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في الجامعة الوطنية الخاصة

د. حيان حمان

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الوطنية الخاصة، ودراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير التابع في الجامعة الوطنية والذي تم قياسه بالمؤشرات التالية: (تحقيق رضا الطلاب، تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز المزايا التنافسية).

ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (40) سؤالاً بحثياً لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (150) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22.0 وتم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها:

- 1 وجود تأثير معنوي بين نظام ادارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا الطلاب، حيث كانت علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.
- 2 وجود تأثير معنوي بين نظام ادارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث كانت علاقة الارتباط قوية وطردية بين المتغيرين في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.
- 3 وجود تأثير معنوي بين نظام ادارة الجودة الشاملة وتعزيز المزايا التنافسية، حيث كانت علاقة الارتباط قوية وطردية بين المتغيرين في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.
- 4 وجود تأثير معنوي بين نظام ادارة الجودة الشاملة وتحسين فاعلية المنظمات، حيث كانت علاقة الارتباط قوية وطردية بين المتغيرين في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي، مركبات إدارة الجودة الشاملة.

## 1. مقدمة

تواجه المنظمات تحديات كبيرة ناتجة عن البيئة التنافسية المتزايدة، مما يحتم عليها تحسين أدائها واتخاذ كافة الإجراءات التي تساعده في إدارة عملياتها لضمان تحقيق أهدافها بشكل فعال. ويشير البعض إلى أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي واحدة من أهم تطبيقات إدارة العمليات حيث لوحظ تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين (Jung & Wang, 2006). وتعتبر الجودة من أهم عوامل المنافسة، حيث شكل الطلب المتزايد من قبل العملاء للحصول على منتجات وخدمات بجودة أعلى عاملاً حاسماً في دفع العديد من الشركات لتوفير منتجات وخدمات بجودة عالية تلبي متطلبات العملاء، وقد ساهم هذا الأمر إلى حد كبير في قيام العديد من المنظمات في العمل على استثمار موارد كبيرة في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM (Musran, 2013).

## 2. الدراسات السابقة

### 1.2. الدراسات العربية

1- دراسة (القرني وال بشيشي، 2023) بعنوان: أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية هدفت الدراسة إلى: معرفة أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية وتوضيح شامل لمفهوم الجودة الشاملة وفلسفتها وأهدافها واستعراض مراحل تطبيق الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى: ان تطبيق الجودة الشاملة يساهم في الكشف عن أوجه القصور والسلبيات التي تشوب أداء المؤسسات الاجتماعية، ويساعد على ترشيد السياسية وتحقيق الأهداف المرجوة والوصول لرضا العاملين والمستفيدين، ضرورة إشراك العاملين والمستفيدين في عمليات صنع القرارات، كما يلزم المؤسسات الاجتماعية ان تقوم بإجراء دراسات خاصة وذاتية للتوضيح جوانب القوة والضعف، تتسم المؤسسات التي تطبق معايير الجودة الشاملة بالإنتاجية العالية.

2- دراسة (العنزي، 2022) تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي هدفت هذه الدراسة إلى: تطيل تأثير معايير الاعتماد المؤسسي السعودي كإطار لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك، بشكل عام تأثيراً إيجابياً لمعايير الاعتماد المؤسسي السعودي على الأداء المؤسسي، وارتباطاً بين ممارسات الاعتماد الأكاديمي المؤسسي المختلفة وأن لمؤسسات التعليم العالي السعودي بشكل عام مستوى إيجابياً من تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي إضافة إلى ذلك، تم تقديم عدد من التوصيات العلمية والعملية في سياق مؤسسات التعليم العالي.

3- دراسة (فاضل، 2019) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على زيادة القدرة التنافسية بالتطبيق على شركة الوزيرية العامة للصناعات الكهربائية في محافظة بغداد

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى أثر إدارة الجودة الشاملة على زيادة القدرة التنافسية في شركة الوزيرية العامة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة طبقية بلغت 100 مفردة وزعت بالتناسب على العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة تطبق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بنسبة مرتفعة وتعمل على زيادة القدرة التنافسية بنسبة كبيرة، وأن هناك تأثيراً جوهرياً إحصائياً وطرياً قوياً جداً لأن إدارة الجودة الشاملة على زيادة القدرة التنافسية في الشركة.

## 2.2. الدراسات الأجنبية

1- دراسة (singh, et al, 2018) :

### The case of indian manufacturing and service industry

هدفت الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الهندية ودراسة تأثيرها على الأداء التنظيمي، وطبقت الدراسة على ثمانى منشآت خمسة صناعية وثلاث خدمية، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة وزوّدت على عينة مكونة من 236 مفردة في الشركات المدروسة وفي مختلف المستويات الإدارية. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج: وجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، وتتوفر معرفة قيمة بشأن ممارسات إدارة الجودة من منظور قطاعي وخدمي في الهند.

2- دراسة (hamdan& AbdulRahman,2017) :

### The Relationship between Total Quality Management and Firm's Comprehensive Performance: An Empirical Study

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء الشامل الذي يعبر عنه رضا الموظفين وجودة المنتج والأداء الاستراتيجي ورضا العملاء. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتج والأداء الاستراتيجي ورضا العملاء. كما أظهرت النتائج علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا الموظفين. وأوصى البحث بالتركيز على جميع جوانب الأداء الشامل وتحديداً رضا الموظفين.

3- دراسة ( Kaur & Sharma, 2014) :

### Evaluating the Relationship and Influence of Critical Success Factors of TQM Business performance

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM وأداء الأعمال لمجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات التحويلية. واظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وأداء الأعمال، كما أظهرت أن مركبات TQM يمكن أن تشمل جميع أوجه نشاط المنظمة وأنها مفتاح ضروري لتعزيز

أداء الأعمال وزيادة رضا العملاء وتأكيد الجودة والميزة التنافسية وخاصة في المنشآت الصناعية وأن المنافسة العالمية قد ساعدت المنظمات في تقديم جودة متكاملة لكل من المنتجات والخدمات.

وإن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يتعلق بالجوانب التالية:

بيئة الدراسة: تختلف هذه الدراسة عن سابقاتها من حيث بيئه الدراسة فالعديد من الدراسات السابقة أجريت على المنظمات الأمريكية والأوروبية وبعض المنظمات العربية على قطاعات خدمية وانتاجية مثل المعامل البنوك وشركات الاتصالات والمشافي وغيرها، بينما تختص هذه الدراسة بالتطبيق على منظمة تعليمية.

هدف الدراسة: تتعدد الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة بين قياس أثر إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي أو المالي للمنظمات والقدرة التنافسية كل على حده، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة وتحسين فاعلية المنظمات الخدمية.

### 3. مشكلة الدراسة

أصبح نظام الجودة سمة العصر كنظام عالمي متتطور حيث يلقى اهتماماً كبيراً وواضحاً وعلى كافة المستويات فيما يتعلق بجودة المنظمات التعليمية وعدم تطبيقها مما أدى إلى تأخيرها بشكل واضح (عدم تأمينها وتثبيتها بالشكل المطلوب). لذلك فإننا في هذا البحث سندرس دوافع ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في الجامعة الوطنية الخاصة وبناء عليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في شكل الأسئلة البحثية التالية:

**السؤال البحثي الرئيسي:** هل يوجد أثر لنظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعة الوطنية الخاصة؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل يوجد أثر لنظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا الطلاب في الجامعة محل الدراسة؟

2- هل يوجد أثر لنظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجامعة؟

3- هل يوجد أثر لنظام إدارة الجودة الشاملة على تعزيز المزايا التنافسية في الجامعة محل الدراسة؟

### 4. أهداف البحث

1- اختبار مدى وجود فروق في أثر هيكل رأس المال المصرف باختلاف نشاطه تجاريًّا أم إسلاميًّا.

2- بيان تركيبة هيكل رأس المال التي تحقق ربحية أفضل.

2- توضيح أفضل النسب التي تعكس علاقة هيكل رأس المال مع نسب الربحية.

### 4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للجامعة محل الدراسة ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

**الهدف الرئيسي:** دراسة أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للجامعة محل الدراسة.  
ويتفرع عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- 1- دراسة أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا الطالب في الجامعة الوطنية الخاصة.
- 2- دراسة أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجامعة الوطنية.
- 3- دراسة أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تعزيز المزايا التنافسية في الجامعة الوطنية الخاصة.

## 5. أهمية الدراسة

### 1.5. الأهمية العلمية(النظرية)

- 1- تعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على متطلبات نظام الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية، وذلك من خلال الفائدة التي تتحققها إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة، نظراً لأن نظام إدارة الجودة الشاملة ينطلق من فلسفة شاملة لإدارة المنظمات بحيث تشمل عدة محاور منها: تحقيق أفضل العلاقات مع العمالء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر لنظام العمليات، وتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف. وهذا بالطبع سينعكس على الأداء الوظيفي للمنظمة من خلال تحقيق رضا الطالب، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز المزايا التنافسية.
- 2- يمكن اعتبار هذه الدراسة مصدرأً للباحثين الراغبين في التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية.

### 2.5. الأهمية العملية

- 1- قد تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال تحديد واقع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الوطنية الخاصة، في تطوير النظام الإداري مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الجامعات وإرضاء الطلاب والعمالء.
- 2- يرغب الباحث في أن تسهم هذه الدراسة في تعريف القيادات الإدارية في المنظمات التعليمية بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية، ومجالات استخدامها.

## 6. فرضيات الدراسة

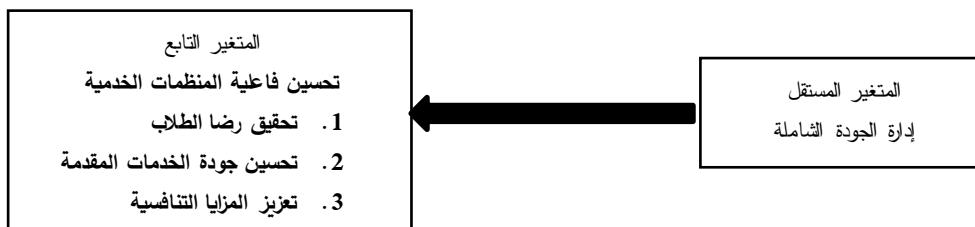
يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية:  
**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر معنوي لنظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للجامعة محل الدراسة. ويترفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد أثر معنوي لنظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا الطلاب للجامعة محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر معنوي لنظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للجامعة محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر معنوي لنظام إدارة الجودة الشاملة على تعزيز المزايا التنافسية للجامعة محل الدراسة.

## 7. متغيرات الدراسة



## 8. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الكادر الإداري والطلبة في الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماة، ويبلغ حجم الكادر الإداري (158) مفردة وتم اخذ عينة من الطلبة بنفس عدد الكادر الإداري، وبسبب صغر حجم مفردات مجتمع البحث فقد قام الباحث باعتماد مجتمع الدراسة كحصر شامل، وخاصة ان المسح الشامل يعطي نتائج دقيقة جداً، مقارنة مع النتائج التي تعطيها دراسة العينة المأخوذة من المجتمع الكلي، وقد تم توزيع (158) استبانة على عينة الدراسة وتم استرداد (150) استبانة صالحة للدراسة من الطلبة والكادر الإداري وذلك بنسبة استجابة بلغت (95%) مما يعكس مدى تجاوب الطلاب مع البحث ووعيهم بأهمية الدراسة.

## 9. منهجية الدراسة

أ-استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة النظرية لجمع البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة (الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية والعربية والأجنبية والدراسات السابقة ومنشورات الوزارات والإدارات المختلفة).

ب-أسلوب المسح الاحصائي (الكمي) في الدراسة الميدانية من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من واقع عينة الدراسة لاستخدامها في اختبار فرضيات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 22.0 في العلوم الاجتماعية.

## 10. حدود الدراسة

- حدود زمانية: تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية المتمثلة في العام (2023 م).
- حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على الجامعة الوطنية الخاصة في محافظة حماه.
- حدود موضوعية: وهي الحدود التي تتعلق بنظام إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للجامعة محل الدراسة وتمثل متغيرات البحث المدروسة بالمتغير المستقل و نظام ادارة الجودة الشاملة والمتغير التابع و الأداء الوظيفي حيث تم استخدام ثلاثة مؤشرات لقياس الأداء الوظيفي في هذه الدراسة هي: رضا الطلاب، تحسين جودة الخدمات المقدمة، تعزيز المزايا التنافسية.

## 11. الدراسة النظرية

### 1.11. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى التحسين المستمر في جميع وظائف المنظمة وتلبية حاجات ومتطلبات العملاء، من خلال تزويدهم بخدمات عالية الجودة وبإشراف الإدارة العليا (Demirbag et al., 2006; Therese, 2007). ووفقاً لـ (wanish & Nguyen, 2017)، فإن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال انخاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي، وتحسين العلاقة مع العاملين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتحسين العلاقة مع العملاء، وتحسين جودة المنتج، وتحسين الحصة السوقية، والربحية. أما (علي، 2019) فقد طرحتها على أنها: تلك العملية التي تشمل جودة الخدمة، والمعلومات والعمل وجودة رأس المال البشري وجودة الأهداف، وهو تقديم خدمة للزبائن تكون مطابقة للمواصفات القياسية الدولية، وبأقل التكاليف نسبة للزبائن. ويمكن حصر مفهوم الجودة بجانبين المفهوم التقليدي للجودة، والمفهوم الحديث للجودة (Charantimath, 2017).

**المفهوم التقليدي للجودة:** تفهم الجودة على أنها مجموعة من الخصائص والصفات المتوفرة في المنتوج (سلعة/خدمة) بما ينطابق مع خصائص وصفات موضوعة للمنتج سابقاً وأحياناً هذه الصفات والخصائص تتعدد من قبل المنتج وعلى أساس ظروفه وموارده.

**المفهوم الحديث للجودة:** مجموعة من الخصائص والصفات التي تتوفّر في المنتج وبما يلبي حاجات ورغبات المستهلك.

وأوضح (Charantimath, 2017) مفهوم ادارة الجودة الشاملة من خلال توضيح معنى كل كلمة: Total: وتعني مشاركة كافة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في تحقيق جودة الخدمات والمنتجات والعمل على بذل كل جهد جماعي أو فردي لتحقيق الغايات. Quality: تلبية حاجات ورغبة الزبائن مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات.

Management: تركيز الإدارة على التحسين المستمر للمحافظة على مستوى عالٍ من جودة الأداء، أي يجب إدارة الجودة.

كما عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ( بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج القادر على تلبية حاجات المستهلكين )

وبرأي الباحث يمكن تعريفها بأنها: نشاط إداري يسعى لرفع سوية وقدرات المنظمات لمستوى أعلى، وتقديمه منتجات بمستوى أفضل، وتكلفة أقل، من خلال مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين.

## 2.11. مركبات إدارة الجودة الشاملة

تعرضت العديد من الدراسات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM وما هي الممارسات الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة TQM (Kaur & Sharma, 2014)، وقد وفرت هذه الدراسات مجموعة مختلفة من الممارسات والتي اعتبرتها أساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد أظهرت هذه الدراسات تناقصات واضحة من حيث طبيعة مركبات إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدت其ا كل دراسة، مما يشير إلى صعوبة تحديد مجموعة شاملة للممارسات الضرورية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة تلائم جميع المنظمات، وإن كان هناك بعض النماذج التي توفر إطاراً مرجعياً مفيداً للصناعات في إطار المساعدة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتقدير نتائج أداء أعمالهم مثل جائزة الجودة الأوروبية (EQA, 1994). وأظهرت دراسة (Bayraktar et al, 2008) أن عوامل النجاح الحرجية لإدارة الجودة الشاملة هي: القيادة، الرؤية، القياس والتقييم، رقابة وتحسين العمليات، برامج التصميم، تحسين نظام الجودة، إشراك الموظفين، الاعتراف والمكافأة، التعليم والتدريب، التركيز على الطالب، التركيزات الأخرى لأصحاب المنشأة. وذهب (Kanji & Wallace, 2000) لتحديد عشرة ممارسات لإدارة الجودة الشاملة: التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء ورضاهما، معلومات الجودة وقياس الأداء، إدارة الموارد البشرية، إشراك العاملين، العمل الجماعي، إدارة العمليات، ضمان الجودة، إلغاء العيوب، والاتصال. في حين حد (Brah's et al, 2000) أحد عشر مركباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، تدريب العاملين، تمكين العاملين، إدارة جودة المورد، تحسين العمليات، تصميم الخدمة، مكافآت تحسين الجودة، القياس المرجعي، والنظافة والتنظيم.

وقد حددت هذه الدراسة عدة مركبات لإدارة الجودة الشاملة تخدم أغراض الدراسة وتتناغم مع محور الأداء الوظيفي وهذه المركبات هي:

**الالتزام الإداري:** ويعرف بقدرتها في متابعة نشاط المنظمة بشكل مستمر على المدى الطويل. ويتمثل ذلك في الالتزام بتمكين الموظف ومشاركته وتعلمه وتدربيه، مما ينعكس إيجابياً على رضا العامل وبالتالي على التحسين المستمر لنظام العمليات ثم على جودة المنتج (Abolarinet al., 2013).

**إشراك العاملين وتمكينهم:** ويتضمن المشاركة، الاعتراف والمكافأة، والتعليم والتدريب. إن مشاركة العامل شخصياً في إدارة الجودة يساعد على اكتساب المعرفات الجديدة والحصول على الشعور بالإنجاز من خلال حل مشاكل الجودة وتتضح مشاركة الموظف في العمل الجماعي، والقدرة على تقديم الاقتراحات، والالتزام الموظف وهذا يساعد في خلق الرضا عند العاملين (Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M, 1999). والاعتراف والمكافأة هي مصدر مهم لتخيير الموارد البشرية على الإبداع والتألق في أداء المهام الموكلة إليهم مما يساعد في تحسين جودة نظام العمليات وبالتالي تحسين الأداء بشكل عام (Thamizhmanii & Hasan, 2010). والتعليم والتدريب يراه كثيرون بأن الشركات التي تستثمر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير في مجال التدريب والتعليم للعاملين على مختلف المستويات ينعكس ذلك بشكل واضح في أداء عملهم (Hackman and Wageman, 1995).

**تحسين المستمر:** يجب على المنظمة أن تعمل على تصميم عملياتها بشكل يضمن تخفيض احتمالات الأخطاء لدى الموظفين (Slack et al, 1995) وبالتالي يمكن للمنظمة أن تستخدم أجهزة الإنذار (أصوات، أجراس) والتي يمكن أن تشير للخطأ عند حدوثه فوراً، مما يساهم في تقليل الهدر وتقليل الوقت الضائع وتحسين الأداء وسرعة إنجاز العمليات.

**التركيز على العملاء:** يعرف التركيز على العميل بالدرجة التي تجعل منظمة ما ترضي حاجات وتوقعات عملائها بشكل مستمر. إن مفتاح إدارة الجودة الشاملة هو المحافظة على علاقة وثيقة مع العملاء من خلال تلبية الحاجات بشكل تام وتلقي الملاحظات. وعلى المنظمة اتخاذ كافة الإجراءات التي من شأنها السماح للعميل المشاركة في تصميم وتطوير المنتجات من أجل تخفيض مشاكل الجودة وتقليل الفجوة بين توقعات العميل والشكل النهائي للمنتج (Chipandambira et al, 2012).

### 3.11 مقاييس الأداء التي تنعكس من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة

استعرضت العديد من الدراسات (Sadikoglu & Zehir, 2010) الآثار السلبية والإيجابية لانعكاس مركبات إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء المختلفة داخل المنظمة. وقد تبينت تلك الدراسات من حيث طبيعة مؤشرات الأداء التي اعتمدت كل دراسة لقياس العلاقة بين تطبيق مركبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي والجدول التالي يوضح طبيعة هذا التبادل:

**الجدول (1): الدراسات السابقة في مجال مقاييس الأداء التي تعكس تطبيق TQM**

المؤشرات الأداء	القياس	الباحث
جودة الأداء - أداء الابتكار	الأداء الوظيفي	Sohal&Prajogo(2004)
مستوى الرضا -نتائج المنظمة	الأداء الوظيفي	Lin et al. (2005)
الأداء التشغيلي -الأداء المالي والسوقى -أداء العاملين	الأداء الوظيفي	Fuentes et al. (2006)
رضا العميل	الأداء الوظيفي	Sit et al.(2009)
أداء المشروع	الأداء الوظيفي	Shieh and Wu (2002)
جودة الأداء - أداء الابتكار	الأداء الوظيفي	Feng et al. (2006)
الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي	Ooi et al. (2008)
رضا العامل - رضا العميل-نتائج المنظمة	الأداء الوظيفي	Zakuan et al. (2010)

المصدر: (Talib, Rahman, 2010)

تظهر هذه الدراسات أن مجال الأداء الذي تم اختباره من خلالها هو مجال الأداء التنظيمي، حيث ركزت كل دراسة على محاور مختلفة للأداء التنظيمي، ففي حين ركزت بعض الدراسات على رضا العاملين أو رضا العملاء نرى أن بعض الدراسات الأخرى قد ركزت على الأداء المالي والسوقى والبعض الآخر ركزت على جودة الأداء ومنها ركزت على مجال الرضا الوظيفي ومنها على أداء المشروع. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث ستركز على فاعلية المنظمات والذي سيشمل ثلاثة محاور هي رضا الطلاب، تعزيز المزايا التنافسية، تحسين جودة الخدمات المقدمة، والتي سيعرض لها الباحث في العرض التالي:

#### رضا الطلاب:

الرضا حسب (Kotler, 2001) هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع من قبل الزبائن، ففي حالة عجز الأداء عن المتوقع فإن الزبائن يكون في حالة عدم السرور أو الاستياء، وفي حالة تطابق الأداء مع المتوقع فإن الزبائن سيشعر بالسعادة والرضا، أما في الحالة التي يتجاوز فيها الأداء ما هو متوقع من قبل الزبائن، فإن الزبائن يتتحول من الرضا إلى الولاء للمنظمة، وسيرتبط ارتباطاً وثيقاً بها، وهي الحالة التي تبحث عنها منظمات القرن الحادي والعشرين. ويرى (Belin, 2002) الرضا بأنه "حالة نفسية بعد عملية شراء واستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة شعور عابر مؤقت ناتج عن الفرق بين توقعات الزبائن والأداء المدرك". وبناءً على ما سبق فإن قياس رضاء الطلاب يعد من أهم المؤشرات لتقدير ومتابعة نجاح المنظمات وهو مؤشر اساسي لتحليل مواطن القوة والضعف في أداء المنظمات.

## تحسين جودة الخدمات المقدمة:

حتى تستطيع الشركات أن تتفاوض بشكل فعال، يجب أن تلبي الخدمات بالجودة والسعر المنافسين. تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أفضل الممارسات الإدارية في المنظمات، حيث تلتقت إدارة الجودة الشاملة أوائل عام 1980 أكبر قدر من الاهتمام، لأنها يمكن أن تساعد المديرين على تحسين أداء المنظمات. إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي نموذج جديد في ممارسة الأعمال التجارية لتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على رضا العملاء، وإشراك الموظف، والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والأشخاص والعمليات والبيئة التنظيمية Krajewski et al., (2003).

## تعزيز الميزة التنافسية:

يقصد بالميزة التنافسية مجموعة القدرات أو الموارد التي تمنح المؤسسة ميزة على منافسيها والتي تؤدي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة إلى أداء نسبي أعلى (Wiggins & Ruefli, 2002). ويعرف (Ranjith, 2016) الميزة التنافسية بأنها عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة، وتتفع بعجلة النمو والتطوير فيها، وتتيح الشركة فرصة إنتاج وتقديم خدمات وسلع ومنافع للبيان تتفوق فيها على غيرها من المنافسين في السوق، ويتحقق للشركة مزيد من الأرباح، ويسعد من سمعتها في السوق.

## العلاقة بين تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لمنظمات الأعمال:

أجرى (Prayogo & hong 2008) دراسة على 130 من البحوث الصناعية والتكنولوجية والتصنيع والتنمية في كوريا، ووجد الباحث أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة له تأثير كبير على الأداء. وعلاوة على ذلك وجدت دراسة (Prayogo & Salaheldin, 2009) أن ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء المالي وغير المالي للشركة على حد سواء. وفي دراسة (Golmohammadi et al, 2014) فقد بيّنت بأن تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي كبير على رضا العملاء والأداء المالي أيضاً. وفي دراسة (Prajogo & Cooper, 2009) أجريت على 201 موظف في 23 منظمة بيّنت أن تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة له أهمية كبيرة في التنبؤ بالرضا الوظيفي. وبينت دراسة (Bon & Mustafa, 2013) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة TQM وبين الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات. ومن المراجعة الدقيقة للدراسات السابقة الذكر يتبيّن بأن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وبين رضا العملاء ورضا العاملين من جهة وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي والنمو والابتكار من جهة ثانية. وبما أن المحاور السابقة تشكل محاور أساسية للأداء الشامل فيمكن القول إن التطبيق الشامل لممارسات إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للمنظمات، وهذا ما سوف يختبره الباحث.

## 12. الدراسة العملية

### 1.12. تصميم الاستبانة

حرص الباحث على تصميم استبانة واضحة يمكن للمسئولي الإجابة عنها وتتضمن أربعة أقسام، القسم الأول يتضمن أسئلة تقيس المتغير المستقل نظام إدارة الجودة الشاملة وكانت بنوته موزعة لقياس نظام إدارة الجودة الشاملة (العبارات من 1 - 25) أما الأقسام الثلاثة التالية فتقيس المتغير التابع للقسم الأول عبارات تقيس متغير رضا العاملين (العبارات من 26 - 30) والقسم الثاني عبارات تقيس متغير تحسين جودة الخدمات المقدمة (العبارات من 31 - 35) والقسم الثالث عبارات تقيس متغير رضا العملاء (العبارات من 36 - 40) وللإجابة عن أسئلة الاستقصاء استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية وقد تم استرداد (150) استبانة، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس الإجابات على العبارات لجميع متغيرات الدراسة، إذ تم تحويل إجابات أفراد عينة البحث على مقياس ليكرت Likert الخماسي، وذلك لبيان درجات الموافقة، وتم إعطاءها القيم التصاعدية كما يلي:

**الجدول (2):** يبين درجات الموافقة لقائمة الاستقصاء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

كما تم تصنيف متوسطات الإجابات إلى ثلاثة مستويات: عالٌ، متوسط، ومتذمٌ، وعلى أساس أن درجة محايِد هي درجة متوسطة من الموافقة ويعادلها العدد (3)، وبناءً على ذلك اعتمد الباحث التصنيف التالي:

**الجدول (3):** يبين تصنيف الإجابات

متذمٌ	متوسط	عالٌ	من 1 إلى أقل من 2.5	من 2.5 إلى أقل من 3.5	من 3.5 إلى 5

### 2.12. صدق وثبات اداة البحث

قام الباحث بأجراء هذا الاختبار بتوزيع الاستبانة على الكادر الإداري وطلاب الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة كلا على حدا وتقييم البيانات التي حصلنا عليها وتطليلها اعتماداً على البرنامج الاحصائي spss 22.0 وكانت الدراسة العملية كما يلي:

لقياس درجة وثبات البيانات تقوم بإيجاد معامل الفا كرونباخ معامل الثبات:

**الجدول (4): حساب معاملات الثبات للبيانات**

الرقم	المتغيرات	عدد الأسئلة	معامل الثبات
1	ادارة الجودة الشاملة	25	0.923
2	رضاء الطلاب	5	0.814
3	تحسين جودة الخدمات المقدمة	5	0.618
5	رضاء العملاء	5	0.689
6	المعامل الكلي	40	0.953

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

نلاحظ ان قيمة معاملات الثبات تراوحت بين 618% و953% وهذا يعني أن مجموعات أسئلة الاستبانة المستخدمة حصلت على درجة ثبات تتراوح بين المقبول والمرتفع.

### 3.12. الاحصاءات الوصفية

تم حساب الاحصاءات الوصفية لكل عبارة من عبارات المقايسين وكل متغير من متغيرات الدراسة:

**الجدول (5): الاحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين حول نظام الجودة الشاملة XI**

رقم السؤال	النكرارات					الوسط لحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة المواجهة
	5	4	3	2	1					
1	18	76	44	12	-	3.666	0.794	0.732	9	قوية
2	82	40	16	4	-	3.493	0.860	0.698	18	متوسطة
3	86	42	16	-	-	3.546	0.740	0.709	15	قوية
4	92	22	28	-	-	3.533	0.859	0.706	16	قوية
5	112	26	8	-	-	3.746	0.594	0.749	6	قوية
6	106	28	8	-	-	3.760	0.633	0.752	5	قوية
7	82	44	12	4	-	3.520	0.827	0.704	17	قوية
8	84	42	8	-	-	3.720	0.727	0.744	7	قوية
9	60	46	12	-	-	3.746	0.886	0.749	6	قوية
10	64	46	18	-	-	3.600	0.885	0.720	14	قوية
11	68	40	12	4	-	3.666	0.949	0.733	9	قوية
12	50	56	20	2	-	3.386	1.051	0.677	20	متوسطة
13	60	28	14	2	-	3.893	0.994	0.778	2	قوية
14	84	34	6	4	-	3.760	0.851	0.752	5	قوية
15	80	30	16	4	-	3.640	0.939	0.728	12	قوية
160	70	46	12	-	-	3.680	0.824	0.736	8	قوية
17	74	60	8	-	-	3.546	0.683	0.709	15	قوية
18	48	70	6	4	-	3.520	0.890	0.704	17	قوية
19	64	42	10	-	-	3.813	0.865	0.762	3	قوية
20	68	52	16	4	-	3.426	0.872	0.685	19	متوسطة

قوية	4	0.760	0.821	3.800	24	84	32	8	2	21
قوية	1	0.786	0.843	3.933	36	80	22	12	-	22
قوية	9	0.733	0.827	3.666	22	64	60	-	4	23
قوية	13	0.724	0.525	3.623	-	50	84	16	-	24
قوية	10	0.731	0.697	3.658	6	54	68	20	2	25
قوية	11		0.817	3.653						م. الكلي

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الأسئلة من (1 الى 25) نظام ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الوطنية محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.386 - 3.933) ويدل ذلك ان المبحوثين لديهم معرفة جيدة بادارة الجودة الشاملة بدليل درجة الموافقة القوية.

الجدول (6): الاحصاءات الوصفية لاجابات المبحوثين حول رضا الطلاب Y1

درجة المواجهة	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النكرارات					رقم السؤال
					5	4	3	2	1	
قوية	4	0.725	0.572	3.629	2	29	36	8	-	26
قوية	2	0.745	0.556	3.728	-	36	32	7	-	27
قوية	3	0.734	0.525	3.672	-	27	48	10	-	28
قوية	5	0.706	0.859	3.533	4	46	11	14	-	29
قوية	1	0.749	0.594	3.746	2	56	13	4	-	30
قوية			0.621	3.661						م. الكلي

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الأسئلة من (26 الى 30) رضا الطلاب في الجامعة الوطنية محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.533 - 3.746) ويدل ذلك ان المبحوثين لديهم معرفة جيدة برضاء الطلاب بدليل درجة الموافقة القوية.

الجدول (7): الاحصاءات الوصفية لاجابات المبحوثين حول تحسين جودة الخدمات المقدمة Y2

درجة المواجهة	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النكرارات					رقم السؤال
					5	4	3	2	1	
قوية	3	0.768	0.717	3.840	10	47	14	4	-	31
قوية	4	0.712	0.825	3.560	4	44	19	6	2	32
قوية	2	0.770	0.765	3.853	14	39	19	3	-	33
قوية	1	0.778	0.847	3.893	19	33	19	4	-	34
قوية	1	0.778	0.831	3.893	16	40	15	3	1	35
قوية		0.763	0.797	3.818						م. الكلي

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الأسئلة من (31 الى 35) تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجامعة الوطنية محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.560 - 3.893) ويدل ذلك ان المبحوثين لديهم معرفة جيدة بمفهوم تحسين جودة الخدمات المقدمة بدليل درجة الموافقة القوية.

**الجدول (8): الاحصاءات الوصفية لاجابات الطلاب حول تعزيز المزايا التنافسية Y3**

رقم السؤال	النكرارات	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الاحرف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة المواقعة
36							13	0.890	0.746	3	قوية
37							10	0.717	0.768	1	قوية
338							5	0.704	0.740	4	قوية
39							2	0.594	0.749	2	قوية
40							16	0.771	0.768	1	قوية
							32	0.735	0.747		قوية
							26	3.735			م.الكلي

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

تقيس الأسئلة من (36 الى 40) تعزيز المزايا التنافسية في الجامعة الوطنية محل الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأسئلته بين (3.594 - 3.890) ويدل ذلك ان الطلاب لديهم معرفة متوسطة بمفهوم تعزيز المزايا التنافسية بدليل درجة الموافقة القوية.

#### دراسة نموذج الانحدار البسيط:

**1- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل X (نظام ادارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع Y1(رضا الطلاب)** (تم اختيار هذا النموذج لأنه الأقرب إلى معادلة الانحدار النموذج الخطى)

**الجدول (9): تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل X مع المتغير التابع Y1**

		X1	Y1
X1	pearson correlation	1	0.944
	Sig.(2-tailed)		0.000
	N	150	150
Y1	pearson correlation	0.944	1
	Sig.(2-tailed)	0.000	
	N	150	150

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.944a	0.891	0.890	0.15827

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	30.308	1	30.308	1209.971	0.000
Residual	3.307	148	0.25		
Total	34.016	149			

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل ادارة الجودة الشاملة  $x_1$  والمتغير التابع  $y_1$  رضا الطلاب 0.944، وهي علاقة ارتباط قوية، واتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في احد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر والعكس صحيح، كما أن قيمة معامل التحديد 0.891، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 89.1% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (معنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 89.1% من تغيرات المتغير التابع، وبباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى عشوائية). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية  $sig=0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين. وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 0.291 + 0.922X$$

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1(Constant)	0.291	0.098		2.981	0.003
X1	0.922	0.027	0.944	34.785	0.000

ونلاحظ أن قيمة المؤشر  $F$  المحسوبة 1209.97، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية  $f_{(1-)&, 148} = 6.99$ ، وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطى المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأن هناك تأثيراً معنواً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع وبالتالي يعتبر هذا النموذج هو النموذج الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل نظام إدارة الجودة الشاملة.

**2- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل  $x_1$  (نظام ادارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع  $y_2$  (تحسين جودة الخدمات المقدمة)** تم اختيار هذا النموذج لأنه الأقرب الى معادلة الانحدار (النموذج الخطى)

الجدول (10): تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل X مع المتغير التابع Y2

	X1	Y2
X1    pearson correlation	1	0.839
		0.000
	150	150
Y2    pearson correlation	0.839	1
	0.000	
	150	150

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.839 <sup>a</sup> 0	0.705	0.703	0.27300

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	26.320	1	26.320	353.152	0.000
Residual	11.030	148	0.075		
Total	37.350	149			

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل ادارة الجودة الشاملة 1 x والمتغير التابع 2 y تحسين جودة الخدمات المقدمة 0.839 ، وهي علاقة ارتباط قوية، واتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر والعكس صحيح، كما أن قيمة معامل التحديد 0.705 ، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 70.5% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 70.5% من تغيرات المتغير التابع، وبباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى عشوائية). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية = 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y=A+BX$$

$$Y=0.667+0.860X$$

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1(Constant)	0.667	0.169		3.957	.000
	0.860	0.046	0.839	18.792	.000

ونلاحظ أن قيمة المؤشر F المحسوبة 174.190، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية  $f_{(1-\alpha, n-2)} = 6.99$ ، وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأن هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع وبالتالي يعتبر هذا النموذج هو النموذج الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل نظام إدارة الجودة الشاملة.

### 3- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل X1 (نظام ادارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع Y3 (تعزيز المزايا التناافسية)

(تم اختيار هذا النموذج لأنه الأقرب إلى معادلة الانحدار النموذج الخطي)

الجدول (11): تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل X1 مع المتغير التابع Y3

		X1	Y3
X1	pearson correlation	1	0.790
	Sig.(2-tailed)		0.000
	N	150	150
Y3	pearson correlation	0.790	1
	Sig.(2-tailed)	0.000	
	N	150	150

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.790a	0.624	0.621	.304030

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل ادارة الجودة الشاملة x1 والمتغير التابع Y3 تعزيز المزايا التناافسية 0.790، وهي علاقة ارتباط قوية، واتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في احد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر والعكس صحيح، كما أن قيمة معامل التحديد 0.624، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 62.4% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (بمعنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 62.4% من تغيرات المتغير التابع، وبباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى عشوائية). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية sig = 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير

المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = A + BX$$

$$Y = 0.821 + 0.798X$$

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	0.821	0.188		4.374	0.000
	0.798	0.051	0.790	15.659	0.000

4- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل  $x_1$  (نظام ادارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع  $y_4$  (الأداء الوظيفي):

( تم اختيار هذا النموذج لأنه الأقرب إلى معادلة الانحدار النموذج الخطي )

الجدول (12): تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل  $X$  مع المتغير التابع  $Y$

		X1	Y4
X1	pearson correlation	1	0.929
	Sig.(2-tailed)		0.000
	N	150	150
Y	pearson correlation	0.929	1
	Sig.(2-tailed)	0.000	
	N	150	150

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.929a	0.863	0.862	0.16833

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	26.339	1	26.339	929.543	0.000
Residual	4.194	148	0.028		
Total	30.533	149			

المصدر اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي spss 22.0

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل ادارة الجودة الشاملة  $X_1$  والمتغير التابع  $y$  الأداء الوظيفي 0.929، وهي علاقة ارتباط قوية، واتجاه هذه العلاقة طردية وهذا يدل على ان اي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر والعكس صحيح، كما أن قيمة معامل التحديد 0.863، أي ان المتغير المستقل يؤثر بنسبة 86.3% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (معنى آخر إن التغيرات في المتغير المستقل تفسر ما نسبته 86.3% من تغيرات المتغير التابع، وبباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى عشوائية). وعند اختبار معنوية معامل الانحدار، وجدنا أن قيمة معامل المعنوية  $= 0.000$  ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة اي توجد علاقة معنوية بين المتغيرين.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول:

$$Y = A + BX$$

$$Y = 0.593 + 0.860X$$

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1(Constant)	0.593	0.104		5.707	0.000
	0.860	0.028	0.929	30.488	0.000

ونلاحظ أن قيمة المؤشر  $F$  المحسوبة 458.491، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 أكبر من القيمة الجدولية ( $f_{(1-n-2)} = 6.99$ ,  $f = 0.99, 1, 148 = 6.99 - &$ ) وهذا يدل على صلاحية النموذج الخطي المدروس للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وأن هناك تأثيراً معنوياً عالياً للمتغير المستقل على المتغير التابع وبالتالي يعتبر هذا النموذج هو النموذج الأقرب للتعبير عن العلاقة بين المتغير التابع الأداء الوظيفي والمتغير المستقل نظام إدارة الجودة الشاملة.

## 13. النتائج والتوصيات

### 1.13. النتائج

1-تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى الى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل نظام ادارة الجودة الشاملة والمتغير التابع رضا الطلاب في الجامعة محل الدراسة. وهذا ما يتلقى مع دراسة (النوافعه، 2010) بان العلاقة قوية بين نظام ادارة الجودة الشاملة ورضا العاملين وله تأثير ايجابي.

- 2-تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل نظام ادارة الجودة الشاملة والمتغير التابع تحسين جودة الخدمات المقدمة في الجامعة محل الدراسة. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Appiah et al, 2013). بان العلاقة قوية بين نظام ادارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات المقدمة وله تأثير ايجابي.
- 3-تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل نظام ادارة الجودة الشاملة والمتغير التابع تعزيز المزايا التنافسية في الجامعة محل الدراسة. وهذا ما يتحقق مع دراسة (Munizu, 2013)، ودراسة (Kaur,et al, 2014) بان العلاقة قوية بين نظام ادارة الجودة الشاملة ورضا العملاء وله تأثير ايجابي.
- 4-تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل نظام ادارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الأداء الوظيفي في الجامعة محل الدراسة. وهذا ما يتحقق مع دراسة (singh, et al, 2018)، بان العلاقة قوية بين نظام ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي وله تأثير ايجابي.

## 2.13 التوصيات

- 1-يوصي الباحث الى ضرورة تعزيز وترسيخ اهتمام الادارة بالطلاب ورضاهما لأنه ينعكس ايجابا على الجامعة والمنظمات وبالتالي تحقيق الاستفادة المرجوة من خلال تجميع معلومات عن شكاوى الطلبة والمعاملين مع الجامعة وتحليلها باستمرار وإجراء استطلاع عن رضا الطلبة بشكل دوري واهتمام الجامعة باقتراحات الطلبة.
- 2-يوصي الباحث إلى ضرورة تعزيز وترسيخ مفهوم تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال وجود هيئة تنسيق لتحسين الجودة واستبعاد الإجراءات الزائدة في العمل واستخدام تقنيات وأدوات تحسين الجودة بشكل واسع والتحسين المستمر لكافة الخدمات المقدمة.
- 3-يوصي الباحث الى ضرورة تعزيز وترسيخ الاهتمام بتعزيز المزايا التنافسية من خلال مشاركة الطلبة والعاملين بفعالية في أنشطة الجودة وتبني اقتراحاتهم باهتمام كبير ومكافأة الاقتراحات المميزة وتحصيص موارد كافية لتعليم العاملين في الجامعة بأساليب الجودة.
- 4-يوصي الباحث الى ضرورة تعزيز وترسيخ اهتمام الادارة بالأداء الوظيفي من خلال الاقبال على الجامعة ووجود قنوات اتصال مباشرة بين الادارة والعاملين وتحصيص الادارة موارد تنظيمية كافية ومناسبة.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- [1] القرني، شريفة سعد، البيشي، أمانى علي(2023) أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، المجلد 7 العدد:1
- [2] العنزي، محمد بن حمدان (2022) تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية باستخدام معايير الاعتماد المؤسسي السعودي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد:4.
- [3] علي، مصدق، (2019) أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مصرف الرشيدبغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثامن، ص39
- [4] فاضل، قصي عبد الخالق، علي، سجاد (2019) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على زيادة القدرة التنافسية بالتطبيق على شركة الوزيرية العامة للصناعات الكهربائية في محافظة بغداد، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والمالية، العراق.
- [5] النوافعة، سلامه دوilem، (2010)، علاقة ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية، مطة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد: 17.

### المراجع باللغة الإنجليزية

- [1] Abolarin, et al, (2013), Impact of Top Management Commitment on Implementation of Total Quality Management in an Organization, The Pacific Journal of Science and Technology, Volume 14. Number
- [2] Bayraktar, E., Tatiglu, E. and Zaim, S. 2008. An instrument for measuring the critical factor of TQM in Turkish higher education. Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19, No.6.
- [3] Bon & Mustafa, (2013), Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework, Procedia Engineering.
- [4] Brah, S.A., Wong, J.L. and Rao, B.M. (2000), “TQM and business performance in the service sector: a Singapore study”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 20 No. 11.
- [5] Belin, (2002) Mesure de la satisfaction client dans les muckers industriel mastere marketing et communication commerciale ecole superior de commerce de tolouse juillet, P: 7
- [6] Chipandambira Mugwindiri, Chikuku, (2012), Total Quality Management: An Investigation Of The Performance Indices In The Food Processing In-Dustry In

Zimbabwe, International Journal of Advanced Technology & Engineering Research (IJATER), Volume 2, Issue 6, Nov.

[7] Charantimimath, P, (2017), Total quality management, third edition, pearson Indian Education services Pvt. Ltd .south Asia. Pp63.

[8] Coyle-Shapiro, J. A-M. (1999). TQM and organizational change: A longitudinal study of the impact of a TQM intervention on work attitudes. In Pasmore, W. A and Woodman, R.W. (Eds.), Research in Organizational Change and Development, Vol. 12, 129-169. JAI Press.

[9] Demirbag M. T., Tatoglu, E., Tekinus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*,17(6), 829-847.

[10] Feng, J., Prajogo, D.I., Tan, K.C. and Sohal, A.S (2006) The impact of TQM practices on performance acomparative study between Australian and Singaporean organizations. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No.3.

[11] Fred Appiah ,Pesi Amaria, 2013, Linkages between Total Quality management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 10 [Special Issue – August].

[12] Golmohammadi et al, (2014), Relationship between Total Quality Management, Innovation and Customer satisfaction in Service Organizations, *Topclass Journal of Business Management and Innovations* Vol. 1.

[13] Hackman, J.& Wageman, R. (1995) Total quality management: empirical , conceptual and practical issues *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 309-42.

[14] Jung, J. and Wang, Y. (2006). Relationship between total quality management (TQM) and continuous improvement of international project management (CIIPM), *Technovation*.

[15] Hamdan,H& AbdulRahman,A, (2017) He Relationship between Total Quality Management and Firm's Comprehensive Performance: An Empirical Study, *The arab Journal of Accounting* Volume 20, Number. pp 120 – 138 .

[16] Kanji, G. & Wallace, W. (2000). Business excellence through customer satisfaction. *Total Quality Management*.

[17] Kaur, Prabhjot, Sharma, Sanjeev Kumar, 2014, Evaluating the Relationship and Influence of Critical Success Factors of TQM on Business Performance: The IUP Journal of Operations Management, Vol. XIII, No. 4.

[18] Krajewski , F, GRZEGORZ J. CIACH & HABIB, E,(2003), An analysis of small-scale rainfall variability in different climatic regimes, *Hydrological Sciences – Journal–des Sciences Hydrologiques*, 48.(2)

[19] Musran, Munizu,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 Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 7 (1), 184-197.

[20] Nguyen Huu Cuong, Ta Thi Thu Hien & wanish Thi Thu Huong (2017). Achievements and Lessons Learned from Vietnam's Higher Education Quality

Assurance System after a Decade of Establishment. International Journal of Higher Education, 6(2), 153-161.

[21] Prajogo, I.D. and Sohal, S.A. (2004). Transitioning from total quality management to total innovation management: an Australian case. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21, No. 8.

[22] Prajogo, Daniel I. and Soon W. Hong, (2008). The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms, Technovation, 28 (1), 855–863.

[23] Sadikoglu, E. and Zehir, C. 2010. Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between TQM practices and firm performance: an empirical study of Turkish firms. international Journal of Production Economics, Vol.127.

[24] Salaheldin, Ismail, Prayogo, D.I.(2009) Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. International Journal of Productivity and Performance Management.

[25] Singh, V, et al, (2018), Impact of TQM on organizational performance: The case of indian manufacturing and service industry, Operation research perspectives, vol5, pp199-217.

[26] Slack et al (1995) Operations Management, Pitman Publishing: London

[27] Ranjith, V. (2016). Business Models and Competitive Advantage. Procedia Economics and Finance, 37: 203-207.

[28] Talib et al. (2010) International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vo 125 l. 1, Vo 126 l. 1, Vo 127 l. 1, Vo 128 l. 1, No. 1.,

[29] Talib, et al, (2010), The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model, International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 1, No. 1.

[30] Talib, F.&Rahman,Z.2010.Critical success factors of total quality management service organization: a proposed model, Service Marketing Quarterly,Vol.31,No.3.

[31] Thamizhmanii & Hasan, (2010), A review on an employee empowerment in TQM practice, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Volume 39 Issue 2.

[32] Therese,Joiner(2007), Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support, International Journal of Quality & Reliability Management.

[33] Wiggins RR, Ruefli TW. 2002. Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance. Organization Sci., 13: 82-105.