

علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية بالجمهورية اليمنية دراسة ميدانية للمعهد الوطني بأمانة العاصمة صنعاء

د.عبد التواب عبد الله مهيوب*

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، (وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية قوامها (40) موظفاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (36) استبانة.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج وهي: كانت درجة تطبيق القيادة والرؤية السليمة " متوسطا حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.89) بانحراف معياري (1.1.0). حيث بلغ الوزن النسبي لهذا البعد (57.75%) من وجهة نظر أفراد العينة ككل وبدرجة تحقق متوسطة، وكشفت نتائج الدراسة ان الاداء الوظيفي " كان متوسطا حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.10) بانحراف معياري (0.96) وبلغ الوزن النسبي (62.00%) وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، و توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات: العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في المعهد الوطني للعلوم الإدارية، وأهدافه وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين ويجب على القائمين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية تقديم مكافأة مادية للعاملين المتميزين لنشر ثقافة الجودة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة الرؤية والسلطة السليمة مفهوم النظام، والتحسين

المستمر، أداء الموظفين.

* استاذ مساعد في المعهد الوطني للعلوم الاداريه

Abstract

The study aimed to identify the relationship between total quality management and employee performance at the National Institute of Administrative Sciences. The study used the descriptive analytical approach and the questionnaire as a tool for collecting data. The questionnaires were distributed to a stratified random sample of (40) employees, and the number of returned questionnaires was (36). The study reached several results, namely: The degree of application of leadership and sound vision was average according to the estimates of the study sample, as it came with an arithmetic mean (2.89) with a standard deviation (1.1.0). The relative weight of this dimension was (57.75%) from the point of view of the sample members as a whole and with an average degree of achievement. The results of the study revealed that job performance was average according to the estimates of the study sample, as it came with an arithmetic mean (3.10) with a standard deviation (0.96) and the relative weight was (62.00%) and with an average degree of achievement from the point of view of the study sample members. The study reached several recommendations: Work on unifying the concept of total quality and its basic elements among all parties in the institute The National Institute for Administrative Sciences, its objectives and how to implement them by all employees. Those in charge of the National Institute for Administrative Sciences must provide a financial reward to distinguished employees to spread the message of quality.

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت الجامعات نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين لهذا تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهذه الإدارة تركز على الاهتمام بالجودة، وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الإدارة والعاملين بذلك التطبيق وذلك باعتباره المحرك الأساسي لعملية التغيير.

ومن هذا المنطلق بدأت المنظمات العربية تدرك أهمية الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة والاهتمام بالعمل، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون مبنياً على أساس من الوعي بمعاييرها، وأن هذا الوعي لن يأتي إلا من خلال قيام المعنيين بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن علم ومعرفة وخبرة.⁽¹⁾

كما أن المؤسسات وكافة القطاعات الحكومية وغيرها، تهدف لزيادة فاعلية الأداء لدى العاملين، حيث يعتبر الموظف المحرك المعتمد للنهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، كما أن تطوير الأداء الوظيفي من المواضيع الحساسة التي تثير اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية من حيث الكم والنوع والجودة، حيث ينعكس ذلك بالضرورة على المحصلة النهائية وأداء المنظمة ككل.⁽²⁾

مما سبق، نجد أن نجاح المعهد الوطني للعلوم الإدارية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي يقدمها، الأمر الذي يلعب دور كبير في تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية، وبشكل يؤثر في مستوى جودة مخرجاته ونتائجه، ومن هنا يقع على عاتق المعهد تهيئة وتوفير الخدمات التعليمية

⁽¹⁾ فالح شجاع العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير؛ كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط؛ الأردن؛ 2010م ص 4.

⁽²⁾ أسماء خليل على الزهار، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير؛ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر؛ غزة؛ 2020م ص 4.

بمستويات عالية من الجودة، والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع، ولا يتأتى ذلك إلا باتباع إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى مستوى عالي من الأداء.

أولاً: مشكلة الدراسة:

يحرص المعهد الوطني للعلوم الادارية بشكل عام على تحقيق الأهداف الموضوعية وفق خطته الاستراتيجية، ومنها تقديم الخدمات والتميز في سوق العمل، وهذا لا يتأتى إلا بالاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستوى أدائه الوظيفي وتحسينه، من خلال الحوافز والبرامج التدريبية وغيرها. ويرى الباحث أنه على الرغم من تبني الكثير من الجامعات اليمنية لمبادئ الجودة الشاملة في المجال الإداري، إلا أن هناك قصورا واضح في تطبيقها بشكل عام، وقصور تطبيقها وعلاقتها بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية بشكل خاص.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية (الديوان العام) ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما علاقة القيادة والرؤية السليمة بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الادارية؟
- ما علاقة المشاركة والمبادلة من قبل العاملين بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية؟
- ما علاقة تطبيق مفهوم النظام بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية؟
- ما علاقة التحسين المستمر بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس، وهو التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية (الديوان العام).

1. التعرف على علاقة القيادة والرؤية السليمة بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
2. بيان علاقة المشاركة والمبادلة من قبل العاملين بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
3. التعرف على علاقة تطبيق مفهوم النظام بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
4. توضيح علاقة التحسين المستمر بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
5. شرح الفروق في استجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الناحية العلمية والعملية، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

الأهمية العلمية:

- تنبثق أهمية الدراسة من الموضوع الذي تناولته، وهو إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية، حيث من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في زيادة التراكم المعرفي، من خلال النتائج التي تلقي بعض الضوء حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعهد، والمتطلبات الواجب توافرها؛ لتحسين ظروف العاملين وأدائهم الوظيفي.

- تتمثل أهميتها في كونها من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

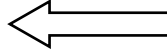
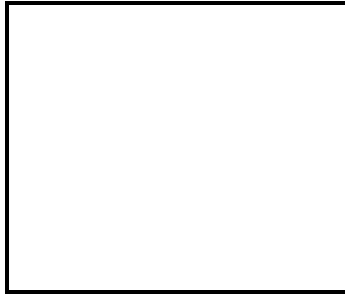
الأهمية العملية:

- ستشكل هذه الدراسة الإطار المعرفي الخاص لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعهد، ومستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين فيه.

- مدى أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب وفلسفة إدارية في تحسين أداء الموظفين.

رابعاً: نموذج الدراسة:

1. المتغير المستقل. (إدارة الجودة الشاملة) أبعادها بنائنا على الدراسات السابقة:
- القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، التحسين المستمر).
2. المتغير التابع. (الأداء الوظيفي).
- المتغيرات الشخصية: (الجنس، الفئة العمرية، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة).



1-	القيادة والرؤية السليمة
2-	المشاركة والمبادرة من قبل العاملين.
3-	تطبيق مفهوم النظام.
4-	التحسين المستمر

الشكل رقم (1) يوضح متغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

خامسا: فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة والرؤية السليمة بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة والمبادرة من قبل العاملين بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم النظام بأداء موظفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية بأمانة العاصمة صنعاء.

سادسا: منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كون هذا المنهج يتناسب مع عنوان الدراسة:

سابعا: حدود الدراسة:

1- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة في جانبها الموضوعي تحليل علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

2- الحد المكاني: المعهد الوطني للعلوم الإدارية. الديوان العام - أمانة العاصمة.

3- الحد البشري: يشمل الفئات العليا والإداريين بالمعهد

ثامناً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة: هي منهجية منظمة قائمة على التخطيط، ومنع حدوث المشكلات، والأداء الجيد، والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي: هي فلسفه إدارية حديثة تأخذ نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شي داخل المعهد، بحيث تشمل هذه التغييرات السلوك؛ والقيم؛ والمفاهيم الإدارية؛ ونمط القيادة الإدارية، ونظم العمل وإجراءاتها، والأداء من أجل تحسين مكونات المعهد وتطويرها؛ للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاته.

القيادة والرؤية السليمة: تعتبر القيادة الموجه الرئيس في كافة المنظمات، حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها. لتحقيق النجاح في الوقت الراهن يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد، يعملون على تأسيس قيم الجودة تطويرها ومراجعتها بصورة معمقة؛ بهدف الوصول إلى حالة التميز، لذا يتم القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف استراتيجية واضحة، سواء على المدى القصير أو المدى البعيد حيث، تحاول المنظمة تحقيق الميزة التنافسية لها، مع ضرورة التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة⁽²⁾.

مشاركة العاملين: هو مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً؛ وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم⁽³⁾.

التحسين المستمر: وهو أن تأتي بالجديد بشكل دائماً من أجل التميز والبقاء والاستمرار؛ وهو أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، فالتحسين عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة،

(1) بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم -الأساسيات- شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019 م ص22.

(2) عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن: 2008 م: ص 37

(3) يوسف جسيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. ط1 دار البازور للنشر والتوزيع عمان؛ الأردن: 2008م: ص 201

مدخلاتها؛ والعمليات والمخرجات، ووصولها إلى العميل⁽¹⁾.

الأداء الوظيفي: يعرف بأنه: نشاط يمكن الفرد من إنجاز مهمة أو هدف مخصص بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للمواد المتاحة⁽²⁾.

التعريف الاجرائي: هو عبارته عن الأنشطة التي يقوم بها الموظفون في المعهد، والنتائج التي يحققونها في مجال عملهم بنجاح؛ لتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية؛ وفقا للموارد المتاحة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

دراسة حاجي الساسي (2023م)⁽³⁾.

هدفت الى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في رفع أداء العاملين، وتحسينه، ويعتبر إدارة الجودة الشاملة التي يمكن للمؤسسات الاستعانة بها، لتتأقلم مع التحديات الكبيرة التي تفرضها طبيعة الاقتصاد، وما يتصف به من تغيرات، والتورة التكنولوجية والعولمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة تطبق ابعاد إدارة الجودة الشاملة، وإن أداء العاملين في مطاحن الحنطة يمتاز بدرجة عالية من الأداء الإيجابي، وقد ساهمت ثقافة الجودة في تحسين أداء العاملين علي مستوى المؤسسة

دراسة مني الأحمر (2022)⁽⁴⁾.

هدفت الدراسة الى توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد؛ وعلى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الاستبانة كأداة رئيسه للبحث، صنفت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على (80) من الموظفين ومنسوبي جامعة الملك خالد.

وتوصلت الدراسة الى العديد يد من النتائج: أهمها: أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة

(¹) عبد الله عبد الله السنفي، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. ط2 دار الأمين للنشر والتوزيع: صنعاء اليمن: 2018م؛ ص 193

(²) عدنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية. رسالة ماجستير: جامعة الخليل: فلسطين: 2009م؛ ص 9

(³) حاجي الساسي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2023.

(⁴) مني يحي الأحمر، إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية دراسة ميدانية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية: العدد (31) مارس، جامعة الملك خالد: السعودية: 2022م.

على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغت (29؛77) وبدرجة تحقق مرتفعة وكذلك بقية المجالات؛ كما بلغت استجابات افراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي بدرجة تحقق مرتفعة التزام الإدارة بتطبيق معايير الجودة الشاملة، يؤدي إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، أن الحوافز التي تقدمها الإدارة غير كافية ومجدية للعاملين بالجامعة.

دراسة أسماء خالد العصيمي (2022م)⁽¹⁾.

هدفت الدراسة: إلى إبراز واقع تطبيق أنظمة الجودة، وأثرها على الأداء في وزارة الحج والعمرة فقد تم بناء استبانة، تكونت بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على أربعة محاور، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الحج والعمرة بمنطقة مكة المكرمة وتكونت عينة الدراسة من (100) عامل وعاملة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك قلة الدورات والبرامج التدريبية عن الجودة الشاملة يعيق تنفيذ وتطبيق الجودة في الوزارة، وعدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة حيث يعيق تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة في الوزارة، وعدم وضوح استراتيجيات الجودة الشاملة في الوزارة وغموضها، وضعف مشاركة الإدارة المختصة بالوزارة مع مراكز الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصت الدراسة بوضع استراتيجية مناسبة للعاملين في وزارة الحج والعمرة والعمل على مشاركة مدراء فيها والعمل على تنفيذها خلال الوقت المطلوب، وتوفير ورش عمل أو مراكز للتدريب في وزارة الحج والعمرة عن الجودة الشاملة.

دراسة عارف المطيري (2022م)⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالقطاع الصحي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة (265) من العاملين المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بلغت (583.0) وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، بين الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة

(1) أسماء خالد العصيمي، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء دراسة تطبيقية على وزارة الحج والعمرة، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد (6)، العدد (12)، جامعة أم القرى الرياض، 2022م

(2) عارف عبد العزيز المطيري، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (6)، العدد (29)، ديسمبر الرياض، 2022م

وأداء العاملين بالقطاع الصحي السعودي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية مدينة الرياض. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا بالمستشفيات مدينة الرياض تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء والتحسين المستمر لكافة عمليات المستشفى الخارجية والداخلية.

دراسة أسماء الزهار (2020م)⁽¹⁾.

هدفت الدراسة: إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة: تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في الوظائف: الإشرافية، وقد بلغ عددهم (458)، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: جاء محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة موافقة "متوسطة" من قبل العاملين في البلديات الكبرى وبوزن نسبي (٦٦,٢٢٥%)، جاء محور تطوير الأداء الوظيفي بدرجة موافقة "متوسطة" من قبل العاملين في البلديات محل الدراسة، وبوزن نسبي (66:224%)، اتضح وجود علاقة طردية إيجابية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين واقع إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المستفيد التزام الإدارة العليا بمشاركة العاملين وتدريبهم، والتحسين المستمر، والتطوير (وتطوير الأداء الوظيفي لدى البلديات محل الدراسة).

دراسة عبد الله الدرابكة (2018م)⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء الموظفين في إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع أغراض الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية والبالغ عددهم (1400)، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع، الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع (400) استبانة وتم استرداد (350) استبانة. وقد خرجت الدراسة بالنتائج الآتية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة

(¹) أسماء خليل على الزهار، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر؛ غزة: 2020م

(²) عبد الله يوسف الدرابكة، أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء الموظفين دراسة حالة إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية، رسالة ماجستير: كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء؛ الأردن: 2018م.

في أداء الموظفين في إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية، بينت النتائج أن أداء موظفي إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية قد حقق درجة مرتفعة، ويعود السبب لمتعة إدارة ترخيص السواقين والمركبات بالقدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

دراسة فتحية سريع (2016م) (1).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية، وأثر تلك الحوافز في أداء العاملين في جامعة صنعاء، واعتمد الباحث على استخدام منهجين للدراسة: المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي الارتباطي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك بإعداد استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة (1760) موظفاً

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك أثر ضعيف في فعالية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في جامعة صنعاء؛ لوجود خلل في طرق منح الحوافز وآلياتها، ولعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، نظام الحوافز غير فعال ومتدنٍ، ومعظم العاملين في الجامعة ليس لديهم علم بنظام منح الحوافز الجامعة لا تستخدم أساليب المنافسة في منح الحوافز، حيث إن الحوافز المتوافرة لا تشجع العاملين على التنافس في تحسين الأداء، فلا تؤثر إيجابياً في أداء العاملين، فمستوى الأداء يزيد بزيادة الحوافز، وجود محابة ومجاملة عند تقييم الأداء.

دراسة أسامة البليسي (2013م) (1).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من (265) موظفاً، كما استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جوده جيده؛ كما أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاية العالية والمستوي الراقي، وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة الوظيفة داخل المنظمات غير الحكومية والأداء الوظيفي لعاملها.

(1) فتحية محمد سريع، أثر الحوافز على أداء العاملين في الجهاز الإداري في الجمهورية اليمنية؛ رسالة ماجستير؛ كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء؛ 2016م.

ALamri, A. (2012). "The total quality management practices in Yemeni public universities". Master thesis. Tun Hussein universities

2. دراسة، AlAmri (2012) (1).

دراسة بعنوان: ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية اليمنية

The Total Quality Management practices in Yemeni public universities.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نشاطات وممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بطريقة المسح الشامل لكل الموظفين الأكاديميين العاملين في الجامعات المحلية اليمنية والبالغ عددهم (262) موظفاً. وأظهرت الدراسة أن الجامعات المحلية اليمنية تملك معدلاً منخفضاً من ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين جودة المخرجات التعليمية، وتصميم برامج تعليمية جديدة تساهم في تحسين وضع الجامعات اليمنية، والعمل على استقطاب الطواقم الإدارية والأكاديمية المتميزة.

دراسة فالح العتيبي (2010) (2).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، قام الباحث بتصميم استبانة، واستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من (75) من العاملين في إدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: ، بينت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق معيار القيادة؛ وإدارة العمليات ومعايير زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً. وكان مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين؛ وتحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطاً. أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسط.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة حول موضوع الجودة الشاملة والأداء الوظيفي نستنتج أن جميعها قد تناولت موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات، وفي مجتمعات إحصائية مختلفة، وأنها اتفقت جميعها على ضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مختلف المجتمعات

(2) أسامة زياد البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، اسلامية، كلية التجارة والاعمال، فلسطين، 2013م.

(²) فالح شجاع العتيبي، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010م.

التي أجريت عليها هذه الدراسات.

وتتفق هذه الدراسة مع كثير من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفيما يخص الدراسات التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، فقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات في مجتمع الدارسة "الجامعات".

ميزة هذه الدراسة:

أ) الدراسة هي الأولى -على حد علم الباحث- التي تتناول إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية الديون العام امانة العاصمة.

ب) تعد هذه الدارسة من الدارسات القليلة التي تناولت مفهوم تطبيق النظام ضمن أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في مجال التعليم الجامعي.

أوجه الاستفادة من الدارسات السابقة:

أ) الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية، وكيفية تحليل البيانات في هذه الدراسات.

ب) الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.

ج) الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.

د) الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: تعريف الجودة:

ليس هناك تعريف دقيق للجودة إذ إن تعبير الجودة من التعابير ذات الاستخدام المتعدد، الذي يختلف من شخص إلى آخر، باختلاف المداخل وباختلاف وجهات النظر للمهتمين بموضوع الجودة؛ وقد يكون من الأجدر أن تعود إلى الجذور التاريخية للجودة والمداخل ووجهات النظر المختلفة عن الجودة؛ فالجودة لغة أصلها من الجيد والجيد نقيض الردى والجودة اصطلاحاً هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية qualities والتي تعني طبيعة الشخص وطبيعة الشي ودرجة صلاحيته⁽¹⁾.

ومنهم من يري أنها تعني التخلص من العيوب في المنتج؛ ومنهم من يري أنها مسألة مرتبطة

(1) لعل محمد بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراءة للنشر والتوزيع، الأردن عمان: 2010م، ص 13.

بخصائص المنتج أو السعر⁽¹⁾.

ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه بشأن إدارة الجودة الشاملة وذي قبول عام لدى المفكرين والباحثين، فقد عرفها: معهد الإدارة الفيدرالي على أنها: تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت، مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء⁽²⁾.

وتعرفها منظمة التقييس العالمية بأنها: عقيدة أو عرف متأصل، وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات الزبائن وتوقعاتهم. مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين⁽³⁾.

ثالثاً: المراحل التاريخية لتطوير إدارة الجودة الشاملة:

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة بثلاثة مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: مرحلة فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها:

وبدأت هذه المرحلة من منتصف الستينات من القرن الماضي، وانتهت بعد حوالي عشرين سنة؛ وتم خلالها وضع الفلسفة والمبادئ الأساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة، كما تم خلالها إرساء مجموعة من القواعد والمبادئ التي يجب اتباعها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، موضع التنفيذ؛ وقد تميزت هذه المرحلة بالتركيز على إدارة الجودة⁽⁴⁾.

المرحلة الثانية: مرحلة التساؤلات

تمتد هذه المرحلة من منتصف الثمانيات وحتى بداية التسعينات؛ وتم خلالها التصدي لجملة من التساؤلات التي كانت تشكل تحدياً حقيقياً لاستمرار فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أبرزها:

- هل هناك نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي الأساليب والنماذج المتاحة التي تساعد المنظمات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العديد من النماذج التي تضمنت الكثير من الأساليب، التي

(1) لعلي محمد بوكميش، مرجع سابق، ص 13.

(2) طاهر محسن الغالي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2009م، ص 554.

(3) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن، عمان، 2005م، ص 52.

(4) عبد الله عبد الله السنفي، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات؛ مرجع سابق، ص 98.

تمثل أنظمة متكاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ والانتشار الواسع النطاق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية والخدمية؛ وظهور الدراسات الهادفة إلى تقييم فعالية استخدام هذا النظام.

المرحلة الثالثة: مرحلة بناء النظريات

بدأت هذه المرحلة منذ سنة 1994م عندما حاول أندرسون وزملاؤه بناء نموذج مفاهيمي يتضمن العناصر الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وشكل العلاقات التأثيرية المتتالية المتوقعة بينهما، بهدف تفسير الظاهرة الرئيسة، وهي رضا المستهلك التي هي حركة إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾

رابعاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- 1- انحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها.
- 2- تقليص تكاليف النوعية: من خلال العمل وفق ستة مداخل مركزية هي:
 - أ- تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي.
 - ب- إقرار المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد إنجازها.⁽²⁾
- 3- تقليل العمليات الإدارية.
- 4- إتقان العمليات الإدارية
- 5- تبسيط النماذج والإجراءات.⁽³⁾
- 6- التحسين المستمر؛ لإرضاء العملاء والموظفين.
- 7- تطوير برامج للتدريب.
- 8- تبنى القيادة الجيدة.
- 9- الابتعاد عن الخوف من التغيير.
- 10- إزالة الحواجز بين الأقسام.
- 11- العمل الجماعي.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ لعل محمد بوكميش، دة، مرجع سابق، ص75

⁽²⁾ خليل كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن؛ بدون سنة النشر؛ ص79

⁽³⁾ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، دار الكتب المصرية، مصر؛ 2015؛ ص58

⁽⁴⁾ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية فكرة وفلسفه قبل ان يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر؛ 2012؛ ص32

خامساً: الأخطاء الشائعة في إدارة الجودة الشاملة:

- 1- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى.
- 2- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المنظمات الملائم.
- 3- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية.
- 4- عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمات مع أقوالهم.
- 5- اتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة.
- 6- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.
- 7- عدم الاتصال الكافي بالعملاء والموردين.
- 8- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.⁽¹⁾

سادساً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1- العوائق الخاصة بالقيادة: من بين الأسباب التي تؤدي إلى فشل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

- أ- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- ب- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- ج- مقاومة التغيير، سواء أكان من الإدارة أم من العاملين؛ لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرات في ثقافة طرق العمل في المؤسسة.⁽²⁾

2- العوائق الخاصة بالقائد:

إن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة هي عجز القيادات الإدارية التي بيدها وضع القرار؛ عن القيام بدورها القيادي، ومن بين المشاكل والمعوقات المرتبطة بوضع القيادة ما يأتي:

⁽¹⁾ قاسم نائف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان؛ الأردن؛

2013؛ ص 116

⁽²⁾ منال هاني فطيشان، الجودة الشاملة في التعليم، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان الأردن؛ 2022؛ ص 34

- أ- عدم توافر الكوادر القيادية: بمعنى عدم وجود أشخاص تتوافر فيهم السمات الخاصة واللازمة للنجاح في القيادة.
- ب- عدم توافر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية: وتبدو مظاهره في خوف القادة من المسؤولية، وتردد بعضهم عن المبادرة ومواجهة المشاكل الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم⁽¹⁾.
- 3- هناك مؤشرات كثيرة يمكن أن يستدل بها على تدني الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية منها:
- أ- التأخير وضياع الفرص والتأجيل.
- ب- الشكاوى التي تثار.
- د- هدر الموارد والازدواجية.
- هـ- الأخطاء في المدخلات أو النتائج.
- و- شيوع أسلوب الإدارة بالأزمات.
- ز- العمل الإضافي ولوم العاملين
- ح- انخفاض المعلومات.⁽²⁾
- 4- قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين يفشل بعضها الآخر. وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق إلى ما يأتي:
- أ- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة. ودعمه.
- ب- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها؛ لأنها مؤثرة في الأداء الرئيس للجودة، وإغفالها حاجات العملاء الخارجيين على المدى الطويل.
- ج- التغيري المستمر في القيادات مما يحول دون السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

(¹) جلابيه دور؛ إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية؛ جامعة 8ماي؛ الجزائر؛ 2018؛ ص110

(²) محسن علي عطية؛ الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2009م؛ ص48.

د- طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.

ه- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة.

و- ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي⁽¹⁾

سابعاً: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر، ويمكن استعراضها على النحو التالي:

1- التركيز على العميل:

حيث يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي على المنظمات العاملة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل، سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة، ويفيد كسب ولائه ورضاه، وثقة الهدف الأسى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة إذ لولاه فإن المنظمة تصاب بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال سيما في ظل هذه الأجواء التنافسية التي تستهدفها عادة الأسواق الاقتصادية بمختلف أنشطتها⁽²⁾

2- مشاركة العاملين:

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والحوافز، ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة⁽³⁾

⁽¹⁾ بهجت عطيه راضي؛ الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 1، 2016م؛ ص116.

⁽²⁾ حمود حضير؛ إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان؛ الأردن؛ 2010م؛ ص99

⁽³⁾ شاكر بن أحمد الصالح؛ الجودة الشاملة نشأتها -تطورها - أساليبها؛ دار وائل للنشر والطباعة. عمان؛ الأردن؛ 2015م؛ ص99

3- التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها، من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة. وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر، لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر⁽¹⁾ ويرى الباحث أن هدف عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى الاتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية والخدمية للمنظمة، من خلال بذل الجهود للوصول إليه.

4- القيادة التربوية الفعالة:

إن توافر مناخ مناسب لثقافة الجودة بالمؤسسة الجامعية ينعكس على أعضاء هيئة التدريس، من خلال اكتساب أساليب التنمية، والتطوير لتوفير الأراضية الصالحة لإحداث تغييرات ذات طبيعة، فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾

5- دعم الإدارة العليا:

لا تقتصر المسؤولية الملقاة على الإدارة العليا على تخصيص الموارد اللازمة فقط؛ بل لا بد أن تضع مجموعة أولويات، فإذا لم تتمكن هذه الإدارة من إظهار التزامها طويل الأمد لتحقيق هذه الأولويات فإنها لن تحقق نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتدعيم كل الأنشطة المتعلقة بالجودة وتوفير التشجيع والحوافز؛ ودعم إدارة التغيير بالمؤسسة وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة⁽³⁾.

6- تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين:

يتطلب هذا الأمر تغيير نمط العمل التقليدي للأفراد العاملين، والذي قد يواجه مقاومة من العاملين، نتيجة التغييرات التي تحدثها إدارة الجودة الشاملة في نمط عملهم الروتيني، الأمر الذي

(1) محمود عبد الفتاح رضوان؛ إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر؛ القاهرة؛ مصر؛ 2013م؛ ص35.

(2) مني ظواهرية؛ إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة؛ المجلد (8)؛ العدد (24)؛ 2018م؛ ص156

(3) الهاشمي محمد بلعيد التائب؛ درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين؛ رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية؛ جامعة عمان العربية؛ 2018م؛ ص19

يفتح باب المناقشات والحوار، سواء مع العاملين بعضهم لبعض، أم مع الإدارات العليا للوصول إلى حلول للمشاكل التي يوجهونها في المنظمة، التي تمثل الأسلوب الذي ينتج إجراء تحسينات متعددة في العمليات المختلفة، فضلاً عن منح العاملين الثقة بأن عملهم أصبح ذا أهمية كبيرة للمنظمة⁽¹⁾.

7- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد، وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة، حيث تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا أنواعها سيعكس مدى إمكانية هذه المنظمات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة، وماهي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة⁽²⁾.

المبحث الثاني الأداء الوظيفي :

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة واعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، ويعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تتمحور حوله جهود الإدارة، كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاية أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية، التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية؛ وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة، فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظرهم واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد، فمنهم من انطلق من

(¹) وليد عبد الحميد محمد عبد الله: دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في خلق قيمة سوقية مضافة للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين؛ رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية؛ جامعة الأزهر عزة؛ 2018م؛ ص 29

(²) منال طه بركات؛ واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة؛ رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية؛ الجامعة الإسلامية؛ عزة؛ 2007م؛ ص 43

المفهوم الكمي، (الأرقام والنسب) ومنهم من اعتبر الأداء مفهوما ذا أبعاد تنظيمية واجتماعية، فضلا عن الجوانب الاقتصادية.⁽¹⁾

وبناء على ذلك نوضح في هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي، وعناصر الأداء والعوامل المؤثرة فيه، وأنواعه، وتحسينه، وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

أولاً: يعرف الأداء الوظيفي

عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاية العاملين في أدائهم لأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة سلفاً وتحديد الفارق ومعالجته.⁽²⁾

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وأدراك الدور أو المهام التي تشير إلى درجة تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه؛ لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد وقدرات الموظف وبالبينة التنظيمية المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الاشراف والظروف المادية للعمل وأيضا متطلبات وتحديات الوظيفة، وكذلك الجمهور متلقي الخدمة.⁽³⁾

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه: مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل؛ وعلى مدى التطوير في أدائهم خلال فترة زمنية محددة.⁽⁴⁾

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي:

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإن العناصر المتفق عليها تتمثل في:

(1) إبراهيم المحاسنة؛ إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق؛ دار جرير للنشر والتوزيع؛ عمان؛

الأردن؛ 2013م؛ ص 104

(2) منصور محمد العريق؛ إدارة الموارد البشرية؛ الأمين للنشر والتوزيع؛ صنعاء؛ اليمن؛ 2016م؛ ص 285

(3) مياسة أبو سلطان؛ اغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؛ رسالة ماجستير؛ الجامعة الإسلامية غزة؛ 2011م؛ ص 214

(4) محمد عبد الغنى حسن؛ الجودة في إدارة وتقييم الأداء؛ دار الكتب المصرية؛ القاهرة؛ 2016م؛ ص 111

- 1- كفايات الموظف: وتعني ما يملك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم؛ وتمثل هذه الكفايات خصائصه الأساسية، ويقصد بالخصائص الشخصية تلك السمات المميزة التي يتسم بها العامل وتكون سببا في انتاج أداء أفعال يقوم به ويختلف عن غيره من العمال؛ فهي خصائص مميزة لعامل دون سواه تمكنه من الرقي في أدائه.
- 2- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية؛ وكذلك الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها وتعتبر من الأسباب الرئيسة للأداء الجيد؛ لأن إحاطة العامل بكل ثنايا عملة وخلفياته يساهم في تحسين أدائه.⁽¹⁾
- 3- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف، وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- 4- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.

- 5- إجبار المديرين على أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية⁽²⁾.

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

وقد ذكر درة والصباغ مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي أهمها:

- 1- عوامل إدارية تنظيمية، مثل:
 - عدم توافر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.
 - صراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه.
 - عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا.
 - الإشراف السيئ.
 - النقص في التدريب
 - عدم تحديد واجبات الموظف.
 - نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها⁽³⁾.

(1) عدان نبيله؛ ضغوط العمل والأداء الوظيفي؛ مركز الكتاب الأكاديمي؛ عمان؛ الأردن؛ 2019م؛ ص56

(2) نزار عوني اللبدي؛ تنمية الأداء الوظيفي والإداري؛ دارجلة؛ عمان؛ الأردن؛ 2015م؛ ص19

(3) عبد الباري إبراهيم درة وآخرون؛ إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين؛ دار

وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2008م؛ ص224

2- عوامل بيئية خارجية، مثل :

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل .
- تشريعات حكومية.
- سياسات النقابات .
- الاضطراب السياسي

3- عوامل تتعلق بالموظف، مثل:

- نقص في رغبته ودافعيته.
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- تغيب مستمر عن العمل.
- مشكلات عائلية.⁽¹⁾

رابعاً: أنواع الأداء الوظيفي:

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع، وهو معيار الشمولية: وفيه تقسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويصنف حينها الأداء إلى:

- أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن أن ننسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو.....الخ.
- ب- الاداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب

(1) المعتصم بالله هاني الكاس؛ أخلاقية المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية

بغزه؛ رسالة ماجستير؛ جامعة الاقصى؛ فلسطين؛ 2015م؛ ص50

الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد.... الخ، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية⁽¹⁾.

ويمكن تصنيف الأداء إلى ثلاثة أنواع:

1- أداء المهام: يقصد بها السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهريه في المنظمة، مثل: الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

2- الأداء الوظيفي: وهو كل السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وتسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي.

3- الأداء المعاكس او المعالجة: وهو السلوك التصادمي ويختلف عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل، مثل الانحراف والعدوان، وسوء الاستخدام وروح الانتقام.⁽²⁾

خامساً: تحسين الأداء الوظيفي:

يعني استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاج العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)؛ لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل، ويتكون من خمسة عناصر أو طبقات أساسية كما هو بالشكل الآتي:

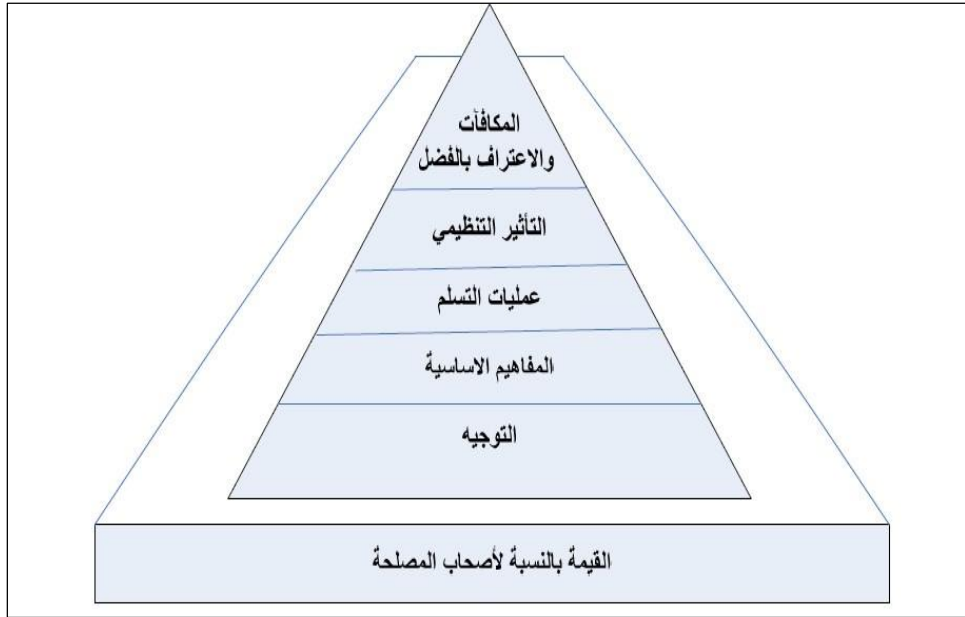
(1) ماجد شاهين: مدي فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء

الوظيفي؛ رسالة ماجستير؛ الجامعة الإسلامية؛ فلسطين؛ 2010م؛ ص44

(2) مجدى امين خليل غالي؛ أثر الاخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية

بقطاع غزة ؛ رسالة ماجستير؛ جامعة الأزهر؛ فلسطين؛ 2016م؛ ص32

عناصر إدارة لتحسين الشامل لأداء



الطبقة الأولى: التوجيه: يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، التي تعمل على تركيز الطاقات، وحشد الجهود؛ لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة.

الطبقة الثانية: المفاهيم الأساسية: تتميز هذه الطبقة بأنها أحجار بنائها، التي تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

الطبقة الثالثة: عمليات التسليم: يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت نفسه تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

الطبقة الرابعة: التأثير التنظيمي: يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

الطبقة الخامسة: المكافآت والاعتراف بالفضل: يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي⁽¹⁾.

⁽¹⁾ صال بن سعد المربع، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض؛ 2004م ص66

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين:

على مستوى الأفراد العاملين، فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يحقق العديد من المزايا، من

أبرزها:

- (1) إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم، وتوظيفها بشكل أكبر في العمل.
 - (2) تنمية مهارات العاملين وتطويرها، من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
 - (3) توفير البرامج التدريبية اللازمة لهم.
 - (4) توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة للجهود التي يبذلها العاملون أثناء تنفيذ مهامهم⁽¹⁾.
 - (5) تشجيع الأفراد العاملين ومروستهم على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطوير.
 - (6) إظهار جوانب الضعف والقصور للأفراد، بطريقة تصحيحية بناءة.
 - (7) ألا يسود شعور الخوف لدى العاملين أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤساءهم.
 - (8) تنبيه الرؤساء في المنظمة مروستهم إلى وجود فرص للترقية في المسار الوظيفي⁽²⁾.
- يرى الباحث أن أداء الموظفين يجب أن يتابع بدقة، ويتم تطويره، وأن بإمكان إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها أن تكون قادرة على الزيادة والارتقاء بأداء الموظفين لذا فإن ثمة علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين، وحيثما تم الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي ينعكس إيجابيا على أداء الموظفين، لذا وجب على الباحث تحديد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، وهي (القيادة والرؤية السليمة، ومشاركة العاملين، وتطبيق مفهوم النظام، والتحسين المستمر) ودراسة علاقتها بأداء الموظفين وكيفية إسهام هذه المرتكزات في زيادة أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي.

(¹) قيس الراقوبي، " إدارة الجودة الشاملة في تحسين المؤسسات الخاصة والعامة "، رسالة ماجستير، جامعة

الامام المهدي، السودان: 2016م ص52

(²) أسماء خليل الزهار، " إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي "، مرجع سابق؛ ص36

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

جاء هذا الفصل، لبيان أهداف الدراسة الميدانية، وطبيعة مجتمع الدراسة الميدانية، وعينتها ومواصفاتها، وبين أدواتها وإجراءات تقنياتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية تمهيداً لتحليلها، وتفسيرها، وذلك كما يأتي:

المبحث الأول إجراءات الدراسة وأدواتها:

يستعرض هذا المبحث طريقة الدراسة وإجراءاتها من خلال بيان هدف دراسة مجتمع البحث، وعينته، وفيما يأتي بيان ذلك:

1- مجتمع البحث:

إن مجتمع البحث تتمثل في العاملين بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية (الديوان العام) وعددهم (50) فرداً وقد تم استخدام الحصر الشامل؛ نظراً لقلة مفردات المجتمع.

جدول (1) عدد الاستبانات الموزعة والمستعادة والمفقودة والقابلة للتحليل ونسبة كل منها

البيان	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المرجوعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات القابلة للتحليل
العدد	40	36	4	36
النسبة من المجتمع	100%	90%	10%	90%

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: أداة الدراسة

تم الاعتماد بشكل أساسي على الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم إعداد الاستبانة من قبل الباحث، من خلال الاطلاع على الدراسات، والأبحاث السابقة؛ حيث احتوت الاستبانة على الآتي:

البيانات الشخصية:

يتضمن المعلومات المحاسبية الشخصية والوظيفية لأفراد العينة التي شملت (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المراجعة الداخلية، والمركز الوظيفي، والتخصص العلمي).

المحور الأول:

يتناول الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) ويتكون من (35) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد، البعد الأول: القيادة والرؤية السليمة، اشتمل على (12) فقرة، والبعد الثاني: المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، اشتمل على (7) فقرات، والبعد الثالث: تطبيق مفهوم

النظام، اشتمل على (6) فقرات، والبعد الرابع: التحسين المستمر، اشتمل على (10) فقرات.
المحور الثاني:

يتناول الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ويتكون من (15) فقرة.
والجدول الآتي يوضح مكونات أبعاد الاستبانة، والوزن النسبي لكل بعد.
جدول رقم (2) مكونات أبعاد الاستبانة، والوزن النسبي لكل بعد

المتغير	المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	الوزن النسبي
المستقل	إدارة الجودة الشاملة	القيادة والرؤية السليمة	12	%24
		المشاركة والمبادرة من قبل العاملين	7	%14
		تطبيق مفهوم النظام	6	%12
		التحسين المستمر	10	%20
التابع	الأداء الوظيفي		15	%30
	الإجمالي		50	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً: مقياس أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرث الخماسي، المكون من خمس درجات، حيث أعطي الرقم (5) للبديل موافق بشدة، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل محايد، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق بشدة.

رابعاً: صدق وثبات الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة جمع المعلومات المحاسبية بالطرق الآتية:

الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، وأعيد صياغة الاستبانة بعد حذف بعض الفقرات وتعديل البعض منها لتصبح بشكلها النهائي (50) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي

تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المجال، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

جدول (3) معامل الارتباط بين أبعاد محاور المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 القيادة والرؤية السليمة	.935**	.000
2 المشاركة والمبادرة من قبل العاملين	.841**	.000
3 تطبيق مفهوم النظام	.856**	.000
4 التحسين المستمر	.924**	.000

(**) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

(*) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (3) أن جميع أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) جاءت مرتبطة بمتغيراتها ارتباطاً موجباً، وذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية لأبعاد محاور المتغير المستقل، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

اختبارات الأداة:

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصدقية إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، تم إجراء اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة والنتائج عن آراء أفراد العينة.

ويفترض هذا الاختبار أن إجابات العينة فيما بينها يجب أن تكون متقاربة نوعاً ما، فكلما تقاربت إجابات كل استبانة مع بقية الاستبانات ارتفعت درجة الثبات، وكذلك درجة المصدقية.

جدول (4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
إجمالي محاور المتغير المستقل	35	0.894
إجمالي محور المتغير التابع	15	0.762
إجمالي الاستبيان	50	0.909

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل ثبات لأداة لجميع بيانات الاستبيان بشكل عام بلغت (0.909) وهذا يعني أنها جاءت بنسبة أكبر من النسبة المعيارية 64%، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

المبحث الثاني تحليل نتائج محاور ومتغيرات الدراسة أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة:

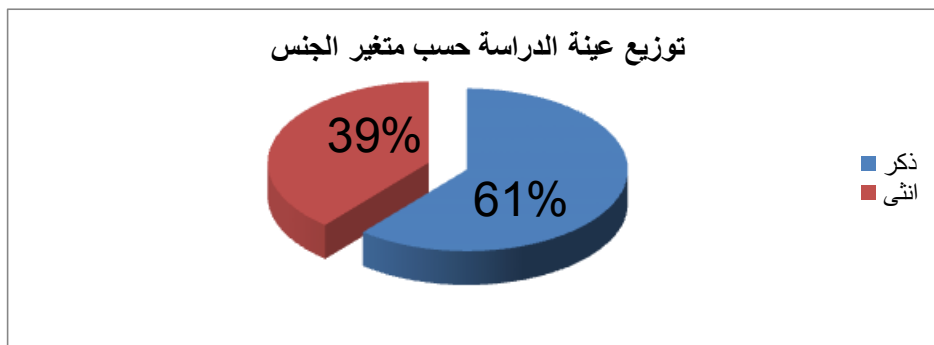
الهدف من تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة هو معرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوث لمجتمع الدراسة، ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للبيانات الشخصية. وقد احتوت أداة الدراسة (الاستبانة) على الخصائص التالية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة)، وتم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، للمتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

الجنس:

جدول (5): خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	22	61%
أنثى	14	39%
الإجمالي	36	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



الشكل (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (5) والشكل البياني الموضح أعلاه أن (61 %)، من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن (39 %) فقط من أفراد عينة الدراسة من الإناث، وهذا يعني أن نتائج التحليل

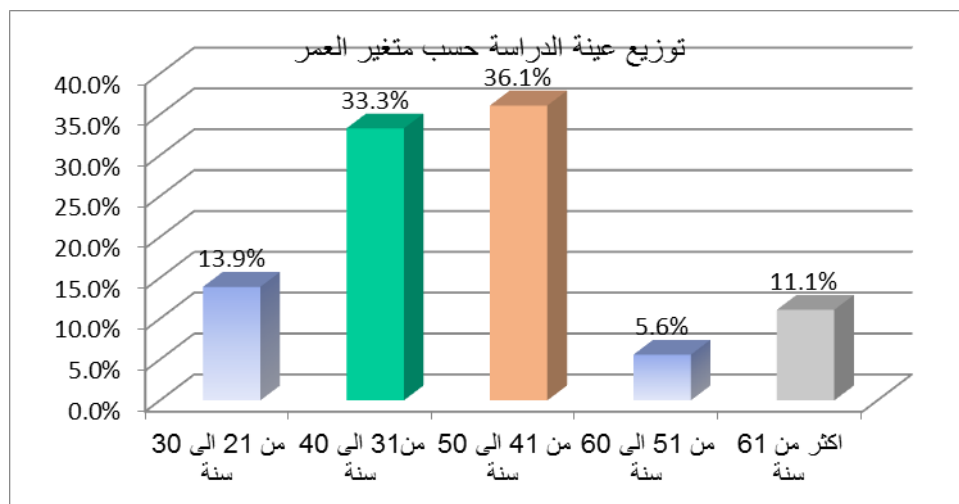
الوصفي لمتغير الجنس يعني أن نسبة الذكور العاملين في المعهد أكبر من نسبة الإناث، وهذا يظهر تأثير المعهد في عملية توظيف العاملين بالعوامل الثقافية السائدة في المجتمع اليمني؛ لأن هناك بعض الأعمال الإدارية التي لا تستطيع الإناث القيام بها.

متغير العمر

جدول (6) : خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
13.9%	5	من 21 الى 30 سنة
33.3%	12	من 31 الى 40 سنة
36.1%	13	من 41 الى 50 سنة
5.6%	2	من 51 الى 60 سنة
11.1%	4	أكثر من 61 سنة
100%	36	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



الشكل (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

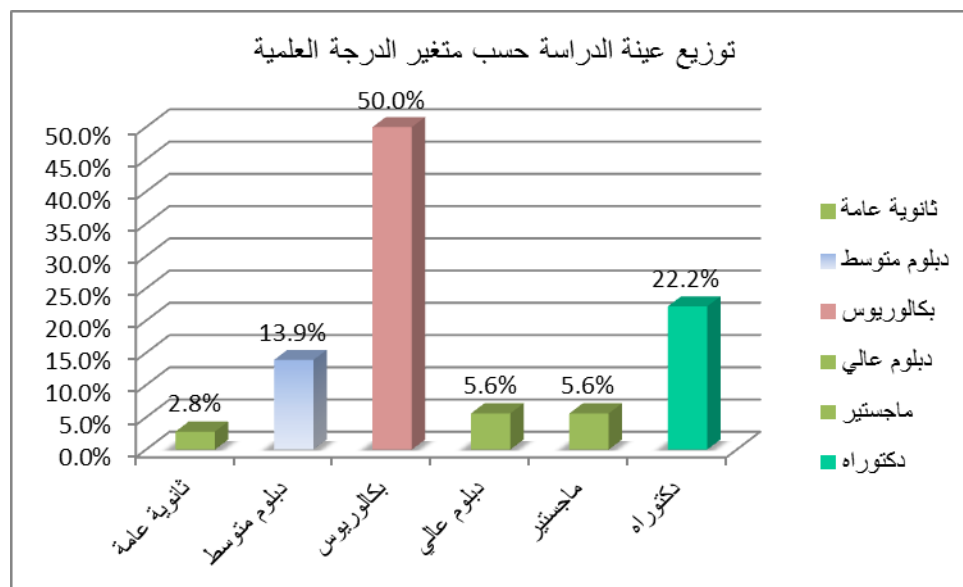
متغير الدرجة العلمية:

جدول (7) : خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
2.8%	1	ثانوية عامة
13.9%	5	دبلوم متوسط
50%	18	بكالوريوس

5.6%	2	دبلوم عالي
5.6%	2	ماجستير
22.2%	8	دكتوراه
100%	36	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



الشكل (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

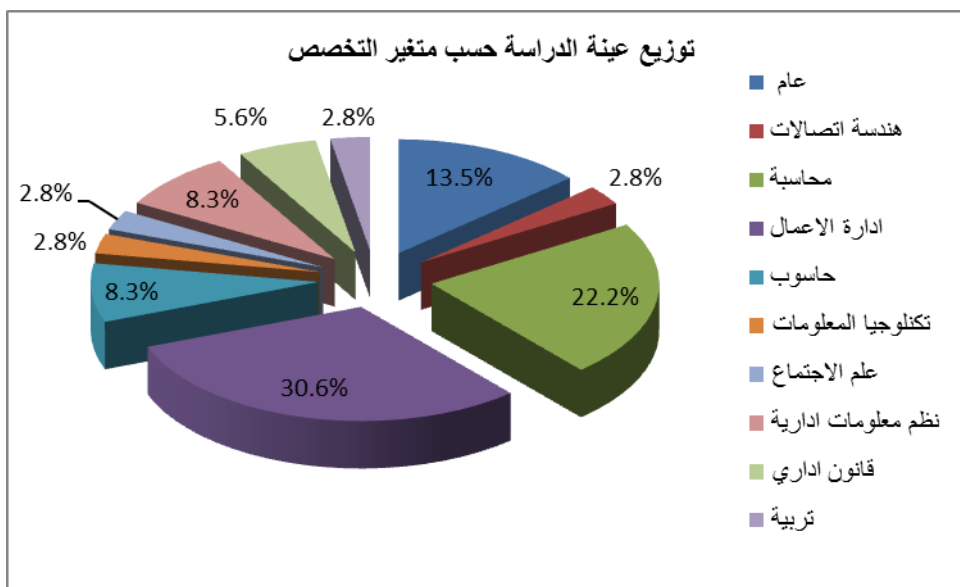
يتبين من الجدول (7) والشكل البياني الموضح أعلاه أن أغلب عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي.
متغير التخصص:

جدول (8) خصائص عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص
13.5%	5	عام
2.8%	1	هندسة اتصالات
22.2%	8	محاسبة
30.6%	11	إدارة الأعمال
8.3%	3	حاسوب
2.8%	1	تكنولوجيا المعلومات
2.8%	1	علم الاجتماع

8.3%	3	نظم معلومات ادارية
5.6%	2	قانون إداري
2.8%	1	تربية
100%	36	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



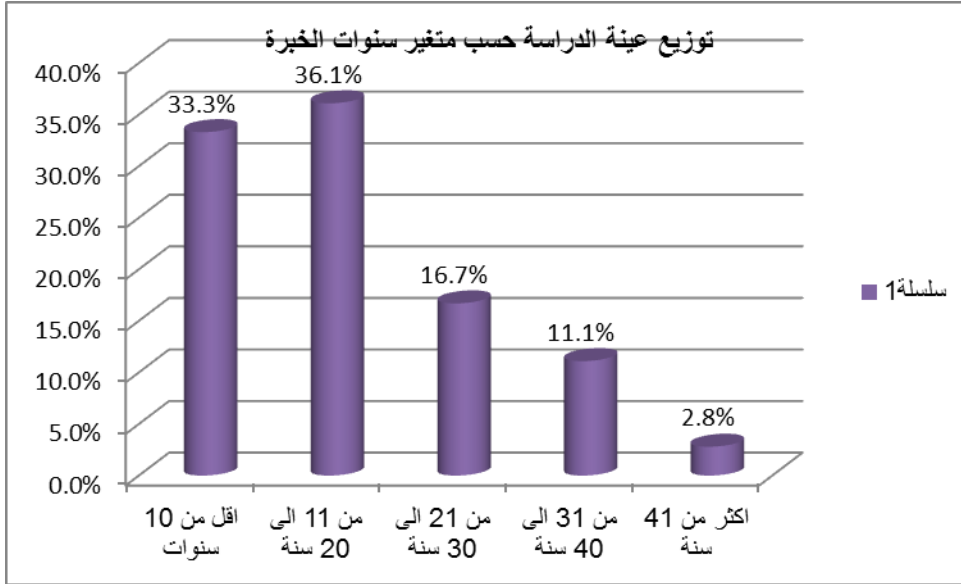
الشكل (4) توزيع عينة الدراسة وفق متغير التخصص

يتبين من الجدول (8) والشكل البياني الموضح أعلاه أن أغلب عينة الدراسة كانت تخصصاتهم إدارة أعمال ويأتي بعده تخصص محاسبة وجاء في المرتبة الثالثة التخصص العام. متغير سنوات الخبرة:

جدول (9): خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
33.3%	12	أقل من 10 سنوات
36.1%	13	من 11 الى 20 سنة
16.7%	6	من 21 الى 30 سنة
11.1%	4	من 31 الى 40 سنة
2.8%	1	اكثر من 41 سنة
100%	36	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



الشكل (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يتبين من الجدول (9) والشكل البياني المبين أعلاه أن نسبة 36.1% من أفراد عينة الدراسة الإداريين يبلغ متوسط سنوات الخدمة لديهم 20 سنة فأقل، 33.3% متوسط سنوات الخدمة لديهم أقل من 10 سنوات من أفراد عينة الدراسة من الأكاديميين بينما 16.7% بينت سنوات خدمتهم ما بين 10 إلى 30 سنة.

ثانياً: التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:

من أهداف هذه الدراسة معرفة علاقة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية الديون العام، ولتعزيز ذلك تم استخدام أداة الدراسة من خلال وضع فقرات واضحة على مقياس ليكرت الخماسي، وبعد التحليل تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والمحاور، والجدول التالي يوضح كيفية تفسير قيم الوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى توفر أو تحقق متغيرات الدراسة وأبعادها على النحو الآتي:

جدول (10) : كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

إذا كان المتوسط	إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	التقدير اللفظي	مستوى التوفر (التحقق)
أقل من 1.8	أقل من 36%	غير موافق بشدة	منعدم
من 1.81 وأقل من 2.60	من 36% وأقل من 52%	غير موافق	منخفض
من 2.61 وأقل من 3.40	من 52% وأقل من 68%	محايد	متوسط
من 3.41 وأقل من 4.20	من 68% وأقل من 84%	موافق	مرتفعة
من 4.21 حتى 5	من 84% حتى 100%	موافق بشدة	مرتفعة جداً

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

البعد الأول: القيادة والرؤية السليمة.

ولمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد المتغير المستقل،

البعد الأول: القيادة والرؤية السليمة، فقد جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد القيادة والرؤية السليم

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
1-	تضع إدارة المعهد خطة استراتيجية واضحة ومحددة الأهداف قابلة للقياس لتطبيق معايير الجودة.	2.91	1.180	58.20%	متوسط	7
2-	تلتزم إدارة المعهد بتطبيق معايير الجودة الشاملة وتعتبرها جزءاً أساسياً من استراتيجيته.	3.64	1.16	72.80%	مرتفع	1
3-	تدعم إدارة المعهد مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل وتدقيق المعلومات من الأقسام المختلفة لتحسين الجودة.	2.97	1.207	59.40%	متوسط	6
4-	تعمل إدارة المعهد على نشر وتعزيز ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية.	2.91	0.979	57.80%	متوسط	8
5-	تعمل إدارة المعهد جاهدة على تحسين جودة خدماته من خلال تبني معايير الجودة الشاملة وتطبيقها في جميع العمليات.	3.11	1.214	62.20%	متوسط	2
6-	تؤمن إدارة المعهد بأن الجودة هي فلسفتها الأساسية في تسيير أعماله.	3.06	0.893	61.20%	متوسط	5

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
7-	تؤكد الإدارة على الأهمية الاستراتيجية للجودة من خلال دمج معايير الجودة الشاملة في جميع خططه وعملياته لتحقيق التميز المستدام.	3.08	0.967	61.60%	متوسط	3
8-	تقدر إدارة المعهد الإنجازات المتميزة لموظفيه في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تكريمهم ومكافئتهم.	2.72	1.256	54.40%	متوسط	10
9-	تواكب إدارة المعهد عمليات إدارة التغيير بنجاح من خلال تطبيق استراتيجيات مدروسة وفعالة لتحقيق الجودة.	2.72	1.031	54.40%	متوسط	9
10-	تهتم إدارة المعهد بتوفير نظام تحفيز مستمر يشمل المكافأة والمزايا لتعزيز وتحقيق الجودة الشاملة.	2.22	1.149	44.40%	منخفض	12
11-	تشجع إدارة المعهد استخدام الأساليب المبتكرة في تطوير الجودة الإدارية.	3.08	1.228	61.60%	متوسط	4
12-	يوفر المعهد ميزانيه خاصة لدعم مبادرات تطوير الجودة الشاملة.	2.25	1.052	45.00%	منخفض	11
	متوسط البعد الأول	2.89	1.1.0	57.75%	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (11) ان فقرات البعد الأول " القيادة والرؤية السليمة " كانت متوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.89) بانحراف معياري (1.1.0). حيث بلغ الوزن النسبي لهذا البعد (57.75%) من وجهة نظر أفراد العينة ككل وبدرجة تحقق متوسطة وهذا يدل أن القيادة والرؤية السليمة تساهم بدرجة متوسطة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعهد.

ومن حيث ترتيب فقرات البعد الأول:

أن الفقرة الأولى التي تنص على تلتزم إدارة المعهد بتطبيق معايير الجودة الشاملة، وتعتبرها جزءاً أساسياً من استراتيجيته؛ جاءت في المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة ككل بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.16) حيث بلغ الوزن النسبي لها (72.80%) وبدرجة تحقق مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل أن إدارة المعهد تلتزم بتطبيق معايير الجودة وتعتبرها

جزءاً أساسياً من استراتيجيته. ويتأتى ذلك لأن القيادة الإدارية تضع الجودة الشاملة هدفاً لها وضمن رؤيتها، وتعمل على تطبيق مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة وتسخير ما يتوافر من الإمكانيات المادية والبشرية، وتنمية الكادر البشري وإشراكه وتعزيز العمل الجماعي وتشجيعه وتنمية روح المبادرة لديهم، ومتابعة عمليات التحسين المستمر والتطوير للخدمات التي يقدمها بما يؤدي إلى تحقيق النجاحات على مستوى المجتمع بما ينعكس على الموظفين وارتفاع وتحسن مستوى أدائهم.

بينما جاءه العبارات رقم 5:7:11؛ 6:3؛ 1:4؛ 9:8؛ في المرتبة الثانية؛ والثالثة؛ والرابعة؛ والخامسة؛ والسادسة؛ والسابعة؛ والثامنة؛ والتاسعة؛ والعاشر على الترتيب من وجهة نظر أفراد العينة ككل بمتوسط حسابي (3.11: 3.08: 3.08: 3.06: 2.97: 2.91: 2.91: 2.72: 2.72) (حيث وبانحراف معياري (1.214: 0.967: 1.228: 0.893: 1.207: 1.180: 0.979: 1.031: 1.256) حيث بلغ الوزن النسبي للعبارات (62.20%؛ 61.60%؛ 61.60%؛ 61.60%؛ 59.40%؛ 58.20%؛ 57.80%؛ 54.40%؛ 54.40%) وبدرجة تحقق متوسطة وهذا يدل على أن الإداريين هم من يشعرون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها أكثر من أعضاء هيئة التدريس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور الإداريين العاملين في المعهد قيد الدراسة بوجود خطة استراتيجية واضحة من قيادة المعهد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة مستلزماتها، وشعور العاملين بأهميتها ودورها الفعال في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي داخل المعهد بما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وارتفاع مستوى أدائهم واحتلت العبارتان رقم 10؛ 12؛ في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (2.22: 45.00%) وبانحراف معياري (1.149: 1.052) حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للعبارتان (44.40%؛ 45.00%) وبدرجة تحقق منخفضة وهذا يدل على أن قيادة المعهد لا توفر نظام تحفيز يشمل المكافآت والمزايا لتحقيق الجودة الشاملة وكذلك عدم توفير ميزانية خاصة لتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة؛ ويرجع الباحث هذا إلى الظروف السياسية والاقتصادية والحروب على اليمن ومحاصرتها مما أدى إلى انهيار الاقتصاد وعدم دعم المعهد بالميزانية المخصصة له وانقطاع الرواتب عن أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

البعد الثاني: المشاركة والمبادرة من قبل العاملين

لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد المتغير المستقل، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، فقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعء (المشاركة والمبادرة من قبل العاملين)

م	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
1	يساهم موظفو المعهد بفعالية في تقديم الحلول والمقترحات من خلال اجتماعات دورية لتحسين الجودة.	2.92	1.826	%58.40	متوسط	3
2	يشارك موظفو المعهد في حل المشكلات من خلال جهود شاملة ومنسقة لتحسين ورفع مستوى الجودة.	3.53	0.976	%70.60	مرتفع	1
3	تهتم إدارة المعهد بالتغذية الراجعة من الموظفين بتقبل المقترحات والمبتكرات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة	2.81	1.737	%56.20	متوسط	4
4	يوجد في المعهد فرق جودة متخصصة تعمل على مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.	2.36	1.099	%47.20	منخفض	7
5	يتم مناقشة وجهات النظر المختلفة بين موظفي المعهد لحل المشكلات واقتراح حلول لها.	3.50	0.956	%70.00	مرتفع	2
6	يتم تشجيع العمل الجماعي في المعهد ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	2.56	1.157	%51.20	متوسط	5
7	تعمل إدارة المعهد على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة العمل	2.53	1.143	%50.60	متوسط	6
	متوسط البعد الثاني	2.89	2.89	%57.74	متوسط	

يتضح من الجدول (12) أن فقرات أبعاد المتغير المستقل " المشاركة والمبادرة من قبل العاملين " كانت متوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.89) بانحراف معياري (2.89). حيث بلغ الوزن النسبي لهذا البعد (57.74%) وبدرجة تحقق متوسطه من وجهة نظر أفراد العينة ككل وهذا يدل على محدودية المشاركة والمبادرة من قبل العاملين والأداء الوظيفي للإداريين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويعزو الباحث هذا لقلة شراكتهم في عمليات التخطيط

والتنفيذ والمتابعة من خلال لجان الجودة التي تساهم في تعزيز دورهم داخل المعهد مما يحفزهم ويشجع روح المبادرة لديهم بما ينعكس على حالاتهم النفسية ويتحسن مستوى أدائهم الوظيفي. ومن حيث ترتيب فقرات البعد الثاني: المشاركة والمبادرة من قبل العاملين وفقاً للأهمية النسبية لكل فقرة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي تنص على (يشارك موظفو المعهد في حل المشكلات من خلال جهود شاملة، ومنسقة لتحسين ورفع مستوى الجودة. من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.53)، وبانحراف معياري (0.976)، وبلغ الوزن النسبي (70.60%) بدرجة تحقق مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يدل على أن موظفي المعهد يساهمون من خلال جهودهم في تحسين ورفع مستوى الجودة.

كما جاءت العبارة رقم (5) التي تنص على (يتم مناقشة وجهات النظر المختلفة بين موظفي المعهد لحل المشكلات واقتراح حلول لها) في المرتبة الثانية من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.50)، وبانحراف معياري (0.956)، وبلغ الوزن النسبي (70.00%)، وبدرجة تحقق مرتفعة من وجهة أفراد العينة، وهذا يدل على أن موظفي المعهد يعملون على حل المشكلات واقتراح الحلول لها بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي.

بينما حصلت العبارات رقم (1؛ 3؛ 6؛ 7) على المرتبة الثالثة؛ والرابعة؛ والخامسة؛ والسادسة على الترتيب من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (2.92؛ 2.81؛ 2.56؛ 2.53)، وبانحراف معياري (1.826؛ 1.737؛ 1.157؛ 1.143) وبلغ الوزن النسبي (58.40%؛ 56.20%؛ 51.20%؛ 50.60%)، وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة؛ وهذا يدل على محدودية مشاركة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في وضع حلول والعمل بروح الفريق الواحد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

واحتلت العبارة رقم (4) التي تنص على (يوجد في المعهد فرق جودة متخصصة تعمل على مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها؛ في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (2.36)، وبانحراف معياري (1.099)، وبلغ الوزن النسبي (47.20%)، وبدرجة تحقق منخفضه من وجهة نظر أفراد العينة؛ وهذا يدل على قلة وجود فرق جودة متخصصة تعمل على مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها. ويرجع الباحث هذا السبب رغم وجود مركز التطوير وضمان الجودة في المعهد إلا أن هذا المركز لا يفعل ولم يقوم بدوره على أكمل وجه في وضع الحلول وعمل استراتيجية للمعهد وعمل دورات تدريبية حول ثقافة الجودة.

البعد الثالث: تطبيق مفهوم النظام

لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد المتغير المستقل،

البعد الثالث: تطبيق مفهوم النظام، فقد جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد (تطبيق مفهوم النظام)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
1	توصف النظم واللوائح بالمعهد بأنها سريعة الاستجابة للمتغيرات بفضل مرونتها وتحديثها المستمر لضمان تحسين الإدارة ومواكبة التطورات.	2.64	1.073	52.80%	متوسط	5
2	يسن المعهد لوائح وتشريعات وقوانين واضحة بهدف تنظيم العمليات لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	2.83	1.082	56.60%	متوسط	3
3	تحد التشريعات واللوائح بالمعهد من البيروقراطية وتبسيط الإجراءات الإدارية لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.	2.69	1.142	53.80%	متوسط	4
4	تحدد لوائح المعهد بوضوح المهام والوظائف الموكلة بكل عضو به ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	2.94	1.094	58.80%	متوسط	2
5	يوجد في المعهد قوانين واضحة تنظم عملية الترقية والحوافز للأكاديميين والموظفين الإداريين.	2.61	1.178	52.20%	متوسط	6
6	يوجد مركز للتطوير وضمان الجودة في الهيكل التنظيمي للمعهد	3.08	1.228	61.60%	متوسط	1
	متوسط البعد الثالث	2.80	1.132	55.97%	متوسط	

يتضح من الجدول (13) أن فقرات أبعاد المتغير المستقل "تطبيق مفهوم النظام" كانت متوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة ككل، فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.80) بانحراف معياري (1.132)، وبلغ الوزن النسبي (55.97%)، وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة وهذا يدل على محدودية تطبيق مفهوم النظام بشكل سليم يساهم في محدودية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة ويعزو الباحث إلى محدودية شعور المبحوثين في مختلف المجتمعات الإحصائية بمحدودية وجود نظام متوسط يتم تطبيقه ومتابعته للوصول إلى التطبيق الصحيح لا دارة الجودة الشاملة.

ومن حيث ترتيب فقرات البعد الثالث: تطبيق مفهوم النظام وفقاً للأهمية النسبية لكل فقرة فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) التي تنص على (يوجد مركز للتطوير وضمان الجودة في الهيكل التنظيمي للمعهد من وجهة نظر العينية ككل بمتوسط حسابي (3.08)، وبانحراف معياري (1.132)، وبلغ الوزن النسبي (61.60%)، وبدرجة تحقق متوسطة وهذا يدل على محدودية قيام مركز التطوير وضمان الجودة بدورة على أكمل وجه من حيث تطوير العملية التعليمية في المعهد والاسهام في نشر ثقافة الجودة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.

بينما حصلت بقية العبارات رقم (4؛ 2؛ 1؛ 3؛ 5) علي الترتيب في المرتبة الثانية؛ والثالثة؛ والرابعة؛ والخامسة؛ والسادسة؛ بمتوسط حسابي (2.94؛ 2.83؛ 2.69؛ 2.64؛ 2.61)، وبانحراف المعياري (1.094؛ 1.082؛ 1.142؛ 1.073؛ 1.178) وبلغ الوز النسبي (58.80%؛ 56.60%؛ 53.80%؛ 52.80%؛ 52.20%)، وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على أن توصيف النظم واللوائح بالمعهد بانها محدودية الاستجابة للمتغيرات في اطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ويعزو الباحث هذا إلى قدم اللوائح وعدم تحديثها بما يواكب تطورات العصر.

البعد الرابع: التحسين المستمر

لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد المتغير المستقل، البعد الرابع: التحسين المستمر، فقد جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبعد (التحسين المستمر)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
1	يسعى المعهد إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يقدمها للطلبة.	3.39	0.934	67.80%	مرتفع	2
2	تحرص إدارة المعهد على تدريب موظفيه بانتظام لتشكيل فرق عمل متخصصة في تحسين الجودة.	3.36	0.956	67.20%	مرتفع	3
3	يستثمر المعهد مصادره المادية والبشرية بكفاية وفعالية.	2.61	0.971	52.20%	متوسط	10
4	يتم إلغاء الأعمال والأنشطة غير الضرورية المعيقة لجودة الخدمات.	2.83	0.790	56.60%	متوسط	6
5	يتحمل المعهد مسؤولياته تجاه المجتمع لجودة الخدمات التي يقدمها.	3.08	0.967	61.60%	متوسط	4
6	تنظر إدارة المعهد إلى التحسين المستمر كجزء أساس من متطلبات الجودة.	3.42	1.025	68.40%	مرتفع	1

7	ينشر المعهد تقارير دورية مفصلة عن طبيعة سير العمل ومستوى جودة الخدمات.	2.64	1.046	52.80%	متوسط	9
8	يعتمد المعهد سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيه بهدف تحسين الجودة.	2.67	1.014	53.40%	متوسط	8
9	يتميز المعهد بقدرة كبيرة في مجال التطوير والتحسين القائم على أسس علمية متقدمة.	3.06	1.013	61.20%	متوسط	5
10	يحرص المعهد على تبادل المعلومات حول المشكلات والموارد المجتمعية مع الجامعات الأخرى من أجل تحسين جودة خدماته.	2.78	1.072	55.60%	متوسط	7
متوسط البعد الثالث		2.98	0.862	59.68%	متوسط	

يتضح من الجدول (14) أن فقرات أبعاد المتغير المستقل " التحسين المستمر " كانت متوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.98) بانحراف معياري (0.862)، وبلغ الوزن النسبي (59.68%)، وبدرجة تحقيق متوسطة من وجهة أفراد العينة ويعزو الباحث على قلة الاهتمام الكبير من قبل المعهد بعمليات التحسين المستمر لخدماته وأداء موظفيه وتطويره للحفاظ على مكانته العلمية والتنافسية في المجتمع المحلي مما يساهم في زيادة الثقة بين الإدارة والعاملين بما ينعكس على العاملين ويؤدي لتحسين أدائهم الوظيفي.

ومن حيث ترتيب فقرات البعد الرابع: التحسين المستمر وفقاً للأهمية النسبية لكل فقرة. فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) التي تنص على (تنظر إدارة المعهد إلى التحسين المستمر كجزء أساس من متطلبات الجودة. بمتوسط حسابي (3.42)، وبانحراف معياري (1.025)، من وجهة نظر العينة ككل وبلغ الوزن النسبي (68.40%) وبدرجة تحقق مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. كما جاءت العبارة (1) والتي تنص على (يسعى المعهد إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يقدمها للطلبة). في المرتبة الثانية من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (0.934)؛ وبلغ الوزن النسبي (67.80%) وبدرجة تحقق مرتفعة وهذا يدل على أن المعهد يسعى إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يقدمها إلى الطلاب.

بينما جاءت العبارة (2) والتي تنص على (تحرص إدارة المعهد على تدريب موظفيه بانتظام لتشكيل فرق عمل متخصصة في تحسين الجودة). من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.956) وبلغ الوزن النسبي (67.20%) وبدرجة تحقق مرتفعة وهذا يدل على حرص إدارة المعهد على تدريب الموظفين لتشكيل فرق عمل لعملية تحسين الجودة.

بينما حصلت العبارات رقم (5؛ 9؛ 4؛ 10؛ 8؛ 7؛ 3) على الترتيب في المرتبة الرابعة ؛ الخامسة؛

والسادسة: والسابعة: والثامنة: والتاسعة: والعاشر: من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.06:3.08؛ 2.98:2.83؛ 2.67؛ 2.61:2.64) وبانحراف معياري (0.967؛ 1.013؛ 1.072؛ 0.790؛ 1.046؛ 0.971) وبلغ الوزن النسبي (61.60%؛ 61.20%؛ 56.60%؛ 55.60%؛ 53.40%؛ 52.80%؛ 52.20%) وبدرجة تحقق متوسطه وهذا يدل على محدودية القيادات العليا بالمعهد بأهمية التحسين المستمر من أجل الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع: الاداء الوظيفي

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المتغير التابع "الاداء الوظيفي"

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
1	يؤدي موظفو المعهد أعمالهم بالكفاية والفاعلية المطلوبة	3.63	0.899	72.60	مرتفع	1
2	يلتزم موظفو المعهد بتعليمات مديريهم وتوجيهاتهم بدقة.	3.56	0.809	71.20	مرتفع	3
3	يحقق موظفو المعهد الأهداف المطلوب إنجازها بدقة.	3.44	0.909	68.80	مرتفع	5
4	يتم تقييم أداء الموظفين بناء على أسس علمية ومعايير واضحة بما يضمن دقة التقييم.	3.31	0.908	66.20	مرتفع	6
5	ينجز موظفو المعهد مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.00	0.878	60.00	متوسط	9
6	تساهم الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المعهد في تحسين الأداء الوظيفي.	3.03	0.867	60.60	متوسط	8
7	يشارك موظفو المعهد في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة أدائهم.	2.56	0.969	51.20	منخفض	14
8	يتوفر لدى موظفي المعهد المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	3.47	0.910	69.40	مرتفع	4
9	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحسين الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	2.92	0.937	58.40	متوسط	10
10	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المعهد في إنجاز الأعمال بكفاية وفاعلية.	2.81	0.951	56.20	متوسط	13
11	يزود المعهد موظفيه بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.	2.33	1.042	46.60	منخفض	15
12	يستطيع موظفي المعهد العمل بفعالية ضمن فرق العمل.	3.61	1.022	72.20	مرتفع	2

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
13	يسعى المعهد إلى تحسين أداء موظفيه من خلال البرامج والدورات التدريبية المطلوبة.	2.92	1.105	58.40	متوسط	11
14	يقوم المعهد بتحفيز أصحاب الأداء المميز.	2.85	1.025	57.00	متوسط	12
15	يملك موظفو المعهد دافعية قوية للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم	3.06	1.218	61.20	متوسط	7
	متوسط بعد المحور الثاني	3.10	0.96	62.00%	متوسط	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول (15) أن فقرات أبعاد المحور الثاني (المتغير التابع)، "الأداء الوظيفي" كانت متوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.10) بانحراف معياري (0.96) وبلغ الوزن النسبي (62.00%). وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على طبيعة العمل وظروف عملهم التي تنعكس على أدائهم.

ومن حيث ترتيب فقرات المحور الثاني: الأداء الوظيفي وفقاً للأهمية النسبية لكل فقرة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على "يؤدي موظفو المعهد أعمالهم بالكفاية والفاعلية المطلوبة" من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.899) وبلغ الوزن النسبي (72.60) بدرجة تحقق مرتفعة؛ وهذا يدل على أن موظفو المعهد يؤدون أعمالهم بالكفاية والفاعلية المطلوبة.

كما جاءت العبارة رقم (12) التي تنص على "يستطيع موظفو المعهد العمل بفاعلية ضمن فرق العمل" في المرتبة الثانية "من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.022)، وبلغ الوزن النسبي (72.20) وبدرجة تحقق مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين داخل المعهد يعملون بروح الفريق الواحد ومنسجمين فيه.

وحلت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) التي تنص على "يلتزم موظفو المعهد بتعليمات وتوجيهات مدراءهم بدقة" من وجهة نظر عينة الدراسة ككل بمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.809) وبلغ الوزن النسبي (71.20) وبدرجة تحقق مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على التزام وتنفيذ العاملين في المعهد بتوجيهات مديريهم.

بنما حصلت العبارات رقم (15: 6: 5: 9: 13) على الترتيب على المرتبة السابعة والثامنة؛ والتاسعة؛ والعاشر؛ والحادي عشر؛ والثاني عشر) من وجهة نظر عينة الدراسة ككل بمتوسط

حسابي (3.06؛ 3.03؛ 3.00؛ 2.92؛ 2.92) وبانحراف معياري (1.218؛ 0.867؛ 0.937؛ 0.878؛)، وبلغ الوزن النسبي (61.20؛ 60.60؛ 60.00؛ 58.40؛ 58.40)، وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وهذا يدل على محدودية الدافعية لدى موظفي المعهد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل انجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم وفقا لمعايير الجودة؛ كذلك قلة الثقافة التنظيمية أدى إلى محدودية تحسين الأداء بين الموظفين.

وجاءت في المرتبة الأخير العبارتان رقم (7؛ 11)؛ من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي (2.56؛ 46.60)، وبانحراف معياري (0.969؛ 1.042)، وبلغ الوزن النسبي (51.20؛ 46.60) بدرجة تحقق منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم اشراك قيادة المعهد للموظفين في اتخاذ القرار وعدم وجود استمارة تقييم أداء الموظفين داخل المعهد من أجل معرفة كل موظف أدائه لعمله، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه، ويعزو الباحث هذا إلى تمركز سلطة القرار بيد الإدارة العليا وعدم أخذ رأي مرؤوسيه في اتخاذ القرار؛ كذلك عدم تفعيل دور مركز التطوير وضمان الجودة في تقييم أداء موظفين المعهد.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن القيادة والرؤية السليمة تساهم بدرجة متوسطة ومحدودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعهد.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن الإداريين هم من يشعرون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها أكثر من أعضاء هيئة التدريس بالمعهد.
3. أكدت نتائج الدراسة أن قيادة المعهد لا توفر نظام تحفيز يشمل المكافآت والمزايا؛ لتحقيق الجودة الشاملة.
4. بينت نتائج الدراسة الميدانية عدم توفير ميزانية خاصة لتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة.
5. كشفت نتائج الدراسة محدودية المشاركة والمبادرة من قبل العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعهد.
6. أكدت نتائج الدراسة قلة مشاركة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في وضع حلول، والعمل بروح الفريق الواحد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
7. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية قلة وجود فرق جودة متخصصة، تعمل على مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

8. كشفت نتائج الدراسة الميدانية محدودية تطبيق مفهوم النظام بشكل سليم يساهم من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
9. أكدت نتائج الدراسة الميدانية على محدودية قيام مركز التطوير وضمان الجودة بدورة على أكمل وجه، من حيث تطوير العملية التعليمية في المعهد والإسهام في نشر ثقافة الجودة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
10. أظهرت نتائج الدراسة أن توصيف النظم واللوائح بالمعهد محدودة الاستجابة للمتغيرات في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
11. بينت نتائج الدراسة إلى محدودية أهمية عمليات التحسين المستمر للخدمات التي تقدم لما له من أهميته في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.
12. أكدت نتائج الدراسة محدودية اهتمام القيادات العليا بالمعهد بالتحسين المستمر من أجل الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.
13. كشفت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمعهد محدود انعكس على أداء عملهم.
14. بينت نتائج الدراسة الميدانية على محدودية الدافعية لدى موظفين المعهد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم.
15. كشفت الدراسة الميدانية قلة الثقافة التنظيمية بالمعهد إلى محدودية تحسين الأداء بين الموظفين.
16. أكدت الدراسة الميدانية على عدم إشراك قيادة المعهد للموظفين في الرأي واتخاذ القرارات.
17. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود استمارة تقييم أداء الموظفين داخل المعهد من أجل معرفة كل موظف مستوي أدائه بالعمل ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه.

التوصيات:

1. العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في المعهد الوطني للعلوم الإدارية، وأهدافه وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين.
2. ضرورة تركيز الإدارة العليا على الدعم المادي، والمعنوي لنجاح جهود إدارة الجودة الشاملة في المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
3. يجب على القائمين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية تقديم مكافأة مادية للعاملين المتميزين لنشر ثقافة الجودة.
4. العمل على وضع نظم تعتمد على المنهجية العلمية السليمة في تحسين الجودة، والعمل على تشجيع العاملين وتحفيزهم، وتخصيص جزء من ميزانية المعهد لبحوث ودراسات تطوير وتحسين خدماته.
5. تفعيل مركز التطوير وضمان الجودة بالمعهد؛ لإقامة دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة.
6. الاستعانة بخبراء الجودة والتميز الإداري في تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمقارنة بنماذج عربية ودولية.
7. ضرورة اتباع المعهد عدد من الأساليب والوسائل للحفاظ على الموظفين أصحاب الخبرات والمعارف؛ ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
8. إعداد برامج تدريبية وتطويرية لتسهم في تطوير القدرات الإبداعية والعمل على تشجيع العاملين للوصول إلى درجة الإبداع.
9. نوصي المعهد الوطني الأخذ بنظام التغذية العكسية الدورية لتحقيق المثالية في الأداء الوظيفي كتفعيل صندوق الشكاوى والأخذ بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرار.

قائمة المراجع:

أولا الكتب:

- إبراهيم المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق؛ دار جرير للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2013م.
- أسماء نائف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان؛ الأردن؛ 2013م.
- بهجت عطية راضي: الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة. ا. 2016م.
- بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم -الأساسيات-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019 م.
- حمود حضير؛ إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان؛ الأردن؛ 2010م؛
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن؛ بدون سنة النشر
- طاهر محسن الغالي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2009م
- شاكر بن أحمد الصالح؛ الجودة الشاملة نشأتها -تطورها - أساليبها؛ دار وائل للنشر والطباعة. عمان؛ الأردن؛ 2015م
- عبد الباري إبراهيم دره وآخرون؛ إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي في القرن الحادي والعشرين؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2008م
- عدان نبيله؛ ضغوط العمل والأداء الوظيفي؛ مركز الكتاب الأكاديمي؛ عمان؛ الأردن؛ 2019م.
- عبد الله عبد الله السنفي، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. ط. 2 دار الأمين للنشر والتوزيع؛ صنعاء اليمن؛ 2018م
- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. ط. 1 دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان

الأردن؛ 2008 م

لعلي محمد بكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار اليازة للنشر والتوزيع، الأردن

عمان؛ 2010م

محمود عبد الفتاح رضوان؛ إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق،

المجموعة العربية للتدريب والنشر؛ القاهرة؛ مصر؛ 2013م

محمد عبد الغنى حسن؛ الجودة في إدارة وتقييم الأداء؛ دار الكتب المصرية؛ القاهرة؛

2016م

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن،

عمان، 2005م

محسن علي عطية؛ الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .

الأردن، 2009م

منال هاني فطيشان، الجودة الشاملة في التعليم، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان الأردن؛

2022م

مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير

المنظمات، دار الكتب المصرية، مصر؛ 2015م؛

محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية فكرة وفلسفه قبل أن يكون

تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر؛ 2012م

نزار عوني اللبدي؛ تنمية الأداء الوظيفي والإداري؛ دار دجلة؛ عمان؛ الأردن؛ 2015م؛

يوسف جحيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية.

ط.1 دار البازور للنشر والتوزيع عمان؛ الأردن؛ 2008م

ثانيا الرسائل العلمية:

أسامة زياد البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات

غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الإسلامية، كلية التجارة والأعمال،

فلسطين، 2013م.

أسماء خليل على الزهار، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي دراسة

ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير؛ كلية الاقتصاد والعلوم

الإدارية، جامعة الأزهر؛ عزه؛ 2020م

الهاشمي محمد بلعيد التائب؛ درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين؛ رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية؛ جامعة عمان

العربية؛ 2018م

المعتصم بالله هاني الكاس؛ أخلاقية المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير

الحكومية بغزة؛ رسالة ماجستير؛ جامعة الأقصى؛ فلسطين؛ 2015م

جلابيه دور؛ إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الانسانية؛ جامعة 8ماي؛ الجزائر؛ 2018م

خلفي داود، ضغوط العمل وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017م.

عدنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية.

رسالة ماجستير؛ جامعة الخليل؛ فلسطين؛ 2009م

عبد الله يوسف الدرابكة، أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء الموظفين دراسة حالة إدارة

ترخيص السواقين والمركبات الأردنية، رسالة ماجستير؛ كلية الدراسات العليا، جامعة

البلقاء؛ الأردن؛ 2018م

صال بن سعد المربع، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية

العامة للجوازات"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض؛

2004م

فتحية محمد سريع؛ أثر الحوافز على أداء العاملين في الجهاز الإداري في الجمهورية اليمنية؛

رسالة ماجستير؛ كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء؛ 2016م.

فالح شجاع العتيبي، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد

البشرية رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010م

قيس الراقوبي، "إدارة الجودة الشاملة في تحسين المؤسسات الخاصة والعامة"، رسالة

ماجستير، جامعة الإمام المهدي، السودان؛ 2016م

مجدي أمين خليل غالي؛ أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشئون

الاجتماعية بقطاع غزة؛ رسالة ماجستير؛ جامعة الأزهر؛ فلسطين؛ 2016م
 مني ظواهرية؛ إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر، مجلة
 جامعة القدس المفتوحة؛ المجلد (8)؛ العدد (24)؛ 2018م
 منال طه بركات؛ واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة
 في البنوك العاملة في قطاع غزة؛ رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية؛ الجامعة
 الإسلامية؛ غزة؛ 2007م؛

ماجد شاهين؛ مدي فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء للعاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره
 على الأداء الوظيفي؛ رسالة ماجستير؛ الجامعة الإسلامية؛ فلسطين؛ 2010م
 مياسة أبو سلطان؛ الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية
 والتعليم العالي في قطاع غزة؛ رسالة ماجستير؛ الجامعة الإسلامية غزة؛ 2011م
 وليد عبد الحميد محمد عبد الله؛ دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في خلق قيمة
 سوقية مضافة للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين؛ رسالة ماجستير،
 كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية؛ جامعة الأزهر غزة؛ 2018م

ثالثا الدوريات:

مني يحي الأحمر، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية
 دراسة ميدانية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية؛ العدد (31) مارس، جامعة الملك خالد؛
 السعودية؛ 2022م