

الدور الوسيط للجودة الشاملة في العلاقة بين التدريب والاداء بالتطبيق على (هيئة التأمين الصحي ولاية القضايف) في الفترة من 2018-2023م

د.عاجب الطيب عاجب جابر - د. اسلام صغبرون الشيخ

كلية الإمام الهادي - السودان

ARTICLE INFO	ABSTRACT	الملخص
Received: 20 June Accepted: 25 August Volume: 2 Issue: 3	تناولت الدراسة الدور الوسيط للجودة الشاملة في العلاقة بين التدريب واداء العاملين بالتطبيق على هيئة التأمين الصحي ولاية القضايف في الفترة من 2018-2023م ، وقد استهدفت الدراسة معرفة اثر التدريب في تحقيق الاداء المنشود واثرة على تحقيق الجودة الشاملة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لهذه لتاسبه مع طبيعة الدراسة ، وقد تكون مجتمع الدراسة العاملين في إدارة التأمين الصحي ولاية القضايف وبلغ افراد حجم العينة (95) فرد تم توزيع الاستبانة عن طريق الاختبار العشوائي وتم استخدام برنامج (23) SPSS و IBM AMOS ، وخلصت الدراسة الى نتائج متعددة منها: نجد أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدور الوسيط للجودة الشاملة في العلاقة بين التدريب والاداء ، أثبتت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة في التأثير على الأداء ، وأثبتت الدراسة أن هنالك علاقة هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة والتدريب ، كما أثبتت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والإداء ، وأثبتت الدراسة أن التدريب يتوسط العلاقة بين الجودة الشاملة و الاداء. وأهم التوصيات هي تعزيز الدور الهام للجودة الشاملة في العلاقة بين التدريب والاداء العاملين ،والاهتمام بالجودة الشاملة لتطوير الأداء بتطبيق التخطيط الاستراتيجي والاهتمام بالتحسين المستمر والثقافة التنظيمية ، وتعزيز دور التدريب لجميع العاملين بهدف رفع القدرات وتغيير المهارات والسلوك ،الانتماء بالتدريب يظهر اثره في تطوير الإدارة. ويكون العائد من الاداء بكفاءة وفعالية، واتباع خطوات الجودة الشاملة التي تسهم في اتقان اداء العاملين وجودة العمل.	الكلمات المفتاحية: الجودة، التخطيط الاستراتيجي ، التحسين المستمر ، الثقافة التنظيمية

ABSTRACT

The study dealt with the mediating role of total quality in the relationship between training and the performance of workers by applying to the Health Insurance Authority, Gedaref State in the period from 2018-2023 AD, and the study aimed to know The impact of training in achieving the desired performance and its impact on achieving total quality ,The descriptive analytical approach was followed for these to suit the nature of the study, and the study population working in the Department of Health Insurance Gedaref and the members of the sample size reached (95) questionnaire was distributed by random test and the SPSS program was used (23) The analysis was done using IBM SPSS AMOS, The study concluded with multiple results, including: We find that there is a statistically significant relationship between the mediating role of total quality in the relationship between training and performance, the study proved that there is a statistically significant relationship between total quality in affecting performance, and the study proved that there is a statistically significant relationship between total quality and training, and the study also proved that there is a statistically significant relationship

between training and performance, The study proved that training mediates the relationship between total quality and performance. The most important recommendations are to enhance the important role of total quality in the relationship between training and performance of employees, And attention to the total quality of performance development by applying strategic planning and attention to continuous improvement and organizational culture, and enhancing the role of training for all employees in order to raise capabilities and change skills and behavior, completion of training shows its impact on the development of performance. The return from performance is efficient and effective, and follow the steps of total quality that contribute to the performance of employees and the quality of work.

Keywords: Quality, strategic planning, continuous improvement, organizational culture

المقدمة:

العصى والحجارة يمكن أن تكسر عظامي ولكن الكلمات لا يمكن أن تؤذي" حيث أوضحت أن (Glass,1995) تقول في ظل التنافس العالمي بين المنظمات لابد من اتباع مناهج وبرامج ومنها الجودة الشاملة وهي من المفاهيم القديمة قدم الحضارة الإنسانية نفسها، وتعد الجودة من أهم سمات هذا العصر، سواء في الأوساط العلمية أو الصناعية أو الخدمية في كافة أنحاء العالم، فقد أدى التطور التكنولوجي وثورة الاتصالات والعولمة إلى رفع حدة المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، وأصبحت الجودة هي الحكم الفصل في هذه المنافسة الحادة في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، و لتطبيق الجودة بالطريقة الصحية لا بد من الاهتمام بالتدريب لأنه يساعد العاملين في اكتساب المهارات وتغيير السلوك ويؤدي هذا التدريب الى ارتفاع مستوى الاداء باستخدام الأدوات العلمية والإحصائية في العملية التدريبية و لرفع درجة كفاءة وفاعلية الأداء، وللارتقاء بمستوى جودة المنتجات سلعا كانت أم خدمات؛ ولإرضاء العملاء وضمان البقاء والاستمرارية.

إن تبنى منهجية الجودة الشاملة وتطبيقها في النواحي الإدارية بصورة علمية، سيقود حتماً لإيجاد حلول للمشكلات التي تقف حجر عثرة أمام تقدم المنظمات الخدمية عموماً ، ولتحقيق رضا المستفيدين، و تحقيق جودة الخدمة الصحية والعلاجية المقدمة، والتميز في الأداء الإداري، وتركيز الاهتمام نحو تدريب وتطوير العنصر البشري، وغيرها من الأهداف.

مشكلة الدراسة :

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً محورياً في تقوية نقاط الضعف، ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، ولذلك فإن المشكلة الرئيسية لهذا الدراسة تتمحور حول سؤال رئيسي كما يلي:

ما مدى تأثير الدور الوسيط للجودة الشاملة في العلاقة بين التدريب وتطوير اداء العاملين؟

يتفرع من هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية أخرى هي:

1. ما مدى تأثير الجودة الشاملة و الأداء؟
2. الى اي مدى تؤثر الجودة الشاملة في التدريب؟
3. كيف يؤثر التدريب على الإداء؟
4. هل التدريب يتوسط الجودة الشاملة الاداء ؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الهدف الرئيسي هو معرفة أثر الدور الوسيط للجودة الشاملة في العلاقة بين التدريب وتطوير اداء العاملين ؟ ومن خلاله تتفرع الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة أثر الجودة الشاملة في تطوير الأداء؟
2. معرفة أثر الجودة الشاملة في التدريب؟
3. معرفة أثر التدريب على الإداء؟

4. معرفة أثر التدريب عندما يتوسط العلاقة بين الجودة الشاملة والاداء؟

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة في التعرف على معرفة تأثير الدور الوسيط للجودة الشاملة في العلاقة بين التدريب واداء العاملين ،وترجع أهمية الدراسة من الناحية العلمية إلى انه يعمل على جذب انتباه الباحثين والدارسين لاكتشاف المزيد عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، ومن ثم فهو يمكن أن يشكل نقطة انطلاق أو استمرار لدراسات لاحقه ،وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في أنه يوفر بيانات ومعلومات وأفكار يمكن أن تساعد القياديين ومتخذي القرار في الهيئة القومية للتأمين الصحي فرع ولاية القضايف .

فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة صاغ الباحثان فرض أساسي وفروض فرعية للدراسة لاختبارها على النحو التالي:

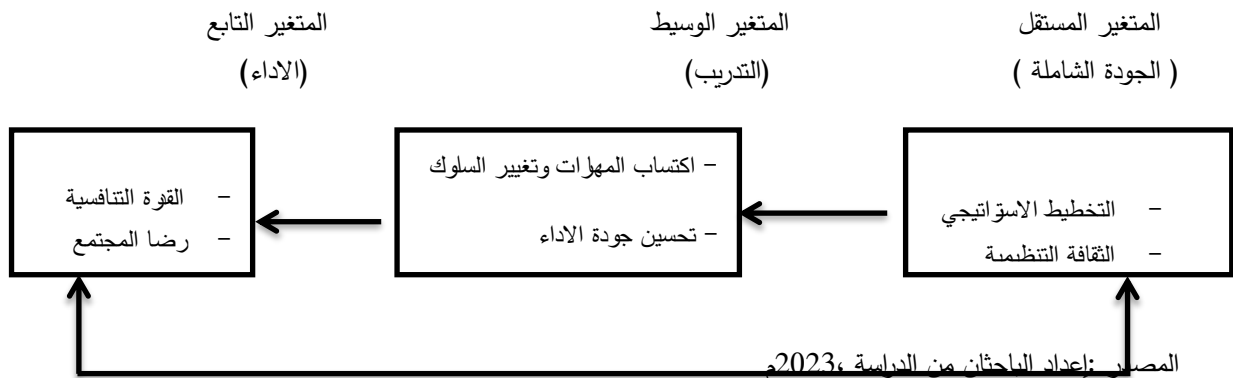
الفرض الأساسي:

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدور الوسيط للجودة الشاملة في العلاقة بين التدريب و الاداء ؟ ومن خلاله

تتفرع الأهداف الفرعية التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة في تطوير الأداء؟
2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة في التدريب؟
3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب في الإداء؟
4. التدريب يتوسط العلاقة بين الجودة الشاملة و الاداء ؟

الشكل (1) نموذج الدراسة :



الدراسات السابقة :

1/ دراسة (أبي أحمد الزين أحمد): هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى التعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء: بالتطبيق على كلية طب الأسنان - جامعة العلوم والتقانة، كما هدفت إلى إقناع الإدارة بأهمية تطبيق الجودة الشاملة بالكلية، وتذليل العقبات التي تحد من تطبيقها داخل الكلية والجامعة، والارتقاء بالبيئة الجامعية بما يعود بالفائدة على الإدارة والعاملين والطلاب. ولتحقيق هذه الأهداف صيغت الفروض التالية: إقتناع ودعم الإدارة بأهمية تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى التطوير المستمر في الجامعة، هناك معوقات داخل الجامعة تحد من قدرة الكلية على تطبيق الجودة الشاملة ، الإهتمام بتدريب العاملين والأساتذة داخل الكلية يساعد على تطبيق الجودة الشاملة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحليل البيانات التي جمعت من ميدان

الدراسة، ومن ثم توصلت إلى النتائج التالية: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية مقبول من الإدارة والأساتذة والعاملين، رغم عدم إحاطة العاملين داخل الكلية إحاطة تامة بمفهوم الجودة الشاملة، إقتناع ودعم الإدارة بأهمية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة العلوم والتقانة - كلية الطب الأسنان ،توجد بعض المعوقات داخل كلية طب الأسنان تحد من قدرة الكلية على تطبيق الجودة الشاملة منها: عدم معرفة العينة المبحوثة بالمقومات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. وفي الختام قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:زيادة التوعية بمفهوم الجودة الشاملة من برامج ثقافية تنويرية للأساتذة والإداريين والطلاب ،زيادة أو تكثيف البرامج التدريبية وتوزيع الفرص بطريقة أكثر إنصافاً ،على الإدارة أن تكون أكثر مرونة في المساندة والدعم للأساتذة والإداريين؛ بما يعود بمردود إيجابي على التحسين المستمر في الأداء .

2/ دراسة (آدم عبد الله محمد آدم): هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء: دراسة وزارة الإستثمار الاتحادية السودانية، كما هدفت إلى إختبار الفروض التالية: هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإنضباط العاملين ،هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العاملين ،هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومخرجات الوزارة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على وزارة الإستثمار الاتحادية السودانية، كما استخدمت المسح الإجتماعي لجمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من (80) فرد من العاملين بالوزارة ،أثبتت النتائج أن كل فروض الدراسة صحيحة، وخلصت إلى توصيات عديدة من أهمها: ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كافة منشآت الدولة ،التدريب المستمر للعاملين حسب متطلبات المنشأة مع مراعاة إشراكهم في عملية إتخاذ القرار،وضع حوافز مادية ومعنوية للمبرزين في كل مجالات الدولة.

3/ دراسة (مودة عبد الرزاق محمد حسن): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الجودة الشاملة في الأداء الأكاديمي بالجامعات الأهلية بالتطبيق على جامعة العلوم والتقانة، ومعرفة مدى إستفادة الجامعات الأهلية من أسس وقواعد التعليم الجامعي ومعايير المواصفات والتطور العالمي في الجامعات الحكومية والدولية،اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وبصورة خاصة دراسة الحالة، كما اختبرت الفروض التالية: تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية يؤدي الى ترقية الأداء الأكاديمي،ترتبط جودة التعليم الجامعي بتطوير الدراسة العلمي ،تساهم الجامعات الأهلية في تنمية المجتمع، تمثلت خلاصة نتائج الدراسة في الآتي: إن عملية تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات يؤدي إلى ترقية الأداء الأكاديمي،يساهم الدراسة العلمي في رفعة جودة التعليم الجامعي،مساهمة الجامعة في تنمية المجتمع مساهمة لا تُحطّنها العين، أهم توصيات الدراسة فهي: إنشاء إدارة بالجامعة توكل إليها مسؤولية متابعة الجودة تتبع مباشرة لرئيس مجلس الإدارة،أن تهتم الجامعة بتحديث المناهج والبرامج من وقت لآخر، كما يجب أن تهتم بالبيئة الجامعية ككل مثل المعامل وقاعات الدراسة ...الخ ، ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية والإجازات العلمية للأساتذة؛ لرفع كفاءة الأستاذ.

4/ دراسة (يوسف بومدين): هدفت الدراسة إلى إيجاد صلة وثيقة بين تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ بغية تقديم ركائز هذا المدخل وإطاره، باعتباره أسلوب حديث يهدف إلى تحقيق التميز في الأداء، من خلال التغطية الأكاديمية والنظرية لمختلف جوانبه، تناولت الدراسة المحاور التالية: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة ،تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز ،العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية والتميز في الأداء ،ومن أهم استنتاجات الدراسة: تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولاءه، من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه ،تعني إدارة الجودة الشاملة زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقاءها، واستمرارها في السوق ،تشكل إدارة الجودة الشاملة إطار فلسفي وإداري متكامل أمام منظمات الأعمال، من خلال جعلها هدفاً إستراتيجياً، وصولاً لتحقيق الأداء المتميز، قدمت الدراسة التوصيات التالية: ضرورة إحترام المنظمات للمنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة، من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع الأنشطة ،إتخاذ التدابير الضرورية لنشر وتعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية، جعل إدارة الجودة الشاملة هدف إستراتيجي، يبدأ بالإدارة العليا، وينتهي بأخر فرد عامل.

عن الدراسات السابقة ما يلي:

1. ركزت هذه الدراسة على بعض ثلاثة متغيرات الجودة الشاملة وتمثلت في التخطيط الإستراتيجي، التحسين المستمر، الثقافة التنظيمية ، اما المحور الوسيط هو التدريب يتمثل في اكتساب المهارات وتغيير السوك والمتغير التابع الاداء، حيث تمثل

- هذه المحاور في مجموعها ديناميكية فاعلة في تطوير الأداء في الصندوق القومي للتأمين الصحي ولاية القضايف. وهو ما لم تركز عليه بعض الدراسات السابقة بهذه الكيفية.
2. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء الكلي أو الشامل أو العام للصندوق القومي للتأمين الصحي ولاية القضايف. وبهذا تختلف عن دراسة الدراسات المذكورة.
3. مجال تطبيق هذه الدراسة تمثل في الصندوق القومي للتأمين الصحي ولاية القضايف بخلاف معظم الدراسات السابقة.
4. إشمات مجتمع وعينة الدراسة على قطاع عريض وواسع من القياديين في مستوى الإدارة العليا، و الإداريين في إدارات الصندوق القومي للتأمين الصحي ولاية القضايف، والإداريين في مستوى الوحدات الإدارية، وضباط وموظفي الجودة.

الإطار النظري للدراسة :

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم الجودة:

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم القديمة قدم الحضارة الإنسانية نفسها، فقد اهتمت به كل الحضارات والمدنات القديمة والحديثة، إذ يعنى بالنسبة لها الدقة والإتقان. ولقد اكتسبت الجودة بعداً عالمياً في كل منظمات الأعمال بمختلف تخصصاتها وأنشطتها وأحجامها، واهتمت بتطويرها وتحسينها كسلاح إستراتيجي، لمجابهة التحديات والمنافسة المتصاعدة (علي واربون 2008 : 3-4).

الجودة لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور أن كلمة (جودة) في أصلها اللغوي (جَوَد)، ومن اشتقاقاته (جَيِّد) وهو ضد الرديء، وجاد الشيء جُوداً وجَوَدة: أي صار جيّداً، وأَجَدَت الشيء فجاد، والتجويد مثله، ويقال هذا شيءٌ جَيِّدٌ بين الجُودة والجَوَدة. وقد جَاد جَوَدة وأجاد: أي أتى بالجَيِّد من القول أو الفعل. ويقال أجاد فلان في عمله وأجودَ وجَادَ عمله بجود وجَوَدة (لسان العرب 2003: 254) ..

الجودة اصطلاحاً: تناول الباحثون في دراساتهم موضوع الجودة من أكثر من منظور، مما أدى إلى تعدد وتنوع التعريفات الخاصة بهذا المفهوم. ومن أشهر تعريفات الجودة تعريف الجمعية الأمريكية للجودة، فقد عرفتُها بأنها (الهيئة والخصائص الكلية للمنتج سلعة كانت أم خدمة والتي توضح وتعكس قدرته على إشباع حاجات صريحة Explicit وأخرى ضمنية Implicit) (أبو فارة 2006: 250).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوماً متكاملًا من خلال اعتبارها (فلسفة إدارية عصرية) ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الرئيسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر. وقد بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات لتحسين وتطوير نوعية إنتاجها ما بين سلع وخدمات وافكار، والمساعدة في مواجهة التحديات وكسب رضا الجمهور.

كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن مجموعة من المبادئ والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد باستخدام الموارد المالية والبشرية من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، وتحقيق رضائهم، كما أنه من المهم إدراك أن إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون جزءاً أساسياً من فلسفة المنظمة وهي ليست ملحقة بالمنظمة لكنها الأساس الذي تقوم عليه تلك المنظمة (أبو النصر 2003: 7).

كما عرفت (بأنها منهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية) (غني 2008: 40).

كما تعرفها إدارة الدفاع الأمريكية (بأنها فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة سواء في الموارد أو الخدمات أو العمليات) (أحمد 2007: 122).

و الجودة الشاملة بأنها: (ثورة ثقافية في الطريقة التي تفكر وتعمل بها الإدارة لتحسين الجودة بمعنى أنها مدخل يعبر عن مزيد من الاحساس المشترك في الممارسات الإدارية، وتؤكد على الاتصال في الاتجاهين وعلى أهمية المقاييس الاحصائية أنها ثورة تحول التوجيه الإداري من التركيز على النتائج إلى العمليات التي تحقق أفضل النتائج وتهدف إلى التحسين المستمر والذي بدوره يؤدي إلى تخفيض التكلفة).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: (فلسفة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المنظمة لخلق بيئة تنظيمية مستمرة في تحسين ادائها وهي مسؤولية تضامنية بين جميع إدارة المنظمة في داخل إطارها التنظيمي ومسؤولياتها الإدارية) (الحداد 2009: 99) .

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها نظاما يعمل على:

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- توفير منح داعم يوفر فرص الحصول على بعض الشهادات الأولية مثل (9000 والايزو).
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر .
- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة وصفاً متكاملأ.
- التغلب على العقبات التي تعوق اداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذو جودة عالمية.
- احراز معدلات أعلى من التقوى والكفاءة وزيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.
- التحسين المستمر في المنظمة وليس بالمطابقة مع القياس فحسب (العلي 2010: 51).

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- إرضاء العملاء والتقوى والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واقتصادها من حيث الوقت والتكلفة.
- متابعة أدوات قياس أداء العمليات باستمرار والعمل على تطويرها.
- محاولة جذب العملاء وتجنب شكاوهم.
- ضرورة الوصول إلى الكفاء والفاعلية في عملية الإنتاج وذلك لخدمة متطلبات العميل(راضي 2015: 25-26).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المراكز والأسس التي تدعم آليات تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المنظمة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستتحقق قطعاً في تحقيق مستوي متميز من الجودة، وبينت هذه المبادئ على النحو لآتي:

- المشاركة والتمكين: إشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير من خلال تحسين ادائه في المراحل التي تختص به، وإشراك الأفراد في التعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.
 - التدريب: إن حالات الابداع والتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة وعليه فإن تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف التزام الإدارة العليا بالجودة: ولضمان ذلك الالتزام واقناع الأفراد لابد أن يبدأ التطبيق من قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا، من خلال التفهم الكامل وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتمامها وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة وانظمة الحوافر التي تشجع جهود تحسين الجودة.
 - لازمة في الاداء وعلى جانب كبير من الاهمية .
 - التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطور والتحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة الاداء وفعاليتها كما أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري ، فالعمل في إدارة الجودة الشاملة عملية دائمة للبحث عن فرص التطوير كما يؤكد (ديميج) أحد رواد إدارة الجودة الشاملة.
 - التخطيط الاستراتيجي: يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية فالخطة الاستراتيجية هي افضل أداة للتقدم المستمر من خلال معرفة ما تم انجازه بما ينبغي تحقيقه (راضي 2015: 25-26).
- مميزات إدارة الجودة الشاملة (الترتوري 2000 : 77) :**

1. تقليل العمليات الإدارية.
2. إتقان العمليات الإدارية.
3. تبسيط الإجراءات.
4. تقليل شكاوي العمال.
5. التحسين المستمر داخل المنظمة.
6. زيادة الإنتاجية.
7. تقليل الفاقد

ثانياً: التدريب والتطوير:

مفهوم التدريب:

يعتبر العنصر البشري أعلى ثروة تملكها المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى الزبائن، لذلك تقدم إدارة الجودة الشاملة أفضل الطرق لتحسين وضع الأفراد، فكل شخص يجب أن يتعلم باستمرار، ولابد من رفع مهارات الأفراد وزيادة خبراتهم، فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء الوظائف؛ كون أن تحسين العمليات والمنتجات ينبع أوتوماتيكياً Automatically من تحسين مقدرة العامل (الطائي وآخرون: 49-50) وفي حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجاله؛ لأنه يؤدي إلى تفوق العاملين في أداء الأعمال المؤكدة لهم، وتقليل الأخطاء في العمل، وبالتالي ضمان جودة خالية من العيوب.

والتدريب بمعناه الواسع والشامل يُعد نشاطاً تنموياً يهدف إلى التحسين والتطوير على مستوى الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، إذا تم التعامل معه على أنه عملية مخططة وهادفة. كما يعني بمفهومه العصري أنه عمليات وأنشطة متعاقبة ومتربطة ومتناسقة، قد تبدأ قبل مباشرة الأفراد للعمل، وقد تكون إنشاءه، ويمكن أن تتم داخل المؤسسة أو خارجها. كذلك لم يُعد التدريب علاجاً يراد منه سد النقص أو القصور أو رفع مستوى الأداء للعاملين الجدد أو الفئات الأقل كفاءة، وإنما يوجه لجميع الشرائح والفئات والمستويات القيادية التنفيذية والخدمية، للقداامي منهم والجدد، والمهنيين والحرفيين، وللمبدعين والاستراتيجيين دون استثناء (الكبيسي 2010: 11) .

إن النقطة التي تعتبر من أهم ملامح إدارة الجودة الشاملة هي القدرة على تدريب وإعداد كوادر داخلية مؤسسية تعمل على سد الفراغ، وتحسين الوضع القائم. ومن المهم أن تكون المؤسسة قادرة على تدريب وتأهيل جميع الموظفين؛ لأنه جانب أساسي في كل المؤسسات اليوم، والحقيقة التي يجب أن نؤمن بها جميعاً أن كل فرد بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها يحتاج إلى فرصة للتعلم والتطور (ديمنغ 2006: 258).

أهمية التدريب للأفراد العاملين:

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات والإصابات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إتقان استخدام الأجهزة والمعدات والتقنيات الحديثة ذات العلاقة بالوظيفة.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة.
- الحفاظ على اللياقة والرشاقة البدنية والانفتاح الفكري والحيلولة دون الترهل والتضخم.
- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة واجتناب العادات السلبية.
- التحصين والوقاية من الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة لمصالح خاصة، بتعميق الحس المهني والوظيفي وخدمة المصالح العامة وجمهور المتعاملين.
- توفير الأمن الوظيفي والحد من تقديم الاستقالات.
- رفع إنتاجية الموظف المتدرب ودرجة جاهزيته لتنفيذ مشاريع التحسين المستمر.

أهمية التدريب للأجهزة والمؤسسات:

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو المخرجات النهائية.
- سد الاحتياجات المفاجئة التي تنجم عن الأزمات أو الحالات الطارئة.
- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والموائمة.
- تقليص النفقات الناجمة عن الحوادث والإصابات أو التضخم وعدم الكفاءة.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع الزبائن والمتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار والنفاهم والمصارحة، مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- تنشيط مهارات الإبداع والإبتكار والتحديث، مما يحقق التميز ويرفع الكفاءة والفاعلية.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها وتقليل العطل والهدر فيها.
- تقليص أعباء لجان التحقيق والتأديب والنظر بالشكاوى والدعاوى والتظلمات.
- التعرف على تجارب المؤسسات والأجهزة المماثلة وعلى التقنيات والأساليب المعاصرة لإجراء المقارنات Benchmarking وتقليص الفجوات ومواكبة المستجدات.
- ويعتبر التدريب ذو أهمية للمؤسسة؛ لأنه يحقق لها المكاسب التالية (الاحمد: 2002).
- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمؤسسة.
- توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب المتاحة.
- صنع قادة المستقبل للمؤسسة.
- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم وبمؤسساتهم مع إمكانية التقدم والتطور.



- زيادة معلومات الموظف المدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مثل إدماج الموظفين وتمكينهم من التحسين المستمر.
- تحسين مهارات الموظف المدرب في مجالات الجودة، حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية، مثل: تحسين مهارات التعامل مع العملاء، ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.
- تغيير اتجاهات الموظف لكي تصبح أكثر إيجابية إزاء الجودة.

أهداف التدريب:

يتعين لتحقيق أهداف التدريب ترجمة نتائجه إلى واقع عملي ووضع هذه النتائج موضع التنفيذ الفعلي، وذلك بمنح المدرب السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه من حلول عملية أو إقتراحات بناءة في مجالات العمل بصفة عامة، ونطاق عمله بصفة خاصة. فبالجانب النظري لموضوع التدريب لا يُجدي نفعاً ما لم تنقل نتائجه إلى الواقع الفعلي. وتأسيساً على هذا المفهوم تتمثل أهداف تدريب العاملين فيما يلي (منصور: 152) .

1. إحداث تغيير في طبيعة الفرد Human Nature: بجعله أكثر إستجابة نحو التقويم، وتطويع طبائعه وإنطباعاته لصالح المؤسسة، وجعله أكثر قبولاً للتضحية والولاء، وأكثر إنعطافاً نحو الخير والتسامح.
2. إحداث تغيير في سلوك الفرد أو تصرفاته Human Behavior: مع غيره، ومع الجماعة، والمنظمة بصفة عامة.
3. تحقيق عملية التكيف Adaptation : بين الإنسان العامل والبيئة أي المؤسسة التي يعمل بها.
4. تحقيق غاية الإنسان في العمل المتمثلة في الترقية وزيادة الأجور.
5. مواجهة التحديات الخارجية المتمثلة في التقدم التكنولوجي والمنافسة.
6. إعادة توزيع القوى العاملة في المؤسسة أو في أحد إداراتها أو أقسامها بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا يعني الإستخدام الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.
7. المحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة، وتقليل حوادث العمل.
8. معالجة مشاكل العمل، مثل حالات التغيب أو الإنقطاع عن العمل، أو معدل دوران العمل، أو كثرة الشكاوى والتظلمات، أو انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة.
9. تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والمهارات والقدرات ذات الصلة بأداء وظائفهم، وتمكينهم من مواجهة التغيرات في مهام ووظائفهم بجدارة (المعشوق: 252) .

ثالثاً الأداء:

أولاً: مفهوم الأداء:

المعنى اللغوي للأداء:

الأداء Performance هو الفعل والعمل، يُقال: أدَّى العمل إذا قضاه وعمله (المنجد 1975: 633). وأدَّى الشيء: أي قام به، وأداء الدين: قضاءه، ويقال أدَّى الصلاة: أي تم القيام بها في وقتها، وأدَّى الشهادة إذا أدلى بها (كاظم 2003: 24). وفي اللغة الانجليزية فإن كلمة Performance لها مدلولات متعددة، فهي تعني الإنجاز والالتمام والإجراء كما ورد في القاموس الشامل (اسماعيل 2003: 424). أما الفعل Perform يؤدي فقد ورد في قاموس المعرفة الحديث بمعنى يعمل وينجز ويفي (شحاتة 1994: 116).

المعنى الاصطلاحي للأداء:

على الرغم من كثرة المراجع التي تناولت الأداء فإن أغلبها يقتصر إلى التعريف الدقيق بمفهومه، ومن ناحية أخرى تشير إلى عدم وجود إتفاق حول مفهوم وتعريف محدد له، حيث أن هناك إختلاف في وجهات النظر بشأن تحديد المؤشرات والمعايير الخاصة بالأداء والتي يجب إستخدامها وتحديد الخصائص التنظيمية وغيرها من المتغيرات التي لها علاقة بالأداء (عبد الماجد 2004: 10). تتعدد مفاهيم وتعريفات الأداء بتعدد الآراء التي تناولته، حيث ينظر البعض إلى الأداء على أنه يمثل (النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وإنكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة



وفقاً لمتطلبات نشاطها، وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد (الحسيني 2000: 213). ويرى سليمان أن الأداء هو (قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات، بمواصفات محددة، وبأقل تكلفة ممكنة) (سليمان: 14). أما المنظمة العربية للتربية والثقافة فقد عرّفت الأداء على أنه (الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن من أدائها، تبعاً للمعايير الموضوعية). والأداء وفقاً لهذا التعريف هو ما يتخذه العامل من مهام المهارات والكفايات بشكل قابل للقياس، فمن الممكن قياس أداء العامل عن طريق قياس أدائه أو سلوكه ذو الأداء الفعال، وأن الأداء كي يكون فعالاً يجب أن يكون ذا كفاءة عالية (كاظم: 24-2).

مفهوم إدارة الأداء:

إن الهدف الأساسي من أداء أي مؤسسة هو ضمان تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، ولكي تتحقق المؤسسة من الوصول إلى أهدافها لابد من تخطيط الأداء أو الأنشطة التي تقود إلى تلك الأهداف، ومن غير جهد مبذول لا يمكن تحقيق النتائج المستهدفة، ومن ثم يمكن القول بأنه لابد من تخطيط الأداء. ولكي ينمو الأداء على الوجه الأفضل حسب التخطيط، ينبغي توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، بجانب تهيئة الظروف والأطر الإدارية والتنظيمية، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير التي توجه الأداء، وكل ذلك يعني تهيئة الظروف الملائمة للأداء (السلمي 1998: 33).

إن الأوضاع والظروف تتغير باستمرار، وكذلك أساليب العمل والتكنولوجيا، وهذا يعني اختلاف كفاءة العناصر المستخدمة للأداء من فترة لأخرى، كما توضع أهداف جديدة وتظهر متطلبات متجددة، وعليه لابد من التطوير المستمر في الأداء وفقاً لتطور الظروف والموارد والمعوقات والتغيرات التي تحدث بطريقة مستمرة. وعلى وجه العموم فإن مفهوم إدارة الأداء يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- من أجل تحقيق تلك الأهداف يتم تأدية أعمال أو أنشطة معينة، أي أن هناك جهوداً تبذل تتبلور في نتائج أو إنجازات محددة.
- إن هذا الأداء قد يكون مصدره إنسانياً صرفاً، أي عملاً بشرياً صرفاً، وقد يكون عملاً مشتركاً بين الإنسان والآلة أو بين الإنسان والمادة.
- في جميع الأحوال فإن الأداء البشري هو الفيصل والأساس في توجيه عمل الآلة أو المادة.
- من أجل ضمان تحقيق الأهداف لابد من تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه؛ لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف.
- ولكن دائماً توجد متغيرات وعوامل وأسباب قد تتحرف بالأداء البشري أو المادي في اتجاهات مغايرة للأهداف.
- من ثم يتبين أهمية وجود آلية إدارية لتوجيه الأداء، أي تطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف.

مفاهيم مرتبطة بالأداء:

1/ مفهوم الكفاءة:

من المفاهيم الغامضة في علم الإدارة، حيث عرّفها المنيف على أنها (الزيادة إلى أعلى حد ممكن بالنسبة للنتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات)، أي أن كفاءة المؤسسة تعنى الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة أو زيادة نسبة النتائج للمدخلات نفسها، والقدرة على الأداء بصورة مرضية (المنيف 1983: 87).

كذلك فإن الكفاءة تعنى القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة، أي قدر من النتائج أو المخرجات في زمن محدد بالجودة والتكلفة المناسبة، أي أن الوصول إلى الأهداف المُستَطره من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها، بحسن استغلال الموارد المتاحة (سيد 2002: 415).



كما يمكن القول أن الكفاءة بالنسبة للفرد أو العامل تعني توفير العمل المرضي والمناسب له، ومنحة القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات، وإعطائه الفرصة في حل مشاكله، وخلق فرص الترقية أمامه، ومنحه الأجر المناسب (حنفي 2006: 224).

2/ مفهوم الفعالية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المؤسسات، إلا أنه لم يتحقق إجماع حول تعريف المؤسسة الفعالة، ويرى البعض أن فعالية المؤسسات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يُعرف فعالية المؤسسة بأنها (قدرتها على تحقيق أهدافها، مع اعتماد هذه القدرة على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات) (نوار 2006: 84). ولقد قُدمت عدة تعاريف في إطار مفهوم الفعالية نوردتها فيما يلي (بحيري: 2001):

أ. هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية.

ب. هي تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق.

ج. هي القدرة على البقاء والإستمرار والتحكم في البيئة.

د. هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

ويمكن تعريف الفعالية التنظيمية على أنها (قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم) (القريوتي 2000 : 104).

أهمية الأداء:

إحتل موضوع الأداء في الأدب الإداري أهمية كبيرة؛ لإعتبارات تتعلق بكونه محورياً مركزياً؛ للتعرف على نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها أو خططها؛ وكذلك عدم إتفاق الباحثين على معايير يمكنها تفسير كل جوانب أداء المؤسسة (Brown, 1994,89). وينصب إهتمام المدراء في المؤسسات على أداء العاملين؛ لأنه لا يعتبر إنعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فقط؛ وإنما إنعكاس لأداء الإدارات والأقسام التي يرأسها هؤلاء المدراء. ولسوء الحظ فإن الأداء وأهمية إجادته هو مبعث القلق والإهتمام التنظيمي، الأمر الذي أدى بالمسؤولين إلى زيادة ضغطهم على رؤسائهم للعمل على تحسين مستويات الأداء. وقد يكون في ذلك تفسير لعدم إهتمام المرؤوسين ومقاومتهم لمحاولات رؤسائهم لرفع مستوى الأداء؛ وسبب ذلك تولد الشعور في نفوسهم بأن الأداء وضرورة إجادته شيء مفروض عليهم ولا ينبع من ذواتهم. وبالرغم من كل تلك العقبات، فإن موضوع الأداء يحتل المقام الأول من حيث الأهمية في المؤسسات، إلا أن هناك عدة أسباب تؤدي لعدم وضوح هذه الأهمية لإدارات المؤسسات منها:

:(www.balancedscorecard.org/basics/bscl.html - 28/11/2012 - 11:15 Am)

1- تتطلب المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة المؤسسة، أن تتوفر لديها القدرة على البقاء على قيد الحياة، أو مواجهة التحديات المختلفة بنجاح.

2- إن مرحلة البقاء على قيد الحياة ليست كافية، بل يجب أن تتبعها مرحلة النمو، فالتنظيم كالطفل تماماً يولد عاجزاً معتمداً كلياً على أبويه حتى يتمكن من العيش، إلا أنه ينمو ويقوي عوده ويصبح أكثر إستقلالاً بذاته وأقل اعتماداً على غيره بمرور الوقت، لذا فمشكلة التنظيم لن تستمر في صورة الصراع من أجل الحياة، بل ستأخذ شكل الصراع من أجل النمو.

3- إن مرحلة الإستقرار تتطلب قدرات تنظيمية معينة؛ للإحتفاظ بمستوى من النمو بما يكفل الإستقرار في مواجهة أي هزات أو تقلبات.

4- أما المرحلة الأخيرة من دورة حياة التنظيم فهي مرحلة القيادة الرائدة، أي أن يأخذ التنظيم دوراً قيادياً رائداً في مجال نشاطه، وأن يصبح عاملاً مؤثراً يمتلك زمام المبادرة في مجتمعه وبيئته. وكل ذلك يعتمد على بشكل كبير على مستوى الأداء كماً ونوعاً.

أنواع الأداء:

عند محاولة تصنيف الأداء، تبرز إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعملي، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيفها وإستعمالها في تصنيف الأداء، كمعايير الشمولية والطبيعة على النحو التالي:

1- حسب معايير الشمولية تقسم الأهداف إلى كلية وجزئية وعليه يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ. الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...الخ.

ب. الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإمداد، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق. والأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أدائها أنظمتها الفرعية، ولذلك فإن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2- حسب معيار الطبيعة تقسم الأهداف إلى إقتصادية، إجتماعية، تقنية، سياسية...الخ، ومن ثم يمكن - من باب المقابلة المنطقية - تصنيف الأداء إلى أداء إقتصادي، إجتماعي، تقني، سياسي... الخ. وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالإعتماد على الأداء الإقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الإجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

بناءً على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء، يمكن القول بأن الأهداف الإقتصادية تدل على وجود الأداء الإقتصادي والذي يعتبر تحقيقه من المهام الأساسية للمؤسسة، ويتجسد في الفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات إستخدام مواردها. أما الأهداف الإجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيوداً مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي (العملاء)، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الإجتماعي لها. وبغض النظر عن كونها أهدافاً أم قيود، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الإقتصادية؛ لأن الإجتماع مشروط بالإقتصاد، وبذلك يتلزم الأداء الإقتصادي والإجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معاً.

إلى جانب الأداء الإقتصادي والإجتماعي السابق تتاولهما، يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافاً من هذا القبيل، كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط إستهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لإستصدار إمتيازات لصالحها (تمويل الحملات الإنتخابية من أجل إيصال معينين إلى مراكز القرار)، كما هو الحال بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث، والأمثلة في هذا المجال أكثر من أن تحصى.

رابعاً: الدراسة الميدانية :

معامل الارتباط:

حساب معامل الارتباط بين جميع المحاور لدراسة وجود علاقة بين المحاور ، ومعرفة اي المحورين اقوى ارتباطا وايهما اقل ارتباطا.

جدول (1) يوضح الارتباط باستخدام معامل سبيرمان بين المحاور الاربعة :

المحور	1	2	3
1	1	0.038	0.042
2	0.038	1	0.048

3	0.042	0.048	1
---	-------	-------	---

المصدر : إعداد الباحثان من الدراسة 2023م

من الجدول اعلاه نجد ان قيمة معامل ارتباط سبيرمان لكل المحاور الاشارة كلها موجبة فكانت قوة الارتباط بينهم تتراوح بين (0.038) و (0.048).

الثبات و المصادقية:

جدول (2) يوضح الثبات والمصادقية

م	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	الجودة الشاملة	15	0.577	.760
2	التدريب	10	0.787	0.889
3	الاداء	10	0.565	0.751
	الاجمالي	25	0.675	0.821

المصدر : إعداد الباحثان من الدراسة 2023م

الجدول (2) يمثل مقدار الثبات و المصادقية لكل محور علي حده و لجميع المحاور، حيث كان الثبات للمحور الاول (الجودة الشاملة) (0.577) وهو ثبات مقبول بينما كان مقدار الصدق (0.760)، بينما كان مقدار الثبات المحور الثاني (التدريب) (0.787) و يعتبر ثبات جيد ومقدار الصدق (0.889)، اما اذا نظرنا لثبات المحور الثالث (الاداء) سوف نجد ان قيمة الثبات (0.565) و الصدق لكل منهما مرتفع حيث كانت قيمهم (0.751).

التحليل العاملي الاستكشافي :

تم استخدام طريقة التبيان الاقصى VARIMAX لتدوير المحاور عمودياً تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفى الشروط .

1/ الجدول (3) يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل الجودة الشاملة :

العبارة	العامل الاول	العامل الثاني
التخطيط الاستراتيجي		
إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي تسعى الى تحقيق رسالة واهداف والقيم المخطط لها استراتيجياً	-0.785	
تعمل إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي على تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف	-0.805	
تحرص إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة والمهددات	-0.692	
توفر إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي الإمكانيات اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية		.688
التحسين المستمر		
تحدد إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي أهدافاً وأضحة نحو التحسين المستمر		.672
يوجد دليل للجودة يفصل استراتيجية التحسين المستمر في إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي		.614
تؤمن إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي بجدية التحسين المستمر في أنظمة العمل	.703	
الثقافة التنظيمية		
يتم نشر الوعي والثقافة التنظيمية للجودة الشاملة في بيئة إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي	.678	
يقدم العاملين في إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي مقترحات تساهم في إثراء الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة.	.685	

تعمل إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي على دعم ثقافة العمل الصحيح	0.661
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.63
Bartlett's Test of Sphericity	987.45
Total Variance Explained	%80

المصدر : إعداد الباحثان من الدراسة 2023م

التحليل العامل الاستكشافي للعامل المستقل الجودة الشاملة : تم استبعاد العبارات التي تقل عن 0.6 جزرها أقل من (1) الصحيح وقيمة KMO تساوي 0.63 مما يعني أن حجم العينة كافي وأن النسبة المئوية للتباين الكلي 80 % .

2/الجدول رقم (4) يوضح التحليل العملي الاستكشافي للمتغير الوسيط التدريب :

العبارة	العامل الاول	العامل الثاني
اكتساب المهارات وتغيير السلوك		
تعمل إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي على تقييم المهارات والسلوك المكتسب من البرنامج التدريبي	0.832	
يتم قياس تحسين المهارات والسلوك من خلال أداء المتدربين في ادارة الصندوق القومي للتأمين الصحي	0.743	
يتم تقييم التدريب باستمارة تعبر عن رأي المتدربين في ادارة الصندوق القومي للتأمين الصحي	0.896	
توجد إدارة مختصة تهدف برفع القدرات في ادارة الصندوق القومي للتأمين الصحي	0.674	
تقوم إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي بتقييم الأثر والعائد من التدريب بشكل دوري	0.797	
تحسين جودة الاداء		
تصحح إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي الانحرافات الناتجة عن الأداء الفعلي وفق المعايير المحددة	0.779	
توجد استراتيجية لتحسين جودة الاداء في إدارة التأمين الصحي لتقديم خدمات متميزة ترضي للمؤمن	0.758	
تقوم إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي بمراجعة جودة الاداء باستمرار من اجل تقديم خدمة بعدالة ترضي للمؤمن	0.783	
تحسين جودة الاداء في ادارة التأمين الصحي يحقق رضى المؤمن	0.892	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.685	
Bartlett's Test of Sphericity	520.36	
Total Variance Explained	74.22	

المصدر : إعداد الباحثان من الدراسة 2023م

التحليل العامل الاستكشافي للعامل الوسيط التدريب : تم استبعاد العبارات التي تقل عن 0.6 جزرها أقل من (1) الصحيح وقيمة KMO تساوي 0.685 مما يعني أن حجم العينة كافي وأن النسبة المئوية للتباين الكلي 74 % .

3/الجدول رقم (5) يوضح التحليل العملي الاستكشافي للمتغير التابع الاداء :

العبارة	المعامل الاول	المعامل الثاني
القدرة التنافسية		
تشجع الادارة العليا في إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي العاملين المنافسة في الاداء من اجل تجويد الخدمة	.737	
يساعد تقييم اداء العاملين وتحفيزهم في المحافظة على تنافس إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي بين مؤسسات التأمين الاخرى	.738	
رضا المجتمع		
الارتقاء بفنون التواصل المؤمن عليه داخل مرافق الصندوق القومي للتأمين الصحي	.703	
ينعكس ولاء العاملين في ادارة الصندوق القومي للتأمين بتقديم خدمة ترضى المؤمن	.769	
تطوير الخدمة ومواكبة الاجهزة الطبية الحديثة تجعل إدارة الصندوق القومي للتأمين الصحي	.689	
تبسيط الاجراءات الادارية تلقي الخدمة في ادارة الصندوق القومي للتأمين الصحي يرضى المجتمع	.713	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.610	
Bartlett's Test of Sphericity	1637.92	
Total Variance Explained	63.845	

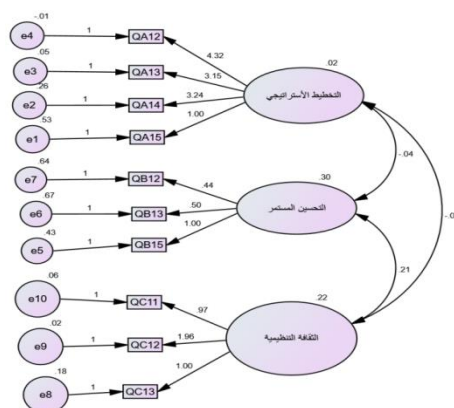
المصدر : إعداد الباحثان من الدراسة 2023م

التحليل العامل الاستكشافي للعامل التابع الاداء : تم استبعاد العبارات التي تقل عن 0.6 جزرها أقل من (1) الصحيح وقيمة KMO تساوي 0.610 مما يعني أن حجم العينة كافى وأن النسبة المئوية للتباين الكلي 63 % .

التحليل العاملي التوكيدي :

التحليل العامل التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة تم بناءه على النموذج الاول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية مستقلة وتابعة ووسيلة وتحتوي على سبعة محاور لجميع المتغيرات التي تقيسه (35) عبارة ، وحسب نتائج التحليلي العاملي الاستكشافي تم التوصيل الى أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من سبعة محاور تقسيمهم (24) عبارة ، تم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج .

الشكل (2) يوضح العاملي التوكيدي للمتغير الاول الجودة الشاملة :



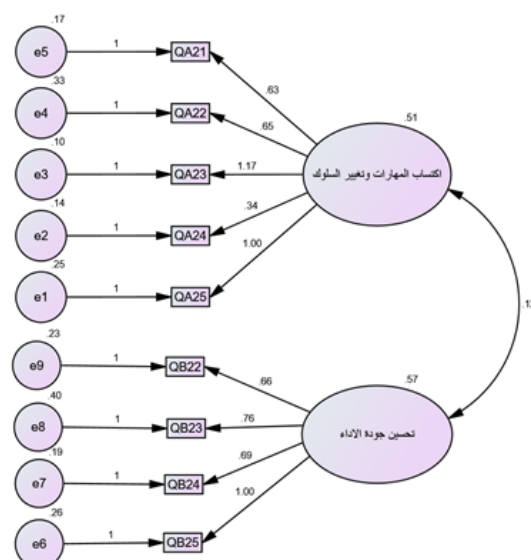
المصدر : إعداد الباحثين من أدبيات الدراسة 2023م

جدول (6) يوضح قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات لمحاور المتغير المستقل

المؤشر	مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مربع كاي المعياري	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر توكر - لويس	مؤشر رمزي
التفسير	189.474	32	32	5.921	.739	.633	229.

عند افتراض التطابق بين مصفوفة العلاقات للمتغيرات الداخلية في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها، والتي تعرف بمؤشرات جودة التطابق.

الشكل (3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط التدريب :



المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة، 2023م

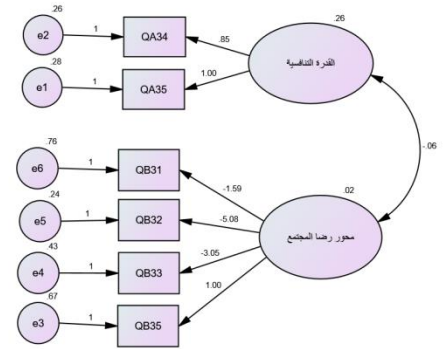
الجدول (7) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات لمحاور المتغير الوسيط

المؤشر	مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مربع كاي المعياري	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر توكر - لويس	مؤشر رمزي
التفسير	138.325	26	26	5.320	.759	.666	.214

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة، 2023م

عند افتراض التطابق بين مصفوفة العلاقات للمتغيرات الداخلية في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها، والتي تعرف بمؤشرات جودة التطابق.

الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع الاداء :



المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة، 2023م

الجدول (8) يوضح قيم مؤشرات جودة المطابقة لمحاور المتغير التابع

المؤشر	مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مربع كاي المعياري	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر توكر - لويس	مؤشر رمزي
التفسير	21.356	8	8	2.669	.864	.744	.133

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة، 2023م

عند افتراض التطابق بين مصفوفة العلاقات للمتغيرات الداخلية في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها، والتي تعرف بمؤشرات جودة التطابق، من خلال جدول مؤشرات جودة الطابقة فإن النموذج المقترح مطابق للنموذج الافتراضي وصدق عباراته أو صدق ابعاده.

تحليل معامل الارتباط للدراسة:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة وذلك بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة، فكما كانت درجة الارتباط بين المتغيرات أقرب الى الواحد الصحيح كانت درجة الارتباط قوية بين المتغيرين، وكلما قلّت عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وبصورة أخرى تكون أخرى تكون العلاقة ضعيفة إذا قلت عن (0.5) ومتوسط إذا تراوحت بين (0.5 - 0.7) وقوية إذا كانت أعلى من (0.7) بين المتغيرين، والشكل والجدول أدناه يوضح تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الشكل (5) يوضح تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة

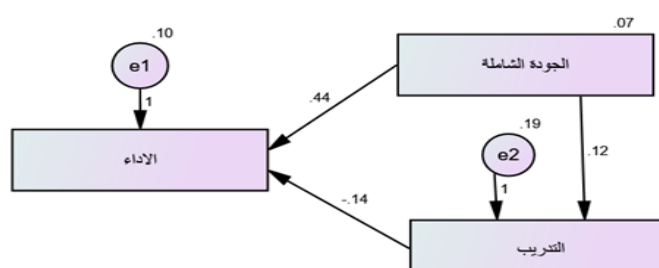
0.025	الثقافة التنظيمية	<-->	القدرة التنافسية
0.032	الثقافة التنظيمية	<-->	رضا المجتمع
-0.025	اكتساب المهارات وتغيير السلوك	<-->	تحسين جودة الاداء
0.004	تحسين جودة الاداء	<-->	القدرة التنافسية
-0.074	تحسين جودة الاداء	<-->	رضا المجتمع
-0.065	تحسين جودة الاداء	<-->	القدرة التنافسية
0.044	تحسين جودة الاداء	<-->	رضا المجتمع
0.042	القدرة التنافسية	<-->	تحسين الجودة الاداء

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة، 2023م

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية: تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة والتدريب في تحقيق الاداء.

الشكل (6) يوضح المسار بين بين الجودة الشاملة والتدريب في الاداء



المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة، 2023م

اختبار الفرضية الرئيسية: تنص على أنه هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة في تطوير الأداء.

الجدول (10) يوضح المسار بين الجودة الشاملة والتدريب والاداء.

المسار للعلاقات	التقدير	الخطأ	CR	المعنوية	التعليق
الجودة	0.119	0.164	0.724	0.469	لم تدعم
التدريب	-0.138	0.075	-1.831	50.0	دعمت
الجودة	0.443	0.12	3.703	000	دعمت

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة، 2023م

تشير أوزان معامل الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل الجودة الشاملة والمتغير الوسيط التدريب الى ارتفاع تأثير الجودة الشاملة الى المسار التدريب ، حيث بلغ معامل الانحدار (0.12) ويفسر (0.19) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.469) . وانخفاض تأثير التدريب الى المسار الاداء حيث بلغ معامل الانحدار (- 0.14) ويفسر (0.10) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) . ارتفاع تأثير الجودة الى مسار الاداء حيث بلغ معامل الانحدار (0.44) ويفسر (0.10) من التباين وهو دال

إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.000) ومن التحليل بين أنه توجد علاقة ايجابية بين المعنوية الكلية بين الجودة الشاملة والتدريب في تحقيق الاداء ، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

1- الفرضية الاولى

الجدول (11) يوضح المسار بين الجودة الشاملة والاداء :

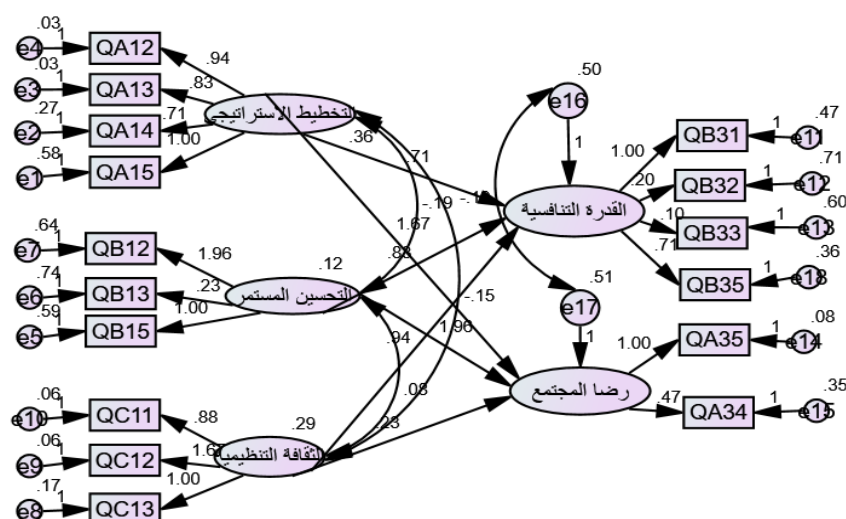
المسار	التقدير	الخطأ	CR	المعنوية	التعليق
التخطيط الاستراتيجي	<-->	0.042	-4.447	000	دعمت
التحسين المستمر	<-->	0.029	2.717	0.007	دعمت
التخطيط الاستراتيجي	<-->	0.038	-3.848	000	دعمت
تباين القدرة التنافسية	<-->	0.042	-4.447	000	دعمت

المصدر : إعداد الباحثان من إديبات الدراسة، 2023م

وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل الجودة الشاملة والمتغير التابع الاداء الى إنخفاض تأثير بعد التركيز على التخطيط الاستراتيجي ، حيث بلغ عدد معامل الانحدار (0.71) ويفسر (0.50) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000)، وانخفاض تأثير تباين القدرة التنافسية الى التحسين المستمر، حيث بلغ معامل الانحدار (1.96) ويفسر (0.51) من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000) ، ارتفاع تأثير بعد معرفة الثقافة التنظيمية الى المسار القدرة التنافسية حيث بلغ معامل الانحدار (0.23) ويفسر (0.51) من التباين هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000) ومن التحليل تبين ، ارتفاع تأثير بعد رضا المجتمع الى التخطيط الاستراتيجي حيث بلغ معامل الانحدار (1.97) ويفسر (0.51) من التباين هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000) ومن التحليل تبين ، ارتفاع تأثير رضا المجتمع الى التحسين المستمر حيث بلغ معامل الانحدار (1.96) ويفسر (0.51) من التباين هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000) ومن التحليل تبين

أنه توجد علاقة ايجابية معنوية جزئية بين ابعاد الجودة الشاملة والاداء ، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

الشكل (7) يوضح المسار بين الجودة الشاملة والاداء :



المصدر : إعداد الباحثان من إديبات الدراسة ، 2023م

2- الفرضية الثالثة :

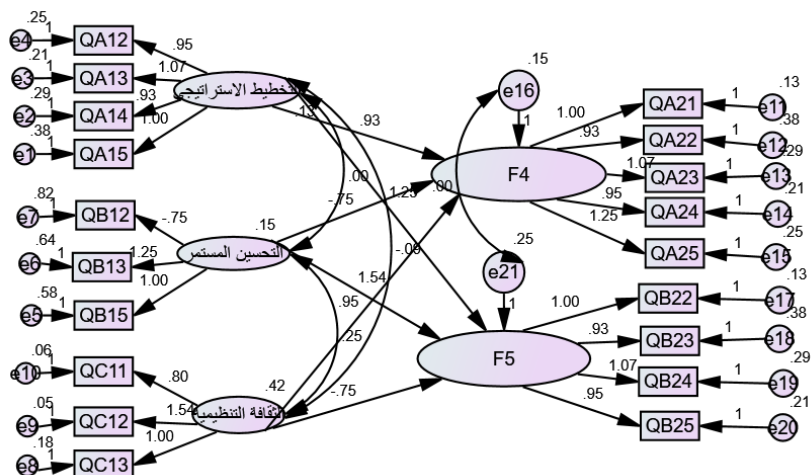
الجدول (12) يوضح المسار بين الجودة الشاملة والاداء:

المسار	التقدير	الخطأ	CR	المعنوية	التعليق		
التخطيط الاستراتيجي	<-->	التحسين المستمر	- 0.003	0.018	- 0.165	0.869	لم تدعم
التحسين المستمر	<-->	الثقافة التنظيمية	- 0.249	0.038	6.61	***	دعمت
التخطيط الاستراتيجي	<-->	الثقافة التنظيمية	- 0.087	0.027	3.177	0.001	دعمت
تباين اكتساب المهارات ونغير السلوك	<-->	تباين تحسين جودة الأداء	- 0.003	0.018	- 0.165	0.869	لم تدعم

المصدر : إعداد الباحثان من إديبات الدراسة ، 2023م

وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل الجودة الشاملة والمتغير الوسيط التدريب الى انخفاض تأثير بعد التركيز على التخطيط الاستراتيجي ، حيث بلغ عدد معامل الانحدار (0.55) ويفسر (0.15) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.869)، وانخفاض تأثير تابين التحسين المستمر الى الثقافة التنظيمية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.25). ويفسر (42) من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000) ، ارتفاع تأثير بعد معرفة التخطيط الاستراتيجي الى المسار الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل الانحدار (-0.59) ويفسر (0.42) من التباين هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.001) ومن التحليل تبين ، ارتفاع تأثير بعد اكتساب المهارات وتغير السلوك الى تبان تحسين جودة الأداء حيث بلغ معامل الانحدار (0.00) ويفسر (0.25) من التباين هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.869) ومن التحليل تبين أنه توجد علاقة ايجابية معنوية جزئية بين ابعاد الجودة الشاملة والتدريب ، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

الشكل (8) يوضح المسار بين الجودة الشاملة والتدريب:



المصدر : إعداد الباحثان من إديبات الدراسة ، 2023م

الفرضية الثالثة :

اختبار الفرضية الفرعية تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب في الإداء؟

الجدول (13) يوضح المسار بين التدريب والاداء :

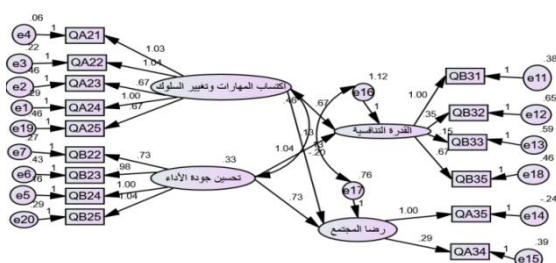
المسار							التقدير	الخطأ	CR	المعنوية	التعليق
اكتساب المهارات		<-->	تحسين جودة الاداء		0.126	0.041	3.081	0.002	تدعم		
تباين القدرة التنافسية		<-->	تباين رضا المجتمع		0.126	0.041	3.081	0.002	تدعم		

المصدر : إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة ، 2023م

وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير الوسيط التدريب والمتغير التابع الاداء الى انخفاض تأثير بعد التركيز على اكتساب المهارات وتغيير السلوك ، حيث بلغ عدد معامل الانحدار (0.67) . ويفسر (1.12) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.002)، وانخفاض تأثير تابين اكتساب المهارات وتغيير السلوك الى رضا المجتمع ، حيث بلغ معامل الانحدار (0.46) . ويفسر (0.76) من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.002) ، ارتفاع تأثير بعد معرفة تحسين الجودة الى رضا المجتمع حيث بلغ معامل الانحدار (0.73) . ويفسر (0.76) من التباين هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.002) ومن التحليل تبين ،

ومن التحليل تبين أنه توجد على ايجابية معنوية كلية بين ابعاد التدريب والاداء وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

الشكل (9) يوضح المسار بين التدريب والاداء :



المصدر : إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة ، 2023م

الفرضية الرابعة :

الجدول (14) يوضح مسار التدريب عندما يتوسط العلاقة بين الجودة الشاملة والاداء

المعنى	القيمة	التعليق
التخطيط الاستراتيجي	<0.1	اكتساب المهارات وتغيير
التحسين المستمر	<0.1	اكتساب المهارات وتغيير
الثقافة التنظيمية	<0.1	اكتساب المهارات وتغيير



التخطيط الاستراتيجي	<	من جودة الاداء	0.	0.	1.	0.
التحسين المستمر	<	من جودة الاداء	-0.	0.	-0.	0.
الثقافة التنظيمية	<	من جودة الاداء	-0.	0.	-1.	0.
التحسين المستمر	<	التنافسية	0.	0.	1.	0.
الثقافة التنظيمية	<	التنافسية	-0.	0.	-1.	0.
التخطيط الاستراتيجي	<	المجتمع	0.	0.	4.	0.
التحسين المستمر	<	المجتمع	0.	0.	2.	0.
الثقافة التنظيمية	<	المجتمع	0.	0.	1.	0.
تحسين جودة الاداء	<	المجتمع	0.	0.	2.	0.
اكتساب المهارات وتغيير السلوك	<	المجتمع	-0.	0.	-0.	0.
تحسين جودة الاداء	<	التنافسية	-0.	0.	-2.	0.
اكتساب المهارات وتغيير السلوك	<	التنافسية	-0.	0.	-0.	0.
التخطيط الاستراتيجي	<	التنافسية	0.	0.	1.	0.

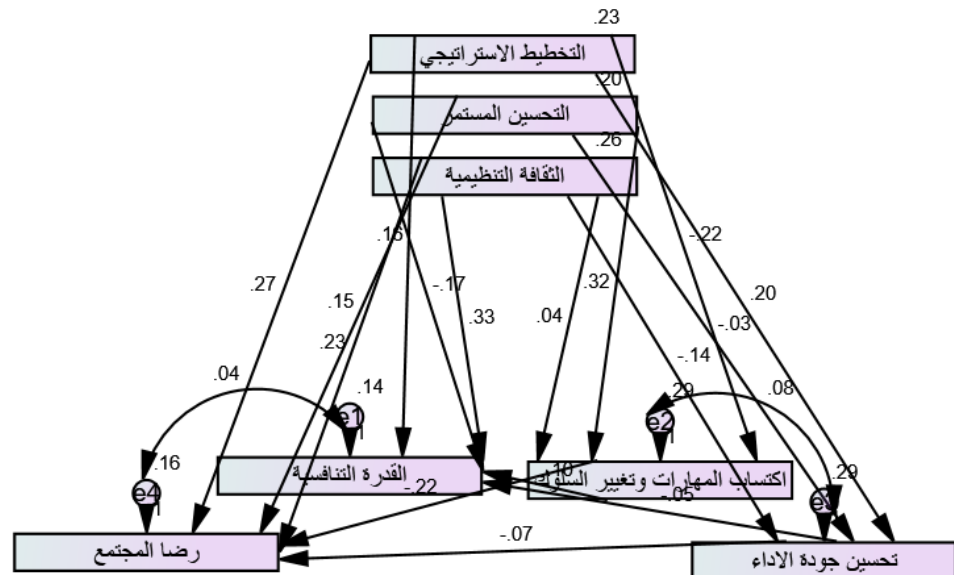
المصدر : إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة، 2023م

أوضح تحليل أختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (14) الأثر المباشر من التركيز على التخطيط الاستراتيجي الى اكتساب المهارات وتغيير السلوك يساوي (-.22) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.062) . والمسار من التركيز على التحسين المستمر الى اكتساب المهارات وتغيير السلوك يساوي (.32) وهو غير إحصائياً عند مستوى معنوية (0.009) . ومما سبق يتضح أنه لا يوجد توسيط ، أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (14) الأثر المباشر ، ان المسار من الثقافة التنظيمية الى اكتساب المهارات يساوي (.04) وهو دال احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.692) والمسار من التخطيط الاستراتيجي الى تحسين جودة الاداء يساوي (.20) وهو دال احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.083) . ومما سبق يتضح أنه يوجد توسيط كلي ، لوضع تحليل اختبار هذه من خلال الجدول أعلاه رقم (14) الاثر المباشر ، أن المسار من التركيز على التحسين المستمر الى تحسين جودة الاداء يساوي (.26) وهو غير دال احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.793) . ومما سبق يتضح أنه لا يوجد توسيط أو تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (14) الأثر المباشر أن المسار من معرفة الثقافة التنظيمية الى جودة الاداء يساوي (-0.14) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.199) والمسار من معرفة التحسين المستمر الى القدرة التنافسية يساوي (-.17) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.051) . ومما سبق يتضح أنه لا يوجد توسيط ، أو تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (14) الاثر المباشر أن المسار من الثقافة التنظيمية الى القدرة التنافسية يساوي (33) وهو دال احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.062) ، والمسار من التخطيط الاستراتيجي الى رضا المجتمع يساوي (-27) وهو دال احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.000) ، والمسار من التحسين المستمر الى رضا المجتمع يساوي (.15) وهو غير إحصائياً عند مستوى معنوية (0.003) . ومما سبق يتضح أنه لا يوجد توسيط ، أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (14) الأثر المباشر، والمسار من الثقافة التنظيمية الى رضا المجتمع يساوي (.23) وهو غير إحصائياً عند مستوى معنوية (0.128) . والمسار من تحسين جودة الاداء الى رضا المجتمع يساوي (-.07) وهو غير إحصائياً عند مستوى معنوية (0.005) . والمسار من اكتساب المهارات وتغيير السلوك الى رضا المجتمع يساوي (-.22) وهو غير إحصائياً عند مستوى معنوية (0.007) . ومما سبق يتضح أنه لا يوجد توسيط ، والمسار من تحسين جودة الاداء الى القدرة التنافسية يساوي (-.05) وهو دال احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.007) ، والمسار من اكتساب المهارات وتغيير السلوك الى القدرة التنافسية يساوي (.10) وهو غير إحصائياً عند مستوى معنوية (0.491) . ومما سبق يتضح أنه لا يوجد توسيط ، والمسار من التخطيط الاستراتيجي الى القدرة التنافسية يساوي (.16) وهو غير إحصائياً عند مستوى معنوية ()



0.169). . ومما سبق يتضح أنه لا يوجد توسط من خلال الجدول أعلاه رقم (14) الأثر المباشر ومما سبق يتضح أنه توجد علاقة حيث تشير نتائج اختبار الفروض الى أن التدريب يتوسط العلاقة بين الجودة الشاملة والاداء توسطاً ايجابياً. الشكل (10) يوضح مسار التدريب عندما يتوسط العلاقة بين الجودة الشاملة والاداء

المصدر : إعداد الباحثان من إديبات الدراسة، 2023م



المصدر : إعداد الباحثان من إديبات الدراسة، 2023م

النتائج:

- 1- من خلال نتائج الدراسة نجد أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدور الوسيط للجودة الشاملة في العلاقة بين التدريب واداء العاملين .
- 2- أثبتت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة في تطوير الأداء .
- 3- أثبتت الدراسة أن هنالك علاقة هنالك ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة في التدريب.
- 4- أثبتت الدراسة أن هنالك علاقة هنالك ذات دلالة احصائية بين التدريب في تطوير الإداء .
- 5- أثبتت الدراسة أن هنالك علاقة التدريب يتوسط العلاقة بين الجودة الشاملة و اداء العاملين.

التوصيات :

- 1- تعزيز الدور الهام للجودة الشاملة في العلاقة بين التدريب واداء العاملين .
- 2- الاهتمام بالجودة الشاملة في تطوير الأداء بتطبيق التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر والاهتمام بالثقافة التنظيمية.
- 3- تعزيز دور التدريب لجميع العاملين لرفع القدرات وتنمية المهارات والسلوك
- 4- الاهتمام بالتدريب يظهر اثره في تطوير الإداء . ويكون الانتاج بكفاءة وفعالية
- 5- اتباع خطوات الجودة الشاملة تسهم في اتقان اداء العاملين.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر :

- 1- ابن منظور، لسان العرب، الجزء الثاني (مصر: دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، 2003م)
- 2- المنجد في اللغة والأعلام (بيروت: دار المشرق، 1975م).

ثانياً: المراجع :

- 3- مدحت أبو النصر ، أساسيات الجودة الشاملة ، ط1، دار الفجر للنشر ، القاهرة مصر 2003 م .
- 4- أحمد محمد غنيم ، إدارة الجودة الشاملة، ط1 ، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ، مصر 2008 م .
- 5- محمد إبراهيم أحمد، إدارة الجودة الشاملة، ط1 ، الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007.
- 6- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار الفكر للنشر، الاردن ، 2009 م .
- 7- عبدالستار العلي ، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان ، 2010 م .
- 8- بهجت عطية راضي ، إدارة الجودة الشاملة وفلسفة التطبيقات ، ط1، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2015 .
- 9- محمد عوض الترتوري ، إدارة الجودة الشاملة مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، ط1 ، دار المسيرة ، عمان 2000م .
- 10- مدحت محمد أبو النصر، المدخل إلى الجودة الشاملة واستراتيجيتها، الطبعة الأولى ، مصر- الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008م.
- 11- عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010م.
- 12- وليم إدوارد ديمينغ، الخروج من الأزمة، ترجمة حمد بن ناصر القضيبي ، الرياض: مركز البحوث - معهد الإدارة العامة، 2006م.
- 13- عبد المحسن إسماعيل رمضان، القاموس الشامل، الطبعة الأولى (القاهرة: مكتبة جزيرة الورد، 2003م).
- 14- شحاتة محمد شحاتة، قاموس المعرفة الحديث، الطبعة الأولى (الإسكندرية: دار بن خلدون، 1994م).
- 15- ضياء الدين عبد الباسط عبد الماجد، تقويم أداء المعارف السودانية: دراسة تحليلية (رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة) قدمت لكلية العلوم الإدارية - جامعة أمدرمان الإسلامية، 2004م.
- 16- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياته المعاصرة (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2000م).
- 17- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، دت)
- 18- علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م).
- 19- إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة: المفاهيم والأسس العامة (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، 1983م).
- 20- مصطفى أحمد سيد، إدارة البشر: الأصول والمهارات (القاهرة: د ن، 2002م) ص 415.
- 21- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م).
- 22- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية (قسنطينة: مخبر علم إجماع الإتصال للبحث والترجمة، 2006م).
- 23- محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000 م).



ثالثاً: المراجع باللغة الانجليزية :

24-Brown, D. and Leverick, S., "Measuring Cooperate Performance",
AcademyofManagementJournal, Vol 37 (No3, 1994) P 89.

ثالثاً: الرسائل الجامعية :

- 1- أباي أحمد الزين أحمد، أثر الجودة الشاملة على الأداء: بالتطبيق على كلية طب الأسنان - جامعة العلوم والتقانة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة) قدمت لكلية الدراسات العليا والتطوير الأكاديمي - جامعة العلوم والتقانة، 2012م.
 - 2- آدم عبد الله محمد آدم، أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء: دراسة تطبيقية على وزارة الإستثمار الاتحادية السودانية في الفترة ما بين 2000 - 2011م (رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة) قدمت لدائرة الإقتصاد والعلوم الإدارية - كلية الدراسات العليا والدراسة العلمي - جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، 2012م.
 - 3- مودة عبد الرازق محمد حسن، أثر الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي بالجامعات الأهلية بالتطبيق على جامعة العلوم والتقانة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة) قدمت لكلية الدراسات العليا والتطوير الأكاديمي - جامعة العلوم والتقانة، 2012م.
 - 4- يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث (العدد 5، 2007م).
- رابعاً: الانترنت:

1 - 28/11/2012 11:15 Am) - (www.balancedscorecard.org/basics/bscl.html).

