



تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المنظمي من وجهة نظر الزبون الداخلي/

. سمير كامل الخطيب¹ دعاء انمار الحيدري²*

1. قسم إدارة الجودة الشاملة، الكلية التقنية الإدارية/بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، sameerkhateeb66@gmail.com
2. قسم تقنيات إدارة العمليات، الكلية التقنية الإدارية/بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، dowaa.anmar@yahoo.com

تاريخ قبول النشر: 2017 /5/29

تاريخ استلام البحث: 2017 /3/9

يهدف البحث إلى بيان العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي من وجهة نظر الزبون
ة بين شركتين احدهما تطبق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد.
إذ تم اختيار(الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ ديالى) (الشركة العامة للصناعات الكهربائية/)
طبيقي من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض
ووزعت على عينة مكونة من (30) موظف في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ ديالى و (20)
العامة للصناعات الكهربائية/ وحلت اجاباتهم باستخدام معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات
(t) لمعرفة معنوية العلاقة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS).
وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها وجود علاقة قوية بين
الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ ديالى وعدم وجود علاقة لإدارة الج
الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ واختتم البحث بمجموعة من التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل
اليها.
الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، التدريب والتعليم، دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين.

APPLICATION OF TQM REQUIREMENTS AND THEIR RELATIONSHIP TO ORGANIZATIONAL PERFORMANCE FROM THE POINT OF VIEW OF THE INTERNAL CUSTOMER/ COMPARATIVE STUDY.

Dr.Sameer Kamel Al-Kateeb¹, Duaa' Anmar Al-Haydari².

1. Department of Total Quality Management, Technical College of Management Baghdad, Middle Technical University, Iraq, sameerkhateeb66@gmail.com.

2. Department of Operations Management Techniques, Technical College Baghdad Middle Technical University, Iraq, dowaa.anmar@yahoo.com.

ABSTRACT

This study aims to Statement of the relationship between Total Quality Management philosophy and Organizational performance from the point of view of the internal customer. A comparison has been made between two companies, one of which applies the requirements of TQM well and the other does not apply these requirements as the (General Company for Electrical Industries/ Diyala) and (General Company for Electrical Industries/ Baghdad) to conduct the search, During the questionnaire prepared for this purpose and distributed to a sample of 30 employees in the General Company for Electric Industries/ Diyala and (20) employees of the General Company for Electrical Industries/ Baghdad. Their answers were analyzed using a simple correlation coefficient to measure correlation between the variables and(t)test to determine the significance of the relationship based on the statistical program called spss.

The study found a set of conclusions highlighted by the presence of a strong impact for TQM in Organizational Performance for the General Company of Electrical Industries/ Diyala and the presence of a weak effect of TQM in the Organizational

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

Performance for the General Company of Electrical Industries/ Baghdad, and concluded the study by a set of recommendations according of the conclusions that have been reached.

key words: Total Quality Management, Continuous Improvement, Training & Education, Senior Management Support, Customer Focus, Employee Participation.

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة المهمة في حقل التخصصات الإدارية في عصرنا الحالي وقد ازداد الاهتمام به بشكل خاص في أواخر القرن الماضي، ذلك لما يحدثه تطبيق TQM من تغيير وتطوير أنماط العمل والمعتقدات التنظيمية في المنظمة وإعداد بيئة عمل متكاملة.

إن إحدى طرق الارتقاء بالأداء المنظمي هو من خلال تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعد تلك المبادئ هي برنامج عمل بديل عن الإدارة التقليدية.

تهدف الدراسة الى اشاعة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل الإرتقاء بالأداء المنظمي، وزيادة أهمية اشترك العاملين والإدارة العليا في تعزيز تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بمتطلبات الزبون ورغباته واجراء تحسينات مستمرة للمنتجات والعمليات الإنتاجية وإعداد البرامج التدريبية للعاملين لتقديم منتجات ذات جودة وكفاءة عالية، وعليه تكونت هيكلية البحث من المباحث الآتية:

المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة والاداء المنظمي/ مدخل مفاهيمي.

المبحث الثالث: نتائج تحليل علاقات الارتباط لمتغيرات البحث في الشركتين

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

منهجية البحث ودراسات سابقة

1 : منهجية البحث

1.

يسعى هذا البحث الى تحديد مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المنظمي بالتركيز على وجهة نظر الزبون الداخلي وتتمحور مشكلة البحث بالاجابة عن السؤال الآتي:
ماهي طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي في كلا الشركتين المبحوثتين.

2. أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من خلال:

أ- أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة كونها فلسفة ومنهج عمل بديل عن الإدارة التقليدية تستخدمها المنظمات لتحقيق النجاح وتحسين الأداء وتحقيق رضا الزبون، ولها دور في دعم وتحسين أداء المنظمات التي تعمل في القطاعات الخدمية والسلعية.
ب- تتميز أبعاد الأداء المنظمي بالانتشار الواسع في المنظمات الرائدة على مستوى العالم والذي ينعكس على تحسين وتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها للمجتمع، مما يتطلب العمل على نشر استخدام هذه الأبعاد في منظماتنا.
ج- إشاعة تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وربط استخدامها بتحسين أداء المنظمات العراقية.
د- التعرف على وجهة نظر الزبون الداخلي من خلال إشراكه في صياغة القرارات داخل المنظمة.

3. أهداف البحث

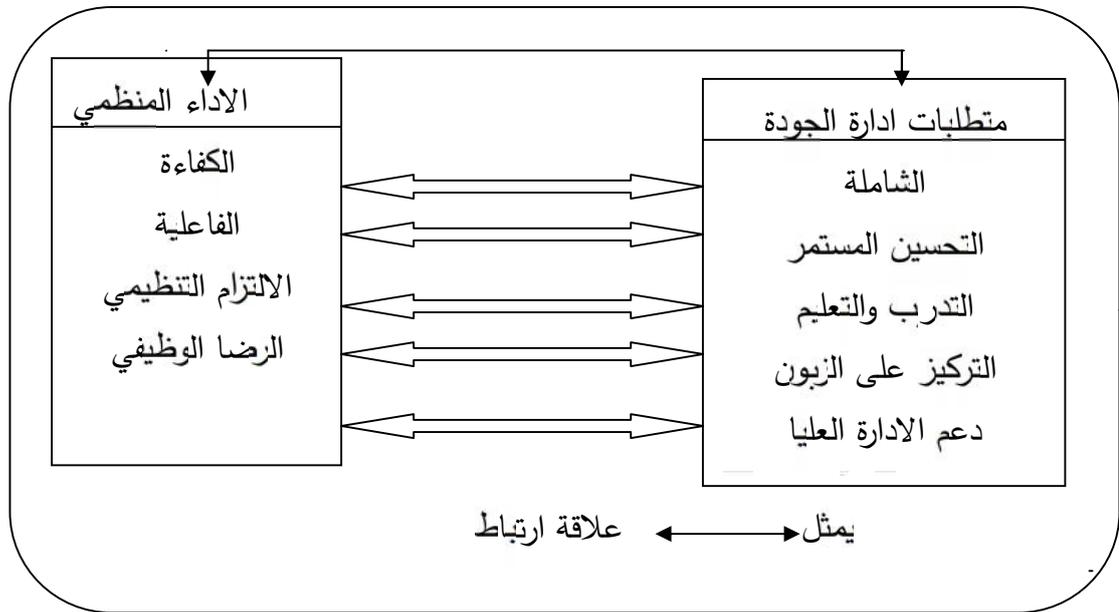
يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

أ- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي في الشركتين المبحوثتين.

ب- تقديم التوصيات التي تسهم في مساعدة الشركتين المبحوثتين في الاستفادة من تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي فيهما.

4.

يبين (الشكل 1) المخطط الفرضي بوصف متطلبات إدارة الجودة الشاملة المتغير المستقل وتشمل: (التحسين المستمر، التدريب والتعليم، التركيز على الزبون، دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين)، والأداء المنظمي هو المتغير المعتمد ويشمل (الكفاءة، الفاعلية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) وكما في الآتي:



(1) مخطط البحث الفرضي.

5. فرضية

ينطلق من البحث الفرضية الآتية:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة و الأداء المنظمي.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :-

- أ- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والأداء المنظمي.
- ب- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتعليم والأداء المنظمي.
- ج- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون والأداء المنظمي.
- د- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا والأداء المنظمي.
- هـ- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين والأداء المنظمي.

6. منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على منهج الدراسة المقارنة لإغناء الجانب التطبيقي للبحث، وهو منهج ملائم للوصول الى اهداف البحث وتمكن الباحثان من دراسة وتشخيص ومعالجة المشكلات التي تواجه الشركتين، والمقصود بالدراسة المقارنة انها دراسة تفصيلية لمنظمتين أو أكثر بهدف فهم أو وصف أو تفسير ذات المعايير بين المنظمتين من خلال الاجابة على التساؤلات التي تتعلق بتلك المعايير لتوصل إلى نتائج محددة.

7.

تتمثل حدود البحث الحالي بالآتي:

- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة المقارنة اختيار شركتين هما (الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ديالى) والكائنة في بعقوبة قرب تقاطع القدس وكذلك (الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد).
- **الحدود الزمانية:** وتمتد من (2015/12/1) ولغاية (2016/10/1) وهي تمثل مدة انجاز البحث.
- **الحدود البشرية:** تضمنت عينة من العاملين على الخطوط الانتاجية (الزبان الداخليين) في كلا الشركتين المبحوثتين، حيث بلغ حجم العينة في (الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ديالى) (30) شخصاً وبلغ حجم العينة في (الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد) (20) شخصاً.



8. مصادر وأساليب جمع البيانات

- :
تم الاستعانة بالكتب العربية والاجنبية المتعلقة بالموضوع، فضلاً عن الرسائل والاطاريح والبحوث المتعلقة بالاعتماد على الانترنت.

- الجانب التطبيقي:

تم اعتماد المعايير الميدانية لكلا الشركتين والاستبانة هي الأداة الرئيسة التي اعتمد عليها الباحثان في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بأراء الزبائن الداخليين في الشركتين المبحوثتين والتي تضمنت (44) فقرة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة و (19) فقرة للاداء المنظمي وتكونت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لاتفق تماماً، لاتفق) وباوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي كما موضح في (ملحق، 1).

9.

- :
تم اعتماد الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمذكورين في (الملحق، 2) وكان لهم دوراً مهماً في تعديلها وإعادة النظر في بعض فقراتها ولعرض الحصول على مزيد من الدقة فقد تم قياس صدق المحتوى لكلا الشركتين وكانت النتائج كالآتي:-
(1): صدق المحتوى في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد.

الاستبيان	t	()
إدارة الجودة الشاملة	8.22	
الأداء المنظمي	7.33	
الإجمالي	7.89	

إن القيمة الجدولية لاختبار الصدق هو (1.645) فيتضح إن القيمة المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية فهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة.
(الجدول، 2) يعرض نتائج اختبار صدق المحتوى للشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد.

(2): نتائج صدق المحتوى في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد.

الاستبيان	t	()
إدارة الجودة الشاملة	3.14	
الأداء المنظمي	2.12	
الإجمالي	2.89	

إن القيمة الجدولية لاختبار الصدق هو (1.645) فيتضح ان القيمة المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية فهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة.

- :
ليبيان مدى ثبات الاستبانة فقد تم اعتماد النتائج كما موضحة في الجدولين وعلى النحو الآتي:
(3): نتائج الثبات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد.

الاستبيان	
إدارة الجودة الشاملة	0.83
الأداء المنظمي	0.81
الإجمالي	0.84

: إعداد الباحثان

إن معامل الثبات أكثر من (0.5) والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة، و(الجدول، 4) يوضح نتائج ثبات الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد.



(4): نتائج الثبات للشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد

الاستبيان	
إدارة الجودة الشاملة	0.69
الأداء المنظمي	0.65
الإجمالي	0.72

ان معامل الثبات اكثر من (0.5) والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة.

10. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS. V.20) لتحليل البيانات في الجانب التطبيقي للبحث وكما يأتي:
أ- صيغة جتمان (Guttman L.A) وذلك لاختبار صدق وثبات الاستبانة.
ب- معامل الارتباط (Spearman) لاختبار وتحليل علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة واختبار (t).
ثانياً:

يوضح (الجدول، 5) عرضاً موجزاً للدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث وهي على النحو الآتي:
(5): دراسات سابقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي

1.	AL-Saffar & Abdul Latif, 2008
عينة الدراسة	أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية. تطبيق البحث في شركة بترا لأنها مطابقة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ تم توزيع (60) استبانة للعاملين..
هدف الدراسة	1. مامستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية. 2. مامستوى أستثمار الزبون الداخلي ورفع روحهم المعنوية وتحسين مستوى رضائهم. 3. مامستوى الاهتمام بالزبون الخارجي من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية واسعار تنافسية. دراسة استطلاعية
	1. التأثير الواضح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء التشغيلي. 2. قيام المنظمة لعمليات المراجعة وتطوير إدارة الجودة وتلبية لحاجات ورغبات الزبائن ادى هذا الى ارتفاع رضا الزبون نتيجة لانخفاض كلف الفشل الخارجي.
2.	Abu-Zeidah, 2011
هدف الدراسة	أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي . 1. التعرف على اتجاهات المبحوثين بالمصارف التجارية الفلسطينية نحو مستوى الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية. 2. بيان طبيعة تأثير تطبيق ابعاد مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الأداء المنظمي في المصارف التجارية الفلسطينية.
عينة الدراسة	دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية حيث مجتمع الدراسة يتكون من (المديرين العامين، مدراء الدوائر، مدراء الفروع، مدراء المكاتب) والبالغ عددهم (174) مديراً . دراسة استطلاعية
	أن لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثير كبير في تحسين الأداء المنظمي.

/ مدخل مفاهيمي

:-

إن الاهتمام بتنوع المنتجات وجودتها يحقق ميزة تنافسية وبناء سمعة جيدة لمنتجاتها من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن والنمو والتوسع والبقاء في الأسواق العالمية، إذ أدت التحديات العالمية إلى ظهور مفاهيم متطورة، تسعى إلى تطوير المنتجات (السلع والخدمات) إذ عدت إدارة الجودة الشاملة هي إحدى الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في تطوير المنتجات.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم الجودة معروفاً لسنوات، إلا أن معنى الجودة قد تغير وتطور بمرور الوقت، ففي بداية القرن العشرين كانت الجودة تعني فحص المنتجات لأجل التأكد من مطابقتها للمواصفات، وفي الأربعينات من القرن الماضي اكتسبت الجودة صفة إحصائية إذ استخدمت الأساليب الإحصائية لتقييم الجودة، كما استخدمت لوحات ضبط الجودة من أجل السيطرة على عمليات الإنتاج، وفي الستينات فإن رواد الجودة اتخذوا مفهوم الجودة بمعنى أوسع وأشمل إذ أصبح ينظر للجودة على أنها تشمل المنظمة بأكملها وليس عملية الإنتاج فقط والسبب في ذلك يرجع إلى أن جميع وظائف المنظمة هي مسؤولة عن جودة المنتج وتحمل جميعها أيضاً كلف الجودة الرديئة، ومن هذا المنطلق أصبحت الجودة مفهوماً يؤثر على المنظمة بأكملها، وفي مطلع سبعينيات القرن الماضي تغير معنى الجودة في عالم الأعمال بشكل كبير، وفي مطلع الثمانينات حيث خسرت



الصناعة الأمريكية حصتها السوقية إلى المنافسين الأجانب فشركة تويوتا وشركة هوندا أصبحتا من اللاعبين الرئيسيين في صناعة وتسويق السيارات في أمريكا، أما في سوق السلع الاستهلاكية فإن الشركات أمثال توشيبا وسوني قد هيمنتا على حصة كبيرة من السلع الاستهلاكية لأن هذه الشركات كانت قادرة على الانتاج بأسعار منخفضة وبجودة عالية (AL-Najjar & Jawad, 2010).

2. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

أوردت الأدبيات العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة ويمكن أن توضح هذه التعاريف من خلال (الجدول، 6)

(6): تعريف إدارة الجودة الشاملة

التعريف	الباحثين
إنها منهج لإدارة الأعمال فأنها تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال اجراء التحسي التحسينات المستمرة على العاملين والعمليات	Goetsch&Davis, 2006
ثقافة واستراتيجية تتبناها المنظمة لتلبية رغبات الزبائن وتوقعاتهم من خلال اشتراك الجميع للارتقاء بشكل مستمر بالجودة واعتبار الزبائن والموردين جزءاً من عائلة المنظمة.	AL-Katib, 2008
إنها مصطلح يقود للتفكير بالمنتج أو الخدمة التي تحقق حاجات الزبون الحالية والمستقبلية.	Besterfield, 2009
هي أسلوب لتأكيد الكفاءة القصوى للمنظمة من خلال تطبيق العمليات والنظم التي تؤدي الى التمييز وتؤكد على ان كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات الزبائن .	Abdualraouf, 2014

: إعداد الباحثان بالاستناد إلى المصادر الواردة فيه.

بعد عرض للتعريف السابقة قدم الباحثان تعريف إجرائي لإدارة الجودة الشاملة بأنها (فلسفة إدارة المنظمة بأسلوب بديل عن الإدارة التقليدية تركز على مشاركة الجميع ومنع المشاكل وتحقيق رضا الزبون والعمل وفقاً لمبدأ التحسين المستمر).

3. اهداف إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من آراء الباحثين حول أهداف إدارة الجودة الشاملة. ويمكن اختصار أهداف إدارة الجودة الشاملة بالآتي (AL-Najjar & Jawad, 2010) (Barakat, 2007) (AL-Naimi, 2005) (AL-Alousi, 2004) (AL-Qandil, 2008) :-

- أ- تحقيق رضا الزبون من خلال تلبية حاجاتهم الحالية والمستقبلية.
- ب- إن من أهدافها هو إجراء تحسينات مستمرة للسلع من خلال إجراء العمليات التصحيحية والوقائية ويتم مشاركة جميع العاملين في إجراء هذه التحسينات.
- ج- لإدارة الجودة الشاملة دور فعال في زياده إنتاجية المنظمة.
- د- إن هدف كل منظمة هو البقاء والنمو في الأسواق وإن إدارة الجودة الشاملة لها دور في تحقيق هذا الهدف.
- هـ- تعمل TQM على زيادة الحصة السوقية وتحقيق الربحية من خلال تقليل الكلف غير الضرورية.
- و- تحسين العلاقات بين العاملين لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل.
- ل- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقليل إجراءات العمل الروتينية.

4.

يعرض (الجدول، 7) متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عدد من الباحثين والمتخصصين.



(7): متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

	تخطيط الاستراتيجي	المرجعية	العاملين	لتدريب والتعليم	التحسين	تركيز على	العليا	/	
1			*	*	*	*	*	, Virmeulen 2004	
2	*	*	*	*	*	*	*	AL-Naimi, 2005	
3	*			*	*	*	*	AL-Azzawi, 2005	
4			*	*	*	*	*	Stevenson 2007	
5	*	*	*	*	*	*	*	AL-Khatib, 2008	
6			*	*	*	*	*	Hannula et al,2009	
7			*	*	*	*	*	AL-Tbbadig,2009	
8	*	*		*	*	*	*	Hamad,2013	
9		*	*	*	*	*	*	AL-Obaidi, 2014	
1	3	4	6	8	10	10	10	10	
%10	%30	%40	%60	%80	%100	%100	%100	%100	
									الترتيب

: إعداد الباحثان بالاستعانة بأراء الكتاب والباحثين

ومن (الجدول، 7) فقد تم اعتماد الباحثان في الجانب التطبيقي للبحث على المتطلبات التي حققت اعلى نسب اتفاق الباحثين عليها وتشمل:
التحسين المستمر (100%)، التدريب والتعليم (100%)، التركيز على الزبون (100%)، دعم الإدارة العليا (100%)، مشاركة العاملين (80%).

ثانياً: مفهوم الزبون الداخلي والخارجي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

يعد الزبون من أهم المرتكزات التي تستند عليها إدارة علاقات الزبون، إذ أتفق الباحثون والمفكرون على أن الزبون يعد العامل الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء ونمو وتطور المنظمة، حيث استمد الزبون هذه الأهمية بوصفه أحد أهم الاكتشافات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، بعدما كانت المنظمات تخضع قبل ذلك لمتطلبات الإنتاج والنظام التشغيلي ولصوت الآلة ولكن سرعان ما ظهر الزبون ليصبح هو العامل رقم واحد للمنظمات، وأنه هو السيد. كما عرف كل من (AL-Taei&AL-Abadi,2009) الزبون بأنه ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما ويقوم بشرائها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي.

في حين صنف Juran الزبون إلى نوعين (AL-Azzawi,2005) (AL-Taei&AL-Abadi,2009):

* هو الزبون الذي يشتري السلع أو الخدمات ولا يمكن أن يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية أو أحد العاملين فيها.

* هم العاملين في جميع الإدارات والأقسام والشعب، الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال، و(الجدول،8) يوضح الفروقات بين الزبون الداخلي والخارجي.

(8): الفرق بين الزبون الداخلي والخارجي.

أوجه التشابه		
الاستلام من	العملية الإنتاجية السابقة	آخر عملية إنتاجية
التوقيت	حسب الحاجة	حسب موعد التسليم أو عند الحاجة
الاهتمام	الاستلام بالتوقيت الملائم وبالمواصفات المتفق عليها	الاستلام بالموعد
الشكوى	التأخير أو عدم الملائمة	من وقت الانتظار أو تأخر التسليم
النتائج	الجودة الداخلية (رضا العامل)	الجودة الخارجية (رضا وولاء الزبون)

(AL-Taei&AL-Abadi,2009) :



خضع موضوع الأداء المنظمي للبحث والتحليل من قبل الباحثين والمختصين ومدى أهميته لبقاء المنظمات و تطورها ويمكننا توضيح الاداء المنظمي من خلال مناقشة الفقرات الآتية:-

1. مفهوم الاداء المنظمي:

يعد الأداء ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، ويتصف بالاستمرار والشمولية، لهذا فهو المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة، ويعكس مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما يمثل الأداء المؤشر الجوهري الذي يعكس امكانية المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه في استثمار الموارد البشرية، المادية، والفنية، والمعلوماتية المتاحة لها، وتواجه دراسة الأداء وقياسه العديد من التحديات المتمثلة في تباين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق تباين أهداف المنظمة وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يوجب تحديد ماهي المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، وماهي مصادر المعلومات المعتمدة في هذا القياس، وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورته واقعيه عن المنظمة، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بالكفاءة والفاعلية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

2. تعريف الاداء المنظمي:

أوردت الأدبيات العديد من التعاريف للأداء المنظمي ويمكن توضيح هذه التعاريف في (الجدول، 9).

(9): تعريف الاداء المنظمي.

التعاريف	الباحثين
يقصد به تحقيق المنظمة أهدافها من خلال الكفاءة والفاعلية.	Foster,2001
مدى إمكانية المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال ما متوفر لها من موارد	Daft,2003
هو الاستخدام الأفضل والأفضل للموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وقدرتها على التميز.	Khawain,2006
يتضمن السجلات المالية وما تحويه من بيانات، والمعايير والمتغيرات بأنواعها الملموسة وغير الملموسة كالثقافة، المعرفة، رأس المال الفكري، المرونة.	Abd,2013
مدى قابلية المنظمة على استخدام جميع مواردها بطريقة ذات كفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافها من خلال تعظيم المخرجات مع أقل ما يمكن من المدخلات والحصول على حصة سوقية من خلال الاعتماد على الأبعاد التالية (الكفاءة، الفاعلية).	Saleh,2014
الاداء المنظمي هو الإيمان بأهداف المنظمة والعمل بأقصى جهدها من أجل تحقيق الأهداف.	AL-Qasab,2015

: إعداد الباحثان بالإستناد إلى المصادر الواردة فيه.

ويتفق الباحثان مع تعريف (Khawain,2006) للأداء المنظمي كونه يعطي مفهوم متكامل ومختصر للاداء المنظمي.

3. أهمية الاداء المنظمي:

إن لموضوع الاداء المنظمي أهمية كبيرة ويمكن تحديدها كالاتي (Mohammed,2011) (Lazam,2007)

(Abd,2013) (Khawain,2006):

أ- قياس مدى نجاح أو فشل المنظمات.

ب- نتائج الاداء المنظمي يعتمد عليها العديد من التغيرات والتحولات الاستراتيجية والمالية والهيكلية .

ج- الاداء المنظمي يعطي الصورة الحقيقية عن سير الأعمال حيث له دور أساسي في الإجابة عن هل هناك ضرورة إلى إعادة النظر في السياسات والبرامج والموازنات أي له دور في تحقيق الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية أو بيئة المهمة فحسب بل على صعيد البيئة الخارجية أيضاً.

د- من خلال قياس فاعلية الوحدات الإدارية تحقق المنظمة أهدافها.

هـ- يساعد المنظمة في التعرف على الوقت المناسب للتدخل في حالة حدوث تدهور بالأعمال.

و- له الدور المهم في تحديد الاداء الجيد.

وفي ضوء ما تقدم يلاحظ إن أغلب الباحثين لم ينظروا إلى موضوع الرضا الوظيفي وأثره على الاداء المنظمي لذا يرى الباحثان أن الرضا الوظيفي هو العامل المهم والأساسي وإن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى رضا العاملين عن وظائفهم.



4. أهداف الاداء المنظمي: إن للأداء المنظمي أهداف عديدة منها (Abd,2013):-
 أ- معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال نشاط المنظمة والعمل على معالجة نقاط الضعف وإيجاد الحلول لها وتعزيز نقاط القوة .
 ب- تحديد مهام ومسؤولية كل قسم من أقسام المنظمة وتحديد الانجازات السلبية والايجابية لكل قسم مما يساهم في زيادة التنافس بينهما .
 ج- إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا مما يساعد على إجراءات تقويمية شاملة.
 د- الاستخدام الأمثل للموارد يؤدي إلى تقليل الكلف.
 هـ- استخدام الموارد المتاحة بصورة صحيحة يساعد على تحقيق عوائد كبيرة وبتكاليف قليلة ونوعية جيدة.

5. يوضح (الجدول، 10) ابعاد الاداء المنظمي وعلى النحو الاتي:
 (10): أبعاد الأداء المنظمي.

التشغيلي		التعليم		العمليات الداخلية		ظيفي	النتظيمي	الفاعلية	/		
								*	*	Foster, 2001	1
								*	*	Khawain, 2006	2
						*	*			Abu Zeidah, 2011	3
								*	*	Saleh,2011	4
		*	*	*	*					Mohammed , 2011	5
								*	*	Hamdan & AL-Qutb,2013	6
								*	*	Abd,2013	7
						*	*			Buraka,2013	8
								*	*	Saleh,2011	9
*	*									Lazem,2014	10
1	1	1	1	1	1	2	2	5	6		
%10	%10	%10	%10	%10	%10	%20	%20	%50	%60		
										الترتيب	

: اد الباحثان ب على المذكورين اعلاه.
 من (الجدول 10) فقد تم اعتماد الباحثان في الجانب التطبيقي للبحث على الابعاد الاربعة التي حصلت على اعلى نسب اتفاق الباحثين عليها وتشمل: الكفاءة (%60)، الفاعلية (%50)، الالتزام التنظيمي (%20)، الرضا الوظيفي (%20).

: نتائج تحليل علاقات الارتباط لمتغيرات البحث في الشركتين
 - تحليل علاقات الارتباط في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ديالى
 1. نتائج اختبار علاقة الارتباط بين تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي.
 بهدف التأكد من صحة الفرضيات الفرعية للبحث، يعرض (الجدول 11) العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وابعاد الأداء المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ديالى وعلى النحو الاتي:-



(11): العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وابعاد الأداء المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/

ديالى.

الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة t		الأداء المنظمي r	المتطلبات
		الجدولية	المحسوبة		
معنوية	0.01	2.46	5.45	0.72	التحسين المستمر
معنوية			9.75	0.88	التدريب والتعليم
معنوية			6.30	0.77	التركيز على الزبون
معنوية			5.43	0.72	دعم الإدارة العليا
معنوية			5.62	6.73	مشاركة العاملين
معنوية					

: اعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss.

- اختبار علاقة الارتباط بين التحسين المستمر والأداء المنظمي:

يتضح من (الجدول 11) ان نتائج اختبار علاقة الارتباط بين التحسين المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر و الأداء المنظمي (0.72) وهي علاقة طردية قوية بمستوى معنوية (0.01) وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.45) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.46) وبدرجة ثقة (0.99) وهذه النتيجة من وجهة نظر الباحثان تدل على ان اهتمام المنظمة بالتحسين المستمر كأحد المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى الارتقاء بالأداء المنظمي فيها، لهذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والأداء المنظمي).

- اختبار علاقة الارتباط بين التدريب والتعليم والأداء المنظمي:

يتضح من (الجدول 11) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين التدريب والتعليم والأداء المنظمي، إذ بلغت معاملات الارتباط التدريب والتعليم والأداء المنظمي (0.88) وهي علاقة طردية قوية بمستوى معنوية (0.01) ، وأن قيمة (t) المحسوبة (9.75) هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.46) وبدرجة ثقة (0.99) وتظهر العلاقة قوية ومعنوية وذات دلالة احصائية بين التدريب والتعليم والأداء المنظمي .

ان هذا يعني اهتمام المنظمة بالتدريب والتعليم كأحد المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى الارتقاء بالأداء المنظمي فيها، وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية للبحث والتي مفادها(هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتعليم والأداء المنظمي).

- اختبار علاقة الارتباط بين التركيز على الزبون والأداء المنظمي:

يتضح من (الجدول 11) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين التركيز على الزبون والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين التركيز على الزبون والأداء المنظمي (0.77) وهي علاقة طردية قوية بمستوى معنوية (0.01) ، وأن قيمة (t) المحسوبة (6.30) هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.46) وبدرجة ثقة (0.99) وتظهر العلاقة قوية ومعنوية وذات دلالة احصائية بين التركيز على الزبون والأداء المنظمي. ان هذا يعني اهتمام المنظمة بالتركيز على الزبون كأحد المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى الارتقاء بالأداء المنظمي فيها، لذلك فإن النتيجة المستخلصة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث والتي مفادها(هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون والأداء المنظمي).

- اختبار علاقة الارتباط بين دعم الإدارة العليا والأداء المنظمي:

يتضح من (الجدول 11) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين دعم الإدارة العليا والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا والأداء المنظمي (0.72) وهي علاقة طردية قوية بمستوى معنوية (0.01) وان قيمة (t) المحسوبة (5.43) هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.46) وبدرجة ثقة (0.99) وتظهر العلاقة قوية ومعنوية وذات دلالة احصائية بين دعم الإدارة العليا والأداء المنظمي. ان دعم الإدارة العليا في الشركة يعد كأحد المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى الارتقاء بالأداء المنظمي فيها، وتلك النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها(هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا والأداء المنظمي).

ه - اختبار علاقة الارتباط بين مشاركة العاملين والأداء المنظمي:

يتضح من (الجدول 11) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين مشاركة العاملين والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين مشاركة العاملين والأداء المنظمي (0.73) وهي علاقة قوية بمستوى معنوية (0.01) وان قيمة (t) المحسوبة (5.62) هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.46) وبدرجة ثقة (0.99) وتظهر العلاقة قوية ومعنوية وذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والأداء المنظمي. ان هذا يعني اهتمام المنظمة بتطبيق مبدأ مشاركة العاملين كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى الارتقاء بالأداء المنظمي فيها.وتؤكد تلك النتيجة الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة للبحث والتي مفادها(هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين والأداء المنظمي).



- اختبار علاقة الارتباط بين متطلبات تطبيق لغرض اختبار صحة الفرضية الرئيسية للبحث يعرض (الجدول، 12) نتائج العلاقة الارتباطية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي وعلى المستوى الكلي وكما يأتي:
(12): علاقة الارتباط بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي وعلى المستوى الكلي.

y	ير
0.88	إدارة الجودة الشاملة X
9.61	t المحسوبة
2.46	T الجدولية

(SPSS)

يتضح من (الجدول، 12) ان قيمة معامل الارتباط على مستوى العينة (0.88) وهي علاقة طردية قوية بمستوى معنوية (0.01) وأن قيمة (t) المحسوبة (9.61) هي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.46) وبدرجة ثقة (0.99) وهذا يؤكد أن العلاقة قوية ومعنوية وذات دلالة احصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي. إن هذا يعني أن اهتمام المنظمة بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى الارتقاء بالأداء المنظمي فيها، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي".

ان هذه النتائج تتفق مع دراسة (AL-Saffar&Abdu latif, 2008) و دراسة (Abu-Zeidah,2011) ودراسة (Kamran & Hojat,2014) وما يعزز هذه النتائج ويثبت صحتها هو تحقيق الشركة للارباح خلال السنوات السابقة كما موضحة في(الجدول، 13)
(13): الأرباح السنوية ونسبة التطور السنوي.

2011	14515	22%
2012	11726	13%
2014	1610	6-

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط في الشركة العامة للصناعات الكهربائية /
1- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي.
لغرض اختبار صحة الفرضيات الفرعية للبحث يعرض (الجدول، 14) العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد.
(14): العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد.

	مستوى المعنوية	قيمة t		r	
		الجدولية			
غير معنوية	0.01	1.73	1.14	-0.23	التحسين المستمر
غير معنوية			0.59	-0.12	التدريب والتعليم
معنوية			2.06	0.39	التركيز على الزبون
غير معنوية			0.57	-0.12	دعم الإدارة العليا
غير معنوية			1.50	0.30	مشاركة العاملين

.SPSS

- اختبار علاقة الارتباط بين التحسين المستمر والأداء المنظمي:
يوضح (الجدول، 14) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين التحسين المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر والأداء المنظمي (-0.23) وهي علاقة عكسية ضعيفة بمستوى معنوية (0.01) وأن قيمة (t) المحسوبة (1.14) وهي اقل من قيمتها الجدولية والبالغة (1.73) وتظهر العلاقة عكسية ضعيفة بين التحسين المستمر والأداء المنظمي.
إن هذه النتائج تعكس ضعف الاهتمام في تطبيق مبدأ التحسين المستمر داخل المنظمة مما اعطى نتائج غير معنوية وهذا يؤيد رفض الفرضية الفرعية الاولى للبحث أي انه (لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والاداء المنظمي).

- علاقة الارتباط بين التدريب والتعليم والأداء المنظمي:

يوضح (الجدول 14) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين التدريب والتعليم والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين التدريب والتعليم والأداء المنظمي (- 0.12) وهي علاقة عكسية ضعيفة بمستوى معنوية (0.01) وأن قيمة (t) المحسوبة (0.59) هي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.73) وتظهر العلاقة عكسية ضعيفة بين التدريب والتعليم والأداء المنظمي.

إن هذه النتائج تعكس ضعف الاهتمام بالتدريب والتعليم داخل المنظمة أعطى نتائج غير معنوية في تأثيرها على الأداء المنظمي وهذا يعكس الضعف الواضح في تطبيق أحد أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة الا وهو التدريب والتعليم، وتدل تلك النتيجة على رفض الفرضية الفرعية الثانية للبحث وقبول الفرضية البديلة لها وهي (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتعليم والاداء المنظمي).

- اختبار علاقة الارتباط بين التركيز على الزبون والأداء المنظمي:

يوضح (الجدول 14) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين التركيز على الزبون والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين التركيز على الزبون والأداء المنظمي (0.39) وهي علاقة ايجابية ضعيفة بمستوى معنوية (0.01) وأن قيمة (t) المحسوبة (2.06) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.73) وتظهر العلاقة معنوية بين التركيز على الزبون والأداء المنظمي.

ان ضعف العلاقة (رغم أنها معنوية ودالة إحصائية) يعكس وجود اهتمام جزئي محدود بزبائن المنظمة وهذا أنعكس بشكل إيجابي محدود على أدائها المنظمي. وهذا يؤيد صحة الفرضية الفرعية الثالثة للبحث والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون والاداء المنظمي).

- اختبار علاقة الارتباط بين دعم الإدارة العليا والأداء المنظمي:

يوضح (الجدول 14) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين دعم الإدارة العليا والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا و الأداء المنظمي (- 0.12) وهي علاقة عكسية ضعيفة بمستوى معنوية (0.01) وأن قيمة (t) المحسوبة (0.57) هي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (1.73) وتظهر العلاقة غير معنوية بين دعم الإدارة العليا والأداء المنظمي.

إن هذه النتائج تعكس ضعف الاهتمام في تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا داخل المنظمة مما أعطى نتائج غير معنوية في تأثيرها على الأداء المنظمي وهذا يعكس الضعف الواضح في تطبيق أحد أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة ألا وهو دعم الإدارة العليا، مما يؤكد على رفض الفرضية الفرعية الرابعة للبحث وقبول الفرضية البديلة لها وهي (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الادارة العليا والاداء المنظمي).

ه - اختبار علاقة الارتباط بين مشاركة العاملين والأداء المنظمي:

من نتائج (الجدول 14) بلغت قيمة معامل الارتباط بين مشاركة العاملين والأداء المنظمي (0.30) وهي علاقة ايجابية ضعيفة بمستوى معنوية (0.01) وأن قيمة (t) المحسوبة (1.50) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (1.73) وتظهر العلاقة غير معنوية بين مشاركة العاملين والأداء المنظمي.

-اختبار علاقة الارتباط بين متطلبات تطبيق

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية للبحث يعرض (الجدول 15) نتائج العلاقة الارتباطية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي وعلى المستوى الكلي كما يأتي:-

(15): علاقة الارتباط بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي وعلى المستوى الكلي.

المتغير	y
إدارة الجودة الشاملة X	-0.06
t المحسوبة	0.28
t الجدولية	1.73

(SPSS)

يتضح من (الجدول 15) ان قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي (- 0.06) وهي علاقة عكسية ضعيفة بمستوى معنوية (0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة (0.28) وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (1.73) وهذا يعني أن العلاقة غير معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي.

إن هذه النتائج تعكس ضعف الاهتمام في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة مما أعطى نتائج غير معنوية في تأثيرها على الأداء المنظمي وهذا يعكس الضعف الواضح في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مما يؤكد تلك النتائج رفض الفرضية الرئيسية للبحث وقبول الفرضية البديلة وهي (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي).



ان هذه النتائج لا تتفق مع دراسة (AL-Saffar&Abdu latif, 2008) و دراسة (Abu-Zeidah,2011). وما يعزز هذه النتائج ويثبت صحتها هو تحقيق الشركة للخسائر خلال السنوات السابقة كما موضحة في (الجدول، 16) (16): الخسائر السنوية ونسبة التطور السنوي.

نسبة التطور السنوية		
% 17-	24078-	2011
% 14-	21233-	2012
% 8-	17738-	2014

: سجلات الشركة.

: الاستنتاجات والتوصيات

1. يُعد تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة مدخلاً استراتيجياً يُعزز الأداء المنظمي في أية منظمة يتم تطبيق متطلبات الجودة فيها.
2. أثبتت البحث إهتمام الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ديالى بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التدريب والتعليم، التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين) بدرجة عالية نتج عنها الارتقاء بالأداء المنظمي.
3. أثبتت البحث قلة اهتمام الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التدريب والتعليم، التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين) مما أثر سلباً على مستوى الأداء المنظمي.
4. ان مستوى الاجابة المرتفع لأفراد عينة الدراسة يدل على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التدريب والتعليم، التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / ديالى والذي انعكس إيجاباً على تحسين الأداء المنظمي فيها وهذا يبدو واضحاً من خلال نتائج الأرباح التي حققتها الشركة وكما موضح في (الملحق، 3).
5. أن مستوى الاجابة المنخفض لأفراد عينة الدراسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التدريب والتعليم، التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد انعكس سلباً على مستوى الأداء المنظمي فيها... وهذا يبدو واضحاً من خلال الخسائر التي كانت ناتجاً لذلك الأداء .
6. أثبتت البحث وجود علاقة ارتباط معنوي قوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التدريب والتعليم، التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين) والأداء المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / ديالى على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.
7. أثبتت البحث عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التدريب والتعليم، دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين) والأداء المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

ثانياً: التوصيات

1. حث المنظمات العراقية على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة كبرنامج عمل بدلاً عن الإدارة التقليدية لأن ذلك سيسهم في تحسين الأداء المنظمي.
2. حث الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ ديالى على تعزيز تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التدريب والتعليم، التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين) فضلاً عن تطبيق بقية المتطلبات (المقارنة المرجعية، فرق العمل، منع الاخطاء، التخطيط الاستراتيجي، تغير الثقافة) كي يكون تطبيقها برنامج إدارة الجودة الشاملة متكامل وشاملاً لكافة المتطلبات.
3. حث الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد على تعزيز تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التدريب والتعليم، التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين) فضلاً عن تطبيق بقية المتطلبات (المقارنة المرجعية، فرق العمل، منع الاخطاء، التخطيط الاستراتيجي، تغير الثقافة) كي يكون تطبيقها برنامج إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل، إذ أن الوضع الحالي لها ضعيف.
4. تحسين الأداء المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ ديالى طالما أثبتت الدراسة وجود ارتباط قوي بينهما وبين متطلبات ادارة الجودة الشاملة .



5. السعي لتحسين الأداء المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد ... إذ أن أداؤها الحالي ضعيف وناجم عن ضعف تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والذي نجم عن ضعف العلاقة بين المتغيرين، مما يتطلب وضع برنامج متكامل وعلمي في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والذي سينعكس إيجاباً على الأداء المنظمي فيها.

- I. Al-abeed, Aisha Hamoudi. (2006). *Assessment of the Requirements for the Application of Total Quality Management for the Environment/ Comparative Study*. Master of Science in Industrial Management, college of Management and Economics, Baghdad University, PP.43-55.
- II. Al-alousi, Yasser. (2004). *Total Quality Management Applications in Zulfiqar Factory*", Case Study of Product A, Master of Science in Business Administration. Faculty of Management and Economics, Baghdad University:21-23.
- III. Al-Azzawi, Mohammed Abdul Wahab. (2005). *Total Quality Management*, (1st ed., p.44) Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution, Amman.
- IV. Al-khatib, Samir Kamel. (2008). *Total Quality Management*, Maasar Entrance, Dar Al-Mortada Publishing House, Baghdad:52.
- V. Al-najjar, Sabah & Jawad, Maha. (2010). *Total Quality Management Principles and Applications*. Publishing House of Alexandria. Baghdad. 1st ed., pp.243-244.
- VI. AL-Naimi, M.Fadel. (2005). *Requirements for total quality management and its feasibility in hotel organizations acomparative study of the views of asample of managers and guests of first class and first class hotels in Baghdad*. Master of Science in Tourism and Hotel Management, Mustansiriya University:45-55.
- VII. Abdul raouf, Tarek (2014). *Total Quality*. Management research,(First Edition):164.
- VIII. Abd, Sana Issa. (2013). *Strategic control and its role in organizational performance*, high diploma in business administration. college of Management and Economics:pp.35.
- IX. Abu Zeidah, Zaki.(2011). Impact of the Application of the Total Quality Management Concept in Organizational Performance. *Najah University Journal of Research* 2(25),13.
- X. AL-Saffar, Ahmed Abdul-Ismael& Abdul Latif, Magda. (2008). The Impact of the Application of the Philosophy of Total Quality Management according to the internal and external customer perspective on the operational performance of the applied organizations.*journal of Adiministration and Economics*,4(37):44.
- XI. AL-Taei, Yousef Hajim Sultan & AL-Abadi, Hashim (2009), *Customer Relationship Management*, *Management research*, Al-Warraq Publishing & Distribution, Amman(1st ed., p.163).
- XII. Al-Obaidi, Hanan. (2014). *Obstacles to the Application of Total Quality Management in a Number of Iraqi Service Organizations*. Master of Business Administration, college of Management and Economics, Baghdad University:p. 60.
- XIII. AL-Qasab, Alia Ghareeb Salman,(2015), *Factors Affecting the Morale of the Nursing Owner and its Reflection in the Organizational Structure*,Master of Business Administration, college of Management and Economics, University of Baghdad:p. 24.
- XIV. Barakat, Manal. (2007). *The reality of the application of the dimensions of total quality management in light of the prevailing organizational culture in the banks operating in the Gaza Strip*. Master of Business Administration, college of Commerce, Islamic University, Gaza:36.



- XV. Bester field, D. H. (2009). *Quality control*. person. (8th ed., pp. 2-8) Education Inc, upper saddle River. *New Jersey*.
- XVI. Buraka, Shawqi, (2000), *The Distinction between efficiency, effectiveness and performance*, college of Economic Sciences and Management Sciences, Farhan Abbas University:p. 22.
- XVII. Daft, R.I. Charl. (2003). *Organization theory and Design*. South western College publishing, (7th ed. p.308). USA.
- XVIII. Foster, Sthomas. (2001). *Management even Quality An Integrative Approach*. 2nd ed., p. 61) New Jersey.
- XIX. Goetsch,D.& Davism,S.,(2006), *Quality Management*, Introduction to total Quality Management for production. Services. pp.6-9 Prentice-Hall.
- XX. Hannhla, Kulmsla. & Snomela, P. (2009). total Quality many element and Balance scorecard Comparative Analysis. *Management research*, 2(8), 23.
- XXI. Hamad,Soudat Said. (2013). *The Role of moral intelligence in Achieving Organizaional commitment*, Master of Public Administration, college of Management and Economics, University of Baghdad, p.15
- XXII. Hamdan, Khaled & AL-Qutb, Mohiuddin,(2013), *The Impact of Organizational Learning Strategies on Organizational Performance*,Amman, p. 3.
- XXIII. Khawain, Sondos. .Ridawi. (2006). *The Effect of Areas of Change in Organizational Performance*. Master of Science in Business Administration, college of Management and Economics, Mustansiriya University, p.72.
- XXIV. Lazem, Yaseer Yassin.(2014). *The Impact of Human Resource Management Applicatuons and the Output of Workers in the Regulatory Perfomance of small Industrial Projects*, Master of Business Administration, college of Management and Economics, University of Baghdad, p. 69.
- XXV. Mohamed, Abdel Salam Hussein.(2011). *Effect of the application of the method of working teams in improving organizational performance according to dimensions of the organizational performance card an analytical survey of the views of a sample of employees of the Directorate of Youth and sports Baghdad/ Rusafa*, Technical Technical College/ Baghdad, Technical Educaton Authority, p.33.
- XXVI. Qandil, Basel. (2008). *The Impact of TQM Application on Competitive Policies in Industrial Establishments*, Comparative Study on Industrial Sector Establishments in the Gaza Strip., Master of Business Administration, college of Commerce, Islamic University. Gaza p. 27.
- XXVII. Saleh.Falah Karim. (2014). The Effect of job Redesign in Organizational Performance, *Journal of Integrity and Transparency for Research and Studies* 4(12),17.
- XXVIII. Stevenson, W.J. (2007). *Organization management*. (9th ed., p.12) McGraw Hill, companies Inc. New York.
- XXIX. Virmeuln, W..M. & Grous, M. (2004). Training and Education for TQM in commercial banking industry of South Africa. *Management research*, 6(10),32.



(1)

استمارة الاستبيان

بيانات عامة :

في ادناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة (صح) ازاء الاختيار المعبر عن شخصكم لطفاً .

1. :

انثى

ذكر

2. العمر :

<input type="checkbox"/>	45-36	<input type="checkbox"/>	35-26	<input type="checkbox"/>	25-20
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	56 فأكثر	<input type="checkbox"/>	55-46

3. التحصيل الدراسي والاختصاص :

<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه
<input type="checkbox"/>	اعدادية	<input type="checkbox"/>	دبلوم تقني	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	اخرى

4. مدة الخدمة في المنظمة :

<input type="checkbox"/>	20-16	<input type="checkbox"/>	15-11	<input type="checkbox"/>	10-5
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	26 فأكثر	<input type="checkbox"/>	25-21

ثانياً: فقرات الاستبانة

المحور الأول: الفقرات المتعلقة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة

انها أسلوب اداري يركز على مجموعة من الاهداف والقيم والتي يتم من خلالها توظيف العاملين وأستثمار مواهبهم بمختلف المستويات لاستمرار التحسينات في المنظمة.

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أولاً:التحسين المستمر /هي منهج يسعى لتحسين جميع العوامل المرتبطة بالعملية وان عملية التحسين موجودة في كل مرحلة من مراحل العملية. (تم الاستعانة بمقياس (عوجة،2010) مع التعديل والتكيف بما يلائم البحث الحالي)					
2	تسعى المنظمة الى تخفيض تكاليف الانتاج لتحسين القيمة المضافة.					
3	تسعى المنظمة الى استقطاب الافكار التي تطور المنتج.					
4	توظف المنظمة تقنيات متقدمة في مجال تحسين عمليات الانتاج.					
4	تسعى المنظمة للعمل الى تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار					



					منخفضة.
5					تهتم المنظمة بتحديث عمليات الانتاج الحالية وتطوير عمليات إنتاج جديدة .
ثانياً: التدريب والتعليم /هي قدرة وقابلية المنظمة على توفير برامج تدريبية وتطويرية تساعد على الارتقاء بمهارات العاملين وتعريفهم بالأساليب الضرورية. (تم الاستعانة بمقياس (عوجة،2010) مع التعديل والتكييف بما يلائم البحث الحالي)					
1					تتظم المنظمة باستمرار دورات تدريبية للعاملين في مواضيع الجودة وادارة الجودة الشاملة.
2					تهدف الدورات التدريبية في المنظمة لرفع مستويات الاداء للعاملين وتطوير التراكم المعرفي لديهم.
3					تسعى المنظمة الى زيادة التخصيصات المالية لبرامج التدريب والتطوير.
4					الدورات التدريبية التي تعدها المنظمة تتوفر فيها تقنيات حديثة (الحاسوب، الانترنت،.....الخ)
5					تهدف برامج التدريب الى التأكيد على تحسين الجودة في المنتجات والخدمات.
ثالثاً: - التركيز على الزبون /هو التعرف على حاجات ورغبات الزبون ثم العمل على تحقيق تلك الحاجات. (تم الاستعانة بمقياس (السامرائي،2012) مع التعديل والتكييف بما يلائم البحث الحالي)					
1					تحرص المنظمة على تلبية رغبات الزبون.
2					يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق ،للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن.
3					تركز المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال دراسة متطلباتهم.
4					هناك متابعة من كل المنظمة لشكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.
5					تعتقد إدارة المنظمة ان الجودة تعني تلبية حاجات ورغبات الزبائن.
رابعاً: دعم الادارة العليا /هو ان تقوم الادارة العليا بتكوين فرق العمل والعمل على تحقيق التنسيق والانسجام بين العاملين وفي مختلف مستويات الادارة. (تم الاستعانة بمقياس (السامرائي،2012) مع التعديل والتكييف بما يلائم البحث الحالي)					
1					تضع الادارة العليا في المنظمة الجودة شعاراً لها.
2					تؤيد الادارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الاقسام المختلفة.
3					تؤكد الادارة على ان الزبون هو أهم عنصر في اهدافها وهذا كفيل بتغيير ثقافة المنظمة لتحقيق ذلك.
4					تسعى الادارة الى بناء سمعة متميزة بين الزبائن.
5					تؤمن الادارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها ومنهج في تسيير اعمالها.
خامساً: مشاركة العاملين /ان منهج ادارة الجودة الشاملة يتضمن مشاركة جميع العاملين إذ ان تلك المشاركة تعد من أهم مرتكزات نجاح هذا النموذج. (تم الاستعانة بمقياس (السامرائي،2012) مع التعديل والتكييف بما يلائم البحث الحالي)					
1					توفر الوسائل الضرورية (أفكار، تكنولوجية، اتصالات) للعاملين من أجل مساعدتهم في حل مشاكل الجودة.
2					يعد التواصل بين العاملين كافياً لصياغة الخطط والبرامج.
3					تمنح المنظمة العاملين صلاحيات كافية لاداء اعمالهم.



					4	تعمل المنظمة بمبدأ فرق العمل وحلقات الجودة لحل المشاكل.
					5	يتم دمج العاملين في أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المنظمة كافة، كما يؤخذ بأقتراحاتهم في هذا المجال.

المحور الثاني :- الفقرات المتعلقة بالاداء المنظمي

هو مدى امكانية المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال مامتوفر لها من موارد

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الكفاءة /تمثل العلاقة بين الموارد المتاحة والنتائج التي تم تحقيقها من خلال تعظيم المخرجات بالاعتماد على كمية المدخلات.(تم الاستعانة بمقياسي (عيسى، 2013) مع التعديل والتكييف بما يلائم البحث الحالي).						
1	يتم متابعة تقارير العمل ونسب الانجاز من قبل الادارة العليا.					
2	تحرص المنظمة على أستعمال تطبيقات وتقنيات حديثة من أجل إنجاز العمل على أكمل وجه.					
3	تقبل المنظمة مقترحات العاملين المتعلقة بتطوير العمل.					
4	تحرص الادارة على تحقيق الانتاج المخطط يومياً بشكل دقيق.					
5	تمتلك المنظمة مهارات تشغيلية تمكنها من تحقيق التفوق في ادائها .					
ثانياً: الفاعلية /هو مستوى النجاح الذي تحققه الادارة نحو تحقيق الهدف فكلما كانت الادارة اقرب الى تحقيق أهدافها كلما كان المديرون ذات فاعلية أكثر.(تم الاستعانة بمقياسي (عيسى، 2013) مع التعديل والتكييف بما يلائم البحث الحالي).						
1	أسلوب أداء العمل في المنظمة يتوافق مع ماتصبوا اليه من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات.					
2	تستعمل المنظمة التقنيات الحديثة في تحقيق التميز في الاداء.					
3	لاتضع المنظمة في الحسبان استيعاب جميع العوامل (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية و العالمية) التي ستؤثر في إمكانية تحقيق الاهداف.					
4	تحرص المنظمة على تحقيق الاهداف الموضوعية بدقة.					
5	تهتم المنظمة في توافر تقنيات ذات تأثير في فاعلية العمليات داخل المنظمة.					
ثالثاً:- الالتزام التنظيمي /هو قدرة الفرد على تحمل المسؤولية ومدى مشاركته في تنظيم الامور.(تم الاستعانة بمقياس (سؤدد،2013) مع التعديل والتكييف بما يلائم البحث الحالي).						
1	أشعر بأن المشكلات التي تواجهها المنظمة هي مشكلاتي ايضاً.					
2	لدي ولاء عالي لمنظمتي.					
3	انا مدين بقدر كبير لمنظمتي.					
4	تحرص منظمتي على تقديم العديد من الامتيازات للعاملين.					
5	لدي استعداد عالي للتفاعل مع منظمتي ولا افكر في الانتقال الى منظمة اخرى.					
رابعاً: الرضا الوظيفي /هي عملية التكامل بين الفرد وعمله من خلال مايمتلكه الفرد من طموح وظيفي ورغبة للتقدم.(تم الاستعانة بمقياس (عوض الله، 2012) مع التعديل والتكييف بما يلائم البحث الحالي)						
1	راتبي يتناسب مع العمل الذي اقوم فيه.					
2	تم عملية التدرج الوظيفي ضمن المدة الزمنية المحددة بكل وظيفية.					



					3	حصولي على الترقية وفق المدة الزمنية المحددة يزيد ولائي لمنظمتي.
					4	تعد كفايتي معيارا مهم في انتقالي الى مستوى وظيفي اعلى.

ملحق (2)
قائمة المحكمين لإستمارة الاستبيان

1	اباد محمود الرحيم	أستاذ	الكلية التقنية الادارية/ بغداد
2	ايثار عبد الهادي الفيحان	استاذ	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد
3	اصفاد مرتضى سعيد	استاذ مساعد	الكلية التقنية الادارية/بغداد
4	لمياء يعقوب الزبيدي	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية
5	سماح مؤيد محمود المولى	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية
6	زهرة عبد محمد	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية
7	شفاء بلاسم حسن	استاذ مساعد	الكلية التقنية الادارية/بغداد
8	فضيلة سلمان داود	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد

(3)

تقرير عن النشاط السنوي لعام 2011 من 2011/1/1 – 2011/12/31

عدد العاملين	الربح او الخسارة لعام 2011	المصارف الكلية مع الرواتب			الايادات			الانتاج			اسم الشركة	
		نسبة التطور %	قيمة المصارف الكلية لعام 2010	قيمة المصارف الكلية لعام 2011	نسبة التطور %	قيمة الايرادات لعام 2010	قيمة الايرادات لعام 2011	نسبة التطور	قيمة الانتاج المتحقق لعام 2010	قيمة الانتاج المتحقق لعام 2011		قيمة الانتاج المخطط لعام 2011
3071	14515	22	63353	77377	69	54251	91892	72	51854	89354	80146	الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ديالى
3824	(24078)	17-	49381	40524	1	16333	16446	10-	15829	14175	14649	الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد