



قوائم المحتويات متاحة على المجلات الأكاديمية العراقية

مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

/https://visj.dws.gov.iq الصفحة الرئيسة للمجلة



أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة بغداد: دراسة ميدانية في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية أنموذجاً

The Impact of Implementing Total Quality Management on Improving Employee Performance in Government Institutions in Baghdad Governorate: A Field Study in the Department of Religious and Charitable Institutions as a Model

م.م أيمن حسين صبري^{١*}

^١ ديوان الوقف السني، دائرة المؤسسات الدينية والخيرية، العراق.

Abstract

Keywords
Total Quality Management, Organizational Performance Improvement

The study aims to identify the impact of applying Total Quality Management (TQM) to improving employee performance in government institutions in Baghdad Governorate, specifically focusing on employees working in the Department of Religious and Charitable Institutions. The study adopts a descriptive-analytical approach to analyze the data and extract the results collected from the main study tool (the questionnaire), which is divided into three axes (strategic orientation, continuous improvement, and training and development). The study results reveal statistically significant differences at the significance level of (0.05) for the dimensions of TQM in improving institutional performance, with a positive correlation between the independent variables of TQM and the dependent variable (improving institutional performance). The study recommends conducting further survey studies to identify the types of training and development courses that employees need during their work, and the necessity for senior management to monitor employee performance, identify their problems, communicate with them to identify and address any variables that may affect their performance, benefit from their skills and experience, and involve their opinions in planning the tasks and duties required by the job.

ملخص

معلومات المقال

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة بغداد بالتطبيق على الموظفين العاملين في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات واستخراج النتائج التي جمعت من أداة الدراسة الرئيسة (الاستبيان) المقسمة إلى ثلاثة محاور (التوجه الاستراتيجي والتحسين المستمر والتدريب والتطوير) وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في مستوى تحسين الأداء المؤسسي ووجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (متغيرات مستقلة) والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المسحية للتعرف على نوعية الدورات التدريبية والتطويرية التي يحتاجها الموظف أثناء عملهم وضرورة متابعة الإدارة العليا لأداء الموظفين والتعرف على مشاكلهم والتواصل معهم للتعرف على كل متغير قد يؤثر في أدائهم ومعالجته والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم ومشاركة آرائهم في التخطيط للمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة.

تاريخ المقال:

الإرسال: ٢٠٢٦/١/٢٣

المراجعة: ٢٠٢٦/١/٢٦

القبول: ٢٠٢٦/٢/١٠

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، تحسين الأداء المؤسسي

* Ayman Hussein Sabri, Alwan82110@gmail.com.

١. مقدمة

مقاييس تقييم وتقويم الأداء وتحديث المعلومات والمعارف بشكل مستمر وبما يتلاءم مع المتغيرات التي تستجد كل فترة نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي المستمر (الخوالدة ٢٠٢٣ ص ٥٥٤-٥٦٠)، ويعدّ اعتماد الدولة لنظام إدارة الجودة الشاملة لإيمانها بأهمية سبل التطوير وتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط كونه يعد منظومة فكرية جديدة وعصرية تلبّي احتياجات الموظف للمعلومات والمعارف التي يحتاج إليها في اتمام عمله، فهو نظام فلسفي إرشادي قائم على فرضية الوصول في الأداء إلى أفضل ما يمكن (حمود ٢٠١٧ ص ١٠٨-١٠٩).

١.١ مشكلة البحث

أصبح التغيير اليوم من متطلبات العصر الحديث ومفاهيم التوجه الاستراتيجي وعمليات التدريب والتطوير وتحسين الأداء وبشكل مستمر ومستدام حاجة ملحة وضرورية، ولاسيما ما نراه اليوم من تطور مذهل في مجالات نظم المعلومات والتقدم العلمي والتكنولوجي في الدول المتقدمة، الأمر الذي دعا المؤسسات الحكومية إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه من أهم العناصر في العملية الانتاجية فهو رأس مال كل مؤسسة هادفة ولا يمكن الاستغناء أو التعويض عنه أو إهماله أو استبداله وهو ضمان استمرار المؤسسة وبقائها إذا ما تم إعداده وتوجيهه وتنمية أدائه الوظيفي بشكل مستمر، وهذا الأمر لا يتم إلا بواسطة ضمان تكوينه وتطوير مساره الوظيفي ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة بغداد؟ ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية وهي:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة وما هي متطلبات تطبيقها؟
- ما هي ابعاد إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي؟
- إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين العاملين في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية؟

٢.١ أهمية البحث

تعد موضوعات تطبيق إدارة الجودة الشاملة واثراها في تحسين الأداء المؤسسي عن طريق عمليات التدريب والتطوير

تنشد اليوم جميع القطاعات العاملة في دوائر الدولة الرقي والتقدم في جميع الخدمات التي تقدمها إلى المواطن في سبيل ضمان الريادة والتقدم وجودة الخدمات المقدمة له مع ضمان الكفاءة المهنية للموظفين وجميع العاملين داخل المؤسسة الحكومية، وتحمل جميع الأقسام العاملة في المؤسسة مسؤولية تنمية المهارات الأدائية لموظفيها ومتابعة أدائهم بشكل مستمر ورفع تقاريرها إلى الإدارة العليا التي تهتم بتبويب تلك التقارير على شكل معلومات وبيانات إحصائية؛ لكي تستفيد منها الأقسام ذات العلاقة والمختصة بتخطيط واعداد البرامج التدريبية والتطويرية ومن ضمنها قسم الموارد البشرية حيث يعد من الاقسام المهمة في الهيكل التنظيمي داخل أي مؤسسة حكومية ربحية كانت ام خدمية، لكونه أحد المصادر المهمة والمختصة بتجهيز باقي الاقسام بالملاكات البشرية الكفؤة والماهرة مع دعمها بالأجهزة والمعدات والتخصيصات المالية التي تحتاجها للنهوض بواقعها الخدمي (شعبان ٢٠١٩، ص ١٢)، ونتيجة للتغيرات المفاجئة والتطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم بسبب التغيرات الاقتصادية فقد أصبح لزاما على تلك المؤسسات مواجهة هذه التحديات ووضع العلاجات المناسبة لكل مشكلة قد تحدث، الأمر الذي يتحتم على الإدارة العليا إعادة التفكير في تأهيل وتطوير جميع المفاهيم والمبادئ والأفكار التي نشأت عليها وتفعيل دور الأقسام المختصة والبحث عن مداخل جديدة وعصرية قادرة على مواكبة تلك المتغيرات وبشكل مستمر، ومن أبرز تلك المداخل التي أثبتت أهميتها وقدرتها على التواصل مع تلك المتغيرات هي نظم وإبعاد إدارة الجودة الشاملة (Mezinov,2022, p 100) فعمليات التدريب والتطوير والتحسين المستمر لأداء العاملين هو عبارة عن توجه المؤسسة الاستراتيجي لتحقيق اهدافها ويمكن التعبير عنها بأنها مجموعة من العمليات المنظمة في إطار مفاهيمي علمي ودقيق القائم على اكساب الافراد العاملين في أي مؤسسة حكومية تمهيد النجاح في عملها للمعارف والقدرات والمهارات فضلاً عن تغيير الاتجاهات وتطوير الأفكار اللازمة لأداء وتنفيذ الاعمال على اتم وجه الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة الانتاجية للفرد، فالهدف الأساسي من هذه العمليات التكوينية هو تطوير انماط السلوك البشري وتحسين اساليب العمل وتحقيق الأهداف وبناء

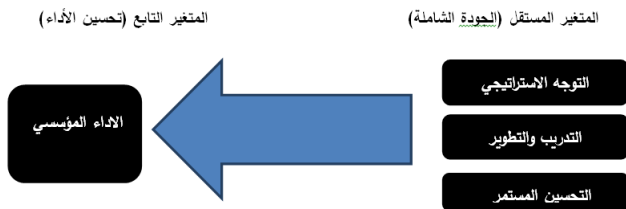
- إبراز متطلبات تطوير الخدمات والارتقاء بالأداء لدى موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية
- معرفة أهمية أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي.
- معرفة العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي.
- التعرف على مستوى تطوير وتحسين الأداء في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية.

٤.١ فرضيات البحث -

الفرضية الرئيسية توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية أنموذجاً. ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التوجه الاستراتيجي) على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية أنموذجاً.
- الفرضية الفرعية الثانية: - توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير) على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية أنموذجاً.
- الفرضية الفرعية الثالثة: - توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر) على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية أنموذجاً.

٥.١ نموذج البحث:-



الشكل من إعداد الباحث

٦.١ حدود الدراسة -

والتحسين المستمر أحد المحاور المهمة التي اعتمدها المؤسسات الحكومية في تطوير أعمالها وتقليل الوقت والجهد والتكلفة في الإنجاز وتحقيق رضا الزبون وقد أخذت هذه الموضوعات حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين والمختصين في قطاع إدارة الأعمال سواء كانت في المجالات الربحية وغير الربحية، حيث تبرز أهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في العمل المؤسسي بأنها تزيد من قدرة الموظف على الشمول والتنوع في الأداء والقدرة على مواجهة جميع المتغيرات الطارئة، فرؤية المؤسسة ورسالتها يمكن ترجمته عبر معرفة توجهها الاستراتيجي نحو اعتماد مبادئ وأسس عمليات التدريب والتطوير ومتابعة الأداء وتحسينه بشكل مستمر، فهو الخيار الاستراتيجي المطروح امام الإدارة العليا من خلال التغيير في تلك التوجهات وتغيير انماط التفكير في التخطيط والمتابعة والتنفيذ والرقابة والتقييم واخيراً التقييم وكذلك الاطلاع على تجارب الآخرين ودراسة متغيرات العمل وتحديد الاحتياجات والقدرة على الاستفادة من التقدم التكنولوجي في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية (ابو شيخة ٢٠١٨، ص٢٨٩) وتتمثل أهمية الدراسة الحالية في التعرف على مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة بغداد بالتطبيق على الموظفين العاملين في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية ويمكن تلخيص أهمية البحث بعدة نقاط :-

- المساهمة في تطوير عمل المؤسسات الحكومية في العراق واستمرار ديمومتها وبشكل فعال بما يخدم المصلحة العامة.
- إدراك الإدارة العليا لأهمية ونوعية الدورات التدريبية وعمليات التحسين المستمرة في تقييم وتقويم أداء العاملين في المؤسسات الحكومية.
- مساعدة الإدارة العليا على سد الفجوة بين النظرية والتطبيق وتفعيل قدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقدرة على مواكبة التغييرات في العمل المؤسسي وفق رؤية مستقبلية شاملة لجميع التحديات والتغلب على التهديدات من خلال تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة ومهنية عالية.

٣.١ أهداف البحث: تهدف الدراسة إلى:

- معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود موافقة وبدرجة كبيرة لأعضاء الهيئة التدريسية على برامج التدريب والتطوير أما محور سياسة الاعمال فقد حصل على درجة ضعيفة ومحور إدارة الموارد ومحور الخدمات فقد حصل على درجة متوسطة واخيرا جاء محور السياسة في إدارة الاعمال فقد حصل على درجة ضعيفة ولم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية

دراسة (ALsama and Abunar 2021)

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات التدريب والتطوير على قدرة الموظفين العاملين في الشركات السعودية على الانتاج وفقا لمتغيرات طريق التدريب ومدته واختيار المدربين وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات وبين انتاجية الافراد العاملين فكلما كانت طريقة التدريب واختيار المدربين يتم اختيار برامجها وفق أسس علمية وبرامج تدريسية عالمية كلما اثرت بشكل إيجابي على أداء العاملين.

دراسة (همود ٢٠٢٠) :- هدفت الدراسة إلى التحقق

على أثر إدارة الجودة الشاملة في عمليات التدريب والتطوير ومدى اهتمام هذه المنظمات بتطوير الكوادر البشرية وتنمية أداءهم في ضوء مجموعة من معايير الجودة الدولية وقد كشفت النتائج إلى ان إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية التي تساعد على تحسين الأداء وتطوير وهو علم حديث وعصري يمكن تطبيقه في جميع المؤسسات العاملة في الدولة على مختلف أنواعها ومن أهم ما توصلت اليه الدراسة هو وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين التدريب والتطوير وبين إدارة الجودة الشاملة .

دراسة خميس (٢٠٢٣) :- هدفت الدراسة إلى التعرف

على أثر عمليات التدريب المستمر على تحسين إدارة لجودة الشاملة عبر تطبيق الدراسة متغيرات الدراسة على الأفراد العاملين بجامعة السادات من أعضاء الهيئة التدريسية والاداريين والفنيين وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وكشفت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في البرامج التدريبية وعدم قدرتها على تلبية احتياجات العاملين للمعلومات والمعارف الكفيلة بتطوير ادائهم وتوصلت الدراسة إلى وجود آثار ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر وابعاد إدارة الجودة الشاملة بعد بناء فريق العمل الواحد واوصت لدراسة إلى تعزيز عمليات التدريب والتطوير وفق احتياجات العاملين مع تعزيز دور إدارة

- الحدود البشرية:- موظفو ديوان الوقف السني- دائرة المؤسسات الدينية والخيرية والبالغ عددهم ٢٨٠ موظفا وموظفة

- الحدود المكانية :- دائرة المؤسسات الدينية والخيرية / ديوان الوقف السني

- الحدود الموضوعية: - يسعى البحث إلى التحقق من أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية.

- الحدود الزمانية :- والمتمثلة بفترة تطبيق البحث على ميدان الدراسة لعام ٢٠٢٥-٢٠٢٦

٧.١ مصطلحات الدراسة :-

إدارة الجودة الشاملة:- عرفها فرج بأنها منهاج تنظيمي قائم على تحسين جودة المخرجات من خلال اشراك جميع الافراد العاملين داخل المؤسسة المعنية (فرج ٢٠٢٣، ص٥٢٢-٥٢٤)

الأداء المؤسسي:- ويعرفه تيوك بأنه نظام عمل متبادل قائم على العلاقة التفاعلية بين الموظف والزبون ويهدف إلى تحقيق التوازن في جميع مدخلات العملية الانتاجية من مهارات ومعارف وقدرات واتجاهات وصولا إلى تحقيق جودة المنتج وكسب رضا الزبون من خلال الاستخدام الامثل لجميع موارد المؤسسة البشرية والمادية (تيوك ٢٠١٦، ص٢٠١٠-٢٠١٢)

٨.١ الدراسات السابقة:-

دراسة الخوالدة (٢٠٢٣) :- هدفت الدراسة إلى

التعرف على اثر دورات التدريب والتطوير في تحسين أداء الافراد العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة القصبه معان وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وقد توصلت نتائج الدراسة التحليلية إلى وجود أثر ذي فروق احصائية للتدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين يعزى لبعده المدربين وقدرتهم على التأثير في شخصية الافراد المتدربين كما اشارت النتائج إلى عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء لبعدي التدريب ومدته الزمنية ومتغير النوع الاجتماعي

دراسة الشريع (٢٠٢٢) :- هدفت الدراسة إلى

التعرف على مدى تحقيق برامج اعداد المعلمين في كليات التربية في الكويت لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها في اعداد المعلمين وتطوير ادائهم من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية وقد

٢. المبحث الأول: الإطار النظري

٢.١. إدارة الجودة الشاملة

■ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أولت جميع المؤسسات الحكومية مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والقدرة على تطبيقها بشكل عملي في دوائرها اهتماماً خاصاً في ظل التحديات الكبيرة التي تشهدها تلك المؤسسات سواء على الصعيدين الربحي والخدمي وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة فلسفة قائمة بحد ذاتها وترتكز مفاهيمها على أسس ثابتة (تحقيق رضا المستهلك والمساهمة الفاعلة وتحسين الأداء واستمراريته وتطويره) ولأجل الوصول إلى هذه الغاية اهتم الباحثون بالبحث عن السبل الكفيلة بإحداث تغييرات جذرية في بنية المؤسسات الحكومية للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وأقصر وقت وأقل تكاليف، فإدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية جديدة وحديثة في علم إدارة الأعمال قادر على إحداث التغييرات المرغوبة في أداء العاملين وبشكل إيجابي بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والقيم والاتجاهات وسلوكيات العمل وأنماط الإدارة وشكل القيادة من نظم وإجراءات وعادات وكل شيء متعلق بأداء الموظف داخل المؤسسة (النويصر ٢٠٢٣، ص ١١) فمفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل في طياته الكثير من المعاني المختلفة تبعاً لاختلاف الآراء والخلفيات العلمية للباحثين والمختصين في هذا المجال فيعرفه أبو النصر " بأنه الطريقة التي تتبعها الإدارة العليا والهادفة إلى تحقيق المشاركة والتعاون المستمر بين جميع الافراد العاملين في المؤسسة بغية تحقيق رضا الزبون من خلال التحسين المستمر للمنتج او السلعة او الخدمة المقدمة له بما يضمن سعادة العاملين وتلبية متطلبات المجتمع" (ابو النصر ٢٠٠٨، ص ٦٥)، أما محمد فيعرفه بأنه " نظام إداري متكامل يحتوي على مجموعة من المبادئ والممارسات والطرق الهادفة الوصول بالعملية الانتاجية إلى أفضل ما يكون مرتكزة على فلسفة الإدارة الداعية إلى الاستفادة من الوسائل المتاحة لتحسين الأداء وتطوير الانتاج" (محمد ٢٠١٧، ص ٣٣)، ويعرفها عزت بانها " نشاط استراتيجي مستمر وهادف وذو أمد طويل الأفق مشكلاً جزءاً أساسياً من الهيكل التنظيمي للمؤسسة واحد الركائز المهمة لدراسات المؤسسات العاملة في الدولة على جميع صنفها واشكالها فهي ليست مجرد شعارات خالية من الاثر التطبيقي بل هي

الجودة الشاملة في الجامعة ومع وضع خطة استراتيجية لتحسين الجودة وانشاء وحدة ادارية مختصة لذلك واشاعة روح المشاركة والعمل الجماعي بين الموظفين

دراسة باسو (٢٠١٣): - هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ابعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين في مؤسسة الرياض سطيف وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي اما اداة الدراسة الرئيسية فكانت الاستبانة المقسمة إلى ثلاثة محاور (مساندة الإدارة العليا والتحسين المستمر ومشاركة الموظفين) وكشفت نتائج الدراسة إلى أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يساهم بدرجة كبيرة في تحسين عمليات تقييم الأداء ويحقق أهداف المؤسسة ويساعد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفق الجدول الزمنية المخصصة وأهمية التوجه الاستراتيجي في اعداد الخطط ومعالجة مشاكل الأداء على المدى الطويل واوصت الدراسة بجراء المزيد من الدراسات المسحية للتعرف على كافة المتغيرات البيئية المؤثرة في أداء العاملين ومعالجتها.

دراسة عبد الوهاب (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات الأكاديمية في تعزيز أساليب التعلم الرقمي واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتحليل النتائج التي تم جمعها من اداة الدراسة (الاستبيان) وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تعزيز مستوى الأداء الأكاديمي لدى الموظفين العاملين في الكلية وأوصت الدراسة بتعزيز التوجهات الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية لما لها من الأهمية في تحسين الأداء ودعم التعليم الرقمي.

دراسة روشو (٢٠٢٢): - هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحسين المستمر كمدخل لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي اما اداة الدراسة فكانت الاستبيان المقسم إلى ثلاثة محاور: (العمليات، التعلم، العملاء) وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والأداء الاستراتيجي وتوصلت الدراسة إلى أهمية اعتماد عمليات التحسين المستمر في مدخلات ومخرجات العملية الانتاجية وأثره الكبير في تحسين الأداء وتعزيزه ونوعية المنتج وجودته.

– التدريب والتطوير المستمر (باسلو ٢٠١٣، ص ١٥-١٦).

التوجه الاستراتيجي

يعتبر مفهوم التوجه الاستراتيجي للمؤسسات من المفاهيم الحديثة والمهمة في علم إدارة الأعمال كونه يعد الاستراتيجية التي تحدد المسارات والاتجاهات العامة لأي مؤسسة تسعى النجاح في عملها ومنه تنطلق وتنبت الخطة الاستراتيجية وقد عرفه مورغان " بأنه الاستراتيجية التي تحدد بقاء وديمومة واستمرار المؤسسة على المدى الطويل في بيئتها التنافسية من خلال التركيز على تخصيص موارده البشرية والمادية (مورغان ٢٠٠٣، ص ٥٦) فالتوجه الاستراتيجي يهتم بإعداد القادة وتطوير المهارات والاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في نفس الميدان ونقل الخبرات والمعارف إلى جميع العاملين في المؤسسة وتطبيقها بشكل فعلي في الحياة العملية فرؤية المؤسسة ورسالتها هي التوجه الاستراتيجي لها في سبيل تحقيق أهدافها خلال فترة زمنية محددة سلفاً لقياس مدى ما تحقيقه من تلك الأهداف وتبين على تلك النواتج الخطط المستقبلية الطويلة الامد إذا ما تم التحقق من نجاحها (هايتز ٢٠٠٧، ص ٨٥)

أهمية التوجه الاستراتيجي

التوجه الاستراتيجي يعد أداة للتواصل والتنسيق بين جميع الأنشطة التي يقوم عليها العمل المؤسسي إضافة إلى ذلك فهو يعتبر وسيلة اتصال فعالة تربط المؤسسة ببيئة العمل واحد المقاييس المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس مدى تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال ضمن الفترة الزمنية المحددة لها وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء واختيار الاستراتيجية الملائمة لعمل المؤسسة وفق المتغيرات البيئية والامكانيات المتوفرة مع تحديد الرؤية المستقبلية لعمل المؤسسة (الدهدار ٢٠٠٨، ص ٣٥) ويمكن تحديد أهمية التوجه الاستراتيجي كما بينها (الزريقات ٢٠١٢، ص ١٠٨) :

- ١- له القدرة على التخطيط الاستراتيجي وتحديد التوجهات وتوحيد الرؤيا حول مدى امكانيات الموارد المتوفرة من قوى عامة وتخصيصات مالية واجهزة متوفرة وقدرتها على تحقيق الأهداف.
- ٢- له القدرة على تحديد مجالات العمل التي يحتاجها السوق (الخدمات أو أنشطة أو عمليات) واستثمارها في تلك المجالات لتحقيق التميز والتفوق المالي او الخدمي.

واقع عملي ذو نتائج ملموسة على أرض الواقع (عزت ٢٠٠٨، ص ٨)

وقد ترجمت العديد من الكتب والدراسات إدارة الجودة الشاملة إلى أنها تعني عمليات التدريب والتطوير المستمرة سواء داخل المؤسسة أو خارجها المرتكزة على التحسين المستمر لجميع عمليات وعناصر العملية الانتاجية (العبادي ٢٠١٣، ص ٢٧٨-٢٧٩)

وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث بان إدارة الجودة الشاملة هي علاقة تفاعلية قائمة على تفاعل كل من المدخلات الأساليب والإجراءات والافراد والاجهزة لتحقيق جودة الخرجات

■ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يجب على المؤسسات والمنظمات العاملة في الدولة تهيئة المناخ الاداري الملائم لتطبيق معايير ومبادئ إدارة لجودة الشاملة ولكي يتم ذلك يجب توفر أمرين أساسيين وهما:

- وجود المعرفة الكاملة باحتياجات المؤسسة.
- وجود الوعي الكامل بأبعاد وعناصر وأهداف إدارة الجودة الشاملة (حسان ٢٠٢٠، ص ١٥-١٦)
- إدارة الجودة الشاملة تهدف وبشكل عام إلى هدفين هما:-
 - ✓ ضبط الجودة:- والمختصة بصياغة المعايير والمحافظة عليها
 - ✓ تحسين الجودة:- والمتعلقة بمعالجة الاخطاء وتطوير المنتج (السلطي ١٩٩٩، ص ٢٨٠-٢٨١)
- كما تحتاج عملية إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المعايير لضمان نجاحها وهي:-

- الإيمان بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين المخرجات.
- تبني الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة في التحسين المستمر وترجمته إلى مخطط تفصيلي يليه التطبيق العملي.
- أن تكون الأهداف موجهة إلى معرفة احتياجات ورغبات المستهلك على المدى الطويل.
- توحيد وتنسيق ومشاركة جميع العاملين في الأقسام كافة للمعلومات والمعارف والخبرات لتحقيق جودة المنتج.
- اعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء الأعمال والابتعاد عن سياسة التخويف والترهيب.

٢- مواكبة التطورات والتغيرات كون التدريب المستمر يساعد على التعرف على كل ما هو جديد في مجال الأعمال وطرق تنفيذها ويشجع على الانفتاح على العالم الخارجي.

٣- تساعد عملية التدريب المستمر على خلق اتجاهات إيجابية على المستوى الداخلي والخارجي وربط أهداف المؤسسة مع أهداف الموظف (فارسي ٢٠١٢، ص ٥٥).

القسم الثاني / أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للموظف: وحددها فارسي بمجموعة من النقاط

- ١- تساعد على تحسين قدرات الموظف وتطويرها.
- ٢- تساعد على تحفيز الموظف وتحسين أداءه.
- ٣- تساعد الموظف على معرفة نقاط ضعفه وتحفزه على معالجتها وتزيد من فرصهم للترقية والحصول على المكافآت والحوافز (فارسي ٢٠١٢، ص ٥٥).

أهمية برامج التدريب والتطوير في تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة

يرى العديد من الباحثين ومنهم ساسي (٢٠٠٥) والسنبل (٢٠١٢) بأن لمبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأساسيات الواجب توفرها لتمكين المؤسسات من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية وتزيد من قدرتها على التخطيط السليم للبرامج التطويرية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية ومن أهمها:

- ١- شخصية المدرب ومكانته ومدى امكانيته في التأثير في المتدربين وتحسين أدائهم.
- ٢- البرنامج التدريبي ومدى ملائمته لقدرات المتدربين وحاجتهم إليه.
- ٣- الخصائص المهنية للمتدربين ومدى حاجة سوق العمل إلى المهارات المطلوبة.
- ٤- الخصائص الشخصية للمتدربين ومدى قدرتهم على التفاعل ومشاركة المعلومات مع الآخرين.

التحسين المستمر

تم اعتماد مبدأ التحسين المستمر كمدخل إداري ذو نمط فلسفي في نهاية القرن التاسع عشر بالاعتماد على مقترحات الافراد العاملين في امريكا وتزامن ذلك المنهج مع بداية الثورة العلمية في

٣- اسناد الإدارة العليا في عملية وضع الأهداف ومستلزمات تحقيقها وفقا للمؤشرات والمقاييس التي تم تحديدها مسبقاً بشكل موضوعي قابل للقياس والتقييم.

٤- توحيد كافة الجهود والكفاءات والطاقات نحو تحقيق الأهداف وتحسين الأداء على المدى الطويل.

التدريب والتطوير

عرفه الحربي بانه عملية تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على أداء الأعمال المنوطة لهم ضمن الفترات الزمنية المحددة مسبقاً من قبل الإدارة العليا وقد يكون مكان اقامه هذه الدورات داخل مكان العمل او خارجه وبصفة رسمية او غير رسمية (حربي ٢٠١٨، ص ١٧٠-١٧٥)، فهو عملية توسيع إدراك الفرد للمهارات التي يمتلكها وتطويرها وصلقلها لكي تتلاءم مع أهداف المؤسسة من خلال مجموعة من العمليات المنظمة والمهذبة باستخدام مجموعة من الاساليب والادوات المعدة خصيصاً لذلك الهدف (العقبلي ١٩٩٩، ص ١٩٥)

وتحتوي عملية التدريب والتطوير على ثلاث مراحل رئيسية:-

- ١-تخطيط البرامج التدريبية وتتضمن جمع المعلومات وتصميم البرامج وتوفير الكوادر التدريبية المؤهلة علمياً ومهارياً.
- ٢-تنفيذ البرامج التدريبية وتتضمن تحديد الاطر العامة للبرنامج التدريبي وتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.
- ٣-تقييم البرنامج التدريبي وهو المرحلة الاخيرة والمقصود به قياس كفاءة البرنامج ومدى فائدته بالنسبة للمتدربين ودرجة النجاح الذي حققه في أداء العاملين عن طريق عملية التقييم (عبد الباقي ٢٠٢٠، ١١٢).

أهمية التدريب والتطوير

ويمكن تقسيم أهمية التدريب والتطوير في الحياة الوظيفية إلى قسمين:

القسم الاول/ أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للمؤسسة:- وقد حددها فارسي بعدة نقاط من أهمها:

- ١- تحسين الأداء والانتاجية فعملية التدريب تساعد على تحسين المهارات التي تنعكس إيجابيا على الانتاج ونوعية المنتج.

يعد الأداء المؤسسي من أهم عناصر الإدارة. بمفهومها الحديث وهو الذي يحدد نجاح المؤسسة او فشلها وهو القاسم المشترك بين مدخلات العملية الانتاجية ومخرجاتها لذا يعد الأداء مفهوما من المفاهيم الجوهرية الهامة بالنسبة للإدارة العليا وقد تعددت مفاهيمه تبعا لأهداف المؤسسة ورؤيتها وثقافتها ويعود ذلك الاختلاف بسبب اختلاف المقاييس والمعايير التي تحدد الأداء ومفهومه (الزطمة ٢٠١١، ص٢٥) ويعرفه ابو كريطة بأنه :- المخرجات التي تسعى إليه المؤسسة وأداة تحقيق الأهداف (ابو كريطة ٢٠١١، ص٣٤)، أما أبو قحف فيرى بأنه :- " بأنه مقياس لنجاح العمل المؤسسي وهو معيار تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بكفاءة وإتقان" (أبو قحف ١٩٩٥، ص١٧)، ويرى تبوك بأن الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة للحفاظ ديمومتها واستمراريتها والحفاظة على قوتها في السوق المحلية والعالمية السوقية محققة بذلك التوازن بين رضا الموظفين داخل المؤسسة ورضا العملاء خارجها، مع ضمان كفاءة المنتج وجودته وفق منظومة إدارية هادفة ومتكاملة (تبوك ٢٠١٦، ص٢٠١).

ويمتاز الأداء المؤسسي بمجموعة من الخصائص المميزة كما بينها العدلوني:

١- قدرة متجددة قادرة على المحافظة على استمرارية العمل وثباته وديمومته كونه لا يتأثر بمتغيرات العمل مثل تغيير القيادات او الاشخاص فنجاح العمل المؤسسي غير محصور بشخص واحد وخبرات العمل هي خبرات بنائية تراكمية متوارثة .

٢- تفاعلية اجتماعية تشاركية قائمة على الاستماع إلى الآخرين ومشاركة أفكارهم وآرائهم في عملية صنع القرار والابتعاد عن التسلسل والتفرد بالرأي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

٣- يحافظ على استقرار المؤسسة الإداري والمالي لاحتوائه على مجموعة من اللوائح الداخلية والتعليمات والتوجيهات المنظمة للسياسات والنظم الإدارية.

٤- الاستفادة القصوى من الموارد كافة المتوفرة (مالية وبشرية) من أجل نجاح عمل المؤسسة وتطويرها.

٥- اهتمامه بالعنصر البشري وحث الإدارة العليا على توفير متطلبات تحسين أدائه كافة وتطويره داخل المؤسسة.

اليابان وتوجههم باعتماد نظام الجودة في العمل في جميع مؤسساتهم على مختلف أنواعها ومشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة (روشو ٢٠٢٢، ص٥٢٨)، فالتحسين المستمر هو عملية تحسين المنتج ومنع وقوع الاخطاء طوال مدة الانتاج وتعتمد في عملها على المراقبة المستمرة دون توقف لجميع مراحل العمليات والانتاج (بوجرود ٢٠١٥، ١٤٢) ويقول عنه زيدان بأنه " عملية شاملة تشمل جميع العمليات المؤثرة في نوعية المنتج وجودته من مدخلات ومخرجات وما يجري بينها من أنشطة وعمليات وتحويلات وتحسينات وصولا إلى رضا الزبون " (سلمان ٢٠١٠، ص٢٤٢) فعملية التحسين المستمر هي عملية مستمرة مستدامة غير متوقفة وغير محددة متضمنة ثلاثة محاور اساسية:-

١- تخطيط الجودة:- وتعني التطوير والتحسين وضمان جودة المخرجات بواسطة تحسين نوعية المدخلات وتتضمن هذه المرحلة الأهداف ونوعية الخدمة وتحديد العملاء وتطوير وتحسين المنتج.

٢- الرقابة:- وهي عملية متابعة عمليات الانتاج وتقييم الأداء ومقارنته مع أهداف كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

٣- التحسين:- وتركز هذه المرحلة على مخرجات العملية الانتاجية ونوعية المنتج وجودته وماهية المكاسب المحققة والمحافظة عليها ومعالجة الاخطاء وتلافيها (روشو ٢٠٢٢، ص٥٦٨).

مبادئ عمليات التحسين المستمر

توجد عدة مبادئ لضمان نجاح عمليات التحسين المستمر وتحقيق الأهداف المرجوة منها وقد اتفق كل من (الغرابوي ٢٠١٥، ٤٩) و (سلمان ٢٠١٢، ١٨٠) على مجموعة من المبادئ ويمكن تحديدها بالنقاط التالية:

١- تبويب المعلومات والاستخدام الأمثل لها.

٢- التركيز على جودة الخدمات ومتابعة سير العمليات وتحسين المخرجات.

٣- الاستفادة من آراء الزبائن لمعالجة العيوب والأخطاء.

٤- التعاون بين جميع العاملين وتبادل الخبرات لضمان نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف.

٥- السعي المستمر لتحسين المهام وبلوغ الكمال في الأداء.

٢.٢. الاداء المؤسسي

ت	الفقرة	معامل الثبات (كرونيباخ)
1	التوجه الاستراتيجي	0.93
2	التدريب والتطوير	0.94
3	التحسين المستمر	0.95
4	الثبات الكلي	0.93

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول اعلاه ان معاملات الثبات تراوحت بين (٠.٩٣ - ٠.٩٥) وإن المعدل العام للمحاور مرتفع وجيد جدا وبلغ (٠.٩٤) على كافة عبارات المحاور وهذا يدل على أن أسئلة الدراسة تتحلى بالصدق والثبات الكبيرين الأمر الذي يدل على نجاح تطبيق الاداة وفقراتها على مجتمع البحث. ملائمة بيانات الدراسة: قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها تم اجراء اختبار (One Sample)

Kolmogorov test وكما موضح في الجدول ادناه

جدول رقم (2) اختبار (One Sample Kolmogorov - Smirnov test) للمتغير المستقل (دارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الاداء المؤسسي)

المتغير	Kolmogorov-Smirnov	ShapiroWilk	النتيجة
التوجه الاستراتيجي	0.204*	0.698	التوزيع طبيعي
التدريب والتطوير	0.204*	0.095	التوزيع طبيعي
التحسين المستمر	0.219*	0.771	التوزيع طبيعي
تحسين الاداء	0.288*	0.294	التوزيع طبيعي

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة لجميع محاور الدراسة اكبر من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يدل ان جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي تحليل بيانات الدراسة :- المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة من الموظفين الإداريين

التوزيع	سنوات الخبرة				المؤهل العلمي			النوع	
	أكثر من 15 سنوات	من 10 إلى 15 سنوات	أقل من 10 سنوات	دراسات عليا	بكالوريوس	اعدادية	انثى	ذكر	
العدد	55	45	42	32	95	15	36	106	
النسبة المئوية	38.9%	31.6%	29.5%	22.6%	66.9%	10.5%	25.4%	74.6%	

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى نتائج التحليل الاحصائي

جدول رقم (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبيد التوجه الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
1	يظهر المديران إدارة الجودة الشاملة خطة استراتيجية لعملة	4.09	1.02	مرتفع
2	يقوم المديران بتغيير الخطط الاستراتيجية تبعاً للظروف المحيطة والمتغيرات الطارئة.	3.78	1.18	مرتفع
3	يهتم المديران بالتعرف على ما تم تحقيقه من الخطة الاستراتيجية المعدة مسبقاً وبشكل دوري ومستمر والمتعلقة بجودة الخدمات المقدمة	3.92	1.02	مرتفع
4	يقوم المديران بإجراء الدراسات المسحية للتعرف على المتغيرات المحيطة قبل وضع الخطة الاستراتيجية	3.71	1.14	مرتفع
5	يقوم المديران بالاستعانة باصحاب الخبرة لوضع الخطة الاستراتيجية ومدد تنفيذها	3.77	1.12	مرتفع
	المتوسط العام	3.84	0.99	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى نتائج التحليل الاحصائي

٦- قدرته على توفير القيادات البديلة المهنية والكفؤة القادرة على مواجهة كافة المتغيرات الممكن حدوثها (العدلوني ٢٠٠٢، ٧٥).

٣. المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة: - اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة بغداد: دراسة ميدانية في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية.

مجتمع الدراسة وعينته: - تكون مجتمع الدراسة من موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية والبالغ عددهم ٢٨٠ موظف وموظفة. **عينة الدراسة:** - تألفت عينة الدراسة من (١٤٢) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية في ديوان الوقف السني.

أداة الدراسة: - اعتمدت الدراسة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والاجابة على أسئلة الدراسة وقد تم تقسيمها قسمين القسم الاول يمثل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (العمر والمؤهل والخبرة) والقسم الثاني يمثل محاور الدراسة الثلاثة (التوجه الاستراتيجي والتحسين المستمر والتدريب والتطوير) والمتكونة من (٢٤ سؤالاً) وحسب مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكوّن من خمس مستويات (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة). وتأخذ الأوزان (١،٢،٣،٤،٥).

الصدق الظاهري: - للتعرف على صدق الأداة ومدى ملاءمتها وصلاحيته لقياس متغيرات الدراسة قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبيان) على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الأعمال.

عرض نتائج البحث: - وتتضمن هذه الجزئية وصف النتائج عن طريق إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات حيث وزعت الاستبانة على افراد عينة البحث.

ثبات الأداة: - للتأكد من ثبات الاداة قام الباحث باستخدام معادلة الثبات (ألفا كرونباخ) لحساب قيمة معامل ثبات الأداة حيث قام الباحث بتوزيع اداة الدراسة على عينة استطلاعية متكونة من (٢٥) موظفاً للمرحلة وتم استبعادها من عينة الدراسة الكلية وكما مبين في الجدول التالي:

الرابعة (تبادر الإدارة على تحديث برامجه التدريبية بحسب الحاجة يساهم بتحسين الأداء) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وجاءت الفقرة الخامسة بالمرتبة الثالثة (استخدام اساليب العرض المتقدمة يساهم في اثارة الانتباه لأهمية البرنامج التدريبي) بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وجاءت الفقرة الثانية (ملائمة الدورات التدريبية المعدة لاحتياجات المتدربين ومشاكل العمل) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يبلغ (٣.٧٢) اما فقد جاءت بالمرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦١) اما الفقرة الاولى فقد جاءت بالمرتبة قبل الاخيرة (تهتم إدارة قسم الجودة في الديوان بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الخطة السنوية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦١) وقد جاءت الفقرة الثالثة (تهتم الإدارة بتحديد أداء المتدربين بناء على نتائج تقييم الأداء) بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٢).

وتشير هذه النتيجة إلى أهمية بعد التدريب والتطوير لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي حيث جاءت موافقة عينة الدراسة لهذا المحور مرتفعة جداً وتشير قيم التشتت المنخفضة إلى تقارب وجهات النظر حول الأهمية العالية لهذا البعد في تحسين الأداء المؤسسي لموظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية.

جدول رقم (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعيد التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	يعمل الديوان على تحسين جودة الخدمات بشكل دوري ودائم	4.57	0.84	مرتفع
2	يشجع الديوان موظفيه على الإبداع وابتكار في مجال عملهم	3.83	1.13	مرتفع
3	يعمل الديوان على تطوير الاساليب والطرق الكفيلة بمعالجة المشكلات وتسهيل طرق تقديم الخدمات	4.24	0.99	مرتفع
4	قدرة الديوان على المواجهة والاستجابة لجميع الظروف المحيطة	4.12	0.92	مرتفع
5	تهتم إدارة الديوان بإجراء الدراسات المسحية لتحديد الانظمة والبرمجيات الكفيلة بتحسين الأداء	4.28	1.01	مرتفع
	المتوسط العام	4.21	0.76	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحث بالرجوع الى نتائج التحليل الاحصائي

يبين الجدول اعلاه ان المتوسط العام لإدارة الجودة الشاملة لبعيد التحسين المستمر يبلغ (٤.٢١) وان المتوسطات الحسابية له تنحصر بين (٤.٥٧ - ٣.٨٣) وهذا يدل على المواقف الايجابية لعينة البحث على اسئلة الدراسة والتي جاءت بالموافقة، ونلاحظ من الفقرة الاولى (يعمل الديوان على تحسين جودة الخدمات بشكل دوري ودائم) بمتوسط حسابي (٤.٥٧) وتليها الفقرة الخامسة (يهتم الديوان بإجراء الدراسات المسحية لتحديد الانظمة والبرمجيات الكفيلة بتحسين الأداء) وجاءت الفقرة الثالثة (يعمل الديوان على تطوير الاساليب والطرق الكفيلة بمعالجة المشكلات وتسهيل طرق تقديم الخدمات للمستفيدين) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤) وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (لديوان القدرة على المواجهة والاستجابة لجميع المتغيرات المحيطة) بمتوسط حسابي

يبين الجدول اعلاه ان المتوسط العام لإدارة الجودة الشاملة بعد التوجه الاستراتيجي بلغ (٣.٨٤) وان المتوسطات الحسابية له انحصرت بين (٤.٠٩ - ٣.٧١) وهذا يدل على موافقة العينة على جميع الاسئلة حيث جاءت الفقرة الاولى (يعتبر الديوان إدارة الجودة الشاملة خطة استراتيجية لعمله) بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وجاءت الفقرة الثالثة (يهتم الديوان بالتعرف على ما تم تحقيقه من الخطة لاستراتيجية المعدة مسبقاً وبشكل دوري ومستمر والمتعلقة بجودة الخدمات المقدمة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٩.٢٠) وتليها الفقرة الثانية (يقوم الديوان بالاستعانة بأصحاب الخبرة لوضع الخطة الاستراتيجية ومدد تنفيذها) بالمرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وجاءت الفقرة الرابعة (يقوم الديوان بأجراء الدراسات المسحية للتعرف على المتغيرات المحيطة قبل وضع الخطة الاستراتيجية) بالمرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧١)

تؤكد هذه النتائج مدى استيعاب افراد عينة الدراسة لأهمية بعد التوجه الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة حيث كانت نسبة الموافقة مرتفعة جداً وان قيم التشتت متقاربة ومنخفضة وهذا الأمر يعكس تقارب وجهات النظر لمدى أهمية هذا البعد في دعم عمليات التطور والبناء المؤسسي داخل دائرة المؤسسات الدينية والخيرية في ديوان الوقف السني وتحسين الأداء المؤسسي.

جدول رقم (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعيد التدريب التطوير لإدارة الجودة الشاملة

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	يهتم إدارة قسم الجودة في الديوان بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الخطة السنوية	3.61	1.16	مرتفع
2	ملائمة الدورات التدريبية المعدة لاحتياجات المتدربين ومشاكل العمل	3.72	1.04	مرتفع
3	تهتم الإدارة بتحديد اداء المتدربين بناء على نتائج تقييم الأداء	3.52	1.27	مرتفع
4	تبادر الإدارة على تحديث برامجه التدريبية حسب الحاجة يساهم بتحسين الأداء	3.75	1.10	مرتفع
5	استخدام اساليب العرض المتقدمة يساهم في اثارة الانتباه لأهمية البرنامج التدريبي	3.73	1.13	مرتفع
6	اعتماد نماذج تدريبية علمية يساهم في رفع الكفاءة وتحسين أداءه	3.98	1.05	مرتفع
	المتوسط العام	3.72	1.01	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحث بالرجوع الى نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي العام لإدارة الجودة الشاملة بعد التدريب والتطوير يبلغ (٣.٧٢) وان المتوسطات الحسابية تتراوح بين (٣.٩٨ - ٣.٥٢) وهذا يدل على ايجابية الاتجاه لدى افراد عينة البحث نحو جميع اسئلة الدراسة وان دائرة المؤسسات الدينية والخيرية تتبنى اساليب التدريب والتطوير باستمرار من اجل تحسين أداء موظفيها وقد حظيت هذه الفقرة السادسة (اعتماد نماذج تدريبية علمية يساهم في رفع الكفاءة وتحسين أداءه) بأعلى متوسط حسابي وبالباقي (٣.٩٨) تليها الفقرة

وأثره في نجاح عمل المؤسسة حيث جاءت موافقة عينة البحث لجميع اسئلة المحور بدرجة مرتفعة اضافة إلى أن نسبة التشتت المنخفضة تشير إلى تقارب وجهات نظر الجميع إلى الأهمية العالية لهذا البعد في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية في ديوان الوقف السني.

اختبار الفرضيات الفرضية الرئيسية

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي المعنوية (٠.٠٥) لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية أ نموذجاً من اجل معرفة العلاقة بين أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الثلاثة وتحسين الأداء المؤسسي اعتمد الباحث على اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد وكما مبين بالجدول ادناه.

جدول (8) اختبار الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) المؤثرة في تحسين

الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	التابع	R	R ²	F	الدلالة (F)	β	T	الدلالة (t)
تحسين الأداء المؤسسي	إدارة الجودة الشاملة	0.92	0.82	245.21	0.00	0.91	14.80	0.00

$$1.00 = VIF$$

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى نتائج التحليل الاحصائي

اظهرت نتائج الجدول اعلاه ان قيمة (F) بلغت (٢٤٥.٢١) وقيمة (t) بلغت (١٤.٨٠). بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) وهو اقل من مستوي الدلالة المعنوية (٠.٠٥) وكانت قيمة معامل الارتباط (R²) وبالغلة (٠.٨٢) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية عالية بين المتغير إدارة الجودة الشاملة (بأبعادها) والمتغير التابع تحسين الأداء المؤسسي كما بلغت قيمة معامل (β) (٠.٩١) وهي علاقة ذات دلالة احصائية طردية موجبة ودلالة ذلك انه كلما كان تحسن تطبيق دائرة المؤسسات الدينية والخيرية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة كان التأثير كلما تحسن مستوى الأداء المؤسسي للموظفين العاملين فيها بمقدار (٠.٩١) وحدة، كما توضح نتائج اختبار التعددية (VIF) إلى عدم وجود مشكلة في التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية كما اظهرتها نتائج تحليل الانحدار الخطي فقد كان عامل تضخم التباين (١.٠٠).

النتيجة: - توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي المعنوية (٠.٠٥) لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية أ نموذجاً.

(٤.١٢) اما الفقرة الثانية (يشجع الديوان موظفيه على الابداع وابتكار في مجال عملهم) فقد جاءت بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣)

تؤكد هذه النتائج أهمية بعد التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث كانت النتيجة مرتفعة كما نلاحظ من الجدول اعلاه ان قيم التشتت كانت قليلة ومنخفضة وهذا يدل على تقارب وجهات النظر لجميع افراد العينة حول مدى أهمية هذا المحور في تحسين الأداء المؤسسي وتطويره.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحسين الأداء

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	يهتم الديوان بتحفيز موظفيه على التميز في الأداء بشكل مستمر	3.94	1.16	مرتفع
2	تنفيذ المهام والواجبات وفق الخطط وجداؤها الزمنية يعزز من ثقة الموظف بنفسه	3.86	1.08	مرتفع
3	شعور الموظف بتقدير واهتمام الإدارة لعمله يساهم في تعزيز ادائه الوظيفي وتحسين مستواه	4.02	1.07	مرتفع
4	تحديد الإدارة العليا لمواطن الضعف في الأداء ومعالجتها يساعد الموظف على تحسين مستواه وتعزيز مكانته الوظيفية	3.94	1.22	مرتفع
5	تساعد مؤشرات تحديد الأداء في قياس مدى تحسن الموظف في عمله	3.79	1.20	متوسط
6	تحديث الانظمة الرقمية والتقنيات الالكترونية يسهل عمل الموظف ويحسن من أدائه	3.96	1.14	مرتفع
7	اهتمام الديوان بأراء المستفيدين يساعد في التعرف على مشكلة ونوعها وسبل معالجتها لتحسين أداء المؤسسة ككل	3.94	1.03	مرتفع
8	اهتمام الإدارة العليا في حل مشاكل الموظفين يساهم في تحسين أدائهم	3.71	1.13	مرتفع
	المتوسط العام	3.92	1.13	متوسط

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط العام للمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بلغ (٣.٩٢) وان المتوسطات الحسابية تقع بين (٤.٠٢ - ٣.٧١) وهذا يدل على موافقة افراد عينة البحث على جميع الاسئلة حيث جاءت الفقرة (٣) بأعلى وسط حسابي وبلغ (٤.٠٢) (شعور الموظف بتقدير واهتمام الإدارة لعمله يساهم في تعزيز ادائه الوظيفي وتحسين مستواه) تليها جاءت الفقرة (٦) (تحديث الانظمة الرقمية والتقنيات الالكترونية يسهل عمل الموظف ويحسن من أدائه). بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦) وحصلت الفقرة الخامسة (تساعد مؤشرات تحديد الأداء في قياس مدى تحسن الموظف في عمله) على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وجاءت الفقر (٨) (اهتمام الإدارة العليا في حل مشاكل الموظفين يساهم في تحسين ادائهم) بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يبلغ (٣.٧١).

بشكل عام تشير النتائج إلى أن الموظفين في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية يدركون مدى أهمية محور تحسين الأداء

في تحسين الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	F	الدلالة (F)	β	T	الدلالة (t)
التدريب والتطوير	تحسين الأداء المؤسسي	0.80	0.37	80.72	0.00	0.65	10.29	0.00

$$1.00 = VIF$$

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى نتائج التحليل الاحصائي

اظهرت نتائج الجدول اعلاه ان قيمة (f) بلغت (٨٠.٧٢) وقيمة (t) بلغت (١٠.٢٩). بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) وهو اقل من مستوي المعنية (٠.٠٠٥) وبينت قيمة معامل الارتباط (R²) وبالبالغة (٠.٨٠) ومعنى ذلك وجود دلالة على العلاقة الارتباطية وبنسبة عالية التأثير بين المتغير المستقل اثر إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير) والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) كما وفسرت قيمة معامل (β) البالغة (٠.٦٥) على العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين بعد التدريب والتطوير للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع تحسين الأداء المؤسسي حيث كانت العلاقة طردية موجبة ومعنى ذلك انه كلما تحسن تطبيق دائرة المؤسسات الدينية والخيرية لبعدها التدريب والتطوير (المتغير المستقل) وفق مواصفات الجودة كلما تحسن مستوى الأداء المؤسسي (المتغير التابع) للموظفين العاملين فيها بمقدار (٠.٦٥) وحدة، كما توضح نتائج اختبار التعددية (VIF) إلى عدم وجود مشكلة في التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية كما اظهرتها نتائج تحليل الانحدار الخطي فقد كان عامل تضخم التباين (١.٠٠).

النتيجة:- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي المعنوية (٠.٠٥) لاثرتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير) على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية أنموذجاً.

الفرضية الفرعية الثالثة:-

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي المعنوية (٠.٠٥) لاثرتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر) على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية أنموذجاً

جدول رقم (11) اختبار الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (التحسين المستمر) المؤثرة

في تحسين الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	F	الدلالة (F)	β	T	الدلالة (t)
التحسين المستمر	تحسين الأداء المؤسسي	0.94	0.88	187.17	0.00	0.94	15.33	0.00

$$1.00 = VIF$$

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى نتائج التحليل الاحصائي

الفرضية الفرعية الأولى:-

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي المعنوية (٠.٠٥) لاثرتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التوجه الاستراتيجي) على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية أنموذجاً

جدول رقم (8) اختبار الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) المؤثرة في

تحسين الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	F	الدلالة (F)	β	T	الدلالة (t)
التوجه الاستراتيجي	تحسين الأداء المؤسسي	0.89	0.78	132.63	0.00	0.92	9.76	0.00

$$1.00 = VIF$$

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى نتائج التحليل الاحصائي

اظهرت نتائج الجدول اعلاه ان قيمة (f) بلغت (١٣٢.٦٣) وقيمة (t) بلغت (٩.٧٦). بمستوي دلالة (٠.٠٠٠) وهو اقل من مستوي المعنية (٠.٠٠٥) وكانت قيمة معامل الارتباط (R²) (٠.٧٨) ويدل ذلك على وجود العلاقة الارتباطية العالية التأثير بين المتغير المستقل اثر إدارة الجودة الشاملة (التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) كما وفسرت قيمة معامل (β) البالغة (٠.٩٢) على العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين بعد التوجه الاستراتيجي للمتغير المستقل لإدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع تحسين الأداء المؤسسي حيث كانت العلاقة طردية موجبة ومعنى ذلك انه كلما تحسن تطبيق دائرة المؤسسات الدينية والخيرية لبعدها التحسين المستمر (المتغير المستقل) وفق مواصفات الجودة الشاملة كلما تحسن مستوى الأداء المؤسسي (المتغير التابع) للموظفين العاملين فيها بمقدار (٠.٩٢) وحدة، كما توضح نتائج اختبار التعددية (VIF) إلى عدم وجود مشكلة في التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية كما اظهرتها نتائج تحليل الانحدار الخطي فقد كان عامل تضخم التباين (١.٠٠).

النتيجة:- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي المعنوية (٠.٠٥) لاثرتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التوجه الاستراتيجي) على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية أنموذجاً.

الفرضية الفرعية الثانية :-

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي المعنوية (٠.٠٥) لاثرتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير) على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية أنموذجاً

كافة المتغيرات المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي تكون أكثر قدرة على وضع الخطط الاستراتيجية والية تنفيذها وفق رؤية استراتيجية شاملة، والاستفادة من تجارب الآخرين واعتمادها بشكل فعلي في عمل المؤسسة وتشير هذه النتيجة إلى ان دائرة المؤسسات الدينية والخيرية تهتم بتحسين أداء موظفيها باستمرار للحصول على أفضل النتائج.

٢- بلغ المتوسط الحسابي لبعده التدريب والتطوير (٣.٧٢) ويشير ذلك إلى أهمية محور التدريب والتطوير في العمل المؤسسي من وجهة نظر افراد عينة البحث وتشير نسب التشتت المنخفضة ال تقارب وجهات نظرهم حول أهميته في تحسين الأداء وتطويره فعمليات التحديث في البرامج والإجراءات والاساليب والطرق يؤثر وبشكل ايجابي في تحفيز الموظفين على تحسين ادائهم من خلال اعتماد نماذج عالمية في التخطيط للبرامج مع استخدام اساليب عرض متقدمة فانها تساعد على شد انتباه الموظف لأهمية البرنامج التدريبي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من النويصر (٢٠٢٣) ودراسة الشريع (٢٠٢١) التي اشارت إلى أهمية اعداد المدربين وفق متطلبات الجودة الشاملة فانه يساعد على اختيار البرامج الملائمة والمستوى المتدرب ودرجته العلمية مع القدرة على التأثير به بشكل ايجابي وسليم.

٣- بلغ المتوسط الحسابي لبعده التحسين المستمر (٤.٢١) وهو أعلى متوسط حسابي وتشير هذه النتيجة إلى أن دائرة المؤسسات الدينية والخيرية تهتم بتحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل دائم مع تشجيع موظفيها على الابداع والابتكار في مجال عملهم وتوظيف التقنيات الحديثة في تسهيل الأداء ومعالجة المشكلات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من حمود (٢٠٢٠) ودراسة باسلو (٢٠٢٣) ودراسة روشو (٢٠٢٢) التي اشارت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عمليات التحسين المستمر وبين عمليات تحسين الأداء المؤسسي.

٤- اكدت نتائج التحليل الاحصائي إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لإدارة الجودة الشاملة بإبعادها الثلاثة في تحسين الأداء المؤسسي كونها تهتم بشكل مباشر بتنمية وتطوير أدائه وتحسين كفاءته الانتاجية وفق اسس الجودة والانتقان.

اظهرت نتائج الجدول اعلاه ان قيمة (F) بلغت (١٨٧.١٧) وقيمة (t) بلغت (١٥.٣٣) بمستوي دلالة (٠.٠٠) وهو اقل من مستوي المعنوية (٠.٠٥) وكانت قيمة معامل الارتباط (R^2) (٠.٨٠) ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباطية عالية التأثير بين المتغير المستقل اثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر) والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) كما وفسرت قيمة معامل (β) البالغة (٠.٩٤) على العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين بعد التحسين المستمر للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع تحسين الأداء المؤسسي حيث كانت العلاقة طردية موجبة ومعنى ذلك انه كلما تحسن تطبيق دائرة المؤسسات الدينية والخيرية لبعده التحسين المستمر (المتغير المستقل) وفق مواصفات الجودة الشاملة كلما تحسن مستوى الأداء المؤسسي (المتغير التابع) للموظفين العاملين فيها بمقدار (٠.٩٤) وحدة، كما توضح نتائج اختبار التعددية (VIF) إلى عدم وجود مشكلة في التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية كما اظهرتها نتائج تحليل الانحدار الخطي فقد كان عامل تضخم التباين (١.٠٠).

النتيجة:- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي المعنوية (٠.٠٥) لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر) على تحسين أداء موظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية انموذجاً

٤. النتائج والتوصيات

النتائج:-

في ضوء مجريات البحث أعلاه توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:-

١- بلغ المتوسط الحسابي لبعده التوجه الاستراتيجي (٣.٨٤) وهذا يدل على أهمية هذا المحور في دعم وتحسين أداء موظفي الموارد البشرية في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية في ديوان الوقف السني وعليه فأن جاءت بنسبة عالية جدا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خميس (٢٠٢٣) ودراسة ALSAMA AND ABUNOR (٢٠٢١) ودراسة عبد الوهاب (٢٠٢٣) التي اشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عمليات التخطيط والتوجه الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي، فعندما تكون الإدارة العليا على

- ٥- أكدت نتائج التحليل إلى أن استعانة المؤسسة بالتكنولوجيا الحديثة وبوسائل العرض المتقدمة يساهم في تحسين الأداء.
- ### التوصيات
- ١- اعتماد قسم إدارة الجودة كقسم مركزي مؤثر في اعداد الموظفين وتطوير ادائهم مع تعزيز ودعم مركزهم بالأموال والاجهزة والتقنيات الحديثة.
 - ٢- الاطلاع على الادبيات والتقارير وتجارب الدول المتقدمة في برامج اعداد المديرين واختيارهم من الأشخاص الذين يمتلكون القدرة في التأثير على الاخرين من ذوي الكاريزما والشخصية القوية.
 - ٣- نشر ثقافة التطوير وجودة الأداء على مستوى المؤسسة وتفعيل الميزة التنافسية بين الموظفين.
 - ٤- توعية الموظفين بأهمية مبادئ ومعايير الجودة الشاملة يساعد على التعرف على نقاط ضعفهم وخلق الفرص للتقدم والتطور في العمل.
 - ٥- إجراء المزيد من الدراسات المسحية للتعرف على نوعية الدورات التدريبية والتطويرية التي يحتاجها الموظف أثناء عمله التي تساهم في تعزيز أداءه.
 - ٦- متابعة أداء الموظفين والتعرف على مشاكلهم والتواصل معهم للتعرف كل متغير قد يؤثر في ادائهم ومعالجته والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم ومشاركة آرائهم في التخطيط للمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة.
- ### تضارب المصالح
- يؤكد الباحث/الباحثون عدم وجود أي تضارب في المصالح المالية أو المهنية أو الشخصية قد يؤثر في تصميم الدراسة أو تحليل البيانات أو تفسير النتائج أو نشرها، وأن جميع الإجراءات البحثية تمت وفق معايير النزاهة والموضوعية العلمية.
- ### المصادر والمراجع:
- ١- ت أبو النصر، مدحت محمد محمود (٢٠٠٨) اساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع الجيزة، مصر، ص٦٥
 - ٢- ابو شيخة، د. نادر احمد ومساعد، د. ماجد عبد المهدي (٢٠١٨) أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الاردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، م ١٨، ع ٢، عمان، الاردن، ص٢٨٩
 - ٣- ابو قحف، عبد السلام (١٩٩٥) مقدمة في إدارة الأعمال، مكتبة الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر، ص١٧
 - ٤- باسلو، زينب ونورة محبوب (٢٠١٣) تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الرياض، سطيف مطاحن الواحات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر ص ٦٥-٦٥
 - ٥- بو كريمة (٢٠١١) اثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة وكالات السفر والسياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، ص٣٤
 - ٦- بوجرد، فتحية (٢٠١٥) إدارة الجودة في منظمات الاعمال، ط ١، دار الميسة للنشر، عمان، الاردن، ص١٤٢
 - ٧- تبوك، محمد علي (٢٠١٦) فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مصر، ٣٨م، ع ١، ص٢٠١
 - ٨- تبوك، محمد علي (٢٠١٦) فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، مجلة التجارة البحثية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، م ٣٧/ع ١، ص٢٠٢
 - ٩- الحربي، فهد عبادة (٢٠٢٠) الدورات التدريبية اثناء الخدمة ودورها في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي مادة التربية الفنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد السادس عشر، العدد الاول، ص١٥٠-١٥٥
 - ١٠- حمود، لجين وحسن طاهر (٢٠١٧) دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، مشروع تخرج للحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، دراسة مرجعية، الجامعة السورية، دمشق، سوريا، ص (١٠٨-١٠٩)
 - ١١- خميس، ياسمين واخرون (٢٠٢٣) أثر التدريب المستمر على تحسين إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الافراد العاملين بجامعة مدينة السادات، مجلة معهد الدراسات والبحوث البيئية، المجلد الثاني، العدد ١٣، المنوفية، مصر، ص٨٣-١١٧
 - ١٢- الخوالدة، عصام الذيب (٢٠٢٣) أثر التدريب في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية عن الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم، مجلة جامعة الملك الحسين بن طلال للبحوث الادارية والعلمية، م ١٧، ع ١، عمان، الاردن، ص (.)
 - ١٣- الدهدار، مروان حمادة (٢٠٠٦) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وتحقيق ميزتها التنافسية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص ٣٥
 - ١٤- روشو، محمد (٢٠٢٢) التحسين المستمر كمدخل لإدارة الجودة وأثره على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة الاتصالات - الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، م ١٣، ع ١، الجزائر، ص٥٦٨

- الزريقات، خالد (٢٠١٢) أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الاردن، مجلة بغداد العلمية للعلوم الاقتصادية، ع ٣١، ص ١٠٨
- الزطمة، نظام محمد (٢٠١١) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والعهاد الفنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص ٢٥
- ساسي، نور الدين ومحمد ابن فاطمة (٢٠٠٥) دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي للوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية والتعليم، تونس، ص ٧١
- السلطي، مأمون واخرون (١٩٩٩) دليل علمي لتطبيق انظمة الجودة الايزو ٩٠٠٠، ط الاولى، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ص ٢٨٠-٢٨١
- سلمان، زيدان (٢٠١٠) إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، دار المناهج للنشر، عمان، الاردن، ص ٢٤٢
- سليمان، امال سرحان، النعمة، عادل ذاكرا (٢٠١٢) دور تمكين العاملين من دعم أهداف التحسين المستمر / دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامع الموصل، مجلة تنمية الراءدين، م ٣، ع ١٠٨، ص ١٨٠
- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله وعبد الجواد بن سائر (٢٠١٢) تخطيط برامج التدريب المستمر في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار، حلة افاق جديدة، العدد ١١، مصر، ص ٩١-١٠٥
- الشريع، سعد رغبان (٢٠٢٢) إعداد المعلم وتدريبه وفق لمتطلبات ومعايير الجودة الشاملة، دراسة مقارنة بين كليات التربية الأساسية وكلية التربية في جامعة الكويت، دار المحلة لتربية، المجلد السادس والثلاثون، العدد ١٤٤، ص ١٥-٤٦
- العبادي، سمير عزيز واخرون (٢٠١٣) تخطيط ومراقبة العمليات الانتاجية، الشركة العربية المتحدة، جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، ص ٢٧٨-٢٧٩
- عبد الباقي، صلاح الدين واخرون (٢٠٠٧) إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، الاسكندرية، مصر، ص ١١٢
- عبد الوهاب، محمد واخرون (٢٠٢٤) تأثير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات الاكاديمية في تعزيز التعلم الرقمي دراسة تحليلية لاعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، م ٤٩، ع ١٤٦، بغداد، العراق، ص ١٣-٢٢
- العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٢) العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، ص ٧٤-٧٦
- عزت، محمد احمد (٢٠٠٨) تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والاشراف الفني، الدار المصرية للمطبوعات الحديثة، القاهرة، مصر، ص ٨
- العقيلي، عمر صيفي (١٩٩١) إدارة الموارد البشرية، دار وهران للطباعة والنشر، عمان، الاردن، ص ١٩٥
- الغرباوي، حازم عبد العزيز (٢٠١٥) توافق نظرية القيود والتحسين المستمر (كايزن) وانعكاسه على التكلفة والانجاز دراسة تطبيقية على شركة واسط للصناعات النسيجية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ٤٩
- فارسي، اسماء (٢٠١٢) أهمية تدريب موظفي الموارد البشرية في المشروعات ذات الكلفة الصغيرة، جامعة العقيد اكلي مهند اولحاد بالبويرة، البويرة، الجزائر، ص ٥٥
- فرج، احلاص زكي (٢٠٢٣) إدارة الجودة الشاملة في الكلية التربوية المفتوحة، مجلة الجامعة العراقية، المجلد الثالث، العدد الستون، بغداد، العراق، ص ٥٢٢-٥٢٤
- المثني، حسان (٢٠٠٩) إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات، دمشق، سوريا، ص ١٥-١٦
- محمد، حسين (٢٠١٠) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط الاولى، دار جليس الزمان للطباعة والنشر، عمان، الاردن، ص ٣٣
- النويصر، ناصر بن حسين، واخرون (٢٠٢٣) اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية المحلة الدولية الحديثة لنشر البحوث والدراسات، م ٤، ع ٤٧، الرياض، السعودية، ص ١١
- هايتر، ستيفن (٢٠٠٧) التخطيط الاستراتيجي الناجح، الطبعة الثانية، ترجمة الدكتور سيد عبد المتعال ورفاعي حمد، دار الفاروق للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص ٨٥
- Mezinov, V. n. (2022). "Digital Educational Environment of the University as a Stimulating Factor of Professional and Personal Development of the Future Teacher". Bulletin of the North Ossetian State University named after K. L. Khetagurov, 1, 99-106
- Alsama, O., & Abunar, M. (2021). The impact of training and development on employee productivity: private companies in Saudi Arabia. PalArch's

Journal of Archaeology of
Egypt/Egyptology, 18(14), 711-720

- Morgan, R ,E, and Strong C,A (2003)
**business performance and dimensions
of strategic orientation** Journal of
business research p 56