

## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين

بالتطبيق على جامعة مروى التكنولوجية

سامح الفاضل محمد الفاضل\*

\* أستاذ مساعد/كلية العلوم الاجتماعية - جامعة مروى التكنولوجية - Samihalfadel49@gmail.com

### المستخلص

تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين ، وقد تمثلت مشكله الدراسة في أن هنالك خلل وضعف في أداء العاملين داخل المؤسسات ، ربما يرجع السبب في ذلك لعدم التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة ، الامر الذي اثار لدى الباحث سؤال رئيس وهو ما هو دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين . هدفت الدراسة الي التعرف علي واقع استخدام ادارة الجودة الشاملة في الجامعة ، إفترضت الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وتحسين اداء العاملين وتم استخدام المنهج التاريخي ،والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ، وتوصلت الدراسة الي مجموعه من النتائج منها : أثبتت الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين بنسبة موافقة كبيرة بلغ متوسطها الحسابي (4.36). كما توصلت الدراسة للعديد من التوصيات أهمها : ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين خارجياً للاستفادة من الخبرات المتوفرة خارجياً.

### Abstract

The study dealt with Total Quality Management and its role in improving the performance of employees, and the problem of the study was that there is an imbalance and weakness in the performance of workers within the institutions, perhaps the reason for this due to the lack of proper application of Total Quality Management, which raised the researcher a major question, which is what is the role of Total Quality Management in improving the performance of employees. The study aimed to identify the reality of the use of Total Quality Management at the university, the study assumed that there is a statistically significant relationship between Total Quality Management and improving the performance of employees. The study proved that there is a statistically significant relationship between the overall quality and improving the performance of employees with a large percentage of approval, with an arithmetic average of (4.36). The study also reached many recommendations, the most important of which are: The necessity of paying attention to training employees externally to benefit from the expertise available externally.

**أولاً: المقدمة:**

أصبحت الجودة الشاملة محور إهتمام كل المؤسسات بإعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة والحديثة علماً بأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر . أما الأداء فهو المحور الأساسي الذي من خلاله يتم قياس مجهود العاملين ، ويعتبر تقييم أداء العاملين أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها الإدارة ، وهنا يظهر دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة من أجل خلق أداء مميز .

**مشكلة الدراسة:**

إن المفهوم السائد لإدارة الجودة الشاملة يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع مفهوم أداء العاملين ويتضح ذلك جلياً في معظم الكتابات والبحوث التي تطرقت لعلاقة الجودة الشاملة وأداء العاملين .لكن ومن خلال إطلاع الباحث علي دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين لاحظ أنه لم تتعرض الدراسات السابقة بالسودان لهذا المفهوم . تتمثل مشكله الدراسة في أن هنالك خلل وضعف في أداء العاملين داخل المؤسسات ، ربما يرجع السبب في ذلك لعدم التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة . و لذا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي : ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين ؟

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الجودة الشاملة كمحور أساسي في تجويد الأداء والخروج بنتائج وتوصيات تستفيد منها المؤسسة .

**أهداف الدراسة:**

- ١- التعرف على واقع استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- ٢- التعرف على طريقة قياس وتقييم أداء العاملين.
- ٣- توضيح دور الجودة في رفع وتحسين أداء العاملين.

## فرضية الدراسة :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين .

مصادر الدراسة :

مصادر أولية : الإستبيان – دراسة الحالة .

مصادر ثانوية : الكتب – والدورات – والمجلات العلمية – المراجع .

مناهج الدراسة :

المنهج التاريخي : وذلك لاستعراض الدراسات السابقة

المنهج الوصفي التحليلي : وذلك لتحليل بيانات الدراسة المبدئية

المنهج الإستقرائي : لصياغة مشكلة البحث

ومنهج دراسة الحالة .

ثانياً : الدراسات السابقة :

قام الباحث بعرض عدد ٦ دراسات سابقة في هذا البحث كما يلي :

١. دراسة عبد الكريم (٢٠١٢م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف عن مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدراك العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية، ومدى توافر متطلباتها وتطبيق مبادئها في هذه الشركات والمكاتب، والكشف عن العناصر التي تؤدي إلى تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية جراء تطبيق هذا المفهوم، والتعرف على دور قيام الأطراف المعنية بمهنة المحاسبة والمراجعة بالتوعية بأهمية تطبيق هذا المفهوم وتأثير ذلك على تطوير وتحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية.

استخدمت الدراسة الأسلوب التاريخي لعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، والأسلوب الاستنباطي في تحديد محاور الدراسة والعلاقة بين متغيراتها وإعداد الإطار النظري للدراسة، والمنهج الاستقرائي لاختبار فرضيات الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

أظهرت الدراسة عدد من النتائج منها: وجود حاجة لدى شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هناك تأثير لإدراك العاملين في شركات ومكاتب المحاسبة و المراجعة على تحسن كفاءة أداء المراجعة الخارجية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة يؤدي إلى تحسين كفاءة أدائها بدرجة معنوية عالية.

٢. دراسة لينا (٢٠١٨م) :

هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية : معرفة اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المستشفيات،الكشف عن اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية،محاولة إبراز مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات،بيان ماذا كانت الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وداء المستشفيات.

استخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها : إن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المستشفيات و أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المستشفيات.

٣. دراسة ريهام : (٢٠١٨م) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق نظام إدارة الجودة و تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط و ذلك من خلال : التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة و التزام القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط ، التعرف على واقع ارتباط تطبيق نظام إدارة الجودة بتنمية الموارد البشرية و إدارتها بالمؤسسة السودانية للنفط ، تحديد دور تطبيق

نظام إدارة الجودة بمنهج العمليات المستخدم بالمؤسسة السودانية للنفط ، الوصول إلى اثر تطبيق نظام إدارة الجودة على جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسة السودانية للنفط .

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في المؤسسة السودانية للنفط حيث أظهرت النتائج الوعي العام حول أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة لدى العاملين، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة و التزام القيادة بالجودة بالمؤسسة السودانية للنفط أظهر تحليل البيانات أن القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط تتبنى نظام الجودة وذلك من خلال تطوير وتحسين النظام بصورة مستمرة كما تقوم بتوفير المعينات المطلوبة واللازمة لعملية التطوير والتحسين كما تهتم بنشر ثقافة تحسين الأداء بصورة عامة على كافة العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وكل من (التزام القيادة ، الموارد البشرية ، منهج العمليات ، جودة الخدمات) .

٤. دراسة معالي: (٢٠١٨م):

هدفت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية : معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي، بيان ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، الكشف عن أثر التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، بيان أثر التركيز على العمليات على الأداء المؤسسي، معرفة أثر مشاركة العاملين على الأداء المؤسسي، التعرف على دور التحسين المستمر في تحسين الأداء المؤسسي، الكشف عن أثر التركيز على العملاء على الأداء المؤسسي.

استخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .أسفرت الدراسة

عن بعض التأثيرات النظرية والتطبيقية، كما احتوت على بعض المحددات والتي على أساسها جاءت التوصيات ببحوث مستقبلية.

٥.دراسة : وديان (٢٠١٩م):

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية : دراسة أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، توضيح اثر القيادة العقلانية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، إدراك أهمية القيادة الإصلاحية بوحدة تنفيذ السودان ، بيان أثر القيادة الثورية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوحدة تنفيذ السودان ، كيف تعمل القيادة البطولية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوحدة تنفيذ السودان ، معرفة دور القيادة الايدولوجية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوحدة تنفيذ السودان.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : اتضح من خلال الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الجودة الشاملة .، أن القيادة بوحدة تنفيذ السودان تنطلق من ايدولوجية معينة مما يعتبر إيجاباً بنسبة بلغت (٦٨.٧٪) . في وحدة تنفيذ السودان هناك إخلاص من المرؤوسين إلى الرؤساء ، مما يعتبر إيجاباً بنسبة بلغت (٧٦.٧٪)، هناك دعم من الإدارة العليا لوحدة تنفيذ السودان للمستوردين ، مما يعتبر إيجاباً بنسبة بلغت (٧٥.٣٪).

٦.دراسة هالة : (٢٠٢١م) :

هدفت هذه الدراسة بصورة رئيسية الى توضيح أثر تطبيق الجودة الشاملة على تحسين الخدمات المصرفية ببنك الخرطوم الولاية الشمالية .كما يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الفرعية التالية :توضيح أثر العلاقة بين التركيز على العملاء وتحسين الخدمات المصرفية ببنك الخرطوم الولاية الشمالية . دراسة اثر العلاقة بين التحسين المستمر وتحسين الخدمات المصرفية ببنك الخرطوم الولاية الشمالية.دراسة أثر العلاقة بين دعم الإدارة العليا وتحسين الخدمات المصرفية ببنك الخرطوم الولاية الشمالية. دراسة أثر العلاقة بين فرق العمل وتحسين الخدمات المصرفية ببنك الخرطوم الولاية

الشمالية. توضيح أثر العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الخدمات المصرفية ببنك الخرطوم الولاية الشمالية. دراسة أثر العلاقة بين التدريب وتحسين الخدمات المصرفية ببنك الخرطوم الولاية الشمالية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل علي تفسير الوضع القائم للمشكلة قيد البحث وتحديد أسبابها وعلاقتها ثم تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والوصول لتوصيف دقيق للمشكلة ونتائجها إضافة لمنهج دراسة حاله تطبيقية (وصف تطبيقي) واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل واستخلاص النتائج بالإضافة للمنهج التاريخي.

توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها : أثبتت الدراسة أن هناك علاقة (إيجابية) بين التركيز على العملاء و تحسين الخدمات المصرفية ببنك الخرطوم بنسبة موافقة بلغت (٨٧.١٪). أثبتت الدراسة أن هناك علاقة (إيجابية) بين التحسين المستمر و تحسين الخدمات المصرفية ببنك الخرطوم بنسبة موافقة بلغت (٨٢.٠٪). أثبتت الدراسة أن هناك علاقة (إيجابية) بين دعم الإدارة العليا و تحسين الخدمات المصرفية ببنك الخرطوم بنسبة موافقة بلغت (٨٣.٨٪) .

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

هناك نقاط اتفاق عديدة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة منها : المنهجية المستخدمة، إذ أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما أن هذه الدراسة تلتقي مع الدراسات السابقة في التعمق في دراسة معايير إدارة الجودة الشاملة. كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كذلك في الهدف الرئيسي وهو أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وما تمثله من إستراتيجية تنظيمية وأسلوب إداري حديث.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها . لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن ، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح ولذلك أصبح لزاماً عليها العمل على إستكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة الشاملة ، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر (الدرادكة ، الشبلي ، ٢٠٠٥م ص ٥٥) .

وعرفت أيضاً على أنها " عقيدة أو عُرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين (هالة ، ٢٠٢٠م ، ص ٦٤) .

فلسفة إدارية حديثة ، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شئ داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات ( الفكر ، السلوك ، القيم ، نظم إجراءات العمل ، الأداء ) وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا الوظيفي لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه ، بل وتخطي هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هو البقاء والتميز .

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرف إدارة الجودة الشاملة أنها مجموعة من المبادئ الإشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية ، لتحسين الخدمات والمواد التي توفرها للمنظمة ، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي تتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل ، إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين (الشمري ، ٢٠٠٤م ، ص ٦٤) .



الأول : توفير الإستقرار في الخدمة التي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماتها بدرجة عالية من الدقة . الثاني : إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة ، والإنتاج بشكل خاص ، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر .

وكأي موجة إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالإهتمام والإنتشار فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى بإهتمام الباحثين وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له إنعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها .

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة ، حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي : (لوان ، ٢٠٠٩م ، ص ٩٤) :

١/ التركيز على العملاء :

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الإهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع .

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية إتخاذ القرارات ، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية : ( الجودة ، الحجم ، الوقت ، المكان والتكلفة) .

يقصد بالعميل ليس هو العميل الخارجي للشركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة ، لذلك ينظر للأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه وهو أيضاً مورد للقسم الذي يأتي بعده ، فكلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهوكل عميل للمنظمة من خارجها وأيضاً العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته .

يركز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة إحتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخلها ( الشمراني ، ٢٠٠٦م ، ص ٤٤ ) .

٢/ التحسين المستمر :

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء ، كما أن مستوى الجودة و رغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري (التميمي ، ٢٠٠٨م ، ص ٢٩) .

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها . وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي (حمود ، ٢٠٠٠م ، ص ١٠١) :

١- تنميط وتوثيق الإجراءات

٢- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين

٣- إستخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل

٤- إستخدام دائرة : خط - طبق - أفحص - نفذ .

٣/ مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية ، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه إتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والإبتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي ، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة ، إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة .

٤/ دعم وتأييد الإدارة العليا :

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها (زين الدين ، ٢٠٠٢م ، ص ٤٦) والذي ينبع من اقتناعها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً إستراتيجياً ، يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها .

٥/ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج .

٦/ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق :

يتطلب هذا المبدأ الإعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للإستفادة منها في تحقيق الجودة (العزاوي ، ٢٠٠٥م ، ص ٩٦) .

٧/ معلومات التغذية العكسية :

يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الإتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في مقدمة وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة (علوان ، ٢٠٠٩م ، ص ٩٦) ، كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة .

أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من الخصائص التي يتسم بها والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وقد أشار (أبو الوفا حسين ، ٢٠٠٠م ، ص ١٦٨) إلى الخصائص المرتبطة بالجودة الشاملة وهي :

١- الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية

٢- خفض التكلفة من أجل رفع الطلب وزيادته

٣- أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى

٤- تقديم الخدمة بصورة تلبي حاجات المستفيدين

٥- وضع معايير لقياس الأداء

متطلبات ومراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق بالشكل الذي يتناسب معه هذا المفهوم ، وحتى يتم

تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من أمرين أساسيين :

١- لابد من وجود معرفة عملية بالشركة

٢- أن يتوفر لدى الأفراد الوعي الكامل بإدارة الجودة الشاملة .

كما يحتاج تطبيقها إلى توافر المتطلبات التالية والتي تعتبر العوامل الأساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق

العملي :

١- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ، فتبني إدارة الجودة الشاملة تبدأ من إقتناع الإدارة

العليا بالتحسين المستمر والتطوير الذي يترجم في صورة خطط قابلة للتنفيذ العملي .

٢- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها بإعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأساس في إدارة

الجودة الشاملة .

- ٣- يجب أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير فضلاً على ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع إحتياجات العميل .
- ٤- التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود .
- ٥- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية إستخدام هذه الأساليب والنماذج .
- ٦- ضرورة إستناد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة .
- ٧- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المفوض إليهم .
- ٨- الإبتعاد عن سياسة تخويف وترهيب العاملين .
- ٩- التدريب المستمر .
- ١٠- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمد الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات .

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

هنالك خمس مراحل لتنفيذ ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات ، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر إنتشاراً بالرغم من أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب (موقع الكتروني، ٢٠٢٢م) .

١/ المرحلة الصفرية (الأعداد) :

يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساساً القائم بما يلي : عقب إقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعياً منها تحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى ، فإنها تقوم بإتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه كما يلي :

- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عالي حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير .
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين .
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق أهداف مشتركة .
- ضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .
- قياس آراء وتطلعات العمال حول منتجات المؤسسة .

## ٢/ مرحلة التخطيط :

- يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية ، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :
- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذلك التهديدات المحتملة ، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف .
  - صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع .
  - التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة ، وكذلك الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف .

- إختيار منسق للجودة الذي غالباً ما يتم إختياره من المؤسسات الإدارية العليا ويتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة ويعمل كهزمة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة .
- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين .
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق .
- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها .

### ٣/ مرحلة التقييم :

- تتضمن هذه المرحلة تغير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد ، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد ، من خلال عملية المسح داخل المؤسسة الخارجية وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :
- التقييم الذاتي : والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة والشاملة .
  - تقييم آراء العملاء : والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حالياً ومستقبلياً .
  - تقييم تكاليف الجودة : ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي .

### ٤/ مرحلة التنفيذ :

- من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطة التي تم تحديدها سابقاً والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية :
- تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة ، ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد ليطلق عليهم أسم (المستهلكين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد .
  - تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، التدريب على إكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق والإتصال وحل المشاكل.

- تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجانب التعاون والتخلي بروح الفريق

- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة .

٥/ مرحلة تبادل الخبرات :

في هذه المرحلة تتولى إدارة المؤسسة دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكيين وعاملين وعملاء وموردين لإطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الإستمرار والتقدم في هذا الإتجاه ، كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال .

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

في الواقع أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تختلف بشكل كبير عن معوقات إقامة نظام الجودة في المنظمة بشكل عام ، لذلك حاولنا قدر المستطاع حصر أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة بشكل عام وإدارة الجودة الشاملة بشكل خاص ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي (السلمي ، ١٩٩٥ م ، ص ١٨) :

١- مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال ، وهذا يرجع إلى غياب ثقافة الجودة بالإضافة إلى غياب أوعدم وجود عزيمة قوية للتغيير .

٢- قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنتج عنها ، وذلك بسبب غياب

النظرة الإستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة بإعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة

تنافسية وكسب حصة سوقية إضافية وغير ذلك من المزايا والمنافع .

٣- تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٤- الإهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى .

٥- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة .



٦- وجود بعض التشكيلات التنظيمية مثل الإهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لاحتياجات العمل وتحقيق الأهداف ، وكذلك التركيز على المبادئ التنظيمية كخطوط السلطة ، وكذلك غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقصها في بعض الأحيان بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل .

رابعاً: مفهوم اداء العاملين :

رغم شيوع إستخدام مصطلح الأداء بين الكتاب والباحثين (مزهودة ، ٢٠٠١م ، ص ٨٦) سواء في مجال الإدارة أو مجالات أخرى إلا أنه لم يتم التوصل إلى توحيد إجمالي لمفهوم هذا المصطلح . وبالتالي فهناك العديد من التعريفات لمفهوم الأداء حيث عرف هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الشمري ، ٢٠١٣م ، ص ٣٤) .

ويعرف الأداء أيضاً : أنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (أم السعد ، ٢٠١٥م ، ص ١٧) .

وهناك من ينظر إلى الأداء على أساس النتائج المحققة أو بإعتباره النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليه (عمار ، ٢٠٠٦م ، ص ٥٧) وبعبارة أخرى هنالك من يحصر الأداء في أحد بعدية بحطة مرادفاً للكفاءة أو الفعالية ، فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل ، وعلى هذا الأساس قد عرف على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة ، وعلى عكس الذين ركزوا على الفعالية فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة حيث عرفه على أنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها (مزهودة ، ٢٠١١م ، ص ٨٧) .

كما أشار توماس جلبرت: لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج أو التفتيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتائج ، كتقديم خدمة المحددة ، أو سلعة ما ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس (يحياوي ٢٠٠٧م ، ص٤٦) .

من خلال التعاريف السابقة للأداء يتضح لنا تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت نظرية أم ميدانية ، وعلى الرغم من إختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي (درة ، ٢٠٠٣م ، ص ١٥) :

- ١- الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .
- ٢- الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل .
- ٣- الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

عناصر الأداء :

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن مستوى وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للعاملين ، ومن هذه المساهمات ما ذكروا في إبراز عناصر الأداء من من خلال النقاط التالية :

أولاً : أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها :

إن عملية تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه ، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل . وقد حاولت دراسات كثيرة العمل على تحديد المكونات المستقرة (غير

المتغيرة) نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي به العمل أو الأفراد الذين يقومون به أو الظروف المحيطة به وذلك على النحو التالي : (نعيمة ، ٢٠١٥م ، ص ٣٩ - ٤٠) .

- ١- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن : وهي الأنشطة التي تتسم بتغيرها مع مرور الزمن وذلك بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي به العمل مثل تغير مهام الموظف نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل .
- ٢- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يقومون بالعمل : وهذا يحدث نتيجة

#### تقييم الأداء في المؤسسة

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء ، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين وجهات النظر العلمية ، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ، وهذا ما توضحه مجموعة من التعريفات الأكثر إنتشاراً لهذا المفهوم .

#### مفهوم تقييم أداء العاملين :

هنالك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين ، نذكر منها :

- ١- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم ، (نادية ، ٢٠١٦م ، ص ١٥) .

- ٢- ويقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الإستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور ، (ميسون حامد و آخرون ، ١٩٨٣م ، ص ٨٧) .

- ٣- تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدرته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى . (عمار ، ٢٠١٥م ، ص ٦٦) .

من خلال التعاريف السابقة لتقييم الأداء نستنتج بأنه تلك العملية التي يمكن من خلالها التعرف على مستوى أداء العاملين من خلال معرفة نقاط القوة والضعف ومن ثم تحليل نتائج عملية تقييم وإتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده لتحقيق أهداف المؤسسة .

أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين :

٣-٢-١ أهمية تقييم أداء العاملين :

لتقييم أداء العاملين الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة ، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ولعل أبرز فوائد ومزايا تقييم الأداء (زوليف ، ٢٠٠٠م ، ص ص ٢٩٩ \_ ٢٨٩) :

١- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير وإهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف ، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية .

٢- إشعار العاملين بمسئولياتهم ، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي فإنه يبذل قصارى جهده في العمل .

٣- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل ، وهنا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين .

٤- تقييم سياسات الاختيار والتدريب ، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق إختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد التغيرات والعمل على إتلافها .

أهداف تقييم أداء العاملين :

إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات وهي المنظمة والمدير والفرد العامل .

١/ على مستوى المنظمة (أبو ماضي ، خالد ماضي ، ٢٠٠٧م ، ص ص ٢٠٠ - ٢٠١) :

- أيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .

- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وربما يساعدهم على التقدم والتطور .
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة ، تمكنها من الإحتفاظ بالقوة العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة .

٢/ على مستوى المديرين (الصيرفي ، ٢٠٠٨م ، ص ص ٣٢-٣٣) :

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل .
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ، فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يهدف المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ، فهذا ما يدفع بإتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم .

٣/ على مستوى الفرد العامل (سالم وصالح ، ٢٠٠٩م ، ص ١٠٥) :

- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة هي تحت عملية التقييم ، مما يحفزها لنيل المكافآت وتجنب العقوبات .
- تساهم عملية تقييم أداء العاملين في إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية .
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ، حيث تساعد عملية التقييم على إستثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وإن مفهوم المهارات اليوم أصبح جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات ، مما يجعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها .

- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الإعتبار .

خامسا: الدراسة الميدانية :

نبذة تعريفية لجامعة مروي التكنولوجية:

جامعة مروي التكنولوجية (عبد اللطيف الحمد) هي جامعة حكومية تقع في مدينة مروي وتعتبر الجامعة الاولى في المدينة تأسست عام ٢٠٠٩م باسم "كلية مروي التقنية " وفي عام ٢٠١٥م تم ترفيعها الي جامعة وقد اطلق عليها رئيس جمهورية السودان السابق عمر البشير اسم جامعة عبد اللطيف الحمد تيمنا بوزير المالية الكويتي الاسبق عبد اللطيف الحمد جاءت مبادرة انشاء الجامعة ابان ملحمة تنفيذ مشروع سد مروي استشعارا لحاجة البلاد لمثل هذه المخرجات واستشراف لنهضة تنمية زراعية وصناعية مرتقبة بقيام مشروع والذي امتدت مشروعاته التنموية المصاحبة لكافة ارجاء البلاد ومن المشروعات الهامة التي حظيت بها منطقة مروي اضافة للسد مشروع مدينة مروي الطبية ومشروع مطار مروي الدولي اضافة لمشروعات التوطين الزراعية ومشروعات استثمارية زراعية و انتاج حيواني كل هذه المعطيات جعلت من فكرة انشاء الجامعة ضرورة ملحة واساسية لمواكبة التطورات والطفرة التنموية المصاحبة .

تضم الجامعة اربعة كليات (كلية الطب -كلية الهندسة -كلية العلوم الاجتماعية -كلية العلوم والتكنولوجيا).

الرؤية :

رؤية الجامعة هي جامعة تكنولوجية منتجة ذكية تتميز بكفاءة خريجها وباحثها ,واسهامها في تنمية المجتمع.

الرسالة:

رسالة الجامعة هي تطوير المعرفة وبناء الخبرات واعداد القوي البشرية ذات الكفاءة العالية المزودة بالمعرفة والمهارات والسلوكيات وفقا لمعايير الجودة العالمية مع الالتزام بقيم المجتمع.

## الاهداف:

- اعداد اطر علمية مؤهلة عن طريق استحداث برامج جامعية ودراسات عليا لكافة التخصصات العلمية.
- المساهمة في الرصد المعرفي الانساني من خلال استحداث مراكز بحثية متخصصة تعني بالبحث والتطوير.
- دفع عجلة الانتاج بالبلاد عن طريق تطوير الاطر التقنية بالبلاد والمساهمة في تطوير المسار التقني ومخرجاته.
- مواكبة التطور في كافة المجالات العلمية من خلال التحديث والتطوير المستمر للمناهج والخطط لكافة المراحل والمستويات الدراسية.
- تنمية المجتمع وحل مشكلاته عن طريق اجراء البحوث التطبيقية والاستشارات العلية والتدريب للجهات ذات الصلة.
- المساهمة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة ونقل المعرفة من خلال تعزيز التعاون العلمي وتبادل الخبرات واقامة وتطوير العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات.

## البرامج:

بكالوريوس الطب والجراحة	بكالوريوس(الشرف)الهندسة الميكانيكية
بكالوريوس علوم التمريض	البكالوريوس التقني الهندسة المدنية
بكالوريوس (الشرف)الهندسة المدنية	البكالوريوس التقني الهندسة الكهربائية
بكالوريوس(الشرف)الهندسة الصناعية	البكالوريوس التقني الهندسة الميكانيكية
بكالوريوس(الشرف)الهندسة الكهربائية	بكالوريوس التقانة المعلومات

بكالوريوس ادارة الاعمال(ادارة اعمال –محاسبة –تسويق

الدبلوم التقني في الهندسة الكهربائية

(

الدبلوم التقني في الهندسة المدنية

بكالوريوس التربية التقنية

الدبلوم التقني في الانتاج النباتي

الدبلوم التقني في القبالة

الدبلوم التقني في الانتاج الحيواني

الدبلوم التقني في المساعد الطبي

الدبلوم التقني في تقانة المعلومات

الدبلوم التقني في الهندسة الميكانيكية

الدبلوم التقني في نظم المعلومات المحاسبية

القرية التكنولوجية :

قري منتشرة في ربوع الولاية تقدم خدمات للمجتمعات المحلية من تدريب وتوعية وارشاد وانترنت ومكتبة وانشطة متعددة ثقافية وعملية وصحية ورياضية وترفيهية وتدريبية وتوفير معلومات مفيدة .

حديقة مروى التكنولوجية:

حديقة يلتقي فيها اصحاب الاعمال واصحاب الافكار واصحاب القرار والعلماء والباحثين لإيجاد حلول لمشكلات الواقع وتحويل هذه الحلول الي منتجات عملية قابلة للتطبيق والانتاج والتسويق.

توفر هذه الحديقة خدمات الانترنت السريع والاتصالات والكهرباء المستمرة ومواقع للبنوك ومؤسسات التمويل والسلطات المحلية والشركات والباحثين ورواد الاعمال وكذلك قاعات صغيرة وكبيرة للتدريب والاجتماع والعرض ومساحات للمعارض وصالان للطعام .

معهد مروى التكنولوجي:



معهد ابحاث ومركز اشعاع علمي وتكنولوجي يعمل علي حل مشكلات المجتمع المحلي بطريقة عملية ويحتوي علي:

• وحدة ابحاث الاراضي الجافة والتصحر .

• وحدة ابحاث الري والمياه .

• وحدة ابحاث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

• وحدة ابحاث طب المناطق المدارية .

• وحدة ابحاث تكنولوجيا وتصنيع الاغذية.

• وحدة ابحاث الطاقات المتجددة.

يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة مروى التكنولوجية من :

• المدير: تكون للمدير الاختصاصات والسلطات الواردة في القانون والنظم الاساسية واللوائح .

• نائب المدير: تكون له الاختصاصات والسلطات التي يحددها قرار يصدر من الرئيس بعد مشاوره المدير .

• المكتبة: تنشأ بالجامعة مكتبة وتكون ادارة تابعة للمدير ويراسها امين المكتبة ولمدة اربعة سنوات ويجوز اعادة

تعيينه ويحدد امين المكتبة النظم الاساسية واللوائح مهام واختصاص.

• مكتب المدير: يكون مسؤول في كل ما يعهد من واجبات وتحديد النظم الاساسية واللوائح مهام واختصاص.

• وكالة الشؤون الادارية والمالية: ويكون الوكيل مسئول عن ادارة الوكالة بالإضافة الي تحديد النظم الاساسية

واللوائح مهام واختصاص ويكون مسئولاً عن تعيين مدير لكل ادارة ورئيسا لكل وحدة.

• عمادة شؤون الطلاب: ويكون عميد شؤون الطلاب عن ادارة عمادة شؤون الطلاب بالإضافة للسلطات

والاختصاصات الواردة في القانون تحدد النظم الاساسية واللوائح مهام واختصاص عميد شؤون الطلاب.

الكليات: بالإضافة الي ما ورد في القانون تحدد النظم الاساسية واللوائح مهام واختصاص الادارة التنفيذية وحوكمة الكليات وكذلك انشأ الاقسام والمدارس والمعاهد والمراكز والمعامل التابعة للكليات بالإضافة الي تعيين عميد الكلية منسق لبرامج البحث العلمي وبرامج تنمية المجتمع وللبرامج الدراسية .(ادارة الاتصال المؤسسي – جامعة عبد اللطيف الحمد التكنولوجية، ٢٠٢٢م)

سادساً: إجراءات وتحليل بيانات الدراسة:

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانته بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

تم توجيه الاستبانة إلى عينة ميسرة تتكون من ٣٠ فرد من افراد جامعة مروى عبداللطيف الحمد وتتكون الاستبانة من

جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص ، المسمى

الوظيفي، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على اجناسهم وأعمارهم ومؤهلهم العلمي وتخصصهم ومساهمهم الوظيفي وسنوات خبرتهم.

الجزء الثاني يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حدا.

عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على افراد جامعة مروى عبداللطيف الحمد (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (٧)

سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

ثبات الاستبانة :

استخدمت طريقة الفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين ان معامل الثبات مرتفع مما يطمئن على استخدام الاستبانة وتم اختبار عبارات الاستبانة عن طريق معامل الفا كرو الاحصائي وقد كانت النتيجة ٠.٨٦ من ١ وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

- النسب المئوية.

- الوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري

- اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام

برنامج التحليل الإحصائي (Spss) Statistical Package for social science والذي يعد من أكثر الحزم

الإحصائية دقة في النتائج .

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات

الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ) إلى متغيرات كمية (١،٢،٣،٤،٥) على الترتيب .

ثانياً: وصف البيانات الشخصية للأستبيان:-

١-النوع:-

جدول (١) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	15	50.0%
انثى	15	50.0%
المجموع	30	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (١) أعلاه أن هنالك (50.0%) فرد نوعهم ذكر ، وأن هنالك نسبة (٥٠.٠%) فرد نوعهم أنثى.

٢-العمر:-

جدول (٢) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
٢٠ وأقل من ٣٠ سنة	9	30.0%
٣١ وأقل من ٤٠ سنة	13	43.4%
٤١ وأقل من ٥٠ سنة	1	3.3%
50 سنة فأكثر	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (2) أعلاه أن هنالك (43.4%) فرد أعمارهم ٣١ وأقل من 40 سنة ، وأن هنالك نسبة (٣٠.٠%)

فرد أعمارهم من ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة ، وأن هنالك (٢٣.٣%) فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر ، وأن هنالك نسبة (٣.٣%)

فرد أعمارهم ٤١ وأقل من ٥٠ سنة فأكثر.

٣- المؤهل العلمي:-

جدول (٣) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	4	13.3%
جامعي	16	53.3%
دبلوم عالي	2	6.7%
ماجستير	4	13.3%
أخرى	4	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٣) أعلاه أن هنالك (٥٣.٥%) فرد مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك نسبة (13.3%) مؤهلهم العلمي ثانوي، وأن هنالك نسبة (13.3%) مؤهلهم العلمي ماجستير . وأن هنالك نسبة (13.3%) مؤهلهم العلمي أخرى وأن هنالك نسبة (6.7%) مؤهلهم العلمي دبلوم عالي .

٤- التخصص :-

جدول (٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
إدارة أعمال	7	23.3%
بنوك وتمويل	3	10.0%
محاسبة	7	23.3%
اقتصاد	4	13.3%

أخرى	9	30.1%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٤) أعلاه أن هنالك (30.0%) فرد تخصصهم أخرى ، وأن هنالك نسبة (٢٣.٣%) فرد تخصصهم إدارة الأعمال ، وأن هنالك (23.3%) فرد تخصصهم محاسبة ، وأن هنالك (13.3%) فرد تخصصهم اقتصاد ، وأن هنالك (10.0%) فرد تخصصهم بنوك وتمويل.

٥- المسمى الوظيفي:-

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
3.3%	1	مدير عام
23.3%	7	مدير إداري
23.3%	7	رئيس قسم
40.0%	12	موظف
10.0%	3	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٥) أعلاه أن هنالك (٤٠.٠%) فرد مساهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (٢٣.٣%) فرد مساهم الوظيفي مدير إداري ، وأن هنالك نسبة (23.3%) فرد مساهم الوظيفي رئيس قسم ، وأن هنالك (3.3%) فرد مساهم الوظيفي مدير عام.

٦- سنوات الخبرة:-

جدول (٦) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

عدد السنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	11	36.7%
٥-١٠ سنوات	9	30.0%
١١-١٥ سنة	5	16.7%
١٦ سنة فأكثر	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٥) أعلاه أن هنالك (36.7%) فرد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات ، وأن هنالك نسبة (30.0%) فرد سنوات خبرتهم ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات ، وأن هنالك نسبة (16.7%) فرد سنوات خبرتهم ١٦ سنة فأكثر ، وأن هنالك نسبة (16.7%) فرد سنوات خبرتهم ١١ سنوات وأقل من ١٥ سنوات.

**عرض ومناقشة الفرضيات:**

(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين)

جدول (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تهتم الإدارة العليا بتنفيذ برامج الجودة الشاملة داخل الجامعة	4.28	1.163	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	1.305	4.19	يتم تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر داخل الجامعة
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	.999	4.30	يساعد استخدام تطبيق برامج الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين داخل الجامعة
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	1.008	4.48	يكون العمل داخل الجامعة بالمشاركة وذلك لتحقيق الجودة والتميز
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	.847	4.35	توجد وحدة متخصصة للجودة الشاملة داخل الجامعة
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	1.189	4.55	يتم اختيار الجهات المختصة لقيام برامج الجودة على أساس الكفاءات داخل الجامعة
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1.062	4.40	يعمل نظام الجودة الشاملة بشكل منظم ومخطط له مسبقاً لتحسين أداء العاملين داخل الجامعة
إجابات المبحوثين في الفرضية تميل نحو الموافقة بشدة	1.08	4.36	جميع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من جدول (٧) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان اغلبية المبحوثين تميل

إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد

صحة الفرضية.



## جدول (٨) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية

التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبارة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٠	١٤.٦٦٧	تهتم الإدارة العليا بتنفيذ برامج الجودة الشاملة داخل الجامعة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٠	١٤.٣٣٣	يتم تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر داخل الجامعة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٠	٢٣.٣٣٣	يساعد استخدام تطبيق برامج الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين داخل الجامعة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٠	٢٧.٦٦٧	يكون العمل داخل الجامعة بالمشاركة وذلك لتحقيق الجودة والتميز
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٢	٣٧.٣٣٣	توجد وحدة متخصصة للجودة الشاملة داخل الجامعة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٠	١٣.٤٦٧	يتم اختيار الجهات المختصة لقيام برامج الجودة على اساس الكفاءات داخل الجامعة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	٠.٠٠٠٠	١٨.٦٠٠	يعمل نظام الجودة الشاملة بشكل منظم ومخطط له مسبقاً لتحسين أداء العاملين داخل الجامعة
وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	21.34	جميع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

نلاحظ من الجدول (٨) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي ٠.٠٠٠٠ في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين) قد تحققت .

النتائج والتوصيات :

اولا : النتائج :

من خلال الدراسة والبحث الميداني والنظري تم التوصل للنتائج التالية :

١. نصف أفراد العينة في جامعة عبد اللطيف الحمد (تقريباً) لا يتمتعون بخبرة عملية طويلة مما يؤثر على ضعف الاداء .

٢. أثبتت الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين بنسبة موافقة كبيرة بلغ متوسطها الحسابي (4.36) ، ويترتب على هذه النتيجة ان هنالك علاقة بين التحسين المستمر و تطوير الأداء في الجامعة ، هنالك علاقة بين دعم الإدارة العليا و رفع كفاءة الأداء في الجامعة ، هنالك علاقة بين فرق العمل و زيادة معدل الأداء في الجامعة ، هنالك علاقة بين استراتيجيات التدريب و تحسين الأداء في الجامعة.

٣. يخضع العاملين في الجامعة للتدريب الداخلي فقط ولا يتم تدريبهم خارجياً، تؤدي الجرعات التدريبية فعلاً إلى تحسين ملحوظ في أداء العاملين ورضاءهم .

٤. أثبتت الدراسة أن الادارة العليا للجامعة توزع المهام على العاملين بغرض مشاركتهم في تحقيق الجودة والتميز بنسبة موافقة كبيرة بلغ متوسطها الحسابي (4.48) .

**ثانياً : التوصيات :**

وتوصلت هذه الدراسة الي التوصيات الاتية :

١. ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين خارجياً للاستفادة من الخبرات المتوفرة خارجياً.
٢. ضرورة التعاقد مع موظفين من ذوي الخبرات العملية الطويلة ويفضل أن يكونوا من الرجال حتى تكون نسبة الذكور الثلثين تقريباً.
٣. يجب علي الإدارة العليا ضرورة ربط عملية قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز لدى الموظفين.
٤. ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة و مبادئها بين العاملين في الجامعة.

## قائمة المصادر والمراجع

### القرآن الكريم

### أولاً : المراجع باللغة العربية

#### ١. الكتب :

١. مهدي حسن زوليف، ادارة الافراد (الاردن: عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٠ م).
٢. نجم عبدالله العزاوي ، تطور ادارة الموارد البشرية،(الاردن : عمان ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ٩٦
٣. مؤيد سعيد سالم وعادل حرموش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عام،( الاردن : عمان ،الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٩)
٤. احمد صقر عاشور، ادارة القوة العاملة الاسس السلوكيه وادوات البحث العلمي،(لبنان: بيروت دار النهضة العربية، ١٩٨٣)
٥. ناصر صالح عليمان ،ادارة الجوده الشامله في المؤسسات التربويه ،(الاردن: عمان ،دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م).

٦. فريد زين الدين ،تطبيق ادارة الجوده الشامله ،(مصر :القاهره،المكتبه القوميه المصريه،٢٠٠٢م) .
- ٧.حسين عبدالله التميمي،ادارة الجوده الشامله،(٢٠٠٨).
٨. حسين ابو الوفاء،منظومه ادارة الجوده الشامله،(المملكه العربيه السعوديه:الرياض،دار حميرا للنشر والتوزيع)،٢٠٠٠م.
٩. ادارة الاتصال المؤسسي – جامعة عبد اللطيف الحمد التكنولوجية،٢٠٢٢م
- ٢.الدراركه،مامون الشبلي،طارق، الجوده في المنظمات الحديثه ،(الاردن:عمان،دار الصفاء للنشر ،٢٠٠٥م).
١٠. قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجوده في الخدمات. (عمان: دار الشروق للنشر، ط١. ٢٠٠٩م).
١١. علي السلمي،. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو ، دار غريب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٥ م .
١٢. درة، عبد الباري، الجودة الشاملة في المنظمات الحديثه. ط١، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، (٢٠٠٣).
١٣. زهير السباق إدارة القوه البشريه،منحي نظمي ،(عمان:الاردن،الندره للنشر والتوزيع،٢٠٠١م)
١٤. احمد بن عبدالرحمن الشمري ،مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثه،مكتبة العبيكان(السعوديه:الرياض،٢٠١٣م).
١٥. عبد الله ، نادية صديق ، أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٦م.
- ١٦.محمد الصيرفي ،الجوده الشامله،طريقك للحصول علي الايزو ،(مصر:الاسكندريه،مؤسسه حدوث الدولية للنشر . (٢٠٠٨م) .
١٧. ميسون حامد و آخرون ، تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية ، بغداد : جمعية الاقتصاديين العراقيين ، ١٩٨٣م.
١٨. أبو ماضي ، خالد ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين، ٢٠٠٧م.

١٩. خضير كاظم حمود إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، (الأردن: عمان، دار الصفاء للنشر، ٢٠٠٠م).
٢٠. محمد بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد في الدفاع المدني ومدي رضائهم، (السعودية، رساله ماجستير جامعه نائف العربية للعلوم الأمنية ٢٠٠٦م).
٢١. زين الدين ضياف السلوك الاشرافي وعلاقتها بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، (الجزائر رساله ماجستير في علم نفس العمل التنظيمي جامعه قسنطينه، ٢٠٠٠م).
٢٢. عبدالباري درة، وزهير السباق إدارة القوه البشريه، منحي نظمي، (عمان: الاردن، الندره للنشر والتوزيع، ١٩٨٦)
٢٣. احمد بن عبدالرحمن الشمري واخرون، مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثه، مكتبة العبيكان (السعودية: الرياض، ٢٠٠٤).
٢٤. ناصر صالح عليمان ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، (الأردن: عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعه، ٢٠٠٠م)
٢. الدوريات والمجلات العلمية :
١. عبد الملوك مزهودة ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، (العدد رقم. ١. نوفمبر. ٢٠٠١) الاداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم).
٢. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر ٢٠١١.
٣. عمار طهرات ، اساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ، الجزائر ، العدد ٨ ، ٢٠١٥م ، ص ٦٦.
٤. يحيى إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الباحث، العدد السابع، ٢٠٠٧م.

**٣. الدراسات والبحوث العلمية :**

١. عبد الكريم محمد على الناصر ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية ، رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة والتمويل ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ( ٢٠١٢ م ) .
٢. معالي عباس الشريف عبد الرحمن،(٢٠١٨م)،إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي- الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة ) في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
٣. وديان عثمان الطيب حسن ،(٢٠١٩م)، أثر القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال (دراسة حالة وحدة تنفيذ السود ٢٠٠٨-٢٠١٨م)، كلية الدراسات العليا ، جامعة أم درمان الإسلامية .
٤. هالة علي محمد عثمان أحمد ، أثر إدارة الجودة الشاملة على الخدمات المصرفية ،(بالتطبيق على بنك الخرطوم ٢٠١٠-٢٠٢٠ م ) ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مروى التكنولوجية،(٢٠٢١م).
٥. أم السعد رواغ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة محمد خيضر . بسكرة،٢٠١٥م.
٦. نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر ،٢٠٠٥م
٧. لينا محمد أحمد بابكر عبد الله،(٢٠١٨م)،الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه (غير منشورة ) في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

٨. ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، (٢٠١٨م)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ثانياً: المواقع على شبكة الانترنت:

تاريخ الزيارة ٢٩/١٠/٢٠٢٢م الساعة ٧:٠٥ <https://e3arabi.com/money-and-businessjhvdo/>