International Journal of Educational Sciences and Arts (IJESA)
Vol. (4), No. (2)
IJESA
February 2025
المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب
الإصدار (4)، العدد (2)

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري لدى الموظفين في جامعة أم القرى

وفاء عبدالعزيز محضر
أستاذ مشارك، قسم إدارة تربوية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

مها خالد ستر اللحياني
طالبة ماجستير، قسم إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية
lehyani29@gmail.com

مستخلص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري بجامعة أم القرى، وذلك من خلال دراسة المبادئ الأساسية للجودة الشاملة، والتحديات التي تواجه تطبيقها، والعلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وتحسين كفاءة الأداء الإداري. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل تجارب جامعات أخرى. توصلت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم بشكل إيجابي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتقليل الأخطاء، وتعزيز رضا الموظفين. كما أوضحت الدراسة أن التحديات الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة تشمل ضعف الوعي المؤسسي، وقلة الموارد، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الجودة داخل الجامعة، وتطوير برامج تدريبية للموظفين، وتحسين الهياكل التنظيمية لدعم تطبيق الجودة الشاملة، بالإضافة إلى وضع معايير تقييم واضحة لمراقبة الأداء الإداري بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء الإداري، الجامعات، جامعة أم القرى، تحسين الجودة.

International Journal of Educational Sciences and Arts (IJESA)
Vol. (4), No. (2)
IJESA
February 2025
المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب
الإصدار (4)، العدد (2)

The role of total quality management in improving administrative performance among employees at Umm Al-Qura University

Wafaa Abdul Aziz Muhdar
Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia

Maha Khaled Satr Al-Lehyani
Master's Student, Department of Educational Administration and Planning, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia
lehyani29@gmail.com

Abstract:

This study aims to analyze the role of Total Quality Management (TQM) in enhancing administrative performance at Umm Al-Qura University. It examines the core principles of TQM, the challenges associated with its implementation, and the relationship between TQM application and administrative efficiency. The study adopts a descriptive-analytical approach by reviewing previous literature and analyzing the experiences of other universities. The findings indicate that implementing TQM principles positively contributes to improving administrative efficiency, reducing errors, and enhancing employee satisfaction. The study also highlights major challenges, including weak institutional awareness, limited resources, and employee resistance to change. It recommends fostering a culture of quality within the university, developing training programs for employees, improving organizational structures to support TQM implementation, and establishing clear evaluation criteria for continuous performance monitoring.
Keywords: Total Quality Management, Administrative Performance, Universities, Umm Al-Qura University, Quality Improvement.

International Journal of Educational Sciences and Arts (IJESA)
Vol. (4), No. (2)
IJESA
February 2025
المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب
الإصدار (4)، العدد (2)

المقدمة

يشهد العالم اليوم تطورات متسارعة في مختلف القطاعات مما جعل الحاجة إلى تحسين الأداء الإداري أمرًا بالغ الأهمية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، ومع تزايد التحديات الإدارية باتت إدارة الجودة الشاملة واحدة من أبرز الاستراتيجيات الحديثة التي تعتمدها المؤسسات لتحسين الأداء وتعزيز بيئة العمل وقد أصبحت المنهجية ركيزة أساسية في تطوير المؤسسات التعليمية حيث تلعب الجامعات دورًا حيويًا في إعداد الكفاءات البشرية مما يستلزم تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء الإداري.(الغامدي، 2021).

في هذا السياق حظيت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية باهتمام واسع من الباحثين نظرًا لدورها في تحسين كفاءة العمل الإداري ورفع جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا الموظفين وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم في تعزيز بيئة العمل وتقليل الأخطاء الإدارية وزيادة مستوى الإنتاجية ومع ذلك، يظل مدى فاعلية هذه الاستراتيجية متغيرًا بين مؤسسة وأخرى وفقًا لطبيعة البيئة الإدارية ومدى تبني القيادات الجامعية للممارسات الجودة (الأحمري؛ عبدالقادر، 2022).

وفي ظل هذا الاهتمام المتزايد تبرز جامعة أم القرى كإحدى الجامعات السعودية الرائدة التي تسعى إلى تطوير أدائها الإداري وفق معايير الجودة الشاملة لكن بالرغم من الجهود المبذولة لا تزال هناك تحديات تواجه تطبيق هذه المنهجية مما يطرح تساؤلات حول دور وتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري ومدى تحقيقها للنتائج المرجوة.

بناءً على ذلك تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري لدى الموظفين في جامعة أم القرى من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة واستخلاص النتائج التي يمكن أن تسهم في تقديم توصيات تساعد في تطوير الأداء الإداري وتحقيق بيئة عمل أكثر كفاءة واستدامة.

مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات متزايدة لتحسين الأداء الإداري وضمان جودة خدماتها ويعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الحديثة لتحقيق ذلك، ومع هذا وعلى الرغم من انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التحليلية التي تسلط

الضوء على تأثير هذه التطبيقات على تحسين الأداء الإداري في جامعة أم القرى يطرح هذا النقص تساؤلات حول مدى فعالية ودور مبادئ الجودة الشاملة في مواجهة التحديات الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري لدى الموظفين بجامعة أم القرى؟

وتقودنا هذه الإشكالية إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية ألا وهي:

- ما الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة ومبادئها الرئيسية؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات؟
- ما العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الإداري بناءً على الدراسات السابقة؟
- كيف يمكن استثمار تجارب الجامعات الأخرى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإداري بجامعة أم القرى؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري للموظفين في جامعة أم القرى بالإضافة إلى:

- التعرف على الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة ومبادئها الرئيسية في المؤسسات التعليمية
- التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
- تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الإداري استنادًا إلى الدراسات السابقة.
- اقتراح توصيات عملية لتحسين الأداء الإداري في جامعة أم القرى من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى التحسين الإداري في المؤسسات التعليمية وما لذلك من انعكاسات إيجابية على جودة التعليم ومخرجاته، ويمكن توضيح الأهمية عبر:

الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الإداري من خلال تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بهذا المجال، كما تسهم الدراسة في تقديم رؤية دقيقة حول الأسس النظرية لتطبيق الجودة الشاملة مما يعزز الفهم العلمي لهذا الموضع.

الأهمية التطبيقية:

توفر الدراسات توصيات علمية يمكن أن تستفيد منها جامعة أم القرى لتحسين أدائها الإداري بناءً على الدروس المستخلصة من الدراسات السابقة كما تسهم الدراسة في تقديم حلول للتحديات الإدارية المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يدعم اتخاذ قرارات فعالة لتحسين الأداء الإداري في الجامعات، كما تسهم الدراسة في اكتشاف الخبرات والتجارب التي مرت بها الجامعات في تطبيق الجودة الشاملة مما يوفر فرصة للاستفادة منها في تطوير بيئة العمل الإداري وتعزيز كفاءة العمليات داخل جامعة أم القرى.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري لدى الموظفين بجامعة أم القرى.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على جامعة أم القرى.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام 1446هـ.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستفادة من المراجع العربية والأجنبية، والمقالات والدوريات العلمية المحكمة والدراسات والأبحاث السابقة وذلك لمعرفة وتحليل دور وفعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري في جامعة أم القرى.

مصطلحات الدراسة

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

اصطلاحًا تعرف بأنها " أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبة العملاء " (كريمة، 2013، ص.14)

وتعرف إجرائيًا بأنها عملية مستمرة تهدف إلى تحسين جودة الأنشطة والخدمات في المؤسسة التعليمية من خلال إشراك جميع العاملين واستخدام أدوات قياس الأداء بما يسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الإداري.

ثانيًا: الأداء الإداري:

اصطلاحًا يعرف بأنه " قيام الموظف أو المدير بالأعمال والأنشطة المتعلقة بوظيفته داخل المؤسسة ". (الغامدي، 2021، ص.228).

ويعرف إجرائيًا بأنه مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد العاملين داخل المؤسسة التعليمية وفق معايير الجودة الشاملة بهدف تحسين الفعالية الإدارية.

الإطار النظري

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ بهدف التحسين والتطوير المستمر لتحقيق رضا العملاء وقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة نظرًا لاختلاف الزوايا التي ينظر إليها الباحثون.

يعرفها الغامدي (2021)، بأنها "تأدية العمل على نحو صحيح من الوهلة الأولى وذلك لتحقيق الجودة الشاملة بشكل أفضل في اقصر وقت ويكون ذلك بالاعتماد على التقويم المستمر للمستفيدين أو منتجات المؤسسة وذلك لمعرفة مدى تحسن الأداء" (ص.229)، وأشار كل من راضي والعربي (2016) بأنها "مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد باستخدام الموارد المالية والبشرية من خلال الالتزام والانضباط لمواجهة

احتياجات وتوقعات العملاء الحالية وتحقيق رضاهم" .(ص.25). كما يوضح نوح وآخرون (2017) إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية لكل شيء في المؤسسة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعًا أو خدمات وبأقل تكلفة " (ص.748). أما منظمة الأيزو فتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة على طريق تحسين جودة الإنتاجية وأن لها من الخصائص والسمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية فقد اتسع مضمونها ونطاق شمولها والفلسفة المرتكزة عليها بما يجعلها تنفرد بسمات متميزة عما سبقها من مداخل للجودة وامتدت لتغطي كل عمليات المنظمة مستهدفة مقابلة احتياجات العميل في الوقت الحاضر وفي المستقبل وانها تضم كل فرد داخل المنظمة في منظمة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التي تعمل على التوجه بالعميل في مرونة واستجابة سريعة وتحسين مستقر وثابت للجودة.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

حدد كل من الأحمري والقادر (2022) مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. تطوير جودة المنتجات من خلال خفض التكاليف والتحسين المستمر.
2. فهم احتياجات العميل وتحقيق رغباته وتوقعاته المستقبلية والعمل على تحقيقها.
3. تطوير فريق العمل من خلال تنمية روح التعاون والحث على المشاركة للاستفادة القصوى من كافة الطاقات الممكنة.
4. مواجهة المتغيرات المحيطة ببيئة المؤسسة.
5. إدراك المنافسة وتطويرها.

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تحرص على تحقيق الجودة في أربع مجالات أساسية وهي جودة الموارد البشرية، جودة التكنولوجيا المستخدمة، جودة البيئة الداخلية للمؤسسة، جودة البيئة الخارجية للمؤسسة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المرتكزات والأسس الإدارية التي تدعم آليات تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المنظمة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستنجح - قطعاً - في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويرى جودة (2010) أن من أهمها ما يلي:

1. التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليته كما أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة، بل متغيرة، لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر.
2. التركيز على العملاء: على المؤسسة أن تسعى بشكل مستمر نحو تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء أكانوا موظفين أم إدارات وعملاء الخارج، وهم المستفيدون من المنتجات وذلك من خلال تقديم منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين، حتى تكسب ولاءهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة.
3. المشاركة والتمكين: إشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل التي تختص به، وإشراك الأفراد في التعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.
4. التدريب: إن حالات الإبداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، وعليه فإن تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الأداء أمر ينطوي على جانب كبير من الأهمية.
5. التزام الإدارة العليا بالجودة: ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا من خلال التفهم الكامل وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا، بجعل الجودة في المقام الأول من اهتمامها.
6. ثقافة المنظمة: يجب خلق ثقافة المنظمة، بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص الجودة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق علاقات عمل، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وبتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها، بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات وسلع ذات جودة.

7. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: وذلك من خلال الارتكاز على قاعدة بيانات ومعلومات متطورة ومحدثة باستمرار تضمن العدالة والموضوعية والشفافية والصالح العام في اتخاذ القرارات.

وأخيرًا، فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعد الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي حيث تركز على رضا العميل، والتحسين المستمر مما يضمن رفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية وعندما تطبق هذه المبادئ بالشكل الصحيح تصبح المؤسسة أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامتها على المدى البعيد.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من المعوقات التي تحد من نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد تختلف الأسباب من مؤسسة لأخرى ومن أهم هذه الأسباب وكما ذكرها كل من الأحمري والقادر (2022):

1. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود الوعي الكافي بأهمية هذا النوع من المفاهيم من قبل الإدارات.
2. ضعف المشاركة من الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود الالتزام والاستمرار تجاه البرنامج.
3. الافتقار الى العمل الجماعي وروح الفريق.
4. تعارض مطالب العملاء وعدم مراعاة احتياجاتهم.

مفهوم الأداء الإداري:

يعد مفهوم الأداء من بين أهم المفاهيم التي نالت نصيبًا واسعًا من الاهتمام والبحث في الأدب الإداري بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد أو المؤسسة، ولذلك فإنه من المهم استعراض أهم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم عرفه الغامدي(2023) بأنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تعبر عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة بالوظيفة" (ص.229)، ويعرف بأنه " قيام الفرد بأداء الأعمال الموكلة إليه ضمن شروط واضحة للمؤسسة التي يعمل بها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لإنجازها"، في

حين يرى الحراحشة (2010) "بأن الأداء الإداري بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة" (ص.90).

عناصر الأداء الإداري:

للأداء الإداري عناصر (مكونات) أساسية يفترض بالعاملين والقادة معرفتها والتمكن منها بشكل جيد للوصول إلى الأداء الفعّال أوضح الغامدي (2021) عددًا من العناصر منها:

1. متطلبات العمل أو الوظيفة: والتي تعني تحديد المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة.
2. كفايات الموظف: والمقصود بها تحديد ما ينبغي أن يمتلكه الموظف من معارف ومهارات واتجاهات وقيم ودوافع تجاه العمل.
3. البيئة التنظيمية: وهي التي تتضمن العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير العمل، تمثل العوامل الداخلية كلًا من المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والهيكل التنظيمي وأيضًا الموارد المالية والبشرية والإجراءات الإدارية المستخدمة فيما تتضمن العوامل الخارجية العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية.
4. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.
5. المثابرة والوثوق: والتي تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

وبناءً على ما سبق فإن أداء الموظفين عندما يكون غير مرضٍ ودون المستوى المطلوب فهذا لا يعني بالضرورة نقصًا في الجهد أو في التوجيه أو في القدرة، وإنما قد يكون هناك متغيرات أخرى تحول دون تحديد الأداء الفعال.

أهداف تحسين الأداء الإداري:

يعد تحسين الأداء الإداري هدفًا أساسيًا تسعى إليه المؤسسات التعليمية من خلال تبني استراتيجيات فعالة ومن بين هذه الأهداف ما أوضحته أحمد (2023):

1. تطوير الأداء المهني والإداري لجميع العاملين.
2. تحسين جودة العمليات من خلال تحسين الأداء لإنجاز المهام بشكل فعال.
3. وضع معايير أداء مهنية قابلة للقياس.
4. تطوير الأنظمة والقوانين والعمليات.

العوامل المؤثرة على الأداء الإداري:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في الأداء بشكل عام والتي يصعب تحديدها جميعها وحصرها ومن أهمها ما ذكر كل من الأحمري والقادر (2022):

1. عوامل بيئة داخلية: متمثلة في الإشراف الإداري السيء، عدم توفر المناخ المناسب، نقص المهارات والتدريب، ضعف الموارد المالية.
2. عوامل بيئة خارجية: متعلقة بالتشريعات الحكومية، ظروف سوق العمل، الصراعات في القيم والاتجاهات والعادات.
3. عوامل متعلقة بالموظف: تتمثل في ضعف الرغبة بالعمل وعدم وجود الدافعية، ضعف الشخصية، عدم الانتظام والالتزام، ظروف عائلية أو شخصية.

الدراسات السابقة

- أجرى الثويني (2024) دراسة بعنوان واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة إلى استكشاف الممارسات المتبعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقييم فعاليتها في تحسين جودة التعليم، اعتمد الباحث على تحليل الوثائق والمقابلات كمنهجية لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن هناك جهودًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن التطبيق يواجه تحديات متعددة من أبرزها ضعف الالتزام القيادي، نقص الموارد اللازمة، وصعوبات دمج المبادئ في الثقافة المؤسسية السائدة وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام القيادي وتوفير الموارد اللازمة وتطوير برامج تدريبية للمعلمين والإداريين لضمان نجاح التطبيق.
- أجرى حسيبة (2024) دراسة بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: جامعة سعيدة نموذجًا، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة على تحسين الأداء في جامعة سعيدة، إضافة إلى تقييم مستوى تبني الجامعة لهذا المفهوم وجودة الخدمة التعليمية المقدمة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين داخل الجامعة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (70) فردًا من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة موزعين على خمس كليات، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء، حيث ساهمت مبادئ الجودة مثل دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين في تعزيز كفاءة الأداء الجامعي، وأوصت الدراسة بضرورة إدراج منهجية الجودة الشاملة ضمن الهياكل التنظيمية للجامعات وتحفيز جميع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين على تحمل مسؤولية تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة.

- أجرى أحمد وآخرون (2023) دراسة بعنوان تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن، هدفت الدراسة إلى تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم من خلال تطبيق منهجية جيمبا كايزن، حيث تناولت مفهوم تحسين الأداء الإداري، متطلباته، ومعوقاته، مع تقديم مقترحات تطويرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تحليل البيانات المتعلقة بواقع الأداء الإداري، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات السابقة، اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطبيقه على عينة مكونة من 99 إداريًا في جامعة الفيوم، يمثلون نسبة 84.6% من المجتمع الأصلي، أظهرت النتائج أن تطبيق نموذج جيمبا كايزن يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز الشفافية، تقليل الهدر، وتحفيز المشاركة الفعالة للقيادات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة الإدارية، تعزيز التدريب المستمر للقيادات، وتطبيق استراتيجيات إدارية حديثة لضمان التحسين المستدام للأداء الإداري.
- دراسة (Lehyani et al, 2023) بعنوان تأثير إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على فعالية الموظفين في الصناعات الناشئة: حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية، هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وتأثيرهما على فعالية الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتونس، استخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، حيث تم تطوير نموذج بحثي يربط بين عناصر إدارة المعرفة وممارسات إدارة الجودة الشاملة وفعاليات الموظفين، وتم توزيع استبيان على أكثر من 3000 مؤسسة تونسية، وجُمعت 206 استجابة من مختلف القطاعات الصناعية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتقنيات مثل التحليل العاملي والانحدار المتعدد ونمذجة المعادلات الهيكلية،

أظهرت النتائج أن كلًا من إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة لهما تأثير إيجابي على فعالية الموظفين، حيث تسهم ممارسات الجودة مثل القيادة، التركيز على العملاء، إدارة العمليات، والتحسين المستمر في تحسين أداء الموظفين. كما بينت الدراسة أن مشاركة المعرفة ونقلها داخل المؤسسة يزيدان من إنتاجية الموظفين، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الجودة والمعرفة داخل المؤسسات من خلال توفير برامج تدريبية وتحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أداء وظيفي أفضل.

- أجرى حسن وآخرون (2022) دراسة بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية على شركات السياحة المصرية، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في شركات السياحة المصرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة موجهة لعينة عشوائية من الموظفين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بمحافظة القاهرة وبلغ حجم العينة (350) موظفًا، أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تطبيق نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تبين أن تطبيق هذه النظم يعزز الإنتاجية ويقلل الأخطاء في العمل، وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية للموظفين حول آليات تطبيق الجودة الشاملة وسبل تعزيزها في بيئة العمل السياحي.
- أجرى الغامدي (2021) دراسة بعنوان تطوير الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، تناول الباحث تحليل الوضع الراهن للأداء الإداري في إدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الأداء الإداري للوصول إلى نتائج ومقترحات وتوصيات لتحسين الأداء الإداري باستخدام منهج الجودة الشاملة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي مع تصميم استبانة تضمنت 37 عبارة فقرة موزعة على ثلاث أبعاد رئيسية : ما قبل الابتعاث، أثناء الابتعاث، وما بعد الابتعاث. أشارت النتائج التي توصل إليها الباحث إلى ضعف الأداء الإداري العام، حيث كان المتوسط الكلي (2.51) مع تصدر ما قبل الابتعاث بمتوسط (2.93)، وأوصى الباحث بمجموعة من التدابير لتحسين الأداء الإداري استنادًا إلى نتائج الدراسة.
- أجرى كل من نوح وآخرون (2017) دراسة بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق فعالية الأداء دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية تمحورت الدراسة حول تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

على تحسين فعالية الأداء الإداري، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، وأظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين الكفاءة تؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية وتقليل الأخطاء بالإضافة إلى تعزيز جودة العمليات التعليمية وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث يعمل على ارتفاع مستوى الأداء الإداري للعاملين بالجامعات ومن ثم الارتقاء بمستوى التعليم.

- أجرى كل من بياض ومخلوفي (2017) دراسة بعنوان تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين المركز الجامعي تندوف نموذجًا، هدفت الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء مع تحديد العوائق التي تواجه هذا المفهوم، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتم توزيع الاستبيان على عينة قوامها 40 عاملًا في المركز الجامعي بتندوف، أظهرت النتائج أن المركز الجامعي يلتزم بتطبيق مبادئ الإدارة الشاملة مما يسهم في تحسين أداء العاملين كما تم تحديد وجود توافق بين الإدارة والعاملين على أهمية هذه التطبيقات في تطوير الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة، وتكثيف البرامج التدريبية وضمان استمرارية الالتزام بالجودة في جميع برامج المركز.
- أجرت حسن (2014) دراسة بعنوان تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تناولت الباحثة دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري لرؤساء ومقرري الأقسام بجامعة ميسان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستعانت باستبانة مكونة من 20 فقرة وزعت على أعضاء هيئة التدريس لقياس مستوى الأداء الإداري، أظهرت النتائج أن مستوى أداء رؤساء الأقسام كان متوسطًا بينما كان أداء مقرري الأقسام جيدًا وأوصت الدراسة بضرورة منح رؤساء الأقسام صلاحيات أوسع واختيارهم بناءً على الخبرة والكفاءة العلمية بالإضافة إلى تصميم برامج ودورات علمية متطورة لتطوير الأداء الإداري والتعليمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت جميع الدراسات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية، حيث أكدت على أهميتها في تعزيز كفاءة العمل ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق رضا الموظفين كما أشارت الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم في تحسين بيئة العمل مما ينعكس إيجابيًا على أداء الموظفين ومستوى الخدمات المقدمة، واختلفت الدراسات مع الدراسة الحالية في

مواقعها الجغرافية وظروف وكل مؤسسة تعليمية تمت دراستها حيث ركزت بعض الدراسات على جامعات عربية بينما تناولت أخرى تجارب عالمية كذلك اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في بيئة كل دراسة حيث بعض الدراسات تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات محلية مما أدى إلى تباين في طبيعة التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة ومدى نجاح المؤسسات في تحقيقها.

بناءً على تحليل هذه الدراسات تم استخلاص النتائج المشتركة والاستفادة من الأدبيات السابقة واقتراح توصيات تعزز من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة أم القرى بما يسهم في تحسين الأداء الإداري وتطوير بيئة العمل.

بناءً على ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تجيب عن أسئلة الدراسة بشكل تفصيلي.

أولاً: إجابةً السؤال الأول: ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإداري لدى الموظفين في جامعة أم القرى:

تشير الدراسات السابقة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية في العمليات الإدارية مما اتفق مع دراسة نوح وآخرون (2017) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تقليل الأخطاء الإدارية وتحسين سرعة ودقة الإجراءات التشغيلية وتقليل الهدر في الوقت والموارد، إلى جانب ذلك، تطبيق إدارة الجودة يساعد على تحفيز الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي حيث أكدت دراسة حسن (2014) أن زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتحسين بيئة العمل الإدارية يسهم في زيادة الرضا الوظيفي وتقليل مقاومة التغيير وتعزيز الابتكار في العمل الإداري، كذلك تطبيق إدارة الجودة يساعد في تحسين الاتصال الإداري وتعزيز التعاون بين الإدارات وهذا ما جاء متفقًا مع دراسة حسيبة (2024) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تعزيز تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة وتحسين التنسيق الإداري وتقليل التداخل في المسؤوليات، كذلك رفع جودة الخدمات المقدمة داخل الجامعة حيث بينت دراسة حسن وآخرون (2022) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء الداخليين المتمثلين في الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والعملاء الخارجيين المتمثلين بالطلبة وتحسين جودة الخدمات الإدارية والتعليمية، كذلك تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية وفقًا لدراسة Lehyani et al (2023) أن الجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تتمكن من تعزيز سمعتها الأكاديمية وتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة.

للإجابة على السؤال الثاني ما الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة ومبادئها الرئيسية:

فقد تمت الإجابة على هذا السؤال بشكل تفصيلي في الإطار النظري للدراسة أنظر (290) حيث تم توضيح أبرز المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ومنها التحسين المستمر، التركيز على العملاء، المشاركة والتمكين.

للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة البحث ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

توصلت الدراسة أنه وعلى الرغم من الفوائد الكبيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلا أن هناك العديد من التحديات التي قد تعيق التنفيذ الفعال ومن أبرزها ضعف ثقافة الجودة المؤسسية وهذا ما جاء متوافق مع دراسة حسيبة (2024) إلى أن عدم فهم الموظفين الإداريين لمبادئ الجودة الشاملة يشكل تحديًا رئيسيًا أمام تحقيق التحسين المستمر، وكذلك من التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقاومة التغيير من قبل الموظفين وهذا ما اتفقت عليه الدراسة الحالية مع دراسة الثويني (2024) أن عدم تقبل الموظفين للتغيرات الإدارية الناتجة عن تطبيق معايير الجودة قد تؤدي إلى انخفاض مستوى التفاعل مع هذه السياسات، إلى جانب نقص الموارد المالية والبشرية كشفت دراسة بياض ومخلوفي (2017) أن قلة التمويل المخصص لبرامج الجودة الشاملة قد يؤدي إلى ضعف التطبيق الفعلي للمبادئ المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك عدم تكامل الأنظمة الإدارية فكما أوضحت دراسة نوح وآخرون (2017) أن عدم وجود أنظمة معلومات إدارية متكاملة قد يعيق تحقيق تحسينات شاملة في الأداء الإداري، أيضًا من التحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة القصور في نظم التقييم والمتابعة وفقًا لدراسة حسن وآخرون (2022) أن عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء الإداري وفقًا لمبادئ الجودة قد يؤدي إلى ضعف الاستفادة من هذه النظم.

للإجابة عن السؤال الرابع ما العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الإداري بناءً على الدراسات السابقة:

توصلت الدراسة الحالية بناءً على الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الإداري وذلك من خلال تحقيق كفاءة أكبر في إدارة الموارد البشرية وهذا ما اتفق مع دراسة الغامدي (2021) في أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين مهارات الموظفين الإداريين وتقليل مقاومة التغيير وزيادة التحفيز الداخلي للإنجاز، كذلك تبرز العلاقة من خلال تعزيز استخدام التكنولوجيا في الإدارة حيث اتفقت دراسة حسن وآخرون (2022) أن دمج نظم معلومات الجودة الشاملة في الإدارة يسهم

في رفع مستوى الدقة والكفاءة في اتخاذ القرارات، إلى جانب ذلك تقليل الفجوة بين التوقعات والواقع الإداري حيث بينت دراسة حسيبة (2024) أن تطبيق معايير الجودة الشاملة يسهم في تقليل الأخطاء الإدارية وتوحيد الإجراءات التشغيلية وهذا بدوره يسهم في تحقيق مستوى أعلى من التنظيم الإداري، بالإضافة إلى رفع مستوى الإنتاجية المؤسسية فكما أكدت دراسة Lehyani et al (2023) أن الجودة الشاملة تؤثر إيجابيًا على الأداء الإداري من خلال تحسين ممارسات العمل وتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

للإجابة على السؤال الخامس كيف يمكن استثمار تجارب الجامعات الأخرى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإداري بجامعة أم القرى:

توصلت الدراسة إلى أنه يمكن للجامعة الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى من خلال تبني أفضل الممارسات مثل تجربة جامعة المنوفية يتم فيها تطبيق نظام تقييم دوري للأداء الإداري باستخدام مؤشرات أداة رئيسية KIPs لقياس كفاءة العمليات الإدارية كذلك يتم تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للجودة عبر عقد ورش عمل وتدريبات منتظمة للموظفين، بالإضافة إلى تجربة جامعة سعيدة فيها يتم تصميم برامج تطوير مهني للموظفين الإداريين وذلك لتعزيز فهمهم لمبادئ الجودة بالإضافة إلى تبني استراتيجيات إدارة التغيير لضمان تقبل الموظفين لممارسات الجودة وتحفيزهم على الانخراط فيها، كذلك تجربة جامعة ميسان يتم فيها توسيع صلاحيات الإداريين وتحفيزهم على اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحسين الأداء الإداري بالإضافة إلى ربط نظم إدارة الأداء الفردي بمعايير الجودة لمضان تحقيق الأهداف المؤسسية، كذلك تجربة المؤسسات التونسية والتي يتم فيها تطبيق نظم معلومات متقدمة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية بالإضافة إلى تعزيز بيئة العمل التعاوني ومشاركة المعرفة بين الإدارات لضمان تحقيق التحسين المستمر.

استنادًا إلى التحليل الأدبي للدراسات السابقة يمكن الاستنتاج أن إدارة الجودة الشاملة تعد أداة استراتيجية فعالة لتحسين الأداء الإداري في الجامعات وتؤكد التجارب الناجحة أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وتعزيز رضا الموظفين وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ولتطبيق هذه المنهجية بنجاح في جامعة أم القرى.

يوصى بـ:

أولاً: تعزيز ثقافة الجودة الشاملة داخل الجامعة من خلال:

- إطلاق برامج توعوية وتثقيفية عن أهمية الجودة الشاملة وفوائدها للموظفين مما يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.
- تحفيز الموظفين من خلال تقديم مكافآت مادية ومعنوية لمن يساهم في تحسين جودة الأداء الإداري.

ثانيًا: تحسين الهيكل الإداري لدعم الجودة الشاملة من خلال:

- تعزيز دور القيادة الإدارية في دعم الجودة من خلال توفير قيادة ملتزمة بتطبيق معايير الجودة الشاملة وخلق بيئة عمل تشجع على التطوير المستمر.
- إعادة هيكلة العمليات الإدارية لتكون أكثر مرونة وكفاءة مما يسهل تطبيق مبادئ الجودة وتقليل البيروقراطية والتداخل في المهام.
- إنشاء وحدة متخصصة في إدارة الجودة الشاملة تكون مسؤولة عن متابعة تنفيذ المعايير وتقديم تقارير دورية حول الأداء الإداري.

ثالثًا: تطوير الموارد البشرية والمهارات الإدارية من خلال:

- إعداد برامج تدريبية مكثفة للموظفين الإداريين حول مبادئ الجودة الشاملة وأفضل الممارسات في تطبيقها.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل الفعال بين الإدارات المختلفة لضمان تحقيق تكامل في تطبيق الجودة وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- تطوير معايير واضحة لتقييم الأداء الإداري وربطها بتحقيق أهداف الجودة الشاملة بحيث يتم قياس الأداء وفق معايير دقيقة ومنهجية.

رابعًا: توفير الدعم المالي والموارد التقنية من خلال:

- تخصيص ميزانية مستقلة لدعم برامج الجودة بحيث يتم توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشاريع التحسين والتطوير لإداري.

خامسًا: تعزيز التقييم المستمر والمتابعة الدورية من خلال:

- تطبيق نظام رقابة دورية على عمليات الجودة لضمان الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الإداري.

تعد هذه التوصيات خارطة طريق عملية لتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وخاصة في جامعة أم القرى، فالنجاح في تحقيق معايير الجودة الشاملة لا يعتمد فقط على وضع السياسات، بل على الالتزام الفعلي بالتطبيق وتوفير البيئة المناسبة لتفعيل هذه السياسات في الجامعة.

وأخيراً، تسلط هذه الدراسة على ضرورة مواصلة البحث العلمي في هذا المجال حيث أن تطورات العصر الحديث والتحديات المتجددة تستلزم تقييمًا مستمرًا لممارسات إدارة الجودة الشاملة والعمل على تكييفها وفقًا لاحتياجات المؤسسات التعليمية المختلفة لضمان تحقيق أفضل النتائج وتحقيق مستويات عالية من الأداء الإداري.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، أميمة كليب؛ خليل، نبيل؛ عبدالستار، عبدالستار محروس. (2023). تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 17(12)، 146- 199. https://jfust.journals.ekb.eg/article_327546.html
- الأحمري، منى يحيى؛ عبدالقادر، سليم برشيد. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 31، 155-172. https://doi.org/10.33193/IJoHSS.31.2022.383
- الثويني، طارق محمد. (2024). واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات التربويةوالإنسانية،16(4)، 85 -126.

https://jehs.journals.ekb.eg/article_392674_328d51f80964f6425ffa3059d624f64b.pdf

- الحراحشة، حسين محمد. (2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

- الغامدي، فيصل علي. (2021). تطوير الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. مجلة التربية،189(4)، 223-282.

https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1167913

- بياض، مصطفى؛ مخلوفي، عبدالسلام. (2017). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين المركز الجامعي تندوف نموذجًا. مجلة مجاميع المعرفة، 3(2)، 83- 90.

https://asjp.cerist.dz/en/article/74942

- حسن، سعاد سلمان. (2014). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، 13(25)، 116-136. https://www.iraqoaj.net/iasj/article/98440

- حسن، عبدالرزاق محمد؛ عياد، تامر حمدي؛ منصور، سعاد عمران. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات السياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 23(2)، 155-168.

https://jaauth.journals.ekb.eg/article_276013.html?lang=ar

- حسيبة، بن عبو. (2024). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة سعيدة نموذجا. مجلة قانون العمل والتشغيل، 9(1)، 77-96.

https://asjp.cerist.dz/en/article/243280

- جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (ط.5). دار وائل للنشر.

- راضي، بهجت؛ العربي، هشام يوسف. (2016). إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات. شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.

- نوح، عماد زكريا؛ طه، حسنين السيد؛ اسماعيل، عمار فتحي؛ عبدالحميد، احمد جمال. (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق فعالية الأداء دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 7(2)، 744- 759. https://www.academia.edu/104936371

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

- Lehyani, Fatma; Zouari, Alaeddine; Ghorbel, Ahmed; Tollenaere, Michel and Carlos sa`, Jose`. (2023). Knowledge Management and Total Quality Management Impact on Employee Effectiveness in Emerging Industries: case of Tunisian Small and Medium Enterprises. ProQuest, 15(5).

https://www.proquest.com/docview/2785243391/fulltextPDF/9ABA8A0D501E49BDPQ/1?accountid=142908