

جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعة ام القرى  
بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالمملكة العربية السعودية بمدينة مكة  
(دراسة حالة)

The Impact of Total Quality Management on Job Performance  
A Case Study of the College of Sharia and Islamic Studies at  
Umm Al-Qura University in the Kingdom of Saudi Arabia in the  
City of Makkah

أسم الطالب  
طه حسين المحضار  
الرقم الجامعي  
2021205288

مشروع تخرج- ٢  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن  
٢٠٢٤- الفصل الدراسي الثاني

## الإهداء

إلى الأرواح الطاهرة التي نقشت كلماتها العميقة على جدران قلبي، هؤلاء الذين شاركوني رحلة الحياة بكل ما أوتوا من حنان ووفاء وتفاني - أفراد عائلتي الأعزاء.

إلى النفوس الراقية والعقول النيرة، الذين أناروا دربي بشُعاع معرفتهم وحكمتهم - أساتذتي الأفاضل.

إلى الأيادي التي مدت لي العون في لحظات الضعف، والقلوب التي فتحت لي ذراعيها بكل رحابة - أصدقائي الكرام.

إلى كل من قدم لي الدعم والتشجيع، ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة، في مشواري الدراسي والحياتي

إلى هؤلاء جميعاً، الذين أسهموا في نسج خيوط حياتي وصقل ملامح شخصيتي، أهدىكم هذا العمل بكل امتنان وتقدير لا ينضب، فلولاً لله ثم وجودكم في رحلتي، لما كنت لأصل إلى ما أنا عليه اليوم.

## الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أهلي الأعزاء الذين وقفوا بجانبني وساندوني طوال هذه الرحلة، لولا الله ثم دعمكم وإرشادكم لما وصلت إلى هذه المرحلة، أنتم الملاذ الآمن الذي لجأت إليه دائماً، والسند الذي اعتمدت عليه في كل خطوة، فلکم مني كل الحب والامتنان.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الجامعة الموقرة وكافة أعضاء هيئة التدريس فيها، لقد كان لتوجيهاتكم وإرشاداتكم الدور البارز في إنجاح هذه الرحلة التعليمية، فمن خلال محاضراتكم الملهمة وتفانيكم في نقل المعرفة، تمكنت من الوصول إلى هذه المرحلة المهمة في حياتي.

واخيراً لا أستطيع أن أغادر هذه المرحلة دون أن أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى أصدقائي الأوفياء، أنتم شركاء في هذا الإنجاز، فلکم مني خالص الشكر والعرفان على كل ما قدمتموه لي من دعم ومساندة، أتمنى أن أكون قد وفيت بحق صداقتكم وأن أكون دائماً عند حسن ظنكم بي.

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 5  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 6  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 8  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 8  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 8  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 9  | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 9  | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 9  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 9  | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 10 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 11 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 11 | 1.8. منهجية الدراسة.....                              |
| 12 | 1.9. الدراسة الميدانية.....                           |
| 13 | 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                       |
| 14 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 15 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 16 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 22 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 26 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 26 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 29 | قائمة المراجع.....                                    |

## جدول الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------------------------------|------------|
| ١         | النموذج المقترح من المشروع<br>المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)        | ١١         |
| ٢         | ملخص منهجية البحث<br>المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)                 | ١٢         |
| ٣         | تعريفات الجودة<br>المصدر: (الحاج وآخرين، ٢٠١٤)             | ١٩         |
| ٤         | أهداف إدارة الجودة الشاملة<br>المصدر: (حبيلس وآخرين، ٢٠٢٤) | ٢١         |
| ٥         | محددات الأداء الوظيفي<br>المصدر: (عفايفية وآخرين،<br>٢٠٢٣) | ٢٥         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغييرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، مما فرض على الإدارة التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين للتعامل مع هذه التحديات، وأصبح تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على المنظمات أمرًا بالغ الأهمية من أجل الارتقاء بها إلى مستويات عالية من الأداء والجودة وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتحل الجودة مكانة متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات الوطنية والعالمية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم حاليًا، وتتطلب هذه التغيرات من المنظمات امتلاك رؤية وفلسفة شاملة قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وتعزيز قدراتها الذاتية في التكيف والمواءمة مع البيئة التنافسية المتغيرة. (النويصر وآخرين، ٢٠٢٣)

كما إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يركز على ضبط الجودة الشاملة من خلال تطبيق مبادئه لتطوير الأداء والخدمات، وقد اعتبرته المنظمات وسيلة مساعدة في مواجهة المشكلات الصعبة وكسب رضا المجتمع. (حطاب، ٢٠١٩)

لذا إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يُعدّ واحدًا من أهم المداخل الحديثة التي يتعين على المؤسسات والمنظمات تبنيها من أجل تحسين الإنتاجية والوصول إلى أداء تنافسي أفضل ممكن وتسعى المنظمات وغيرها من المؤسسات الخدمية إلى اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ أنشطتها، بهدف تحقيق التكيف والبقاء والتفوق في بيئة أعمالها الحالية، وذلك يتم من خلال خلق التكامل والانسجام بين مختلف الإمكانيات والموارد المتاحة، وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي وقدرتها على المنافسة في السوق، وتتمثل أهمية تبني هذا المدخل في تحسين الإنتاجية وتحقيق أفضل أداء تنافسي ممكن، وذلك عبر إرساء ثقافة الجودة والتحسين المستمر. (غازي، ٢٠٢٠)

وتعمل المؤسسات والمنظمات اليوم على تنمية مواردها المتاحة، وخاصة البشرية منها، باعتبار العنصر البشري هو الفيصل بين التقدم والتخلف، لذلك، تواجه هذه المؤسسات تحدي تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة داخلها، لتتمكن من القيام بأعبائها الوظيفية بكفاءة وفعالية، وتحقيق التفوق والتميز، والجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث أثبتت التجارب وجود علاقة قوية

بين ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين الأداء الوظيفي. لذا، فإن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير واضح على الأداء الوظيفي للعاملين، فالأفراد يعتبرون من أهم موارد المنظمة، وهي لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال إعدادهم وتوجيههم بالشكل المناسب، لتطوير وتحسين أدائهم الوظيفي. (محمد وآخرين، ٢٠٢٠)

كما ان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو عملية طويلة وشاملة تتطلب جهودًا كبيرة، هذه العملية تركز على إعادة تحديد رغبات وطموحات المنظمات في المجتمع، بالإضافة إلى التطوير المستمر في أنظمة المدخلات والعمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلاً من اتباع الهيكلية الفردية، كما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة العمل وفق رؤية طويلة الأمد، بدلاً من الإصلاحات والحلول الفورية ذات الأمد القصير، والهدف الرئيسي لنظام الجودة الشاملة هو تجديد الأعمال ذات العلاقة المباشرة بالجودة، مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد المعنيين، وإقامة علاقات تعاونية بينهم، وتأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة ككل، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أمراً بالغ الأهمية للمنظمات في هذا العصر، حيث أنها تساعد في تمييز المنظمة عن غيرها وتعزيز قوتها، ذلك يتطلب توظيف أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال اعتماد مجموعة من السياسات والاستراتيجيات المناسبة والعمل على تطبيقها بشكل فعال. (العزب، ٢٠٢٠)

ويعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم ذات الأهمية البالغة داخل المنظمات، سواء كانت صناعية أو خدمية أو إنتاجية أو اقتصادية، وذلك لكونه محورياً بالنسبة للأفراد والمنظمة ككل، فاستقرار المنظمة واستمرارها مرهون بالأداء المتميز للموارد البشرية، لذلك، وضعت المنظمات خططاً استراتيجية مدروسة لتحسين مستوى أداء العاملين بصورة مستمرة، لمواجهة التغيرات السريعة والحاصلة في بيئتها، وتتطلب هذه التغيرات أفراداً ذوي مهارات وقدرات عالية، يمكنهم من الإبداع والابتكار من أجل مواكبة هذه التحديات والحفاظ على استقرار وتطور المنظمة. (عمري وآخرين، ٢٠٢٣)

وبعد الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة اكتشفنا وجود نقص في النظريات التي تفسر العلاقة بين جودة الإدارة الشاملة والأداء الوظيفي.

وبناءً على ما سبق ذكره نلاحظ ان إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على أداء الموظفين، وكان من الضروري البحث في هذا الموضوع لتحقيق نتائج إيجابية، ومعرفة العوامل التي تساهم من رفع أدائهم، وهذا

كان الدافع خلف دراسة موضوع أثر إدارة الجودة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعة ام القرى بالمملكة العربية السعودية بمكة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

أصبحت حاجة المنظمات لتطبيق الجودة مطلباً ملحاً ومهماً مما أنتج قدراً كبيراً من الصراع بين كثير من المنظمات والمؤسسات في محاولتها للتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بهدف الاستغلال الأمثل في عملياتها وأنشطتها، ولذلك قد تعاني بعض منها من مشكلات متعلقة بعدم إدراكهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، مما قد يسبب أثر سلبى على الأداء الوظيفي، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة عملية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم إدراك المنظمة لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- ظهور مشكلات في تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات إدارة الجودة بشكل كامل.
- صعوبة في تغيير ثقافة العمل والممارسات السائدة لتتوافق مع متطلبات إدارة الجودة.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- صعوبة قياس وتقييم ممارسات إدارة الجودة بدقة.
- نقص الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لهذه العلاقة.
- تحليل الأطر والنماذج المفسرة للعلاقة بين إدارة الجودة والأداء الوظيفي.

وإشكالية الدراسة هي: ما أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي داخل المنظمة؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكمّن أهمية هذه الدراسة في موضوع يتسم بالحدّاثّة، والذي أخذ يظهر في مؤسسات التعليم العالي في دول العالم المتقدّمة، ألا وهو نظام إدارة الجودة الشاملة، لتناولها موضوع إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- تمكين المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن تطبيق إدارة الجودة.
- المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال تحسين الأداء الوظيفي.
- المساهمة في تعزيز الإنتاجية والكفاءة والفعالية على مستوى الموظفين والمنظمة ككل.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- إثراء الأدبيات الأكاديمية والبحثية في هذا المجال.
- المساهمة في تطوير النظريات والنماذج المفسرة لهذه العلاقة.
- تحسين فهم العلاقة بين إدارة الجودة والأداء الوظيفي من الناحية التطبيقية.

### 1.4. أسئلة الدراسة

- ما هو تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية والكفاءة في العمل؟
- ما هو تأثير إدارة الجودة الشاملة على مستوى رضا العملاء والعاملين؟

- كيف تساعد إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة؟
- كيف تساعد إدارة الجودة الشاملة في تحفيز الموظفين وزيادة مستوى التزامهم تجاه المنظمة؟

## 1.5. أهداف الدراسة

**الهدف العام:** معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.

**الأهداف الفرعية:**

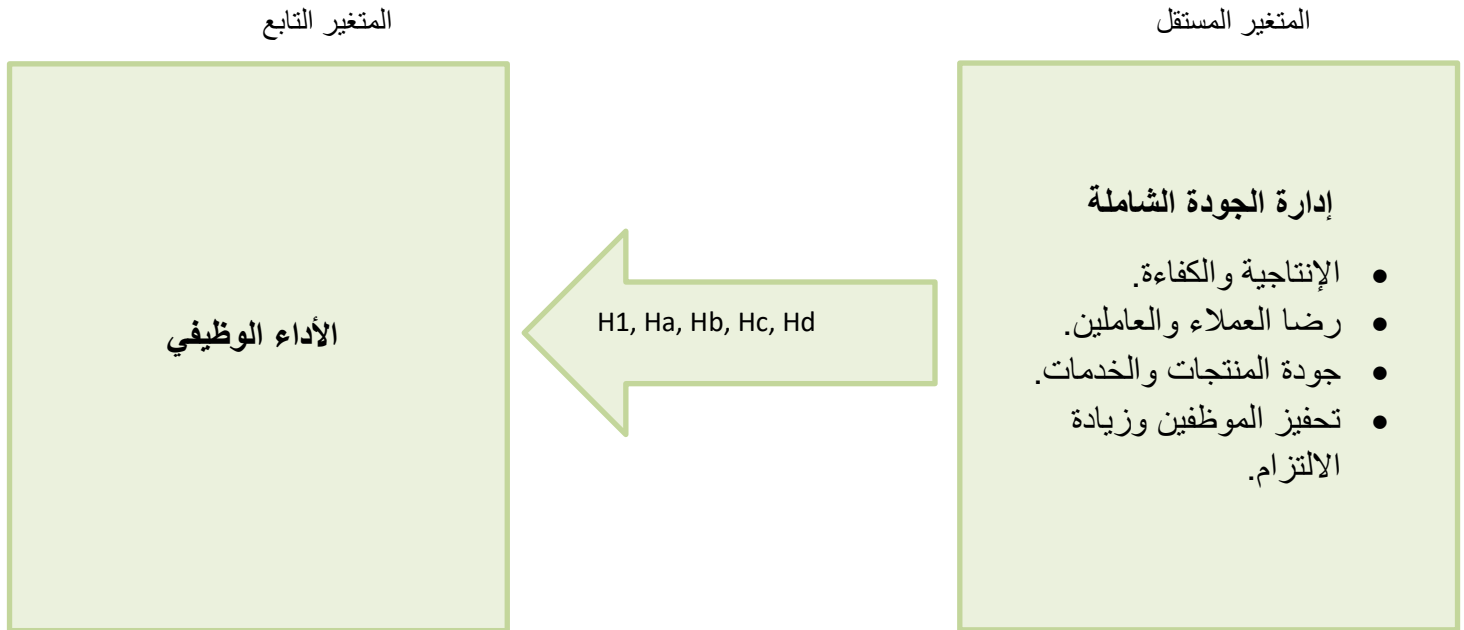
- تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية والكفاءة في العمل.
- تقييم أثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى رضا العملاء والعاملين.
- تقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
- تحليل فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحفيز الموظفين وزيادة مستوى التزامهم تجاه المنظمة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

- H1 :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- Ha :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية والكفاءة في العمل.
- Hb :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة على مستوى رضا العملاء والعاملين.
- HC :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
- Hd :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في تحفيز الموظفين وزيادة مستوى التزامهم تجاه المنظمة.

## 1.7. نموذج الدراسة

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



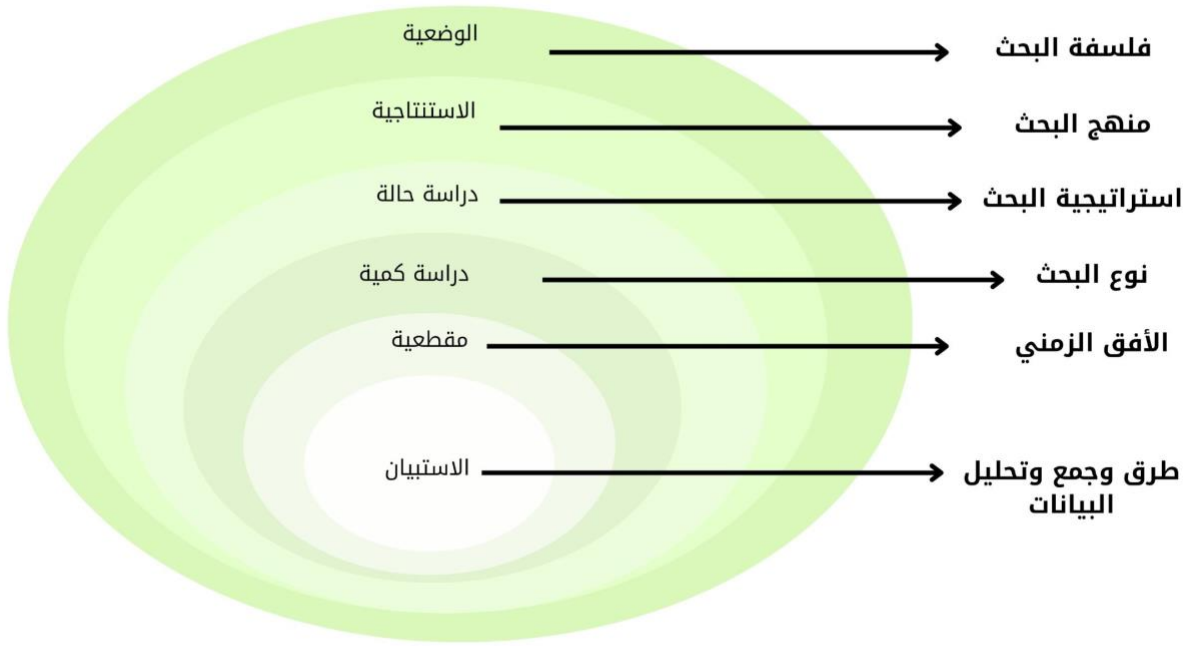
الشكل 1

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب

## 1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: المنهج الوضعي
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة حالة
- نوع البحث: كمية
- الأفق الزمني: مقطعية
- طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



### ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

## 1.9. الدراسة الميدانية

ثمة حقيقة راسخة في البيئة التنظيمية الحديثة، وهي أن دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي أضحت موضوعاً بالغ الأهمية، لذا سيقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية شاملة لاستكشاف هذه العلاقة وفهم كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للموظفين، وسيتم تطبيق هذه الدراسة على جامعة أم القرى، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، في مدينة مكة المكرمة.

## 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

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

إدارة الجودة الشاملة أصبحت ركيزة أساسية في النموذج الإداري الحديث، فهي من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، وتحظى باهتمام كبير من معظم الإدارات والمنظمات في جميع أنحاء العالم، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين معدل الربحية، وخفض التكاليف، ونظرًا لهذه المميزات، أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين الأكاديميين، وتُعد واحدة من أبرز الأنماط الإدارية السائدة في الوقت الحالي. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تطويرية نظامية، مخطط لها، هادفة وشاملة، وتُعتبر من الموضوعات الأساسية التي تولى اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات والشركات، وتهدف هذه العملية إلى الوصول إلى أساليب وتقنيات تساهم بشكل فعال في تحقيق أعلى مستويات الجودة في المنتجات والخدمات، والقدرة على المنافسة في الأسواق للبقاء والاستمرارية، ومع التغيرات السريعة الحاصلة، أصبح مواكبة هذه التطورات من الأمور الأكثر أهمية لدخول المنافسة العالمية، ولهذا السبب، تتبنى المؤسسات المعايير الدولية لضمان تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة. (عمري وآخرين، ٢٠٢٣)

كما إن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو أحد أهم التوجهات الإدارية المعاصرة، حيث يهدف إلى تطوير المنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والجهد لتحسين جودة المنتج المقدم للعميل، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على تقديم أفضل الخدمات الإدارية للمؤسسات التجارية والخدمية عن طريق تحسين أداء الموظفين باعتبارهم محور نجاح أو فشل العملية الإنتاجية، وتسعى مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى تشجيع الابتكار وتنمية الإبداع لدى الأفراد وزيادة الإنتاجية، من خلال تطوير وتبسيط إجراءات العمل والرفع من معدلات الرضا الوظيفي، وباعتبار الأداء الوظيفي هو الركيزة الأساسية للمؤسسات، فإنها تسعى دائماً إلى تدريب وتحفيز الموظفين للارتقاء بأدائهم والوصول إلى أهدافها. (حبيلس وآخرين، ٢٠٢٤)

وبالت ضرورة حضارية مهمة للمؤسسات، تسعى من خلالها لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، والرفع من كفاءاتهم وفعاليتهم داخل المنظمة، باعتبار العنصر البشري الغاية والوسيلة الفعالة في عملية التطوير،

والذي يتم من خلال تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة هذا العنصر.  
(عمري وآخرين، ٢٠٢٣)

وتماشياً مع التغيرات المتسارعة، تعمل المنظمات على تطوير أساليبها الإدارية، ومن هذه الأساليب اعتماد مبادئ الجودة الشاملة كأسلوب في الإدارة، وذلك من أجل الارتقاء بالعمل وتحسين وتطوير مهاراتها وعملياتها لتحقيق أهدافها وإرضاء جمهور المستفيدين من سلعها وخدماتها، بالإضافة إلى تخفيض كلفتها التشغيلية.  
(القحطاني وآخرين، ٢٠٢٢)

وإدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس أن كل قسم وجميع أعضائه في المنظمة يتحملون المسؤولية الكاملة عن جودة العمل، وتهدف إلى جعل ثقافة الجودة هي الثقافة السائدة داخل المنظمة من خلال المساهمة الفعالة من جميع الأقسام والمستويات في بيئة العمل، وبناء الأفكار على الرؤية والرسالة المستقبلية للمنظمة، فضلاً عن الرقابة والتوجه الاستراتيجي لرفع كفاءة الأداء. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

## 2.2. المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

في السنوات الأخيرة، أصبحت المؤسسات أكثر وعياً بأهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، العديد من الشركات والمؤسسات في جميع أنحاء العالم سعت إلى ترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية، هذه الجهود هدفت إلى مواجهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي، لذلك سعت الشركات والمؤسسات إلى الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في سلعها وخدماتها، مما مكنها من تثبيت موقعها على المستويين المحلي والدولي. (بودرسة، ٢٠١٣)

ومفهوم إدارة الجودة الشاملة هو فلسفة إدارية حديثة قائمة على عدد من الجهود الابتكارية والوسائل الإدارية الحديثة، وقد بدأ تطبيقها في الكثير من المنظمات من أجل الارتقاء في تطوير وتحسين الخدمات والمنتجات،

وكسب رضا الجمهور، والمساعدة في مواجهة التحديات والمشاكل، باعتبارها مفهوما متكاملًا. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

وعرفت إدارة الجودة الشاملة هي نظام شامل ومتكامل يهدف إلى إرضاء العميل من خلال الجهود المستمرة والمشاركة بين الإدارة والموظفين لتحقيق الجودة في كافة الأنشطة لتقديم سلعة أو خدمة مطابقة للمعايير المرضية للعميل والمناسبة للمؤسسة. (حبيلس وآخرين، ٢٠٢٤)

وعلى الرغم من الانتشار السريع لمصطلح إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه بين الباحثين والمفكرين لهذا المفهوم، هذا بسبب تعدد الآراء ووجهات النظر حول المفهوم، فبعض الباحثين يرون أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب حديث في إدارة المنظمة للوصول إلى جودة عالية، في المقابل يرى آخرون أنها مدخل استراتيجي لتحسين المنتجات أو عمليات الإنتاج من خلال الابتكار. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

وتم تعريفها بأنها نظام قيم تنظيمي يعمل باستمرار على تحسين طرق العمل، ويتمثل في مجموعة التقاليد والقيم والجراءات والتوقعات التي تعمل على الارتقاء بمستوى الجودة في المنظمات. (القحطاني وآخرين، ٢٠٢٢)

كما إن إدارة الجودة الشاملة هي تغيير تنظيمي مستمر طويل الأمد يشكل جزءًا أساسيًا من ثقافة المنظمة، والذي يشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات، ويتطلب دعم الإدارة العليا وتطوير رؤية استراتيجية بمشاركة العاملين، بهدف تبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة تحقيق رضا العميل من خلال واقع عملي ملموس. (النويصر وآخرين، ٢٠٢٣)

وهي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفلسفتها وأهدافها، وذلك بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بما يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، وبذلك لا يقتصر الهدف على مجرد إرضاء العملاء أو إسعادهم، بل يتعدى ذلك إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات فعالة لا يتوقعونها. (محمد وآخرين، ٢٠٢٠)

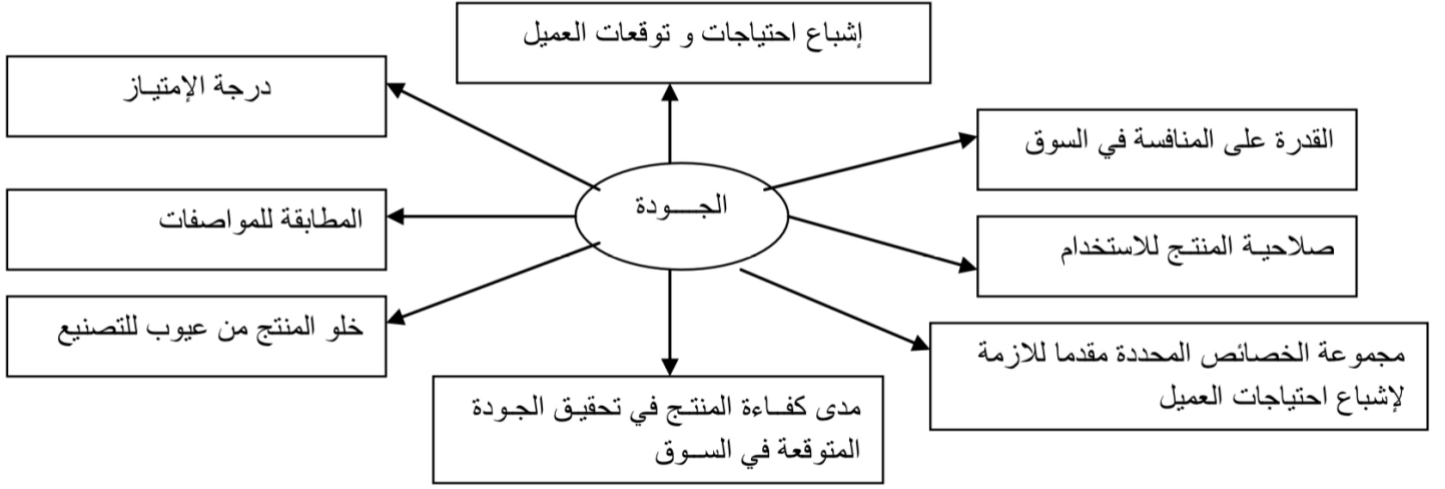
وعرفت منظمة التقييس العالمية ثقافة الجودة بأنها عبارة عن عقيدة أو عرف متأصل يتسم بالشمولية في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال احتياجات المصلحة الأخرى ذات الصلة. (دواجي، ٢٠١٩)

كما يُعرّف مفهوم الجودة الشاملة بأنه تطور لمفهوم الجودة الذي ينتقل من الاهتمام برضا العميل فقط إلى الاهتمام بالمشاركة الفعالة لجميع العاملين مع إدارة المنشأة للوصول إلى التحسين المستمر للجودة، وهذا يؤكد على أهمية الجودة والتحسين المستمر كأساس لنجاح المؤسسة وتحقيق التميز. (الحاج وآخرين، ٢٠١٣)

وبسبب النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، هناك ضرورة لتطبيقها في إدارة العلاقات العامة. نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها كآلية أو نظام أثناء تحليل المعلومات واتخاذ القرارات. مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية تؤكد على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام المؤسسي من أجل التطور والتحسين المستمر. (صابر، ٢٠٢٠)

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن وضع تعريف إجرائي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري منظم يسعى إلى التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية والخدمية، لتحقيق احتياجات العملاء ومتطلبات المجتمع بأسلوب وتكلفة أكثر فاعلية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (عمري وآخرين، ٢٠٢٣)

وفي ضوء التعريفات السابقة لمفهوم الجودة الشاملة يمكن التعبير عنها في الشكل الآتي:



الشكل: رقم ٣

المصدر: (الحاج وآخرين، ٢٠١٣)

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها أسلوب شامل ومتكامل يتسم بالمرونة والقابلية للتغيير، كما أن تطبيق هذا المفهوم من قبل المنظمة يرفع من درجة اهتمام الموظفين بالعمل بروح الفريق والعمل الجماعي، ويمكن المنظمة من تغيير سلوك أفرادها نحو الجودة فيزيد من انتمائهم وارتباطها بالعمل والمنظمة، إدارة الجودة الشاملة تساعد المنظمة على تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحقيق رضا العملاء، كما أنها تساهم في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، إضافة إلى ذلك، تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

وإدارة الجودة الشاملة تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء المنظمات، حيث تعمل على تقليل شكاوى المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، مما ينعكس على تخفيض التكاليف، كما تساعد في تقليل التكاليف النوعية في الشركة، بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تزيد من الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير، وتساهم أيضًا في تقليل حوادث العاملين، وزيادة رضا المستهلكين، وتحسين الكفاءة والإنتاجية والأرباح المحققة. (عمري وآخرين، ٢٠٢٣)

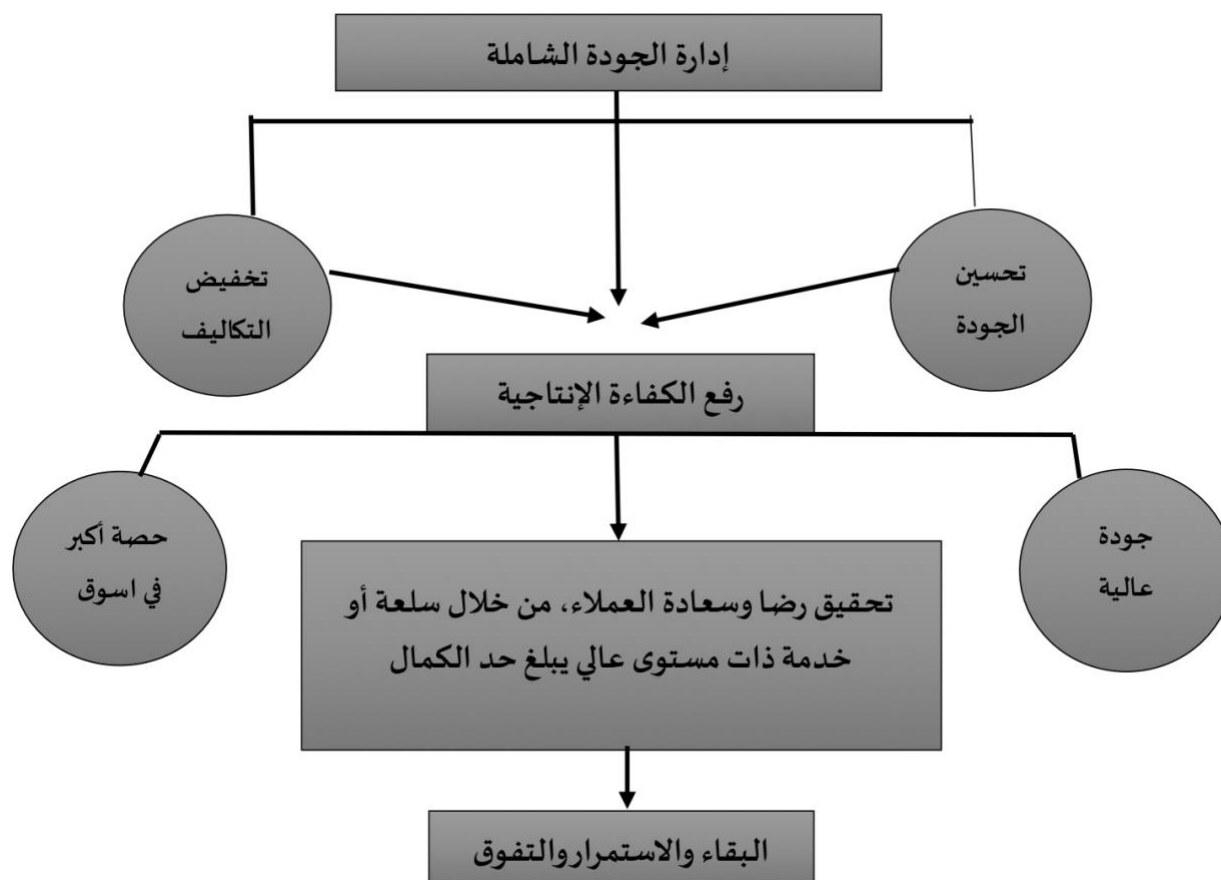
كما إن إدارة الجودة الشاملة تُعد ذات أهمية كبيرة للمنظمات، حيث تُسهم في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم أفضل المنتجات، كما تُحسن عملية الاتصال بين مختلف المستويات وتنمي شعور الأفراد بوحدة المجموعة وتعزيز الثقة بينهم، بالإضافة إلى ذلك، تُحدث إدارة الجودة الشاملة تغييراً في سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة تجاه مفاهيم الجودة والتحسين المستمر، كما تُمكن العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر. (دواجي، ٢٠١٩)

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والقواعد المتمثلة في التركيز على العميل، التركيز على إدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر في الإبداع، والتزام الإدارة العليا، والقرارات المبنية على الحقائق، هذه المبادئ تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر من خلال إشراك جميع أعضاء المنظمة، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على التطوير المستمر للعمليات والأنشطة داخل المنظمة لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وتعتبر هذه المبادئ أساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات. (بو مدين، ٢٠٠٧)

### أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي طريقة إدارية تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف في أي مؤسسة عند تطبيقها وتفعيل ممارساتها، ومن أهم هذه الأهداف: فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده، توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت والاستمرارية؛ جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين، والتميز في الأداء والخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية عالية المستوى، مع تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى دون المساس بالجودة، وزيادة حركة ومرونة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات المحيطة، وزيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة، مع تقليل إجراءات العمل الروتينية وتبسيطها من حيث الوقت والتكلفة، وضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة، وزيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل. (حبيلس وآخرين، ٢٠٢٤)



الشكل: رقم ٤

المصدر: (حبيلس وآخرين، ٢٠٢٤)

### مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة زيادة الكفاءة والإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية والثبات والاستقرار، حيث يُعد التحسين المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة الإنتاجية، كما تحقق إدارة الجودة الشاملة رضا العملاء من خلال تحديد ما ينبغي تقديمه لهم وإجراءات تحديد للأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد

العاملين بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للخدمة المقدمة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين، بالإضافة إلى ذلك، تزيد إدارة الجودة الشاملة من الفعالية التنظيمية نظراً لكونها مسؤولية كل العاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه، وتُعد إدارة الجودة الشاملة مفتاحاً أساسياً للتصدي للمنافسة، حيث تتطلب استمرارية التحسين في الخدمة المقدمة والأفراد والعمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية بما يحقق متطلبات العملاء الحاليين والمرتقبين ويضمن الاستقرار والاستمرار في نشاطات المؤسسة، أخيراً، تؤكد إدارة الجودة الشاملة على عدم كفاءة أو فعالية الأساليب الجزئية أو الغير متكاملة وأهمية وجود حل شامل ومتكامل وأساليب وتقنيات إدارية متطورة لمواجهة آثار المتغيرات. (حطاب، ٢٠١٩)

### معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

وعلى الرغم من المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تواجه بعض المعوقات التي قد تظهر عند تطبيقها، أولاً عدم توفر المعلومات اللازمة لإدارة الجودة الشاملة يشكل عائقاً كبيراً للمنظمات، ثانياً قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها، بالإضافة إلى تواضع قدرة هؤلاء المديرين على تطبيق أدوات ومبادئ الجودة الشاملة، ثالثاً تطبيق نظام الجودة الشاملة هو عملية طويلة المدى لتعدد مراحل وخطوات تطبيقها، بالإضافة إلى العقبات التي تسود بعض المنظمات من التعقيدات الإدارية وبطء عمليات الاتصال، رابعاً قصور التخطيط للتدريب، لاسيما لتحديد الاحتياجات التدريبية أو على تطبيق أدوات الجودة الشاملة، وغموض أهداف وأدوار أعضاء فريق العمل. (بودرسة، ٢٠١٣)

## 2.3. المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

يشهد موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا وتجرى العديد من البحوث المستمرة حول حلول المشكلات المرتبطة به، وذلك نظراً لأهميته كوسيلة رئيسية لتحقيق أهداف العمل، علاوة على ذلك يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً على مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي للدول، سواء كانت متقدمة أو نامية، لذلك بدأت المؤسسات تولي اهتماماً متزايداً بتحسين الأداء الوظيفي. (حبيلس وآخرين، ٢٠٢٤)

ومفهوم الأداء الوظيفي يشير إلى مجموعة السلوكيات الإدارية التي تعكس قيام الموظف بواجباته الوظيفية، وتتضمن هذه السلوكيات جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة للوظيفة، بالإضافة إلى الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمل الموظف والسعي نحو تطبيقها بعناية. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

وهو المستوى الذي يصل إليه الفرد في تنفيذ مهام وظيفته، والذي يتأثر بقدرات الفرد ومهاراته، وإدراكه لدوره ومسؤولياته، وجهود الفرد المبذولة، ويعكس درجة تحقيق وإنجاز الفرد للمهام والمسؤوليات المكونة لوظيفته. (عافية وآخرين، ٢٠٢٣)

والأداء الوظيفي يشير إلى جهود الموظف وسلوكه في مجال العمل، ويتم قياس هذا الأداء من خلال عملية إصدار حكم على قيمة أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي، بهدف رفع كفاءتهم في القيام بمهام الوظائف التي يشغلونها. (محمد وآخرين، ٢٠٢٠)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الأداء بأنه مجموعة من المهام والسلوكيات والنشاطات والمسؤوليات التي يؤديها الفرد وفق نظام معين وخطة معينة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في مختلف المجالات. (عمري وآخرين، ٢٠٢٣)

### أهمية الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي للموظفين له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، وذلك لارتباطه الوثيق بدورة حياة المنظمة في جميع مراحلها، فالأداء الوظيفي المتميز يساهم في استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها، كما أنه يعكس نجاح الأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ويساعد في الكشف عن القدرات الكامنة لدى العاملين، وعلاوة على ذلك فهو أساس عمليات التطوير والإبداع الإداري، ويعد مؤشراً على مدى تحقيق الرؤية والرسالة للمنظمة،

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي له تأثير مباشر على مراحل حياة المنظمة، بدءًا من مرحلة الظهور والاستمرارية إلى مرحلة السمعة والتميز. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

والأداء الوظيفي هو من أهم العوامل التي تُحدد نجاح أي مؤسسة وتقدّمها، فارتفاع مستوى الأداء يُعد مؤشرًا واضحًا على استقرار المؤسسة وفعاليتها، فعندما يكون أداء الموظفين على المستوى المطلوب، تكون المؤسسة أكثر استقرارًا وديمومة، ويُمكن القول إن الأداء الوظيفي للموظفين هو انعكاس مباشر لقدرات ودوافع كل من المرؤوسين والقادة في المؤسسة. (حبيلس وآخرين، ٢٠٢٤)

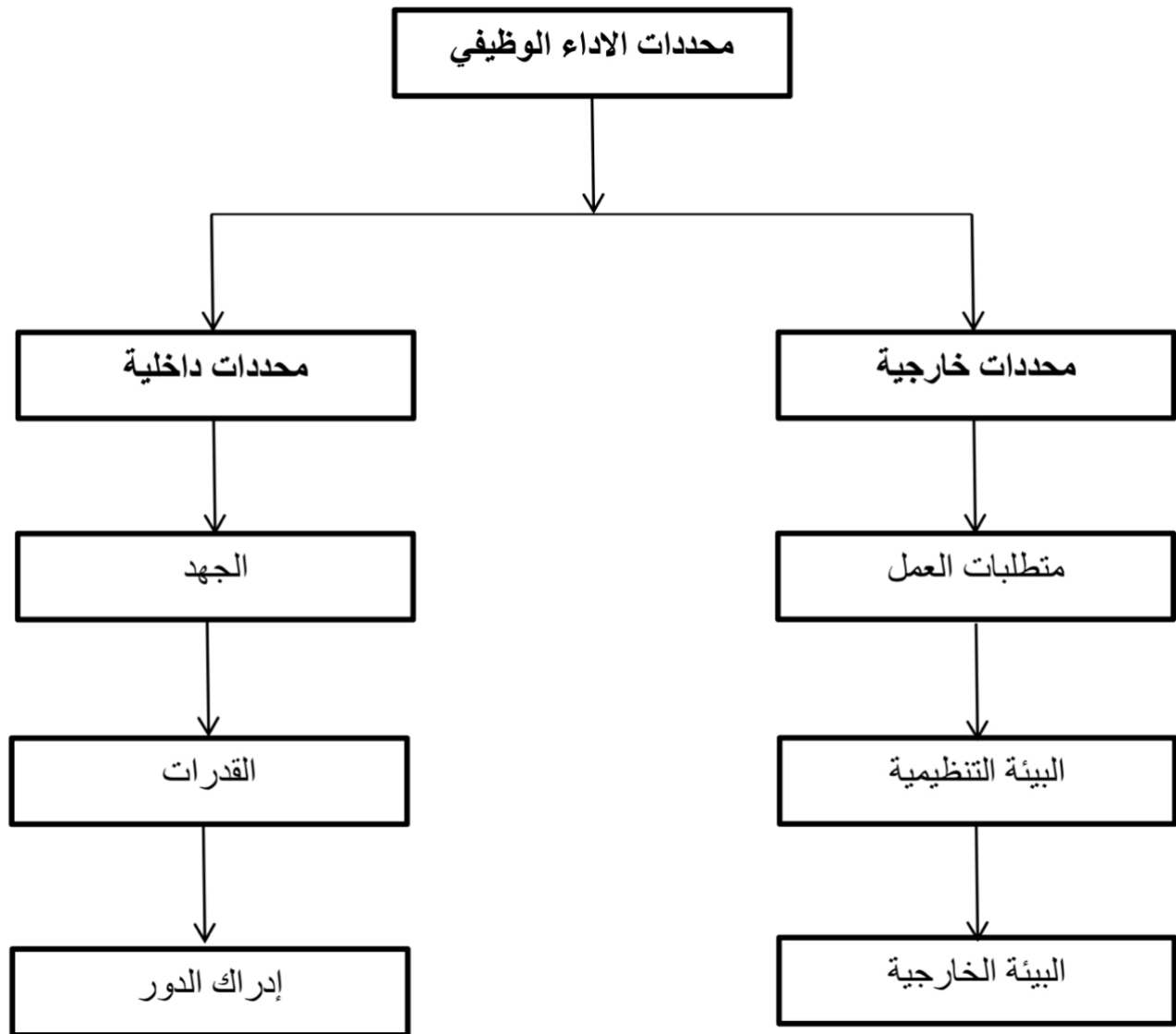
### عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الأساسية، أهمها: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، والتي تتضمن المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، كما تشمل نوعية العمل، والتي تعكس مدى إدراك الفرد لعمله والرغبة والمهارات والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ المهام دون الوقوع في الأخطاء، إضافة إلى كمية العمل المنجز، والتي تشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل وسرعة هذا الإنجاز، كذلك المثابرة والثوق، والتي تتضمن الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في الأوقات المحددة، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من المشرفين. (طبيب وآخرين، ٢٠١٧)

### العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

غياب الأهداف المحددة يعد من أبرز العوامل التي تؤثر على الأداء، حيث يؤدي افتقار الفرد للأهداف الواضحة إلى انخفاض مستوى إنتاجيته وكفاءته في العمل، كذلك فإن عدم مشاركة الفرد في عملية اتخاذ القرارات والإدارة يؤثر سلبيًا على دافعيته ومن ثم على أدائه، بالإضافة إلى ذلك تعد مشكلات الرضا الوظيفي من العوامل المهمة المؤثرة على الأداء، فالموظف الذي يعاني من عدم الرضا عن ظروف عمله أو علاقاته مع الزملاء والرؤساء غالبًا ما ينخفض مستوى أدائه وإنتاجيته. (عودة وآخرين، ٢٠١٧)

## محددات الأداء الوظيفي:



الشكل: رقم ٥

المصدر: (عفايفية وآخرين، ٢٠٢٣)

طرق تحسين الأداء الوظيفي:

هنالك العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وتتضمن هذه الوسائل الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، والآلات والمعدات، من هذه الوسائل والأساليب: تنمية القوى البشرية من خلال التدريب، خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين، تشجيع المشاركة والعمل الجماعي، تصميم العمل بشكل فعال، إزالة العناصر غير المنتجة في العمل، واستخدام أساليب عمل محسنة وفعالة، إن تطبيق هذه الوسائل والأساليب بشكل متكامل سيؤدي إلى تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة. (طيب وآخرين، ٢٠١٧)

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

هناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، إدارة الجودة الشاملة ترى أن تحسين الأداء الوظيفي يتم من خلال التدريب، حيث يعد التدريب استثماراً يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن التعرف على منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر، وإن التعرف على المنهجية الجديدة وإتقان تطبيقها يساعد على تحسين مستوى الجودة وتطوير مهارات وقدرات الأفراد، مما يمكنهم من الابتكار والإبداع والتكيف مع التطورات البيئية الخارجية. (عمري وآخرين، ٢٠٢٣)

## 2.5. الخاتمة

ضرورة قيام الإدارة العليا بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، وتطبيق نظام للحوافز المادية والمعنوية للموظفين نظراً لدوره المهم في تحسين الأداء الوظيفي، مع ضرورة تكثيف الاهتمام اللازم بالعملاء من طرف مقدمي الخدمات بما يخلق لدى العميل إحساساً بالتعاطف ورغبة المؤسسة في تلبية احتياجاته. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

كما يجب على الإدارة العليا في الجامعة أن تهتم بالإعداد الجيد للبرامج التدريبية الموجهة لتنمية الوعي لدى الكادر الوظيفي، هذه البرامج التدريبية ستساعد في تعزيز الاهتمام بالجودة والارتقاء بالقدرات التنافسية

للجامعة، بالإضافة إلى ذلك ينبغي على الإدارة العليا تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم بشكل فعال من أجل تحسين الجودة الشاملة وتحقيق مستويات أداء أعلى في مختلف الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعة، وبهذا تكون الإدارة قد اتخذت الخطوات اللازمة لتطوير الكادر الوظيفي وتعزيز ثقافة الجودة والتميز في الأداء. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

واستنتجت دراسة خطاب بضرورة الاهتمام بتطبيق عناصر وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي. (خطاب، ٢٠١٩)

كما أوضحت نتائج دراسة حيان بضرورة تعزيز وترسيخ اهتمام الادارة بالأداء الوظيفي من خلال الاقبال على الجامعة ووجود قنوات اتصال مباشرة بين الإدارة والعاملين وتخصيص الإدارة موارد تنظيمية كافية ومناسبة. (حيان، ٢٠٢٣)

وكان مضمون نتائج دراسة عمري وآخرين، بوجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي الذي يدل على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تسعى في جوهرها إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. (عمري وآخرين، ٢٠٢٣)

وأكدت نتائج دراسة بودرسة أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بالمورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد، حيث يحث هذا المدخل على الاهتمام أكثر بتقييم أداء العاملين باعتبارهم أهم أصل تعتمد عليه لتحقيق أقصى استفادة من مزايا المؤسسة. (بودرسة، ٢٠١٣)

وتوصلت نتائج دراسة بومدين ان إدارة الجودة الشاملة تشكل إطار فلسفي وإداري متكامل أمام منظمات الأعمال من خلال جعل الجودة هدفا استراتيجيا إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكين العاملين وما يترتب عليها من ايجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصولا لتحقيق الأداء المتميز. (بو مدين، ٢٠٠٧)

كما أظهرت نتائج دراسة رشوان ان البعد بالقيادة الادارية كأحد ابعاد مدخل إدارة الجودة الشاملة احتل المرتبة قبل الأخيرة في الأهمية بالنسبة لباقي ابعاد تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لذلك يوصي الباحث بضرورة العمل على زيادة دعم القيادة الادارية لجهود تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ووضع ونشر رؤية وفلسفة إدارة الجودة وتوفير البيئة التنظيمية الداعمة لها، فالقيادة الادارية هي المسؤولة عن خلق البيئة الثقافية الداعمة للابتكار داخل الشركة. (رشوان، ٢٠١٧)

وأكدت نتائج دراسة فريحات بضرورة تطوير مهارات الموارد البشرية بما يتواءم مع متطلبات ومقتضيات إدارة الجودة الشاملة. كما أكدت الدراسة على ضرورة إشراك الموظفين في دورات متخصصة لتعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديهم وتفعيلها بشكل أكبر، وللمساهمة في هذا الجهد، يتوجب على الإدارة تصميم برامج تدريبية مستمرة تركز على تنمية الكفاءات والمهارات المرتبطة بتحقيق الجودة الشاملة، وإضافة إلى ذلك ينبغي إشراك الموظفين في عملية صنع القرار والتخطيط للجودة، مما يعزز انتمائهم وزيادة التزامهم بتطبيق مفاهيم الجودة في عملهم اليومي. (فريحات، ٢٠١٧)

## قائمة المراجع

- الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية.
- الحاج وآخرين، ٢٠١٣، تسيير الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة.
- العزب، ٢٠٢٠، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية.
- القحطاني وآخرين، ٢٠٢٢، أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء.
- النويصر وآخرين، ٢٠٢٣، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية.
- بودرسه، ٢٠١٣، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين.
- بو غازي، ٢٠٢٠، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي.
- بومدين، ٢٠٠٧، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.
- حبيلس وآخرين، ٢٠٢٤، إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- خطاب، ٢٠١٩، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر الدخل في فلسطين.
- حيان، ٢٠٢٣، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- دواجي، ٢٠١٩، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة.
- رشوان، ٢٠١٧، تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة.
- صابر، ٢٠٢٠، واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية وسبل تطويرها من وجهة نظر خبراء العلاقات العامة والمتخصصين.
- طيب وآخرين، ٢٠١٧، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- عفايفية وآخرين، ٢٠٢٣، دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- عمري وآخرين، ٢٠٢٣، تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- عودة وآخرين، ٢٠١٧، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

- فريحات، ٢٠١٧، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب.
- محمد وآخرين، ٢٠٢٠، أثر إدارة الجودة على الأداء الوظيفي.

# الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أضع بين أيديكم استبيان لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعة ام القرى بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالمملكة العربية السعودية بمدينة مكة، يرجى الإجابة على الأسئلة عن طريق وضع علامة ✓ على الخيار الذي يعكس رأيك، نود أن نؤكد أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظركم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

| المتغيرات            | الابعاد                                                                                                                                                  | عدد العبارات | المصدر                                                                                                               |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة الجودة الشاملة | التزام الإدارة واعتبار الجودة قضية إستراتيجية<br>إدارة وتنمية الموارد البشرية<br>التركيز على العمليات والتحسين المستمر<br>العمل الجماعي ومشاركة العاملين | ٢٠ عبارة     | خلفون، وآخرون، ٢٠٢٣، إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة، دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر |

## استبيان إدارة الجودة الشاملة

| الرقم                                         | العبارات                                                                           | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| التزام الإدارة واعتبار الجودة قضية إستراتيجية |                                                                                    |               |       |       |              |                   |
| ١                                             | تمتلك الجامعة خطة شاملة لتعريف العاملين بمبدأ الجودة                               |               |       |       |              |                   |
| ٢                                             | توجد رؤية واضحة عن تحسين الجودة لدى جميع المستويات في الجامعة                      |               |       |       |              |                   |
| ٣                                             | تقوم الجامعة بتجديد بناء الهيكل التنظيمي لها ليتلائم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة |               |       |       |              |                   |
| ٤                                             | تتماشى البرامج التي تعمل عليها الجامعة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة               |               |       |       |              |                   |
| ٥                                             | تحرص الجامعة على مراقبة العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة                    |               |       |       |              |                   |
| إدارة وتنمية الموارد البشرية                  |                                                                                    |               |       |       |              |                   |
| ٦                                             | تعطي الجامعة الإهتمام لعملية إختيار موظفين جدد                                     |               |       |       |              |                   |
| ٧                                             | تهتم الجامعة بتدريب عمالها لتكتيف الوعي بالجودة                                    |               |       |       |              |                   |
| ٨                                             | تتابع الجامعة أداء العاملين قبل العملية وبعدها                                     |               |       |       |              |                   |
| ٩                                             | تمنح الجامعة مكافآت مادية للعاملين                                                 |               |       |       |              |                   |
| ١٠                                            | تمنح الجامعة مكافئات معنوية للعاملين                                               |               |       |       |              |                   |
| التركيز على العمليات والتحسين المستمر         |                                                                                    |               |       |       |              |                   |
| ١١                                            | تعمل الجامعة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع جوانب العمل                    |               |       |       |              |                   |

|                                |  |  |  |  |    |                                                                  |
|--------------------------------|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------------------|
|                                |  |  |  |  | ١٢ | تحرص الجامعة الى تحديد الاخطاء في تنفيذ العمليات لتجنبها مستقبلا |
|                                |  |  |  |  | ١٣ | تخصص الجامعة فريق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين       |
|                                |  |  |  |  | ١٤ | تهتم الجامعة بتحسين أداء العاملين باستمرار                       |
|                                |  |  |  |  | ١٥ | تعمل المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل                             |
| العمل الجماعي ومشاركة العاملين |  |  |  |  |    |                                                                  |
|                                |  |  |  |  | ١٦ | تشجع الجامعة العاملين على التغيير في طريقة العمل التقليدية       |
|                                |  |  |  |  | ١٧ | تسمح الجامعة للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات                |
|                                |  |  |  |  | ١٨ | يشجع الرؤساء العاملين على طرح أفكار عند الوقوع في مشكلة          |
|                                |  |  |  |  | ١٩ | يسهل العمل الجماعي الاتصال الفعال بين مختلف الوحدات              |
|                                |  |  |  |  | ٢٠ | تبدي الجامعة الاهتمام بأراء العاملين                             |

## استبيان الأداء الوظيفي

يرجى الإجابة على الأسئلة عن طريق وضع علامة ✓ على الخيار الذي يعكس رأيك، نود أن نؤكد أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرکم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من ٢٠ الى ٣٠ ☐ من ٣١ الى ٤٠ ☐ من ٤١ الى ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ مطلق ☐ متزوج ☐ أرمل ☐

سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ الى ١٠ سنوات ☐ من ١١ الى ١٥ سنة ☐

من ١٦ الى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة ☐

| المتغيرات      | الابعاد        | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                            |
|----------------|----------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأداء الوظيفي | الأداء الوظيفي | ١٦ عبارة     | خلفون، وآخرون،<br>٢٠٢٣، استبيان الأداء<br>الوظيفي، إدارة الجودة<br>الشاملة ودورها في دعم<br>الأداء الوظيفي<br>بالمؤسسة، دراسة<br>ميدانية مؤسسة<br>اتصالات الجزائر |

| الرقم | العبارات                                                            | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١     | يلتزم العامل بمواقيت العمل                                          |           |      |       |         |              |
| ٢     | يلتزم العامل بتعليمات المسؤول المباشر                               |           |      |       |         |              |
| ٣     | يحرص العامل على أداء عمله بإتقان                                    |           |      |       |         |              |
| ٤     | يحرص العامل على أداء عمله بدقة                                      |           |      |       |         |              |
| ٥     | يهتم العامل بتحسين مستوى أدائه                                      |           |      |       |         |              |
| ٦     | يحرص العامل على تقديم عمله في الوقت المحدد                          |           |      |       |         |              |
| ٧     | تلتزم الجامعة بتدريب العمال لتحسين أدائهم                           |           |      |       |         |              |
| ٨     | تسعى الجامعة للتغلب على صعوبات العمل                                |           |      |       |         |              |
| ٩     | تعمل الجامعة على تحسين العلاقات بين العمال                          |           |      |       |         |              |
| ١٠    | تحمل الجامعة العامل مسؤولية إنجاز عمله                              |           |      |       |         |              |
| ١١    | تعمل الجامعة على تجديد وتحديث طرق العمل لزيادة وتيرة الأداء الوظيفي |           |      |       |         |              |
| ١٢    | يهتم العامل بمتابعة لما يستجد في مجال العمل                         |           |      |       |         |              |
| ١٣    | تحرص الجامعة على أمور السلامة والوقاية المهنية                      |           |      |       |         |              |
| ١٤    | يلتزم العاملون بعملهم نتيجة وجود عملية الرقابة المستمرة             |           |      |       |         |              |
| ١٥    | تعمل الجامعة على زيادة مستوى رضا العاملين لديها                     |           |      |       |         |              |
| ١٦    | تعمل الجامعة على رفع الروح المعنوية للعاملين لديها                  |           |      |       |         |              |