

Received on (16-05-2022) Accepted on (20-07-2022)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.2/2023/18>

**The role of total quality requirements in improving job performance in government colleges in the governorates of Gaza - an applied study in the College of Science and Technology in Khan Yunis**

**Ibrahim S. baraka<sup>\*1</sup>**

Palestine University of Gaza<sup>\*1</sup>

\*Corresponding Author: [Ibrahim.baraka88@gmail.com](mailto:Ibrahim.baraka88@gmail.com)

**Abstract:**

The study aimed to identify the level of application of the dimensions of total quality (focus on the student, continuous improvement, employee involvement, management leadership for quality culture) in the Faculty of Science and Technology in Khan Yunis, as well as to identify the level of job performance among its employees, as well as to identify the impact of applying the dimensions of total quality on The job performance of the employees, and the study used the descriptive analytical method. The researcher distributed a questionnaire to all members of the study community (a comprehensive survey) consisting of (218) academic and administrative employees working in the College of Science and Technology in Khan Yunis, Where (193) valid questionnaires were retrieved for analysis, and The level of the paragraphs of the total quality requirements obtained a relative weight (74%), where it came to a large degree, as well as the level of the paragraphs of job performance obtained a relative weight (72.7%), where it came to a significant degree, and the results also showed a significant effect of all the requirements Total quality on job performance among employees of the Faculty. The researcher recommended the need to form committees to study the availability of the requirements of total quality management through the services provided to employees and students and to study students' complaints and solve those problems immediately. College management to involve employees in making and taking decisions, and taking an approach to managing government colleges.

**Keywords:** Total Quality Requirements, Job Performance.

**دور متطلبات الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي بالكليات الحكومية بمحافظات غزة دراسة تطبيقية في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس**

**أ. إبراهيم سعيد برقة<sup>1</sup>**

جامعة فلسطين- غزة<sup>1</sup>

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى توافر متطلبات الجودة الشاملة (التركيز على الطالب، التحسين المستمر، إشراك العاملين، قيادة الإدارة لثقافة الجودة) في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس، كذلك التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها، وكذلك التعرف على أثر توافر متطلبات الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لدى العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي- المسحي، وقد قام الباحث بتوزيع استبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة (مسح شامل) المكون من (218) موظف أكاديمي وإداري يعملون في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس، حيث تم استرداد (193) استبياناً صالحة للتحليل، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فقرات متطلبات الجودة الشاملة قد حصل على وزن نسبي (74%) حيث جاء بدرجة كبيرة، وكذلك مستوى فقرات الأداء الوظيفي قد حصل على وزن نسبي (72.7%) حيث جاء بدرجة كبيرة، كما وجد أثر معنوي لجميع متطلبات الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الكلية، وقد أوصى الباحث بضرورة تشكيل لجان لدراسة مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال الخدمات المقدمة للعاملين والطلاب ودراسة شكاوى الطلاب وحل تلك المشكلات على الفور، واعتماد الكلية لمفهوم التحسين المستمر للخدمات واعتباره منهج معتمد وخطة واضحة المعالم لتطوير وتحسين الخدمات التعليمية، ووضع خطة كاملة من قبل إدارة الكلية لإشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات، واتخاذها نهج لإدارة الكليات الحكومية.

**كلمات مفتاحية:** متطلبات الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي

## مقدمة:

يحظى مفهوم الجودة الشاملة باهتمام كبير من قبل الباحثين في مختلف أنحاء العالم، حيث يسمى البعض هذا العصر بعصر الجودة لكثره الاهتمام بها، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم دعائم الإدارة الحديثة، حيث تسعى الإدارة بدورها لمتابعة المتغيرات الدولية والتكيف معها، فالدول والمنظمات تتظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها التحدي الحقيقي الذي سيكون في مواجهتها في السنوات القادمة (المغاري، 2020، ص1).

ويقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في المنظمات والمؤسسات والشركات، لذلك فإن نظم الجودة الشاملة تعمل على مواجهة التحديات والأزمات التي تواجهها تلك المنظمات، وهي تعمل على هذا التحسين في جميع المستويات داخل المنظمات باختلاف أنواعها، وفي جميع المجالات الوظيفية في تلك المنظمات، وذلك باستعمال الموارد البشرية أو المالية المتاحة على حد سواء (ريدان، 2020، ص121).

وقد أوصت دراسة (موسى وآخرون، 2021) بضرورة تبني إدارة الجامعة العربية الأمريكية مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين، وأوصت دراسة (الرقب، 2020) بالعمل على تصميم برامج لتنمية مهارات القادة في مؤسسات التعليم العالي في السعودية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، بينما أوصت دراسة (فهمي، 2020) بضرورة رصد وقياس رضا المستفيدين من الخدمة التعليمية في الجامعات السعودية لتحديد مستوى تحقيق رغبات المستفيدين، كما أوصت دراسة (العمجي، 2020) بتنظيم الدورات التدريبية في إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين إنتاجية العاملين بجامعة الكويت

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويقاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروق وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، لذلك يعتبر موضوع الأداء وجودته من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام، والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وهذا بدوره جعل للأداء العديد من الصور الفعالة، مثل وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينه (شكري، 2016، ص36).

وقد أوصت دراسة (غيطان وبطاخ، 2020) بضرورة تعزيز نظام الحواجز والمكافآت وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين في الجامعات الخاصة بالأردن، بينما أوصت دراسة (عبدة، 2017) بضرورة العمل بمبدأ العدالة والموضوعية وتعزيز العلاقات الإنسانية بين المديرين ومرؤوسيهم في الكليات الجامعية في محافظات غزة ، وكذلك أوصت دراسة (النديم، 2014) بزيادة الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والمرؤوسيين عن طريق تبادل المعلومات والخبرات.

ومن خلال توصيات الدراسات السابقة، فالكليات الحكومية بمحافظات غزة تعاني من معوقات تحول دون تطبيق متطلبات الجودة الشاملة وتشابه مع المعوقات التي واجهت الكليات والجامعات في الدراسات السابقة، وخاصة فيما يتعلق بنقص الموارد البشرية والكوادر المتخصصة، إلى جانب نقص التمويل والدعم المادي والتي من خلالها تستطيع تلك الكليات توفير باقي متطلبات الجودة الشاملة وخاصة التحسين والتطوير المستمر وذلك فيما يتعلق بتوفير الخدمات التعليمية والإدارية للطلاب، وفي ظل شح الموارد تحتاج الكليات الحكومية لقيادة جديدة تشارك العاملين في اتخاذ القرار، وتقنن متطلبات واحتياجات العاملين والطلاب، فتطبيق متطلبات الجودة الشاملة داخل الكليات الحكومية مهم جداً، وأن تهميشه تطبيقاً يؤدي إلى نتائج سيئة على الأداء المتوقع وتحقيق الأهداف، وقد جاءت فكرة الدراسة في التعرف إلى دور متطلبات الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي بالكليات الحكومية بمحافظات غزة، وقد اختار الباحث كلية العلوم والتكنولوجيا بمدينة خان يونس كإحدى الكليات الحكومية لتكون هي مجال تطبيق

بحثه.

### مشكلة البحث وتساؤلاته:

إن الجامعات والكليات تزيد استقطاب أكبر عدد ممكн من الطلاب، وتتنافس الجامعات من أجل ذلك، بحيث تنافس للوصول ببذل كل جهود التجويد والتحسين للوصول للتميز والمنافسة، ومن هنا يتأثر الطلبة في هذه المرحلة بوضع الكلية القائم، فكلما كانت الكلية تعاني من أوضاع أكاديمية معينة، كلما كان تأثيرها سلبياً على الطالب، وقد لاحظ الباحث، بصفته يعمل في إحدى الكلية الفلسطينية بغزة، ما يواجهه الطالب من مشكلات أكاديمية متعددة تعرّض مسيرته العلمية، وقد تدفع به إلى خارج أسوار الكلية أو الجامعة، حيث يشتكى بعض الطلبة من ضعف عملية التدريس، وغياب الإرشاد الأكاديمي، وضعف التجهيزات التعليمية، مثل المكتبات ووسائل التقنية الحديثة، وأنظمة القبول والتسجيل، في ظل شكوى أعضاء هيئة التدريس من ضعف مستوى الطلبة، وكثرة غيابهم، وضعف دافعيتهم نحو الدراسة، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتبّحث في مدى تطبيق الكليات الحكومية ومنها كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة فيها.

وقد تناول الباحث العديد من الدراسات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات والكليات والمؤسسات التعليمية المختلفة كالmdirيات والمدارس، وتنوعت في متغيرها التابع، وبينت العديد من هذه الدراسات وجود درجة ما بين كبيرة جداً وضعيفة في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية، فقد بينت نتائج دراسة (موسى وآخرون، 2021) أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حصل على وزن نسبي (31.31%) وبدرجة كبيرة جداً في المجال الإداري، أما فيما يخص المجال الأكاديمي فقد حصل على وزن نسبي (86.8%) وبدرجة كبيرة، بينما بينت دراسة (الرقب، 2020) أن مستوى إدارة الجودة الشاملة المطبقة جاء متوسطاً حيث كان الوزن النسبي له (66.00%) من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، وبينت دراسة (العمجي، 2020) أن هناك أثراً معنوياً لتوفّر متطلبات الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، وجاءت دراسة (Habtegeorgis et al, 2020) لتوضح أن متطلبات إدارة الجودة تزيد من استخدام الموارد، وتساهم في التقييم المستمر وتؤثر على الأداء وفعاليته.

أما فيما يتعلق بالأداء الوظيفي، فقد أظهرت دراسة (عبد الغالي وعبد الرحمن، 2019) أن محور الأداء الوظيفي جاء بدرجة منخفضة، وقد وضحت دراسة مسعود (2015) أن هناك بعض القصور في الإجراءات الخاصة بجودة الأداء  
ومما سبق استطاع الباحث صياغة أسئلة الدراسة الآتية:

- ما دور متطلبات الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر العاملين؟
- ما واقع الأداء الوظيفي في كلية العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر العاملين؟
- ما أثر توافر متطلبات الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا؟

### فرضيات البحث:

تسعى الدراسة الحالية التحقق من صحة الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متطلبات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتوافر متطلبات الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا.

ويتبّق من هذا الفرض الرئيسي الفرض الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متطلبات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتركيز على الطالب في الأداء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا.
- لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متطلبات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا.

- لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لإشراك العاملين في الأداء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا.
- لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لقيادة الإدراة لثقافة الجودة في الأداء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف إلى دور متطلبات الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر العاملين.
- معرفة واقع الأداء الوظيفي في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس من وجهة نظر العاملين.
- تحديد أثر توافر متطلبات الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا.

**أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- تقدم إطاراً نظرياً لموضوعي إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- تسقّي من نتائج الدراسة إدارات الكليات الحكومية في معرفة دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي في تلك الكليات الحكومية.
- تعتبر نتائج وتحصيات الدراسة مراجع علمية للباحثين.
- النتائج والتوصيات تساعد المنظمات التربوية في الاهتمام بتعزيز توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة داخل تلك الكليات.

**حدود البحث:**

- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الطالب، تحسين الأداء المستمر، إشراك العاملين، قيادة الإدارة لثقافة الجودة) وأثرها على الأداء الوظيفي.
- الحدود البشرية: العاملون الأكاديميين والإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس.
- الحدود المكانية: الكليات الحكومية بمحافظات غزة- دراسة تطبيقية على كلية العلوم والتكنولوجيا بمدينة خان يونس.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2021 / 2022م.

**مصطلحات البحث:**

**الجودة الشاملة:** وتعرف بأنها مجموعة من العمليات الخاصة التي تقوم بها المنظمات سواءً كانت إنتاجية أو خدماتية، وذلك بناءً على معايير يتم تحديدها مسبقاً، بهدف تحقيق مستويات مرتفعة من رضا المستفيدين من الخدمات". (الشبيبي، 2016، ص 4).

وتعرف توافر متطلبات الجودة الشاملة إجرائياً: بالأنشطة والعمليات والإجراءات التي تطبقها إدارة كلية العلوم والتكنولوجيا والتي تركز على خدمات الطلاب والتحسين الإداري والأكاديمي المستمر من خلال القيادة الناجحة التي تشرك العاملين في القرار المتخذ، وتقاس توافر متطلبات الجودة الشاملة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس متطلبات الجودة الشاملة المستخدم في هذه الدراسة.

**الأداء الوظيفي:** وقد عرف (السلمي، 1998، ص267) الأداء على أنه النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة.

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً: اهتمام العاملين بكلية العلوم والتكنولوجيا بالمسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عملهم والذي يجب عليهم القيام بها على الوجه المطلوب، فهي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الأداء الوظيفي لدى العاملين بكلية العلوم والتكنولوجيا.

## الاطار النظري والدراسات السابقة:

## المحور الأول: الجودة الشاملة:

حظيت الجودة الشاملة باهتمام معظم دول العالم مما حدا بالكتاب والباحثين أن يلقبوا العصر الحالي بعصر الجودة، باعتبار أن الجودة الشاملة هي من أساسيات الإدارة ونماذجها وأساليبها الحديثة، وهذا النموذج الحديث للإدارة يسعى لمتابعة التغيرات الدولية بهدف التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات المتتسارعة، لذلك فإن الجودة الشاملة أصبحت التحدي الأهم الذي تحاول الدول والمجتمعات الأخذ به كإدراة نوعية (عياد، 2017، ص2). حيث تمثل إدارة الجودة الشاملة اتجاهًا إداريًّا يسعى لتحقيق تغيير جوهري داخل المنظمة، وذلك باستخدام أحدث العمليات الإدارية التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة للمخرج التعليمي، وتتوفر الخدمة المتقدمة، بحيث يشمل هذا التغيير جميع وظائف العمل داخل المنظمة اعتمادًا على العمل المنظم والمشترك (عييلي، 2000، ص68).

ولتطبيق الجودة الشاملة لابد من توافر بعض المعايير منها إيجاد ثقافة جديدة تقوم على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعل تطبيقه ناجحاً، وبذلك فإن الدراسات تتفق على أن تطبيق الجودة الشاملة متعلق بتهيئة المؤسسات، وجعلها مناسبة لفلسفة التي يحتاجها هذا النظام من الجودة، أي تغيير الثقافة السائدة في المنظمات وتحويلها لثقافة تتماشى مع الجودة الشاملة (عبد المولى، 2015: 15).

## **أولاً: مفهوم الجودة الشاملة:**

هناك العديد من التعريفات التي وضعت لمفهوم الجودة الشاملة، وقد تتوعد تلك التعريفات بتقديم الباحثين، وبتنوع الرؤية التي تم دراسة الجودة الشاملة من خلالها، أو المجال الذي تم دراسة الجودة الشاملة فيه، ومن بين التعريفات التي تم تعريف الجودة الشاملة فيها، ما ذكره إدوارد ديمینج وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة بأنها: "ترجمة الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين لخصائص ملموسة قابلة للقياس، بحيث يتم إنتاج أي منتج ووضعه وفق رغبة الفئة المستهدفة لكسب رضاهم". (العديد، 2016: 85). ويعرف عبد العال (2018: 20) الجودة الشاملة بأنها: "مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية والتي تتبع التحسين المستمر، وهي تطبق الطرق الكمية والاستخدام الفاعل للموارد البشرية في إطار المنظمات، وذلك للوفاء باحتياجات العاملين ومتطلباتهم". كما يمكن تعريفها بأنها: "التطوير المستمر للعمليات الإدارية داخل المنظمات التعليمية لتشمل جميع المستويات من طلبة وأساتذة وعاملين، وذلك بهدف الوصول لأعلى المعايير في الإنقاذ بأقل جهد وتكلفة ممكنة". (الشابانات، 2019، ص82). وعرفها عبيد (2021، ص9) بأنها: "الحرص من قبل المنظمات التعليمية على تقديم الخدمات المتوقعة، بما يحقق رغبات وتطلعات المستفيدين من قبل المنظمة، حيث تقدم المنظمة التعليمية أفضل مستوى من التوقعات والأمال".

ويرى الباحث أن متطلبات الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف إرضاء العاملين والطلبة من حيث تطوير الخدمات التعليمية التي تقدمها، وذلك من خلال عمليات التركيز على الطالب والتحسين المستمر للخدمة وأشراك العاملين من خلال وجود قيادة ناجحة توفر تلك المتطلبات.

**ثانياً: أسباب توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة:**

تستهدف المنظمات من خلال تطبيق الجودة الشاملة التركيز على الفئة المطلوب خدمتها، فالمنظمات تسعى دائمًا لخروج الخدمة بشكل متميز يكسب رضا المستفيد، بما يحقق التميز للمنظمة، أو يحقق أهداف المنظمة إن كانت غير ربحية، ومن بين تلك الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى اعتماد إدارة الجودة الشاملة خفض التكاليف من خلال إنتاج الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، بما يعني التقليل من النفقات، وبالتالي تقليل التكاليف، واختصار وقت إنجاز المهام، ورفع مستوى أداء العاملين في المنظمة، وجعل بيئة العمل داعمة للتطور والتحسين، وزيادة الأمان داخل بيئة العمل عند الإنتاج، والحد من العمليات والإجراءات والمهام عديمة الفائدة، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، والتميز من خلال العمل على رضا المستفيدين، وزيادة الإنتاجية للعامل والمنظمة، وزيادة

المرؤنة التنظيمية للتعامل مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة، وضمان التحسين المستمر لكل جوانب المنظمة ومستوياتها التنظيمية، وزيادة فرص المنظمة على النمو والتطور، وتقليل الإجراءات الروتينية مما يقلل الوقت والجهد والتكلفة (عمر، 2016، ص 262). وقد لخصت دراسة (العجمي، 2020، ص 212) أهم أسباب توافر متطلبات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك فيما يلي:

- ارتفاع تكاليف الخدمات المؤسسية التعليمية والتي تسبب هدر الوقت والتكاليف والتي ينتج عنها غياب التركيز على الجودة الشاملة.
  - تعدد المنافسات في ظل اقتصاد المعرفة والعلومة بين المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات والكليات.
  - الزيادة المستمرة في توقعات أفراد المجتمع.
  - الزيادة المستمرة في متطلبات الإدارة والموارد البشرية والمادية فيما يخص أسلوب وجودة العمل.
  - تعديل ثقافة المؤسسات التربوية التنظيمية لتتوافق مع متطلبات عصر المعرفة.
  - التوجه بالاهتمام نحو رضا الطالب والعاملين في المؤسسة التعليمية.
  - ظهور مشكلات متعدد في المؤسسات التعليمية والرغبة في حلها مع تعدد وجهات نظر المستفيدين (الطلاب).
- ويرى الباحث أن من أهم الأسباب التي تدفع المنظمات وخاصة التعليمية إلى توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، هو إيمان تلك المنظمات بأن التقدم والنجاح لا يكون إلا من خلال التحسين المستمر المبني على أساس علمي وخطط موضوعة وأهداف وغايات قابلة لتحقيق في الوقت الحالي وفي المستقبل.

### ثالثاً: أهمية الجودة الشاملة:

تهتم المؤسسات التعليمية بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة داخل هيكلها التنظيمي، وذلك لما له من أثر كبير على التحسين والتطوير على مستوى الأداء والتميز وجودة العمليات الإدارية، وقد حددت دراسة (عشيبة، 2000، ص 538-539) والتي أشارت لها دراسة (الزهارني، 2019، ص 178) أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- دراسة متطلبات المجتمع، واحتياجات العملاء، والوفاء بها.
  - أداء العمال بشكل صحيح في أقل وقت، وأقل مهمة، وأقل تكلفة.
  - تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل المشترك، وعمل الفريق.
  - إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
  - تحسين سمعة المؤسسة في نظر العاملين والعملاء، وتنمية روح التنافس والمبادرة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
  - تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهاري أو الأخلاقية
- وقد ذهبت دراسة (فهمي، 2020، ص 98) إلى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي:
- مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطالب من حيث العوائد المباشرة وغير المباشرة طويلة المدى وقصيرة المدى ذات التأثيرات الفردية والاجتماعية التي تعبّر عن مجموعة التغييرات السلوكية والشخصية لدى الطالب مثل القيم والولاء والانتماء والدافعية والإنجاز وتحقيق الذات.
  - مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر مثل التغيرات الثقافية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية التي يحدثها التعليم في المجتمع من خلال تنشئة أفراده ويؤثر بها في مستوى تقدمه ومدى تحضره.
  - اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة من هدر مالي وهدر بشري وهدر زمني، وتقدير معدلاتها وتأثيرها على كفاءة التعليم الداخلية والخارجية.

- تطوير التعليم من خلال تقييم النظام التعليمي وتشخيص أوجه القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات، حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية.

ويرى الباحث أن أهمية توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يرجع إلى متطلبات المجتمع واحتياجات أفراده ومدى قدرة المنظمة التعليمية على الوفاء بتلك التزامات، وتنمية عديد من المهارات لدى العاملين الأكاديميين والإداريين كمهارة حل المشكلات، وتقويض الصالحيات وتفعيل النشاطات وغيرها، وأداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.

#### رابعاً: أبعاد الجودة الشاملة:

تتعدد الدراسات التي تناولت أبعاد الجودة الشاملة، ومن بين هذه الأبعاد ما ذكره عبد العال (2018، ص 24) ما يلي:

- مستوى الأداء: حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج من خلال فترة استعماله، وال عمر المتوقع له، وتكلفة الصيانة وإمكانيات الإصلاح.

- التطابق: وهي تعني التطابق في المواصفات المعلنة والحقيقة للسلعة.

- المظهر الخارجي: يوضح درجة شعور الأفراد تجاه سلعة معينة أو تشكيلاً للسلعة.

- إمكانية تقديم الخدمة: سرعة ودقة المعاملة الطيبة عند تقديم الخدمة.

- المتانة: احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي له.

- إمكانية التحسس بالجودة: بعض العلامات التجارية تترك أثراً خاصاً وانطباعاً معيناً لدى المستهلك.

- جودة التصميم: توفر مجموعة معينة من الخصائص الملمسية / غير الملمسية في تصميم السلعة.

- جودة الأداء: قدرة المنتج على كسب رضا العميل لفترة طويلة.

- جودة الإنتاج: ويقصد بها جودة (الإنتاج، العمليات الإنتاجية، المطابقة، التصميم، ظروف الإنتاج وعملياته).

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على أربعة أبعاد لتحديد مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال اطلاع الباحث على عدد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، كدراسة (الرقب، 2020) ودراسة (العجمي، 2020) ودراسة (الزهراني، 2019)، وكذلك دراسة (أبو مسامح، 2015)، حيث كانت الأبعاد كما يلي:

1. **قيادة الإدارة لثقافة الجودة:** عند إدخال أي مبدأ جديد للمنظمة يتطلب إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية في المنظمة، حيث أن قبول أي مبدأ أو رفضه يعتمد على الثقافة والمعتقدات الشخصية للعاملين في المنظمة، وثقافة الجودة تختلف بشكل كلي عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد الثقافة المناسبة لتطبيق الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم على مدى قبول بيئه العمل في المنظمة لإدخال فكرة أو نموذج جديد كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة، حيث يعتمد نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة من خلال خلق ثقافة تنظيمية تتسم بالقيم السائدة مع بيئه إدارة الجودة الشاملة (المقيطي، 2018، ص 103).

2. **التركيز على الفئة المستهدفة/الطلاب:** يعتبر التركيز على الفئة المستهدفة أحد الركائز الهامة التي ستتد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن نجاح أي منظمة على المدى البعيد مرتبطة بشكل كامل بجهودها في المحافظة على عملائها، وقدرتها في الاستجابة السريعة لاحتاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، بالإضافة لتقييم منتجات وخدمات ترضي الطلاب والعاملين بالكليات بحيث قد تتجاوز توقعاتهم، وبالنسبة للجامعات والكليات فإن رضا العاملين والطلبة يعتبر المحور الأساسي الذي تسعى لتحقيقه إدارة الجودة الشاملة (حمزات، 2016، ص 57).

3. **التحسين المستمر:** وذلك يكون من خلال تدريب وتعليم العاملين عبر الدورات التدريبية وورش العمل، ومن خلال توفير البرامج والأساليب والأدوات المطلوبة لتطبيق متطلبات إدارة الجودة داخل المؤسسة، فالتطبيق بدونوعي يؤدي إلى الفشل من خلال النتائج الغير مرغوبية (الزهراني، 2019، ص 180).

4. إشراك العاملين: من واجب المنظمات التعليمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتأكد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين والمشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة دون تفرقة كل حسب موقعه، وبينهم الأهمية سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل؛ وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المنظمة التعليمية، وتعد مشاركة جميع الأفراد في القرارات والخدمات المقدمة من أهم الجوانب التي يتم التركيز عليها ضمن استراتيجية الجودة الشاملة؛ إذ تساعده على زيادة الولاء والانتماء إلى المنظمة (الرقب، 2020، ص 89).

ويرى الباحث أن مجالات القيادة والتركيز على الطالب من أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة، لأن القيادة باستطاعتها توجيه العاملين وتحثهم على إنجاز المهام الإدارية والأكademie الخاصة بالطلاب، بما يحقق رضا الطالب والقدرة على استمرارية الكلية ومنافستها بين أقرانها من الكليات.

#### خامساً: معايير قياس الجودة الشاملة:

إن الجودة الشاملة في المنظمات عبارة عن نظام إداري متكامل يهدف للتطوير المستمر على اعتبار النظام يتكون من سلسلة جودة مستمرة بدايةً من المدخلات وانتهاءً بجودة المخرجات مروراً بالعمليات التي تتم، وتعمل على التحسين المستمر، وذلك بواسطة التفاعلات القائمة على التخطيط العلمي ومشاركة العاملين جميعاً، ومن بين المؤشرات لقياس الجودة الشاملة ما يلي: (الغامدي، 2017: 61)

- التميز: فمن خلال جودة المنتجات تستطيع المنظمة خلق مكاناً لها بين المنافسين.
- التناصية: وهي السبب الرئيس خلف الاهتمام بجودة المنظمة ومنتجاتها.
- توفير قاعدة بيانات متكاملة: وهو ما يسهل إجراء العمليات داخل المنظمة.
- القيادة الفعالة: إن أحد أهم عناصر الجودة الشاملة هو القيادة الفعالة والمؤثرة.
- رفع كفاءة الإنتاج: من خلال تحسين مكونات العملية الإنتاجية.
- التحسين المستمر: ويجب أن يشمل جميع مراحل الإنتاج كما يجب أن يصل المنتج نفسه.
- التعاون والعمل الجماعي: من خلال العمل على التركيز على العمل الجماعي والتشاركي والعمل بروح الفريق.
- نوعية إدارة الجودة: وهو ما يمثل قدرة المنظمة توفير الخدمة التي تتحقق تطلعات المستفيدين.
- تطوير الموارد البشرية: من حيث التدريب والتأهيل وإكساب الخبرات للعاملين.
- تكافؤ الفرص: ويشمل تكافؤ الفرص للعاملين والمستفيدين.
- خدمات الإرشاد: بحيث يتم إرشاد العملاء على المنتجات.

ويذكر عطيه (2015، ص 153) أن تحسين الجودة الشاملة وتطويرها داخل المؤسسات له مقاييس ومعايير معينة يجب توافرها وهي كما يلي:

- أن يكون مرتبطاً برؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.
- أن يتسم بالشمول بحيث يشمل جميع مكونات المنظمة وعناصرها.
- أن يوفر قياساً دقيقاً لمدى فاعلية العلاقات البيانية التي تحكم المكونات مثل العلاقة بين المنظمة والمجتمع والعلاقة بين القيادة الإدارية والعاملين.
- أن يجري القياس بطريقة تعاونية يشارك فيها الجميع وتتناول جميع المؤثرين والمتأثرين في البرنامج.
- أن يكون مستمراً لا يتوقف في أي وقت بل يرافق عمل المنظمة بشكل مستمر.
- أن يتسم القياس بالتشخيص والعلاج.
- أن يتم في جو تسوده الثقة والاحترام والاتفاق المسبق على أهداف التقويم.

- أن يكون مهنياً وظيفياً ويلمس جميع الشركاء أثره في تحسين أداء المنظمة.
  - أن تتبع أساليبه وأدواته بحيث تلائم جميع المجالات والمكونات.
  - أن يحقق هدفين للمؤسسة هما: خفض الكلفة، جودة الخدمة أما العاملين فيجب أن يوفر لهم الاستقرار والتغذية الراجعة.
- ويرى الباحث أن من أهم المعايير اللازمة لقياس إدارة الجودة الشاملة هي القيادة الديمقراطية، ورؤوية المنظمة ورسالتها، والخطة الاستراتيجية والمتمثلة بالغايات والأهداف والأنشطة والبرامج المنفذة على أرض الواقع، والأدوات والأجهزة التكنولوجية المستخدمة في إنجاز المهام والأعمال، ومدى نجاعة إدارة الموارد البشرية في تقديم الأفراد العاملين أصحاب الخبرات والكفاءات العلمية والعملية اللازمة لتنفيذ المهام والأعمال والمدربيين، وإدارة الوقت وخفض التكلفة.

#### **المحور الثاني: الأداء الوظيفي:**

يعتبر الأداء الوظيفي الركن الأساس، والهدف الذي تسعى إليه إدارة أي منظمة، لما له من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وتحسين عملية الإنتاج، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية، فكلما ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية كلما ساهم ذلك في الارتفاع بالمنظمة، ومنها فرصة التميز عن مثيلاتها في المنظمات (النديم، 2014: 28).

ويحظى مفهوم الأداء مكانة رئيسية في الإدارة التعليمية، فهو يتعلق بإنجاز الأعمال، وتحسين النتائج الفردية، والجماعية، حيث يعد مدخل إدارة الأداء من المداخل الحديثة في إدارة المؤسسة المميزة؛ لذا لابد من إدارتها بطريقة جيدة، غير تقليدية (سعد، 2013، ص 424).

ويرى الباحث أن الأداء يعبر عن مدى التزام العاملين بتنفيذ المهام والأعمال الموكلة لهم، وأنه الطريق للوصول لتحقيق أهداف المؤسسات ونتائج العمليات، فأداء الموظف العالي يدل على حبه وانتمائه للعمل وثقته بالمؤسسة التي يعمل فيها، أما أداء الموظف المنخفض فيدل على فقدان الثقة بينه وبين إدارة المؤسسة التي يعمل فيها، بحيث يشعر بالاعتراض النظيمي.

#### **أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:**

هناك العديد من التعريفات للكتاب والباحثين بما يخص موضوع الأداء، وقد ارتبط بشكل أساس بسلوك الأفراد، ومنهم من ربطه بالمؤسسة، ويعرف بأنه درجة تحقيق وإنتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، أو يشبعها (حسن ، 2000، ص218). وقد عرفه نيكلolas بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تم خصبت عن ذلك السلوك (المحاسنة، 2013، ص105). ويعرف أيضاً بإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهد بدني وذهني (بن عويطة، 2014، ص8). ويعرفه (القيسي، 2016، ص48) بأنه ذلك السلوك الفعلي الميداني لترجمة الأهداف المرسومة إلى واقع ملموس، أي الانتقال من الفكرة إلى الميدان في تطبيقها، أو هو ذلك الفعل المتخذ والهادف نحو تحقيق غرض معين.

ويرى الباحث أن الأداء الوظيفي هو مدى التزام العامل بالقواعد والقوانين والإجراءات التي تفرضها المؤسسة التي يعمل فيها، وذلك نتيجة الشعور الإيجابي الذي ينعكس على العامل نحو المؤسسة التي يعمل فيها.

#### **ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي:**

هناك العديد من العناصر التي تكون الأداء الوظيفي، وقد اختلف الكتاب والباحثون في تصوراتهم لتلك العناصر، ونذكر منها:-  
العامل وكفاءاته: وهي ما يمتلكه العامل من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى العامل من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، والتي تمثل الخصائص الأساسية التي ينتج عنها أداء فعال يقوم به العامل. بالإضافة إلى التقانى والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة في الإشراف والتوجيه (فرحي، 2017، ص40).

- متطلبات العمل: وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة، وما تتصرف به من متطلبات وتحديات، كما تشمل على الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني، والقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل، وسرعة الإنجاز، والتحرر من الأخطاء (عكاشه وأخرون، 2008، ص37).
- المثابرة والوثق: وتقاس بمدى الجدية في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الأوقات المحددة له، ومدى حاجة هذا العامل للتوجيه والإرشاد من قبل المديرين والمشرفين وتقييم أدائه في العمل (الغول، 2018، ص44).
- البيئة التنظيمية: وتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، والعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئه التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية (درة، 2003، ص96).
- ويرى الباحث أن عناصر الأداء الوظيفي تمثل في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:
  - العاملون: من حيث توفر القدرات والمهارات والمعلومات والاتجاهات والقيم لدى العاملين، وإدراك الدور والمهام الوظيفية والمؤسسية وخاصة فيما يخص التعليم الجامعي، وأيضاً بذل الجهد لإنجاز العمل.
  - الأنظمة والتشريعات القانونية للعمل: وذلك من حيث الوصف الوظيفي للعمل، والمهام الوظيفية للعمل، والتشريعات القانونية الخاصة بالتعاقد والحقوق والواجبات.
  - محددات البيئة الداخلية والخارجية للعمل: وذلك من حيث القيادة وتوجهاتها، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية، والعوامل السياسية والثقافية والتكنولوجية، ومتطلبات القيام بالعمل.

### ثالثاً: أبعاد الأداء الوظيفي:

- وقد أشارت دراسة (دلروم، 2017، ص42) إلى أن من أهم أبعاد الأداء الوظيفي ما يلي:
  - كمية الجهد المبذول: تعبير عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء وكميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة
  - الجهد المبذول: وتعني أن مستوى بعض الأنواع من الأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكبير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
  - نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

بينما ذهبت دراسة (تاجوري، 2015، ص53) إلى أن أبعاد الأداء الوظيفي يتخلص فيما يلي:

- البعد التنظيمي : نقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد其a الم المؤسسة مجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوئه، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخرى عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية، ونستنتج مما سبق أن معايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء.
- البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرًا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا وقت بحاجة العاملين فيها، وتجلى أهمية دور البعد في التأثير

السلبي اهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبياً على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فجودة الأداء داخل المؤسسات تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية.

ويرى الباحث أن أبعاد الأداء الوظيفي تشمل بشكل عام في أي مؤسسة تعليمية فاعلية الأداء، ورضا العاملين، والتحفيز، والتخطيط الجيد للموارد البشرية، وتحمل ضغوط العمل.

#### رابعاً: عوامل ضعف الأداء الوظيفي:

تواجه المنظمات العديد من العوامل التي تؤثر في ضعف الأداء الوظيفي لديها، وقد أشارت لها دراسة (مسح، 2014: 45-47) فيما يلي:

- غياب الأهداف: المؤسسة التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة، ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع أن تحقق إنجازات، وهذا ينعكس على أداء العاملين لديها.
  - عدم المشاركة في الإدارة: عدم مشاركة العاملين في المؤسسة في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة والعاملين، وينتج عنه ضعف الشعور بالمسؤولية، مما ينعكس على أداء العاملين في المؤسسة بالشكل السلبي.
  - مشكلات البيئة المادية: عدم قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل مناسبة، وتحسين ظروف العمل للعاملين، يترك آثاراً سلبية في نفوسهم، و يؤدي إلى ضعف الإنتاجية لديهم.
  - مشكلات الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي يتاثر بعده كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وانخفاض الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تساهم في تدني الأداء الوظيفي.
  - التسبيب الإداري: هو ضياع ساعات مهدرة من العمل في أعمال خارجة عن نطاق العمل، وعدم احترام الوقت مما يؤثر على انخفاض أداء العاملين.
  - ضعف نظام الحوافز: الحواجز بشقيها (المادي والمعنوي) تسهم في تحفيز العاملين، وتزيد من درجة رضاهما عن العمل، ولكن غياب الحواجز يؤثر على معنوياتهم ورغباتهم في تنمية قدراتهم، وبالتالي يؤثر على أدائهم وإنجازاتهم.
  - ضعف نطاق الإشراف: عدم وجود اشراف عادل يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وانعدام الثقة، وبالتالي يؤثر على أداء العاملين.
  - مشكلات التطور التنظيمي: عدم معالجة المشكلات التنظيمية والفنية التي تعاني منها المؤسسات، وعدم توفير بيئة مناسبة لابتكار والإبداع بين العاملين، يؤثر على أداء المؤسسة والعاملين فيها.
- ويرى الباحث أن من أهم عوامل ضعف الأداء الوظيفي في بيئة العمل التعليمي إضافة إلى ما تم ذكره سابقاً، تداخل الصالحيات بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل الكلية، والمركبة في اتخاذ القرارات بالنسبة للإدارة العليا بالكلية، ومدى قياس الأعمال بمستوى الأجور والمكافآت، بحيث تغير الشفافية الموضوعية، وقصور الميزانيات المالية وخصوصاً في السنوات الأخيرة.

#### الدراسات السابقة:

##### 1. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (الجودة الشاملة)

دراسة (موسى وأخرون، 2021): بعنوان: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على طبيعة الفروق في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (100) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية

الأمريكية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة الدراسة، وانتهت النتائج إلى أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري كانت كبيرة جداً، وفي المجال الأكاديمي كانت كبيرة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات استجابات عينة البحث حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية في المجال الإداري لإدارة الجودة الشاملة، والدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح سنوات الخبرة المرتفعة (15) سنة فأكثر، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري والمجال الأكاديمي والدرجة الكلية تعزى للرتبة الوظيفية لصالح رئيس قسم.

**دراسة (الرقب، 2020):** بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى الجامعات السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة لديها من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، في ضوء المتغيرات التالية: (الشخص الأكاديمي، الرتبة الأكademie، المركز الوظيفي). ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المحي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (175) قائداً أكاديمياً بالجامعات السعودية باليمن في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2019م، وقد أظهرت نتائج الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي أن الجامعات السعودية تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، وبينت النتائج أن الجامعات السعودية تمارس المسؤولية المجتمعية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيري: (الشخص الأكاديمي، والرتبة الأكademie)، باستثناء متغير المركز الوظيفي. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المسؤولية المجتمعية تعزى لمتغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى المسؤولية المجتمعية.

**دراسة (Habtegeorgis et al, 2020):** بعنوان: اعتماد إدارة الجودة: حالة الجامعات الإثيوبية.

هدفت الدراسة إلى التركيز والمساهمة في تكييف نظام إدارة الجودة في جودة التعليم العالي بالجامعات الإثيوبية، وقامت الدراسة بتحليلي (472) طالباً ومعلماً، و(20) من رؤساء وحدة ضمان الجودة من (11) مؤسسة تعليم عالي مختلفة، وتم مقابلة كبار الخبراء من مستوى نظام إثيوبيا، وقد أظهرت الدراسة من خلال التحليل الكمي أن هناك تنوعاً بين الجنسين موجوداً في المؤسسات لإمكانية الوصول للتعليم وتكييف أنشطة نظام إدارة الجودة، وتتوفر التوجيه المهني، ومرافق التعلم، ويساهم الابتكار في رفع جودة التعليم العالي، وقد دعم التحليل النوعي هذه النتائج، وذكر أن إدارة الجودة تزيد من استخدام الموارد القدرة، ويساهم في التقييم المستمر.

**دراسة (Sultan, 2018):** بعنوان: مدى التطبيق إمكانية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة دراسة تحليلية لعينة من التدريس جامعة الكتاب.

جاءت الدراسة في محاولة لدراسة إمكانية توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة ومنها جامعة الكتاب، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسح التحليلي لآراء عينة مختارة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في أقسام الكلية لجامعة الكتاب، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق متطلبات مبادئ الجودة الشاملة في جامعة الكتاب كان متوسطاً.

**دراسة (حواس، 2016):** بعنوان: مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي باتجاه إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية.

هدفت الدراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، لتحسين جودة خدمات التعليم العالي، والتعرف على درجة التزام الجامعات الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودرجة توفر متطلبات تطبيقها فيها وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس، والمقارنة بين هذه الآراء تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والอายุ، والجامعة، وسنوات الخبرة في التدريس، والرتبة العلمية)، من خلال استبيان أعد لهذا الغرض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة متاحة

في الجامعات الجزائرية إذا ما أردت ذلك، على أن يتم دعم توفير المتطلبات بدرجة أكبر، وهناك بعض الممارسات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، مما يسهل عملية البدء بتطبيقه فيها.

## 2. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

دراسة غيطان وبطاح (2020) بعنوان: " درجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة ( 695 ) عضو، منهم ( 548 ) ذكور، و ( 147 ) إناث لعام 2017/2018م، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن التقدير الكلي لدرجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة.

دراسة عبد الغالي وعبد الرحمن (2019) بعنوان: "الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة (أسوان)".

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الثقة التنظيمية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة أسوان، وذلك من خلال رصد واقع الأداء الوظيفي وواقع الثقة التنظيمية بجامعة أسوان، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بكافة المستويات الإدارية في الجامعة، وتم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بواقع ( 205 ) موظف بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وتحليلها، وقد كان من أبرز النتائج أن هناك قصوراً في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة أسوان، وأن مستوى تقييم عينة البحث لواقع الأداء الوظيفي بالجامعة جاءت بمستوى تقييم ضعيف وبواقع ( 43.19 % ).

دراسة بدرخان (2018): بعنوان " مستوى جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عمان الأهلية وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة ".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى جودة الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان الأهلية بالأردن، والكشف عن أثر متغيرات الجنس، والอายุ، والرتبة الأكademie، وعدد سنوات الخبرة من وجهة نظرهم، حيث تم بناء استبانة لقياس مستوى جودة الأداء التدريسي، وتم توزيعها على عينة قوامها ( 203 ) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى جودة الأداء التدريسي وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة في المجالات الأربع للدراسة كانت بدرجة مرتفعة.

دراسة عبده (2017) بعنوان: " ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مدراء الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة والبالغ عددهم ( 100 ) مدير، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم استرجاع ( 87 ) استبانة قابلة للتحليل، وقد كانت أبرز النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال تميز وجودة الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي ( 78.62 % )، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز وجودة الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة.

دراسة (Jannati & Omidian., 2015) بعنوان: "تقييم أداء مدير المدارس الأساسية والثانوية باستخدام نموذج التميز الأوروبي".

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مدير المدارس الابتدائية والثانوية باستخدام نموذج التميز المؤسسي EFQM للجودة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين من مدير المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة أندیمشک بإيران والبالغ عددهم ( 2000 ) معلم، وتم اختيار عينة

عشوانية مكونة من (322) معلماً في مدينة اندیمشک، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وتحليلها، وقد كان من أبرز النتائج أن أداء مدير المدارس الابتدائية والثانوية من وجهة نظر معلميه جاء بدرجة عالية.

#### دراسة النديم (2014): بعنوان: "الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"

هدف الدراسة تحديد درجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (182) رئيس قسم في الجامعات الفلسطينية الثلاث، كما بلغت عدد الاستبيانات المسترددة (118) استبانة قبلة للتحليل، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان من أبرز النتائج أن درجة جودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاءت بوزن نسبي (72.00%) وبدرجة كبيرة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- اطلاع الباحث على التجارب البحثية السابقة الخاصة بالباحثين محلياً وعربياً وأجنبياً، والاستفادة من تجاربهم، وتحديد الرؤية العامة للدراسة الحالية ومعرفة مدى ملاءمتها للتطبيق.
- استفاد الباحث من الكتب والمراجع التي تناولتها الدراسات السابقة ذات العلاقة، وذلك لتوفير الوقت والجهد.
- ساهمت في بلورة مشكلة الدراسة الحالية على أساس علمي صحيح، بالإضافة إلى تصميم أبعاد متغيرات الدراسة على أساس علمي ومنهجي أيضاً، وتحديد المنهجية الملائمة لطبيعة هذه الدراسة، ولقياس وبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحديد الأساليب الإحصائية اللازمة لبيان وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحديد الإطار العام للدراسة الحالية، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها بشكل سليم وملائم لظاهرة الدراسة الحالية.
- تحديد وتصميم أدوات جمع البيانات الأولية، بالإضافة إلى تعزيز وتقسيير نتائج الدراسة، والتعقيب عليها بشكل سليم والخروج بتوصيات علمية وعملية من شأنها خدمة البحث العلمي والكليات والجامعات الفلسطينية العاملة في محافظات غزة .

#### أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

- من حيث الأهداف: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات المحور الأول من حيث متغير الجودة الشاملة كدراسة (موسى وآخرون، 2021)، ودراسة (الرقبت، 2020)، ودراسة (فهمي، 2020)، واتفاقت مع دراسات المحور الثاني من حيث متغير الأداء الوظيفي كدراسة (غيطان وبطاح، 2020)، ودراسة (عبد الغالي وعبد الرحمن، 2019)، ودراسة (عبد، 2017).
- من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعها في استخدام المنهج الوصفي كدراسة (الرقبت، 2020)، ودراسة (فهمي، 2020)، ودراسة (عبد، 2017).
- من حيث مجتمع الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة جميعها في أن مجتمع الدراسة كان من العاملين بالكليات أو الجامعات الموجودة في البلد، كدراسة (الرقبت، 2020)، ودراسة (فهمي، 2020)، ودراسة (عبد، 2017).
- من حيث الأداء: استخدمت الدراسات السابقة جميعاً الاستبانة أداة لجمع البيانات وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية.

#### أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهدافها.
- تتوعد الدراسات السابقة في مكان تطبيقها، فالدراسة الحالية قد تم تطبيقها في مدينة خان يونس بدولة فلسطين، أما بالنسبة للدراسات السابقة فمنها ما تم تطبيقه في فلسطين ودراسة (عبد، 2017)، ودراسة (أبو مسامح، 2015)، ودراسة (النديم، 2014) ومنها ما تم تطبيقه بالدول العربية والإسلامية والأجنبية، كدراسة (موسى وآخرون، 2021)، ودراسة

..Jannati & Omidian) (2020)، ودراسة (عبد الغالي وعبد الرحمن، 2019)، ودراسة (Habtegeorgis et al)

.(2015

- كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها حيث أنها الدراسة الوحيدة (على حد علم الباحث) التي تدرس دور متطلبات الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا بمدينة خان يونس.

#### **أوجه التميز للدراسة الحالية:**

يتميز هذا البحث عن غيره من البحوث السابقة بأنه طبق على الكليات الحكومية بمحافظات غزة، بحيث تم اختيار كلية العلوم والتكنولوجيا بمدينة خان يونس، وتم توزيع أداة الدراسة على كافة العاملين الأكاديميين والإداريين وعلى كافة المسميات الوظيفية في تلك الكليات، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية باستخدام أسلوب الحصر الشامل

#### **الطريقة والإجراءات:**

- منهج البحث: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسرحي، لمناسبيته لأغراض التحليل والدراسة.
- مجتمع البحث: تكون مجتمع الدراسة من (218) إداري وأكاديمي يعملون بكلية العلوم والتكنولوجيا.
- عينة الدراسة: تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة (مسح شامل)، حيث تم استرداد (193) استبانة صالحة للتحليل.
- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

من خلال الاطلاع على دراسات سابقة تم تحديد متغير الدراسة كما يلي:

**أولاً: المحور الأول:** وهو المتغير المستقل "الجودة الشاملة" وأبعادها (التركيز على الطالب، التحسين المستمر، إشراك العاملين، قيادة الإدارة لثقافة الجودة).

**ثانياً: المحور الثاني:** وهو المتغير التابع "الأداء الوظيفي".

**مصادر البيانات:** تم جمع البيانات من خلال نوعين من المصادر:

**أولاً: المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأدلة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة وتم تقييم البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

**ثانياً: المصادر الثانوية:** من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كدراسة (موسى وآخرون، 2021)، ودراسة (الرقبي، 2020)، ودراسة (فهمي، 2020)، ودراسة (الرقبي، 2020)، ودراسة (فهمي، 2020)، ودراسة (عبد، 2017)، وكذلك الكتب والأبحاث والمجلات والمكتبات الإلكترونية مثل مكتبة دار المنظومة الإلكترونية.

#### **أداة وطريقة جمع البيانات:**

**ت تكون أداة الدراسة من جزأين:**

القسم الأول: أبعاد الجودة الشاملة وتكون من (24) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، على النحو التالي:

**البعد الأول:** التركيز على الطالب، ويكون من (6) فقرات.

**البعد الثاني:** تحسين الأداء المستمر، ويكون من (6) فقرات.

**البعد الثالث:** إشراك العاملين، ويكون من (6) فقرات.

**البعد الرابع:** قيادة الإدارة لثقافة الجودة، ويكون من (6) فقرات.

القسم الثاني: الأداء الوظيفي، ويكون من (12) فقرة.

#### **اختبار أداة جمع البيانات:**

##### **1. صدق الاستبانة:**

تأكد الباحث من صدق الاستبانة وذلك من خلال:

**أولاً: الصدق الظاهري:** يستخدم اختبار الصدق الظاهري للتأكد من مدى قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة وبناءً على ذلك تم عرض الاستبانة بصورةها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية للتأكد من صحة وصدق الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وقد تم تعديل بعض الفقرات حسب توجيهات المحكمين.

**ثانياً: الاتساق الداخلي:** ويعبر عن مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

#### 1. المحور الأول: الجودة الشاملة:

جدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمجال

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الجودة الشاملة
<b>البعد الأول: التركيز على الطالب</b>		
0.000	0.885	يعتبر رضا الطالب إحدى الأدوات الهامة لإدارة الجودة في جميع أنشطة الكلية
0.000	0.842	يعتبر الطالب معيار لقياس جودة الخدمة المقدمة من إدارة الكلية
0.000	0.842	تنبني إدارة الكلية أهداف عملية لتحسين جودة الخدمات بناءً على احتياجات الطلاب وطبيعتهم.
0.000	0.892	تقوم إدارة الكلية بقياس رغبات الطلاب وتحديد مدى رضاهما
0.000	0.856	تقوم إدارة الكلية بدراسة شكاوى الطلاب
0.000	0.902	تتميز الكلية في الخدمة المقدمة للطلاب عن باقي الكليات
<b>البعد الثاني: التحسين المستمر</b>		
0.000	0.752	يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء في الكلية
0.000	0.781	يعتبر التحسين المستمر لجودة العمل أحد المعايير الأساسية للكتابة
0.000	0.844	يساهم العاملون بالكلية في خطط وأنشطة التحسين المستمر
0.000	0.886	يتم تقييم أداء الكلية بشكل مستمر من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير
0.000	0.860	تستخدم الكلية التقنية الراجعة لتحسين أدائها في مجال جودة الخدمات التعليمية
0.000	0.778	تطور الكلية من خدماتها حسب الإمكانيات المتاحة
<b>البعد الثالث: إشراك العاملين</b>		
0.000	0.889	يشترك العاملون في الكلية في عملية اتخاذ القرار
0.000	0.854	تدرك الإدارة بأنه يجب الاهتمام بالعاملين في الكلية
0.000	0.890	يتم التعامل مع اقتراحات العاملين في الكلية
0.000	0.936	توفر إدارة الكلية البيئة المناسبة للعاملين بتشجيعهم علىبذل مجهود مضاعف
0.000	0.882	تعقد الوزارة دورات وورش عمل للعاملين في مجال القيادة والإدارة
0.000	0.783	يفوض المدير بعض صلاحياته لمروء وسيه
<b>البعد الرابع: قيادة الإدارة لتفاهم الجودة</b>		
0.000	0.876	هناك تأكيد دائم من إدارة الكلية على أن تحقيق معايير الجودة مسؤولية شخصية لكل موظف
0.000	0.759	إدارة الكلية مهتمة بتحسين نوع الخدمة المقدمة
0.000	0.843	تعمل إدارة الكلية على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية الكلية كجهة تعليمية نحو المجتمع
0.000	0.831	تقوم إدارة الكلية بحل المشاكل التي تواجه الطلاب بشكل سريع
0.000	0.749	يتم التشجيع في الكلية على التعاون والعمل الجماعي بين العاملين
0.000	0.679	تطبق إدارة الكلية الأفكار التي أثبتت نجاحها في كليات مشابهة

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في البعد الذي ينتمي إليه، كانت جميع معاملات لارتباط ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة "0.05"

**2. المحور الثاني: الأداء الوظيفي**

جدول رقم (2) معاملات الارتباط لفقرات الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي	
0.000	0.744	التزم بمواعيد الحضور والانصراف	1
0.000	0.805	أشترك بأفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل	2
0.000	0.914	أقوم بأداء أعمالى بحماس ودافعة	3
0.000	0.858	التزم بالتعليمات واللوائح والأنشطة الخاصة بعملى	4
0.000	0.761	أبدى رضايى العام عن العمل وعدم رغبتي في تركه	5
0.000	0.743	أستطيع تحمل أي أعباء وظيفية إضافية	6
0.000	0.723	أتمنى من حل الأزمات فى المواقف الطارئة	7
0.000	0.871	اتخذ القرارات الهادفة بشكل ناجح	8
0.000	0.807	أهتم بمقارنة ما أنفذه في العمل بالخطط والبرامج الموضوعة	9
0.000	0.644	التزم بالسلوك الأخلاقي المرتبط بالعمل	10
0.000	0.600	احفظ على سلامة الممتلكات الحكومية	11
0.000	0.759	أحرص على الاتصال والتواصل مع الزملاء لمصلحة العمل	12

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في البعد الذي ينتهي إليه، كانت جميع معاملات الارتباط مرتفعة وذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05"

**ثالثاً: الصدق البني:****1. المحور الأول: الجودة الشاملة**

جدول (3): معامل ارتباط درجات مجالات المحور الأول "الجودة الشاملة" مع الدرجة الكلية للمحور

مستوى الدلالة	معامل الارتباط <sup>®</sup>	المجال/البعد
.000	.818**	التركيز على الطالب
.000	.840**	التحسين المستمر
.000	.818**	إشراك العاملين
.000	.730**	قيادة الإدارية لثقافة الجودة

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات درجات ارتباطات مجالات المحور الأول "الجودة الشاملة"، والدرجة الكلية لها تمثل دلالة إحصائية، وكانت مرتفعة بشكل عام، وبذلك يتضح أن مجالات المحور الأربع تتسم بدرجة عالية من الصدق البني، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

**2. المحور الثاني: الأداء الوظيفي**

جدول (4): معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثاني "الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط <sup>®</sup>	المحور
.000	.808**	الدرجة الكلية للمحور الثاني "الأداء الوظيفي"

\* دلالة عند 0.05

\*\* دلالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معامل درجة ارتباط المحور الثاني "الأداء الوظيفي"، والدرجة الكلية للاستبانة تمثل دلالة إحصائية، وكانت درجة الارتباط مرتفعة، وبذلك يتضح أن المحور الثاني "الأداء الوظيفي" يتسم بدرجة عالية من الصدق البني، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

**2. ثبات الاستبانة**

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس

ثبات الاستبانة ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفا	محاور الاستبانة
المحور الأول: الجودة الشاملة	
0.897	البعد الأول: التركيز على الطالب.
0.934	البعد الثاني: التحسين المستمر.
0.900	البعد الثالث: إشراك العاملين
0.937	البعد الرابع: قيادة الإدارة لثقافة الجودة
0.878	الثبات الكلي للمحور الأول
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	
0.947	الأداء الوظيفي

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية. وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استيانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستيانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### الأساليب الاحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسى لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثة في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستيانة.
- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدماها الباحث لحساب الاتساق الداخلي والبنائي للاستيانة.
- أسلوب الانحدار الخطي لتوضيح العلاقة بين كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة الخدمات الصحية على الأداء الوظيفي وتوضيح مدى قيمة معامل الانحدار وقيمة الاختبار ومعامل بيتا.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة لاستجابة افراد العينة، والجدول التالي يبيّن ذلك.

الجدول (6) المحك المعتمد في الدراسة

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	كثيرة	كبيرة جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (1.80) (4.20)	من (1.80) (2.59)	من (2.60) (3.39)	من (3.40) (4.19)	أكبر من (4.20)
الوزن النسبي	أقل من %36.00	من %51.90	من %67.90	من %83.90	أكبر من %84.00

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

##### 1. الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل: الجودة الشاملة:

السؤال الأول: ما دور متطلبات الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر العاملين؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول التالي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمجالات إدارة الجودة الشاملة

م	المجالات	الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	التركيز على الطالب	6	3.727	0.683	74.54	2	كبيرة

م	المجالات	الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
2	تحسين المستمر	6	3.841	0.583	76.82	1	كبيرة
3	إشراك العاملين	6	3.596	.487	71.92	3	كبيرة
4	قيادة الإدارة لثقافة الجودة	6	3.544	0.497	70.88	4	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	24	3.700	0.484	74.00	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن درجة التقدير الكلية لدور متطلبات الجودة الشاملة في كلية العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر العاملين في المجالات جميعها بلغت (3.7)، وبوزن نسي (74.00%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة، حيث جاء مجال التحسين المستمر في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة وحصل على وزن نسي (76.8%)، يليه في المرتبة الثانية مجال التركيز على الطالب حيث جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسي (74.5)، بينما في المرتبة الثالثة جاء مجال إشراك العاملين بدرجة كبيرة وبوزن نسي (71.9%)، وأخيراً جاء في المرتبة الرابع مجال قيادة الإدارة لثقافة الجودة حيث جاء بدرجة كبيرة وحصل على وزن نسي (70.9%)، ويعزو ذلك إلى مدى اهتمام إدارة الكلية بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتي تدور حول القيادة والإدارة والتحسين المستمر والتركيز على الطالب وإشراك العاملين، وهذا يدل على حرص الكلية على تحسين أداءها وإمكاناتها الأكademية والإدارية لكي تتميز وتحسن من أدائها وتتحلى بالثقة لدى الفتاة المستهدفة.

وتفق نتائج الدراسة مع دراسة كل من (الرقب، 2020)، (العجمي، 2020) (Alfalalh et al., 2017)، وتحتفل مع دراسة (موسى sultan, 2018) والتي جاء مستوى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة فيها بشكل متوسط، وتحتفل أيضاً مع دراسة (موسى وأخرون، 2019) والتي جاء مستوى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة فيها بشكل كبير جداً.

ولمزيد من النتائج، قام الباحث بدراسة فقرات كل مجال على حدة ليتبين التالي:

#### أولاً: التحليل الاحصائي للبعد الأول: التركيز على الطالب

جدول رقم (8) الوسط المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي بعد التركيز على الطالب

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب	التقدير	الترتي ب
1	يعتبر رضا الطالب إحدى الأدوات الهامة لإدارة الجودة في جميع أنشطة الكلية	3.865	0.836	77.30	1	كبيرة	
2	يعتبر الطالب معيار لقياس جودة الخدمة المقدمة من إدارة الكلية	3.756	0.734	75.12	2	كبيرة	
3	تتبني إدارة الكلية أهداف عملية لتحسين جودة الخدمات بناءً على احتياجات الطلاب وطلباتهم.	3.601	0.757	72.02	6	كبيرة	
4	تقوم إدارة الكلية بقياس رغبات الطلاب وتحديد مدى رضاهما	3.746	0.805	74.92	3	كبيرة	
5	تقوم إدارة الكلية بدراسة شكاوى الطلاب	3.663	0.787	73.26	5	كبيرة	
6	تتميز الكلية في الخدمة المقدمة للطالب عن باقي الكليات	3.730	0.816	74.60	4	كبيرة	
	الدرجة الكلية	3.727	0.683	74.54	-	كبيرة	

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات البعد الأول التركيز على الطالب جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.727 وبنسبة 74.54%， وبذلك تعطي الدرجة الكلية بعد التركيز على الطالب درجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى اهتمام الكلية بالطالب والذي هو محور العملية التعليمية، وذلك يظهر من خلال ما تتوفره الكلية من خدمات تعليمية ولوجستية للطلاب والعاملين.

بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها "يعتبر رضا الطالب إحدى الأدوات الهامة لإدارة الجودة في جميع أنشطة الكلية " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المؤدية (77.30%)، وقد جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الطالب يعد معياراً مساعداً لتطبيق الجودة الشاملة والعمل على رضاه وتقديم له الخدمة بالوقت المناسب، وتلافي ما يمكن أن يؤخر

خدمته بشكل أفضل، فالطالب بما حصله واكتسبه من معارف ومهارات على مدار مدة دراسته يعتبر المنتج النهائي للكلية، والتي يتوقف عليه نجاح أو فشل الكلية، فالكليات والجامعات تم إنشاؤها لتوفير كفاءات بشرية اكتسبت المهارات العلمية والعملية، بحيث تكون قادرة على الاندماج بسوق العمل.

فيما حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها " تتبني إدارة الكلية أهداف عملية لتحسين جودة الخدمات بناءً على احتياجات الطلاب وطلباتهم" ، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي ، وكانت نسبتها المئوية (72.02%) ، وقد جاءت بدرجة كبيرة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الكلية تحاول على قدر المستطاع وفي حدود الإمكانيات والدعم المادي الموجود أن توفر للطلاب والعاملين جميع الاحتياجات المطلوبة من حيث الخدمات التعليمية ، فاحتياجات الطلاب تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية ، من حيث توسيع مساحة أرض الكلية وتوفير مرافق وساحات للطلاب ومباني جديدة ، وأيضاً يحتاج الطلاب المزيد من الأكاديميين أصحاب الخبرات الطويلة في التخصصات العلمية المختصة في الهندسة والعلوم .

وتفقنت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العمجي، 2020) والتي أظهرت درجة "كبيرة" بعد التركيز على الطالب ، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (موسى وآخرون، 2021) والتي أظهرت درجة "كبيرة جداً" بعد التركيز على الطالب ، واختلفت أيضاً تلك النتائج مع دراسة (الرقب، 2020) والتي أظهرت درجة "متوسطة" بعد التركيز على الطالب .

#### ثانياً: التحليل الإحصائي للبعد الثاني: التحسين المستمر

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبعد التحسين المستمر

الترتيب	التقدير	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
3	كبيرة	76.80	0.674	3.840	يعتبر التحسين المستمر لجودة العمل أحد المعايير الأساسية للكلية	1
6	كبيرة	75.12	0.755	3.756	يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء في الكلية	2
1	كبيرة	78.12	0.730	3.906	يساهم العاملون بالكلية في خطط وأنشطة التحسين المستمر	3
4	كبيرة	76.78	0.721	3.839	يتم تقييم أداء الكلية بشكل مستمر من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين	4
4	كبيرة	76.78	0.677	3.839	تستخدم الكلية التغذية الراجعة لتحسين أدائها في مجال جودة الخدمات التعليمية	5
2	كبيرة	77.20	0.617	3.860	تطور الكلية من خدماتها حسب الإمكانيات المتاحة	6
-	كبيرة	76.82	0.583	3.841	الدرجة الكلية	

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني التحسين المستمر جاءت بدرجة كبيرة ، حيث كان المتوسط الحسابي 3.841 وبنسبة 76.82% ، وبذلك تعطي الدرجة الكلية بعد التحسين المستمر درجة كبيرة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك تحسن كبير في تقديم الخدمات بشكل أفضل من خلال ما لاحظه العاملين في الكلية من حيث أصبح بإمكانهم خدمة الطلاب بشكل أسهل وأسرع ، وذلك من خلال ما تقدمة الكلية من خدمات إلكترونية عبر الموقع الإلكتروني لها ، مثل عمليات التسجيل والسحب والإضافة والدفع ، وأيضاً سهولة الاتصال والتواصل بين الطالب والمدرسين .

وقد حصلت الفقرة (3) والتي نصها " يساهم العاملون بالكلية في خطط وأنشطة التحسين المستمر" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي ، وكانت نسبتها المئوية (87.12%) ، وقد جاءت بدرجة كبيرة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إيمان إدارة الكلية بمبدأ المشاركة وإعطاء الفرصة للجميع لكي يبدوا رأيهم في المشاكل التي تواجه الكلية ، ويساهموا في القرارات التي تتخذها الكلية .

بينما حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها " يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء في الكلية" ، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي ، وكانت نسبتها المئوية (75.12%) ، وقد جاءت بدرجة كبيرة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كلما عملت الكلية على

تحسين أدائها وتحسين خدمتها وذلك من خلال تركيزها على أداء العاملين لديها وشكاوى الطلاب، مما يجعلها في تحسين مستمر بحيث توافق كل جديد لما يحتاجه الطلاب والعاملين لديها، والتحسين والتطوير داخل الكلية يحتاج للمزيد من الدعم المادي والبشري، وذلك على صعيد تقديم الخدمات التعليمية والإدارية للطلاب والعاملين أيضاً، فالكليات الحكومية ومنها كلية العلوم والتكنولوجيا تواجه ضعفاً في الدعم المالي الحكومي وشح في إيرادات الكلية ومصادر التمويل الغير حكومية والتي تكون عبر المؤسسات المحلية والأجنبية، فضعف التمويل سيدفع إدارة الكلية بالاكتفاء بالكادر الإداري والأكاديمي الموجود بدون تطوير أو زيادة في عدد أفراده. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العجمي، 2020) والتي أظهرت درجة "كبيرة" بعد التحسين المستمر، بينما اختلفت تلك النتائج مع دراسة (العايد، 2021) والتي أظهرت درجة "منخفضة" بعد التحسين المستمر.

### ثالثاً: التحليل الإحصائي للبعد الثالث: إشراك العاملين

جدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي بعد إشراك العاملين

الترتيب	التقدير	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
1	كبيرة	76.06	0.663	3.803	يشارك العاملون في الكلية في عملية اتخاذ القرار	1
5	كبيرة	72.52	0.673	3.626	تدرك الإدارة بأنه يجب الاهتمام بالعاملين في الكلية	2
3	كبيرة	72.94	0.757	3.647	يتم التعامل مع اقتراحات العاملين في الكلية	3
4	كبيرة	72.74	0.799	3.637	توفر ادارة الكلية البيئة المناسبة للعاملين بتشجيعهم علىبذل مجهود مضاعف	4
6	كبيرة	72.42	0.719	3.621	تعقد الوزارة دورات وورش عمل للعاملين في مجال القيادة والإدارة	5
2	كبيرة	74.60	0.653	3.730	تقوض المدير بعض صلاحياته لمسؤوليه	6
-	كبيرة	73.54	0.622	3.677	الدرجة الكلية	

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث إشراك العاملين جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.677 وبنسبة 73.54%， وبذلك تعطي الدرجة الكلية بعد إشراك العاملين درجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الكلية تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكنهم للتعرف على ما يتاسب معهم، مما يعزز الولاء لديهم، من خلال الأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي داخل الكلية يتيح للعاملين ابداء آرائهم من خلال مجالس الأقسام كما أن النظام يكفل للعاملين ابداء آرائهم حول العديد من القضايا مثل مشاكل الطلاب، وتوزيع الأدوار والمهام، وترشيد الإنفاق، وسبل التطوير والتحسين، وتقويم الأداء والمعالجات الإدارية داخل الأقسام.

وقد حصلت الفقرة (1) والتي نصها "يشارك العاملون في الكلية في عملية اتخاذ القرار" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (76.06%)، حيث جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى الاهتمام من قبل الإدارة بالعاملين في الكلية، من خلال إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، فالعاملون الأكاديميون والإداريون هم الشريحة التي تتواصل مع الطلاب داخل الكلية بشكل مباشر، فهم على صلة قريبة من الطالب، بحيث يعرفون ما يواجه الطالب من مشاكل تعليمية وإدارية، وهناك عدد كبير من العاملين داخل الكلية يتميزون بسنوات خدمة طويلة، اكتسبوا من خلالها خبرات علمية وإدارية، تلأجاً الإدارة العليا من خلالها إلى الأخذ بأرائهم ومشاركتهم في القرار المتخذ، وخاصة فيما يتعلق بمشاكل الطلاب التعليمية والإدارية، وأيضاً فيما يخص المشاكل الإدارية الخاصة بالعاملين.

بينما حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها "تعقد الوزارة دورات وورش عمل للعاملين في مجال القيادة والإدارة"، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (72.42%)، وقد جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الكلية تعقد الدورات وورش العمل للعاملين وذلك من أجل تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة في تقديم الخدمات التعليمية، ولكن تحتاج الكلية أن تقدم المزيد من الدورات التدريبية العلمية والعملية للعاملين وخاصة في المجالات التكنولوجية.

وأتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العمجي، 2020) والتي أظهرت درجة "كبيرة" بعد إشراك العاملين، بينما اختلفت تلك النتائج مع دراسة (الرقب، 2020) والتي أظهرت درجة "متوسطة" بعد إشراك العاملين.

#### رابعاً: التحليل الاحصائي للبعد الرابع: قيادة الإدراة لثقافة الجودة

جدول رقم (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي بعد قيادة الإدراة لثقافة الجودة

الترتيب	التقدير	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
4	كبيرة	70.36	0.707	3.518	هناك تأكيد دائم من إدارة الكلية على أن تحقيق معايير الجودة مسؤولية شخصية لكل موظف	1
5	كبيرة	69.74	0.613	3.487	إدارة الكلية مهتمة بتحسين نوع الخدمة المقدمة	2
2	كبيرة	72.02	0.715	3.601	تعمل إدارة الكلية على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية الكلية كجهة تعليمية نحو المجتمع	3
2	كبيرة	72.02	0.550	3.601	يتم التشجيع في الكلية على التعاون والعمل الجماعي بين العاملين	4
6	كبيرة	68.60	0.711	3.430	تقوم إدارة الكلية بحل المشاكل التي تواجه الطالب بشكل سريع	5
1	كبيرة	72.64	0.544	3.632	تطبق إدارة الكلية الأفكار التي أثبتت نجاحها في كليات مشابهة	6
-	كبيرة	70.88	0.497	3.544	الدرجة الكلية	

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الرابع قيادة الإدراة لثقافة الجودة جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.544 وبنسبة 70.88%， وبذلك تعطي الدرجة الكلية بعد قيادة الإدراة لثقافة الجودة درجة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى معرف الإدراة العليا للمتطلبات إدارة الجودة والتي يجب توفرها لزيادة الأداء، فهي على عمل بالنتائج الإيجابية الناتجة عن الاهتمام بالعمليات الإدارية كالتنسيق والتخطيط والتوجيه والرقابة والتقويم، وذلك لأن تحسين وتجويد كل عملية من هذه العمليات سوف يرفع من كفاءة الأداء والتميز على المستوى الأكاديمي والإداري بشكل عام.

وقد حصلت الفقرة (6) والتي نصها " تطبق ادارة الكلية الأفكار التي أثبتت نجاحها في كليات مشابهة" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (72.64%)، حيث جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى التعاون الكبير والمشاركة الواسعة للكليات مع بعضها البعض، مما يثير وجود الأداء ويسنه، وذلك من خلال المؤتمرات العلمية التي تعقدها الجامعات والكليات والتي يتم دعوة ومشاركة الأكاديميين من مختلف الجامعات والكليات، وأيضاً من خلال الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تعدها الجامعات والكلية وأيضاً وزارة التربية والتعليم، وأيضاً يكون من خلال المشاريع المشتركة بين أقسام الكليات وخاصة الأقسام الهندسة والفنية.

بينما حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها " تقوم إدارة الكلية بحل المشاكل التي تواجه الطالب بشكل سريع" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (68.60%)، حيث جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كثرة المشاكل والشكوى التي تقدم من قبل الطلاب، ومع ضيق الوقت وكثرة أعباء ومهام الإدراة قد تأخذ حلول مشاكل الطلاب وقتاً أكبر.  
واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ( توفيق، 2015) والتي أظهرت درجة "متوسطة" بعد قيادة الإدراة لثقافة الجودة.

#### 2. الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني: الأداء الوظيفي

السؤال الثاني: ما واقع الأداء الوظيفي في كلية العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر العاملين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي، لإيجاد مستوى ترتيب فقرات محور الأداء الوظيفي، والنتائج على النحو التالي:

جدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للأداء الوظيفي

الترتيب	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	M
6	73.56	0.895	3.678	ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف	1
5	73.78	0.827	3.689	أشارك بأفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل	2
7	73.26	0.832	3.663	أقوم بأداء أعمالى بحماس ودافعة	3
8	70.76	0.853	3.538	ألتزم بالتعليمات واللوائح والأنشطة الخاصة بعملى	4
2	76.36	0.818	3.818	أبدى رضايى العام عن العمل وعدم رغبتي فى تركه	5
12	67.14	0.778	3.357	أستطيع تحمل أي أعباء وظيفية إضافية	6
11	69.94	0.854	3.497	أتمكن من حل الأزمات في المواقف الطارئة	7
9	70.66	0.889	3.533	اتخذ القرارات الهدافة بشكل ناجح	8
10	70.26	0.884	3.513	أهتم بمقارنة ما أنفقه في العمل بالخطط والبرامج الموضوعة	9
1	77.50	0.641	3.875	ألتزم بالسلوك الأخلاقي المرتبط بالعمل	10
4	73.98	0.920	3.699	احفظ على سلامة الممتلكات الحكومية	11
3	75.12	0.840	3.756	أحرص على الاتصال والتواصل مع الزملاء لمصلحة العمل	12
-	72.70	0.644	3.635	الدرجة الكلية للمحور	

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني "الأداء الوظيفي" جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.635 وبنسبة 72.70%， وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمتغير التابع "الأداء الوظيفي" درجة كبيرة. وقد حصلت الفقرة (10) والتي نصها "ألتزم بالسلوك الأخلاقي المرتبط بالعمل" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (77.50%)، حيث جاءت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأخلاق الموجودة لدى العاملين من خلال الأدب والاحترام المتبادل هو أساس استمرارية العمل والاتصال بين العاملين والإدارة، وفيه دلاله على وجود بيئة عمل مليئة بالاحترام وال العلاقات الإنسانية النابعة من الوازع الديني لدى العاملين.

بينما حصلت الفقرة رقم (6) والتي نصها "أستطيع تحمل أي أعباء وظيفية إضافية" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (67.14%)، حيث جاءت بدرجة متوسطة ويعزو الباحث هذه النتيجة ضيق الوقت وكثرة المهام والأعمال التي يقوم بها العاملون، بحيث لا تسمح لهم بالقيام بأعمال إضافية أخرى.

وافتقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (غيطان وبطاح، 2020)، (أبو عشيبة وحجازي، 2019)، (النديم، 2014)، والتي أظهرت درجة "كبيرة" لمحور الأداء الوظيفي، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الزهار، 2020) والتي أظهرت درجة "متوسطة" لمحور الأداء الوظيفي، واختلفت أيضاً نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الغالي وعبد الرحمن، 2019) والتي أظهرت درجة "منخفضة" لمحور الأداء الوظيفي.

#### الإحصاءات الاستدلالية ونتائج اختبار الفرض:

**السؤال الثالث: ما أثر توافر متطلبات الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا ؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتوافر متطلبات الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا، وينبعق من هذا الفرض الفرضية الفرعية التالية:

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** التي تنص على: لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتوكيل على الطالب في الأداء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتوضيح مدى أثر التركيز على الطالب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس، والجدول التالي يوضح النتيجة.

جدول رقم (13) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
0.000	0.398	41.463	0.178	0.422	أثر التركيز على الطالب على الأداء الوظيفي

يوضح الجدول السابق أن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، وذلك واضحًا من خلال معامل الارتباط بيرسون ٢ حيث كانت قيمته تساوي (0.422)، ومن قيمة مربع الارتباط R Square (0.178)، نجد أن المتغير المستقل (التركيز على الطالب) يفسر ما نسبته (17.8%) من المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي (41.463)، ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وذلك يدل على وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية بعد "التركيز على الطالب" على الأداء الوظيفي، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كان (0.398)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي للتركيز على الطالب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** التي تنص على: لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متواسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للتحسين المستمر في الأداء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا. تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتوضيح أثر التحسين المستمر على الأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس، والجدول التالي يوضح النتيجة.

جدول رقم (14) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
0.000	0.730	148.32	0.437	0.661	أثر التحسين المستمر على الأداء الوظيفي

يوضح الجدول السابق أن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، وذلك واضحًا من خلال معامل الارتباط بيرسون ٢ حيث كانت قيمته تساوي (0.661)، ومن قيمة مربع الارتباط R Square (0.437)، نجد أن المتغير المستقل (التحسين المستمر) يفسر ما نسبته (43.7%) من المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي (148.32)، ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وذلك يدل على وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية بعد "التحسين المستمر" على الأداء الوظيفي، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كان (0.730)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي للتحسين المستمر على الأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** التي تنص على: لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متواسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لإشراك العاملين في الأداء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا. تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتوضيح أثر بين إشراك العاملين على الأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس، والجدول التالي يوضح النتيجة.

جدول رقم (15) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
0.000	0.686	149.44	0.439	0.663	أثر إشراك العاملين على الأداء الوظيفي

يوضح الجدول السابق أن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية ذات المتغيرين، وذلك واضحًا من خلال معامل الارتباط بيرسون ٢ حيث كانت قيمته تساوي (0.663)، ومن قيمة مربع الارتباط R Square (0.439)، نجد أن المتغير المستقل (إشراك العاملين) يفسر ما نسبته (43.9%) من المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي (149.44)، ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وذلك يدل على وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية بعد "إشراك العاملين" على الأداء الوظيفي، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كان (0.686)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي لإشراك العاملين على الأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس.

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** التي تنص على: لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لقيادة الإدراة لثقافة الجودة في الأداء الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا. تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتوضيح أثر بين قيادة الإدراة لثقافة الجودة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس، والجدول التالي يوضح النتيجة.

جدول رقم (16) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	قيمة اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
0.000	0.722	86.38	0.311	0.558	أثر قيادة الإدراة لثقافة الجودة على الأداء الوظيفي

يوضح الجدول السابق أن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، وذلك واضحًا من خلال معامل الارتباط بيرسون ٢ حيث كانت قيمته تساوي (0.558)، ومن قيمة مربع الارتباط R Square (0.311)، نجد أن المتغير المستقل (قيادة الإدراة لثقافة الجودة) يفسر ما نسبته (31.1%) من المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي (86.38)، ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وذلك يدل على وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية بعد "قيادة الإدراة لثقافة الجودة" على الأداء الوظيفي، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كان (0.722)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي لقيادة الإدراة لثقافة الجودة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس.

#### التوصيات

بناءً على ما تم التوصل اليه من استنتاجات، فالباحث يوصى بالتالي:

- على إدارة الكلية عمل لجنة خاصة لدراسة مدى جودة الخدمات المقدمة للطلاب والعاملين ودراسة شكاوى الطلاب وحل تلك المشكلات على الفور ولذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- اعتماد إدارة الكلية مفهوم التحسين المستمر والتغذية الراجعة للخدمات، واعتباره منهج معتمد وخطة واضحة المعالم لتطوير وتحسين الأداء والخدمات المقدمة.
- وضع خطة كاملة من قبل الكلية لإشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات، واتخاذها نهج لإدارة الكلية.

4. ضرورة الاهتمام والتشجيع في الكلية على التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، وخلق الشعور بين العاملين بالانتماء للكلية لأن ذلك سوف يحسن الأداء ويحقق الأهداف.

### المصادر والمراجع

#### المراجع العربية:

- أبو عشيبة، إيناس وحجازي، عبد الحكيم. (2019). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديرتها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(3)، 344-361.
- أبو سامح، أحمد. (2015). درجة ممارسة مديرية مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بقيادة التشاركيّة، ((رسالة ماجستير))، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بدرخان، سوسن. (2018). مستوى جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عمان الأهلية وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة، *مجلة الباقان للبحوث والدراسات*، 21(2)، 169-193.
- بن عواطة، محمد. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرية نور الدين (لإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة)، ((رسالة ماجستير))، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، ورقلة، الجزائر.
- تاجوري، جليلة. (2015). الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال- دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر-أم البوachi، ((رسالة ماجستير))، تخصص تنمية وتسخير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدى، أم البوachi، الجزائر.
- توفيق، فيفي. (2015). الوعي بمعايير الجودة الشاملة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في ضوء بعض المتغيرات المهنية للمعلمين " دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج "، *المجلة التربوية- جامعة سوهاج*، العدد (39)، 2-144.
- حسن، راوية. (2000). إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حمزات، سناء. (2016). أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة التكاليف في المنتجات المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة - دراسة تطبيقية في منشأة صناعية طبية، ((رسالة ماجستير))، جامعة دمشق، سوريا.
- حواس، عبد الرزاق. (2016). مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي باتجاه إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، ((رسالة دكتوراه))، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر.
- درة، عبد الباري. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات: الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصرة. ط1، القاهرة، مصر: العربية للتنمية الإدارية.
- دلروم، سوسن. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة ميدانية بين الفلاحنة والتنمية الريفية قالمة، ((رسالة ماجستير))، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
- الرقب، توفيق. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى الجامعات السعودية، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، العدد (72)، 879-941.
- الزهار، أسماء. (2020). إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، ((رسالة ماجستير))، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزهراني، علي. (2019). درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط*، 35(8)، 170-197.
- زيدان، إحسان. (2020). إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى، *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 59(2)، 119-140.

- سعد، السيدة. (2013). العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديرى الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (81)، 291-503.
- السلمي، علي. (1998). إدارة الموارد البشرية، ط١، القاهرة، مصر: دار غريب.
- الشابات، فاطمة. (2019). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة كلية التربية- جامعة الإسكندرية، 29(6)، 77-108.
- الشبيبي، خميس. (2016). تطوير أداء الموارد البشرية بجامعات سلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة جامعة الغيوم للعلوم التربوية والنفسية، 5(2)، 1-28.
- شكري، مرح. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، (رسالة ماجستير)، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- صالح، أمير. (2010). أثر إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الأكاديمي بجامعة الطائف، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي LACQA، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، فبراير، ص 58-69.
- العابد، ميهوب. (2021). آليات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علمية، 13(3)، 115-132.
- عبد العال، هاني. (2018). أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبد الغالي، هنية وعبد الرحمن، مروة. (2019). الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 65(65)، 663-723.
- عبد المولى، الطيب. (2015). متطلبات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد (دراسة حالة)، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 163(5)، 13-63.
- عبيد، عبد الله. (2021). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحكومة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبده، رنا. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عثمان، مريم وآخرون. (2018). أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، 3(8)، 356-368.
- العجمي، حمد عامر حمد عازب. (2020). أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (12)، 207-232.
- عشيبة، فتحي. (2000). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة (33) لمجلس اتحاد الجامعات العربية اللبنانية، بيروت، (17-19)، 520-560.
- عطية، محسن. (2015). الجودة الشاملة والمنهج، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر. (2000). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عكاشه، محمد وأسعد، أحمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، (رسالة ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- علي، حسام. (2016). أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات، مجلة الفكر الشرطي، 25(3)، 139-200.

- عمار، سامية. (2016). أهمية تطبيق الجودة الشاملة في الخدمات الاجتماعية، *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية*، 3(2)، 260-275.
- عياد، عادل. (2017). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدرج للتميز المؤسسي، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- العيد، علي. (2016). واقع أداء مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الدمام في ضوء معايير الجودة الشاملة، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 6(2)، 100-74.
- الغامدي، عائض. (2017). اتجاهات القيادات الأكademية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية على عينة من رؤساء الأقسام ببعض كليات التربية، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 74-47، 92(2).
- الغول، نادية. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرى مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير)، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- غيطان، ميساء وبطاح، أحمد. (2020). درجة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *الجمعية الأردنية للعلوم التربوية- المجلة التربوية الأردنية*، 5(2)، 209-186.
- فرحي، ابتسام. (2017). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالصندوق الوظيفي للتأمين عن البطالة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهديي أم البواقي، أم البواقي، الجزائر.
- فهمي، مرزوق. (2020). ضبط وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية (المعايير والنماذج والأساليب) في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(15)، 79-104.
- القيسى، محمد. (2016). الأداء الاستراتيجي الأمريكي ما بعد عام 2008- إدارة باراك اوبرا نموذجاً، ط1، السعودية، الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع.
- المحاسنة، ابراهيم. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- مسعود، الطاهر. (2015). تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي (لينبيا نموذجاً)، *International Journal of Innovation and Applied Studies* 454-447، 12(2).
- مسمح، وليد. (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة للتفكير الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، (رسالة ماجستير)، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المغاري، محمد. (2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة في الهيئات المحلية الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- المقفيطيب، محمد. (2018). رؤية مقترحة لتطوير إدارة برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الدودة الشاملة، *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد (19)، 91-123.
- موسى، زاهر وآخرون. (2021). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد (23)، 109-126.
- النديم، رنا. (2014). الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير)، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع المارونية:

- Abdel Ghaly, Hania and Abdel Rahman, Marwa. (2019). Organizational trust and its role in developing the job performance of university employees. *The Educational Journal of the College of Education in Sohag*, 65 (65), 663-723.

- Abdel Mawla, El-Tayeb .(2015). Requirements for implementing a culture of total quality at King Khalid University (case study), *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 163 (5), 13-63.
- Abdel-Al, Hani .(2018). *Methods of developing human resources management in Islamic banks in Gaza governorates and their impact on achieving total quality*, (Master's thesis), Islamic University, Palestine.
- Abdo, Rana. (2017). *Strategic leadership practices and their relationship to institutional performance excellence: An applied study on university colleges in the governorates of Gaza*, (Master's thesis), Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Abu Msameh, Ahmed. (2015). *The degree of education directorates' practice of total quality management and its relationship to participatory leadership*, (Master's thesis), Department of Education Fundamentals, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Abu Oshiba, Enas and Hegazy, Abdel Hakim. (2019). The degree of management's use of motivation and its relationship to the job performance of teachers in the Naqab schools from the point of view of its principals. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 27 (3), 344-361.
- Akili, Omar. (2000). *Integrated methodology for total quality management*, Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Al Shabanat, Fatima. (2019). The degree of application of total quality management standards in the central library of Princess Nora bint Abdul Rahman University, *Journal of the College of Education - Alexandria University*, 29 (6), 77-108.
- Al-Ajmi, Hamad Amer Hamad Azeb. (2020). The impact of the application of total quality management on human resources in Kuwaiti universities. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, No. (12), 207-232.
- Al-Ghamdi, Ayedh. (2017). Attitudes of academic leaders towards total quality and its applications in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia "A field study on a sample of department heads in some colleges of education", *Arab Studies in Education and Psychology*, 92(2), 47-74.
- Al-Ghoul, Nadia. (2018). *The degree of creative leadership practice among UNRWA school principals and its relationship to job performance*, (Master's thesis), Deanship of Scientific Research and Graduate Studies, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Ali, Hossam. (2016). The impact of the application of total quality on the administrative performance of organizations, *Journal of Police Thought*, 25(3), 139-200.
- Al-Maghari, Mohammed. (2020). *The Role of Administrative Control in Achieving Total Quality in Palestinian Local Authorities in the Gaza Strip*, (Master Thesis), Islamic University, Palestine.
- Al-Mugaiteeb, Muhammad. (2018). A proposed vision for developing the management of adult education programs in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the comprehensive worm approach, *Journal of Scientific Research in Education*, p. (19), 91-123.
- Al-Qaisi, Muhammad. (2016). *American strategic performance after 2008 - Barack Obama's administration as a model*, 1st edition, Saudi Arabia, Riyadh: Al-Obaikan Publishing and Distribution.
- Al-Raqb, Tawfiq. (2020). The Role of Total Quality Management in Enhancing Social Responsibility in Saudi Universities, *The Educational Journal of the College of Education in Sohag*, Issue (72), 879-941.
- Al-Salami, Ali. (1998). *Human Resources Management*, 1st floor, Cairo, Egypt: Dar Gharib.

- Al-Shabibi, Khamis. (2016). Developing the performance of human resources in the universities of the Sultanate of Oman in the light of total quality standards, *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(2), 1-28.
- Al-Zahar, Asmaa. (2020). *Total quality management as a strategy for job performance development - a field study on major municipalities in the Gaza Strip*, (Master's thesis), Department of Business Administration, College of Economics and Administrative Sciences, Deanship of Graduate Studies, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Zahrani, Ali, (2019). The degree of availability of the requirements of total quality management and its relationship to administrative excellence among the leaders of Al-Baha schools from the point of view of teachers, *Journal of the College of Education - Assiut University*, 35 (8), 170-197.
- Ammar, Samia. (2016). The Importance of Applying Total Quality in Social Services, *The Scientific Journal of Social Work - Applied Studies and Research*, 3(2), 260-275.
- Ashiba, Fathi. (2000). Total quality and its applicability in Egyptian university education, *a working paper presented at the scientific conference accompanying the 33rd session of the Council of the Association of Lebanese Arab Universities*, Beirut (17-19), 520-560.
- Attia, Mohsen. (2015). *Total Quality and Curriculum*, Jordan: Curriculum House for Publishing and Distribution.
- Ayyad, Adel. (2017). *The impact of the application of total quality management in promoting administrative innovation in higher education institutions according to the Baldrige Model of Institutional Excellence*, (Master's thesis), Islamic University, Palestine.
- Badrakhan, Sawsan. (2018). The quality level of the teaching performance of faculty members at Al-Ahliyya Amman University according to the requirements of total quality, *Balkan Journal for Research and Studies*, 21(2), 169-193.
- Ben Awata, Muhammad. (2014). *The impact of organizational culture on job performance in small and medium enterprises - a field study at the Boukadira Noureddine Foundation (for the industrial production of unassembled concrete products)*, (Master's thesis), Department of Management Sciences, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Kasdi Meriah University, Ouargla, Algeria.
- Delrom, Sawsan. (2017). *The effect of organizational culture on the job performance of employees - a field study at the Bank of Agriculture and Rural Development of Guelma*, (Master's thesis), Department of Sociology, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of May 8, 1945, Guelma, Algeria.
- Dora, Abdel Bari. (2003). *Technology of human performance in institutions: Theoretical foundations and their implications in the contemporary Arab environment*. 1st floor, Cairo, Egypt: Arab Administrative Development.
- Eid, Ali. (2016). The reality of the performance of the Training and Community Service Center at the University of Dammam in the light of comprehensive quality standards, *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(2), 74-106.
- El Nadim, Rana. (2014). *Administrative Communication and its Relationship to Job Performance Quality in Palestinian Universities in Gaza Governorates*, (Master's thesis), Department of Fundamentals of Education, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- El-Abed, Mihoub, (2021). Total Quality Management Mechanisms at the Algerian University, *Horizons Scientific Journal*, 13(3), 115-132.
- Fahmy, Marzouk, (2020). Quality control and assurance in educational institutions (standards, models and methods) in the light of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030, *Arab Journal of Science and Research Dissemination - Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(15), 79-104.

- Farhi, Ibtisam. (2017). *Administrative Empowerment and its Impact on Job Performance, A Field Study in the Employment Insurance Fund for Unemployment*, (Master's thesis), Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Larbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi, Oum El Bouaghi, Algeria.
- Ghayzan, Maysa and Battah, Ahmed. (2020). The degree of quality of academic performance of faculty members in private universities in Jordan from the viewpoint of faculty members, *Jordan Association for Educational Sciences - The Jordanian Educational Journal*, 5(2), 186-209.
- Hamzat, Sana. (2016). *The effect of applying the total quality system in cost management in the establishments using the target cost approach - an applied study in a medical industrial facility*, (Master's thesis), Damascus University, Syria.
- Hassan, Rawya. (2000). *Human Resources Management*, 1st floor, Alexandria: University House.
- Hawass, Abdel Razek. (2016). *Contribution to improving the quality of higher education services by adopting total quality management in Algerian universities*, (PhD thesis), Kasdi Merbah University - Ouargla, Algeria.
- Mahasneh, Ibrahim. (2013). *Management and evaluation of job performance between theory and practice*, Amman, Jordan: Jarir Publishing and Distribution House.
- Masoud, Al-Taher. (2015). Improving the quality of performance of a university faculty member (Libya as a model), *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 12(2), 447-454.
- Mosmeh, Walid .(2014). *The degree of educational supervisors' practice in Gaza governorates of creative thinking and its relationship to the level of teachers' performance*, (Master's thesis), Department of Education Fundamentals, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Mousa, Zaher and others. (2021). The reality of the application of total quality management at the Arab American University from the point of view of its faculty members, *International Journal of Humanities and Social Sciences*, Issue (23), 109-126.
- Obaid, Abdullah. (2021). *The role of applying total quality standards in achieving administrative governance at the University College of Applied Sciences*, (Master's thesis), Islamic University, Palestine.
- Okasha, Muhammad and Asaad, Ahmed. (2008). *The impact of organizational culture on organizational performance*, (Master's thesis), Department of Business Administration, College of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Osman, Maryam et al. (2018). Dimensions and determinants of total quality and its role in supporting innovative performance in business organizations, *Journal of Environmental Studies and Research*, 3(8), 356-368.
- Saad, Mrs. (2013). The relationship between organizational confidence and innovative performance among managers of the administrative apparatus at Alexandria University, *educational and psychological studies (Journal of the Faculty of Education in Zagazig)*, No. 81, 291-503.
- Saleh, Amir. (2010). The Impact of Total Quality Management as a Strategy for Developing Academic Performance at Taif University, *The Sixth Arab International Conference on Quality Assurance of Higher Education LACQA*, Sudan University of Science and Technology, Sudan, February, pp. 58-69.
- Shoukry, Marah. (2016). *Administrative control and its relationship to job performance among principals of basic government schools in the northern West Bank governorates from the principals' perspectives themselves*, (Master's thesis), Department of Educational Administration, College of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

- Tagouri, Jalila .(2015). *Administrative control and its role in improving the job performance of workers - a field study at the Algiers Postal Unit - Umm El Bouaghi*, (Master's thesis), specializing in human resource development and management, Department of Social Sciences, Faculty of Social and Human Sciences, Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi, Algeria.
- Tawfik, Fifi .(2015). Awareness of the comprehensive quality standards for teachers of basic education in the light of some professional variables for teachers, "A field study in Sohag Governorate", *the Journal of Education - Sohag University*, p. (39), 2-144.
- Zidane, Ehsan (2020). The Possibility of Applying Total Quality Standards at the University of Diyala, *Al-Ustaz Journal for Humanities and Social Sciences*, 59(2), 119-140.

**المراجع الأجنبية:**

- Alfalah T. et al, (2017). Implementing Automated Quality Management Software System through Total Quality Management and Knowledge Management Concepts to Improve the Quality of Education in the Universities, *International Journal of Business and Management*, 12(5), 145-152.
- Jannati, Gholamhosseini & Omidian, Faranak (2015). The Evaluation of the Performance of Primary and Secondary school managers using the EFQM Model: A case from Iran, *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. (48), 138-147.
- Habtegeorgis A. et al, (2020), Adoption of Quality management: The Case of Ethiopian Universities, *International Journal of Management (IJM)*, 11(7), 1610-1621.
- Sultan, W. H. (2019). Extent of application Possibility of the Total Quality Management in private universities An analysis study a sample of teaching University of Alkitab, *Tikrit Journal Of Administrative and Economic Sciences*, 4(44).