



جامعة الشرقية
كلية إدارة الأعمال

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين،
دراسة تحليلية: على وزارة الثقافة والرياضة والشباب
بسلطنة عمان

**The impact of applying the principles of total
quality management on the administrative
performance of employees, analytical study:
On the Ministry Of Culture, Sports, and Youth
In the Sultanate of Oman**

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد / حميد بن حمد بن محمد الحجري

إشراف الدكتور / صالح بن حمود بن ناصر السنوي

1444هـ - 2022م

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة، وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

اسم الباحث: حميد بن حمد بن محمد الحجري

التوقيع:

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين،

دراسة تحليلية: على وزارة الثقافة والرياضة والشباب)

أعدّها الطالب:

حميد بن حمد بن محمد بن علي الحجري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2023م وتم إجارتها

المشرف

الدكتور/ صالح بن حمود بن ناصر السناوي

أعضاء لجنة المناقشة:

م	الاسم	جامعة	التوقيع
1	الدكتور/ صالح بن حمود السناوي	جامعة الشرقية	رئيسا ومشرفا
2	الدكتور/	جامعة الشرقية	مناقشا داخليا
3	الدكتور/	جامعة الشرقية	مناقشا داخليا
4	الدكتور/	جامعة.....	مناقشا خارجيا

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه، والشكر لله الذي منَّ عليَّ بإتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على خير معلّم للبشرية، وانطلاقاً من قول الله تعالى في محكم كتابه: (وفوق كل ذي علم عليم)، سورة يوسف، الآية 76، رأيت أن من واجبي إهداء المعروف إلى أهله، لا سيما الذين نهلتُ، من ينابيع علمهم، وفيض عطائهم، أساتذتي حاملي مشعل العلم بجامعة الشرقية، وأخص بالشكر الجزيل مشرف الرسالة الدكتور/ صالح بن حمود بن ناصر السناوي، الذي مافتيء يوجه ويحفّز وينصح ويرشد ويشرف على كل صغيرة وكبيرة حتى لم يترك خلاً إلا أصلحه بتوجيهه السديد، وإلى كل من مدَّ إليَّ يد العون والمساعدة والنصيحة الخالصة في هذه الجامعة وفي غيرها والتي أتت ثمارها الطيبة في هذه الرسالة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

إهداء

إلى الأميِّ الذي علّم العالم، وقاد عقولهم إلى مرفأ الأمان، معلم البشرية وقائدها إلى جنة الرحمن، محمد صلى الله عليه وسلم، لعلي أنال بهذا العلم شفاعته.

إلى أبي الذي شرفني بحمل اسمه، وربّاني على طلب العلم منذ الصغر، إلى روحه الطاهرة التي رحلت عنا قبل أن يرى ثمار غرسه، طيب الله ثراه وأسكنه فسيح جناته.

إلى أمي الغالية، نور عيني، ومهجة حياتي، والتي ما زلتُ بدعواتها أنال التوفيق من الله تعالى، حفظها الله ورعاها.

إلى زوجتي التي كانت ظلي حين يلفحُ وجهي التعبُ، تُحفزني وتفرح حين أشعر بحلاوة النجاح، تواسيني حين أشعر بالملل، أهديها ثمرة غراسنا الذي غرسناه سوياً طوال هذه الرحلة الدراسية والبحثية.

إلى فلذة كبدي، وبذرة فؤادي، وأمل الغد، إلى ابنتي وأبنائي الذين ساندوني بوقفاتهم وتضحيتهم بأوقات فراغهم لأجل أن أصل إلى هذه الدرجة العلمية.

إلى كل من ساندني بالتوجيه والنصيحة والتحفيز المعنوي.

أهديهم ثمار هذه الجهود الغالية، راجياً من الله تعالى أن تكون نافذة علم ومصدراً للباحثين، وأن ينفعنا وينفع بنا.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين دراسة تحليلية على وزارة الثقافة والرياضة والشباب، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من 40 فقرة موزعة على جزأين الجزء الديموغرافي بخمس فقرات والجزء الخاص بفقرات المحاور الخمسة بخمس وثلاثين فقرة، حيث بلغ الاتساق الداخلي، بعد التأكد من صدقها وثباتها وبعد إجرائها على عينة استطلاعية تكونت من 18 موظفا وموظفة لاستخراج معامل الثبات الفاكرونباخ فكانت بقيمة ثبات مرتفعة بلغ الثابت العام للأداة (0.858). وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب الذي بلغ عددهم (1054) موظفا وموظفة، وقد قام الباحث بأخذ عينة طبقية عشوائية مكونة من (250) موظفا وموظفة فقام بتحليل البيانات باستخدام نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لأجل الوصول إلى غايات وأهداف هذه الدراسة.

وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، توفير المناخ التنظيمي الملائم) على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان، بالنسبة لمحاور الدراسة ككل فكان ضمن الدرجة العالية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام من قبل قيادات وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان في الاعتماد على الجودة الشاملة كأسلوب ومنهجية عمل في كافة المستويات،

حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (3.46)، والانحرافات المعيارية (.73)، كما تراوح المتوسط الحسابي للمحاور بين (3.33- 3.71)، والانحراف المعياري بين (.67- .77).

وكذلك وجود أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحور الأداء الإداري للموظفين فكان ضمن الدرجة المتوسطة، بصورة إجمالية، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.20- 3.24)، والانحراف المعياري بين (1.03- .86).

توجد علاقة موجبة طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) والأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز في الأداء، وتقديم خدمات بسرعة ودقة، وتحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين بصورة مستمرة. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

وأوصت الدراسة بأن مدى نجاح وفاعلية التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الإدارة العليا اعتماداً كلياً والذي يتمثل في التزامها ودعمها لمنهج الجودة لا سيما فيما يتعلق بالمبادئ الأربعة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، توفير المناخ التنظيمي) في الوزارة محل الدراسة، وذلك بإنشاء دائرة تعنى بالجودة الشاملة ويكون اتصالها مباشرة بمكتب الوزير من أجل إعطائها قوة تنفيذ لبرامجها وخططها بصورة فضلى.

توصي كذلك بزيادة الأبحاث وتكملة الأبعاد الأخرى من مبادئ إدارة الجودة الشاملة للعالم ديمنج باعتبار أن هذه الدراسة لم تغط كافة المبادئ الأربعة عشر فالمجال مفتوحاً للدراسات المستقبلية.

وتوصي الدراسة أيضاً بضرورة تجسيد هذه المبادئ على أرض الواقع وانغماسها في الثقافة التنظيمية لدى الوزارة باعتبارها أساس النجاح في التطبيق على الموظفين كي يتعاملوا معها كقيم وأعراف فلا بد من تأصيل ثقافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين على مختلف مستوياتهم الوظيفية.

Abstract

Ab This study aimed to identify the impact of applying the principles of total quality management on the administrative performance of employees, an analytical study on the Ministry of Culture, Sports, and Youth, and to achieve the objective of the study, the analytical descriptive approach was used. The paragraphs of the five axes consisted of thirty-five paragraphs, where the internal consistency reached, after confirming its validity and stability, and after conducting it on an exploratory sample consisting of 18 male and female employees to extract the Al Fakronbach stability coefficient, so it was with a high stability value, as the general constant of the tool reached (0.858). The study population consisted of all employees in the Ministry of Culture, Sports and Youth, who numbered (1054) male and female employees, and the researcher took a random stratified sample of (250) male and female employees, then he analyzed the data using the statistical package for social sciences (SPSS) program in order to reach a the aims and objectives of this study.

After analyzing the data, the study reached a set of results, the most prominent of which was the presence of an impact on the application of total quality management in its four dimensions (continuous improvement, training obstruct (Continuous improvement, employee training, employee participation,

organizational climate) in the ministry under study, by establishing a department that takes care of total quality and has direct contact with the minister's office in order to give it the power to implement its programs and plans in a better way.

It also recommends increasing research and complementing other dimensions of the principles of total quality management by Deming, given that this study did not cover all fourteen principles, so the field is open for future studies.

The study also recommends the necessity of embodying these principles on the ground and immersing them in the organizational culture of the Ministry as the basis for success in applying them to employees for them to deal with them as values and norms. It is necessary to root the culture of the principles of total quality management among employees at their various job levels.

قائمة المحتويات

شكر وتقدير	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
1- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	
1-1 المقدمة.....	
2-1 مشكلة الدراسة	
3-1 أهداف الدراسة	
4-1 أسئلة الدراسة	
5-1 فرضيات الدراسة	
6-1 حدود الدراسة	
7-1 أهمية الدراسة	
8-1 أنموذج الدراسة.....	
9-1 مصطلح الدراسة	
2 - الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	
1-2 المقدمة.....	
2-2 إدارة الجودة الشاملة.....	
1-2-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة	
2-2-2 مفهوم الجودة.....	
3-2-2 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	

-2-2-4 مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مبادئ إدوارد ديمينج الأربعة عشر).....
-2-3 التحسين المستمر للأداء الإداري للموظفين.....
-2-3-1 مفهوم التحسين المستمر
-2-3-2 أهمية تطبيق استراتيجية كايزن
-2-3-3 سمات ثقافة التحسين المستمر.....
-2-3-4 مبادئ استراتيجية كايزن.....
-2-3-5 أثر التحسين المستمر على الأداء الإداري للموظفين.....
-2-4 تدريب الموظفين.....
-2-4-1 مفهوم التدريب.....
-2-4-2 أهداف وأهمية التدريب
-2-4-3 أثر التدريب على الأداء الإداري للموظفين.....
-2-4-4 مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية.....
-2-5 مشاركة الموظفين
-2-5-1 مفهوم المشاركة.....
-2-5-2 مزايا المشاركة.....
-2-5-3 عيوب المشاركة
-2-5-4 العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.....
-2-5-5 أثر المشاركة على رفع مستوى الأداء الإداري للموظفين
-2-6 توفير المناخ التنظيمي
-2-6-1 مفهوم المناخ التنظيمي.....
-2-6-2 أهمية المناخ التنظيمي
-2-6-3 عناصر المناخ التنظيمي
-2-6-4 أبعاد المناخ التنظيمي.....
-2-6-5 قياس المناخ التنظيمي
-2-6-6 أثر المناخ التنظيمي على الأداء الإداري للموظفين.....
-2-7 الأداء الإداري للموظفين.....
-2-7-1 مفهوم الأداء الإداري للموظفين.....
-2-7-2 نماذج تقييم الأداء الإداري للموظفين.....
-2-7-3 أهداف تقييم الأداء الإداري للموظفين

- 2-7-4 معايير تقييم الأداء الإداري للموظفين.....
- 2-7-5 فوائد تقييم الأداء الإداري للموظفين.....
- 2-8 الدراسات السابقة.....
- 2-8-1 المقدمة.....
- 2-8-2 عرض الدراسات العمانية والعربية والأجنبية.....
- 2-8-3 أهمية الدراسات السابقة.....
- 2-8-4 التعقيب على الدراسات السابقة.....
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
- 2-8-5 ملخص الدراسات العمانية والعربية.....
- 2-8-6 ملخص الدراسات الأجنبية.....
- 2-8-7 الاستفادة من الدراسات السابقة.....
- 2-8-8 ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
- 3- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
- 3-1 المقدمة.....
- 3-2 منهجية الدراسة.....
- 3-3 مجتمع الدراسة.....
- 3-4 أداة الدراسة.....
- 3-5 عينة الدراسة.....
- 3-6 عدد فقرات الإستبانة.....
- 3-7 صدق أداة الدراسة.....
- 3-8 ثبات أداة الدراسة.....
- 3-8-1 العينة الإستطلاعية.....
- 3-8-2 صدق الإتساق الداخلي.....
- 3-8-3 صدق فقرات المحاور الخمسة.....
- 3-8-4 المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة.....

4- الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها.....	
4-1 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.....	
4-2 تحليل فرضيات الدراسة.....	
4-2-1 نتائج الفرضية الرئيسية ومناقشتها.....	
4-2-2 نتائج الفرضيات الفرعية ومناقشتها.....	
5- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....	
5-1 المقدمة.....	
5-2 مناقشة نتائج الدراسات وتفسيرها.....	
5-2-1 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....	
5-3 معوقات الدراسة وصعوبتها.....	
5-4 التوصيات.....	
5-5 الدراسات المستقبلية.....	
❖ قائمة المصادر والمراجع وفق نظام APA.....	
1- قائمة المصادر والمراجع العربية.....	
2- قائمة المصادر والمراجع الأجنبية.....	
3- قائمة المصادر والمراجع من المواقع الإلكترونية.....	
4- الملاحق.....	

1- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة.

إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري متطور يعتمد على عدد من المعايير والمفاهيم لاستمرارية التحسين في جميع الممارسات والعمليات الإدارية الأساسية مما يدعو إلى تطوير الجهود الإبداعية وينمي مهارات وكفاءات الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، من خلال تدريب الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لأجل خلق بيئة عمل مناسبة وداعمه للحفاظ على هذا التطور.

وفي ظل الخدمات التي تقدمها وزارة الثقافة والرياضة والشباب لجميع القطاعات الحيوية الثلاثة (الثقافة - الرياضة - الشباب) وتحقيقا لرغبات عملائها من المثقفين والفنانين والرياضيين وكذلك العناية بفترة الشباب فإنه من الضروري جدا إيجاد مفاهيم حديثة؛ للحفاظ ولاستمرارية هذا التفاعل الإيجابي من قبل الوزارة مع المعنيين من العملاء وذلك من خلال الاهتمام بتطوير الأداء الإداري للموظفين لديها، عن طريق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من الركائز التي تعتمد عليها جميع المنظمات الإنتاجية والخدمية سواء في القطاع الحكومي أم في القطاع الخاص، وبالتالي يتم تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمؤسسات الحكومية الأخرى التي تقدم خدمة لعملائها لا سيما التي تقوم بنفس المهام والأنشطة في مختلف الدول الأخرى، وتلبية حاجات وتحقيق رغبات العملاء وتوقعاتهم الذي يشمل الصعيد المحلي أو الإقليمي أو العالمي (شموط، جوازنه، 2022، ص72).

وبهذا يتضح لنا، بأن أهمية إدارة الجودة الشاملة هي السعي إلى تحقيق ضبط الجودة فيما يقدم من خدمات بغية تلبية حاجات العملاء وتحقيق رغباتهم وتوقعاتهم، وتحسين الجودة واستمراريتها في جميع منتجات المؤسسة وخدماتها مما يؤدي إلى زيادة الأرباح والتعامل بكفاءة مع الوقت والتكلفة

ويترتب على هذا انخفاض مستوى أعداد الشكاوى من الموظفين والعملاء وذلك لارتفاع الروح المعنوية بين الموظفين مما يُعَجِّل من اكتشاف الخطأ قبل وقوعه، (فريحات، 2017، ص121).

ولأجل الأهمية القصوى لإدارة الجودة الشاملة فإن الباحث سيبين انعكاساتها الإيجابية من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مجتمع الدراسة واعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة العشوائية والتي تبلغ 1054 موظف.

ولأجل سد الفجوة البحثية من خلال الأخذ بالتوصيات التي أوصت بها الدراسات السابقة، فهناك ثمت دراسات أجريت لمعرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين كدراسة: (الشبيبي، 2015، عواضة، 2018، فريحات، 2017).

وتكتملة لاتساع المعرفة في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على الأداء الإداري للموظفين كمتغير تابع، فإن الباحث أراد أن يبين في طي هذه الرسالة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين، ومدى فاعلية التطبيق لهذه المبادئ، في سلوكيات وممارسات الموظفين في المؤسسة، وفق المنهج الوصفي المسحي التحليلي، كدراسة تحليلية على الموظفين، بوزارة الثقافة والرياضة والشباب.

1-2 مشكلة الدراسة.

في ضوء التوجهات الحديثة لتجويد العمل وفق رؤية عمان 2040 في المؤسسات الحكومية فإن وزارة الثقافة والرياضة والشباب تسعى دوماً للأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء (المقبالي، 2019) نظراً لما تقدمه من خدمات كثيرة لكافة شرائح المجتمع من خلال عناصرها الثلاثة (الثقافة والرياضة والشباب)، فإنه بات من الضروري جداً أن يدرك الموظفون أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لأجل تطوير وتحسين الخدمات المقدمة بما يتناسب وما تقتضي به التطورات الهائلة والسريعة في التقنيات والأنظمة الإدارية، لنشر الوعي الثقافي ولأجل معالجة

القصور لدى الموظفين بمعرفة أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق أبعادها الأربعة (التحسين المستمر، التدريب، المشاركة، المناخ التنظيمي) حتى تتمكن الوزارة من ضبط الجودة في الأداء الإداري للموظفين،

ولأجل تقييم الوضع الراهن في مجتمع الدراسة، وللواقع الذي يراه الباحث - من خلال كونه موظفاً بمجتمع الدراسة - من ضرورة تشخيص واقع أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، فإن الباحث يرى أن هذا الواقع هو منبع مشكلة الدراسة والمتمثل في السؤال الرئيس: ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب؟

والباحث أراد أن يوجد حلاً لهذا الإشكال من خلال الأخذ بالتوصيات التي اطلع عليها من الدراسات السابقة العمانية والعربية من الجانب النظري للدراسة:

كالدراسة العمانية، (الشبيبي، 2015، ص 24)، حيث إنها أوصت باستمرارية التدريب الشامل لجميع الموظفين في القطاع الخاص والعام، وربطت الترقيات المالية باجتياز الدورات التدريبية. والأخذ بآراء المتدربين لمعرفة ملاءمة المحتوى التدريبي مع أهم المتطلبات التدريبية الفعلية، وتفعيل مبدأ المشاركة الفاعلة لدى جميع الموظفين بالمنظمة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتوعية العاملين بأهمية التغيير الأساسي في تحسين المهارات والقدرات الإدارية.

وكالدراسة العربية، (عواضة، 2018، ص 134)، حيث إنها أوصت بإقامة دورات متخصصة وورش عمل وبرامج تدريبية في إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين في الوزارة والمتمثلة في دائرة ضبط الجودة والتطوير وذلك لزيادة ثقافتهم في هذا المجال، ومنعاً لازدواجية القرارات في الدوائر التابعة للمنظمة يجب حصر كافة المتعلقة بالجودة في دائرة واحدة وهي دائرة ضبط الجودة والتطوير بالوزارة ومنحها الدعم اللوجستي وكافة الصلاحيات لإجراء التغييرات والتحسينات في مختلف الأقسام، وينبغي على المؤسسة أن تولي جل اهتمامها في التركيز على تأهيل الموظفين

تأهيلا علميا، والاستفادة من تجارب الجهات الحكومية الأخرى التي طبقت مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء أو زيادة فرص النجاح للمؤسسة.

وكالدراسة العربية، (فريجات، 2017، ص 121)، حيث إنها أوصت بمشاركة الموظفين في دورات وورش عمل متخصصة تثري مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديهم وأوصت بالاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وتحسن أداء العاملين فيما يتعلق بالالتزام بمتطلبات المهام المناطة بهم، وتوفير نظام الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تذليل العقبات والصعاب والموانع من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والأخذ بتوصيات الدراسات السابقة وتنفيذها على منظمات أخرى بشأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1-3 أهداف الدراسة.

وللدراسة أهداف يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب في سلطنة عمان وذلك من خلال:

- 1- التعرف على أثر التحسين المستمر على الأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب.
- 2- بيان أثر التدريب على الأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب.
- 3- توضيح أثر المشاركة على الأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب
- 4- إبراز أثر توفير المناخ التنظيمي على الأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب.

1-4 أسئلة الدراسة.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس، ما مدى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب، بسلطنة عمان؟ وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية للدراسة:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى أثر التحسين المستمر على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب؟

السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى يمكن للتدريب أن يكون له أثر على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب؟

السؤال الفرعي الثالث: كيف يمكن حصول أثر للمشاركة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب؟

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب؟

1-5 فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين

في وزارة الثقافة والرياضة والشباب.

وتتبع منها خمس فرضيات فرعية وهي:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى

الوظيفي).

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء الإداري للموظفين.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الإداري للموظفين.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والأداء الإداري للموظفين.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الإداري للموظفين

1-6 حدود الدراسة.

يتكون حدود الدراسة من حدود (مكانية، وبشرية، وزمانية، وموضوعية)

- الحدود المكانية: سوف تقتصر الدراسة على وزارة الثقافة والرياضة والشباب، سلطنة عمان.

- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الرسالة وفق الإحصائيات الرسمية لوزارة الثقافة

والرياضة والشباب بأن عدد الموظفين بمجتمع الدراسة (1054) موظفا من موظفي وزارة الثقافة

والرياضة والشباب، سلطنة عمان.

- الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة خلال عامي 2021-2022

- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على أربعة أبعاد فقط لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) على الأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب، بسلطنة عمان؛ لإدراك الباحث عدم جدوى التشتت في جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

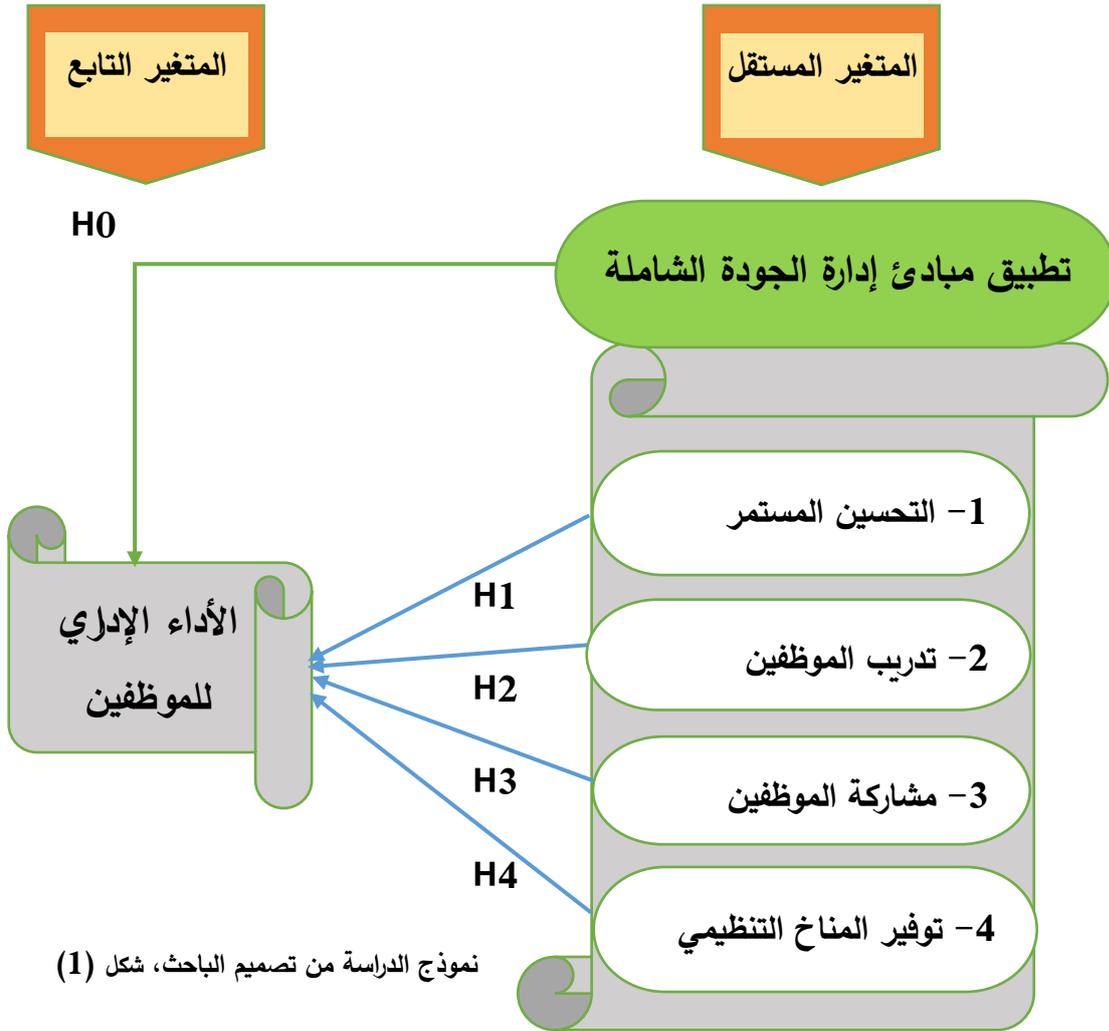
1- 7 أهمية الدراسة.

لهذه الدراسة أهمية كبرى حسبما يراه الباحث، حيث إنها الدراسة الأولى التي تثري الجانب النظري إذ أنها تمثل أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لأجل قياس تأثيرها على الأداء الإداري للموظفين في مجتمع الدراسة، مما ستساعد هذه الدراسة في إيصال الفهم الشمولي للمهام التي تقوم بها مبادئ الجودة ومعرفة مدى التأثير الفعال لكل مبدأ من هذه المبادئ الأربعة على الأداء الإداري للموظفين وما ستضيفه في الجانب النظري لمنهج إدارة الجودة الشاملة، وأن هذه الدراسة هي بمثابة سد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع، ولأهمية وجود مثل هذه الدراسة ومدى الحاجة الماسة إلى تطبيقها في مجتمع الدراسة فإن الباحث سيضيف عند اختبار نموذج الدراسة على مجتمع الدراسة فائدة للجانب النظري تتمثل في معرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وبالتالي ستعكس هذه الفائدة على أهمية الدراسة الحالية، لاسيما وأن ثمت دراسات اهتمت بدراسة إدارة الجودة الشاملة وحاولت أن تبين درجة تطبيقها على قطاعات معينة، ومن الجانب العملي فإن هذه الدراسة سوف تسهم نتائجها في مساعدة أصحاب القرار في الإدارة العليا إلى اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال معرفتهم بآراء عينة

الدراسة من الموظفين ومدى تأثير تطبيق أبعاد المتغير المستقل على أدائهم الإداري ومن خلال تسليط الضوء على الأسلوب والمنهج الحديث في ضبط الجودة فيتنسنى حينها للإدارة العليا وضع خططا واستراتيجيات مناسبة ستسهم في ضبط جودة الأداء الإداري لدى الموظفين بشكل أفضل مما سيجود من تقديم الخدمات للعملاء مستقبلا. (شموط، جوازنه، 2022، ص74).

8-1 أنموذج الدراسة.

يوجد في هذه الدراسة متغيرين وهما: المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأداء الإداري للموظفين) والمتغير المستقل يشتمل على أربعة أبعاد وهي: (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، توفير المناخ التنظيمي للموظفين).



نموذج الدراسة من تصميم الباحث، شكل (1)

1-9 مصطلحات الدراسة.

سيقسم الباحث هذا المبحث إلى عدة أقسام لأجل وصول القارئ لمفهوم واضح وجلي عن كل مصطلح في عنوان الدراسة وما المقصود منه، والذي يشتمل على المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)، والمتغير التابع (الأداء الإداري للموظفين). وعليه فإن الدراسة سوف تتناول المفاهيم التالية:

- إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل:

- تمهيد:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة أعم وأوسع من المفاهيم الإدارية الأخرى في علم الإدارة فقد أصبح من المفاهيم الحديثة التي لا تخلو مؤسسة عامة أو خاصة من تطبيقه في المنظمة لتحقيق الأداء الجيد ولتحقيق أهداف المؤسسة كزيادة الإنتاج وتقليل التكاليف. وقديماً فإن الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية رفضت تطبيق مبادئ أدوارد ديمينج في إدارة الجودة الشاملة، فطلبت منه اليابان أن يقيم الورش والتدريبات لمختلف مستويات العاملين بالشركات ، وعندما وجدوا أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء؛ تخلوا عن الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة بنمط جديد فرجع ذلك من مستوى جودة إنتاج الشركات اليابانية وزادت مبيعاتها، ومن ضمن المبادئ التي نادى بها ديمينج هي مبدأ التحسين المستمر وتدريب الموظفين ومشاركتهم في القرارات وتوفير المناخ التنظيمي للموظفين، وكل هذه المبادئ بمثابة القيود الوثيقة لاستمرارية الزبون وكسب ولاءهم وبالتالي سيعود نفعه على المؤسسة ذاتها.

وبما أن التعاريف مختلفة ومتباينة من قبل رواد الجودة، فإن الباحث يرى أن ذلك الاختلاف مؤشر سليم؛ وذلك للدلالة على أن مفهوم الجودة واسع في جميع نطاقات الحياة وفي جميع المجالات فلا تكاد تنهض مؤسسة عامة أو خاصة إلا والجودة جزء من اهتماماتها، ولذلك فإننا سنورد بعض التعاريف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تجزئنا مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى مفهوم (الإدارة - الجودة - الجودة الشاملة):

1- مفهوم الإدارة:

عرف آخرون الإدارة بأنها: (عملية تحقيق الأهداف المرجوة بالاستعمال الأفضل للموارد المتوفرة وفق منهج معين وضمن بيئة عمل معينة).

وعُرفت أيضا بأنها: "عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة على الموارد المادية والموارد البشرية لأجل الوصول إلى أمثل النتائج بأقل التكاليف المادية وأقصر الوسائل"، (مالك، 2020).

عرفها (Wehrich Koontz) بأنها، "العملية التي تختص بتصميم وصيانة بيئة عمل معينة تجمع الموظفين معا لتحقيق أهدافا معينة".

وعرفها (Holt) بأنها، "مجموعة عمليات متعلقة بالتخطيط والقيادة والتنظيم والرقابة لكل من الموارد المالية والمادية والموارد البشرية والمعلومات في بيئة عمل تنظيمية بعينها" وعرفها (Taylor) بأنها، "المهام المحددة على الموظفين لأجل القيام بأدائها على الشكل الصحيح والتأكد من قيامهم بالعمل المطلوب منهم".

ومن خلال التعريفات لمفهوم الإدارة فإن الباحث يستنتج تعريفا آخر للإدارة بأنها "مجموعة من العمليات والممارسات والإجراءات التي تمارس من قبل الأفراد حسب مستوياتهم الوظيفية داخل المنظمة وخارجها بشكل مستمر لتحقيق أهدافا حالية ومستقبلية للمنظمة"

والإدارة منذ القدم مفهومها العام ثابت لا يتغير فهي مطلب مهم في حياة الناس فالأب يدير الأسرة وصاحب المزرعة يدير العمال الفلاحين في مزرعته ويكلفهم بأعمال تختلف من عامل إلى آخر ويدير شؤونهم، وشيخ العشيرة يدير شؤون المجتمع العشائري، والحاكم يدير شعبه، فهذه الممارسات والعمليات تسمى إدارة لمجموعة من الناس وفق نمط معين وظروف معينه وفي وقت معين، لكن مع حدوث التطور وكثرة الصناعات والتقدم التكنولوجي والصناعي وغيرها من العوامل المباشرة والمؤثرة في بيئة العمل كان لزاما على أصحاب المؤسسات أن يستحدثوا طرقا ونماذجا إدارية تواكب هذا التطور وتتكيف مع أحداثه وتتفاعل مع التقدم المعرفي والتقني؛ فاستحدث علم الإدارة ووضع له القوانين والأسس فأصبح يتطور في كل وقت وحين.

مفهوم الجودة عند رواد الجودة.

اهتم الكثيرون من رواد الجودة بتعريفها وقد أبرزوا سمات متعددة تتمحور حول الجودة بالرغم من اختلاف الرواد في تعريفها إلا أنهم لم يخرجوا عن أربعة مداخل للجودة وهي مدخل التفوق والتميز الذي ذهب إليه تعريف عالم الجودة كروسبي على أنها " مطابقة المنتج مع متطلبات العملاء"، " مدى مواءمة المنتج وصلاحيته للاستخدام" (سلوى، 2017).

والبعض عرفها من خلال مدخل تحقيق الأهداف الموضوعية والرسالة المحدد على أنها "قدرة المنظمة على تلبية رغبات العملاء بما يتوافق مع الأهداف المرجوة" (سلوى، 2017).

وعرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها "جميع خصائص وسمات الخدمة أو المنتج والقادرة على تلبية احتياجات الزبائن الضمنية والصريحة"، (سلوى، 2017).

ونورد هنا تعريفا للجودة من قبل بعض رواد الجودة أنفسهم وهم:

1- أرموند فيجنوبوم، هو الذي تبنى أن تكون الجودة شاملة لكافة الوظائف في المنظمة، فعرف الجودة

بأنها: "تحقيق الأهداف المنشودة من المنتجات والخدمات وتلبية رغبات العملاء المستهلكين بأقل

التكاليف"، (سلوى، 2017).

2- وليام إدوارد ديمينج، هو الذي يعتبر أبو ثورة نظرية الجودة الشاملة والأب الروحي لرقابة الجودة،

عرف الجودة بأنها: "تتمثل في التخطيط والعمل والفحص والتنفيذ"، وهذه العناصر الأربعة تسمى

بدائرة ديمينج أي أن الجودة تكمن في عملية التخطيط الاستراتيجي والجودة وفي أداء العمل والجودة

وفي الفحص وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بجودة وإتقان، (سلوى، 2017).

3- جوزيف جوران، المعلم الأول للجودة وقد عرف الجودة بأنها: "تشتمل على التخطيط والمراقبة

والتحسين"، فيظهر لنا بأن جوران اقتصر على ثلاثة عناصر وهي الجودة في التخطيط والجودة في

مراقبة الأداء والتحسين المستمر، (سلوى، 2017).

ويلاحظ الباحث أن كثيرا من الناس يعتبرون أن الجودة هي الصلابة والمتانة ذات النوعية

المتأثرة في المنتج فقط وهذا معنى مقبول لكن المعنى أوسع وأشمل فرواد الجودة يرون بأن

الجودة تعني كسب ولاء العملاء وذلك بتوفير المنتج أو الخدمة وفق احتياجاتهم ومتطلباتهم

وسهل الاستخدام للمستهلك ويمتاز بالتناسق مع السوق ومع مراعاة تخفيض التكلفة الإنتاجية.

- خلاصة مفهوم الجودة الشاملة.

المقصود بالجودة الشاملة هي جهود وقدرات وإمكانيات تبلورت في تسخير طاقات الموارد البشرية

في المنظمة بأسلوب ممنهج ومتقن بجودة عالية لأجل تحقيق أهداف المنظمة بصورة جيدة تتمثل

في إنتاج منتج سلمي أو خدمي يلبي احتياجات المستهلكين لكسب ولاءهم المستمر والحفاظ

عليه. ولأجل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف من قبل الموظفين في المنظمة فلا بد من تطويرهم وتكوين رؤية واضحة وشاملة لديهم عما يقومون به من إنتاج حتى يتقنوا في إنتاجه فهناك معايير ومبادئ تؤهلهم لإتقان العمل بجودة كاملة تشمل كل الأقسام الوظيفية وتعزز لديهم القدرة على التنافس.

تعرف المنظمة الدولية للتقييس-الأيزو- الجودة بأنها: "المستوى الذي تصل فيه الرغبات والتوقعات الضمنية والظاهرة حد الإشباع، من خلال بعض السمات الرئيسية المبينة سابقاً"، (علي، 2021م). عرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها تعني: "القيام بالمهام والأنشطة الجيدة بجودة ذات مستوى عالي في المرة الأولى مع إشراك العاملين والزبائن في القيام بالأعمال لأجل تحسين الأداء"، (عواضة، 2018، صفحة 134).

مفهوم أداء الموظفين.

الأداء هو: - مجموعة عمليات وممارسات وإجراءات يقوم بها الموظف للمهام التي أنيطت به من قبل المسؤولين لتحقيق المخرجات والأهداف للمنظمة ولذلك فإن التحقق من قيام الموظف بالأداء المطلوب يتطلب على المنظمة أن تقوم بتقييم العاملين فيما إذا كانوا قد قاموا بالمهام والمسؤوليات التي أقيمت على عاتقهم بواقع ملموس كما ذكر في الخطة الاستراتيجية المكتوبة على الورق. العاملون هم: مجموعة من الموارد البشرية التي ستقوم بتنفيذ المسؤوليات والمهام لتحقيق أهداف المنظمة، وتقييم العاملين يتم بعد أداء المهام وذلك عن طريق عملية قياس وأداء إنجاز أدائهم لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم فتقوم المنظمة بتعزيز نقاط القوة وذلك عن طريق التحفيز والتعويضات ومعالجة نقاط الضعف بالتدريب والتطوير والتأهيل المناسب لأداء المهام وتعديل سلوكياتهم بصورة جيدة لرفع معنوياتهم مما سيؤدي إلى زيادة كفاءة الإنتاجية.

2 - الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1-2 المقدمة:

من خلال هذه الفصل سيتناول الباحث عدة مفاهيم تتناول متغيرات الدراسة وأبعادها حتى يكون القارئ على علم بهذه المفاهيم وذلك بصورة مختصرة غير مخلة بالمعنى العلمي لها من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والمصادر المدونة في قائمة المصادر والمراجع وفق نظريات وتعريفات لمصطلحات ومفاهيم نُظِّرت من خلال الباحثين السابقين والمختصين بالعلوم الإدارية.

2-2 إدارة الجودة الشاملة.

1-2-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

في هذا الفصل سوف يقوم الباحث بتفسير الإطار النظري للدراسة والتي تشتمل على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع معتمدا على بعض المصادر والأدبيات السابقة. عرفها تايلور بأنها: "الإلمام الصحيح لما يطلب القيام به من الأفراد ثم التحقق من قيامهم بالأعمال المطلوبة بأفضل أسلوب وبأقل التكاليف"، (العامري، 1434هـ). عرفها هنري فايل بأنها: "مجموعة عمليات تتمثل في التنبؤ والتنظيم والتخطيط والمراقبة والتنسيق والتنفيذ"، (العامري، 1434هـ).

عرفها البعض بأنها " مجموعة سلوكيات ذهنية وممارسات عملية لإنجاز أهداف المنظمة بالجودة العالية وبأقل التكاليف وذلك من خلال الاستعمال الأمثل للموارد المالية والبشرية".

عرف (Haar & Spell, 2006) إدارة الجودة الشاملة بأنها، "هي التحسين المستمر من خلال الالتزام التنظيمي وبتلبية رغبات العملاء والإيفاء بها"

وتعريف آخر يشير إلى أنها "مجموعة من العمليات التي تهتم ببلورة الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق نمو المنظمة واستمرارها"

يلاحظ الباحث بأن المفاهيم السابقة تركز على الجهود التي يقوم بها الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال القيام بالممارسات والأنشطة والعمليات والحفاظ على العملاء بتقديم الأجود في منتجاتهم وخدماتهم وأدائها بصورة جيدة ومستمرة وفق خطط المؤسسة وسياساتها.

2-2-2 مفهوم الجودة.

مفهوم الجودة من المنظور الإسلامي مفهوم أصيل في الإسلام فالجودة تعني إتقان القول والعمل والإتقان واجب في كل شؤون حياة المسلم سواء في العمل أم في المجتمع أم في الأسرة وفي كل ما يأتي به المسلم وما يذره، وآيات الله في كتابه دالة بالتصريح وبالمضامين على وجوب الإتقان والجودة في القول والعمل ومنها قوله تعالى في سورة (الأعراف الآية 85)، قال الله تعالى: (...قد جاءكم بينة من ربكم فأوفوا الكيل والميزان ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها ذلكم خير لكم إن كنتم مؤمنين)، ونجد كذلك أن الله حذر الناس من مغبة التساهل في الأعمال وعدم الجودة والإتقان فيما أنيط بهم فقال تعالى في (سورة النحل الآية 93): (ولتسألن عما كنتم تعملون) وقال تعالى في (سورة الرحمن الآية 9): (وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان)، فكل هذه الآيات تشير إلى وجوب الإتقان في جميع أحوال المسلم ومناحي حياته. وفي سنة المصطفى الكثير من الأحاديث

الصحيحة نذكر منها: حديث أخرجه أبو يعلي الموصلي في مسنده عن عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها، قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، (الريامي ، 2014).

ويرى الباحث أن الإلتقان والجودة سمة من السمات الأساسية في شخصية المسلم تتمثل في جميع عباداته وفي أي عمل سواء أكان العمل خاصاً أم عاماً، والذي نادى به الآن العلم الحديث. وفي الحقيقة أن منظر إدارة الجودة هو رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي دع إلى الجودة في إدارة الشؤون الخاصة للفرد وإدارة الشؤون العامة للناس، ونحن إذا تفحصنا في معنى الجودة نجدها لا تخرج عن بوتقة منهج الإسلام وتعاليمه المستمدة من القرآن الكريم، فالآيات القرآنية والأحاديث الصحيحة تشير إلى ذلك من قريب ومن بعيد.

وعندما نتحدث هنا في هذه الدراسة عن مفهوم الجودة فنعني بها الإلتقان في كل شيء كالإلتقان في إنتاج المنتج سواء أكان منتج سلعي أم خدمي فالجودة هي إجادة الشيء إجادة تامة سواء أكان في أداء الموظفين أم في بناء المشاريع الإنشائية وسواء أكان في تخطيط تنمية الموارد البشرية أم في تخطيط تنمية المشاريع الإنمائية كتجهيز قاعات لإقامة مؤتمرات ثقافية أو إقامة ملاعب رياضية. ففي وزارة الثقافة والرياضة والشباب يسعى المسؤولون في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين من خلال تطبيق مبادئ ديمينج الأربعة عشر.

فالجودة لها مفهوم واسع وشامل لا يحصيه تعريف سواء أكان من رواد الجودة أو من المتعاملين مع تطبيق الجودة فكل ينظر للجودة من زاوية تهتم بمؤسسته من حيث قدراتها وإمكانياتها البشرية والمادية. فالجودة هي، مقياس تمايز المنتجات والخدمات بحيث تكون خالية من العيوب والخلل.

4- فقد عرف أرموند فيجنوم، الذي تبنى أن تكون الجودة شاملة لكافة الوظائف في المنظمة، فعرف الجودة بأنها: "تحقيق الأهداف المنشودة من المنتجات والخدمات وتلبية رغبات العملاء المستهلكين بأقل التكاليف"، (سلوى، 2017).

5- وليام إدوارد ديمينج، هو الذي يعتبر أبو ثورة نظرية الجودة الشاملة والأب الروحي لرقابة الجودة، عرف الجودة بأنها: "تتمثل في التخطيط والعمل والفحص والتنفيذ"، وهذه العناصر الأربعة تسمى بدائرة ديمينج أي أن الجودة تكمن في عملية التخطيط الاستراتيجي والجودة وفي أداء العمل والجودة وفي الفحص وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بجودة وإتقان"، (سلوى، 2017).

2-2-3 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (مراد، د.ت).

لا خلاف بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية ومنافع معنوية ومادية تسهم إسهاما جليا في المؤسسة وفي الفرد العامل وفي العملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة سواء بطرق مباشرة أم غير مباشرة، وفي مطلع الثمانينات اتسع نطاق الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة بشكل ملموس عندما حققت المنظمات الصغيرة والكبيرة أرباحا مادية ومعنوية من خلال انتشار الاسم التجاري في السوق وذلك من جراء اهتمامهم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فلم تغفل الدراسات السابقة من بيان أهميتها فتناولته من زوايا عديدة مما أوجد حالة من التباين في المفاهيم لدى المختصين فلم يوجد لديهم تعريفا واحدا شاملا لجميع الزوايا التي تطرق إليها علم الجودة. ولأجل ذلك التباين كان من الضروري أن تكون الأهمية والفوائد عديدة ولها انعكاسات على كل من المؤسسة، والعاملين، والعملاء،

تتضح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة في التالي:

1- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة.

وبالتالي تستطيع المؤسسة أن تتنافس غيرها عندما يكون المنتج مخرجاته جيدة ويمتاز بميزة تنافسية متقنة ومجودة وتم تطويره إلى الأحسن والأفضل بالتحسين المستمر للإنتاجية.

2- زيادة الابتكار والتحسين المستمر.

عند تطبيق إدارة الجودة التي تشمل كل الأقسام الوظيفية بالمؤسسة يؤدي ذلك إلى زيادة الابتكار والتنوع في المنتجات التي تلبي احتياجات الزبون حتى تضمن المؤسسة ديمومتها في السوق بفضل الابتكار الناتج عن تطبيق الجودة في كل مجالاتها.

3- تقليل معدل دوران العاملين.

عندما يتم تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة على العاملين في المؤسسة سيؤدي ذلك إلى الاستقرار الوظيفي والأمان الوظيفي وبالتالي سيقبل من رغبة الموظفين بالانتقال إلى مؤسسات أخرى وذلك للاهتمام الجيد من المؤسسة للموظفين وتطبيق مبدأ الحوافز والمكافآت والتدريب ومشاركة الموظفين في صنع القرارات والتحسين المستمر في الجودة المطلوبة.

4- تقليل الأخطاء والوقاية منها.

عند تطبيق مبادئ الجودة سيقبل ذلك من وقوع أخطاء الإنتاجية في المنتج إذ أن المراقبة المستمرة وتدريب العاملين والاهتمام بهم سيؤدي إلى الرقابة الذاتية من قبل العاملين على جودة المنتج عند تصنيعه وتغليفه وتقديمه وكذلك لدى المهتمين بالتسويق سيولد ذلك ولاء لدى الموظفين للمؤسسة.

بالنسبة للعاملين: تتضح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العاملين عند:

1- رفع معنويات العاملين.

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى الاهتمام بالعاملين ورفع معنوياتهم من خلال التدريب والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية وسيكون له أثر طيب على الجودة الإنتاجية.

2- تخفيض شكاوى العاملين.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العاملين من خلال العدالة والحوافز وإعطاء الفرص لجميع الموظفين يقلل من عيوب الإدارة وبالتالي ستقل الشكاوى التي حصلت سابقا نتيجة العشوائية والإهمال خارج إطار الجودة الشاملة.

3- خفض حجم الحوادث الصناعية.

عندما تعتني المؤسسة بالعاملين وتهتم بهم من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة سيقوم العاملون بالاهتمام بالمواد الخام والموارد الثابتة وجميع ممتلكات المؤسسة وذلك نتيجة الولاء المبني سابقا، وبالتالي ستخفض نسبة الحوادث الصناعية نتيجة الحرص الشديد والمراقبة المستمرة وعدم الإهمال من قبل الموظفين العاملين ومن خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

4- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للموظفين في حل المشاكل.

بالنسبة للزبائن: تتضح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الزبائن عند:

1- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب زبائن جدد.

عندما يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم الاهتمام برأس مال الشركة الثاني والذي يتمثل في المحافظة على الزبائن الحاليين والسعي لجذب زبائن آخرين وذلك أثناء الاهتمام بالميزة التنافسية التي تجعل الزبائن ينجذبون إلى اقتناء المنتج واستحسانهم للخدمة.

2- تصميم منتجات تلبي الاحتياجات المتغيرة للزبائن.

لا تقف الشركة على تصميم واحد طوال فترة حياة المنتج، بل ينبغي عليها تجديد التصاميم وتحقيق رغبات الزبائن التي لا تستقر عند حاجة واحدة، بل تتجدد متطلباتهم واحتياجاتهم فلا بد من مواكبة العصر ومواكبة تطلعاتهم واحتياجاتهم، وهذا الأمر يأتي عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على العاملين في المؤسسة،

3- استمرارية التحسين والتطوير في الجودة.

عندما تستقر الشركة على تحسين مؤقت للمنتج طوال فترة حياة المنتج فسيؤدي إلى موت المنتج لأنه لم تطرأ عليه عملية التطوير والتجديد والتحسين وبالتالي فإن على المؤسسة أن تقوم بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحقيق هدف استمرارية التحسين والتطوير في الجودة.

4- تحقيق رضا المستهلك (الزبون).

عندما يتم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بطريقة جيدة فإن ذلك سيحقق رضا المستهلك لارتياحه من تقديم الخدمات والمنتجات بصورة جيدة وذلك من خلال تقديم عناية واهتمام وتعامل مع الزبون بصورة لائقة من إدارة الجودة الشاملة.

يلاحظ مما ذكرته الدراسة السابقة (مراد، د.ت)، عندما ذكرت أهمية المتغير المستقل وأنها ركزت على أهمية إدارة الجودة الشاملة على المتغير التابع وعينة الدراسة أن ذلك سيؤثر إيجاباً على الزبون بشكل كلي وينجذب إلى المنتج السلعي أو الخدمي ولذلك بينت الدراسة مدى تأثير المتغير المستقل على العملاء (الزبون) لأن أساس التغيير الداخلي يكمن في القيادة والعاملين في المؤسسة، فإذا صلحوا صلحت المؤسسة كلها وإذا فسدوا فسدت المؤسسة كلها سواء أكانت هذه المؤسسة عامة أم خاصة.

2-2-4 مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مبادئ إدوارد ديمينج الأربعة عشر):

(قدري، 2010م) _ (عضيبات، 2020)، جدول المقارنة من تصميم الباحث، جدول (1)

وهذا الجدول يبين نموذجين من الباحثين في كيفية ترجمة المبادئ الأربعة عشر حسبما ترجمها صاحب المصدر. فأخذ الباحث منه هذه المبادئ وقام بتفسيرها كما تتضح له من خلال مسيرة الرسالة.

م	مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة عشر عند ديمينج DIMING	
	(قدري، 2010، منتدى شنواي)	(عضيبات، 2020، عربي)
1	وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.	إيجاد هدف واضح وثابت للعمل على تحسين المنتجات والخدمات.
2	انتهاج فلسفة جديدة، تتبنى هذه الفلسفة قرارا مشتركا يتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة.	العمل على تبني فلسفة التطوير والتحسين؛ حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات

3	التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل.	الابتعاد عن استخدام أسلوب التفتيش والفحص الكامل ليتم تحقيق الجودة.
4	إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط.	الابتعاد عن اختيار الموردين بناء على السعر فقط
5	وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات.	العمل على التحسين المستمر لكل الأنشطة والعمليات التي لها علاقة بالتخطيط والإنتاج والخدمات.
6	إنشاء مركز للتدريب الفعال تشمل كافة الموظفين.	العمل على تأسيس برامج قوية للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي لكل أفراد المنظمة.
7	وجود قيادة فعالة.	وضع كل موظف في المكان المناسب له ولكفاءته.
8	إزالة الخوف.	توفير المناخ الملائم الذي يعمل على تحفيز العاملين لإبعاد الخوف عن المرؤوسين والموظفين.
9	إزالة الحواجز بين الإدارات.	العمل على التخلص من كل العوائق والخلافات التي بين الأقسام.
10	التخلص من الشعارات والنصائح.	البعد عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للموظفين.

11	استبعاد الحصص العددية. عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربطها بالجودة.
12	إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة. إزالة العوائق التي تحرم الموظفين من الافتخار بالعمل والتخلص من نظام التقييم السنوي.
13	إعداد برنامج قوى للتعليم والتحسين. التدريب في العمل بناء على أحدث طرق التدريب.
14	إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات. الوصول إلى تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.

المبدأ الأول:

ينبغي لكل مؤسسة أن تضع جل اهتمامها في تحسين الإنتاجية - سواء في السلع أو الخدمات - وأن يكون ذلك من ضمن أولوياتها ومن أهم أهدافها وخططها وعليها أن تضع الأهداف أمام العاملين بوضوح وثبات حتى يتمكنوا من تحقيقها بصورة جيدة تلبي احتياجات العملاء وتطلعاتهم.

المبدأ الثاني:

حتى يتحقق هدف تحسين الإنتاجية بجودة ثابتة يجب على كل مسؤول في المؤسسة أن يتحمل التحديات والصعوبات كنتيجة لقراراته التي صدرت في شأن تطوير وتحسين المنتج

لأنهم مشتركون في صنع القرارات فلا بد من مواجهة كل التهديدات الداخلية والخارجية على السواء بالمؤسسة.

المبدأ الثالث:

إعطاء الثقة للعاملين من خلال تحفيزهم ومكافأتهم وتدريبهم بدورات مناسبة تصقل مواهبهم ومهاراتهم لترسيخ الولاء والإخلاص للعمل مما يقلل عملية التفتيش والمراقبة على جودة المنتج من عدمه. فزرع الأمان الوظيفي والحافز المادي والمعنوي وتنمية الرقابة الذاتية في الموظفين ضروري جدا لكل مؤسسة.

المبدأ الرابع:

استيراد المواد الخام الأصلية والمناسبة هي من أساسيات الجودة والتحسين الإنتاجي ولا ينبغي تجاهلها والتركيز على التفاوض في السعر المنخفض لشراء الخام بغية التوفير وزيادة الربح.

المبدأ الخامس:

يجب العناية بخط الإنتاج وبخط الخدمات والاهتمام بالتحسين والتطوير المستمر في العمليات المتعلقة بهما وذلك من خلال حسن التعامل في تقديم الخدمات والمتابعة المستمرة لكل جديد والمحافظة على كل المستجدات في الأداء بشكل مستمر ويجب أن تكون المعايير متغيرة وغير ثابتة.

المبدأ السادس:

التدريب يجب ألا يقتصر على مستوى وظيفي معين وإنما يجب أن يشمل كل فرد في المؤسسة وبصورة متطورة من خلال إنشاء مركز مؤهل للتدريب ذو كفاءة وفاعلية لتعليم وتدريب الموظفين وصقل مهاراتهم ليتمكنوا من العمل بإتقان وجدارة وذلك لتحقيق تحسين الإنتاجية.

المبدأ السابع:

ينبغي اختيار القادة الأكفاء لقيادة فريق العمل بإدارة فاعلة وأفكار مبدعه فهم يقومون بتنمية مهارات الموظفين وتحفيزهم معنويا وماديا لتحسين الإنتاجية ويهتمون بالإبداع المستمر. وينبغي عدم الميل إلى المحسوبية في تولي القيادة لأشخاص ليسوا بفاعلية وكفاءة في تولي المناصب.

المبدأ الثامن:

الاستقرار الوظيفي عامل مهم للعطاء والبذل من قبل العاملين عندما يشعرون بالأمان الوظيفي داخل المنظمة وكذلك فإن الأخذ بآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تنمية الولاء للعمل والانتماء للمؤسسة وبالتالي سيكون إنتاجهم بكفاءة وفاعلية وجودة عالية في الأداء.

المبدأ التاسع:

العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة وعلى جميع الأقسام أن تعمل لتحقيق أهدافا مشتركة بين باقي الأقسام والسعي لإذابة الحدود والتفاضل بين الأقسام وأن كل قسم يكمل الآخر فيجب أن تكون العملية تكاملية بين جميع الأقسام في المؤسسة لأن الهدف هو إنتاج منتج أو خدمة تفوق توقعات الزبائن وتهدف إلى جذب زبائن جدد والمحافظة على العملاء الحاليين لتحقيق متطلباتهم وهذا لا يأتي إلا بالتعاون والتحسين المستمر بين الأقسام.

المبدأ العاشر:

ينبغي أن تولي المؤسسة اهتماماتها على النوعية الإنتاجية وليس على الكمية الإنتاجية فالدعاية الصارخة في عدد كميات الإنتاج دون النظر إلى الجودة في المنتجات أمر يؤدي إلى خلل في الإنتاج وإلى عدم تحقيق الأهداف الأصلية المرجوة فلا ينبغي أن نحشو أدمغة

الموظفين في الكم الهائل من الإنتاج دون العناية بالجودة التي تحقق رغبات وتطلعات الزبائن.

المبدأ الحادي عشر:

هذا المبدأ قريب من المبدأ العاشر لأنهما يركزان على الاهتمام بنوعية الإنتاج وعدم الاكتراث بالكمية بصورة تؤثر على أذهان الموظفين وتلفت انتباههم إلا أن الجودة تكون أفضل في الكمية وليست في النوعية وهذا أمر لا ينبغي تغافله.

المبدأ الثاني عشر:

لا ينبغي التركيز على نقاط معينة في تقييم الموظف ولفت انتباهه إليها وتشجيت فكره وإبداعه كالحضور والانصراف فيهتم الموظف حينها بالتفاصيل السلبية المميتة للإبداع والابتكار خشية التقييم السنوي ضده وإنما ينبغي التركيز على جودة الصنعة وجودة الإنتاج وتقديم الخدمات بصورة جيدة بالمؤسسة.

المبدأ الثالث عشر:

ينبغي مواكبة التطور التكنولوجي والتقني الحديث في عملية التدريب وصقل مهارات العاملين داخل المؤسسة وعلى رأس عملهم عن طريق التعليم المباشر للأجهزة والتقنيات المعمول بها في المؤسسة وذلك لأجل الوصول إلى التحسين المستمر الذاتي فيؤدي ذلك إلى اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف في مجال عمل الموظف.

المبدأ الرابع عشر:

كل هذه المبادئ يجب ألا تكون حبيسة الأدرج وشعارات تنادي بها المؤسسة وإنما ينبغي الاعتناء بها وتطبيقها على أرض الواقع ويجب الاهتمام بها كل في مجال عمله ومهامه الموكلة إليه وكل حسب مهامه ومسؤولياته فالتكاتف فيما بين الموظفين لبناء جودة عالية

مستمرة لا تتوقف في زمن معين أو في منتج معين وإنما يكون هذا ديدن المؤسسة واهتماماتها مع كل المستويات الوظيفية.

2-3 التحسين المستمر للأداء الإداري للموظفين.

2-3-1 مفهوم التحسين المستمر.

عرف، (حسين، 2021)، التحسين المستمر بأنه: "عملية توجيه الإدارة العليا في المؤسسة إلى الإبداع وإيجاد الأسلوب الجيد الذي من خلاله يمكن مكافأة وتحفيز جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية وإرشادهم لتوفير طرقا مجدبة لتخفيض التكاليف لجميع الخدمات أو المنتجات وزيادة مستوى الإنتاجية".

يتكون هذا المفهوم من كلمتين فقط هي كاي ((KAI)) وتعني التغيير والتحسين.

والثانية هي: زن (ZEN) وتعني للأفضل. وأحيانا يتم ترجمة كايزن إلى التحسين المستمر. فاستراتيجيتها مستمرة لا تتوقف.

ويعرف البعض كايزن بأنها: "تشتمل على أشكال مختلفة من الإنتاجية وإدارة الإنتاج وممارسات وأدوات التحسين المستمر"، (Ishiwata, 2009,p13).

ويعرف آخرون كايزن بأنها: "إجراءات معينة للتحسين المستمر في إدارة الجودة وثقافة المنظمة وزيادة الإنتاجية والتقنيات التكنولوجية والأمان والقيادة والإجراءات"، (الحربي، 1436هـ، ص7).

ويرى البعض أن كايزن عبارة عن: "استراتيجية يقوم فيها كافة العاملين بالمهام المناطة بهم لتحقيق الزيادة الإنتاجية المنتظمة تدريجيا وذلك لتحسين الخدمات والمنتجات بجودة عالية وبصورة مستمرة"، (Tilfarlioglu & Answer, 2017,p231).

2-3-2 أهمية تطبيق استراتيجية كايزن.

1- تخفيض التكلفة: من خلال التقيد بأنظمة السلامة في إقامة المشاريع والتقليل من التكلفة التشغيلية في الإنتاج والاستمرار في تحسين الجودة.

2- تحسين الجودة: تتمكن المؤسسة من خلال استراتيجية كايزن من تقديم خدمات عالية الجودة التي تفضي إلى تحقيق احتياجات الزبائن والقضاء على العيوب في نوعية الخدمة المقدمة وملاءمتها مع الغرض المطلوب.

3- إرضاء المستهلك: استراتيجية كايزن تضع الزبون في قمة أولوياتها لكي تكسب وده بتحقيق رغباته وتطلعاته والمحافظة عليه لأنها تؤمن بأن خدمة الزبائن من العوامل الأساسية المؤثرة لكسب رضا الزبون ولتحقيق الميزة التنافسية. (عبدالعزيز، 2021م، ص15).

2-3-3 سمات ثقافة التحسين المستمر.

التحسين دائما مستمرا لا يتوقف عند حد معين ولا يتوقف عند منتج معين وزمن معين، بل يكون كل يوم هو أفضل من سابقه، ومن سماته هي كالتالي: (سامح، 2017م).

1- المشاركة في اتخاذ القرارات وصناعتها مع جميع العاملين والأخذ بأرائهم وتصوراتهم ودراساتها فلربما يأتي أفضل الآراء من أصغر عامل في المؤسسة؛ لأجل التحسين المستمر.

2- التحسين المستمر يهتم بتقليل التكاليف في كل العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق رضا العملاء وكسب ولاءهم.

3- تحديث أنظمة وقوانين العمل واتصافها بالمرونة بما يتلاءم مع خطط المؤسسة قصيرة الأجل

وطويلة الأجل، والتزام الجميع بتطبيقها.

4- الرغبة الدائمة في التحسين المستمر وعدم الرضا بالوقوف عند مستوى معين من التحسين.

5- العمل كفريق واحد واحترام العاملين في الفريق والأخذ بمقترحاتهم.

6- احترام العميل ومحاولة كسب وده والاحتفاظ به.

2-3-4 مبادئ استراتيجية كايزن.

1- التخلص من جمود الأفكار من خلال عمل أشياء مبدعه.

كلما بدأت للعامل في المؤسسة فكرة، عليه أن يطرحها على المسؤولين وعليهم دراستها فلا

ينبغي مصادرة أفكاره، وعليه أن يبدع في تطبيقها.

2- مرونة الإجراءات المتبعة.

ينبغي التخلص من التعقيدات الإجرائية واتخاذ المرونة وسيلة لتحقيق الجودة.

3- التفكير بالإيجابية للتحسين المستمر.

على العاملين أن يطوروا من أفكارهم الإيجابية لتحسين الإنتاجية حتى تستمر المؤسسة في

العطاء ويستمر الإنتاج في التحسين.

4- التدرج في التحسين المستمر.

التحسين لا يأتي مرة واحدة وبكمية هائلة وإنما يأتي بالتدرج ولو كان شيئاً قليلاً فليحافظ عليه

وينميهِ ولو أخذ منه وقتاً طويلاً.

5- الاستعجال في تصحيح العيوب.

عدم التهاون في تصحيح الأخطاء والعيوب في المنتج السلعي أو الخدمي وعلى المؤسسة بجميع أقسامها ومسمياتها الوظيفية تصحيح الخطأ أولاً بأول، ومراقبة المنتج قبل مغادرته المصنع حتى يتم تلافي الخطأ من أول مرة.

6- القدرة والتفكير الإبداعي ثروة تعد أفضل من رأس المال.

ليس المهم أن يكون لدى المؤسسة رأس مال نقدي أو عيني وإنما اعتناؤها بالأفكار الإيجابية هو الأهم لأن الأفكار السليمة هي بمثابة رأس المال الحقيقي للمؤسسة الذي لا ينضب.

7- معرفة أسباب المشكلة والحل الإبداعي لها.

تسعى المؤسسة في البحث عن أسباب المشاكل التي تحصل على جميع الأصعدة وعليها أن تسارع بالتعاون مع جميع أفراد المؤسسة لحل جذري وإبداعي لمعالجتها فوراً.

8- المشاركة في الآراء واتخاذ القرارات.

على كل مؤسسة تنشئ التحسين المستمر أن تشارك الموظفين في جميع آرائها وقراراتها لأنهم المعنيون بالتنفيذ، فحتى يكون التنفيذ نابع من القلب فلا بد من إشراكهم في كل صغيرة وكبيرة، فالعاملون ليسوا آلات تدخل المعلومات والبيانات والأوامر في أدمغتهم ويطلب منهم التنفيذ وإنما هم كيان مؤثر ومتأثر في المؤسسة برمتها.

9- دعم القرارات بالبراهين من المعلومات الدقيقة.

لا بد من الإلمام والمعرفة التامة بالموضوع حتى يتم اتخاذ القرارات السليمة نتيجة المعطيات الصحيحة التي تدعمها أدلة وبراهين ومعلومات صادقة وثابتة حتى يتم اتخاذ القرارات الرشيدة بشأنها.

10- فرص التطوير والتحسين المستمر ليس لها نهاية.

الفرص كثيرة للتحسين لا تنتهي ولا تنقطع وعلى المؤسسة أن تبحث عنها وتبحث عن الجديد وتطبقها على واقع المؤسسة حتى يكون لها أثر إيجابي حالياً ومستقبلاً، فانتهاز الفرص واجب على من أراد أن ينتهج التحسين في مؤسسته، (التركي، 2018م).

2-3-5 أثر التحسين المستمر على الأداء الإداري للموظفين.

يرى الباحث من خلال الدراسات السابقة أن التحسين المستمر يؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء الإداري للموظفين ويتمثل ذلك في ضبط جودة الأداء في المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية لاستمرار حياة المنتج أو الخدمة، ولا يتأتى ذلك التحسين المستمر في الأداء إلا إذا اهتمت الإدارة العليا بالعاملين اهتماماً كبيراً من حيث التطوير والتدريب، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وكسب ولاءهم وتحفيزهم المعنوي والمادي وبالتالي ستجني المنظمة ثمار هذه العناية الفائقة بالموظفين من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين إنتاج العاملين واستمرارية التحسين إلى الأفضل.

2-4 تدريب الموظفين

2-4-1 مفهوم التدريب.

اختلف الكثير من الكتاب والباحثين حول مفهوم التدريب لأن كل واحد منهم ينظر إلى التدريب من زاويته التي تعنيه، ولكنهم اتفقوا على أن التدريب له دور كبير في رفع معنويات

العاملين ورفع كفاءتهم على جميع المستويات ومتفقون على أن التدريب له أثر إيجابي على المؤسسة في جميع أقسامها الوظيفية.

ومن الباحثين والكتاب الذين عرّفوا مفهوم التدريب هم:

عرف (الهيّتي، 2004م، ص89)، التدريب بأنه: "نشاط أو عمل من مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية والذي يعتمد على تقرير رغبة العاملين في بعض المستويات التنظيمية للتأهيل والتطوير من خلال نقاط والقوة والضعف الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل".

وعرف البعض التدريب على أنه، "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل".

وعرف (العقيلي، 1996، ص233)، فقال إن التدريب هو: "مجموعة من العمليات يتم إعدادها وفق خطط استراتيجية تعمل على استعمال طرق وأدوات وأساليب لأجل تحقيق المهارات لدى العاملين وصلح وتحسين مواهبهم وقدراتهم وتوسعة إدراكهم ومعارفهم في مجال العمل على أن يؤدوا المهام المناطة بهم أداء جيدا من خلال الدورات التدريبية، وذلك لرفع مستوى كفاءة العاملين وكفاءة المؤسسة".

ويلاحظ الباحث أن التعريفات تشير جميعها إلى أهمية التدريب وأثره على كفاءة أداء العاملين من خلال المهارات والمعلومات والقدرات التي سيكتسبها العاملون ومدى أهميته كذلك على المؤسسة بصفة عامة.

2-4-2 أهداف وأهمية التدريب:

أهداف التدريب في خمس نقاط وهي:

1- أن التدريب يساعد المتدربين على تحسين مستوى أداءهم لرفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية في المؤسسة.

2- ينمي التدريب سلوكيات المتدربين ويسد الفجوة بين المعرفة السابقة والمعرفة الحالية بعد التدريب لتحقيق الهدف المرجو.

3- تقوية العلاقة بين المتدربين والمؤسسة مما يقوي المصالح المشتركة بينهم.

4- يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى البشرية لتوزيعها في المكان المناسب حسب الكفاءة والمقدرة التي اكتسبها أثناء التدريب.

5- يوفر مناخا ملائما للعمل من خلال المهارات المكتسبة أثناء التدريب ويعطي الثقة للموظفين في استخدام التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطور التقني.

ويرى (أبو جبل) أن الهدف من التدريب هو، " تقديم المساعدة لكافة الموظفين على أداء العمل بصورة أكثر كفاءة في وظائفهم الحالية من خلال تدريبهم للمستجدات المعرفية والتكنولوجية وصل المهارات التي يرغبون في اكتسابها في مجالات محددة"، (الصاعدي، 2003، ص23 كما أوردها أبو جبل، 2016، ص15).

- ويرى الباحث أن الهدف من التدريب هو تنمية المعرفة السابقة للمتدرب واكتساب معارف جديدة في كيفية التعامل مع التطورات التكنولوجية والأساليب الإدارية الحديثة في مجال عمله، ورفع كفاءات من العاملين المؤهلين لإثراء المؤسسة بالكوادر القادرة على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر في الأداء.

وأشار (عمران، 2013 كما ذكره أبو جبل، 2016)، في شأن أهمية التدريب فقال: "تتضح قيمة التدريب بأنها أداة ذات قيمة لتجديد وتنظيم كيفية أداء كافة الموظفين للرفي والنجاح وكفاءة المؤسسة لأجل تحقيق التنافسية في سوق العمل".

وأشار (أبو جبل، 2016)، إلى أن التدريب ذو أهمية في الدول غير المتقدمة في جميع المجالات وذلك بصفة خاصة لأجل الاعتبارات التالية:

1- ضرورة التدريب لكل أفراد بيئة العمل ممن يحتاج إلى التدريب لأجل تأهيلهم للقيام بمهام أكثر كفاءة مستقبلاً.

2- لأجل تطورات التقنيات والأجهزة الإلكترونية والمتغيرات التي تطرأ بين فترات مختلفة وكذلك في أساليب أداء العمل، كان لزاماً على المنظمات القيام بتدريب العاملين على الأجهزة والأساليب المستجدة.

3- الانتشار الواسع في المنتجات الصناعية أدى إلى عدم استطاعة الموظفين التكيف معها مما حدا بالمنظمات أن توفر برامج تدريبية مكثفة ومستحدثة لكافة الموظفين تمكنهم من القيام بتشغيل الأجهزة والتعامل معها لأجل تحقيق الأهداف المرجوة.

2-4-3 أثر التدريب على الأداء الإداري للموظفين:

ينقسم الموظفون في المؤسسة إلى قسمين إما أن يكونوا الموظفون قدامى أو موظفون جدد، فكل قسم يحتاج إلى تدريب وتطوير لمهاراته؛ لأن التطور التكنولوجي وتطور الأساليب الإدارية والفنية مستمر لا ينقطع، فالقسمين وإن كانوا ذوي خبرة في أعمالهم إلا أن التطور المستمر يحتم على المؤسسة أن تهتم بتكثيف عملية التدريب والتنمية لجميع الموظفين.

فالموظف المستجد لا تتوفر لديه المهارات اللازمة لأداء واجباته الوظيفية بالكفاءة المطلوبة وإن كان مؤهله الدراسي يناسب عمله إلا أن الورش التدريبية تصقل تلك المعارف والنظريات وتؤكد ثبوتها عملياً، فالدورات التدريبية لها أثر واضح في أداء العاملين لإكسابهم المهارات والقدرات وتجعلهم قادرين على أداء واجباتهم المتوقعة بطريقة جيدة وصحيحة ويستطيعون أن يتكيفوا مع الأجهزة والأساليب المستحدثة في بيئة عملهم، وكذلك هو الحال مع الموظف القديم ذو الخبرة السابقة إلا أن الظروف والأوضاع الراهنة في المؤسسة تحتم عليه أن يجيد العمل الجديد المناط به بطريقة جيدة، وأثر التدريب على أداء العاملين القدامى يطور من معلوماتهم وقدراتهم السابقة على أداء أعمالهم لاستمرارية اكتساب العلوم والمعارف العالمية التي يقدمها الباحثون الميدانيون في جميع المجالات، ولأجل تكليف الموظفين من خلال المسار الوظيفي أو المهني الأعلى من مستوياتهم السابقة فإنهم بحاجة إلى التدريب والتطوير، (الزمام و إدريس، 2010م، صفحة 68،69).

2-4-4 مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية.

- 1- الوصف الوظيفي الذي يحتوي على الواجبات الأساسية المناطة بالموظف.
- 2- مميزات ومؤشرات الأداء المراد للوظائف المطلوبة ومقارنتها بالأداء الحالي للوظائف".
- 3- التقارير السنوية عن أداء الموظفين ومقارنتها بالأداء الحالي للوظائف".
- 4- التقدم المعرفي والتقني الذي يطرأ على الوظائف الحالية.
- 5- الأخذ بآراء المسؤولين المباشرين للموظف.

6- تحقيق أهداف المنظمة.

7- تلبية رغبة الموظفين واحتياجاتهم للتدريب.

8- الأخذ بتوصيات البحوث الميدانية التي أجريت على بيئة العمل.

ويستخلص الباحث بأن مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية تتلخص في كل ما من شأنه تطوير الأداء إلى الأفضل وإلى الإبداع والابتكار وإلى التحسين المستمر بجودة عالية تشمل كل الأقسام الوظيفية بالمؤسسة وفق خطط استراتيجية للتدريب وليست عشوائية. فالدورة التدريبية ليست مكانا للترفيه ومضيعة للوقت وهدرا للأموال وإنما المراد منها تفعيلًا وتجسيدًا للدورة التدريبية على واقع العمل وإلا فإن الأموال التي ستصرف على الدورة أولى بها مشاريع تنموية أو تنفيذًا للخطة التشغيلية قصيرة الأجل. (الزمام و إدريس، 2010م، ص58 - 69).

وكذلك يرى الباحث بأن على المؤسسة أن تقوم بمراقبة الدورة التدريبية وترصد أثر نتائجها على المهام المناطة بالعامل المتدرب ومدى استفادته من الدورة وما هو الجديد الذي سيقدمه من مقترحات وحلول للمشاكل والعقبات التي اعترضته سابقا أو كانت عقبة في بعض الإجراءات الإدارية بالمؤسسة. فالمتابعة الدقيقة ستجعل من العامل المتدرب أن يولي اهتماما كبيرا في تلقي المعلومات والمعرفة من المدرب. وعلى المؤسسة أن تطلب من كل متدرب لديها تقريرا شاملا عن الدورة التدريبية الداخلية أو الخارجية مع ذكر نقاط الاستفادة منها ووضع خطة لتنفيذ ما تدربه في الدورة التدريبية أو في ورشة العمل. وأن يكون إعطاء فرص التدريب بالعدالة والشفافية في محيط المؤسسة وألا يؤهل أو يدرب من لا يحتاج إلى الدورة التدريبية وألا تمنح عن طريق المحسوبية، ويترك الأكفأ لأن ذلك سيعود بالخسارة للمتدرب وللمؤسسة في نفس الوقت.

2-5 مشاركة الموظفين

2-5-1 مفهوم المشاركة.

يرى (فهيم، 1996، كما أوردها الشقصي 2005، ص47)، أن المشاركة هي، "اختلاط واندماج الجماعة مع بعضهم البعض فكريا وعاطفيا في أداء العمل مما يساهم التشارك بينهم في تحقيق الأهداف المنشودة، على أن تتحمل الجماعة نتيجة التشارك دون استثناء".

ويعرف (النعمي وعبد الهادي، 1990، كما أوردها الشقصي، 2005، ص47) المشاركة بأنها: "مجموعة ممارسات من العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة يتم من خلالها اتخاذ كافة القرارات لزيادة الإنتاجية ومعالجة ظروف بيئة العمل".

"إن العقائد الاجتماعية والفلسفات والمجالات الاقتصادية، تختلف آراءها حول مفهوم مشاركة العاملين حيال صنع القرارات، ولكنهم يتفقون على اعتبار أن المشاركة تعني اشتراك أكثر من اثنان في أداء واحد معين. وأن مفهوم المشاركة في علم الإدارة هو دعوة المدير لأفراد المنظمة للوصول إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص أداءهم وما تواجهه المؤسسة من صعوبات"، (العمرى و آخرون، 2011م، ص 19، 41).

" المشاركة تكون بين الإدارة العليا والموظفين من خلال أربعة عناصر مهمة ينبغي توافرها وهي إمام الموظفين إماما تاما بمهامهم المناطة بهم، توفر المعلومات والبيانات اللازمة عن المنظمة وكل ما يتعلق بها، منح الجميع السلطة والصلاحيات ليتمكنوا من اتخاذ القرارات، وتوضيح المكافآت وتحديدها"، (Bowen & Lawler: 1992).

ويرى (Bennis & Townsend: 1995) المشاركة بأنها، "منح الموظفين كافة الصلاحيات والمسؤوليات وإعطائهم حرية تامة في أداء أعمالهم دون تدخل من الإدارة العليا مباشرة في أعمالهم،

وينبغي توفير جميع الموارد المناسبة لهم، مع توفير المناخ الملائم لتأهيلهم سلوكيا وفنيا وإعطائهم الثقة المطلقة لتحقيق الأهداف المرجوة".

ويرى الباحث أن مشاركة الموظفين ينبغي أن تكون في الأفكار والآراء والمقترحات التي من شأنها أن تضيف لمسة فكرية فيما يخص القرارات وأن تكون مبنية على خبرة أو معلومات دقيقة في الموضوع، ولا يطلق التشارك على علاته، فلا ينبغي في كل صغيرة وكبيرة ولا يكون خارج نطاق مهام أقسامهم، وذلك لعدم الدراية الكاملة لدى الموظفين بعواقب اتخاذ القرارات في السياسات العامة للمنظمة وإنما يكون في محيط أقسامهم ومهامهم فقط فربما تحكم الموظفين عواطف أو تحيزات أو يكون متعصبا لرأي يغلب فيه مصلحته الشخصية على المصلحة العامة فيتخذ قرارا تكون عاقبته وخيمة ولذلك فإن المشاركة في اتخاذ القرارات يجب أن تكون مدروسة دراسة متأنية ومستعدة لحقائق إحصائية حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة بجودة عالية.

2-5-2 مزايا المشاركة.

المشاركة لها أهمية كبيرة ومزايا عظيمة للمنظمة وللأفراد بصفة عامة فنتحقق عندما تولي المنظمة اهتماما كبيرا بإشراك الموظفين في صناعة القرارات ومن ضمن المزايا التي ذكرها، (الفاق، 2014، ص20) وهي: -

- 1- عند إيضاح المشكلة وتحليلها تزداد الرؤية اتساعا وشمولية.
- 2- الحصول على قدر كبير من الحقائق والمعرفة عندما يتم حصر وتقييم البدائل.
- 3- المشاركة تبين وتوضح الغموض وتزيد الثقة والتأكيد في القرارات.
- 4- المشاركة تذكي روح الحماس وترفع مستوى الولاء لدى الموظفين عندما يشعرون بنجاح مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم، والمشاركة بطبيعتها تساهم مساهمة فعالة في تنفيذ القرارات.

- 5- التقليل من مستوى الخطورة في اتخاذ القرارات وتحسين نوعيته.
- 6- المشاركة تخلق جيلا جديدا من القيادات الإدارية وتعزز فيهم الشعور بالمسؤولية والأهمية.
- 7- المشاركة تجسر العلاقات الجيدة بين المسؤولين والمرؤوسين وبين المرؤوسين ببعضهم البعض، بسبب التشارك في تحقيق الأهداف من خلال التشارك في صناعة القرارات.
- 8- المشاركة تشجع على تقبل التغيير لأجل المصلحة المشتركة بين المنظمة والموظفين.
- 9- المشاركة تعمل على زيادة الوعي لدى المرؤوسين بمشاكل التنظيم وبالتالي يعزز فيهم الثقة بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم مما يتيح لهم الفرصة لحل تلك المشاكل.

2-5-3 عيوب المشاركة.

بالرغم من أن المشاركة لها دور كبير في صناعة القرارات من خلال دمج العقول والأفكار لاستخلاص قرارات صائبة إلا أن هناك من يرى أن للمشاركة عيوب يجب التخلص منها حتى تكون المشاركة فعالة في المنظمة، ومن ضمن هذه العيوب كما ذكرها (القاق، 2014، ص21) هي:

- 1- استهلاك الوقت لدى المديرين وإهدار كثيرا من الموارد عندما تسخر هذه الموارد وهذه الأوقات بصورة دورية لأجل إشراك الموظفين، لاسيما وأن المنظمات تعمل على خاصية تقليل التكلفة وتقليل الوقت في أدائها للمهام.
- 2- المشاركة تولد حلا وسطا حياديا من بين الحلول قد يترتب عليه اتخاذ قرارات غير مناسبة ولا يحقق الأهداف المرجوة من القرارات.

3- المشاركة تجعل الكل مسؤولاً عن نتائج اتخاذ القرارات وبالتالي قد يتحمل المسؤولية من

كان معارضا للرأي المتخذ ومنفردا عن المجموعة برأيه.

4- ضعف إمام الموظفين بسياسة المنظمة يؤدي إلى طرح أفكار ومقترحات لا تتوافق

والسياسة العامة للمنظمة.

5- عدم إدراك الموظفين بنقاط القوة ونقاط الضعف في جميع مجالات المنظمة.

6- عدم إحاطة الموظفين بالفرص المتاحة في السوق والتهديدات من البيئة الداخلية

والخارجية التي تعيق المنظمة.

2-5-4 العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

العوامل المؤثرة هي:

أولاً: نمط القيادة: وهي عملية الإقناع والتأثير على المرؤوسين فيما يجب القيام به من

أعمال وما يمكن أن يتحقق خلال فترة زمنية معينة وبكيفية معينة للمساهمة الفعالة لتحقيق

الأهداف المرجوة، ويمكن تصنيف القيادة إلى عدة مداخل وهي:

1- النمط القيادي الأوتوقراطي (الديكتاتوري): هو نمط تسلطي من قبل القائد على المرؤوسين،

فيتسلط بأفكاره وآرائه ويتسلط بنفوذه، فيركز نفوذه ويحكمها في نفسه فقط، فما يراه هو يعتبره

مناسبا للجميع حسب اعتقاده وهذا نمط وإن كان شائعا إلا أنه منبوذ من الأسوياء، فصاحبه

يعمل في كل شيء فيحدد سياسات العمل وتصاميمه وإجراءاته وممارساته، ويسيطر على

أنواع الجزاء والعقاب لأنه يرى نفسه الأفضل والأعزى علما.

2- النمط القيادي الديموقراطي: وهو عكس النمط الأوتوقراطي، فيعتمد هذا النمط على إشراك الآخرين في الآراء والأفكار والأخذ بالأنفع والأصلح للمؤسسة وللعاملين، فيحترم آراء الآخرين ويتيح الفرصة للمشاركة، بل يدعو إليها ويرغب الموظفين في المشاركة وإظهار مواهبهم ومهاراتهم وخبراتهم، ويتعامل مع هذه المشاركة بحكمة فيأخذ الأصلح والأجدي منها وذلك إن كانت آراء المشاركين مدعمة بالأدلة والبراهين العلمية، ويرى الأغلبية الأخذ بها فالقائد لا بد أن ينظر إلى المشاركة بعين المنفعة العامة لتحقيق الهدف العام.

3- النمط القيادي الحر: ويسمى القيادة المتساهلة، وصاحب هذه القيادة لا يتميز بشخصية قوية قادرة على قيادة الفريق لأنه من الطبيعي أن ينقاد إلى أية مشاركة بغض النظر عن مصدرها والأدلة القوية المصاحبة لها، ومن الخطورة فيها أنه من السهل أن يدلي أي موظف برأي ويلحقه بأدلة وهمية ضعيفة فيبهر القائد بالكلام المعسول ليأخذ برأيه، وهذا النمط لا ينفع إلا مع أصحاب الخبرة والتمكنين من الأعمال المناط بهم فلا يحتاجون إلى توجيه من نوعية هذا القائد.

ثانيا: طبيعة العمل: فإذا كانت طبيعة العمل محفزة ومشجعة لطرح الأفكار وكانت بيئة خصبة ميسرة للمشاركة ومشجعة لطرح وجهات النظر فهي من العوامل المؤثرة في مشاركة العاملين أما إذا كانت بيئة العمل غير مناسبة والعمل فيها راكد والمهام بها بسيطة فإنها لا تنفع أن يشارك العاملون في القرارات، وإذا كانت بيئة العمل خاصة أو سياسية أو أمنية فلا ينبغي مشاركة جميع العاملين، بل تشارك فيئة معينة ومتخصصة في ذات الموضوع فقط.

ثالثا: نوعية القرارات: فالقرارات التي تحتاج إلى مشاركة الموظفين هي القرارات الإدارية فقط أما القرارات المالية فإنه من الصعب مشاركة جميع الموظفين، والقرارات الإدارية تختلف

حسب درجة توفر المعلومات وحسب المستوى الإداري كالقرارات التنفيذية باستغلال الموارد

الإنتاجية والقرارات التكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط.

رابعاً: كفاءة العاملين: فكلما كان العامل ذو كفاءة ومعرفة وذو خبرة ومهارة كان من السهل

المشاركة في الآراء مع زملائه في العمل لأنه بذلك مؤهل أن يطرح أفكاره وآراءه

للمشاركة في صنع القرارات وسيستأنس المسؤولون بآرائه ومشاركاته الفعالة لأنها مبنية على

معرفة علمية وخبرات فنية.

خامساً: المناخ التنظيمي: تسعى كل مؤسسة أن تحقق أهدافها من خلال تركيزها على

إنتاجية الموظف وتوفير بيئة مناسبة له للعمل، فعندما توفر المؤسسة هذا المناخ المناسب

في بيئة العمل سيتحقق بذلك سلامة إنتاجية الموظف وإمكانية مشاركته ونقل معرفته وخبراته

لزملائه وللموظفين الجدد ودفع استراتيجيات صنع القرارات نحو الرشاد، لأن توفير المناخ

المناسب له أثر إيجابي على المخرجات السلوكية لدى العاملين من خلال بلورة السلوك

الوظيفي والأخلاقي في موقع العمل. فاحترامهم لبيئة العمل وارتياحهم من المناخ التنظيمي

في المؤسسة سيؤدي إلى احترامهم لقوانين العمل وللأنظمة والإجراءات وذلك وصولاً إلى

تحقيق الأهداف العامة، (العمرى و آخرون، 2011م، صفحة 41).

2-5-5 أثر المشاركة على رفع مستوى الأداء الإداري للموظفين.

يرى (أبو زيد و آخرون، 2017م، ص44)، "أن مشاركة المرؤوسين فيما أشكل على المنظمة

لإيجاد الحلول المناسبة أمر إيجابي يعزز الثقة المتبادلة بينهم وينمي الولاء لدى الموظفين

بالمنظمة".

ويرى الباحث أن مشاركة الموظفين في كل صغيرة وكبيرة فيما يخص المنظمة أمر يحتاج إلى تمحيص وتدقيق وتأتي من القيادة العليا لأن بعض المشاريع في بدايتها أو المشاكل مع المنظمات الأخرى في بدايتها يحتاج إلى سرية وتروي وينبغي دراسة الموضوع في دائرة مغلقة حتى يتم علاج المشكلة بسرية تامة كي لا تؤثر سلبا على إنتاجية الموظف، فالموظف قد يسرب خيوط المشكلة أو بداية المشاريع إلى المنافسين بقصد أو بغير قصد وبالتالي سينعكس سلبا على المنظمة. وإن مشاركة كل العاملين كل في دائرته واختصاصه ينبغي أن تكون في القرارات الإدارية لأنها سترفع من معنويات الموظف وتحفز أفكاره للتجديد والإبداع. فالمشاركة هي التعاون البناء الجاد المثمر بين الرئيس والمرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية وهذه المشاركة ستوفر للمؤسسة الجهد والتكلفة والوقت.

2-6 توفير المناخ التنظيمي.

2-6-1 مفهوم المناخ التنظيمي.

المناخ التنظيمي هو ذلك الجو المناسب والمنظم من قبل المنظمة لفترة محددة لكن الباحثين المختصين في إدارة الجودة الشاملة يرون أن المناخ التنظيمي له مفهومًا إداريًا وتنظيميًا يختلف ويتجاوز عن معناه اللغوي ففكرة توفير المناخ التنظيمي ظهرت في مطلع الستينات وهي تحظى باهتمام كثير من المختصين الباحثين (الشربيني، 1987، ص 20).
عرّف (الكبيسي، 1998م، ص62)، مفهوم المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة من العوامل والمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، يفسرها الموظفون ويحلونها بما يتوافق مع اتجاهاتهم وطموحاتهم فتؤثر على سلوكياتهم وآرائهم وبالتالي تقيس درجة ولاءهم للمنظمة".

وعرفه آخرون بأنه: "عبارة عن سمات محددة لها صفة الاستقرار النسبي في البيئة الداخلية للمنظمة وتتشكل من خلال ممارسات الإدارة العليا والأنظمة المتبعة في بيئة العمل على شكل قرارات وتوجيهات".

ويعرف (الذنيبات ، 1992م، ص23)، المناخ التنظيمي أنه " مجموعة من العوامل تنعكس على أداء العاملين وسلوكياتهم في بيئة العمل كأسلوب القيادة في المنظمة والهيكل الوظيفي التنظيمي وأسلوب الحوافز والمكافآت وبعض الخصائص والعوامل التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تؤثر على أداء الموظفين".

وذكر (المغربي، 1995، ص303) تعريفاً لمفهوم المناخ التنظيمي بأنه، "مجموعة من خصائص المنظمة التي تتميز بها فتؤثر على اتجاهات الفرد وقيمه وآرائه حول المنظمة الداخلية التي يعمل بها".

وعرف (السكران، 2004، ص14) المناخ التنظيمي بأنه، "يتميز بخصائص الثبات النسبي والطبيعة المستقرة وأن سلوك الأفراد يتأثر بالبيئة الداخلية من خلال مدى تصوره عن البيئة المحيطة به ومدى إدراكه لها".

وعرف (الشنطي، 2006، ص25)، المناخ التنظيمي بأنه، "مجموعة من السمات والخصائص التي تتميز بها بيئة عمل المنظمة والتي تدفع الموظفين باتخاذ أنماط معينة وسلوكيات محددة من خلال تصوراتهم وإدراكاتهم ليتبين منها مواقفهم وآرائهم التي ستؤثر على أدائهم".

ويرى الباحث أن هذه التعاريف بمجملها تتفق على أن الموظفين يتأثرون ويؤثرون في البيئة الداخلية للمنظمة وأن الاهتمام بتوفير خصائص معينة من المناخ التنظيمي المناسب لبيئة

العمل يؤدي إلى اتباع سلوكيات وممارسات تنعكس آثارها إيجابا على جودة العمل فتهيئة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية المناسبة لبيئة العمل ركيزة من ركائز المناخ التنظيمي.

2-6-2- أهمية المناخ التنظيمي.

المناخ التنظيمي له أهمية كبيرة في القيام بدور فعال في تحديد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، وبالتالي تنعكس هذه السلوكيات والممارسات والأخلاقيات على إنتاجية المنظمة سواء أكان الإنتاج سلعي أم خدمي من خلال القيم والأفكار والاتجاهات التي تتبلور في أذهانهم، لذلك فإن المنظمات تولي اهتماما كبيرا بتوفير المناخ التنظيمي لعلمها بتأثيره السائد في بيئة العمل بالمنظمة فيؤثر على اتخاذ القرارات وهذه السلوكيات مؤشر لنجاح المنظمات في خلق المناخ الملائم الذي تسوده المعنويات المرتفعة والاستقرار الوظيفي والثقة بين المسؤولين والمرؤوسين، وتوفير المناخ الملائم يساعد على التطوير التنظيمي إذ أنه مؤشر لقياس مدى ولاء الموظفين للمنظمة، وسيطرة المنظمة وتحكمها في عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي يعطي حافزا للموظفين ببذل الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة ويمكن المنظمة من المقطرة على ضبط سلوكهم لصالح جودة العمل،(القطامنة، 2000 ، ص 27).

2-6-3 عناصر المناخ التنظيمي.

1- السياسات والممارسات الإدارية.

هو الأسلوب الإداري الإيجابي السائد في المنظمة والمبني على المشاركة الفعالة والشورى القائمة بين الرئيس والمرؤوسين للوصول إلى صناعة القرارات وفق مناخ تنظيمي دافعا ومشجعا لتحسين الإنتاجية من خلال ترسيخ مبدأ التحفيز والاحترام المتبادل بين العاملين

ورؤسائهم وتحقيق حاجاتهم مما يدل على مناخ تنظيمي إيجابي ناتج عن السياسات والممارسات الإدارية الناجحة.

2- الهيكل التنظيمي.

هو نظام يدل على أن المنظمة إما أن تتخذ المركزية في قراراتها وهذا مؤشر سلبي لأن الإدارة العليا تتسلط بكل القرارات بدون الأخذ بمبدأ الاستشارة من الإدارة المتوسطة أو الأدنى وأن قرار الموافقة على كل موضوع يرجع إلى المركز الرئيسي للإدارة وهذا بدوره لا يوفر بيئة مناخية تنظيمية مناسبة للعاملين وإما أن تكون اللامركزية وهذا مؤشر إيجابي. وكل هذا يترتب على حجم المنظمة والتضخم في هيكل المنظمة والتواصل في الأقسام.

3- تكنولوجيا العمل.

ينبغي على المنظمة أن تواكب التطور والتحديث في أجهزتها التكنولوجية والتقنية وفق التطور المعلوماتي والتطور في التقدم التكنولوجي المعرفي وهذا بدوره يؤدي إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم يؤثر على أداء العاملين في المنظمة لأنه سيخلق فيهم الدافعية والرغبة في الإنتاجية والشعور بالراحة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

4- البيئة الخارجية.

إن العوامل الخارجية المؤثر في المنظمة كالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية تؤثر إيجابا أو سلبا على أداء العاملين وذلك لأن المناخ التنظيمي إذا أثرت فيه القرارات أو الظروف السياسية سلبا سينعكس ذلك على أداء العاملين سلبا وكذلك زيادة الضرائب والقوانين الاقتصادية التي تضايق المنظمة وبطبيعة الحال ستخلق مناخا لبيئة عمل غير مناسبة للعاملين وسيؤثر على معنويات العاملين وبالتالي سينعكس على الأداء وكذلك الحال في الظروف الاجتماعية والبيئية، (المطيري و آخرون، 2015م، ص18).

2-6-4 أبعاد المناخ التنظيمي.

1- درجة الشعور بالانتماء للمنظمة.

الشعور والإحساس بأن العامل له أهمية ومكانة وانتماء للمنظمة يخلق بعدا تنظيميا لمناخ بيئة العمل مما يؤثر على أداء العاملين ويحسن من إنتاجيتهم لأنهم سيشعرون بالأهمية ضمن فريق متكامل يحترم وجودهم ويوفر لهم المناخ الملائم للأداء المتميز والفعال.

2- نظم المكافأة عن الأداء المتميز.

كلما اهتمت المنظمة بنظام المكافأة وعززته في نفوس العاملين عن قيامهم بالأداء المتميز غرست في العاملين روح التنافس بينهم وأصبح الإنتاج متميزا لأنها أوجدت مناخا نفسيا مريحا فيدفع بطموحهم إلى المزيد من الجودة في الإنتاجية، واهتمامهم بالمكافأة سيوفر مناخا تنظيميا مناسباً للأداء الجيد من قبل العاملين لأنه سيثبثهم وسيحفزهم على بذل المزيد من العطاء اللامتناهي.

3- درجة التشجيع على إبداء الرأي الآخر.

إن أي منظمة تحترم الرأي الآخر من قبل العاملين فإنهم حتما سيشعرون بأن المنظمة تكن لهم التقدير وتعزز فيهم الشعور بالانتماء والولاء لها، وبهذا التشجيع سوف يبذلون قصارى جهدهم للعمل الجاد، والإخلاص المثمر، والإبداع في أفكارهم وأدائهم، فإعطاء درجة التشجيع على إبداء الرأي الآخر سيخلق مناخا تنظيميا مناسباً وسيؤثر على أداء العاملين وأداء المنظمة.

4- درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء.

معايير الإنصاف والعدالة والتقييم المنصف للأداء سيخلق مناخا تنظيميا مناسباً لجعل العاملين يستقرون ويشعرون بالأمان الوظيفي مما سيؤدي بهم إلى الإلتقان والجودة في الأداء، فالتقييم الذي يفتقد إلى المعايير الموضوعية لن يستطيع توفير المناخ المناسب للموظف لأجل القيام بالأعمال المناط بها بصورة جيدة ومنتنة لأنه لن يشعر بالأمان الوظيفي من خلال المعايير غير الموضوعية التي لم تقم بتقييم أدائه بعدالة منصفة، (الكفاوين و آخرون، 2005م، ص20).

2-6-5 قياس المناخ التنظيمي.

قياس المناخ التنظيمي يوضح نوعية المناخ الرئيسي داخل المنظمة ويبين مدى توافق هذا المناخ المتوفر في المنظمة للأفراد، فالمناخ التنظيمي يتم قياسه عن طريق الأبعاد المختلفة المكونة له كتوجيه الأسئلة لأفراد العينة وجمع بيانات ومواصفات وخصائص المناخ المتوفر في المنظمة. (عمران، 1996، ص69).

وإن من ضمن مؤشرات القياس للمناخ التنظيمي هو الاستقصاء ومستويات الإنجاز والإبداع والابتكار والأداء والعطاء الذي يتكون في الأجواء المناخية، وكذلك كل ما يشعر به الموظفون من حماس وحنان ودفء ورفع للروح المعنوية والتي تعبر عن ولائهم للمؤسسة، (الكبيسي، 1998، ص65).

2-6-6 أثر المناخ التنظيمي على الأداء الإداري للموظفين.

يرى الباحث أن المناخ التنظيمي تتجلى أبعاده في جعل الموظفين يعملون في بيئة عمل صحية وفق مناخ تنظيمي جيد ومناسب للقيام بالعمل بفاعلية وكفاءة، فهناك ارتباط وثيق الصلة بين توفير المناخ التنظيمي وسلوك الأفراد الذي يتجسد أثره على الأداء الإداري للموظفين من خلال ارتياح الأفراد وانسجامهم في بيئة العمل وبالتالي يتحقق من هذا الانسجام وهذا التأثير تحقيق أهداف المنظمة بصورة جيدة.

وأن توفير المناخ الملائم التنظيمي يؤثر على الأداء الإداري للموظفين تأثيرا إيجابيا من خلال اهتمام الإدارة العليا الذي يتمحور في توفير سبل الراحة المادية والمعنوية للموظفين في المنظمة واهتمامهم ببيئة العمل الداخلية والخارجية وإزالة جميع العقبات والمنغصات في بيئة العمل وكتوفير الجو المناسب بالتدفئة والتكييف والإضاءة ومحيط المنظمة وموقعها المناسب والأدوات المكتبية والتقنية التي تنعكس على ضبط أداء الموظفين وزيادة إنتاجهم وتحسين الإنتاجية بصفة عامة سواء السلعية أم الخدمية، وكذلك المعاملة الإنسانية والإحساس بالحب والاحترام وروح التعاون بين الأفراد والتحفيز. وإن هذا المناخ يحدد لدى الموظفين سلوكهم ودرجة انتمائهم للمنظمة وتفاعلهم، فالمنظمة كما يقال كيان عضوي مؤسسي يتفاعل مع العوامل الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة بالعمل فتؤثر البيئة على تنظيم المنظمة وأدائها وعلى أداء الموظفين وسلوكهم. (العنبي، 2007، ص 26).

2-7 الأداء الإداري للموظفين:

2-7-1 مفهوم الأداء الإداري للموظفين.

ونكر العجلة (2009م، ص23)، "إن الأداء يدل على القدرات والإمكانات والمهارات التي يتمتع الموظفون بها في بيئة العمل. فإن كان الأداء مناسباً ستتحقق من خلالها الأهداف المطلوبة، وإذا كان الأداء غير مناسب لإنجاز المهام؛ فإن ذلك سيتطلب استحداث أساليب لتطوير تدريب الموظفين وإكسابهم المهارات؛ لرفع مستوى كفاءتهم وتحسين ورفع مستوى أداءهم".

عرف (حمداوي، 2004، ص123) الأداء بأنه، "ذلك المستوى الذي يحققه الموظف من خلال أداءه للمهام من حيث كمية الأعمال المنجزة من طرفه".

عرف (المبيضين، 2001، ص49) الأداء بأنه، "سلوكيات وممارسات وتصرفات عملية يؤديها الموظف من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة".

عرف (خناق، 2005، ص35) الأداء بأنه، "السلوك الذي تقاس به كفاءة الموظف على ما حققه من إسهامات لأجل تحقيق أهداف المؤسسة".

ويعرف نيكولاس (Nickolas) الأداء بأنه "نتائج تبلورت عن بعض السلوكيات والممارسات

التي يؤديها العاملون لكافة العمليات والأنشطة في المؤسسة للوصول لتحقيق أهداف معينة".

وتعقب دراسة الحبيب على تعريف نيكولاس للأداء بأنه "لا يمكن خلط المفاهيم بين الأداء

والإنجاز وبين السلوك"، واستدل على ملاحظته بتعريف توماس جلبر بتفريقه ما بين السلوك

والإنجاز بقوله "السلوك هو كل ما يقوم به الموظفون من أعمال في المؤسسة، التي يعملون

بها، كعقد اجتماعات، أو القيام بالتصاميم، أو المراقبة والتفتيش، أما الإنجاز فهو أثر السلوك

الذي قام به العاملون من أعمال بعد الانتهاء من العمل"، (الحبيب و آخرون، 2017م، ص92

،120، 121).

وأما الباحث فإنه يرى أن السلوك هو طريقة أداء العمل. ويرى أن الإنجاز هو نهاية هذه الطريقة؛ إما أن يكون الموظف قد أنجز العمل وتم الانتهاء منه بنجاح أو قد يكون أنجز العمل وتم الانتهاء منه بفشل، وعليه يرى الباحث أيضا أنه لا ينبغي الخلط بين الإنجاز والسلوك.

لقد اهتم المعنيون بالتقييم لموضوع تقييم أداء الموظفين اهتماما واسعا من خلال العمليات الإدارية بشكل ملحوظ، فإن التقييم بصورة عامة يؤدي إلى تتبع أداء العاملين ومتابعة تفعيل كافة الأنشطة الإدارية والفنية والتحقق من مدى مطابقتها للمطلوب والتزام الموظفين بإنجاز ما أنيط بهم من واجبات ومسؤوليات وفق الأهداف العامة للمنظمة"، (دوكه و آخرون، 2012م، ص 175).

يلاحظ الباحث من ناحية المعنى اللغوي للتقييم أن كثيرا من الباحثين يخلطون المفاهيم بين التقييم والتقويم ويعتبرونها كلمتين مترادفتين لمعنى واحد؛ كما أوردها دوكه في رسالته للدكتوراه، والحقيقة أن التقييم هو إعطاء قيمة للشيء، أما التقويم فهو إصلاح الاعوجاج وتعديله وتقويمه وجعله مستقيما. ومن ناحية أهمية تقييم الأداء فإن الباحث يتفق معه أن التقييم يحقق للمنظمة مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم حتى يجازى الكفاء ويعاقب المهمل وذلك نتيجة التقييم المستمر، فلولا التقييم لضاعت حقوق المنظمة بين المجد في العمل وبين المتكاسل، فمن أهمية التقييم أنه يساهم في عملية تخطيط الموارد البشرية لاعتماد المنظمة على مقاييس تقييم الأداء الدوري أو السنوي وفي حاجتها للموارد البشرية الأنسب في المكان المناسب، ولأجل زيادة التحسين والتطوير للأفراد من خلال معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المستوى، حتى يتم وضع خطة مستقبلية لتكثيف الدورات التدريبية وتوزيعها على المستحقين لعلاج نقاط الضعف ولتعزيز نقاط القوة لدى الأفراد،

فيرى الباحث أن مفهوم الأداء هو أنه إذا نسب إلى الموظفين فإنه يعني المهام المناط به من قبل الرئيس المباشر أو المهام المبينة في الوصف الوظيفي وهي مجموعة مسؤوليات وممارسات وأنشطة إدارية أو فنية، فكرية أو جسدية، يقوم بها فرد أو جماعة فيؤدونها أداء جيدا أو أداء سيئا، ولكن كلمة الأداء بمفهومها العام هو تأدية مهام أو أنشطة معينة أيا كانت نوعها ومن أي مصدر كانت، فالآلات تؤدي مهام وتقوم بأداء ويوصف هذا الأداء بالجيد أو السيء، وكذلك سائر المخلوقات تؤدي مهام تعود منفعتها لنفسها أو للغير.

2-7-2 نماذج تقييم الأداء الإداري للموظفين.

بناء على الأهداف التي وضعت في الخطة الاستراتيجية للمنظمة يتحدد بشأنها نماذج تقييم أداء العاملين في المنظمة وبالتالي فإن النماذج تختلف وفق طبيعة الأهداف المرجوة ووفقا للأهداف الرئيسية في عملية التقييم وتختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف أهدافها ومكوناتها وتوجهاتها لتحقيق أهدافها، والنماذج ليست ثابتة وإنما يعترتها التغيير وفقا للتطور القائم والتحسين المستمر في عملية التقييم. وهنا سنذكر بعضا من النماذج التي ذكرها (الحبيب و آخرون، 2017م، ص121،120،92)، وهي كالتالي:

1- **نموذج الإدارة بالأهداف.** وهو من أقدم النماذج الذي يرتبط بنمط الإدارة عند تايلور وذلك بأن يقيم العامل وفق ما سيحققه من الأهداف العامة للمنظمة القابلة للقياس، ويعتمد هذا النموذج على تفعيل مبدأ مشاركة العاملين في وضع الأهداف العامة للمنظمة حتى يتم تحقيقها، وعليه فإن تحقيق الأهداف سيكون مدخلا لتقييم أداء العاملين.

إن سلطنة عمان بدأت في عام 2022م "منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية". والتي تعتبر هدفا من أهداف رؤية عمان 2040 وأن مخرجاتها ستستخدم كبيانات لمنظومات أخرى والتي ستساهم بدورها في تدريب الموظفين من خلال تحديد احتياجات المؤسسات المعنية للموظفين ومن أجل الترقيات الوظيفية، وكذلك فإن منظومة قياس الأداء ستستخدم لتطوير أداء الموظفين، ومكافأة المجيدين، وكذلك لتطوير الأداء في المؤسسات، وبالتالي ستسهم هذه المنظمة في رفع مستوى الزيادة الإنتاجية وتطوير جودة الخدمات الحكومية مما سيرفع من مستوى الثقة بالمؤسسات الحكومية، لتحقيق أهداف رؤية عمان 2040 ، ومن خلال التقييم الشفاف للموظفين وفق المعايير المعلنة ووضع الخطط السنوية والخطط التشغيلية للمؤسسات الحكومية؛ سيتم ربط الأداء والإنجاز بالمكافآت والترقيات والحوافز للموظفين، (جريدة عمان الإلكترونية، 2022م).

2- نموذج إدارة الأداء: يعتبر هذا النموذج عملية تواصل مستمرة بين العامل ورئيسه بهدف الوصول إلى توقعات وفهم واضح بشأن أداء الأعمال الأساسية التي يتوقع من العامل أداءها وإنجازها وفق مجموعة من الإجراءات والعمليات.

2-7-3 أهداف تقييم الأداء الإداري للموظفين.

نكر (مصطفى كامل، 1994 كما أوردها الحبيب، وآخرون، 2017)، أهداف تقييم الأداء وأوردها كنقاط داخل شكل هندسي، وسيذكر منها الباحث، اختصارا أربعة أهداف مهمة فقط، وسيترك للباحثين المجال في تناول باقي النقاط وأما النقاط التي سيتناولها الباحث هي:

1- أساس عادل للترقية.

اهتمام المنظمة بتقييم العاملين لم يكن ناتج من فراغ وإنما وضع لأهداف منها تحقيق العدالة في نظام الترقيات الوظيفية والمالية فالجزء من جنس العمل والعامل عندما يناط به مهام يطلب منه إتقان تلك المهام بكفاءة وفاعلية، حتى يتم ترقيته إلى وظيفة أو درجة أعلى وهذا لا يتأتى إلا من تقييم أدائه. وكما يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم في الحديث المشهور: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) فالأجير هو العامل وإنما كان يحتاج إلى تقييم لأدائه على عمله لأجل إعطائه أجره كاملاً غير منقوص ومن ضمن حقوق وأجور العاملين هي الترقية. حتى لا يتساوى المجد وغيره فالذي يؤدي عمله بإتقان غير الذي يؤديه بإهمال.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية.

نتيجة لإخفاق العامل أو قلة مهارته في مهمة معينة وتبيان ذلك أثناء تقييم الأداء يحتم على المنظمة أن تعالج هذا الإخفاق وقلة المهارة بالدورات التدريبية وورش العمل حتى يزداد العاملون مهارة ويكتسبون الخبرة والمعرفة. ومن هنا يتضح أن احتياج المنظمة للتدريب كان من ضمن أهداف تقييم الأداء لدى العاملين ونتيجة للتقييم.

3- مقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق.

تتخذ المنظمة أسلوب التقييم حتى تتضح نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين مقارنة بالأداء السابق فإن كان التقييم السابق أقل من الحالي فهذا يعني أن العامل يطور العمل بجودة عالية وأنه في طور التحسين المستمر وإن كان عكس ذلك فيحتاج من المنظمة معرفة الأسباب وعلاجها.

4- تعريف العامل بمستوى أدائه الحالي.

دائماً يظن العامل أنه يقوم بمهامه على أحسن وجه، ولكن التقييم من ضمن أهدافه هي أن يوضح للعامل مدى جودته للعمل وتطوره واستيعابه للمسؤولية والمهام، وليكون العامل على يقين بمستوى أدائه الحالي، فالتقييم نافذة للتطوير وليست نافذة للعتاب.

2-7-4 معايير تقييم الأداء الإداري للموظفين.

1- الإنتاجية.

معرفة الإنتاج وقياس مدى التفاعل مع المهام وإنجازها في أقل وقت وأقل كلفة، يعتبر ذلك معيار ومؤشر لتقييم أداء العاملين من خلال جودة الإنتاج وخفض التكاليف.

2- جودة العمل.

كل المنظمات تنشئ الجودة وهو من أهدافها الاستراتيجية لتحقيق جودة العمل دليل على أن العاملين ملتزمون بالمعايير التي تتعلق بالوظيفة وأنشطتها ومعرفة ذلك يترتب على المنظمة تطبيق تقييم الأداء.

3- روح المبادرة.

بعض العاملون يبادرون بأفكارهم وإبداعاتهم ولديهم مبادرات قيمة يتبين ذلك خلال تصرفهم في العقبات التي تعترضهم أثناء تأدية عملهم وينعكس ذلك أثناء تقييم أدائهم.

4- العمل بروح الفريق.

فالأعمال قد تكون فردية والبعض منها جماعية فالعامل لا بد أن يكون لديه الرغبة في العمل الجماعي حتى يستطيع مع الفريق إنجاز الأعمال بصورة جيدة. فيتم تقييم أداءه عندما يتلمس القائد روح العمل الجماعي كخلية واحدة تعمل لتحقيق الأهداف.

5- حل المشاكل.

الموظف لا يقف حائراً أمام مشكلة حصلت له أثناء أداء عمله، بل يسعى لإيجاد حلولاً لها تتوافق مع طبيعة العمل، ومن خلال حله للمشكلات يستطيع رئيسته أن يقيّم إدراكه واستطاعته وتصرفه فيما يعوق العمل من المشكلات وبالتالي يكون حل المشكلة معايير تستطيع المنظمة أن تقيم أداء الموظف من خلالها.

2-7-5 فوائد تقييم الأداء الإداري للموظفين.

عملية التقييم تعتبر من أهم سياسات إدارة تنمية الموارد البشرية ومن أنشطتها المشهورة وذلك لأن التقييم بحد ذاته له فوائد كثيرة تأتي من خلال تطبيق التقييم العادل والمنصف والبعيد عن التحيز والمحسوبية، (بني بكر و آخرون، 2012م، ص21).

ومن أهم الفوائد التي يمكن للمنظمة أن تجنيها هي: -

1- رفع معنويات العاملين.

فعندما تسود العدالة ويسود التفاهم بيئة المنظمة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين وأن جهودهم لم تذهب سدى وطاقتهم لاقت إقبالا من خلال التقييم الذي أنصفهم وأعطى كل ذي حق حقه لا شك أن ذلك سيرفع من الروح المعنوية للعاملين وسينعكس ذلك على تحسين الإنتاجية في المنظمة والاستمرار في تحسين الأداء.

2- إشعار العاملين بمسئوليتهم.

التقييم يشعر العاملين أن العمل المناط بهم له قيمة معنوية ومادية وأنه أمانة ومسؤولية فكما قام بالعمل على الوجه المطلوب كان ذلك أدعى إلى كسب رضا المسؤولين، فيشعر حينها

أن عمله وأدائه مراقب وإنجازاته مقيّمة وأن هذا التقييم سيجري عليه إجراءات قانونية في المنظمة واتخاذ قرارات مهمة تؤثر على مستقبله سواء كان بالإيجاب أم بالسلب.

3- توفر نتائج التقييم تغذية راجعة.

من خلال نتائج التقييم سيطلع العامل على مستواه في أداء عمله وبالتالي سيعطيه دافعا قويا بأنه رأى أن عمله سيجد قبولا لدى المسؤولين مما سيحقق فيه رغبة في تحسين العمل لأنه يعتبر هذا التقييم هو مؤشر إيجابي للتقدم الوظيفي أو مؤشر سلبي على المكوث في الوظيفة الحالية لفترة طويلة وسيعرف حقيقة أدائه بإيجابيات وبسلبياته وسوف يتولد معه رغبة للتطوير ومزيدا من العطاء.

4- وسيلة لضمان عدالة المعاملة.

بالتقييم ستضمن المنظمة أن كل ذي حق أخذ حقه لأن التقييم أساسه أن المكافآت والترقيات نتيجة جهود يبذلها العاملون في المنظمة وقد يكون في المنظمة من يستحق الترقية والمكافأة لكنهم مظلومين فبعد مراجعة الإدارة العليا لاستمارات تقييم الأداء سيتضح من يستحق منهم ومن لا يستحق.

2-8 الدراسات السابقة

2-8-1 المقدمة:

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات وجد أن هناك العديد منها تطرقت إلى أثر تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين أو على أداء المؤسسات في الميادين التربوية والأكاديمية سواء في المدارس أو في الجامعات، بينما تضاعف الاهتمام فيما يخص المتغير التابع في المؤسسات الحكومية كالوزارات؛ وذلك لكثرة الفجوات البحثية الموجودة في المجال التربوي والأكاديمي، وسوف يعرض الباحث في الفصل الثالث، ست دراسات عمانية وعشرين دراسة من الدراسات العربية، وسبع دراسات أجنبية والتي استفاد منها الباحث في دراسته الحالية والتي تناولت " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين" وهذه الدراسات جميعها أتت بعضها بطريقة مباشرة والبعض الآخر بطريقة غير مباشرة أي لم تتناول الدراسة كلا المتغيرين معا.

وهذه الدراسات السابقة منها المحكمة ومنها رسائل الماجستير والدكتوراه. وقد تطرق الباحث إلى أهداف الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والمنهجية المتبعة في ذلك، وأهم نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، ثم تطرق إلى التعقيب على الدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، والاستفادة من الدراسات السابقة على وجه العموم، وما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وقد تم ترتيبها أولاً، الدراسات العمانية، ثانياً، الدراسات العربية، ثالثاً، الدراسات الأجنبية، وذلك من الأحدث إلى الأقدم.

2-8-2 عرض الدراسات العمانية والعربية والأجنبية.

الدراسات العمانية.

- الدراسة الأولى (الكلباني، وآخرون، 2020)، بعنوان: "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الأساسي، (1-4) من خلال وجهات نظر مديرات المدارس في سلطنة عمان".

ولتحقيق الهدف انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت لذلك أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات فوزعت الاستبانة على عينة عشوائية، (110) من مديرات المدارس ومساعدتهن بمحافظة الظاهرة، وشمال الباطنة، البريمي.

فتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج وهي أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة الدراسية ظهرت درجتها في كافة المحاور عالية. إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.5) في تقديرات عينة الدراسة في تلك المرحلة الدراسية.

وكان من أهم توصيات الدراسة هو التوسع في الدراسات المماثلة تغطي كافة المحافظات لمعرفة مدى تطبيق معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في تلك المرحلة الدراسية والتوسع في التكتيف من البرامج التدريبية لتنمية الكادر الأكاديمي والإداري ممن تقل خبراتهم في هذا المجال.

- **الدراسة الثانية،** (الخبثية، وآخرون، 2020)، بعنوان: "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى الالتزام بتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم - المديرية العامة للشؤون المالية. في سلطنة عمان.

ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة لجميع البيانات فوزعت على عينة الدراسة وتم استرجاع (108) استبانة؛ لتحليلها واستخراج النتائج.

ومن النتائج التي استخرجتها الدراسة هي أن التوقعات أتت بدرجة متوسطة من عينة الدراسة على واقع تطبيق مبادئ الجودة في المديرية المعنية، وتبينت فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التطبيق حسب توقعات أفراد العينة تعزى إلى الجنس والمسمى الوظيفي والخبرة.

ومن التوصيات كان من أهمها زيادة التطوير والتدريب لكافة الموظفين بالمديرية مع التنسيق فيما بينهم لتوزيع المهام وتكثيف التوعية الثقافية بمدى أهمية إدارة الجودة الشاملة.

- **الدراسة الثالثة،** (المقبالي، 2019)، بعنوان: "تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى مدى فائدة تنمية المهارات للمشرفين الإداريين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجتمع الدراسة بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات فبلغت عينة الدراسة (538) مديرا ومديرة.

وتوصلت الدراسة بعد ذلك إلى نتائج كان من أهمها أن درجة توقعات أفراد العينة ظهرت متوسطة في ضوء تطبيق مبادئ الجودة، كما أن الفروقات جاءت ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

واستخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات التي من أهمها تكثيف البرامج التدريبية والدورات والاستمرار عليها لأجل تطوير الموظفين والكفاءات الإشرافية بالوزارة. وتبادل الخبرات بينهم من خلال الزيارات الميدانية.

- الدراسة الرابعة، (السعيدية، 2017)، بعنوان: "درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديریات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الجودة في المديریات العامة للتخطيط والشؤون الإدارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، فاستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددها (162) موظفا من الجنسين.

فتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها أن درجة التطبيق عالية جدا وكذلك متوسطة، لنظام إدارة الجودة الشاملة، من خلال أداء المديریات العامة. ولا تتبين فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وفقا لمتغير الخبرة والمؤهل الجامعي.

واستخلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها أن تعتمد الوزارة على مواصفات آيزو 9001 لأجل التحسين المستمر والتطوير، ورفع مستوى البرامج التدريبية المتقنة للموظفين في كيفية التعامل مع العملاء لكافة الخدمات والتعامل معهم لما بعد تقديم الخدمات.

- الدراسة الخامسة (الشبيبي، 2015)، بعنوان: "تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة

سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومعوقات تطوير أداء الموارد البشرية بكافة الجامعات في

سلطنة عمان، لأجل وضع مقترحات مناسبة لتطوير أداء العاملين بالجامعات.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة المصادر

الثانوية كالأنظمة واللوائح والقرارات والرسائل الجامعية العلمية وبعض المصادر كالكتب، والمصادر

الأولية كأداة الاستبانة، وبعض المقابلات مع الشخصيات المعنية.

وأظهرت الدراسة أهم النتائج ومنها وضع مقترحات لتطوير أداء العاملين بالجامعات كتصورات

واضحة يجب الاهتمام بها في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها الاهتمام بتطبيق الأجهزة الإلكترونية الحديثة

والتقنيات التكنولوجية وتفعيلها في إدارة الجامعات لجميع العاملين مع التكتيف الشامل والمستمر.

ومدى الاستفادة القصوى من بيوت الخبرة في التطوير والتحسين المستمر في المجال الإداري

بالجامعات من خلال زيادة البرامج التدريبية وتنمية مهارات نظم المعلومات الإدارية المدرسية.

- الدراسة السادسة (السعدية، 2013)، بعنوان: "تطوير إدارة معهد العلوم الشرعية بسلطنة

عمان في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى وضع مقترحات مهمة لتطوير وتنمية إدارة معهد العلوم الشرعية في سلطنة

عمان من خلال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

ولتحقيق هذا الهدف انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فاستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات على عينة الدراسة المكون من الإداريين والأكاديميين فبلغ عددهم (60) موظفا استجاب لعينة الدراسة.

وعلى ذلك توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها، أن عينة الدراسة تدرك الموانع والعقبات لعدم التطوير في المجال الإداري على مجتمع الدراسة، فتوقعاتهم جاءت بتقدير مرتفع في كافة الممارسات والأنشطة الإدارية كالتدريب والتمويل والتخطيط والتنظيم والتقييم، وكذلك جاءت توقعاتهم بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين توقعات أفراد العينة تعزى إلى الخبرة ونوع الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي.

ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة كانت من أهمها إقامة بعض الإجراءات لبعض الدراسات المشابهة من ناحية تقييم مجتمع الدراسة يضم كافة الأنشطة والأقسام الوظيفية والممارسات الإدارية ومقارنة النتائج بمعايير ومتطلبات الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، وضمان جودة التعليم.

الدراسات العربية.

- الدراسة الأولى، (محمد، 2021)، بعنوان، "التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء

العاملين: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحسين المستمر ومدى علاقته بالتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية، وتوصيف العلاقة بين التحسين المستمر من خلال التصنيف والترتيب والتنظيف والمعايير والتأكيد والتميز في أداء العاملين بالوزارة.

ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة البالغ عددها (415) موظف من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية وهي أن الأسس الفكرية تمثلت ترتيباً في التكتيف من البرامج التدريبية وإعطاء الحرية الكاملة للعاملين في المشاركة بالمقترحات وإبداء أفكارهم وآرائهم لإيجاد حلول لمشاكل المنظمة، وأن البرامج التدريبية شاملة المديرين والمساعدين لتحسين الجودة. واستخلصت الدراسة توصيات كان من أهمها القيام بإعداد برامج تدريبية وتثقيفية لتوضيح مفهوم التحسين المستمر لأجل نشر الوعي الثقافي بين الموظفين في مجال الجودة، الاستغلال الجيد للأفكار والآراء الابتكارية لدى الموظفين. ضرورة توفير قسم بالوزارة يعتني بقيادة التحسين المستمر.

- الدراسة الثانية، (العزب، 2020)، بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على

الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء في شركات الاتصالات الأردنية. وإضافة دراسة أخرى بالإطار النظري للدراسات السابقة في العلوم الإدارية، ومعرفة مدى توقعات العاملين في الشركة المعنية لعمليات ومدخلات نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستطلاع الميداني فاستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وتم استرجاع (553) استبانة لتحليلها وفق البرنامج الإحصائي SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي: أن مستوى توقعات الموظفين أتت بدرجة عالية في مجتمع الدراسة لعمليات ومدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولها أثر واضح على الأداء المؤسسي.

واستخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من بينها أن الإدارة العليا كان ينبغي عليها دعم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بصورة مستمرة في كل المؤسسات، وتطبيق كافة المعايير، لاسيما معيار المشاركة لترسيخ مبدأ الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

- **الدراسة الثالثة، (صيام، 2019)، بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفى كمال عدوان والمستشفى الجزائري في قطاع غزة لتحسين الاستجابة للأزمات".**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير تفعيل الركائز والتحسين الفوري للأزمات في مجتمع الدراسة. وكذلك لمعرفة التعامل مع الخطة الإستراتيجية للطوارئ في مجال الخدمات الطبية بالمستشفيات. والسيطرة على الأمراض المعدية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فاستخدمت أداة الاستبانة وأداة المقابلة الشخصية لجمع المعلومات والبيانات وتم توزيعها على عينة الدراسة وتم استرجاع ما يقارب (55) استبانة لتحليلها وفق نظام التحليلي الإحصائي SPSS.

فتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها حصول علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين الاستجابة للأزمات الطارئة وتفعيل المبادئ، وكذلك حصول إخفاقات بمجال تدريب الموظفين ونشر الوعي بينهم بفائدة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات.

وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات كان من أهمها إدخال نشاط التدريب ونشر الوعي الثقافي في الموازنة التشغيلية للمستشفيات. والاهتمام ببناء وحدات في المستشفى متخصصة لإدارة الأزمات ينبغي مراجعة أنشطة التحسين المستمر والمراقبة لأجل تمكين الجودة في المستشفيات.

- **الدراسة الرابعة، (الزعبي، 2019)، بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن".**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق أبعاد معايير إدارة الجودة الشاملة، على أداء المشاريع الإنشائية، وكذلك من حيث الأهمية، وتوضيح أثرها على وقت وكلفة وجودة المشاريع الإنشائية.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي فاستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات وتم توزيعها عشوائياً على عينة الدراسة فاسترجع منها (297) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي SPSS.

ومن أهم النتائج التي استخلصتها الدراسة هي أن أثر تطبيق أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع هو أثر ذو دلالة إحصائية، وتوجد علاقة موجبه بينهما سواء أكان هذه الأبعاد منفردة أم مجتمعه وأنها جاءت مرتبة تنازلياً.

ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة أنها أوصت جمعية المستثمرين بأهمية ذكر بيان أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أبعاد الأداء العام المؤسسي وكذلك بيان أثر تطبيق الأبعاد على جميع المشاريع من خلال بيان أثرها الإيجابي على أبعاد الأداء العام المؤسسي.

- الدراسة الخامسة، (نمر، 2019)، بعنوان، "أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر مشاركة الموظفين بأبعاده على تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية، فأسقطت على مجتمع الدراسة والمتمثل في وزارة الطاقة والثروة المعدنية مستخدماً أداة الاستبانة بعد تطويرها فوزعت على 100 موظف.

واستخلصت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها أن بُعد تدريب العاملين احتل المرتبة الأولى بدرجة عالية وبعد التبادل احتل المرتبة الأخيرة بدرجة عالية متفاوتة وبُعد العلاقات مع الآخرين احتل المرتبة الأولى بدرجة عالية واحتل بُعد المبادرة والإبداع درجة أقل الأبعاد. وأن بُعد تفويض الصلاحية ليس له أثر معنوي على الأداء الوظيفي في الوزارة.

وأوصت الدراسة بتكثيف الاهتمام بالأداء الوظيفي وكافة متطلباته على جميع المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى قبول فلسفة الأداء الوظيفي في الإدارة العليا وأن تبني الهياكل التنظيمية وفق التناسب مع الأداء الوظيفي ورفع مستوى ثقافة الأداء الوظيفي لديهم.

- الدراسة السادسة، (خالد، 2018)، بعنوان، "أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي

للمنظمة: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة (تحقيق الأهداف، رضا الموظفين)، الوصول إلى توصيات تساعد في معرفة متخذي القرار في الشركات اليمينية بدعم التحسين المستمر لأجل تحقيق الأداء الكلي للمنظمة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة أداء الاستبانة لتقصي البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (77) فردا

واستخلصت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود ميلان واضح لدى الإدارة الوسطى والدنيا إلى التأكد على أن بعد تحقيق الأهداف جاء في مرتبة الموافقة. وإلى انخفاض نسبي لدى الإدارة الوسطى والدنيا في بعد رضا الموظفين.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات كان من أهمها ضرورة الاهتمام بمفهوم التحسين المستمر وضرورة تطبيقه وفق الشروط والمتطلبات الأساسية له، ضرورة تعزيز نشر الوعي برضا العملاء، وتوصي الدراسة بتكثيف التركيز على العميل باعتبارهم عملاء داخليين، إعطاء الصلاحية للعاملين بالمشاركة بطرح أفكارهم وآرائهم حول التحسين المستمر في أساليب وإجراءات العمل المختلفة.

- الدراسة السابعة، (الرواشدة، 2018)، بعنوان، "أثر التدريب على أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين في الوزارة، وبيان أثر كفاءة البرامج التدريبية ومهارات المتدربين وتقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين بالوزارة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية لتحليلها وفق البرنامج الإحصائي SPSS فتم توزيع 200 استبانة من مجتمع الدراسة البالغ عدده (450) موظفا واسترد منها (158) استبانة صالحة للتحليل.

فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن التدريب يقوم بدور كبير في التأثير على أداء الموظفين بشكل إيجابي وهو مؤشر إلى تحقيق الأهداف المنشودة من التدريب. ومن أبرز توصيات الدراسة كان من أهمها الاستفادة من البُعدين وهما مهارات المتدربين وقدراتهم ومن تقييم البرامج التدريبية بشكل إيجابي وبشكل أفضل في كافة أبعاد أداء العاملين وذلك عن طريق تعزيز البعدين لأجل رفع مستوى نتائج الأداء لدى الموظفين.

- الدراسة الثامنة، (عواضة، 2018)، بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين "مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي أنموذجاً"، رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى الأخذ بالمنهجية المعتمدة والمتبعة في الجامعة اللبنانية، وإلى الاهتمام بالموارد البشرية باعتباره الحجر الأساسي لجميع المؤسسات، فهو الذي يستطيع بمشيئة الله تعالى على تحويل العناصر الأخرى إلى عناصر قوة منتجة للمؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك على المنهج الاستقصائي. فاستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات للوصول إلى التعرف

على مدى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتم توزيع الاستبانات فاسترجع منها 75 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي SPSS.

ومن أهم النتائج التي استخلصتها هذه الدراسة هو أن إدارة المستشفى تدرك مدى أهمية تفعيل معايير إدارة الجودة الشاملة فتسعى إلى دعم تفعيل المعايير، من خلال رضا المرضى والأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم وشكاويهم واهتمامهم بكافة العاملين من خلال التدريب وكسب المهارات وتنمية المهارات ومن خلال التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة تكثيف الدراسات عن أهمية إدارة الجودة الشاملة وطريقة تحسينها وتطويرها في كافة المستشفيات. وحصر كافة الأمور بدائرة واحدة لأجل منع الازدواجية في القرارات، والقيام بمواكبة المعايير العالمية والإقليمية والوطنية. لضرورة التحسين المستمر.

- الدراسة التاسعة، (الحبيب، 2017)، بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين:

دراسة تطبيقية على مجموعة سلطان الفرائضي الطبية" رسالة دكتوراه.

هدفت هذه الدراسة، إلى التعرف على مدى الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجموعة سلطان الفرائضي الطبية. والتعرف على مستوى أداء الموظفين ودرجة مشاركتهم في إدارة المجموعة الطبية، ومعرفة ما يقوم به النظام الإداري القائم من أدوار في تحسين جودة الخدمات في المستشفى، والوصول إلى تحقيق ولاء الموظفين والعملاء.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، فاستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية. وتم الحصول على البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في جمع البيانات، وعلى الكتب والمجلات والدوريات العلمية في توضيح المفاهيم.

ومن أهم النتائج التي استخلصتها هذه الدراسة أن أغلب الموظفين راضين وموافقين على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وغير موافقين على اهتمام الإداريين بتدريب العاملين. وغير موافقين على مساواة الإدارة بين جميع الموظفين.

ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة نشر الوعي الثقافي بين العاملين بأهمية الجودة، وضرورة الاهتمام بالتحسين المستمر. وإدراك متطلبات الجودة من خلال وعي العاملين بأهميتها، ومشاركة جميع العاملين بالمنظمة، وتهيئة المناخ الملائم لبيئة الجودة، ونشر ثقافة التعاون والاحترام بين والمساواة بين العاملين في المنظمة.

- الدراسة العاشرة، (بدر، 2017)، بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في مجتمع الدراسة، ومعرفة مؤشرات الأداء ومعرفة مدى تفعيل المبادئ في مجتمع الدراسة. ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي فاستخدمت أداة الاستبانة وقد تم توزيعها عشوائية على عينة الدراسة فتم استرجاع (72) استبانة لتحليلها وفق البرنامج الإحصائي SPSS وكذلك استخدمت المقابلة الشخصية كأداة جمع المعلومات مع بعض القيادات في العمل الإداري والخبراء في مجال إدارة الجودة الشاملة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بيان الاعتناء بتبني تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها واقعيًا، وتفعيل أبعادها بدرجات إيجابية ومستويات متفاوتة، فقد كان للتركيز على العملاء وجمهور المستفيدين مستوى عالي من التطبيق، وللتركيز على مشاركة العاملين مستوى أقل من التطبيق. وأن المؤسسات تهتم اهتماما كبيرا بالأداء المؤسسي وتقوم بعملية التطوير والتحسين المستمر لجميع المستويات.

ومن أهم التوصيات التي استخلصتها هذه الدراسة هي: ضرورة العناية بتفعيل كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على أثر التطبيق والتفعيل والالتزام على تنمية الأداء المؤسسي، وتولي اهتماما كبيرا بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات بشأن الجودة. وضرورة تطبيق الأنظمة الإدارية في المؤسسة المرنة في الخدمات المقدمة بجودة وكفاءة وبالسرعة المناسبة، والاهتمام بتكثيف تطوير الأداء المؤسسي.

- الدراسة الحادي عشر، (عزوز، 2016)، بعنوان: "أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة العملاء في المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية لعملاء المركب الرياضي الأولمبي بالجلفة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المبادئ الأساسية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة لتطوير إدارة الزبائن في المؤسسات الرياضية بمجتمع الدراسة، والتعرف على احتياجات العملاء لتلبية رغباتهم وتوفير احتياجاتهم، والتعرف على تجويد الخدمات والتعرف على واقع المؤسسات الرياضية مجتمع الدراسة.

ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة على عينة عشوائية تم توزيع الاستبانات عليها وتم استرجاع (60) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أنه ينبغي على المؤسسات التي تعتنى بجميع الأنشطة الرياضية أن تهتم بالعملاء إذ هم الركائز الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية وللنهوض بالمستوى الرياضي، وأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتبنى العناية بالعملاء وبناء علاقة قوية بين العملاء والمؤسسة الرياضية.

واستخلصت الدراسة إلى توصيات كان من أهمها أنّ تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الرياضية، والاهتمام باستشارة أهل الاختصاص والخبرات فيما يتعلق بالشؤون الرياضية وتلبية رغبات زبائن المؤسسات الرياضية؛ يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

- الدراسة الثانية عشر، (علي راضي، 2015)، بعنوان: "دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة: دراسة ميدانية في مستشفى الموائى العام"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من معرفة عقبات وصعوبات الأداء المؤسسي في مستشفى الموائى العام، وإلى معرفة وبيان تأثير واقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء بالمستشفى وكذلك ترغب الدراسة لفحص تأثير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقصائي وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات فتم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي الدائرة الإدارية والمالية والدائرة الطبية، فتم استرجاع (75) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي SPSS. وأظهرت الدراسة عدة نتائج كان أهمها العلاقات الطردية الوثيقة بين معايير إدارة الجودة الشاملة وبين التحسين المستمر للأداء المؤسسي ذات دلالة إحصائية، ووجود عيوب في استخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة في المستشفى بسبب نقاط الضعف الموجودة في معرفة الصحة الإلكترونية. واستخلصت الدراسة بعض التوصيات كان من أهمها معرفة نقاط الضعف ومعالجتها والاعتماد على المعايير الدولية لمسألة التقييم مع التوضيح الشفاف لواجبات وحقوق المرضى، ونشر الوعي الثقافي بمدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الموظفين بالمستشفى وتحفيزهم للعمل بروح الفريق الواحد.

- الدراسة الثالثة عشر، (مصطفى، 2015)، بعنوان: "أثر التدريب على أداء العاملين

بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في وزارة العمل والإصلاح الإداري في الفترة من

2008-2014 م"

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التدريب الذي تتبعه وزارة العمل ومدى درجة أثر فاعليته وعلى معرفة المعوقات والمشاكل والمعضلات والتحديات التي تعرقل أداء وزارة العمل لأجل تحديد الوسائل والأساليب للمساعدة في توفير الحلول المناسبة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي ومنهج المسح الاجتماعي مستخدماً أداة الاستبانة والمقابلة والملاحظة لجمع البيانات الأولية.

وكان مما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي عدم وجود اهتمام بالتدريب المتخصص والمستمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين، وقلة توفر البحث والدراسات التي تعتنى بموضوع التدريب بالوزارة، عدم الاهتمام برفع مستوى ميزانية التدريب مما أدى إلى ضعف واختلال في الأداء بالوزارة. واستخلصت الدراسة إلى توصيات كان من أهمها ضرورة الاهتمام بتوفير إدارة تعتنى بالتدريب تستقل عن الإدارة العليا مع توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لها للنهوض بمستوى عالي من التدريب، وكذلك الاهتمام بوضع خطط مناسبة لإدارة التدريب لتقوم بتنفيذها وفق فترات زمنية وموزعة على الموظفين. وضرورة رفع مستوى ميزانية التدريب لتوفير احتياجات التدريب بالوزارة، والبحث عن كوادر بشرية مؤهلة للقيام بتدريب العاملين بالوزارة.

- الدراسة الرابعة عشر، (محمد، 2014)، بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد

البشرية بإدارات شرطة ولاية الخرطوم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ

التنظيمي في منظمات أخرى سواء كان إيجابياً أم سلبياً، معرفة مستوى أداء الموارد البشرية

بالمنظمات السودانية الأخرى.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة في جمع

المعلومات الأولية فتم توزيع الاستبانات على عينة المبحوثين وعددهم (385) موظف.

ومما استخلصت الدراسة من نتائج كان من أهمها أن الهيكل الإداري يتسم بالمرونة بشرطة ولاية

الخرطوم. وأن الموظفين في شرطة الخرطوم يرغبون في التدريب والتطوير والتأهيل لرفع مستوى

كفاءتهم وقدراتهم، وأن العاملين يبدون اهتماماً بالمشاركة في صنع القرارات لكي تتيح لهم فرص

طرح أفكارهم وإبداء آرائهم واقتراحات لتحسين العمل.

وأن الدراسة توصلت إلى توصيات كان من أهمها تكثيف الصلاحيات وإعطاء الكثير من حريات

الرأي واتباع الأسلوب التشاوري في المنظمة، وتطوير التقنيات الحديثة لإنشاء شبكة اتصالات تربط

بين مختلف الإدارات لرفع مستوى الأداء في العمل، دعم الأفراد من الحوافز المادية والمعنوية

وربطها مباشرة بالنتائج في الأداء.

- الدراسة الخامسة عشر، (بن عيشي، 2014)، بعنوان: "مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها

في تقويم الأداء بجامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر: دراسة استطلاعية من وجهة نظر

الهيئة التدريسية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجتمع الدراسة وعلى

مدى تفعيل المبادئ في السلك التعليم الجامعي، ومواءمة هذا النظام مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الاستبانة على العينة العمدية لكافة أعضاء الهيئة التدريسية بمجتمع الدراسة، فتم استرجاع، (105) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي SPSS.

وقد أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج كان من أهمها أن المفحوصين يؤكدون على تفعيل الجامعة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن تفعيلها يؤدي إلى التحسين في جودة العمليات والمدخلات والمخرجات بالجامعة ووجود علاقة بينها وبين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

واستخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات كان من أهمها أن الجامعة اعتمدت على استعمال طرق متطورة مستحدثة للتحسين المستمر ولتطوير مجال الخدمات التعليمية وذلك من خلال التصميم للبرامج التدريبية للطلبة وتوفير الشبكة العنكبوتية لجميع الموظفين بالجامعة. وإقامة المؤتمرات السنوية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية.

- الدراسة السادسة عشر، (علي، 2013)، بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على

أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من مدى تفعيل ركائز إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات الصناعية، ومدى تأثير تفعيلها الإيجابي على الأداء المؤسسي.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي فاستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات وذلك لتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

وأظهرت هذه الدراسة نتائج من بينها أن عينة الدراسة متفقة حول المستوى العام وكان اتقافهم بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يبلغ مقداره (3.92) ويبلغ مقدار الانحراف المعياري (0.32) فيدل دلالة واضحة على تطبيق المنظمات العاملة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبيان أثر التطبيق على

أداء المنظمات أن بينهم علاقة ارتباط إيجابية وتوجد دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ والنمو السنوي للمبيعات.

وكان من أهم التوصيات التي بينتها هذه الدراسة، رفع مستوى التطبيق ونشر الوعي بجدوى ركائز إدارة الجودة داخل كافة المنظمات العاملة، وأهمية زيادة البرامج التدريبية والبرامج التعليمية، ووضع حلول لصعوبات الجودة وما يتعلق بها.

- الدراسة السابعة عشر، (سهل، 2011)، بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا". رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تفعيل بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي التعليمي في ليبيا.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي فاستخدمت البيانات الثانوية من خلال بعض المصادر والمراجع كالكتب والمجلات العلمية المحكمة واستخدمت أداة الاستبانة لمعرفة البيانات الأولية، فتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة (258) موظفاً يتكون من رؤساء الجامعات ونوابهم وكذلك من عمداء المعاهد العلمية والكليات والمعاهد ومن رؤساء الأقسام.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أن عينة الدراسة متفقة على احتياجهم لتفعيل معايير إدارة الجودة الشاملة ودعم الإدارة العليا لتفعيلها، واتفق عينة الدراسة على مدى أهمية تفعيل مبدأ التحسين المستمر والعمل بروح الفريق الواحد في الجامعة والتكثيف المستمر بالتدريب وتمكين العاملين بالمشاركة.

ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة هي أهمية تفعيل مؤسسات التعليم العالي بليبيا كمدخل لإدارة الجود الشاملة لتحقيق هدف التحسين المستمر واعتماد هذا المدخل كأسلوب إداري متطور. وأهمية تكثيف الورش والبرامج التدريبية للموظفين في الجامعة وتوفير المناخ التنظيمي المناسب للتدريب.

والاستمرار في إجراء دراسات دورية لمعرفة مقترحات وشكاوى وآراء المستفيدين من خدمات الجامعة بهدف التحسين المستمر في الأداء.

- الدراسة الثامنة عشر، (الطائي، وآخرون، 2011)، بعنوان: "مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج JONES، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مسؤوليات الإدارة العليا في كيفية اتخاذ الإجراءات المناسبة لعملية التغيير وتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وتحديد الاستراتيجيات التغييرية الجيدة، ومواءمتها لتفعيل إدارة الجودة الشاملة،

ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة وأداة المقابلات الشخصية في الحصول على المعلومات والبيانات وقد تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية بنسبة 50% من مجتمع الدراسة العاملين في معمل نسيج الديوانية.

وقد تطرقت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن متغير الإدارة العليا حصل على المرتبة العالية وأن مشاركة العاملين له دور فعال وأساسي في عملية اتخاذ القرارات، وأن متغير المشاركة قد حصل على المرتبة الثانية، وأنه تم تغيير المنتجات وتصاميمها لأجل العملاء؛ لأنهم العنصر الأهم والفعال وبالتالي حصل متغير الاهتمام على العملاء للمرتبة الثالثة، وقد أدركت الإدارة العليا وصف الحاجة إلى التغيير وأهمية التجديد.

ومن أهم التوصيات التي ذكرتها الدراسة: أهمية تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة على جميع المنظمات لخلق الميزة التنافسية في السوق. وأهمية مشاركة العاملين عند تطبيق ركائز الجودة.

والاهتمام بمشاركة العاملين في كل تفعيل لركائز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. وأهمية العناية بالعملاء الخارجيين واعتبارهم الشريك الأول للرقى بالمنظمة.

- الدراسة التاسعة عشر، (الهاجري، 2011)، بعنوان: "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المشاركة والإبداع في جودة أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعات في الكويت. ومعرفة واقع تطبيق تمكين العاملين بالهيئة والتعرف على مستوى الإبداع ومعرفة نوع العلاقة بين الإبداع والتمكين بالهيئة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب التطبيقي لأجل جمع البيانات والقيام بتحليلها ولأجل اختبار الفرضيات بأداة الاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ويبلغ عددهم (902) وأخذت الدراسة عينة من أفراد المجتمع والبالغ عددهم (242) وتم استرجاع الاستبانات الصالحة وعددها (205).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والإبداع عند مستوى الدلالة (0.05) بالهيئة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على تحسين أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05) بالهيئة.

واستخلصت الدراسة عدة توصيات كان من أهمها بيان مفهوم المشاركة للمرؤوسين والمسؤولين بالهيئة من خلال ورش العمل وتكثيف برامج التدريب وعقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد. العمل على تكثيف المشاركة في إدارات الهيئة كاتخاذ الأسلوب الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.

- الدراسة العشرون، (الشنطي، 2006)، بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وإلى تقييم المناخ التنظيمي ومعرفة مستوى أداء الموارد البشرية. ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي فاستخدمت أداة الاستبانة لتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددهم 620 موظفا تم توزيع الاستبانة عليهم واسترجع منها 575 موظفا للتحليل الإحصائي SPSS.

استخلصت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات على أداء الموارد البشرية. وعدم تناسب المؤهلات مع المناصب المشغولة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات كان من أهمها الاهتمام بالهيكليات داخل الوزارة المعنية، والتوجه نحو العمل باللامركزية وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا. والاهتمام بالهيكليات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

الدراسات الأجنبية.

1- Sodikoglu, E., & Olcay, (2014) " The Effects of Total Quality

Management Practices on Performance and the Reasons of and the

Barriers to TQM Practices in Turkey"

- **الدراسة الأولى** (دراسة سوديكوجلو، 2014)، بعنوان: "آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة

على الأداء وأسباب وعوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نتيجة تفعيل إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين والتعرف

على الصعوبات في تفعيل مفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي فاستخدمت أداة الاستبانة

لجمع المعلومات والبيانات فتم توزيع (242) على بعض الموظفين بمجتمع الدراسة.

ومما توصلت إليه الدراسة من نتائج كان من أهمها الحصول على أثر ذو دلالة إحصائية يشير

إلى أن لتفعيل إدارة الجودة الشاملة أثر واضح على أداء الموظفين بنسب متفاوتة. **ويوجد اختلاف**

واضح في نتائج تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى عدم الكفاية من الوفورات المالية.

يوجد اختلاف جلي في إدراك مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزى لنشر الوعي الثقافي بين مختلف

المؤسسات. وأن العقبات الأساسية التي تواجهها الشركات كانت مفقودة من مشاركة الموظف،

ووعي الموظفين والتزامهم وهيكل الشركة غير مناسب ووجود نقص في الموارد.

وتوصلت الدراسة على توصيات كان من أهمها استمرار الشركات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع

جميع المتغيرات لتحسين الأداء، ومشاركة الموظفين والتزامهم ووعيهم بإدارة الجودة الشاملة وتوفير

الموارد للتغلب على الحواجز التي تمنع التنفيذ الفعال للممارسات إدارة الجودة الشاملة.

2- Bani Ismail, Loiy (2012), " An evaluation of the implementation of Total Quality Management (TQM) within the construction sector in the United Kingdom and Jordan. Doctoral thesis, University of Huddersfield"

- **الدراسة الثانية** (بني إسماعيل لوي، 2012)، بعنوان: "تقييم لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة

داخل قطاع البناء في المملكة المتحدة والأردن". أطروحة الدكتوراه، جامعة هيدرسفيلد.

هدفت الدراسة إلى التأكد من فائدة تفعيل إدارة الجودة الشاملة وهل يعتبر التفعيل أساسيا ونافعا للقيام بصناعة البناء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم تنفيذه باستخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات وكذلك تم استخدام أداة المقابلات الشخصية شبه المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن شركات البناء تهتم بصورة سريعة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للحصول على حلول نافعة ومجدية للمشاكل الناتجة من ضعف الجودة. وكذلك لأجل الاهتمام بتغيير نمط السلوك الإداري لدى الموظفين ونشر الوعي الثقافي لدى الموظفين بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. وأن نظام إدارة الجودة الشاملة يتم اعتماده بشكل متزايد في شركات المقاولات لحل مشاكل الجودة، تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أساس التغيير الثقافي.

واستخلصت الدراسة بعض التوصيات كان من أهمها مدى حاجة المقاولين إلى العناية بالجوانب المختلفة في الأداء كالاهتمام بالوقت في إنجاز المهام من خلال إبرام العقود طويلة المدى من الباطن مع مقاولين فرعيين لأجل الاستبقاء على القوى العاملة في بيئة العمل تؤدي المهام بالصورة

المطلوبة وبإجادة متقنة وتحسين مستمر للأداء العام لا سيما في تقديم الخدمات بطريقة أفضل
تمتاز بالجودة.

3-Fuentes, Montes, Fernandez, (2006), ' Total Quality Management,
Strategic Orientation and Organizational Performance: The
Case of Spanish Companies. Total Quality Management &
Business Excellence'

- **الدراسة الثالثة،** (دراسة فوينتيس، مونتييس، فرنانديز، 2006)، بعنوان: "إدارة الجودة
الشاملة والتوجيه الإستراتيجي والأداء التنظيمي" دراسة حالة للشركات الإسبانية. إدارة الجودة
الشاملة وتميز الأعمال".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى العلاقة بين معايير إدارة الجودة الشاملة وتحديد التوجه
الإستراتيجي على أداء الموظفين. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي
التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات فتم توزيع (286) استبانة
على عينة الدراسة بمختلف مستوياتهم الإدارية المتواجدين بمجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة
كذلك أداة المقابلات الشخصية للحصول على المعلومات والبيانات الكافية والدقيقة.

ومما توصلت إليه الدراسة من نتائج كان من أهمها أنه عندما يتم التوافق الأعلى بين إستراتيجيات
المنظمة وبين تفعيل إدارة الجودة الشاملة يتم حينها الحصول على مستويات عالية لدى المنظمات.

4- Nguyen, 2006," Improving performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organization."

- الدراسة الرابعة، (دراسة نجوين، 2006)، بعنوان: "تحسين الأداء من خلال ربطه بإدارة الجودة الشاملة في المنظمة الفيتنامية".

هدفت الدراسة إلى الاهتمام بتطوير ودراسة مفاهيم الأبعاد الأساسية بإدارة الجودة الشاملة، والتعرف على حجم دعم تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وتطبيقات التقنيات وتكنولوجيا الحديثة. ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع أداة الاستبانة على عينة الدراسة العشوائية لجمع المعلومات والبيانات، فتم توزيع الاستبانة على (77) منظمة من المنظمات الفيتنامية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة كان من أهمها أن غالبية مبادئ إدارة الجودة الشاملة ترتبط بالأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً من خلال الاهتمام الكلي على كسب ولاء المستهلك بتطبيق المشاركة الفعالة مع الموظفين في كافة الأنشطة والممارسات الإدارية وكذلك القيام بمبدأ التحسين المستمر وتوطيد العلاقات مع كافة الأطراف الخارجية للمؤسسة.

5- Madi, Al-khawaldeh, (2006)

The adoption of Total Quality Management (TQM) IN Dubai

Manufacturing Firms.

- **الدراسة الخامسة،** (دراسة ماضي الخوالدة، 2006)، بعنوان: " تبني إدارة الجودة الشاملة

(TQM) في شركات التصنيع بدبي ".

هدفت الدراسة إلى العناية والاهتمام بتطوير التقييم الذاتي واستخدامه في الإطار العام من قبل

الإدارة العليا بالمؤسسة في كافة أنشطة وممارسات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كافة

أقسام المؤسسات والشركات الصناعية في إمارة دبي.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وكان من ضمنها وجود خبرة في الشركات الصناعية ودراية

بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فلا توجد فروق كبيرة بين الشركات من حيث فهمها لتطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة على بيئة العمل.

واستخلصت الدراسة إلى توصيات كان من أهمها تكثيف العناية بكافة أبعاد مبادئ إدارة الجودة

الشاملة خلال تفعيل الإطار العام وبعد التفعيل.

6- (Mahasneh, 2020) , The Impact of Applying Total Quality

Management Principles on Organizational Performance: Applied Study in

King Hussien Medical City.

- **الدراسة السادسة، (محاسنة، 2020)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على**

الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مدينة الملك حسين الطبية.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في مدينة

الملك حسين الطبية في العاصمة الأردنية عمّان من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل

باستخدام ثلاثة محاور رئيسية القيادة والتحسين المستمر ومشاركة الموظف والأداء التنظيمي.

ولتحقيق الهدف فإن الباحث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع الدراسة في مدينة

الملك حسين الطبية في عمّان الأردنية وذلك باستخدام أداة الاستبانة تم توزيعها على 300 مريض

فاستخلصت الدراسة بعض النتائج كان من أهمها أن الدراسة كشفت عن تأثير تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي وتم تنفيذه بشكل معتدل يتعلق بالتحسين المستمر ومشاركة

الموظف فكانت نتيجة ذلك أنها أقرب إلى الحياد.

ومن التوصيات التي توصي بها الدراسة كان من أهمها الحاجة إلى مزيد من البحث للتحقيق في

تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لإثراء الموارد العلمية الأردنية ووضع أساس لمساعدة الباحث في بناء

دراسات.

7-Fatimah, F,& Solikin, S, (2016): The Effects of Total Quality

Management Implementation Employees Performance- the Case of PT

Pertamina Refinery Unit 111 Plaju Palembang-Indonesia.

- الدراسة السابعة، (فاطمة، سوليكين، 2016)، بعنوان: "آثار أداء موظفي تنفيذ إدارة الجودة الشاملة - حالة وحدة مصفاة PT Pertamina رقم 111 ، بلاجو باليمبانج ، إندونيسيا".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، (TQM) على أداء موظفي PT Pertamina Refinery Unit III Plaj و لتتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع أداة الاستبانة على عينة الدراسة العشوائية لجمع المعلومات والبيانات باستخدام أداة المقابلة والاستبانة وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة في وحدة مصفاة بيرتامينا III بلاجو وكانت العينة المستجيبة 286 موظف.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تتكون من السلوك والكفاءة والانضباط له تأثير إيجابي كبير سواء بشكل مشترك أو جزئي على أداء الموظف. وأن درجة الزيادة أو النقص في أداء الموظف يتم تحديدها إلى حد كبير من قبل إدارة الجودة الشاملة.

2-8-3 أهمية الدراسات السابقة.

قال الله تعالى في محكم كتابه: (وَلَا يُبَيِّنُكَ مِثْلُ خَبِيرٍ) (سورة فاطر، الآية 14)، وانطلاقاً من هذه الآية فإن الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة في أي مجال له أهمية كبيرة وفائدة جمة للباحث؛ ليستفيد من خبرات الآخرين وينطلق من حيث انتهى الآخرون لكي يكمل حمل شعلة العلم التي لن تتطفئ إلى يوم القيامة، ما دام الخلف يأخذ من السلف شعلة العلم ونوره بأمانة ودقة وإنصاف فقد قال الشاعر صالح بن عبد القدوس:

ونص الحديث إلى أهله... فإن الأمانة في نصه.

ولا يخلو بحث ولا مقال إلا واستفاد صاحبه، من الدراسات السابقة، ونحصر هنا بعض النقاط التي تبين أهمية الدراسات السابقة للباحثين الآخرين، وتتلخص في الآتي كما ذكرها موقع الشبكة العنكبوتية. (مبتعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية، 2017).

والنقاط التي تشير إلى أهمية الدراسات السابقة سنلخصها هنا هي كالتالي: -

- 1- تثري الدراسات السابقة الباحث بمعلومات عديدة حول موضوع بحثه مما يوفر له الجهد والوقت في الإجابة عن الأسئلة التي تدور بذهنه.
- 2- يتلافى الباحث الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون.
- 3- يستفيد الباحث من كيفية صياغة أسئلة الدراسة.
- 4- يستفيد من النقاط التي تطرق إليها الباحثون السابقون ويطلع على الجانب العلمي والمعرفي من خلالها ويأتي بنقاط جديدة تثري الساحة العلمية ببحثه.
- 5- يتمكن الباحث من الأسئلة التي تدور في ذهنه من خلال آراء السابقين حول موضوعه.

6- يمكن الباحث من الأخذ بالتوصيات ويستخدمها كفجوة علمية يستطيع من خلالها أن يتعمق

في البحث عن سد هذه الفجوة.

7- توفر الدراسات السابقة مجموعة من المراجع والمصادر العلمية المتعلقة ببحثه وتساعده في

إنجاز بحثه بشكل علمي صحيح ودقيق.

2-8-4 التعقيب على الدراسات السابقة من خلال أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة من خلال أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية																			
الشنطي 2006			مصطفى 2015			عزوز 2016		الرواشدة 2018		نمر 2019		الزعبي 2019		الخنبشية 2020		محمد 2021		بالنسبة لبيئة الدراسة	
نجوين 2006	الشنطي 2006	الهاجري 2011	عزوز 2016	بدر 2016	الحبيب 2017	الرواشدة 2018	نمر 2018	الزعبي 2018	العزب 2020	محاسنة 2020	محمد 2021	بالنسبة لمنهج الدراسة							
نجوين 2006	السعدية 2013	علي راضي 2015	الشبيبي 2015	عزوز 2016	بدر 2017	الحبيب 2017	السعيدية 2017	خالد 2018	المقبالي 2019	الزعبي 2019	صيام 2019	العزب 2020	الخنبشية 2020	الكلباني 2020	بالنسبة للمتغيرات المتغير المستقل وأبعاده				
			الشنطي 2006	ماضي 2006	سهل 2011	الطائي 2011	بني إسماعيل 2012	علي 2013	محمد 2014	سوديوكولو 2014	بن عيشي 2014	الرواشدة 2018	محاسنة 2020						
						فونتيس 2006	الهاجري 2011	مصطفى 2015	فاطمة 2016	الحبيب 2017	عواضة 2018	نمر 2019	محمد 2021	المتغير التابع وأبعاده					

الدراسات السابقة من خلال أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية														
المقبالي 2019	السعيدية 2017		سهل 2011		بن عيشي 2014			الشبيبي 2015		الكلباني 2020		البيئة الأكاديمية		بالنسبة لبيئة الدراسة
الهاجري 2011	بني اسماعيل 2012	علي 2013	سوديكوجلو 2014	علي راضي 2015	فاطمة 2016	بدر 2017	الحبيب 2017	عواضة 2018	خالد 2018	صيام 2019	محاسنة 2020	العزب 2020	البيئة الصناعية	
										ماضي الحوالدة 2006	نجوين 2006	الطائي 2011		
					الحبيب 2017	السعيدية 2017	المقبالي 2019	بني إسماعيل 2012	سوديكوجلو 2014	مصطفى 2015	علي راضي 2015	منهج الدراسة	بالنسبة لمنهج الدراسة	

5-8-2 ملخص الدراسات العمانية والعربية

م	الدراسة	السنة	الدولة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	المنهجية	اسم التحليل الإحصائي	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
1	مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان.	2020	سلطنة عمان	معايير إدارة الجودة الشاملة	مدارس التعليم الأساسي (1-4)	المنهج الوصفي التحليلي	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	مديرات المدارس ومساعداتهن في محافظة الظاهرة	110 من مديرات المدارس ومساعداتهن
2	واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان	2020	سلطنة عمان	إدارة الجودة الشاملة	المديرية العامة للشؤون المالية في عُمان	المنهج الوصفي التحليلي	برنامج SPSS	جميع العاملين بالمديرية العامة للشؤون المالية	108 موظف وموظفة

3	تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة	المقبالي 2019	سلطنة عمان	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	تطوير ممارسات المشرفين الإداريين	المنهج الوصفي الارتباطي	برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	جميع المديرين والمشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم	599 فردا
4	درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديرين العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين	السعيدية 2017	سلطنة عمان	نظام إدارة الجودة	أداء المديرين العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان	المنهج الوصفي المسحي	برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	المديرين العامة بوزارة التربية والتعليم	162 موظفا وموظفة
5	تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة	الشبيبي 2015	سلطنة عمان	معايير الجودة الشاملة	تطوير أداء الموارد البشرية	المنهج الوصفي التحليلي	برنامج الحسابات الإحصائية	جامعات سلطنة عمان	100 مفردة

		في العلوم الاجتماعية SPSS Win							
60 موظفا من الجنسين	معهد العلوم الشرعية بسلطنة عمان	البرنامج الإحصائي SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	تطوير إدارة معهد العلوم الشرعية بسلطنة عمان	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	سلطنة عمان	السعودية 2013	تطوير إدارة معهد العلوم الشرعية بسلطنة عمان في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة	6
415 موظفا من الجنسين	أداء العاملين في وزارة العدل الكويتية	البرنامج الإحصائي SPSS	المنهج الوصفي التحليل	أداء العاملين	التحسين المستمر	الكويت	محمد 2021	التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين: دراسة ميدانية	7
553 موظفا وموظفة	شركات الاتصالات الأردنية	البرنامج الإحصائي SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	الأداء المؤسسي	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الأردن	العزب 2020	أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية	8

9	أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفى كمال عدوان والمستشفى الجزائري في قطاع غزة للأزمات	صيام 2019	فلسطين	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	مستشفى كمال عدوان والمستشفى الجزائري	المنهج الوصفي التحليلي	البرنامج الإحصائي SPSS	مستشفى كمال عدوان والمستشفى الجزائري في قطاع غزة	55 موظفا من الجنسين
10	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن	الزعبي 2019	الأردن	إدارة الجودة الشاملة	أداء المشاريع الإنشائية	المنهج الوصفي التحليلي	البرنامج الإحصائي SPSS	جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن	297 فردا
11	أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الطاقة والثروة المعدنية	نمر، وآخرون 2019	الأردن	أثر تمكين العاملين	تحسين الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي	الحمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	وزارة الطاقة والثروة المعدنية	100 موظفا من الجنسين

12	أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة: دراسة ميدانية	خالد 2018	اليمن	أثر التحسين المستمر	الأداء الكلي للمنظمة	المنهج الوصفي التحليلي	برنامج SPSS	الشركات اليمنية	77 فردا
13	أثر التدريب على أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية	الرواشدة 2018	الأردن	أثر التدريب	أداء العاملين	المنهج الوصفي التحليلي	البرنامج الإحصائي SPSS	وزارة الداخلية الأردنية	158 فردا
14	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين "مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي أنموذجاً"	عواضة 2018	لبنان	إدارة الجودة الشاملة	أداء العاملين	المنهج الوصفي التحليلي	البرنامج الإحصائي SPSS	موظفي الدائرة الطبية والدائرة الإدارية والمالية بمستشفى نبيه بري	75 موظفا
15	أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجموعة سلطان الفرائضي الطبية	الحبيب 2017	السودان	إدارة الجودة الشاملة	أداء العاملين	المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	العاملين بمجموعة سلطان الفرائضي الطبية	119 موظفا من الجنسين

		SPSS							
72 فردا	المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة	البرنامج الإحصائي SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	فلسطين	بدر 2017	أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة	16
60 فردا	عملاء المركب الرياضي الأولمبي بالجلفة.	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	تطوير إدارة العملاء في المؤسسات الرياضية	معايير إدارة الجودة الشاملة	الجزائر	عزوز 2016	أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة العملاء في المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية لعملاء المركب الرياضي الأولمبي بالجلفة	17
75 فردا	مستشفى الموانئ العام	البرنامج الإحصائي SPSS	المنهج الوصفي التحليلي والاستقصائي	تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	العراق	علي راضي 2015	دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة:	18

				دائرة صحة البصرة				دراسة ميدانية في مستشفى الموائى العام	
80 فردا من الجنسين	وزارة العمل والإصلاح الإداري	البرنامج الإحصائي SPSS	المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي ومنهج المسح الاجتماعي	أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية	التدريب	السودان	مصطفى 2015	أثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في وزارة العمل والإصلاح الإداري في الفترة من 2008م-2014م	19
385 موظفا من الجنسين	إدارات شرطة ولاية الخرطوم	البرنامج الإحصائي SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	أداء الموارد البشرية بإدارات شرطة ولاية الخرطوم	المناخ التنظيمي	السودان	محمد 2014	أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بإدارات شرطة ولاية الخرطوم	20
105 موظفا من الجنسين	موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر	البرنامج الإحصائي SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	تقويم الأداء بجامعة محمد خيضر،	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الجزائر	بن عيشي 2014	مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تقويم الأداء بجامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر:	21

				بسكرة- الجزائر				دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة التدريسية.	
120 مديرا	جميع المديرين المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا إربد والكرك	برنامج الحمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا	إدارة الجودة الشاملة	الأردن	علي 2013	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا: دراسة ميدانية.	22
258 موظفا من الجنسين	مؤسسات التعليم العالي في ليبيا	برنامج الحمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا	إدارة الجودة الشاملة	ليبيا	سهل 2011	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا	23

24	مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج JONES: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة	الطائي، وآخرون 2011	العراق	مبادئ إدارة الجودة الشاملة باستخدام نموذج JONES	التغيير المنظمي باستخدام نموذج JONES	المنهج الوصفي التحليلي	البرنامج الإحصائي SPSS	معمل نسيج الحلة	50% من مجتمع الدراسة العاملين في معمل نسيج الديوانية
25	أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت	الهاجري 2011	الكويت	التمكين والإبداع	تحسين أداء العاملين	المنهج الوصفي التحليلي	البرنامج الإحصائي SPSS	الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت	205 فردا
26	أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة	الشنطي 2006	فلسطين	المناخ التنظيمي	أداء الموارد البشرية	المنهج الوصفي التحليلي	البرنامج الإحصائي SPSS	وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة	571 موظفا من الجنسين

6-8-2 ملخص الدراسات الأجنبية

م	الدراسة	السنة	الدولة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	المنهجية	اسم التحليلي الإحصائي	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
1	The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey	سوديكوجلو، 2014	تركيا	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	أداء وأسباب وموانع ممارسات إدارة الجودة الشاملة	منهجية المسح المقطعي	البرنامج الإحصائي SPSS	الشركات الأعضاء لجمعية الجودة التركية والشركات الموجودة في المنطقة الصناعية	242 فردا

	المنظمة في كوجالي وجبزي								
18 مقابلة فردية من خلال 16 شركة وعملاء وتم جمع 114 استبانة داخل المملكة المتحدة والأردن.	المديرين العامين ومديري المشاريع وفريق الإشراف على المشروع	البرنامج الإحصائي SPSS	منهج المسح الاستنتاج ي والتحليل الوصفي	داخل قطاع البناء في المملكة المتحدة والأردن	إدارة الجودة الشاملة	المملك ة المتحد ة والأرد ن	بني إسماعيل لوي، 2012	An evaluation of the implementation of Total Quality Management (TQM) within the construction sector in the United Kingdom and Jordan.	2
286 فردا	أسبانيا	البرنامج الإحصائي SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	أداء الموظفين في الشركات الإسبانية	إدارة الجودة الشاملة والتوجيه الإستراتيجي	أسبانيا	Fuentes, Montes, Fernandez 2006	' Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational performance: The Case of Spanish	3

					والأداء التنظيمي			Companies. Total Quality Management & Business Excellence'	
77 فردا	المنظمة الفيتنامية	برنامج SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	تحسين الأداء	إدارة الجودة الشاملة	فيتنام	نجوين 2006	Improving performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organization	4
126 فردا	الشركات الصناعية بدبي	برنامج SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	تبني الشركات الصناعية	نظام إدارة الجودة الشاملة	دبي	ماضي الخوالة 2006	The adoption of Total Quality Management (TQM) IN Dubai Manufacturing Firms.	5
300 مريض	مدينة الملك حسين الطبية	البرنامج الإحصائي SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	الأداء التنظيمي	إدارة الجودة الشاملة	الأردن	محاسنة 2020	The Impact of Applying Total Quality Management Principles on Organizational Performance: Applied Study	6

								in King Hussien Medical .City	
286	عدد الموظفين النشطين في PT Pertamina Refinery شركة مصفاة برتامبينا الوحدة الثالثة	برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	المنهج الوصفي التحليلي	أداء العاملين	إدارة الجودة الشاملة	إندوني سيا	Fatimah, F., & Solikin,S. 2016	The Effects of Total Quality Management Implementation on Employees Performance– the Case of PT Pertamina Refinery Unit 111 Plaju Palembang–Indonesia.	7

2-8-7 الاستفادة من الدراسات السابقة.

- 1- التأكد من أن الدراسة الحالية ليست مكررة لأي من الدراسات السابقة.
- 2- توفير المراجع المتعلقة بموضوع البحث.
- 3- طريقة تحليل الدراسات السابقة.
- 4- التزود من المعلومات وتنسيق العناوين في الإطار النظري من الدراسة.

2-8-8 ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

- 1- تعتبر هذه الدراسة أول دراسة تناولت أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين، دراسة تحليلية في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان.
- 2- يختلف مجتمع الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- 3- الانفراد بأبعاد الدراسة الأربعة التي يشتملها المتغير المستقل وتتكون من (التحسين المستمر، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، توفير المناخ التنظيمي) فلم تأت مجتمعة في دراسة واحدة إلا في هذه الدراسة فقط.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1 المقدمة:

سيتناول الباحث في الفصل الثالث وصفا متكاملا عن إجراءات الدراسة التي سيجريها على مجتمع الدراسة وسيشمل البحث على عدة نقاط منها منهجية البحث التي انتهجها الباحث في مراحل رسالته ووصف مجتمع الدراسة وتحديد العينة المراد دراستها وتوزيع الاستبانة عليها وكيفية تحليل الاستبانة المسترجعة والصالحة للقيام بالتحليل الإحصائي SPSS وذلك لتحليل البيانات واستخلاص النتائج المترتبة من تحليل البيانات المعطاة في الاستبانة، (غالي، 2015م).
وفيما يلي وصفا للمنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

3-2 منهجية الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب والملائم لموضوعها، يقول: (فان دالين، د.ت كما أوردها الحبيب، 2017)، "إن المنهج الوصفي لا ينحصر على وصف الدراسة وتبويبها، بل لابد من ذكر الأدلة والبيانات بدقة والقيام بتحليلها بصورة عميقة لأجل استخراج ملخص هادف للتعميمات يثري المعرفة العلمية". وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال بيان التأثير الإيجابي من جراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مجتمع الدراسة، (شموط، جوازنة، 2022، ص77).

ويرى الباحث أن هذه المنهجية هي الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة، أو موقف، أو أفراد، أو أحداث، أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها وتبيان العلاقة التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات والبيانات التي تحتاجها الدراسة وذلك باستخدام:

1- المصادر الأولية: وذلك للحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة الأولية من ميدان

العمل والمتمثلة في أفراد العينة فسيتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بوزارة الثقافة والرياضة والشباب، وهم الموظفون بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وحتى يتسنى لنا إسقاط الدراسة على هذا المجتمع الكبير ويمكن ذلك لصناع القرار من تطبيق الأبعاد الأربعة ومن معرفة أثره على الأداء الإداري للموظفين، (شموط، جوازنة، 2022، ص77).

2- المصادر الثانوية: ولأجل معالجة الإطار النظري للدراسة قام الباحث بالتقصي في

المجلات العلمية والكتب والمراجع المختلفة ذات الصلة والدراسات السابقة التي تناولت ذات الموضوع، لإثراء الدراسة بخبرات السابقين والبداية من حيث انتهى الآخرون في مجال الدراسة.

3-3 مجتمع الدراسة:

وبناء على الإحصائيات الرسمية من الدائرة المختصة بذلك لعام 2022 م بوزارة الثقافة والرياضة والشباب، اتضح للباحث بأن إجمالي الموظفين والموظفات بالوزارة المعنية محل الدراسة يبلغ عددهم (1054) موظفا وموظفة، ولهدف تحليل إجابات عينة الدراسة الحالية استخدم الباحث أساليب التحليل الإحصائي من خلال الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة. ولاختيار فرضيات الدراسة استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وتم احتساب حجم العينة عن طريق معادلة ستيفن ثامبسون وهي:

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

=N حجم مجتمع الدراسة

=z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05

ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96

=d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

=p القيمة الاحتمالية = 0.05

$$n = \text{حجم العينة} \leftarrow 281.73943 = \frac{263.5}{0.93526135}$$

وبالتالي يتضح بأن حجم العينة المطلوب (282) موظفاً من مجتمع الدراسة الكلي.

ومن خلال توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة لم يستجب إلا (250) موظفاً

وموظفة فقط من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1054) ولعل ذلك يعود إلى ترامي أطراف

جغرافية الوزارة وانشغال البعض بالمؤتمرات والاجتماعات ساعة توزيع الاستبانة الورقية وانشغال

الأكثرية عن الاطلاع على الرابط الذي تم إرسال الاستبانة الإلكترونية إليهم في موقع الوزارة.

3-4 أداة الدراسة:

قام الباحث بعد الاعتماد على الأدبيات السابقة في موضوع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الإداري للموظفين أو الأدبيات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) إلى تطوير الاستبانة وعرضها على ستة من المحكمين الأساتذة الخبراء والمختصين بهذا المجال لإجازتهم فقرات الاستبانة من خلال تسلسلها ووضوحها ودعمهم بمقترحات وملاحظات لتطويرها وهو ما يسمى بالصدق الظاهري للفقرات، وتم توزيعها على عينة الدراسة إلكترونياً مقسمة إلى قسمين القسم الأول يتعلق بالنواحي الديموغرافية لعينة الدراسة والقسم الثاني يتمثل في فقرات الاستبانة التي تعكس الأبعاد الأربعة (التحسين المستمر، التدريب، المشاركة، المناخ التنظيمي) للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وتعكس أيضاً المتغير التابع المتمثل في (الأداء الإداري للموظفين)، ولأجل إيجاد المرونة والتيسير على أفراد عينة الدراسة وإيصال المفهوم إليهم في الإجابة على الفقرات، فقد تم تصميم الفقرات وفق مقياس ليكارت الخماسي الترتيبي في الاستبانة وستتراوح القياسات بين موافق بشدة وغير موافق بشدة، وسيترج المقياس على الشكل الآتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) ، وكذلك على أن يكون عدد الفقرات للمتغير المستقل 40 فقرة موزعة لكل بعد من الأبعاد الأربعة 8 فقرات وعدد الفقرات للمتغير التابع 8 فقرات. (شموط، جوازنه، 2022، ص78).

3-5 عينة الدراسة:

وبعد توزيعها واسترجاع الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي اتضح للباحث وفق الجداول أدناه:

كما هو موضح في الجدول التالي:

عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
فقرة 32	المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)
8 فقرات	1- التحسين المستمر
8 فقرات	2- تدريب الموظفين
8 فقرات	3- مشاركة الموظفين
8 فقرات	4- توفير المناخ التنظيمي
8 فقرات	المتغير التابع (الأداء الإداري للموظفين)
فقرة 40	مجموع فقرات الدراسة الحالية

وبما أن عدد الفقرات متساوية فإننا سوف نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الأفراد في كل فقرة ومتوسط درجاتهم في الاستبانة، ولجمع البيانات والمعلومات الثانوية لجأ الباحث إلى عدة مصادر كالمجلات العلمية المحكمة، والدراسات العليا الأكاديمية، وتصفح بعضا من المواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع البحث.

وسوف يقوم الباحث بتأكيد ثبات متغيرات الدراسة بما يزيد عن الأدنى (0.07) وذلك من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وإدخال فقرات الاستبانة ضمن برنامج تحليل الانحدار لمعرفة قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، من خلال البرنامج الإحصائي التحليلي SPSS. وبعد توزيع الاستبانات على عينة الدراسة عن طريق الرابط الإلكتروني وتوزيعها ورقيا في أماكن عملهم تم استرجاع الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي واتضح للباحث وفق ما جاء في الجداول أدناه: -

وهذا الجدول يوضح العينة حسب متغير الجنس:

جدول 3-5-1

عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	170	68%
أنثى	80	32%
المجموع	250	100%

يتضح من الجدول السابق أن المستجيبين لفقرات الاستبانة ما نسبته (68%) من عينة الدراسة هم من الذكور وأن (32%) هم من الإناث بالنسبة لمتغير الجنس في الدراسة.

جدول 3-5-2

عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

سنوات الخبرة في المؤسسة	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	66	26.4%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	134	53.6%
من 20 سنة فأكثر	50	20%
المجموع	250	100%

يوضح الجدول أن ما نسبته (53.6%) هم من الذين تتراوح خبراتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، وجاء من هم من أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت (26.4%)، أما في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (20%) فقط، فكانت لمن هم أعمارهم من 20 سنة فأكثر.

جدول 3-5-3

عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
31.2%	78	دبلوم فأقل
58.8%	147	بكالوريوس
10%	25	ماجستير
100%	250	المجموع

يوضح الجدول أن (31.2%) من عينة الدراسة هم من حملة شهادة دبلوم فأقل، وأن (58.8%) هم من حملة شهادة البكالوريوس، بينما جاء حملة شهادة الماجستير في المرتبة الأخيرة وبنسبة (10%) وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول 4-5-3

عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
10.8%	27	أقل من 35 سنة
82.4%	206	من 35 سنة إلى أقل من 50 سنة
6.8%	17	من 50 سنة فأكثر
100%	250	المجموع

يوضح الجدول أن ما نسبته (82.4%) هم من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 35 إلى أقل من 50 سنة، وجاء في المرتبة الثانية من هم أعمارهم أقل من 35 سنة بنسبة بلغت (10.8%)، أما أقل نسبة فكانت لمن هم في أعمار من 50 سن فأكثر وبلغت نسبتهم (6.8%) بالنسبة لمتغير العمر في الدراسة.

جدول 3-5-5

عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
1.2%	3	مدير عام/ مساعد مدير عام
11.2%	28	مدير دائرة/ مساعد مدير دائرة
26.4%	66	رئيس قسم
61.2%	153	إداري/ فني/ مهندس
100%	250	المجموع

يتضح من الجدول أن ما نسبته (26.4%) من هم في وظيفة رئيس قسم، وأن ما نسبته (61.2%) من هم في وظيفة فني أو مهندس أو إداري، وحصل من هم في وظيفة مدير أو مساعد مدير دائرة على نسبة بلغت (11.2%)، بينما جاء المسمى الوظيفي مدير عام / مساعد مدير عام بنسبة (1.2%) فقط، وهي أقل الفئات حسب متغير الوظيفة الحالية.

3-6 عدد فقرات الاستبانة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد فقرات الاستبانة فتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من 5 محاور و(40) فقرة، وفي صورتها النهائية من 5 محاور و (40) فقرة، والجدول أدناه يوضح المحاور الخمسة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة.

جدول 3-6-1 توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

م	المعيار	عدد الفقرات	النسبة المئوية%
1	التحسين المستمر	8	20%
2	تدريب الموظفين	8	20%
3	مشاركة الموظفين	8	20%
4	المناخ التنظيمي	8	20%
5	الأداء الإداري للموظفين	8	20%
	المجموع	250	100%

3-7 صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والمختصين في إدارة الأعمال، وبلغ عددهم (6) محكمين، من جامعة الشرقية ومن جامعة نزوى، وقد أعيدت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملأتمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

3-8 ثبات أداة الدراسة:

3-8-1 العينة الاستطلاعية

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية (18) موظفا وموظفة وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج الجدول توضح ذلك:

جدول 3-8-1-1

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التحسين المستمر	8	.891
2	تدريب الموظفين	8	.885
3	مشاركة الموظفين	8	.880
4	المناخ التنظيمي	8	.881
5	الأداء الإداري للموظفين	8	.850
	الثبات الكلي	40	.858

يتضح من الجدول بأن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفع حيث بلغ الثابت العام للأداة (.858)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفع من الثبات.

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج الجدول أدناه توضح ذلك.

جدول 3-8-1-2

معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التحسين المستمر	8	.893
2	تدريب الموظفين	8	.898
3	مشاركة الموظفين	8	.880
4	المناخ التنظيمي	8	.886
5	الأداء الإداري للموظفين	8	.914
	الثبات الكلي	40	.914

يتضح من الجدول أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفع حيث بلغ الثابت العام للأداة (.914)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفع من الثبات.

3-8-2 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي في هذه الدراسة من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس نفسه. والجدول أدناه يوضح ذلك.

أولاً: مدى ارتباط محاور إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم 3-8-2-1

م	المحور	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	التحسين المستمر	.893	.000
2	تدريب الموظفين	.874	.000
3	مشاركة الموظفين	.912	.000
4	المناخ التنظيمي	.889	.000

*داله عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور مبادئ إدارة الجودة الشاملة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

3-8-3 صدق فقرات المحاور الخمسة:

المحور الأول: التحسين المستمر

جدول رقم 1-3-8-3

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تسعى الوزارة إلى تحقيق التحسين المستمر لتطوير أداء الموظفين.	.781	0.00
2	تظهر الوزارة التزامها بالتحسين المستمر في كافة نواحي العمل.	.809	0.00
3	يتم الاستفادة من اقتراحات الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة من الوزارة للمستفيدين (المتقنين والرياضيين).	.803	0.00
4	تشجع الوزارة على التنافس في التحسين المستمر بين الموظفين بطرق حديثة ومبتكرة.	.866	0.00
5	تركز الوزارة على شمولية التحسين المستمر في كافة مرافقها وفروعها.	.803	0.00
6	تسعى الوزارة إلى مراقبة تطبيق مبدأ التحسين المستمر على كافة خدماتها.	.798	0.00
7	تقوم الوزارة على استثمار مواردها البشرية والمادية في تحسين مخرجاتها.	.795	0.00
8	تهتم الوزارة بتحقيق رغبات الموظفين والعملاء بشكل مستمر.	.778	0.00

*داله عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور التحسين المستمر دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

المحور الثاني: تدريب الموظفين

جدول 3-8-3-2

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يعتبر التدريب والتطوير من أولويات الإدارة العليا بالوزارة.	.716	0.00
2	التدريب في الوزارة حل ممنهج لتطوير الموظفين بشكل مستمر.	.741	0.00
3	توزيع الدورات التدريبية على الموظفين يتسم بالمصادقية والنزاهة.	.763	0.00
4	يتم تدريب الموظفين للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة.	.843	0.00
5	يتلقى الموظفون دورات تدريبية كلما استحدثت الوسائل التقنية والتكنولوجية.	.856	0.00
6	يشارك الموظفون بالوزارة في إعداد خطة التدريب.	.746	0.00
7	تهتم الوزارة بمتابعة تنفيذ البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها للموظفين.	.796	0.00
8	تطبيق الجودة الشاملة يتطلب مزيداً من الاستثمار في تدريب الموظفين بمستويات الوظيفية بالوزارة.	.468	0.00

*داله عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور تدريب الموظفين دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

المحور الثالث: مشاركة الموظفين

جدول 3-3-8-3

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	توجد مشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد في التفاعل الإيجابي للموظفين مع الإدارة.	.771	0.00
2	تتيح الإدارة العليا لجميع الموظفين حرية مناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل وإيجاد حلولاً جذرية لها.	.762	0.00
3	مشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية تساعد في إظهار الإبداع والابتكار.	.831	0.00
4	يمنح الموظفون الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم في إنجاز الأعمال بالجودة الشاملة.	.640	0.00
5	تعتبر المشاركة حافزاً معنوياً لرفع الروح المعنوية لدى الموظفين.	.640	0.00
6	تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى جودة في الأداء لدى الموظفين.	.636	0.00
7	تتبنى الوزارة مقترحات الموظفين في المستويات الدنيا والعمل على دراستها.	.765	0.00
8	تهتم الوزارة بعقد اللقاءات الدورية بين القادة الإداريين والموظفين.	.679	0.00

*داله عند مستوى دلالة (0.05). يتضح من الجدول (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور مشاركة الموظفين دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

المحور الرابع: المناخ التنظيمي

جدول 3-8-3-4

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يستطيع الموظفون الإفصاح عن مشاعرهم مع رؤسائهم.	.699	0.00
2	تبدل الوزارة جهودا كبيرة لتعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم من خلال تنمية الولاء لبيئة العمل.	.814	0.00
3	يمكن للموظفين إنجاز مهامهم بجودة عالية دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.	.570	0.00
4	تسعى الوزارة إلى توفير المناخ الملائم لجميع الموظفين دون استثناء وتميز.	.754	0.00
5	توفير التقنيات الحديثة المناسبة لبيئة العمل يساعد على إنجاز المهام بكفاءة.	.570	0.00
6	تهتم الوزارة بمشاركة الموظفين في المناسبات المختلفة.	.723	0.00
7	تعتبر بيئة العمل صحية في جميع فروع الوزارة، ودافعة لجودة الأداء الوظيفي.	.737	0.00
8	تدعم الوزارة أساليب الاتصالات الإلكترونية لإنجاز العمل.	.740	0.00

*داله عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور المناخ التنظيمي دالة إحصائيا، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

المحور الخامس: الأداء الإداري للموظفين

جدول 5-3-8-3

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يتوفر عنصر الصدق والوضوح في نظام تقييم الأداء.	.682	0.00
2	تتحقق جودة أداء الموظفين من خلال ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.	.728	0.00
3	يشارك الموظفون في وضع نظام تقييم الأداء.	.636	0.00
4	الاعتماد على معايير تقييم الأداء الجيد في قياس أداء الموظفين يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.	.772	0.00
5	يساهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خفض تكاليف العمل والوقت المحدد.	.764	0.00
6	تحفيز الموظفين والاهتمام بهم يساهم في جودة الأداء الإداري بالوزارة.	.712	0.00
7	يدرك الموظفون ما هو متوقع منهم في مجال عملهم.	.724	0.00
8	تقوم الإدارة العليا باهتمام مستمر لتطوير أداء الموظفين.	.680	0.00

*داله عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور المشاركة في الأداء الإداري للموظفين دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

3-8-4 المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) باستخدام المعالجة الإحصائية التالية:

- 1) التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- 2) ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- 3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 4) اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- 5) معامل ارتباط بيرسون.
- 6) اختبار one way ANOVA
- 7) تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة وتفسيرها

4-1 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة:

ما مدى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب، بسلطنة عمان؟ وينبثق من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية للدراسة:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى أثر التحسين المستمر على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب؟

السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى يمكن للتدريب أن يؤثر على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب؟

السؤال الفرعي الثالث: كيف يمكن حصول أثر للمشاركة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب؟

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب؟

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفق المعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، وتم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي

($0.80 = 5 \div 4$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، والجدول يوضح ذلك.

جدول 1-1-4

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	المستوى
من 1 إلى 1.80	منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	عالية
من 4.21 إلى 5.00	عالية جدا

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفرغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة توافر المحاور الخمسة للدراسة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول 2-1-4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعايير	م	الرتبة
متوسطة	.75	3.38	التحسين المستمر	1	3
متوسطة	.77	3.33	تدريب الموظفين	2	5
عالية	.75	3.50	مشاركة الموظفين	3	2
متوسطة	.73	3.38	المناخ التنظيمي	4	4
عالية	.67	3.71	الأداء الإداري للموظفين	5	1
عالية	.73	3.46	المجموع الكلي		

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
عالية	.88	3.72	تسعى الوزارة إلى تحقيق التحسين المستمر لتطوير أداء الموظفين.	1	1
عالية	.95	3.52	تظهر الوزارة التزامها بالتحسين المستمر في كافة نواحي العمل.	2	2
متوسطة	.92	3.36	يتم الاستفادة من اقتراحات الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة من الوزارة للمستفيدين (المتقنين والرياضيين).	3	4
متوسطة	.98	3.19	تشجع الوزارة على التنافس في التحسين المستمر بين الموظفين بطرق حديثة ومبتكرة.	4	7
متوسطة	.93	3.39	تركز الوزارة على شمولية التحسين المستمر في كافة مرافقها وفروعها.	5	3
متوسطة	.89	3.36	تسعى الوزارة إلى مراقبة تطبيق مبدأ التحسين المستمر على كافة خدماتها.	6	5
متوسطة	.90	3.34	تقوم الوزارة على استثمار مواردها البشرية والمادية في تحسين مخرجاتها.	7	6
متوسطة	1.0	3.17	تهتم الوزارة بتحقيق رغبات الموظفين والعملاء بشكل مستمر.	8	8
متوسطة	.93	3.38			المجموع الكلي

يتضح من

الجدول أن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحاور الدراسة ككل كان ضمن الدرجة العالية ، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (3.46) ، والانحرافات المعيارية (0.73)، كما تراوح المتوسط الحسابي للمحاور بين (3.33 - 3.71) ، والانحراف المعياري بين (0.67-0.77) وجاء في المرتبة الأولى محور الأداء الإداري للموظفين بدرجة توافقية (عالية) ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري قدره (0.67)، وفي المرتبة الثانية جاء محور مشاركة الموظفين بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري قدره (0.75)، وجاء في المرتبة الثالثة محور التحسين المستمر بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري قدره (0.75) ، وفي المرتبة الرابعة محور المناخ التنظيمي بدرجة توافقية (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري قدره (0.73) ، وفي المرتبة الخامسة جاء محور تدريب الموظفين وبدرجة توافقية (متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري قدره (0.77).

ولمزيد من التعمق في نتائج أسئلة الدراسة تم تناول كل محور على حده وذلك كما يأتي:

المحور الأول: التحسين المستمر .

جدول 3-1-4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور التحسين

المستمر: -

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تسعى الوزارة إلى تحقيق التحسين المستمر لتطوير أداء الموظفين.	3.72	.88	عالية
2	2	تظهر الوزارة التزامها بالتحسين المستمر في كافة نواحي العمل.	3.52	.95	عالية
4	3	يتم الاستفادة من اقتراحات الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة من الوزارة للمستفيدين (المتقنين والرياضيين).	3.36	.92	متوسطة
7	4	تشجع الوزارة على التنافس في التحسين المستمر بين الموظفين بطرق حديثة ومبتكرة.	3.19	.98	متوسطة
3	5	تركز الوزارة على شمولية التحسين المستمر في كافة مراقفها وفروعها.	3.39	.93	متوسطة
5	6	تسعى الوزارة إلى مراقبة تطبيق مبدأ التحسين المستمر على كافة خدماتها.	3.36	.89	متوسطة
6	7	تقوم الوزارة على استثمار مواردها البشرية والمادية في تحسين مخرجاتها.	3.34	.90	متوسطة

متوسطة	1.0	3.17	تهتم الوزارة بتحقيق رغبات الموظفين والعملاء بشكل مستمر.	8	8
متوسطة	.93	3.38	المجموع الكلي		

يتضح من الجدول أن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحور التحسين المستمر كان ضمن الدرجة المتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.17-3.77)، والانحراف المعياري بين (-1.0-1.08)، وحصلت الفقرة (1) والتي نصها " تسعى الوزارة إلى تحقيق التحسين المستمر لتطوير أداء الموظفين.." على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.72) وبانحراف معياري قدره (0.88) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (8) والتي نصها " تهتم الوزارة بتحقيق رغبات الموظفين والعملاء بشكل مستمر.." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري قدره (1.0) وبدرجة متوسطة.

المحور الثاني: تدريب الموظفين:

جدول 4-1-4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور تدريب الموظفين.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	يعتبر التدريب والتطوير من أولويات الإدارة العليا بالوزارة.	3.37	.96	متوسطة
2	2	التدريب في الوزارة حل ممنهج لتطوير الموظفين بشكل مستمر.	3.51	1.04	متوسطة
8	3	توزيع الدورات التدريبية على الموظفين يتسم بالمصداقية والنزاهة.	3.04	1.18	متوسطة
5	4	يتم تدريب الموظفين للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة.	3.20	1.03	متوسطة
6	5	يتلقى الموظفون دورات تدريبية كلما استحدثت الوسائل التقنية والتكنولوجية.	3.16	1.08	متوسطة
7	6	يشارك الموظفون بالوزارة في إعداد خطة التدريب.	3.16	1.06	متوسطة
4	7	تهتم الوزارة بمتابعة تنفيذ البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها للموظفين.	3.30	.99	عالية
1	8	تطبيق الجودة الشاملة يتطلب مزيداً من الاستثمار في تدريب الموظفين بمستويات الوظيفية بالوزارة.	3.94	.98	عالية
المجموع الكلي					
			3.33	1.04	متوسطة

يتضح من الجدول أن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحور تدريب الموظفين كان ضمن الدرجة المتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بي(3.04-3.94)، والانحراف المعياري بين (-1.18-0.96)، وحصلت الفقرة(8) والتي نصها " تطبيق الجودة الشاملة يتطلب مزيداً من الاستثمار في تدريب الموظفين بمستويات الوظيفية بالوزارة." على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.98) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (3) والتي نصها " توزيع الدورات

التدريبية على الموظفين يتسم بالمصداقية والنزاهة." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري قدره (1.18) بدرجة متوسطة.

المحور الثالث: مشاركة الموظفين. الجدول يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور مشاركة الموظفين.

جدول 5-1-4

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	توجد مشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد في التفاعل الإيجابي للموظفين مع الإدارة.	3.21	1.04	متوسطة
6	2	تتيح الإدارة العليا لجميع الموظفين حرية مناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل وإيجاد حلولاً جذرياً لها.	3.20	1.07	متوسطة
3	3	مشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية تساعد في إظهار الإبداع والابتكار.	3.84	1.15	عالية
4	4	يمنح الموظفون الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم في إنجاز الأعمال بالجودة الشاملة.	3.44	1.0	عالية
2	5	تعتبر المشاركة حافزاً معنوياً لرفع الروح المعنوية لدى الموظفين.	4.04	.98	عالية
1	6	تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى جودة في الأداء لدى الموظفين.	4.16	.94	عالية
7	7	تتبنى الوزارة مقترحات الموظفين في المستويات الدنيا والعمل على دراستها.	3.09	1.04	متوسطة

متوسطة	1.12	3.04	تهتم الوزارة بعقد اللقاءات الدورية بين القادة الإداريين والموظفين.	8	8
عالية	1.04	3.50	المجموع الكلي		

يتضح من الجدول أن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحور مشاركة الموظفين كان ضمن الدرجة العالية حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.04-4.16)، والانحراف المعياري بين (-0.941.15)، وحصلت الفقرة (6) والتي نصها " تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى جودة في الأداء لدى الموظفين." على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري قدره (0.94) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (8) والتي نصها " تهتم الوزارة بعقد اللقاءات الدورية بين القادة الإداريين والموظفين." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري قدره (1.12) وبدرجة متوسطة.

المحور الرابع: المناخ التنظيمي

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور

المناخ التنظيمي. جدول 4-1-6

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	يستطيع الموظفون الإفصاح عن مشاعرهم مع رؤسائهم.	3.38	1.07	متوسطة
7	2	تبذل الوزارة جهودا كبيرة لتعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم من خلال تنمية الولاء لبيئة العمل.	3.17	.99	متوسطة

متوسطة	1.08	3.38	يمكن للموظفين إنجاز مهامهم بجودة عالية دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.	3	3
متوسطة	1.09	3.07	تسعى الوزارة إلى توفير المناخ الملائم لجميع الموظفين دون استثناء وتميز.	4	8
عالية	1.10	3.85	توفير التقنيات الحديثة المناسبة لبيئة العمل يساعد على إنجاز المهام بكفاءة.	5	1
متوسطة	.99	3.25	تهتم الوزارة بمشاركة الموظفين في المناسبات المختلفة.	6	6
متوسطة	1.11	3.26	تعتبر بيئة العمل صحية في جميع فروع الوزارة، ودافعة لجودة الأداء الوظيفي.	7	5
عالية	.97	3.66	تدعم الوزارة أساليب الاتصالات الإلكترونية لإنجاز العمل.	8	2
متوسطة	1.05	3.37	المجموع الكلي		

يتضح من الجدول أن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي كان ضمن الدرجة المتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.07-3.85)، والانحراف المعياري بين (1.1 - 0.97)، وحصلت الفقرة (5) والتي نصها " توفير التقنيات الحديثة المناسبة لبيئة العمل يساعد على إنجاز المهام بكفاءة.." على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري قدره (1.9) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها " تسعى الوزارة إلى توفير المناخ الملائم لجميع الموظفين دون استثناء وتميز. " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري قدره (1.07) وبدرجة منخفضة.

المحور الخامس: الأداء الإداري للموظفين:

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور

الأداء الإداري للموظفين. جدول 4-1-7

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	يتوفر عنصر الصدق والوضوح في نظام تقييم الأداء.	3.32	1.02	متوسطة
3	2	تتحقق جودة أداء الموظفين من خلال ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.	3.95	.92	عالية
6	3	يشارك الموظفون في وضع نظام تقييم الأداء.	3.38	1.03	متوسطة
4	4	الاعتماد على معايير تقييم الأداء الجيد في قياس أداء الموظفين يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.	3.94	.93	عالية
2	5	يساهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خفض تكاليف العمل والوقت المحدد.	3.96	.86	عالية
1	6	تحفيز الموظفين والاهتمام بهم يساهم في جودة الأداء الإداري بالوزارة.	4.20	.93	عالية
5	7	يدرك الموظفون ما هو متوقع منهم في مجال عملهم.	3.72	.87	عالية
8	8	تقوم الإدارة العليا باهتمام مستمر لتطوير أداء الموظفين.	3.24	.99	متوسطة
					عالية
المجموع الكلي			3.71	.94	

يتضح من جدول أن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحور الأداء الإداري للموظفين كان ضمن الدرجة المتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.24-4.20)، والانحراف المعياري بين (-1.03-1.86)، وحصلت الفقرة (6) والتي نصها " تحفيز الموظفين والاهتمام بهم يساهم في جودة الأداء الإداري بالوزارة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري قدره (0.93) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (8) والتي نصها " تقوم الإدارة العليا باهتمام مستمر لتطوير أداء الموظفين." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري قدره (0.99) وبدرجة متوسطة.

4-2 تحليل فرضيات الدراسة:

4-2-1 نتائج الفرضية الرئيسية ومناقشتها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب.

وتتبقى منها خمس فرضيات فرعية وهي:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء الإداري للموظفين.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الإداري للموظفين.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والأداء الإداري للموظفين.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الإداري للموظفين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما هي العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان؟ وتم عرض نتائج كل مُتغير على حده على النحو الآتي:

أولاً: هل تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) في الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان، تم حساب الأثر بناء على اختبار بيرسون للكشف عن الأثر والجدول التالي يوضح العلاقة بين محاور مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الإداري للموظفين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

للإجابة على فرضيات الدراسة:

اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة الصفرية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثير المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على الأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان. وقد تناول الباحث كل سؤال على حده، وجاءت كالتالي: الفرضية الرئيسية والتي نصها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب.

جدول 1-1-2-4 معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5
التحسين المستمر	1				
تدريب الموظفين	.800**	1			
مشاركة الموظفين	.729**	.651**	1		
المناخ التنظيمي	.730**	.727**	.730**	1	
الأداء الإداري للموظفين	.893**	.874**	.912**	.889**	1

*داله عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان ، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة(التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي)، على الأداء الإداري للموظفين، كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان ، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورة إيجابية.

4-2-2 نتائج الفرضيات الفرعية ومناقشتها:

الفرضية الفرعية الأولى:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع تعزى للمتغيرات

الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

أولاً: متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المحاور وفقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)، وتم إجراء اختبار (ت) T-TEST

الجدول 4-2-2-1 يوضح متغير الجنس (ذكر، أنثى)

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
التحسين المستمر	ذكر	170	3.39	.77	248	.218	.828	غير دالة إحصائياً
	أنثى	80	3.37	.70				

غير دالة إحصائياً	.576	-	248	.81	3.32	170	ذكر	تدريب الموظفين
		.560			.69	3.37	80	
غير دالة إحصائياً	.407	-	248	.82	3.47	170	ذكر	مشاركة الموظفين
		.830			.60	3.56	80	
غير دالة إحصائياً	.520	.645	248	.77	3.40	170	ذكر	المناخ التنظيمي
					.66	3.33	80	
غير دالة إحصائياً	.982	.022	248	.72	3.71	170	ذكر	الأداء الإداري للموظفين
					.56	3.71	80	
غير دالة إحصائياً	.828	.218	248	1.4	3.13	170	ذكر	المجموع الكلية
					1.42	3.18	80	

*داله عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال الجدول يتضح عدم وجود دلالة إحصائية لدى أفراد متغير الجنس كمجموع كلي في أبعاد الدراسة. حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) الأداء الإداري للموظفين وكانت لصالح الذكور في محور

(التحسين المستمر والمناخ التنظيمي) بينما وجدت الفروق لصالح الإناث في محور (تدريب الموظفين ومشاركة الموظفين والأداء الإداري للموظفين).

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي. (دبلوم وأقل، بكالوريوس، ماجستير)

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين أبعاد الدراسة وبين المستوى التعليمي، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 2-2-2-4 نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

Sig	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.486	.724	.332	2	.542	بين المجموعات
		.458	246	140.3	داخل المجموعات
			248	140.88	المجموع الكلي

يوضح الجدول أنه توجد دلالة إحصائية بين مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي. (دبلوم وأقل، بكالوريوس، ماجستير) حيث كانت قيمة (F= .724) وقيمة (sig=.486) بمعنى أنه لا يوجد فروق في عينة الدراسة لمستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

رابعاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) والأداء الإداري للموظفين في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر. (أقل من 35 سنة، من 35- أقل من 50 سنة، من 50 سنة فأكثر).

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين لمتغير العمر، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 4-2-2-3 نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) وفقا لمتغير العمر.

متغير العمر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	Sig
بين المجموعات	4.50	2	2.25	5.1	.007
داخل المجموعات	108.9	247	.441		
المجموع الكلي	113.4	249			

يوضح الجدول أنه لا توجد دلالة إحصائية بين مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) والأداء الإداري للموظفين تعزى لمتغير العمر. (أقل من 30 سنة، من 30-45 سنة، من 45 سنة فأكثر) حيث كانت قيمة ($F = 5.1$) وقيمة ($sig = 0.007$). بمعنى أنه توجد فروق في عينة الدراسة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) والأداء الإداري للموظفين لمتغير العمر. ولمعرفة لصالح أي من سنوات العمر كانت هذه الفروق؛ قام الباحث بإجراء اختبار (LSD) للمقارنة المتعددة

جدول 4-2-2-4 اختبار (LSD) للمقارنة المتعددة.

المتوسط	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
	3.2	3.4	3.8
أقل من 35 سنة	3.2	-0.199	-0.649
من 35- أقل من 50 سنة	3.4	-	-0.45
من 50 سنة فأكثر	3.8	-0.649	-0.450*

من خلال الجدول يتضح إنه يوجد فروق بين (من 50 سنة فأكثر) وباقي سنوات الخبرة (أقل من 35 سنة، من 35- أقل من 50 سنة) وكانت هذه الفروق لصالح (من 50 سنة فأكثر)، وتلاحظ الباحث بأن الفروق بين (أقل من 35 سنة، من 35- أقل من 50 سنة)، بسيط جدا لم يتجاوز (0.2). حيث جاء الترتيب وفق التالي:

المرتبة الأولى: من 50 سنة فأكثر

المرتبة الثانية: من 35- أقل من 50 سنة

المرتبة الثالثة: أقل من 35 سنة

خامسا: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) والأداء الإداري للموظفين في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية. (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، من 20 سنة فأكثر).

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين لمتغير الخبرة الوظيفية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 4-2-2-5 نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) وفقا لمتغير المستوى الخبرة الوظيفية.

Sig	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى الخبرة الوظيفية
0.006	5.2	2.3	2	4.5	بين المجموعات
		.441	247	108.8	داخل المجموعات
			249	113.4	المجموع الكلي

يوضح الجدول أنه لا توجد دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) والأداء الإداري للموظفين لمتغير سنوات الخبرة في العمل. (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، من 20 سنة فأكثر) حيث كانت قيمة ($F=5.2$) وقيمة ($\text{sig}=0.006$) بمعنى أنه يوجد فروق في عينة الدراسة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين لمتغير سنوات الخبرة في العمل. ولمعرفة لصالح أي من سنوات الخبرة في العمل كانت هذه الفروق؟ فقد قام الباحث بإجراء اختبار (LSD) للمقارنة المتعددة.

جدول 4-2-2-6 اختبار (LSD) للمقارنة المتعددة.

المتوسط	أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	من 20 سنة فأكثر
	3.2	3.4	3.6
أقل من 10 سنوات	3.2	-.244*	-.244*
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	3.4	-.244*	-
من 20 سنة فأكثر	3.6	-.383*	-.139

من خلال الجدول يتضح إنه يوجد فروق بين (من 20 سنة فأكثر) وباقي سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة) وكانت هذه الفروق لصالح (من 20 سنة فأكثر) ويلاحظ الباحث بأن الفروق بين (أقل من 10 سنوات و من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، بسيط جدا لم يتجاوز (0.2) . حيث جاء الترتيب وفق التالي:

المرتبة الأولى: من 20 سنة فأكثر

المرتبة الثانية: من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة

المرتبة الثالثة: أقل من 10 سنوات.

سادسا: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) والأداء الإداري للموظفين في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية. (مدير عام/ مساعد مدير عام، مدير دائرة/مساعد مدير دائرة، رئيس قسم، إداري/ فني/مهندس)

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين لمتغير الوظيفة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 7-2-2-4 نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) وفقا لمتغير المستوى الوظيفة الحالية.

Sig	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.148	1.80	.812	3	2.4	بين المجموعات
		.451	246	110.9	داخل المجموعات
			249	113.4	المجموع الكلي

يوضح الجدول أنه توجد دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و متغير الوظيفة الحالية. (مدير عام/ مساعد مدير عام، مدير دائرة/مساعد مدير دائرة، رئيس قسم، إداري/ فني/مهندس) والأداء الإداري للموظفين حيث كانت قيمة ($F = 1.80$) وقيمة ($\text{sig} = 0.148$) بمعنى أنه لا توجد فروق في عينة الدراسة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين لمتغير الوظيفة الحالية.

- ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان.

جدول 4-2-2-8 يوضح أثر محور التحسين المستمر والأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الإداري للموظفين)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.544	.296	0.000	104.1	1	0.000	12.4	.048	.487	التحسين المستمر
				248					
				249					

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a = 0.05)

تشير نتائج الجدول أن التحسين المستمر دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية

(a = 0.05) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (104.1) و (sig=0.000) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي التحسين المستمر على الأداء الإداري للموظفين وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد 2R إلى أن 29.6% من التباين الحاصل في التحسين المستمر يعود إلى أبعاد التحسين المستمر وأن 70.4% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

- ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب

والأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان..

جدول 4-2-2-9 يوضح أثر محور تدريب الموظفين والأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الإداري للموظفين)				
--------------	--	---------------------	--	--	--	--	--	--	--

البيان	(B)	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	درجات الحرية DF	قيمة F	Sig F*	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط R
تدريب الموظفين	.489	.045	13.3	0.000	1	115.5	0.000	.318	.564
					248				
					249				

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a = 0.05)

تشير نتائج الجدول أن محور تدريب الموظفين، دالة إحصائية في عند مستوى دلالة إحصائية (a = 0.05) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (115.5) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لتدريب الموظفين على الأداء الإداري للموظفين وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد 2R إلى أن 31.8% من التباين الحاصل في تدريب الموظفين يعود إلى فقرات تدريب الموظفين وأن 68.2% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

- رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين والأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان.

جدول 4-2-2-10 يوضح أنه يوجد أثر مشاركة الموظفين والأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA				جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الإداري للموظفين)			
البيان	(B)	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	درجات الحرية DF	قيمة F	Sig F*	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط R
مشاركة الموظفين	.580	.043	11.0	0.000	1	183.0	0.000	.425	.652
					248				
					249				

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 = a)

تشير نتائج الجدول أن مشاركة الموظفين دالة إحصائية في عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 = a) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (183.0) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي مشاركة الموظفين على الأداء الإداري للموظفين وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد 2R إلى أن 42.5% من التباين الحاصل في مشاركة الموظفين يعود إلى فقرات مشاركة الموظفين وأن 57.5% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

- خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان.

جدول 4-2-2-11 يوضح أنه يوجد أثر المناخ التنظيمي والأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الإداري للموظفين)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.658	.433	0.000	189.1	1	0.000	11.16	.044	.600	المناخ التنظيمي
				248					
				249					

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 = a)

تشير نتائج الجدول أن محور المناخ التنظيمي دالة إحصائية في عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 = a) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (189.1) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للمناخ التنظيمي على الأداء الإداري للموظفين وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد $2R$ إلى أن 43.3% من التباين الحاصل في المناخ التنظيمي يعود إلى فقرات المناخ التنظيمي وأن 56.7% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة:

وختاماً قامت هذه الدراسة على حل المشكلة التي رأى الباحث ضرورة دراستها لمعرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان وذلك لتحقيق حزمة من الأهداف الأساسية المسؤولة عن جميع النواحي المرتبطة بعنوان الدراسة من خلال التحليل الإحصائي الدقيق لآراء الموظفين واستخراج نتائجها لمناقشتها وتفسيرها والتي سيكون لها دور بارز وهام في تنمية وتطوير جودة الأداء الإداري لدى الموظفين بمحل الدراسة، مروراً بذكر المعوقات التي واجهت الباحث خلال مسيرته البحثية والتي كان لها الأثر الإيجابي لشحذ الهمة للوصول إلى القمة، فاستخلص الباحث في نهاية بحثه عدة توصيات يأمل أن يتم تطبيقها عملياً حتى يكون للدراسة الأثر المأمول في جودة العمل، وأن هذه الدراسة وإن تناولت أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك الكثير مما يحتاج إلى التقصي والبحث في الدراسات المستقبلية إذ لم تقم هذه الدراسة بتغطية كافة أبعاد المتغير المستقل وعليه فإن الباحث قد قام بذكر عدة عناوين يمكن للقارئ أن يستعين بها لأجل إثراء الساحة العلمية بالدراسة الأكاديمية في هذا المجال لا سيما إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري.

5-2 مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

5-2-1 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس الذي نص على: ما مدى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحاور الدراسة ككل كان ضمن الدرجة العالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام من قبل قيادات وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان في الاعتماد على الجودة الشاملة كأسلوب ومنهجية عمل في كافة المستويات، حيث تحقق الجودة الشاملة الدقة والسرعة في الوفاء باحتياجات المستفيدين المتنوعة، بالإضافة إلى أن الخدمات التي تقدمها وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان محل اهتمام من قبل فئات كثيرة من المجتمع، وموضع اهتمام من وسائل الإعلام المختلفة، وبالتالي فهي محل تقويم مستمر، ولذلك لا تقبل قيادات الوزارة أي قصور في الأداء يؤثر سلباً على مكانتها ومنزلتها وسمعتها في تقديم الخدمات المتنوعة في المجتمع.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (الكباني، وآخرون، 2020) والتي توصلت إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة الدراسية ظهرت درجتها في كافة المحاور عالية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، و(العزب، 2020) والتي كشفت أن مستوى توقعات الموظفين أتت بدرجة عالية في مجتمع الدراسة لعمليات ومدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و(نمر، 2019) التي بينت بعد تدريب العاملين من أبعاد الجودة الشاملة تم تطبيقها بدرجة عالية في وزارة الطاقة والثروة المعدنية، و(الرواشدة، 2018) والتي أظهرت أن تدريب الموظفين كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يقوم بدور كبير في التأثير على أداء الموظفين بشكل إيجابي وهو مؤشر إلى تحقيق الأهداف المنشودة منه في وزارة الداخلية الأردنية، و(عواضة، 2018) والتي أبرزت أن إدارة نبيه بري الجامعي الحكومي تدرك مدى أهمية تفعيل معايير إدارة الجودة الشاملة فتسعى إلى دعم تفعيل معاييرها، و(الحبيب، 2017) والتي أكدت أن أغلب الموظفين راضين وموافقين على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجموعة سلطان الفرائضي الطبية، و(بدر، 2017) والتي

أوضحت الاعتناء بتبني تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها واقعيًا، وتفعيل أبعادها بدرجات إيجابية في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، و(عزوز، 2016) والتي أسفرت عن أنّ مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتبنى العناية بالعملاء وبناء علاقة قوية بين العملاء والمؤسسة الرياضية لدى عملاء المركب الرياضي الأولمبي بالجلفة، و(محمد، 2014) والتي أشارت إلى أنّ الهيكل الإداري يتسم بالمرونة بشرطة ولاية الخرطوم. وأنّ الموظفين يجدون اهتمامًا بالمشاركة في صنع القرارات لكي تتيح لهم فرص طرح أفكارهم وإبداء آراءهم واقتراحاتهم لتحسين العمل، و(بن عيشي، 2014) والتي بينت أنّ المفحوصين يؤكدون على تفعيل الجامعة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأنّ تفعيلها يؤدي إلى التحسين في جودة العمليات والمدخلات والمخرجات بجامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، و(علي، 2013) التي توصلت إلى أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيًا جاء بدرجة عالية، و(الطائي، وآخرون، 2011) والتي كشفت أنّ متغير الإدارة العليا حصل على المرتبة العالية وأنّ مشاركة العاملين له دور فعال وأساسي في عملية اتخاذ القرارات في معمل نسيج الحلة، و(الشنطي، 2006) التي أبرزت وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

كما اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من (سوديوكولو، 2014) التي بينت وجود دور واضح لإدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في تركيا، و(Bani Ismail, Loiy, 2012) والتي أوضحت أن شركات البناء في المملكة المتحدة والأردن تهتم بصورة سريعة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للحصول على حلول نافعة ومجدية للمشاكل الناتجة من ضعف الجودة. و(Fuentes, Montes, 2006) التي أكدت التوافق الأعلى بين استراتيجيات المنظمة وبين تفعيل إدارة الجودة الشاملة ووجود مستويات عالية لدى المنظمات في الأداء في الشركات الإسبانية،

و(Nguyen, 2006) التي أشارت إلى أنّ غالبية مبادئ إدارة الجودة الشاملة ترتبط بالأداء المؤسسي ارتباطًا وثيقًا من خلال الاهتمام الكلي على كسب ولاء المستهلك بتطبيق المشاركة الفعالة مع الموظفين في كافة الأنشطة والممارسات الإدارية وكذلك القيام بمبدأ التحسين المستمر وتوطيد العلاقات مع كافة الأطراف الخارجية للمؤسسة.

و(Madi, Al-khawaldeh, 2006) التي توصلت إلى وجود خبرة في الشركات الصناعية ودراية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دبي، و(Mahasneh, 2020) التي توصلت إلى وجود تأثير لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي وتم تنفيذه بشكل معتدل،

و(Fatimah,2016) توضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تتكون من السلوك والكفاءة والانضباط له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من (الخنشبية، وآخرون، 2020) والتي بينت أن واقع تطبيق مبادئ الجودة في المديرية المعنية أتت بدرجة متوسطة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، و(المقبالي، 2019) التي أكدت أن درجة تطبيق مبادئ الجودة ظهرت متوسطة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (علي راضي، 2015) وجود عيوب في استخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة في المستشفى بسبب نقاط الضعف الموجودة في معرفة الصحة الإلكترونية في مستشفيات دائرة صحة البصرة، و(السعدية، 2013) أن عينة الدراسة تدرك الموانع والعقبات لعدم التطوير في المجال الإداري على مجتمع الدراسة، و(مصطفى، 2015) قليلة؛ لعدم وجود اهتمام بالتدريب المتخصص والمستمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين، وقلة توفر البحوث والدراسات التي تعنتي بموضوع التدريب، وعدم الاهتمام برفع مستوى ميزانية التدريب مما أدى إلى ضعف واختلال في الأداء بوزارة العمل والإصلاح الإداري، و(سهل، 2011) التي كشفت اتفاق عينة الدراسة على احتياجهم لتفعيل معايير إدارة الجودة الشاملة ودعم الإدارة العليا لتفعيلها بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

ولمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول سوف يتم مناقشة وتفسير كل محور على حده كما يلي:

المحور الأول: التحسين المستمر:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحور التحسين المستمر كان ضمن الدرجة المتوسطة بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " تسعى الوزارة إلى تحقيق التحسين المستمر لتطوير أداء الموظفين " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن اهتمام قيادات وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة وكسب رضا المستفيدين بصورة مستمرة من خلال السرعة والدقة في تقديم الخدمة عن طريق موظفين لديهم كافة القدرات والكفاءات والتي تتحقق من خلال تنميتهم مهنيًا بصورة مستمرة.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بدر، 2017) التي توصلت إلى أن الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة تهتم اهتماما كبيرا بالأداء المؤسسي وتقوم بعملية التطوير والتحسين المستمر لجميع

المستويات في تلك المؤسسات؛ ونتيجة دراسة (علي راضي، 2015) التي كشفت تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر للأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة؛ ونتيجة دراسة (بن عيشي، 2014) والتي أظهرت أن المفحوصين يؤكدون على تفعل جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن تفعيلها يؤدي إلى التحسين في جودة العمليات والمدخلات والمخرجات بالجامعة؛ ونتيجة دراسة (Nguyen, 2006) التي أبرزت تطبيق مبدأ التحسين المستمر في المنظمات الفيتنامية .

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (السعيدية، 2017)، (الشبيبي، 2015)، (محمد، 2021)، (صيام، 2019)، (خالد، 2018)، (عواضة، 2018)، (الحبيب، 2017)، و(سهل، 2011)، والتي أوصت جميعها بأهمية تطبيق مبدأ التحسين المستمر مما يدل أنها تقتدر إلى تطبيقه في مؤسساتها.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تهتم الوزارة بتحقيق رغبات الموظفين والعملاء بشكل مستمر." على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تغير وتطور رغبات الموظفين والعملاء بشكل مستمر ومتلاحق وسريع مما يجعل الوزارة في بعض الأحيان لا تواكب تلك التطورات والتغيرات المُستمرة في رغبات الموظفين والعملاء ولا سيما في الأوقات الحرجة والأزمات.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بدر، 2017) التي توصلت إلى وجود تركيز على العملاء وجمهور المستفيدين بمستوى عالي من التطبيق في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، ونتيجة دراسة (عزوز، 2016) والتي بينت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتبنى العناية بالعملاء وبناء علاقة قوية بين العملاء والمؤسسة الرياضية في المركب الرياضي الأولمبي بالجلفة؛ ونتيجة دراسة (الطائي، وآخرون، 2011) التي كشفت تغيير المنتجات وتصاميمها لأجل العملاء؛ لأنهم العنصر الأهم والفعال في معمل نسيج الحلة.

كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بدر، 2017) التي توصلت إلى وجود تركيز على الموظفين بمستوى قليل من التطبيق في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. واختلفت أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من (السعيدية، 2017)، و(خالد، 2018)، اللتين أوصتا بضرورة الاهتمام بتحقيق رغبات وتوقعات العملاء والمستفيدين مما يعني وجود قصور لدى هذه المنظمات والمؤسسات في هذا المجال.

المحور الثاني: تدريب الموظفين:

بينت نتائج الدراسة أن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحور تدريب الموظفين كان ضمن الدرجة المتوسطة بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " تطبيق الجودة الشاملة يتطلب مزيداً من الاستثمار في تدريب الموظفين بمستويات الوظيفة بالوزارة" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود مشكلات تواجه تدريب الموظفين مثل قلة رغبة الموظفين أنفسهم في حضور البرامج التدريبية، كما أنّ بعض هذه البرامج تقليدية ولا تضيف جديد لديهم، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الأساليب التقليدية في التدريب مثل المحاضرات، فضلاً عن أن بعض المُدرِّبين ينقصهم الكفاءات المُتميزة في التدريب.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (الكلباني، وآخرون، 2020)، (الخنشبية، وآخرون، 2020)، (المقبالي، 2019)، (السعيدية، 2017)، (الشبيبي، 2015)، (صيام، 2019)، (بن عيشي، 2014)، (علي، 2013)، و(الهاجري، 2011)، التي أوصت بضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين في مؤسساتهم، مما يدل على وجود أوجه قصور في هذا المجال بمؤسساتهم.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (السعيدية، 2013) التي بينت وجود تقدير مرتفع في كافة الممارسات والأنشطة التدريبية في معهد العلوم الشرعية بسلطنة عمان؛ و(محمد، 2021) التي توصلت إلى أهمية التكتيف من البرامج التدريبية للعاملين بوزارة العدل الكويتية؛ (الرواشدة، 2018) التي توصلت إلى أهمها أنّ التدريب يقوم بدور كبير في التأثير على أداء الموظفين بشكل إيجابي وهو مؤشر إلى تحقيق الأهداف المنشودة من التدريب في وزارة الداخلية الأردنية؛ و(عواضة، 2018) التي أشارت إلى الأخذ بعين الاعتبار بمقترحات وشكاوي كافة العاملين من خلال التدريب وكسب المهارات وتنمية المهارات ومن خلال التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات بمستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي، و(محمد، 2014) التي أكدت أنّ الموظفين في شرطة الخرطوم يرغبون في التدريب والتطوير والتأهيل لرفع مستوى كفاءتهم وقدراتهم، و(سهل، 2011) التي أسفرت عن وجود تكتيف مستمر بالتدريب وتمكين العاملين بالمشاركة بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا. كما اختلفت مع نتيجة دراسة (مصطفى، 2015) التي أبرزت عدم وجود اهتمام بالتدريب المتخصص والمستمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في وزارة العمل والإصلاح الإداري، وقلة توفر البحث والدراسات التي تعنتي بموضوع التدريب بالوزارة، وعدم الاهتمام برفع مستوى ميزانية التدريب مما أدى إلى ضعف واختلال في الأداء بالوزارة.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " توزيع الدورات التدريبية على الموظفين يتسم بالمصادقية والنزاهة." على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى وجود نوع من المُحابة أو التحيز لدى بعض القيادات في بعض الأحيان بوزارة الثقافة والرياضة والشباب في توزيع الدورات التدريبية على الموظفين.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (الكلباني، وآخرون، 2020)، و(الخنشبية، وآخرون، 2020)، و(المقبالي، 2019)، (السعيدية، 2017)، و(الشبيبي، 2015)، و(صيام، 2019)، و(بن عيشي، 2014)، و(علي، 2013)، و(الهاجري، 2011)، والتي أوصت بضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين في مؤسساتهم، مما يدل على وجود أوجه قصور في هذا المجال بمؤسساتهم ومن مظاهر هذا القصور وجود خلل ما بالمصادقية والنزاهة في توزيع الدورات التدريبية على الموظفين.

المحور الثالث: مشاركة الموظفين:

أظهرت نتائج الدراسة أن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحور مشاركة الموظفين كان ضمن الدرجة العالية بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى جودة في الأداء لدى الموظفين " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود وعي وإدراك من قبل القيادات في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بأهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حيث تجعلهم يشاركون بفعالية في تنفيذها، ويشعرون بأهميتهم في العمل، وأن لديهم انتماء وولاء للمؤسسة، وأن قياداتهم يحترمونها ويقدرونها، فضلاً عما تمثله هذه المشاركة في بناء وتدعيم الثقة والعلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (محمد، 2021) التي بينت إعطاء الحرية الكاملة للعاملين بوزارة العدل الكويتية في المشاركة بالمقترحات وإبداء أفكارهم وآرائهم لإيجاد حلول لمشاكل المنظمة؛ ودراسة(عواضة، 2018) التي توصلت إلى المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي؛ ودراسة(محمد، 2014)، التي كشفت أن العاملين يجدون اهتماماً بالمشاركة في صنع القرارات لكي تتيح لهم فرص طرح أفكارهم وإبداء آرائهم واقتراحاتهم لتحسين العمل بإدارات شرطة ولاية الخرطوم؛ ودراسة (سهل، 2011) التي توصلت إلى تمكين العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا؛ ودراسة (الهاجري، 2011) التي أبرزت وجود دور للمشاركة في إبداع الموظفين بالهيئة العامة للصناعات في الكويت؛

ودراسة (Nguyen, 2006) التي أظهرت وجود المشاركة الفعّالة مع الموظفين في كافة الأنشطة والممارسات الإدارية في المنظمة الفيتنامية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي كل من (العزب، 2020)، و(خالد، 2018)، والتي أوصتا بضرورة مشاركة العاملين في العملية الإدارية بالمؤسسات وفي صنع قراراتها مما يعني افتقار مؤسستيهما إلى هذا الجانب. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بدر، 2017) التي

توصلت إلى وجود تركيز على مشاركة الموظفين بمستوى قليل من التطبيق في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تهتم الوزارة بعقد اللقاءات الدورية بين القادة الإداريين والموظفين." على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى كثرة العبء الوظيفية لدى القادة والموظفين ولا سيما ما يخص الزيارات والاجتماعات الخارجية، مما يحول بينهم وبين عقد لقاءات دورية في بعض الأحيان.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الهاجري، 2011) والتي أوصت بعقد الاجتماعات واللقاءات مع الموظفين بالهيئة العامة للصناعات في الكويت مما يعني أنهم يفتقدون إليها.

المحور الرابع: المناخ التنظيمي:

أبرزت نتائج الدراسة أن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي كان ضمن الدرجة المتوسطة بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " توفير التقنيات الحديثة المناسبة لبيئة العمل يساعد على إنجاز المهام بكفاءة " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود نوع من الصعوبات تواجه القيادات بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان تتمثل في التكلفة العالية للتقنيات عالية الجودة ولا سيما الرقمية منها، بالإضافة إلى توفير تدريب متميز للموظفين عليها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (علي راضي، 2015) والتي بينت وجود عيوب في استخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة في مستشفيات دائرة صحة البصرة بسبب نقاط الضعف الموجودة في معرفة الصحة الإلكترونية.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد، 2014) التي أكدت تطوير التقنيات الحديثة لإنشاء شبكة اتصالات تربط بين مختلف الإدارات لرفع مستوى الأداء في العمل بإدارات شرطة ولاية الخرطوم.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تسعى الوزارة إلى توفير المناخ الملائم لجميع الموظفين دون استثناء وتميز." على أقل متوسط حسابي وبدرجة منخفضة. وقد يُعزى ذلك إلى وجود بعض الصراعات بين الموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان، وكذلك تغليب بعضهم أيضاً مصالحه الفردية على حساب العمل والزملاء.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الحبيب، 2017)، و(سهل، 2011) التي أوصتا بضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، مما يعني افتقار هذه المؤسسات إلى وجود مثل هذا المناخ.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشنطي، 2006) والتي بينت وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات على أداء الموارد البشرية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة؛ ودراسة (محمد، 2014) والتي توصلت إلى وجود مناخ يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات لكي تتيح لهم فرص طرح أفكارهم وإبداء آراءهم واقتراحات لتحسين العمل بإدارات شرطة ولاية الخرطوم.

المتغير التابع، الأداء الإداري للموظفين:

أسفرت نتائج الدراسة عن أن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بالنسبة لمحور الأداء الإداري للموظفين كان ضمن الدرجة المتوسطة بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " تحفيز الموظفين والاهتمام بهم يساهم في جودة الأداء الإداري بالوزارة " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام ووعي القيادات بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان بأهمية التحفيز في زيادة دافعية الموظفين نحو الاجتهاد في العمل والاندماج والحماس فيه ومن ثم الارتقاء بالأداء وتحقيق التميز والجودة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عواضة، 2018) التي بينت أن التحفيز يساهم بدرجة عالية في تنمية مهارات الموظفين والارتقاء بأدائهم بمستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (علي راضي، 2015)، والتي أوصت بأهمية تطبيق تحفيز الموظفين في العمل في مستشفيات دائرة صحة البصرة مما يدل على أنهم يفتقرون إلى هذا الجانب.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تقوم الإدارة العليا باهتمام مستمر لتطوير أداء الموظفين." على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الوظيفية لدى القيادات بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان، فلا يجدون وقتاً كافياً لتطوير أداء الموظفين وتتميتهم مهنيًا بصورة مستمرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (الكلباني، وآخرون، 2020)، (الخنشبية، وآخرون، 2020)، (المقبالي، 2019)، (السعيدية، 2017)، (الشبيبي، 2015)، (صيام، 2019)، (بن عيشي، 2014)، (علي، 2013)، (الهاجري، 2011)، التي أوصت بضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين في مؤسساتهم، مما يدل على وجود أوجه قصور في هذا المجال بتلك المؤسسات.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (السعدية، 2013)، (محمد، 2021)، (الرواشدة، 2018)؛ (عواضة، 2018)؛ (محمد، 2014)، و(سهل، 2011) التي كشفت وجود اهتمام بتدريب الموظفين في مؤسسات هذه الدراسات. كما اختلفت مع نتيجة دراسة (مصطفى، 2015) التي أبرزت عدم وجود اهتمام بالتدريب المتخصص والمستمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في وزارة العمل والإصلاح الإداري.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الخاص بفرضيات الدراسة الذي نص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب.

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات طردية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز في الأداء، وتقديم خدمات بسرعة ودقة، وتحقيق رغبات وتوقعات والمستفيدين بصورة مستمرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (العزب، 2020) التي بينت وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية؛ ودراسة (صيام، 2019) التي كشفت وجود أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفى

كمال عدوان والمستشفى الجزائري في قطاع غزة ، ودراسة(الزعبي، 2019) والتي كشفت وجود أثر موجب وذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية في جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن ؛ ودراسة (الرواشدة، 2018) التي أبرزت وجود أثر للتدريب على أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية؛ ودراسة (عزوز، 2016) التي بينت وجود أثر لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة العملاء في المركب الرياضي الأولمبي بالجلفة؛ ودراسة (علي راضي، 2015) التي توصلت إلى وجود علاقات طردية وثيقة بين معايير إدارة الجودة الشاملة وبين التحسين المستمر للأداء المؤسسي وذات دلالة إحصائية في مستشفيات دائرة صحة البصرة؛ ونتيجة دراسة(علي، 2013) والتي كشفت وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا؛ ودراسة(الهاجري، 2011) والتي أكدت وجود أثر للتمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعات في الكويت، ودراسة (الشنطي، 2006) التي بينت وجود أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الثاني سوف يتم مناقشة وتفسير كل فرضية على حدة كما يأتي:
أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

1: متغير الجنس:

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود دلالة إحصائية لدى أفراد متغير الجنس كمجموع كلي في أبعاد الدراسة. حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) الأداء الإداري للموظفين وكانت لصالح الذكور في محور (التحسين المستمر والمناخ التنظيمي) بينما وجدت الفروق لصالح الإناث في محور (تدريب الموظفين ومشاركة الموظفين والأداء الإداري للموظفين). وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام عينة الدراسة من الإناث بتحقيق الجودة أكثر من الذكور، كما أنهن أكثر دافعية للعمل وإثبات وجودهن في المحيط المجتمعي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الخنبيشة، وآخرون، 2020)، ، و(السعيدة، 2013)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

2: المستوى التعليمي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية بين مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي. (دبلوم وأقل، بكالوريوس، ماجستير) حيث كانت قيمة ($F = .724$) وقيمة ($sig = .486$) بمعنى أنه لا يوجد فروق في عينة الدراسة لمستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين وفقا لمتغير المستوى التعليمي. وتعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة رغم اختلاف مستواهم التعليمية يعملون في مناخ تنظيمي يوجهه مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراستي كل من (السعيدية، 2017)، و(السعيدية، 2013)، والتي بينتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

3- متغير العمر:

أسفرت نتائج الدراسة عن أنه لا توجد دلالة إحصائية بين مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) والأداء الإداري للموظفين تعزى لمتغير العمر. (أقل من 30 سنة، من 30-45 سنة، من 45 سنة فأكثر) حيث كانت قيمة ($F = 5.1$) وقيمة ($sig = .007$) بمعنى أنه توجد فروق في عينة الدراسة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) والأداء الإداري للموظفين لمتغير العمر، وكانت هذه الفروق لصالح (من 50 سنة فأكثر). وقد تعزى هذه النتيجة إلى الخبرات المتراكمة التي اكتسبتها فئة العينة من 50 سنة فأكثر سواء من خلال ممارستها وتعاملاتها وسلوكياتها داخل الوزارة أو خارجها.

4- متغير الخبرة:

أسفرت نتائج الدراسة عن أنه لا توجد دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، المناخ التنظيمي) والأداء الإداري للموظفين لمتغير سنوات الخبرة في العمل. (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، من 20 سنة فأكثر) حيث كانت قيمة ($F = 5.2$) وقيمة ($sig = 0.006$) بمعنى أنه يوجد فروق في عينة الدراسة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين لمتغير سنوات الخبرة في العمل، وكانت هذه الفروق لصالح (من 20 سنة فأكثر). وقد تعزى هذه النتيجة إلى الخبرات المتراكمة التي اكتسبتها فئة العينة من 20 سنة فأكثر من خلال ممارستها وسلوكياتها داخل الوزارة، بالإضافة

إلى حضورها ومتابعتها كثير من الفعليات مما أكسبها خبرات متنوعة في التعامل مع المواقف المختلفة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الخنبشية، وآخرون، 2020)، و(السعيدية، 2017)، التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الخبرة.

4- متغير الوظيفة الحالية:

أسفرت نتائج الدراسة عن أنه توجد دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتغير الوظيفة الحالية. (مدير عام/ مساعد مدير عام، مدير دائرة/مساعد مدير دائرة، رئيس قسم، إداري/ فني/مهندس) والأداء الإداري للموظفين حيث كانت قيمة ($F= 1.80$) وقيمة ($\text{sig}= .148$) بمعنى أنه لا توجد فروق في عينة الدراسة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإداري للموظفين لمتغير الوظيفة الحالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن جميع الوظائف على الرغم من تنوعها تخضع لبرامج تدريب تلبي احتياجاتهم الوظيفية المتنوعة، بالإضافة إلى عملهم، وفق قوانين، ولوائح، واحدة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخنبشية، وآخرون، 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان.

بينت نتائج الدراسة أن التحسين المستمر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha= 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (104.1) و($\text{sig}=0.000$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي التحسين المستمر على الأداء الإداري للموظفين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن التحسين المستمر يقود إلى الارتقاء بكفاءات وقدرات وإبداعات الموظفين ومن ثم ينعكس بصورة إيجابية على تطوير الأداء المهني لهم ومن ثم تحقيق أهداف مؤسساتهم بجودة وتميز.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (علي راضي، 2015) التي توصلت إلى وجود علاقات طردية وثيقة بين معايير إدارة الجودة الشاملة وبين التحسين المستمر للأداء المؤسسي وذات دلالة إحصائية في مستشفيات دائرة صحة البصرة.

ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان.

كشفت نتائج الدراسة أن محور تدريب الموظفين، دالة إحصائياً في عند مستوى دلالة إحصائية ($a= 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (115.5) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لتدريب الموظفين على الأداء الإداري للموظفين وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن التدريب يزود الموظفين بما يحتاجونه من معارف ومهارات واتجاهات، كما يزودهم بالأساليب الجديدة في العمل وهذا يقود إلى تحسين الأداء وتطويره، ومواجهة قضايا ومشاكله وتحدياته بطرائق غير تقليدية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرواشدة، 2018) والتي أبرزت وجود أثر للتدريب على أداء العاملين في وزارة الداخلية الأردنية.

رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين والأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان.

أكدت نتائج الدراسة أن مشاركة الموظفين دالة إحصائياً في عند مستوى دلالة إحصائية ($a= 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (183.0) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي مشاركة الموظفين على الأداء الإداري للموظفين وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مشاركة الموظفين تكون عامل دافع ومحفز لهم على تطبيق وتنفيذ القرارات الإدارية، كما تزيد من ولائهم الوظيفي وانتمائهم التنظيمي للمؤسسة، كما أنها تشعرهم أنها محل وموضع احترام وتقدير من قبل قادتهم في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الهاجري، 2011) التي أكدت وجود أثر للتمكين في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعات في الكويت حيث يُعتبر التمكين صورة من صور المشاركة.

خامساً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان.

أسفرت نتائج الدراسة عن أن محور المناخ التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($a= 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (189.1) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للمناخ التنظيمي على الأداء الإداري للموظفين وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض

الفرضية البديلة، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المناخ التنظيمي الفعال يتيح الفرص المتنوعة للعاملين للعمل بحرية ومرونة ودون قيود تحد من إبداعاتهم وابتكاراتهم، كما يتيح لهم حرية التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشنطي، 2006) والتي توصلت إلى وجود أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية بالغة لتطبيق مبدأ التحسين المستمر كطريقة إدارية حديثة من أجل رفع الكفاءة الإدارية للموظفين. وكذلك ضرورة تكثيف التدريب بأحدث الأساليب الإدارية وتوزيع الدورات التدريبية وفق احتياجات العمل وتطوير وصقل مواهب الموظفين وإشراكهم في صناعة القرار والأخذ بأرائهم ودراساتها والعناية بأفكارهم وتوفير المناخ الملائم لإنجاز العمل بالجودة الشاملة لأجل تحقيق الأهداف المرجوة للرقى بالعمل على أجود ما يكون.

3-5 معوقات الدراسة وصعوباتها:

لا شك أن العمل الجيد في أي مجال لا سيما في مجال البحوث العلمية يحتاج إلى صبر وتحمل من الباحث لتذليل العقبات والصعوبات التي قد تواجهه أثناء التقصي للمعلومات والبيانات من مصادرها الموثوقة كالدراسات السابقة من المجالات العلمية المحكمة والكتب وغيرها من المصادر المناسبة، وكذلك التعاون المطلوب من المبحوثين في دقة الآراء وصدقها.

واجه الباحث معوقات وصعوبات أثناء دراسته تتمثل في الآتي: -

- 1- عدم وجود رسائل محكمة في نفس موضوع البحث يشمل نفس أبعاد المتغير المستقل والتابع.
- 2- عدم حصول الباحث على دراسات عمانية سابقة لها علاقة بمشكلة الدراسة وتم إسقاطها على وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان.
- 3- صعوبة ترجمة الدراسات الأدبية الأجنبية السابقة.
- 4- عزوف بعض المبحوثين لا سيما من الإدارات العليا بالوزارة عن الإجابة لفقرات الاستبانة.
- 5- انعكاس السياسة العامة للتشف المالي في سلطنة عمان أثرت على دقة آراء بعض الموظفين بالوزارة.

6- قلة الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري مع كثرة الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي.

4-5 التوصيات: -

من خلال النتائج التي تجلت للباحث أثناء التحليل الإحصائي للاستبانة توصي هذه الدراسة بما يلي: -

1- إن مدى نجاح وفاعلية التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الإدارة العليا اعتمادا كليا والذي يتمثل في التزامها ودعمها لمنهج الجودة لا سيما فيما يتعلق بالمبادئ الأربعة (التحسين المستمر، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، توفير المناخ التنظيمي) في الوزارة محل الدراسة، وذلك بإنشاء دائرة تعنى بالجودة الشاملة ويكون اتصالها مباشرة بمكتب الوزير من أجل إعطائها قوة تنفيذية لبرامجها وخططها بصورة فضلى.

2- إن الاهتمام بالتحسين المستمر والتدريب والتأهيل للكادر البشري بالوزارة ومشاركتهم في صنع القرارات التي تخدم العمل بصفة عامة وتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين أمر ضروري جدا لتجويد العملية الإدارية بصورة شاملة وجلية. مما يستدعي تكثيف الاهتمام والعناية التامة من الإدارة العليا بهذه الجوانب متكاملة دون الإخلال بالمبادئ الأخرى من مبادئ إدارة الجودة الشاملة لأن هذه المبادئ مترابطة ومكملة لبعضها حتى يتم حصول الجودة المطلوبة.

3- ضرورة تجسيد هذه المبادئ على أرض الواقع وانغماسها في الثقافة التنظيمية لدى الوزارة باعتبارها أساس النجاح في التطبيق على الموظفين كي يتعاملون معها كقيم وأعراف فلا بد من تأصيل ثقافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين على مختلف مستوياتهم الوظيفية.

4- توصي هذه الدراسة بزيادة الأبحاث وتكملة باقي مبادئ إدارة الجودة الشاملة للعالم ديمنج باعتبار أن هذه الدراسة لم تغط كافة المبادئ الأربعة عشر فالمجال مفتوحا للدراسات المستقبلية.

5- توصي هذه الدراسة بالتعمق في البحوث الإدارية التي تتناول بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا سيما بإسقاطها على المؤسسات والوزارات الحكومية.

5-5 الدراسات المستقبلية:

ولما كانت هذه الدراسة لم تتم بتغطية جميع أبعاد مبادئ إدارة الجودة فإنها أبقى المجال مفتوحا للدراسات المستقبلية الأخرى لأجل أن تتناول أبعادا أخرى ذات علاقة بمتغيرات الدراسة وذلك لإثراء المعرفة في هذا المجال إذ لا بد من الإكثار من الدراسات الأدبية المستقبلية تكون أكثر شمولية ودقة في البحث والتنقسي من الدراسة الحالية تتناول فيها مبادئ أخرى من مبادئ إدارة الجودة الشاملة تكون أكثر أهمية وتعمق وتلامس واقع وطموح الموظفين في الحصول على بيئة عمل جيدة في جميع النواحي وقابلة للقياس وهذا لا يتأتى إلا باستخدام أكثر من أداة للدراسة كأداة المقابلات مع القيادات العليا للحصول على البيانات الدقيقة. ويرى الباحث وجود عدة عناوين للدراسات المستقبلية تساعد القارئ في الشروع نحو البحوث العلمية في هذا المجال، لا سيما إذا أسقطها على وزارة الثقافة والرياضة والشباب، فكان من أهمها: -

- 1- أثر استيراد المواد الخام الأصلية على جودة وتحسين الإنتاج في وزارة الثقافة والرياضة والشباب.
- 2- أثر الشفافية والإنصاف على أداء موظفي القطاع العام.
- 3- أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة في الحفاظ على التقنيات الإلكترونية في وزارة الثقافة والرياضة والشباب.
- 4- أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجيات الموارد البشرية.
- 5- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف بوزارة الثقافة والرياضة والشباب.

❁ قائمة المصادر والمراجع وفق نظام APA

1- قائمة المصادر والمراجع العربية وفق نظام APA.

أبو زيد، ياسر صديق محمد، علي، عبدالمنعم محمد، (2017). "أثر المشاركة في اتخاذ القرارات

الإدارية على مستوى أداء العاملين بمنشآت الأعمال بالتطبيق على بنك فيصل

الإسلامي السوداني من 2010-2016م"، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي،

جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص44.

بدر، رشاد محمود، المرهون، محمد إبراهيم، (2017)، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية

للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين.

بن عيشي، ياسر، بن عيشي، عمار، (2014م)، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تقييم

الأداء بجامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة

التدريسية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الجزائر.

بني بكر، إسماعيل أحمد، عقلة، نصير نعيم، (2012م)، "مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء واثره

على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

الأردن، ص 21.

الحبيب، محمد أحمد العباس، الطيب، موسى بكري، (2017م)، "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجموعة سلطان الفرائضي الطبية"، كلية العلوم

الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص 92، 120، 121.

الحربي، (1436هـ)، "تعريف كايزن" ص 7.

حمداوي وسيلة، (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قادمة، ص 123.

خناق، سناء عبد الكريم، (2005م)، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية، قسم التسيير الفترة 8 - 9، ص 35.

دوكه، الطيب عوض الكريم محمد، آدم، موسى أحمد، (2012م)، "أثر التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على الأمانة العامة للمجلس القومي للتدريب-السودان"، كلية الدراسات

العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص 175.

الذنيبات، محمد حمود، (1992م)، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، مج 26.

الريامي، طالب منصور، (2014م)، "الجودة في المفهوم الإسلامي"، مجلة التربية، مصر، مج 158، ج 1، ص 323.

الزعبي، فراس علي خليفة، الجغبير، محمد اسماعيل محمد، (2019م)، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الاسكان

في الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، الأردن.

الزمام، محمد صالح ناصر، إدريس، عبدالمنعم محمد علي، (2010م)، "أثر التدريب في ترقية أداء العاملين بالتطبيق على المديرية العامة للمياه بالقصيم" معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

السعودية، حاكمة علي هاشل، وعيسان،صالحة عبدالله يوسف (2013م)، "تطوير إدارة معهد العلوم الشرعية بسلطنة عمان في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة"،(رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/96255ML>

السعودية، رقية ناصر سعيد، (2017م)، "درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديریات العامة المبطقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين"، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

السكران، ناصر محمد، 2004، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. صفحة 24.

سهل، أمينة عمر امحمد، العمري، (2011م)، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا"، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

الشبيبي، خميس بن صالح بن هويشل، (2015م)، "تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية. ع5، ج1، 2-

<http://search.mandumah.com/Record/816790> .28

الشربيني، عبد الفتاح، 1987، " المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك

التجارية الكويتية"، المجلة العربية الإدارية، العدد الثالث، مج11

الشقصي، حمد هلال عبدالله، عقلة، محمد يوسف، (2005م)، "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، صفحة 47.

الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، 2006، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. والنفسية، جامعة الفيوم.

صيام، كامل إبراهيم، الشكري، عبد أحمد، (2019م)، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفى كمال عدوان والمستشفى الجزائري في قطاع غزة لتحسين الاستجابة للأزمات"، كلية العلوم، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

الطائي، يوسف حجم سلطان، عبد الحمزة، بشرى، (2011م)، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونز، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق.

عبدالعزیز، عبدالعاطي حلقان أحمد، (2021م)، "متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة خفر الباطن: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين". مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ص 13 ، 14.

العتيبي، مبارك محمد، 2007، "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكويتية"، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن. رسالة ماجستير.

العزب، حسين محمد، (2020م)، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية"، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن.

عزوز، محمد، (2016م)، "أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة العملاء في المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية لعملاء المركب الرياضي الأولمبي بالجلفة"، مجلة دراسات وأبحاث، الجزائر، ص 77.

العقيلي، عمر، (1996م)، "إدارة القوى البشرية"، دار زهران للنشر، عمان، ص 233
علي، راضي عبدالله، مجيد، رافد عبدالجليل، (2015م)، "دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة دراسة ميدانية في مستشفى الموانئ العام"، مجلة دراسات إدارية، العراق.

علي، ظفر باسم، (2021)، "مفهوم الجودة الشاملة وفلسفة التطبيق" كلية المستقبل الجامعة، العراق.
علي، محمد علي السيد، (2008م)، "وظائف الإدارة الخمسة"، شؤون إجتماعية، جمعية الإجماعيين في الشارقة، الإمارات.

علي، ناصر أمين أحمد، (2013م)، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا دراسة ميدانية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر.

عمران، محمد عبدالجواد، (1996م)، "أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة،

كلية الإدارة والتكنولوجيا الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ص 69

العمري، سهيلة عبد محمد، (2011م)، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 19 ، 41.

عواضة، حسين محمد، (2018م)، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي أنموذجاً"، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، لبنان، صفحة 134.

فريحات، عواد محمد، (2017م)، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتشغيل والتدريب"، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 121.

الفاق، تحرير محمد حمدان، (2014م)، "أثر مشاركة الموظفين في صنع القرار الإداري على الارتقاء بمستوى الأداء: دراسة وصفية تحليلية في هيئة تنظيم قطاع الكهرباء في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان، ص 20، 21.

القطامنة، منار إبراهيم، (2000م)، "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ص 27.

الكبيسي، عامر، (1998م). "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، مطابع دار الشرق، الدوحة، ط2، مج4، ص 65.

الكفاوين، منال طه، خليفات، عبدالفتاح صالح موسى، (2005م). "العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية"، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ص 20.

الكلباني، سعود حارب محمد، الشملي، علي خليفة، (2020م)، "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي 1-4 من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، سلطنة عمان.

المبيضين، عقلة محمد، جرادات، أسامة محمد، (2001م)، "التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 49.

محمد، أمير عبد المنعم أحمد، 2014، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بإدارات شرطة ولاية الخرطوم"، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

المطيري، علي فالح، خضير، نعمة عباس، (2015م)، "أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية في دولة الكويت"، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 18.

المغربي، كامل محمد، 1995، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط2، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

المقبالي، زايد خليفة محمد، (2019م)، "تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، سلطنة عمان.

نمر، محمد سامي حمدان، والخفاجي، نعمة عباس خضير، (2019)، "اثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في وزارة الطاقة والثروة المعدنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسراء الخاصة، عمان. مسترجع من

[http:// search.mandumah.com/Rrcord/991150](http://search.mandumah.com/Rrcord/991150)

الهييتي، خالد عبد الرحيم، (2004م)، " إدارة الموارد الالبشرية-مدخل استراتيجي"، عمّان: دار وائل للنشر، ص 89.

2- قائمة المصادر والمراجع الأجنبية.

Agues. (2005). 'The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: 'Preliminary Empirical Study in Electronics Companies".

Bani Ismail, Loiy. (2012). " An evaluation of the implementation of Total Quality Management (TQM) within the construction sector in the United Kingdom and Jordan. Doctoral thesis, University of Huddersfield".

Bennis, W &Townsend, R, 1995, "Reinventing Leadership" New York: William Morrow.

Bowen. DE & Lawler, E. E, 1992, "The empowerment of Service Employee: Who and When? "Sloan Management Review Spring".

Fuentes,Montes,Fernandez. (2006). ' Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: The Case of

Spanish Companies. Total Quality Management & Business Excellence'.

Ishiwata. (2009). p. 13.Linda. (2002). "Total Quality Management in Higher Education: The Implication of Internal and External Stakeholders Perception".

Madi, Al-khawaldh. (2006). "The adoption of Total Quality Management (TQM) IN Dubai Manufacturing Firms".

Nguyen. (2006). "Improving performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organization".

of Service Employee: Who and When? "

Sahala , S. (2004). A Study of Total Quality Management Implementation in Medan Manufacturing Industries.

Sloan Management Review Spring".

Sodikoglu,E,&,Olcay. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey.

Tilfarlioglu, & Answer. (2017). Kizon. P. 231.

3- قائمة المصادر والمراجع من المواقع الإلكترونية.

التركي، خالد، (2018، أغسطس 15)، "مبادئ كايزن العشرة". تم الاسترجاع من الرابط

<https://www.youtube.com/watch?v=dNwiGSnFBng&t=32s>

العامري، محمد، (1434، جمادى الآخر 13)، "الإدارة تعريف وأهمية". تم الاسترجاع من

الرابط <http://sst5.com/Article/1216/76/www.sst5.com>

عبد الأمير سلطان، سلوى، (2017، أغسطس 16)، "رواد الجودة". تم الاسترجاع من الرابط

<https://sharqgharb.net/rw-aad-aljaw-datt/>

عضيبات، ولاء، (2020، فبراير 12)، "مراحل تطور الجودة الشاملة". تم الاسترجاع من الرابط

<https://e3arabi.com/>

قدري، محمد، (2010، يناير 15)، "مبادئ الجودة الأربعة عشر". تم الاسترجاع من الرابط

<https://shanaway.ahlamontada.com/t4945-topic>

ناصر، مراد، (د.ت)، "أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية".

تم الاسترجاع من الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/131253>

هيئة تحرير مجلة النجاح، (2021، نوفمبر 29)، "التنظيم مفهومه وأنواعه". تم الاسترجاع

من الرابط <https://www.annajah.net/>

ياسين، جمال، (2014، يناير 3)، "الجودة في القرآن الكريم". تم الاسترجاع من الرابط

<https://vb.tafsir.net/forum/>