

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية
(دراسة ميدانية لإدارات التعليم في المنطقة الشرقية)

**Total Quality Management and its Role in Improving Operational Performance in
Education Departments in the Kingdom of Saudi Arabia (A Field Study of Education
Departments in the Eastern Province)**

إعداد: الدكتورة/ علا منير البقمي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: Ola65530@gmail.com

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون فرنسا

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية واختص الجانب التطبيقي منها إدارات التعليم في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وكذلك التعرف على فاعلية الاداء التشغيلي فيها. قامت الباحثة باستهداف مجتمع يمثل عينة الدراسة في القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين تطبيق الجودة الشاملة ومستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتبين أن مستوى تطبيق الجودة الشاملة له الأثر الأكبر للتنبؤ بمستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية. كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وأن درجة تطبيق الجودة الشاملة يمكن أن تفسر حوالي (50%) من التغيرات في فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن تطبيق الجودة الشاملة له الأثر الأكبر للتنبؤ بمستوى فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وأهمها: ضرورة تكوين فرق عمل منظمة ومتكاملة لإنجاز مهام محددة لتحقيق التنافسية مع الادارات الأخرى، ضرورة العمل وفق خطط استراتيجية منظمة ومرنة مرتبطة بجدول زمني للتنفيذ يراعي ظروف العمل، أهمية تنظيم جهود فرق العمل التكاملية لإنجاز المهام المكلفة بها داخل منظومة العمل الكلية، ضرورة استغلال مهارات وقدرات العاملين لتحقيق القدرات التنافسية بين اقسام الادارات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء التشغيلي، الإدارة التعليمية.

Total Quality Management and its Role in Improving Operational Performance in Education Departments in the Kingdom of Saudi Arabia (A Field Study of Education Departments in the Eastern Province)

Dr. Olaa Mouner Albaqmi

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Email: Ola65530@gmail.com

Dr. Mohamed Anas Shamsy

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

Dr. Abhijit Ghosh

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Abstract

The study aimed to identify the total quality management and its role in improving the operational performance in the educational administrations in the Kingdom of Saudi Arabia, and the applied aspect, including the administrations of education in the eastern region of the Kingdom of Saudi Arabia, as well as identifying the effectiveness of the operational performance therein. The researcher targeted a community representing the study sample in the administrative leaders in educational administrations in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia, the descriptive analytical approach was used.

The study reached a number of results, the most important of which are: There is a positive direct correlation between the application of total quality and the level of performance improvement in educational administrations in the Kingdom of Saudi Arabia, there is also a positive direct correlation with statistical significance between the application of total quality and the effectiveness of operational performance in educational administrations in the Kingdom of Saudi Arabia,

And that the degree of application of total quality can explain about (50%) of the changes in the effectiveness of operational performance in educational administrations in the Kingdom of Saudi Arabia. Saudi Arabia from the point of view of the study sample members, and that the application of total quality has the greatest impact in predicting the level of effectiveness of operational performance in educational administrations in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study reached a number of recommendations, the most important of which are: The necessity of forming organized and integrated work teams to accomplish specific tasks in order to achieve competitiveness with other departments, The need to work according to organized and flexible strategic plans linked to a timetable for implementation that takes into account the working conditions, The importance of organizing the efforts of the integrated work teams to accomplish the tasks assigned to them within the overall work system, The necessity of exploiting the skills and capabilities of employees to achieve competitive capabilities among the different departments.

Keywords: Total Quality Management, Operational Performance, Educational Management

1. المقدمة

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التشغيلية لهذا فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية وغير التعليمية العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه التيار الذي لن يقبل إلا الشركات والمؤسسات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها. يضاف لذلك التحول الذي تشهده المنظمات العامة من الاهتمام بتوفير الخدمات للمستفيدين الى الاهتمام بجودة تلك الخدمات وتقديمها بصورة أفضل كان نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي تمر بها القطاعات الادارية بمختلف انواعها وتبعياتها.

ويعد التعليم هو الركن الأبرز والأسمى الذي تسعى له كافة الدول والمنظمات لتحسينه وتجويده بشكل مباشر لتحسين مخرجاته ضمن مبادرات الأمم المتحدة 2030 وكذلك مبادرات برنامج التحول الوطني وفق رؤية 2030. ولتحسين هذه المخرجات لا بد وان تبدأ من أدارات التعليم ومكاتبها التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وبالتالي تطوير الأنظمة الداخلية وتجويد إجراءات العمل بها لتحسين الأداء التشغيلي لها. وكذلك يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي تحظى باهتمام مسيري المنظمات كونها أساساً في أي عمل ناهيك عن كونها نقطة بداية للتحسين عموماً وفي التعليم بشكل خاص من خلال معرفة الفجوات وعلاجها كحتمية لاستمرارية وديمومة الإدارات التعليمية في عملها. ولبلوغ ذلك تنتهج الإدارات التعليمية عدة طرق لتحسين الأداء والرقى به ومن أهمها تأسيس إدارات للجودة الشاملة تتبنى تجويد وتحسين ومراقبة العمل وفق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وأدواتها. فإدارة الجودة الشاملة تعتبر منظومة فكرية او نموذجاً ارشادياً وتغييراً كبيراً في التفكير والممارسة الاداريين.

فهي فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول الي أفضل اداء ممكن وهي ايضا مجموعة ادوات احصائية، وأدوات لقياس الجودة.

والجودة في مؤسسات التعليم هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكافأ الأساليب وأقل التكاليف وأعلى الجودة الممكنة. وتعتبر الجودة في التعليم من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، بل أصبحت ضرورة ملحة، وخياراً استراتيجياً تمليه طبيعة الحراك التعليمي والتربوي في الوقت الحاضر. (القباري، 2018، ص483)

1.1. مشكلة الدراسة:

أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة التربوية، واتساع دورها إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة ودراية وكفاءة وإخلاص، وبذلك أصبح أولئك الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت المنظمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية بين القائد ومروسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون (كنعان، 2002، ص13).

وقد بدأت فلسفة إدارة الجودة تأخذ طريقها في التطبيق للمنظمات الخدمية كما هو الحال في البنوك وشركات التأمين وأخيراً المنظمات غير الربحية والمنظمات الحكومية مثل الخدمات الصحية والمؤسسات التعليمية. وقد باشرت مؤسسات التعليم العالي بحلول عقد التسعينات من القرن الماضي تطبيق إدارة الجودة ووضعت جوائز متعددة في اليابان وأوروبا وأستراليا والولايات المتحدة منها: جائزة ديمنج في اليابان وجائزة مالكوم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية وجائزة الجودة الأوروبية في الدول الأوروبية. وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تعتبر من أولى المؤسسات التي ينبغي أن تطبق إدارة الجودة الشاملة (سهل، 2011، ص1)

إلا أن تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يرافقه بعض التحديات الخاصة بسبب الخصائص التقليدية والهيكلية لمؤسسات التعليم العالي. وقد شهد التعليم العالي في دول العالم الثالث توسعاً كبيراً من حيث زيادة أعداد الطلبة على حساب الجودة، ونتيجة للانفتاح فقد أرغمت ضغوط المناقسة الكليات العلمية للبحث عن استراتيجيات بديلة من أجل الحصول على الطلاب ومن ثم الاحتفاظ بهم مما تطلب تحسين الخدمات المقدمة لهم.

وإدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين وتطوير الأداء بصفة شاملة ومستمرة، وتقوم على الجهد الجماعي، وكثير من دول العالم أخذت بتطبيق الجودة في التعليم إيماناً بأهميتها وقدرتها على الرقي بالتعليم، وتحقيق الأهداف المرجوة، وتضمنت الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية للفترة (1425هـ – 1435هـ) هدفاً استراتيجياً نحو الأخذ بنظم الجودة، وتسعى معظم المجتمعات إلى تطوير أنظمتها التعليمية وتحقيق مستوى متقدم ليس على المستوى الكمي بل على الجودة في المخرج التعليمي وقد أصبحت قضية رفع جودة ونوعية التعليم وتحسين مخرجاته ضرورة تتطلبها معطيات القرن الحادي والعشرين (القباري، 2018، ص483)

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تتحدث في مجال الجودة الشاملة إلا أن البعض من إدارات الجودة لا تأخذ تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل متناغم مع التسارع في المنافسة والحاجة للكفاءة في التشغيل وحتى تكاد أن تكون ضعيفة في تطبيق هذه المعايير مفهوم الجودة الشاملة في بعض الأحيان، وبالتالي فإن ذلك أثر بشكل كبير و مباشر على إدارات التعليم بشكل عام في المملكة العربية السعودية وعليه فتلك الإدارات بحاجة ماسة وضرورية لتقييم خدماتها والعمل على تطويرها لكي تصبح قادرة على تلبية وتحقيق حاجات ورغبات جمهور عملائها، ويتم ذلك ويتحقق من خلال تحسين الأداء التشغيلي الخاص بها والذي يعود بالفائدة على جودة خدماتها المقدمة. ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال التالي:

❖ ما هي العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والأداء التشغيلي في إدارات التعليم في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية؟

وكذلك سنحاول من خلال البحث تكوين رؤية متطورة وفهم متكامل لموضوع إثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التشغيلي للإدارات التعليمية لما يحتويه الموضوع من أبعاد تشمل القيادة التعليمية، الخدمات المقدمة، الخطط التشغيلية، تقييمها وآلية تحسين ذلك من خلال دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمبادئ الجودة الشاملة عند مرحلة تنفيذ الخطط التشغيلية وكذلك استخلاص الطرق والأساليب الموصى باتباعها لتحسين الأداء التشغيلي وفقاً لإدارات الجودة الشاملة.

2.1. أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
2. بيان مستوى تحسين الأداء في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
3. التعرف على فاعلية الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

3.1. أهمية الدراسة:

1.3.1. الأهمية العلمية:

1. تتعلق ببيان أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي، بما يحقق التفوق والتميز للإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
2. يؤمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة قوية للمكتبات العربية عموماً والسعودية بوجه خاص.

2.3.1. الأهمية العملية:

تنعكس أهمية الدراسة ميدانياً من خلال ما يلي:

1. السعي وراء استخدام وتوظيف إدارة الجودة الشاملة باتجاه يحقق تحسين الأداء في الإدارات التعليمية.
2. توجيه أنظار الإدارة والموظفين إلى أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التشغيلي؛ لما لها من دور في تقليل الجهد والتكلفة لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية.

4.1. فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر لتحسين الاداء على فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2. الإطار النظري:

1.1.2. إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً الذي اكدت عليه ادارات جميع المنظمات في الدول المتقدمة صناعياً، فضلاً عن العديد من المنظمات في الدول النامية وعملت على تطبيقه ومنها مؤسسات التعليم العالي وذلك لمواجهة القوى المؤثرة على عملها ومنها المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وبين الجامعات الوطنية والاجنبية.

وبصدد تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستعرض آراء عدد من الكتاب، اذ يرى (Asher, 1996, p18) أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية للتحسين المستمر سواء ما يتعلق بالأفراد أو اقسام المنظمة المختلفة من اجل تحقيق حاجات ورغبات الزبائن.

بينما يرى آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي التزام و إشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات المستهلك أو تجاوز تلك التوقعات (Tunks, 1992, p13).

ويمكن تعريفها بأنها "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين" (عبد المحسن، ٢٠٠٩، ص159)، وفي المعنى ذاته فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة" (الخلف، ١٩٩٧، ص١٢٣).

وفيما يخص الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، فتعرف على أنها: جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي؛ لرفع مستوى المنتج التربوي وهو(الطالب) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع. وربما تستلزم هذه الجهود تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تضافر جهود كل العاملين في مجال التربية (آل صليح، 1433، ص89).

وفيما يتعلق بأهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، فتنبع أهميتها من أن هذه المؤسسات تواجه موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ولمواجهة هذه التحديات والتغلب عليها لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المؤسسات من التميز، من خلال تحقيق عدد من الفوائد المتمثلة بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، (العباس، 2002، ص 5-6).

حيث يحتاج التعليم العام إلى مستويات أعلى من الجودة لتحقيق مؤشرات ومعايير تتناسب وعمق التوجهات المناسبة للمجتمع وقد كان المجال الصناعي هو المستفيد الأول في تطبيق مثل هذه المعايير، ومن ثم المجال الصحي والتعليمي بإتباع نفس الخطوات بعد تغيير المسمى من الجوائز الوطنية للجودة إلى شهادات الاعتراف الدولية في المجال الصحي، وبمسميات أخرى في المجال التعليمي، فالقطاعات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية استخدمت نموذج مالكوم بولدرج المستخدم في الصناعة مع تعديل طفيف عليه لتطوير التعليم، وفي أوروبا تم استخدام النموذج الصناعي للجودة بعد عمل التعديلات المناسبة. (المطيري، 1439هـ، ص31)

وتمتاز الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية بالخصائص الآتية (عليما، 2004، ص94-95):

1. تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن.
2. تعد عملية تحقيق حاجات ورغبات العميل من أهم أسس الجودة الشاملة.
3. الجودة الشاملة تركز على تجنب الأخطاء والانحرافات بدلاً من معالجتها.
4. الجودة الشاملة تعني جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.
5. تطبيق الجودة الشاملة يتيح الفرصة للنقاش والحوار المثمر البناء، ويسهم في التغلب على الخوف والتردد.
6. العامل في ظل الجودة الشاملة، ليس مجرد متخصص في مجال معين فقط، بل هو ملم بأعمال غيره حتى يتحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك، كما أن الجودة الشاملة لا تعترف بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المؤسسة، بل تؤكد التفاعل القوي وتبادل المعلومات.

ومما سبق، فقد أصبحت الجودة شعاراً ومطلباً، وأصبحت المؤسسات التعليمية تحت ضغط كبير لاستخدام الجودة كمعيار للمنتج التعليمي نتيجة للتوجه الداخلي نحو الجودة باعتبار التعليم استثماراً وليس استهلاكاً.

2.1.2. الأداء التشغيلي:

يعد الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مختلف المجالات؛ وذلك لأهمية الأداء على مستوى كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالمنظمات تحاول دائماً ان ترتقي بأداء العاملين فيها للوصول إلى الرؤى والأهداف والقيم الجوهرية التي تريد هذه المنظمات تحقيقها.

وقد حدد الأداء بأنه نتائج المنظمة المحددة، والمتضمنة مؤشرات الأداء المالي، ومؤشرات الأداء السوقي ومؤشرات الأداء المرتبطة بأصحاب المصلحة (Richard, et al., 2009). وهو درجة تحقيق المنظمة لرسالتها (Shahzad, et al., 2012). وهناك من عرفه بأنه النتائج النهائية للنشاطات المنظمة (Wheelen & Hunger, 2012).

ويمثل الأداء التشغيلي Operational Performance المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية، والمعلوماتية المتاحة لها (الجبوري، 2009).

والأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وفقا للمعدل المطلوب في العمل. (Dutton & Kleiner, 2015: 33)، أي أن الأداء هو الجهد الذي يبذله الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، فهو يبين مستوى أداء الفرد في المؤسسة وبناء على هذا المستوى يتم تحديد أداء الفرد إذا كان أدائه جيدا أو متوسطة أو متدنية.

ويعرفه آل سريع (٢٠٠٨) الأداء بأنه مجموعة النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء السلبي يمثل النتائج الغير مرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء الإيجابي يحدد النتائج المرغوبة للسلوك.

وترى الباحثة بأن الأداء التشغيلي يمثل الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمات لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات متلقي الخدمة من خلال استحداث وابتكار خدمات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق وتشخيص طبيعة الموق واحتياجات متلقي الخدمات.

وقام (Armstrong, 2006) بتحديد خصائص مستوى الأداء التشغيلي فيما يلي (الهاجري، 2017، ص26):

1. قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
2. تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا وسليما.
3. عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
4. القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاؤه في العمل، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معا في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
5. قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز.
6. والمحسوبة إذا تم بمعرفة شخص من ادخل المراكز للزملاء أو المرؤوسين.
7. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات التصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية،
8. والمكافآت، والفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعيا.
9. يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

وينظر إلى الأداء سواء أكان على مستوى الفرد، أم على مستوى الفريق، أم المنظمة على أنه السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية، ويمكن تلخيص أهمية الأداء التشغيلي فيما يلي (مصطفى، ٢٠٠٩):

1. أن الأداء مؤشر لدرجة تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، وسيلة لتحقيق أهدافها
2. يعبر الأداء عن مستوى نجاح الأفراد، وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام
3. يسهم الأداء في استمرارية بقاء المنظمة في السوق وذلك من خلال استمرارية تطوير أدائها وتحسينه لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة
4. يسهم الأداء في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

2.2. الدراسات السابقة:

1.2.2. الدراسات العربية:

دراسة بلواضح وآخرون (2020)، بعنوان: أساليب حديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في الجزائر بين أمل الاعتماد وواقع التنفيذ.

تعالج هذه الدراسة موضوع إدارة الإمداد الداخلي وأثرها على الأداء التشغيلي في المؤسسة الصحية، ومن أجل ذلك قام الباحثين بدراسة تحليلية لأراء عينة مختارة ضمن مجتمع حث شملت العمال الإداريين والطبيين في المستشفى محل الدراسة، وبلغ حجم العينة 60 موظف بنسبة استرداد 83.33% من حجم العينة الكلي، وقام الباحثين بتطبيق أساليب التحليل الإحصائي وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة اثر لإدارة الإمداد الداخلي (التخزين، النقل الداخلي) على الأداء التشغيلي (الكلفة، الجودة، وقت التسليم) في المؤسسة الصحية محل الدراسة.

دراسة علي (2016)، بعنوان: أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات، ولقد دلت نتائج الدراسة على وجود تأثير جوهري معنوي و مباشر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري وقد أوصت الدراسة بوجود تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها جزءا أساسيا من عمل المنظمات و المؤسسات و أن يكون ذلك إحدى القيم السائدة لتلك المؤسسات و يجب تدريب العاملين على أفضل طرق الجودة و قيام إدارة المؤسسة باتخاذ الإجراءات التي من شأنها خفض الفاقد إلى أقل قدر ممكن دون التأثير على مستوى الأداء مع استقطاب العاملين ذوي الكفاءات و القدرات و المهارات الجيدة.

دراسة بلال و عبد الله (2015)، بعنوان: الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والإداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية.

هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والإداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث كانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. وتم استخدام عينة غير احتمالية مناسبة حيث وزعت (450) استبانة للعاملين بمؤسسات مستهدفة بنسبة استرداد بلغت (88%).

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي كما أن نظم إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التشغيلي من خلال جودة الخدمة إلا أن نسبة التأثير متباينة من متغير لآخر. وأظهرت الدراسات أيضاً أن جودة الخدمة تؤثر على الأداء التشغيلي ونظم إدارة الجودة الشاملة تتوسط هذه العلاقة. كما توصلت الدراسة لتوصيات نظرية وتطبيقية تمثلت في إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بجودة الخدمة والأداء التشغيلي ومتخذي القرار على ضرورة الاهتمام بالجودة الخدمة ونظم إدارة الجودة الشاملة لما لها تأثير على الأداء التشغيلي بالمؤسسات الخدمية.

دراسة الوظيفي (2015)، بعنوان: التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هدف إلى معرفة مدى توافر التمكين الإداري و مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التعرف على علاقة التأثير بين التمكين الإداري و إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة، و تناول البحث مفهوم و أهمية التمكين الإداري و إدارة الجودة الشاملة، و افترض الباحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري و تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و توصل البحث إلى توافر مقومات التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة، مع إثبات لفرضية البحث، و قد أوصى الباحث بضرورة قيام إدارة المنظمة المبحوثة بالتوسع بتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الوسطى، و تعزيز الإبداع، و تشجيع العاملين الذين يبذلون استعداد جيداً لتطبيق مفهوم التمكين الإداري.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة تورمين وآخرون (Toremén, and Others,2009)، بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية التركيبية "

هدفت الدراسة في تحديد نطاق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية التركيبية في ضوء مفاهيم ورؤى المعلمين ومدى ارتباط هذه الرؤى بالمتغيرات المختلفة وتم تنفيذ هذه الدراسة في مدينة "مالاطيا" على المعلمين العاملين في هذه المدارس والذين تم اختيارهم عشوائياً، وتم تقييم حوالي 356 واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- هناك بعض المشكلات مع مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما بخصوص بعد تغير الإدارة.
- كانت هناك اختلافات واضحة في رؤى المعلمين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اعتماداً على متغيرات الفرع، ومستوي التعليم.
- بينما لم تكن هناك اختلافات تذكر بخصوص متغير النوع (ذكر، أنثى).

دراسة أجري كورنين (Cornin,2004)، بعنوان " مدى استخدام المدارس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، وعلاقتها بالمنطقة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز الطلبة والمهتمين من المجتمع المحلي

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام المدارس لمبادئ إدارة الجودة وعلاقتها ببعض المتغيرات وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية، وبلغ عدد أفراد العينة (116) إدارياً،

ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المدارس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية كان مرتفعاً.

دراسة ماجنز وبنجت (Bengt and Maguns,2006)، بعنوان " تقييم مشروع التقييم الذاتي لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العليا بالسويد "

هدفت الدراسة تقييم مشروع التقييم الذاتي لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العليا بالسويد بما في ذلك تقييم الإجراءات والأدوات المستخدمة في المشروع ومن أجل تقييم هذه التجربة أجريت مقابلات مع مدير التعليم الثانوي العالي وعشرة من مديري المدارس، كما طبق استبيان لجمع آراء العاملين التربويين الآخرين وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العديد من الأشخاص لا يبدو أنهم يفكرون كثيراً حول ماهية الجودة في البيئة التي يعملون فيها، كما أن العديد من المؤسسات تتجه إلى العمل بنظام التقييم الذاتي دون التفكير الكافي في مبررات ذلك وكيفية تنفيذه إضافة إلى ذلك فإن العمل يتم بدون إعداد وتهيئة جميع المشاركين، وبدون مناقشة القيم الأساسية التي يستند إليها العمل.

3. منهجية الدراسة

1.3. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والذي يدرس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وذلك لأن الدراسة تهدف إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية إدارات التعليم في المنطقة الشرقية.

2.3. مصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

- **مصادر أولية:** وهي البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال الاستبيان والتي تم تحليلها فيما بعد بالبرنامج الإحصائي . SPSS V21
- **مصادر ثانوية:** تم الاعتماد على الكتب والمراجع والمجلات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع الافراد او الاشياء او الاشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث. وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة على إدارات التعليم في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

وتتمثل عينة الدراسة في القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

4.3. أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لمناسبتها لأهداف الدراسة والمنهج المتبع فيها وهو: المنهج الوصفي التحليلي"، وذلك بعد الرجوع إلى الأدبيات ومجموعة من الدراسات السابقة القريبة من موضوع الدراسة، ولأنها أنسب أداة لجمع المعلومات في مثل هذه الدراسة، ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الاساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام اساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي
- معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة.
- حساب الانحراف المعياري لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وفاعلية الاداء التشغيلي، مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي

5.3. اختبارات صدق أداة الدراسة وثباتها:

1.5.3. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة الظاهري، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها في صورتها الأولية على المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الجامعة وخارجها، وذلك للحكم على درجة وضوح العبارات وتمثيلها للهدف الذي وضعت له، واستبعاد العبارات الغير مناسبة، واقتراح عبارات جديدة بالإضافة إلى تحديد العبارات الغامضة أو التي تحمل أكثر من معنى، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم التعديل حتى اصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

2.5.3. صدق الاتساق الداخلي البنائي لأداة الدراسة:

❖ ثبات الاستبيان:

ثبات الأداة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة"، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). والجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي

جدول (1) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
0.932	10	المحور الأول: مدى تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية
0.950	10	المحور الثاني: مستوى تحسين الأداء في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية
0.948	10	المحور الثالث: فاعلية الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية
0.971	30	الثبات الكلي للاستبانة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بالجدول، يتضح أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (0.932)، (0.950)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام للاستبانة (0.971)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على العينة الاستطلاعية وعددها (30) مفردة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة.

** قاعده إذا كانت r المحسوبة أكثر من r الجدولية فإنه يوجد ارتباط معنوي

** أو قاعدة أخرى، إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig .or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.01)، (0.05)

فانه يوجد ارتباط معنوي. والجدول التالية توضح صدق الاتساق الداخلي والبنائي كما يلي:

● المحور الأول: مدى تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية:

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "مدى تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية" مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	Sig	النتيجة
1	.737**	0.01	دال إحصائياً
2	.664**	0.01	دال إحصائياً

3	.768**	0.01	دال إحصائياً
4	.828**	0.01	دال إحصائياً
5	.777**	0.01	دال إحصائياً
6	.810**	0.01	دال إحصائياً
7	.821**	0.01	دال إحصائياً
8	.879**	0.01	دال إحصائياً
9	.835**	0.01	دال إحصائياً
10	.796**	0.01	دال إحصائياً

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها الذي تنتمي إليه العبارة " مدى تطبيق الجودة الشاملة في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية" موجبة ودالة إحصائياً، حيث تتراوح ما بين (0.664) و (0.879) وذات قيم محايد ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى درجة موافق من الصدق لفقرات المحور.

• المحور الثاني: مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية:

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية" مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	Sig	النتيجة
1	.756**	0.01	دال إحصائياً
2	.819**	0.01	دال إحصائياً
3	.856**	0.01	دال إحصائياً
4	.886**	0.01	دال إحصائياً
5	.847**	0.01	دال إحصائياً
6	.763**	0.01	دال إحصائياً
7	.830**	0.01	دال إحصائياً
8	.892**	0.01	دال إحصائياً
9	.844**	0.01	دال إحصائياً
10	.831**	0.01	دال إحصائياً

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها الذي تنتمي إليه العبارة "مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية" موجبة ودالة إحصائياً، حيث تتراوح ما بين (0.756) و (0.892) وذات قيم محايد ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى درجة موافق من الصدق لفقرات المحور.

• **المحور الثالث: فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية:**

جدول (4) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور "فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية" مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	Sig	النتيجة
1	.752**	0.01	دال إحصائياً
2	.868**	0.01	دال إحصائياً
3	.815**	0.01	دال إحصائياً
4	.791**	0.01	دال إحصائياً
5	.885**	0.01	دال إحصائياً
6	.848**	0.01	دال إحصائياً
7	.844**	0.01	دال إحصائياً
8	.873**	0.01	دال إحصائياً
9	.816**	0.01	دال إحصائياً
10	.765**	0.01	دال إحصائياً

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss
** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها الذي تنتمي إليه العبارة "فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية" موجبة ودالة إحصائياً، حيث تتراوح ما بين (0.752) و (0.885) وذات قيم محايد ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى درجة موافق من الصدق لفقرات المحور.

4. نتائج التحليل واختبار الفرضيات

1.4. نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة:

1.1.4. المحور الاول: مدى تطبيق الجودة الشاملة في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

لمعرفة مدى تطبيق الجودة الشاملة في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية

السعودية على محور " مدى تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية "، وجاءت النتائج كما يبيّن الجدول التالي:

جدول رقم (5): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول محور
مدى تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
3	توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم بالإدارات.	4.65	0.60	1	موافق بشدة
5	التحول الى ثقافة الاتقان بدل من ثقافة الاجترار، والى ثقافة الجودة بدلا من ثقافة الحد الأدنى.	4.59	0.64	2	موافق بشدة
10	انضباط الاداء الاداري من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات بدقة بدون تداخل.	4.58	0.69	3	موافق بشدة
6	التحول من اكتشاف الخطأ في نهاية انجاز المهام الى الرقابة المستمرة لتجنب وقوع الخطأ.	4.56	0.68	4	موافق بشدة
4	تحسين وتطوير الاداء الاداري والتقليل من الاهدار الناتج عن الممارسات الادارية البيروقراطية.	4.55	0.65	5	موافق بشدة
7	تحسين مستوى علاقات العاملين بالإدارات من خلال قنوات اتصال متنوعة لتحقيق اهدافها العامة.	4.54	0.69	6	موافق بشدة
8	تكوين فرق عمل منظمة ومتكاملة لإنجاز مهام محددة لتحقيق التنافسية مع الإدارات الاخرى.	4.53	0.62	7	موافق بشدة
9	تحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التشغيلية من خلال مجموعة ادوات احصائية، وأدوات لقياس الجودة.	4.52	0.71	8	موافق بشدة
2	رفع مستوى جودة المنتج التعليمي والاداري بأقل جهد وتكلفة لتحقيق الاهداف التربوية والتعليمية.	4.52	0.75	9	موافق بشدة
1	تحسين الأداء الاجمالي للإدارات وفقا مجموعة من المعايير التربوية المقننة.	4.50	0.65	10	موافق بشدة
المتوسط العام		4.55	0.53	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق ان افراد الدراسة موافقين بشدة على عبارات محور مدى تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث ان المتوسط العام لموافقتهم (4.55 من 5.00)، وانحراف معياري (0.53)،

كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (4.50- 4.65) وهذه المتوسطات جميعاً تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس المترج الخماسي التي تشير الى (موافق بشدة)، وتشير الى أن افراد الدراسة موافقون بشدة على تطبيق الجودة الشاملة في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

2.1.4. المحور الثاني: مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

لمعرفة مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية على محور " مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية "، وجاءت النتائج كما يبيّنهما الجدول التالي:

جدول رقم (6): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول محور مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	العمل وفق خطط استراتيجية منظمة ومرنة مرتبطة بجدول زمني للتنفيذ يراعي ظروف العمل.	4.48	0.74	1	موافق بشدة
4	توافر شبكة اتصالات متنوعة فعالة بين جميع العاملين لتحقيق الاهداف للوصول الى المخرجات.	4.44	0.74	2	موافق بشدة
10	تحقيق لمرونة في انجاز المهام وفق المتغيرات والظروف الطارئة التي تواجه بيئة العمل.	4.44	0.75	3	موافق بشدة
7	توفير الجهود المهدرة في اتجاهات مغايرة لاتجاهات تحقيق اهداف العمل الاساسية.	4.42	0.69	4	موافق بشدة
2	انجاز مهام العمل وفق الليات السرعة والتكلفة المنخفضة والجهد الاقل.	4.41	0.80	5	موافق بشدة
6	يسير الاداء وفق مجموعة متطورة من اللوائح الإدارية الحديثة لتخفيف حدة المركزية.	4.40	0.67	6	موافق بشدة
8	تنظيم جهود فرق العمل التكاملية لإنجاز المهام المكلفة بها داخل منظومة العمل الكلية.	4.39	0.75	7	موافق بشدة
3	تحقيق اشراك كل العاملين للقيام بمهام العمل لتحقيق توقعات المستقبل او تجاوزها.	4.39	0.80	8	موافق بشدة
1	استغلال مهارات وقدرات العاملين لتحقيق القدرات التنافسية بين اقسام الادارات المختلفة.	4.39	0.83	9	موافق بشدة

موافق بشدة	10	0.78	4.35	توجيه اليات العمل الى التقنية لإنجاز المهام والتخلص من الاساليب التقليدية.	9
موافق بشدة		0.63	4.41	المتوسط العام	

يتبين من الجدول السابق ان افراد الدراسة موافقين بشدة على عبارات محور مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث ان المتوسط العام لموافقهم (4.41 من 5.00)، وانحراف معياري (0.63)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (4.35- 4.48) وهذه المتوسطات جميعاً تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تشير الى (موافق بشدة)، وتشير الى أن افراد الدراسة موافقون بشدة على مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

3.1.4. المحور الثالث: فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

لمعرفة فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية على محور " فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية "، وجاءت النتائج كما يبيّنها الجدول التالي:

جدول رقم (7): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول محور فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
4	تنظيم جهود العاملين في شكل فرق عمل متوازنة متكاملة تحقيق الاهداف العامة والمرحلية.	4.44	0.68	1	موافق بشدة
10	تمتلك الادارات امكانيات وادوات تقنية حديثة تستخدم لإنجاز مهام العمل وتحسين مخرجاته.	4.43	0.72	2	موافق بشدة
5	تمتلك الادارات خطط استراتيجية دقيقة مرنة ذات جدول زمني مرن لتنظيف الاداء داخلها.	4.38	0.68	3	موافق بشدة
3	تزداد قدرة الادارات على وضع توقعات مستقبلية لأنظمة العمل والاداء المطلوب تحقيقه.	4.38	0.70	4	موافق بشدة
2	تحقق الادارات السرعة وخفض التكاليف المالية المستخدمة في انجاز مهام العمل.	4.37	0.72	5	موافق بشدة
7	تزداد قدرة الادارات على التنفيذ الجيد لمهام العمل في اتجاه المخرجات الجيدة النهائية.	4.36	0.70	6	موافق بشدة

1	تتمكن الإدارات من التنافس الفعال مع الإدارات الأخرى في إنجاز المهام وجودتها للمستفيدين منها.	4.35	0.73	7	موافق بشدة
6	تزداد قدرة الإدارات على التخلص من الروتين والمركزية الشديدة في إدارة مهام العمل.	4.35	0.77	8	موافق بشدة
8	تتبنى الإدارات مستويات اتصال فعالة متنوعة بين جميع القيادات والمستويات الإدارية والفنية فيها.	4.34	0.73	9	موافق بشدة
9	تستحدث الإدارات مجموعة لوائح وقوانين متطورة تناسب التطور الحديث في البيئات العمل.	4.33	0.78	10	موافق بشدة
المتوسط العام		4.37	0.60	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة موافقين بشدة على عبارات محور فاعلية الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث أن المتوسط العام لموافقته (4.37 من 5.00)، وانحراف معياري (0.60)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (4.33- 4.44) وهذه المتوسطات جميعاً تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى (موافق بشدة)، وتشير إلى أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على فاعلية الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

2.4. اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لملاءمته لمثل هذا النوع من الفرضيات والجدول التالي توضح ذلك:

■ حساب معاملات الارتباط

قبل حساب الأثر تم حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق الجودة الشاملة وفاعلية الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية

فاعلية الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية			المتغيرات
القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
علاقة طردية ذات دلالة احصائية	0.01	0.710 **	تطبيق الجودة الشاملة

ينتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تطبيق الجودة الشاملة وفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث أن معامل الارتباط بلغ (0.710)، دالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.01) أي أقل من (0.05)، وهذا يدل على انه كلما تم تطبيق الجودة الشاملة في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية ادى ذلك الى ارتفاع مستوى وفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

حساب تحليل الانحدار وتباين الانحدار.

جدول رقم (9) تحليل الانحدار وتباين الانحدار

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسطة المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	المتغيرات المستقلة
0.01	153.90	27.27	1	27.27	الانحدار	تطبيق الجودة الشاملة
		0.18	151	26.75	المتبقي	
			152	54.02	المجموع	
						معامل الارتباط (R) = (0.71)
						معامل التحديد (R ²) = (0.50)

أتضح أنه يمكن التنبؤ بفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيق الجودة الشاملة، حيث أن قيمة F بلغت (153.90) عند مستوى معنوية (0.01) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة، مما يعني إمكانية الاعتماد على درجة تطبيق الجودة الشاملة في التنبؤ بفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية. ويتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.71) أي أن متغير مستوى تطبيق الجودة الشاملة مرتبطة ارتباطاً إيجابياً وقوياً بفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وبلغت قيمة (R²) او ما يسمى بمعامل التحديد (0.50) وهذا يدل على ان درجة تطبيق الجودة الشاملة يمكن أن تفسر حوالي (50 %) من التغيرات في بفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فإن ذلك يتم من خلال جدول المعاملات التالي:

جدول رقم (10) معاملات المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخاصة بأثر تطبيق الجودة الشاملة على فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية

المتغيرات	قيمة بيتا (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
ثابت (معادلة الانحدار)	0.72	2.42	0.02
تطبيق الجودة الشاملة	0.80	12.41	0.01

ويتضح من خلال الجدول السابق أن تطبيق الجودة الشاملة له الأثر الأكبر للتنبؤ بمستوى فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة بيتا (0.80) بمستوى دلالة (0.01).

وبذلك تتحقق صحة الفرضية التي تنص على " يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة على فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية "

تتفق هذه النتائج مع دراسة علي (2016) والتي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الإداري للمنظمات حيث توصلت النتائج الى وجود تأثير جوهري معنوي و مباشر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري.

الفرضية الثانية: يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لملاءمته لمثل هذا النوع من الفرضيات والجدول التالي توضح ذلك:

أ: حساب معاملات الارتباط

قبل حساب الاثر تم حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10) معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق الجودة الشاملة ومستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية

مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية			المتغيرات
القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
علاقة طردية ذات دلالة احصائية	0.01	** 0.736	تطبيق الجودة الشاملة

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تطبيق الجودة الشاملة ومستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث أن معامل الارتباط بلغ (0.736)، دالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.01) أي أقل من (0.05)، وهذا يدل على انه كلما تم تطبيق الجودة الشاملة في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية ادى ذلك الى ارتفاع مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

حساب تحليل الانحدار وتباين الانحدار.

جدول رقم (11) تحليل الانحدار وتباين الانحدار

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسطة المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	المتغيرات المستقلة
0.01	178.62	32.63	1	32.63	الانحدار	تطبيق الجودة الشاملة
		0.18	151	27.58	المتبقي	
			152	60.21	المجموع	
معامل الارتباط (R) = (0.74)						
معامل التحديد (R2) = (0.54)						

أضح أنه يمكن التنبؤ بمستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال مستوى تطبيق الجودة الشاملة، حيث أن قيمة ف بلغت (178.62) عند مستوى معنوية (0.01) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة، مما يعني إمكانية الاعتماد على تطبيق الجودة الشاملة في التنبؤ بمستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

ويتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.74) أي أن متغير مستوى تطبيق الجودة الشاملة مرتبطة ارتباطاً إيجابياً وقوياً بفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وبلغت قيمة (R^2) أو ما يسمى بمعامل التحديد (0.54) وهذا يدل على ان درجة تطبيق الجودة الشاملة يمكن أن تفسر حوالي (54%) من التغيرات في مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فإن ذلك يتم من خلال جدول المعاملات التالي:

جدول رقم (12) معاملات المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخاصة بأثر تطبيق الجودة الشاملة على مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة بيتا (B)	المتغيرات
0.17	1.37	0.41	ثابت (معادلة الانحدار)
0.01	13.37	0.88	تطبيق الجودة الشاملة

ويتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى تطبيق الجودة الشاملة له الأثر الأكبر للتنبؤ بمستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة بيتا (0.88) بمستوى دلالة (0.01).

وبذلك تتحقق صحة الفرضية التي تنص على "يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية"

الفرضية الثالثة: يوجد أثر لتحسين الاداء على فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لملاءمته لمثل هذا النوع من الفرضيات والجداول التالية توضح ذلك:

حساب معاملات الارتباط

قبل حساب الاثر تم حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والجداول التالي يوضح ذلك

جدول (13) معامل ارتباط بيرسون بين تحسين الاداء وفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية

فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية			المتغيرات
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي	
0.753 **	0.01	علاقة طردية ذات دلالة احصائية	تطبيق الجودة الشاملة

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تحسين الاداء وفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث أن معامل الارتباط بلغ (0.753)، دالة احصائية حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.01) أي أقل من (0.05)، وهذا يدل على انه كلما تم الزيادة في تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية ادى ذلك الى ارتفاع مستوى وفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

حساب تحليل الانحدار وتباين الانحدار.

جدول رقم (14) تحليل الانحدار وتباين الانحدار

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسطة المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	المتغيرات المستقلة
0.01	197.75	30.63	1	30.63	الانحدار	تحسين الاداء
		0.15	151	23.39	المتبقي	
			152	54.02	المجموع	
معامل الارتباط (R) = (0.75)						
معامل التحديد (R2) = (0.57)						

أنتضح أنه يمكن التنبؤ بفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال مستوى تحسين الاداء، حيث أن قيمة F بلغت (197.75) عند مستوى معنوية (0.01) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة، مما يعني إمكانية الاعتماد على مستوى تحسين الاداء في التنبؤ بفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

ويتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.75) أي أن متغير مستوى تحسين الاداء مرتبطاً ارتباطاً إيجابياً وقوياً بفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وبلغت قيمة (R^2) أو ما يسمى بمعامل التحديد (0.57) وهذا يدل على ان تحسين الاداء يمكن أن تفسر حوالي (57%) من التغيرات في بفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فإن ذلك يتم من خلال جدول المعاملات التالي:

جدول رقم (14) معاملات المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخاصة بأثر تحسين الاداء على فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية

المتغيرات	قيمة بيتا (B)	قيمة T	مستوى الدلالة
ثابت (معادلة الانحدار)	1.23	5.43	0.01
تطبيق الجودة الشاملة	0.71	14.06	0.01

ويتضح من خلال الجدول السابق أن تحسين الاداء له الأثر الأكبر للتنبؤ بمستوى فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة بيتا (0.71) بمستوى دلالة (0.01).

وبذلك تتحقق صحة الفرضية التي تنص على " يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية "

وتتفق هذه النتائج مع دراسة بلال و عبد الله (2015) التي هدفت التعرف على الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والإداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، حيث توصلت الى وجود علاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي كما أن نظم إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التشغيلي من خلال جودة الخدمة.

5. النتائج والتوصيات

1.5. نتائج الدراسة:

- افراد الدراسة موافقين بشدة على عبارات محور مدى تطبيق الجودة الشاملة في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث ان المتوسط العام لموافقتهم (4.55 من 5.00)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (4.50-4.65) وهذه المتوسطات جميعاً تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تشير الى (موافق بشدة) وأن افراد الدراسة موافقون بشدة على تطبيق الجودة الشاملة في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- افراد الدراسة موافقين بشدة على عبارات محور مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث ان المتوسط العام لموافقتهم (4.41 من 5.00)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (4.35-4.48)

وهذه المتوسطات جميعاً تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تشير الى (موافق بشدة)، و أن افراد الدراسة موافقون بشدة على مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

- افراد الدراسة موافقين بشدة على عبارات محور فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث ان المتوسط العام لموافقتهم (4.37 من 5.00)، كما بلغت متوسطات العبارات ما بين (4.33- 4.44) وهذه المتوسطات جميعاً تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تشير الى (موافق بشدة)، و أن افراد الدراسة موافقون بشدة على فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تطبيق الجودة الشاملة وفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، و أن درجة تطبيق الجودة الشاملة يمكن أن تفسر حوالي (50 %) من التغيرات في فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، و أن تطبيق الجودة الشاملة له الأثر الأكبر للتنبؤ بمستوى فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية
- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تطبيق الجودة الشاملة ومستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وقد اتضح أن درجة تطبيق الجودة الشاملة يمكن أن تفسر حوالي (54 %) من التغيرات في مستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتبين أن مستوى تطبيق الجودة الشاملة له الأثر الأكبر للتنبؤ بمستوى تحسين الاداء في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية
- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تحسين الاداء وفاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتبين أن تحسين الاداء يمكن أن تفسر حوالي (57 %) من التغيرات في فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، و أن تحسين الاداء له الأثر الأكبر للتنبؤ بمستوى فاعلية الاداء التشغيلي في الادارات التعليمية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة بيتا (0.71) بمستوى دلالة (0.01).

2.5. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

- أهمية توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم بالإدارات
- ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها جزءاً أساسياً من عمل المنظمات والمؤسسات.
- نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والعمل على مواجهة كافة المعوقات وتقليل تأثيرها.
- ضرورة تدريب العاملين على أفضل طرق الجودة وقيام إدارة المؤسسة باتخاذ الإجراءات التي من شأنها خفض الفاقد إلى أقل قدر ممكن دون التأثير على مستوى الأداء مع استقطاب العاملين ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات الجيدة.
- ضرورة التحول الى ثقافة الاتقان بدل من ثقافة الاجترار، والى ثقافة الجودة بدلا من ثقافة الحد الأدنى

- أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات بدقة بدون تداخل
- أهمية تحسين مستوى علاقات العاملين بالإدارات من خلال قنوات اتصال متنوعة لتحقيق اهدافها العامة
- ضرورة تكوين فرق عمل منظمة ومتكاملة لإنجاز مهام محددة لتحقيق التنافسية مع الادارات الاخرى
- ضرورة العمل وفق خطط استراتيجية منظمة ومرنة مرتبطة بجدول زمني للتنفيذ يراعي ظروف العمل.
- ضرورة توافر شبكة اتصالات متنوعة فعالة بين جميع العاملين لتحقيق الاهداف للوصول الى المخرجات
- أهمية تنظيم جهود فرق العمل التكاملية لإنجاز المهام المكلفة بها داخل منظومة العمل الكلية
- ضرورة استغلال مهارات وقدرات العاملين لتحقيق القدرات التنافسية بين اقسام الادارات المختلفة
- العمل على توجيه اليات العمل الى التقنية لإنجاز المهام والتخلص من الاساليب التقليدية

6. المراجع

1.6. المراجع العربية:

- آل سريع، محمد مفرج. (2008). اتجاهات العاملين نحو الخصخصة وأثرها على السعادة والأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- آل صليح، مرزوق ناصر. (1433). التغيير والجودة وجهان لعملة واحدة. الرياض، ط1، دار وجوه للنشر والتوزيع.
- بلال، صديق بلال؛ عبد الله، بهجة عثمان. (2015). الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والإداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي، المجلد 16، العدد 1.
- بلواضح، أحمد سيف الدين؛ جلوي، محمد؛ مهدي، عمر. (2020). أساليب حديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في الجزائر بين أمل الاعتماد وواقع التنفيذ، مجلة الحقوق والآداب والعلوم الإنسانية، الجزائر، مج (18)، ع(3).
- الجبوري، ندى. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع(22).
- الخلف، عبد الله بن موسى. (1997). ثالثوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج، مجلة الإدارة العامة، 1(37).
- السرحدان، عطا الله بن فهد. 2010. أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات الأردنية. مجلة الدراسات الأمنية، مج. 2010، ع. 3، ص ص. 3-25.
- الصرايرة، خالد. (2011). الأداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين فيها، مجلة دمشق، 27(12).

- عبد المحسن، توفيق. (2006). التقييم والتميز في الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عليما، صباح ناصر. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين.
- العيسى، عبد الله ماضي. 2009. إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التدريب في الأمن العام. مجلة الدراسات الأمنية، مج. 2009، ع. 2، ص ص. 2-46.
- القبارى، جود بن على بن جود الله. (2018). تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للتربية الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مج (26)، ع(1).
- مصطفى، أحمد سيد. (2006). إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية للنشر والتوزيع: القاهرة.
- المطيري، عبد الكريم بن محمد. (1439هـ). تقييم أداء معلمي مقرر مهارات البحث ومصادر المعلومات في ضوء معايير الجودة الشاملة بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- ياسين، مريم؛ نايف، أسعد. (2012). أثر استخدام تقنية six sigma في تحسين الأداء التشغيلي، مجلة جامعة كربلاء، 10 (4).
- الهاجري، مها عبد الله. (2017). أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العامة في قطاع النفط الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.

2.6. المراجع الأجنبية:

- Alimatoug .Aioub Mohamed saleh The Total Quality Management submitted as partial fulfillment of the Requirements for The Degree of Master of Civil Engineering Dipon Goroun University 2011.
- Asher, M., Managing Quality In The Service Secov, Ltd , St , Iven Pic England, 1996.
- Bengt Klefsjo and Magnus, Svensson (2006), "TQM – self based – assessment in education sector: Experiences from Swedish upper secondary school project, Quality Assurance in Education. Volume 14, issue 4.
- Bhattacharya, A and David, D. (2018). An empirical assessment of the operational performance through internal benchmarking: a case of a global logistics firm. Production Planning & Control: The Management of Operations, 29 (7), 614-631.

- Bin Atan, Jamsari; Raghavan, Santhi; Nik Mahmood, Nik Hasnaa (2015). Impact of Training on Employees' Job Performance: A Case Study of Malaysian Small Medium Enterprise. *Review of Management*, (Jun), 40-50.
- Chaffee, E and Sheer, A, Quality Transforming Postse Condary Education , Cupa – Journal , Vol. 43 , No21 , 1992 .
- Cornin, Melvyn Charies, (2004). Continuous Improvement in a New York State School District: A Case Study. *Dissertation Abstracts International*, a 65/04.p.1189, Oct.
- Dutton, Kevin & Kleiner, Brian (2015). Strategies for Improving Individual Performance In The Workplace. *Franklin Business & Law Journal*, 2015(2), 10-18.
- Evans, J.R., Production / Operation Management Quality Performance And Value, 5th – ed , West Publinhing Co , New York, 1997 .
- Hernandez, Justo Rolando, Jr. (2002). Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a Texas School District. *Dissertation Abstracts International*, a 62/11.p.3639, May
- Hiezer, Jay & Rander, Barry, .Production operation management strateg and Tactical Decision, 5th 3d, Prentice – Hall, New Jersey, U.S.A, 2008.
- Juran, Joseph m. & Blanton, G. (2000). *Juran.s Quality Handbook. Fifth Edition. Mc Graw-Hill. New York. USA.*
- Kenyon, G; Meixell, M and Westfall, H. (2015). Production outsourcing and operational performance: An empirical study using secondary data. *International Journal of Production Economics*, 171 (3), 336-349.
- Richard, P; Devinney, T; Yip, G & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35 (3), 718–804.

Shahzad, F; Luqman, R; Khan, A and Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9), 980-982.

Silva, A & Ferreira, F. (2017). Uncertainty, flexibility and operational performance of companies: modelling from the perspective of managers. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(4), 11-38.

Tunks, Roger. (1992). *Fast Track to Quality: A 12- Month program for Small to mid-sized Businesses*. Mc Graw Hill. Inc. USA.

Wheelen, T and Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v4.37.11