



Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)



Available online at <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>

واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز

الباحث/ أيسر حسن اسماعيل
مصرف الرشيد / إدارة عامة، بغداد،
العراق

ahil2008@yahoo.com

م.م إخلاص ستار عكله علي
معهد تكنولوجيا
بغداد، العراق

ikhlas.satar@gmail.com

Received: 4/10/2020

Accepted :8/11/2020

Published :FEBRUARY / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



مستخلص البحث:

تهتم هذه الدراسة بواقع أدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في معهد تكنولوجيا / بغداد، فالأداء المتميز يوصف "بمدى قدرة المنظمة على استثمار جهد المورد البشري لتحقيق اهدافها" من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) وفقاً لبعض ابعادها الاساسية بما يتناسب مع واقع وامكانيات المعهد، تهدف الدراسة لمعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة، وبيان مستويات الأداء المتميز في معهد تكنولوجيا / بغداد، وتحديد مدى وجود علاقة جوهرية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وعلى مستوى الأبعاد، إذ تم توزيع استبانة محكمة على (75) عضو في لجان ضمان الجودة والأداء الجامعي في المعهد ، وقد تضمنت الاستبانة متغيرات الرئيسية للدراسة (إدارة الجودة الشاملة ، الأداء المتميز) وثلاث من الأبعاد الفرعية لكل متغير، كما اشارت نتائج الدراسة الى انخفاض درجة اهتمام المعهد محل الدراسة لرغبات ومتطلبات الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء على الرغم من اهتمام الإدارة العليا بتوثيق هذه المتطلبات والاحتياجات وتوفير القدرة للإيفاء بها ، فيما استنتجت الدراسة بضعف دعم الادارة العليا لتبني استراتيجيات او فلسفات حديثة لغرض النهوض بواقع المعهد ، وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تبني الادارة العليا في المعهد استراتيجيات تتناسب مع واقع المؤسسات التعليمية في العراق والتي تساعد على تطبيق مفاهيم وفلسفات مهمة كمفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعد الطريق الامثل لتحقيق الاداء المتميز ، وادخال دماء جديدة واكثر تطلعاً قادرة على اتخاذ قرارات جريئة في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة مع المحافظة والاستعانة بالخبرات والكفاءات المتفتحة التي يمتلكها المعهد.

نوع الدراسة : ورقة بحثية

المصطلحات الرئيسية للبحث: إدارة الجودة الشاملة ، الأداء المتميز

المقدمة:-

تحرص الكثير من المنظمات على تحسين وتطوير صورتها في أذهان زبائنها وصولاً للأداء المتميز لاسيما المؤسسات التعليمية ، إذ تستخدم تلك المؤسسات عدة اساليب ومفاهيم لغرض تحقيق اهدافها، وتعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة نسبياً التي تركز على مجموعة من المبادئ والافكار واساليب تنفيذ العمل التي يمكن للمنظمات الخدمية والانتاجية على حد سواء تطبيقها لغرض الوصول الى الأداء الأفضل، إذ تهدف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الى مطابقة مخرجاتها التعليمية للأسس والمعايير المخطط لها مسبقاً، وخلق قيم مضافة في التعليم، وتحقيق رغبات متلقي خدمة التعليم (الطالب) بل وتفوق توقعاته ورغباته، وتعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة السبيل الاضمن لتحقيق الأداء المتميز لغرض الحصول على ميزة تنافسية، إذ يركز الأداء المتميز على تحقيق نتائج ذات مستوى عال عن طريق التوافق بين التوجهات المنظمة والتركيز على الزبائن والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات، سواء كان الزبون داخلي او الزبون الخارجي ، حددت الباحثتان مشكلة الدراسة بعد الاستطلاع ودراسة الواقع معهد تكنولوجيا/ بغداد، إذ يعد المعهد من اعرق واهم المؤسسات التعليمية في العراق وتبين ان المعهد يتبع الاساليب التقليدية في الأداء وطرق معالجة المشكلات الادارية والتنظيمية ، وبحاجة لتبني منهج شمولي لغرض تحقيق الاداء المتميز من خلال اتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المعهد، فيما تجلت أهمية الدراسة في ضرورة توجيه اهتمام المعهد لإعادة النظر في هيكلية مسار عملياتها، وصولاً إلى الاداء المتميز، إذ من وجهة نظر الباحثتان ان تحقيق رضا الزبون الخارجي يعتمد بشكل اساسي على الزبون الداخلي ولذلك ركزت الباحثتان في هذه الدراسة على متطلبات واحتياجات الزبون الداخلي (العاملين) للوصول بأدائهم الى الاداء المتميز، اما أهم اهداف الدراسة استكشاف وجود علاقة جوهرية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز وعلى مستوى الأبعاد، وتفحص نمط التأثير الذي تحققه الجودة الشاملة المبحوثة كمتغير مستقل، في الاداء المتميز في المعهد كمتغير استجابي اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.

تم تقسيم الدراسة الى اربعة محاور رئيسية : تضمن المبحث الاول منهج الدراسة، اما الثاني فشمل الجانب النظري الذي يتضمن محورين (متغيرات الدراسة) ، فيما وضع المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وتحليل النتائج وتفسيرها ، اما المبحث الرابع يحتوي على الاستنتاجات والتوصيات .

مشكلة الدراسة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أهم المداخل التي تستطيع المنظمة لتحقيق الأداء المتميز، والنهوض بواقع المؤسسات التعليمية العراقية التي هي أقرب الى التقليدية من حيث اتباع اساليب الأداء ومعالجة المشكلات الادارية والتنظيمية ، إذ يعد التعليم هو جوهر المجتمع المتقدم، والبنية الاساسية لمستقبل اكثر انفتاحاً، مما يؤكد حاجة هذا المؤسسات إلى إجراء تغييرات جذرية وجوهرية ، باعتماد المناهج الإدارية المتطورة، والارتقاء بكافة عملياتها ووصولاً بمخرجاتها .

إذ تتركز مشكلة الدراسة إلى "تبني منهج شمولي لغرض تحقيق الاداء المتميز نحو اعتماد ابعاد ادارة الجودة الشاملة في معهد التكنولوجيا/ بغداد، فضلاً عن توجيه اهتمام المؤسسة التعليمية نحو الزبون الداخلي با اعتبار ان المورد الأهم وهو المورد البشري".
يمكن تجسيد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الاتية:-

- 1- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة وبين الاداء المتميز اجمالاً وعلى مستوى المحاور الفرعية المبحوثة ؟
- 2- هل هناك تأثير معنوي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة مدار الدراسة في الاداء المتميز اجمالاً وعلى مستوى الابعاد الفرعية في المعهد المبحوث؟

اهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة بما يأتي :

- 1- تقديم إطار نظري من أدبيات الموضوعات المبحوثة حول ادارة الجودة الشاملة وبين الاداء المتميز .
- 2- توضيح للادارة العليا في المؤسسة التعليمية ان افضل وأقصر طريق لتحقيق الاداء المتميز هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لبعض ابعادها بما يتناسب مع واقع المؤسسة .
- 3- توجيه اهتمام المعهد إلى ضرورة إعادة النظر في هيكلية مسار عملياتها، وصولاً إلى الاداء المتميز.
- 4- توجيه اهتمام الادارة العليا في المؤسسة التعليمية بالزبون الداخلي بكافة مستوياتهم وتشكيلاتهم .

اهداف الدراسة :

بينما يهدف الدراسة بما يأتي :

- 1- التعرف على واقع ادارة الجودة الشاملة، وبيان مستويات الاداء المتميز في معهد تكنولوجيا / بغداد،
- 2- تحديد مدى وجود علاقة جوهرية بين ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز وعلى مستوى الأبعاد،
- 3- استكشاف وتفسير التأثير الذي تحققه الجودة الشاملة المبحوثة كمتغير مستقل، في الاداء المتميز في المعهد مدار الدراسة كمتغير استجابي اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.

منهجية الدراسة :-

اعتمد (المنهج الوصفي التحليلي) لحل مشكلة الدراسة ، ثم تحليل البيانات التي جمعت لايجاد العلاقات بين الابعاد، واستخلاص النتائج .

أولاً:- متغيرات الدراسة:

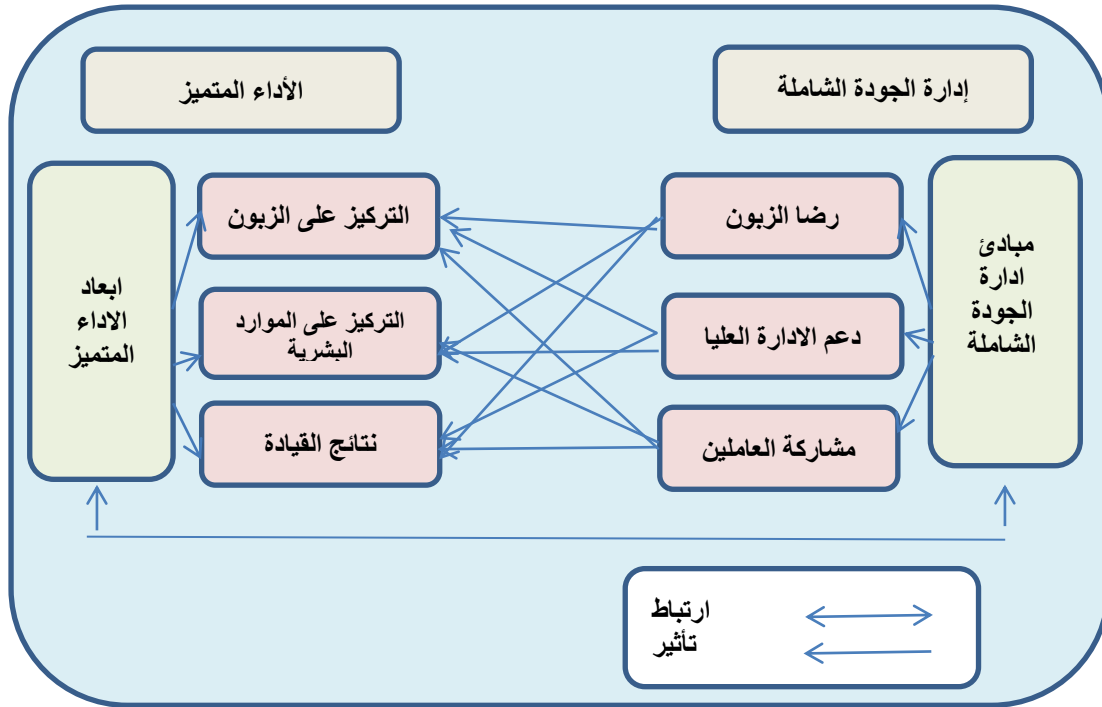
يوضح الجدول (1) متغيرات الدراسة والابعاد الفرعية ومصادر قياسها.

جدول (1) متغيرات الدراسة والابعاد الفرعية ومصادر قياسها واسباب اختيارها

اسباب اختيار الابعاد	مصدر القياس	المتغير ومحاوره	
بما يتناسب مع واقع المعهد مدار الدراسة	(Stevenson,2015:385)	دارة الجودة الشاملة	1
	(Heizer&Renaer,2001,	رضا الزبون	أ-
		دعم الادارة العليا	ب-
		مشاركة العاملين	ت-
(Deming ,1986)			
بما يتناسب مع واقع المعهد مدار الدراسة	(Daved,2000:308)	الاداء المتميز	2
	(Eriksson,2002 :8)	التركيز على الزبون	أ-
		التركيز على الموارد البشرية	ب-
		نتائج القيادة	ت-
Nickels et al.,2002: (328)			
(Faulkner,2002:44)			

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد للأدبيات الواردة في الجدول .

ثانياً : مخطط الدراسة الافتراضي (إنموذج الدراسة):



شكل (1) يوضح الإنموذج الافتراضي للدراسة

المصدر : إعداد الباحثان

ثالثاً : فرضيات الدراسة:-

انسجاماً مع منهج الدراسة ، فقد استندت الفرضيات التالية على أساس العلاقة والأثر بين متغيراتها، وتبلورت هنا فرضيتين رئيسيتين تخص متغيرات الدراسة ، وكما يأتي:-

1-الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستويات الأداء المتميز إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في معهد التكنولوجيا / بغداد مدار الدراسة ، وتتفرع منها :-

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة مع التركيز على الزبون
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة التركيز على الموارد البشرية .
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة مع نتائج القيادة .

2- الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستويات الاداء المتميز اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في معهد التكنولوجيا/ بغداد مدار الدراسة ، وتتفرع منها :-

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في التركيز على الزبون.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في التركيز على الموارد البشرية .
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في نتائج القيادة .

رابعاً : حدود الدراسة :-

وَصَّحت حدود الدراسة من خلال :-

1.الحدود المكانية: أختيرت معهد تكنولوجيا / بغداد بجميع فروعها في (المدني، المساحة، تكنولوجيا المعلومات، الكترولنيك، الكهرباء، الميكانيك ، الموارد ، ميكانيك القدرة ، الصناعات الكيماوية) فضلاً عن شعبة ضمان الجودة والأداء الجامعي , موقعاً للدراسة هي إحدى المعاهد التابعة للجامعة التقنية الوسطى ضمن التشكيلات الإدارية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

2.الحدود البشرية: تشمل مفردات عينة البحث المسؤول وموظفي شعبة ضمان الجودة والأداء الجامعي في معهد تكنولوجيا / بغداد المبحوث فضلاً عن اللجان الفرعية التابعة للأقسام العلمية المذكورة اعلاه المتكونة من رئيس اللجنة وعدد من الاعضاء من التدريسيين و الفنيين في القسم العلمي ذاته ، إذ بلغ عددهم (75) ما بين مسؤول ورئيس واعضاء اللجان بنسبة (100%) من مجتمع الدراسة الكلي وهم المشمولين بالمسح الميداني للاجابة عن الاسئلة المطروحة في الاستبانة حول متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية .

3- الحدود الزمنية: انجزت الدراسة سنة 2020 للفترة من (2020/4/1) ولغاية (2020/9/14).

خامساً : وصف خصائص عينة الدراسة :-

كما يبين الجدولين (2) وصف خصائص عيني الدراسة :-

الجدول (2) يبين خصائص المسؤولين ومنتسبي واللجان الفرعية لضمان الجودة والاداء الجامعي

الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكور	15
	إناث	60
	المجموع	75
العمر الزمني	أقل من 30	15
	30-39	35
	40-49	13
	50-59	12
	60 فأكثر	--
المجموع	75	100%
المؤهل الدراسي	دكتوراه	2
	ماجستير	20
	دبلوم عالي	-
	يكلوريوس	33
	دبلوم تقني بعد الاعدادية	20
المجموع	75	100%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	20
	10-14	18
	15-19	23
	20-24	14
	25-29	-
	30 فأكثر	-
المجموع	75	100%

المصدر: اعداد الباحثان

سادساً : الأساليب المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات تتحدد في :-

- 1- الكتب والمراجع العربية والأجنبية، المقالات والدوريات العربية والاجنبية، الرسائل والأطاريح العربية والاجنبية، ما ينشر على شبكة الانترنت حول متغيرات الدراسة.
- 2- الزيارات الميدانية: اعتمدت لتشخيص مشكلة الدراسة، وتطبيق المقاييس.
- 3- الاستبانة Questionnaire (الاختبار التحصيلي): الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات الأساسية.

سابعاً :- الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات واستخراج النتائج:

- 1- النسبة المئوية والتوزيعات التكرارية: لتحديد نسبة الإجابات عن متغيرات الدراسة
- 2- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإستجابة عن الفقرات والمحاور والمتغيرات المبحوثة.
- 3- الانحراف المعياري : تشخيص مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
- 4- معامل الاختلاف : لقياس التشتت النسبي للإجابات معبراً عنه بنسبة مئوية .
- 5- معامل ارتباط سبيرمان : لتشخيص العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
- 6- معامل الانحدار : تحديد مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير الاستجابي.
- 7- اختبار F : لتحديد معنوية معاملات التباين.
- 8- اختبار t : لتحديد معنوية معاملات الارتباط والفروق.
- 9- الدرجة الكلية = عدد الفقرات × أعلى وزن في بدائل الفقرات
- 10- الوسط التقويمي المعياري = مجموع أوزان البدائل × عدد الفقرات
عدد البدائل

مراجعة الأدبيات / الجانب النظري**المتغير الاول / إدارة الجودة الشاملة****أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة**

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة نسبياً التي تقوم على مجموعة من المبادئ والافكار واساليب تنفيذ العمل يمكن لمنظمات العمل الخدمية منها والانتاجية ان تطبقها لغرض الوصول الى الأداء الافضل، أذ نجد كثير من الكتاب والباحثين اختلفوا في تحديد مفهوم لإدارة الجودة الشاملة ، فمنهم من فصل المفهوم الى مكوناته الثلاثة (ادارة ،الجودة، الشاملة) (alkhatib,2008: 48) ، ومنهم من اعتبرها "فلسفة ادارية حديثة يشترك في تطبيقها جميع العاملين في المنظمة لتلبية حاجات ورغبات الزبون الآتية والمستقبلية بل والتفوق عليها" (Alroubaie,2018:39)، رغم هذا الاختلاف في تحديد مفهوم إلا أنهم اتفقوا على إظهار المحددات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة.

جدول (3) آراء عينة من الباحثين والكتاب في تعريف إدارة الجودة الشاملة

ت	الباحث	المفهوم
1	(Schroeder , 2007 : 137)	"تعني مقابلة أو تجاوز متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية"
2	(kumar,2008: 156)	هو نظام فعال لدمج وتطوير وتحسين الجهود المختلفة في المنظمة ، لغرض تقديم المنتج او الخدمة اقل كلفة واكبر ربحية ،وتسويقها وبشكل أفضل ، وكسب رضا الزبون بالكامل.
3	(Stevenson ,2015 :385)	" فلسفة مشتركة للعاملين في المنظمة، ويجهد مستمر لغرض تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبون"
4	(Heizer,et.al. 2017:219)	"هي تركيز الجودة لتشمل المنظمة بأكملها من المجهز الى الزبون"

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على ما ورد في المصادر اعلاه

فيما عرفت الباحثان إدارة الجودة الشاملة " بأنه نظام متكامل وشامل يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية والعمليات الادارية والأدوات الاحصائية المستخدمة لتحقيق اهداف المنظمة من خلال تحديد وتلبية رغبات وطموح الزبون الخارجي والداخلي على حد سواء "

ثانياً: مزايا واهمية إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من مزايا لإدارة الجودة الشاملة ، إذ تتمثل هذه المزايا في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية ، إذ أكد بعض الباحثين هذه المزايا بأن يكون كمنهج فعال ومرن التحسين المستمر لعمليات المنظمة ، وقدرتها من خلال إدارة الجودة الشاملة على المنافسة في تلبية متطلبات الزبائن والحصول على الميزة المنافسة المستدامة (Anil&P,2016: 555)، وامتلاكها سمعة، مما يجعل تلك المنظمات قادرة على قيادة الأسعار وزيادة ولاء الزبون، فضلاً عن انخفاض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة ربحية المنظمة (Stevenson,2015:377)، وهي تتمثل بكونها نظاماً متكاملًا للإدارة من إستراتيجية وخطط المستويات العليا والتي تعمل أفقياً عبر الوظائف والأقسام لتشمل سلسلة التجهيز وسلسلة الزبون (Evans&Dean,Jr.,2003:16)، فيما يوضح (kumar) أهمية الجودة الشاملة بأبرز النقاط وكالاتي: : (kumar,2008: 156)، (Tartore&Guijat,2006: 38)

- 1- أهمية اقتصادية كإخفاض التكاليف والخسائر وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة العوائد
- 2- تحقيق رضا الزبائن، من خلال تحسين جودة وتصميم المنتج والخدمة .
- 3- تنمية الشعور بالعمل الجماعي مما يؤدي لزيادة الثقة بين العاملين في المنظمة.
- 4- القيام بعملية تحسين الأداء المستمر بشكل أكثر تمكناً.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

اختلف المختصين والباحثين في مجال الإدارة في تحديد الدقيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ تبين للباحثان بوجود عدد من المبادئ متفق عليها لأغلب الأحيان، بينما تناول البعض منهم هذه المبادئ لم يتفق عليها البعض الآخر، وبالرغم من وجود هذا التباين إلا أن هناك اتفاقاً حول بعض هذه المبادئ المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، رضا الزبون، التدريب والتعليم، التحسين المستمر)، إذ أكد أغلب الباحثين أن القيادة الناجحة والحكيمة هي سر نجاح المنظمات الاعمال عند تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بينما أشار البعض الآخر منهم إلى إن مشاركة العاملين ورضا الزبون إحدى أهم متطلبات لاغنى عنها المنظمة عند تبنيها تلك المبادئ، أما التدريب والتعليم وتركيز التحسين المستمر، فلقد نالا أيضاً نصيب لا بأس بيه من تأييد الباحثين والكتاب، ولأغراض الدراسة سيتم اعتماد هذه المبادئ وكالاتي :

- دعم الإدارة العليا .
- رضا الزبون .
- مشاركة العاملين .

رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة

بعد ان تم تحديد مبادئ الإدارة الجودة الشاملة التي سنعتمد من قبل الباحثان في الدراسة ، إذ تُعد هذه المبادئ المتغيرات التابعة لأنموذج الدراسة وجدتا الباحثان من المناسب استعراض لبعض آراء الباحثين و الكتاب في هذا المجال وكالاتي :

1-دعم الإدارة العليا: مشاركة الإدارة العليا ووجود القيادة الناجحة التي تمثل نقطة البداية في إنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، ومع غياب دعم الإدارة العليا فإن برنامج الجودة لا تتعدى كونها مجرد شعارات ليس له تأثير أو فاعلية لإنشاء برنامج خاصة بالجودة الشاملة (Al-Naijar & jawad,2012: 247) فضلاً عن ان القيادة الفعالة تبدأ مع السلطة التنفيذية والرؤية الأفضل للفريق والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق (Russell &Taylor,2010;67)، وينبغي على الإدارة العليا أن تكون قريبة من العاملين لكي تصبح فاعله وإن تعمل على التواصل بشكل مستمر، واستثمار الموارد المتوفرة بشكل كفوء لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبون . (Alroubaie,2018: 45)

2-رضا الزبون : إن مفتاح الأهم لإدارة الجودة الشاملة هو التركيز على معرفة وفهم حاجات ورغبات الزبائن ، إذ يمثل رضا الزبون سر بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها (Foster,2001:54)، إذ إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعد الزبون العنصر الأهم لحياة المنظمة وديمومتها، (Raid & Sanders, 2002: 112) ، إذ لا بد التعرف على متطلبات الزبون واحتياجاته والعمل على ترجمتها وتفسيرها في كل المراحل من التصميم والإنتاج وصولاً الى تقديم الخدمات (alkhatib,2008: 58)، وينبغي اعتماد مبادئ السيطرة على الجودة في كافة أنشطة التصميم لتحديد صفات الجودة، أما في مجال التعليم فإن إدارة الجودة الشاملة تسعى لإعداد الطلبة بسمات وصفات معينة لجعلهم أكثر استعداداً لمواكبة التسارع التكنولوجي، والاستفادة من وفرة المعلومات بشكل فعال لخدمة العملية التعليمية

3- مشاركة العاملين : ينبغي تشجيع العاملين كافة لغرض تحمل المسؤولية الفردية ليمتلكوا قدرة اكبر في إيجاد حلول لأي مشاكل تواجههم، وتعرف مشاركة العاملين "تدريب العاملين ومنحهم السلطة الازمة التي تمكنهم من أداء اعمالهم بشكل أفضل"، من الضروري ان تمنح الصلاحيات المناسبة للعاملين في كل خطوات العمليات الإنتاجية. (Heizer& Render,2001:175)

فيما ترى الباحثتان ان القيادة الحكيمة ان تصب اهتمامها بشكل اكبر بالزبون الداخلي اولاً (أي العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم الادارية) وترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديهم وفهم حاجاتهم ودوافعهم لغرض ضمان ولائهم للمنظمة وسعيهم بشكل حثيث لتحقيق اهدافها، ومنحهم الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم والتي قد تفتح امامهم الأفق واكتشاف مواهبهم وتنمية التعاون الجماعي الذي وبذلك ستكون رغبات وطموحات الزبون الخارجي احدى اهم اولوياتهم للبقاء والاستمرار والحصول المنظمة على ميزة تنافسية مهمة.

المتغير الثاني / الأداء المتميز

أولاً : مفهوم الأداء المتميز

يعد مفهوم الأداء المتميز من المفاهيم المعاصرة التي حظيت بأهتمام كبير من قبل المنظمات والباحثين، وذلك لارتباطه بأهداف المنظمة ونجاحاتها في ظل بيئة تتصف بالمنافسة الشديدة والمتغيرة.

• يعرف الاداء لغة، أدى (تأدية) أدى الشيء : قام به، و الدين : قضاءً، و الصلاة: قام بها لوقتها، و الشهادة : أدلى بها، و اليه الشيء : أوصله إليه (المعجم الوسيط، 2004: 10)، ويستمد لفظ الأداء من الكلمة الانجليزية "To Perform" والذي تم اشتقاقه من كلمة الفرنسية القديمة "Performer" وهي تعني تنفيذ مهمة (Aguinis,2011:5) أما اصطلاحاً فيطلق على مصطلح الأداء "على كل عمل قام به الفرد بشكل صريح ومعلن"، وعرفه (Daved) هي المحصلة النهائية للأعمال التي تؤديها المنظمات المتمثلة بتحقيق أهدافها وغاياتها، (Daved,2001:308)، بينما عرفه كل من (Radhi&dekhil) بأنه "مقياس يقاس به قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار وتحقيق التوازن بين رضا المصالح وبين تحقيق الاهداف المنشودة" (Radhi&dekhil,2015: 92)، اختلف الباحثين والكتاب في تحديد تعريف الأداء المتميز، إلا أنهم اتفقوا إن أفضل سبيل لتحقيق رضا الزبون هو الوصول الى الأداء المتميز جدول (4) اراء عينة من الباحثين والكتاب في تعريف الأداء المتميز

ت	الباحث	المفهوم
1	(Daved,2001:308)	"عملية التفكير والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق اداء عالي المستوى على الصعيد الفردي والتنظيمي والاجتماعي"
2	(Jha,2006)	"الابداع المستمر لتطوير وتحسين العمليات لتحقيق الاهداف المطلوبة"
3	(Loch& Chick,2008:35)	"الابداع المستمر لتطوير وتحسين العمليات لتحقيق الاهداف المطلوبة"
4	(Pakwihok ,2010:32)	"إمكانية المنظمة على تحقيق وإدامة ادائها المتفوق من خلال استثمارها للمعارف المتاحة"

المصدر : اعداد الباحثتان بالاعتماد على ما ورد في المصادر اعلاه

فيما عرفت الباحثتان الأداء المتميز هي قدرة المنظمة على استثمار الموارد البشرية نحو تحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقيق الاهداف المحددة للمنظمة.

ثانياً: أهمية الاداء المتميز في المنظمات

تتجسد أهمية الاداء المتميز بالآتي: David,2000:10

- 1- جعل للقيادة رؤية جيدة مقترنة بثبات الهدف ويسهم بإدارة المنظمة من خلال عدد من الانظمة المعتمدة على الحقائق والعمليات.
- 2- يساعد المنظمة على وضع معايير متقدمة لتطوير رسالتها، وتحديد العناصر الكفوءة من مرؤوسيهما الذين يكونون بحاجة الى دعم واسناد لغرض تحسين الاداء المنظمي، وتشخيص الانحرافات والاطفاء، والاشترك بإتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها.
- 3- يكون سبباً في الحصول على النتائج التي ترضي اصحاب المصالح بالمنظمة، ويخلق قيمة مستمرة للزبون.

- 4- يساهم في التوجه نحو التعلم والابداع والتحسين المستمر ، واحداث التغييرات المستهدفة في المنظمة ومحاولة تلبية توقعات اصحاب المصالح .
- 5- يساهم في التوجه نحو التعلم والابداع والتحسين المستمر ، واحداث التغييرات المستهدفة في المنظمة ومحاولة تلبية توقعات اصحاب المصالح .

ثالثاً: ابعاد الاداء المتميز

يتفق اغلب الباحثين ومنهم : (Evans & Raturi,2005 : 6) (Tsui ,etal ,2006:350) (Kranakis,2004:493) (Martin et al.,2013:113) ، وغيرهم على ان ابعاد الاداء المتميز هي (نتائج القيادة ، التركيز على الزبون ، الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية ، ادارة العمليات) ، وسيتم توضيح الابعاد التي اعتمدت في الدراسة من قبل الباحثان ، وكما يأتي :

1- نتائج القيادة : تشير القيادة إلى القدرة على وضع السياسات والاستراتيجيات وطرق لتحقيق التميز وبناء القدرات التي يمكنها ان تساعد على توجيه الانشطة وقرارات المدراء (Faulkner,2002:44) ، كما إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال والتأثير بالأفراد فحسب وإنما هي التعامل مع العنصر البشري والإرتقاء برويتهم إلى مستويات أعلى ورفع أدانهم إلى معايير أعلى وبناء شخصيتهم إلى ما بعد حدودهم الاعتيادية. (Hariri , 2010)

2- التركيز على الزبون: تتمثل في تحديد ودراسة متطلبات وتوقعات ، وتفضيلات الزبون ، ومعرفة كيفية بناء العلاقات بين المنظمة والزبون وكيفية إرضانهم ، ينبغي على المنظمات ان تضع مجموعة مؤشرات لقياس ادانها من وجهة نظر الزبون ، احدى هذه المؤشرات هي رضا الزبون ، من خلال الوصول الى توقعاته وطموحاته، إذ يعتبر الزبون من أصحاب المصالح في المنظمة (Eriksson,2002 :8) .

3- التركيز على الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية وأساليب وطرائق إدارتها احدى الاساسيات التي تميز المنظمات وينعكس ذلك عبر المهام التي تقع على عاتقها كعملية تقييم الحاجة من الموارد الانسانية ثم ايجاد الاشخاص المناسبين لتلك الحاجات والحصول على الأداء المطلوب من خلال تقديم الحوافز وبيئة العمل المناسبة بهدف تحقيق اهداف المنظمة (Nickels et al.,2002: 328)،فهي بمقام نظام رسمي لضمان الاستخدام الأمثل للمواهب البشرية بهدف تحقيق اهداف المنظمة (Robit & John ,2005:4) (Berry,2004:2).

تحليل البيانات / الجانب العملي

أولاً- نبذة مختصرة عن :

1- معهد تكنولوجيا / بغداد /

تأسس معهد التكنولوجيا/ بغداد سنة 1969 ضمن احدى تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى الفتية , أذ كان سابقاً يعرف باسم معهد الهندسة التطبيقية التابع الى جامعة بغداد . يضم المعهد (9) تسعة أقسام علمية و (19) تسعة عشر فرع ، بالإضافة إلى مركز الحاسبة والورش التقنية ووحدة المعامل والشعب والوحدات الادارية ، ويمنح شهادة الدبلوم التقني ، إذ يعتمد المعهد على الجانب التقني والعملية بشكل اساسي في منهاج العلمي الذي تمنحه لطلبتها ، وتستقبل خريجي طلبة الاعدادية (العلمي ، الصناعي) .

2- شعبة ضمان الجودة والاداء الجامعي في المعهد

تعد شعبة ضمان الجودة والاداء الجامعي احدى هذه الوحدات التي تم استحداثها في معهد تكنولوجيا / بغداد(1) بتاريخ (8/9/2008) ، أذ ترتبط وحدة ضمان الجودة الاداء الجامعي بالسيد العميد بشكل مباشر ، أذ تقوم شعبة ضمان الجودة بالعديد من المهام بالتنسيق والتعاون مع لجان الجودة الفرعية التابعة لكل قسم من الاقسام العلمية ، ومن اهم هذه المهام والواجبات هي تنفيذ متطلبات الجودة المعتمدة من قبل الجامعة.

يتمثل المجتمع البشري للدراسة بمسؤولي وافراد شعبة ضمان الجودة والاداء الجامعي في معهد تكنولوجيا / بغداد ، فضلا عن رئيس واعضاء اللجان الفرعية لضمان الجودة والاداء الجامعي التابعة للأقسام العلمية المتمثلة ب (9) لجان فرعية ، والبالغ عددهم الكلي (75) موزعة على النحو الآتي : (قسم المدني 7، قسم المساحة 7، قسم تكنولوجيا المعلومات 7، قسم الميكانيك 7، قسم الموارد 7، قسم ميكانيك القدرة 7 ، قسم الكهرباء 9 ، قسم الالكترونيك 9 ،قسم الصناعات الكيماوية 9) بالإضافة الى شعبة ضمان الجودة والاداء الجامعي والباغ عدد (6) بوصف هؤلاء مسؤولين عن تنفيذ التعليمات الصادرة وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي وصولاً للمعهد ومروراً بالجامعة التقنية الوسطى، وتحديد كافة متطلبات الجودة للوصول الى الأداء المتميز ، وهذا يجعل العينة

ثانياً-هيكلية الجانب التطبيقي :-

- الاستبانة : اتبعت الباحثتان أداة القياس في هذه الدراسة هي الاستبانة والتي تضمنت متغيرات الدراسة المتغير المستقل هي ادارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الاداء المتميز وكما تحوي الاستبانة على قسمين رئيسيين هما :-

1- المعلومات والبيانات الديمغرافية لخصائص العينة المستهدفة للقياس .
تحتوي الاستبانة على متغيرات الدراسة الرئيسية التي تضم كل منها على ابعاد فرعية بصيغتها النهائية (ادارة الجودة الشاملة/ رضا الزبون ، دعم الادارة العليا ، مشاركة العاملين)،(الاداء المتميز/ التركيز على الزبون، التركيز على الموارد البشرية، نتائج القيادة) ، أذ دُرِجَت عبارات الفقرات وفقاً لمقياس(ليكرت) (Likert) خماسي التدرج ويحتسب أوزان العبارات بطريقة خماسية (أتفق بشدة ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق بشدة) ، مع مراعاة التنوع في عبارات الفقرات مع مراعاة ان تكون واضحة وغير مطولة ، فضلاً عن صياغة التعليمات لغرض تعريف أفراد عينة الدراسة عن الهدف من القياس مع التوضيح اهمية قراءة العبارات تلك بدقة عالية ومعرفة ما لمقصود منها ، يوضح جدول(5) هيكلية متغيرات الاستبانة الرئيسية والفرعية.

جدول (5) هيكلية القسمان الثانيان من آداتي قياس الدراسة

ت	متغيرات الدراسة		عدد الفقرات	بدائل إيجابية الفقرات	مفتاح التصحيح	الدرجة الكلية	الوسط التقويم ي	المصادر
	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية (الابعاد)						
1	ادارة الجودة الشاملة	رضا الزبون	5	اتفق بشدة	5	25	15	(Alro ubaie, 2018: 42-49)
		دعم الادارة العليا	5					
		مشاركة العاملين	5					
		الاستبانة الكلية	15					
2	الاداء المتميز	التركيز على الزبون	5	لا اتفق بشدة	4	25	15	(Radh i&dek hil,20 15: 94-95)
		التركيز على الموارد البشرية	5					
		نتائج القيادة	5					
		الاستبانة الكلية	15					

المصدر: اعداد الباحثتان

واشتملت الاستبانة على معلومات تعريفية عن المستجيبين ضمن الجزء الاول، وصمم الجزء الثاني ليشمل فقرات قياس قوة متغيرات الدراسة، ويعرض الجدول (5) مكونات الاستبانة بحسب أجزائها ومتغيراتها ومصادر القياس ، ولأغراض القياس استخدام مقياس ليكرت الخماسي الشائع الاستخدام في البحوث الإدارية والاجتماعية، معتمدا التسلسل العددي لدرجة اتفاق الإجابة مع مضمون الفقرة من (1-5)، مع تحديد الدرجة الكبرى للأكثر اتفاقاً .

أخضعت الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات وكما يأتي:-

1-الصدق البنائي Structure Validity: تم اعتماد طريقة المقارنة الطرفية (The comparison of Extreme Groups)، كونها الأكثر دقة في قياس الصدق وذلك بترتيب نتائج الاستبيان تصاعدياً، ثم تقسمها إلى مجموعتين، واختيار(27%) من اعلى الدرجات كمجموعة اولى، و(27%) من اوطأ الدرجات كمجموعة ثانية، ويتم احتساب اختبار(t)بالصيغة الاتية:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

\bar{x}_1, \bar{x}_2 هما متوسط المجموعة الاولى ومتوسط المجموعة الثانية ، S_1^2, S_2^2 هما تباين المجموعة الاولى وتباين المجموعة الثانية
 ثم مقارنة قيمة (t) المحسوبة بالقيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين، ودرجة حرية (n1+n2-2)، فاذا كانت قيم (t) المحسوبة اكبر من الجدولية فهناك فروق بين المتوسطين، ويكون حينها الاستبيان صادقا في قياسه، والعكس صحيح.
 2- ثبات الاستبانة Reliability: تم اعتماد صيغة جتمان (Guttman L.A) كونها الاصلح في بيان ثبات مقاييس الاستبانة وكما يأتي:-

$$R = 2(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2})$$

تباين S^2 درجات جميع الاسئلة
 والجدول (6) يبين نتائج اختبارات الصدق والثبات
 جدول (6) نتائج الصدق ومعامل الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	8

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات نظام spss .
 كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.899) وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثان قد تأكدتان من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عمى أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

مناقشة النتائج

أولاً :- التشخيص الأولي للنتائج

لغرض التعرف على مستوى كل متغير في الدراسة بناءً على ما جاء من إنجذاب آراء عينة الدراسة في معهد تكنولوجيا / بغداد مدار الدراسة ، تعرض الباحثان مستوى متغيرات الدراسة للتحقق من التشخيص الأولي للنتائج :-

1- عرض نتائج مستوى إجابات العينة عن متغيري الدراسة :-
 يعرض الجدول (7) نتائج احصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) ابعاد واجمالي المتغير الرئيسي (المستقل) إدارة الجودة الشاملة المبحوث في معهد تكنولوجيا / بغداد ، ويتضح منها ما يأتي :

جدول (7) البعد الاول : الأحصاءات الوصفية لاجمالي وبعد (رضا الزبون) ن=75

السؤال او المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X11	3.44	.889	25.8
X 12	2.87	.991	34.5
X 13	3.63	.712	19.6
X 14	3.76	.541	14.3
X 15	3.57	.961	26.9
اجمالي بعد رضا الزبون	3.45	0.81	24.2

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات نظام spss .

يتبين من الجدول (7) تفاصيل البعد الاول (رضا الزبون) للمتغير الرئيسي المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، وكما يأتي:

- البعد الاول (رضا الزبون): تبين الفقرة (1) من الجدول (7) استجابات افراد العينة بشأن فقرات واجمالي بعد (رضا الزبون) على مستوى معهد التكنولوجيا، ويتضح منه المؤشرات الاتية:-

• بلغ وسط حسابي الاجمالي لبعد (رضا الزبون) (3.45)، وهو انسجام جيد بالاجابات بمستوى المعهد المبحوث ، بدلالة الانحراف المعياري العام (0.81) وبمعامل اختلاف (24.2%)، وهذا يؤشر أن فاعلية هذا البعد تجاوزت الوسط بقليل في المعهد مدار الدراسة .

• حققت الفقرة (X12) من البعد الاول (رضا الزبون) أقل استجابة بقيمة وسط حسابي (2.87) الاقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبتشتت عال بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.991)، وبمعامل اختلاف (34.5%)، فإن النتائج تؤشر ان المعهد لايلبي طلبات الزبون.

• حققت الفقرة (X14) من البعد الاول (رضا الزبون) اعلى استجابة بقيمة وسط حسابي (3.57)، وبتشتت متوسط بين الإجابات أشره الانحراف المعياري (0.541)، وبمعامل اختلاف (14.3) وبما يدل على انه يجري توثيق متطلبات الزبون بعد تحديدها بشكل دقيق وتوفير القدرة لدى المعهد على الايفاء بها.

جدول (8) البعد الثاني : الأحصاءات الوصفية لاجمالي وبعَد (دعم الادارة العليا) ن=75

السؤال او المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X11	3.75	.755	20.1
X 12	3.37	.835	24.7
X 13	3.28	.863	26.3
X 14	4.15	.766	18.5
X 15	3.85	.881	22.8
اجمالي بُعَد دعم الادارة العليا	3.68	0.82	22.4

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات نظام spss .

يتبين من الجدول (8) تفاصيل البعد الثاني (دعم الادارة العليا) للمتغير الرئيسي المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، وكما يأتي:

- البعد الثاني (دعم الادارة العليا): تبين الفقرة (2) من الجدول (8) استجابات افراد العينة بشأن فقرات واجمالي بعد (دعم الادارة العليا) على مستوى معهد التكنولوجيا/ بغداد، ويتضح منه المؤشرات الاتية:-

• بلغ وسط حسابي الاجمالي لبعد (دعم الادارة العليا) (3.68)، وكان التشتت فوق المتوسط في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري العام (0.82)، وبمعامل اختلاف (22.4%)، وهذا يؤشر أن فاعلية هذا البعد تجاوزت الوسط بقليل في المعهد مدار الدراسة .

• حققت الفقرة (X13) من البعد الثاني (دعم الادارة العليا) أقل استجابة بقيمة وسط حسابي (3.28) الاقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.863)، وبمعامل اختلاف (26.3%)، فإن النتائج تؤشر على سعي الادارة العليا في المعهد الى ان تكون رؤية و رسالة وقيم المعهد واضحة ومفهومة لجميع العاملين.

• حققت الفقرة (X14) من البعد الثاني (دعم الادارة العليا) اعلى استجابة بقيمة وسط حسابي (4.15)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (0.766)، وبمعامل اختلاف (18.5%)، مما يدل إن المعهد لاتقوم بالتواصل المستمر مع العاملين لغرض تشجيعهم على الاداء العالي.

• جدول (9) البعد الثالث : الأحصاءات الوصفية لاجمالي وبعَد (مشاكة العاملين) ن=75

السؤال او المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X11	3.60	1.065	29.5
X 12	3.75	.773	20.6
X 13	3.55	.843	23.7
X 14	3.33	1.095	32.8
X 15	2.91	.825	28.3
اجمالي بُعد مشاركة العاملين	3.42	0.920	26.9

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات نظام spss .
يتبين من الجدول (9) تفاصيل البعد الثالث (مشاركة العاملين) للمتغير الرئيسي المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، وكما يأتي:
- البعد الثالث (مشاركة العاملين): تبين الفقرة (3) من الجدول (9) استجابات افراد العينة بشأن فقرات واجمالي بعد (مشاركة العاملين) على مستوى معهد التكنولوجيا/ بغداد ، ويتضح منه المؤشرات الاتية:-
• بلغ وسط حسابي الاجمالي لبعد(مشاركة العاملين) (3.42) اي تجاوز الوسط المعياري البالغ (3)، وبتشتت عالياً في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري الاجمالي (0.920)، وبمعامل اختلاف(26.9%)، وهذا يوشر أن فاعلية هذا البعد تجاوزت الوسط بقليل في المعهد مدار الدراسة.
• حققت الفقرة (X15) من البعد الثالث (المشاركة العاملين) أقل استجابة بقيمة وسط حسابي(2.91) الاقل من الوسط الفرضي البالغ(3)، وبتشتت عال بين الإجابات بدلالة الانحراف المعياري(0.825)، وبمعامل اختلاف (28.3%)، فإن النتائج توشر انه لا يساهم العاملين في المعهد في وضع الخطط واتخاذ القرارات .

• حققت الفقرة (X12) من البعد الثالث (المشاركة العاملين) اعلى استجابة بقيمة وسط حسابي(3.75)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات أشره الانحراف المعياري (0.773) وبمعامل اختلاف(20.6%)، مما يدل على ان المعهد يحرص على توفير المعلومات اللازمة للعاملين لتنمية التزامهم الذاتي ولثقة الادارة العليا بهم .
يعرض الجدول (10) نتائج احصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) ابعاد واجمالي المتغير الرئيسي التابع؟ أداء المتميز المبحوث في معهد تكنولوجيا / بغداد ، ويتضح منها ما يأتي :

جدول (10) البعد الاول : الأحصاءات الوصفية لاجمالي وبعَد (التركيز على الزبون) ن=75

السؤال او المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X11	3.89	.606	15.5
X 12	3.69	.854	23.1
X 13	3.15	1.036	32.8
X 14	3.52	1.031	29.2
X 15	3.12	.788	25.2
اجمالي بُعد التركيز على الزبون	3.47	0.863	25.1

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات نظام spss .
يتبين من الجدول (10) تفاصيل البعد الثالث (التركيز على الزبون) للمتغير الرئيسي المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، وكما يأتي:
- البعد الاول (التركيز على الزبون) : يبين الجدول(10) استجابات افراد العينة بشأن فقرات واجمالي بعد (التركيز على (الزبون) على مستوى معهد التكنولوجيا، ويتضح منه المؤشرات الاتية:-

- بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لبعده (التركيز على الزبون) تجاوز الوسط المعياري وبلغ (3.47) ، وكان التشتت فوق المتوسط في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري الاجمالي (0.863)، وبمعامل اختلاف (25.1%)، وهذا يوشر أن فاعلية هذا البعد تجاوزت الوسط بقليل في المعهد مدار الدراسة .
 - حققت الفقرة (X15) من البعد الاول (التركيز على الزبون) أقل استجابة بقيمة وسط حسابي (3.12) اعل من الوسط الفرضي بقليل والبالغ (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (0.788)، وبمعامل اختلاف (25.2%)، فإن النتائج توشر ضعف المهارة والمعرفة التي يمتلكها خريجن المعهد للتعامل وحل مشكلات العمل التي قد تواجههم مستقبلاً .
 - حققت الفقرة (X11) من البعد الاول (التركيز على الزبون) اعلى استجابة بقيمة وسط حسابي (3.89)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات أشره الانحراف المعياري (0.606) وبمعامل اختلاف (15.5%)، مما يدل على انسجام البرامج الدراسية في المعهد مع البرامج الدارسية المعتمدة في المعاهد المناظرة .
- جدول (11) البعد الثاني : الأحصاءات الوصفية لاجمالي وبعده (التركيز على الموارد البشرية) ن=75

السؤال او المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X11	3.73	1.044	27.9
X 12	3.63	.997	27.4
X 13	3.92	.653	16.6
X 14	3.25	.824	25.3
X 15	3.69	1.039	28.1
اجمالي بُعد التركيز على الموارد البشرية	3.64	0.911	25

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات نظام spss .

- يتبين من الجدول (11) تفاصيل الابعاد الفرعية للمتغير الرئيسي التابع (أداء المتميز)، وكما يأتي :
- البعد الثاني (التركيز على المورد البشري) : يبين الجدول (11) استجابات افراد العينة بشأن فقرات واجمالي بعد (التركيز على المورد البشري) على مستوى معهد التكنولوجيا، ويتضح منه المؤشرات الاتية:-
- بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لبعده (التركيز على المورد البشري) تجاوز الوسط المعياري وبلغ (3.64) ، وكان التشتت عالياً في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري الاجمالي (0.911)، وبمعامل اختلاف (25%)، وهذا يوشر أن فاعلية هذا البعد تجاوزت الوسط بقليل في المعهد مدار الدراسة .
- حققت الفقرة (X14) من البعد الثاني (التركيز على المورد البشري) أقل استجابة بقيمة وسط حسابي (3.25) تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (0.824)، وبمعامل اختلاف (25.3%)، فإن النتائج توشر يوفّر المعهد الدعم المادي والمعنوي لاصحاب البحوث العلمية.
- حققت الفقرة (X13) من البعد الثاني (التركيز على المورد البشري) اعلى استجابة بقيمة وسط حسابي (3.92)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات أشره الانحراف المعياري (0.653)، وبمعامل اختلاف (16.6%)، مما يدل على سعي المعهد الى خلق بيئة علمية محفزة للابداع .

جدول (12) البعد الثالث: الأحصاءات الوصفية لاجمالي وبعده (نتائج القيادة) ن=75

السؤال او المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
X11	4.44	.874	19.6
X 12	4.08	.882	21.6
X 13	4.01	.937	23.3
X 14	4.17	.935	22.4
X 15	4.33	.844	19.4
اجمالي بُعدنتج القيادة	4.20	0.894	21

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات نظام spss .

- يتبين من الجدول (12) تفاصيل الأبعاد الفرعية للمتغير الرئيسي التابع (أداء المتميز)، وكما يأتي :
- **البعد الثالث (نتائج القيادة):** يبين الجدول (12) استجابات أفراد العينة بشأن فقرات واجمالي بعد (التركيز القيادة) على مستوى معهد التكنولوجيا، ويتضح منه المؤشرات الآتية:-
- بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لبعدها (نتائج القيادة) (4.20) تجاوز الوسط المعياري (3) ، وكان التشتت فوق المتوسط في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري الإجمالي (0.894)، وبمعامل اختلاف (21%)، وهذا يوشر أن فاعلية هذا البعد تجاوزت الوسط بقليل في المعهد مدار الدراسة .
 - حققت الفقرة (X13) من البعد الثالث (نتائج القيادة) أقل استجابة بقيمة وسط حسابي (4.01) أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبتشتت عال بين الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (0.937)، وبمعامل اختلاف (23.3%)، فإن النتائج توشر أنه تلتزم عمادة المعهد بمحاربة الفساد والمحافظة على المال العام
 - حققت الفقرة (X11) من البعد الثالث (نتائج القيادة) أعلى استجابة بقيمة الوسط الحسابي (4.44)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (0.874)، وبمعامل اختلاف (19.6%)، مما يدل على أن المعهد حريص الالتزام بتنفيذ رسالته وأهدافه .
- 2- إختبار فرضيات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها :-
- عرض نتائج اختبار فرضية علاقات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز في معهد تكنولوجيا / بغداد المبحوث .

جدول (13) قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز (ن = 75)

المتغير	رضا الزبون	دعم الإدارة العليا	مشاركة العاملين	عدد معاملات الارتباط	النسبة المئوية %
التركيز على الزبون	-.883**	.942**	.951**	2	66.66%
التركيز على المورد البشري	-.886**	.948**	.965**	2	66.66%
نتائج القيادة	-.808**	.931**	.922**	2	66.66%
عدد معاملات الارتباط	0	3	3	6 من أصل 9	
النسبة المئوية %	0%	100%	100%		

(**) تعني ان القيمة المعنوية بدرجة ثقة (99%)

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات نظام spss .

- يتضح من الاطلاع على مصفوفة الارتباط في (الجدول (13)) ما يأتي:-
- 1- لم يوشر رضا الزبون أية علاقة ارتباط مع أبعاد الأداء المتميز وجاءت معاملات .
 - 2- أظهر بعد دعم الإدارة العليا ارتباط ايجابية قوية وذات دالة معنوية مع (التركيز على الزبون ، التركيز على المورد البشري، نتائج القيادة) .
 - 3- أظهرت مشاركة العاملين ارتباط ايجابية قوية وذات دالة معنوية مع (التركيز على الزبون ، التركيز على المورد البشري، نتائج القيادة) .
 - 4- حققت ابعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين) نسبة (100%) من الارتباطات الجوهرية مع أبعاد الأداء المتميز ويقوم ارتباط قوية (التركيز على الزبون ، التركيز على المورد البشري، نتائج القيادة) ، فيما اخفق بعد (رضا الزبون) من تحقيق اي نسبة من تلك الارتباطات ، إذ سجلت (0%) .
 - 5- تراوحت قيم معنوية معاملات الارتباط المتحققة من مستوى الأبعاد (دعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين) بين (0.01 ≤ P ≤ 0.05) ، اما بعد (رضا الزبون) قد أشرت قيم المعنوية سلبية .
 - 6- والنتائج المتحققة توشر ظهور (66.66%) من العلاقات المتوقعة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وهذا يقود الى القبول الجزئي بالفرضية الرئيسية الاولى المنبثقة عن فرضية الارتباط التي تذهب الى "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستويات الأداء المتميز إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في معهد تكنولوجيا /بغداد مدار الدراسة".

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة مع رضا الزبون. عرض نتائج اختبار فرضية العلاقات التائية لإدارة الجودة الشاملة ومتغيراته الفرعية في الأداء المتميز في الشعب والإقسام المبحوثة في معهد تكنولوجيا / بغداد .

أولاً: تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة ومتغيراته الفرعية في الأداء المتميز في معهد تكنولوجيا / بغداد المبحوث ، يوضح الجدول (14) تأثير ابعاد وأجمالي إدارة الجودة الشاملة في أبعاد الاداء المتميز .

جدول (14) البعد الاول :تأثير رضا الزبون في أبعاد الاداء المتميز (ن =75)

المتغير المعتمد	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
التركيز على الزبون	.863	-.873.	-15.212	231.418	0.000	معنوية عالية
التركيز على الموارد البشرية	.870	.933	21.970	482.663	0.000	معنوية عالية
نتائج القيادة	.915	.957	27.920	779.523	0.000	معنوية عالية

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات نظام spss .

تؤشر معطيات الجدول (14) أن البعد الاول (رضا الزبون) من (ابعاد إدارة الجودة الشاملة) قد حقق

النتائج الآتية :

البعد الاول (التركيز على الزبون) : حقق تأثيراً معنوياً عالياً في اغلب ابعاد الاداء المتميز بدلالة قيم (F) و (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01)، حيث جاء بعدين الثاني والثالث (التركيز على الموارد البشرية و نتائج القيادة) اكبر من القيمة الجدولية (F=6.851)، (t= 1.658) ، اما فيما يخص بعد الاول (التركيز على الزبون) فقد جاءت قيمه سلبية أي إن تأثيره عكسي ، وفي إطار قيم (R^2) يُفسر رضا الزبون (86% ، 87% ، 91%) من التغيرات التي تحدث في (التركيز على الزبون، التركيز على الموارد البشرية، نتائج القيادة) على التوالي، اما بقية التغيرات فتنسب الى عوامل اخرى خارج اطار نموذج التأثير المبحوث .

جدول (15) البعد الثاني : تأثير دعم الادارة العليا في أبعاد الاداء المتميز (ن =75)

المتغير المعتمد	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
التركيز على الزبون	.785	-.886	-16.340	266.981	0.000	معنوية عالية
التركيز على الموارد البشرية	.899	.948	25.432	646.762	0.000	معنوية عالية
نتائج القيادة	.931	.965	31.302	979.836	0.000	معنوية عالية

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات نظام spss .

تؤشر معطيات الجدول (15) أن البعد الثاني (دعم الادارة العليا) من (ابعاد إدارة الجودة الشاملة) قد حقق

النتائج الآتية :

البعد الثاني (دعم الادارة العليا) : حقق تأثيراً معنوياً عالياً في اغلب ابعاد الاداء المتميز بدلالة قيم (F) و (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01)، حيث جاء بعدين الثاني والثالث (التركيز على الموارد البشرية و نتائج القيادة) اكبر من القيمة الجدولية (F=6.851)، (t= 1.658) ، اما فيما يخص بعد الاول (التركيز على الزبون) فقد جاءت قيمه سلبية أي إن تأثيره عكسي ، وفي إطار قيم (R^2) يُفسر رضا الزبون (78% ، 89% ، 93%) من التغيرات التي تحدث في (التركيز على الزبون، التركيز على الموارد البشرية، نتائج القيادة) على التوالي، اما بقية التغيرات فتنسب الى عوامل اخرى خارج اطار نموذج التأثير المبحوث .

جدول (16) البعد الثالث : تأثير مشاركة العاملين في أبعاد الاداء المتميز (ن=75)

المتغير المعتمد	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
التركيز على الزبون	.653	-.808.	-11.734	137.675	0.000	معنوية عالية
التركيز على الموارد البشرية	.867	.931	21.789	474.759	0.000	معنوية عالية
نتائج القيادة	.850	.922	20.370	414.947	0.000	معنوية عالية

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات نظام spss .

تؤشر معطيات الجدول (16) أن البعد الثالث (مشاركة العاملين) من (ابعاد إدارة الجودة الشاملة) قد حقق النتائج الآتية :

البعد الثالث (مشاركة العاملين): حقق تأثيراً معنوياً عالياً في اغلب ابعاد الاداء المتميز بدلالة قيم (F) و (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01)، حيث جاء بعدين الثاني والثالث (التركيز على الموارد البشرية و نتائج القيادة) اكبر من القيمة الجدولية (F=6.851)، (t= 1.658) ، اما فيما يخص بعد الاول (التركيز على الزبون) فقد جاءت قيمه سلبية أي إن تأثيره عكسي ، وفي إطار قيم (R²) يُفسر رضا الزبون (65% ، 86% ، 85% من التغييرات التي تحدث في (التركيز على الزبون، التركيز على الموارد البشرية، نتائج القيادة) على التوالي، اما بقية التغييرات فتنسب الى عوامل اخرى خارج اطار نموذج التأثير المبحوث .

جدول (17) تأثير اجمالي ادارة الجودة الشاملة في أبعاد الاداء المتميز (ن=75)

المتغير المعتمد	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
التركيز على الزبون	.891	.944	24.439	597.265	0.000	معنوية عالية
التركيز على الموارد البشرية	.915	.957	28.107	789.999	0.000	معنوية عالية
نتائج القيادة	.894	.945	24.795	614.790	0.000	معنوية عالية

المصدر: اعداد الباحثان استناداً لمخرجات نظام spss .

تؤشر معطيات الجدول (17) اجمالي ادارة الجودة الشاملة في أبعاد الاداء المتميز قد حقق النتائج الآتية : اجمالي ادارة الجودة الشاملة في أبعاد الاداء المتميز . تعكس معطيات الجدول (17) ان إجمالي ادارة الجودة الشاملة قد حقق تأثيراً معنوياً وبدرجة عالية في أبعاد وإجمالي الاداء المتميز بدلالة قيم (F) و (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01)، لأنها جاءت أكبر من القيمة الجدولية (F=6.851)، (t= 1.658) على التوالي، وتدل قيم (R²) ان إجمالي المتغير يفسر (89% ، 91% ، 89%) من التغير الذي يحدث في قوة (التركيز على الزبون، التركيز على الموارد البشرية، نتائج القيادة) على التوالي، وأن بقية التغييرات تنسب الى عوامل أخرى خارج حدود نموذج التأثير .

وفي إطار ما عرض من نتائج يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التأثير الرئيسية) التي مفادها "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد) في مستويات الأداء المتميز اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في معهد تكنولوجيا / بغداد مدار الدراسة".

الاستنتاجات:-

- 1- ضعف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المعهد بسبب عدم الايمان بهذه المبادئ اساساً من قبل الادارة العليا والعاملين على اختلاف مستوياتهم الادارية .
- 2- ضعف مشاركة الافراد العاملين في المعهد على وضع الخطط واتخاذ القرارات، مما ادى الى قلة الثقة بقدراتهم ومواهبهم وعدم الشعور بالانتماء للمعهد، فضلاً عن انخفاض التواصل معهم من قبل الادارة العليا لغرض تشجيعهم على تحسين الأداء مما أدى الى وجود فجوة بين العاملين بكافة تشكيلاتهم وبين الادارة العليا .
- 3- انخفاض اهتمام ودعم الادارة العليا في المعهد محل الدراسة لرغبات ومتطلبات الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء على الرغم من اهتمام الادارة العليا بتوثيق هذه المتطلبات والاحتياجات وتوفير القدرة للإيفاء بها.
- 4- قلة توفر المعلومات اللازمة للأفراد العاملين بما يتلائم مع المسؤولية الملقاة على عاتقهم ولغرض تأديتها على اتم وجه .
- 5- هنالك اهتمام بدرجة عالية من قبل المعهد مدار الدراسة على تبادل الخبرات والمعرفة مع المعاهد والجامعات المناظرة من الناحية التنظيمية والعلمية والعملية والتعليمية .
- 6- ضعف دعم الادارة العليا في تبني استراتيجيات او فلسفات حديثة لغرض النهوض بواقع المؤسسة التعليمية في العراق ولاسيما ان معهد تكنولوجيا يعد صرح تعليمي عريق .
- 7- وجود علاقة ايجابية مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز على مستوى الابعاد الفرعية مما يدل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحاجة الى التفكير المبدع من قبل الافراد العاملين في المعهد فضلاً عن الحاجة لترسيخ اهمية العمل الجماعي لديهم .
- 8- هناك تأثير معنوي وذات دلالة احصائية بين متغيري الدراسة (إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز) مما يدل على قدرة المعهد لتحقيق الأداء المتميز من خلال تحسين أداء العاملين .

التوصيات:-

- 1- ضرورة تبني الادارة العليا في المعهد استراتيجيات تناسب واقع المؤسسات التعليمية في العراق والتي تساعد على تطبيق مفاهيم وفلسفات مهمة كمفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعد الطريق الامثل لتحقيق الاداء المتميز .
- 2- ينبغي ادخال دماء جديدة واكثر تطلعاً قادرة على اتخاذ قرارات جريئة في تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة مع المحافظة والاستعانة بالخبرات والكفاءات متفتحة التي يمتلكها المعهد .
- 3- ينبغي على الادارة العليا في المعهد استثمار العلاقات وتبادل الخبرات مع الجامعات المناظرة العربية والعالمية التي سعت لتحقيق الاداء المتميز عن طريق تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة .
- 4- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المعهد لرغبات ومتطلبات الزبون الداخلي والخارجي (الطلاب ، العاملين) بشكل اكبر وجعل هذه المتطلبات اهم اولوياتهم ، من خلال التواصل بشكل مستمر مع العاملين ، واجراء المقابلات وجلسات العصف الذهني مع الزبون .
- 5- بناء واستحداث اساليب وشبكات تواصل (كشبكة اتصال داخلية ودعم شبكات التواصل الاجتماعي) ما بين المستويات الادارية افقياً وعمودياً للتعاون والتبادل المعلومات من جهة وزيادة الثقة وتشجيع العاملين على تحسين الأداء من جهة أخرى .
- 6- ينبغي الاستثمار بشكل افضل للمورد البشري بكافة تشكيلاتهم ومحافظة عليهم من خلال تفعيل مبدأ الثواب والعقاب بشكل موضوعي .
- 7- اشراك الافراد العاملين في المعهد في وضع الخطط قصيرة الامد واتخاذ القرارات التنفيذية لغرض تنمية الشعور بالمسؤولية والانتماء للمعهد.
- 8- ينبغي على الإدارة العليا في المعهد استثمار العلاقة والتأثير الايجابية بين متغيري الدراسة وعلى مستوى بعض الابعاد الفرعية لهما، من خلال اتباع فلسفة مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاداء المتميز.

References

- 1- Aguinis. Herman, (2011), "Performance Management", Edinburgh Business School, Heriot-Watt University Edinburgh, EH14 4AS United Kingdom.
- 2- Al-Najjar, Sabah Majeed, Jawad, Maha Kamel, (2012), Quality Management: Principles and Applications, Second Edition, Doctor House Center: Iraq.
- 3- Alroubaie, Marwa Mstaaf (2018), The impact of the "Senge" Model of Organizational Learning in the adoption of Total Quality Management principles)Exploratory study in an organization, Technical Master Thesis, Central Technical University, Administrative Technical College / Baghdad.
- 4- Al-Tartouri, Muhammad Awad, Jwayjat, Agadir Arafat, (2006)"Total Quality Management in Higher Education Institutions, Libraries and Information Centers", First Edition, Al-Masirah House for Publishing, Distribution and Printing: Amman, Jordan.
- 5- Anil,anu p., p., Satish k. (2016)." Investigating the relationship between TQM practices and Firm's performance: A conceptual framework for Indian organizations", International Conference on Emerging Trends in Engineering, Science and Technology (ICETEST - 2015), Procedia Technology 24 (2016) 554 – 561.
- 6- Berry. B. (2004).". Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing". Journal of Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 16, No. 1.PP 1- 11.
- 7- Cetindere, A, Duran, C, Yetisen, M, S., (2015) , The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya , "Journal Elsevier of Economics and Finance ", No.23, pp. 1376 – 1382 .
- 8- David, W. (2000). Strategic Management"Mc Graw-hill companies, Inc, New York , U.S.A.
- 9- Deming ,W.E .,(1986) ,"Out of the Crisis", MIT Cambridge, Massachusetts.
- 10- El- Hariri, R. (2010). Developing Image Of Higher Education Performance. International Journal Of Education, Vol 5, No. 1.
- 11- Eriksson, Henrik.(2002),"Benefits from TQM for Organisational Performance" , Master thesis, Business Administration ,Lulea University of Technology.
- 12- Evans, J. R. & Raturi, A. J. (2005). Principles Of Operations Management. Cengage learning.
- 13- Evans, James R.; & Dean, Jr., James W. ,(2002) , " Total Quality / Management, Organization, and Strategy", 3rd ed., Thomson South-Western.
- 14- Faulkner, Jane B.(2002)," Baldrige Educational Quality Criteria as Another Model for Accreditation in American Community Colleges", PH.D. Dissertation of Education, Oregon State University.
- 15- Foster, Thomas, JR., (2001), "Managing Quality: An Integrative Approach " ,printice-Hall,Inc., New Jersey .
- 16- Heizer, Jay and Render, Barry, (2001) , "Operations Management", New Jersey, Prentice-Hill, Inc .
- 17- Heizer, Jay, Render, Barry and Munson ,Chuck, (2017)," Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management" , 8th ed., prentice-Hall, U.S.A .

- 18- Izvercian,M, Radu,A, Ivascu,L, Ardelean,B.,(2014), The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise , “Journal Elsevier of Social and Behavioral Sciences “ , No.124,pp.27-33 .
- 19- Jha, Dipra .(2006)," Common Characteristics of High-performing" M.S. Training and Development, The Graduate School ,University of Wisconsin-Stout.
- 20- Kranakis. E. (2004)." Fixing the Blame: Organizational Culture and the Quebec Bridge Collapse".Journal of Technology and Culture, Vol. 45, No .3, pp. 487-518
- 21- Kumar,S.Anil, Suresh,N.(2008), "Production And Operations Management"2th Ed., Prentice-Hill,New Delhi.
- 22- Loch, Christoph H.,& Chick , Stephen E.(2008)," Management Quality and Competitiveness" Springer-Verlag Berlin Heidelberg .
- 23- Martin Jaeger& Desmond Adair& Sondus AlQudah,(2013)," MBNQA criteria used in the GCC countries " Emerald Group Publishing Limited, The TQM Journal, Vol. 25 No. 2, pp. 110-123.
- 24- Nickels, C., Mchugh, M. & Mchugh, M. (2002). Understanding Business. 6th ed., Irwin, McGraw-Hill.
- 25- Pakwihok ,Somanttha (2010) "Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of Thailand" doctoral thesis in philosophy(development Administration school of public Administration national Institute of development Administration ,Thailand.
- 26- Radhi,Jawad M.,Dekhil,Zena K.,(2016), The Effect of Strategic Human Resources Management Roles on Excellent Performance :An Analytical Study of the Opinions of a Sample of the Top Leadersips in some of the Iraqi Universities," Al-Qadisiyah Journal of Administrative Sciences",Vol.(18), No. (3)
- 27- Reid , R .D., and ,N.R.,John Wiley & Sons,(2002), "Operations Management", Inc ., USA.
- 28- Robit, M . John, J. (2005). Human Resource Management .9th edition, Pearson Prentice Hall.
- 29- Russell, Roberta S.; & Taylor III, Barnard W. ,(2010), " Operations Management" , 3rd ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- 30- Schroeder,G.,Roger,(2007),"Operations,Management",Contemporary Concepts , And Cases,3rd ed ,McGraw-Hill, U.S.A.
- 31- Stevenson, William J. ,(2015) , "Operations Management", 12th Ed., McGraw - Hill, New York.
- 32- Thomas j . Douglas and Lawrence D. Fredendall ., (2004) ,Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Service,"journal Decision science",No.3 ,Vol.35, printed in the U.S.A.www.blackwell.com
- 33- Tsui. Anne S., Wang.H.& Xin. Katherine R. (2006)." Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types".Journal of Management and Organization Review .Vol .2. No.3. PP . 345–376.
- 34- Webster, Jennica R. & Adams ,Gary A. (2010) "organizational and contract fulfillment as moderators of the relationship between preferred work status and performance" Springer Science,(25):131–138.

The reality of total quality management in educational institutions and its role in achieving excellence performance

Ikhlas Satar Oglah Ali
Institute Of Technology / Baghdad,Iraq

ahil_2008@yahoo.com

Aesar Hassan Ismeel
Rasheed Bank / Baghdad,Iraq

ikhlas.satar@gmail.com

Received: 4/10/2020

Accepted :8/11/2020

Published :FEBRUARY / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

This study is concerned with the reality of total quality management and its role in achieving the excellence performance of the employees of the Institute of Technology / Baghdad, excellence performance is described by the extent to which the organization is able to invest the effort of the human resource to achieve its Objectives by adopting the principles of Total Quality Management (TQM) according to some of its basic dimensions in proportion to the reality and Possibilities Institute, the aim is to study to know the reality of total quality management ,and indicate the levels of excellence performance in the Institute of Technology / Baghdad, And to determine the extent to which there is a fundamental relationship between Total Quality Management and excellence performance and at the level of dimensions, As a refereed questionnaire was distributed to (75) members of the Quality Assurance and University Performance Committees at the Institute, The questionnaire included the main variables of the study (Total Quality Management, excellence Performance) and three sub-dimensions for each variable. The results of the study also indicated a decrease in the degree of interest of the institute under study for the desires and requirements of the internal and external customer both, despite the interest of the highest management in documenting these requirements and needs ,and the capacity to meet it . While the study concluded with weak senior management to adopt strategies or modern philosophies for the purpose of advancing the institute's reality,and The most important recommendation of the study is the necessity to adopt senior management in the institute strategies adapted to the reality of educational institutions in Iraq, and that helps to apply important concepts and philosophies, such as the concept of Total Quality Management, which is the best way to achieve excellence performance, and to introducing new and more aspirational blood capable of taking bold decisions in adopting the principles Total quality management with the conservatism and using the institute's open expertise and capabilities

Type of research: research paper.

Keywords: Total quality management and excellence performance