



إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي

دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب

Total Quality Management and Its Contribution to Achieving Functional Performance Efficiency - A Study On Employees at the Passports, Nationality and Arab and Foreigners Department

أ. طلال يونس مفتاح علي،* ، مصلحة الجوازات، ليبيا.

د. أحمد سعد مفتاح عبدالرازق، جامعة بنغازي، ليبيا.

تاريخ الإرسال: 2020/04/11	تاريخ القبول: 2020/05/15	تاريخ النشر: 2020/06/01
المصطلحات المفتاحية		الملخص
إدارة الجودة؛ مصلحة الجوازات؛ الأبيار.		هدفت الدراسة لتعرف على مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي : أظهرت النتائج بشكل عام أنه يوجد أثر بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى مجتمع الدراسة، كما بينت أن مستوى الأداء الوظيفي متوسطاً إلى حد ما، حيث بلغ بمتوسط حسابي (2.683)، وهذا يُشير إلى وجود مستوى غير مُرضٍ من الأداء الوظيفي للموظفين، إلى أن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي كان بسبب انخفاض فاعلية إدارة الجودة الشاملة بإدارة المصلحة.
Abstract		Keywords
<p>The study aimed to identify the contribution of total quality management to achieving efficient job performance among employees in the Passports, Nationalities and Arab and Foreign Affairs branch of Elabyar branch. This study concluded a set of results, the most important of which are:</p> <p>The results showed, in general, that there is an effect between the dimensions of total quality management and the level of job performance efficiency of the study community. It also showed that the level of job performance is somewhat average, reaching an average of 2.683, and this indicates an unsatisfactory level of job performance For employees, however, the low level of job performance was due to the low effectiveness of TQM in the administration of the department.</p>		<p>Quality Management; Passports Department; Elabyar.</p>
JEL Classification Codes : M1 ; M10 ; M12 ; M19		

* المؤلف المرسل: طلال يونس مفتاح علي، الإيميل: acm808azm@gmail.com

1. مقدمة:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت بنصيب وافر من الاهتمام والدراسة، لما له من أهمية على مستوى المؤسسة والعاملين بها، وكثرة وتنوع المؤثرات المتداخلة التي تؤثر عليه، فالأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بجدية ونشاط من خلال معايير المختلفة التي توضع من قبل الأجهزة الإدارية بالمؤسسة، بتوفير المحفزات التي تهدف للوصول إلى المستويات المثلى لتحقيقه، وكذلك دراية المتغيرات التي تؤثر وتتأثر به، سواء أكانت بالإيجاب أم بالسلب، ويعتبر صلة الوصل بين سلوك العاملين والمؤسسة، باعتباره الناتج المحصل والنهائي للحكم على أنشطة المنظمة وأحد المؤشرات الهامة الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة (Pizam, 2010)، و تعيش المؤسسات الخدمية اليوم عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات الخدمية، لذا على هذه المؤسسات تبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة لتمكينها من التعامل مع التحديات التي تواجهها، والتغلب عليها لتحقيق الأداء بكفاءة وفعالية، سعياً إلى البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة هذه التحديات، باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجتمعاتنا العربي التي تقوم على الأفكار والمبادئ التي تمكن أي مؤسسة إذا طبقتها من تحقيق أفضل أداء ممكن، وتعمل المؤسسات اليوم على تنمية مواردها المتاحة خاصة البشرية منها باعتبار العنصر البشري هو مقياس للنجاح أو الفشل لأي عملية خدمية، وأمام هذه المؤسسات تحدي تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة داخلها لتتمكن من القيام بأعبائها الوظيفية بكفاءة وفعالية، لتحقيق التفوق والتميز. وبالتالي فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا يمكن الوصول إليها في غياب المورد البشري الكفاء والفعال، لذا وجب على المؤسسات من خلال إدارة الجودة الشاملة متابعة ومراقبة أداء العاملين بتحديد نوعية وكمية جودة أدائهم، وتحديد القدرات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، وتقييم أدائه.

1.1. إشكالية الدراسة:

أنّ الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الاستمرار والتميز خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الخدمية، لذلك وجب عليها إيجاد السبل الكفيلة لرفع من مستوى كفاءة أداء الموظفين بها وتحقيق مستويات عالية وتوفير العوامل المساعدة على تجاوز المعوقات، لذلك تتجه المؤسسات اليوم لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره عامل رئيسي في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

ورغم الاهتمام المتزايد بأهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الخدمية بالدول المتقدمة، إلا أن الواقع في المؤسسات الليبية مازال يشوبه القصور في توجيه الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات، وتعتبر الجودة أحد العوامل التي قد تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين بتلك المؤسسات.

وعليه تكمن مشكلة الدراسة من خلال ما لاحظته الباحث، تبين أنّ هناك أوجه قصور في أدائهم الوظيفي (*)، وقلة إمكانيات المستخدمة، وليس هناك وعي كافٍ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وعلى توصيات بعضها التي من بينها دراسة (أبو زيادة، 2012)، و(معمر، 2014)، والتي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الجودة الشاملة وربطها بمتغيرات أخرى. فكل ذلك يبيّن لنا أهمية دراسة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة قد تكون أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وذلك من خلال قياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة المختلفة (القيادة والرؤية السليمة-المشاركة والمبادرة-التحسين المستمر) وأثرها بمستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب-الأبيار، وانطلاقاً مما سبق فإنّ مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل التالي:

ما مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مستوى كفاءة الأداء الوظيفي بمصلحة الجوازات بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب؟

1. 2. أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو محاولة الكشف عن مجموعة الآثار المحتملة بين الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وعلى مستوى كفاءة الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة الآتي:

- الأثر بين القيادة والرؤية السليمة، والأداء الوظيفي بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب.
- الأثر بين المشاركة والمبادرة، والأداء الوظيفي بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب.
- الأثر بين التحسين المستمر، والأداء الوظيفي بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب.
- أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب.

- معرفة مستوى الأداء الوظيفي بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب.

1. 3. فرضيات الدراسة:

استناداً على ما ورد في مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية، بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب، وتنبتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية، بين القيادة والرؤية السليمة، والأداء الوظيفي بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب.

* أجريت المقابلات مع بعض الموظفين بالمصلحة قيد الدراسة خلال الفترة من 13 - 2020/01/16.

** تم الاطلاع على تقرير لتقييم أداء الموظفين لسنة 2018 من خلال قسم شؤون الإدارية، ولم يسمح بأخذ صورة ضوئية بالمصلحة قيد الدراسة.

-الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية، بين المشاركة والمبادرة، والأداء الوظيفي بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب .

-الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية، بين التحسين المستمر، والأداء الوظيفي بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب.

-الفرضية الصفرية: لا يحقق الموظفون بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب مستوى الأداء الوظيفي المطلوب منهم .

4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، إضافة لما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للآداب الإدارية، كما تستمد الدراسة أهميتها من إنَّها في جُزئها النظري تقوم بدراسة إدارة الجودة الشاملة بشكل عام بهدف توضيح وتوفير الفهم العميق باعتبارها من المواضيع ذات الأهمية في مجال الجودة، و أنَّها في جُزئها العملي تقوم بمحاولة إيجاد الأثر بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في مصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب، ومن ثم طرح توصيات يؤمل أن تستفيد منها إدارة الفروع الأخرى في مجال الجودة لرفع كفاءة الأداء الوظيفي.

1.1. منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة؛ لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنَّه يناسب ظاهرة موضوع الدراسة باستخدام الدراسة الميدانية لمعرفة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب ببلدية الأبيار.

*مُجتمع الدراسة: تكوّن مجتمَع الدراسة من جميع العاملين بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار والبالغ عددهم (61) موظفاً وتمَّ استخدام أسلوب المسح الشامل.

2. الإطار النظري للدراسة:

تسعى الإدارة في جميع المؤسسات الخدمية إلى الاهتمام بأهم مورد من مواردها وهو العنصر البشري كونه يمثل أحد الموارد الهامة في تلك المؤسسات، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة الوظيفة الأولى و الفلسفة الإدارية وأسلوب الحياة لأي مؤسسة لتمكينها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغيير، وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول جودة، وبدأت العديد من الإدارات في تحسين إنتاجية وقوة العمل من خلال دراسة تأثيرات إدارة الجودة الشاملة على متغيرات عديدة في مجال الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك كان لابد من تحقيق التوافق للموظف بين جودة وظيفته في العمل وتمكينه في العمل، وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة من

توفير حياة وظيفية مناسبة وجيدة للعاملين. وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة مما يعظم أداء العامل بكفاءة وفاعلية.

وبما إنَّ إدارة الجودة الشاملة تعتبر عاملاً مهماً في التأثير على سلوك العاملين، ورفع مستوى أدائهم، ليساهموا في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإنها واحدة من الموضوعات المهمة التي نالت قسطاً كبيراً من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم السلوك يخلو من إدارة الجودة الشاملة لما لها من أثر مهم على أداء الموظفين بالمؤسسة.

1.2. إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: ذكر " هوستر " إدارة الجودة الشاملة على أنَّها مدخل لإدارة المنظمة والذي يركز على الجودة، ويبنى على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويهدف إلى تحقيق النجاح في الأمد الطويل من خلال تحقيق رضا العميل، ومنافع للعاملين في المنظمة والمجتمع على حد سواء (العبادي، والكيلاني، 2013، ص278).

1.1.2. أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

1. القيادة والرؤية السليمة: تعتبر القيادة الموجه الرئيسي في كافة المنظمات حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بانهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز، لذا يتم القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف استراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو المدى البعيد حيث تحاول المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لها، مع ضرورة التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة حيث يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة (العلي، 2008، ص37).

2. مشاركة العاملين: يعتمد نجاح أي منشأة في تحسين الأداء بشكل كبير على المهارات و الحوافز التي تملكها قوة العمل في هذه المنشأة، كما أن نجاح العاملين يعتمد بصورة كبيرة على حصولهم على فرص ذات معنى للتعليم واكتساب مهارات عملية، ويجدر بالمنشأة الاستثمار في تطوير قوة العمل من خلال التعليم والتدريب وخلق الفرص للنمو المطرد من خلال التدريب على رأس العمل ودوران الوظيفة والدفع للمهارات المعروضة (بستر فيلد، و كارول وبستر فيلد، 2006، ص32).

3. التحسين المستمر: هو مجموعة عمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة، وسرعان ما يصبح المنتج بتراكم هذه التحسينات منتجاً جديداً يختلف تماماً عن المنتج الأصلي، كما يعد فلسفة للبحث المستمر عن الطرق اللازمة لتحسين العمليات وهو يتضمن تحديد الأفضل من حيث التطبيقات وغرس شعور ملكية العاملين، ويركز أحياناً على تخفيض الوقت المطلوب لأداء العمل أو تخفيض الهدر أو تخفيض عدد الإصابات (الجبوري، 2010، ص207).

2.1.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تشمل إدارة الجودة الشاملة على ستة مبادئ رئيسية وهي (توفيق، 2011، ص40):

- التركيز على العميل، والتركيز على العمليات.

- الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص.

- حشد خبرات القوى العاملة.

- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

- إرجاع الأثر (Feedback).

3.1.2. وظائف إدارة الجودة الشاملة (دودين، 2012، ص 35):

- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الإدارة والإنتاجية.

- اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الوطنية أو القياسية العالمية ISO 9000 كمعايير في قياس كفاءة الأداء وفاعليته.

- التحسين المستمر في استخدام التكنو لوجيا المتطورة وتصعيد دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرتبين.

- أتمها المفتاح الأساسي في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة الشديدة وبروز ظاهرة العولمة في المجتمع الإنساني.

- المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي من خلال تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع، ونمو التجارة التصديرية في ظل العولمة، وتطور الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها، وزيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها.

- استخدام الوسائل العلمية الإحصائية وبشكل خاص مخططات السبب أو الأثر، ومخطط الضبط وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية.

- تعد الجودة مدخلاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين والمرتبين.

4.1.2. أهداف إدارة الجودة الشاملة (عرفة، 2012، ص 191-192) تهدف فلسفة إدارة الجودة الشاملة

إلى تحقيق التكامل في جهود الشركات لكسب الميزة التنافسية بإدخال التحسين المستمر على سائر مكونات الثقافة التنظيمية للشركات، وتتجلى أهدافها في الآتي:

* تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل ومهارات العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة.

* ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية تحت شعار " أن نعمل الأشياء بطريقة تصحيحية من أول مرة وفي كل مرة ".

* الاهتمام بمستوى الأداء الإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة ومكونات النظام (المدخلات - العمليات - المخرجات).

* اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية والوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة.

5.1.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من المنافع أهمها (الكرخي، 2015، ص65):

* تشجيع المبادرات والمقترحات التي من شأنها تطوير وتحسين أساليب العمل.

* رفع معدل الرضا الوظيفي بين العاملين.

* تحقيق بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار، وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

* اختصار الوقت والجهد في إنجاز الأعمال وتطوير وتبسيط إجراءات العمل.

* خلق ارتياح بين العاملين من خلال توضيح المهام المطلوب منهم أدائها.

* تسهيل قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة ودقيقة.

2.2. كفاءة الأداء الوظيفي:

1.2.2. الكفاءة: هي القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط (خيري، 2013، ص223).

2.2.2. مفهوم الأداء الوظيفي: وعرف نيكولاس الأداء الوظيفي على أنه " إنتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أما إنتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك" (المحاسنة، 2013، ص23) بينما عرفه معجم مصطلحات العالقات العامة الأداء الوظيفي على أنه " الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي في العمل وفقا لمعايير، أو مواصفات، أو مبادئ توجيهية معينة، أو في تحقيق النتائج وفقا لأهداف أو الخطط المعلنة (المشاقبة، 2014، ص41).

3.2.2. عناصر الأداء الوظيفي: تهتم الإدارة في المنظمات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء فهي الحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء، ومن جهة أخرى مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم بحيث أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على القدرة على العمل والرغبة فيه وأهمها: (محمد، 2014، ص258).

1. المقدر على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء وتكتسب المقدر على العمل بالتعليم والخبرة العملية وكما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة وذلك من خلال:

* حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وفعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

* التدريب والتكوين: تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية وتطوير وزيادة مهارات العاملين، ويؤكد KEEP أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل ذات المواصفات من خصائص شخصية ومعارف ومهارات.

2. الرغبة في العمل: أن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع حيث أصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمر ضروري لرفع الكفاءة. وتتأثر رغبة الفرد بمجموعة من العوامل:

* بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزء كبير من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كالتفوية والتدفئة، وأما المحيط الخارجي تشكله المؤثرات الاجتماعية لجماعات العمال التي يمكن أن تنقص من رغبة الفرد في العمل أو توجهه نحو أفضل سبل الأداء.

* حاجات الأفراد: تؤثر على كفاءة الفرد الإنتاجية حيث أنه ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات وتتأثر بطريقة تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزاً ومستقبلاً.

* التحفيز: يتمثل في وضع تشجيع معين يهدف إلى تحريك الفرد العامل ويكون مادي كالرواتب والعلاوات ومعنوي كالاعتراف والتقدير، وترك الحوافز آثار إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب منها.

4.2.2. أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، حيث يمكن التمييز بين ثلاث أبعاد للأداء الوظيفي (بولشرس، 2014، ص 91-92):

* كمية الجهد المبذول: تُعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتُعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء وكميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

* الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء وتقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

* نمط الأداء: يقصد بهذا الأسلوب الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أنشطة معينة والمزيج منها إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل لمشكلة معينة.

5.2.2. العوامل مؤثرة على الأداء الوظيفي: وهي التي تخضع لسيطرة الموظف نفسه (حسن، 2015، ص429).

1. الموظف: بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: بما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي.
3. الموقف: بما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة لإدارية والهيكلية.

6.2.2. إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات تحدث في أداء العاملين، وهذه التغييرات تمثلت في الآتي (معمر، 2014، صص 39-41):

1. جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.
2. المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة وهي:

- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: (انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء)، كما قد تكون ثانوية وهي

نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية مثل: عدد المقترحات التي يقدمها العاملون والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية، جودة عملية التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.

- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.

- مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس لأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

3. التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

4. تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوس وأتمًا يوحد تقييم أداء الرئيس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فريق العمل الموجود بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

5. الأجور والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنّ الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز، والأجور والحوافز هذه منها ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي.

3.2. الدراسات السابقة: لقد حظي موضوع إدارة الجودة الشاملة بإهتمام بالغ من قبل الباحثين لما له من أهمية في

الرفع كفاءة مستوى أداء العاملين، لذا حرص الباحثان للتعرض لبعض الدراسات التي لها علاقة بالموضوع.

- هدفت دراسة (ليليا، 2018) إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تطبق برامج تدريب فعالة تخدم تطور كفاءة مواردها البشرية.

- الاهتمام بمشاركة الموظفين في عملية التحسين المستمر وتحفيزهم يؤدي إلى الانتظام في أداء العمل.

- تبني ثقافة العمل الجماعي له تأثير على تنمية وتطوير كفاءة أداء الموارد البشرية .

- بينمًا دراسة (بن عودة و أيوب، 2017) هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجيتين بولاية وهران، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي .

-أما دراسة (باديس، 2016) هدفت إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية، وكذلك تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث تمّ التوصل إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية، وأيضاً وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية، وكذلك وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

-وكذلك هدفت دراسة (الهوري، 2015) إلى تحقيق إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية - ولاية أدرار- وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- أنّ الموظفين يدركون الفوائد الناجمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهمها أن يؤدي إلى الاهتمام بعمليات التعليم والتدريب المستمرين والتعاون الجماعي.

- وجود معوقات تعترض عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثلت في عدم وجود استراتيجية واضحة للتطبيق وتقصير من قبل الإدارة العليا في شرح وبسط المفاهيم المتعلقة بها.

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط وتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المورد البشري.

-وأوضحت دراسة (معمر، 2014) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها: كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة، و مستوى الأداء الوظيفي إيجابي مرتفع، وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجموعة مع الأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الأقصى، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

—أما (Almomni Tahtamoni and Mryan, 2013) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت الدراسة أن اتخاذ القرارات الفاعلة ونظم التشغيل ورضا الزبون هي من العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، وأن مدراء البنوك لا يشعرون بأن جودة الخدمة هي من العناصر المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بتطوير عملية اختيار وتعيين الموظفين داخل البنوك التجارية، واستحداث برامج تدريبية مبنية على تحديد احتياجات الموظفين بما يضمن تحسين أدائهم وقدراتهم ومهاراتهم .

—قام (أبو زيادة، 2012) بدراسة هدفها مدى طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم، كما أن اتجاهات المبحوثين في هذه المصارف نحو مستوى فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي تتصف بدرجة عالية، كما تبين أنه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

3. الدراسة الميدانية: في هذه الفقرة تم معرفة معدلات ثبات مقياس الدراسة وصدقها، وكذلك تم اختبار مدى صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة:

1.3. أداة الدراسة: تم جمع بيانات الدراسة عن طريق استمارة الاستبانة، وذلك لقياس محاور الدراسة، حيث تكونت من محور أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومحور يخصص كفاءة الأداء الوظيفي.

2.3. أساليب تحليل البيانات: تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ونوع الاختبارات الملائمة لفروض الدراسة، وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، Statistical Package for Social Sciences

3.3. ثبات جمع البيانات وصدقها :

—الثبات: يعرف " أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة (الزويني، 2014، ص 31) ."

—الصدق: ويُعرف " بأنه ذلك الاختبار القادر على قياس السمة التي وضع من أجلها، وأنّ الصدق يتحدد بخصائص وطبيعة المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه معاملات الصدق فالاختبار الذي ثبت صدقه في المجتمع ثبت صدقه في مجتمع آخر وبهذا المعنى فالصدق عد نسبي (الزويني، 2014، ص 27) "أي أنّ الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات. بهذه المعادلة تم حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح

معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات، ومن خلال الجدول يلاحظ أنَّ معاملات الصدق لمُتغيرات الدراسة عالية تتراوح من (91% إلى 95%) مما يجعلنا نتق في صدق المقياس.

الجدول رقم (1): معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة

المحاور	القيادة والرؤية السليمة	المبادرة والمشاركة	التحسين المستمر	الأداء الوظيفي
معامل الثبات	%88	%91	%87	%83
معامل الصدق	%94	%95	%93	%91

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

وتضمّنت استمارة الاستبانة عبارات قياس مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي، مقاسة على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات، وقد استخدم (معمّر، 2014)، عبارات هذا مقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض العبارات لتناسب مع أهداف الدراسة.

4. تحليل النتائج:

1.4. اختبار صحة فرضيات الدراسة:

في هذه الفقرة تم اختبار صحة فرضيات الدراسة التي تبحث عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً، ومعامل التحديد، ودرجة التأثير، وتحليل الانحدار، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي بواسطة المتوسطات الحسابية.

الجدول رقم (2): نتيجة اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	المتوسط الحسابي	درجة التأثير β	معامل التحديد R	قيمة (P)
الفرضية الرئيسية	3.026	0.364	0.126	0.000
الفرضية الأولى	3.152	0.119	0.089	0.000
الفرضية الثانية	2.893	0.090	0.045	0.000
الفرضية الثالثة	3.035	0.214	0.094	0.000
الفرضية الرابعة	2.683	*	*	*

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (2) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد القيادة والرؤية السليمة ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد $R(0.089)$ ، مما يعني أن 9% تقريباً من التغير في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي يعود إلى التغير في مستوى فاعلية بعد القيادة والرؤية السليمة، وكما بلغت درجة التأثير $(\beta 0.119)$ ، ويعني ذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى القيادة والرؤية السليمة تؤدي إلى ارتفاع مستويات كفاءة الأداء الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.119) . وأيضاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة والمبادرة ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد $R(0.045)$ ، مما يعني أن 5% تقريباً من التغير في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي

يعود إلى التغيير في مستوى فاعلية بعد المشاركة والمبادرة، وكما بلغت درجة التأثير β (0.090)، ويعني ذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى المشاركة والمبادرة تؤدي إلى ارتفاع مستويات كفاءة الأداء الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.090). وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد R (0.094)، مما يعني أن 10% تقريباً من التغيير في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي يعود إلى التغيير في مستوى فاعلية بعد التحسين المستمر، وكما بلغت درجة التأثير β (0.214)، ويعني ذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التحسين المستمر تؤدي إلى ارتفاع مستويات كفاءة الأداء الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.214).

وكذلك يتضح لنا مما أظهرته النتائج بشكل عام أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الدارة الجودة الشاملة ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي ضغوط العمل، حيث بلغ معامل التحديد العام (0.126)، مما يعني أن 13% من التغيير في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي تعود إلى التغيير في أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكما بلغت درجة التأثير β (0.364)، ويعني ذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى ارتفاع مستويات كفاءة الأداء الوظيفي العمل لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.364).

وتبين لنا أيضاً أن مستوى كفاءة الأداء الوظيفي متوسطاً إلى حد ما، حيث بلغ بمتوسط حسابي (2.683)، وهذا يشير إلى وجود مستوى غير مرضٍ من الأداء الوظيفي، أي أن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي كان بسبب انخفاض فاعلية أبعاد إدارة الجودة الشاملة بإدارة المصلحة

5. الخاتمة:

1.5. نتائج الدراسة: من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج بشكل عام أنه يوجد أثر بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد R (0.126)، مما يعني أن 13% تقريباً من التغيير في مستوى الأداء الوظيفي يعود إلى التغيير في أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً بلغت درجة التأثير β (0.364)، ويعني ذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى ارتفاع مستويات كفاءة الأداء الوظيفي لدى مجتمع الدراسة بمعدل (0.364).

2. أوضحت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي متوسطاً إلى حد ما، حيث بلغ بمتوسط حسابي (2.683)، وهذا يشير إلى وجود مستوى غير مرضٍ من الأداء الوظيفي المطلوب من الموظفين، أي أن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي كان بسبب انخفاض فاعلية إدارة الجودة الشاملة بإدارة المصلحة.

2.5. توصيات الدراسة:

في ظل الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن بعد مشاركة العاملين والمبادرة أقل أبعاد إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً، لذا ينبغي من إدارة المصلحة الاهتمام بمشاركة العاملين وتحفيزهم من خلال سماع آراء العاملين واقتراحاتهم والأخذ بأفكارهم الإبداعية، وإشراكهم في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل وتحسين الجودة، وتفويض الصلاحيات المتعلقة بأعمالهم، ومنحهم المكافآت المادية والمعنوية لمشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز، والإعلان عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها، وأسباب منحها لزيادة التنافس بينهم مما يحسن من أدائهم الوظيفي، وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
 2. إنشاء قسم خاص بالجودة في المصلحة.
 3. إيضاح مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى كفاءة الأداء الوظيفي لكل الموظفين في المصلحة من قبل قسم الجودة، والعمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.
 4. تبني الإدارة العليا برامج تدريبية دورية لكافة المستويات الإدارية، حيث تركز هذه البرامج على خلق ربح الفريق بين العاملين.
 5. عقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق الجودة الشاملة على مستوى مصلحة الجوازات ونتائج تطبيقها.
 6. خلق آلية للقياس المستمر لأداء العاملين هدفه الوقوف عن مواطن الضعف في الأداء وإيجاد الحل المناسب لذلك.
 9. اخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار الشكاوى والاقتراحات المقدمة من طرف العاملين.
 11. تشجيع وتنمية روح الإبداع والابتكار بين العاملين من قبل القيادة الاستراتيجية بالمصلحة، والتحسين المستمر داخل المصلحة ودفع العاملين على اكتساب المعارف والقدرات التي تمكنهم من تنفيذ المهام الموكلة إليهم بجودة عالية.
 12. ترسيخ الوعي والقناعة الجدية والكاملة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية بأهمية إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها بشكل متكامل وهادف لما لذلك من أثر جيد على الأداء الوظيفي بالمصلحة.
 13. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية عن القيادة الاستراتيجية في أحد المؤسسات الخدمية المهمة في الدولة (المستشفيات - التعليم - المؤسسة الوطنية لنفط) ومساهمتها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة لما لهذه الدراسة من أهمية لدى قيادة المؤسسات.
- إجراء دراسة مماثلة في القطاعات الأخرى ببلدية الأبيار ومقارنتها بهذه الدراسة.
 - إجراء دراسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

6. قائمة المراجع:

- 1) أبو زيادة، زكي عبد المعطي، (2012)، " إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8 (1).
- 2) الجبوري، ميسر، (2010)، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، معهد الإدارة العامة الرياض.
- 3) الزويبي، ابتسام صاحب موسى، (2014)، القياس والتقييم، قسم اللغة العربية، كلية التربية الأساسية، الحلة: جامعة بابل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 4) العبادي، سمير عزيز، والكيلاني، عثمان زيد، (2013)، تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية، عمان: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 5) العلي، عبد الستار، (2008)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 6) الكرخي، مجيد، (2015)، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة.
- 7) المحاسنة، إبراهيم محمد، (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، البحرين: دار جرير للنشر والتوزيع.
- 8) المشاقبة، بسام عبد الرحمن، (2014)، معجم مصطلحات العالقات العامة، ط 1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 9) الهواري، العابد، (2015)، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية " دراسة ميدانية على الإدارة المحلية ولاية أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية.
- 10) باديس، بوخلوة، (2016)، " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية " دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.
- 11) بستر فيلد، ديل وبستر فيلد، وكارول وبستر فيلد، ماري، (2006)، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد الحمالي، الرياض: جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع.
- 12) بن عودة، قصير، وأيوب، مختار، (2017)، " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسستي بوهران (SNV) و(SIMAP)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، ص 357-368.
- 13) بولشرس، كمال، (2014)، الأداء والثقافة في العلوم السلوكية، ط 1، عمان: دار اليا للنشر والتوزيع.
- 14) توفيق، عبد الرحمن، (2011)، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- 15) حسن، محمد قدري، (2015)، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء - مؤسسيا وفرديا، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- 16) خير، أسامة، (2013)، القيادة الإدارية، ط 1، عمان: دار اليا للنشر والتوزيع.
- 17) دودين، أحمد يوسف، (2012)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 18) ذياب، صالح محمود، (2010)، إدارة خدمات الرعاية الصحية، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

- 19) عرفة، سيد سالم، (2012)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان: دار الياقوت للنشر والتوزيع.
- 20) ليليا، دحدوح، (2018)، "دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- 21) محمد، محمد هاني، (2014)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- 22) معمر، وليد كامل محمد، (2014)، "علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- 23) Almomni Tahtamoni and Mryan, (2013). "Factors affecting total quality management (TQM) implementation in Jordanian commercial banks". Interdisciplinary journal of contemporary research in business: 4(10): pp.345-361.
- 24) Pizam, A (Ed.) .(2010). "International encyclopedia of hospitality management". (2nd ed) . Burlington, USA: Elsevier Ltd .