

The effect of applying total quality standards on job performance – An applied study for workers in the Saudi Red Crescent \ Saudi Arabia –

Mohammad Hassan Alshehri

Saudi Red Crescent Authority || KSA

Saeed Ayed Nasser Al-Shahrani

Ibn Rushd College of Administrative Sciences || KSA

Abstract: On the performance of staff in the Saudi Red Crescent. The researcher used the analytical descriptive method, using the questionnaire performance to measure the opinions of the respondents using the statistical analysis program (SPSS) to analyze the data collected. The results of the study confirm the existence of an effect in applying the comprehensive quality standards on the job performance in the Saudi Red Crescent Authority at a high level on all criteria, and the study also found that the level of application of the comprehensive quality standards with all its criteria (continuous improvement, zero errors, focus on the beneficiaries) where it represents between 3.39 and 3.57 out of 5, and the level of job performance in the Saudi Red Crescent Authority is relatively high, as it represents 3.33 out of 5.

The study recommends the need to pay attention to the application of TQM standards and to focus on the most important standards and impact on the job performance.

Keywords: total quality management, job performance.

أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي

– دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي / المملكة العربية السعودية –

محمد حسن الشهري

هيئة الهلال الأحمر السعودي || المملكة العربية السعودية

سعيد عايض ناصر الشهراني

كلية ابن رشد للعلوم الإدارية || المملكة العربية السعودية

المخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة بمعايير (التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية، التركيز على المستفيدين) على أداء الموظفين في هيئة الهلال الأحمر السعودي. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أداة الاستبانة لقياس آراء المبحوثين ومستخدماً برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وقد أكدت نتائج الدراسة وجود أثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي بشكل عالٍ على كل المعايير، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بجميع معاييرها (التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية، التركيز على المستفيدين) حيث يمثل ما بين 3.39 و3.57 من أصل 5، ومستوى الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالٍ نسبياً حيث يمثل 3.33 من أصل 5. وتوصي الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المعايير الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي،

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي.

المقدمة

فرض تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية على تلك المنظمات تحديات جديدة مضافة تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك النظم المتطورة وادخالها واستيعابها، وكذلك تأمل الأفكار والتوجهات الحديثة التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير. وقد دفعت هذه التغيرات المنظمات نحو عدم الاعتمادية على البعد أو المؤثر الواحد، وضرورة الاخذ بتعددية الأسباب والمداخل وتنوع التأثيرات على مختلف الصور الفكرية والعملية المرتبطة بطريق مباشر أو غير مباشر مع حال المنظمات المعاصرة وطبيعتها لتلزم نفسها بالخروج من اطارها الفردي نحو الأطر الكلية والجماعية، وبما يعزز من قدرتها على الاستجابة مع البيئة المحيطة والمرونة في استيعاب المدخلات الجديدة، والحرص على ضمان جودة المخرجات المتبادلة والمتنوعة والمتجددة.

ويرى الباحث بأن تنمية قدرات العاملين في المنظمات عامة من الأولويات التي يجب على المسؤولين الاهتمام فيها لكي يرتقوا بالعاملين وبأدائهم الوظيفي ويزيدوا في قدراتهم وطاقاتهم في العمل من أجل تقديم أفضل الخدمات لأبناء المجتمع.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من وجود عدد من الدراسات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي الا أن قليل من المنشآت والمنظمات تركز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وعملية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي في المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية ومن بينها هيئة الهلال الأحمر السعودي، كما لها أهميتها في الوقت الحاضر بسبب ما تعانيه المنظمات من وجهة نظر الباحث من ضعف نسبي في الإمكانيات في الأداء المتعلق بتقديم الخدمة المقرونة بالجودة في ظل الإمكانيات المتاحة، وتتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في غياب التقييم الدقيق لأثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة واسئلة الدراسة، وبناء على الدراسات السابقة فان الدراسة الحالية تركز على الأداء الوظيفي وذلك لأهميته في المجال الإداري، وبالتالي فإن فرضيات الدراسة تربط بين معايير إدارة الجودة الشاملة والتمثلة في (التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية، التركيز على المستفيدين) كمتغير مستقل وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- 1- مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالٍ.
- 2- مستوى الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالٍ.
- 3- أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالٍ على مستوى كل المعايير المبحوثة.
- 4- يختلف أثر معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالنسبة للخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة (التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية، التركيز على المستفيدين) على أداء الموظفين في هيئة الهلال الأحمر السعودي كما تسعى الدراسة إلى فحص الفرضيات وتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على مستوى معايير الجودة الشاملة في هيئة الهلال الأحمر السعودي.
- 2- تحديد مستوى الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي.
- 3- تحديد أثر معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي ضمن معايير الجودة الشاملة (التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية، التركيز على المستفيدين).
- 4- تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالنسبة للخصائص الديموغرافية للموظفين (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة للمعايير التالية (التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية، التركيز على المستفيدين) على مخرجات الأداء الوظيفي
- الحد البشري: مدراء الإدارات في المركز الرئيسي وفي الفروع، ورؤساء الأقسام ومساعدتهم، وكذلك الموظفين الذين لهم علاقة بإدارة الجودة الشاملة.
- الحد المكاني: هيئة الهلال الأحمر السعودي بالمملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: تطبق الدراسة في العام 1440هـ/ 2018م

أهمية ومبررات الدراسة:

الأهمية العلمية:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب التي حظيت حديثاً باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة وذلك من أجل تطوير وتنمية المنظمات وتحسين أداء العنصر البشري بها، وبما أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري معاصر فإن أهمية تطبيقه في المنظمة تنطلق من ما يلي:

- 1- إيجاد العلاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- 2- رفع مستوى الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي.
- 3- تطوير أساليب العمل وتقليل الرقابة في هيئة الهلال الأحمر السعودي.
- 4- ستقف الدارسة على تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- 5- ستقف الدارسة على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول- إدارة الجودة الشاملة

تسعى الإدارة العليا في المنظمات كافة إلى تكثيف الجهود المبذولة من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره، وذلك من خلال تطوير الأساليب الإدارية المتبعة واستخدام الأحدث منها، والاهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة التي تركز على التخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي من خلال فريق العمل المتجانس، وتوظيف (نجم، 2010).

حيث يمكن تحقيقها عن طريق تحسين الجودة من خلال زيادة مخرجات الإنتاج، وتقليل الأخطاء والازدواجية في العمل، وتقليل هدر الوقت والموارد.

كما أن أهم ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة هو فهم حاجات و رغبات العميل (الجمهور) لتحقيق ما يريده، كما وتهدف إلى تطوير الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم (ليث، 2012).

أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM:

ولد مفهوم الجودة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث، أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة، فقام بتطوير مفهوم الإدارة القديم، ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، ويرجع أساس إدارة الجودة الشاملة إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة. وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت هذه النظريات حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا التفوق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهددها اقتصادياً (الوادي، والزعي، 2011).

ويمكن تلخيص ما سبق بأنه يمكن تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للخدمات المقدمة والإبداع في مناحي العمل كافة، وبما يضمن الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك لتقليل الهدر والارتقاء بمستوى الجودة المطلوبة لاستباق توقعات العملاء.

1- عناصر إدارة الجودة الشاملة:

تعد العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات، وهذه الأبعاد هي:

1. التركيز على العميل:

يعتبر التركيز على العميل من عناصر إدارة الجودة الشاملة، والذي يتمثل في التعرف على رغبات واحتياجات المستفيدين التي تتغير بشكل دائم؛ وتكمن الأهمية في ذلك كونها تعمل على تحريك كافة الأنشطة في المنشأة، وبالتالي تحقيق رضا العميل (الحياري، 2017).

2. مشاركة العاملين وتحفيزهم:

يعتبر العمل الجماعي من عناصر إدارة الجودة الشاملة والذي يتطلب داخل المنظمة تحقيق التعاون بين كافة أفراد المنشأة في مختلف الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية، وبذلك فإن على الإدارة العليا أن تستوعب بأن تحقيق ذلك لا يقتصر على المدراء فقط، بل أن بإمكان الآخرين تحقيق إسهامات قيمة في ذلك، ولكن بعد التدريب وتحفيز روح العمل الجماعي، واتخاذ القرارات الجماعية (الابراهيم، 2016)

3. تدريب العاملين وتأهيلهم:

تقع مساندة ودعم الإدارة العليا في تحقيق الجودة وضبطها على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، وذلك بما يوكل إليها من توفير مصادر تعليم الأيدي العاملة والإداريين، وتدريبهم، والمتابعة الدائمة للاستراتيجيات ذات المعالم المحددة في ضبط الجودة، وبإمكانها تحقيق ذلك من خلال قدرتها على رسم أبعاد رؤية بعيدة المدى، لديها القدرة الكاملة على تغيير ثقافة المنظمة من خلال تحسين مستويات الجودة (الحياري، 2017)

4. التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر:

التخطيط الاستراتيجي للجودة هي خطة استراتيجية واضحة المعالم تحدد من خلالها سبل التصرف والهدف المراد الوصول إليه، والمناورة في تحقيق هذا الهدف، وتشمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي استمرارية التحسين، المنافسة، الأسعار، الاحتياجات، ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء ومتابعة التطورات والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقييم الجودة، ووضع خطط طويلة الأمد لضمان جودة تقديم الخدمة ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط أثناء وبعد تنفيذ العملية 7. فالتخطيط للاستراتيجي عبارة عن نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والظروف البيئية الخارجية والداخلية ذات العلاقة (بوخلوة و بن قرينة، 2013).

5. التلف الصفري (الأخطاء الصفرية)

نقل نجم عن كرسي أن التلف الصفري بأنه مقياس لأداء الجودة، وأن الأساس فيه هو عملها صحيحة من أول مرة، ويمكن أن نوضح الأبعاد الأساسية للتلف الصفري من خلال ما يأتي (نجم، 2010):

أ- ان التلف الصفري يذهب إلى ما هو ابعده من الجودة المقبولة الذي يعني ضمن نسبة الوحدات الثالفة المسموحة للوجبة، لأنه لم يقبل بأي مستوى مقبول من التلف.

ب- ان المفهوم يقوم على اساس انه ضروري ليس هو ايجاد التلف في المنتجات ومن ثم ازالته، وانما الاساس هو

الوقاية من التلف من البداية. فهو مفهوم الوقاية من المنبع وليس التصحيح عند المنصب.

ويرى الباحث انه يجب على إدارة المنظمة الرقابة والمتابعة المستمرة لكل عمليات المنظمة بما يمكن من تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة اسبابها ومعالجتها قبل حدوثها وبالتالي ضمان العمل دون أخطاء (الأخطاء الصفرية) وبما يمكن من تقديم الخدمات للمستفيدين بشكل افضل وىواكب حاجاتهم وتوقعاتهم.

2- دواعي استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من العوامل التي تدفع المنظمات بمختلف أنواعها لتبني نموذج إدارة الجودة الشاملة من أهمها تزايد عدد المؤسسات والشركات واحتدام المنافسة فيما بينها؛ ويتضح هذا من خلال التطورات العلمية والتقنية السريعة التي سببت في ازدياد عدد المشاريع، وتنوعت المؤسسات الخدمية، فبرزت أهمية نموذج إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى أداء المؤسسة وأفرادها، وزيادة قدرتها التنافسية من خلال تقديمها سلع وخدمات تمتاز بمستوى عال من الجودة والكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى ازدياد مستوى وعي المستهلك وثقافته بسبب ازدياد

وارتفاع مستوى ثقافته؛ وإدراكه للتمييز بين المنتجات ذات الجودة العالية والمنتجات الرديئة التي لا تشبع حاجاته أو رغباته (محفوظ، 2014).

3- الفوائد المترتبة على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة:

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة؛ مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية؛ فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق عدة فوائد أهمها تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة، وزيادة الفعالية التنظيمية وكسب رضا المجتمع، بالإضافة إلى تقوية المركز التنافسي للمنظمة والمحافظة على حيوية المنظمة (صبيحي، 2016).

كما تفيد إدارة الجودة الشاملة في زيادة الكفاءة أثناء العمل وتخفيض الأخطاء الخاصة بالتشغيل، وزيادة شهرة المنظمة، بالإضافة إلى أنها تحدث طفرة إنتاجية حيث يستخدم العاملون الوقت على نحو أكثر كفاءة، كما أنه ينتج عن الجودة الشاملة رضا العميل من خلال توفير منتجات تعاني حد أدنى من الانحرافات مثل تقليص عدد المنتجات التالفة التي تصل إلى العميل (مصطفى، 2011). ويرى الباحثان أن تحسين إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يصاحبه في الغالب تخفيض في التكاليف وتحسين طرق العمل، وذلك بالاستخدام الأمثل للمواد المتاحة، وتحسين العمليات أو الحصول على معدل أكبر من المخرجات باستخدام نفس المدخلات نتيجة للحد من مصادر الهدر في المنظمة.

كما يرى الباحثان أن إدارة الجودة الشاملة هي حجر الأساس للمنظمات على اختلاف نشاطاتها، ويتضح أن تحسين الجودة في المنظمة يؤدي إلى القضاء على جميع أنواع الهدر؛ مما ينعكس بالإيجاب على زيادة الإنتاجية والحصول على حصة سوقية جديدة؛ وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وخلق فرص عمل أكثر؛ حيث تقوم الإدارة العليا في المنظمات بالتحسين المستمر في العمليات الإدارية وتقديم المعلومات المطلوبة ومشاركة العاملين في تحسين أدائهم إلى أحسن حال.

4- خلاصة المبحث الأول:

من خلال ما تقدم في المبحث الأول إدارة الجودة الشاملة فلقد استخدم العلماء عدة نماذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولكن يرى العلماء و الباحثون أنه لا يمكن الاعتماد على هذه النماذج في التعرف على إدارة الجودة الشاملة بشكل جوهري وأجمع الباحثون أن مرتكزات إدارة الجودة الشاملة هي الأنسب للتعرف عليها لذلك فإن الباحث استخدم هذه المرتكزات وأهمها: مشاركة العاملين وتحفيزهم وتدريب العاملين وتأهيلهم، التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر، التركيز على العميل) وهي المرتكزات الأساسية التي اعتمد عليها الباحثون السابقون، بينما وجد الباحث أن مرتكز تطبيق مفهوم الأخطاء الصفرية سيضيف للبحث لما له من علاقة بأداء الموظفين و بالتالي فقد اعتمد الباحث المرتكزات الاتية: (التركيز على العميل، التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية (في فهم جوهر إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأداء العاملين).

المبحث الثاني- الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، كما أن نجاح المؤسسات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة

للأفراد والمنشآت على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم، وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها (رضا، 2010).

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي، ويعرف الأداء الوظيفي بأنه " قدرة الإدارة على تحويل المخرجات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة" (النميان، 2013).

2- أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة مهما كانت (صناعية، تجارية، خدمية، عامة، خاصة) باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها (غزاوي، 2012).

إن المنظمة التي تعمل على تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين بصورة مستمرة ومدروسة ومخطط لها، تتمكن من مواجهة التغييرات السريعة التي تواجهها المنظمات المعاصرة التي تتطلب أفراداً يتمتعون بمستوى عالٍ من المهارات والقدرات تمكنهم من الإبداع والابتكار من أجل أن تحتل المنظمة مكانة عالية تمكنها من التنافس، وتقديم الخدمات بما يرضي العملاء أو المستفيدين من خدماتها (أبورحمة، 2012).

3- معايير ومؤشرات الأداء الوظيفي:

تتبع المنظمات الناجحة على اختلاف أشكالها معايير ومؤشرات لقياس الأداء الوظيفي والتي بدونها لا يكون هناك قياس دقيق للأداء الوظيفي، ومن ضمن هذه المعايير معايير الأداء، والذي يمكن تعريفها بأنها معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة. وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات، ويليه مؤشرات الأداء، التي يعتبر تحديدها مؤشر ليس دقيق لأنه يتطلب معرفة ما هو الأداء الذي نريد قياسه ثم كيفية قياسه، وبالإضافة إلى ذلك فإن اجتماع الآراء على تحديد مؤشرات الأداء الأساسية هي عملية حساسة للغاية، فبدون تعريف مقبول للمؤشر لن يتم استخدامه أو الأخذ بنتائجه، كما وتعتبر مؤشرات الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة (القرالة، 2011).

4- تحسين الأداء الوظيفي:

تدرك إدارة أي منظمة أن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يفيد بتحقيق العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء من خلال تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء والتي تتمثل في تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المطلوب، كما يفيد تحسين الأداء الوظيفي في الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين والتي تتم من خلال تحديد أسباب تدني أداء الموظفين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل في بيئة المنظمة والعمل، حيث أن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور، والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة (سنوسي، 2017).

كما يمكن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال التركيز على نواحي القوة واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها مع الإدراك بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة من تطوير مواهب جديدة للموظف أو تنمية مواهب ضعيفة لديه (اللوزي، 2012).

كما يمكن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الربط بالأهداف الشخصية، حيث أنه يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف (صبيح، 2016).

ويرى بعض الباحثين أن هناك ثلاثة مستويات أو مداخل لتحسين الأداء أهمها كما يلي (الفايدي، 2008):

المدخل الأول- تحسين أداء الموظف:

وهو أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة لهمم أو إذا كانت تفوق قدرات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

المدخل الثالث: بيئة العمل:

يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة، فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر ومع المستفيدين من الخدمة.

5- أهداف قياس الأداء الوظيفي:

يحقق قياس الأداء الوظيفي العديد من الأهداف التي تساعد المنظمة في تحديد دقيق لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وهذا ما يفيد المنظمة في اتخاذ قرارات إدارية خاصة بأداء العاملين، كما ويهدف إلى تحفيزهم لتحسين أدائهم والتوزيع العادل للمكافآت والجوائز في المنظمة، ويفيد في تقديم تغذية راجعة للموظفين عن مدى كفاءتهم في القيام بالمهام الموكلة إليهم، كما يساهم في تحديد مدى رضا الإدارة العليا عن أداء الموظفين وتوجيههم نحو تطويره مستقبلاً ورفع مستوى الإنتاجية لدى المنظمة، بالإضافة إلى أنه يساهم في رفع مستوى الوعي لدى الموظفين، وزيادة إحساسهم بالمسؤولية لتحقيق الفاعلية التنظيمية المرجوة منهم (النميان، 2013).

كما يسعى تقييم الأداء الوظيفي إلى المساهمة في تحقيق متابعة ومراقبة أداء الموظفين؛ حيث من الممكن استخدام التقارير الناتجة عن هذا التقييم كوسيلة رقابية تسمح للإدارة في المنظمة بمتابعة سير العمل بشكل مستمر، وتساعد على مراقبة الأداء الخاص بالموظفين؛ من أجل الحكم على مدى قدرتهم على تنفيذ وظائفهم. كما يساهم في كشف المشكلات التنظيمية أو الإدارية (أبو حطب، 2009).

6- خلاصة المبحث الثاني:

لخص المبحث الثاني إلى أن الأداء الوظيفي هو انجاز العاملين لأعمالهم بصورة صحيحة من أول مرة، وهو خاص بمخرجات العمل، ويحقق قياس الأداء الوظيفي العديد من الأهداف التي تساعد المنظمة في تحديد دقيق لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، حيث تجعل الإدارة تتابع الموظفين باستمرار مما يعمل على تحسين ادائهم

بشكل مستمر وتحفيزهم.. وهناك عدد من المداخل في تحسين الأداء الوظيفي هي تحسين أداء الموظف وتحسين الوظيفة وتحسين بيئة العمل

ثانيا- الدراسات السابقة

- وقد تم ترتيب الدراسات في حسب تسلسلها التاريخي من الحديث للقديم.
- دراسة (عمر، 2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الشركة السودانية للاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتحليل البيانات التي تم جمعها من المصادر الأولية للوصول لنتائج يمكن تعميمها على منظمات الأعمال في القطاعات المشابهة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة السودانية للاتصالات بالمركز الرئيس بالخرطوم، وتم اختيار العينة باتباع العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها أنه على الإدارة العليا بالشركة السودانية للاتصالات الاستمرار في تبني تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء وتحسين المستمر لعملياتها الداخلية والخارجية، كما يتوجب على المديرين بالشركة السودانية للاتصالات الاهتمام بالمبادرات التطويرية التي تدعم الجودة والتميز المؤسسي للشركة. وأيضاً يجب على العاملين بالشركة السودانية للاتصالات المساهمة والمساعدة في تطوير وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لديها بحيث تتم تلبية احتياجات المستفيد الداخلي بما يساعد في تحقيق الرضا للعميل الخارجي.
 - دراسة (زيادة، 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (112) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن المصارف التجارية السعودية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء الوظيفي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريبهم وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قيام المصارف التجارية السعودية بزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهادف نحو تحسين الأداء الوظيفي، وضرورة الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي وعمل ورش عمل شاملة في القطاع المصرفي ككل.
 - دراسة عودة (2017)، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط والرقابة على الجودة والتحسين المستمر بمؤسستي بوهان الإنتاجيتين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، علاوة على ذلك أظهرت إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي.
 - دراسة (عجايي، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والرفع من قدراتها التنافسية. واعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك يعود إلى أن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى مع هذا المنهج

الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية متمثلة في الاستمارة كأداة رئيسية للبحث و التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة من خلال استخدام المنهج الإحصائي في اختبار الفرضيات، وكذلك اعتمدت الدراسة على الملاحظة، والمقابلة المباشرة مع المسؤولين للاستفادة من بعض المعلومات والملاحظات. وكانت من أبرز الفرضيات هي أنه تؤثر إدارة الجودة الشاملة بطريقة إيجابية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تبني المؤسسة الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة والالتزام بمتطلباتها ومبادئها يساهم في تحقيق ميزتها التنافسية. ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هي محاولة زيادة الوعي عند العمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة وضرورة تطبيقها وأيضاً العمل أكثر على تحديث أساليب العمل وتطويرها كما أوصت الدراسة بتوفير قيادة إدارية ناجحة قادرة على تحمل المسؤولية.

- دراسة حورية (2016) هدفت الدراسة إلى بيان أثر الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، حيث تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمؤسسة، وتم سحب عينة عشوائية مكونة من 50 فرد وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة مستواها متوسطاً بعطس الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً وقامت الدراسة ببعض التوصيات ومنها تشجيع وتنمية روح الابداع والابتكار بين العاملين، تعزيز بعد التركيز على الزبون، والاهتمام بمشاركة العاملين، تحسين أداء العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

- دراسة (بدر، 2016) هدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية، كذلك تسعى هذه الرسالة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية - محل الدراسة - بمبادئ الجودة الشاملة، ووجود اهتمام كبير بتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق، ووجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات مستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والعملاء والعاملين والمجتمع. وقد استخلصت الرسالة عدة توصيات كان من أهمها ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات الأهلية الأجنبية في ليبيا بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

- دراسة وسام (2014) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأقد أظهرت النتائج درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة ومستوى الأداء الوظيفي إيجابي ومرتفع، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في الجامعات الفلسطينية، وتعديل الكادر الإداري والمالي للإداريين العاملين في جامعة الأقصى اسوة بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي وأداء العاملين مثل دراسة (عمر، 2018) ودراسة (زيادة، 2016) ودراسة (عودة، 2017) ودراسة وتناولت دراسات أخرى إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المؤسسات (بدر، 2016)

وقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لموضوع الدراسة، كما تتفق في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة المطبقة، حيث أنها طبقت في العديد من بيئات الأعمال المختلفة، أما الدراسة الحالية فقد استهدفت منسوبي هيئة الهلال الأحمر السعودي ذات الطابع الصحي الذي يوفر خدمات عاجلة للمستفيدين.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية البحث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي وذلك لربط وتفسير البيانات وتصنيفها وبيان نوعية علاقة المتغيرات والأسباب والاتجاهات، ويتم استخلاص النتائج، والتعرف على حقيقة هذه النتائج بشأن الوصول والوقوف على ظاهرة معينة متعلقة بموضوع البحث، حيث أن الهدف الرئيسي للمنهج الوصفي هو معرفة الحاضر لرسم وبناء خطة للمستقبل من خلال بناء استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وأيضاً تم عرضها تحكيمها من ذوي الخبرة وتحديد مجالات الدراسة.

تقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الاستدلالي الذي يقوم بجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة بالكتب والدوريات والمجلات، إضافة إلى الدراسات السابقة ورسائل الماجستير والنشرات المختلفة المتعلقة بأنشطة وموضوع الدراسة.

وبعد عملية جمع المعلومات عولجت إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل التوصل إلى نتائج البحث.

مجتمع البحث وعينة

بلغ مجتمع البحث 9300 شخص وعند تطبيق المعادلة (كما هو موضح ادناه) يكون الناتج 369 شخص حجم العينة المطلوبة وبذلك تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث، حيث هناك وجود علاقة طردية بين حجم العينة ودقة النتائج لذلك تمت الدراسة على 406 أشخاص.

وتم الاعتماد بناء على (معادلة ريتشارد جيجر) والتي معادلتها التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث إن:

n: حجم العينة المطلوبة.

N: حجم المجتمع ككل. = 9300

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

d: نسبة الخطأ. = 50.

وقياسه وطريقة جمعها:

تم استخدام الاستبانة الالكترونية وذلك لسهولة والسريعة في تعبئها، وسرعة الحصول على النتيجة، كما أن تكلفتها أقل من الطريقة التقليدية الورقية، تختصر تباعد المسافات، ولسهولة نشر الاستبيان حيث أنه عبارة عن رابط يمكن نشره بكل سهولة.

بالإضافة إلى الفوائد السابقة، توجد بعض المواقع المتخصصة في إنشاء ونشر الاستبيانات قد تكون مجانية أو بأسعار معقولة توفر المزيد من الإمكانيات المتقدمة والتي تساهم كثيراً في اختصار الوقت للباحث وتوفير إمكانية تحليلية أكبر، وتوفر رسوم توضيحية وجداول للتحليل، وتعمل على تصدير وتنسيق عدد من البرامج.

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين كما هو مرفق في الملحق رقم (2) هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (العمر، المؤهل العلمي، المهنة، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهي عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من 27 فقرة موزعة على 3 مجالات رئيسية

وهي:

- المجال الأول: مجال التحسين المستمر ويتكون من 5 فقرات.

- المجال الثاني: الأخطاء الصفرية ويتكون من 5 فقرات.

- المجال الثالث: التركيز على المستفيدين ويتكون من 5 فقرات.

- القسم الثالث: الأداء الوظيفي ويتكون من 11 فقرة.

وقد تم استخدام ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كالآتي:

جدول رقم (1) درجات ليكرت

الاستجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وعلى هذا يكون الوزن النسبي لكل درجة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

صدق وثبات الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق

الاستبانة بطريقتين:

1- رأي المحكمين: قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وقد استجاب الباحث لأراء

المحكمين واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون في فقرات الاستبانة، تم تعديل صياغة

العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. (انظر الملحق رقم (2)).

ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ. (انظر الملحق رقم (2)).

2- طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (2-3) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ 0.969 مما يدل على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (2) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	النسبة المئوية
الأول	القسم الأول: التحسين المستمر	5	0.891	%89.1
	القسم الثاني: الأخطاء الصفرية	5	0.893	%89.3
	القسم الثالث: التركيز على المستفيدين	5	0.839	%83.9
الثاني	مجموع فقرات المجال الأول معاً	15	0.948	94.8
	الأداء الوظيفي	12	0.944	%94.4
	جميع الفقرات	27	0.969	%96.9

الوصف الإحصائي لعينة البحث:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

جدول رقم (3) التحليل الوصفي للعينة

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	24	%5.9
	من 25 إلى 35 سنة	188	%46
	من 36 إلى أقل من 45 سنة	141	%34.5
	أكثر من 45	53	%13.7
	المجموع الكلي	406	
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	168	%41.1
	بكالوريوس	143	%35.7
	ماجستير	68	%16.6
	دكتوراه	27	%6.6
	المجموع الكلي	406	
عدد سنوات الخبرة	من 1-5 سنوات	69	%16.9
	من 6-10 سنوات	147	%35.9

المتغير	الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
	من 11-15 سنة	91	22.4%
	أكثر من 16 سنوات	99	24.3%
المجموع الكلي		406	
المركز الوظيفي	موظف	207	50.9%
	مساعد قسم رئيس	51	12.8%
	رئيس قسم	84	20.6%
	مدير	64	15.6%
	المجموع الكلي	406	

يتضح من بيانات الجدول السابق بالنسبة لمتغير العمر بأن 46% من أفراد العينة هم من الفئة العمرية الواقعة من 25 إلى 35 سنة، و34.5% من أفراد العينة هم من الفئة 36 إلى 45 سنة، وهذا يدل بأن أكثر المدراء ضمن الفئات العمرية التي بين 25 و45 سنة. وتبين من خلال متغير المؤهل الدراسي أن 41.1% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون، و35.7% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و16.6% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير، و6.6% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دكتوراه. وقد تبين من خلال متغير الخبرة بأن 35.9% من أفراد العينة هم من لهم خبرة جيدة إدارة معايير الجودة حيث تبلغ خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، و24% من أفراد العينة يتراوح متوسط سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة، و22.4% من أفراد العينة هم من خبرتهم 11 إلى 15 سنة، كما أن ما نسبته 16.3% من عينة الدراسة هم من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات في جودة الأداء الوظيفي مما يعزز دقة نتائج الدراسة. ووضح متغير المركز الوظيفي بأن 50% من أفراد العينة هم موظفين، و20.6% من أفراد العينة رؤساء أقسام، و15.6% من أفراد العينة مدراء، كما أن ما نسبته 12.8% من عينة الدراسة مساعدو رؤساء أقسام.

أداة التحليل

اختار الباحث برنامج التحليل الإحصائي (spss) لأنه يوفر العديد من الخدمات والأدوات وكذلك الاختيارات التي تمكنه من التحكم الكامل في كافة البيانات، ويعمل على تسهيل الكثير من الأعمال وتوفير الكثير من الوقت والجهد، وثقة التحليلات الناتجة حيث استخدمه كبار المحللين الإحصائيين في العالم، ولتوفير الكثير من الأدوات والإضافات التي جعلت من عملية إجراء التحليل الإحصائي والتحكم في البيانات والمعلومات أمر في غاية السهولة، وإتاحة الكثير من الاختيارات الجديدة التي تمكن الباحث من تخطي كافة العقبات والمشكلات التي قد تواجهه أثناء القيام بالتحليل الإحصائي.

حيث يوفر العديد من النماذج الجاهزة وقواعد البيانات المنظمة بجودة عالية، والتي بإمكانها مساعدة الباحث في العديد من الأمور أثناء استخدامه للبرنامج، بحيث يتوافق برنامج spss 2017 مع أنظمة التشغيل الشهيرة.

تحديد المتغيرات وقياسها وتحليلها:

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات

الدراسة والأهمية النسبية كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها. وبعد عملية جمع المعلومات عولجت إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

4- عرض النتائج ومناقشتها

- أولاً: ما هو مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في هيئة الهلال الأحمر السعودي؟
فرضية السؤال: مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالي.
توجد فروق عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أكبر ($\alpha = 0.05$) لمستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في هيئة الهلال الأحمر السعودي.
من أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) لمجموعة مستقلة One Sample T-test ونتائج الجداول (4) و (5) و (6) تبين ذلك

جدول (4) اختبار (t) لمجموعة مستقلة مستوى تطبيق معيار التحسين المستمر

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تقوم الإدارة العليا لهيئة الهلال الأحمر السعودي بعدد من البرامج من أجل تطوير الخدمات الحالية.	3.429	1.233	55.225	0.00
2	يعمل المسؤولون في الإدارة إلى التحسين المستمر وجلب أحدث التكنولوجيا باستمرار.	3.357	1.216	54.784	0.00
3	تحرص الإدارة على تدريب موظفيها بتشكيل فرق عمل لتحسين الجودة.	3.288	1.279	50.985	0.00
4	تعتمد الإدارة على أساليب جديدة لتحسين الخدمات المقدمة باستمرار.	3.281	1.243	52.362	0.00
5	تسعى الإدارة إلى تقليل الزمن اللازم لإجراءات تقديم الخدمة.	3.569	1.149	61.659	0.00
	الدرجة الكلية	3.39	1.022	65.705	0.00

من الجدول نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.00) و (3.5) أي أن درجة الموافقة كانت أقرب إلى (موافق) والدرجة الكلية كانت (3.39) أي هناك موافقة على المحور ككل على فقرات المحور أيضاً يتضح مستوى الدلالة يساوي (0.00) لجميع فقرات المحور وهو أقل من (0.05) هذا يعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق معيار التحسين المستمر ومن قيم المتوسطات الحسابية نستنتج المستوى عالٍ نوعاً ما.

جدول (5) اختبار (t) لمجموعة مستقلة مستوى تطبيق معيار الأخطاء الصفرية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
6	تقوم الإدارة بتوفير الوقت المستخدم في إعادة تصحيح الخدمات الخاطئة المقدمة للجمهور.	3.349	1.174	56.627	0.00
7	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يوفر على الهيئة الأموال المصروفة على تصحيح الأخطاء في الخدمات.	3.434	1.235	55.203	0.00
8	تسعى الإدارة إلى زيادة الكفاءة أثناء العمل وتخفيض الأخطاء الخاصة بالتشغيل.	3.492	1.219	56.290	0.00
9	تقوم الإدارة بتحديد أخطاء العمل بسرعة ومن ثم معالجتها.	3.315	1.297	50.714	0.00
10	تقوم الإدارة بتطوير الوسائل والأساليب وأحدثها لتقليل	3.389	1.238	54.357	0.00

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
	الأخطاء.				
	الدرجة الكلية	3.396	1.033	65.287	0.00

من الجدول نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.00) و (3.5) أي أن درجة الموافقة كانت أقرب إلى (موافق) والدرجة الكلية كانت (6 3.39) أي هناك موافقة على المحور ككل على فقرات المحور أيضاً يتضح مستوى الدلالة يساوي (0.00) لجميع فقرات المحور وهو أقل من (0.05) هذا يعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق معيار الأخطاء الصفرية ومن قيم المتوسطات الحسابية نستنتج المستوى عالٍ نوعاً ما.

جدول (6) اختبار (t) لمجموعة مستقلة لمستوى تطبيق معيار التركيز على المستفيدين

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
11	اهم اولويات الموظفين في الهيئة ارضاء حاجات ورغبات المستفيدين.	3.783	1.094	68.745	0.00
12	تراقب الإدارة الشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين وتعمل على حلها.	3.658	1.117	65.071	0.00
13	تعتمد الإدارة على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات الهيئة وتأخذها بعين الاعتبار عند تطوير الخدمات التي تقدمها.	3.567	1.086	65.241	0.00
14	يتوفر في كل إدارة ايميل خاص بالشكاوي والمقترحات بهدف قياس ردة الفعل عن الخدمات المقدمة.	3.498	1.219	57.001	0.00
15	تقوم الإدارة بتشجيع المسعفين على الاصغاء إلى آراء المستفيدين من الخدمة المقدمة من اجل الاستفادة منها عند اتخاذ القرارات.	3.389	1.244	54.096	0.00
	الدرجة الكلية	3.579	0.900	78.998	0.00

من الجدول نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.5) و (4.00) أي أن درجة الموافقة كانت أقرب إلى (موافق) والدرجة الكلية كانت (3.579) أي هناك موافقة على المحور ككل على فقرات المحور أيضاً يتضح مستوى الدلالة يساوي (0.00) لجميع فقرات المحور وهو أقل من (0.05) هذا يعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق معيار التركيز على المستفيدين ومن قيم المتوسطات الحسابية نستنتج المستوى عالٍ نوعاً ما.

ثانياً: ما هو مستوى الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي؟

فرضية السؤال: مستوى الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالٍ.

توجد فروق عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أكبر ($\alpha = 0.05$) لمستوى الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي.

من أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) لمجموعة مستقلة One Sample T-test ونتائج الجدول (4-4) تبين ذلك

جدول (7) اختبار (t) لمجموعة مستقلة لمستوى الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
16	تعمل الإدارة في تدريب وتطوير العاملين من اجل تحسين اعمالهم.	3.379	1.301	51.560	0.00
17	تسعى الإدارة إلى تطبيق التكنولوجيا المطورة لتحسين أداء العاملين.	3.509	1.266	55.052	0.00
18	تعتمد الهيئة في تقييم الأداء الوظيفي على النتائج التي حققها العامل في العمل.	3.217	1.324	48.161	0.00
19	تتوفر لدى موظفين الهيئة الدافعية للعمل خارج وقت الدوام الرسمي من اجل انجاز	3.249	1.377	46.809	0.00

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
	بعض الاعمال المطلوبة منهم.				
20	تعمل الإدارة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء العامل من أجل تحقيق أهدافها.	3.365	1.186	56.257	0.00
21	يوجد في الهيئة نظام لتقييم الأداء الوظيفي.	3.524	1.244	53.785	0.00
22	تقوم الإدارة في تطبيق معايير الجودة الشاملة لتخفيض نسبة الخطأ في الخدمة المقدمة.	3.448	1.273	44.539	0.00
23	تزود الهيئة موظفيها بتقارير دورية توضح مستوى أدائهم.	3.195	1.422	44.539	0.00
24	موظفون الهيئة يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي.	3.608	1.240	57.882	0.00
25	تقوم الإدارة بإعلان مؤشرات الأداء بشكل دوري لتفادي الأخطاء والعمل على تحسينها.	3.342	1.364	48.639	0.00
26	ظروف العمل في الهيئة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.	3.096	1.447	42.037	0.00
27	تقوم الهيئة على مكافأة العاملين المبدعين.	3.143	1.515	41.132	0.00
	الدرجة الكلية	3.337	1.049	63.098	0.00

من الجدول نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح بين (3.5) و (4.00) أي أن درجة الموافقة كانت أقرب إلى (موافق) والدرجة الكلية كانت (3.337) أي هناك موافقة على المحور ككل على فقرات المحور أيضاً يتضح مستوى الدلالة يساوي (0.00) لجميع فقرات المحور وهو أقل من (0.05) هذا يعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي ومن قيم المتوسطات الحسابية نستنتج المستوى عالٍ نوعاً ما.

ثالثاً- ما أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي ؟

فرضية السؤال: أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالٍ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أكبر ($\alpha = 0.05$) بين تطبيق معايير الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

من أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون ونتائج الجدول تبين ذلك.

جدول (8) اختبار معامل الارتباط بيرسون لأثر معايير الجودة الشاملة على مستوى الأداء الوظيفي

المعايير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أثر التحسين المستمر على الأداء الوظيفي	0.825	0.00
أثر النمط الأخطاء المستمرة على الأداء الوظيفي	0.816	0.00
أثر التركيز على المستفيدين والأداء الوظيفي	0.760	0.00
أثر جميع معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي (الدرجة الكلية)	0.871	0.00

توضح نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون في الجدول أعلاه صحة فرضية البحث الأولى أن هناك علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي حيث مستوى الدلالة على التوالي هو (0.00)، (0.00)، (0.00) وهو أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) والدرجة الكلية لمحور معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي هي (0.00) أيضاً أقل من ($\alpha=0.05$) وهذا يشير إلى أن جميع معايير الجودة الشاملة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي كما أن قيمة معامل الارتباط بين الصفر والواحد وهذا يشير إلى ارتباط المحورين ببعضهما نوع الارتباط ايجابي لأن إشارة معامل الارتباط موجبة وهذا يعني أن العلاقة طردية بين معايير الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط أكثر من (0.5) وهذا يعني أن مستوى التأثير عالٍ.

رابعاً- ما أثر معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالنسبة للخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

فرضية السؤال: يختلف أثر معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالنسبة للخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

1- متغير العمر:

من أجل فحص الفرضية توجد فروق بين معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار التباين المشترك (ANCOVA) والجدول التالي يبين ذلك

جدول (9) اختبار (ANCOVA) لأثر معايير الجودة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر

الخيارات	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
التحسين المستمر	341	85.198	323.677	0.00
الأخطاء الصفرية	0.029	170	0.646	0.00
التركيز على المستفيدين	104.763	33.234	12266.003	0.00
الدرجة الكلية	446.340	0.653	2.641	0.00

توضح نتائج اختبار التباين المشترك في الجدول أعلاه صحة فرضية أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية بين معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر حيث مستوى الدلالة على التوالي هو (0.00، 0.00، 0.00) وهو أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) والدرجة الكلية لمحور معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر هي (0.00) أيضاً أقل من ($\alpha=0.05$) وهذا يشير إلى أن جميع معايير الجودة الشاملة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

2- متغير المؤهل العلمي:

من أجل فحص الفرضية توجد فروق بين معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار التباين المشترك (ANCOVA) والجدول التالي يبين ذلك

جدول (10) اختبار (ANCOVA) لأثر معايير الجودة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الخيارات	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
التحسين المستمر	253.4	63.535	318.019	0.00
الأخطاء الصفرية	30.08	30.08	150.977	0.00
التركيز على المستفيدين	248.659	248.659	1248.219	0.00
الدرجة الكلية	0.491	0.822	0.164	0.048

توضح نتائج اختبار التباين المشترك في الجدول أعلاه صحة فرضية أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية بين معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث مستوى الدلالة على التوالي هو (0.00، 0.00، 0.00) وهو أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) والدرجة الكلية لمحور معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي هي (0.048) أيضاً أقل من ($\alpha=0.05$) وهذا يشير إلى أن جميع معايير الجودة الشاملة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- متغير سنوات الخبرة:

من أجل فحص الفرضية توجد فروق بين معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار التباين المشترك (ANCOVA) والجدول التالي يبين ذلك

جدول (11) اختبار (ANCOVA) لأثر معايير الجودة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الخيارات	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
التحسين المستمر	340.166	56.694	213.056	0.002
الأخطاء الصفرية	0.226	0.475	0.226	0.00
التركيز على المستفيدين	0.826	0.909	0.275	0.00
الدرجة الكلية	106.74	10.296	0.266	0.008

توضح نتائج اختبار التباين المشترك في الجدول أعلاه صحة فرضية أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية بين معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث مستوى الدلالة على التوالي هو (0.002، 0.00، 0.00) وهو أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) والدرجة الكلية لمحور معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة هي (0.008) أيضاً أقل من ($\alpha=0.05$) وهذا يشير إلى أن جميع معايير الجودة الشاملة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4- متغير المستوى الوظيفي:

من أجل فحص الفرضية توجد فروق بين معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي تم استخدام اختبار التباين المشترك (ANCOVA) والجدول التالي يبين ذلك

جدول (12) اختبار (ANCOVA) لأثر معايير الجودة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

الخيارات	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
التحسين المستمر	340.643	56.774	214.317	0.00
الأخطاء الصفرية	0.128	0.128	0.482	0.488
التركيز على المستفيدين	1.303	0.434	1.639	0.012
الدرجة الكلية	105.697	0.265	0.454	0.180

توضح نتائج اختبار التباين المشترك في الجدول أعلاه فرضية أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية بين معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث مستوى الدلالة لمعيار التحسين المستمر والتركيز على المستفيدين على التوالي هو (0.012، 0.00) وهو أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أنه يوجد أثر لمعيار التحسين المستمر والتركيز على المستفيدين للأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ومستوى الدلالة لمعيار الأخطاء الصفرية (0.488) وهو أكبر من (0.05) وهذا يعني أنه لا يوجد أثر الأخطاء الصفرية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي والدرجة الكلية لمحور معايير الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي هي (0.180) أيضاً أقل من ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أنه لا يوجد أثر لمعيار الجودة الشاملة (الدرجة الكلية) للأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي وهذا يشير إلى أن جميع معايير الجودة الشاملة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

أهم نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة (التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية، التركيز على المستفيدين) في هيئة الهلال الأحمر السعودي عال حيث يمثل ما بين 3.39 و 3.57 من اصل 5.

- 1- مستوى الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي عال نسبياً حيث يمثل 3.33 من اصل 5.
- 2- أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي عالٍ على كل المعايير.
- 3- أن عامل العمر للمبحوثين يؤثر على مدى تأثير معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي. حيث يلاحظ من الجدول انه كلما زاد عمر المبحوثين زاد أثر معايير الجودة الشاملة على ادائهم الوظيفي. ويستثنى من ذلك من هم في سن ال 46 فأكبر فان التأثير يبدأ بالنقصان شيئاً ما.
- 4- أن عامل المؤهل العلمي للمبحوثين يؤثر على مدى تأثير معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي. حيث يلاحظ من الشكل أن التأثير ثابت على مرحلة الدبلوم فما دون ويتناقض التأثير عند المرحلتين بالكالوريوس والماجستير وارتفع التأثير بشكل ملحوظ عند مرحلة الدكتوراه الرسم موضح تماماً لأثر معايير الجودة على الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي.
- 5- أن عامل المستوى الوظيفي يؤثر على معايير الجودة الشاملة للأداء الوظيفي حيث في البداية انخفض التأثير عند الموظفين ثم ارتفع قليلاً عند مساعد رئيس قسم واستمر بالارتفاع عند خيار رئيس قسم ثم ارتفع التأثير بشكل ملحوظ عند خيار مدير.
- 6- تأثير عامل سنوات الخبرة لأثر معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي حيث ارتفع عند خبرة أقل من 5 سنوات ثم انخفض بين 6 إلى 15 سنة ورجع للارتفاع عند خبرة أكثر من 16 سنة.

التوصيات والمقترحات

- 1- ضرورة التركيز على توفير بيئة عمل وبنية تحتية قابلة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في هيئة الهلال الأحمر السعودي.
- 2- الاهتمام بعوامل الأداء الوظيفي والتركيز على وضوح الأهداف الذكية ليعكس أثرها على جودة الخدمة الإسعافية والطبية.
- 3- تحقيق عوامل العدالة والحوافز ووضوح الأهداف والرضا الوظيفي لزيادة وتنمية مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي هيئة الهلال الأحمر السعودي.
- 4- تقديم البرامج التدريبية الخاصة بأهمية إدارة الجودة الشاملة وكذلك برامج تدريبية في إدارة الأداء الوظيفي لزيادة مستوى الوعي لدى منسوبي هيئة الهلال الأحمر السعودي.
- 5- مقترحات ببحوث مستقبلية

إجراء دراسة مختلفة في قطاع الصحة الحكومية والخاصة بالعناوين التالية:

1. أثر تطبيق معايير المواصفات الدولية في الجودة الشاملة على كفاءة أداء الموارد البشرية
2. أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي.
3. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع:

- الابراهيم، هبة (2016) عناصر إدارة الجودة الشاملة، مقال منشور، مجلة بيت.
- أبو حطب، موسى (2009) "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسية)"، فلسطين، الجامعة الإسلامية.

- بدر، رشاد (2016) "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية"، بحث منشور، مجلة المنظومة، الأردن.
- بوخلوة، باديس وبن قرينة، محمد حمزة (2013) "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر"، مجلة الباحث، العدد 13.
- حورية جريبيع (2016) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بموسسة بناء هياكل المعدنية المصنعية، رسالة ماجستير، الجزائر.
- الحيارى، ايمان (2017) عناصر إدارة الجودة الشاملة، مقال منشور، مجلة موضوع.
- رضا، عبد الرحمن (2010) "مستوى الإبداغ الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة وأثره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- زيادة، محمد (2016) "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية السعودية"، بحث منشور، مجلة المنظومة، الأردن.
- سنوسي، منى (2017) "المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة المنيا" رسالة ماجستير، جامعة المنيا، مصر.
- صبحي، إسماعيل (2016) "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية جامعة النجاح الوطنية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عجاي، منال (2017) "إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على وحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر"، جامعة ورقلة، الجزائر.
- عمر عبدالقادر احمد (2018) أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء العاملين، الشركة السودانية للاتصالات، الخرطوم، رسالة دكتوراه. غير منشور
- الفايدي، سالم. (2008)، "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية- دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- القرالة، عصمت (2011) "الحكمانية في الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن.
- قصيرين عودة (2017) إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مؤسستي بوههران، جامعة وهران، الجزائر.
- اللوزي، موسى (2012) "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن.
- ليث، شاكرا (2012) "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على شركة التامين العراقية العامة"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
- محفوظ، كامل محمد علي. (2014) "مدى إمكانية تطبيق مدخل محاسبة ترشيد الفاقد كأحد متطلبات إعادة هندسة نظم المحاسبة الإدارية - دراسة تطبيقية"، كلية التجارة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مصطفى، لعشعاشي. (2011) "إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أفاق وتحديات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج (EVANA) بسعيدة"، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان أبو بكر القايد، الجزائر.

- نجم، نجم عبود. (2010) "إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- النميان، عبد الله (2013) "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- النميان، عبد الله (2013) "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الوادي، محمود و الزعبي، علي. (2011) "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية- دراسة تحليلية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (4)، العدد(8)، جامعة الزرقاء.