

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة الأعمال



تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم في
المملكة العربية السعودية

**The impact of total quality management on the job performance of
employees in the education sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

خطة بحث مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

اروى محمد عثمان الحسين

إشراف

Alaa Ahmed

Asma Abuanzeh

٢٠٢٤/هـ١٤٤٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعزائي، الذين كانوا دائماً بجانبني يدعموني ويُلهموني.

شكراً لعائلتي الغالية على الحب الذي أكنوه وعلى الدعم اللامتناهي.

وشكراً لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجانبني في كل المواقف.

كما أعرب عن شكري لأساتذتي الأعزاء على التوجيه القيم والإلهام الذين أضافوه إلى

حياتي الأكاديمية.

آمل أن يكون هذا العمل بمثابة خطوة نحو تحقيق الأهداف العلمية والمساهمة في تطوير

المعرفة والمجتمع".

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذة/

Asma Abuanzeh .

Alaa Ahmed

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري،

لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٢٥٠ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (التحسين المستمر، القيادة الفعالة، التركيز على العميل) بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٥٥٨ بانحراف معياري ٠.٩٩٤، و وجود مستوى متوسط للأداء الوظيفي بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.١٧٤ بانحراف معياري ١.٢١.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع الخطط والإستراتيجيات الحديثة والمتطورة في إدارة الجودة الشاملة، و العمل على زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم من خلال توفير الدورات والبرامج التدريبية التي تساهم في زيادة مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة- الأداء الوظيفي.

Abstract

The study aimed to know the impact of Total Quality Management practices on the job performance of employees in the education sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the descriptive analytical approach. The study community represented employees in the education sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Due to the difficulty of conducting a comprehensive census of all members of the study community, the study used the simple random sampling method by publishing the link to the questionnaire on all social media sites of the study community members. The number of study sample members reached ٢٥٠ individuals who answered the questionnaire questions.

The results of the study reached a high level of application of Total Quality Management practices in its dimensions (continuous improvement, effective leadership, customer focus) in the education sector in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of the study sample members, as the arithmetic mean value reached ٣,٥٥٨ with a standard deviation of ٠,٩٩٤, and the existence of an average level of job performance in the education sector in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of the study sample members, as the arithmetic mean value reached ٣,١٧٤ with a standard deviation of ٠,٢١

The study recommended the need to work on developing modern and advanced plans and strategies in total quality management, and to work on increasing the level of job performance of workers in the education sector by providing training courses and programs that contribute to increasing their skills and job capabilities.

Keywords: Total Quality Management – Job Performance.

قائمة المحتويات

إهداء.....	ج
شكر وتقدير	د
المستخلص.....	هـ
Abstract.....	و
قائمة المحتويات.....	ز
قائمة الجداول	ي
قائمة الأشكال.....	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١
١.١ مقدمة:.....	١
٢.١ مشكلة الدراسة:.....	٣
٣.١ أهمية الدراسة:.....	٤
٤.١ أهداف الدراسة:.....	٥
٥.١ تساؤلات الدراسة:.....	٦
٦.١ فروض الدراسة:.....	٧
٧.١ نموذج الدراسة.....	٧
٨.١ مصطلحات الدراسة:.....	٨
٩.١ حدود الدراسة:.....	٩
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	١٠
١.٢ المقدمة.....	١٠
٢.٢ مفهوم إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل):.....	١٠

١٢	١.٢.٢ أهمية إدارة الجودة الشاملة:
١٣	٢.٢.٢ أبعاد إدارة الجودة الشاملة:
١٧	٣.٢.٢ مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
١٩	٤.٢.٢ فوائد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:
٢٠	٣.٢ مفهوم الأداء الوظيفي (المتغير التابع):
٢١	١.٣.٢ أبعاد الأداء الوظيفي:
٢٢	٤.٢ الدراسات السابقة:
٣٠	١.٤.٢ التعليق على الدراسات السابقة:
٣٣	الفصل الثالث: المنهجية
٣٣	١.٣ المقدمة
٣٣	٢.٣ المنهجية وطرق البحث:
٣٣	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:
٣٣	٤.٣ مصادر البيانات:
٣٤	٥.٣ أدوات الدراسة :
٣٥	٦.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٣٦	٧.٣ صدق أداة الدراسة:
٣٨	٨.٣ ثبات أداة الدراسة:
٣٩	الفصل الرابع: تحليل النتائج:
٣٩	١.٤ المقدمة
٤٠	٢.٤ تحليل خصائص عينة الدراسة
٤١	٣.٤ إجابة السؤال الأول:
٤٣	٤.٤ إجابة السؤال الثاني:
٤٦	٥.٤ اختبار فرضيات الدراسة:

٤٨.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٤٨.....	١.٥ المقدمة
٤٨.....	٢.٥ الإستنتاجات
٥٠.....	٣.٥ التوصيات
٥٠.....	٤.٥ المقترحات
٥١.....	المراجع:
٥٨.....	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٤	درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان	(١-٣)
٣٥	توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية	(٢-٣)
٣٦	معاملات الارتباط لعبارات إدارة الجودة الشاملة	(٣-٣)
٣٧	معاملات الارتباط لعبارات الأداء الوظيفي	(٤-٣)
٣٩	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستبيان	(٥-٣)
٤٠	توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(١-٤)
٤٢	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على محور إدارة الجودة الشاملة	(٢-٤)
٤٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على محور الأداء الوظيفي	(٣-٤)
٤٧	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي	(٤-٤)

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٨	نموذج الدراسة	(١-١)
٤٤	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور إدارة الجودة الشاملة	(١-٤)
٤٦	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الوظيفي	(٢-٤)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم النهج التي تتبناها جميع المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها، حيث تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى مشاركة العاملين في جميع الأنشطة المختلفة والعمليات الإنتاجية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الهامة داخل المنظمة بطريقة مباشرة وغير مباشرة، كما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى التركيز والاهتمام الكبير بالعملاء والمستهلكين والتركيز على العاملين بشكل كبير ويعتبر هذا هو جوهر إدارة الجودة الشاملة، كما يعبر عنها بأنها منهج شامل يعتمد على الطرق والأساليب والممارسات الحديثة التي تتمحور حول الاهتمام بتحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تعتمد هذه الممارسات على التزام المديرين وأصحاب المنظمات والعاملين على تغيير انماط سلوكهم الوظيفية لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وليس فقط انها مجرد اساليب للعمل بطريقة مرنة واتباع الإجراءات واتخاذ القرارات بطريقة فعالة. (إدريس، ٢٠٢٢)

ظهرت مفاهيم الجودة الشاملة نتيجة للحاجة إلى نهج شامل وشمولي في إدارة الجودة، حيث بدأت المنظمات والهيئات والمؤسسات في مختلف أنحاء العالم بتبني نهج شامل للجودة يركز على تشجيع المشاركة والتحسين المستمر، ويهدف هذا النهج الشامل إلى تحسين الجودة والأداء في جميع جوانب المنظمات، بما في ذلك العمليات والموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي والتواصل الداخلي والخارجي، كما يعكس ظهور الجودة الشاملة الاعتراف بأن الجودة ليست مسؤولية قسم معين فقط، بل هي مسؤولية تشمل جميع مستويات وأقسام المنظمة. (بوخلوة، ٢٠١٦)

فمن أبرز الأسباب التي أدت إلى نشأة إدارة الجودة الشاملة الحاجة إلى التحسين المستمر خاصة مع التطور السريع في التكنولوجيا وزيادة المنافسة، حيث أدركت المنظمات أهمية الابتكار والتحسين

المستمر للبقاء في السوق وتحقيق التميز، ومن الأسباب أيضا إدراك المنظمات والمؤسسات أن جودة المنتجات والخدمات تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء وولائهم، مما دفعها لتحسين جودتها بشكل شامل، كما إن تحسين الجودة يمكن أن يقلل من التكاليف ويزيد من الإنتاجية والإيرادات المالية، مما دفع تلك المؤسسات والمنظمات للاستثمار في جودة منتجاتها وعملياتها. (النويران، ٢٠١٦)

وبهذه الطريقة، نشأت إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري شامل يهدف إلى تحقيق الجودة والتميز من خلال مشاركة جميع أفراد المنظمة وتحسين العمليات بشكل مستمر، ومع التسارع الحاصل في وتيرة التطور التكنولوجي والعلمي في عالمنا المعاصر الأمر الذي أدى إلى حدوث معوقات حالت دون الاستفادة القصوى من الكوادر البشرية (الكميم، ٢٠٢٠)، لذا فإن كثيراً من الباحثين من مختلف التخصصات قد عملوا على دراسة عنصر القوى العاملة وكيفية العمل على تطوير الأداء الوظيفي له والاستفادة القصوى منه باعتباره من أهم العوامل التي تساهم في التطبيق الأمثل لمفهوم الجودة الشاملة، وبما يتواءم مع التطور المستمر في بيئات الأعمال. (أبو زيادة، ٢٠١١)

ونتيجة لكل هذه الإيجابيات التي تتعلق بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل الشركات ومنظمات الأعمال، نجد أن الكثير من الشركات قامت بالفعل في تطبيق تلك الممارسات داخل الهيئات والمنظمات التي تعمل بها، حيث بالفعل قامت العديد من المؤسسات بإتباع إستراتيجيات جديدة ساعدت في رفع كفاءة العاملين والموظفين داخل الشركة (فرج، ٢٠١٦)، وإعداد ورش العمل والندوات التدريبية التي تمكن العاملين من تقديم أفضل إنتاجية لديهم وبجودة عالية، كما اتبعت سياسة المشاركة بين العاملين والمديرين في اتخاذ كافة القرارات والإجراءات المتعلقة بجودة وسلامة المنتج، فكل هذه السياسات خلقت حالة من التكافؤ والشعور بالانتماء من قبل الموظفين وهذا في الأخير ما يعود بالنفع علي الشركة

في تحقيق كافة الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها (فارس، ٢٠١٧)، وعليه فإن مهمة الدراسة هي: معرفة ودراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

٢.١ مشكلة الدراسة:

في الوقت الحالي تشهد الكثير من منظمات الأعمال والمؤسسات والهيئات الحكومية الكثير من مظاهر التحولات الكبيرة التي أصبحت مع مرور الوقت الأساس الذي تعتمد عليه الكثير من منظمات الأعمال في القرارات والخطط المستقبلية لها، وبسبب التطور الكبير الذي حدث في مجال العولمة وظهور التكنولوجيا أصبحت الكثير من المنظمات تواجه عبء العمل بالعمل، حيث كان لابد من اتباع الإستراتيجيات والممارسات الحديثة والفعالة التي تمكنها من تحقيق مستوى متميز من الأداء الوظيفي، يمكنها من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها، ونتيجة لذلك التحديات كان من الضروري على المنظمات اتخاذ القرارات وبذل الجهود التي تمكنها من زيادة وتعزيز فاعلية والعاملين وتحسين الأداء الوظيفي الذي يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق التقدم والمنافسة في بيئة الأعمال ومع العديد من المنظمات الأخرى. (بوشعالة، ٢٠١٩)

ويعتبر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أهم القرارات التي ساعدت الكثير من المنظمات والمؤسسات الحكومية على تحقيق الأداء الوظيفي الذي تسعى إليه، حيث زاد الاهتمام بممارسة إدارة الجودة الشاملة في معظم المنظمات والمؤسسات، كما أظهرت العديد من الدراسات دور إدارة الجودة الشاملة المحوري وتأثيرها الإيجابي على الأداء الوظيفي بكافة الهيئات والأنظمة والمؤسسات الحكومية وغيرها، إلا أن التقدم التكنولوجي فرض تحدياً كبيراً على الجهات والمؤسسات الحكومية فيما يتعلق بكيفية مواكبة ذلك التقدم وانعكاسه على الأداء الوظيفي بما يحقق التميز المؤسسي وأهداف وتطلعات الجهة أو المؤسسة على كافة الأصعدة. حيث إن وجود كفاءات بشرية ذات مؤهلات عالية ومواكبة لآخر التقنيات

والنظم الإدارية جديرة بقيادة المنظومة في الطريق الصحيح بما يحقق الكفاءة الإنتاجية. (بن عودة، ٢٠١٧)

ومن خلال ما تقدم تتمثل المشكلة البحثية لهذه الدراسة حول معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، ويمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية؟

٣.١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث، حيث تناولت موضوع تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية ، ومن المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسة الحالية، كما تكمن أهمية الدراسة في تناولها تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

• الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتتبع أهميتها فيما يلي:

- تسلط الضوء على موضوع من أهم الموضوعات التي حازت على اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الأعمال، فهذه الدراسة تتناول كل ما يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وطرق تطبيقها الصحيحة داخل المنظمات وشركات الأعمال، حيث توضح

لنا الكثير من المفاهيم والإجراءات والسياسات الصحيحة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح، وهذا بالآخر ما يعود بالنفع علي الشركة حيث يمكنها من تحقيق أهدافها التنافسية التي تسعى إلي تحقيقها.

- تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العلمية فيما يتعلق بالدراسات المتعلقة بتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- تشجيع الباحثين على إعداد الدراسات والبحوث العلمية التي تتناول تأثير إدارة الجودة الشاملة.

• الأهمية العملية:

- تساعد هذه الدراسة الكثير من المنظمات في توفير كافة المعلومات الإدارية والممارسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والتي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي وهذا ما يساعد في تعزيز المهام الإدارية داخل المنظمات ويساهم في تطوير الأعمال التي تقوم بها.
- كما تقدم هذه الدراسة نموذج ودليل شامل لأهمية الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء الوظيفي داخل منظمات الأعمال.
- من خلال الدراسة الميدانية يمكن الخروج ببعض النتائج والتوصيات والمقترحات التي تفيد متخذي القرار في المنظمات بكيفية تحسين إدارة الجودة الشاملة.

٤.١ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في زيادة جودة الأداء الوظيفي ويندرج من الهدف الرئيس أهداف فرعية وهي على النحو التالي:

١. معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق ممارسات الجودة الشاملة داخل المنظمات والمؤسسات الحكومية.
٢. الوقوف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة: القيادة الفعالة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، والتركيز على العميل.
٣. تحليل أثر ودور تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، بأبعادها: القيادة الفعالة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، والتركيز على العميل، في رفع كفاءة أداء الموظفين.
٤. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تفيد الباحثين والعاملين في قطاع الأعمال فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارساتها في تحسين الأداء الوظيفي.

٥.١ تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤال الرئيسي:

ما تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
وينبثق من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

١. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في: القيادة الفعالة ، التحسين المستمر ، والتركيز على العميل في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
٣. هل يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: " القيادة الفعالة ، التحسين المستمر ، والتركيز على العميل " والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

٦.١ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة (القيادة الفعالة- التحسين المستمر- التركيز على العميل) على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

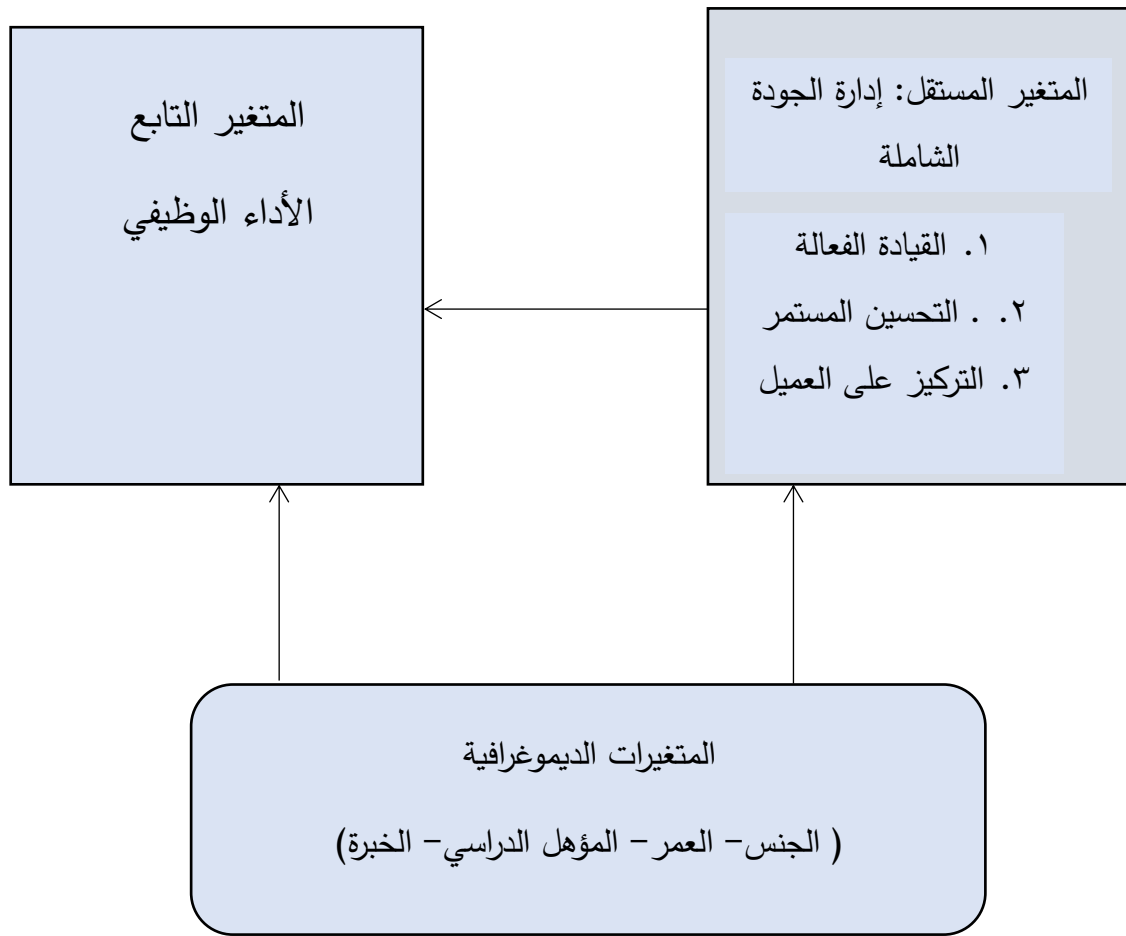
١. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الفعالة كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحسين المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتركيز على العميل كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

٧.١ نموذج الدراسة

من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والرجوع إلى كافة الأدبيات التي تهتم بدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، تم بناء نموذج الدراسة، ومن ثم وضع الشكل التوضيحي التالي لتوضيح نموذج الدراسة.



الشكل رقم (١-١) نموذج الدراسة

٨.١ مصطلحات الدراسة:

• أولاً: متغير الدراسة المستقل: إدارة الجودة الشاملة:

يشير إلى قدرة العاملين في قطاع التعليم على تطبيق مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ والتي تمثل نهجا إداريا قائما على مجموعة من الممارسات والمبادئ كالقيادة الفعالة من خلال تقديم الدعم اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، إضافة إلى التشجيع على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تواجهها؛ وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد، والعمل على تخصيص طواقم وفرق متكاملة تعمل على التحسين المستمر للخدمات، ومختلف العمليات التشغيلية والإنتاجية وتطويرها. (الشهري والشهواني، ٢٠٢٠)

• ثانيا: متغير الدراسة التابع: الأداء الوظيفي:

يشير إلى قدرة العاملين بقطاع التعليم على الالتزام بتطبيق مجموعة من السلوكيات والأداءات في سياق عملهم والتي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. تتضمن هذه السلوكيات مجموعة متنوعة من العناصر مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ومهارات التفكير الابتكاري وسلوكيات الدور الإضافي، وغيرها من السلوكيات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية. (سندي، ٢٠١٢)

٩.١ حدود الدراسة :

١. الحدود الموضوعية: تتطرق هذه الدراسة إلى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي كمتغير تابع قائم عليها.
٢. الحدود الزمانية: يتم تنفيذ هذه الدراسة في عام ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م.
٣. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين في قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية.
٤. الحدود البشرية: تعتمد الدراسة على العاملين في قطاع التعليم داخل المملكة العربية السعودية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١.٢ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المفاهيم والخلفية النظرية التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، فضلاً عن مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي أُجريت حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة على النحو المبين أدناه:

٢.٢ مفهوم إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل):

أصبحت الجودة في عصرنا هذا الأساس للاتصالات التجارية بين الدول، وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، حيث إنها وسيلة قوية لإحراز رضا المستهلك، وزيادة الانتاج، تخفيض التكاليف وتحقيق الربح. كما تعد إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساس التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات باستمرار (إدريس، ثابت، ٢٠٢٢)، خاصة في ظل التحديات الصعبة التي تواجهها من حيث زيادة حدة المنافسة، تنوع المنتجات، واختلافها وتميزها. وفي هذا الإطار أصبحت المنظمة تولي اهتماماً أكبر لكسب رضا العميل وذلك بتقديم المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب وبالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة (فرج، ٢٠١٦م).

ولد مفهوم الجودة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه اسم إدارة الجودة الشاملة، فقام بتطوير مفهوم الإدارة القديم، ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، ويرجع أساس إدارة الجودة الشاملة إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة)

بوخلوة، باديس، ٢٠١٦)، وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت هذه النظريات حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا التفوق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهددها اقتصاديا. تعددت تعريفات مصطلح الجودة الشاملة وذلك نتيجة للاستخدام والتطبيق المستمر ونظرا لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال حيث يعرف سيهكتر (Sehcter) إدارة الجودة الشاملة بأنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن.

أما من وجهة نظر أمريكية فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظم تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين (النويران، ٢٠١٦)، بينما تعرف منظمة الجودة البريطانية BQA إدارة الجودة الشاملة على أنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا (تومي، ٢٠١٤).

ويمكن تلخيص ما سبق بأنه يمكن تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للخدمات المقدمة والإبداع في مناحي العمل كافة، وبما يضمن الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك لتقليل الهدر والارتقاء بمستوى الجودة المطلوبة لاستباق توقعات العملاء (بن عودة، ٢٠١٧).

١.٢.٢ أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها تسعى إلى خلق ثقافة تنظيمية متميزة تركز على توحيد جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال، حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها (ادم، ٢٠٢٠).

لقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالجودة مما يدعونا للتساؤل عن الأهمية التي أصبحت تحتلها الجودة بالنسبة للمنظمة، وللعلماء والعمال أيضاً مع تزايد المنافسة ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، ذلك أن الجودة لم تعد ترفاً أو إختياراً يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له (مساعد، ٢٠٢٠). كما أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة وبشكل إجراءات وقرارات، حيث إن الالتزام بها من قبل أي منظمة يعني إقبالها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه، وذلك يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب، بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق، والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة (فرج، ٢٠١٦م).

٢.٢.٢ أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي مفاهيم وقيم تستخدم لتوجيه منظمات الأعمال نحو تحقيق الجودة والتميز في جميع جوانب أعمالها. تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً شاملاً يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحقيق رضا العملاء والتميز التنظيمي من خلال تضمين جميع أفراد المنظمة في جهود تحسين الجودة. (الكيم، ٢٠٢٠)

ومن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

١. القيادة الفعالة:

القادة في نظام إدارة الجودة الشاملة ينظرون إلى الشركة كنظام؛ ويدعمون تطوير الموظفين؛ وينشئون تواصلاً متعدد النقاط بين الموظفين والمديرين والعملاء؛ ويستخدمون المعلومات بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يشجع القادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ويمنحهم القدرة على القيام بذلك. التزام الإدارة العليا ومشاركتها في ممارسات إدارة الجودة الشاملة هما العوامل الأكثر أهمية لنجاح هذه الممارسات، يجب على المديرين أن يظهروا المزيد من القيادة بدلاً من السلوكيات الإدارية التقليدية لزيادة وعي الموظفين بأنشطة الجودة في اعتماد وممارسات إدارة الجودة الشاملة. (حسنين، ٢٠١٨).

إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين. كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلقت بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون... الخ يعد منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لذا فإن القيادة ضمن مفهوم

إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في انجاز الأهداف (حتحات، ٢٠٢٣).

ويتضح مما سبق بأن القيادة الفعالة مبدأ أساسي في إدارة الجودة الشاملة يعكس الاهتمام القيادي والدعم الذي يجب أن تقدمه الإدارة العليا لتحقيق نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة حيث تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الرؤية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.

٢. التركيز على العميل:

يعتبر التركيز على العميل من عناصر إدارة الجودة الشاملة، والذي يتمثل في التعرف على رغبات واحتياجات المستفيدين التي تتغير بشكل دائم؛ وتكمن الأهمية في ذلك كونها تعمل على تحريك كافة الأنشطة في المنشأة، وبالتالي تحقيق رضا العميل (مدين، ٢٠٠٦).

عند صياغة مدخل الجودة الشاملة، يكون العميل هو المحرك الرئيسي (القائد) وهذا ينطبق على كل من العملاء الداخليين والخارجيين (فارس، عزوزي، ٢٠١٧)، يحدد العملاء الخارجيين جودة المنتج أو الخدمة الذي استلموه، ويساعد العملاء الداخليين في تحديد جودة الأفراد، العمليات والبيئة المرتبطة بالمنتج أو الخدمة. العميل محور الاهتمام الرئيسي للمؤسسة ومختلف الأنشطة فيها، والبدائية تكون بالتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لها وما يفوقها والعملاء يمكن أن يكونوا داخليين أو خارجيين. (الشهري والشهراني، ٢٠٢٠).

وتعرف الباحثة التركيز على العميل بأنه مبدأ أساسي في إدارة الجودة الشاملة يعني وضع احتياجات العملاء في صلب اهتمامات المؤسسة وجعل رضاهم هدفًا أساسيًا لجميع الأنشطة والقرارات. يتضمن هذا المبدأ فهم عميق لاحتياجات وتوقعات العملاء وتحليل تلك الاحتياجات بدقة لضمان تلبية تلك الاحتياجات بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يشمل التركيز على العميل تعزيز التواصل مع العملاء لفهم مرئياتهم وملاحظاتهم حول المنتجات والخدمات، واستخدام هذه الملاحظات لتحسين الجودة وتطوير

المنتجات بما يتناسب مع احتياجات العملاء. تعتبر هذه العملية جزءًا أساسيًا من دورة التحسين المستمر التي تميز إدارة الجودة الشاملة. (على وعبد الرازق، ٢٠٢٠)

٣. مشاركة العاملين:

ينطوي نهج إدارة الجودة الشاملة على تحقيق اهتمام ومشاركة ومساهمة واسعة من قبل الموظفين في عملية إدارة الجودة، يفترض هذا المفهوم وجود ثقافة جودة تغمر الشركة بأسرها، مما يمنح الموظفين حرية أو مستوى من الحرية في اتخاذ القرارات التي تؤثر على وظائفهم. وبالتالي، يتم تشجيع الموظفين على أداء وظائف مثل معالجة المعلومات وحل المشكلات واتخاذ القرارات (الإفتيحات والزعبي، ٢٠٢١).

يعتبر العمل الجماعي من عناصر إدارة الجودة الشاملة والذي يتطلب داخل المنظمة تحقيق التعاون بين كافة أفراد المنشأة في مختلف الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية، وبذلك فإن على الإدارة العليا أن تستوعب بأن تحقيق ذلك لا يقتصر على المدراء فقط، بل إن بإمكان الآخرين تحقيق إسهامات قيمة في ذلك، ولكن بعد التدريب وتحفيز روح العمل الجماعي، واتخاذ القرارات الجماعية (الشهري والشهراني، ٢٠٢٠م).

من ذلك يتضح أن مشاركة العاملين يعني ضرورة إشراك جميع أفراد المنظمة في جهود تحسين الجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. وتوفير بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار، وتشجيع العمل الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير منصات وفرص للمشاركة في تحليل العمليات وتحديد نقاط الضعف وتقديم الاقتراحات لتحسينها، بالإضافة إلى توفير التدريب والتطوير المستمر لتمكين الموظفين من تحقيق أقصى إمكاناتهم. باختصار، المشاركة الكاملة للموظفين تهدف إلى بناء ثقافة من التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات

وتحقيق التحسين المستمر، مما يسهم في تحقيق أهداف الجودة والتميز في الأداء المؤسسي. (حسن وتامر، ٢٠٢٢)

٤. التحسين المستمر:

التحسين المستمر للعمليات من خلال قيام المنظمات بتحليل عمليات العمل، ومراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة ومنظمة، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الإجراءات والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة (زيادة، ٢٠١٢).

ومع الأخذ في الاعتبار متطلبات العملاء المتزايدة، فمن الواضح أن مسألة التحسين المستمر ذات أهمية حيوية للمنظمات في أسواق تنافسية للغاية، ويساعد التحسين المستمر على ضمان استدامة المنظمة والمحافظة عليها، كما أن التحسين المستمر للجودة يؤدي إلى زيادة القدرة على التوسع والمنافسة (التميمي، ٢٠٠٥).

ويمكننا تعريف التحسين المستمر بأنه مفهوم أساسي في إدارة الجودة الشاملة، ويعني السعي المتواصل لتحسين جميع جوانب عمل المؤسسة بما يتلاءم مع تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات العملاء. يعتبر التحسين المستمر عملية دورية ومتواصلة تهدف إلى تحليل العمليات وتحديد الفجوات والمشاكل وتطوير حلول لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة. تهدف عملية التحسين المستمر إلى تحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية في العمليات، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وزيادة رضا العملاء. تعتبر هذه العملية جزءاً أساسياً من ثقافة العمل في المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والاستمرارية في الأداء. (سندي، ٢٠١٢)

٣.٢.٢ مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة أحد أهم العوامل في المنافسة العالمية اليوم، فزيادة الطلب من قبل العملاء للحصول على جودة أفضل للمنتج شجع العديد من الشركات على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من أجل المنافسة بنجاح في السوق. والجودة الشاملة تعتبر من أهم المفاهيم في مجال إدارة الجودة، حيث تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء من خلال تضمين جميع أفراد المنظمة في جهود تحسين الجودة وتحقيق رضا العملاء. كما وتعتبر الجودة الشاملة أكثر من مجرد تحسين لعملية الإنتاج أو تقديم خدمات عالية الجودة، بل تمتد لتشمل جميع جوانب العمل داخل المنظمة مثل التدريب والاتصالات وتحسين العمليات (سليمان، ٢٠٢١).

وتفصيلاً يوفر تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من المزايا للمنظمات ومن تلك المزايا فهم حاجات ورغبات العميل الحالية وتوقع رغباته المستقبلية والعمل على تحقيقها؛ والتخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتقليل معدل الفاقد في العمليات؛ وتحقيق مرونة أكبر لمواجهة المتغيرات في إحتياجات العملاء وسوق العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة (بوشعالة، مصباح، ٢٠١٩). تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي بهدف الإستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة؛ وضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة؛ وزيادة الربحية وتحسين إقتصاديات المنظمة؛ وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة كفاءتها في رضا المستهلكين والتفوق والتميز على المنافسين؛ وتحقيق الجودة من خلال تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء (Zeng, Z., Yang, H, ٢٠١٣).

بشكل عام، تعتبر الجودة الشاملة أسلوباً فعالاً لتحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الأداء العام

للمنظمة، وتعزيز مكانتها على المستوى المحلي والعالمي.

إن تبني وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لا يمثل ضماناً للنجاح، بل في حالات كثيرة قد يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية دون أن يؤدي ذلك إلى نتائج تذكر، أحياناً يؤدي ذلك التبني والتنفيذ إلى نتائج سلبية. وهذا يعود إلى أن الكثير من الشركات لا تتوفر فيها متطلبات التطبيق الناجح سواء فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا أو وضوح الأهداف أو شيوع الثقافة التقليدية المرتبطة بالعلاقات الهرمية الصارمة، وهذا يعني أن الكثير من الشركات تعاني من عقبات كثيرة تقف حائلاً بينها وبين تحقيق إدارة الجودة الشاملة للنتائج المتوقعة فيها (فرج، ٢٠١٦م).

وقد يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض المعوقات والتحديات التي قد تجعله أمراً صعباً في بعض الأحيان، ومن بين تلك المعوقات:

١. عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
 ٢. عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقدهم العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
 ٣. التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة وإغفائها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
 ٤. تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
 ٥. تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.
 ٦. ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية. (الكهالي، ٢٠١٨م).
- وعلى الرغم من هذه المعوقات والتحديات، فقد يمكن تجاوزها من خلال توفير الدعم اللازم من القيادة العليا وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الجودة الشاملة بشكل فعال.

٤.٢.٢ فوائد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي حجر الأساس للمنظمات على اختلاف نشاطاتها، ويتضح أن تحسين الجودة في المنظمة يؤدي إلى القضاء على جميع أنواع الهدر؛ مما ينعكس بالإيجاب على زيادة الإنتاجية والحصول على حصة سوقية جديدة؛ وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وخلق فرص عمل أكثر؛ حيث تقوم الإدارة العليا في المنظمات بالتحسين المستمر في العمليات الإدارية وتقديم المعلومات المطلوبة ومشاركة العاملين في تحسين أدائهم إلى أحسن حال (الشهري والشهراني، ٢٠٢٠م).

ويمكن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يوفر العديد من الفوائد للمنظمات التي تتبناها بشكل جدي، من بين هذه الفوائد:

١. **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى رفع رضا العملاء.
٢. **زيادة الكفاءة والإنتاجية:** من خلال تحسين العمليات والحد من الفاقد والهدر، يمكن أن تزيد إدارة الجودة الشاملة من كفاءة المنظمة وإنتاجيتها.
٣. **تقليل التكاليف:** من خلال تحسين الجودة والكفاءة، يمكن أن يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية.
٤. **تحسين رضا العملاء:** من خلال تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل، يمكن أن يزيد تطبيق إدارة الجودة الشاملة من رضا العملاء وولاءهم.
٥. **تحسين بيئة العمل:** يمكن أن يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا وأداء العاملين. (العبادلة، ٢٠٢٢)

٦. تحسين سمعة المنظمة: من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، يمكن أن يسهم

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين سمعة المنظمة وزيادة تنافسيتها في السوق

(Sharma, J. R. ٢٠٠٨).

تحسين إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يصاحبه في الغالب تخفيض في التكاليف وتحسين

طرق العمل، وذلك بالاستخدام الأمثل للمواد المتاحة، وتحسين العمليات أو الحصول على معدل أكبر

من المخرجات باستخدام نفس المدخلات نتيجة للحد من مصادر الهدر في المنظمة (بوفاس، ٢٠١٤).

كما إن إدارة الجودة الشاملة هي حجر الأساس للمنظمات على اختلاف نشاطاتها، ويتضح أن

تحسين الجودة في المنظمة يؤدي إلى القضاء على جميع أنواع الهدر؛ مما ينعكس بالإيجاب على زيادة

الإنتاجية والحصول على حصة سوقية جديدة؛ وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وخلق فرص

عمل أكثر؛ حيث تقوم الإدارة العليا في المنظمات بالتحسين المستمر في العمليات الإدارية وتقديم

المعلومات المطلوبة ومشاركة العاملين في تحسين أدائهم إلى أحسن حال (الشهري والشهراني، ٢٠٢٠م).

٣.٢ مفهوم الأداء الوظيفي (المتغير التابع):

يعرف الأداء على أنه هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة

والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة، ويعرف الأداء أيضا على أنه

(القدرة على تحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة

ممكنة) (بوفاس، ٢٠١٤).

الأداء الوظيفي هو مفهوم يشير إلى كيفية قيام الفرد بواجباته ومسؤولياته في العمل. يمكن تقييم

الأداء الوظيفي عن طريق مقارنة أداء الفرد بالمعايير المحددة للوظيفة التي يقوم بها. يتأثر الأداء الوظيفي

بموامل متعددة مثل المهارات والمعرفة والقدرات الشخصية، بالإضافة إلى الظروف العملية والتحفيزية.

(Myers, B. L., Kappelman ، ١٩٩٧)

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، كما أن نجاح المؤسسات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنشآت على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم، وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها (الشهري والشهراني، ٢٠٢٠م).

١.٣.٢ أبعاد الأداء الوظيفي:

أبعاد الأداء الوظيفي تعكس جوانب متعددة من أداء الفرد في العمل، وتتضمن عدة جوانب رئيسية تساهم في تحديد جودة وفعالية أدائه. من بين هذه الأبعاد:

١. الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية (الحاجرة، ٢٠١٢).

٢. الالتزام التنظيمي:

يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً مهماً يؤثر اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء وموردين، (Zeng,Z.,Yang,H.,٢٠١٣) ومنافسين وغيرهم، ومن هنا فإن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوى العاملة بالمنظمة باتت من الاستراتيجيات المهمة التي يتعين على الإدارة الواعية أن تتبناها إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وتلك القوى من أجل المحافظة عليها، أو سعت إلى تنمية السلوك الإبداعي لديها وتحريك الدوافع الكامنة عندها لتقديم المزيد من الجهد والعطاء، حيث إنه إذا كان هناك اتفاق وانسجام ما بين أهداف الفرد والمنظمة كان هناك التزام تنظيمي. (١٩٩٧،

(Myers, B. L., Kappelman).

٣. مهارات التفكير الابتكاري:

إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والتفكير الإبداعي، ويعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع، لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء. ويؤكد العديد من الباحثين على وجود اختلاف واضح بين الإبداع والابتكار حيث يشير الإبداع إلى توليد أفكار جديدة ومفيدة أو قيمة للمنتجات أو العمليات أو الإجراءات عن طريق الأفراد أو الجماعات في سياق تنظيمي معين، في حين يشير الابتكار إلى التطبيق الناجح لهذه الأفكار الإبداعية على المستوى التنظيمي (الكهالي، ٢٠١٨).

٤. سلوكيات الدور الإضافي:

يمكن تعريف سلوكيات الدور الإضافي بأنها: "سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية"، ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي: (مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة، التدري الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى، إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة الخارجية، المحافظة على موارد المنظمة) (السباعوي، ٢٠١٨).

٤.٢ الدراسات السابقة

١. دراسة (الفاضل وثابت ٢٠٢٢) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء

المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. وخرجت الدراسة بتوصيات منها أن تولي الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة مزيد من الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لما له من قدرة في التأثير الإيجابي الفعال على مستويات الأداء المؤسسي، وكذلك العمل على وضع سياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بنظام إدارة الجودة الشاملة وتفي بمتطلبات الحصول على شهادة الجودة العالمية وتسجيلها، وزيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ووضع نظام جيد للمكافآت، وتشجيع العمل الجماعي المشترك وأسلوب فرق العمل.

٢. دراسة (الشهري والشهراني، ٢٠٢٠م) بعنوان: أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء

الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة بمعايير (التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية، التركيز على المستفيدين) على أداء الموظفين في هيئة الهلال الأحمر السعودي. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة لقياس آراء المبحوثين، وقد أكدت نتائج الدراسة وجود أثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي بشكل عالٍ على كل المعايير. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المعايير الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي.

٣. دراسة (باديس، ٢٠١٦م) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة

المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية، وكذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأوصت الدراسة بتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يتسم بالمرونة في العمل من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لما لها من أثر إيجابي على تحسين جودة المنتجات النفطية، وتعميم نظام إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات الإدارية المختلفة، واعتماد فرق متخصصة في تحديد سياسات الجودة، وتوضيح أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لكل عامل في المؤسسة من طرف قسم الجودة بالتعاون مع كافة الدوائر والمصالح والإدارات المختلفة، وضرورة إهتمام المؤسسة بمبدأي تمكين العاملين والتحسين المستمر، حيث أظهرت النتائج أن هناك انخفاضاً في مستوى تطبيق هذين المبدئين مقارنة مع المبادئ الأخرى.

٤. دراسة (النويران، ٢٠١٧م) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت

الصناعية: دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية، ومدى تطبيق شركات الأسمدة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية. استخدم الباحثان بعض الأساليب الإحصائية (الوصفية والتحليلية) لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات عينة الدراسة تهتم بشكل عام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات متفاوتة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل شركات الأسمدة الأردنية، وكذلك توضيح أهمية

التعامل معه كنظام إداري شامل يعمل على تقليل التكاليف الناشئة عن المعيب والفاقد، ويزيد من ربحية هذه الشركات وإنتاجيتها، وضرورة التركيز على تحقيق رضا الزبون من خلال تقديم منتجات تتوافق مع تطور احتياجات ورغبات الزبائن.

٥. دراسة (بو شعالة ومصباح، ٢٠١٩م) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء

المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمؤسسة لصناعة الأنابيب (ALFA PIPE)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، ثم تطرقت إلى أثر الجودة في تحسين الأداء والمتمثلة في التوجهات المتعددة والتوجه نحو السوق. تم تصميم إستبانة للتعرف على تصورات الإطارات ومسيري مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE) نحو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء. كما أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وضرورة تفعيل التعاون بين الإدارة العليا والعاملين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتقرير مشاركة العاملين في إتخاذ قرارات وزرع روح المشاركة الذاتية (الفريق الموحد)، والقيام بدورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين من مختلف مستويات الإدارة بالإضافة إلى تقديم المكافآت والحوافز للموظفين والعاملين لدى المؤسسة من أجل تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

٦. دراسة (نايل، ٢٠١٧م) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة

الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته -مستغانم

هدفت الدراسة إلى الإحاطة بالمفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة وتسلط الضوء على أثر تطبيقها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وإبراز أن للجودة الشاملة أهمية قصوى للاقتصاد

المعاصر لما لها أثر على المؤسسة وبقائها، إذ وجب الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الانتاجية وتعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. كما أوصت الدراسة بضرورة توفير مختصين ومؤهلين في الجودة والنوعية، ودراسة السوق كحل لمواجهة المنافسة المرتقبة، واستعمال أساليب تسويقية حديثة بالإضافة إلى الاعتماد على الوسائل والآلات الحديثة لرفع جودة المنتجات، والتركيز على التوعية بالدور الفعال الذي تلعبه الجودة، وتقديم المكافآت والحوافز للموظفين والعاملين لدى المؤسسة من أجل تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم.

٧. دراسة (الإدريسي، ٢٠١٨م) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة

لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية: دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية

والأهلية بأمانة العاصمة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، ومستوى مساهمة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحديد أيها أكثر تأثيراً في تعزيزها، ومعرفة مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة للقياس، فيما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي المقارن لاستخلاص النتائج التي أظهرتها عمليات التحليل الإحصائي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة زيادة اهتمام إدارات المنظمات التعليمية اليمنية بتنفيذ أبعاد الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) لما لهذه الأبعاد من أهمية في تعزيز التنمية المستدامة.

٨. دراسة (مريم فارس ومروة عزوزي، ٢٠١٧م) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين

أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمه

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لطبيعة وأهمية إدارة الجودة الشاملة والحث على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها وسيلة من جهة وغاية من جهة أخرى تصبوا إلى بلوغها مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على المنافسة من خلال التعامل مع موضوع الجودة الشاملة على أنه هدف استراتيجي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة من خلال وضع خطة إستراتيجية ودراسة السوق وتهيئة جميع الموارد للتطبيق الفعلي لها، وتنمية وتطوير سلوك إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين عن طريق المحاضرات أو الندوات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ودورها في خلق فرق عمل متكاملة، والحرص على توفير الجو المناسب والظروف الملائمة للعمال وتكوينهم وتدريبهم بشكل مستمر، وضرورة تحفيز العاملين من أجل زيادة الإنتاجية، وخلق روح الابتكار التي تعتبر أساس عملية التحسين المستمر.

٩. دراسة (الشهري والشهراني، ٢٠٢٠م) بعنوان: أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء

الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة بمعايير (التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية، التركيز على المستفيدين) على أداء الموظفين في هيئة الهلال الأحمر السعودي. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة لقياس آراء المبحوثين، وقد أكدت نتائج الدراسة وجود أثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي بشكل عالٍ على كل المعايير. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المعايير الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي.

١٠. دراسة (أبو زيادة، ٢٠١١م) بعنوان: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على

الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، وقام الباحثان بتصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة. وقد توصلت الدراسة إلى اهتمام المصارف التجارية الفلسطينية بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهاذف نحو تحسين الأداء التنظيمي.

١١. دراسة (Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015)

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي. يتم جمع البيانات من شركات التصنيع في جمهورية الكاميرون. المتغيرات المستخدمة للحصول على إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي التزام الإدارة من خلال القيادة، ومراقبة الجودة، والتفتيش، وتدريب الموظفين، والتركيز على العملاء، والقياس كأساس لتعزيز جودة المنتج. يتم قياس الأداء التنظيمي من خلال رضا العملاء، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وخفض التكاليف، ورضا الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب على التوظيف والتمكين هو وحده الذي له تأثير كبير على الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية للشركات؛ إن التزام القيادة ومراقبة الجودة والتفتيش لها تأثير كبير على خفض التكاليف. ومع ذلك، لا يبدو أن أيًا من ممارسات إدارة الجودة الشاملة له تأثير كبير على رضا العملاء.

١٢. دراسة (Psomas, E. L., & Jaca, C. (2016)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أبعاد الأداء لشركات الخدمات. وتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الخدمات الإسباني. تم اختيار الشركات التي شاركت بالفعل في الأنشطة المتعلقة بالتميز في الأعمال بشكل عشوائي وتم الاتصال بها من خلال استبيان منظم، مما أدى إلى عينة مكونة من ١٥١ شركة مستجيبة. ومن خلال تحليل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركة من خلال تحليل العوامل الاستكشافية، يتم استخلاص عوامل محددة لإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء. يتم تحديد عوامل إدارة الجودة الشاملة التي تؤثر بشكل كبير على أبعاد الأداء من خلال تحليلات الانحدار الخطي المتعددة. وبينت نتائج الدراسة أن العوامل التي تصف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الخدمات تتعلق بممارسات الجودة للإدارة العليا، وإدارة جودة الموظفين، وإدارة العمليات، ومعرفة الموظفين وتعليمهم، والتركيز على العملاء. وبالمثل، كشفت أبعاد الأداء عن الاهتمام بالأداء المالي والأداء التشغيلي ورضا العملاء والمنتج.

١٣. دراسة Antunes, M. G., Quirós, J. T., & Justino, M. D. R. F. (2017).

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين الابتكار وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على آثار الابتكار على الأداء التنظيمي. يقترح هذا البحث نموذجًا مفاهيميًا يهدف إلى دراسة العديد من فرضيات البحث، تم الحصول على البيانات من خلال استبيان عبر الإنترنت، تم إرساله إلى الشركات البرتغالية الصغيرة والمتوسطة الحجم، بعد إجراء الدراسة على أساس الردود الواردة من ٢٨٧ استبيانًا صالحًا، واستخدام التحليل الإحصائي المتعدد المتغيرات للتطوير الإحصائي، وتشير النتائج إلى أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات الابتكار في العمليات تحصل على تحسينات في أدائها، سواء من الناحية التشغيلية أو المالية، في حين أن الابتكار في المنتجات لا يوفر سوى تحسينات في الأداء المالي

للمنظمات. كما وجد أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تشجع على تحديد استراتيجيات الابتكار للمنتجات والعمليات. ومن ناحية أخرى، وجد أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات الابتكار في عملياتها فقط هي التي تعزز تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار في المنتجات وتنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

١٤. دراسة (Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على أداء الموظفين العاملين بوزارة الداخلية القطرية، مع حصة معتدلة للمعرفة. وتشمل مكونات إدارة الجودة الشاملة التركيز على العملاء، ومشاركة الموظفين، والتحسين المستمر، والقيادة والرؤية الجيدة وإدارة العمليات. تستخدم الدراسة بحثاً كمياً، حيث تم جمع ٢٨٠ استبياناً من المستجيبين للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام الانحدار المتعدد والانحدار التدرجي لتحليل بيانات البحث. تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها كان لها تأثير على أداء الموظفين من خلال تبادل المعرفة. تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وتنفيذ اتجاهات استراتيجية مختلفة تعمل على تعزيز أداء الموظفين من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة تبادل المعرفة.

١.٤.٢ التعليق على الدراسات السابقة

ركزت غالبية الدراسات السابقة على ممارسات الجودة الشاملة وعلاقتها ومدى تأثيرها على عدد من المتغيرات مثل القدرة التنافسية والأداء المؤسسي، وغيرها من المتغيرات، بينما تركز الدراسة الحالية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية.

وتتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تناولها لإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي، وكذلك المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لموضوع الدراسة، كما تتفق في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع وبيئة التطبيق والإطار المكاني والزمني، فمن الملاحظ أن الدراسات السابقة تم تطبيقها في العديد من بيئات الأعمال المختلفة وبشكل فردي بمعنى أن كل دراسة تتناول بيئة واحدة من بيئات العمل، أما الدراسة الحالية فقد استهدفت العاملين بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية ذات طابع متعدد من ناحية بيئات الأعمال المختلفة والمهام والأهداف والرؤى والتوجهات، فنجد أن دراسة (الفاضل وثابت ٢٠٢٢) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين: هدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، وهي تختلف مع الدراسة الحالية حيث إنها تركز على مجال الطاقة والكهرباء في حين أن الدراسة الحالية تسلط الضوء على تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية.

❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في أمور كثيرة منها:

١. وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
٢. مساعدة الباحث في تحديد إستراتيجيات إدارة المخاطر وأبعادها داخل المنظمات.
٣. مساعدة الباحث على تحديد منهجية الدراسة وبناء أداة الدراسة " الاستبانة "
٤. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تأتي هذه الدراسة في نسق الدراسات السابقة من حيث مضمونها والهدف العام المرجو من كل متغير على حده، اما مايميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات فهو:

الجمع بين متغيري الدراسة: تعتبر هذه الدراسة على مستوى الدراسات السابقة نادرة وفريدة وعنوانها مبتكر من حيث الجمع بين متغيري الدراسة في دراسة واحدة (إدارة الجودة الشاملة- الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية).

الفصل الثالث: المنهجية

١.٣ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهج المستخدم في البحث وعلمياته الإجرائية متضمناً مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فروض البحث وإجراءات التأكد من صدق وثبات قائمة الاستبيان.

٢.٣ المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي، حيث يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٢٥٠ فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

٤.٣ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات بطريقة مباشرة من أفراد العينة حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

٥.٣ أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تم العمل على الاستبانة لتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

١. القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في قطاع

التعليم والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية.

٢. القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة، فيتمثل

المتغير المستقل في "إدارة الجودة الشاملة" وسوف يتم قياسه من خلال (١١) عبارات، والمتغير

التابع المتمثل في " الأداء الوظيفي" وسوف يتم قياسه من خلال (١١) عبارات.

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت (Likert.1961) الخماسي حيث تتراوح اختياراته من (غير

موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تشير إلى (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥).

جدول (٣-١) درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان

١	٢	٣	٤	٥
---	---	---	---	---

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	-----------	-------	-------	------------

وللوقوف على مستوى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم محل الدراسة، فقد وزعت المتوسطات الحسابية على مستويات ثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢-٣) توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية

ت	الوسط الحسابي	مستوى الموافقة
١.	٢.٦٤-١	منخفض
٢.	٣.٤٩ -٢.٦٥	متوسط
٣.	٥.٠٠ -٣.٥٠	مرتفع

٦.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

فيما يخص الأساليب الإحصائية، فسوف تستخدم الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية التالية من

خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار ٢٠:

١. اختبار كرونباخ ألفا: لاختبار قياس مستوى اتساق العبارات الواردة في محور إدارة الجودة الشاملة

ومحور الأداء الوظيفي ضمن أداة الاستبيان، والتي ستستخدم للتحقق من صدق وثبات الأداة.

٢. الإحصاء الوصفي: للتعرف على واقع متغيرات الدراسة عن طريق احتساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية.

٣. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة.

٤. النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.

٥. معادلة الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

٧.٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

جدول (٣-٣) معاملات الارتباط لعبارات إدارة الجودة الشاملة

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	يحرص قطاع التعليم على وضع رؤية ورسالة واضحة للهيئة ومشاركتها مع موظفين	0.647**	٠.٠٠٠٠
٢	يلتزم موظفي قطاع التعليم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التواصل والقيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين)	0.779**	٠.٠٠٠٧
٣	يدرك كافة الموظفين مفهوم الجودة الشاملة	0.649**	٠.٠٠٠١
٤	يبدل الموظفين جهوداً لإحداث التغيير اللازم في التفكير باتجاه الجودة الشاملة	0.627**	٠.٠٠٠٩
٥	يدرك الموظفين في قطاع التعليم أهمية جودة الخدمات المقدمة	0.696**	٠.٠٠٠٢
٦	تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات (المادية والمالية والبشرية) التي تساعد على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية	0.743**	٠.٠٠٠٧
٧	يضع قطاع التعليم مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة الخدمات التعليمية المقدمة.	0.794**	٠.٠٠٠٠
٨	تتم مراجعة قضايا الجودة الشاملة في الاجتماعات بشكل مستدام.	0.830**	٠.٠٠١٥

٠.٠٠٠٥	0.808**	٩ يلزم قطاع التعليم مختلف المستويات والأنشطة الإدارية والفنية بتطبيق أنظمة الجودة.
٠.٠٢٦	0.760**	١٠ يقوم الموظفون بمراقبة مستوى جودة الخدمات باستمرار.
٠.٠٠٠٠	0.769**	١١ يحرص القطاع على تدريب موظفيها بتشكيل فرق عمل لتحسين الجودة.

** ذات دلالة احصائية عند ٠.٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات إدارة الجودة الشاملة كانت ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهذا يعني أن عبارات إدارة الجودة الشاملة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي

وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

جدول (٣-٤) معاملات الارتباط لعبارات الأداء الوظيفي

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١٢	يمتلك القطاع رؤية واضحة للارتقاء بالأداء الوظيفي.	٠.٧٦٠**	٠.٠٠٠٠
١٣	يوجد نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون جدارة عالية في مجال عملهم.	٠.٧٢٥**	٠.٠٠٠٧
١٤	يقوم القطاع بإيفاد الموظفين لديه في دورات تدريبية لتحسين قدراتهم الوظيفية.	٠.٧٤٠**	٠.٠٠٠١
١٥	تسود حالة من التفاهم بين الموظفين في أداء عملهم كفريق واحد.	٠.٧٧٨**	٠.٠٠٠٩
١٦	يحصل الموظفون على الحوافز المناسبة مقابل تأدية مهام عملهم.	٠.٧٧٣**	٠.٠٠٠٢
١٧	يوفر القطاع بيئة تساعد الموظفين على الإبداع في تقديم الأفكار الجديدة من خلال النقاش المفتوح.	٠.٨٦٧**	٠.٠٠٠٧

١٨	يشجع قطاع التعليم الموظفين على الابتكار	**٠.٨٠٣	٠.٠٠٠
١٩	يسعى قطاع التعليم إلى تطبيق أحدث الوسائل التكنولوجية لتحسين أداء الموظفين	**٠.٨٢٧	٠.٠١٥
٢٠	تعتمد الإدارات في تقييم الأداء الوظيفي على النتائج التي حققها الموظف في العمل.	**٠.٨٢٠	٠.٠٠٥
٢١	تعمل قطاع التعليم على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء الموظف من أجل تحقيق أهدافها.	**٠.٨٦٠	٠.٠٢٦
٢٢	تهتم الإدارات التعليمية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.	**٠.٨٥٠	٠.٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠.٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الأداء الوظيفي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهذا يعني أن عبارات محور الأداء الوظيفي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٨.٣ ثبات أداة الدراسة

يهدف هذا الأسلوب الإحصائي إلى التأكد من مستوى استقرار المقياس المستخدم في قائمة الاستبيان، بمعنى تقارب درجة الاستجابات من جانب العينة إذا ما تم توزيع استمارة الاستبيان على نفس أفراد العينة بعد فترة زمنية متقاربة (ابراهيم، ٢٠١٨).

وقد أمكن التحقق من ذلك مستخدماً معامل (ألفا كرونباخ) ضمن برنامج (SPSS) إصدار (٢٠)، حيث بلغت الدرجة الكلية لمحور إدارة الجودة الشاملة (٠.٩١٤) والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي (٠.٩٤٣)، الأمر الذي يعكس ثبات المقاييس المستخدمة سواء للمتغير المستقل أو المتغير التابع ضمن قائمة الاستبيان، كما ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٣-٥) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة	١١	٠.٩١٤
الأداء الوظيفي	١١	٠.٩٤٣
الاستبانة ككل	٢٢	٠.٩٧٠

يوضح الجدول أعلاه وجود درجة مرتفعة من معاملات الثبات للمتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تراوحت قيمها بين (٠.٩١٤) و (٠.٩٧٠)، الأمر الذي يعزز من إمكانية اعتماد استمارة الاستبيان بشكل نهائي، وتوزيعها على العينة، كون أن النسبة المعيارية المقبولة هي ٦٠٪، مما يؤكد عدم تغير النتائج بعامل الوقت إذا وزعت على نفس العينة في وقت لاحق.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

١.٤ المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل العينة الرئيسية للدراسة من أجل الكشف عن واقع متغيرات الدراسة من خلال استخدام الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ثم التحقق من

فروض البحث الرئيسية والفرعية من من خلال استخدام الإحصاء وتحديدًا تحليل الانحدار الخطي لمعرفة
وقياس حجم التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

٢.٤ تحليل خصائص عينة الدراسة

جدول (١-٤) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها (n=250)

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	٢٠١	80.5
	أنثى	٤٩	19.5
العمر	٣٤-٢٥	٢٥	١٠.٠
	٤٤-٣٥	١٦٨	٦٧.٠
	٦٠-٤٥	٥٧	23.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٦٢	٦٥.٠
	ماجستير	٦٣	٢٥.٠
	دكتوراه	٢٥	١٠.٠
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٠	4.0
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥٨	22.5
	أكثر من ١٠ سنوات	١٨٢	73.0

٣.٤ إجابة السؤال الأول:

ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في: القيادة الفعالة ، التحسين المستمر ، والتركيز على العميل في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور أداة الدراسة وللمحاور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

❖ محور إدارة الجودة الشاملة

يتبين من نتائج الجدول (٤-٢) ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٥٥٨ بانحراف معياري ٠.٩٩٤ وتم ترتيب عبارات محور إدارة الجودة الشاملة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يدرك الموظفون في قطاع التعليم أهمية جودة الخدمات المقدمة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٣.٩٦٠ وانحراف معياري ٠.٨١٣ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يدرك كافة الموظفون مفهوم الجودة الشاملة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣.٠٩٠ وانحراف معياري ١.٠٠٨ وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات محور إدارة الجودة الشاملة تبين أن ثمانية عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وثلاث عبارات في مستوى الموافقة المتوسط.

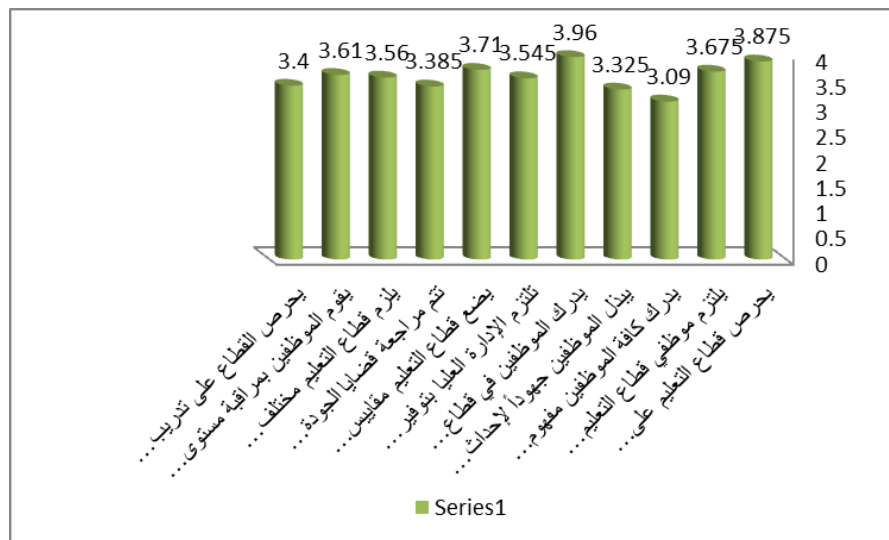
كما تظهر النتائج قدرة قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية على تطبيق مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ من خلال تقديم الدعم اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، إضافة إلى التشجيع على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تواجهها؛ وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد، والعمل على تخصيص طواقم وفرق متكاملة تعمل على التحسين المستمر للخدمات، ومختلف العمليات التشغيلية والإنتاجية وتطويرها، بالإضافة إلى وضع رؤية

ورسالة واضحة للهيئة ومشاركتها مع موظفين، كما يحرص قطاع التعليم على تدريب الموظفين بتشكيل فرق عمل لتحسين الجودة، كما تقوم بتوفير المستلزمات (المادية والمالية والبشرية) التي تساعد على تقديم الخدمات التعليمية ذات جودة عالية، كما يضع قطاع التعليم مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب وتحسين أداء العاملين بالقطاع، وهذا ما جعلها تتمتع بدرجة مرتفعة من مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي

جدول (٤-٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على محور إدارة الجودة الشاملة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يحرص قطاع التعليم على وضع رؤية ورسالة واضحة للهيئة ومشاركتها مع موظفين	3.875	1.129	٢	مرتفع
يلتزم موظفي قطاع التعليم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التواصل والقيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين)	3.675	0.907	٤	مرتفع
يدرك كافة الموظفين مفهوم الجودة الشاملة	3.090	1.008	١١	متوسط
يبدل الموظفين جهوداً لإحداث التغيير اللازم في التفكير باتجاه الجودة الشاملة	3.325	0.924	١٠	متوسط
يدرك الموظفين في قطاع التعليم أهمية جودة الخدمات المقدمة	3.960	0.813	١	مرتفع
تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات (المادية والمالية والبشرية) التي تساعد على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية	3.545	1.120	٧	مرتفع

مرتفع	٣	1.025	3.710	يضع قطاع التعليم مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة الخدمات التعليمية المقدمة.
متوسط	٩	1.011	3.385	تتم مراجعة قضايا الجودة الشاملة في الاجتماعات بشكل مستدام.
مرتفع	٦	0.949	3.560	يلزم قطاع التعليم مختلف المستويات والأنشطة الإدارية والفنية بتطبيق أنظمة الجودة.
مرتفع	٥	0.955	3.610	يقوم الموظفون بمراقبة مستوى جودة الخدمات باستمرار.
مرتفع	٨	1.094	3.400	يحرص القطاع على تدريب موظفيها بتشكيل فرق عمل لتحسين الجودة.
مرتفع		0.994	3.558	متوسط المحور



شكل (٤-١) قيم المتوسطات الحسابية لعبارة محور إدارة الجودة الشاملة

٤.٤ إجابة السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة وجاءت على النحو التالي:

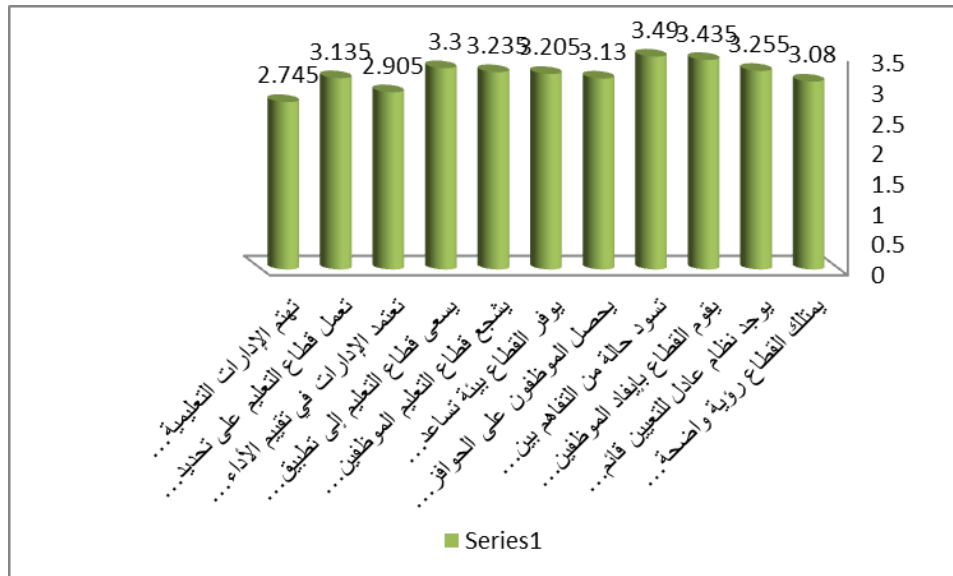
❖ محور الأداء الوظيفي

تبين نتائج الجدول (٣-٤) وجود مستوى متوسط للأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.١٧٤ بانحراف معياري ١.٢١١ وتم ترتيب عبارات محور الأداء الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تسود حالة من التفاهم بين الموظفين في أداء عملهم كفريق واحد) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٣.٤٩٠ وانحراف معياري ١.٠٨٩ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تهتم الإدارات التعليمية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٢.٧٤٥ وانحراف معياري ١.٢٣٢ وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات محور الأداء الوظيفي تبين أن عبارتين جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وتوسع عبارات في مستوى الموافقة المتوسط.. حيث كانت قدرة موظفي قطاع التعليم على الالتزام بتطبيق مجموعة من السلوكيات والأداءات في سياق عملهم والتي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. تتضمن هذه السلوكيات مجموعة متنوعة من العناصر مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ومهارات التفكير الابتكاري وسلوكيات الدور الإضافي متوسطة، من خلال قدرتها على بيئة تساعد الموظفين على الإبداع في تقديم الأفكار الجديدة من خلال النقاش المفتوح، ووجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون جدارة عالية في مجال عملهم، والإعتماد على تطبيق أحدث الوسائل التكنولوجية لتحسين أداء الموظفين، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على محور الأداء الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يملك القطاع رؤية واضحة للارتقاء بالأداء الوظيفي.	3.080	1.301	٩	متوسط
يوجد نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون جدارة عالية في مجال عملهم.	3.255	1.315	٤	متوسط
يقوم القطاع بإيفاد الموظفين لديه في دورات تدريبية لتحسين قدراتهم الوظيفية.	3.435	1.242	٢	مرتفع
تسود حالة من التفاهم بين الموظفين في أداء عملهم كفريق واحد.	3.490	1.089	١	مرتفع
يحصل الموظفون على الحوافز المناسبة مقابل تأدية مهام عملهم.	3.130	1.200	٨	متوسط
يوفر القطاع بيئة تساعد الموظفين على الإبداع في تقديم الأفكار الجديدة من خلال النقاش المفتوح.	3.205	1.053	٦	متوسط
يشجع قطاع التعليم الموظفين على الابتكار	3.235	1.160	٥	متوسط
يسعى قطاع التعليم إلى تطبيق أحدث الوسائل التكنولوجية لتحسين أداء الموظفين	3.300	1.182	٣	متوسط
تعتمد الإدارات في تقييم الأداء الوظيفي على النتائج التي حققها الموظف في العمل.	2.905	1.309	١٠	متوسط
تعمل قطاع التعليم على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء الموظف من أجل تحقيق أهدافها.	3.135	1.235	٧	متوسط

متوسط	١١	1.232	2.745	تهتم الإدارات التعليمية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.
متوسط		1.211	3.174	متوسط المحور



شكل (٤-٢) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الوظيفي

٥.٤ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة (القيادة الفعالة- التحسين المستمر- التركيز على العميل) على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٤-٤) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي

P-Value	R ²	R	F	T	B
٠.٠٠٠٠	٠.٦٨٢	٠.٨٢٦	٤٢٤.٧٠٨	٢٠.٦٠٨	١.٠٩١

يتبين من الجدول (٤-٤) وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٨٢٦ ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في القطاع حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠.٠٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠.٠٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة) يفسر ٦٨.٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم بمقدار ١.٠٩١ % وهو ما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١.٥ المقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة.

٢.٥ الإستنتاجات

١. ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (التحسين المستمر، القيادة الفعالة، التركيز على العميل) بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٥٥٨ بانحراف معياري ٠.٩٩٤، وهذا يشير إلى

قدرة قطاع التعليم على تطبيق مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ والتي تمثل نهجا إداريا قائما على مجموعة من الممارسات والمبادئ كالقيادة الفعالة من خلال تقديم الدعم اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، إضافة إلى التشجيع على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تواجهها؛ وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد، والعمل على تخصيص طواقم وفرق متكاملة تعمل على التحسين المستمر للخدمات، ومختلف العمليات التشغيلية والإنتاجية وتطويرها.

٢. وجود مستوى متوسط للأداء الوظيفي بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣.١٧٤ بانحراف معياري ١.٢١، حيث كانت قدرة موظفي قطاع التعليم على الالتزام بتطبيق مجموعة من السلوكيات والأداءات في سياق عملهم والتي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. تتضمن هذه السلوكيات مجموعة متنوعة من العناصر مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ومهارات التفكير الابتكاري وسلوكيات الدور الإضافي متوسطة.

٣. وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠.٠٥. وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٨٢٦ ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمقدار ١ % ازداد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بمقدار ١.٠٩١ % وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة (القيادة الفعالة - التحسين المستمر - التركيز على العميل) على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتتفق

هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشهري والشهراني، ٢٠٢٠م) ومع نتيجة دراسة (باديس، ٢٠١٦م) ومع نتيجة دراسة (بو شعالة ومصباح، ٢٠١٩م) ومع نتيجة دراسة (مريم فارس ومروة عزوزي، ٢٠١٧م) ومع نتيجة دراسة (أولواتوين وأوليسين، ٢٠٠٨م) ومع نتيجة دراسة (صديقوجلو وأولكاي، ٢٠١٤م)

٣.٥ التوصيات

١. الاهتمام بالحفاظ على المستوى المتميز من تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية من خلال توفير الموارد التي تساهم في تحقيق ذلك.
٢. العمل على وضع الخطط والإستراتيجيات الحديثة والمتطورة في إدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع المنظمات التعليمية الإستمرار في تحقيق مستوى مرتفع في الجودة.
٣. العمل على زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم من خلال توفير الدورات والبرامج التدريبية التي تساهم في زيادة مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية.
٤. وضع البرامج التدريبية وإعداد ورش العمل التي تساعد في رفع كفاءه الموظفين والعاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لهم.
٥. الاهتمام بزيادة مستوى وعي المنظمات والمؤسسات العاملة بالمملكة بضرورة الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لما لها من دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي.

٤.٥ المقترحات

- التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في كافة المنشآت العاملة بالمملكة العربية السعودية وأثرها على مستويات الأداء والإنتاجية

➤ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بكيفية زيادة مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في كافة المنشآت العاملة بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليه.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ١- إدريس، الفاضل تيمان، وأبو الروس، ثابت. (٢٠٢٢). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. المجلة العربية للنشر العلمي، ع٤٠، ٣٧٦ - ٤٠٤.
- ٢- بوخلوة، باديس، وبن قرينة، محمد حمزة. (٢٠١٦). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي جودة المنتجات النفطية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- ٣- النويران، ظاهر لفا عافت. (٢٠١٦). أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية. مجلة الإبداع، ع٦، ٢٨٧ - ٣١٢.

٤- الكميم، جمال ناصر علي، والإدريسي، علي أحمد. (٢٠٢٠). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية. المؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإدارية: التنمية المستدامة ركيزة الأمن والاستقرار والسلام، صنعاء: جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ١٨٤ - ٢٢٧.

٥- أبو زيادة، زكي. (٢٠١١). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، مج ٢٥، ع ٤، ٨٧٩ - ٩٣٢.

٦- فرج، عيسى صالحين، ومفتاح، وليد فرج. (٢٠١٦). أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء. مجلة الإقتصاد والتجارة، ع ٨، 329 - 304.

٧- فارس مريم، & عزوزي مروة. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

٨- فاطمة الزهراء، بوشعالة، راضية، مصباح. (٢٠١٩) دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة لصناعة الأنابيب ALFA PIPE - غرداية،

٩- تومي، عبد الرحمن. (٢٠١٤). بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي دراسات اقتصادية، ع ٢٣، 5 - 7.

١٠- بن عودة، قصير، ويوب، مختار. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسستي بوهراان "SNV" و "SIMAP" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٣١، 357 - 368.

١١- آدم، عثمان محمد إبراهيم، وإسماعيل، زكي مكي. (٢٠٢٠). *دور إدارة الجودة الشاملة في كفاءة الأداء: دراسة على المشروعات الهندسية بالسودان ٢٠١٥-٢٠١٧* رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

١٢- مساعد، ريان النويري، وآدم، عبد المطلب إبراهيم عبدالرسول. (٢٠٢٠). *دور تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الدراسات العليا، مج ١٥، عدد خاص، - 60* 70.

١٣- حسنين، هيثم محمد أحمد. (٢٠١٨). *إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي السباحة الموسمين والمنتظمين. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، مج ٢٢، ع ٥، 1 - 14*

١٤- تحتات، خولة، وجمال، خيرى. (٢٠٢٣). *مساهمة الأداء الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية. مجلة الإبداع الرياضي، مج ١٤، ع ٢، 76 - 95*

١٥- مددين، سحر بنت خلف سلمان، والوذيناني، محمد بن معيض بن جويعد. (٢٠٠٦). *(تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.*

١٦- الشهري، محمد حسن، والشهراني، سعيد عايض ناصر. (٢٠٢٠). *أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي / المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤، ع ١٠، 122 -*

١٧- علي، طلال يونس مفتاح، وعبد الرزاق، أحمد سعد مفتاح. (٢٠٢٠). إدارة الجودة

الشاملة ومساهماتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات،

والجنسية، وشؤون العرب، والأجانب. *مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة*، مج ٣، ع ٢، - 93

108.

١٨- الإفتتاحات، حارث عبد الحميد محمد، والزعبي، فايز. (٢٠٢١). *أثر ممارسات إدارة*

الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في جمهورية

العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

١٩- حسن، السيد عبد الرزاق محمد، عياد، تامر حمدي، ومنصور، سعاد عمران. (٢٠٢٢).

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات

السياحة المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، مج ٢٣، ع ٢، - 155

168.

٢٠- زيادة، زكي عبدالمعطي. (٢٠١٢). إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الاداء

الوظيفي: دراسته ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة*

الأعمال، مج ٨، ع ١، - 168 - 196.

٢١- التميمي، اياد فاضل محمد. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الاداء الوظيفي

للعاملين: دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الاردنية. *مجلة البصائر*، مج ٩، ع ٢،

185 - 226.

٢٢- سندي، أريج فيصل، المنهاوي، عبد الحكيم، و حسين، أحمد. (٢٠١٢). *أثر تطبيق*

الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة الحرمين للأجهزة الطبية

بالمملكة العربية السعودية) رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، القاهرة.

٢٣- سليمان، أماني سليمان أحمد. (٢٠٢١). التمكين الإداري وأثره على جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الرباط الوطني- السودان. *مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية*، ع ٨ ، 119 - 140.

٢٤- السباعي، عامر رجب ذياب. (٢٠١٨). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سميت كركوك. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج ٤ ، ع ٣ ، 161 - 179.

٢٥- الكهالي، محمد عبد الله سرحان. (٢٠١٨). واقع ممارسة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء. *مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة*، مج ٤ ، ع ٢ ، 145 - 179.

٢٦- العبادلة، عبد الرحمن فالح دخل الله. (٢٠٢٢). أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. *المجلة العربية للإدارة*، مج ٢ ، ع ٢ ، 149 - 168.

٢٧- بوفاس، الشريف. (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس. *أبحاث اقتصادية وإدارية*، ع ١٥ ، 235 - 252.

٢٨- علي، حسام قرني أحمد. (٢٠١٦). أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات. *الفكر الشرطي*، مج ٢٥ ، ع ٩ ، 139 - 200.

٢٩- الحواجرة، كامل محمد يوسف. (٢٠١٢). أثر دعم الإدارة العليا والتزامها بمؤشرات إدارة

الجودة الشاملة في معدل عيب المنتج والربحية في الشركات الصناعية الأردنية. مؤتة للبحوث

والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٢٧، ع ٤ ، 236 - 272.

٣٠- جدعان، فرقد فيصل، وجاسم، ايمان عبيد. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على

الإيرادات الضريبية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٧، ع ٢ ، 85 - 98.

٣١- بابا، عبد القادر، والحديد، إبراهيم. (٢٠١٠). أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات

الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الأردني: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل

والمبيعات. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج ١، ع ١ ، 37 - 65.

٣٢- الحديد، إبراهيم، وبابا، عبد القادر. (٢٠١٠). أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات

الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الوطني: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل

والمبيعات. دراسات اقتصادية، ع ١٥ ، 7 - 32.

المراجع الأجنبية:

1. Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance. *American Journal of Management*, 15(4).

2. Psomas, E. L., & Jaca, C. (2016). The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 380–398.
3. Antunes, M. G., Quirós, J. T., & Justino, M. D. R. F. (2017). The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1474–1492.
4. Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77–90.

الملاحق

تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية " نرجو التكرم من سيادتكم بتعبئة الاستبانة التي بين أيديكم بكل موضوعية وشفافية، مؤكداً لكم أن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة، وأن هذه المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

- الجنس ١. ذكر ٢. انثى
- العمر (من ٢٥-٣٤ / من ٣٥ - ٤٤ / من ٤٥ - ٦٠)
- المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)
- سنوات الخبرة (اقل من ٥ سنوات / من ٥ - ١٠ سنوات / ١٠ سنوات فأكثر)

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	١	٢	٣	٤	٥
١. يحرص قطاع التعليم على وضع رؤية ورسالة واضحة للهيئة ومشاركتها مع موظفين					
٢. يلتزم موظفي قطاع التعليم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التواصل والقيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين)					
٣. يدرك كافة الموظفين مفهوم الجودة الشاملة					
٤. يبذل الموظفون جهوداً لإحداث التغيير اللازم في التفكير باتجاه الجودة الشاملة					
٥. يدرك الموظفون في قطاع التعليم أهمية جودة الخدمات المقدمة					
٦. تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات (المادية والمالية والبشرية) التي تساعد على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية					
٧. يضع قطاع التعليم مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة الخدمات التعليمية المقدمة.					
٨. تتم مراجعة قضايا الجودة الشاملة في الاجتماعات بشكل مستمر.					
٩. يلزم قطاع التعليم مختلف المستويات والأنشطة الإدارية والفنية بتطبيق أنظمة الجودة.					
١٠. يقوم الموظفون بمراقبة مستوى جودة الخدمات باستمرار.					
١١. يحرص القطاع على تدريب موظفيها بتشكيل فرق عمل لتحسين الجودة.					
المتغير التابع: الأداء الوظيفي					
١٢. يمتلك القطاع رؤية واضحة للارتقاء بالأداء الوظيفي.					

				١٣. يوجد نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون جدارة عالية في مجال عملهم.
				١٤. يقوم القطاع بإيفاد الموظفين لديه في دورات تدريبية لتحسين قدراتهم الوظيفية.
				١٥. تسود حالة من التفاهم بين الموظفين في أداء عملهم كفريق واحد.
				١٦. يحصل الموظفون على الحوافز المناسبة مقابل تأدية مهام عملهم.
				١٧. يوفر القطاع بيئة تساعد الموظفين على الإبداع في تقديم الأفكار الجديدة من خلال النقاش المفتوح.
				١٨. يشجع قطاع التعليم الموظفين على الابتكار
				١٩. يسعى قطاع التعليم إلى تطبيق أحدث الوسائل التكنولوجية لتحسين أداء الموظفين
				٢٠. تعتمد الإدارات في تقييم الأداء الوظيفي على النتائج التي حققها الموظف في العمل.
				٢١. تعمل قطاع التعليم على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء الموظف من أجل تحقيق أهدافها.
				٢٢. تهتم الإدارات التعليمية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.

Midocean University

College of Management

Department of. Business Management

**The impact of total quality management on the job
performance of employees in the education sector in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Research plan submitted for the Master of Business Administration degree

Prepared by:

ARWA ALHUSSAIN

Supervised by:

Alaa Ahmed

Asma Abuanzeh

٢٠٢٤/٥١٤٤٦ م