

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لآراء عدد من الإدارات
الوسطى في مقر وزارة التربية العراقية

The Role of Total Quality Management in Improving Institutional Performance: An Exploratory Study of the Opinions of a Number of Middle Administrations at the Headquarters of the Iraqi Ministry of Education

م.د. حسين عبد الجبار نجم

Dr-hussein1966@yahoo.com

وزارة التربية العراقية

تاريخ استلام البحث 2022 / 8 / 22 تاريخ قبول النشر 2022 / 10 / 12 تاريخ النشر 2022 / 12 / 29

المستخلص

سعى البحث الحالي الى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لدى عينة من القيادات الإدارية في مقر وزارة التربية العراقية. وقد تبلورت المشكلة البحثية بالتساؤل الآتي: ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي في المنظمة المبحوثة؟ ولتحقيق ذلك فقد تبني الباحث المنهج الوصفي التحليلي في صياغة الإطار النظري والفكري وجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها ومن ثم تفسير نتائجها وقد تم الاعتماد في هذا البحث على البيانات التي جمعها عن طريق استمارة الاستبانة، وتمثل مجتمع البحث في القيادات الإدارية العاملة في مقر وزارة التربية العراقية والتي اشتملت على معاوني المدراء العاملين ومدراء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (75) فرداً. ومن أجل اختبار فرضيات البحث تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل الجانب العملي وذلك بالاعتماد على برمجية SPSS. وقد توصلت البحث الى جملة من الاستنتاجات أهمها ان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل فاعل من قبل وزارة التربية العراقية بوصفها المؤسسة قيد البحث على نحو سليم سينعكس على زيادة قدرة الوزارة في تحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، ادارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي، وزارة التربية العراقية.

Abstract

The current research sought to study the relationship between total quality management and institutional performance among a sample of administrative leaders at the headquarters of the Iraqi Ministry of Education. The research problem was crystallized by the following question: What is the role of total quality management in institutional performance in the research organization? To achieve this, the researcher adopted the descriptive analytical approach in formulating the theoretical and intellectual framework, collecting, processing and analyzing data, and then interpreting its results. On the assistants of general managers, directors of departments, and officials of divisions and units, a random sample of (75) individuals was selected. In order to test the research hypotheses, a set of statistical tools were used to analyze the practical side, based on the SPSS software. The research has reached a number of conclusions, the most important of which is that the effective application of the principles of total quality management by the Iraqi Ministry of Education, as the institution under discussion, will be reflected in an increase in the ministry's ability to improve institutional performance.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Institutional Performance, The Iraqi Ministry of Education.

المقدمة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية المعاصرة التي تركز فلسفته على عدد من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحسين أدائها وقد بدأت العديد من المؤسسات لاسيما المؤسسات التعليمية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بسبب التحديات والتغيرات التي تواجه هذه المؤسسات حتى تتمكن من البقاء في بيئة الاعمال، لذلك يدرك الباحثين أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي وكل ذلك جاء نتيجة التغيرات واشتداد المنافسة ما بين المؤسسات في إطار البيئة والتذبذبات الحاصلة في احتياجات وطلبات المستفيدين (الطلبة)، الأمر الذي دفع هذه المؤسسات إلى ضرورة البحث عن قواعد تنافسية جديدة وتبني توجهات معينة مختلفة قياساً بمنافسيها وعلى أساس هذا المعنى فقد ركزت العديد من المؤسسات التعليمية على إدارة الجودة الشاملة لتعزيز مكانتها التنافسية وتحسين أدائها وضمان مطابقة مخرجاتها التعليمية مع الأسس والمعايير المخطط لها مسبقاً، لذا يأتي هذا البحث محاولة للتعرف على مدى اسهام إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للميدان المبحوث. وقد تضمن البحث المباحث الآتية: المبحث الأول: منهجية البحث. المبحث الثاني: الجانب النظري. المبحث الثالث: الجاني الميداني. المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً-مشكلة البحث: تتلخص مشكلة البحث الرئيسة بالسعي نحو استقصاء مدى توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية العراقية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال صياغة عدد من التساؤلات وهي على النحو الآتي:

1-هل هناك تصورات لدى المدراء عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية العراقية؟

2-هل أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية العراقية؟

3-هل تتباين أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تأثيرها على الأداء المؤسسي؟

ثانياً-أهمية البحث: تتبلور أهمية البحث الحالي من خلال الآتي: -

1-الأهمية الأكاديمية: يعد هذا البحث إضافة علمية للباحثين والأكاديميين في المجال الإداري كونه تطرق لموضوع يعد في غاية الأهمية في حقل الإدارة مما يوفر أساساً مرجعياً في المكتبات العراقية بوجه الخصوص والمكتبات العربية بصورة عامة وبمهد الطريق للتوسع المستقبلي في دراسته.

2-الأهمية التطبيقية: الظاهر أن اغلب المؤسسات التعليمية العراقية لا تعطي الاهتمام الكبير لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة فمن هنا رأى الباحث ضرورة تطبيقها في وزارة التربية العراقية لتحقيق أداء متميز في مقر الوزارة. ثالثاً-اهداف البحث: للإجابة على تساؤلات البحث وحل مشكلته سعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

1-تقديم إطار مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

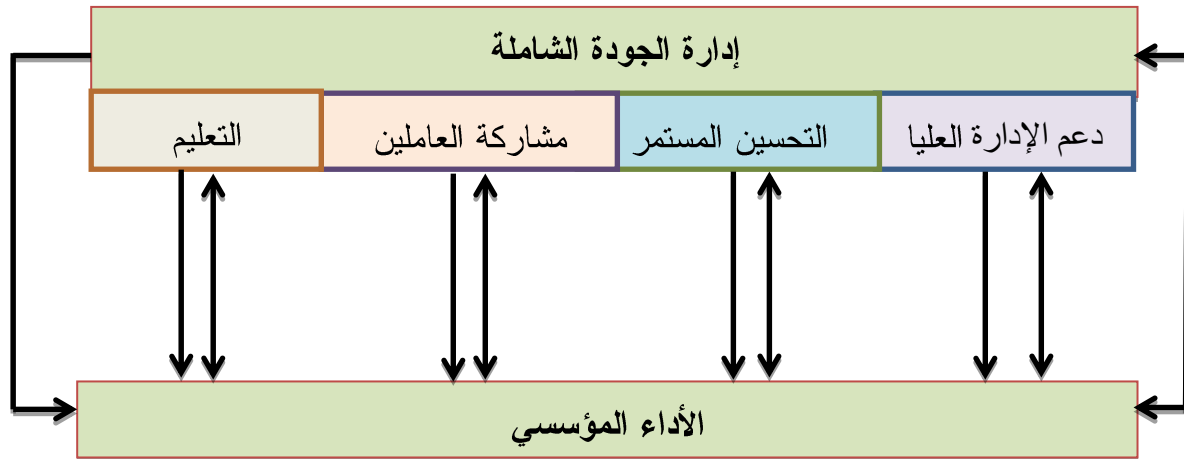
2-التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي في وزارة التربية العراقية.

3-معرفة مدى تباين كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالتأثير في الأداء المؤسسي في وزارة التربية العراقية.

4-تقديم عدد من المقترحات التي تساعد الوزارة والوزارات الأخرى على تحسين أدائها.

5-مساعدة الوزارة والوزارات الأخرى على معالجة المشكلات التي تواجهها اعتماداً على الإطار المفاهيمي والعملية للبحث.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث ← (علاقة التأثير) ↔ (علاقة الارتباط)

خامساً-فرضيات البحث: اتساقاً مع مخطط البحث وأهدافه فقد تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والأداء المؤسسي، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين دعم الادارة العليا والأداء المؤسسي.

2-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التحسين المستمر والأداء المؤسسي.

3-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مشاركة العاملين والأداء المؤسسي.

4-الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التعليم والتدريب والأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في الأداء المؤسسي، وينفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد دعم الادارة العليا في الأداء المؤسسي.

2-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.

3-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد مشاركة العاملين في الأداء المؤسسي.

4-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التعليم والتدريب في الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يتباين تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

سادساً: مجتمع البحث وعينته: أجري البحث في مقر وزارة التربية العراقية وذلك نظراً لأهمية الخدمة التعليمية التي تقدمها وزارة التربية للمستفيدين، إذ تم توزيع (75) استمارة استبيان على عدد من معاوني المدراء العاميين، ومدراء الاقسام، ومسؤولي الشعب في مقر وزارة التربية العراقية، واسترجعت جميعها أي بنسبة 100%، والجدول (1) في أدناه يوضح خصائص وصفات الافراد قيد البحث.

الجدول (1) خصائص وصفات الافراد قيد البحث

الجنس	ذكر	العدد	%
	ذكر	46	69
	انثى	21	31
العمر	20-29 سنة	11	16
	30-39 سنة	26	39
	40-49 سنة	26	39
	50 سنة	4	6
التحصيل الدراسي	اعدادية فما دون	2	3
	دبلوم	13	19
	بكالوريوس	25	37
	دبلوم عالي	5	7
	ماجستير	15	22
	دكتوراه	7	10
مدة الخدمة	1-5 سنة	1	1
	6-10 سنة	17	25
	11-15 سنة	16	24
	16-20 سنة	14	21
	21 سنة فأكثر	19	28

n=75

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على استمارة الاستبيان

يتبين من خلال الجدول في أعلاه ما يأتي:

1-الجنس: اتضح أن نسبة الذكور قد طغت على نسبة الاناث إذ بلغت (96%) وبعدها (46)، بينما بلغت نسبة الاناث (31%) وبعدها (21) وهذا يدل أن مقر وزارة التربية العراقية تعتمد على الذكور في انجاز مهامها أكثر من اعتمادها على الاناث.

2-العمر: حصلت الفئة العمرية (20-29 سنة) على نسبة (16%) وبعدها (11)، بينما بلغت نسبة الفئة (30-39 سنة) (39%) وبعدها (26)، وهي متساوية مع الفئة (40-49 سنة) إذ بلغت نسبتها (39%) وبعدها (26)، وأخيراً جاءت الفئة (50 سنة فأكثر) بالمرتبة الأخيرة بنسبة (6%) وبعدها (4) ويدل هذا التنوع بالأعمار أن وزارة التربية العراقية تحتفظ بالفئات العمرية التي تمتلك خبرة ومهارات.

3-التحصيل الدراسي: تبين من خلال الجدول أن نسبة الأفراد الذين تحصيلهم الدراسي اعدادية فما دون هي أقل نسبة إذ بلغت (3%)، تلتها بعد ذلك نسبة الأفراد الذين تحصيلهم الدراسي دبلوم عالي إذ بلغت (7%)، ثم نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الدكتوراه والبالغة (10%)، وجاءت بعدهم نسبة الأفراد الذين تحصيلهم الدراسي دبلوم إذ بلغت (19%) بينما حصل الأفراد الذين تحصيلهم الدراسي بكالوريوس على أعلى نسبة والبالغة (37%)

وبالمرتبة الثانية الأفراد الحاصلين على شهادة الماجستير والبالغة نسبتهم (22%) هذا يدل على أن الموظفين في وزارة التربية العراقية اغلبهم يمتلكون شهادات وباختصاصات مختلفة.

4-مدة الخدمة: اتضح من خلال الجدول أن غالبية الأفراد قيد البحث تتراوح مدة خدمتهم بين (21 سنة فأكثر) والبالغة نسبتهم (28%)، تلي ذلك نسبة الأفراد التي خدمتهم تتراوح بين (6-10 سنة) والبالغة (25%)، بينما حصل الأفراد التي مدة خدمتهم بين (11-15 سنة) على الترتيب الثالث وبنسبة (24%) تليها نسبة الأفراد التي خدمتهم تتراوح بين (16-20 سنة) والبالغة (21%) وأخيراً نسبة الأفراد التي تتراوح خدمتهم (1-5 سنة) إذ بلغت (1%).

سابعاً: منهج البحث: للوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي لا يقتصر على جمع المعلومات لوصف الظاهرة بل يقوم بتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها بما يتيح للباحث الوصف والتحليل العملي للظاهرة قيد البحث.

ثامناً: حدود البحث: تتضمن حدود البحث الآتي:

- 1-الحدود المكانية:** وزارة التربية العراقية
- 2-الحدود الزمانية:** انحصرت الحدود الزمانية للبحث في عام 2021.
- 3-الحدود البشرية:** عينة من معاوني المدراء العاميين، ومدراء الاقسام، ومسؤولي الشعب في مقر وزارة التربية العراقية.

تاسعاً: وسائل جمع البيانات والمعلومات

- 1-الإطار النظري:** أعتمد الباحث لإتمام هذا الإطار على مجموعة من المصادر العربية والأجنبية والمتمثلة بالكتب والمجلات العلمية والدوريات فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت).
- 2-الإطار العملي:** لتغطية هذا الجانب تم الاعتماد على استمارة الاستبيان التي تعد المصدر الرئيس لجمع البيانات في هذا البحث

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

أولاً-مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية المعاصرة الذي تقوم فلسفته على عدد من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ونظراً لحدثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعريفات بسبب عدم إمكانية الاتفاق على تعريف محدد، إذ أستعمل مصطلح إدارة الجودة الشاملة في صور مختلفة من أجل التعبير عن وجهات نظر وآراء الباحثين المتباينة لذا يمكن القول بأنه لا يوجد تعريف واضح ومحدد لها، فمثلاً تعبر كلمة الجودة للزبون عن قيمة السلع أو تلبيةها لمتطلبات الزبائن، ومن وجهة نظر المنتج فأنها تعني المطابقة بين المنتج والمواصفات المحددة مسبقاً (محفوظ، صالح، 2007، 48). وفي ذات السياق ذكر (Janssen،2017:15) بأنها استراتيجية أساسية في المنظمة هدفها تحسين جودة الخدمة والتحسين المستمر الذي أصبح هدف معظم المؤسسات. والجدول الآتي يلخص مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال وجهة نظر عدد من الكتاب وبنوقينات زمنية مختلفة .

الجدول (2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ت	المصدر	المفهوم
1	Stevenson, 2005:381	قدرة المنتجات أو الخدمات على تلبية احتياجات المستفيدين المتوقعة ورغباتهم.
2	Pettigrew, 2011: 52	إنها الطريقة التي يتتبع بها المؤسسة لثمنها فاعليتها ومرونتها وموقعها التنافسي على مجال العمل ككل.
3	Heizer & Render, 2014: 209	عدد من الصفات والخصائص التي تتمتع بها المنتجات (السلع أو الخدمات) والتي يمكن من خلالها تحقيق رضا المستفيدين أو سد احتياجاتهم.
4	Merih, 2017: 4	مجموعة من ممارسات الإدارة في كافة أرجاء المؤسسة وذلك من أجل تلبية متطلبات المستفيدين أو تجاوزها باستمرار.
5	Faraj, et.al, 2021: 383	مدير متكامل وموظفون في المؤسسة لتحسين جودة المنتج / الخدمة والعملية باستمرار لتلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على المصادر الواردة في الجدول.

ثانياً-أهمية إدارة الجودة الشاملة: تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال قدرة المؤسسة على المنافسة والحصول على الميزة التنافسية والحصول على سمعة أو مكانة ذهنية جيدة في أذهان المستفيدين. إذ يمكن إيجاز أهمية إدارة الجودة الشاملة بالآتي: (kumar, 2008: 156)

1-أهمية اقتصادية متمثلة بانخفاض الكلف والخسائر وزيادة الانتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الإيرادات والارباح.

2-تحقيق رضا المستفيد من خلال تحسين جودة التصميم للمنتج والخدمة.

3-تتمية الشعور بالعمل الفرقي مما يؤدي لزيادة الثقة بين الموظفين في المؤسسة.

4-القيام بعملية تطوير الأداء المستمر بشكل أكثر تمكن.

وفي نفس السياق يرى (Yeng، 2018: 7) أن أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) تتمثل بالآتي:

1-تلبية متطلبات المستفيدين وبالتالي تقديم أفضل المنتجات وصولاً إلى تحقيق رضاهم.

2-إتخاذ القرارات يكون مستنداً على الحقائق والمعلومات وفق إدارة الجودة الشاملة.

3-تعزيز الشعور بالولاء للمؤسسة لدى الأفراد العاملين لتحقيق أهدافها وبث روح العمل الجماعي وتعزيز الثقة بينهم.

4-زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة في المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة.

5-مراجعة وإجراء تقييم للأداء بصورة مستمرة ودورية مع الاعتماد على التغذية العكسية لضمان النمو.

ثالثاً-أهداف إدارة الجودة الشاملة: تسعى المؤسسات الآن إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة الذي باستطاعته تحديد متطلبات المستفيدين والعمل على تلبيتها إذ أن نظام إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى الاهتمام بمتطلبات المستفيدين. ويمكن إيجاز أهداف إدارة الجودة الشاملة بالآتي: (عواطف، 2010: 165)

1-رفع كفاءة المؤسسة من خلال إرضاء مستفيديها والتفوق على المنافسين.

- 2-رفع إنتاجية كل عنصر في المؤسسة وزيادة مستوى أدائه.
 - 3-زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة.
 - 4-ضمان التحسين الشامل لكافة مستويات وأنشطة المؤسسة.
 - 5-أحداث نقلة نوعية في مهارات وسلوكيات الموظفين في المؤسسة.
- وتوجد هناك العديد من الأهداف الإدارية الجودة الشاملة ولعل أبرزها ما ذكرها كل من (Yusr, et.al., 2017: 958)، (Oluwafemi & Laseinde, 2019: 1069)، (Beard-Gunter, et.al., 2019: 239) والمتمثلة بالاتي:
- 1-تعمل على تحسين الأداء الإداري في مختلف مستويات المؤسسة.
 - 2-استعمال استراتيجيات الاتصال الفعالة التي تؤدي إلى دمج مبادئ الجودة في رؤية ورسالة وثقافة وأنشطة المؤسسة.
 - 3-تحسين الأداء التنظيمي بشكل فاعل.
 - 4-زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة كفاءة المؤسسة.
 - 5-زيادة الإنتاجية في كافة وحدات وعناصر المؤسسة.
 - 6-تحقق تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية في المؤسسة.
 - 7-زيادة القيمة المضافة والابتعاد عن الأخطاء واكتشافها ومعالجتها والقضاء عليها.
 - 8-تحسين الأداء الإداري في جميع المستويات.
 - 9-توفير المنتجات والخدمات وفقا لمتطلبات المستفيدين.
 - 10-التكيف للتغيرات البيئية المختلفة (التقنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة).
 - 11-تعمل على ترشيد واستغلال الموارد بشكل كفوء.
- رابعاً-أبعاد إدارة الجودة الشاملة: اختلف الباحثون في تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة والجدول (3) الآتي يبين آراء الباحثين حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(3) آراء الباحثين حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	اسم الباحث	دعم الإدارة العليا	المشاركة الكاملة للعاملين	مشاركة المجهزين	المكافآت	التحسين المستمر	التعليم والتدريب	التخطيط الإستراتيجي	إدارة العمليات	رضا الزبون	الاتصالات	فرق العمل
(prajagp, 2005)	✓		✓			✓		✓	✓			
Njie, et.al,) (2008)	✓	✓					✓			✓		
(Krajewski,2013)	✓	✓	✓			✓	✓					
Bigliardi &) (Galati, 2014)	✓	✓	✓		✓	✓	✓					

		√				√			√	√	Gallo et.al,) (2019
					√	√			√	√	(Stevenson, 2018)
√		√			√	√				√	(الكروي، 2018)
√	√				√	√	√		√	√	Al Ababneh&) (Locked , 2015
		√							√	√	(علي و إسماعيل، 392، 2021)
22 %	11 %	44 %	11 %	11 %	66 %	77 %	22 %	11 %	77 %	100 %	نسبة الاتفاق %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

ومن خلال الجدول في أعلاه فأن الباحث سوف يتبنى الأبعاد التي حصلت على اتفاق أكثر والتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، والتعليم والتدريب). والآتي إيضاح موجز لكل بُعد من الأبعاد:

1-دعم الإدارة العليا: يعد الدعم الذي تقوم به الإدارة العليا بمثابة تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين كافة الموظفين والعمل على تحسين سلوكياتهم من أجل مواجهة المعوقات الإدارية وضمان تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للوصول إلى التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ويستند دعم الإدارة العليا على مصداقية وشفافية الإداريين في تطبيق استراتيجيات التطوير والتحسين (Lin, 2010: 3)

2. التحسين المستمر: يعد جهد منظم ومنسق للبحث عن طرائق جديدة لأداء العمل وتطبيقها أي إجراء تحسينات عملية ومبتكرة (Nachiappan & Muthkumar, 2016: 5). ويوضح كل من (Maletić, et.al., 2012: 2) أن التحسين المستمر يتكون من تحديد متطلبات الزبائن (داخلية أو خارجية) ، وتلبية هذه المتطلبات، وقياس النجاح ، والاستمرار في التحقق من متطلبات الزبائن للعثور على المجالات التي يمكن إجراء تحسينات فيها، ونظر إليه على أنه مجموعة معينة من الإجراءات الروتينية التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحسين الأداء. وفي ذات الاتجاه يرى كل من (Khalfan, et.al., 2020: 201) أن تنفيذ التحسين المستمر لإدارة الأنشطة اليومية أمراً ضرورياً للموظفين الذين يعملون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

3-مشاركة العاملين: إن مشاركة العاملين (الموظفين) في كافة المستويات يعد أمراً مهماً في أي مؤسسة وتمكن مشاركتهم من استعمال قدراتهم وإبداعاتهم ومهاراتهم لخدمة المؤسسة، ويعد أساساً مهماً لوعي وتحديث معارف وتطوير مهارات وقدرات الموظفين في المؤسسة، وينبغي أن تكون لديهم هذه المعارف لكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق مبادئها وقيمتها وأهدافها (Talib, et al., 2011: 233). وتعد مشاركة العاملين واحدة من الممارسات الإدارية الحديثة الأكثر بحثاً لأنها غالباً ما ترتبط بتعزيز مواقف إيجابية في سلوكيات العاملين في مكان العمل، وتساعد العاملين من أن ينظروا ويتصوروا وظائفهم بأنها أكثر متعة، مما يعمل على رفع مستوى الالتزام بالمؤسسة، ويعطي مجالاً للتحسين والتنمية الأخلاقية ورفع مهارات العاملين وتحسين قدراتهم الشخصية، ويعطي مستوى عالي من الاحترام لدى الإدارة العليا التي بدورها تعطي الصلاحيات التي تمكن الموظفين من اتخاذ القرارات والحل المناسب للمشكلات، ولكافة المستويات الإدارية في المؤسسة (Boon, et al., 2006، 40). كذلك لإظهار قدراتهم

ومهاراتهم للحصول على مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بشكل عام وللعاملين بشكل خاص (2013: Fening, et.al.3).

4-التعليم والتدريب: يعد التدريب ضروري لتطوير الموظفين ومشاركتهم في مختلف مفاهيم الجودة وتحسين العملية، وأكد الباحثون أن التدريب هو عامل رئيس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن أنه ممارسة موارد بشرية تمكينية لتمكين الموظفين من تعزيز كفاءتهم الذاتية والالتزام بالتحسين المستمر (Assen, 2021: 133).

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

أولاً-مفهوم الأداء المؤسسي: عرف سايمون (Simon, 2000: 22) الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بشكل كفوء، وإنتاج مخرجات تتناسب مع أهدافها وملائمة لمستخدميها". وحدده (2003: Scott,26) بأنه نتيجة لعدد من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الطرق والمواد والمعدات التي يستعملونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة المحيطة التي يعملون في سياقها. وبين (الباز، 2004: 26) بأنه درجة تحقيق الأفراد وإتمامهم لمكونات العمل التي يعملون به، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقيم الأداء على أساس النتائج التي حققها الأفراد في العمل أو الوظيفة. وأوضح (الرشايدة، 2007: 12) بأنه "المحصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، والذي بالحصلة يؤدي الى تحقيق الهدف العام للمؤسسة. وأضاف (Harath & Roslimahmood, 2014: 96) بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام المؤسسي إلى تحقيقها أي أنه يعني النجاح التنظيمي والنجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانياً-متطلبات تطوير الأداء المؤسسي: جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تحتاج إلى مواكبة التطورات والتحديات المتواصلة والمتزايدة والتي تنعكس على أدائها ومهامها المستقبلية، وحتى يمكنها من مواجهة تلك التحديات ينبغي عليها تحقيق عدد من المتطلبات والتي لخصها (الذبياني، 2020: 55) على النحو الآتي:

- 1-بناء قدرات تكنولوجية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.
- 2-تطوير الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية الإبداعية وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير.
- 3-تطوير فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات.
- 4-تنمية أساليب حديثة للتسويق وخدمة أصحاب المصالح.
- 5-تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي للبيئة المحيطة.

ثالثاً-العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي: بما أن المدرسة مؤسسة تعليمية عليها القيام بمهامها وينبغي أن تقود المجتمع نحو التقدم والقيادات التربوية والتعليمية تتطلب مهارات ذاتية وفنية وإنسانية وإدراكية لتوجيه العمل المدرسي نحو التطور المستمر لكي تواكب المستجدات التربوية والتقنية، وفي نطاق تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي يحددها (عذاب، 2020: 5-6) على النحو الآتي:

- 1-ثقافة المدرسة: يتأثر سلوك وأداء الأفراد بعدد من العادات والتقاليد والقواعد والمعايير السائدة في المدرسة، والتي تدفع الفرد الى الأداء بطريقة ما تفضيل مسار معين على مسار آخر وترتبط هذه الثقافة بأداء الأفراد لأنها تؤثر على اتجاهاتهم نحو العمل.
- 2-البيئة المحيطة: وتشمل:
أ-ظروف العمل المادية / وما تتركه من أثر على راحة الأفراد وتسهل لهم حركتهم في طريق التفوق والإبداع في الاداء وذلك بتوفير الآلات والمعدات والأدوات.
ب-العوامل التنظيمية وتمارس تأثير ليس بالقليل على أداء الأفراد أنفسهم داخل المدرسة مثل الهياكل التنظيمية واللوائح والقوانين والعلاقات مع الآخرين والرؤساء والمرؤوسين والزملاء بجانب عملية التوجيه والتقييم.
- 3-إدارة المدرسة: إلمام المدراء بالمعارف الانسانية المختلفة ومدى قدرتهم على التوقع وتفهم الموقف الكلي الذي يواجههم ومدى استطاعتهم على تحمل المسؤوليات ومقاومة ضغوطات العمل من الأعلى إلى الأسفل يؤثر على الأداء داخل المدرسة بصورة ملحوظة إذ تنعكس اتجاهات المدراء وقيمهم وأخلاقياتهم وأهدافهم الشخصية على اداء الفرد العامل وبالتالي يؤثر على مدى استقرار العمل داخل المدرسة.
- 4-السياسات الادارية: تشير إلى عدد من القواعد والمعايير والتوجيهات والإرشادات التي تصدرها المدرسة لإرشاد أعضائها في ممارسة وتتركز أهمية السياسات الادارية في كونها تصدر عن إدارة المدرسة وتوجه الى اعضاء مختلفين في اعمال معينة طالما كانت هناك سياسة ناضجة ومعلنة ومن ناحية أخرى فأن أهمية السياسات كمحدد لأداء الأفراد تتأكد بسبب انتشارها وشمولها لمجالات العمل المختلفة للمدرسة.
- 5-هيكل المدرسة: يعكس لأعضاء المدرسة أنواع السلوك المستهدف وأشكال العلاقات الانسانية التي تفضل أن تراها المدرسة سائدة بين أعضائها وتؤثر المعلومات كباقي المدخلات المؤسسية على استجابة الأفراد وادائهم طبقاً لدرجة تمسك المدرسة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي.
- 6-الرضا الوظيفي: يؤثر تأثيراً ملحوظاً على أداء الأفراد داخل المدرسة فيتولد لدى الفرد الذي يشعر بالرضا عن العمل دافع نحو تحسين وتطوير ادائه، وهناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل فالأفراد الذين يشعرون بالرضا يحبذون البقاء في المدرسة وبالتالي تقل حالات الغياب.
- 7-فرق العمل: تؤثر ما يسودها من قيم ثقافية ايجابية على أداء الأفراد فكلماً ساد التعاون والتضامن والمشاركة بين أعضاء فرق العمل انعكس ذلك بصورة ايجابية على أدائهم كنتيجة لسيادة روح الفريق بين الأعضاء.
- 8-بيئة التنظيم: يتعلق أداء الأفراد بالبيئة التنظيمية التي يعملون فيها فالبيئة التنظيمية، وما تمنحه للفرد من حوافز تدفعه للعمل وما تقدمه له من تدريب وخبرة لا تتفاعل مع شخصيته فقط ولكن التفاعل معها بعد مرورها على القيود البيئية التي تؤثر على أداء الأفراد ويؤثر المناخ المدرسي في بيئة التنظيم على الأداء النهائي.
- 9-دافعية الفرد: تؤثر دافعية الأفراد نحو العمل على ادائهم فكلماً شعر الأفراد بالأمان والرضا الوظيفي داخل المدرسة وأُتيحت لهم الفرصة للترقية كلما ازدادت دافعتهم بسبب خلق اتجاهات ايجابية نحو العمل.

المبحث الثالث/الجانب الميداني

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: ثبات أداة البحث: للتأكد من موثوقية استمارة الاستبيان التي تعد الأداة الرئيسة لجمع البيانات في البحث الحالي فقد تم أستعمال معامل الثبات كرونباخ ألفا، وتعد النسب المقبولة لمعامل الثبات في العلوم الإدارية (0.60) وذلك وفقاً لـ (رشيد ودخيل، 2018: 459) والجدول الآتي يوضح قيم معامل الثبات لمتغيرات البحث.

الجدول (4) قيم معامل الثبات لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	الأبعاد	قيمة كرونباخ الفا
إدارة الجودة الشاملة	دعم الإدارة العليا	0.77
	التحسين المستمر	0.72
	مشاركة العاملين	0.85
	التعليم والتدريب	0.80
إدارة الجودة الشاملة ككل		0.78
الأداء المؤسسي		0.69

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

ثانياً-اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: يستعمل معامل الارتباط (Pearson Correlation) للتعرف على اتجاه وقوة وطبيعة العلاقة بين أي متغيرين، فمن خلال اشارة قيمة معامل الارتباط يستدل على اتجاه العلاقة من حيث كونها علاقة (طردية ام عكسية) ، اما بالنسبة لقوة العلاقة فنستدل على ذلك من خلال قرب قيمة معامل الارتباط من القيمة (±1) فكلما كانت هذه القيمة قريبة من الواحد الصحيح فهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ، واخيراً وبالنسبة لطبيعة العلاقة بين أي متغيرين يتم الاستدلال عليها من خلال ملاحظة القيمة الاحتمالية (P-value) المصاحبة لقيمة معامل الارتباط، إذ تشير الأبحاث إلى أنه اذا كانت هذه القيمة اقل من (0.05) فهذا دليل على معنوية العلاقة بين المتغيرين.

1-اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والأداء المؤسسي) كما موضحة في الجدول الآتي:

الجدول(5) علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	إدارة الجودة الشاملة الأداء المؤسسي
0.000	0.764	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول (5) ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والأداء المؤسسي أي انه كلما زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مقر وزارة التربية العراقية يتم تحسين الأداء المؤسسي، إذ بلغ أجمالي معامل الارتباط (0.764) عند مستوى معنوية قدره (0.000) وهو أقل من (0.05) وهذا

يشير الى قبول فرضية البحث التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والأداء المؤسسي).

ثانياً-اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى

الجدول (6) علاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الأداء المؤسسي أبعاد إدارة الجودة الشاملة
0.000	0.656	دعم الإدارة العليا
0.000	0.681	التحسين المستمر
0.000	0.737	مشاركة العاملين
0.000	0.671	التعليم والتدريب

n =75

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول (6) والذي يوضح علاقات الارتباط التفصيلية بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ان هناك علاقة ارتباط طردية بين كل بعد من ابعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في وزارة التربية العراقية وهي على النحو الآتي:

1-علاقة الارتباط بين دعم الإدارة العليا والأداء المؤسسي: إذ تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين دعم الإدارة العليا والأداء المؤسسي بمعامل ارتباط (0.656) عند مستوى معنوية (0.000) وتشير هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام وزارة التربية العراقية بدعم الإدارة العليا سوف تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

2-علاقة الارتباط بين التحسين المستمر والأداء المؤسسي: يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين التحسين المستمر والأداء المؤسسي بمعامل ارتباط (0.681) عند مستوى معنوية (0.000) وتدل هذه النتيجة إلى العلاقة الإيجابية بين التحسين المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

3-علاقة الارتباط بين مشاركة العاملين والأداء المؤسسي: إذ تبين نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين مشاركة العاملين والأداء المؤسسي بمعامل ارتباط (0.737) عند مستوى معنوية (0.000) وتدل هذه النتيجة على الارتباط المعنوي بين مشاركة العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

4-علاقة الارتباط بين التعليم والتدريب والأداء المؤسسي: يلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين التعليم والتدريب والأداء المؤسسي بمعامل ارتباط (0.671) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا ما مؤشر إلى الدور الفاعل لبعد التعليم والتدريب بوصفه أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

رابعاً-تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي في المنظمة المبحوثة: من أجل الحصول على قبول أو رفض الفرضية الخاصة بعلاقة التأثير بين متغيرات البحث، يتم تقسيمها إلى الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي في وزارة التربية العراقية) وكما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (7) أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة		R ²	F		المتغير التابع
	β0	β1		المحسوبة	الجدولية	
الأداء المؤسسي	37.972 (5.561)*	2.800 (4.499)*	0.517	20.240	3.972	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

() تشير إلى قيمة T المحسوبة df (1, 73) *p ≤ 0.05 N=75

يوضح الجدول (7) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة بوصفها متغيرات مستقلة في الأداء المؤسسي بوصفها متغير تابع. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.240)* وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.972) عند درجتي حرية (1, 73) وبمستوى معنوية (0.000) وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.517) وهذا يعني ان (51.7%) من الاختلافات المفسرة في الأداء المؤسسي تعود إلى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (B1) البالغة (2.800) واختبار (t) لها اتضح أن قيمة (t) المحسوبة (4.499)* وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.666) عند مستوى معنوية (0.000) ودرجة حرية (1, 73)، أما قيمة معامل (Bo) تبلغ (37.972) واختبار (t) لها إذ بلغت قيمتها المحسوبة (5.561) أكبر من الجدولية (1.666) وعند مستوى معنوية (0.000) ودرجة حرية (1, 73). ونتيجة لذلك فإن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة يؤدي دوراً بالغ الأهمية في تحسين الأداء المؤسسي بل انها تعد أحد المصادر الرئيسة لتحقيق ذلك. عليه فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية التي نص عليها البحث.

2- اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي)، وكما هو مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (8) تأثير كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	أبعاد إدارة الجودة الشاملة					R ²	F		المتغير التابع
	الثابت	دعم الإدارة العليا	التحسين المستمر	مشاركة العاملين	التعليم والتدريب		المحسوبة	الجدولية	
	β0	β1	β2	β3	β4				
الأداء المؤسسي	8.048 (4.223)*	1.255 (8.095)*	0.615 (3.269)*	0.688 (3.736)*	0.332 (3.081)*	0.795	67.892	2.503	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

() تشير إلى قيمة T المحسوبة df (4, 70) *p ≤ 0.05 N=75

يُتضح من الجدول (8) وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيرات مستقلة في الأداء المؤسسي بوصفه متغير تابع (معتمد) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (67.892) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.503) عند درجة حرية (4, 70) وبمستوى معنوية (0.000) وبمعامل تحديد (R^2) بلغ (0.795) وهذا يعني (79.5%) من الاختلافات المفسرة في الأداء المؤسسي تفسرها أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو انها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها وجد ان هناك تأثيراً معنوياً لعدد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي ويتبين لنا من الجدول (8) ان أعلى تأثير لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي يتمثل في دعم الإدارة العليا إذ بلغت قيمة (B1) (1.255) وكانت قيمة (t) $(8.095)^*$ وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.647) عند درجتي حرية (4,70) ومستوى معنوية (0.000) ثم جاء تأثير مشاركة العاملين في الأداء المؤسسي بالمرتبة الثانية إذ بلغت قيمة (B3) (0.688) وكانت قيمة (t) $(3.269)^*$ وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.736) عند درجة حرية (4, 70) ومستوى معنوية (0.000) أقل من (0.05) بينما تأثير التحسين المستمر بلغت (B2) (0.615) في حين بلغت قيمة (t) $(3.269)^*$ وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.647) عند درجة حرية (4,70) ومستوى معنوية (0.002). وحل التعليم والتدريب بالمرتبة الاخيرة إذ بلغت قيمة (B4) (0.332) في حين بلغت قيمة (t) المحسوبة $(3.081)^*$ وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.647) عند درجة حرية (4,70) ومستوى معنوية (0.002). وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بعد من ابعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي).

رابعاً: تحليل تبانين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: تم الاعتماد على الانحدار المتدرج "Stepwise" من أجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه (يتباين تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي) ومن ثم قبول هذه الفرضية أو رفضها، وسيتم اجراء هذا التحليل على مستوى الوزارة.

الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتدرج "Stepwise" لبيان تبانين إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية والتأثير في الأداء المؤسسي على مستوى وزارة التربية العراقية

المرحلة	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل التحديد R^2
الأولى	دعم الإدارة العليا	0.543
الثانية	دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر	0.759
الثالثة	دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين	0.794
الرابعة	دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التعليم والتدريب	0.801

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول (9) أن دعم الإدارة العليا يعد بوصفه احد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو يُفسر لوحده (54%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء المؤسسي وان (46%) تعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في أنموذج هذه المرحلة وانه اذا ما ادخل بُد التحسين المستمر الى جانب دعم الإدارة العليا فأن القدرة التفسيرية للأنموذج سترتفع بنسبة من (54%) إلى (75%)، وفي الوقت ذاته اذا ما أدخل مشاركة العاملين الى جانب دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر فأن القدرة التنافسية سترتفع الى (79%) بينما عندما تم إدخال التعليم والتدريب فأن القدرة التفسيرية ارتفعت من (79%) إلى (80%)، ولذا يمكن القول ان دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر ومشاركة العاملين والتعليم والتدريب تفسر بنسبة (80%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء المؤسسي وأن (20%) تعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في أنموذج هذه المرحلة، لذا يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص (بتباين تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي).

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً-الاستنتاجات:

- يمكن تحديد الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث في هذا البحث على النحو الاتي:
- 1-ان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل فاعل من قبل وزارة التربية العراقية بوصفها المؤسسة قيد البحث على نحو سليم سينعكس على زيادة قدرة الوزارة في تحسين الأداء المؤسسي، بما معناه ان من اسباب ضعف الأداء المؤسسي هو قلة الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - 2-ظهور علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والأداء المؤسسي في وزارة التربية العراقية وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط.
 - 3-هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية لكل من (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، والتعليم والتدريب، ودعم الإدارة العليا) مع الأداء المؤسسي في الوزارة.
 - 4-تحقق وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في الأداء المؤسسي في الوزارة، وهذا يشير إلى ان أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجتمعة يؤدي دوراً فاعلاً في تحسين الأداء المؤسسي، بل انها تعد أحد المصادر الرئيسة لتحقيق ذلك.
 - 5-تحقق وجود تأثير معنوي إيجابي لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، اذ ان أعلى تأثير معنوي كان لبعد دعم الإدارة العليا، في حين كان أقل تأثير معنوي لها هو للتعليم والتدريب.
 - 6-هناك تباين لتأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.
 - 7-زيادة اهتمام وزارة التربية العراقية بدعم الإدارة العليا سوف يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في الوزارة.

ثانياً-التوصيات:

- 1-على الوزارة بكافة تشكيلاتها الاهتمام والعمل الدائم على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لما لذلك من دور فاعل في تحسين أداء الموظفين وتلبية احتياجات المستفيدين.

آليات التنفيذ

- التعاون المشترك بين الإدارة العليا وضمان الجودة في الوزارة.
- 2-نشر ثقافة الجودة في الوزارة وعلى مختلف المستويات الإدارية.
- آليات التنفيذ
- الورش والندوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة
- النشرات والملصقات الجدارية التي تبين أهمية الجودة.
- 3-ضرورة تذليل العقبات والتحديات التي تواجه الوزارة بكافة تشكيلاتها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- آليات التنفيذ
- الاستعانة بالاكاديميين والأساتذة المختصين بإدارة الجودة.
- 4-ينبغي على الوزارة بكافة تشكيلاتها أن تعمل على تنمية قدرات الموظفين وإعطائهم المزيد من الاهتمام.
- آليات التنفيذ
- إشراكهم بالمزيد من الدورات والبرامج التدريبية التي تضمن الجودة.
- 5-قيام الوزارة بكافة تشكيلاتها بدراسة علاقات الارتباط والأثر والتباين بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي
- باستمرار .
- آليات التنفيذ
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات.

المصادر

اولاً-المصادر العربية

- 1-الباز، 2004، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري الدولة في عالم متغير). أوراق المشروع البحثي المشترك، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر.
- 2-الرشيدة، 2007، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي. (اطروحة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 3-النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل، 2010، "إدارة الجودة والبيئة مبادئ وتطبيقات"، الطبعة الثانية، مكتبة السيسبان للطباعة والنشر، بغداد.
- 6-الكروي، أسعد جاسم خضير، 2015، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء المالي الواقع والمعوقات" (دراسة حالة على شركة ديبالي العامة)، العدد 108، المجلد 24.
- 7-الذياني، منى سليمان، 2020، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح)، مجلة كلية التربية -جامعة المنصورة، العدد 110.
- 8-رشيد، أسوان محمد طيب ودخيل، شيماء مظفر، 2018، معامل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط القانوني والتحليل العاملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفديوية على الهاتف المحمول، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (44).
- 9-علي، إخلاص ستار عكله واسماعيل، أيسر حسن، 2021، واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 27، العدد 126.

ثانياً-المصادر الإنكليزية

1. Al-Ababneh, M and Lockwood, A., 2015, Implementing Total Quality Management in the Hotel Industry. Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management conference, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Al-Hussein Bin Talal University, Ma'an, Jordan, University of Surrey, Guildford.
2. Arikök, Merih, 2016, Total Quality Management, <https://www.researchgate.net/publication/312054032>.
3. Assen, Marcel F. van, 2021, Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method, Production Planning & Control The Management of Operations.
4. Beard-Gunter, A., Ellis, D. G., & Found, P. A., 2019, TQM, games design and the implications of integration in Industry 4.0 systems. International journal of quality and service sciences.

5. Bigliardi, B and Galati, F., 2014, The Implementation of TQM in R&D Environments. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(2).
6. Boon, O. Safa, M. and Arumugam, V., 2006, TQM practices and affective commitment: a case of Malaysian semiconductor packaging organizations *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2(1):37-55.
7. Faraj, Kawa Mohammed, Faeq, Dalia Khalid, Abdulla, Daroon F., Ali, Bayad Jamal, Sadq, ZanaMajed, 2021, Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol. 27, No. 1.
8. Fening, F. Amaria, P. and Frempong, E., 2013, Linkages between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), p(1-15) Special Issue August 2013.
9. Gallo, P., Balogova, B., Tomcikova, L., & Nemec, J., (2019), the impact of the innovative Total Quality Management tool in small and medium-sized enterprises.
10. Heizer, Jay & Render, Barry, 2014, "Operations management: sustainability and supply chain management", 11th ed., Pearson.
11. anssen, D. J. C, 2017, "EenOnderzoekNaarAdoptiemotievenVoor Total Quality Management Activiteiten, In Termen Van Legitimiteit En Efficiency Streven, Ten Tijde Van Crisis". Master's Thesis, Open Universiteit Nederland.
12. Khalfan, Issa & Said, Sulaiman & Jamaluddin, Zaharuzaman and Widyarto, Setyawan, 2020, Conceptual Framework on Quality Management Practices and Operational Performance for ISO 9001 Certified Construction Industries, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 10, No2.
13. Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj K., 2013, "Operations Management Processes and Supply Chains" Ed, Pearson Education Limited, USA.
14. Kumar, S., Anil, Suresh, N. (2008), "Production And Operations Management" 2th Ed., Prentice-Hill, New Delhi.
15. Lin, H., 2010, An investigation into the effects of IS quality and top management support on ERP system usage, *Total Quality Management & Business Excellence Journal*, 21 (3), 1-4.

16. Maletic, Damjan, Maletic, Matjaz , Gomiscek, Bostjan, 2012, The relationship between continuous improvement and maintenance performance, University of Wollongong Research Online.
17. Njie, T. Fon, L. and Awomodu, G, 2008, Top management commitment and Empowerment of employees in TQM implementation. This thesis, School of Engineering, University College of Boras.
18. Oluwafemi, I., &Laseinde, T., (2019, September), Useful Total Quality Management Critical Success Fundamentals in Higher Education Institution. In International Conference on Human Systems Engineering and Design: Future Trends and Applications (pp. 1066-1074). Springer, Cham.
19. Pettigrew, A., "The importance of the application of total quality management in companies", Journal of management studies, Vol.(24), No.(6), p.(52), 2011.
20. R M Nachiappan, N Muthukumar, 2016, Continuous Improvement in Energy Efficiency – A Case Study at Automotive Component Manufacturing Processes, Amity Journal of Operations Management 1(1).
21. Simons, R ,2000, Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. New Jersey: Prentice Publishing Co.
22. Stevenson, William J., 2018," Operations Management "13th Ed, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc, New York.
23. Talib, Faisal &Rahman, Zillur&Qureshi, M.N. and Siddiqui, Jamshed, 2011, Total Quality Management and Service Quality An Exploratory Study of Quality Management Practices and Barriers in Service Industry, Int. J. Services and Operations Management, Vol. 10, No. 1.
24. Yeng, Sin Kit &Jusoh, Muhammad Shahar&Ishak, NoormaizatulAkmar, 2018," The Impact Of Total Quality Management (TQM) On Competitive Advantage: A Conceptual Mixe Method Study In The Malaysia Luxury Hotel Industries", Academy of Strategic Management Journal, Vol (17)1, PP:1-9.
25. Yusr, M. M., Mokhtar, S. S. M., Othman, A. R., &Sulaiman, Y., 2017, Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance. International Journal of Quality & Reliability Management.