



# أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها)

إ.د. سليم برشيد عبد القادر  
كلية الاعمال - جامعة الملك خالد - المملكة العربية  
السعودية  
البريد الإلكتروني: smouali@kku.edu.sa

منى يحيى محمد الاحمري  
كلية الاعمال - جامعة الملك خالد - المملكة العربية  
السعودية  
البريد الإلكتروني: mahmari@kku.edu.sa

## الملخص

هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الإدارة بجامعة الملك خالد، كذلك التعرف على مدى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول دراسة اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد و الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على (89) من الموظفين ومنسوبي جامعة الملك خالد. وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها: أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغ مستوى الموافقة بنسبة 77.29% ، بينما حصل المجال الاول والتي نصها " التركيز على العميل " علي الترتيب الأول حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (78.65%) ، و حصل المجال الرابع والتي نصها " العمل الجماعي " علي الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (73.99%) كما أشارت النتائج أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي بلغ مستوى الموافقة بنسبة 71.89% ، بينما حصلت الفقرة التي نصها " التزام الادارة بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة يؤدي إلى خلق مناخ وبيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي " علي الترتيب الأول حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (83.2%) وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من رغبة العاملين في تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي ، و حصلت الفقرة التي نصها " تمنح الادارة مكافآت مادية ومعنوية مقابل الانجاز المستمر " علي الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (62%) وهذا يدل على أن الحوافز التي تمنحها الادارة غير كافية ومجدية للعاملين بالجامعة. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لعل أهمها: ضرورة التزام الإدارة العليا باشراف الموظفين في اتخاذ القرارات المختلفة بالجودة، تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية لما له من دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، تكثيف الاهتمام اللازم بالعملاء من طرف مقدمي الخدمات وهذا ما يترك انطباع لدى العميل بأن هناك تعاطف معه ورغبة في تلبية احتياجاته، يجب على الإدارة العليا بالجامعة الإعداد الجيد للبرامج التدريبية في تنمية الوعي للكادر الوظيفي وتعزيز الاهتمام بالجودة لدعم القدرات التنافسية وأخيرا تشجيع الإدارة الموظفين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل في تحسين الجودة الشاملة والتركيز على رفع مستوى الأداء داخل الجامعة .

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي، الجامعات السعودية، جامعة الملك خالد.

## The Impact of the Application of Total Quality Management on Job Performance in Saudi Universities (An applied study on King Khalid University in Abha)

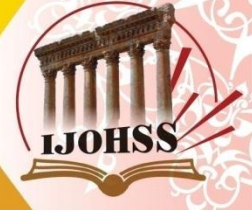
**Muna Yahya Muhammad Al-Ahmari**  
College of Business - King Khalid  
University - Kingdom of Saudi Arabia  
Email: mahmari@kku.edu.sa

**Prof. Dr. Salim Burchid Abdelkader**  
College of Business - King Khalid  
University - Kingdom of Saudi Arabia  
Email: smouali@kku.edu.sa

### ABSTRACT

This study aimed to clarify the effect of applying TQM on job performance and to identify the level of job performance of employees at King Khalid University, as well as to identify the extent of the relationship between TQM and job performance at King Khalid University. The study used the descriptive and analytical approach that tries to study the effect of applying comprehensive quality management on job performance at King Khalid University and the questionnaire as a main tool for research, designed specifically for this purpose, and distributed to (89) employees of King Khalid University. The study revealed results, the most important of which are: that the level of the study sample's responses to the implementation of TQM reached the level of approval by 77.29%, while the first area, which stated by "Focus on the client", ranked first according to the relative weight and its percentage, percentage was (78.65%). In addition, the fourth field, which stated by "group work", ranked last according to relative weight, and its percentage was (73.99%). The results also indicated that the level of responses of the study sample individuals at the level of job performance reached the level of approval by 71.89%. while the administration's commitment to applying the standards of total quality management leads to the creation of a working climate and environment that helps in developing and improving job performance in the first order according The relative weight and its percentage ratio was (83.2%). This indicates that the application of TQM increases the employees' desire to improve and develop their job performance. The administration grants material and moral rewards for continuous achievement came in the last order according to the relative weight and its percentage (62%). This indicates that the incentives granted by the administration are insufficient and feasible for university employees. The study also presented a set of recommendations, perhaps the most important of which are: the need for senior management to involve employees in making various decisions relating to quality. The application of a system of material and moral incentives because of its important role in improving the job performance of employees. The client believes that there is sympathy for him and a desire to meet his needs, the higher management of the university must prepare well for training programs in developing awareness of the functional staff. In addition, enhancing concern for quality to support competitive capabilities. Finally encouraging the management employees to present their suggestions better in improving the overall quality and focusing on raising the level of performance within the university.

**Keywords:** total quality management, job performance, Saudi universities, King Khalid University.



## تمهيد:

أصبحت الجودة الشاملة ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة باعتبارها من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة ومحور اهتمام معظم الإدارات والمنظمات في جميع دول العالم، والتي تهدف الى تحسين الأداء والرفع من مستوى الرضا الوظيفي، تحسين معدل الربحية وخفض التكاليف. بوجود تلك المزايا نجد ان موضوع إدارة الجودة الشاملة من اهم الموجات التي اخذت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين الأكاديميين والإدارة كواحدة من اهم الأنماط الإدارية السائدة في الوقت الراهن .

وتقوم ادارة الجودة الشاملة على أساس أن كل إدارة بجميع أعضائها، ومستوياتها تكون مسؤولة تماما عن جودة العمل، والمساهمة بشكل فعال فيما يخص بيئة العمل وبناء افكارها على الرؤية والرسالة المستقبلية والرقابة والتوجه الاستراتيجي لرفع كفاءة الأداء، فإدارة الجودة الشاملة تهدف الى جعل الثقافة التنظيمية هي الثقافة السائدة داخل المنظمة.

وباعتبار الأهمية الكبيرة التي أصبح يحتلها التعليم العالي في تطوير المجتمعات البشرية والنهوض بها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فان تطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي ما هو الا استجابة لخدمة المجتمع والارتقاء به لتحقيق التنمية الشاملة. حيث اهتم الكثير من الخبراء والباحثين في الإدارة أمثال ادوارد ديمينج وجوران بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والجامعات حيث انها الاجدر بتبني سياسة التحسين المستمر وجودة مخرجات التعليم.

وكما هو معروف تشهد الجامعات في المملكة العربية السعودية ذروة التطور، التجديد والتميز في الاداء خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 ونظام الجامعات الجديد، الذي ادخل الجامعات في بيئة تنافسية كبيرة وتحديات عظيمة، سواء من حيث الخدمات التي تقدمها للمجتمع، او من حيث تصنيفها على المستوى الدولي، هذه التحديات جعلت الجامعات السعودية في سباق محموم من اجل تحقيق أحسن النتائج، وذلك من خلال تحسين ادائها وأداء موظفيها، الذي يعتبر حجر الزاوية لتحقيق أهداف أي خطة استراتيجية.

فأداء الفرد الوظيفي يعتبر انعكاسا لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها، كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أداءه ينعكس إيجابيا في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها. ولذلك نجد ان الكثير من مؤسسات التعليم العالي اولت أهمية كبيرة لتحسين أداء موظفيها من خلال عدة مداخل واليات، واهم هذه الاليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى اهتمام جامعة الملك خالد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبيان أثرها على كفاءة الأداء الوظيفي فيها.

## مشكلة البحث:

تحرص المؤسسات التعليمية بشكل عام على تحقيق اهدافها الاستراتيجية من اجل تحقيق التميز والاستمرارية، وهذا لا يأتي إلا بالاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستوى إنتاجيته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي من خلال الحوافز والبرامج التدريبية وغيرها. بالإضافة الى تطبيق بعض المفاهيم المعاصرة في الإدارة ومن أهمها إدارة الجودة الشاملة، ولذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد وذلك من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

### ما تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد؟

وتقودنا هذه الإشكالية الى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية سنحاول الإجابة عليها من خلال دراستنا للموضوع هي:

- ما مستوى إدارة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد؟

- ماهي مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد؟

### الفرضيات أو التساؤلات (إن وجدت):

من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة سوف نعتمد على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:



- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التركيز على العميل والأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التزام الإدارة العليا والأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العمل الجماعي والأداء الوظيفي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

**الأهمية النظرية العلمية:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها إضافة جديدة للمكتبة العربية، بحيث يحاول الباحث الربط بين مفهومين مهمين وهما إدارة الجودة الشاملة وكذلك الأداء الوظيفي، وكلاهما موضوعين حديثين في مجال الإدارة، لا زالت البحوث العلمية تدرس تأثيراتها المتبادلة. ولذلك جاءت هذه الدراسة لتكون بحث إضافي يضاف إلى البحوث السابقة التي عالجت الموضوع.

**الأهمية العملية:**

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية التي سيتم تطبيقها على جامعة الملك خالد، والتي سنحاول من خلالها اسقاط الجانب النظري على موظفي الجامعة، مما يعطينا نتائج واقعية لإدارتها، وقد تفيد هذه النتائج القائمين على جامعة الملك خالد في فهم بعض النقاط وتحليل بعض العناصر التي من شأنها ان ترفع من الأداء الوظيفي لموظفيها .

**أهداف البحث:**

يهدف بحثنا هذا إلى توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد بالإضافة إلى:

- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الإدارة بجامعة الملك خالد.

- التعرف على مدى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بجامعة الملك خالد.

- الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد.

- تقديم اقتراحات وتوصيات قابلة للتطبيق للقيادات بالجامعات السعودية.

**أولاً- الإطار النظري للبحث:**

### 1- المفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة

في العقود الأخيرة حاز موضوع إدارة الجودة باهتمام الكثير من الباحثين والكتاب، حيث تطور مفهوم الجودة من القيمة الإنتاجية للسلعة إلى مستوى الخدمة المقدمة للعميل ومن ثم إلى مستوى الأداء، وبعد ذلك انتقل الاهتمام بالجودة من المنظمات الإنتاجية والخدمية إلى مجالات أخرى كالثقافة والتعليم وغيرها من المجالات.

ورافق ظهور مطلق إدارة الجودة، مفهوم آخر وهو أكثر أهمية وهو مصطلح الجودة الشاملة حيث أصبح من أكثر المفاهيم انتشاراً فيما يتعلق بجودة العمل وتطوير الأساليب الممكنة في مختلف المجالات، وأضحى منطلبا أساسيا في الكثير من النشاطات والممارسات اليومية في الأعمال الإدارية والمهنية. وبفضل إدارة الجودة الشاملة أصبحت المؤسسات في كافة الدول المتطورة تحقق نتائج مبهرة مكنتها من إرضاء العميل وكسب أكبر حصة سوقية وتقديم الخدمات بصورة أفضل وبناء استراتيجيات تنتهج أسلوب إداري متميز وحديث. فإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى خلق تغييرات إيجابية جذرية في المنظمات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من حيث جودة المخرجات والمحافظة على استمرارية المؤسسة وهذا ما سوف نعالجه في هذا المحور.



### 1-1 مفهوم الجودة:

تشكل الجودة القاعدة الأساسية التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة وقبل أن نضفي صفة الشمولية لهذا المفهوم لابد من توضيح مفهوم الجودة ووضع تعريف لها. ولقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف مفاهيمها والموضوع المتطرق له باختلاف النظرة إليها (العالم، 2019). ومن أهم هذه التعاريف نجد:

عرفها كروسبي (1979) بأنها المطابقة للاحتياجات والمواصفات كالوفاء بالمتطلبات وانعدام العيوب وإتمام العمل بصورة صحيحة من أول مره. وعرفها ديمغ (1986) بأنها تلبية احتياجات ومتطلبات العميل وتوقعاته حاضرا ومستقبلا وذلك بالتحسين المستمر في الأعمال والنشاطات وخفض التكاليف. وعرفها جوران (1980) بأنها الصلاحية او الملائمة للاستخدام. ويراها آخرون بأنها أسلوب كامل وشامل لتطوير الأداء عن طريق بناء ثقافات تنظيمية عميقة (غرباوي، 2020).

كما عرفت الجمعية الامريكية الجودة بأنها الخصائص والصفات الكلية للخدمة او السلعة المقدمة والتي تعكس قدرتها على تلبية الاحتياجات. وعرفتها المنظمة الدولية للمعايير ISO بأنها مجموعة الخصائص الكلية للعملية او النشاط او الخدمة والتي تعكس قدرته في اشباع حاجات صريحة أو ضمنية. وعرفتها هيئة المواصفات البريطانية BST بأنها مجموعة صفات وخواص المنتج بما يشبع الاحتياجات الملحة (راضي، العربي، 2016).

### 2-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوما متكاملًا باعتبارها فلسفة إدارية حديثة قائمة على عدد من الجهود الابتكارية والوسائل الإدارية الحديثة، وقد بدأ تطبيق هذا المفهوم في الكثير من المنظمات من أجل الارتقاء في تطوير وتحسين الخدمات والمنتجات، ومن أجل كسب رضا الجمهور والمساعدة في مواجهة التحديات والمشاكل (راضي، العربي، 2016). ويجب التنويه هنا أنه وبالرغم من الانتشار السريع لمصطلح إدارة الجودة الشاملة إلا أنه لا يوجد هناك تعريف متفق عليه لدى الباحثين والمفكرين لهذا المفهوم، وذلك بسبب تعدد الآراء ووجهات النظر، فيرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب حديث في العمل داخل المنظمة للوصول الى الجودة العالية. ويرى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل استراتيجي لتحسين المنتجات او انتاجها من خلال الابتكار، وفيما يلي بعض المساهمات التي حاولت تقديم تعريف دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

فوجد مثلا معهد المقاييس البريطاني قد عرفها بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي من خلالها يمكن تلبية احتياجات العميل والمجتمع وتحقيق توقعات وأهداف المنظمة أكفا الطرق واقل تكلفة ممكنة فهي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التطوير والتحسين المستمر (حمدان، الزبون، 2019). وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بتأدية العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى. ويرى جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة عبارة عن أنظمة ونشاطات تسعى لتحقيق وإشباع حاجات العملاء. ويعرفها آرثر بأنها عبارة عن الممارسات الإدارية المشتركة وثورة ثقافية في الطريقة التي تتبعها الإدارة لتحسين الجودة فهي ثورة تحول التوجه الإداري الى التركيز على العمليات وتحقيق أفضل النتائج.

وفي الأخير يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة مصطلح يقصد به توضيح كيفية تنفيذ النشاطات والأعمال الموكلة الى الإدارة المسؤولة عن ضبط الجودة للخدمات المقدمة من قبل المؤسسة أو المنظمة. لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي ذلك المدخل الإداري الذي يتضمن مجموعة من المهام والأعمال التي تتطلب الالتزام التام والتركيز على جودة الأداء بفاعلية كبيرة ووقت أقل مع الاعتماد على تقييم المستفيد ومعرفة مدى التطور المطلوب (قشمر، حمود، عريس، 2019).

وانطلاقا مما سبق يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة أسلوب متكامل يطبق ليوافر للأفراد والعاملين الفرصة لإرضاء المستفيدين بأعلى جودة ممكنة واقل تكاليف واكفا الطرق، وعليه تعد إدارة الجودة الشاملة مسيرة شاملة لتطوير المنظمة وانتقالها من مرحلة الجودة الى الإبداع والتميز ومنظومة فكرية متعددة الأنشطة تشكل مدخلا شاملا ومتكاملا لتأدية العمل بكل حرفيه وجودة وتميز (الطائي، العجيلي، الحكيم، 2019).

### 3-1 أسباب الاهتمام بإدارة 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 وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في بعض النقاط التالية (عبد الرحمن، 2018)، (قادة، 2012):



- زيادة المنافسة بين منظمات الأعمال من خلال الاستمرار في تحسين جودة الخدمات.
- توفير الأمان الوظيفي وتقليل مخاطر العمل.
- تحول بعض الدول النامية الى دول متطورة صناعيا.
- تعزيز ثقة العملاء للمنظمة وزيادة الولاء والانتماء لها وتمكين الإدارة من تحقيق احتياجات العميل.
- تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وخفض التكاليف.
- التغلب على العقبات والمشاكل ببسر وسهولة وذلك بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ترابط ودعم التنسيق بين الإدارات في المنظمة وبالتالي زيادة ارتباط العاملين بالمنشأة.
- الانتماء الى بيئة العمل والعمل بروح الفريق الجماعي.
- توفير الوقت والجهد.
- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية الفئة المتميزة.
- توفير المعلومات الكافية الى العاملين وبناء الثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة ككل.

#### 1-4-4 أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

##### 1-4-1 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص أهداف إدارة الجودة في النقاط التالية (أبو النصر، 2015):

- تطوير جودة المنتجات من خلال خفض التكاليف والتحسين المستمر.
- فهم احتياجات العميل وتحقيق رغباته وتوقعاته المستقبلية والعمل على تحقيقها.
- تطوير فريق العمل من خلال تنمية روح التعاون والحث على المشاركة للاستفادة القصوى من كافة الطاقات الممكنة.
- مواجهة المتغيرات المحيطة ببيئة المنظمة.
- الحرص على تحقيق أفضل أداء والاستمرارية في جميع المحالات.
- إدراك المنافسة وتطويرها.

وبصفة عامة تحرص إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق الجودة في أربعة مجالات أساسية وهي: جودة الموارد البشرية، جودة التكنولوجيا المستخدمة، جودة البيئة الداخلية للمنظمة، جودة البيئة الخارجية للمنظمة.

##### 1-4-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تباينت الكثير من آراء الباحثين والمهتمين بالجودة حيث رصد الكثير منهم مجموعة من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ويرى (ابوزيادة، 2012)، (العنزي، 2018) أهمها:

##### - التزام الإدارة العليا:

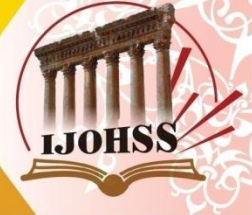
أن دعم واقتناع الإدارات العليا من أهم الأسباب المؤدية الى نجاح المنظمات ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتمثل ذلك في الالتزام بعمليات تحسين الأداء في جميع مستويات الإدارة وأن تكون قادرة على فهم الواقع العلمي للجودة وكيفية السيطرة على مبادئ وتقنيات الجودة.

##### - التركيز على العميل:

يعد التركيز على المستفيد او العميل أحد معايير النجاح للمنظمة، يعتبر المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، ووفقا لهذا المبدأ تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في بدايات اهتمامها وتبدأ مسيرة التعرف على رغبات العميل واحتياجاته والوصول الى مطالبه، ومن ثم ترجمة تلك الاحتياجات الى خدمات ملموسة وغير ملموسة، ونظرا لأهمية العميل في المنظمة فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على العميل وتعتبره شريك يساهم في عملية اتخاذ القرارات فتسعى لتحقيق رغباته وترسيخ علاقات ايجابية وتحقيق توقعاته.

##### - التحسين المستمر:

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن سلسلة جهود مستمرة قائمة على مبدأ التطوير والتحسين والعمل بفعالية وكفاءة وجودة أداء ولأن رغبات العميل وتوقعاته غير ثابتة فهي تتغير باستمرار لذلك يصبح تقييم الأداء والجودة بشكل مستمر أمرا ضروريا. وتتكون عمليات التحسين المستمرة من: توثيق تفاصيل العمل، تشكيل فرق عمل لمراقبة واستمرار التحسين واستخدام طرق تحليل وحل المشاكل.



### - العمل الجماعي:

يشكل العنصر البشري أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة فهو الطريقة الأولى الى تحقيق التميز والجودة في المنظمة وهو من سبقود النجاح ويؤدي المهام والواجبات وينفذها باتقان، ولذلك يجب أن يتم إشراكه في العمل والقرارات وتنمية الثقة والولاء حتى يتحقق الرضا الوظيفي وتشجيع روح الابداع والابتكار وبالتالي تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل.

### 5-1 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من المعوقات التي تحد من نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد تختلف الأسباب من منظمة لأخرى ومن أهم هذه الأسباب الشائعة (أبو النصر، 2015):

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة طويل الأمد وعدم وجود الوعي الكافي بأهمية هذا النوع من المفاهيم من قبل بعض الإدارات.
- عدم وجود القدرة الكافية من قبل بعض الإدارات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف المشاركة من الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود الالتزام والاستمرار تجاه البرنامج.
- خلو الاستراتيجيات المتبعة في بعض المنظمات من إدارة الجودة الشاملة ضعف البعد الاستراتيجي وبالتالي ضعف المنافسة وضعف الأداء.
- عدم وجود رؤية وأهداف واضحة ومحددة من المنظمة، وجود مشاكل تنظيمية بسبب ضعف خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية.
- ضعف الخبرات والكفاءات الإدارية، عدم وجود الكوادر المدربة والمؤهلة، وعدم وجود المعرفة الكافية بإدارة الجودة الشاملة.
- ضعف الموارد المالية والمعلوماتية خاصة في القطاع الحكومي مما يجعل متطلبات الجودة الشاملة تفتقر الى المعلومات والاساسيات وقواعد البيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات اللازمة.
- تبني أساليب وطرق إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاج المنظمة.
- التبعيدات في الأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمة مما يؤدي الى هدر الوقت والجهد وضعف مستوى الأداء الذي تطلبه إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.
- تعارض مطالب العملاء وعدم مراعاة احتياجاتهم.
- الافتقار الى العمل الجماعي وروح الفريق.

### 6-1 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن التطورات السريعة التي تشهدها قطاعات التعليم العالي في كافة أنشطتها ومجالاتها أدى الى ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ووصفها كوسيلة للنهوض وتطوير مستويات الأداء بصفة شاملة. ويمكن النظر الى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بانها استراتيجية متكاملة او نظام متكامل يهدف الى تفاعل المدخلات من أساليب وأجهزة وأفراد للخروج بمستويات عالية من الجودة في الأداء والتطوير المستمر لإرضاء المستفيدين من الخدمة التعليمية. وتكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الحاجة الملحة لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في الوقت الحاضر. كما أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بحاجة ماسة نتيجة للطلب المتزايد على تحسين الخدمة المقدمة ولما يحوي هذا الأسلوب الإداري من استراتيجيات حديثة ومناسبة لحل معظم المشاكل ورفع مستوى الأداء الوظيفي (عبد اللطيف، 2016).

وفي ضوء ذلك يتبين أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا ثقافة حديثة يجب أن تتبنى من قبل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ومن أهم العناصر التي تهتم بها: التركيز على العملاء وتلبية احتياجاتهم، التركيز على مشاركة الموظفين والطاقات الكامنة لتنفيذ أعلى مقاييس الجودة، التركيز على التحسينات المستمرة، التركيز على جميع جوانب الجودة من نشاطات وعمليات كذلك منح المسؤولية عن الجودة لكل فرد في الجامعة (سليم، 2018).

ومما سبق يشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة الى كافة الجهود التي يبذلها منسوبي الجهة التعليمية من اداريين وأساتذة لرفع الكفاءة التعليمية ورفع جودة الأداء بما يتناسب مع حاجات المجتمع. وفي الغالب تتناول إدارة الجودة



في مؤسسات التعليم العالي بعض العناصر مثل البرامج، العمليات الإدارية وعمليات تقويم والأداء (الطويل، اغا، 2010). كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يحقق فوائد كبيرة ويمكن إجمالها في بعض النقاط التالية:

- توفير نظام شامل لضبط الجودة في التعليم العالي.
- تركيز الجهود في إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية وبالتالي المزيد من الدقة والانضباط.
- تطوير مقاييس الأداء في النظام الجامعي.
- تفعيل وسائل الاتصال.
- منح مؤسسات التعليم العالي القدرة التنافسية العالية.
- ومن زاوية أخرى تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق ترسيخ مبدأ المشاركة الجماعية، العمل بروح الفريق وإعطاء المزيد من الفرص لتطوير الطاقات والامكانيات، كذلك ترسيخ الثقة والولاء من قبل الموظفين لقطاع التعليم وتقديم أفضل الخدمات التي تدور حول الجودة حتى يتم إرضاء العميل فهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة أو منظمة في القطاع العام (قادة، 2012).
- ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ضرورة و اساس قوي لإتقان العمل وضبط الأداء ولذلك نجد أن الكثير من الدول المتقدمة التي تبنت هذا المدخل كأسلوب يطبق في مؤسساتها التعليمية توصلت الى مراحل متقدمة من حيث جودة الخدمة المقدمة، توفر مناخا اداريا متميزا، جودة الأداء الوظيفي، الحاجة المستمرة للتطوير والإبداع كذلك توفير التدريبات المستمرة أو خلق حاجة مستمرة للتعليم (ابو الريش، 2014).
- كما أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تمر بعدة مراحل رئيسية (المعمر، 2014)، (الحراشة، 2011):

- مرحلة تبني واقتناع الإدارات العليا بمؤسسات التعليم العالي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- عقد حلقات نقاشية وتدريبية لنشر الثقافة الإدارية الحديثة ويكون ذلك خلال فترة زمنية محددة.
- إعداد دليل الجودة وتحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق هذا المفهوم.
- تقديم اللجان الاستشارية وذوي الخبرات للإجابة على بعض التساؤلات.
- إجراء مراجعة شاملة للتأكد من جميع العناصر الأساسية قبل الشروع في التنفيذ.
- وضع استراتيجيات تشمل اختيار فرق العمل ووضع خطط للتدريب بأحدث الوسائل.
- دراسة رغبات العملاء وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها.
- إجراء التطبيق التجريبي.
- التقييم ومتابعة التنفيذ.

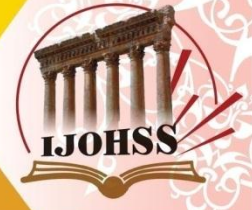
## 2- الأداء الوظيفي.

### تمهيد:

إن الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي من قبل الباحثين والمفكرين أخذ مكانة كبيرة لما له من أثر كبير على أداء المنظمة ومستوى إنتاجيتها. وقد اجمع الباحثين والمفكرين على ان الاهتمام بأداء الأفراد والحرص على تحسينه يرتقي بالمنظمة إلى أسى أهدافها، ويعتبر موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع الأساسية في عالم اليوم واخذ يؤخذ حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين والمهتمين بميدان إدارة الاعمال، ونظرا لأهمية هذا المصلح سوف نعالجه بشيء من التفصيل في هذا المحور.

### 1-2 مفهوم الأداء الوظيفي:

هناك تعاريف متعددة للأداء واختلفت التعاريف تبعاً لاختلاف أبعادها ويتلخص تعريف الأداء بإنجاز العمل بصورة صحيحة من اول مرة (الشهري، الشهراني، 2020) ويعرف الحراشة الأداء على أنه "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته" (الحراشة: 2011، 92). اما مفهوم الأداء الوظيفي فيشير إلى "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص" (ابوزيادة: 2012، 11). كما يعرف الرحامي الاداء الوظيفي بأنه " قيام الموظف بتنفيذ الاعمال الموكلة إليه بدقة وإتقان وكفاءة وفق صلاحيات وظيفته



مستنساً بإدارة الجودة الشاملة وخلال فترة زمنية معينة وبأقل جهد بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للعمل الجامعي" (الرحامي، 2019، 6). ويمكن القول بأن الأداء عبارة عن جهد معين قام به الفرد لإنجاز مهمة معينة أو مجموعة من العمليات التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة سواء كانت على المدى القصير أو المدى الطويل (الشريف، 2013). وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي فإنه يمكننا القول بأن الباحثون اجمعوا بان الاداء الوظيفي هدف او غاية يراد الوصول إليها فالبعض يتناوله من خلال اداء الفرد أو اداء الفريق او من خلال النظر إلى أداء المنظمة ككل.

## 2-2 أهمية الأداء الوظيفي:

يتخذ الأداء الوظيفي مكانة مهمة داخل المنظمة سواء كان ذلك على المستوى التعليمي أو ثقافي أو تجاري، وذلك باعتباره النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة، والذي من خلاله تصبح المنظمة أكثر تميزاً وبقاء واستقراراً واستمرار (الشهري، الشهراني، 2020). وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة لارتباطه الوثيق بدورة حياتها في جميع مراحلها المختلفة من مرحلة الظهور الى مرحلة البقاء والاستمرارية ومن ثم الى مرحلة الاستقرار ثم مرحلة السمعة والفخر وأخيراً مرحلة التميز والريادة. وذلك لما يحققه من فوائد من خلال المساهمة في استمرارية المنظمة ووسيلة لتحقيق أهدافها، فهو أساساً جوهرياً لعمليات التطوير والإبداع الإداري، ومؤشراً لدرجة تحقيق الرؤية والرسالة، ويعبر عن نجاح الأفراد في تنفيذ المهام الموكلة لديه، كما انه يساهم في معرفة القدرات الكامنة والمتوفرة لدى العاملين.

وفي النهاية يمكن القول بأن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فإذا كان الأداء متميز وعالي فإن ذلك يعد مؤشراً ودليلاً على نجاح المنظمة وتقدمها والمنظمة تكون أكثر استمرارية (الرحامي، 2019)، (كساب، 2020).

## 2-3 عناصر الأداء الوظيفي:

لقد أجمع الباحثون في علم الإدارة بأن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية وقد أجمع الكثير من الباحثين على أن عناصر الأداء الوظيفي هي (بن عودة، 2017):

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتتضمن الخلفية والالمام الكلي والدراسة عن الوظيفة والأمور المتعلقة بها.
- نوعية العمل وتشمل البراعة والإتقان والدقة على تنفيذ المهام وكونها خالية من الأخطاء.
- كمية العمل وتشمل مقدار حجم وكمية الأعمال المنجزة في الظروف العادية.
- المثابرة والثوق وتتضمن القدرة على تحمل المسؤولية والتفاني في العمل بإصرار وعزيمة.

## 2-4 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل التي تعدل وتؤثر في الأداء بشكل عام ويصعب تحديدها كلها وتباينها وتعددتها وأهمها (المعمر، 2014):

- عوامل بيئية داخلية: الإشراف الإداري السيئ، عدم توفر المناخ المناسب، نقص المهارات والتدريب، ضعف الموارد المالية، عدم تحديد الواجبات او الاعمال بدقة.
- عوامل بيئية خارجية: التشريعات الحكومية، ظروف سوق العمل، الصراعات في القيم والاتجاهات والعادات.
- عوامل تتعلق بالموظف: ضعف الرغبة، ضعف الشخصية، عدم الانتظام والالتزام، ظروف عائلية او شخصية، عدم وجود الدافعية.

## 2-5 طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الطرق والتقنيات المستخدمة لتقييم الأداء وتكون حسب خصائص المنظمة من حيث طبيعة العمل والحجم والمستوى العام، وأبرز هذه الطرق الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة (مظهر احمد، الصمادي، 2018):



## 1-5-2 الطرق التقليدية وتنقسم الي:

### - طريقة الصفات أو السمات:

وهي تحديد الصفات التي تظهر على العاملين، ويمكن ملاحظتها من قبل الرئيس والتي تؤثر في المستوى العام للأداء، بحيث يتم إعطاء كل صفة من الصفات درجات للتقييم ووضع نقاط لكل درجة يتم بعد ذلك جمع النقاط لمعرفة درجة التقييم النهائي التي حصل عليها الموظف.

### - طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق في تقييم الأداء حيث تعتمد على الترتيب التسلسلي للعاملين، فيقوم المقيم بترتيب أسماء العاملين في قائمة حسب أداء كل موظف، فيكون الأكثر أداء في اعلى القائمة، وهكذا يتم الترتيب تنازليا للوصول الى الموظف الأقل أداء فيكون في أسفل القائمة (مظهر احمد، الصمادي، 2018):

### - طريقة التوزيع الإجمالي:

تأخذ هذه الظاهرة شكل منحى التوزيع الطبيعي ويتم من خلاله توزيع مستوى الكفاءات، بحيث يكون أكبر نسبة من العاملين من ذوي الأداء المتوسط ونسبة قليلة من ذوي الأداء المرتفع.

## 2-5-2 الطرق الحديثة:

### - طريقة الاختيار الإجمالي:

وتعتبر من أكثر الطرق استخداما وشيوعا في تقييم الأداء، وتهدف هذه الطريقة الى تحقيق نوع من الموضوعية والعدالة في التقييم، وفيها ينشئ المقيم مجموعة من العبارات بهدف تصنيف كيفية أداء الموظف للمهام والواجبات.

### - طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

في هذه الطريقة تحدد الأهداف القابلة للقياس من قبل الرئيس، ويتم متابعة تقدم الموظف للوصول الى تلك الأهداف.

### - طريقة الوقائع الحرجة:

وفيها يتم وضع قوائم توضح سلوكيات الأداء الفعالة وغير الفعالة لكل موظف المراد تقييمه في المنظمة.

## 6-2 معوقات تقييم الأداء:

تواجه عمليات تقييم الأداء عدد من المعوقات وتعود في الغالب تلك المعوقات الى الأشخاص المسؤولين عن تقييم الأداء ومدى دقة التقييم، وتتمثل في (مظهر احمد، الصمادي، 2018):

- التحيز الشخصي حيث من الممكن أن يميز القائم على الأداء شخص ضعيف في اداءه عن باقي العاملين وذلك نتيجة تحيز شخصي او علاقات شخصية.

- التساهل والتشدد في التقييم تؤدي الى نتائج عشوائية وغير دقيقة.

- تقييم أداء الموظف حسب السلوك الأول بداية السنة وتجاهل السلوكيات الأخرى في باقي الأشهر (الأولوية) أو التركيز على تقييم الموظف نهاية السنة (الحداثة).

- منح جميع الموظفين الدرجة المتوسطة بغض النظر عن الأداء الفعلي لكل موظف.

- التقييم العام على حسب صفات وخصائص الموظف.

## 7-2 مؤشرات الأداء الوظيفي:

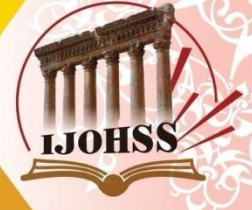
هناك العديد من العوامل لقياس مؤشرات الأداء وهي (زكريا، عمر، 2018):

- رضا الفرد عن العمل: وهو عبارة عن إحساس الفرد بالاختناق والارتياح النفسي والشعور بالسعادة تجاه العمل الذي يؤديه ويظهر ذلك واضح في سلوك الفرد من خلال الالتزام بالحضور وعدم التغيب والأداء الأفضل والزيادة في الإنتاجية.

- معدل الإنتاج: وهو الزيادة أو الانخفاض في مستوى الإنتاج العام.

- ارتفاع معدل دوران العمل: وهو تنقل الفرد من عمل الى اخر وذلك يؤدي الى زيادة التكاليف في الاختيار والتعيين والتدريب.

- الإبداع: مثل تطوير أساليب وأفكار جديدة لحل مشاكل معينة.



- تقييم الأداء الوظيفي: وهو متابعة الأنشطة ومعرفة مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز أعمالهم.
  - تقويم الأداء الوظيفي: بعد عملية تقييم الأداء تتم دراسة نقاط الضعف وتصحيحها واستبدالها بنقاط قوة لرفع مستوى الأداء العام.
  - كما أضاف (مظهر احمد، الصمادي، 2018) مؤشرات أخرى لقياس الأداء وهي:
    - عامل الوقت: ويعد من أهم المؤشرات لقياس أداء العمل وهو استغلال الوقت وعدم هدره من خلال إنجاز المهام في الوقت المحدد.
    - عامل التكلفة: وتشمل التكاليف التشغيلية والتكاليف الأخرى.
    - عامل الكمية: وهو عبارة عن تحديد حجم العمل المنجز حسب إمكانيات وقدرات الموظف.
    - عامل الجودة: وهي جودة المخرجات بالنسبة للإمكانيات المتاحة والأهداف المخطط لها.
- ثانياً: الإطار التطبيقي والميداني:
- 1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في جميع الأقسام والوكالات والعمادات والكليات في جامعة الملك خالد. ولقد اختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع 98 استبانة وقد تم استرجاع (89) استبانة قابلة للتحليل وذلك بنسبة استرجاع تقدر بـ90 بالمئة.
  - 2- أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات التحليل فقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:
    - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من الفقرات.
    - معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman's rho) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
    - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
    - اختبار كولموجروف سميرونوف لبيان التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (إدارة الأزمات)
    - اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى معنوية 5% عن طريق اختبار (t - test)، لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
    - اختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) ومحاور الدراسة.
    - تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
  - 3- خصائص عينة الدراسة:

يتبين من الجدول رقم 1 أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من الذكور والإناث على الترتيب 34.8، 65.2 بالمئة ونسنتج من النتيجة السابقة مشاركة المرأة وتواجدها الواضح في جامعة الملك خالد. وبالنسبة لمتغير العمر كما بين الجدول أن (7.9%) من أفراد العينة هم ما دون الثلاثين في حين أن (83.2%) من أفراد العينة تقع أعمارهم ما بين (30 - 50) سنة وهي النسبة الأعلى ظهوراً في الفئات العمرية للعينة بينما كانت نسبة ما هم فوق الـ 50 سنة (9%) من العينة. وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي يوضح الجدول أن (24.7%) من العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس في حين أن (20.2%) هم من حملة الماجستير بينما كانت النسبة الأغلب في العينة من حملة الدكتوراة حيث بلغت (46.1%). أما النسبة الباقية والمقدرة بـ(9%) هم من حملة الدبلوم. كما يوضح الجدول رقم (1) توزيع متغير سنوات الخبرة حيث كانت (15.7%) من أفراد العينة خبراتهم أقل من 5 سنوات، بينما كان (56.3%) تتراوح خبراتهم ما بين 5 لأقل من 10 سنوات، وكانت نسبة من كانت خبراتهم 10 سنوات فأكثر هي النسبة الأكبر في العينة حيث بلغت (28%).

الجدول رقم 1: خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	58	65.2
أنثى	31	34.8
الفئة العمرية		
أقل من 30 سنة	7	7.9
30 لأقل من 50	74	83.1
50 فأكثر	8	9
المؤهل العلمي		
دبلوم	8	9.0
بكالوريوس	22	24.7
ماجستير	18	20.2
دكتوراة	41	46.1
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	14	15.7
5 لأقل من 10 سنوات	50	56.3
10 فأكثر	25	28

4- أداة الدراسة:

طبق الباحث في دراسته أداة الاستبانة لجمع البيانات من خلال مقياسين، المقياس الأول لقياس عمليات إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك خالد والمقياس الثاني لقياس الأداء الوظيفي، ولقد تضمنت الاستبانة بصيغتها النهائية ثلاث أجزاء هي:

**الجزء الأول:** وتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي أنواع الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي،

**الجزء الثاني:** محور إدارة الجودة الشاملة وتضمن أربعة ابعاد وهي التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر والعمل الجماعي ولقد شمل هذا الجزء على 16 فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي،

**الجزء الثالث:** تضمن مقياس الأداء الوظيفي تقيسها 9 عبارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

5- صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صحة الأداة ومن مصداقيتها وصحة الفقرات المعدلة، فقد تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين واعتمد اجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار كرونباخ والذي كانت قيمته المحسوبة (0.962)، وهذا يعني أن معامل الثبات ممتاز، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها صالحة لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

6- الإجابة على تساؤلات الدراسة:

1-6 الإجابة على السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك خالد؟ قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات المحور الأول وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (2).

**الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات المحور الأول:**

م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	التركيز على العميل	3.93	.85	78.65	1
2	التزام الإدارة العليا.	3.91	.81	78.20	2
3	التحسين المستمر	3.92	.83	78.31	3
4	العمل الجماعي.	3.70	.80	73.99	4
	الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة	3.86	.73	77.29	

أشارت النتائج أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغ مستوى الموافقة بنسبة 77.29%، بينما حصل المجال الأول والتي نصها " التركيز على العميل " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (78.65%)، وحصل المجال الرابع والتي نصها " العمل الجماعي " على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (73.99%).

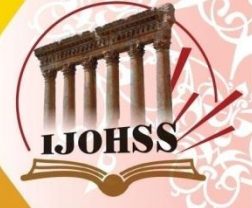
**الإجابة على التساؤل الثاني: 2-6**

**" ما مستوى الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد؟ "**

قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المحور الثاني وفي كما هو مبين في الجدول رقم (03).

**الجدول (03): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المحور الثاني:**

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	التزام الادارة بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة يؤدي إلى خلق مناخ وبيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي:	4.16	.81	83.20	1
2	توفر إدارة الجودة الشاملة مناخ تنظيمي يسمح للموظفين بتحسين أدائهم وتطوير مهارات الإبداع والابتكار:	3.63	.97	72.60	6
3	تسعى الإدارة الى حل الصراخ بين الموظفين:	3.71	.97	74.20	2
4	تشجع الادارة الموظفين بإبداء آرائهم في الانشطة المتعلقة بأعمالهم	3.69	.91	73.80	4
5	إعطاء الصلاحيات كاملة للموظفين للتصرف عند حدوث مشكلة:	3.30	1.01	66.00	8
6	يتم أخذ رأي الموظفين قبل تغيير طرق الأداء لأعمالهم:	3.38	1.01	67.60	7
7	توجد وحدة تدريب للموظفين مع توفر الوسائل المناسبة وأماكن التدريب لجميع المستويات الادارية:	3.65	.98	73.00	5
8	تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم الأداء باستمرار:	3.70	.83	74.00	3
9	تمنح الادارة مكافآت مادية ومعنوية مقابل الانجاز المستمر:	3.10	1.23	62.00	9
	الدرجة الكلية	3.59	.76	71.89	



أشارت النتائج أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي بلغ مستوى الموافقة بنسبة 71.89% ، بينما حصلت الفقرة التي نصها " التزام الادارة بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة يؤدي إلى خلق مناخ وبيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (83.2%) وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من رغبة العاملين في تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي ، و حصلت الفقرة التي نصها " تمنح الادارة مكافآت مادية ومعنوية مقابل الانجاز المستمر " على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (62%) وهذا يدل على أن الحوافز التي تمنحها الادارة غير كافية ومجدية للعاملين بالجامعة .

وتشير النتيجة السابقة إلى اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو التزام الادارة بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة يؤدي إلى خلق مناخ وبيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي الموظفين ، مع ما أشارت إليه دراسة (على،2015) أن التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعمل على كفاءة الأداء الأكاديمي ، في حين تتفق وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو تمنح الادارة مكافآت مادية ومعنوية مقابل الانجاز المستمر ، مع ما أشار إليه دراسة مع ما أشار إليه دراسة (بن عودة،2017) بأن الإدارة تقوم بتطبيق أبعاد إدارة الجود الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تطوير الحوافز.

#### 7- اختبار الفرضيات:

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد "

ويصاغ منها الفرضيات الفرعية التالية:

7-1 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعيد التركيز على العميل على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد.

باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أن المتغير المستقل (التركيز على العميل  $X_1$ ) والمتغير التابع (Y) (الأداء الوظيفي) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعيد التركيز على العميل على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعيد التركيز على العميل على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد. وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

#### الجدول (04): نتائج تحليل انحدار التركيز على العميل على الاداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي (Y)				
المتغير	معاملات الانحدار $\beta$	قيمة دالة اختبار (t)	Sig	Durbin-Watson
الثابت	1.629	5.064	.001	1.85
التركيز على العميل ( $X_1$ )	.500	6.252	.001	
معامل التحديد $R^2$	0.557			
قيمة "F"	39.080	Sig(F)	.000	

مما سبق يمكن القول أن التركيز على العميل له أثرا ايجابياً في رفع مستوى الأداء الوظيفي كما هو واضح من الجدول ويتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 55.7% وهي تبين نسبة ما تفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع ، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.85 ، و قيمة (F) = 39.080 تدل على معنوية النموذج ، وكانت قيمة مستوي المعنوية لكل من الثابت والمتغير المستقل كانت أقل من 0.05 وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعيد التركيز على العميل على الأداء الوظيفي



وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = 1.629 + 0.500 X_1$$

2-7 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد.

باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أن المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا  $X_1$ ) والمتغير التابع (Y) (الأداء الوظيفي) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد. وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (05): نتائج تحليل انحدار التزام الإدارة العليا على الاداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي (Y)				
المتغير	معاملات الانحدار $\beta$	قيمة دالة اختبار (t)	Sig	Durbin-Watson
الثابت	1.175	3.824	.000	1.99
التزام الإدارة العليا ( $X_1$ )	.619	8.037	.000	
معامل التحديد $R^2$	0.653			
قيمة "F"	64.594	Sig(F)	.000	

مما سبق يمكن القول أن التزام الإدارة العليا له أثرا إيجابياً في رفع مستوى الأداء الوظيفي كما هو واضح من الجدول ويتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 65.3% وهي تبين نسبة ما تفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع ، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.99 ، و قيمة (F) = 64.594 تدل على معنوية النموذج ، و كانت قيمة مستوي المعنوية لكل من الثابت والمتغير المستقل كانت أقل من 0.05 وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي

وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:  $Y = 1.175 + 0.619 X_1$

3-7 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحسين المستمر على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد.

باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أن المتغير المستقل (التحسين المستمر  $X_1$ ) والمتغير التابع (Y) (الأداء الوظيفي) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحسين المستمر على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحسين المستمر على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد. وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (06): نتائج تحليل انحدار التحسين المستمر على الاداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي (Y)				
المتغير	معاملات الانحدار $\beta$	قيمة دالة اختبار (t)	Sig	Durbin-Watson
الثابت	1.215	4.111	.000	1.93



	.000	8.228	.608	التحسين المستمر ( $X_1$ )
			0.662	معامل التحديد $R^2$
	.000	Sig(F)	67.692	قيمة "F"

مما سبق يمكن القول أن التحسين المستمر له أثرا ايجابياً في رفع مستوى الأداء الوظيفي كما هو واضح من الجدول ويتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 66.2% وهي تبين نسبة ما تفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع ، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.93 ، و قيمة (F) = 67.692 تدل على معنوية النموذج ، و كانت قيمة مستوي المعنوية لكل من الثابت والمتغير المستقل كانت أقل من 0.05 وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحسين المستمر على الأداء الوظيفي

وكانت معادلة الانحدار على الشكل التالي:  $Y = 1.215 + 0.608 X_1$

4-7 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العمل الجماعي على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد.

باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أن المتغير المستقل (العمل الجماعي  $X_1$ ) والمتغير التابع (Y) (الأداء الوظيفي) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العمل الجماعي على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العمل الجماعي على الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد. وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (07) نتائج تحليل انحدار العمل الجماعي على الاداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي (Y)				
المتغير	معاملات الانحدار $\beta$	قيمة دالة اختبار (t)	Sig	Durbin-Watson
الثابت	.876	3.537	.001	1.67
العمل الجماعي ( $X_1$ )	.735	11.225	.000	
معامل التحديد $R^2$	0.769			
قيمة "F"	126.004			
		Sig(F)	.000	

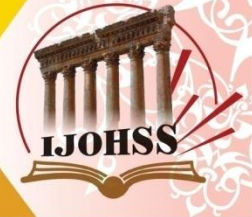
مما سبق يمكن القول أن العمل الجماعي له أثرا ايجابياً في رفع مستوى الأداء الوظيفي كما هو واضح من الجدول ويتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت 66.2% وهي تبين نسبة ما تفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع ، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.67 ، و قيمة (F) = 126.004 تدل على معنوية النموذج ، و كانت قيمة مستوي المعنوية لكل من الثابت والمتغير المستقل كانت أقل من 0.05 وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العمل الجماعي على الأداء الوظيفي.

#### 8- النتائج والتوصيات

- النتائج:

بعد دراستنا لموضوع البحث يمكن ان نستخلص نوعين من النتائج، النوع الأول ترتبط بالجانب النظري والمتعلقة بموضوع البحث، اما النوع الثاني فترتبط بالحالة المدروسة في الفصل الثالث والرابع وهي جامعة الملك خالد وفيما يلي اهم النتائج المتوصل اليها:

- أن الإدارة تهتم بدرجة جيدة حسب اراء العينة بمعرفة حاجاتهم ورغباتهم واحتياجاتهم بالعمل لأن العميل يمثل دور مهم في استمرارية العمل.
- أن الإدارة تركز على العمل الجماعي المشترك داخل الجامعة لخلق جو مناسب من العمل لتحسين الأداء.



- أن التخطيط على المدى البعيد يقوى المؤسسة.
- أن تطوير الهيكل وتحديثه كل فترة يعزز الجودة الشاملة لدى الجامعة، وينقل صورة حسنة للعملاء عن الجامعة باهتمامه بالتطوير والتحسين المستمر.
- أن الإدارة تعمل على تطوير نظام الحوافز لأن له دور في تشجيع العاملين في تحسين أدائهم لتحقيق الجودة الشاملة.
- أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغ مستوى الموافقة بنسبة 77.29% ، بينما حصل المجال الأول والتي نصها " التركيز على العميل " علي الترتيب الأول حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (78.65%) ، و حصل المجال الرابع والتي نصها " العمل الجماعي " علي الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (73.99%) كما أشارت النتائج أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الوظيفي بلغ مستوى الموافقة بنسبة 71.89% ، بينما حصلت الفقرة التي نصها " التزام الإدارة بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة يؤدي إلى خلق مناخ وبيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي " علي الترتيب الأول حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (83.2%) وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من رغبة العاملين في تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي ، و حصلت الفقرة التي نصها " تمنح الإدارة مكافآت مادية ومعنوية مقابل الانجاز المستمر " علي الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (62%) وهذا يدل على أن الحوافز التي تمنحها الإدارة غير كافية ومجدية للعاملين بالجامعة.

#### - التوصيات:

#### سنحاول في هذا العنصر تقديم مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- ضرورة قيام الإدارة العليا بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.
- ضرورة قيام الإدارة العليا بتطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية لما له من دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- ضرورة قيام الإدارة العليا بزيادة الاهتمام بالعملاء من طرف مقدمي الخدمات وهذا ما يترك انطباع لدى العميل بأن هناك تعاطف معه ورغبة في تلبية احتياجاته.
- يجب على الإدارة العليا بالجامعة الإعداد الجيد للبرامج التدريبية المتعلقة بتنمية الوعي للكادر الوظيفي وتعزيز الاهتمام بالجودة لدعم القدرات التنافسية.
- تشجيع الإدارة العاملين على تقديم اقتراحاتهم بشكل أفضل من اجل تحسين الجودة الشاملة والتركيز على رفع مستوى الأداء داخل الجامعة.

#### المراجع

1. أبو النصر (2015) ادارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية.
2. أسامة المعمر (2014) علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
3. أكرم الحاج علي (2015) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية.
4. الحراشنة (2011) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
5. العالم (2019) نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري.
6. أولاد عبد اللطيف (2016) اهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي مجلة روافد للبحوث والدراسات، العدد الأول.
7. بني حمدان، زبون (2019) إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري.

8. راضي، العربي (2016) إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
9. رضوان (2012) إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
10. ريم الشريف (2013) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، كلية الاقتصاد والإدارة.
11. زروق بلال، احمد كشوب (2020) أثر الاخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
12. صفوان أبو الريش (2014)، واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، العلوم التربوية. المملكة العربية السعودية،
13. طويل ياسمينه (2018) الجودة الشاملة وأثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك الجزائرية – دراسة تطبيقية في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي.
14. عديب سليم (2018) دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
15. عريس، حمود، قشمر (2019) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية لضمان الجودة.
16. عفاف شاكوت(2015) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة عمى أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، كلية الدراسات العليا.
17. عماد كساب (2020) مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق نماذج عملية، المجلة العربية الآداب والدراسات الإنسانية.
18. عيسى فرج، وليد مفتاح (2016) أثر ادارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والتجارة.
19. غرباوي (2020) إدارة الجودة الشاملة: وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي.
20. قاسم العنزي (2018) الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والاجتماعية.
21. محمد الرحامي (2019) رؤية استراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة الجامعة الوطنية.
22. محمد عواضة (2018) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية.
23. مختار يوب، قصير بن عودة (2017) إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 31.
24. معالي عبد الرحمن (2018) إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي – الدور المعدل للثقافة التنظيمية، كلية الدراسات العليا.
25. Aktham Al-Sarayreh, Smadi Qais (2019) The Impact of TQM on Employee Performance Abu Sheikha Exchange Company: Case Study, International Journal of Human Resource Studies.
26. Alsaffar, Obeidat (2019) the effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing, Management Science Letters 10 (2020) 77–90.
27. Muhammad Kha, Shahab Malik, Saquib Janjua (2018) Total Quality Management practices and work-related outcomes, International Journal of Quality & Reliability Management.