

# الجودة الشاملة ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

## في هيئة الثروة البحرية سرت

إعداد: د. نجوى رمضان امهني

محاضر بقسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد- جامعة سرت

ebrege1981@yahoo.com

**المخلص:** تهدف هذه الدراسة في المقام الأول إلى دراسة تأثير الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بهيئة الثروة البحرية سرت . بالإضافة إلى ذلك ، فإن هذه الدراسة تحدد وتميز نوع تأثير إدارة الجودة الشاملة في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة . ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة محل الدراسة والبالغ عددهم قرابة (140) عضواً. تم اختيار عينة من حوالي (103) عضواً بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة. وقد استرجعت (90) استبانة وتم استبعاد 4 بسبب عدم صلاحيتها للتحليل. بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (86) أي ما نسبته (83%) من إجمالي العينة. وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والرؤية السليمة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بهيئة الثروة البحرية سرت، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة والمبادرة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالهيئة المبحوثة ، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم النظام في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالهيئة المبحوثة ، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بهيئة الثروة البحرية سرت.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة الشاملة ، القيادة والرؤية السليمة ، المشاركة والمبادرة ، تطبيق مفهوم النظام ، التحسين المستمر ، الأداء الوظيفي .

### **Abstract:**

Total quality has been identified as a key driver of job performance in public and private organizations . this study aims primarily at examining the impact of total quality on the level of job performance from the point of view authority Marine Resources sirte . In addition, this study identifies and characterizes the type of Total quality impact on the level of job performance from the point of view authority Marine Resources sirte . The study population consists of all employees of authority Marine Resources sirte (140) members. A sample of about (103) respondents was selected in the simple random sampling method. (90) responses were retrieved and 4 were excluded due to their lack of validity for analysis. The number of questionnaires valid for the analysis was (86), or about (83%) of the total sample. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to deal with the collected data using descriptive and explanatory statistical methods using such as arithmetic mean, standard deviation, linear regression analysis and other statistical analysis. The results of this study are: a statistically significant effect of Sound leadership and vision on the level of job performance from the point of view authority Marine Resources sirte .and a statistically significant effect of Participation and initiative on the level of job performance from the point of view authority Marine Resources sirte. and a statistically significant effect of Apply the concept of the system on the level of job performance from the point of view authority Marine Resources sirte. and a statistically significant effect of Continual Improvement on the level of job performance from the point of view authority Marine Resources sirte.

**Keywords:** Total quality t, Sound leadership and vision, Participation and initiative, Apply the concept of the system, Continual Improvement, job performance.

أصبحت المنظمات اليوم وبسبب التغيرات الاقتصادية العالمية التي تحدث بطريقة مفاجئة وسريعة تواجه تحديات كبيرة تجاوزت قدرتها على التكيف معها ، مما يؤدي بها إلى إعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي نشأت عليها وضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع هذه التغيرات ، وتستطيع من خلاله الإرتقاء بمستوى أدائها لتصل إلى التفوق والتميز ، ومن أبرزها الجودة . حيث ينظر إليها باعتبارها أسلوباً في العمل وهدفاً في آن واحد ، وبأنها عملية مستمرة وليست مرحلة تنقضي بإنهاء مدة او مرحلة معينة .

لذا تعد الجودة من أهم القضايا الإدارية في أي منظمة تسعى لرفع مستوى أدائها سواء من الناحية الخدمية او الإنتاجية ، وأسلوباً إدارياً يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي . وحيث أنه من المفترض ان يكون هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، حيث ان أحد أهداف الجودة الشاملة هو رفع مستوى الأداء الوظيفي ، لذلك لابد من التأكد من وجود مثل هذه العلاقة في هيئة الثروة البحرية في مدينة سرت .

### 1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها :

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الرائدة والجديرة بالبحث على جميع المستويات وفي جميع المنظمات بما في ذلك القطاعات الخدمية ، لما لها من أثر فعال في تحسين الأداء الوظيفي ، و يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية . فتقييم الأداء ليس لغرض السيطرة وفرض السلطة على العاملين ، بل بالعكس فهو أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين ، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في إتخاذ القرار المناسب وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لتمكينها من إدارة تلك الموارد البشرية بكفاءة وإقتدار .وعلى الرغم من تناول العديد لهذا الموضوع في العديد من الدراسات العربية والأجنبية والتي أكدت على أن الجودة الشاملة هي الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء الذي يتجلى في أهمية تحسين الأداء الوظيفي من اجل الإستجابة لمتطلبات الوظيفة وتحقيق الأداء المتميز في جميع المستويات .

ومن اجل زيادة الفهم لهذا الموضوع رأينا أن تتمحور دراستنا حول التعرف على " مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة الثروة البحرية وأثر ذلك على تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة " .

و ستحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية :

1. ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئة المبحوثة ؟ .
2. ما مدى إدراك ومعرفة العاملين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (القيادة والرؤية السليمة ، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين ، تطبيق مفهوم النظام ، التحسين المستمر) في الهيئة المبحوثة ؟ .
3. ما مستوى العلاقة والتأثير بين إدارة الجودة الشاملة متمثلة بأبعادها (القيادة والرؤية السليمة ، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين ، تطبيق مفهوم النظام ، التحسين المستمر) وبين مستوى الأداء الوظيفي في الهيئة المبحوثة ؟ .

### 2.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تقديم مفاهيم نظرية وعملية عن واقع إدارة الجودة الشاملة وتقييم تأثيرها في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الثروة البحرية سرت ، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

1. إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للجودة الشاملة .
2. تشخيص أبعاد الجودة الشاملة وما الأكثر تأثيراً منهم من وجهة نظر المبحوثين .
3. صياغة بعض المقترحات والتوصيات التي قد تساهم في تعزيز مفهوم الجودة الشاملة لدى العاملين في الهيئة المبحوثة والإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي وعلى كافة الصعد .

4. تحديد تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر المبحوثين.

### 3.1 أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (القيادة والرؤية السليمة ، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين ، تطبيق مفهوم النظام ، التحسين المستمر) وتأثيره في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الثروة البحرية سرت ، ويمكن تحديد أهمية الدراسة في الآتي:

1. رفد ميدان الدراسات والبحوث بإضافة جديدة وتقديم مقترحات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في مثل هذه المواضيع التي أصبحت ذات أهمية في بناء المنظمة .

2. تأمل الباحثة أن تزود هذه الدراسة إدارات الهيئة والجهات المعنية ومراكز صنع القرارات بمعلومات قد تفيد في تقييم العلاقة بين متغيرات الدراسة .

3. محدودية الأبحاث في هذا المجال على حد علم الباحثة .

### 4.1 فرضيات الدراسة :

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولتحقيق أهدافها تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

**الفرضية الرئيسية H:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة .

وينشق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة والرؤية السليمة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة .

**الفرضية الفرعية الثانية H2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة والمبادرة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة .

**الفرضية الفرعية الثالثة H3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مفهوم النظام في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة .

**الفرضية الفرعية الرابعة H4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة .

### 5.1 حدود الدراسة :

إقتصرت الدراسة على الحدود الآتية :

- الحدود الموضوعية : تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة وتقييم تأثيره في تحسين مستوى الاداء الوظيفي .
- الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة خلال شهري سبتمبر وأكتوبر 2019 م .
- الحدود البشرية : إقتصرت هذه الدراسة على جميع العاملين بهيئة الثروة البحرية سرت .

- الحدود المكانية : شملت هذه الدراسة هيئة الثروة البحرية بمدينة سرت الليبية .

## 6.1 الدراسات السابقة:

قدم (لبراو، 2015) دراسة بعنوان : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة . وتمثلت أبعادها في ( التحسين المستمر ، اعتماد الإدارة على المعلومات عند إتخاذ القرارات ، دعم الإدارة العليا ، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن ) . وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة كانت إيجابية وذات دلالة إحصائية<sup>(1)</sup> . كما أجرى كلاً من (بن عودة وأيوب ، 2017) دراسة بعنوان : إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بمؤسستي بوههران ، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي . كما أظهرت الدراسة ان هناك إهتمام كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي<sup>(2)</sup> .

وأجرى (العززي وهاتف ، 2019) دراسة بعنوان : الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين . هدفت الى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على تحسين الأداء التشغيلي للعاملين في الأقسام الداخلية لجامعة المثنى ، وقد أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التعليم والتدريب، التحسين المستمر، إتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق ) وتحسين الأداء التشغيلي ، وقدم البحث مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى ، والعمل على تدليل المعوقات التي يمكن أن تحول دون العمل بها وتفعيلها<sup>(3)</sup> .

في حين أن دراسة (Su Kdod ., et al , 2107) والتي بعنوان : دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات التصنيع والخدمات . تهدف إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها(القيادة، إشراك الموظفين، التركيز على العملاء، التخطيط الاستراتيجي، علاقات الموردين ، إدارة العمليات وتحليل المعلومات )على تطوير الأداء التنظيمي بأبعاده ( تحسين الجودة ، جودة المنتج / الخدمة ، رضا العملاء ، رضا الموظفين ، إدارة الموارد ) في مؤسسات التصنيع والخدمات . وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على مقاييس الأداء التنظيمي الخمسة وتلعب دوراً مهماً في أداء المنظمة ونجاحها<sup>(4)</sup> .

وقدم (Al damen , 2017) دراسة بعنوان : أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء التنظيمي . حيث تهدف إلى دراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركة مصفاة البترول الأردنية (JPRC) ، وبلغ حجم العينة (103) مديراً ، حيث أظهرت نتائج الدراسة ان إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي<sup>(5)</sup> . تبعتها دراسة (Algamdi , 2018) بعنوان : أدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي والتأثير المحتمل للثقافة التنظيمية . حيث قامت هذه الدراسة بالبحث في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار التأثير المحتمل للثقافة التنظيمية على عينة مكونة من (163) مديراً من مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العامة بمحافظة الباحة ، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية ، كما أظهرت النتائج من خلال نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) أن العلاقة الثلاثية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية إيجابية<sup>(6)</sup> .

في حين ركزت دراسة (Jace , Psoma , 2015) بعنوان : ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومخرجات الأداء . على تحديد العوامل الكامنة لممارسات إدارة الجودة الشاملة وكذلك أبعاد الأداء ، وتم تنفيذ الدراسة في شركة مختصة لتقديم الخدمات في أسبانيا ، وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل إدارة الجودة الشاملة ذات التأثير هي : دعم الإدارة العليا ، وإدارة العمليات ، إدارة جودة الموظفين ، والتركيز على العملاء ، والتعليم ، بينما تتمثل أبعاد نتائج الأداء في : الأداء المالي ، ورضا العملاء ، وجودة المنتج / الخدمة ، والأداء التشغيلي<sup>(7)</sup> .

## 7.1 التعقيب على الدراسات السابقة :

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، كون هذه الدراسة – وعلى حد علم الباحثة – من أوائل الدراسات التي تبحث موضوع الجودة الشاملة وتأثيره في تحسين مستوى الاداء الوظيفي في وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبحرية في سرت ، والتي تعد من القطاعات الخدمية التي تمثل

الدينامو المحرك للمورد البشري . كما تسعى إلى إقتراح جملة من التوصيات بهدف تحقيق هدف الدراسة. كما تتفق الدراسة مع الدراسات الأخرى من حيث الأهداف ، حيث أن حل الدراسات تناولت أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء بشكل عام ، واتفقت معظمها على ان تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يساعد على تطوير الأداء بالمنظمة او المؤسسة .وبعض الدراسات ركزت على الأداء التنظيمي بشكل خاص وأخرى ركزت على الأداء الوظيفي تحديداً . ومن الدراسات ما تناول البحث في المبادئ الأكثر تأثيراً في تطبيق الجودة الشاملة . وعلى الرغم من تناول الدراسات لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي ، إلا انها لم تتفق حول أبعاد الجودة الشاملة التي تناولتها كلاً منها ، من حيث الأهمية والترتيب في تأثيرها على الأداء الوظيفي ويرجع السبب في ذلك لإختلاف بيئة الدراسات ، إلا أنه توجد هناك بعض المتغيرات التي تتفق عليها معظم الدراسات كدعم ومساندة الإدارة العليا والتحسين المستمر. لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من خلال الأبعاد التالية ( القيادة والرؤية السليمة ، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين ، تطبيق مفهوم النظام ، التحسين المستمر ) .

كما إستفادة الباحثة من الدراسات السابقة في بناء فكرة عامة عن الدراسة وتحديد الفجوة البحثية بين هذه الدراسات والدراسة الحالية وتحديد المتغيرات التي تتضمنها الدراسة ، بالإضافة إلى التعرف على أساليب ومناهج البحث التي تم إستخدامها في هذه الدراسات السابقة ، والتأسيس عليها لتكون اساساً منطقياً يعطي تبريراً لما تم تحديده وبنائه سواءً بالنسبة لإطار الدراسة أو تساؤلاتها البحثية أو صياغة فروضها وأهدافها .

## 2. المتن .

### الإطار النظري :

#### 1.2 الجودة الشاملة :

مصطلح الجودة الشاملة غدا في يومنا هذا من المصطلحات الشائعة ، حيث يمثل فلسفة إدارية تكافح لوضع الاستعمال الأفضل لجميع الموارد والفرص المتاحة من خلال طرق تحسين معينة ، يجعلها تمثل إستراتيجية أساسية لتحسين الأعمال فهي ذات أهمية فائقة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء<sup>(8)</sup> .

#### 1.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

جرت العديد من المحاولات لتقدم تعريف لإدارة الجودة ، إذ لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين ، فتوالدت وتعددت التعاريف من إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء بإحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم المعلنة وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، إلى كونها تلك الميزات الخاصة بالمنتجات والتي تلي احتياجات العملاء وتحقق الرضا<sup>(9)</sup> . فهي عبارة عن مجموعة من الممارسات الإدارية الموجهة لضمان منظمة تلي وبإستمرار جميع متطلبات ورغبات واحتياجات العملاء<sup>(10)</sup> و<sup>(11)</sup> . وهي نظام يعتمد على الموارد البشرية ويضمن إلتزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات المستهلك أو تجاوز تلك التوقعات<sup>(12)</sup> و<sup>(13)</sup> و<sup>(14)</sup> .

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير العقلية الكلاسيكية والتحديث المستمر للأساليب الإدارية ، وتوفير التدريب الفعال للموظفين وتحقيق التحسين المستمر ، من خلال توفير عدد من الأبعاد المتمثلة في التركيز على العميل والتركيز على العمليات والنتائج معاً ، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، وتعبئة خبرات القوى العاملة ، واتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق ، والتغذية العكسية<sup>(15)</sup> .

وأخيراً - يمكن للباحثة القول بأن - إدارة الجودة الشاملة هي مظهر تعاوني لأداء عمل يعتمد على مواهب وقدرات العاملين من أجل التحسين المستمر للجودة ومن خلال فرق العمل ذات الكفاءة العالية للوفاء بإحتياجات كلاً من العملاء والعاملين .

## 1.2. 2. أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أداؤها والسير في مبادئ سبل تحسين إنتاجها ، وتحقيق إستمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتماداً على فرق العمل المتجانسة (16) و (17) و (18) . وتعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً وقائياً يمنع حدوث الأخطاء فضلاً عن تصحيحها (19) ، كما تسهم وبشكل مباشر في مواجهة المشكلات وتمكن من استغلال الأزمات وإدارتها بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة (20) . وأخيراً فإن أي منظمة تتبنى إدارة الجودة الشاملة تطور من امكانياتها التنافسية وتعزز من مواقفها إذ تحافظ على نقاط القوة التي تمتلكها وتتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل وتدريب العاملين والإستماع بشكل أدق للمستهلكين أو طالبين الخدمة الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات ، والتي من خلالها تحدد المنظمة الخصائص المناسبة المطلوب توفيرها في المنهج أو الخدمة المقدمة .

### 4.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

على الرغم من المحاولات العديدة من أجل ترميم عوامل أو مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا انه قد يختلف إستخدامها من منظمة إلى أخرى ، وذلك قد يرجع إلى طبيعة أنشطتها بشكلها الخدمي أو السلعي أو لعدد مستخدميها أو غيرها من الخصائص التي تؤثر في اعتماد أي منها . إلا أن هناك إجماعاً حول أن نظام التحسين المستمر سيقود المنظمة إلى وصول الرؤية المتبغاة ولا يجب أن يكون النظام مستمراً فقط بل متماسكاً عبر المنظمة ما يتطلب وجود المشاركة بين جميع الأطراف التي تهدف إلى تحسين النظام (21) . لذا اعتمدت الباحثة في فهم جوهر إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي على الأبعاد الأساسية التالية :

- **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 ، وبهدف تحقيق النجاح يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل . لذا يتم القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف إستراتيجية واضحة ، مع ضرورة التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى الفرص والتحديات التي تحيط بالمنظمة (22) .
- **مشاركة العاملين :** يعتمد نجاح أي منظمة في تحسين الأداء وبشكل كبير على المهارات والخوافر ، كما أن نجاح العاملين يعتمد بصورة كبيرة على حصولهم على فرص ذات معنى للتعلم واكتساب مهارات عملية ، ويجدر بالمنظمات الإستمرار في تطوير قوة العمل من خلال التدريب التعلم وخلق الفرص للنمو المطرد من خلال التدريب على العمل ودوران الوظيفة والدفع للمهارات المعروضة (23) .
- **تطبيق مفهوم النظام :** ويعني التحقق من أن الأهداف قد تم تحقيقها من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من نتائج الأداء المتحقق للعملية ، وهذا يعني عملية مقارنة المعلومات المتحققة عن الأداء مع المعايير والقرارات المعتمدة على تلك النتائج (22) .
- **التحسين المستمر :** هو مجموعة عمليات لإدخال الإبتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة ، وسرعان ما يصبح لدينا 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 ، ويركز أحياناً على تخفيض الوقت المطلوب لأداء العمل أو تخفيض الهدر أو تخفيض عدد الإصابات (22) .

### 2.2 الأداء الوظيفي :

#### 1.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي :

يتطلب تحديد مفهوم الأداء الوظيفي مناقشة العديد من المفاهيم التي قد تختلط به في بعض الأذهان وقد تستخدم للتعبير عنه ، مثل الإنتاجية أو الكفاية ، والفاعلية ، وذلك إلى جانب لفظ الكفاية الإنتاجية أو كفاءة الأداء خصوصاً وأن هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مدى أداء المنظمة .

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشع بها الفرد متطلبات الوظيفة . وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (24) ، (25) ، (26).

ويعرف الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه به المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها (27) ، فهو يعبر عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور، والمهام . و يرى كلاً من (28) ، (29) أنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين . ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن هناك عدة أبعاد ممثلة للأداء الوظيفي وهي (30) :

1. كمية الجهد المبذول : والتي تعني مقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة .

2. الجهد المبذول : وتعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال ، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول .

3. نمط الأداء : ويقصد به الأسلوب أو 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 أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم التوصل بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة .

فالأداء أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي ، وإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة ، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانه المرموقة في المنطقة التي يعمل فيها ، ففي ظل التغيير السريع والمنافسة الشديدة لن تستطيع المنظمة الاستمرار والمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها ، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل .

## 2.2.2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي :

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، والعلاقة بينه وبين إدارة الجودة الشاملة علاقة إيجابية قوية ، نقلاً عن (31) ، ويبين آخرون أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين مستوى جودة الخدمة أو السلعة المقدمة للعميل أو المستهلك وبالتالي تحقيق الإرتقاء في الأداء وتنمية المهارات ، إذا يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة . هذا ويؤكد خبير الجودة (Arthur D. little) في دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج الجودة الشاملة له علاقة تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية ، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن ان تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم (31) .

ولا يتحقق التمايز إلا عند الالتزام بالجودة الشاملة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات ، إذ تعتبر أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء والذي ترمي من خلاله المنظمة إلى الوصول إلى رضا العاملين والعملاء وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والتزام في جميع المستويات (32) .

## 3. الطريقة والاجراءات:

تضمن هذا الجانب وصفاً للطريقة، والإجراءات التي تم استخدامها في الدراسة ، من حيث المنهجية ، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته، كما شمل وصفاً لكيفية إعداد أداة الدراسة، ومتغيراتها وإجراءات التأكد من صدقها، وثباتها، إضافة إلى بيان المعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص النتائج، وتحليلها.

### 1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي Descriptive Approach وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات موضوع الدراسة، من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة على العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة)، بهدف معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في هيئة الثروة البحرية بمدينة سرت. وقد استخدم هذا المنهج أيضاً من أجل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، والإهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً. كما أختير هذا المنهج لمناسبته لأغراض الدراسة حيث أن المنهج الوصفي " يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث، ويفسر ويقارن ويقوم أملاً في الوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة، دون تدخل الباحث في مجرياتها" (33).

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين بهيئة الثروة البحرية سرت، و البالغ عددهم قرابة (140) عضواً. ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول (krejcie and Morgan (1970)، حيث تحدد حجمها بعدد (103) عضواً، تم اختيارها بواسطة العينة العشوائية. وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة المستهدفة، وقد استرجعت (90) استبانة، وتم استبعاد (4) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (86) استبانة، أي ما نسبته قرابة (83%) من إجمالي العينة المستهدفة، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (34).

### 3.3 متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

**1.3.3 المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة والرؤية السليمة ، مشاركة العاملين ، تطبيق مفهوم النظام ، التحسين المستمر) .

**2.3.3 المتغير التابع:** وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بمستوى الأداء الوظيفي .

### 4.3 طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة على جمع البيانات والمعلومات اللازمة والمتعلقة بمشكلة الدراسة من مصادر البيانات الأولية والثانوية كالتالي:

**1.4.3 البيانات الثانوية:** قامت الباحثة بالاعتماد في جمع البيانات الثانوية اللازمة للدراسة على الكتب والدوريات والمقالات والتقارير التي تناولت موضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

**2.4.3 البيانات الأولية:** تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على استبيان أعد خصيصاً لهذا الغرض موجهاً إلى الموظفين العاملين بهيئة الثروة البحرية سرت، كما قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات والتأكد من فهم فقراته من قبل المستقيين.

### 5.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، نظرًا لسهولة تطبيقها وتحليل نتائجها، ولأنها تغطي جوانب كثيرة من موضوع الدراسة بالمقارنة مع الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من عدة أبعاد تخدم أهداف الدراسة وللوقوف على واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمجبة الثروة البحرية سرت، حيث أحتوت الاستبانة على (30) فقرة، (5) فقرات لها علاقة بالقيادة والرؤية السليمة و(5) فقرات تتعلق بالمشاركة والمبادرة و(5) فقرات تتعلق بتطبيق مفهوم النظام و (5) فقرات تتعلق بالتحسين المستمر . بينما أحتوى المتغير التابع (الاداء الوظيفي) على (10) فقرات. في حين أشتمل الجزء الأول للاستبانة على المعلومات الشخصية الأولية للعيينة كالعمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوضع الوظيفي.

### 6.3 خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول (1) نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن قرابة 57% من المبحوثين كانوا ذكوراً، وأن قرابة 43% كانوا إناثاً. أما فيما يتعلق بالعمر، فيتضح أن الفئة العمرية ما بين 30 إلى 35 سنة هي الفئة الأكثر بين المبحوثين من أفراد عينة الدراسة، حيث حققت ما نسبته 55.8% والفئة العمرية ما بين 40 إلى 45 بلغت نسبتها 18.6% تليها الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة حيث بلغت ما نسبته 12.8% ، ثم الفئة العمرية 45 فأكثر حيث بلغت 11.6% ، والفئة الأقل هي الفئة العمرية من 25 إلى 30 حيث لم تتعدى نسبته 1.2% . أما فيما يتعلق بالخبرة فيتضح أن قرابة 55.8% لديهم خبرة من 4 إلى 7 سنوات ، تليها أصحاب الخبرة من 3 سنوات فأقل حيث بلغت النسبة 23.3% ، من تم من لديهم خبرة 7 سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم 20.9% . وبالنسبة إلى المؤهل العلمي، فقد تبين أن المبحوثين الذين لديهم مؤهل جامعي قرابة 36%، وأن حوالي 5.8% من المستجيبين هم من حملة الإجازة العالية (ماجستير/دكتوراه) والبقية توزعت على المستويات أخرى من دبلوم متوسط وثانوية عامة ودبلوم عالي وينسب متفاوتة. أما فيما يتعلق بتغيير الوضع الوظيفي، فقد أوضحت النتائج أن قرابة 95.3% هم من فئة الموظفون ، وأن قرابة 4.7% من العينة من فئة رئيس قسم. والجدول (1) يوضح بقية نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة:

#### جدول رقم (1)

#### خصائص عينة الدراسة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
1	الجنس	ذكر	49	57%
		أنثى	37	43%
	المجموع		86	100%
2	العمر	من 25 الى 30	1	1.2
		من 30 الى 35	48	55.8
		من 35 الى 40	11	12.8
		من 40 الى 45	16	18.6
		من 45 فأكثر	10	11.6
		المجموع		86
3	الخبرة	3 سنوات فأقل	20	23.3
		من 4 الى 7 سنوات	48	55.8
		7 سنوات فأكثر	18	20.9
		المجموع		86
4	المؤهل العلمي	متوسط دبلوم	10	11.6
		عامة ثانوية	17	19.8
		عالي دبلوم	23	26.7
		جامعي مؤهل	31	36.0
		(دكتوراه/ماجستير)	5	5.8

100%	86		المجموع	
4.7	4	رئيس قسم	الوضع الوظيفي	5
95.3	82	موظف		
100%	86		المجموع	

### 7.3 صدق وثبات أداة جمع البيانات:

**1.7.3 الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات بجامعة سرت في هذا المجال، بلغ عددهم (6) محكمين، وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف فقرات، واقتراح أو إضافة مجالات، وأخيراً بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لموضوع الدراسة المتمثل في الجودة الشاملة ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي إلى أن تم اعتماد الاستبانة بصورتها الحالية.

**2.7.3 الثبات:** اتبعت الباحثة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient)، وفيها يتم احتساب معامل ألفا كرونباخ عن طريق المعادلة التالية (Anastasi Anne .1982):

$$R_{tt} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \times \left( \frac{SDt^2 - \sum (SD)^2}{SDt^2} \right)$$

حيث:

$R_{tt}$  : تشير إلى معامل ارتباط ألفا.

$n$  : تشير إلى عدد فقرات القياس.

$SDt^2$  : تشير إلى تباين الاختبار الكلي.

$\sum (SD)^2$  : تشير إلى مجموع تباينات فقرات القياس.

وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن القيمة (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80% يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من 100% تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل. وقد بلغت قيمة معامل الثبات الداخلي للمقياس (84.3%) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة (Sekaran and Bougie, 2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، وأنها تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صممت من أجله.

### 8.3 المعالجة الإحصائية:

تم إدخال البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم استخدام الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة للإجابات، حيث تم إعداد هذا الترميز كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2): ترميز الإجابات

الإيجابية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. وحساب طول مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4÷5=0.80)، وتضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. والجدول (3) التالي يوضح طول الخلايا وفقاً لما ذكر:

الجدول (3): طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في المقياس	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.79	غير موافق بشدة	ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.59	غير موافق	ضعيفة
من 2.60 إلى أقل من 3.39	محايد	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.19	موافق	مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفعة جداً

بعد تجميع الاستبيانات من قبل الباحثة ، تم إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تمهيداً لتحليل النتائج ، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. الجداول التكرارية ، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية وفقاً للخصائص العامة لمجبي الاستبانة.
2. مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري بهدف تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الأساسية.
3. تحليل الانحدار البسيط ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والتابع واختبار (T-test) و (F-test) التي استخدمت في اختبار الفرضيات.
4. معامل ارتباط ألفا كرونباخ: والذي استخدم أيضاً في فحص ثبات الاستبانة.

4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### 1.4 القيادة والرؤية السليمة :

يُبين الجدول التالي (4) إجابات عينة الدراسة من الموظفين العاملين ببيئة الثروة البحرية حول بعد القيادة والرؤية السليمة ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد القيادة والرؤية السليمة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	توجد لدى الهيئة خطة واضحة ومحددة الأهداف حول الجودة	3.523	.502	مرتفعة	2
2	تعمل إدارة الهيئة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية	2.703	.456	متوسطة	5

3	تواكب إدارة الهيئة عمليات إدارة التغيير بصورة ناجحة لتحسين الجودة	3.703	.475	مرتفعة	1
4	تعمل إدارة الهيئة على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة	3.271	.454	متوسطة	3
5	لدى الهيئة ميزانية خاصة لتطوير الجودة الشاملة	2.758	.412	متوسطة	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.195	.026		

يشير الجدول رقم (4) أعلاه إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالتغيير المستقل (بُعد القيادة والرؤية السليمة)، حيث كانت عبارات هذا البُعد من حيث درجة الممارسة ما بين المتوسطة والمرتفعة ، وقد بلغت متوسطاتها ما بين (2.70 – 3.70)، بينما الانحرافات المعيارية لهذا البُعد تراوحت بين(0.412 – 0.502). وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البُعد (3.195)، في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره (0.026). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وانحراف معياري قدره (0.475)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) ، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.52) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) ، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري قدره (0.457). في حين الفقرة رقم (2) حصلت على أقل نسبة من الإجابات، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.70)، وانحراف معياري قيمته (0.456)، حيث جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من بين الفقرات الواردة بهذا البُعد.

#### 2.4 المشاركة والمبادرة :

يُبين الجدول التالي (5) إجابات عينة الدراسة من الموظفين العاملين بميعة الثروة البحرية حول بعد المشاركة والمبادرة لديهم ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

#### الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المشاركة والمبادرة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب
1	يساهم جميع العاملين في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة	3.74	.525	مرتفعة	3
2	تهتم إدارة الهيئة بالتغذية الراجعة من الموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة	3.78	.382	مرتفعة	2
3	يوجد بالهيئة فرق جودة لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات	2.93	.502	متوسطة	4
4	يتم مناقشة وجهات النظر المختلفة بين موظفي الهيئة من خلال فرق الجودة	2.91	.269	متوسطة	5
5	يتم تشجيع العمل الجماعي في الهيئة ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة	4.09	.412	مرتفعة	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.29	1.187		

يشير الجدول رقم (5) أعلاه إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالتغيير المستقل (بُعد المشاركة والمبادرة)، حيث تراوحت عبارات هذا البُعد من حيث درجة الممارسة بين المتوسطة والمرتفعة ، وقد بلغت متوسطاتها ما بين (2.91 – 4.09) ، بينما الانحرافات المعيارية لهذا البُعد تراوحت بين (0.261 – 0.412). وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البُعد (3.29)، في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره (1.187). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) والتي وذلك بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري قدره (0.412)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري قدره (0.382). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري قدره (0.525)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (3) وذلك بمتوسط حسابي مقداره

(2.93)، وبانحراف معياري قدره (.502). في حين الفقرة رقم (4) حصلت على أقل نسبة من الإجابات، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.91)، وبانحراف معياري قيمته (.269)، حيث جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من بين الفقرات الواردة بهذا البُعد.

#### 3.4 تطبيق مفهوم النظام :

يُبين الجدول التالي (6) إجابات عينة الدراسة من الموظفين العاملين بمهنة الثروة البحرية حول بعد تطبيق مفهوم النظام لديهم ممثلة بالمتوسط الحسابي

والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد تطبيق مفهوم النظام

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	توصف النظم واللوائح بالهيئبة بأنها سريعة الإستجابة للمتغيرات في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة	2.77	.458	متوسطة	2
2	تسن الهيئبة لوائح وتشريعات وقوانين واضحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.98	.415	مرتفعة	1
3	تحد التشريعات واللوائح بالهيئبة من البيروقراطية الإدارية التي تعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة	3.23	.496	متوسطة	4
4	تحدد اللوائح المهام والوظائف الموكلة بكل عضو بها ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة	2.58	.412	ضعيفة	5
5	يوجد في الهيئبة قوانين واضحة تنظم عملية الترقية والحوافز لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة	3.30	.507	متوسطة	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.87	.038		

يشير الجدول رقم (6) أعلاه إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بُعد تطبيق مفهوم النظام)، حيث تراوحت عبارات هذا البُعد من حيث درجة الممارسة بين الضعيفة والمرتفعة ، وقد بلغت متوسطاتها ما بين (2.58 – 3.98)، بينما الانحرافات المعيارية لهذا البُعد تراوحت بين (.412. – 415.). وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البُعد (2.87)، في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره (.038). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.415)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.30) وبانحراف معياري قدره (.507). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.23) وبانحراف معياري قدره (.497)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (1) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (2.77) وبانحراف معياري قدره (0.458). في حين الفقرة رقم (4) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.58)، وبانحراف معياري قيمته (.412.).

#### 4.4 التحسين المستمر :

يُبين الجدول التالي (7) إجابات عينة الدراسة من الموظفين العاملين بمهنة الثروة البحرية حول بعد التحسين المستمر لديهم ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد التحسين المستمر

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب
1	تسعى إدارة الهيئبة إلى اعتماد نضم وأساليب حديثة لتحسين أدائها	3.26	.424	متوسطة	3

2	متوسطة	.432	3.29	تهدف إدارة الهيئة إلى تكامل وتطوير الخدمات التي تقدمها
3	متوسطة	.432	2.70	التحسين المستمر للعمليات والخدمات من أولويات إدارة الهيئة
4	متوسطة	.400	2.77	تحرص إدارة الهيئة على تبادل المعلومات حول المشكلات والموارد المجتمعية في القطاعات ذات العلاقة من أجل تحسين جودة خدماتها
5	مرتفعة جداً	.424	4.22	تحرص إدارة الهيئة على تصحيح أوجه القصور لدى العاملين بصورة فورية
		<b>0.130</b>	<b>3.35</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

يشير الجدول رقم (7) أعلاه إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد التحسين المستمر)، حيث تراوحت عبارات هذا البُعد من حيث درجة الممارسة بين المتوسطة والمرتفعة جداً ، وقد بلغت متوسطاتها ما بين (2.70 – 4.22)، بينما الانحرافات المعيارية لهذا البُعد تراوحت بين (.424- .432). وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البُعد (3.35)، في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره (.130). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وبانحراف معياري قدره (.424)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.29) وبانحراف معياري قدره (.424). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وبانحراف معياري قدره (.424)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (2.77) وبانحراف معياري قدره (0.400). في حين الفقرة رقم (3) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.70)، وبانحراف معياري قيمته (.432).

#### 4.4 الأداء الوظيفي :

يُبين الجدول التالي (8) إجابات عينة الدراسة من الموظفين العاملين بمهنة الثروة البحرية حول بعد الأداء الوظيفي لديهم ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

#### الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف	الأهمية	درجة الممارسة
1	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .	4.57	.520	1	مرتفعة جداً
2	ينجز الموظفون المهام الوظيفية وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة ووفقاً لقواعد وإجراءات العمل المتبعة .	4.27	.436	2	مرتفعة جداً
3	يتوفر لدى الموظفون الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم .	3.31	.448	7	متوسطة
4	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين .	3.00	.627	9	متوسطة
5	تعمل إدارة المنظمة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء للإسهام في تحفيز العاملين .	3.00	.505	8	متوسطة
6	يتم تقييم الأداء بناءً على أسس علمية ومعايير واضحة .	2.94	.572	10	متوسطة
7	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل والتصرف في المواقف الحرجة .	3.54	.572	6	مرتفعة
8	يتوفر لدى الموظفون الإستعداد الكافي لتحمل المسؤولية .	4.18	.480	3	مرتفعة
9	يطور العاملون مهاراتهم وأدائهم بشكل مستمر .	4.13	.614	5	مرتفعة
10	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين .	4.15	.474	4	مرتفعة

		143.	3.3512	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
--	--	------	--------	--

يشير الجدول رقم(8) إلى المتوسطات الخاصة بالمتغير التابع تراوحت بين درجة الممارسة المتوسطة والمرتفعة جداً، وقد بلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.94 - 4.57)، بينما الانحرافات المعيارية لهذا المتغير تراوحت بين(5.72 - .520). وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المتغير(3.35)، في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره(1.43). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(1) وذلك بمتوسط حسابي مقداره(4.57) وانحراف معياري (5.20)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) و بمتوسط حسابي مقداره(4.27) وانحراف معياري قدره (.436). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي مقداره(4.18) وانحراف معياري قدره(4.86)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (10) وذلك بمتوسط حسابي مقداره(4.15) وانحراف معياري قدره(4.74). في حين الفقرة رقم(6) حصلت على أقل نسبة من الإجابات ، وذلك بمتوسط حسابي قدره(2.94)، وانحراف معياري قيمته (5.72)، حيث جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من بين الفقرات الواردة بهذا المتغير . وبالتالي ينبغي على إدارة الهيئة استخدام النتائج الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي في تطوير وتحسين العمل، ومناقشة تأثيرها على مستقبل العاملين في الهيئة محل الدراسة .

#### 5. اختبار الفرضيات:

#### 1.5 الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة والرؤية السليمة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة.

#### الجدول (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة والرؤية المشتركة

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	$\beta$	T	Sig*
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	.203	.041	5.316	.127	23.663	.000

التأثير ذا دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول رقم(9) أثر القيادة والرؤية السليمة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالهيئة محل الدراسة . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة والرؤية السليمة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط R (203 .). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ(0.041). وهذا يعني أن متغير القيادة والرؤية السليمة يفسر التباين في المتغير التابع بما نسبته (041 .)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإنداردية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس . كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$ (127.)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى

القيادة والرؤية السليمة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة الثروة البحرية سرت بنفس المقدار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.316)، وكذلك قيمة t والتي بلغت (23.663)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والرؤية السليمة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة .

### 2.5 الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمبادرة والمشاركة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة .

الجدول (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المبادرة والمشاركة

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	$\beta$	T	Sig*
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	.276	.076	12.464	.154	16.543	.000

التأثير ذا دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول رقم (10) أثر المبادرة والمشاركة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالهيئة محل الدراسة . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمبادرة والمشاركة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.276). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.076). وهذا يعني أن متغير المبادرة والمشاركة يفسر التباين في المتغير التابع بما نسبته (076%) ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإندرجية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس . كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.154)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى المبادرة والمشاركة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في هيئة الثروة البحرية سرت بنفس المقدار. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.464)، وكذلك قيمة t والتي بلغت (16.543)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة والمشاركة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة .

### 3.5 الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مفهوم النظام في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة .

الجدول (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مفهوم النظام

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	$\beta$	T	Sig*
----------------	-----	-------------------	---	---------	---	------

الارتباط	معامل التحديد المحسوبة	معامل الانحدار المحسوبة	مستوى الدلالة
.156	.024	3.691	.000

التأثير ذا دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول رقم(11) أثر لتطبيق مفهوم النظام في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالهيئة محل الدراسة . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم النظام في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط R (.156) . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (.024) . وهذا يعني أن متغير تطبيق مفهوم النظام يفسر التباين في المتغير التابع بما نسبته (.024) ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإندارجية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس . كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (.235) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى القيادة والرؤية السليمة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في هيئة الثروة البحرية سرت بنفس المقدار . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.691) ، وكذلك قيمة t والتي بلغت (8.457) ، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) . مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم النظام في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة .

#### 4.5 الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة .

الجدول (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التحسين المستمر

المتغير التابع	(R)	( $R^2$ )	F	$\beta$	T	Sig*
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	.212	.045	4.736	.132	16.618	.000

التأثير ذا دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول رقم(12) أثر التحسين المستمر في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالهيئة محل الدراسة . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط R (.212) . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (.045) . وهذا يعني أن متغير التحسين المستمر يفسر التباين في المتغير التابع بما نسبته (.045) ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإندارجية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس . كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (.132) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التحسين المستمر يؤدي إلى الزيادة في مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في هيئة الثروة البحرية سرت بنفس المقدار . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة

والتي بلغت (4.736)، وكذلك قيمة t والتي بلغت (16.618)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الهيئة محل الدراسة .

## 6. الاستنتاجات :

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والرؤية السليمة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظرالعاملين بهيئة الثروة البحرية سرت.
2. بينت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة والمشاركة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بهيئة الثروة البحرية سرت.
3. كشفت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم النظام في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بهيئة الثروة البحرية سرت.
4. بينت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين مستوى الاداء الوظيفي ، وهو البعد الأكثر تأثيراً من بين الأبعاد المدروسة وذلك من وجهة نظرعاملين بهيئة الثروة البحرية سرت.
5. أفصحت نتائج هذه الدراسة بأن المستوى العام للأداء الوظيفي للعاملين في هيئة الثروة البحرية متوسط ، هذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3.35 وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.143.
6. أوضحت هذه الدراسة قدرة و حرص إدارة الهيئة على مواكبة عمليات التغيير بصورة ناجحة وذلك بهدف تحسين الجودة ، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3.70 وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.454.
7. بينت هذه الدراسة أنه لا يوجد في الهيئة التوجه اللازم نحو فرق الجودة لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات، وهذا ما أوضحتها قيمة المتوسط الحسابي البالغة 2.93 وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.502 .
8. كشفت هذه الدراسة أن الموظفون يقومون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وهذا ما أوضحتها قيمة المتوسط الحسابي البالغة 4.57 وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.520 .
9. بينت هذه الدراسة حرص إدارة الهيئة على تصحيح أوجه القصور لدى العاملين بصورة فورية ، وهذا ما بينته قيمة المتوسط الحسابي البالغة 4.22 وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.412.
10. أفصحت نتائج هذه الدراسة إلى إنه لا يتم تحديد اللوائح والمهام والوظائف الموكلة بكل عضو ضمن مفهوم الجودة الشاملة ، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة 2.58 وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.412.
11. أفصحت نتائج هذه الدراسة أنه ليس لدى الهيئة الدعم المالي والميزانية اللازمة لتطوير الجودة الشاملة في الهيئة محل الدراسة ، هذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة 2.75 وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.412.

## 7 . التوصيات :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة نوصي بمجموعة من التوصيات متمثلة في الآتي:

1. العمل على اعتبار أن مفهوم الجودة من المفاهيم المهمة في الهيئة والعمل على ترسيخ الفعالية التامة لدى العاملين بها بأن الرفق من مستويات الأداء الوظيفي وتحسينه من أهم مسؤولياتهم أثناء تحقيقهم للأهداف المطلوبة، وربطها بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة ، بحيث تكون مدججة مع نظام الحوافز والرقابة والتوظيف للوصول إلى تحقيق الأهداف.
2. ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي .
3. يؤمل من إدارة الهيئة الإلتزام التام ببرنامج الجودة المحدد سلفاً عند تحديد اللوائح والمهام والوظائف وحث الموظفين على الإلتزام به لما له من علاقة وطيدة بتحسين الأداء .
4. يتوجب على الإدارة العليا بالهيئة توفير الموارد المالية اللازمة لدعم خطط تطبيق إدارة الجودة ، ولو على مراحل متتالية وفقاً لما يتم إعتماده من خطط تطبيقية لإدخال مشروع الجودة الشاملة لكافة الأقسام والإدارات بالمنظمة في إطار إستراتيجية واضحة المعالم .
5. من الأهمية بمكان أن تقدم الإدارة العليا الدعم لجميع العاملين والعمل على نشر ثقافة الجودة ، وتكوين فرق الجودة لحل المشكلات في مختلف المستويات الإدارية في الهيئة المبحوثة .
6. إن الجودة الشاملة والأداء الوظيفي متغيران لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنهما ، لذلك يجب العمل على ترسيخ هذه المبادئ وتوطيدها داخل الهيئة .
7. المراجع :

1. لبراو ، قدور (2015) ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة بمؤسسة بريد الجزائر ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد بالوادي .
2. بن عودة ، قصير وأيوب ، مختار (2017) ، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بمؤسستي بوهرا ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد (31) ، ديسمبر .
3. العنزي ، قاسم وهاتف ، حسنين (2019) ، الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين 2017-2018 ، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (9) ، العدد(1) .
4. Su Kdeo .N , Pretorius . J , & Vermeulen . A , (2017) , The Role of Total Quality M management (TQM) Practices on Improving Organizational in Manufacturing and Service Organizational , Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bogota , Colombia , October 25-26.
5. Al damen . R , (2017) , The impact of Total Quality Management on Organizational Performance Case of Jordan Oil Petroleum Company , International Journal of Business and Social Science , Vol (8) , No(1) .
6. Alghamdi . F , (2018) , Total Quality Management and Organizational Performance A possible Role of Organizational Culture . International Journal of Business Administration Vol (9) , No(4) .
7. Jace . C , & Paoma . E , (2015) , Total Quality Management Practices and performance Outcome in Spanish Service Companies . Total Quality Management & Business Excellence . Vol (26) , Issue 9-10 .
8. رعد ، حسن الصرف ، (2001) ، كيف تتعلم اسرار الجودة الشاملة ، دار علاء الدين للنشر والتوزيع ، دمشق .

9. Juran , M, J. (1998) , Quality Control handbook . editor in chief . Blantin Godfrey .
10. Merich ,. A . (2017) , Total Quality Management <https://www.researchgate.net/publication/312954032>
11. عيسى ، سيد أحمد ، (2014) ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين : دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد (11) ، العدد(1)
12. Luburic , Radio Ca , (2014) , Total Quality Management of Business Success , Journal of central Banking theory and practice . No(1) , USA .
13. السيد ، بخت وبلال ، صديق ، (2015) ، الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
14. أبو زيادة ، زكي عبدالمعطي ، (2011) ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 25 ، العدد 4 .
15. جابونسكي ، جوزيف ، (1996) ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة : نظرة عامة ، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة .
16. العمري ، إبراهيم وهالة ، نصار ، (1997) ، الخطوات الإرشادية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، المركز العربي للتطوير الإداري ، القاهرة .
17. باسو ، زينب ومحبوب ، نورة (2013) ، تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت ، رسالة ماجستير ، جامعة قسدي مراح .
18. التيمي ، وفاء صبحي وعيسى ، سيد احمد (2013) ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بين المستشفيات الجزائرية الخاصة ، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد (11) ، العدد(1) .
19. Djerdjour .,M.s & Patel .R., (2000) , Implementation of quality programs in developing countries : a Fiji inlands case study . Total quality Management Review , Vol(11).
20. فريد ، زين الدين ، (1996) ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة.
21. Richardston . T. , (1997) , Total quality management . Delmar Publishing , newyork.
22. سليمان ، وسام (2104) ، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة .
23. بستر فيلد ، ديل وبسترفيلد ، كارول وبسترفيلد ، ماري ، (2006) ، إدارة الجودة الشاملة ( ترجمة راشد الحمالي ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
24. البرادعي ، بسبوي (2008) ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ، إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر.
25. الشريف ، ريم بنت عمر (2013) ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة ، السعودية .
26. سوسن ، دلروم (2017) ، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية قالم ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، الجزائر .
27. بو عطيط ، جلال الدين (2009) ، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المتقدمين بمؤسسة سونلغاز عنانة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم على النفس ، جامعة قسنطينة .
28. البقي ، سعد (2012) ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .

- 29.Negin , M., Omid , M ., and Ahmed , B . (2013) , The Impact of Organizational Commitment on Employees Jop performance , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol(5) , No(5) .
- 30.Kashefi , M.Reza ,M.Hasan ,R., Ghasem A. Mohamed ,B ., Hojjat ,K and Ghasem , N . (2013) , Organizational Commitment and Its Effect on organizational performance , Intedisiplinary Business Research , Vol(4) , No(12).
31. بدر، رشا محمود ، (2009) ، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الهللية الجنبية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
32. مصطفى ، أحمد ، (2001) ، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية ، دار الكتب ، القاهرة .
33. الخطيب، عامر يوسف (2002) محاضرات في مناهج البحث، مكتبة القدس.
34. عبید، مصطفى فؤاد (2003)، مهارات طرق البحث العلمي، غزة: اكاديمية الدراسات العالمية.