



**أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: "دراسة ميدانية
على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة"
The impact of total quality management on performance
efficiency: "A field study on administrative staff in the
Department of Education in Jeddah" Province**

إعداد

حسين حسن القحطاني
Hussein Hassan Al-Qahtani

د. فيصل احمد شعيبي
Dr. Faisal Ahmed Shuaibi

جامعة الملك عبد العزيز - كلية الاقتصاد والإدارة - قسم الإدارة العامة

Doi: 10.21608/ajahs.2022.266190

٢٠٢٢ / ٦ / ١٨	استلام البحث
٢٠٢٢ / ٦ / ٢٨	قبول البحث

القحطاني ، حسين حسن و شعبي ، فيصل احمد (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة". *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج(٦)، ع(٢٤) أكتوبر، ١٨١ – ٢٢٦.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة"

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تبني الإدارة العليا بإدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على تأثير تطبيقات الجودة الشاملة وكل من أبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) على كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بهدف جمع المعلومات من الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة والبالغ عددهم (١١٣٢٠) إداري وإدارية بحسب خطاب من قسم التخطيط بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٣٧٢) طبقاً لمعادلة ريتشارد جيجر، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها: أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) لها تأثير على تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

الكلمات المفتاحية: الجودة - إدارة الجودة الشاملة - كفاءة الأداء - إدارة التعليم - محافظة جدة.

Abstract

The study aimed to identify the level of adoption by the senior management of the Education Department in Jeddah for the concept of total quality management, and to identify the impact of total quality applications and each of its dimensions (leadership, employee participation, customer focus, continuous improvement, strategic planning, and operations management) on the efficiency of individual performance. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was used as a tool for the study with the aim of collecting information from the administrative staff in the Education Department in Jeddah, who numbered (113,320), administrative and administrative, according to a letter from the Planning Department of the General

Administration of Education, A random sample of (372) was selected according to the Richard Geiger equation, The study reached a number of results, The most prominent of which are: The quality management of total quality with its dimensions (leadership, employee participation, customer focus, continuous improvement, strategic planning, operations management) has an impact on improving the efficiency of individual and institutional performance in educational outcomes in the Education Department in Jeddah.

Keywords: Quality - Total Quality Management - Performance Efficiency - Education Management - Jeddah Governorate.

المقدمة:

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

ومن أجل تعزيز قدرة هذه المنظمات على المنافسة في تقديم أفضل السلع والخدمات لعملائها، حرصت على تحقيق الجودة، وتقليل التكاليف وزيادة العوائد، إضافة الى الحرص على الإنتاج بالوقت المحدد، ومواكبة التطورات الحديثة في مجال التعليم في البيئة الخارجية لضمان التغيير في البيئة الداخلية، فتحسين كفاءة الأداء تؤدي إلى تحقيق الأهداف بالوقت والكلفة والجودة المحددين مسبقاً، فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفؤ (داود والمواشي، ٢٠١٦).

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

ونظراً لأن العميل في عصرنا الحاضر أصبح أكثر وعياً ومعرفة بمصطلح الجودة مما أوجب على المنظمات العمل على تقديم سلع وخدمات تتسم بمستوى

الجودة الذي يرتقي الى تطلعات العميل، ولتحقيق الميزة التنافسية لبقائها واستمرارها (جبالي، ٢٠٢٠) تعتبر إدارة الجودة الشاملة سلاح تنافسي لتحقيق التميز بالمنتجات وإرضاء لرغبات العملاء (داوود، ٢٠١٦؛ خنشور وجمعة، ٢٠١٧). وتتسم إدارة الجودة الشاملة كعملية إدارية بالشمولية، أي مشاركة كافة الموظفين في تطبيق معايير الجودة في جميع أنحاء المنظمة، ويتمثل الهدف العام لإدارة الجودة الشاملة في ضمان التحسين المستمر لأفراد المنظمة، وأنظمتها، وعملياتها، وبيئتها لتقديم سلع وخدمات تتسم بالجودة العالية (Albuhisi and Abdallah, 2018). وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة أداء الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

مشكلة الدراسة وتساولاتها

تواجه المنظمات التعليمية في محافظة جدة تحدياً كبيراً في الإستمرار والبقاء وضعف في الأداء جراء تنامي حدة المنافسة المحلية والدولية، وهذه التغيرات فرضت على هذه المنظمات تبني فكر جديد في التعامل مع هذه المستجدات، فقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية في المجال التعليمي مثل دراسة (السرطان، ٢٠٢١)، دراسة (أبو العنين وحافظ، ٢٠١٩)، ودراسة (Al-Basher, 2016)، والتي اهتمت بآثار الجودة على كفاءة الأداء داخل المنظمات التعليمية، وأكدت على ضرورة إدارة الجودة بصفة عامة لما لها من أثر في عملية الأداء، لأن ذلك يؤدي إلى وجود المنتج الجيد الذي تحتاجه العملية التعليمية لأن يكون مخرجاً يحتاج إليه السوق الفعلي في الواقع الاجتماعي.

وعلى الرغم من أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا ان نتائج الدراسات قد تباينت في بيان الأثر، فبعض الدراسات بينت وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء (علي وعبد الرزاق، ٢٠٢٠؛ بدر والمدهون، ٢٠١٧) و (Al-Damen, 2017 ; Sutrisno, 2019)، في حين بينت بعضها تأثير إدارة الجودة الشاملة تأثيراً جزئياً بالأداء (Jong, et al., 2019; Barad and Raz, 2014).

إلا أنه في عصرنا الحاضر وفي ظل وجود جائحة كورونا Covid-19 وما ترتب عليها من آثار سلبية على القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية، أصبح من اللازم على المنظمات التعليمية إعادة النظر في طريقة أداءها لأعمالها الحالية وأخذ هذا المتغير البيئي (Covid-19) بعين الاعتبار حيث أنه أثر في أسلوب الإدارة وفي أداء المنظمات التعليمية بشكل أو بآخر. ومع تزايد خطر جائحة كورونا حول العالم ظهرت حاجة المنظمات التعليمية إلى اتخاذ بعض الاجراءات الاحتياطية للحفاظ على سير العمليات فيها وضمان قدرتها على مواجهة بيئة متغيرة باستمرار،

ولا يكون ذلك الا من خلال زيادة اهتمام المنظمات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتقليل حجم الضرر الاقتصادي وتحسين أداؤها وضمان تحقيق رضا العميل وبقائها واستمرارها، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: "ما أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء في إدارة التعليم بمحافظة جدة؟"

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- التعرف على آراء المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية بمحافظة جدة؟

٢- التعرف على آراء المبحوثين حول الأداء في المنظمات التعليمية بمحافظة جدة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مستوى تبني الإدارة العليا بإدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
٢. تحديد أثر تطبيقات الجودة الشاملة على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة.
٣. بيان أثر مشاركة القيادة كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة جدة.
٤. بيان أثر مشاركة الموظفين كأحد عناصر الجودة الشاملة على كفاءة الأداء لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة جدة.
٥. بيان أثر التركيز على العملاء كأحد عناصر الجودة الشاملة على كفاءة الأداء لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة جدة.
٦. بيان أثر التحسين المستمر كأحد عناصر الجودة الشاملة على كفاءة الأداء لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة جدة.
٧. بيان أثر التخطيط الاستراتيجي كأحد عناصر الجودة الشاملة على كفاءة الأداء لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة جدة.
٨. بيان أثر إدارة العمليات كأحد عناصر الجودة الشاملة على كفاءة الأداء لدى موظفي إدارة التعليم بمحافظة جدة.

أهمية الدراسة

تشكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة واحداً من أهم الأساليب الإدارية التي تضمن للمنظمة البقاء والتقدم، فقد اتضح من خلال مراجعة الأدبيات السابقة في هذا المجال أن هنالك وفرة من الدراسات التي بحثت في دور إدارة الجودة الشاملة في

الأداء المؤسسي لدى كافة القطاعات سواء كانت خدمية أم صناعية ولكن التركيز على كفاءة أداء المنظمات التعليمية لم يكن كافياً، فتعزيز كفاءة الأداء يسهم في رفع الحصة السوقية للمنظمات عن طريق استغلال الفرص المتاحة في السوق وبالتالي رفع مستوى الربحية لديها. وتنقسم الأهمية في هذه الدراسة الى قسمين، الأهمية العلمية والعملية كما يلي:

• الأهمية العلمية

١. تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:
تستمد هذه الدراسة أهميتها بالدرجة الأولى من ديننا الإسلامي الذي يحثنا ويدعونا إلى الجودة والإتقان في كل ما يؤدي من عمل.
٢. بيان أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة أداء المنظمات التعليمية في محافظة جدة من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
٣. تساهم الدراسة الحالية في إثراء أدبيات البحث العلمي الخاص بمتغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، كفاءة الأداء) وتقديم إطار مفاهيمي وعلمي لها نظراً للتطور السريع في القطاع التعليمي في ظل جائحة كورونا Covid-19.
٤. تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة الجودة في مجال التعليم وتأثيرها على مستوى الأداء وذلك لأن للجودة مقاييس ومعايير عالمية يجب تطبيقها من قبل المنظمات التعليمية للارتقاء بمستوى جودة محتواها التعليمي وبالتالي تحقيق النجاح.
٥. ندرة الدراسات في حدود علم الباحث التي تناولت موضوع الجودة وأثرها على كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية وخاصة مكتب تعليم محافظة جدة حيث لم يجد دراسة واحدة تناولت هذا الموضوع واستهدفت تلك الجهة.

• الأهمية العملية

١. تستمد الدراسة أهميتها العملية من:
إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز كفاءة أداء المنظمات التعليمية في محافظة جدة.
٢. تقديم المساعدة للمنظمات المبحوثة والمدراء فيها من أجل تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لينعكس إيجاباً في أدائها كونها محوراً مهماً في المنظمات التعليمية في محافظة جدة.
٣. تشكل إدارة الجودة الشاملة واحدة من أهم الموضوعات المعاصرة لكونها تسهم في تصميم المنظمات بشكل متكامل سواء من جانب الاستراتيجية والهيكل

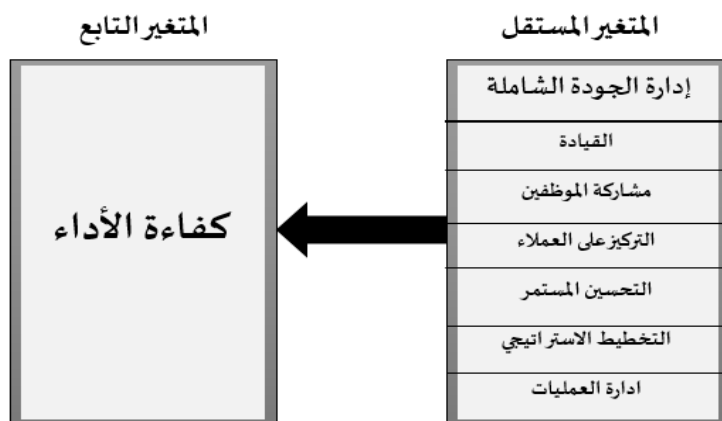
التنظيمي والعمليات وإدارة الموارد البشرية لتعكس في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة وبالتالي تحقيق أداء مؤسسي مرتفع.

٤. يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على زيادة الحصة السوقية للمنظمات، وزيادة رضا العملاء، وزيادة جودة المنتجات وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها سوف تعزز توجهات متخذي القرار إلى أهمية ودور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية بمحافظه جدة.

٥. يسعى الباحث الى الوصول الى جملة من النتائج والتوصيات تسهم في تبني مبادئ إدارة الجودة بإدارة التعليم بمحافظه جدة وتطبيقها بما ينعكس إيجاباً على مستوى كفاءة الأداء لدى القيادات الإدارية والموظفين.

نموذج وفرضيات الدراسة

يشتمل نموذج الدراسة كما في الشكل رقم (١.١) على متغيرات الدراسة والتي تتكون من متغيرين هما: متغير مستقل ممثل في إدارة الجودة الشاملة المقاس من خلال الأبعاد المختلفة التالية : القيادة، ومشاركة الموظفين، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات، والتي تم اختيارها بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة مثل (السرطان، ٢٠٢١ ؛ علي وعبدالرزاق، ٢٠٢٠) ؛ (Jong, et al., 2020 ; Sutrisno, 2019 ; Diez, et al., 2020) ، ومتغير تابع ممثل في كفاءة أداء الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظه جدة، والتي تم اختيارها بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة مثل (السرطان، ٢٠٢١ ؛ علي، ٢٠١٥ ؛ علي وآخرون، ٢٠١٧) ، (Al-Basher, 2016 ; Sundram, et al., 2020).



شكل رقم (١): نموذج الدراسة

بناء على نموذج الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية وينبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرض الرئيسي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة الموظفين، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) في كفاءة الأداء في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للقيادة على كفاءة الأداء في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمشاركة الموظفين على كفاءة الأداء في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتركيز على العملاء على كفاءة الأداء في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتحسين المستمر على كفاءة الأداء في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

٥. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

٦. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة العمليات على كفاءة الأداء في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

منهج الدراسة

تماشياً مع الهدف الرئيس للدراسة وسعيًا للإجابة على أسئلة الدراسة من خلال اختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء في إدارة التعليم بمحافظة جدة، وباعتبار أنه المنهج المناسب لوصف الظاهرة الاجتماعية وبيان خصائصها، وحجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (المزاجي، ٢٠١٣).

• مصادر الحصول على البيانات

وقد استخدم الباحث مصدرين للحصول على البيانات:

أولاً: المصادر الأولية

تشمل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) (ملحق ١) التي تم تطويرها استناداً إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت نفس الموضوع مثل دراسة (السرحان، ٢٠٢١)، ودراسة (علي وعبدالرزاق، ٢٠٢٠) ودراسة

(Jong, et al., 2019) ودراسة (Al-Basher, 2016)، وقد تم الإشارة إليها مفصلاً في الإطار النظري للدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية

تعكس المعلومات المتوفرة والجاهزة والتي تم الحصول عليها من خلال المكتبات والمواقع الإلكترونية، واشتملت هذه المصادر على الأبحاث العلمية، والرسائل الجامعية، والدوريات، والكتب التي تناولت موضوع البحث، وتم الاستعانة بها وذلك لغايات تطوير أداة الدراسة، وإثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.

• مجتمع وعينة الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة جدة البالغ عددهم (١١٣٢٠) اداري وادارية، حيث بلغ عدد الاداريين (٢٤٠١) اداري، وعدد الاداريات (٨٩١٩) ادارية حتى نهاية عام (٢٠٢٠) بحسب خطاب من قسم التخطيط بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة (ملحق ٢)، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (٣٧٢) موظف عند مستوى ثقة ٩٥% ومستوى خطأ مسموح به يساوي ٠.٥ طبقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{(Z/d)^2 \times p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} [(Z/d)^2 \times p(1-p) - 1]}$$

شكل رقم (٢.١): معادلة ريتشر د جيجر

حيث ان:

n = حجم العينة ، N = حجم المجتمع ، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96 ، d = نسبة الخطأ (٥%) ، p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وبتعويض الأرقام في المعادلة السابقة يتضح ان حجم العينة يساوي ٣٧٢ على النحو التالي:

$$n = \frac{(1.96/0.05)^2 \times 0.5 (1-0.5)}{1 + 1/11320 \{ (1.96/0.05)^2 \times 0.5 (1-0.5) - 1 \}}$$

مصطلحات الدراسة

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

• مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

نظام قيم تنظيمي يعمل باستمرار على تحسين طرق العمل، ويتمثل في مجموعة التقاليد والقيم والاجراءات والتوقعات التي تعمل على الارتقاء بمستوى الجودة في المنظمات (Goetsch and Davis, 2006).

وتعرف إجرائياً: النظام الإداري المتكامل الذي يتبناه الموظفون الإداريين في إدارة التعليم بمحافظه جده ويشمل عمليات التحسين المستمر لكافة أنشطة وعمليات المنظمة التي تحقق احتياجات وتوقعات الطلبة وأصحاب المصالح الحاليين والمستقبليين، مما يضمن للمنظمة التعليمية الارتقاء بجودة خدماتها وتعزيز كفاءة ادائها. وتم قياسها في أداة الدراسة الإستبانه. أبعاد ادرة الجودة الشاملة:

١. **القيادة:** قدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين، ومدى التزام الإدارة العليا وقناعتها بتبني فلسفة الجودة الشاملة في كل أنشطتها وعملياتها، إضافة الى تقديم دعمها المادي والمعنوي باستمرار لضمان نجاح أعمالها وتحقيق ميزة تنافسية (Al-Damin, 2017).

وتعرف إجرائياً: مدى قدرة المدراء في المنظمات التعليمية بمحافظه جده على التأثير في سلوك الموظفين، ومدى التزام الإدارة العليا في المنظمات التعليمية بمحافظه جده بتبني ودعم فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتقديم الدعم لتحسين كفاءة ادائها وضمان نجاحها.

٢. **مشاركة الموظفين:** عملية تحقيق الإدارة العليا الاندماج والتفاعل للعاملين في المنظمة في الأنشطة والعمليات اتخاذ القرارات وفي جميع المراحل، من أجل تحقيق العمل ضمن معايير الجودة المطلوبة (Jung and Wang, 2006).

وتعرف إجرائياً: قيام الإدارة في المنظمات التعليمية بمحافظه جده باشتراك وتحقيق الاندماج بين جميع الموظفين القائمين على انجاز الاعمال وتحقيق اداء عالي الجودة، وتحقيق مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار.

٣. **التركيز على العملاء:** العملية التي يتم فيها فهم أفضل لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، والتي بدورها يمكن أن تترجم تعليمات العمل لمزيد من التحسين، مما يؤدي لاحقاً إلى أداء أعلى جودة (Adem and Viridi, 2020).

ويعرف إجرائياً: الطريقة التي يستطيع من خلالها موظفي المنظمات التعليمية بمحافظه جده فهم متطلبات واحتياجات عملاءها، من أجل تحسين كفاءة وفعالية أدائها وتقديم خدماتها بناء على احتياجات العملاء ورغباتهم وبشكل يضمن تحقيقها.

٤. **التحسين المستمر:** العملية التي تكفل تطوير الخدمات المقدمة للزبائن باستمرار، والسعي الى رفع جودتها ومواكبة التطورات في ذلك من أجل تحقيق رغبات واحتياجات العملاء (Puthanveettil et al, 2020).

ويعرف إجرائياً: قيام الموظفين في المنظمات التعليمية بمحافظه جده بتطوير الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار والتأكد من تطبيقها لمعايير الجودة، من أجل تحقيق رغبات واحتياجات العملاء من المنظمة وضمان حصولهم على الخدمة التي يرغبون بها.

٥. **التخطيط الإستراتيجي:** عملية وضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة للشركة، وسلسلة من النشاطات التي تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعه، لضمان استدامة الشركة على المدى الطويل وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق التميز (Bolatan et al, 2016).

ويعرف إجرائياً: قيام المدراء في المنظمات التعليمية بمحافظه جده بتوضيح مراحل تنفيذ الأعمال بشكل واضح ومتسلسل وبما يتناسب مع رسالة وأهداف المنظمة، مما يؤكد على تحقيق الإستدامة للمنظمة على المدى الطويل.

٦. **إدارة العمليات:** مجموعة الوسائل والآلات والمواد والمعدات بالإضافة الى الموظفين المستخدمة في عمليات الانتاج، وهي مجموعة الخطوات التي تستطيع المنظمة من خلالها تحويل المدخلات الى مخرجات (الزعيبي والجغبير، ٢٠١٩). **وتعرف إجرائياً:** تشير الى قدرة الموظفين في المنظمات التعليمية بمحافظه جده على تحسين جودة عمليات المنظمة التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالخدمة المقدمة للعميل.

• مفهوم كفاءة الأداء Performance Efficiency

الطريقة المثلى في استثمار الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، وبأقل التكاليف، في أقل وقت، وبأقل جهد، أي الفرق بين المدخلات والمخرجات مما يعمل على تحقيق الأهداف (المعموري، ٢٠١٥).

ويعرف إجرائياً: الطريقة الأمثل التي يراها الموظفون الإداريين في المنظمات التعليمية بمحافظه جده لاستثمار الموارد المتاحة بأقل وقت وجهد وتكاليف من اجل تحقيق اهداف المنظمة لشكل فعال. وتم قياسها في أداة الدراسة الإستبانه.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على إدارة التعليم في محافظة جده.
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة (الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٢) حيث اقتصرت هذه الدراسة على هذه الفترة.

- الحدود العلمية: تتمثل في تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء في إدارة التعليم بمحافظة جدة.
- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين العاملين في إدارة التعليم في محافظة جدة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

إنسجاماً مع أهداف الدراسة الحالية فقد تم تقسيم الفصل الثاني إلى محورين، المحور الأول يتناول الإطار النظري للدراسة، ويستعرض المحور الثاني أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.

المحور الأول: الإطار النظري

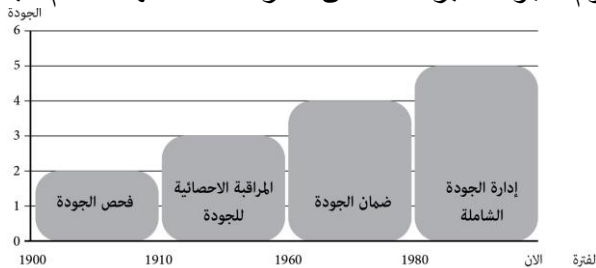
تسعى منظمات الأعمال إلى تطوير أساليبها الإدارية باستمرار سعياً نحو زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها من أجل تحسين أداءها وتحقيق ميزات تنافسية. ولعل إدارة الجودة الشاملة تمثل واحدةً من الأساليب الهامة لما لها من أثر في الإرتقاء بالعمل والتحسين والتطوير الدائم مما سينعكس إيجاباً في تحسين الأداء بشكل عام، وسيتم تقسيم الإطار النظري لهذه الدراسة إلى قسمين: يركز القسم الأول على إدارة الجودة الشاملة، وأما القسم الثاني فيستعرض كفاءة أداء الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

إدارة الجودة الشاملة

يتضمن هذا القسم من الإطار النظري توضيحاً تفصيلياً لمفهوم الجودة، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهدافها، وما هي أهميتها، وأهم خصائصها، إضافة إلى توضيح تفصيلي لأبعادها التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة بناءً على الدراسات السابقة.

مراحل تطور الجودة:

تطور مفهوم الجودة عبر عدداً من المراحل لخصها معظم الباحثون كما في الشكل التالي:



شكل رقم (٢): مراحل تطور الجودة (بن أحمد وآخرون، ٢٠٢٠)

وفيما يلي تفصيلاً أكثر لهذه المراحل:

- **مرحلة فحص الجودة:** تمثل المرحلة الأولى من مراحل تطور الجودة والتي بدأت في مطلع القرن العشرين، وفيها تعتبر الجودة بمثابة نظام يستخدم لإكتشاف الانحرافات الموجودة في المنتجات، والعمل على تصحيحها.
- **مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة:** تمثل المرحلة الثانية من مراحل تطور الجودة والتي إمتدت في الفترة بين (١٩٤٠ - ١٩٦٠)، وقد بدأ في هذه المرحلة الاعتماد على الأدوات الإحصائية بهدف مراقبة الجودة والتأكد من مطابقة المنتجات مع معايير الجودة المطلوبة.
- **مرحلة ضمان الجودة:** تمثل المرحلة الثالثة من مراحل تطور الجودة والتي إمتدت في الفترة بين (١٩٦٠ - ١٩٨٠)، إنتقلت هذه المرحلة من الإهتمام بجودة المنتجات لتصبح تهتم بشكل أكبر بجودة الأنظمة لمنع حدوث الأخطاء.
- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة TQM:** تمثل المرحلة الرابعة من مراحل تطور الجودة حيث بدأت هذه المرحلة في عام (١٩٨٠) وهي مستمرة إلى هذا اليوم، وركزت هذه المرحلة على الأخذ بمفهوم الجودة بشكل شمولي، أي أن مسؤولية الجودة أصبحت من واجبات جميع منسوبي المنظمة.

مفهوم الجودة

يعود مصدر مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualities، والتي تعني طبيعة الشيء أو طبيعة الشخص. وبعد تطور علم الإدارة تغير مفهوم الجودة من الدقة والإتقان إلى مفهوم أكثر عمقاً وله أبعاد جديدة وعميقة، فالمعنى اللغوي للجودة يأتي على شكل كثرة العطاء والأداء الجيد والرائع (الدرادكة، ٢٠٠٨). وعلى الرغم من التطور الهائل في مفهوم الجودة إلا أنه لا يوجد تعريف عالمي متفق عليه للجودة، فقد ظهرت تعريفات عديدة ومنها ما يلي:

فقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) "بمجموعة صفات وخصائص الخدمة أو المنتج حيث تؤثر في قدرته على تلبية حاجات محددة" (راضي والعربي، ٢٠١٦). أما قاموس أكسفورد الأمريكي فقد عرفها على أنها "درجة أو مستوى التفوق أو التميز" (الطائي وقداة، ٢٠٠٨). وأشار تاكوتشي Taguchi بأنها "مقدار الخسارة التي يمكن تقاديتها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه" (العزاوي، ٢٠١٩، ١٥). كما عرف ديمينج Deming الجودة بأنها "تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات" (سعيد والبيلاوي، ٢٠٠٦) ويعتقد كروسبي Crosby أيضاً أن الجودة "هي مطابقة المنتج للهدف" (الحبيب، ٢٠١٩).

وقد ميز روسيل وتايلور الجودة من وجهتين نظر، من وجهة نظر المنتج أو الخدمة أي مدى مطابقة المنتج مع المواصفات، أو من وجهة نظر المستفيد من الخدمة أو العميل الذي يهتم بالسعر والتصميم (Rusell and Taylor, 2011). وأحتل مفهوم الجودة مكانة رصينة -ولا يزال- نظراً للتغيرات البيئية الخارجية على المستويين المحلي والعالمي. من هنا، جاء الإهتمام بموضوع الجودة لإشباع حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمة المطلوبة نظراً لتنامي حدة المنافسة العالمية وزيادة وعي المستهلكين (Bolatan et al, 2016).

كما عرفت المواصفات الدولية (ISO 9000) الجودة على أنها: "مدى درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج (خدمة أو سلعة) لمتطلبات العميل" (الزبون وبني حمدان، ٢٠١٧، ٥).

وبالرغم من إختلاف التعريفات للجودة إلا أن هناك مجموعة من العناصر المتشابهة فيما بينها وهي على النحو التالي:

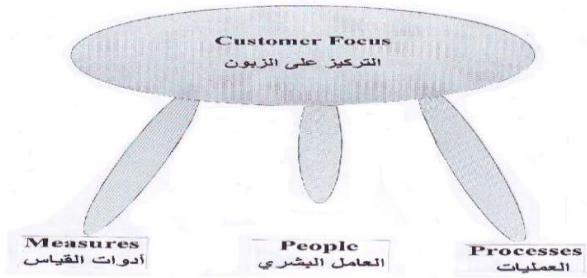
- تعتبر الجودة بمثابة نهج علمي لحل المشاكل.
- تتضمن الجودة مقابلة توقعات المستفيدين من الخدمة أو تجاوزها.
- تخفيض الخسائر وزيادة التفوق والحصة السوقية.
- تطبيق مفهوم الجودة على كافة المستويات ابتداءً بالفرد، فالعملية، ثم المنتج والخدمة وأخيراً على مستوى البيئة.
- تعمل الجودة على التدريب والتعليم للأفراد والموظفين من أجل تحقيق المشاركة والتمكين.
- تنسم الجودة بالتغير الدائم والتطوير المستمر تماشياً مع المتغيرات البيئية والتغير الحاصل في توقعات المستهلكين.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يستجد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، وقد تطرق العديد من ذوي الإختصاص والباحثين عن هذا المفهوم، وظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على تحقيق الجودة في جميع جوانب المنظمة وبجميع الطرق والوسائل والموارد المتاحة التي يمكن للمنظمة إستخدامها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المنشودة وتحقيق سبق تنافسي، واختلفت وجهات النظر والمنطلقات التي إعتد عليها الباحثون في تعريف إدارة الجودة الشاملة إلا أنها جميعها تحمل نفس الهدف.

عرف (Goetsch and Davis, 2006) إدارة الجودة الشاملة على أنها "نظام قيم تنظيمي يعمل بإستمرار على تحسين طرق العمل، ويتمثل في مجموعة

- التقاليد والقيم والإجراءات والتوقعات التي تعمل على الارتقاء بمستوى الجودة في المنظمات". وتشتمل على ثلاثة محاور أساسية:
- أدوات القياس (Measures): والتي تقاس من خلالها درجة الجودة.
 - العامل البشري (People): والذي يؤكد على جهود الموارد البشرية في تحقيق مبدأ الجودة.
 - العمليات (Processes): التي تحقق الجودة ويجب تحسينها باستمرار.



الشكل رقم (١): مقعد الجودة الشاملة بمحاوره الثلاثة

شكل رقم (٣): مقعد الجودة الشاملة بمحاوره الثلاثة (Goetch and Stanly, 2006)

وقد أشار الحواجرة وآخرون (٢٠١١) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على إحداث تغييرات جذرية في فلسفة المنظمات وأساليب عملها وأهدافها أيضاً، بغية عمل تحسينات تشمل جميع جوانب المنظمة وجميع مراحل العمل وذلك بالشكل الذي يتوافق مع المواصفات التي يضعها المستفيدين من الخدمة ويرغبون بها، كما أنها نهج من الإدارة يعمل على أساس التعاون المتبادل والعمل الجماعي بين جميع أفراد المنظمة وكل من له علاقة بعمليات المنظمة لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمة.

أما الصرن (٢٠١٦) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة قيادية ومبادئ إرشادية تؤكد على التحسين المستمر بإتباع نهج مشاركة جميع الموظفين، ووضع قوانين هيكليّة منضبطة تأخذ بعين الاعتبار أن الجودة هي مسؤولية جميع أفراد المنظمة للوصول إلى رضا وسعادة المستفيدين من الخدمة.

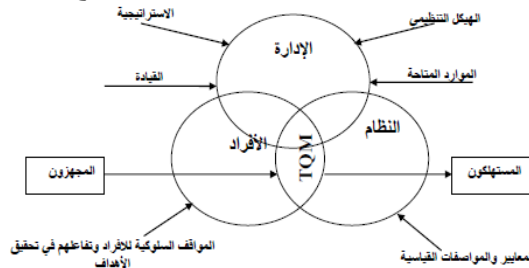
ويعرفها Besterfield (2016) بأنها مسعى مستمر يهدف إلى تحقيق أداء مثالي للمنظمات وعملاتها من خلال التحسين المستمر وتقوية مواردها ومدخلاتها البشرية والعملياتية وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لها.

ويعرّف معهد الجودة المعتمد إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها فلسفة إدارية تنظيمية تتسم بالشمولية وتتبنى أنظمة متكاملة، تمكن المنظمات من تلبية إحتياجات وتوقعات أصحاب المصالح بكفاءة وفعالية، دون المساس بالقيم الأخلاقية، كما تنظر الجمعية الأمريكية للجودة إلى إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستفيدين من الخدمة (Al-Damen, 2017).

ولأن العديد من المنظمات أدركت أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي أفضل طريقة للبقاء في البيئة التنافسية اليوم فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "هيكل عمل تشغيلي واسع النطاق عبر إجراءات فنية وإدارية متكاملة وموثقة بطريقة فعالة لتوجيه الإجراءات المنسقة للأفراد والآلات ومعلومات المنظمة بأفضل الطرق وأكثرها عملية، وذلك بهدف ضمان رضا المستفيدين من الخدمة عن الجودة والتكاليف الإقتصادية للجودة". لذلك، يمكن تحديد أن إدارة الجودة الشاملة توفر الثقافة المفضلة لمنظمة مكرسة لإرضاء المستفيدين من الخدمة من خلال عمليات التحسين المستمر (Arif, 2017).

ويذهب البعض إلى اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن الكفاءة Efficiency أما آخرون فيرون أنها تعبر عن الفاعلية Effectiveness، إلا أنه في الواقع تشمل إدارة الجودة الشاملة الإثنين معاً؛ ذلك أن الكفاءة تعني الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى مخرجات معينة وفي نفس الوقت تحقيق الفاعلية بذلك من خلال إستخدام أدنى مقدار من المدخلات للوصول إلى المنتوجات المرجوة التي تحقق لا بل تفوق رغبات المستهلكين (النعيمي وآخرون، ٢٠٢٠).

وعرف الزبيدي (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة بأنها "تلك النظرة الشاملة الكاملة التي تهتم بالإسهام الفعال والكفؤ لنظام المنظمات التنظيمي والإداري، بهدف تحقيق الكفاءة الإستثمارية لموارد المنظمة المتاحة سواء أكانت مادية أو بشرية أو معلوماتية بغية تحقيق أهداف المنظمة المنشودة"، ويوضح الشكل رقم (٤) تلك النظرة الشمولية.



شكل رقم (٤): النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المنظمة (عبد وآخرون، ٢٠١٩)

من خلال مجموعة التعاريف السابقة نستنتج أنه مع إختلاف طريقة عرض الباحثين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنها جميعها تصب في إتجاه واحد نحو الأمور التالية:

- إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة تنظيمية تتسم بالشمولية وتبنى أنظمة متكاملة تمكن المنظمات من تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من الخدمة بكفاءة وفعالية.
- نظام إداري قائم على التطوير والتحسين المستمر لجميع جوانب المنظمة وذلك بمشاركة كافة الموظفين بهدف تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية تحقق رغبات المستفيدين من الخدمة أو تفوقها.
- أضحي تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة أمر ضروري في جميع المنظمات وليس خياراً لها، فهي أساس تحقيق المنظمة لأهدافها وتحقيق رغبات المستفيدين من الخدمة لا بل وتجاوزها، وتحقيق البقاء والاستمرار، وصولاً إلى المنافسة المحلية والعالمية.

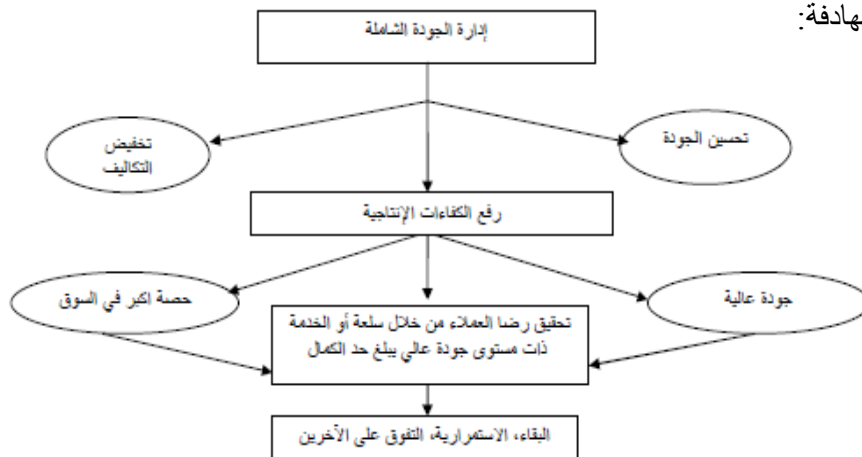
أهداف إدارة الجودة الشاملة

يتفق أغلب الباحثين وذوي الإختصاص على أن الهدف الرئيسي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة وفيما يلي عرض لأهم أهداف إدارة الجودة الشاملة (Hirvonen, 2015; Shaari, 2015 (حداد، ٢٠٢٠؛ عبد وآخرون، ٢٠١٩):

- تحسين العمليات باستخدام الأدوات الإحصائية.
- تدريب الموظفين كافة باستخدام العديد من الأساليب متطورة.
- التحسين المستمر لضمان تحسين كافة فعاليات المنظمة.
- زيادة القدرة التنافسية.
- ابتكار مقاييس للأداء تهدف إلى تحقيق أداء مرتفع للموظفين.
- العمل على ترجمة إحتياجات السوق إلى شكل يفيد في عمليات التصميم والتنفيذ.
- خفض التكاليف، أي عمل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة.
- تقليل الوقت اللازم للإنجاز، أي جعل الأنشطة المنفذة تركز على تحقيق الأهداف المرجوة، والإبتعاد عن الإجراءات والأنشطة الطويلة التي لا تحقق الهدف.
- تحقيق الجودة، من خلال تطوير السلع والخدمات حسب رغبة المستفيدين من الخدمة، وتعميق العلاقات.

كما أن تحقيق هدف الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون إلا من خلال تطبيق إستراتيجية متكاملة تهدف إلى تحقيق مستويات جودة عالية يرغبها المستفيدين من

الخدمة، بغية تحقيق الإستمرارية والتطور، ويوضح الشكل رقم (٥) هذه الإستراتيجية الهادفة:



شكل رقم (٥): إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة (عقيلي، ٢٠١١)

ويرى الباحث أن أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة تنعكس على مستوى الفرد مثل إشباع حاجاته ورغباته وعلى مستوى المنظمة في زيادة قدراتها التنافسية وتحسين كفاءة وفعالية جميع عملياتها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

أهمية إدارة الجودة الشاملة

تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من كونها نهجاً شاملاً للتغيير، فهي أبعد من أن يكون نظاماً تقليدياً يتبع أساليب مدونة على شكل قرارات وإجراءات، وأن الالتزام أي منظمة يعني قدرتها على تغيير سلوك أفرادها تجاه مفهوم الجودة وتطبيقه. أي أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على رفع درجة إهتمام الموظفين وتحقيق العمل الجماعي وروح الفريق، مما يزيد ارتباط الموظفين بالمنظمة ويعملهم على حد سواء، مما يعني أن المنظمة أصبحت تنظر إلى أنشطتها كوحدة متكاملة بحيث تعبر الجودة النهائية عن تعاون ومجهود المستفيدين من الخدمة الداخليين والخارجيين. كما يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة بمثابة إستراتيجية وقائية، فهي مبنية على أداء الأنشطة والأعمال من المرة الأولى بشكل صحيح (الحواجرة وآخرون، ٢٠١١).

وفي زمن العولمة وازدياد وعي المستفيدين من الخدمة لأهمية جودة السلع والخدمات، فقد ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وضع إستراتيجية تنافسية متكاملة لتحسين عمل المنظمة وتحديد إحتياجات المستفيدين من الخدمة ورغباتهم

والعمل على الوفاء بتحقيقها، حيث تعتبر المنظمة نظام يتسم بالمرونة والقابلية للتغيير (مباركية ومسعود، ٢٠١٦).

ومن هنا، يتبين أهمية إدارة الجودة الشاملة في العديد من النقاط والتي يمكن تلخيصها في الآتي (Shaari, 2015 : Al-Swidi and Mahmood, 2012) و (دودين، ٢٠١٤):

- تحديد دور كل فرد من أفراد المنظمة وتحقيق رغبات عملاءها، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين من الخدمة.
 - توضيح أهداف الجودة لجميع الموظفين في المنظمة مما يحفزهم للعمل ويحقق ولائهم للمنظمة.
 - تحقيق مبدأ التكامل والتنسيق بين مختلف العمليات والأقسام في المنظمة.
 - توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالجودة بشكل فاعل، إضافة إلى معالجتها والسيطرة عليها.
 - الاستثمار بالموظفين وتدريبهم باستمرار وزيادة رضا الموظفين في المنظمة.
 - التركيز على تقليل كلف الجودة ووضع معايير للأداء النوعي، عن طريق تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى.
 - تخفيض الوقت اللازم لإنهاء المسؤوليات والمهام.
 - تخفيض الأخطاء الشائعة داخل المنظمة.
 - الإستغلال الأمثل للموارد الموجودة في المنظمة.
 - تقليل اللجان والاجتماعات غير الضرورية.
 - تحديد المسؤوليات بشكل واضح ودقيق.
- ويرى الباحث أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تنبع من خصائصها ومكوناتها حيث تشتمل على العديد من الجوانب التي تغطي جميع أصحاب المصالح وتسعى لتحقيق رغبات وحاجات المستفيدين من الخدمة ومساعدة المنظمة على إمتلاك القدرة على المنافسة.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تبين من خلال إستعراض الدراسات السابقة عدم وجود إتفاق بين الباحثين لقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحادية البعد (Shah and Ward, 2003 ; Iqbal et al., 2020)، في حين قام الأغلب بإعتبارها متغير متعدد الأبعاد (Kuo and Kuo, 2010 ; Jong et al., 2019 ; Mosadeghrad et al., 2020)، وفي الدراسة الحالية تم اختيار ستة من الأبعاد التي تكررت بين الدراسات السابقة، وفيما يلي سيتم الحديث عن هذه الأبعاد بشيء من التفصيل على النحو التالي:

القيادة Leadership

تشير القيادة إلى قدرة الإدارة العليا على فهم كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ الأعمال من أجل خلق بيئة عمل يسهل فيها الاحترام المتبادل والتواصل والمشاركة في العمل (Kuo and Kuo, 2010).

وتستمد فلسفة الجودة الشاملة نجاحها من التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنشطة المنظمة. حيث يجب أن تلعب القيادة دوراً رئيسياً في إنشاء رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، وتطوير القيم المشتركة والعدالة ونماذج المبادئ الأخلاقية على جميع مستويات المنظمة والحفاظ عليها، وبناء الثقة والقضاء على الخوف، ودعم الموظفين بالموارد اللازمة والتدريب المناسب الذي يحفز الموظفين ويبث روح الحماس فيهم ويقدر الجهود الإيجابية، وتشجيع التواصل المفتوح، ويزيد من الوعي والتعليم والتدريب لدى الموظفين، وإظهار التزامهم بالجودة (Al-Damin, 2017).

وتعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن تنفيذ عملية الجودة من خلال توفيرها الدعم للموظفين للتعامل مع المشكلات التي يتعرضون لها أثناء العمل وتحقيق الأهداف والغايات، علاوة على ذلك، فإن الهدف الرئيسي للقيادة هو تقديم الدعم وتحسين مستوى التحفيز للتعامل مع المواقف الإشكالية من الواجهة الأمامية (Arif, 2017).

وتعتبر القيادة الفعالة أداة مهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فأسلوب القيادة المناسب يؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل، وأشارت أغلب الدراسات والبحوث السابقة إلى أن القيادة تعتبر عنصر هام في إطار إدارة الجودة الشاملة، فقيادة الإدارة العليا مسؤولة عن تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات من أجل التحسينات المستمرة، وتحديد الأهداف التي تقود المنظمة نحو تحسين الأداء (الزعيبي والجغبير، ٢٠١٩).

وليمكن القادة في الإدارة العليا من تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة فإن عليهم القيام بالعديد من الأمور أهمها: الإهتمام بتحسين وتغيير الثقافة التنظيمية نحو تحقيق أهداف الجودة، فترجمة الإدارة العليا لمبادئ الجودة في إستراتيجية المنظمة أمراً أساسياً لتغيير الثقافة التنظيمية من أجل تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والالتزام بالمعايير من خلال إلزامهم حيث يعتبر إلزام الإدارة العليا أمر مهم جداً، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة طويلة الأمد والتقدم باتجاه تحقيق أهداف الجودة الشاملة وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة من خلال الابتكار؛ ذلك أن عنصر الإدارة العليا هو الخطوة الأولى في تخطيط الجودة، الإدارة الفعلية، وإدارة الابتكار (Jung and Wang, 2006; Almansour, 2012).

وبناءً على ماسبق، يتبين للباحث أنه من دون وجود مفهوم القيادة لا يمكن للمنظمة أن تقوم بأعمال الجودة ولا تحقيق مبادئها، فالقيادة هي المسؤولية عن توجيه وتحفيز الأفراد نحو تطبيق الجودة ونشر ثقافة الجودة في المنظمة، وهي أيضاً المسؤولية عن تنفيذ أنشطة الجودة ومتابعتها وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

مشاركة الموظفين Employees involvement

إن أساس تعزيز الأداء التنظيمي يأتي من علاقات الموظفين التي تشمل على تعزيز العمل الجماعي، وإشراكهم في صنع القرار، وهيكلة المكافآت بين الموظفين من خلال التواصل المفتوح والواضح للإستراتيجية التنظيمية وإجراءات الحوافز القائمة على الجودة وتوفير برنامج تدريب على مستوى المنظمة من أجل تزويد الموظفين بالمهارات المطلوبة، لكن من أجل المشاركة في ممارسة إدارة الجودة ، فالمنظمة التي ترغب تحقيق الميزة التنافسية ينبغي عليها يجب أن تركز على تدريب الموظفين على تقنيات إدارة الجودة الشاملة التي تساعدهم على التحسين المستمر في أدائهم لمهامهم وأعبائهم الوظيفية (Jung and Wang, 2006). تهدف مشاركة الموظفين بشكل أساسي إلى تحسين مستوى الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة، وتطوير أداء الموظفين باستمرار. لذا يجب على الإدارة قياس مستوى مقدرات الموظفين، وتجهيزهم وتمكينهم لحل المشاكل، إضافة إلى تزويدهم بالسلطة اللازمة للقيام بذلك. فالأشخاص هم الأكثر أهمية لكل منظمة فدونهم لا يمكنها الإستمرار، وبدون دعمهم لا يمكن للمدير تحسين الإنتاجية والأداء (Wang et al, 2011).

تعكس مشاركة الموظفين فلسفة الإدارة والقيادة حول كيفية تمكين الأفراد أكثر من المساهمة في التحسين المستمر والنجاح المستمر لتنظيم عملهم، فمن خلال هذا المدخل لا ينبغي للإدارة أن تنظر للعامل على أنه آلة، بل يُنظر إليه على أنه شخص فريد ومشاركته ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، كأن تطلب رأي كل موظف وتقدره وتحترمه، فمشاركة الموظفين أساسية لنجاح برامج الجودة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام فرق العمل، والبحث عن فرص لرفع مستوى كفاءة الموظف، وتبادل المعلومات والخبرات بين الفرق والمجموعات والتركيز على تحفيز الموظفين وولائهم (Al-Damin, 2017). كما تعتبر المشاركة الجماعية مطلب أساسي لإدارة الجودة الشاملة، فيمكن التعرف من خلالها على المشكلات بشكل أكثر دقة وبأفضل الطرق لإيجاد الحلول المناسبة لها داخل المنظمة، لتحسن أداء كافة الأنشطة والعمليات، إضافة إلى خلق الشعور بالتقاول والراحة وأجواء إيجابية تساهم في زيادة إلتناء الموظفين بإعتبارهم جزء من النظام (صالح وعبد الحميد، ٢٠١٩).

وبناء على ما تقدم تبين بأن مشاركة الموظفين عنصر أساسي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن الأفراد هم من ينفذون الأنشطة في المنظمة وتحقيق أهداف الجودة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة تدريبهم وتمكينهم ومشاركتهم في القرارات باستمرار.

التركيز على العملاء Customer focus

يرى (Adem and Virdi, 2020) أن التركيز على العملاء يعني فهم أفضل لإحتياجات المستفيدين من الخدمة وتوقعاتهم، والتي بدورها يمكن أن تترجم تعليمات العمل لمزيد من التحسين، مما يؤدي لاحقاً إلى أداء أعلى جودة.

ويبين (Arif, 2017) أن المبدأ الأساسي لإدارة الجودة الشاملة يقوم على التركيز على العملاء، وذلك لأن جهد الجودة يأتي من إحتياجات المستفيد من الخدمة وينتهي بقبوله، كما أن إرضاء المستفيدين من الخدمة هو المحور الأساسي الذي تركز عليه المنظمة، فهو يشير إلى قدرة ونجاح المنظمة على فهم توقعات وإحتياجات عملائها وتجاوز هذه التوقعات في المرة الأولى وفي كل مرة.

وفي نفس السياق، يشير مباركية ومسعود (٢٠١٦) إلى أنه سواء أكان المستفيد من الخدمة داخلي أم خارجي يعتبر التركيز عليه وتحقيق رضاه هو الهدف الرئيسي للمنظمة، فهذا يمثل نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، حيث تكون بداية النشاط لتلبية رغبات وحاجات المستفيد من الخدمة وينتهي به؛ ذلك لأنه هو من سيشتري السلعة أو الخدمة وهو من سيقومها لذلك فإن إرضاء المستفيد من الخدمة ينعكس على زيادة الأرباح وزيادة المبيعات والعكس صحيح.

وكون أن المنظمات تعتمد في نجاحها على عملاءها، يجب على إدارتها فهم الإحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وتحقيق إحتياجاتهم، والعمل على تجاوز توقعاتهم. ويتحقق ذلك من خلال البحث وفهم جميع إحتياجات وتوقعات المستفيد من الخدمة من حيث المنتجات والخدمات وتاريخ التسليم والسعر والموثوقية، وربط الأهداف الموضوعية بإحتياجات وتوقعات المستفيد من الخدمة، وإتباع طريقة تضمن خلق حالة من التوازن بين إحتياجاتهم وتوقعاتهم وأصحاب المصلحة الآخرين، إضافة إلى ضرورة إبلاغ جميع المستويات في المنشأة بهذه الإحتياجات والتوقعات، وقياس رضا المستفيدين من الخدمة والتصرف وفقاً للنتائج، وإدارة علاقات المستفيدين من الخدمة من أجل تحقيق المصلحة المشتركة (Al-Damin, 2017).

وتركز إدارة علاقات المستفيدين من الخدمة على تلبية توقعاتهم وتجاوزها، مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم، ويتيح نشر المعلومات المتعلقة بالمستفيد من الخدمة من خلال المنظمة (مثل حل شكاوى المستفيدين من الخدمة) إدارة فعالة للعلاقات (Jung and Wang, 2006).

وتختلف المنظمات الموجهة نحو المستفيدين من الخدمة عن المنظمات التقليدية؛ ففي المنظمة التقليدية، تستند جميع القرارات إلى تحسين التكلفة والإنتاجية وهذه هي الأهداف الرئيسية ومحركات المنظمة. أما في المنظمات القائمة على تحقيق مبادئ الجودة فيعتبر رضا المستفيدين من الخدمة هو الهدف الأساسي فيها وتستند جميع الإجراءات بالكامل إلى توقعات المستفيدين من الخدمة. فتوقعات المستفيد من الخدمة هي المفتاح لتحسين رضاه والحصول على ميزة تنافسية. لذا يجب على المؤسسات تضمين توقعات المستفيدين من الخدمة المدرجة كنتيجة لنظام ملاحظات المستفيدين من الخدمة قبل إتخاذ أي قرار بشأن تصميم منتجات أو خدمات جديدة (Kaynak, 2003).

ويمكن للمنظمات التعرف على المستفيدين من خدماتها ودراسة أذواقهم المختلفة ورغباتهم وحاجاتهم الخاصة من خلال إتباع مجموعة من الطرق (ثوابته والنعمي، ٢٠١٧):

- مقابلات شخصية: وهو أسلوب للحوار بالكلام لمحاولة الوصول لتحديد حاجات المستفيدين من الخدمة.
- الاستبانات: وهي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمنتجات وخدمات المنظمة يجيب عليها المستفيد من الخدمة للتعرف على حاجاته.
- ضمان مشاركة المستفيد من الخدمة بفرق الجودة: يجب أن تتاح الفرصة للمستفيدين من الخدمة ليكونوا أعضاء في فرق الجودة في المنظمة.
- تأسيس نظام للإقتراحات: كصندوق لجمع الإقتراحات والتعرف على آراء المستفيدين من الخدمة حول السلع والخدمات.
- استخدام أدوات الجودة: تحليل باريتو، ٦ سيجماء، مخطط إيشيكوا، مخطط الرقابة.

مما سبق يتضح للباحث أن أساس إدارة الجودة الشاملة في المنظمة هو عملائها، فالهدف الرئيسي الذي تقوم عليه المنظمات هو تحقيق رغبات وحاجات المستفيدين من خدماتها، وأن المنظمة الناجحة والتي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تحاول دائما أن تفوق رغبات المستفيدين من الخدمة من خلال ممارسات الجودة الشاملة.

التحسين المستمر Continuous improvement

يرى Puthanveetil et al. (2020) أن التحسين المستمر يرتبط بالابتكار المستمر لعمليات المنظمة الواسعة، وهو التفكير في مبادرات التحسين لتقليل الفشل وتعظيم معدلات النجاح المستخدم لإدارة العمليات الداخلية بفعالية وتحسين جودة المنتج دون فقدان رؤية العناصر الخارجية.

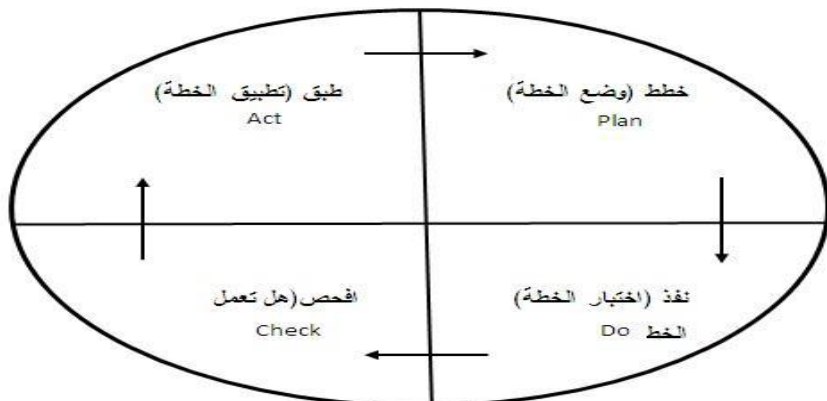
وتمثل مرحلة التحسين المستمر مرحلة الحل والفعل، فيجب على الفريق بعد جمع المعلومات والبيانات والحقائق والقيام بتحليلها العمل على استخدام الطرق والأساليب المبتكرة والمبدعة بغية مساعدة الإدارة على تغيير طريقة تفكيرها وإستخراج أفكار جديدة (ثوابته والنعمي، ٢٠١٧).

ويمثل التحسين المستمر أحد أهم المكونات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، فهو يقود إلى عمليات تتسم بالجودة العالية، ويضمن للشركات إيجاد طرق وتقنيات جديدة وتوظيف كفو للموارد في إنتاج منتجات ذات جودة أفضل، وزيادة المنافسة، وكذلك تجاوز توقعات المستفيدين من الخدمة. وتأسيساً على ما سبق، فإن الهدف الأساسي من تبني التحسين المستمر هو ضمان الإستخدام الفعال لموارد المنظمة وتحقيق ثقافة الجودة في المنظمة (Al-Damin, 2017).

ولتقييم ممارسات وعمليات إدارة الجودة الحالية ينبغي على المنظمات أن تعتمد نهج التحسين المستمر، فهي الطريقة الأنسب لتقييم وفهم العمليات لما لها من دور في تحديد حجم قضايا الجودة الحالية. ولهذا يتعين على المنظمات جمع المعلومات المتنوعة المتعلقة بجودة التكلفة، والعمليات الداخلية لتقييم أداء العمليات وممارسات إدارة الجودة ومن أجل تلبية متطلبات الإنتاج من خلال المعلومات المتعلقة بالجودة، إضافة إلى ضرورة التوثيق الدقيق لمجموعة متنوعة من العمليات والإجراءات لتقليل احتمالية الخطأ (Adem and virdi, 2020).

كما يشير التحسين المستمر للجودة إلى إستراتيجيات المنظمة في التحسين المستمر للجودة، بما في ذلك الحصول على ملاحظات المستفيدين من الخدمة، وتحقيق الكفاءة في عملية جمع الملاحظات منهم، وتشجيع أفكار تحسين الجودة من قبل الموظفين، فضلاً عن تقديم مكافآت لإبتكارات تحسين الجودة. وللتحسين المستمر يتم إستخدام أدوات مراقبة الجودة، وطرق أخذ العينات والتفتيش، ودورة ديمينج (Deming) المعروفة ب (PDCA) Plan-Do-Check-Act، لتحديد أفضل الممارسات والإقتراب من معايير الأداء الأقوى والعمليات المثالية، ومراقبة العملية الإحصائية للتحسين المستمر (Kuo and Kuo, 2010 ; Mikloš, 2017).

وتعتبر دورة (Deming) المعروفة ب (PDCA) صيغة التحسين المستمر كما يوضحها شكل رقم (٦) (Deming, 1989):



شكل رقم (٦): دورة (Deming) للتحسين المستمر
(Deming, 1989)

من خلال توضيح مفهوم التحسين المستمر، يتبين للباحث مدى أهمية إتباع المنظمة نهج التحسين المستمر لعملياتها وأنشطتها، ذلك لما له أثر واضح في مساعدة المنظمة في إيجاد طرق وتقنيات جديدة وتوظيف كفو للموارد من أجل إنتاج منتجات ذات جودة أفضل وتجاوز توقعات المستفيدين من الخدمة، بالتالي زيادة قدرتها على البقاء والإستمرار وتحقيق المنافسة المحلية والعالمية.

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

التخطيط الإستراتيجي هو عملية لصياغة الأهداف الرئيسية من أجل الحصول على الجودة طويلة الأمد، وكذلك إعتبارها الخطوات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى وضع مؤشرات لقياس مستوى الأداء (صالح وعبد الحميد، ٢٠١٩).

ويعرف (Al-Damin (2017) التخطيط الاستراتيجي للجودة بأنها "عملية تقوم بها إدارة ومديرو ومهنيو الجودة في مؤسساتهم لتحديد مبادرات الجودة الفعالة بهدف إدارة الجودة بشكل أفضل ومستمر". أما (Bolatan et al. (2016 فيرى أن التخطيط الإستراتيجي يؤكد على إستدامة المنظمة على المدى الطويل مما يجعلها قادرة على المنافسة في البيئة الخارجية، والوصول إلى رضا المستفيدين من الخدمة وتحقيق التميز.

ونظراً لما تواجهه المنظمات اليوم من الطلبات المتزايدة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات، فإن ذلك يتطلب منها تحديد رؤية مستقبلية وأهداف إستراتيجية على المدى البعيد لإدارة الجودة الشاملة، ومشاركة كافة الموظفين، وهذا لا يتم إلا بوجود التخطيط الإستراتيجي لكونه يعمل على تنسيق وتوحيد هذه الجهود، حيث

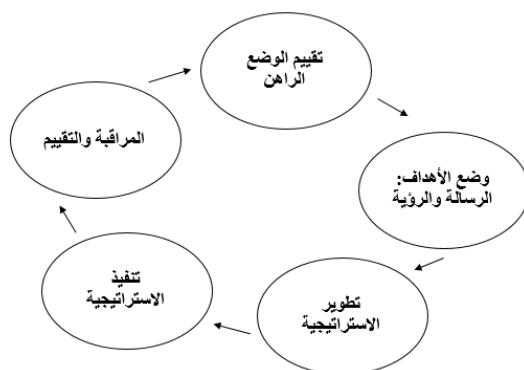
تتضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة رؤية ورسالة وأهداف واضحة، إضافة إلى سلسلة من الأنشطة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، بالتالي تصمم هذه الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بشكل يعطيها القدرة على دعم الميزة التنافسية للمنظمة في السوق ويحافظ على بقاءها واستمرارها ويعطيها سبق على الآخرين (Jong et al., 2019).

يرتبط التخطيط الإستراتيجي بالجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بوصفه الإطار العام الذي تستخدمه المنظمة كمرشد لتنظيم أعمالها والقيام بأنشطتها ومتابعة عملياتها بمشاركة جميع الموظفين فيها، وذلك لتحقيق مخرجات جيدة تتبع معايير الجودة الموضوع؛ فالجودة يجب أن تكون حاضرة في جميع مراحل التخطيط، بدءاً من نشر ثقافة الجودة، مروراً برسالة المنظمة وأهدافها وإنهاءً بالتقييم (مرزوقة، ٢٠١٤).

وتمر عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة عبر سلسلة من المراحل وهي (Al-Damin, 2017): التحليل البيئي الخارجي والداخلي.

- تطوير مهمة الجودة.
- تطوير سياسة الجودة.
- تطوير الأهداف الإستراتيجية للجودة.
- تطوير خطة الجودة الإستراتيجية.
- تنفيذ إستراتيجية الجودة.
- مراقبة وتقييم إستراتيجية الجودة.

ويوضح الشكل رقم (٧) مراحل التخطيط الإستراتيجي (Jong et al., 2019).



شكل رقم (٧): مراحل التخطيط الإستراتيجي (Jong et al., 2019)

وبناءً على ما سبق، يتبين للباحث أن عملية التخطيط الإستراتيجي للجودة ذات أهمية بالغة للمنظمة تساعد في تحقيق أهدافها ضمن معايير الجودة، فعملية التخطيط الإستراتيجي هي الخطوة الأولى والأساسية التي تبنى عليها أنشطة وأعمال المنظمة، فهي بمثابة مرشد للعمل لجميع الموظفين بالمنظمة بهدف الحصول على الجودة طويلة الأمد.

إدارة العمليات Process management

يشار إلى إدارة العمليات على أنها "مجموعة الوسائل والآلات والمواد والمعدات بالإضافة إلى الموظفين المستخدمين في عمليات الإنتاج. وهي مجموعة الخطوات التي تستطيع المنظمة من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعمل الإدارة الشاملة للجودة في إدارة العمليات على أساس أنه من الممكن تعزيز الجودة الكلية للمنتج من خلال تحسين جودة العمليات المرتبطة بإنتاج المنتج بشكل مباشر أو غير مباشر" (الزعيبي والجغبير، ٢٠١٩).

وبعكس المنظمات التقليدية التي تركز في الجودة على المنتجات وليس على العملية، فالمنظمات الحديثة والتي ترغب بالإستمرار وتحقيق ميزات تنافسية تعتبر إدارة جودة العملية هي محور عرض الجودة الحديث، فالجودة العالية في العمليات توفر دوراً حيوياً في تقليل الفاقد، والتباين البسيط والفائض من خلال مراقبة الجودة الشاملة، كما أن إدارة العمليات هي نهج منظم يتم فيه إستخدام جميع موارد المنظمة بأكثر الطرق كفاءة وفعالية لتحقيق الأداء المطلوب، فهي تركز على الأنشطة التي تشمل الأساليب الوقائية والإستباقية لإدارة الجودة وتشمل هذه الأنشطة على تصميم جداول إنتاج ثابتة ومستقرة وتوزيع العمل لتقليل التباين وتحسين جودة المنتج أثناء مرحلة الإنتاج (Jong et al, 2019).

وتتحقق النتيجة المرجوة بشكل أكثر كفاءة وفعالية عندما تدار الموارد والأنشطة كعملية مترابطة ومتكاملة، ويتم تحقيق ذلك من خلال: تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق النتيجة المرجوة، وقياس مدخلات ومخرجات العملية، وتحديد قنوات الإتصال للأنشطة الرئيسية للأعمال، ونتائج تقييم المخاطر والتأثيرات المحتملة للعمليات على أن يحدد المستفيدين من الخدمة والموردون وأصحاب المصلحة الآخرون بوضوح مسؤوليات وصلاحيات إدارة الأنشطة الرئيسية، فمن أجل إرضاء المستفيدين من الخدمة وأصحاب المصلحة الآخرين بشكل كامل وتوليد قيمة متزايدة لهم يجب أن يكون التركيز على أفضل السبل لتصميم وإدارة وتحسين العمليات (AI-Damin, 2017).

من خلال ما سبق يتضح للباحث أن إدارة العمليات لا تقل أهمية عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة سابقة الذكر، فهي مرتبطة بجميع خطوات ومراحل تنفيذ الجودة

بداية من عملية التخطيط للجودة واستخدام جميع موارد المنظمة بأكثر الطرق كفاءة وفعالية، منتهية بعمليات إيصال الجودة المطلوبة للعملاء وتحقيق الأداء المطلوب.

كفاءة أداء الموظفين

يتضمن هذا القسم من الإطار النظري توضيحاً تفصيلياً لمفهوم الأداء، ومفهوم أداء الموظفين، وأهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين.

مفهوم الأداء

تناولت الكثير من الأدبيات في مجال الإدارة مفهوم الأداء من حيث تعريفه وتحديد مؤشرات له من أهمية في تقويم وتقييم الإنجاز المتحقق في العمل للكشف عن الانحرافات ومعالجتها وإتخاذ القرارات بشأنها، فيشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (عبيدات وعلي، ٢٠١٨).

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

فالأداء هو "سلوك الأفراد ومساهماتهم المباشرة لإنتاج سلعة أو خدمة، وهو يمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفؤ" (داوود والمواشي، ٢٠١٦).

ويعرف الأداء بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة. وأعتبر الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف يقوم به الموظفون لإنجاز الأعمال المكلفين بها، وتبرز الأهمية التطبيقية للأداء من خلال قدرته على إختبار الإستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنه، حيث يعتبر الأداء النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة وإنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (علوان والهناندة، ٢٠١٤).

كما إستعرض الجبوري وأرتيمة (٢٠١٥) إختلاف الكتاب والباحثون نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها فمنهم من ينظرون إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات رئيسية ينبغي على المنظمة قياس أدائها من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم جميع أصحاب المصالح، ومنهم من قام بتحديد مجالات الأداء وفقاً لمتطلبات بحوثهم ودراساتهم، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بالأداء الذي يعكس فلسفتها تجاه مجالات الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لهم (الجبوري وأرتيمة، ٢٠١٥).

ومن وجهة نظر الباحث وبناءً على ما سبق، فإن الأداء يمثل الجهد المبذول من قبل الموظف في تنفيذ المهام والأعمال المرتبطة بوظيفته وباستخدام المهارة والمعرفة وتوظيفهما لتحقيق النتائج التي تمثل الهدف النهائي.

كفاءة أداء الموظفين

لم يتم التوصل إلى تعريف محدد لتحقيق كفاءة الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية فلقد اختلف الباحثون على تعريف كيفية تحقيق كفاءة الأداء وذلك بسبب الاختلاف المتباين في الأداء وكل بحسب إختصاصه وخلفيته العلمية، إلا أنه وبشكل عام تعتبر عملية تحقيق كفاءة الأداء عملية لقياس أداء الموظفين أثناء فترة زمنية محددة وبشكل دوري، من خلال متابعة إنجاز خطة العمل بشكل مستمر من قبل المدير المباشر ويترتب على ذلك إتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لتحسين الأداء (داود والمواشي، ٢٠١٦).

وتعد عملية تحقيق كفاءة الأداء إنعكاساً لقدرات المنظمات عند أدائها الوظائف المتعددة، فهي عبارة عن جميع العمليات والدراسات التي تهدف إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة إستخدامها من قبل المنظمة، كما أنها العملية التي تعنى بقياس كفاءة الموظفين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية وإستعدادهم لتقلد مناصب أعلى في المستقبل (عبد الرضا وكاظم، ٢٠١٦). كما تعتبر عملية تحقيق كفاءة الأداء إحدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة فهي تعتمد على إستخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات لفحص مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية وتحديد الإنحرافات الإيجابية والسلبية ومعرفة أسبابها وطرق معالجتها (البنوان، ٢٠١١).

وتهدف عملية تحقيق كفاءة الأداء للموظفين بشكل عام إلى زيادة فاعلية أي منظمة وملاءمتها وتحقيق إستدامتها، وهناك عدة أهداف معينة لتحقيق كفاءة الأداء يمكن إجمالها بالنقاط التالية

(toolkit, 2007; Bryde and Robinso, 2007; Ramani and Sruthi, 2016):

- التحقق من جودة أداء الموظفين مع محاولة تحسينها.
- إتاحة عملية التعلم الجماعي.
- تحديد أي الإستراتيجيات الناجحة بهدف التوسع فيها وتكرار إعتادها.
- تحديد الإستراتيجيات الغير ناجحة وتعديلها.
- إتاحة المجال للجهات المعنية بطرح مخرجات المنظمة وجودتها.

العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن حصر العوامل المؤثرة في الأداء في نوعين رئيسيين عوامل داخلية وخارجية (عبيدات وعلي، ٢٠١٨):

أولاً: عوامل داخلية، تتضمن مجموعة العوامل التالية:

أ- **العنصر البشري**: هو أهم مورد للمنظمة فبدون الكادر البشري لا يمكن تسيير المنظمة ولا تتقدم إلا بتطور الكادر البشري الموجود بها، ونجاح أو فشل المنظمة مربوط بشكل مباشر مع نجاح أو فشل الأفراد.

ب- **الإدارة**: تؤثر الإدارة بقوة على جميع الممارسات والنشاطات بالمؤسسة وتقوم بتنظيم وتنسيق وقيادة الرقابة على الموظفين بالتالي فإن أداء الموظفين مربوط بأداء الإدارة بشكل مباشر حيث تقع مسؤولية ضعف الأداء على الإدارة أكثر من وقوعها على الموظفين.

ج- **التنظيم**: يشمل التنظيم تحديد المهام للموظفين وتقسيم العمل عليهم وفقاً لمهاراتهم وخبراتهم لذلك يؤثر التنظيم سلباً على الأداء في حال حدث فيه أي خلل ولهذا السبب يجب أن تهتم الإدارات بسلامة التنظيم.

د- **بيئة العمل**: تؤثر بيئة العمل تأثيراً قوياً على الأداء في المؤسسة حيث يجب أن تكون إيجابية وبعيدة عن الضغوطات النفسية للموظفين تجنباً للمشاكل والغياب وبالتالي زيادة كفاءة الأداء.

هـ- **طبيعة العمل**: طبيعة العمل والمعرفة التي يكتسبها الموظف من خلال العمل وتطور الموظف في عمله يؤثر سلباً وإيجاباً على الأداء.

و- **العوامل الفنية**: تتم زيادة كفاءة الأداء من خلال توفير المعدات والتكنولوجيا والآلات الحديثة التي تسهل العمل مما يجعل الموظف يشعر بمزيد من الثقة بالنفس.

ثانياً: عوامل خارجية، تتضمن مجموعة العوامل التالية:

أ- **البيئة الاجتماعية والثقافية**: تتكون من العادات والتقاليد الموروثة، والعرف والشرائع الدينية والمستويات الثقافية والتعليمية وكل ذلك يأتي من تربية الأسرة والمجتمع الصغير وتضم الثقافة العامة للبيئة التي نشأ بها الموظف.

ب- **البيئة السياسية والقانونية**: تشمل على طبيعة النظام السياسي بالبلاد ويتضمن ذلك الاستقرار السياسي والأمني ومدى الإحباط العام بالبلد الناتج عن المشاكل السياسية بالإضافة إلى طبيعة القانون والمرونة الداخلية والسياسات الخارجية التي تتبعها الدولة.

ج- البيئة الإقتصادية: تشتمل على الإطار العام للإقتصاد ونوعه سواء أن كان إقتصاد حر أو موجه، وكذلك الإستقرار الإقتصادي، والأنظمة البنكية ومدى تأثيرها بالسياسات الإقتصادية للبلاد، وأيضاً الأسواق المالية والبورصات.

الدراسات السابقة

سيتم إستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة حيث سيتم عرضها حسب تاريخ نشرها من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة السرحان (٢٠٢١) بعنوان: "أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة والإعتماد الأكاديمي وأثر ذلك على تطوير الأداء الفردي والمؤسسي وتجويد مخرجات التعليم في الجامعات الحكومية الأردنية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لعرض البيانات ومناقشتها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية الذين تم اختيارهم بصورة عشوائية حيث بلغ عدد أفراد العينة (٢٣٠) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الحكومية الأردنية تولي اهتماماً أكثر واضحاً لثلاثة عناصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي الثقافة التنظيمية للجامعات الحكومية الأردنية والتركيز على تطوير وتحسين العملية التعليمية، وتتبنى الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وقد أوصى الباحث بضرورة تبني الجامعات الحكومية الأردنية لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة في كل مكونات النظام التعليمي الجامعي.

دراسة مومني وترييش (٢٠٢١) بعنوان "تقنيات إدارة الجودة الشاملة الداعمة للأداء". سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة (المقارنة بالأفضل، وحلقات الجودة، والتمكين) ودورها في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المقارنة بالأفضل أحد أسرع التقنيات التي يمكن استخدامها لقياس الجودة وذلك من خلال اللجوء للمؤسسات المتميزة، وأن حلقات الجودة تساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إنتاجية، وأن التمكين أساس اللامركزية في اتخاذ القرارات وزيادة فاعلية الإتصالات بين العاملين.

دراسة محمد وعلي (٢٠٢٠) بعنوان "دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة: الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس)". تناولت هذه الدراسة تحديد دور تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لعرض البيانات ومناقشتها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، واستخدم الإستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية حيث بلغ عدد أفراد العينة (٢٠٠) فرداً، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية، كما أن هناك علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

عبد الرحيم وآخرون (٢٠٢٠) بعنوان "تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تقويم الأداء من منظور الجودة الشاملة في تطوير الأداء بالجامعات السودانية ومعرفة مستوى دعم الإدارة العليا لفلسفة تقويم الأداء والمعوقات التي تواجه الجامعات السودانية في سعيها لتقويم الأداء، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥٠) فرد من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن قلة تبني فلسفة تقويم الأداء من قبل الجامعات السودانية الحكومية لا تساهم بالمستوى المطلوب في تطوير أداء هيئة التدريس والإداريين نسبة لغياب الخطط الواضحة ونقص العدد الكافي المؤهل من أعضاء هيئة التدريس.

دراسة علي وعبد الرزاق (٢٠٢٠) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب". هدفت هذه الدراسة للتعرف على مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي للحصول على نتائج الدراسة، وطبقت الإستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٦١) موظفاً، وأظهرت النتائج بشكل عام وجود أثر بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى مجتمع الدراسة.

دراسة بدر والمدهون (٢٠١٧) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة". سعت هذه الدراسة إلى تحديد واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة والأداء المؤسسي لدى تلك المؤسسات والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه تلك المؤسسات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعرض البيانات ومناقشتها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، والإستبانة والمقابلات الشخصية كأداتي للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (٧٢) فرداً، ومن أهم النتائج المترتبة عن الدراسة

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحثون في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Puthanveettil et al. (٢٠٢٠) بعنوان: "TQM

implementation practices and performance outcome of Indian hospitals: exploratory findings" هدفت هذه الدراسة تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الأداء التنظيمي لتحسين أداء شركات الرعاية الصحية، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي وتم تصميم استبيان وتوزيعها على المديرين والطاقم الطبي البالغ عددهم (٢٨٨) فرداً، ومن خلال النتائج تؤكد الدراسة على أهمية جميع عوامل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها الإيجابية بتحسين الأداء التنظيمي للمستشفيات الهندية، وأظهرت النتائج وجوب اهتمام الإدارة أكثر بإدارة الجودة الشاملة وأهمية الدور القيادي من قبل الإدارة العليا حيث وجود نقص في الوعي بين الموظفين حول الجودة وممارساتها.

دراسة Ahmed and Idris (٢٠٢٠) بعنوان: "Examining the relationship" between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies" تناولت هذه الدراسة جوانب إدارة الجودة الشاملة اللينة (TQM) التي تهتم بشكل أساسي بإدارة الموارد البشرية بطريقة تحقق نتائج الرضا الوظيفي للموظفين، بهدف دراسة العلاقة بين الجوانب الخمسة الأكثر شيوعاً لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، وتمكين الموظفين، والعمل الجماعي، والتدريب والتعليم، وإشراك الموظفين والرضا الوظيفي للموظفين)، وتم توزيع استبانة على عينة قوامها (٢٥٣) موظفاً في شركات النفط السودانية الحاصلة على شهادة "ISO ٩٠٠١"، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها ارتباط إيجابي بين جوانب إدارة الجودة الشاملة الناعمة ورضا الموظفين الوظيفي.

دراسة Adem and Viridi (٢٠١٩) بعنوان: "The effect of

TQM practices on operational performance: an empirical analysis of ISO 9001: 2008 certified manufacturing organizations in Ethiopia" هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التشغيلي لشركات التصنيع الحاصلة على شهادة ISO ٩٠٠١: ٢٠٠٨ في إثيوبيا، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لعرض البيانات ومناقشتها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) من المديرين وكبار

الخبراء العاملين بالمنظمات الحاصلة على شهادة ISO 9001 ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي بشكل عام، ومن بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في النموذج وجدت أن التحسين المستمر وإدارة العملية أكثرها أهمية وتأثيراً على الأداء التشغيلي لمنظمات التصنيع الحاصلة على شهادة ISO 9001 : ٢٠٠٨ في إثيوبيا.

التعقيب على الدراسات السابقة

من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة مدخلاً مهماً وقاعدة بيانات مهمة بالمستقبل للباحثين الجدد بنفس الموضوع وفي نفس القطاع، وفيما يلي أوجه الاختلاف، والاتفاق، وإستفادة الدراسة الحالية من مراجعة الدراسات السابقة.

أولاً: أوجه الاختلاف

يبرز الاختلاف عن الدراسات السابقة في كون هذه الدراسة:

- قامت على قياس أثر التكامل بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإنعكاسها على كفاءة أداء الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة، أما الدراسات السابقة فقد تناولت أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء بشكل مباشر.
- طبقت على مجتمع متمثل في إدارة التعليم في محافظة جدة حيث أن أغلب الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي درست هذه المتغيرات توجهت في دراستها نحو قطاعات أخرى.
- ربطت ثلاثة مفاهيم إدارية مهمة وهي (إدارة الجودة الشاملة، كفاءة أداء الموظفين، إدارة التعليم)، حيث تعتبر الجودة عنصر أساسي لكسب الميزة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي، لأن العالم أصبح قرية صغيرة لذلك يعتبر تعزيز كفاءة أداء الموظفين ضرورة ملحة في عصرنا الحالي وخاصة لقطاع التعليم الذي يعتبر الركيزة الأساسية للنمو الإقتصادي.
- درست كفاءة أداء الموظفين في إدارة التعليم بمحافظة جدة كمحور للدراسة الحالية وجميع الطرق والوسائل المؤدية إلى تحقيقها، من خلال التعرف على الأداء والعوامل المؤثرة على الأداء للموظفين الإداريين في إدارة التعليم، وكل ذلك من خلال التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (القيادة، ومشاركة الموظفين، والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) في قطاع إدارة التعليم في محافظة جدة.

ثانياً: أوجه الاتفاق : اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء.

ثالثاً: أوجه الاستفادة

استفادت الدراسة الحالية كثيراً من الدراسات السابقة حيث حاولت أن توظف الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة لعنوان الدراسة الموسوم بأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في إدارة التعليم بمحافظة جدة.
- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.
- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وإسترشدت في العديد منها في تحديد أبعاد الدراسة.

منهجية وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

تماشياً مع الهدف الرئيس للدراسة وسعيًا للإجابة على أسئلة الدراسة من خلال إختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء في إدارة التعليم بمحافظة جدة، وباعتبار أنه المنهج المناسب لوصف الظاهرة الاجتماعية وبيان خصائصها، وحجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (المزجاجي، ٢٠١٣).

مجتمع وعينة الدراسة:

لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة البالغ عددهم (١١٣٢٠) إداري وإدارية، حيث بلغ عدد الإداريين (٢٤٠١) إداري، وعدد الإداريات (٨٩١٩) إدارية حتى نهاية عام (٢٠٢٠) بحسب خطاب من قسم التخطيط بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة ، وتم إختيار عينة عشوائية قوامها (٣٧٢) موظف عند مستوى ثقة ٩٥% ومستوى خطأ مسموح به يساوي ٠.٥ طبقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{(Z/d)^2 \times p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} [(Z/d)^2 \times p(1-p) - 1]}$$

شكل رقم (٨) معادلة ريتشر د جيجر

حيث أن:

n = حجم العينة ، N = حجم المجتمع ، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96 ، d = نسبة الخطأ (5%) ، p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وبتعويض الأرقام في المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة يساوي 372 على النحو التالي:

$$n = \frac{(1.96/0.05)^2 * 0.5 (1-0.5)}{1 + 1/11320 \{ (1.96/0.05)^2 * 0.5 (1-0.5) - 1 \}}$$

$$= 372$$

مصادر الحصول على البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من مصادر البيانات وهي كالتالي:

أولاً: المصادر الأولية:

تشمل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الإستبانة) التي تم تطويرها إستناداً إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت نفس الموضوع مثل دراسة (السرhan، ٢٠٢١)، ودراسة (علي وعبدالرزاق، ٢٠٢٠) ودراسة (Jong, et al., 2019) ودراسة (Al-Basher, 2016)، وقد تم الإشارة إليها مفصلاً في الإطار النظري للدراسة.

واتبع الباحث الخطوات التالية في اعداد أداة الدراسة:

أ - الاطلاع على الادبيات المتعلقة بموضوع البحث بما في ذلك الكتب والابحاث.

ب - اعداد الاستبيان بصورتها الأولية بحيث تكون من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

الجزء الأول: ويشتمل هذا القسم على المتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة وتكونت من أربعة متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

الجزء الثاني: وهو الجزء الخاص بفقرات الإستبانة المخصصة لقياس متغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة الموظفين، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) حيث تكون من (٤١) فقرة.

الجزء الثالث: وهو الجزء الخاص بفقرات الإستبانة المخصصة لقياس متغير كفاءة أداء الموظفين الإداريين حيث تكون من (١٤) فقرة. ج - عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لأبداء الرأي حول مدى مناسبة الاستبانة لتحقيق أهداف

البحث، وتم في ضوء ذلك تعديل صياغة بعض الفقرات، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

ثم قام الباحث بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث الدرجة " ٥ " تعني موافق بشدة والدرجة " ١ " تعني غير موافق بشدة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (١) أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

ووفقاً لهذا المقياس تعتبر الدرجة كما يلي:

١-٢ درجة متدنية جداً.

١-٣ درجة مقبولة.

١-٣.٩ درجة جيدة.

٤-٤.٤ درجة جيدة جداً.

٥-٤.٤ فأكثر درجة ممتازة.

وقد تكون نموذج الدراسة من متغيرين أساسيين، وهما المتغير المستقل ممثلاً بإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، ومشاركة الموظفين، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات)، وكفاءة أداء الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة والذي يمثل المتغير التابع.

وتالياً عرض لكيفية قياس هذه المتغيرات:

إدارة الجودة الشاملة:

إشتمل هذا المتغير على (٤١) فقرة لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة أداء الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة، وتم قياس هذا المتغير من خلال ستة أبعاد وكما هي مبينة في الجدول (٢) الذي يوضح توزيع فقرات الإستبانة على أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة، ومصادر الحصول على هذه الفقرات.

جدول رقم (٢) توزيع فقرات الإستبانة على متغير إدارة الجودة الشاملة ومصادرها

المتغير	البعد	عدد الفقرات	رقم الفقرات	المصدر / المرجع
إدارة الجودة الشاملة	القيادة	٧	٧-١	(Diez, et al., 2020; Mosadeghrad, et al., 2020; Puthanveetil, et al., 2020; Kuo and Kuo, 2010; Barad, 2000). (الزعيبي والجغبير، ٢٠١٩)
	مشاركة الموظفين	٧	١٤-٨	
	التركيز على العملاء	٥	١٩-١٥	
	التحسين المستمر	٨	٢٧-٢٠	
	التخطيط الإستراتيجي	٧	٣٤-٢٨	
	إدارة العمليات	٧	٤١-٣٥	

المصدر: إعداد الباحث

كفاءة أداء الموظفين الإداريين:

إشتمل هذا المتغير على (١٤) فقرة لقياس كفاءة أداء الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة، وكما هي مبينة في الجدول (٣-٣) الذي يوضح فقرات الإستبانة للمتغير التابع، ومصادر الحصول على هذه الفقرات.

جدول (٣) توزيع فقرات الإستبانة على متغير كفاءة الأداء ومصادره

المتغير	عدد الفقرات	رقم الفقرات	المصدر / المرجع
كفاءة أداء الموظفين الإداريين	١٤	٥٥-٤٢	(السرhan, ٢٠٢١ ; علي, ٢٠١٥ ; علي واخرون, ٢٠١٧), (Al-Basher, 2016; Sundram, et al., 2020).

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: المصادر الثانوية:

تعكس المعلومات المتوفرة والجاهزة والتي تم الحصول عليها من خلال المكتبات والمواقع الإلكترونية، واشتملت هذه المصادر على الأبحاث العلمية، والرسائل الجامعية، والدوريات، والكتب التي تناولت موضوع البحث، وتم الإستعانة بها وذلك لغايات تطوير أداة الدراسة، وإثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.

حدود ومحددات الدراسة

أولاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على إدارة التعليم في محافظة جدة.
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة (الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٢) حيث اقتصرت هذه الدراسة على هذه الفترة.
- الحدود العلمية: تتمثل في تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء في إدارة التعليم بمحافظة جدة.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين العاملين في إدارة التعليم في محافظة جدة.

ثانياً: محددات الدراسة

- واجه الباحث بعض الصعوبات في جمع البيانات الخاصة بأداة التحليل المعتمدة لهذه الدراسة وهي الإستبانة التي تم تصميمها، وتبرز الصعوبات من خلال الظروف الصحية السائدة وعدم امكانية الوصول لجميع المنظمات التعليمية بسبب جائحة كورونا Covid-19.
- وكذلك برزت بعض الصعوبات من الحساسية الكبيرة لهذه المنظمات والموظفين الإداريين وسرية بعض المعلومات، وبالتالي صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة.
- بعض الصعوبات في عملية جمع البيانات لأن معظم الناس لا يرغبوا في قضاء الكثير من الوقت في ملء الاستبيان.
- واجه الباحث ايضا مشكلة عدم وجود وحدات إدارية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو العينين، عصام الدين، حافظ، محمد، (٢٠١٩). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود)، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بدر، رشاد محمود والمدهون، محمد إبراهيم، (٢٠١٧)، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٥(٤)، ١٠٤-١٣٦.
- البنوان، مشاري عبد القادر، والضلاعين، علي فلاح. (٢٠١١)، أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- بن أحمد، سعدية وشمة، نوال، وأبو بكر، حنصال، (٢٠٢٠)، نظام إدارة الجودة إيزو ٩٠٠٠ وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية: المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان -معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٣(٥)، ٣١-٤١.
- ثوابته، مأمون محمد حسن والنعمي، محمد عبدالعال، (٢٠١٧)، أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- جبايلي، (٢٠٢٠)، الحكومة الالكترونية وأثرها في إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ٤(١)، ٣١١-٣٣٢.
- حداد، أماني خلف، (٢٠٢٠)، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات: جامعة عمان الأهلية -عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، ٢٣(١)، ١١٥-١٢٨.
- الحواجرة، كامل محمد والزبيد، حسين علي والحوري، سليمان إبراهيم وشلاش، عنبر ابراهيم، (٢٠١١)، أثر دعم الإدارة العليا والتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام: دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٥(٤)، ٥٥٧-٥٧٧.

خنشور، جمال وجمعة، خير الدين، (٢٠١٧)، دور متطلبات الجودة الشاملة في ترسيخ منظورات المسؤولية الاجتماعية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، (٣) ٢، ٣٣٣-٣١٦.

داود، فضيلة سلمان والمواشي، زينب هادي، (٢٠١٦)، دور إسلوبي (CPM/PERT) في تعزيز أداء المشاريع الإنشائية دراسة تطبيقية في قسم المشاريع في ديوان محافظة بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٢ (٩٤)، ٨٤-١١١.

داود، فضيلة، (٢٠١٦)، دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في تعزيز الاستدامة البيئية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (٨٧)، ١٤٧-١٧٣. الدراكية، مأمون سليمان، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

دودين، أحمد يوسف، (٢٠١٤)، إدارة الجودة الشاملة، ط١، الأكاديميون، عمان، الأردن.

راضي، بهجت والعربي، هشام، (٢٠١٦)، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط للنشر والتوزيع، مصر.

الزبون، عطالله، وبنو حمدان، خالد، (٢٠١٧)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الزبيدي، ناظم جواد ومحمد، سدى يوسف، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها، مجلة كلية التربية: الجامعة المستنصرية -كلية التربية، ١ (٤)، ٩١٥-٩٣٧.

الزربي، فراس علي خليفة والجغبير، محمد إسماعيل محمد، (٢٠١٩)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة، ٣ (١٠)، ٧٨-١٠٣.

السرحدان، عطالله فهد، (٢٠٢١)، أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، ٦ (١)، ١٤-٣٧.

سعيد، محسن المهدي والبيلاوي حسن حسين، (٢٠٠٦)، الجودة الشاملة في التعليم: بيم مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

صالح، ماجد محمد وعبد الحميد، جكرخوين، (٢٠١٩)، إدارة الجودة الشاملة إدارة لتعزيز مرتكزات الصيانة المنتجة الشاملة: دراسة ميدانية في معامل الحديد والصلب في إقليم

كرديستان العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الأنبار-كلية الإدارة والاقتصاد، ١١(٢٦)، ٣٦٧-٣٣٩.

الصرن، رعد، (٢٠١٦)، إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

الطائي، رعد عبد الله وقادة، عيسى يوسف، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد الرحيم، عالم الحاج آدم وعبد العزيز، عبد العزيز حسن والحسين، أنس بابكر، (٢٠٢٠)، تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال: مركز رفاد للدراسات والأبحاث، ٩(٢)، ٣٦٥-٣٨١.

عبد الرضا، نغم يوسف، كاظم، حميد مظلوم. (٢٠١٦). تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٢، ع ٨٩٦. ٢٦٨ - ٢٩٣.

عبد، عذراء وحمادي، أحمد وخلف، ياسر، (٢٠١٩)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق نظم إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في معمل الصناعات الغذائية في أبوغريب (بغداد)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفلوجة، بغداد، العراق.

عبيدات، محمد حسين وعلي، عبد المنعم محمد، (٢٠١٨)، تقييم أداء إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة سيبال الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

العزاوي، محمد عبد الوهاب، (٢٠٠٥)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

علوان، حيدر ثامر، والهندة، رائد محمد. (٢٠١٤)، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المشاريع الإنتاجية والدور الوسيط للجدارات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات الإنشائية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

علي، أكرم محمد، (٢٠١٥)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ١١، ٧-١٦.

علي، طلال يونس مفتاح وعبد الرازق، أحمد سعد مفتاح، (٢٠٢٠)، إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة: جامعة زيان عاشور بالجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٣(٢)، ٩٣-١٠٨.

علي، نزار واسماعيل، جكر وحجي، افان، (٢٠١٧)، دور اخلاقيات الأعمال في تعزيز كفاءة الأداء "دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في رئاسة جامعة زاخو"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، ٥(٣)، ٨١٤-٨٢٥.

لحبيب، بلية، (٢٠١٩)، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.

مباركية، شيماء ومسعود، عائشة، (٢٠١٦)، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين العمليات المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي -تبسة، الجزائر.

محمد، هاشم محمد وعلي، عبد الرحمن، (٢٠١٩). دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية (دراسة: حالة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية)، مجلة إدارة الجودة الشاملة، ٢٠(٢)، ١٧-٣٢.

مرزوقة، هاني محمود، (٢٠١٤)، أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

مومني، عبد القدار، تربيش، محمد، (٢٠٢١)، تقنيات إدارة الجودة الشاملة الداعمة للأداء، مجلة نوميروس الأكاديمية، ٢(١)، ٧٤-٩٣.

النعيمة، محمد عبدالعال والطراونة، روان ظاهر والشورة، عبد الله أحمد سليمان، (٢٠٢٠)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية: دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال: مركز رفاد للدراسات والأبحاث، ٨(٢)، ٢٩٣ - ٣٠٧.

المراجع الأجنبية:

- Abdel-Kader, M. G and Wadongo B (2011): **Performance Management in NGOs: Evidence from Kenya.**
- Adem, M. K., & Viridi, S. S. (2020). The effect of TQM practices on operational performance: an empirical analysis of ISO 9001: 2008 certified manufacturing organizations in Ethiopia. The TQM Journal, 33(2), 407-440.
- Ahmed, A. O., & Idris, A. A. (2020). Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies. The TQM Journal, 33(1), 95-124.
- Al-Bashir, A. (2016). Applying total quality management tools using qfd at higher education institutions in gulf area (Case study: ALHOSN University). International Journal of Production Management and Engineering, 4(2), 87-98.

- Albuhisi, A. M, and Abdallah. A B, (2018)“The impact of soft TQM on financial performance- The mediating roles of non-financial balanced scorecard perspectives”, International Journal of Quality & Reliability Management, 35(7), 1360-1379.
- Al-Damen, R. A. (2017). The impact of total quality management on organizational performance case of Jordan oil Petroleum Company. International Journal of Business and Social Science, 8(1), 192-202.
- Almansour, Y. M. (2012). The impact pf total quality management component on small and medium enterprise financial performance in Jordan. Researchers World, 3(1), 87-91.
- Arif, K. (2017). Relationship between total quality management (TQM) and continuous improvement of project management in Pakistan (CIPMP), Doctoral dissertation, Department of Mechanical Engineering, Capital University of Science and Technology Islamabad.
- Barad, M., & Raz, T. (2000). Contribution of quality management tools and practices to project management performance. International Journal of Quality & Reliability Management, 17(4/5), 571-583.
- Besterfield Dale H. (2011). Total Quality Management, (Revised Edition). Pearson Education India.
- Bolatan, G. I. S., Gozlu, S., Alpan, L., & Zaim, S. (2016). The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 235, 746-755.
- Bryde, D. J., & Robinson, L. (2007). The relationship between total quality management and the focus of project management practices. The TQM Magazine, 19(1), 50-61.a.
- Deming, W. E. (1989). Out of the Crisis. Quality, productivity and competitive position. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 81, 82.
- Díez, F., Villa, A., López, A. L., & Iraurgi, I. (2020). Impact of quality management systems in the performance of educational

- centers: educational policies and management processes. Heliyon, 6(4), e03824
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2006). Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services. Prentice Hall.
- Hirvonen, Noora. (2015). Involving Employees in Six Sigma: Case ABba, Drives and contouls, Master's thesis, University of Turkn.
- Iqbal, T., Jajja, M. S. S., Bhutta, M. K., & Qureshi, S. N. (2020). Lean and agile manufacturing: complementary or competing capabilities? Journal of Manufacturing Technology Management, 31(4), 749-774.
- Jong, C. Y., Sim, A. K., & Lew, T. Y. (2019). The relationship between TQM and project performance: Empirical evidence from Malaysian construction industry. Cogent Business & Management, 6(1), 1568655.
- Jung, J. Y., & Wang, Y. J. (2006). Relationship between total quality management (TQM) and continuous improvement of international project management (CIIPM). Technovation, 26(5-6), 716-722.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. Journal of operations management, 21(4), 405-435.
- Kuo, T. H., & Kuo, Y. L. (2010). The effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan. Total Quality Management, 21(6), 617-632.
- Mikloš, V. (2017). Application of Six Sigma using DMAIC methodology in the process of product quality control in metallurgical operation. Acta technologica agriculturae, 20(4), 104-109.
- Mosadeghrad, A. M., & Afshari, M. (2020). Quality management effects on operating theater's productivity: a participatory action research. The TQM Journal, 33(4), 882-895.
- Puthanveetil, B. A., Vijayan, S., Raj, A., & Sajan, M. P. (2020). TQM implementation practices and performance outcome of

- Indian hospitals: exploratory findings. The TQM Journal, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Ramani, S. E., & Sruthi, N. (2016). Application of earned value management to compute the project performance using analytical network process. *Jordan Journal of Civil Engineering*, 10(2), 254-265.
- Rusell, R. S., and Taylor, B. W. (2011). *Operation Management Creating Value along the Supply Chain*, 7th ed., John Wiley and Sons, Inc., USA.
- Shaari, N., Abdullah, M. N., Asmoni, M., Lokman, M. A. A., Hamid, H. A., & Mohammed, A. H. (2015). Practices for project quality management systems (PQMS) in construction project. *Jurnal Teknologi*, 77(26), 69-76.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.
- Sundram, S., Venkateswaran, P. S., Jain, V., Yu, Y., Yapanto, L. M., Raisal, I., & Regin, R. (2020). The Impact of Knowledge Management on the Performance of Employees: The Case of Small Medium Enterprises. *Productivity Management*, 25, 554-567
- Sutrisno, T. F. (2019). Relationship between total quality management element, operational performance and organizational performance in food production SMEs. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(2), 285-294
- UNFPD, (2007). *Project managers planning monitoring & evaluation toolkit*.
- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The leadership quarterly*, 22(1), 92-105