

**إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تعزيز الأداء التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في
الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية | سامراء**

**Total Quality Management and its Impact on Enhancing Organizational Performance
- A Survey Study of the Opinions of a Sample of Workers in the General Company for
the Manufacture of Medicines and Medical Supplies/ Samarra.**

م. د. ياسر مولود حاجم⁽²⁾
جامعة سامراء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

yasir.m.hajim@uosamarra.edu.iq

م. د. تحسين فاضل محمد⁽¹⁾
جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

tahseen.f.m87@tu.edu.iq

م. د. مثنى فراس إبراهيم⁽³⁾
جامعة الانبار / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

muthannafiras86@uoanbar.edu.iq

Dr. Lecturer. Tahseen Fadhel Mohammed⁽¹⁾
Tikrit University
College of Administration and Economics
Business Administration Dept.
tahseen.f.m87@tu.edu.iq

Dr. Lecturer. Yasir Mawlood Hajim⁽²⁾
Samarra University
College of Administration and Economics
Business Administration Dept.
yasir.m.hajim@uosamarra.edu.iq

Dr. Lecturer. Muthanna Firas Ibraheem⁽³⁾
University of Anbar
College of Administration and Economics
Business Administration Dept.
muthannafiras86@uoanbar.edu.iq

المستخلص:

هدف البحث إلى معرفة علاقة الأثر لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء التنظيمي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، للوصول للنتائج النهائية والتحقق من صحة الفرضيات المذكورة انفاً، فقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، اضافة للعديد من الاساليب والأدوات لملائمتها مع الغرض من البحث لجمع وتحليل البيانات، واستعين باستمارة الاستبانة بوصفها اداة رئيسة في الحصول على البيانات والمعلومات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS:26) ، قد شمل البحث المدراء والعاملين أصحاب الخبرة في الاقسام العليا والوسطى والإشرافية كمجتمع للبحث البالغ عددهم (220) فرداً، تم اختيار عينة قصدية منهم البالغ عددها (140)، ووزعت الاستبانة عليهم، استُرد منها (133) استبانة، كان العدد الصالح للتحليل هو (128) استبانة، في ضوء نتائج البحث توصل الباحثين الى العديد من الاستنتاجات كان ابرزها ان إدارة الجودة الشاملة اثر في الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة، على ضوء هذه النتائج قدم الباحثين مجموعة من التوصيات كان اهمها الاهتمام بتعزيز الاداء التنظيمي من خلال تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء التنظيمي، الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ سامراء

Abstract:

The research aimed to know the relationship of the impact of Total Quality Management on enhancing organizational performance in the General Company for the Manufacture of Medicines and Medical Supplies in Samarra, to reach the Final results and verify the validity of the hypotheses mentioned above. The researchers relied on the descriptive analytical approach, in addition to many methods and tools to suit the purpose of the research to collect and analyze data. The questionnaire form was used as a main tool in obtaining data and information using the statistical program (SPSS: 26). The research included managers and workers with experience in the upper, middle and supervisory departments as a research community, numbering (220) individuals. A purposive sample of them was selected, numbering (140). The questionnaire was distributed to them, from which (133) questionnaires were Retrieved. The number valid for analysis was (128) questionnaires. In light of the research results, the researchers reached many The most prominent conclusions were that total quality management has an impact on organizational performance in the organization under study. In light of these results, the researchers presented a set of recommendations, the most important of which was to focus on enhancing organizational performance by adopting total quality management practices.

Keywords: Total quality management, organizational performance, General Company for the Manufacture of Medicines and Medical Supplies/ Samarra

المقدمة

تواجه أغلب المنظمات العالمية والمحلية تحديات وتغيرات مستمرة في بيئة عملها الحالية، سواء كانت هذه المنظمات تنتج سلع أو تقدم خدمات، وبسبب هذه التحديات الكبيرة فقد فرض ذلك ضرورة الاهتمام بتحديث الأساليب الإدارية التي تدار بها تلك المنظمات، حتى ان أدى هذا الاهتمام الى ظهور مفاهيم إدارية حديثة في إدارة المنظمات التي تسعى للبقاء والاستمرار في ميادين المنافسة لأطول فترة ممكن، والتخلي عن أساليب العمل التقليدية التي لا تتوافق مع التحديات التي تواجهها المنظمات، وتأتي إدارة الجودة الشاملة لتمثل احد اهم المفاهيم الادارية والمداخل الرئيسة الداعمة لتعزيز الاداء التنظيمي، إذ تعد إدارة الجودة الشاملة بانها مدخل شامل يسعى الى تطوير مستمر ومتكامل لكافة نواحي الاداء ويكون مسؤولية تعاونية وتشاركية بين الإدارة العليا والادارات والاقسام الاخرى داخل المنظمة، إذ يعد الأداء الجيد عامل رئيس واستراتيجي لنجاح الأعمال التجارية، والهدف منه الايفاء بحاجات ورغبات الزبائن وبالتالي ينعكس ذلك ايجاباً على قدرة المنظمات على التنافس دولياً والحصول على ميزة تنافسية في الاسواق العالمية، ولقد اصبحت حاجة المنظمات للأبداع امراً ضرورياً، اذا ما ارادت الحصول على التميز والتفرد في اعمالها. وتحقيقاً لأهداف البحث فقد تم عرض محتواه ضمن أربعة محاور بدأها الاول بعرض منهجية البحث، تلاها الثاني الذي اختص بتقديم الإطار النظري للمتغيرين، ثم بعدها تم تقديم الإطار العملي الذي اختص باختبار فرضيات البحث، واخيراً اختتم البحث بتقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: مشكلة البحث

على المنظمات العراقية أن تدرك أهمية إدارة الجودة الشاملة، ومنطقاً لتكون معياراً رئيساً يُقاس من خلالها جودة المنتجات، لما تتعرض له من تحديات كبيرة نتيجة الظروف الاقتصادية والسياسية، إذ تسعى المنظمات للوصول للأداء الجيد والبقاء في الاسواق التنافسية، الخروج من المنافسة الشديدة إلى التحكم والسيطرة على الأسواق وأخذ حصة سوقية متميزة، والتوجه الى التفرد والتميز في أعمالها من أجل تعزيز جودة منتجاتها، لما تُعانيه المنظمات من تدني مستوى الأداء التنظيمي، لاسيما وان الجودة تعد سلاحاً تنافسياً تضمن من خلاله المنظمات زيادة قدرتها التنافسية ومن ثم تعزيز أدائها، إذ يُركز البحث على جانب مهم وهو مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بالجودة التي تعد من الجوانب المهمة التي قد تنعكس على تعزيز الأداء لدى المنظمة المبحوثة، من خلال الزيارات التي قام بها الباحثان الى المنظمة المبحوثة تبين استخدامها لمواد أولية قابلة لإعادة التدوير إلا انها ليست لها القدرة على إعادة تدويرها، عدم الاعتماد على موارد طاقة نظيفة ومتجددة كالواح الطاقة الشمسية في سد حاجتها من الطاقة الكهربائية، فضلاً عن عدم قيامها بجمع العبوات المستهلكة لاستعمالها مرة أخرى، من هنا تم تحديد مشكلة البحث التي تجسدت بعدم وضوح أبعاد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وضعف استخدامها مما ينعكس سلباً على أدائها، وانطلاقاً من تساؤل رئيس يتمحور حول هل تمارس إدارة الجودة الشاملة تأثيراً معنوياً في دعم الأداء الذي تبتغيه المنظمة؟ ومن هذا المنطلق عبر الباحثان عن مشكلة البحث بعدد من التساؤلات البحثية الفرعية هي:

- 1- ما واقع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة وتطبيقها لها في أعمالها على الوجه الصحيح؟
- 2- الى أي مدى تعتمد إدارة المنظمة قيد البحث الأسس العلمية لتعزيز أدائها التنظيمي؟
- 3- ما طبيعة علاقات التأثير والارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال تناوله لمتغيرين مهمين للمنظمات الصناعية وهي إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، لما لها من دور فعال في تحقيق التميز التنافسي للمنظمات، إذ يُقدم البحث الحالي العديد من نقاط القوة والتشخيص الدقيق للمشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة المبحوثة، فضلاً عن التوصيات التي تمثل خارطة الطريق للنهوض بواقع حالها من خلال تشخيص واختبار مدى توافر متغيرات البحث الحالي فيها، وتقديم الحلول المناسبة لها عبر التوصيات التي يُقدمها البحث الحالي، إذ توفر نتائج هذا البحث تغذية عكسية تستفاد منها المنظمات الأخرى في نفس الاختصاص.

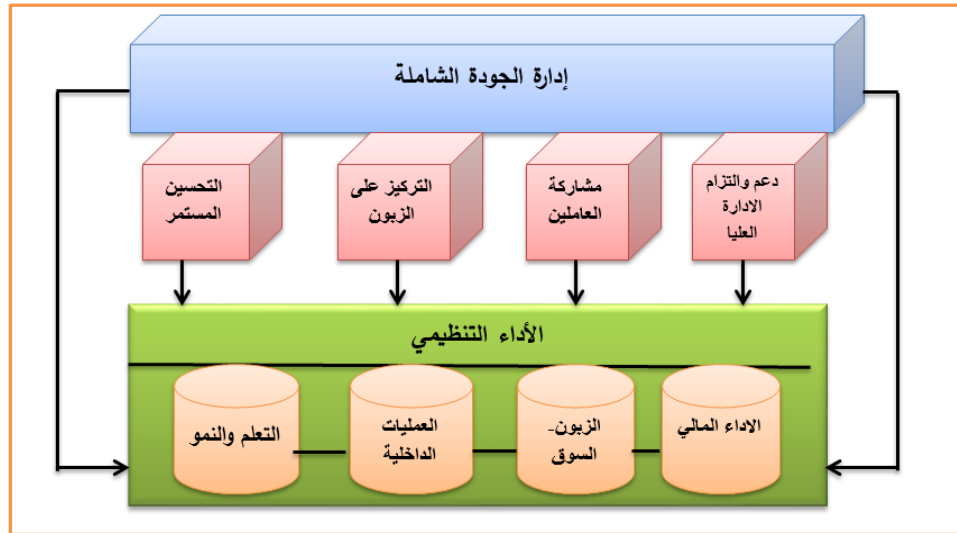
ثالثاً: أهداف البحث

اتساقاً مع ما جرى تحديده في مشكلة البحث وأهميته، يمكن بيان هدف البحث الأساس والمتمثل بالوقوف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء التنظيمي، وتتفرع منه أهداف فرعية يمكن حصرها بالآتي:

1. الاستفادة من الجهود المعرفية في المسار البحثي حول متغيرات البحث (إدارة الجودة الشاملة، الأداء التنظيمي) خاصة ضمن معطيات البيئة العراقية والعربية.
2. يسعى البحث إلى معرفة كيفية تعزيز الأداء التنظيمي من خلال التطبيق السليم لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، إذ لابد من الوقوف على المشكلات التي تواجه المنظمة ميدان البحث، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وكيفية توجيهها نحو تعزيز الأداء.
3. تشخيص معوقات إقامة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة قيد البحث، وتقديم الحلول المناسبة لها من خلال البحث الحالي.
4. تقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في خدمة ميدان البحث في ضوء النتائج التي سيتوصل إليها البحث.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، فالمعالجة المنهجية لمشكلة البحث تتطلب تصميم مخطط فرضي يوضح فيه العلاقات المنطقية بين أبعاد البحث، وللتعبير عن نتائج الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث، فضلاً عن شموليته، إذ تُمثل (إدارة الجودة الشاملة) بوصفها بُعداً مستقلاً، في حين كان البعد المعتمد متمثلاً بالأداء التنظيمي، إن المتغيرات آنفة الذكر بجميع أبعادها موضحة بالشكل (1).



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

يشير إلى علاقة التأثير ←

خامساً: فرضيات البحث

بناءً على ما تم عرضه في تساؤلات مشكلة البحث وأهدافه، فضلاً عن انسيابية مخططة الفرضي، عمد الباحثين إلى وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية بوصفها حلولاً مؤقتة مثلما هي استنتاجات أولية، بقصد قبولها أو رفضها وكالاتي:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الاداء التنظيمي، وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لُبعد دعم الإدارة العليا في تعزيز الاداء التنظيمي.
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لُبعد التركيز على الزبون في تعزيز الاداء التنظيمي.
 - ت. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لُبعد التحسين المستمر في تعزيز الاداء التنظيمي.
 - ث. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لُبعد العمل الجماعي في تعزيز الاداء التنظيمي.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الاداء التنظيمي، وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - ج. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لُبعد دعم الإدارة العليا في تعزيز الاداء التنظيمي.
 - ح. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لُبعد التركيز على الزبون في تعزيز الاداء التنظيمي.
 - خ. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لُبعد التحسين المستمر في تعزيز الاداء التنظيمي.
 - د. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لُبعد العمل الجماعي في تعزيز الاداء التنظيمي.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

لتلبية متطلبات الجانب الميداني للبحث ولتحقيق أهدافه، كان من الضروري اختيار مجتمع بحث يتفق مع ما نسعى لتحقيقه، فقد وقع اختيارنا على الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء، واعتمد على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وقياس متغيرات البحث وأبعاده، تمثلت عينة البحث بعينة قسدية من العاملين في الاقسام العليا والوسطى والإشرافية، إذ تم توزيع استمارات على عينة مكونة من (140) من العاملين في المنظمة المذكورة آنفاً، موزعه في المنظمة وأقسامها المشمولة بالبحث من مجموع المجتمع البالغ (220) وتم استخراجها بحسب معادلة (Krejcie & Morgan,1970:607-610)، اذ كانت نتيجة التوزيع، كما بينها جدول رقم(1) ادناه.

الجدول (1) معدل الاستجابة من أفراد العينة

موزعة	مسترجعة	تالف	صالح للتحليل
140	133	5	128
النسبة المئوية	95%	4%	91%

من خلال الجدول (1) وبعد تفحص الاستبانات المسترجعة والبالغة (133) استبانة، استُبعدت (5) استبانات منها لعدم صلاحيتها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (128) استبانة، أي بنسبة استجابة (91%).

سابعاً: حدود البحث

1. **الحدود المكانية:** اختار الباحثين الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء لتكون المكان (الميدان) الذي يتم فيه انجاز البحث، وانسجماً مع الأسباب الواردة في مشكلته.
2. **الحدود الزمانية:** أجري البحث بجانبه النظري والميداني للمدة الواقعة ما بين (15 / 10 / 2024) ولغاية (6 / 12 / 2024) تخللتها مدة توزيع استمارة الاستبانة وجمع البيانات والمعلومات الوصفية والكمية ولحين إنجاز البحث التي أجراه الباحثان في المنظمة المبحوثة.
3. **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة قسدية من الأفراد شاغلي الوظائف الآتية (مدراء الاقسام العليا والوسطى والمعاونين، فضلاً عن المشرفين على خط الانتاج وأصحاب الخبرة لضمان الافادة).

المحور الاول/ الإطار النظري

اولاً: إدارة الجودة الشاملة

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ركزت الكثير من الشركات العاملة في قطاع التصنيع على تحسين الجودة واستخدام الأدوات التي تهدف بشكل مباشر إلى التحكم في الجودة في هذه المنظمات، وبعبارة أخرى، تعرف إدارة الجودة الشاملة بانها نهج شامل يهدف إلى إرضاء

الزبائن من خلال تقديم منتجات عالية الجودة، من خلال المشاركة الفاعلة لجميع أفراد المنظمة في عملية التحسين المستمر (Saihu,2020:3). ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة والمعاصرة في ميادين الإدارة، والتي تستند على افكار جيدة يمكن لأي إدارة ان تعتمد عليها من اجل بلوغ الاداء الافضل في تنفيذ اعمالها، وتستخدم النوعية الجيدة كميزة تنافسية أساسية في هذا الاتجاه (رضوان، 2013: 25). ويوضح (العزب، 2022: 20) بان مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر على جودة مواصفات المنتجات فقط بل تتوسع لتشمل جودة كل العمليات والأنشطة وتكامل جهود العاملين في المنظمة كفريق واحد من اجل الابقاء بمتطلبات الزبائن. وبناءً على ما تقدم يتضح مفهوم ان إدارة الجودة الشاملة متعددة الجوانب ولا يمكن حصرها في جانب او اتجاه واحد. فهي من الناحية الفنية مطابقة للمواصفات ومن الناحية الاجتماعية تلبية المنتجات لحاجات الزبائن اما من الناحية الادارية فتتمثل بالأنشطة والممارسات التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج.

2. اهمية إدارة الجودة الشاملة

بأن اهمية إدارة الجودة الشاملة تتجسد في كونها وظيفة أساسية فعالة للمنظمة ينبغي بناءها في المنتجات التي تقدمها من اجل الحصول ميزة تنافسية وحصة سوقية كبيرة (أمحشول ، 2023: 118). وتتجلى اهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستخدام الهادف للجودة الشاملة في تنفيذ العديد من افاق النجاح المتمثلة في خفض الشكاوى المقدمة من الزبائن، وتحسين اساليب العمل، وزيادة كفاءه وفاعلية المنظمة. وتتضح اهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل الوقت والجهد المبذول وبالتالي تقديم منتجات جيدة للزبائن وكسب رضاهم (Teixeira et al,2019:1338). اما (الشهواني، 2022: 57) فينظر الى ان اهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن من خلال التجديد والتحسين الدوري وتحقيق الاستخدام الامثل لموارد المنظمة بما يساعد في خفض التكاليف وزيادة الارباح المالية وتعزيز التعاون المشترك بين مختلف المستويات الادارية.

3. أهداف إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة مقبولة الى حد كبير في قطاعات الخدمات المختلفة كاستراتيجية ادارية هدفها الاساسي هو تحسين اداء المنظمات بشكل كبير ومستمر، فضلاً عن عدها تكاملاً شاملاً بين العديد من النماذج والاجراءات والافراد لتلبية جميع متطلبات الزبائن (AL-Qahtani ,etal,2015:3). وان إدارة الجودة الشاملة تهدف الى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وارضاء المستفيدين والتفوق على المنافسين، فضلاً عن زيادة الانتاجية لكل عنصر من عناصر المنظمة والحد من اجراءات العمل الروتينية واختصار الوقت (ElAgizy,2008:14). ويرى (كحيل، 2016: 20) ان أهداف إدارة الجودة الشاملة تتجسد في الاتي:

- أ. تهدف الى تعظيم القدرة التنافسية وتطوير الجوانب الثقافية للمنظمات.
- ب. تنفيذ الاعمال الصحية منذ البداية.
- ت. التزام جميع المستويات التنظيمية في المنظمة بالعمل الجماعي والتشاركي.
- ث. بقاء المنظمة لأطول فترة زمنية في الاسواق.

4. ابعاد إدارة الجودة الشاملة

تركز اهتمام عدد من الباحثين حول تحديد ابعاد إدارة الجودة الشاملة المؤثرة على الاداء التنظيمي وكما تنوعت التعاريف الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة تتنوع ايضاً الابعاد او الممارسات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وهذا الاختلاف يعود الى تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمنظمات التي اعدت فيها البحث، كما اختلف الباحثون حول الابعاد الاساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث منهم من عزاها لأربعة ابعاد اساسية وبعضهم صنفها الى خمسة ابعاد والبعض الاخر صنفها الى سبعة ابعاد رئيسية. واعتماداً على ادبيات البحث السابقة المتعلقة بهذا الأمر، فقد استند الباحثين الى دراسات (Vahatiitto, 2010:18)، (اسماعيل، 2014:286)، (الشهواني: 2022، 71) في تحديد اربعة ابعاد لإدارة الجودة الشاملة وهي (دعم والتزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون، التحسين المستمر). وفيما يلي نستعرض هذه الابعاد بشكل مفصل.

أ. دعم والتزام الإدارة العليا

يعد دعم والتزام الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة الركيزة الاساسية في نجاح إدارة الجودة الشاملة، لان اي امر او جهد يراد تطبيقه لن يكون له تأثير جيد بل ولن يكتب له النجاح مالم يكن هناك الدعم والالتزام الكافي من قبل الإدارة العليا والمتمثل في الاعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة امام جميع المستويات الادارية والعاملين في المستويات الادارية الاخرى (ادريس وابو الدوس، 2022:383). ويرى الباحثين ان مفهوم دعم والتزام الإدارة العليا غامض ولا يوجد اجماع او اتفاق على وجهة نظر موحدة حول المفهوم اذ يعد مجموعة من الاجراءات والممارسات الناشئة عن سلوك كبار المدراء في المنظمة. ويشير كل من (Yaacob, et al, 2019, 1279) الى انه يتم ايضاح مفهوم والتزام الإدارة العليا من خلال دعم العاملين الذي تم تلقيه من الإدارة العليا لتحسين إدارة سلسلة التجهيز وان هذا الدعم يؤدي دوراً حيوياً في تحقيق رؤية المنظمة.

ب. التركيز على الزبون

الزبون هو الانسان الذي يطلب المنتجات وهو صاحب الرغبات والطلبات ويُعد التركيز على الزبائن امر ضروري لمعرفة احتياجاتهم الفردية. ويرى (الاحبابي، 2023:59) بان الزبائن هم مركز اهتمام بالنسبة للمنظمات، فهي تركز على المواصفات المطلوبة للمنتجات من خلال زبائنها، وتقدم منتجات ذات جودة عالية ويكون المنتج معرض للفشل عندما لا تتوفر فيه المواصفات والمعايير المطلوبة، لأنه غير قادر على تلبية رغباتهم. وأشار (Evans, 2017:18) على المنظمات تحديد احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية والامثال لمتطلبات الزبائن والعمل على تجاوز توقعاتهم لان التركيز على الزبائن يعد عامل مهم واساسي لنجاح المنظمة.

ت. التحسين المستمر

ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب عمليات مستمرة ومتوسطة من التحسين المستمر التي ينبغي ان تشمل جميع الافراد والمعدات والموارد والاجراءات والمجهزين (فرج، 2023:82). اما (الشهواني، 2022 : 72) وضح ان التحسين المستمر يعتبر استراتيجية تحسين تدريجي، تقوم على الاعتقاد بأن التحسين المستمر يمكن أن يحدث من خلال سلسلة لا تنتهي من التغييرات الصغيرة حتى في مواجهة استراتيجيات التحسين المبتكرة الهائلة وستكون هناك الحاجة والفرصة

لتكملة مثل هذه الاستراتيجيات بتغييرات صغيرة مستمرة. وذكر (Vahatiitto, 2010:18) ان التحسين المستمر هو من اهم الطرق التي تعتمد عليها المنظمات لزيادة كفاءة وفاعلية عملياتها الانتاجية، اذ ان بسبب المنافسة الشديدة بين المنظمات تعين على هذه المنظمات الحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر مقبول.

ث. مشاركة العاملين

إن المشاركة الكاملة للعاملين والعمل التشاركي يعزز من اندفاع العاملين لاستغلال الفرص المتاحة لهم لتعلم وممارسة مهارات جديدة، وان زيادة معرفة العاملين ومهاراتهم سوف ينعكس ايجابياً على نجاح المنظمة (Pambreni, et al, 2019:1399). كما إن مشاركة العاملين لها دور بارز في تعزيز مكانة القوى العاملة وتشجيعها على المشاركة في العمل التشاركي وهذا الأمر يقع على عاتق الإدارة العليا في عملية تنفيذ المشاركة الجماعية للعاملين في عمليات التحسين المستمر، فضلاً عن بناء فريق عمل لتقليل الحواجز التي تفصل بين الاقسام والانشطة المختلفة وبما يحقق التعاون المشترك وروح الفريق الواحد لتحسين جودة المنتجات المقدمة (Herrera & Van, 2019:247).

ثانياً: الأداء التنظيمي

1. مفهوم الأداء التنظيمي

يتصف مفهوم الأداء بالمرونة من حيث قابلية التوسع في محتواه لمواكبة التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية، إذ عولج هذا المفهوم في أبعاد مختلفة لتعدد آراء واتجاهات المفكرين عند دراستهم، والتي وإن بدت متقاربة ولكن قد تختلف بتنوع طبيعة كل منظمة واختلاف بيئتها. ومن ناحية أخرى يعد الأداء التنظيمي أحد الموضوعات الساخنة في قطاع الأعمال، ومهمة ينبع من كونه المؤشر الرئيس لنجاح المنظمة أو فشلها. وعرف (Odumegwu, 2019: 139) الأداء التنظيمي بمقياس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مثل الربح المرتفع، وجودة المنتج، وحصة سوقية كبيرة، ونتائج مالية جيدة. ويرى (الدليمي، 2023: 350) بأنه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفاعلة. وتأسيساً مع ما تقدم، يرى الباحثين أن الأداء التنظيمي يمثل الناتج المراد تحقيقه من قبل المنظمة، مرتكزاً فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، ومفترضاً قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، إذ يُحدد نسبة للعوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

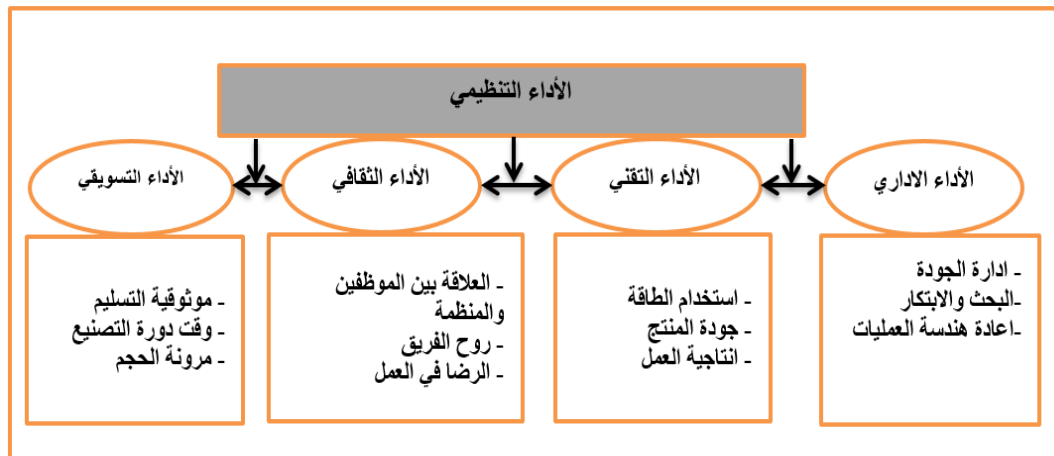
2. أهمية الأداء التنظيمي

يُشكل الأداء نقطة مهمة للمنظمة، ووسيلة مهمة لتحقيق أهدافها، عبر نواحي عدة، منها: زيادة جودة المنتجات المقدمة للزبائن، وتحسين أداء المنظمة، عبر تقديم التغذية العكسية، فضلاً عن زيادة إجمالي الأرباح، عبر تحقيق رغباتهم مما تؤدي الى زيادة عدد الزبائن، وتحديد جوانب القوة والضعف والتهديدات والفرص التي تحيط بها، وتحسين سمعتها عبر رضا زبائنهم، وعمل على تقييم العمليات كافة التي تقوم بها (المولى، 2024: 72). فيما أشار (Tiruneh & Fayek, 2021: 717) أن الأداء يحظى بعناية خاصة في المنظمات، إذ يركز على تحسين العمليات والممارسات التنظيمية الضعيفة، كذلك تعزيز وتحسين الكفاءة والربحية، إذ تضمن أهمية الأداء مدى قدرة المنظمة على سيطرتها في أساليبها الإدارية، وتحسين المستوى التنظيمي لها عبر تحقيقها لأهدافها التنظيمية.

3. أنواع الأداء التنظيمي

يلخص كل من (جاسم وآخرون، 2019: 516) و(Jung, 2014: 182) (Lewis, 2013: 11) أنواع الأداء التنظيمي، وعلى النحو الآتي:

- أ. **الأداء التنظيمي إدارياً:** سلسلة من المتغيرات ذات الصلة بالإدارة في المنظمة ومن المؤشرات يمكن أن تتضمن، إدارة الجودة وتطوير مستوى البحث والابتكار، وإعادة هندسة العمليات، وزيادة التفويض. وهي عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي عبر تطوير أداء الأفراد والفرق، ضمن إطار عمل متفق عليه للأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخطط لها.
- ب. **الأداء التنظيمي تقنياً:** يتضمن هذا النوع من الأداء استخدام الطاقة، جودة المنتج، إنتاجية العمل، ويمكن وصفه بالأداء الرئيس في العملية الصناعية.
- ت. **الأداء التنظيمي ثقافياً:** يُعكس العلاقة بين العاملين والمنظمة والاتصال فيما بين العاملين والمنظمة، وروح الفريق، والرضا في العمل، والمعنويات والأخلاق مع الثقافة الرئيسة.
- ث. **الأداء التنظيمي تسويقياً:** يتكون من موثوقية التسليم، ووقت دورة الانتاج، ومرونة الحجم، ووقت وقدرة تسويق المنتج، والأخرى التي لها علاقة بالوسطاء والزبائن، والشكل (2) يوضح هذه الأنواع.



الشكل (2) أنواع الأداء التنظيمي

المصدر: المولى، شعيب احمد عزيز، (2024)، " دور أدوات تنفيذ الاستراتيجية الرقمية في تعزيز الأداء التنظيمي اختبار الدور الوسيط لرأس المال الريادي دراسة لأراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل/ العراق"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، ص83.

4. مجالات الأداء التنظيمي

هناك العديد من مجالات الأداء التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والتي تُعبّر عن مسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح، ومن هذه المجالات (Hussein & Adwaa, 2020: 59):

- أ. **الإنتاجية:** علاقة مدخلات ومخرجات المنظمة، وتُعد التكنولوجيا المستخدمة عاملاً مؤثراً فيها.
- ب. **الربحية:** العوائد والأرباح التي تحققها المنظمة، التي بدونها لن تستطيع النمو في مجال أعمالها.

- ت. المسؤولية الاجتماعية: التزامات المنظمة تجاه المجتمع من حيث المنتج والأسعار والنوعية.
- ث. التطور الإداري: هي معدلات الإنتاج والقابلية الإدارية والمعرفة والمعتقدات تجاه تحقيق الأداء.
- ج. المركز السوقي: يتمثل في الحصة السوقية للمنظمة، وتقاس بنسبة الحصة السوقية للمنظمة إلى الحصة السوقية لأكبر منظمة في السوق.
- ح. أداء العامل واتجاهاته: يتمثل في المعدلات المتوقعة لإنتاجية العامل، التي تؤثر عليها العديد من المؤشرات المادية والمعنوية.
- خ. الإبداع: يتمثل بمجموعة الجهود المتداولة في سبيل تطوير أو اكتشاف منتجات وأسواق جديدة.

5. أبعاد الأداء التنظيمي

أن المحاولات الأولى لقياس الأداء كانت تستخدم المؤشرات المالية التي يفترض منها أن تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة بأقل التكاليف، ومع نمو المنظمات وكبر حجمها أضيفت لها مؤشرات أخرى، وشملت مؤشرات تشغيلية غير مالية، ومن هذه المؤشرات الحصة السوقية، وتقديم منتج جديد، وتطوير العاملين، وجودة الإنتاج ومقاييس أخرى للكفاءة الإنتاجية مما وقع الاختيار لبطاقة الاداء المتوازن كونها بطاقة شاملة ومتكاملة (المولى، 2024: 83). وهو ما أكد عليه العديد من الباحثين أمثال (التويجري، 2019) (Aryani & Setiawan, 2020) (Tawse & Tabesh, 2023) حددوا بطاقة الأداء المتوازن بأربعة أبعاد هي: (الأداء المالي، الزبائن-السوق، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

أ. الأداء المالي

وهو البعد الأول والأهم في بطاقة الاداء المتوازن لقياس الاداء التنظيمي، إذ تعمل أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد في الاداء التنظيمي، فضلاً عن ذلك يحتوي هذا المحور على أهداف مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار والرافعات المالية والتشغيلية وهامش الربح وتكلفة ودوران الأموال (التويجري، 2019: 10). ويرى (Farid, et al., 2008:3) أن هذا المنظور يؤدي إلى مخرجات ملموسة في الأمور المالية لزيادة الأداء التنظيمي، ويتضمن نفقات التشغيل، الحسابات الدائنة والمدينين، كما أنه مفيد كذلك في تشخيص الأهداف التنظيمية، إذ يُنظر له على أنه عامل سابق في السلسلة. وأضاف (Tawse & Tabesh, 2023: 124-125) بأنه يمثل الهدف الأساس للمنظمات المتمثل في توفير عوائد ممتازة على رأس المال الممنوح للوحدة، وأن كل نشاط تجاري موجود من أجل تحقيق أرباح من منظور الأداء المالي ويوفر التعريف النهائي لنجاح المنظمة. ومن ثم، فإن هذا المنظور يعكس معايير مخرجاتها ويجب أن يشمل كلاً من التدابير النقدية وفكرة تكوين القيمة.

ب. الزبائن-السوق

يركز هذا البعد على الزبائن والأسواق التي تطرح المنظمة فيها إنتاجها، إذ يتم هنا تحديد مقاييس أداء المنظمة في هذا المجال، وتتركز هذه المقاييس حول رضا الزبائن، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وكسب زبائن جدد، والحصول على حصة جديدة في السوق، وربحية الزبائن (عابدين، 2013: 12). وذكر (Mamabolo & Myres, 2020: 74) إن هدف هذا المنظور هو ترجمة رسالة المنظمة إلى مؤشرات محددة تعكس العوامل التي تهتم الزبائن والمتمثلة في الوقت والنوعية والكلفة والجودة والتسليم. وفي الاتجاه ذاته أشار (السعدون، 2017: 35) إلى الطرق التي يتم بها تكوين قيمة

الزبائن، إذ يشكل جزءاً مهماً من المقاييس، فإن أخفقت المنظمة بتقديم المنتج بما يلبي احتياجات الزبائن وبتكاليف مناسبة على المدى القصير والبعيد، فلن تتولد إيرادات، مما يؤدي إلى تدهور وضع المنظمة المالية، لذلك من الضروري أن تتابع المنظمة أي تغييرات في الجودة، وقت التسليم، القدرة على التسليم، وأي تغييرات لأذواق واحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وترجمة ذلك إلى قيمة مقترحة تؤدي إلى رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، إذ يسأل هذا البعد عن الطريقة التي ينبغي أن تكون بها المنظمة أمام زبائنها من أجل تحقيق رؤيتها. وتمثل القيمة الفرق بين الادراك والتضحية، إذ إن الادراك هو ما يتلقى الزبائن مثل وظيفة المنتج والجودة والموثوقية، في حين التضحية تشمل سمات مثل السعر والوقت اللازم لكيفية استخدام المنتج والتكاليف (Tuan, 2020: 72).

ت. العمليات الداخلية

يركز هذا البعد على العمليات الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز والتي سيكون لها الأثر الكبير على رضا الزبائن، وتحقيق رغباتهم وتحقيق الأهداف المالية للمنظمة بشكل مرضٍ للعاملين فيها، ويتعين على المنظمات تقرير ما هي العمليات والكفاءات التي يجب أن تتفوق فيها لتنفيذ الاستراتيجية وتحديد المقاييس لكل منها (Asosheh, 2010: 5934). ويرى (Oyaneder & Valderrama, 2016: 5) أن محور العمليات الداخلية يساعد المنظمات في تحقيق الاتي:

- تحقيق القيمة المقترحة للزبائن بتوفير احتياجاتهم ورغباتهم في الوقت المحدد.
 - إرضاء حملة الأسهم بالسعي لتحقيق النتائج المالية الجيدة والمميزة والمتوقعة من قبلهم.
- وأشار (المولى، 2024: 99) بأن جميع الأنشطة الداخلية للمنظمة تعمل على تلبية احتياجات الزبائن وأهداف المالكين، ومن المفترض أن تنبثق المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية للأداء المتوازن من العمليات التي لها أكبر تأثير على رضا الزبائن، أن العاملين هم أفضل مصدر للأفكار الجديدة لتحسين العمليات الداخلية، كما تُعدّ العلاقات مع الموردين أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح، لاسيما في مجال تصنيع التجزئة والتجميع.

ث. التعلم والنمو

يهتم هذا البعد بتحليل قدرة العاملين في المنظمة على التعلم والتطور وتحسين القدرة التنافسية مقارنة بما يُحققه المنافسون، ومدى قدرة المنظمة على توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة، ومدى القدرة على الاستفادة من الأخطاء وجعل القدرات قابلة للتغيير والتطوير المستمر (السعدون، 2017: 37). وأضاف (نديم، 2013: 29) يوضح هذا البعد الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول لها، مما يجعل المنظمة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المطلوب عن طريق إعادة تدريب العاملين، إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المنظمة، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنظمة، التحفيز المرتبط بالعاملين لدعم التوجه الاستراتيجي، فضلاً عن تحديد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة لغرض تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى لتكوين قيمة للزبائن والمجتمع. ويرى (Amer et al., 2022: 9) يقوم هذا البعد على التطوير المهني للعاملين، وتطوير الأنظمة والإجراءات التي تسمح بالتحسين المستمر للمنظمة، بينما كانت المناظير الثلاثة الأولى تهدف إلى تحديد الجوانب التي تحتاج المنظمة إلى التركيز عليها من أجل تحقيق التميز، وذكر (المولى، 2024: 100-101) إن الأهداف المدرجة في هذا المنظور لها تأثير على نتائج المناظير الثلاثة السابقة من حيث المجالات الرئيسية، وتبرز أربعة منها: أولها جودة بيئة العمل، والثاني هو تدريبهم والاحتفاظ بهم، وثالثها، مجال أداء العامل والامتثال، فيما يتعلق بالإيرادات والمصروفات التي يجلبها العاملون إلى المنظمة، وأخيراً، هناك مجال التحفيز وتفويض السلطة، وهو عامل رئيس في مشاركتهم في داخل المنظمة نفسها.

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

ان الغاية من تقديم هذا المحور من البحث تشخيص الواقع الفعلي لقياس واختبار متغيرات البحث وابعادها الفرعية في إطار ميداني واقعي في المنظمة مدار البحث، وذلك لبيان مدى اعتمادها في المنظمة، كذلك بيان طبيعة الأثر فيما بينها، وكما موضح في الفقرات الآتية:

أولاً: معامل الفا كرو نباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي

من أجل التأكد من ان الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، قام الباحثان باستخدام معادلة الفا كرونباخ اذ يعد الحصول على قيمة ($\text{Alpha} \geq 0.60$) بشكل عام امرا مقبولا في الدراسات المرتبطة في العلوم الادارية والانسانية، ويبين جدول (2) نتائج ثبات اداة الدراسة المعتمدة.

جدول (2) نتائج اختبار كرو نباخ (ألفا) لمقياس الاتساق الداخلي

ت	المتغيرات والأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا)	الصدق
1	إدارة الجودة الشاملة	20	0.703	0.838
1-1	دعم الإدارة العليا	5	0.660	0.812
2-1	التركيز على الزبون	5	0.701	0.837
3-1	التحسين المستمر	5	0.688	0.829
4-1	العمل الجماعي	5	0.784	0.885
2	الاداء التنظيمي	20	0.796	0.892
1-2	الاداء المالي	5	0.657	0.810
2-2	الزبون- السوق	5	0.781	0.883
3-2	العمليات الداخلية	5	0.623	0.789
4-2	تطوير العاملين	5	0.690	0.830
	الاستبانة ككل	40	0.854	0.924

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 23)

تشير نتائج الجدول (2) الى أن جميع قيم اختبار الصدق والثبات لمعامل (الفا كرونباخ) للمتغيرات البحث ظهرت اعلى من (0.60)، وهي أكبر من القيمة المفترضة على ثبات الاستبانة، حيث حققت الاستبانة على المستوى الكلي قيمة ثبات عالية إذ بلغت (0.924)، ويعني ذلك على وجود اتساق داخلي للاستبانة بشكل عام.

ثانياً: وصف متغيري الدراسة وتشخيصها:

يقدم المحور وصف وتشخيص لإدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي في ضوء إجابات الأفراد العاملين في الشركة المبحوثة فضلاً عن الفقرات التي تم اعتمادها لمقياس (ليكرت) الخماسي.

1-وصف إجابات المبحوثين عن متغير إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها

يوضح الجدول (3) بأن جميع الإجابات ولكل الأبعاد الخاصة بمتغير إدارة الجودة الشاملة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وان الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عيّنة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء، عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية تبين لنا أن أهم الأبعاد لمتغير إدارة الجودة الشاملة نسبياً هو بُعد (العمل الجماعي) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.65) والانحراف المعياري (0.30) وبأهمية نسبية بلغت (73%)، في حين أن بُعد العمل الجماعي تبين أنه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.10) والانحراف المعياري (0.54) وبأهمية نسبية قدرها (62%).

الجدول (3): الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	دعم الإدارة العليا	3.35	0.54	67	الثاني
2	التركيز على الزبون	3.14	0.56	62.8	الثالث
3	التحسين المستمر	3.65	0.30	73	الاول
4	العمل الجماعي	3.10	0.54	62	الرابع
المعدل الكلي		3.27	0.36	65.4	

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V. 26) N=128

من خلال جدول (3) تبين الأهمية النسبية لبعد التحسين المستمر بما يتفق مع الرؤية التي تمتلكها إدارة لشركة في تحسين عملياتها بشكل دائم تماشياً مع تطور البيئة الخارجية.

2-وصف إجابات المبحوثين عن متغير الاداء التنظيمي وتشخيصها

يوضح الجدول (4) بأن جميع الإجابات ولكل من أبعاد محور الاداء التنظيمي كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، كما يوضح الأهمية النسبية لأبعاد محور الاداء التنظيمي من وجهة نظر عيّنة من موظفي الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء، عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية تبين لنا أن أهم أبعاد الاداء التنظيمي نسبياً هو بُعد الزبون- السوق وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.95) والانحراف المعياري (0.29) وبأهمية نسبية بلغت (79%)، في حين أن بُعد تطوير العاملين جاء في الرابعة وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.13) والانحراف المعياري (0.55) وبأهمية نسبية قدرها (62.6%).

الجدول (4): الأهمية النسبية لأبعاد الاداء التنظيمي في الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	الاداء المالي	3.30	0.42	66	الثاني
2	الزبون- السوق	3.95	0.29	79	الاول
3	العمليات الداخلية	3.21	0.44	64.2	الثالث
4	تطوير العاملين	3.13	0.55	62.6	الرابع
	المعدل الكلي	3.36	0.29	67.2	

- المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V. 26) N=128

ويتضح من خلال الجدول (4) أن الشركة تركز بشكل كبير على السوق بهدف استكشاف فرصة تمكنها من توظيف قدراتها الإبداعية خصوصاً في ظل السوق العراقية المفتوحة على منتجات متنوعة، ومن مناشئ مختلفة مما دفع الشركة إلى التركيز على البحث والتطوير لمنتجات جديدة تمكنها من المنافسة في السوق العراقية.

ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط:

اعتمد البحث على معامل الارتباط (Pearson Correlation) لمعرفة اتجاه وقوة وطبيعة العلاقة بين متغيري البحث، حيث يتضح من نتائج الجدول (5) إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والاداء التنظيمي ككل، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.799^{**})، وهذه العلاقة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت قيمتها مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية القائلة بأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والاداء التنظيمي ككل علاقة طردية ذات دلالة إحصائية.

الجدول (5): معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة مجتمعة

والاداء التنظيمي ككل

المتغير المستقل	اتجاه العلاقة	المتغير التابع	Pearson Correlation	P-value
إدارة الجودة الشاملة	↔	البراعة التنظيمية	0.799^{**}	0.000

- المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V. 26. N=128

كما تظهر نتائج الجدول (6) إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي ككل، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.78، 0.61، 0.39، 0.50) لكل من بعد دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر وأخيراً العمل الجماعي، وهذه العلاقة معنوية

استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت قيمتها مساوية إلى (0.000) لكل الأبعاد وهي أقل من (0.05)، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية القائلة بأن العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي ككل علاقة طردية ذات دلالة إحصائية.

الجدول (6): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة

والاداء التنظيمي مجتمعة

المتغير المستقل	اتجاه العلاقة	المتغير التابع	Pearson Correlation	P-value
دعم الإدارة العليا	↔	الاداء التنظيمي	0.780**	0.000
التركيز على الزبون	↔		0.613**	0.000
التحسين المستمر	↔		0.399**	0.000
العمل الجماعي	↔		0.508**	0.000

N=128

- المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS V. 26.

رابعاً: تحليل علاقة التأثير:

يظهر الجدول (7) نتائج تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة في الاداء التنظيمي وأن هناك تأثير طردي ومعنوي بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت قيمته مساوية لـ (0.651) وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية لـ (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتؤكد النتيجة نفسها القيمة الحرجة (C. R.) التي تقابل القيمة المحسوبة لاختبار (t) والتي بلغت (14.938) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96)، تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (64%) من التغيرات الحاصلة في (الاداء التنظيمي) سببه (إدارة الجودة الشاملة) وأن (34%) من التغيرات في (الاداء التنظيمي) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار، وبعبارة أخرى يمكننا القول: بأن إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (64%) من التغيرات الحاصلة في الاداء التنظيمي، وبهذا يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة مجتمعة في الاداء التنظيمي ككل عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول (7): تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة في الاداء التنظيمي.

تحليل الانحدار							
Regression analysis							
المتغير التابع/ الاداء التنظيمي							
المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients	الخطأ المعياري لمعاملات الانحدار Se (B)	معامل التحديد R-squared	T المحسوبة	المعنوية P-value	F المحسوبة	المعنوية P-value
(Constant)	1.229	0.144	0.64	8.555	0.000	223.141	0.000

		0.000	14.938		0.044	0.651	إدارة الجودة الشاملة
--	--	-------	--------	--	-------	-------	-------------------------

- القيمة الجدولية (1,96)

- المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V. 26. N=128

كما يظهر الجدول (7) نتائج تحليل تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الاداء التنظيمي وان هناك تأثير طردي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت قيمته مساوية لـ (0.30)، 0.16، 0.15، 0.11 على التوالي وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية لـ (0.013، 0.010، 0.001، 0.000) على التوالي وهي أقل من (0.05)، وتؤكد النتيجة نفسها القيمة المحسوبة لاختبار (t) والتي بلغت (5.973، 4.792، 3.243، 2.507) على التوالي وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96)، تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (67%) من التغيرات الحاصلة في (الاداء التنظيمي) سببه (ابعاد إدارة الجودة الشاملة) وان (33%) من التغيرات في (الاداء التنظيمي) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار، وبعبارة أخرى يمكننا القول: بأن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (67%) من التغيرات الحاصلة في الاداء التنظيمي، وبالنظر الى قيمة اختبار (t) يتبين ان المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) له تأثير معنوي على الاداء التنظيمي حيث بلغت قيمته (14.938) عند مستوى معنوية أقل من (0.05) مما يدل على ان لهذا المتغير تأثيراً معنوياً على المتغير التابع، وهذا ما اكدته قيمة اختبار (F) حيث بلغت (62.626) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يشير الى معنوية النموذج ككل وامكانية استخدامه في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وهذا يعني بان كل ابعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر جزءاً معنوياً من التباين في الاداء التنظيمي، وبهذا يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإبعاد إدارة الجودة الشاملة في الاداء التنظيمي مجتمعة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

الجدول (8): تحليل تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الاداء التنظيمي.

تحليل الانحدار								
Regression analysis								
المتغير التابع/ الاداء التنظيمي								
المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficients	معاملات الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري لمعاملات الانحدار	معامل التحديد R- squared	T المحسوبة	المعنوية P- value	F المحسوبة	المعنوية P- value
دعم الإدارة العليا	0.308	0.568	0.052	0.67	5.973	0.001	62.626	0.000
	0.168	0.131	0.045		2.507	0.013		
التركيز على الزبون								

		0.000	3.243		0.064	0.014	0.116	التحسين المستمر
		0.010	4.792		0.032	0.279	0.151	العمل الجماعي

- القيمة الجدولية (1,96)

- المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V. 26. N=128

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

في إطار الطرح الفكري لمتغيري البحث وابعادها، وما توصلت له نتائج البحث في الجانب العملي، يمكن بيانها في شكل مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للمنظمة المبحوثة وكما يلي :

أولاً: الاستنتاجات

تتضمن هذه الفقرة عدد من الاستنتاجات الظاهرة في الجانب النظري والعملي لمتغيري البحث وهي:

1. أظهر البحث إن إدارة الجودة الشاملة تسهم بتحسين أداء المنظمة المبحوثة من خلال قدرة المنظمة على التكيف وتعديل العوامل والمتغيرات السوقية المختلفة، فضلاً عن إمكانياته بتقديم منتجات ذات جودة عالية وكلفة منخفضة، والتسليم في الوقت المحدد مما يُعزز من موقعه التنافسي.
2. أظهرت نتائج البحث بأن (إدارة الجودة الشاملة) تسهم في التأثير إيجابياً على نحو مباشر في تعزيز (الأداء التنظيمي) في المنظمة ميدان البحث مما يعني قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، إذ بلغت قيمة التأثير على المستوى الكلي (0.64)، الأمر الذي يؤكد أهميتها على الأداء الكلي الآن وفي المستقبل، كونها تحدث فرقاً كبيراً في الأداء التشغيلي والإداري عند تطبيقها بالشكل الملائم.
3. أظهرت نتائج التحليل الوصفي وجود بعض التفاوت بين الإجابات حول ابعاد المتغير المستقل واثارها في عمليات المنظمة، إذ أوضح ان ممارسات (إدارة الجودة الشاملة) في المنظمة تركز بشكل أكبر على (التحسين المستمر)، ثم (دعم الإدارة العليا)، تليه التركيز على الزبون والعمل الجماعي، هذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وان ذلك يبدو منطقياً للتوجه المركزي للمنظمة.
4. بينت نتائج البحث الميدانية، أن أغلب إجابات الأفراد المبحوثين تتفق على توافر أبعاد الأداء التنظيمي، وبنسب متفاوتة لكل بُعد على مستوى المنظمة، لكن بشكل إيجابي ومقبول، هذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية.
5. يؤدي تنفيذ ابعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة تأثيراً معنوياً مباشراً في الأداء التنظيمي، إذ كان لتأثير إدارة الجودة الشاملة المستند إلى دعم الإدارة العليا الحيز الأكبر على الأداء التنظيمي من مستوى تأثير إدارة الجودة الشاملة المستند إلى التركيز على الزبائن والعمل الجماعي والتحسين المستمر، يفسر ذلك باعتماد المنظمة المبحوثة لهذه الأبعاد في تطوير ادائها وبما يتلاءم مع طبيعة البيئة المتغيرة فيها وابتعادها عن الأساليب التقليدية.

ثانياً: التوصيات

تشتمل هذه الفقرة على عدد من التوصيات المستندة للاستنتاجات التي وردت وكما يلي:

1. ضرورة توسع المنظمة المبحوثة بمناقشة وتوضيح مضامين إدارة الجودة الشاملة لعمليها ودراساتها، لما يشكله ذلك من قاعدة أساس لتعليمهم وتشجيعهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، وذلك بالمراجعات الدورية لمستوى تقبل العاملين لها، فضلاً عن تدريبهم ومناقشة أفكارهم ومقترحاتهم في هذا الاتجاه.
2. يقتضي على المنظمة المبحوثة العمل الجاد لإعطاء الطابع الاستراتيجي في ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تتبعها، للحيلولة دون الانغماس والتمسك في الأساليب التقليدية، وبالتركيز على الفرد نفسه أكثر من التركيز على وظيفته، وبما يتناسب مع مستويات أدائه وما يمتلكه من قدرات.
3. ضرورة زيادة اهتمام إدارة المنظمة عينة البحث لتأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين موردها البشري، عبر عمل تقييم ودراسات داخلية لاستبيان حجم هذا التأثير للمعرفة الموجودة لدى العاملين ومعرفة مدى انعكاسها استراتيجياً على أداء المنظمة على نحو عام.
4. السعي لتوظيف تجارب المنظمات الناجحة وخصوصاً العاملة ضمن نفس مجالات المنظمة المبحوثة في توظيفها لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وبما يتوافق مع سياسة واستراتيجية المنظمة ميدان البحث وتشريعاتها وقواعدها، عبر تحليل تلك المراجعات والتجارب والوقوف على الجوانب المهمة فيها للاستفادة منها.
5. زيادة الوعي لدى مديرو الأقسام في المنظمة عينة البحث حول مستوى الأداء التنظيمي، عبر تفعيل آليات إدارة الجودة الشاملة، واستخدام مؤشرات حديثة لقياس الأداء (بطاقة الأداء المتوازن مثلاً).

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. الأحبابي، تحسين فاضل محمد، (2023)، "إمكانية تطبيق نظام التصنيع الهولوني باعتماد متطلبات Six Sigma الرشيقية الدور الوسيط لمعايير سلسلة التجهيز الرشيقية-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركات الدوائية الأهلية في سامراء"، اطروحة دكتوراه، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
2. ادريس، الفاضل تيمان وابو الروس ثابت، (2022)، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الاداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (40).
3. اسماعيل، عمر علي، (2014)، "إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الانتاج الانظف-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرفادين، العدد (115)، المجلد (36).
4. أمحشول، احمد حسين علي، (2023)، "دور ممارسات التصنيع المستدام في تعزيز الجودة الخضراء من خلال الدور الوسيط لممارسات الموارد البشرية الخضراء-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الكرونجي للمشروبات الغازية والعصائر في محافظة كركوك"، اطروحة دكتوراه في جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

5. التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز، (2019)، "تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة عبد الرحمن بن فيصل"، مجلة كلية التربية في جامعة عين شمس، المجلد (4)، العدد (43).
6. جاسم، احمد عبد الكريم وشعير، حاضر صباح ومحمد، محمد فخري، (2019)، "أثر الافصح عن راس المال الفكري في دعم الاداء التنظيمي"، مجلة اقتصاد المال والأعمال في جامعة الشهيد حمه لخضر، المجلد (3)، العدد (1).
7. جاسم، طارق علي وناهض، اثار، (2021)، "تأثير إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية في عينة من المصارف الخاصة العاملة في العراق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (65).
8. الدليمي، ضيف ابراهيم حمد مهاوش، (2023)، " دور الرقابة الوقائية في كفاءة الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة النفط العراقية)"، مجلة العلوم الإسلامية علمية فصلية محكمة، العدد (34).
9. رضوان، محمود عبد الفتاح، (2013)، "إدارة الجودة الشاملة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
10. السعدون، هدى مؤيد حاتم، (2017)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية"، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق.
11. الشهباني، ولاء حازم سلطان، (2022)، "الانتاج الانظف وإدارة الجودة الشاملة للبيئة وتأثيرهما في تعزيز الاستهلاك المستدام / دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معاونة السمنت الشمالية في محافظة نينوى"، اطروحة دكتوراه في جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
12. عابدين، حسني عابدين محمد، (2013)، "مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا-خان يونس"، المؤتمر العلمي الأول -دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، قطاع غزة، فلسطين.
13. العزب، عماد صالح احمد، (2022)، "أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية / دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الاهلية بأمانة العاصمة بغداد"، رسالة ماجستير، جامعة ازال للتنمية البشرية، اليمن.
14. فرج، اخلاص زكي، (2023)، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لمعلمي المرحلة الابتدائية"، مجلة دراسات تربوية، العدد (63).
15. كحيل، اسماعيل صبحي، (2022)، "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين.
16. المولى، شعيب احمد عزيز، (2024)، " دور أدوات تنفيذ الاستراتيجية الرقمية في تعزيز الأداء التنظيمي_ اختبار الدور الوسيط لرأس المال الريادي_دراسة لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل/ العراق"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
17. نديم، مريم شكري محمود، (2013)، "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Al-Qahtani, Norah Dhafer, Sabah Sa'ad Alshehri, Dr. Azrilah Abd.Aziz, (2015), The impact of Total Quality Management on organizational performance Faculty of Computing & Information Technology, King Abdul-Aziz University, Jeddah, KSA.

2. Amer , F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D.(2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC health services research*, 22(1), 1-14.
3. Aryani, Y. A., & Setiawan, D. (2020). Balanced scorecard: Is it beneficial enough? A literature review. **Asian Journal of Accounting Perspectives**, 13(1), 65-84.
4. Asoshe, A. (2010). Information technology project evolution: An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach, *Expert System with Applications*. An International Journal, Vol. (37), No. (8).
5. ElAgizy, M, (2008)." Total Quality Management", California State Po Farid, d., nejati, m., & mirfakhredini, h. (2008). Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: implementation guide in an Iranian context. *Annals of the University of Bucharest, the economic & administrative series*, 2.lytechnic University, Pomona, USA.
6. Evans, J. R. (2017). *Quality & Performance Excellence: Management, Organization, and Strategy* (eighth Ed.). Boston, USA: Cengage Learning.
7. Farid, d., nejati, m., & mirfakhredini, h. (2008). Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: implementation guide in an Iranian context. *Annals of the University of Bucharest, the economic & administrative series*, 2.
8. Herrera, M., & Van Hillegersberg, J. (2019, July). Using metamodeling to represent lean six sigma for IT service improvement. In *2019 IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 1, pp. 241-248). IEEE.
9. Hussein, A., & Adwaa. (2020). The Impact of Business Ethics on Organizational Performance: An Exploratory Study in a Number of Colleges Working at the University of Mosul. **Arab Journal of Management**, 40(1), 53-66.
10. Jung, H. (2014). The Impact of Leadership-Followership Combination on the Administrative Organizational Performance: An Analysis of Mediating and Moderating Effects. **The Journal of the Korea Contents Association**, 14(1), 179-188.
11. Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. **Journal of Social Entrepreneurship**, 11(1), 65-87.
12. Odumegwu, C. (2019). Democratic Leadership Style and Organizational Performance: An Appraisal. **Development**, 9(3).
13. Oyaneder, L. V., & Valderrama, S. M. (2016). A new balanced scorecard approximation to enhance performance management systems of Chilean wineries. **Journal of Wine Research**, 27(1), 1-18.

14. Pambrenia Yuni, Ali Khatibia, S. M. (2019). Ferdous Azama and Jacqueline Thama The influence of total quality management toward organization performance a Post Graduate Centre, Management and Science University, University Drive, Off Persiaran Olahraga, Section 13, 40100, Selangor, Malaysia.
15. Saihu, s. (2020). Qur'anic perspective on total quality management (tqm) and its implementation in the institution of islamic education. *Mumtaz: jurnal studi al-quran dan keislaman*, 4(1).
16. Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. **Business Horizons**, 66(1), 123-132.
17. Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., Latan, H., de Oliveira, J. H. C., Freitas, W. R. D. S., & Teixeira, T. B. (2019). The importance of quality management for the effectiveness of environmental management: Evidence from companies located in Brazil. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30.
18. Tiruneh, G. G., & Fayek, A. R. (2021). Competency and performance measures for organizations in the construction industry. **Canadian Journal of Civil Engineering**, 48(6), 716-728.
19. Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7(1), 71-79.
20. Vahatiitto, Jenni, (2010) , Environmental Quality Management in Hospitality Industry -Case Hotel K5 Levi, Master's Thesis, Department of Business Technology / Logistics and Service Economy, Aalto University.
21. Yaacob, R., Baroto, M. B., Kamarudin, S., & Arifin, N., (2019). Moderation Effect of Top Management Support on the Relationship between Customer Reference Marketing and Market Performance. *Journal of Academic Research in Business and Social International Sciences*, 9(7), 1263–1297.
22. Yuni, Ali Khatibia, S. M. Ferdous Azama and Jacqueline Thama, (2019). The influence of total quality management toward organization performance *Management Science Letters* 9 (2019) 1397–1406.