

تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء  
بالتطبيق على شركات الاتصالات في المدينة المنورة

اسم الطالب

بسمه ناصر صالح الكبودي

2021206025

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 2  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 3  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 6  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 6  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 6  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 7  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 7  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 7  |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 8  |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 9  |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 9  |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |    |
| 1. ....                                                | 1  |
|                                                        | 0  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 11 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 15 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 18 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 20 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 22 |
| قائمة المراجع .....                                    | 24 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

مفهوم كفاءة الأداء Performance Efficiency هي الطريقة المثلى في استثمار الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، وبأقل التكاليف، في أقل وقت، وبأقل جهد، أي الفرق بين المدخلات والمخرجات مما يعمل على تحقيق الأهداف (المعموري 2015)

ويعرف إجرائياً: الطريقة الأمثل التي يراها الموظفون الإداريين في شركات الاتصالات بمنطقة المدينة المنورة لاستثمار الموارد المتاحة بأقل وقت وجهد وتكاليف من أجل تحقيق اهداف المنظمة بشكل فعال (حسين & د. فيصل، 2022).

دراسة السرحان بعنوان (أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة والإعتماد الأكاديمي وأثر ذلك على تطوير الأداء الفردي والمؤسسي وتجويد مخرجات التعليم في الجامعات الحكومية الأردنية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لعرض البيانات ومناقشتها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية الذين تم اختيارهم بصورة عشوائية حيث بلغ عدد أفراد العينة (230) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الحكومية الأردنية تولي اهتماماً أكثر واضحاً لثلاثة عناصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي الثقافة التنظيمية للجامعات الحكومية الأردنية والتركيز على تطوير وتحسين العملية التعليمية، وتبنى الإدارة العليا مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد أوصى الباحث بضرورة تبني الجامعات الحكومية الأردنية لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة في كل مكونات النظام التعليمي الجامعي (السرحان، 2021).

دراسة مومني وتربيش بعنوان (تقنيات إدارة الجودة الشاملة الداعمة للأداء): سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة (المقارنة بالأفضل، وحلقات الجودة، والتمكين) ودورها في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المقارنة بالأفضل أحد أسرع التقنيات التي يمكن استخدامها لقياس الجودة وذلك من خلال اللجوء للمؤسسات المتميزة، وأن حلقات الجودة تساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إنتاجية، وأن التمكين أساس اللامركزية في اتخاذ القرارات وزيادة فاعلية الاتصالات بين العاملين (مومني & تربيش، 2021).

وهناك بعض الفجوات التي وجدت نتيجة لقلة الدراسات السابقة ومنها محدودية النماذج النظرية لأن غالباً ما تعتمد الدراسات الحالية على عدد محدود من النماذج النظرية لإدارة الجودة الشاملة، مما قد يقيد الفهم الشامل للموضوع، وايضاً العوامل الوسيطة والمتغيرة، فهناك نقص الدراسات التي تدرس دور العوامل الوسيطة والمتغيرة التي قد تؤثر على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء (Hoang, legl & Leosirihongthon, 2006).

وعدم وجود دراسات كافية تأخذ في الاعتبار الاختلافات الثقافية وتأثيرها على فعالية إدارة الجودة الشاملة في مختلف البيئات التنظيمية، والتركيز القطاعي ايضاً بسبب ان معظم الأبحاث تركز على قطاعات معينة مثل التصنيع، مع تجاهل القطاعات الأخرى مثل الخدمات والصحة والتعليم (Oakland, 2003).

ولدينا نوع آخر من الفجوات العملية أحدها التنفيذ العملي، وجود فجوة بين النظرية والتطبيق في كيفية تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال في المؤسسات (Curkovic, Melnyk, Handfield, & Calantone, 2000).

وعند تقييم الأداء نقوم بنقص الأدوات والمنهجيات العملية لتقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء بشكل دقيق، والحاجة إلى تطوير برامج تدريبية فعالة لنشر ثقافة الجودة الشاملة بين الموظفين، وهناك الكثير من التحديات المتعلقة بمقاومة الموظفين للتغيير وكيفية إدارة هذه المقاومة لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتؤثر قلة الدراسات حول كيفية ضمان استدامة تحسينات الجودة على المدى الطويل في المؤسسات (Nair, 2006).

لمعالجة هذه الفجوات، يمكن اقتراح دراسات مستقبلية تتناول هذه النقاط بشكل أكثر تفصيلاً وتقديم حلول عملية لتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أقصى استفادة منها في تحسين كفاءة الأداء.

تعد شركات الاتصالات من الوسائل المساعدة على تحقيق التنمية المستدامة في كل مستوياتها من خلال توجيه القدرات، ونشر المعرفة، ورفع المستوى للمجتمعات؛ لذا نجد أن معظم الدول اليوم تعمل على تطوير هذه الشركات وتحديث نظمها من خلال دعوة الكثير من الباحثين إلى النظم، وإعادة النظر فيها من حيث الهدف والمحتوى.

وقد شهدت بعض شركات الاتصالات تسارعاً حاداً في التوسع الكمي نتيجة لارتفاع عدد مستخدمي الشبكات؛ لذا أدركت الدراسة أهمية إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصال، الأمر الذي اقتضى ضرورة البحث في هذا الموضوع، بغية التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء وتطويره (فاطمة، 2022).

تشكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة واحداً من أهم الأساليب الإدارية التي تضمن للمنظمة البقاء والتقدم، فقد اتضح من خلال مراجعة الأدبيات السابقة في هذا المجال أن هنالك وفرة من الدراسات التي بحثت في دور إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى كافة القطاعات سواء كانت خدمية أم صناعية ولكن التركيز على كفاءة أداء المنظمات لم يكن كافياً، فتعزيز كفاءة الأداء يسهم في رفع الحصة السوقية للمنظمات عن طريق استغلال الفرص المتاحة في السوق وبالتالي رفع مستوى الربحية لديها (حسين & د. فيصل، 2022).

## 1.2. مشكلة الدراسة

المشكلة توجد في فهم مدى تأثير تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات، مع أن هناك توجهًا متزايدًا نحو اعتماد إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتحسين الأداء، لكن الأدلة العملية على فعاليتها وتأثيرها المحدد على مختلف جوانب الأداء المؤسسي غير واضحة ومحدودة، لذا يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء وتحديد العوامل التي تساهم في تحقيق أقصى فائدة من تطبيق هذه الإدارة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

في ضوء ما لاحظ الباحث عند البدء في بحثه وجود فجوات نظرية عديدة في دراسة تأثير الجودة الشاملة على كفاءة الأداء مثل أنها تفتقر إلى الأبحاث المحلية في موقع التطبيق الذي سوف تتم دراسته وايضًا تقييم الأداء غالبًا لا يكون شاملاً، وتتجاهل الدراسات تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية والتحديات العملية في تطبيق الجودة الشاملة.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ومع تطور التكنولوجيا لاحظ الباحث ان هناك نقص في الدراسات حول تأثير التكنولوجيا الحديثة واستخدام منهجيات بحثية مبتكرة في شركات الاتصالات. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر الأبحاث إلى مقارنات بين الشركات المختلفة ودور القيادة والإدارة في نجاح تطبيق الجودة الشاملة.

وبناء على الأسباب والفجوات النظرية والتطبيقية أستنتج الباحث سؤال البحث كالتالي:

ما تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة الأداء في شركات الاتصالات؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهمية كبيرة في بحث تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء لأنها تساعد في تحديد العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وتحسين الأداء التنظيمي، كما توفر الأدلة العلمية التي تدعم اتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز الكفاءة، وتحليل العوامل المؤثرة على الأداء، مما يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين العمليات وتحقيق رضا العملاء.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

يساهم البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية من خلال توسيع الفهم حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء، وتطوير نماذج ونظريات جديدة، وتوضيح العلاقات السببية بين مكونات الجودة والأداء المؤسسي. كما يساعد في تحديد العوامل الثقافية والبيئية التي تؤثر على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فإن البحث يقدم فوائد عملية للمؤسسات مثل تحسين الأداء المؤسسي من خلال زيادة الإنتاجية والجودة وتقليل التكاليف وتوجيه السياسات الإدارية نحو تبني وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، بالإضافة إلى ذلك يساهم البحث في تطوير برامج تدريبية تستهدف تحسين فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بين العاملين، ويقدم حلولاً عملية للتحديات التي تواجه المؤسسات، فضلاً عن تعزيز الممارسات الناجحة من خلال توثيق ونشر الحالات الدراسية الناجحة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الأخرى.

### 1.4. أسئلة الدراسة

- إلى أي مدى يؤثر التحسين المستمر على كفاءة الأداء
- ما مدى تأثير تحفيز العاملين على كفاءة الأداء
- كيف يؤثر تنفيذ المنظمة على كفاءة الأداء

## 1.5. أهداف الدراسة

- قياس مدى تأثير التحسين المستمر على كفاءة الأداء
- تقييم مدى تأثير تحفيز العاملين على كفاءة الأداء
- دراسة تأثير تثقيف المنظمة على كفاءة الأداء

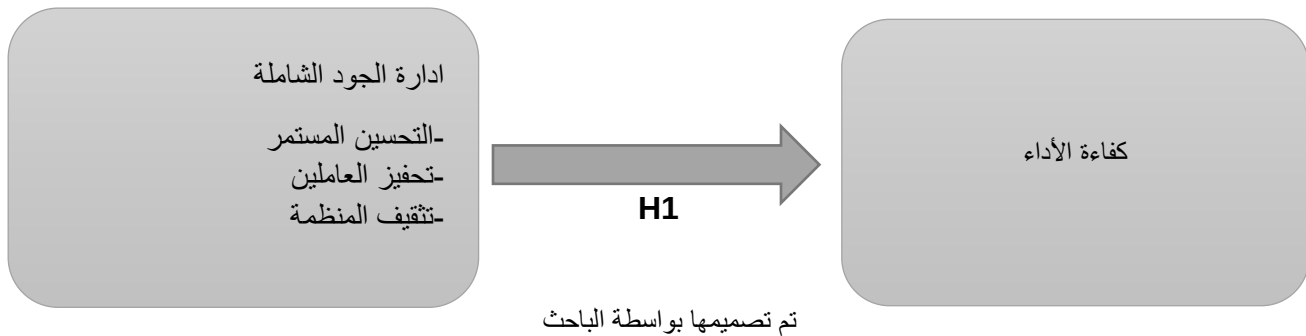
## 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء

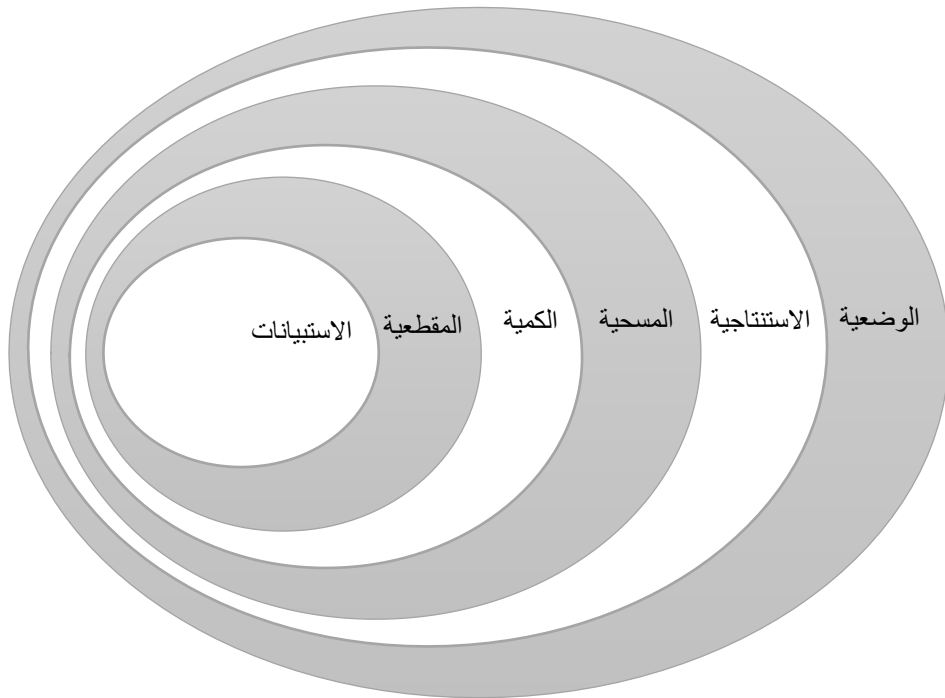
## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي::



## 1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة الدراسة: الوضعية
- منهج الدراسة: الاستنتاجية
- استراتيجية الدراسة: المسحية
- خيارات الدراسة: الكمية
- الأفق الزمني: المقطعية
- التقنيات وجمع المعلومات: الاستبيانات



تم تصميمها بواسطة الباحث

## 1.9. الدراسة الميدانية

قطاع الاتصالات هو أحد القطاعات الحيوية في الاقتصاد الحديث، ويشمل جميع الأنشطة والخدمات التي تتعلق بنقل المعلومات من خلال وسائل مثل الهواتف، الإنترنت، الراديو، والتلفزيون. يلعب هذا القطاع دورًا أساسيًا في ربط الأفراد والشركات، وتوفير البنية التحتية للتواصل، وتسهيل تبادل المعلومات على المستويات المحلية والعالمية.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

|                         |
|-------------------------|
| الإطار العام للدراسة    |
| الإطار النظري           |
| منهجية الدراسة          |
| التحليل الإحصائي        |
| مناقشة النتائج والخاتمة |

تم تصميمها بواسطة الباحث

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تطور وتوسع مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعدما تتابعت وتطورت النظريات والممارسات الإدارية، فأصبح التركيز على عنصر الجودة هو المحور الرئيسي والمحرك الفعلي للإدارة في الوقت الراهن، وقد أحدثت التطورات باختلاف مجالاتها مناهج واستراتيجيات في ظل الفكر الإداري الحديث.

فأصبحت إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية التي تركز على مبادئ الكفاءة والفعالية بغية تطوير المنظمات على اختلاف مجالات اهتماماتها والسعي لتحقيق أهدافها.

ففي ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة والتميز لإنجاح المؤسسات على اختلاف أنماطها (الخدمائية، الإنتاجية...) وتوجهاتها التنموية، فقد انتشر مفهوم الجودة الشاملة وعرفت تطورات تاريخية بحكم الإسهامات العظمى لروادها بعدما امتد تأثير أنظمة الجودة والقناعة بحتمية تبنيها كفلسفة للفكر الحديث (محمد & فتحية، 2023).

ولقد شكلت القيم والمفاهيم والمبادئ التي صاحبت قيام الثورة الصناعية أساس تحول المجتمع إلى مجتمع صناعي وما المنظمات والمؤسسات الحالية إلا مفاهيم كانت ضرورية في حينها وانطلقت منها المنظمات في بناء وتطوير هياكل ووضع أسس تطوير أدائها.

ولكن مع التغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية وأحياناً سريعة تجاوزت قدرات هذه المنظمات على التكيف مع الواقع وأدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء إذ أدى تفعيل دور ما سمي بالقوى الأربعة (CS4) المتمثلة في الزبون والمنافسة والتغيير والتعقيد من جهة، وظهور التكتلات الاقتصادية والمنظمات العالمية فضلاً عن الثورة الهائلة في المعلوماتية والاتصالات في جهة أخرى، إلى إعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي تأسست عليها هذه المنظمات والتي كانت تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك والبحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه التغيرات لمحاولة الوصول إلى حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ومن أبرزها أسبقية الجودة، غير أن لا تكفي وحدها لتحقيق هذا التوجه بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة والنظم في إدارتها، ولعل واحد من أبرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة (TQM / Total quality management) التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات والقادر على مواجهتها بفعالية.

وقد أكدت الأدبيات والدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز، أهميتها في تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي فضلاً عن الاستجابة

لتوقعات الزبائن و تحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز لأداء المنظمة وعلى جميع المستويات (بومدين، 2007).

شهد العالم موجة تحولات متسارعة ألقت بضلالها على مختلف الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية معلنة بذلك عن مرحلة جديدة تعرف بالعلومة، حيث أفرزت هذه المعطيات واقعا جديدا بالمؤسسات على اختلاف أنشطتها وأشكالها، مما فرض على المنظمات الراغبة في التطور والنمو ضرورة إتخاذ جملة من التغيرات على المستوى الإداري، للتخلص من الأنظمة الكلاسيكية القديمة ومواكبة هذه التغيرات لتكون قادرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء. مما أدى إلى ظهور نظام إدارة الجودة الشاملة.

هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم مبادئ الإدارة المعاصرة التي تتبناها المؤسسات لتحسين وتطوير عملياتها الإنتاجية والخدماتية المقدمة، لإرضاء الزبائن وتعزيز موقعها التنافسي. فالجودة الشاملة باتت سلوكا حضاريا ضروريا وهاما بالمؤسسات، تنتهجه سعيا منها لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، والرفع من كفاءاتهم وفعاليتهم داخل المنظمة، حيث يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة العنصر البشري، فالعامل يعد الغاية والوسيلة الفعالة في عملية تطويرها، ويكون ذلك عن طريق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

حيث يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي لاقت إهتماما كبيرا، لما له من مكانة خاصة داخل المنظمة سواء صناعية، خدماتية، إنتاجية، إقتصادية.... إلخ، وذلك لأهميته على مستوى الأفراد والمنظمة، فاستقرار المنظمة واستمرارها مرهون بالأداء المتميز للمورد البشري.

وعليه فقد وضعت المنظمات خطط إستراتيجية من أجل تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين بصورة مستمرة ومدرسة لمواجهة التغيرات الحاصلة والسريعة التي تواجهها، فهي تتطلب أفراد ذوي مستوى عال من المهارات والقدرات لتمكنهم من الإبداع والابتكار، من أجل تلبية متطلبات العملاء والوصول إلى مكانة تمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية (عمري & صبار، 2023).

حظيت الجودة الشاملة باهتمام معظم دول العالم مما حذى بالمفكرين والباحثين أن يطلقوا على هذا العصر مصطلح عصر الجودة باعتبار الجودة الشاملة ركيزة أساسية من ركائز نموذج الإدارة الحديثة، والذي يهدف الى مجارة المتغيرات الدولية في محاولة التكيف والتأقلم معها فأصبح العالم ينظر الى الجودة الشاملة باعتبارها التحدي الأكبر الذي ستواجهه الأمم مستقبلا (عمار & بلعروسي، 2022).

كما ان الاهتمام برفع كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين يعتبر امر في غاية الأهمية كوسيلة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ولذا ينبغي على الجامعات الخاصة ان تركز جهودها وتولي عناية كبيرة برفع كفاءة الأداء لموظفيها إذا ما ارادت تحقيق أهدافها على المدى والبعيد والتميز على غيرها من المنافسين، وان تشجع العمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، وتطوير العلاقات البينية لدى زملاء العمل (جميل & آخرون، 2024).

تعتبر الدراسات السابقة في مجال تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء من العناصر الأساسية التي تسهم في بناء قاعدة معرفية قوية لفهم العلاقة بين هذين العنصرين الحيويين في عالم الأعمال. تقدم هذه الدراسات رؤى مستندة إلى تجارب وأبحاث سابقة، مما يساعد على توضيح كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي.

أهمية الدراسات السابقة تتجلى في النقاط التالية:

1. تحديد الفجوات المعرفية: الدراسات السابقة تساعد في تحديد الفجوات الموجودة في المعرفة الحالية وتوجيه الباحثين نحو مجالات تحتاج إلى استكشاف أعمق. هذا يمكن أن يساهم في تطوير النظرية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

2. تحليل الأنماط والاتجاهات: من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن للباحثين تحليل الأنماط والاتجاهات التي تظهر في تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء. هذه المعرفة تمكن من فهم كيف يمكن تطبيق استراتيجيات معينة بنجاح في سياقات مختلفة.

3. تقديم دليل تجريبي: توفر الدراسات السابقة أدلة تجريبية تدعم أو تتناقض مع الفرضيات المتعلقة بتأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء. هذا يساهم في تعزيز أو تعديل النظريات الحالية استناداً إلى بيانات وتجارب واقعية.

4. تحسين تصميم البحث: الاطلاع على الدراسات السابقة يساعد في تحسين تصميم البحث من خلال الاستفادة من المنهجيات والأساليب التي أثبتت نجاحها في أبحاث سابقة. هذا يساهم في رفع جودة البحث ويوفر أساساً قوياً لتحليل النتائج.

5. تجنب التكرار: من خلال فهم ما تم دراسته سابقاً، يمكن للباحثين تجنب تكرار الأبحاث التي أجريت بالفعل والتركيز على تقديم إسهامات جديدة ومبتكرة في المجال.

6. توجيه الاستراتيجيات العملية: يمكن أن تسهم الدراسات السابقة في تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج أبحاث سابقة، مما يساعد المؤسسات على تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر فعالية لتحسين كفاءة الأداء.

بالتالي، تعتبر الدراسات السابقة أداة قيمة للباحثين والممارسين على حد سواء، حيث توفر فهماً عميقاً ومستنداً إلى الأدلة حول كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء، مما يعزز من فعالية الأبحاث ويسهم في تطوير الممارسات التنظيمية.

## 2.2. المتغير المستقل

تعد الجودة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في اليابان خلال الخمسينيات، حيث لاقت انتشاراً واسعاً على مستوى العالم ليصبح ما يطلق عليه بتسمية "إدارة الجودة الشاملة". وقد مر تطور إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل والتي يمكن تقسيمها إلى سبعة مراحل كالاتي: (يوسف، 2007)

### 1- المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة:

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جداً إنتاج المنتج بكميات صغيرة، كما يكون الحرفي الواحد مسؤولاً عن صنع المنتج ككل في الغالب. وتبعاً لذلك فإن تحديد معيار Standard النوعية أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي مسؤول عن المنتج وإتقان العمل والنوعية التي يخلقها، وتكون مجاًلاً للفخر بنفسه وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل.

### 2- المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمل:

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن الحالي حتى العقد الثاني منه، وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة بمفهوم الإنتاج الواسع وادخلت التخصص في العمل ولم يعد العامل مسؤولاً عن كل المنتج بل جزءاً فقط من عمليات صنعه، كما أصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على انتاجهم بذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف مسؤولاً عن الرقابة لإنجاز الجودة المطلوبة (هاشم & يوسف، 2011)

### 3- المرحلة الثالثة: مرحلة الفحص الشامل:

تبدأ هذه المرحلة من 1920 إلى 1940. فمع النمو وتعدد النظام الإنتاجي خلال الحرب العالمية الأولى ظهرت وظيفة الفحص لفصل الوحدات المعيبة في الإنتاج، مستخدمة في ذلك أجهزة التفتيش والاختبارات المعملية، أي أن الهدف الأساسي للفحص هو إكتشاف الحرائق والعمل على إخمادها. وقد كانت النظرة السائدة للجودة تقوم على أساس أن الجودة مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات، وتحديد الانحرافات والمسؤولين عنها بغض معاقبتهم، وهذا ما أطلق عليه "تيلور" إسم "الرقابة البوليسية" (شريف، 2019)

### 4- المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة:

في هذه المرحلة بدأت تستخدم الأدوات وتتخذ الأنشطة والمعلومات والأساليب الإحصائية التي تكفل المحافظة على مواصفات السلعة، وإتخاذ الإجراءات والأنشطة اللازمة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وتؤكد أن تصميم السلعة كان مطابقاً للمواصفات التي تم تحديدها وأن الإنتاج وما بعده كان متوافقاً مع تلك المواصفات (محسن، 2008)

### 5- المرحلة الخامسة: مرحلة تأكيد الجودة:

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة في عام 1956، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة، وهي: (يوسف، 2008)

الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أولاً بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

أ- الرقابة المرحلية: وتعني بفحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع، للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

ج- الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل إنتقاله إلى يد الزبون لضمان خلوه من الأخطاء والعيوب. مما يتضح أن تأكيد الجودة نظام أساسه منع وقوع الأخطاء -Base "Prevention" من خلال التركيز على مصدر الأنشطة، وبإستخدام الأنواع الثلاثة من الرقابة التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء، فإنتاج بدون أخطاء يعني جودة عالية وزيادة في الإنتاجية.

#### 6- المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية:

ويرمز لها بـ (SQM)، ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي (1970-1980) وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المقبولة، ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أول شركة تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، حيث حددت المحاور الرئيسية الأتية لإستراتيجية جودتها: (هاشم & يوسف، 2011)

أ- إرضاء المستهلك وتلبية ما يتطلبه ويتوقعه.

أ- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

ج- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي..... الخ

#### 7- المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة:

خلال الثمانينيات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة، وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة إسم "إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management، ومع النحر المستمر في إستعمال الحاسوب في الصناعة خلال الثمانينيات ظهرت الكثير من الطرق للسيطرة على الجودة. وفي التسعينيات من القرن الماضي شهدت هذه الفترة توسع متزايد في إستعمال هذه الفلسفة الجديدة والإهتمام المتزايد بحاجيات المستهلك.

تُعرف إدارة الجودة بأنها مجموعة الأنشطة التي تنظم وتتحكم في الجودة داخل المؤسسة. ومن أشهر الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة:

- فلسفة إدارية تركز على تحسين الجودة في جميع جوانب العمل، (TQM) إدارة الجودة الشاملة من التصميم إلى الإنتاج وحتى خدمة ما بعد البيع
- منهجية تستخدم بيانات وإحصاءات لتحسين العمليات وتقليل العيوب: Six Sigma

#### السياق التاريخي: 1.

- الإنتاج الحرفي: خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر، كانت معظم المنتجات تُنتج من قبل حرفيين فرديين أو مجموعات صغيرة. كان الحرفي أو المجموعة الصغيرة مسؤولة عن جميع جوانب تصنيع المنتج، مما يعني أنهم كانوا يشرفون على كل مرحلة من مراحل الإنتاج، من التصميم إلى التنفيذ.

## 2. طبيعة العمل:

**الإنتاج المحدود:** كانت الكميات التي يتم إنتاجها عادةً صغيرة، مما جعل العملية أكثر تفصيلية ومرتبطة بشكل وثيق بالحرفي. هذا النمط من الإنتاج يعكس الجودة العالية والاهتمام الشخصي الذي يُعطى لكل منتج.

**مسؤولية الحرفي :** هذا النظام، كان الحرفي مسؤولاً عن المنتج بالكامل. كان يشرف على كل تفاصيل العملية، مما يضمن مستوى عالٍ من الجودة. كان هناك ارتباط مباشر بين الحرفي والمنتج النهائي، مما منح الحرفي إحساساً بالإنجاز والفخر.

## 3. معايير الجودة:

**التركيز على النوعية:** في هذه المرحلة، كان تحديد معيار الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير أمراً طبيعياً. نظراً لأن الحرفي كان مسؤولاً عن كل جزء من المنتج، فقد كان لديه الدافع للتأكد من أن كل منتج يُنتج بأعلى جودة ممكنة.

**الحافز الشخصي:** الإحساس بالفخر كان حافزاً قوياً للحرفيين. ارتباطهم المباشر بالمنتج والمستوى العالي من الإتقان الذي قاموا به كان يمثل مصدراً كبيراً للفخر، وهو ما أسهم في تعزيز دافعهم لتحسين جودة أعمالهم.

## 4. تأثيرات المرحلة:

**الإنجاز الشخصي:** الحرفيون كانوا يشعرون بالارتباط الشخصي بمنتجاتهم، مما جعلهم يسعون لتحسين الجودة بشكل مستمر. كان هذا الشعور بالإنجاز مهماً للحفاظ على مستويات عالية من الجودة والإتقان في العمل.

**الدافع للعمل:** الحافز الشخصي والتزام الحرفي بالجودة كان يلعبان دوراً أساسياً في نجاح هذه المرحلة. الفخر الشخصي في إتقان العمل والتزامه بالجودة كان دافعاً قوياً للحفاظ على مستويات الجودة العالية.

### 2.3. المتغير التابع

كفاءة الأداء تشير إلى مدى قدرة المنظمة أو الأفراد على تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد مع الحفاظ على جودة النتائج، هذا المفهوم يقيس فعالية العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل طريقة ممكنة من حيث الوقت، والجهد، والتكلفة.

في إطار إدارة الجودة الشاملة، تعتبر كفاءة الأداء مقياساً لمدى تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على تحسين العمليات الداخلية وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية وإنتاجية، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمنظمة (Besterfield, 2003).

تناولت الكثير من الأدبيات في مجال الإدارة مفهوم الأداء من حيث تعريفه وتحديد مؤشرات له من أهمية في تقويم وتقييم الإنجاز المتحقق في العمل للكشف عن الانحرافات ومعالجتها وإتخاذ القرارات بشأنها، فيشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (عبيدات & علي، 2018)

ذكر الباحثون بأنه يجب التفريق بين الأداء والجهد فالأداء يتحدث عن الإنتاج والخبرة والمهارات للفرد أما الجهد فيتحدث عن الطاقة المبذولة ولا علاقة لها بالأداء فقد يبذل الموظف جهداً كبيراً ولكن الأداء يكون منخفضاً بمعنى أن الإنتاج يكون متدنياً (Abdel-kader & Wadongo, 2011).

فالأداء هو "سلوك الأفراد ومساهماتهم المباشرة لإنتاج سلعة أو خدمة، وهو يمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفؤ" (داوود & المواشي، 2016).

ويعرف الأداء بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة. وأعتبر الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف يقوم به الموظفون لإنجاز الأعمال المكلفين بها" وتبرز الأهمية التطبيقية للأداء من خلال قدرته على إختبار الإستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنه، حيث يعتبر الأداء النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة وإنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (علوان & الهاندة، 2014).

هناك مفاهيم عدة تضمنت عملية تقييم كفاءة الأداء، فقد بين مفهومها بأنها عملية فحص تحليل وانتقاد شامل ومخطط لأهداف وطرائق التشغيل ومحاولة استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة من أجل التحقق من

الكفاءة الاقتصادية للموارد واستخدامها بشكل أفضل وبأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف الموضوعية (حميد & آخرون، 1989).

كما يعرف تقييم كفاءة الأداء بأنه العمل على قياس مدى انجاز الوحدات التنظيمية لأهدافها الموضوعية وباستخدام معايير ملائمة من أجل اكتشاف نقاط القوة والضعف والبحث عن الأسباب الحقيقية من أجل دعم الجوانب الجيدة وإزالة الجوانب السيئة كما ويعرف تقييم الأداء بأنه النتيجة التي يتم الحصول عليها في ميادين العمل كالتنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس خاصة، كما ويعرفه اختصاصيون آخرون بأنه عملية اتخاذ قرار في نسبة معينة أو مقدار معين للإنجاز الذي يؤديه الموظف أو المشروع وتزويد هذا الموظف بالبيانات والمعلومات من أجل اجراء تعديل أو تطوير في كفاءة أدائه في حالة عدم توافقه مع حجم الإنجاز وتطبيق المعايير (عبدالغفور، 2006).

تتسم عملية تقييم كفاءة الأداء بأن لها أهمية كبيرة ودورًا أكبر في المؤسسات والشركات الخدمية والإنتاجية، وتتضح أهميتها في المؤسسات الحكومية بصورة واضحة بوصفها جزءًا متكاملًا في المنظمات الاجتماعية ويمكن إجمال أهمية تقييم كفاءة الأداء في الآتي (حمزة، 2004):

- 1- إن عملية تقييم كفاءة الأداء لها دورًا مهمًا جدًا وضروريًا في كل وقت وفي أي نظام اقتصادي من أجل معرفة نقاط الخلل ومحاولة إصلاحها ثم بعد ذلك نلجأ إلى تنمية الخصائص الإيجابية والعمل على تطويرها.
- 2- تتضمن عملية تقييم كفاءة الأداء المستمر للوحدات الخدمية أو الإنتاجية على كشف الاختلالات بصورة سريعة جدًا عند بدايتها وهي بذلك تؤدي إلى اتخاذ خطوات التصحيح الحقيقية في تقدير الانحرافات التي حصلت وتوجيه العمل نحو المسار الصحيح.
- 3- تبين مؤشرات الأداء على المستويات الإدارية المتعددة بوسائل قياس كفاءة الأداء والتخطيط لنشاطاتهم، وهنا نجد أن قراراتهم تركز على حقائق وليس على توقعات فردية.
- 4- تعد مؤشرات تقييم كفاءة الأداء أساس اجراء مقارنات بين المؤسسات المنتمية إلى القطاع نفسه.
- 5- تتضمن عملية تقييم كفاءة الأداء المنافسة بين المؤسسات المتشابهة نحو العمل المبدع، فهي تعد نوع من الحوافز ووسيلة لتحفيز الشعور بالانتماء إلى المكان الذي يعمل فيه الفرد.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتسم بيئة المنظمات بالتعقيد، وارتفاع وتيرة المنافسة بين المنظمات لضمان استمرارها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية نظرًا لكثرة وسرعة التغييرات والتطورات التي طالت جوانب العملية الإدارية سواء كانت تكنولوجية أم معرفية أم إنتاجية أم سلوكية، الأمر الذي دفع المنظمات إلى مواكبة هذه التطورات التي فرضتها التغيرات البيئية وقد تجلّى هذا بظهور العديد من المفاهيم والأساليب والتقنيات الحديثة لمواكبة هذا التطور (حسين & فيصل، 2022).

ومن أجل تعزيز قدرة هذه المنظمات على المنافسة في تقديم أفضل السلع والخدمات لعملائها، حرصت على تحقيق الجودة، وتقليل التكاليف وزيادة العوائد، إضافة إلى الحرص على الإنتاج بالوقت المحدد، ومواكبة التطورات الحديثة في مجال التعليم في البيئة الخارجية لضمان التغيير في البيئة الداخلية، فتحسين كفاءة الأداء تؤدي إلى تحقيق الأهداف بالوقت والكلفة والجودة المحددين مسبقًا، فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفؤ (داود & المواشي، 2016).

وتماشياً مع هذه التغيرات ومن أجل تحسين الأداء تعمل المنظمات على تطوير أساليبها الإدارية ومن هذه الأساليب اعتماد مبادئ الجودة الشاملة كأسلوب في الإدارة وذلك من أجل الارتقاء بالعمل واعتماد التحسين والتطوير لمهاراتها وعملياتها لتحقيق أهدافها وإرضاء جمهور المستفيدين من سلعها وخدماتها وتخفيض كلفتها التشغيلية (حسين & فيصل، 2022).

ونظرًا لأن العميل في عصرنا الحاضر أصبح أكثر وعيًا ومعرفة بمصطلح الجودة مما أوجب على المنظمات العمل على تقديم سلع وخدمات تتسم بمستوى الجودة الذي يرتقي إلى تطلعات العميل، ولتحقيق الميزة التنافسية لبقائها واستمرارها (جبالي، 2020).

وتتسم إدارة الجودة الشاملة كعملية إدارية بالشمولية، أي مشاركة كافة الموظفين في تطبيق معايير الجودة في جميع أنحاء المنظمة، ويتمثل الهدف العام لإدارة الجودة الشاملة في ضمان التحسين المستمر لأفراد المنظمة، وأنظمتها، وعملياتها، وبيئتها لتقديم سلع وخدمات تتسم بالجودة العالية (Albuhisi & Abdallah, 2018).

عندما يتم تحسين جودة العمليات أو المنتجات، يتم تقليل العيوب والأخطاء، مما يقلل من الحاجة إلى إعادة العمل أو التصحيح، وهذا يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء.

إذا كانت العمليات فعالة وتدار بكفاءة عالية، فسيؤدي ذلك إلى إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بجودة عالية. إدارة الموارد بفعالية تساهم في التركيز على تحسين الجودة.

المنظمات تسعى لتحقيق توازن بين الجودة والكفاءة. فالإنتاج بكفاءة عالية دون التركيز على الجودة قد يؤدي إلى إنتاج سريع لكنه منخفض الجودة. على العكس، التركيز فقط على الجودة دون النظر إلى الكفاءة قد يؤدي إلى زيادة التكاليف

تحقيق الجودة العالية دون مراعاة كفاءة الأداء قد يؤدي إلى زيادة التكاليف وضياع الموارد، في حين أن التركيز الزائد على الكفاءة دون الاهتمام بالجودة قد ينتج عنه سلع أو خدمات دون المستوى المطلوب. لذا، يجب أن تسعى المؤسسات إلى تحقيق توازن بين الجودة والكفاءة. على سبيل المثال، في خطوط الإنتاج السريعة، من الضروري تحقيق توازن بين سرعة الإنتاج (الكفاءة) وجودة المنتج النهائي

الحفاظ على جودة عالية مع كفاءة في الأداء يساهم في استدامة العمليات والنجاح طويل الأمد. على سبيل المثال، الشركات التي تتبنى ممارسات الجودة المستدامة مثل تجد نفسها قادرة على الحفاظ على مستويات عالية من الجودة مع تحسين كفاءة العمليات باستمرار

الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات بجودة عالية تتمتع بميزة تنافسية تجعلها مفضلة لدى العملاء. كفاءة الأداء في تقديم هذه الجودة تجعل الشركة قادرة على تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية وبمستويات خدمة أعلى.

الكفاءة العالية تمكن الشركات من الابتكار بشكل مستمر وتحسين جودة منتجاتها، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق ومتطلبات العملاء المتزايدة.

عندما تكون العمليات الإدارية والإنتاجية أكثر كفاءة، يتم استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية، مما يسمح بتركيز الجهود على تحسين الجودة. على سبيل المثال، عندما تكون إدارة الوقت فعالة، يمكن للفرق قضاء المزيد من الوقت في مراقبة الجودة وضمان تحقيق المعايير العالية.

كفاءة الأداء تعني أن العمليات تُدار بطريقة منظمة ومضبوطة، مما يسهل مراقبة الجودة وضمان تلبية المعايير. نظام إدارة الجودة الفعال يعتمد على عمليات مراقبة دقيقة تتطلب كفاءة عالية لضمان الحصول على نتائج دقيقة ومستمرة.

الجودة العالية والكفاءة في الأداء معًا تمنح الشركة ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها. الشركات التي تتقن هذه العلاقة تحقق مستويات أعلى من النجاح في السوق، حيث يمكنها تقديم منتجات ذات جودة عالية بسرعة وبتكلفة منخفضة. هذا لا يعزز فقط من مكانة الشركة في السوق ولكنه يخلق أيضًا حاجزًا أمام دخول المنافسين الجدد

الكفاءة في الأداء والجودة العالية توفران أساسًا قويًا لتوسيع نطاق الأعمال. الشركات التي تتقن هذه العلاقة تكون قادرة على التوسع في أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة بكفاءة، مما يساعدها على النمو

## الخاتمة

في الختام، تُمثل العلاقة بين الجودة وكفاءة الأداء الأساس الذي يُبنى عليه النجاح المستدام لأي منظمة. إن تحسين الجودة ليس مجرد هدف بحد ذاته، بل هو عملية متكاملة تؤثر في جميع جوانب العمل، من الابتكار والتطوير إلى خدمة العملاء والتسويق. الجودة تعكس التزام المنظمة بتقديم قيمة حقيقية للعملاء، وتلعب دورًا محوريًا في تعزيز سمعة الشركة وبناء الثقة. على الجانب الآخر، كفاءة الأداء تعني القدرة على تحقيق هذه الجودة بأقل تكلفة ممكنة وأعلى مستوى من الإنتاجية، مما يعزز قدرة المنظمة على التنافس في سوق عالمي متغير.

الاستثمار في تحسين الجودة يُسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الأداء. عندما تكون الجودة مُدمجة في كل عملية، من التصميم إلى التصنيع والتوزيع، يصبح من السهل تقليل التكاليف الزائدة، والحد من الأخطاء، وتحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء. على سبيل المثال، الشركات التي تعتمد على معايير الجودة مثل **ISO 9001** تجد أن تطبيق هذه المعايير يساعد في تحسين عملياتها، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

من جهة أخرى، تسهم كفاءة الأداء في تعزيز جودة المنتجات والخدمات. العمليات الموجهة نحو الكفاءة تُساعد في إدارة الموارد بشكل أفضل، مما يوفر الوقت والجهد اللازمين لتحسين الجودة باستمرار. على سبيل المثال، استخدام تقنيات **Lean Manufacturing** يمكن أن يقلل من الفاقد في عمليات الإنتاج، مما يتيح تخصيص المزيد من الموارد لتحسين الجودة.

### تحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة

1. الاستثمار في التدريب والتطوير: الاستثمار في تدريب الموظفين على مبادئ الجودة والكفاءة يعزز من قدراتهم على تطبيق هذه المبادئ بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.
2. اعتماد التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يحسن من جودة المنتجات والخدمات ويزيد من كفاءة العمليات. على سبيل المثال، استخدام أنظمة إدارة الجودة المتقدمة يمكن أن يوفر بيانات دقيقة لتحسين الأداء وتحقيق أهداف الجودة.
3. إشراك جميع مستويات المنظمة: تحقيق الجودة وكفاءة الأداء يتطلب مشاركة وتعاون من جميع مستويات المنظمة. من القيادة العليا إلى الموظفين الميدانيين، يجب أن يكون هناك التزام جماعي بتحقيق الأهداف المشتركة.
4. التحليل والتقييم المستمر: من الضروري إجراء تحليلات دورية لتقييم الأداء والجودة. البيانات المستخلصة من هذه التحليلات تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يتيح تحسين مستمر في كل من الجودة والكفاءة.
5. الابتكار والتحسين المستمر: الابتكار ليس فقط في تقديم منتجات جديدة، بل أيضًا في تحسين العمليات الحالية. من خلال التزام مستمر بالتحسين والتطوير، يمكن للمنظمات الحفاظ على تميزها في الجودة والكفاءة.

### التأثير الاستراتيجي على المنظمات

- بناء ميزة تنافسية: من خلال التميز في الجودة وكفاءة الأداء، يمكن للمنظمات بناء ميزة تنافسية قوية، تجعلها قادرة على التميز في الأسواق العالمية وجذب المزيد من العملاء.
- تحقيق النمو المستدام الجودة والكفاءة هما من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق نمو مستدام. الشركات التي تتفوق في هذين المجالين تكون أكثر قدرة على التوسع والنمو بشكل مستدام.
- تعزيز رضا العملاء: عندما تُدمج الجودة العالية مع كفاءة الأداء، تتحقق تجربة إيجابية للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وتعزيز سمعة الشركة.

### الخلاصة النهائية:

العلاقة بين الجودة وكفاءة الأداء هي أكثر من مجرد تفاعل؛ إنها مزيج متكامل من الاستراتيجيات والإجراءات التي تُسهم في بناء منظمة قوية وقادرة على التكيف والنمو. تحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة هو مفتاح النجاح في عالم الأعمال اليوم، حيث يمكن للمنظمات التي تتقن هذه العلاقة أن تبرز كقادة في صناعاتها، وتحقق التفوق والتميز في كل جانب من جوانب عملها. من خلال الفهم العميق لهذه العلاقة وتطبيقها بفعالية، يمكن لأي منظمة أن تضمن تحقيق أهدافها، وتوسيع نطاق تأثيرها، وبناء مستقبل مستدام ومزدهر.

## 1.1. المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق لبحث تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء بالتطبيق على شركات الاتصالات في المدينة المنورة

وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

## 1.1. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الاجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح.

يصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به.

ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

### إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل )

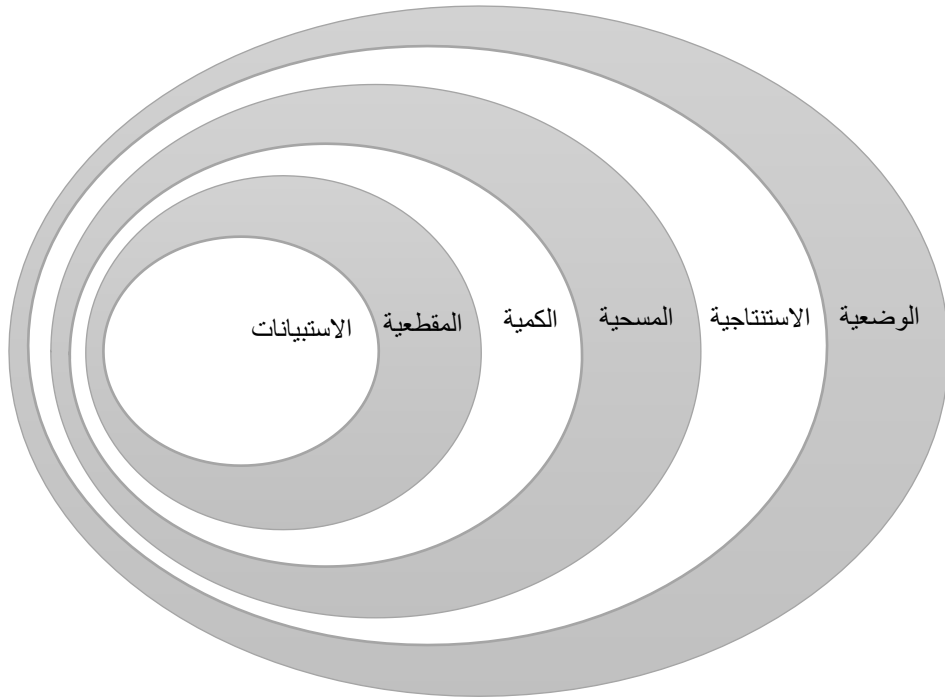
يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة معدل إنتاجية كل موظف في شركات التسويق.

### كفاءة الاداء ( المتغير التابع )

يمكن اعتبار كفاءة الاداء كمقياس لنتائج الاعمال المقدمة .

## 2.5. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة الدراسة: الوضعية
- منهج الدراسة: الاستنتاجية
- استراتيجية الدراسة: المسحية
- خيارات الدراسة: الكمية
- الأفق الزمني: المقطعية
- التقنيات وجمع المعلومات: الاستبيانات



الشكل 3 : تم تصميمها بواسطة الباحث

## 1.1. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

### مجتمع البحث:

شركات الاتصالات في المدينة المنورة , السعودية

| القطاع او اسم الشركة                          | التصنيفات      | عدد الموظفين |
|-----------------------------------------------|----------------|--------------|
| شركات الاتصالات في المدينة المنورة , السعودية | الادارة العليا | 6            |
|                                               | الموظفين       | 25           |

الجدول 1 : تم تصميمه بواسطة الباحث (2024)

### عينة البحث:

| عينة البحث                                            | حجم العينة |
|-------------------------------------------------------|------------|
| نستهدف الموظفين في شركات الاتصالات في المدينة المنورة | 30-35 موظف |

الجدول 2: تم تصميمه بواسطة الباحث (2024)

### طريقة وتقنيات أخذ العينة:

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيط

## 1.1. طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً, يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة.

سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (كفاءة الاداء) في قطاع (شركات الاتصالات في المدينة المنورة , المملكة العربية السعودية).

### 3.5.1. المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

اعتمد الباحث على استبانة (نصيرة عمار , هانية بلعروسي , 2022) من أجل قياس المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وذلك من حيث بعدين : تحسين الأداء , رضا العملاء مع الإجمالي 15 عنصر للمتغير بأكمله, حيث أن البعد الأول: تحسين الأداء يتكون من 8 عناصر، والبعد الثاني رضا العملاء يتكون من 7 عناصر.

نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (أدارة الجودة الشاملة)

| المتغير المستقل      | الأبعاد      | عدد العبارات | المصدر                              |
|----------------------|--------------|--------------|-------------------------------------|
| أدارة الجودة الشاملة | تحسين الأداء | 8            | (نصيرة عمار , هانية بلعروسي , 2022) |
|                      | رضا العملاء  | 7            |                                     |

## المتغير التابع (كفاءة الأداء )

اعتمد الباحث على استبانة (ادريس عائشة , 2020) من أجل قياس المتغير التابع (كفاءة الأداء)، وذلك من حيث ثلاثة ابعاد البعد الأول هو إدارة الوقت , والبعد الثاني أداء المهام , والبعد الثالث التطور المهني , مع الإجمالي 11 عنصر للمتغير بأكمله, حيث أن البعد الأول: إدارة الوقت يتكون من 3 عناصر، والبعد الثاني أداء المهام يتكون من 3 عناصر، والبعد الثالث التطور المهني يتكون من 5 عناصر.

نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

### المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (كفاءة الأداء)

| المتغير التابع | الأبعاد       | عدد العبارات | المصدر                  |
|----------------|---------------|--------------|-------------------------|
| كفاءة الأداء   | إدارة الوقت   | 3            | (ادريس عائشة ,<br>2020) |
|                | أداء المهام   | 3            |                         |
|                | التطور المهني | 5            |                         |

## 1.1. أنواع البيانات

**بيانات أولية -** تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال - تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

**بيانات ثانوية -** تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة - تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة/المؤسسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية

والتشغيلية للموضوع قيد البحث - .تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

## 1.2. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها:

اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه،

بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة.

يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## 1.1. الخاتمة

في ختام هذا القسم استنتج الباحث التعريفات الاجرائية التي اعتمد عليها في المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وهو عدد المهارات التي يتقنها كل موظف ومدى اتقانها له اما المتغير التابع (كفاءة الأداء) فيمكن اعتبار انتاجية كل موظف وتأثيره على العمل كمقياس لهذا المتغير .

منهجية الدراسة مسحية اعتماداً على قطاع (شركات الاتصالات في المدينة المنورة , المملكة العربية السعودية) وهو ما تم اعتباره مجتمع البحث وقد كان حجم عينة البحث يتراوح بين 30-35 وطريقة أخذ العينات هي الاحتمالية أما التقنيات فهي العينات العشوائية البسيطة.

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها احصائياً من خلال تحديد البيانات وتحليلها وتحويلها الى معلومات مفيدة وذلك لكشف العلاقات الاساسية بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (كفاءة الأداء) في شركات الاتصالات في المدينة المنورة .

اعتمد الباحث من اجل قياس المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على بعدين تحسين الأداء , رضا العملاء أما من اجل قياس المتغير التابع فقد اعتمد الباحث على ثلاثة ابعاد وهي إدارة الوقت , أداء المهام , التطور المهني وذلك بإستخدام اداة ليكرت لقياس هذه البيانات.

تم جمع البيانات الاولى عن طريق استخدام الاستبيان كاداة رئيسية للدراسة وتم جمع البيانات الثانوية عن طريق البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث .

بعد جمع البيانات تم تحليل المعلومات التي تم جمعها لأستخلاص استنتاجات ذات معنى متصل بموضوع البحث.

## قائمة المراجع

- القحطاني، ح. ح.، حسين حسن، شعبيبي & فيصل احمد. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*, 6(24), 181-226.
- رزيق كمال. (2009). أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- السرحان (2021). "أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية".
- Hoang, D. T. Iegl, B., & Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1092-1117.
- Oakland, J. S. (2003). *Total quality management: Text with cases (3<sup>rd</sup> ed.)* Butterworth-Heinemann.
- Curkovic, S., Melnyk, S. A., Handfield, R. B., & Calantone, R. J. (2000). Investigating the linkage between total quality management and environmentally responsible manufacturing. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(4), 444-464.
- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24(6), 948-975.
- Elmawi, F. A. (2022). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة مؤسسات التعليم العالي: "مراجعة نظرية". *Journal of Human Sciences*, 21(2), 199-205.
- بلحاج الزين، فتحية، عبد الهادي، & محمد. (2023). فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الفكر الحديث. *إدارة*, 30 (1), 80-39.
- عمري، & صبار. (2023). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- الطائي، ي. ح.، وآخرون. (2007). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. عمان: مؤسسة الوراق.
- العبادي، ه. ف.، والطائي، ي. ح. (2011). التعليم الجامعي من منظور إداري. عمان، الأردن: دار اليازوري.
- بوفاس، ش. (2019). إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال. الإسكندرية، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.
- عطية، م. ع. (2008). الجودة الشاملة في التدريس. عمان: دار الصفاء.
- الطائي، ي. ح.، وآخرون. (2008). نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. عمان: دار اليازوري.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., & Besterfield-Sacre, M. (2003). *Total Quality Management*. Prentice Hall.
- عبيدات، محمد حسين وعلي، عبد المنعم محمد، (2018)، تقييم أداء إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة سيبال الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- Abdel-Kader, M. G and Wadongo B (2011): *Performance Management in NGOs: Evidence from Kenya*.
- داود، فضيلة سلمان والمواشي، زينب هادي، (2016)، دور إسلوبي (PERT/CPM) في تعزيز أداء المشاريع الإنشائية دراسة تطبيقية في قسم المشاريع في ديوان محافظة بغداد، *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 22(94)، 84-111.

- علوان، حيدر ثامر، والهناندة، رائد محمد. (2014)، أثر سلسلة التوريد على أداء المشاريع الإنتاجية والدور الوسيط للجدارات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات الإنشائية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- جبابلي، (2020)، الحكومة الالكترونية وأثرها في إدارة الجودة الشاملة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 4(1)، 311-332.
- Albuhsis, A. M, and Abdallah. A B, (2018), "The impact of soft TQM on financial performance- The mediating roles of non-financial balanced scorecard perspectives", International Journal of Quality & Reliability Management, 35(7), 1360-1379.
- بومدين يوسف. إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز.
- عمار, نصيرة, بلعروسي, هانية, العوفي, & افنان/مؤطر. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع الإداري (Doctoral dissertation), جامعة أحمد دراية\_أدرار.
- جميل احمد علي زيد, امل سعيد قائد, صادق أمين هزاع علي, & أمجد سعيد دبوان خالد. (2024). أثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم, 14-14(2). 25.
- حميد جاسم الجميلي وآخرون، الاقتصاد الصناعي، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، 1989، ص248.
- عبدالغفور حسن كنعان، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار الحدباء للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 2006، ص367.
- حمزة محمود الزبيدي، تقييم الأداء والتبوء بالفشل، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص7.
- كتاب "Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management" للمؤلف Jay Barry Render. وHeizer

## الملاحق:

### استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء بحث كمتطلب أساسي للحصول على درجة البكالوريوس في ادارة المشاريع تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء بالتطبيق على شركات الاتصالات في المدينة المنورة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان لقياس مهارات الاتصال.

ونظرا لأهمية رأيكم فأننا نأمل منكم التكرم بالاجابة على جميع العبارات في الاستبيان بدقة حيث ان مشاركتكم مهمة ورأيكم عامل أساسي لنجاح هذا البحث ونحيطكم علما ان جميع الاجابات على هذا الاستبيان لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي ولكم كل الاحترام والتقدير

### المعلومات الشخصية

الجنس:

ذكر ☐ انثى ☐

العمر:

25-18 ☐ 35-25 ☐ 60-35 ☐

المستوى التعليمي:

دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐

الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ 10-5 سنوات ☐ 20-11 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

المحور الأول : أداره الجودة الشاملة

| الرقم                                                                                                                           | العبارة                                                                   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| البعد الأول : تحسين الأداء : قياس مخرجات عملية أو إجراء عمل معين، ثم تعديل العملية أو الإجراء لزيادة المخرجات، أو زيادة الكفاءة |                                                                           |                |           |       |       |            |
| 1                                                                                                                               | تتبنى إدارة المؤسسة مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الأداء                    |                |           |       |       |            |
| 2                                                                                                                               | يتم تدريب العاملين على أساليب التفكير الإبداعي                            |                |           |       |       |            |
| 3                                                                                                                               | تحاول المؤسسة اكتشاف المشاكل ومعالجتها قبل وقوعها                         |                |           |       |       |            |
| 4                                                                                                                               | يتم تشجيع العمل كفريق في المؤسسة                                          |                |           |       |       |            |
| 5                                                                                                                               | تحرص أداره المؤسسة على مراجعة قواعد وأجراءات سير العمل وتطورها باستمرار   |                |           |       |       |            |
| 6                                                                                                                               | تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التسييرية            |                |           |       |       |            |
| 7                                                                                                                               | تسعى المؤسسة الى بلوغ الأهداف المسطرة                                     |                |           |       |       |            |
| 8                                                                                                                               | نظام الحوافز بالمؤسسة جيد يساعد على تشجيع العاملين على الابداع            |                |           |       |       |            |
| البعد الثاني : رضا العملاء : النتيجة الإيجابية التي يظهرها العملاء تجاه المنتجات والخدمات                                       |                                                                           |                |           |       |       |            |
| 9                                                                                                                               | توجد مصلحة خاصة بإدارة شؤون الزبائن في المؤسسة                            |                |           |       |       |            |
| 10                                                                                                                              | يتم اشراك الزبائن في عمليات تصميم وتطوير الخدمة                           |                |           |       |       |            |
| 11                                                                                                                              | تتواصل مؤسستكم بشكل دائم مع الزبائن                                       |                |           |       |       |            |
| 12                                                                                                                              | تسعى المؤسسة الى إرضاء الزبون في تقديم الخدمة بأحسن جودة                  |                |           |       |       |            |
| 13                                                                                                                              | اعتبار التحسين المستمر هدفا للمؤسسة يؤدي بتجاوز الطرق والأساليب الروتينية |                |           |       |       |            |
| 14                                                                                                                              | يوجد أفكار إبداعية داخل المؤسسة في مختلف مستوياتها                        |                |           |       |       |            |
| 15                                                                                                                              | توفر المؤسسة الموارد المادية والامكانيات في أداء العمل                    |                |           |       |       |            |

## المحور الثاني : كفاءة الأداء

| الرقم                                                                                                                    | العبرة                                                                               | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
| البعد الأول : إدارة الوقت : عملية تخطيطية للسيطرة على الوقت الذي يقضيه الإنسان في مختلف الأنشطة                          |                                                                                      |                   |           |       |       |               |
| 1                                                                                                                        | التزام بالدوام الرسمي                                                                |                   |           |       |       |               |
| 2                                                                                                                        | لا تغيب الا لعذر قهري                                                                |                   |           |       |       |               |
| 3                                                                                                                        | احرص على التوقيع في حالة<br>التوقيع الالكتروني ان وجد                                |                   |           |       |       |               |
| البعد الثاني : أداء المهام : قدرة الموظف على إكمال المهام، والواجبات المحددة لوظيفته بشكل فعال                           |                                                                                      |                   |           |       |       |               |
| 4                                                                                                                        | أنجز مسبقا الأعمال التي توكل الي<br>وأنجزها الكترونيا باتقان                         |                   |           |       |       |               |
| 5                                                                                                                        | ألتزم بتنفيذ كافة القرارات واللوائح<br>بدقة وتميز                                    |                   |           |       |       |               |
| 6                                                                                                                        | أحسن التعامل مع العملاء واستجيب<br>لطلباتهم بسرعة وتميز                              |                   |           |       |       |               |
| البعد الثالث : التطور المهني : تعلم لاكتساب أو الحفاظ على أوراق اعتماد مهنية مثل الشهادات الأكاديمية لدورات دراسية رسمية |                                                                                      |                   |           |       |       |               |
| 7                                                                                                                        | أقدم الاقتراحات التي تساهم بشكل<br>إيجابي وتميز في تطوير العمل<br>الالكتروني وأداريا |                   |           |       |       |               |
| 8                                                                                                                        | شديد الالتزام على أخلاقيات المهنة<br>في كافة السلوكيات المتعلقة بالعمل               |                   |           |       |       |               |
| 9                                                                                                                        | شديد الحرص على تنمية قدراتي<br>الذاتية                                               |                   |           |       |       |               |
| 10                                                                                                                       | شديد الحرص على نقل الخبرات<br>الفعالة والتجارب الناجحة للآخرين                       |                   |           |       |       |               |
| 11                                                                                                                       | أحضر كافة الدورات التدريبية                                                          |                   |           |       |       |               |

المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (أدارة الجودة الشاملة)

| المتغير المستقل      | الأبعاد      | عدد العبارات | المصدر                              |
|----------------------|--------------|--------------|-------------------------------------|
| أدارة الجودة الشاملة | تحسين الأداء | 8            | (نصيرة عمار , هانية بلعروسي , 2022) |
|                      | رضا العملاء  | 7            |                                     |

المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (كفاءة الأداء)

| المتغير التابع | الأبعاد       | عدد العبارات | المصدر               |
|----------------|---------------|--------------|----------------------|
| كفاءة الأداء   | أدارة الوقت   | 3            | (ادريس عائشة , 2020) |
|                | أداء المهام   | 3            |                      |
|                | التطور المهني | 5            |                      |