



Applying Total Quality Management for Job Performance Development at the Ministry of Civil Service: A Framework of Quranic Principles and National Vision for Building the Modern Yemeni State

Abdul Khalik Mohammed Ahmed Al jonid ^{1,*}

¹Department of Population Studies, Center of Population Studies and Training - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: abdulkhalik70jonid@gmail.com

Keywords

1. Total Quality Management (TQM)
 2. Job Performance
 3. Ministry of Civil Service
-

Abstract:

This study primarily aimed to investigate the effectiveness of implementing Total Quality Management (TQM) on enhancing job performance within the Ministry of Civil Service in the Republic of Yemen, guided by the administrative model of Imam Ali (peace be upon him). To achieve its objectives, the study adopted a descriptive analytical approach, utilizing both survey and correlational methods .

A questionnaire was developed and distributed to a random sample of 165 employees, selected from a total study population of 302.

The findings revealed that the level of TQM implementation in the Ministry was high, with a grand mean of 3.94 (79%). Conversely, the level of job performance was found to be moderate, with a mean of 2.76 (55%) according to the Likert scale. Statistical analysis demonstrated a significant impact of TQM on performance development, with a p-value of ($P = 0.048 < 0.05$) and a coefficient of determination ($R^2 = 0.416$), indicating a substantial explanatory power of TQM regarding job performance.

The study provided several recommendations for decision-makers, emphasizing the need to re-engineer the quality system to transition from formal documentation to actual procedural simplification. It also suggested integrating quality indicators into job evaluation and promotion models and empowering middle management. Furthermore, the study recommended activating innovative non-monetary incentives, such as specialized training and flexible working hours. In the context of leadership, it emphasized that management is a responsibility and an act of devotion to God, calling for the reinforcement of the role of "Quranic Leadership."

فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية الجمهورية اليمنية (في ضوء نموذج الإمام علي عليه السلام)

عبد الخالق محمد أحمد الجنيد^{1*}

إقسام الدراسات السكانية، مركز التدريب والدراسات السكانية - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: abdulkhalik70jonid@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. الأداء الوظيفي

1. إدارة الجودة الشاملة

3. وزارة الخدمة المدنية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى استقصاء فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية (في ضوء نموذج الإمام علي عليه السلام)، لتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (165) موظفًا، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة البالغ عدده (302) موظفًا. كشفت النتائج عن أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة كان مرتفعًا بمتوسط حسابي (3.94) وبنسبة (79%)، بينما جاء مستوى الأداء الوظيفي متوسطًا بمتوسط (2.76) وبنسبة (55%) وفق مقياس ليكرت. وأوضحت التحليلات الإحصائية وجود أثر دال إحصائيًا للجودة الشاملة على تطوير الأداء، إذ بلغت قيمة ($P=0.048 < 0.05$)، مع معامل تحديد ($R^2=0.416$)، مما يشير إلى أثر واضح في القوة التفسيرية لإدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي. قدمت الدراسة توصيات لصناع القرار تركز على إعادة هندسة نظام الجودة بنقله من التوثيق الشكلي إلى تبسيط الإجراءات الفعلية، ودمج مؤشرات الجودة في نماذج التقييم الوظيفي والترقية، وتمكين القيادات الوسطى. كما أوصت بتفعيل حوافز أداء مبتكرة غير نقدية مثل: التدريب النوعي والمرونة في الدوام الرسمي. وفي سياق القيادة، شددت على أن الإدارة مسئولية وممارسة للعبودية لله، داعية لتعزيز دور القيادة القرآنية وبناء القدرات كثقافة مؤسسية تهدف لتحسين الخدمة العامة وإزالة كافة المعوقات التي تحول دون تقديمها بفاعلية وتميز.

المقدمة:

في ظل التحديات التنافسية والتطورات العالمية المتسارعة تبرز إدارة الجودة الشاملة (TQM) كمدخل استراتيجي حيوي لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية، وتزداد هذه الأهمية في القطاع العام وخصوصاً في وزارة الخدمة المدنية التي تعد ركيزة للإصلاح الإداري والتنمية في أي بلد، وفي السباق اليمني حيث تشتد التحديات التنظيمية والاقتصادية يظهر تساؤل جوهري حول مدى قدرة وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري على تبني فلسفة الجودة الشاملة كأداة لتطوير أداء موظفيها والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة للمواطن وكفاءة الجهاز الحكومي بأكمله، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة لاستقصاء واقع هذا التطبيق وتأثيراته. (راضي والعربي، 2016: 17-18)

وجاء الدين الإسلامي الحنيف ليرسخ معالم ومفاهيم ونظريات إدارية جسدت المفاهيم الإلهية تحقيقاً لمبدأ الاستخلاف الإلهي للإنسان في الأرض، وقد شكل منهج أهل البيت (عليهم السلام) برؤيتهم القرآنية، أساساً متيناً لفلسفة الجودة الشاملة قبل ظهور مصطلحها الحديث بقرون. ففي عهد الإمام علي لمالك الأشر النخعي، عندما ولاه ولاية مصر عهد إليه عهداً يعد أساساً متكاملًا لإدارة الجودة الشاملة بمفهومها الحاضر، حيث أكد على معايير الكفاءة والجودة في اختيار الكوادر والعمال بقوله: "ولا تولينَّ إلا حسنَ التجربة" وهذا يتوافق مع المنهج الإلهي تصديقاً لقوله سبحانه وتعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها" (سورة النساء، الآية: 58) (الحوثي، 1444هـ: 203).

وفي سياق اليمن، أكد الشهيد القائد حسين بدر الدين الحوثي في مشروعه القرآني الذي يمثل امتداداً للفكر الإسلامي الأصيل في بناء الدولة والمجتمع، بقوله في العديد من محاضراته، أن "القرآن الكريم جاء ليُصلح حياة الإنسان في جميع المجالات". وضمن مساعي بناء الدولة اليمنية الحديثة التي تنطلق من الرؤية الوطنية المستمدة من الرؤية القرآنية والموروث الحضاري للشعب اليمني بهويته الإيمانية، تبرز الحاجة إلى تطوير الأداء الوظيفي في الوزارات والمؤسسات الحكومية، وعلى رأسها وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري، كونها الجهة المنوطة بتنظيم شؤون الموظفين العموميين ورفع كفاءتهم، ولذا فقد أكد - السيد القائد العلم عبدالمك بدر الدين الحوثي (يحفظه الله)، في أحد خطاباته الموجهة للمعنيين في الحكومة بقوله إن " من أبرز ما عرف عن المكاتب الحكومية في معظم البلدان العربية، هو تأخير معاملات الناس إلى حد كبير، جراء الروتين الإداري الممل الذي يعتبر، سببا لعرقلة الناس، وعرقلة معاملاتهم، (الحوثي، 1444هـ: 203).

وعليه تتمحور إشكالية الدراسة في معرفة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء الوظيفي كدراسة حالة بوزارة الخدمة المدنية (في ضوء نموذج الإمام علي - عليه السلام).

مشكلة الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول فحص الديناميكيات المعقدة داخل وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري في اليمن، باعتبارها الجهاز العصبي المسؤول عن (الإدارة العامة) للدولة وتوجيه

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوزارة الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية.

ما مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية.

هل توجد فاعلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري في الجمهورية اليمنية (في ضوء نموذج الإمام علي - عليه السلام)؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في التالي:

التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها بوزارة الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية (في ضوء نموذج الإمام علي - عليه السلام)

التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية (في ضوء نموذج الإمام علي - عليه السلام)

دراسة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الخدمة المدنية (في ضوء نموذج الإمام علي - عليه السلام).

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تمت صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

"توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (القيادة والتوجه الاستراتيجي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، التركيز على العمل (المستفيد)، إدارة العمليات وتحسينها، التدريب والتطوير، القياس

الإصلاح الإداري، ففي ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار السياسي، وشح الموارد، وتبني الوزارة أبعاد إدارة الجودة الشاملة وربطها لها بالتوجهات الاستراتيجية العليا في ضوء "نموذج الإمام علي - عليه السلام"،

فإن الإشكالية البحثية التي تتصدى لها هذه الدراسة لا تكمن في مدى "تبني" الوزارة لهذه المفاهيم فقط، بل تمتد للبحث في "الفجوة التنفيذية" بين التبنّي النظري والممارسة الفعلية.

رغم تبني وزارة الخدمة المدنية لبعض الممارسات الإدارية الحديثة، إلا أن تطبيق هذه الممارسات لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في فاعلية العمل وتأثيرها على تطوير الأداء الوظيفي، لا يزال غير واضح بالشكل الكافي، خصوصاً في ظل التوجهات الوطنية نحو إصلاح القطاع الإداري والارتقاء بكفاءة الجهاز الوظيفي.

كما تلعب إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين أداء موظفي الخدمة العامة كما أشار إليها بعض الباحثين في دراساتهم السابقة على سبيل المثال دراسة (الفياض، 2020م) ودراسة (Jaouad Benguit & Abderrahim El Karfa-

2021) ولذا سعى الباحث لمعرفة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية (في ضوء نموذج الإمام علي - عليه السلام)، ويمكن حصر إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية (في ضوء نموذج الإمام علي - عليه السلام)؟

والتحليل)" على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري.

ويتمتع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H1.1) : توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة والتوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية.

الفرضية الفرعية الثانية (H1.2) : توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3) : توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

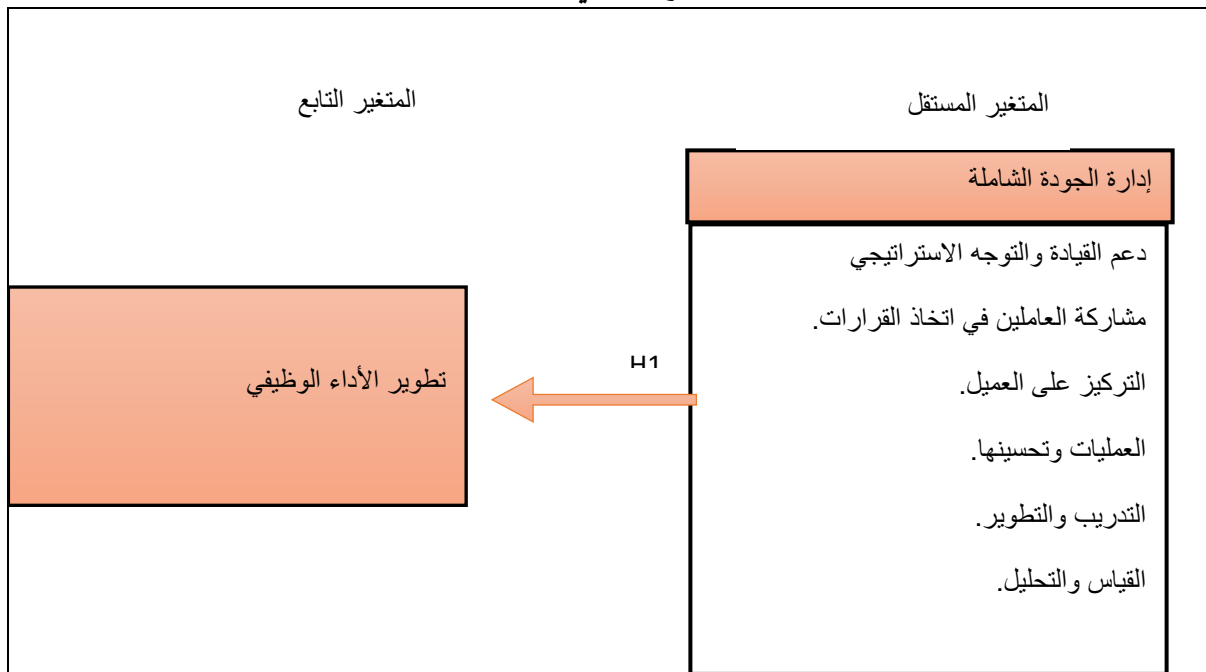
($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العميل على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية.

الفرضية الفرعية الرابع (H1.4) : توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العمليات وتحسينها على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية.

الفرضية الفرعية الخامسة (H1.5) : توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية.

الفرضية الفرعية السادسة (H1.6) : توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقياس والتحليل على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية.

النموذج المعرفي للدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث.

بشكل عام. كما في دراسة (قبان والوصابي، 2025؛ 2018، Nour؛ محي الدين، 2024؛ الأسد، 2025).

اعتمدت الدراسة في تحديد أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على ستة أبعاد، التي تعتبر أكثر الأبعاد اختياريًا لدى الباحثين، وتتناسب مع بيئة ومتغيرات الدراسة الحالية، وشاملة للمتغير

حدود الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة وفقاً للحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: "فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بعد القيادة والتوجه الاستراتيجي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، التركيز على العميل، إدارة العمليات وتحسينها، التدريب والتطوير، القياس والتحليل) على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية (في ضوء نموذج الإمام علي - عليه السلام)".

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على وزارة الخدمة المدنية ديوان عام الوزارة بصنعاء، ومكاتب الإدارات العامة للخدمة المدنية بمحافظتي تعز والحديدة.

الحدود البشرية: قيادات عليا ورؤساء الأقسام ومديرو الإدارات وموظفو وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري، ومكاتب الإدارات العامة للخدمة المدنية بمحافظتي تعز والحديدة.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة في الفترة من 2023م إلى 2025م.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم الأداء الوظيفي (Job Performance): يعرف الأداء الوظيفي بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الآراء في قياس على أساس النتائج التي يحققها الفرد (حسن، 2015م: 23)

التعريف الإجرائي: يرى الباحث بأنه: مدى تحقيق الموظفين بوزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري لأهدافهم الوظيفية، بكفاءة، وفاعلية، وجودة،

وإنتاجية، والعمل بالحاصل المتاح مع الالتزام والانضباط الوظيفي، والابتكار والتطوير المستمر لأدائهم.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة تعريفات متاحة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة بين العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع. (أبو النصر، 2017م: 242).

كما عرفت بأنها خطوة متقدمة على طريق تحسين جودة الإنتاجية وأن لها من الخصائص والسمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية؛ فقد اتسع مضمونها، ونطاق شمولها، والفلسفة المرتكزة عليها بما يجعلها تنفرد بسمات متميزة عما سبقها من مداخل للجودة فقد امتدت لتغطي كل عمليات المنظمة مستهدفة مقابلة احتياجات العميل في الوقت الحاضر وفي المستقبل، كما أنها تضم كل فرد داخل المنظمة في منظومة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التي تعمل على التوجه بالعميل في مرونة واستجابة سريعة وتحسين مستقر وثابت للجودة (راضي والعربي، 2016م: 27).

التعريف الإجرائي: تعرف إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها المبادئ التي تلتزم بها وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري والمتمثلة بأبعاد: (القيادة والتوجه الاستراتيجي، ومشاركة العاملين في اتخاذ

القرار، والتركيز على العميل (المستفيد)، والتدريب والتطوير، والقياس والتحليل).

مفهوم الفاعلية :

الفاعلية "معيّار مهم، ويعد من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً وتنسيقاً مع البيئة التي تعمل بها" (سعيد وصالوي، 2023: 61).

وتعرف الفاعلية بأنها "حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة وقدرتها على توظيف مواردها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية لإنجاز المهام المطلوبة منها بكفاءة وفاعلية، لتمكنها من تحقيق أهدافها" (عبد الهادي، 2017: 42).

وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري:

هي الوزارة المعنية بتطوير الخدمات وتبسيط الإجراءات في كافة وحدات الخدمة العامة وفق قانون الخدمة المدنية واللائحة التنفيذية للوزارة (الدليل الإرشادي، 1444هـ: 23).

التعريف الإجرائي: كما يرى الباحث بأنها إحدى وزارات الحكومة اليمنية؛ والتي تقوم قياداتها والعاملين فيها بمختلف مستوياتهم بأدوارهم ومسؤولياتهم؛ لتطوير الأداء الوظيفي، وتبسيط الإجراءات للمستفيدين في جميع وحدات الخدمات العامة، وفقاً لقانون الخدمة المدنية رقم (19) لسنة 1991م ولائحته التنفيذية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية شمولية تهدف إلى تحسين جودة المنتجات

والخدمات من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة، وتبني سياسات التحسين المستمر، والتركيز على رضا المستفيدين، وتعزيز الأداء التنظيمي. كما تعرف بأنها "نظام إداري يعتمد على مجموعة من المبادئ والقيم الهادفة إلى تحسين العمليات وتطوير الأداء المؤسسي من خلال إشراك جميع العاملين والتركيز على العملاء وتبني منهجية علمية لتحسين الجودة" (Evans & Lindsay, 2021: 54).

كما عرفت بأنها "منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم السلع أو الخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات وإرضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين وعمل الفريق الواحد وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل" (أبو النصر، 2017: 242).

إدارة الجودة الشاملة (TQM) في القطاع الحكومي:

رغم نجاح الجودة في القطاع الخاص، يواجه تطبيقها حكومياً تحديات البيروقراطية، وغياب حافز الربح، وتعدد أصحاب المصلحة. الدراسات الحديثة تشير إلى أن الجودة في الحكومات النامية غالباً ما تكون "موجهة من الأعلى (Top-down) وتركز على التوثيق بدلاً من التحسين المستمر، مما يضعف أثرها على الأداء" (Iqbal & Khan, 2021: 336-353)، كما أن إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي تتطلب تبني نهج إداري شامل يُركّز على تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر مع مشاركة كافة المستويات الإدارية والموظفين، والاهتمام

مشاركة الموظفين (تمكينهم، تدريبهم).
تركيز على العميل (المواطن أو المستفيد من الخدمة).

التحسين المستمر للعمليات.

القياس والتحليل واستخدام البيانات لاتخاذ القرار.
التعاون والشراكات وتحسين استخدام الموارد.
أ نموذج الأمام علي عليه السلام في إدارة الجودة الشاملة
مقارن مع النماذج الحديثة:

تبرز إدارة الجودة الشاملة من خلال التعرف على نماذج إدارة الجودة الشاملة وفقاً للنظريات المعاصرة ومقارنتها بالنموذج القرآني الأصل (أ نموذج الأمام علي عليه السلام) الذي قدّمه الإمام علي عليه السلام كنموذج نوعي يتضمن تصوراً شمولياً لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، لا على المستوى الإداري فحسب، بل على مستوى القيادة، والمساءلة، وعلاقة المسؤول بالناس، واحترام الحقوق. وقد تجسد هذا الأنموذج من خلال ممارساته في الحكم، ورسائله الإدارية، لا سيما في نهجه البلاغي وتوجيهاته لولاته، حيث جسد معالم إدارة الجودة الشاملة في العدالة والإنصاف، والنزاهة والشفافية، والرقابة الذاتية، والتكامل بين الفاعلية والإصلاح حيث تضمنت وثيقة عهد الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر عندما ولاه على مصر سنة 38هـ الموافق 658م، رؤية قرآنية شاملة ومتكاملة، تعبيراً عن منهج الله الحق، فيما يتعلق بإقامة القسط، وفيما يتعلق بالسياسات، والتوجيهات، والضوابط والمعايير والتي ينبغي أن يلتزم بها المسؤول في أي موقع مسؤولية كان (الحوثي، 1444هـ : 8).

بالمواطن/المستفيد (العميل)، والشفافية، والمساءلة، والقياس، والابتكار (العزب، 2022 : 15).

وفي السياق الحكومي، ترتبط الجودة ارتباطاً وثيقاً بحركة "الإدارة العامة الجديدة" (New Public Management - NPM)، التي تدعو إلى تبني آليات السوق، والتركيز على النتائج بدلاً من الإجراءات وتمكين الموظفين، وتتكون إدارة الجودة الشاملة في هذا البحث من أبعاد رئيسة تشمل:

(Nour, 2018: 1-15)

القيادة والتوجه الاستراتيجي: التزام الإدارة العليا بخلق بيئة عمل داعمة للجودة.

مشاركة العاملين في اتخاذ القرار. إشراك الموظفين في صنع القرار وحل المشكلات.

التركيز على العميل (المستفيد): محورية تلبية احتياجات المستفيدين.

إدارة وتحسين العمليات.

التدريب والتطوير المستمر: بناء القدرات بشكل دائم.

القياس والتحليل.

ومع ذلك، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن نقل هذه الممارسات إلى القطاع العام في الدول النامية يواجه تحديات "بيروقراطية" و"ثقافية"، حيث قد يتحول تطبيق الجودة إلى مجرد التزام شكلي بالمعايير (مثل شهادات ISO) دون تغيير حقيقي في الثقافة التنظيمية، وهو ما يُعرف بـ "التبني الرمزي" (قبان والوصابي، 2025: 317-277).

مكونات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الحكومية: المكونات وتشمل غالباً: (العزب، 2022: 15).

القيادة الفعالة والالتزام من أعلى المستويات.

ومن خلال ما سيتم التطرق إليه من نماذج لإدارة الجودة الشاملة وفقاً للنظريات المعاصرة من جهة، وأنموذج الإمام علي عليه السلام من جهة أخرى، بهدف إبراز نقاط الاتفاق والاختلاف ولقابليته للتطبيق، وتبسيط الضوء على أهمية دمج القيم الإيمانية،

الجدول (1) يبين نماذج إدارة الجودة الشاملة المختلفة وفقاً للنظريات المعاصرة والنموذج القرآني:

النموذج	نموذج التميز الأوروبي EFQM	نموذج الإيزو ISO	نموذج كروسبي (Crosby)	نموذج جوران (Juran)	نموذج ديمينج (Deming)	نموذج الإمام علي عليه السلام
المنشأ	أوروبا (1992)	دولي (1987)	أمريكا (1979)	أمريكا (1950s)	أمريكا (1950s)	الإسلام (القرن 1هـ)
التركيز الأساسي	نتائج متوازنة ومستدامة	التوثيق والتحقق	المطابقة للمواصفات	التخطيط والتحسين	التحسين المستمر، القيادة	التقوى، العدالة، الأمانة، الإتقان، الإخلاص
أبرز المبادئ	التميز المستدام، الابتكار	رضا المستفيد، تحسين العمليات	الصفر "عيوب"، الوقاية لا التفتيش	ثلاثية الجودة (تخطيط، تحكم، تحسين)	14 مبدأ للجودة	التقوى، الإنصاف، الشفافية، المحاسبة، الرحمة، المحبة، الإخلاص، واستشعار الرقابة الألهية
دور القيادة	قيادي واستراتيجي	دعم التطبيق	أساسي لدعم الجودة	مركزي في التخطيط	محوري في التحسين	حاسم: الحاكم مسؤول عن الرعاية
الموظف/العامل	تمكين وتحفيز	مؤهل ومدرب	منع الأخطاء	تدريب وتحفيز	إشراك العاملين	تكريم العامل، مراعاة الحقوق
رضا المستفيد	من صلب النموذج	أساسي	ضروري للنجاح	هدف رئيسي	مقياس للجودة	جزء من التكليف الشرعي والإنساني كعبودية لله
الرقابة والتحسين	القياس والتحسين المستمر	المراجعة الدورية	الوقاية	التخطيط والتحكم	دورة PDCA	المحاسبة الذاتية والمجتمعية
الطابع الأخلاقي	نسبي (حسب التطبيق)	حيادي	منخفض نسبياً	جزئي	ضمني جزئياً	جوهرية وأساسية

المرونة الثقافية والدينية	إداري واستراتيجي	تقني أكثر	صناعي بحت	مناسب للمؤسسات	عالي في البيئات الصناعية	منسجم مع القيم الدينية، الأخلاقية، الاجتماعية
نقاط القوة	شامل ومتوازن	موحد عالمياً	الوقاية، وليس التفتيش	وضوح الأدوار والمسؤوليات	تركيز على العمليات والقيادة	شمولي، إنساني، قائم على القيم الإلهية، وفق توجيهات الله وتشريعاته.
نقاط الضعف	معقد التطبيق	بيروقراطي أحياناً	قد يهمل الجوانب الإنسانية	تطبيقي أكثر من نظري	يحتاج ثقافة مؤسسية قوية	-
مدى القابلية للتطبيق المعاصر	ممتاز في القطاع الحكومي والخاص	واسع الانتشار	مناسب للمجالات الإنتاجية	جيد للمؤسسات	مرتفع في الصناعة والخدمات	قابل للتطبيق ببساطة عالية في جميع المجالات.
درجة الشمولية	عالية	متوسطة	محدودة	متوسطة	عالية	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (مظهر، 2025).

أنموذج الإمام علي عليه السلام :

أنموذج الإمام علي عليه السلام: في الإدارة وجودة الحكم: أنموذج إنساني قيمى مستمد من تعاليم الإسلام وممارساته في الحكم بعد النبي صلوات الله عليه وعلى آله وسلم، يُعد من أرقى نماذج الإدارة التي جمعت بين العبودية لله، وتحقيق التقوى لدى المسؤول، والعدالة، والإنصاف، والشفافية، والأخلاق، والكفاءة، والرقابة الذاتية، وخدمة الناس والاهتمام بهم. أبرز ما يميز هذا النموذج: (مظهر، 2025: 248)

شموليته: يغطي جميع عناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة (التفقد، التقييم)، اتخاذ القرارات.

إنسانيته: يُركز على كرامة الإنسان واحترام حقوقه والاهتمام به وخدمته قبل أي معيار إنتاجي.

طبيعته الإيمانية والأخلاقية العميقة: يرتكز على القيم والمبادئ الإسلامية مثل التقوى، الأمانة، الصدق، الإحسان، العدالة، الإنصاف، الرحمة والمحبة والرفق بالرعية، الإخلاص، الإتقان. ربطه بين الدنيا والآخرة: الجودة ليست فقط لأداء دنيوي، بل عبودية، وأمانة ومحاسبة (استشعار المسؤولية أمام الله والخوف منه)، يترتب عليها ثواب وعقاب هنا في الدنيا قبل الآخرة، قال سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ أَحْسَنَكُمْ أَحْسَنَكُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا﴾ [الإسراء:7]

تحليل مكونات النموذج:

القيادة القرآنية:

الإمام علي عليه السلام يرى الحاكم مسؤولاً أمام الله عن الناس، لا يرى القيادة امتيازاً، بل أمانة وتكليفاً شرعياً من منطلق العبودية لله وابتغاء مرضاته، يقول " إِنَّ

فقط قانونية، بل عدالة اقتصادية واجتماعية . هذا ينسجم مع مبدأ العدالة التنظيمية (Organizational Justice) في علم الإدارة، القائمة على كفاءة الاختيار.

الرقابة والمحاسبة الذاتية والتلقائية:

الإمام علي يُحاسب نفسه باستمرار، وكان يحث ولاته على تقوى الله ومنهم مالك الأشر، حيث : (أمره بتقوى الله وإيثار طاعته، واتباع ما أمر به في كتابه، من فرائضه وسننه، وأمره أن يكسر نفسه من الشهوات ويزعها عند الجمحات)، وهذا من أهم ما يؤخذ بعين الاعتبار في أداء المسؤولية في الإسلام باعتبار الميول النفسية سواءً بدافع الرغبة أو الشهوة كثيراً ما تؤثر على الكثير من الناس بدفعهم إلى الفساد والخيانة وتبعدهم عن تقوى الله في أداء أدوارهم ومسؤوليتهم فيتجهون إلى استغلال مناصبهم لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصالح العامة ويحيدون عن تقوى الله سبحانه وتعالى، " ولأن هواء النفس يعتبر من أخطر ما ينحرف بالإنسان عن العمل الصالح، ويؤثر عليه حتى بعلاقته بالمجتمع من خلال موقعه بالمسؤولية "، وكذلك ركز أمير المؤمنين عليه السلام على الخوف من الله عملاً بقول الله تعالى (ألم يعلم بأن الله يرى)، (العلق آية (14)) باعتبار الدافع الإيماني في العمل هو الضامن الحقيقي لاستقامة الحياة وتحقيق الواجبات، مثال: يكتب إلى مالك الأشر: " واجعل نفسك ميزاناً فيما بينك وبين غيرك."، وهنا نجد تطبيقاً حياً لما يُعرف اليوم بـ الحوكمة الرشيدة (Good Governance)، والتي تتطلب الرقابة

عملك ليس لك بطعمة، ولكنه في عنقك أمانة"، وهذا يرسخ مفهوم "القيادة الخادمة Servant Leadership" التي تعتبرها نظريات الإدارة الحديثة من أنجح الأساليب في قيادة المؤسسات والمجتمعات، مما جعله يقدم شهادة حية وصورة مشرقة عن الدين ويعكس جمال وجاذبية المشروع القرآني المحمدي الأصيل (الحوثي، 1444 : 47).

أسس العلاقة مع المجتمع:

(واشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم)، يقول السيد عبدالملك - يحفظه الله - " ما يجب أن نحمله، وما يربينا عليه القرآن الكريم، ما نتربى عليه في التربية الإيمانية، هو: أن نحمل الرحمة للناس، الرحمة هي من أعظم القيم الإيمانية، التي يتربى عليها الإنسان المؤمن، هو يتربى على الرحمة للناس، الرحمة للرعية، الرحمة للمجتمع)، مع الرحمة لهم في كل ما ينتج عنها ويزرتب عليها : من اهتمام بأمرهم، من حرص عليهم، من عنايه بشؤونهم، من تفاعل معهم" (الحوثي، 1444 : 48) .

العدالة والإنصاف والمساواة:

من أقوى ركائز أنموذج الإمام علي عليه السلام: لا محاباة، لا تمييز، مثلاً، لما جاءه شقيقه عقيل يطلب مالاً من بيت المال، رفض طلبه بشدة وقال: "أتأمرني أن أعطيك مما هو لغيرك؟!" باعتبار المال مال الله والناس مستخلفون فيه، فقد جسد الإمام علي عليه السلام العدالة التامة والمساواة في تعليماته وتوجيهاته لولاته بقوله:

(أنصفوا الناس من أنفسكم واصبروا لحوائجهم فإنكم خزان الرعية ووكلاء الأمة وسفراء الأئمة) (الشريف، 2002، 149)، والعدالة هنا ليست

واجعل لرأس كل أمر من أمورك رأساً منهم)، (ولا توليهم محابة وأثره)، وهنا يتفق مع مفهوم إدارة القوى البشرية الفعالة وتمكين الموظف معتمداً الأسلوب التربوي لإصلاح ورعاية المجتمع من خلال التحذير والنصح والإرشاد والتبيين (الحوثي، 1444، 202).

رضا الرعية (الجمهور /متلقي الخدمة):

الهدف النهائي للإدارة في رأيه : خدمة الناس، ورفع الظلم، وضمان الأمن. يقول الإمام علي عليه السلام "وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل، وأجمعها لرضا الرعية"، وتحليل: مفهوم رضا العميل (المستفيد/ الجمهور متلقي الخدمة) في الإدارة الحديثة يعادل هنا رضا الرعية، ولكن برؤية أعمق تشمل البعد الإيماني والأخلاقي والإنساني (الشريف، 2002م، 154).

الاهتمام بالرعاية الاجتماعية :

وعندما وصل الإمام علي عليه السلام إلى هذه الفئة المحتاجة والفقيرة بدأ يوصي بهم مستشعرا المسؤولية أمام الله تجاههم بقوله : (ثم الله الله في الطبقة السفلى، من الذين لا حيلة لهم من المساكين والمحتاجين وأهل اليأس والزمنى، فإن في هذه الطبقة قانعا ومعترا، واحفظ لله ما استحفظك من حقه فيهم، واجعل لهم قسما من بيت مالك، وقسما من غلات صوافي الإسلام في كل بلد ... وتعهد أهل اليتيم وذوي الرقة في السن ممن لا حيلة له، ولا ينصب في المسألة نفسه وذلك على الولاة ثقيل.. واجعل لذوي الحاجات منك قسما)، وهكذا كان يولي هذه الشرائح اهتماما كاملا تجاه كل فئات المجتمع (الحوثي، 1444 : 49).

الذاتية والمؤسسية معاً لتحقيق مبدأ التعاون والشاركة (الحوثي، 1444 : 44).

إدارة تنمية الموارد المالية والاقتصادية:

الإمام علي عليه السلام كان حريصاً على بيت المال، ويعتبره مال الأمة (باعتبار المال مال الله والناس مستخلفين فيه) لا مال الحاكم، يقول الإمام علي عليه السلام وهو خليفة المسلمين حين وُضع له عشاء من الخبز الجاف: "يا دُنْيا غرِّي غيري"، وهذه النزاهة تُعد نادرة في كثير من النماذج الحديثة، وتُعزز مفهوم المساءلة المالية والكفاءة في تخصيص الموارد، ويقول الإمام علي عليه السلام (وتفقد أمر الخراج بما يصلح أهله، فإن في صلاحه وصلاحهم صلاحاً لمن سواهم، ولا صلاح لمن سواهم إلا بهم، لأن الناس كلهم عيال على الخراج وأهله، وليكن نظرك في عمارة الأرض أبلغ من نظرك في استجلاب الخراج، لأن ذلك لا يدرك إلا بالعمارة، ومن طلب الخراج بغير عمارة أخرج البلاد، وأهلك العباد، ولم يستقم أمره إلى قليلاً)، وهنا يركز الإمام علي عليه السلام على إصلاح ما بأيدي الناس قبل تركيزه على الأخذ من أموالهم من زكاة أو غيرها، لأن اقتصاد أي بلد إذا كانت إيراداته قوية في الواقع يكون مجتمعاً قوياً، وإذا ضعفت إيراداته يكون مجتمعاً ضعيفاً، وهذه هي السياسة الأساسية التي قامت عليها الدولة الإسلامية (الشريف، 2002، 153).

العلاقة بالموظفين والعمال:

أوصى بالعمال خيراً: "فإنهم عمادك، وجُندك، وعُتادك"، ودعا لاحترامهم والاهتمام بهم، وكما أوصى بمعايير الاختيار لهم بقوله عليه السلام : (ثم انظر في حال كتابك، فول على أمورك خيرهم ...

تميز النموذج:

الجدول (2) تمييز النموذج:

المجال	التمييز في نموذج الإمام علي عليه السلام
التقوى	متجذر في كل عمل
الأخلاق	متجذر في كل عمل
العدالة والإنصاف	محور القيادة والحكم
الشفافية	مطلقة، تبدأ من القيادة نفسها
الجودة	تعتبر أمانة وإحساناً وصدقاً
المحاسبة	ذاتية تلقائية ومجتمعية
التركيز على الإنسان	جوهر النموذج
ديمومة الجودة	ليست لحظة، بل نهج حياة

المصدر: من إعداد الباحث.

يعتبر نموذجاً مثالياً للحوكمة، والحكم الرشيد في المجتمعات:

وذلك من خلال تأطيره ضمن نموذج مؤسسي (إداري مالي فني)، ودمجه مع أدوات وأساليب الإدارة المعاصرة، التخطيط الاستراتيجي، (إدارة الأداء)، لذلك: نجد أن نموذج الإمام علي عليه السلام في الإدارة هو نموذج: شمولي: لا يفصل القيم عن التطبيق، وإنساني: يضع الإنسان في مركز كل عملية (الإنسان محور اهتماماته والهدف المبتغى من أي نشاط بمعاملة الرعاية (المجتمع كأفراد ذو قيمة لا كموارد)، وأخلاقي: تحكمه القيم الايمانية والأخلاقية، لا اللوائح، وفعال: يصلح للحكم الرشيد، والإدارة، والعلاقات الإنسانية. ويمكن اعتباره نموذجاً لـ: "إدارة الجودة الشاملة القيمية" حيث لا تقتصر على النتائج المحققة بل تتعدى ذلك إلى الاهتمام بكيفية تحقيقها ونية الفاعل (الاستقامة الداخلية والخارجية بحيث لا تؤدي إلى خلل أخلاقي)".

الجدول (3) يبين القوة والضعف في النموذج

النموذج	المكونات	نقاط القوة	نقاط الضعف
نموذج ديمينج	التحسين المستمر، التركيز على العمليات	تقليل الهدر، تحسين العمليات	يتطلب التزاماً عالياً من الجميع
نموذج جوران	التخطيط، الرقابة، التحسين	منهج شامل للإدارة والجودة	أقل تركيزاً على العامل الإنساني
نموذج كروزبي	الجودة مجانية، منع العيوب	تقليل التكاليف، التركيز على الوقاية	صرامة في تطبيق المعايير
نموذج مالكوم بالدريج	القيادة، المعلومات، نتائج الأداء	شامل، يربط الجودة بالإدارة الاستراتيجية	معقد ويحتاج موارد كبيرة
نموذج الجودة الأوروبية EFQM	القيادة، الناس، العمليات، النتائج	مرن، يناسب مختلف القطاعات	كثرة المعايير قد تؤدي لتشتت الجهود

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول (4) يبين نموذج ديمينج ونموذج الإمام علي عليه السلام

المقارنة	نموذج ديمينج	نموذج الإمام علي عليه السلام
التحسين المستمر	أساسي	ضمن الرقابة الذاتية
البعد القيمي	ضعيف	جوهرى وأساسي
القيادة	تحفيزية	أخلاقية، روحية وإيمانية، إنسانية
الرقابة	إحصائية/مؤسسية	ذاتية ومجتمعية

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول (5) يبين نموذج جوران ونموذج الإمام علي عليه السلام.

المقارنة	نموذج جوران	نموذج الإمام علي عليه السلام
الجانب الأخلاقي	غائب تقريباً	مركزي ومحوري
الرقابة	مؤسسية	ذاتية وتلقائية
تركيزه على الإنسان	ثانوي	أساسي (الإنسان أولاً)
هدف الجودة	كفاءة الأداء	رضا الله + رضا الناس

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول (6) يبين نموذج كروزبي ونموذج الإمام علي عليه السلام.

المقارنة	نموذج كروزبي	نموذج الإمام علي عليه السلام
الوقاية	مرتکز رئيسي	أساسية (يمنع الظلم والفساد)
القيم الأخلاقية	مغيبة	محور كل عملية
رضا العامل	ليس أولوية	أساسي مرتبط برضاء الله
مصدر الالتزام	الشركة/القانون	توجيهات الله وتشريعاته

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول (7) يبين نموذج بالدريج ونموذج الإمام علي عليه السلام.

المقارنة	نموذج بالدريج	نموذج الإمام علي عليه السلام
الشمولية	عالية	عالية جداً
القيم	محدودة	جوهر النموذج (جوهرية)
الهدف	نتائج الأداء	رضا الله، العدالة، الحق، رضا الناس وخدمتهم
الفاعلية الاجتماعية	موجودة	أقوى وأوسع

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول (8) يبين نموذج EFQM ونموذج الإمام علي عليه السلام.

المقارنة	نموذج EFQM	نموذج الإمام علي عليه السلام
المرونة	إدارية تقنية مرتقعة	مرن جداً مرتکز على الحكمة والتقدير الواقعي وثبات المبادئ الإيمانية.
القيم	سطحية	أساسية ومحورية
دور العامل	شريك	إنسان ذو كرامة
النتائج المجتمعية	معياري رئيسي	هدف رئيسي ومقصود

المصدر: من إعداد الباحث.

تحليل النماذج:

بعد استعراض وتحليل أبرز نماذج إدارة الجودة المعاصرة، مثل نموذج ديمينغ القائم على التحسين المستمر، ونموذج مالكوم بالدريج المرتکز على القيادة والنتائج، ونموذج EFQM الذي يربط بين الممكنات والنتائج، نجد أنها جميعاً تشترك في التركيز على رفع كفاءة الأداء، وضبط العمليات، وتحقيق رضا المستفيد. ومع ذلك، فإن هذه النماذج - رغم نجاحها في البيئات المؤسسية الحديثة - تظل محكومة بإطار عقلاني وإجرائي قد يفتقر إلى العمق الإيماني القيمي والأخلاقي الذي يضمن استدامة الجودة وعدالتها.

في المقابل، يقدم أنموذج الإمام علي عليه السلام رؤية متقدمة تتجاوز البعد التقني للجودة، لتؤسس منهجاً إدارياً متكاملًا يقوم على التقوى - والعمل الصالح - والقسط، والنزاهة، والشفافية، والرقابة الذاتية، والرحمة، وخدمة الناس كأمانة إلهية. تتجلى هذه الرؤية في وصاياه لواليه على مصر

مالك الأشتر، حيث تُمثل نموذجًا إداريًا قائمًا على العمل الصالح والقيم العليا التي ترسخ القيم الإيمانية العظيمة التي تحقق الإتقان والتميز للوصول إلى مبدأ الكمال، دون أن يغفل ضرورات الكفاءة والتنظيم.

وعند استعراض هذه النماذج مع أنموذج الإمام علي عليه السلام اتضح أن الرؤية القيمية لا تتعارض مع النماذج الحديثة، بل هي أساس يضبط اتجاهها ويمنع انحرافها نحو البيروقراطية أو المادية المجردة القائمة على الربحية. ومن هنا، فإن استثمار هذا التكامل يمثل مفتاحًا مهمًا لإصلاح مختلف الأجهزة الإدارية، وعلى رأسها وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري، بما يعزز من قدرتها على تقديم خدمات بكفاءة وفاعلية، وجودة عالية، مع الالتزام بأخلاقيات المسؤولية العامة وفق منهج الله.

نستنتج الآتي:

دمج البعد القيمي في سياسات الجودة داخل وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري، من خلال تضمين مبادئ العدالة والرقابة الذاتية والمساءلة الأخلاقية في لوائح الأداء.

تبني نموذج تكاملي يجمع بين مؤشرات الأداء الحديثة) مثل KPIs ورضا المستفيد (وبين قيم الإمام علي عليه السلام المتعلقة بحقوق الناس وخدمة الصالح العام.

بناء ثقافة مؤسسية إصلاحية تستند إلى روح "الوظيفة كأمانة"، لا كامتياز، بما يعزز الثقة بين المواطن والمؤسسة.

تضمن عهد الإمام علي عليه السلام للأشتر النخعي معارف وخبرات إدارية واجتماعية واقتصادية

وسياسية يمكن بها تحقيق العدالة الاجتماعية في أنصع صورها، وإقامة نهضة حضارية شاملة ومتكاملة.

لم يكن منهاج الإمام علي خاصًا بأهل مصر، وإنما هو منهاجه الشامل لكل البلاد الإسلامية التي قامت فيها دولته الكريمة، ولقد كان الإمام علي عليه السلام عهد إلى ولاته في الأمصار مثل الذي عهده لمالك الأشتر في وجوب إشاعة العدل والإنصاف والرحمة والرفق بالناس والاهتمام بهم وعدم البغي عليهم أو معاملتهم بظلم.

مواصلة مبادرات الرؤية الوطنية الشاملة مع قيم الإصلاح الإداري ذات الجذور الإسلامية والإنسانية، بما يجعل تحقيق الجودة ليس هدفًا تقنيًا فقط، بل وسيلة لتحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية الشاملة لتحقيق مفهوم الأمة، واستشعار المسؤولية ومواجهة المخاطر والتحديات بشكل مستمر.

وبذلك، فإن مشروع إصلاح وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري في ضوء الأصالة القرآنية والرؤية الوطنية يمكن أن يستفيد من هذا التحليل، ليبني نموذجًا إداريًا متوازنًا، يتسم بالكفاءة والقيم معًا، ويسهم في بناء دولة عادلة قوية، ومجتمع واعي مستقر ومتماسك ومتمسك بهويته الإيمانية.

معالم نظرية الإمام علي عليه السلام في الجودة: (مطهر، 2025م: 200)

تستند نظرية الإمام علي عليه السلام في الجودة إلى منظومة شاملة، متكاملة ومترابطة من القيم والمبادئ المستمدة من القرآن الكريم، ويتجلى ذلك في خطبه ورسائله، لاسيما عهده لمالك الأشتر، الذي يُعد وثيقة إدارية متكاملة ومترابطة. ومن أبرز ركائز هذه النظرية:

التواصل واتخاذ القرار عن علم: "لا خير في الصمت عن الحكم، كما لا خير في القول بالجهل" → يؤسس لمبدأ الوضوح في القرارات ونقل المعرفة، كما يقول في موضع آخر: "من عمل على غير علم كان ما يفسده أكثر مما يصلحه" → هذا مبدأ أساسي في الجودة: لا عمل دون معرفة.

وبذلك، يتضح جلياً أن إدارة الجودة الشاملة تمثل إطاراً متكاملًا يسهم في تحسين أداء المؤسسات على جميع المستويات. من خلال تبني المبادئ الأساسية للجودة، واستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءتها ورفع مستوى رضا العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

على الرغم من الفوائد العديدة لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن التطبيق الفعلي يواجه عدة تحديات تستدعي تضافر الجهود من جميع المستويات التنظيمية لضمان نجاح برامج الجودة. كما أن التطورات التكنولوجية والتحول الاجتماعي والبيئي تفرض على المؤسسات تبني استراتيجيات جودة جديدة تتناسب مع المتطلبات المعاصرة. لذا، فإن المستقبل يحمل فرصاً واعدة لإدارة الجودة الشاملة من خلال دمج التكنولوجيا الذكية والاستدامة، مما يفتح آفاقاً جديدة للتميز المؤسسي والابتكار المستمر.

الجدول (9) يبين نظرية الجودة عند الإمام علي عليه السلام.

العنصر	ما يقابله في الجودة الحديثة
الإحسان والإتقان في العمل	تحسين الأداء
اختيار الأكفاء	التوظيف وفق الكفاءة
المحاسبة والرقابة	نظام التدقيق الداخلي
الشفافية والعدل	الحوكمة الرشيدة

تقوى الله وابتغاء مرضاته: بقوله لمالك الأشتر "عليك بتقوى الله وإيثار طاعته"

الإتقان : يتجلى في الإمام علي " : عليه السلام (قيمة كل امرئ ما يُحسنه) " (الشريف، 2002، 81). العدالة التنظيمية: تتجلى في رفضه للمحاباة، وتقديمه للكفاءة "ثم انظر في أمور عمالك فاستعملهم اختباراً، ولا تولهم محاباةً وأثرة، فإنهما جماعٌ من شعب الجور والخيانة" → يؤكد هنا على أهمية اختيار الموظفين الأكفاء، وتجنب المحسوبية، وهي من أسس إدارة الجودة.

الرقابة الذاتية والتلقائية والشفافية والإنصاف: من خلال دعوته إلى محاسبة النفس وتقييم الأداء "حاسب نفسك حساباً شديداً" → يُشجع على التقييم الذاتي، وهو ما يُعرف اليوم بـ الجودة الداخلية والتدقيق الذاتي (Internal Audit)، ويقول في الإنصاف والشفافية " أنصف الله وأنصف الناس من نفسك، ومن خاصة أهلك، ومن لك فيه هوى من رعبتك، فإنك إلا تفعل تظلم، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده".

رضا الرعية : بوصفه غاية للحاكم الصالح، كما في قوله: فليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل، وأجمعها لرضا الرعية" → تأكيد على أهمية تحقيق رضا الناس، وهو مبدأ جوهر في الجودة المعاصرة.

المسؤولية الأخلاقية والإنسانية في القيادة : يرى الإمام علي عليه السلام أن الوظيفة والمسؤولية في الإسلام تكليف لا تشريف من منطلق العبودية لله والأمانة التي حملها الإنسان كمستخلف لله في الأرض، إذ يقول عليه السلام : "الناس صنفان، إما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق".

الحث على التخطيط والتدبير قبل الوقوع في الخطأ (مبدأ التقوى).	كروسي يرى أن الوقاية خير من الفحص (Prevention over inspection)	الوقاية خير من العلاج
--	--	-----------------------

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول (11) تحليل مبسط يبين نظرية الإمام علي عليه السلام في الجودة وأهم نظريات الجودة الحديثة، من حيث نقاط الاختلاف.

المحور	الإمام علي عليه السلام	النظريات الحديثة
البعد الإيماني الروحي والأخلاقي	الجودة مرتبطة بالإخلاص، مراقبة الله، القيم الدينية.	معظم النظريات علمانية ومبنية على منطوق رياضي/إداري بحث
الغاية النهائية	إرضاء الله وخدمة الناس → بُعد إيماني إنساني أخلاقي.	تحقيق الكفاءة والربح، وزيادة رضا العملاء والمؤسسات
نظرة شمولية للإنسان	الإنسان ليس فقط موظفًا، بل مستخلفًا ومكلفًا ومسؤولًا	تركز النظريات على "العامل" كأداة في النظام الإنتاجي
المصدر المعرفي	منبعها منهج الله (القرآن) وتشريعاته وتوجيهاته (النهج الإسلامي)	منبعها العلم التجريبي والخبرة الصناعية
الجودة في الحكم والسياسة	تُطبق الجودة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة والمجتمع كمستهدف بالخدمة	تركز على المؤسسات والإنتاج الصناعي والخدمات

المصدر: من إعداد الباحث.

الإمام علي عليه السلام قدّم أنموذجًا إنسانيًا وأخلاقيًا للجودة، يرتكز على: القيم، العدالة، الرقابة الذاتية،

رضا الله + رضا الناس	رضا المستفيدين (Customers Satisfaction)
----------------------	---

المصدر: من إعداد الباحث.

تحليل مبسط يبين نظرية الإمام علي عليه السلام في الجودة وأهم نظريات الجودة الحديثة، من حيث نقاط الاتفاق والاختلاف:
أولاً: نقاط الاتفاق:

الجدول (10) تحليل مبسط يبين نظرية الإمام علي عليه السلام في الجودة وأهم نظريات الجودة الحديثة، من حيث نقاط الاتفاق والاختلاف.

المحور	النظريات الحديثة	نظرية الإمام علي عليه السلام
إتقان العمل	مثل ديمينغ وكروسي يؤكدان على Zero Defects والجودة في العملية	"قيمة كل امرئ ما يُحسنه" → التركيز على الكفاءة والإتقان
العدالة في الإدارة	ديمينغ يشدد على الإنصاف في الإدارة وتمكين العاملين	التأكيد على العدل بين الناس والموظفين (عهد مالك الأشر)
الاختيار بالكفاءة	جوران وديمينغ يرون أن الجودة تبدأ من اختيار الكوادر المؤهلة	النهي عن المحاباة وتقديم الأكفاء في المناصب
الرقابة الذاتية والمحاسبة	تطابق مع مفهوم التحسين المستمر (PDCA) والتدقيق الداخلي	دعوته إلى محاسبة النفس والتقييم الذاتي
رضا الناس (المستفيد)	جميع نظريات الجودة تهدف لرضا العميل (Customer Satisfaction)	"وأجمعها لرضا الرعية" → رضا الناس هدف جوهري

العدالة في الإدارة	يرفض المحاباة، ويركز على اختيار الأكفاء	يشجع على بناء بيئة عادلة خالية من الخوف
القيادة الأخلاقية	القيادة مسئولية شرعية وأخلاقية أمام الله	القيادة مهمة لتحسين النظام، لكن بلا بعد روعي وإيماني

المصدر: من إعداد الباحث.

الاختلاف:

الإمام علي عليه السلام يربط الجودة بالقيم الدينية، بينما ديمينغ يربطها بالأنظمة والتحليل الإحصائي.

الجدول (14) يبين نظرية الإمام علي عليه السلام مع نظرية

جوران (Juran)

المحور	الإمام علي عليه السلام	جوران
تخطيط الجودة	لا تستعملن أحدًا من أهل الهوى - يخطط بحكمة	أول مكون في ثلاثية جوران Quality Planning
تحسين الأداء	من استوى يوماه فهو مغبون - التحسين المستمر	تحسين الجودة أحد أركانه الثلاثة
رضا الناس	يربطه برضا الله	جودة المنتج/الخدمة تؤدي إلى رضا العميل

المصدر: من إعداد الباحث.

الاختلاف:

جوران يهتم بالتكاليف الاقتصادية للجودة، بينما الإمام علي عليه السلام يهتم برفع الظلم وتحقيق العدالة من منظور ديني واجتماعي وبتكاليف مقبولة بما يحقق التكافؤ الاجتماعي.

الإخلاص، الأمانة وإتقان العمل وصولاً إلى تحقيق مبدأ الكمال، وهذا يتفوق ويتميز أخلاقياً على النظريات الحديثة التي تهدف غالباً إلى تحسين الأداء والربحية.

النظريات الحديثة تركز على الأدوات والنماذج والمعايير مثل (ISO, Six Sigma...)، (PDCA)، بينما الإمام علي عليه السلام يربط الجودة بالقيم الإيمانية والأخلاقية، ويدخلها في كل مجالات الحياة: إدارة، قضاء، حكم، علاقات.

خلاصة: تبين نظرية الإمام علي عليه السلام مع النظريات الحديثة:

الجدول (12) خلاصة تبين نظرية الإمام علي عليه السلام مع النظريات الحديثة

الجانب	الإمام علي عليه السلام	النظريات الحديثة
البعد	إيماني - أخلاقي - روحي - إنساني	علمي - إداري - اقتصادي
الهدف	ونيل رضا الله وصالح الفرد والمجتمع	تحسين العمليات وتحقيق رضا العميل
الأدوات	القيم، العدل، النصيحة، المسؤولية	الإحصاء، العمليات، الأدوات التحليلية
النظرة للإنسان	مخلوق ذو كرامة ومسؤولية	عامل في نظام إنتاجي

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول (13) يبين نظرية الإمام علي عليه السلام مع نظرية ديمينغ (Deming)

المحور	الإمام علي عليه السلام	ديمينغ
التحسين المستمر	يدعو إلى مراجعة النفس والعمل باستمرار "حاسب نفسك" (الإنصاف من نفسك)	دورة PDCA (خطط - نفذ - راجع - حسن)

التكاليف الأخلاقية	يركز على تحقيق العدالة بغض النظر عن الكلفة	يركز على "تكلفة الجودة" اقتصادياً
--------------------	--	-----------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث.

الاختلاف:

كروسبي يرى الجودة "مطابقة للمواصفات"، أما الإمام علي عليه السلام فيراها "مسؤولية أمام الله والناس".

الجدول (15) يبين نظرية الإمام علي عليه السلام مع نظرية كروسبي (Crosby)

المحور	الإمام علي عليه السلام	كروسبي
صفر أخطاء	يدعو إلى مبدأ الكمال	شعار كروسبي : Zero Defects
الجودة مسؤولية الجميع	الجودة التزام جماعي	الجودة التزام جماعي

الجدول (16) يبين نظرية الإمام علي عليه السلام مع نظرية إيشكاوا (Ishikawa)

المحور	الإمام علي عليه السلام	إيشكاوا
الجودة مسؤولية جماعية	يؤمن بأن كل فرد في الدولة مسؤول عن الصلاح بمفهوم الأمة (ولتكن منكم أمة)	يرى أن الجودة ليست مسؤولية قسم واحد
تحليل الأسباب	يعالج أسباب الفساد والقصور عبر تعاليمه (مثل اختيار المسؤولين)	مخطط السبب والتأثير Root Cause Analysis
مشاركة العاملين	يحفز الناس على نصح القادة - "أعينوني بورع واجتهاد"	يشجع على إشراك جميع العاملين

المصدر: من إعداد الباحث.

الاختلاف:

الإمام علي عليه السلام لا يستخدم أدوات تقنية، بل يستخدم أساليب أخلاقية وقيمية، بينما إيشكاوا يطور أدوات تحليلية ملموسة.

الجدول (17) يبين نظرية الإمام علي عليه السلام مع نظرية تاكوتشي ونوناكا (Takeuchi & Nonaka)

(نظرية إدارة المعرفة وجودة الابتكار)

المحور	الإمام علي عليه السلام	تاكوتشي ونوناكا
إنتاج المعرفة	يدعو لاستخدام العقل والخبرة - "العقل عقلان، عقل مطبوع وعقل مسموع"	نموذج SECI لتحويل المعرفة ضمنية صريحة

الاختلاف:

الإمام علي عليه السلام ، يرى المعرفة طريقاً للهداية والتميز والجودة والعدل، بينما تاكوتشي يراها أساساً للابتكار والنجاح المؤسسي والوظيفي. تحليل ختامي:

الجدول (18) يبين نظرية الإمام علي عليه السلام في الجودة وأهم النظريات الإدارية الحديثة

المجال	النظريات الحديثة	الإمام علي عليه السلام
المنطلق	علمي - إداري - اقتصادي	ديني - أخلاقي - إنساني
الغاية	الكفاءة، رضا العميل، خفض التكاليف	العدالة، رضا الله، صلاح الناس
الوسائل	أدوات تحليلية، إحصاءات، نماذج إدارية	النصيحة، العدل، الرقابة الذاتية
نطاق التطبيق	المؤسسات والشركات	الدولة، المجتمع، الفرد

المصدر: من إعداد الباحث.

ومما سبق يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تُعد الجودة من المفاهيم الجوهرية في إدارة المؤسسات الحديثة، وقد تطورت عبر الزمن لتشمل أدوات ونماذج وأنظمة تهدف إلى تحقيق الفعالية والتميز في الأداء المؤسسي. ومع تطور النظريات الإدارية الغربية مثل: نظرية ديمينغ، وجوران، وكروسبي، وإيشكاوا، وتاكووتشي ونوناكا، ظل الفكر الإسلامي - لا سيما فكر الإمام علي عليه السلام - يقدم رؤى متقدمة تتسجم في جوهرها مع أبعاد الجودة الشاملة بمفهومها المعاصر، ولكن من منطلقات إيمانية وأخلاقية وإنسانية وروحية. في هذا السياق، يهدف هذا التحليل لنظرية الإمام علي عليه السلام في الجودة ومقارنتها بأهم النظريات الغربية المعاصرة، للكشف عن نقاط الالتقاء والاختلاف، واستجلاء الإمكانيات التكاملية بين هذه النماذج.

إدارة الجودة الشاملة (TQM) في القطاع الحكومي:

رغم نجاح الجودة في القطاع الخاص، يواجه تطبيقها -حكوميًا- تحديات البيروقراطية، وغياب حافز الربح، وتعدد أصحاب المصلحة. وتشير

الدراسات الحديثة إلى أن الجودة في الحكومات النامية غالبًا ما تكون "موجهة من الأعلى" (Top-down) وتركز على التوثيق بدلاً من التحسين المستمر، مما يضعف أثرها على الأداء (Iqbal & Khan, 2021: 336-353)، كما أن إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي تتطلب تبني نهج إداري شامل يُركّز على تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر مع مشاركة كافة المستويات الإدارية والموظفين، والاهتمام بالمواطن/المستفيد (العميل)، والشفافية، والمساءلة، والقياس، والابتكار (العزب، 2022).

وفي السياق الحكومي، ترتبط الجودة ارتباطًا وثيقًا بحركة "الإدارة العامة الجديدة" (New Public Management - NPM)، التي تدعو إلى تبني آليات السوق، والتركيز على النتائج بدلاً من الإجراءات، وتمكين الموظفين (Nour, 2018: 1-15)، وتتكون إدارة الجودة الشاملة في هذا البحث من جملة أبعاد رئيسة تشمل:

القيادة والتوجه الاستراتيجي: التزام الإدارة العليا بخلق بيئة عمل داعمة للجودة.

التركيز على العميل (المواطن): محورية تلبية احتياجات المستفيدين.

مشاركة العاملين: إشراك الموظفين في صنع القرار وحل المشكلات.

إدارة العمليات: تحسين إجراءات العمل لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة.

التدريب والتحسين المستمر: بناء القدرات بشكل دائم.

ومع ذلك، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن نقل هذه الممارسات إلى القطاع العام في الدول النامية يواجه

تحديات "بيروقراطية" و"ثقافية"، حيث قد يتحول تطبيق الجودة إلى مجرد التزام شكلي بالمعايير (مثل شهادات ISO) دون تغيير حقيقي في الثقافة التنظيمية، وهو ما يُعرف بـ "التبني الرمزي" (قبان والوصابي، 2025: 277-317).

التوجهات المستقبلية لإدارة الجودة الشاملة:

دمج التكنولوجيا الرقمية مع الجودة الشاملة.

التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء تُحدث ثورة في طرق تحسين الجودة.

دور الاستدامة في إدارة الجودة الشاملة:

زيادة التركيز على الجودة البيئية والاجتماعية

ضمن إطار الجودة الشاملة.

التحول نحو الجودة الذكية (Smart Quality).

استخدام البيانات الضخمة والتحليل التنبؤي لتحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل استباقي.

وبذلك يتضح جلياً أن إدارة الجودة الشاملة تمثل إطاراً متكاملًا يساهم في تحسين أداء المؤسسات على جميع المستويات. من خلال تبني المبادئ الأساسية للجودة، واستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءتها ورفع مستوى رضا العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

على الرغم من الفوائد العديدة لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن التطبيق الفعلي يواجه عدة تحديات تستدعي تضافر الجهود من جميع المستويات التنظيمية لضمان نجاح برامج الجودة. كما أن التطورات التكنولوجية والتحولات الاجتماعية والبيئية تفرض على المؤسسات تبني استراتيجيات جودة جديدة تتناسب مع المتطلبات المعاصرة.

لذا، فإن المستقبل يحمل فرصاً واعدة لإدارة الجودة الشاملة من خلال دمج التكنولوجيا الذكية والاستدامة، مما يفتح آفاقاً جديدة للتميز المؤسسي والابتكار المستمر.

الأداء الوظيفي:

هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة لفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الآراء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد (حسن، 2015م: 23).

أهمية الأداء الوظيفي: (الزبيدي، 2020: 45-67)

المساعدة في تحسين أداء الموظفين نتيجة الدعم المستمر لهم.

يساعد في الحفاظ على الموظفين لأطول فترة، والحد من معدلات تسربهم.

يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا تجاه العمل.

الإسهام في زيادة الميزة التنافسية للمنظمة وجعلها تحقق نجاحات كبيرة في سوق العمل.

زيادة أرباح المنظمة وتحسين أدائها التنظيمي.

أنواع الأداء الوظيفي:

هناك العديد من أنواع الأداء الوظيفي منها: السلوك الوظيفي، وتنفيذ المهام، والإبداع والابتكار، وجودة العمل، وأعباء العمل، واتباع معايير السلامة، والالتزام بالمواعيد والقدرة على التكيف ومهارات التواصل والروح القيادية والعمل بروح الفريق الواحد (الشنقيطي، 2019: 89-117).

معييار الأداء:

هو الوسيلة التي تجعل الشركة تعمل من خلال مساعده الأفراد؛ للتعرف على أهمية

تشخيص المشكلات ومعالجة نقاط القوة والضعف
لرسم استراتيجيات واضحة للمستقبل.

توفير تغذية راجعة للإدارات والأنظمة الفرعية
لتعزيز الرقابة والوقاية.

تمكين الإدارة العليا من اتخاذ قرارات استراتيجية،
مثل: الترقيات، أو تحسين الرواتب، أو تبني
تكنولوجيا جديدة.

تعزيز النقيّم الذاتي للمنظمات من خلال تحديد
نقاط القوة والضعف.

توحيد سلوك العاملين نحو هدف موحد مرتبط
باستراتيجية المنظمة.

زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية.
دعم نظم معلوماتية فعالة لمعالجة وتحليل بيانات
الأداء.

على مستوى الموظف (مجذوب، 2020: 120):
تقديم معلومات للموظف عن جودة أدائه بهدف
التطوير المستمر.

تحديد الأجور، والكفاءات، والعلاوات المرتبطة
بالأداء.

تحديد الوظائف الحالية والمستقبلية المناسبة
للموظف.

التعرف على المهام التي يمكن إسنادها للموظف
وفق حاجات العمل.

تحديد نقاط الضعف واحتياجات التطوير
والتدريب.

ربط سلوك الموظفين بنتائج العمل النهائية.

في الختام ، يظل تقييم الأداء الوظيفي ليس مجرد
إجراء روتيني بل هو عملية استراتيجية مستمرة،
تتطلب تعاون جميع المستويات الإدارية والتنفيذية

كل عمل منجز من تلك الأعمال وعندما
تشجع إحدى الشركات موظفيها على عدم
فعل كل شيء على نحو سليم سيعملون
على عدم حدوث بعض تلك الأفعال ولا
أحد يعرف بالضبط ما سيحدث وما لا يحدث
(Crosby, 2006;120)

تتمثل معايير الأداء في المشروع القرآني ب:
الربانية في العمل باستشعار المسؤولية أمام الله
(يؤدي العمل من منطلق العبودية لله وخدمة لعباده
وابتغاء مرضاته). والإحسان والإخلاص في
الأداء. والإحكام والإتقان في التنفيذ والمسؤولية
بمفهوم الأمة (المسؤولية الجماعية).

تقييم الأداء الوظيفي:

تعريف تقييم الأداء الوظيفي (عرفه كل من):
عرفه (Rice,2020; 10): بأنه يعكس قدرة الفرد
على تحقيق أهدافه المهنية، بينما عرفه رأفت (عبد
المحسن، 2008م: 180): بأنه "النتائج المرغوبة
التي يسعى الموظف لتحقيقها".

كما عرفه (رضوان، 2013م: 20): بأنه جزء من
الرقابة التي تهدف إلى توجيه الأنشطة وتحسينها
باستمرار من خلال مراقبة النتائج، وتصحيح
الانحرافات عند الحاجة.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم أهداف الأداء المؤسسي إلى مستويين:
على مستوى المؤسسة (رضوان، 2013م: 20):
تحسين الأداء والإنتاجية باعتبارها الأهداف
الرئيسة لأي منظمة.

معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف
المنشأة وربط تقييم أدائهم بأداء المنظمة.

لتحقيق أقصى استفادة منه وتحقيق التنمية المستدامة للأفراد والمنظمة على حد سواء.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بادرة الجودة الشاملة :

دراسة (الحطامي والاشول، 2024م) بعنوان "تجربة وزارة الخدمة المدنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اليمن" هدفت إلى تحليل تجربة وزارة الخدمة المدنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خلال الفترة 2020م-2023م مع تركيزها على الإطار المؤسسي والعمليات الإدارية والتنمية البشرية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات وتحليل الوثائق والتقارير الداخلية، وتوصلت إلى أن: الوزارة قد حققت تقدماً ملحوظاً في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز الشفافية والمساءلة؛ من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وكشفت الدراسة عن تحديات رئيسة تتمثل في ضعف الثقافة المؤسسية نحو الجودة، ونقص التمويل المستدام، وعدم كفاية التدريب المتخصص، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الجودة من خلال برامج تدريبية مستمرة، وتوفير الدعم المالي والتقني، وإشراك جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط.

دراسة (موسى وآخرون، 2021م): بعنوان "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها" في مصر. هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي

التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري كانت كبيراً جداً وفي المجال الأكاديمي كبيراً أيضاً، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية في المجال الإداري لإدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Jihad & Bellaaj , 2024) بعنوان " The Impact of Total Quality Management on Academic Accreditation (An Analytical Study of Some Employees at the University of Nahrain, College of Business Economics " هدفت إلى معرفة علاقة وتأثير أبعاد TQM في (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الطلبة، بناء فرق العمل، التدريب وتمكين الموظفين) على الاعتماد الأكاديمي. وتقييم مدى تحقيق البرامج التعليمية والمؤسسات الجامعية لأغراض الاعتماد عبر TQM. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: التأثير إيجابي لأبعاد TQM على الاعتماد الأكاديمي، التركيز على: دعم الإدارة العليا، للتحسين المستمر، والتدريب، وتمكين الموظفين في بناء قدراتهم.

الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

دراسة (القيلاوي والحيدبي، 2025م) بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية في اليمن". هدفت إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية في اليمن،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية. دراسة (الحلفي والغراوي، 2023) بعنوان "الأداء الوظيفي لضباط وزارة الداخلية". هدفت إلى التعرف على الأداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الضباط، مع وجود فروق في الأداء. دراسة (Sasmita,et, al,2023) بعنوان "A bibliometric analysis of job performance" هدفت الدراسة إلى معرفة تحليل الأدبيات المتعلقة بالأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والانخراط في العمل من خلال تحليل البيانات باستخدام R Biblioshiny و VOSviewer وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: هناك اهتمام متزايد بالأداء الوظيفي في

الأبحاث العلمية، مع تزايد استخدام الكلمات الرئيسية المتعلقة بالأداء الوظيفي. **منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه المسحي والارتباطي من خلال جمع البيانات ووصف وتفسير وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة والمرتبطة بأهداف الدراسة الحالية للوصول إلى استنتاجات علمية. مجتمع الدراسة: إن مجتمع الدراسة معروف ومحدد برقم وغير متجانس، حيث يتمثل في جميع موظفي ديوان وزارة الخدمة المدنية في صنعاء وأيضاً مكاتب الخدمة المدنية في محافظتي تعز والحديدة بإجمالي (302) موظفاً، وهم على فئات بحسب الإحصائية الموجودة في وزارة الخدمة المدنية قسم نظم المعلومات، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (19) يبين مجتمع الدراسة

م	اسم المركز	قيادات عليا	مدراء إدارات	رؤساء أقسام	موظفين	الإجمالي
1	وزارة الخدمة المدنية بصنعاء وفروعها بتعز والحديدة	100	50	50	102	302

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات قسم نظم المعلومات بالوزارة.

عينة الدراسة:

بما أن مجتمع الدراسة معروف ومحدد برقم وغير متجانس إذ يشتمل على عدة فئات وهي: الفئة الأولى: قيادات عليا، الفئة الثانية: مدراء إدارات، الفئة الثالثة: رؤساء أقسام، الفئة الرابعة: موظفين، فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية التي تم تحديدها وفقاً لجدول Morgan للعينات، وقد تم توزيع عدد (165) استمارة بنسبة (54.64%)

من حجم العينة، وبعد استعادة الاستبانة الموزعة اتضح أن الاستبانة الصالحة للتحليل بعدد (147) استبانة بنسبة (89.01%) وبالتالي تكون نسبة الاستجابة جيدة. أدوات جمع البيانات والقياس: اعتمدت الدراسة على استبانة مطورة ومحكمة، تضمنت مقاييس ليكرت الخماسية. تم التحقق من الخصائص السيكمترية للأداة:

الثبات (Reliability): أظهرت قيم معامل كرونباخ ألفا المبينة في الجدول التالي ثباتاً عالياً للأداة ككل (0.893). حيث بلغ ثبات محور الأداء الوظيفي (0.93)، ومحاور الجودة الشاملة (0.85) كما يلي:

جدول (20): قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لأبعاد ومجالات الدراسة

متغيرات الدراسة	البُعد / المعيار	عدد الفقرات	معامل الثبات
المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة	القيادة والتوجه الاستراتيجي	5	0.61
	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	6	0.61
	التركيز على العمل	5	0.63
	إدارة العمليات	11	0.74
	التدريب والتطوير	6	0.62
	القياس والتحليل	7	0.76
	الثبات الكلي للمتغير المستقل	33	0.85
الثبات الكلي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)			0.93

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، اليمن، 2025م.

الصدق (Validity): تم التأكد من الصدق البنائي التالي يوضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والظاهري، حيث أظهرت اختبارات التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفلطح) الموضحة في الجدول

جدول (21): اختبار الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغير	Skewness	Kurtosis
إدارة الجودة الشاملة	0.185	0.383
الأداء الوظيفي	0.285	-0.646

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، اليمن، 2025م.

تُظهر نتائج اختبار الالتواء والتفلطح أن جميع القيم تقع ضمن النطاق المقبول (± 2.58)، مما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة المتمثلة بموظفي ديوان وزارة الخدمة المدنية، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكذلك برنامج نمذجة المعادلة البنائية - الهيكلية Analysis of Moment Structures (AMOS)، وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة كالتالي:

الأساليب الإحصائية الوصفية:

تم استخدام هذه الأساليب بغرض التقييم واستخلاص النتائج والاستدلال على الظاهرة

ثباتها، ومدى مصداقية أراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Distribution): لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك باستخراج قيم الالتواء (Skewnes)، وقيم التفلطح (Kurtosis).

أسلوب تحليل المسار (Path Analysis): لحساب علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة (المستقل، التابع) واختبار فرضياتها؛ حيث يتم تحديد علاقة وأثر المتغير المستقل في التابع، ويتفرع منه مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهي:

تحليل معامل الانحدار المعياري (Beta)، للتأكد من شرط وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل والتابع والمعدّل، وبين المعدّل والتابع، وأن قيمتها تختلف عن الصفر، ويمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة. معامل التحديد (R^2) لمعرفة قدرة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع.

اختبار القيمة الحرجة (CR) أو تسمى قيمة (T) للتأكد من الدلالة الإحصائية لمؤشر معامل الانحدار المعياري (Beta)، وأن قيمتها تختلف عن الصفر، ويمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة بمستوى دلالة (0.05).

جدول (22) يوضح طول الفئة للمتوسط الحسابي ودرجة أهميتها حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرقم	مستوى الموافقة	المتوسط المرجح	النسبة	التقدير اللفظي
1	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	أقل من 36%	منخفض جداً
2	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	36% إلى أقل من 52%	منخفض
3	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	52% إلى أقل من 68%	متوسط
4	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	68% إلى أقل من 84%	مرتفع
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5	من 84% إلى 100%	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، اليمن، 2025م.

المدرسة ومدى أهميتها وانتشارها، وتضمنت الأساليب الإحصائية الوصفية ما يلي:

التكرارات والنسب المئوية: لتحليل ووصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذا تحديد استجاباتهم تجاه فقرات الاستبانة في محاورها الرئيسة وأبعادها الفرعية.

المتوسط الحسابي: لمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول مستوى التوفر والتطبيق على مستوى فقرات الاستبانة أو على مستوى الأبعاد والمحاور (متوسط مربعات الفقرات).

الانحراف المعياري: لتحديد درجة تشتت وانحرافات إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي على مستوى فقرات الاستبانة، أو على مستوى الأبعاد والمحاور.

الأساليب الإحصائية الاستدلالية أو التحليلية:

تم استخدام هذه الأساليب للوصول إلى النتائج الممكنة مع مراعاة تحييد الرأي الشخصي للباحث حول الظاهرة، والتحليل في ضوء النتائج والمعطيات المتوفرة، للخروج بمجموعة من الاستنتاجات المنطقية والتوصيات اللازمة للاستفادة منها في الواقع العملي، وتم استخدام الأساليب التالية:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس مدى ثبات واتساق فقرات الاستبانة ونسبة

عرض النتائج الإحصائية واختبار الفرضيات: نتائج التحليل الوصفي لمستوى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة: والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (23): نتائج التحليل الوصفي لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	مستوى التطبيق	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	مرتفع	82%	0.80	4.08	القيادة والتوجه الاستراتيجي
2	مرتفع	81%	0.89	4.07	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
3	مرتفع	81%	0.78	4.04	التركيز على العميل
4	مرتفع	77%	0.85	3.85	القياس والتحليل
5	مرتفع	76%	0.88	3.82	التدريب والتطوير
6	مرتفع	76%	0.88	3.80	إدارة العمليات وتحسينها
—	مرتفع	79%	0.85	3.94	المتوسط الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، اليمن، 2025م.

والتحليل بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.85) ونسبة (77%). أما بُعدي إدارة العمليات وتحسينها والتدريب والتطوير، فقد سجّل أقل متوسطات حسابية (3.80، 3.82) على التوالي وانحراف معياري (0.88) لكليهما، وإن كان ذلك لا يزال في مستوى مرتفع (76%). المجلد العام لإدارة الجودة الشاملة كان متوسطة بمتوسط حسابي (3.94) بنسبة (79%)، ما يدلّ على اتجاه إيجابي عالٍ نحو تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، و مما يشير إلى أن الجهود التنظيمية في التخطيط والقيادة تسبق الجانب التنفيذي المتعلق بتطوير الكفاءات البشرية.

التعليق والتحليل : تعكس هذه المعدلات -عموماً- نجاحاً نسبياً في تنفيذ ممارسات الجودة. وتثبت الأدبيات أن بُعد دعم القيادة والتوجه الاستراتيجي ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات غالباً ما يشكلان محركات رئيسة لنجاح (TQM)،

أوضحت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (23) أن تطبيق وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري محل الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع؛ بمتوسط حسابي (3.94)؛ وبانحراف معياري (0.85)، ونسبة (79%). ويظهر الجدول تفصيلاً مهماً كما يلي:

كما أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء العينة أن متوسطات استجابات مستوى تحقق بُعد القيادة والتوجه الاستراتيجي في الوزارة بشكل عام كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.80) ونسبة (82%) أعلى الأبعاد، مما يعكس وعياً كبيراً لدى المشاركين بأهمية الجودة لدى القيادة. تبع ذلك بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.89) ونسبة (81%)، والتركيز على العملاء (المستفيدين) بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معيار (0.78) ونسبة (81%). يليه بُعد القياس

بمستوى متوسط. كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Aldwihi, al,et,2020) التي أظهرت ضعف فعالية إدارة الجودة الشاملة في جمعيات الأوقاف الخيرية، نتيجة للفجوة البحثية ونقص الدراسات التجريبية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية، وعلى وجه التحديد في المملكة العربية السعودية. وأخيراً تختلف هذه الدراسة عن دراسة (الكميم، 2010) التي توصلت إلى وجود تحديات تتعلق بالموارد والبنية التحتية تؤثر على التطبيق الفعلي للجودة الشاملة. نتائج التحليل الوصفي لمستوى الأداء الوظيفي: تم إجراء الاختبارات الوصفية للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة كما يدركه الموظفون، وقد تبين بأن هذا المتغير حصل على تقدير متوسط، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد الأداء الوظيفي:

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي
	أطبق المعايير المهنية والأخلاقية أثناء تأدية مهام اليومية.	2.99	1.08	60%	متوسط
	أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة وجود نظام عمل منظم وعادل في الوزارة.	2.76	1.03	55%	متوسط
	أستقبل التغذية الراجعة (الملاحظات والتقييمات) بصدق وأسعى للتحسين	2.76	1.00	55%	متوسط
	أبدي التزاماً واضحاً بمعايير الجودة الشاملة في أداء المهام اليومية.	2.70	1.03	54%	متوسط
	أسعى لتحقيق الأهداف المؤسسية التي ترتبط بخطة الوزارة الاستراتيجية.	2.56	0.96	51%	منخفض
	أمتلك المعرفة الكافية بمهام وظيفتي وما يرتبط بها من قوانين ولوائح.	2.49	1.05	50%	منخفض
	أحرص على التواصل الفعال مع الزملاء والمواطنين بما يسهم في تحسين سير العمل	3.01	1.18	60%	متوسط
	أعمل بروح الفريق وأسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف القسم.	2.90	1.03	58%	متوسط

وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Johnson et al., 2022) ودراسة كل من: (Sagher & Almarhdy, 2024) و(خريص، 2021) و(السناب، 2017) التي أكدت الأثر الإيجابي العام لمفهوم TQM على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، وهو ما يتماشى مع المتوسط المرتفع الإجمالي المذكور في هذا الدراسة، كما أظهرت دراسة (خريص، 2021) أيضاً أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجمعية مرتفع بجميع أبعادها، ودراسة (السناب، 2017) أظهرت أن واقع تبني مصانع الأدوية اليمنية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها مرتفع. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (جويحان، 2013) التي أظهرت أن واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي
	أعمل باستمرار على تطوير طرائق وأساليب تنفيذ المهام لتحسين الأداء.	3.01	1.10	60%	متوسط
	أظهر مستوى عالٍ من الدقة والانتباه أثناء أداء مهامي.	2.65	0.83	53%	متوسط
	أبدي استعداداً لتطوير مهاراتي المهنية من خلال التدريب والتعلم المستمر.	2.38	0.96	48%	منخفض
	أشارك بفاعلية في حل المشكلات التي تواجه العمل واقتراح التحسينات المناسبة.	2.73	1.03	55%	متوسط
	ألتزم بتطبيق تعليمات وتعليمات الإدارة العليا بدقة.	2.74	0.90	55%	متوسط
	أظهر مرونة واستجابة للتغييرات الإدارية والتنظيمية في بيئة العمل	2.92	1.00	58%	متوسط
	أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة وأتجنب الهدر في الوقت والجهد.	3.02	1.19	60%	متوسط
	أتحمل المسؤولية الكاملة عن الأعمال التي أقوم بها دون تهرب أو تقصير	2.67	0.97	53%	متوسط
	أحرص على تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين والمتعاملين مع الوزارة.	2.71	1.07	54%	متوسط
	المتوسط	2.76	0.87	55%	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، اليمن، 2025

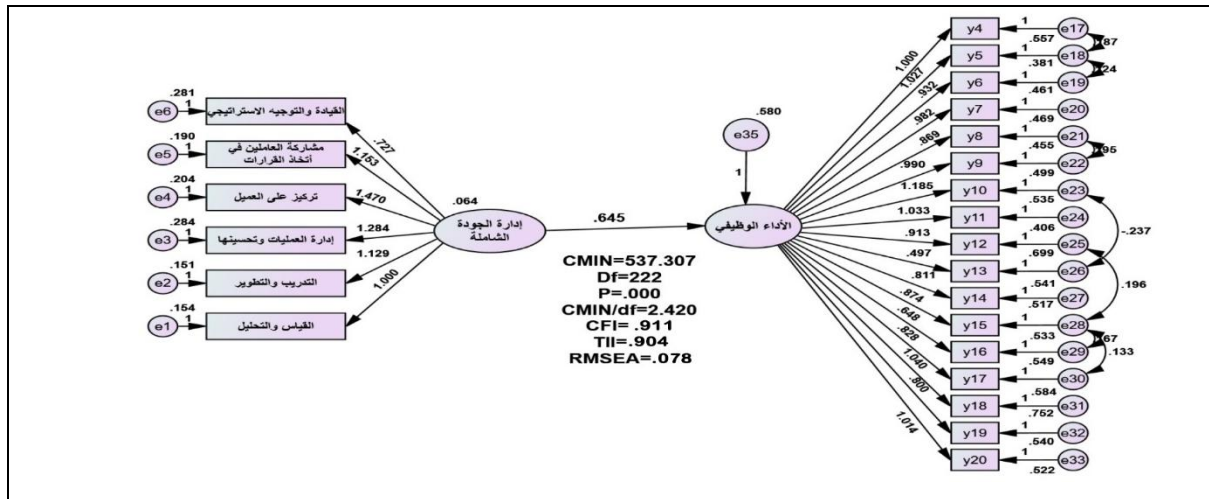
يتضح من الجدول رقم (24) بأن مستوى الأداء الوظيفي العام كان متوسطاً بمتوسط حسابي (2.76) بانحراف معياري (0.87)، ووزن نسبي (55%). كما أظهرت النتائج أن أعلى أداء وظيفي تمثل في الفقرة (15) والتي نصها "أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة وأتجنب الهدر في الوقت والجهد" بمتوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري (1.19) ووزن نسبي (60%)، وبالمثل الفقرة (7) و(9) والتي نصتا على "أحرص على التواصل الفعال مع الزملاء والمواطنين بما يسهم في تحسين العمل." و "أعمل باستمرار على تطوير طرائق وأساليب تنفيذ المهام لتحسين الأداء." بمتوسطات حسابية (3.01) لكليهما

وانحرافات معيارية (1.10) و(1.18) ونسبة (60%) لكليهما على التوالي، وقد يعود ذلك إلى استشعار موظفي الخدمة أهمية الانضباط الوظيفي الذي أدى إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وإلى توفر مناخ مناسب للتعاون والتفاعل بين الموظفين والمستفيدين من خدمات الوزارة. وبالمقابل جاءت الفقرات (11) و(6) و(5) واللواتي تنص على "أبدي استعداداً لتطوير مهاراتي المهنية من خلال التدريب والتعلم المستمر" و "أمتلك المعرفة الكافية بمهام وظيفتي وما يرتبط بها من قوانين ولوائح" و "أسعى لتحقيق الأهداف المؤسسية التي ترتبط بخطة الوزارة الاستراتيجية" بمستويات منخفضة حيث

اختبار فرضية الدراسة:

الفرضية: توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية بالجمهورية اليمنية.

تم الاعتماد على تحليل المسار للتأكد من صحة الفرضية، وتم بناء النموذج كما هو مبين بالشكل الآتي:



شكل (2) مسار تأثير المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

والجدول التالي يظهر النتائج الخاصة بمعامل التحديد (R^2) والخطأ المعياري (S.E) والقيمة الحرجة (C.R) ومعامل التأثير (β) بين المتغيرين كما يلي:

جدول (25) يوضح مسارات تأثير المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على (الأداء الوظيفي)

المسار	R2	Beta	S.E.	(CR)	P
إدارة الجودة الشاملة..... < الأداء الوظيفي	0.416	0.645	0.326	1.977	0.048

وتبين من الجدول (25) أن القيمة الحرجة ($CR=1.977$) تجاوزت القيمة الحرجة الـ

حصلت على متوسطات حسابية (2.38) (2.49) (2,56) على التوالي، بانحراف معياري (0,96) (1,05) (0,96) ووزن نسبي (48%) (50%) (51). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف معرفة الموظفين بلوائح وأهداف الوزارة، وقد يكون ذلك نتيجة لقصور في إعلان وتوضيح لوائح وأهداف الوزارة. وفيما يتعلق بانخفاض مستوى تطوير المهارات المهنية فقد يعزو ذلك إلى قلة برامج التدريب والتأهيل التي تقيمها الوزارة نظراً لمحدودية الموارد أو الدعم المقدم لبرامج التدريب بسبب الحصار والعدوان على اليمن.

من الشكل (2) أظهرت نتائج مؤشرات جودة المطابقة لفاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية، بأن درجة تحققها تقع ضمن مؤشرات قيم المطابقة المثالية.

تبين من الجدول (25) أن القيمة الحرجة ($CR=1.977$) تجاوزت القيمة الحرجة الـ

يؤكد فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية، كما يبين قيمة معامل التحديد ($R^2=0.416$) أن إدارة الجودة الشاملة تُفسر ما نسبته (41.6%) من مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية، بينما (58.4%) من التباين يعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها النموذج، وتبين القيمة التنبؤية (معامل التأثير) ($\beta=0.645$) أن التحسين (الزيادة) في إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة (100%) يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (64.5%). وهو مؤشر يبين أهمية إدارة الجودة الشاملة في المساهمة لرفع الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية.

وبناءً على ما سبق، تقبل الفرضية الرئيسة بنص: توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها في تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية اليمنية.

وهذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة انفتحت مع دراسة كل من: دراسة (الحطامي، الأشول، 2024) التي أظهرت أن الوزارة قد حققت تقدماً ملحوظاً في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز الشفافية والمساءلة من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وكشفت الدراسة عن تحديات رئيسية تتمثل في نقص التمويل المستدام، وعدم كفاية التدريب المتخصص، ودراسة (كاظم، 2021) التي أظهرت تأثيراً إيجابياً لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة (الفياض، 2020) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة

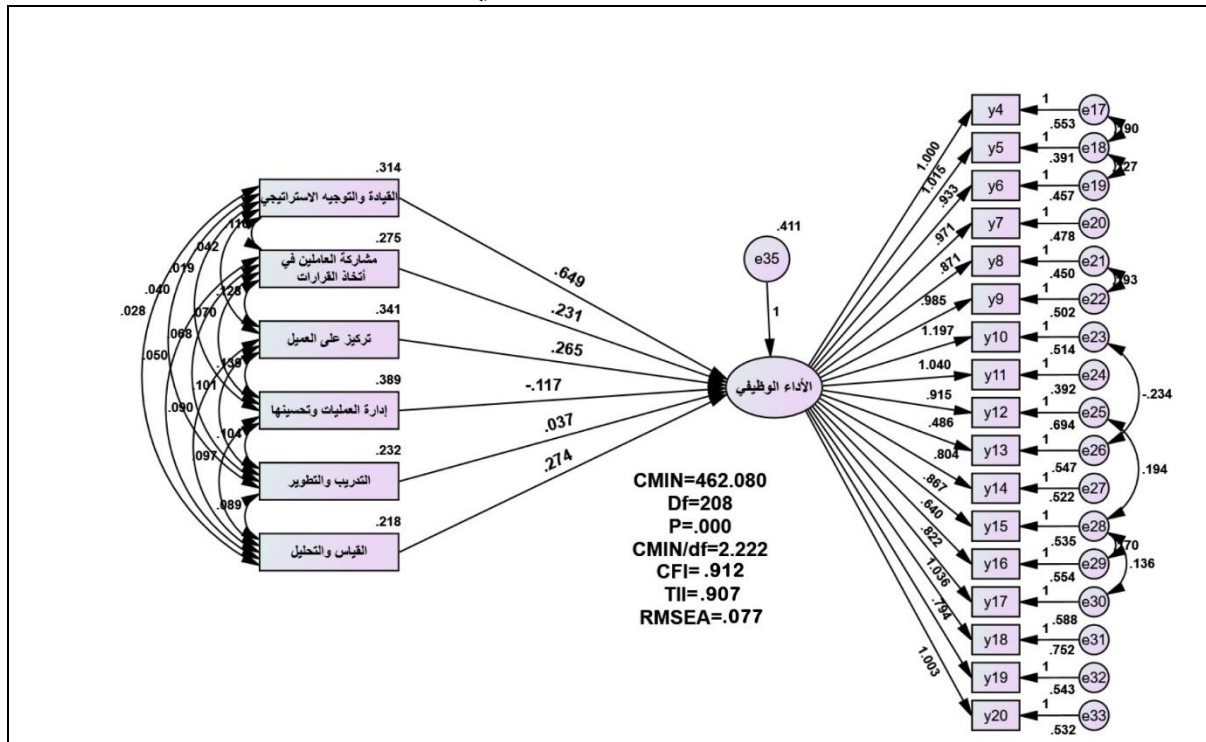
إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، ودراسة (علي، 2019) التي أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة لها دور فاعل في رفع مستوى العاملين في الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة. ودراسة (العنزي، 2019م) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة وتحسين الأداء التشغيلي للعاملين في الأقسام الداخلية بصلاحية العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزاً لتحسين الأداء التشغيلي للعاملين. ودراسة (عبد الرحمن، 2018) التي توصلت إلى أن لإدارة الجودة الشاملة أثراً كبيراً على أداء المصانع خاصة فيما يتعلق بجوانب الربحية، والإنتاجية ورضاء العملاء، ودراسة (بشير، 2017) التي توصلت إلى وجود وعي لدى أفراد عينة الدراسة نحو أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى، ووجود تأثير لتوافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة، ودراسة (حميد، سحر، 2016) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الجودة الشاملة، وزيادة الحصة السوقية، وتحسين الأداء..

بينما خالفت نتيجة هذه الدراسة دراسة (أحمد، 2018) التي أظهرت ضعف واقع إدارة الجودة الشاملة في أجهزة السلطة المحلية بمحافظة حجة بسبب غياب عمليه التخطيط، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار وعدم وجود، توجه لدي القيادة العليا بقيام العاملين بالمشاركة في صنع القرار بالإضافة لعدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة.

على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية تحليل المسار، بالاعتماد على برنامج (Amos24)، كما يبينه الشكل الآتي:

شكل (3) مسار تأثير أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

ولاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية: اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية للتأثير المباشر لأبعاد المتغير المستقل (القيادة والتوجه الاستراتيجي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تركيز على العمل، إدارة العمليات وتحسينها، التدريب والتطوير، القياس والتحليل)



جدول (26) يوضح مسارات تأثير أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في وزارة الخدمة المدنية

المسار	Beta	S.E.	(CR)	p
القيادة والتوجه الاستراتيجي <..... الأداء الوظيفي	0.649	0.120	5.425	***
مشاركة العاملين <.... الأداء الوظيفي	0.231	0.128	1.800	0.072
التركيز على العمل <.... الأداء الوظيفي	0.265	0.116	2.278	0.023
إدارة العمليات <.... الأداء الوظيفي	-0.117	0.101	-1.157	0.247
التدريب والتطوير <.... الأداء الوظيفي	0.037	0.134	0.278	0.781
القياس والتحليل <.... الأداء الوظيفي	0.274	0.137	2.008	0.045

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي نتائج AMOS ، 2025م.

ومن خلال نتائج النموذج تم التأكد من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H1.1): "توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) للقيادة والتوجه الاستراتيجي في تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية". يتبين من الجدول (26) أن القيمة الحرجة ($CR=5.425$) تجاوزت القيمة الـ (± 1.96)، وكذلك القيمة الاحتمالية ($P < 0.05$) وهي دالة إحصائيًا، وكان معامل التأثير (β) الناتجة عن أثر القيادة والتوجه الاستراتيجي في الأداء الوظيفي ($\beta=0.649$) وهي قيمة موجبة تشير إلى أثر إيجابي معنوي دال إحصائيًا، وتبين أن التحسين (الزيادة) في القيادة والتوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة (100%) يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (64.9%).

وبناءً على ذلك، تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص: "توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة والتوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية".

الفرضية الفرعية الثانية (H1.2): "توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين في تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية".

يتبين من الجدول (26) أن القيمة الحرجة ($CR=1.800$) لم تتجاوز القيمة الـ (± 1.96)، كما أن القيمة الاحتمالية ($P=0.072 > 0.05$) غير دالة إحصائيًا.

وبناءً على ذلك، ترفض الفرضية الفرعية الثانية، وتقبل بصيغتها العدمية (الصفريّة) بنص: لا توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3): "توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العمل (المستفيد) على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية". يتبين من الجدول (26) أن القيمة الحرجة ($CR=2.278$) تجاوزت القيمة الـ (± 1.96)، وكذلك القيمة الاحتمالية ($P=0.023 < 0.05$) دالة إحصائيًا، وكان معامل التأثير (β) الناتج عن أثر التركيز على العمل في الأداء الوظيفي ($\beta=0.265$) وهي قيمة موجبة تشير إلى أثر إيجابي معنوي دال إحصائيًا، والتي تبين أن التحسين (الزيادة) في التركيز على العمل بوحدة واحدة (100%) يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (26.5%).

وبناءً على ذلك، تقبل فرضية الفرعية الثالثة بنص: "توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العمل (المستفيد) على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية".

الفرضية الفرعية الرابعة (H1.4): "توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العمليات على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية".

يتبين من الجدول (26) أن القيمة الحرجة ($CR=-1.157$) لم تتجاوز القيمة الـ (± 1.96)، كما أن القيمة الاحتمالية ($P=0.247 > 0.05$) غير دالة إحصائيًا.

وبناءً على ذلك، ترفض فرضية الفرعية الرابعة، وتقبل بصيغتها العدمية (الصفريّة) بنص: "لا توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

وبناءً على ذلك، تقبل فرضية الفرعية السادسة بنص: "توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقياس والتحليل على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية." ومن خلال ما سبق يتبين أن كلاً من القيادة والتوجه الاستراتيجي والتركيز على العميل، والقياس والتحليل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها إسهامات في تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية. كما تظهر النتائج أن هناك حاجة ماسة وضرورية لتفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحسين إدارة العمليات، والعمل على تدريب القوى البشرية بالوزارة وبما يعكس ذلك تطوير في الأداء الوظيفي.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

تتمثل في جانبين النظري والميداني كما يلي:
الاستنتاجات النظرية تتمثل في الآتي:
أهمية بناء ثقافة مؤسسية إصلاحية تعتبر الإدارة مسؤولية جوهرها العبودية لله والتسليم لأوامره وتوجيهاته وابتغاء مرضاته.
توفر البعد القيمي الإيماني للمشروع القرآني في سياسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية ومنها وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري، المعنية بالإدارة العامة للدولة.
إمكانية تبني نموذج تكاملي يجمع بين مؤشرات الأداء الحديثة مثل KPIs و أنموذج الإمام علي عليه السلام باعتباره من النماذج المتميزة في الإدارة العامة. لشموله على معارف وخبرات إدارية واجتماعية واقتصادية وسياسية وبما يكفل تحقيق

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إدارة العمليات على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية".
الفرضية الفرعية الخامسة ($H1.5$): "توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية".
يتبين من الجدول (26) أن القيمة الحرجة ($CR=0.278$) لم تتجاوز القيمة الـ (± 1.96)، كما أن القيمة الاحتمالية ($P=0.781 > 0.05$) غير دالة إحصائياً.

وبناءً على ذلك، ترفض فرضية الفرعية الخامسة، وتقبل بصيغتها العدمية (الصفرية) بنص: "لا توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية".
الفرضية الفرعية السادسة ($H1.6$): "توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقياس والتحليل على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية".

يتبين من الجدول (26) أن القيمة الحرجة ($CR=2.008$) تجاوزت القيمة الـ (± 1.96)، وكذلك القيمة الاحتمالية ($P=0.045 < 0.05$) دالة إحصائياً، وكان معامل التأثير (β) الناتج عن أثر القياس والتحليل في الأداء الوظيفي ($\beta=0.274$) وهي قيمة موجبة تشير إلى أثر إيجابي معنوي دال إحصائياً، والتي تُبين أن التحسين (الزيادة) في القياس والتحليل بوحدة واحدة (100%) يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة (27.4%).

(3.80، 3.82) على التوالي وانحراف معياري (0.88) لكليهما، وإن كان ذلك لا يزال في مستوى مرتفع بنسبة (76%).

المجمل العام لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.94) بنسبة (79%)، ما يدل على اتجاه إيجابي نحو تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويشير إلى أن الجهود التنظيمية في التخطيط والقيادة تسبق الجانب التنفيذي المتعلق بتطوير الكفاءات البشرية.

وفيما يتعلق بمستوى تطوير الأداء الوظيفي فقد أظهرت النتائج آراء عينة الدراسة أن البنود الخاصة باستخدام الموارد بكفاءة والتواصل الفعال مع الزملاء والمواطنين وتطوير طرائق وأساليب تنفيذ المهام لتحسين الأداء جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة (3.02) (3.01) وانحرافات معيارية (1.19) (1.10) و (1.18) وأن ذلك قد يعود إلى شعور الموظفين بأهمية الانضباط الوظيفي والحرص على العمل بروح الفريق الواحد. بالمقابل جاءت البنود الخاصة بالتدريب والتأهيل ومعرفة اللوائح الخاصة بالوزارة والسعي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بمتوسط حسابي منخفضة تراوحت بين (2.38) و (2.49) بانحرافات معياري تراوحت بين (0.96) و (1.05). وهذه النتيجة قد تعود إلى ضعف مشاركة الموظفين في برامج التدريب والتطوير المستمر لعدم توافر فرص كافية لتحسين مهاراتهم المهنية، ومحدودية الموارد أو الدعم المقدم من الإدارة لتسهيل التدريب العملي أو التعلم الذاتي، نتيجة لقلة الموارد التي تواجهها الوزارة بسبب الحصار والعوان على بلادنا.

العدالة الاجتماعية في أنصع صورها، وإقامة نهضة حضارية شاملة ومتكاملة.
الاستنتاجات الميدانية:

مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.94) وبنسبة (79%)، بينما جاء مستوى الأداء الوظيفي متوسطاً بمتوسط (2.76) وبنسبة (55%) وفق مقياس ليكرت. أوضحت التحليلات الإحصائية وجود أثر دال إحصائي لإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة ($P=0.048 < 0.05$)، مع معامل تحديد ($R^2=0.416$)، مما يشير إلى فاعلية واضحة في القوة التفسيرية لإدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي.

كما أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء العينة أن مستوى تحقق بُعد القيادة والتوجه الاستراتيجي في الوزارة بشكل عام كان بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.80) وبنسبة (82%) أعلى الأبعاد، مما يعكس وعياً كبيراً لدى المشاركين بأهمية الجودة لدى القيادة. تبع ذلك بُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.89) وبنسبة (81%)، وتلى ذلك التركيز على العميل (المستفيد) بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معيار (0.78) وبنسبة (81%). يليه بُعد القياس والتحليل بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.85) وبنسبة (77%).

بينما أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء العينة مستوى تحقق بُعدي إدارة العمليات وتحسينها والتدريب والتطوير بأقل متوسطات حسابية

وجود فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقياس والتحليل على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية".

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاج العلمي التالي :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يُدمج ضمن أنظمة التقييم والحوافز والرقابة الإدارية، وهو ما يفسر الفاعلية المباشرة للجودة على الأداء الوظيفي في هذه الدراسة. التوصيات والمقترحات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، ومن منطلق الحرص على تحويل البحث إلى أداة للتغيير، تقدم الدراسة مصفوفة من التوصيات العملية لصنّاع القرار في وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري تتمثل في الآتي:

إعادة هندسة نظام الجودة (من الرمزية إلى الواقعية)، من خلال الانتقال من التركيز على "التوثيق" و"الشهادات" إلى التركيز على "تبسيط الإجراءات". إذ يجب أن يشعر الموظف أن الجودة تسهل عمله لا تعقده.

إعادة ربط إدارة الجودة الشاملة بنظام تقييم الأداء الوظيفي، بحيث تُدمج مؤشرات الجودة ضمن نماذج التقييم والترقية والحوافز.

تمكين القيادات الوسطى بوصفها الحلقة الأضعف من نقل الرؤية والجودة إلى مستوى الأداء التنفيذي.

تفعيل نظام الحوافز المرتبطة بالأداء، خصوصاً في ظل شح السيولة، يمكن ابتكار نظام حوافز "غير نقدية" (تدريب نوعي، تأمين صحي مدعوم،

المجمل العام لمستوى تطوير الأداء الوظيفي كان متوسطاً بمتوسط حسابي (2.76) بانحراف معياري (0.87)، ووزن نسبي (55%)، مما يشير إلى الحاجة إلى التوجه بشكل أكبر نحو تطوير الأداء الوظيفي خاصة في مؤسسة خدمية ترتبط مباشرة مع المواطنين.

كما أظهرت اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة أنه توجد فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها في تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية اليمنية.

كما أظهرت النتائج اختبار الفرضيات الفرعية الآتي:

وجود فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة والتوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية".

عدم جود فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية".

وجود فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العميل (المستفيد) على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية".

عدم جود فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة العمليات على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية".

عدم جود فاعلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على تطوير الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية".

إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة- صنعاء، أطروحة دكتوراه، صنعاء، جامعة صنعاء، مركز إدارة الأعمال.

[4] بشير، أبو خروبه، (2017)، أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة - بشار في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

[5] الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون القانونية، قانون الخدمة المدنية رقم (19) لسنة 1991م ولائحته التنفيذية.

[6] جويحان، ثائر عبدالغفار عبدالله، (2013)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

[7] حسن، راوية محمد، (2015): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية - مصر.

[8] الحطامي، والأشول، (2024). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية - صنعاء. مجلة جامعة البيضاء، (46).

[9] الحلفي، علي عودة محمد الحلفي، الغراوي، ليث شعبان، (2023): الأداء الوظيفي لضباط وزارة الداخلية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة النهدين بالعراق - العدد 14.

[10] حميد، سحر، (2016)، أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية- شركة يمن موبایل " رسالة ماجستير منشورة- جامعة صنعاء - اليمن.

مرونة في الدوام) أو ربط أي "مكافآت طارئة" بمؤشرات أداء كمية دقيقة، لكسر حالة الجمود الوظيفي.

تحقيق المواءمة بين الأهداف المؤسسية للوزارة مع الأهداف الخاصة للموظفين، وذلك من خلال تعزيز مشاركتهم في إعداد الخطط الاستراتيجية المؤسسية للوزارة.

مقترحات للمجتمع الأكاديمي والبحثي لإجراء دراسات مستقبلية

إجراء دراسات تبحث في دور "الالتزام التنظيمي" و"الرضا الوظيفي" كوسطاء بين الجودة والأداء الوظيفي في السياق اليمني.

إجراء دراسات نوعية (مقابلات معمقة) لفهم "لماذا" وكيف يتعايش الموظفون مع انقطاع الرواتب وكيف يؤثر ذلك تفصيليًا على تطبيقهم لمعايير الجودة.

إجراء دراسات مقارنة لتطبيق نموذج الإمام علي عليه السلام في إدارة الجودة الشاملة بين القطاعات الإيرادية (مثل الضرائب أو الجمارك) والقطاعات الخدمية البحتة.

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر:

القرآن الكريم.

المراجع:

[1] أبو النصر، محمد (2017): التنمية المستدامة: مفهوما- أبعادها- مؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر - طبعة 1- القاهرة.

[2] احمد، محمد شعيبين، (2018م)، واقع الجودة الشاملة في اجهزة السلطة المحلية في محافظة حجة" رسالة ماجستير غير منشورة - كلية العلوم الإدارية- جامعة صنعاء - اليمن.

[3] الأسد، خالد عبدالله محمد (2025). أثر الإدارة الاستراتيجية في فاعلية المنظمة من خلال مبادئ

- [11] الحوثي، عبد الملك بدر الدين (1444): الدرس التاسع من دروس عهد الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر. طبعة الأولى.
- [12] الحوثي، عبد الملك بدر الدين (1444): الدرس الثاني من دروس عهد الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر. طبعة الثانية، موقع شبكة البينات الثقافية: [/https://albayynat.net.ye](https://albayynat.net.ye)
- [13] خريص، أنور حزام، (2021)، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية في جمعية الأمان لرعاية المكفوفات، رسالة ماجستير غير منشورة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، صنعاء - اليمن.
- [14] الدليل الإرشادي لتطوير الخدمات وتبسيط الإجراءات في وحدات الخدمة العامة (1444). الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية.
- [15] راضي، بهجت، والعربي، هشام يوسف (2016): المفهوم والفلسفة (TQM)، إدارة الجودة الشاملة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، ط1- القاهرة- مصر.
- [16] رضوان، أحمد (2013): تقييم الأداء الإداري. دار الكتب، القاهرة، مصر.
- [17] الزبيدي، فلاح حسن، (2020): أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي مدارس الثانوية باليمن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 10- (3)، 67-45.
- [18] سعدي، ياسمين، صاوي، نسيم (2023) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفاعلية التنظيمية : دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - قالمة (دراسة غير منشورة) جامعة 8 مايو 1945، قالمة، الجزائر.
- [19] السنا، عبدالله داؤود، (2017م)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء - اليمن.
- [20] الشريف، الرضي (2002): نهج البلاغة، ط1، بيروت.
- [21] الشنقيطي، أحمد ولد محمد، (2019) تحليل الأنماط السلوكية للأداء الوظيفي في المؤسسات الخليجية، مجلة الدراسات الإدارية، 12 (1)، 89-117.
- [22] عبد المحسن، محمد (2008): إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.
- [23] عبد الهادي، ميسون علي (2017): رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة ، فلسطين.
- [24] عبدالرحمن، معالي عباس الشريف (2018) : إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة يونس علي، البلدة 2، الجزائر.
- [25] العزب، عماد صالح، (2022)، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية (دراسة ميدانية من عينة في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء اليمن.
- [26] على، علي محمد، (2019) ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة في السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- رسالة ماجستير غير منشورة- السودان.
- [27] العنزي، احمد عبدالله، هاتف محمد، (2019م) بعنوان "الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين (2017 - 2018)، في العراق". جامعة بغداد العراق- رسالة ماجستير غير منشورة- العراق.
- [28] الفياض، سهام عزام، (2020م) ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي لدى

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، جامعة
عين شمس، مجلة كلية التربية، مصر.

المراجعة الأجنبية:

- [1] Aldwihi, al,et ,2020، Effect of Applying Total Quality Management in Improving the Performance of Al-Waqf of Albr Societies in Saudi Arabia: A theoretical framework for "Deming's Model.
- [2] Bellaaj. (2024). The Impact of Total Quality Management on Academic Accreditation (An Analytical Study of Some Employees at the University of Nahrain, College of Business Economics.
- [3] Crosby, P.B. (2006). Quality is Free; The Art of Making. Quality Certain. McGraw-Hill.
- [4] Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2021). Managing for Quality and Performance Excellence (13th ed.). Cengage Learning.
- [5] Hussein, A. (2019). Challenges of implementing total quality management in Yemeni public sector organizations. Yemeni Journal of Administrative Sciences, 12(2), 145–170.
- [6] Iqbal, T., & Khan, B. A. (2021). The failure of TQM implementation in Pakistan's public sector: A phenomenological study. International Journal of Public Sector Management, 34(3), 336–353.(<https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0158>).
- [7] Jaouad Benguit & Abderrahim El Karfa-2021 The Effect of Total Quality Management on Organizational Performance: A PLS SEM study in Moroccan Publ
- [8] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.
- [9] Levin, Daniel & Ditomaso, Nancy & Gordon, Mike & Jones, Doug & Kralovec, Peter & Lacey, Rodney & Zajac, Ed & Shortell, Stephen. (2006). Institutionalism, Learning, and Patterns of Selective Decoupling: The Case of Total Quality Management 1.
- [10] Nour, M. M. (2018). Implementation of Total Quality Management (TQM) in Public Organizations: A Review. 1-15.
- [11] Rice, J. 2020 Performance Management; A.Guide for Managers. Routledge.
- [12] Sasmita, et, al. (2023). A bibliometric analysis of job performance.

- شركة وساطة تأمين في الإمارات. "جامعة عجمان- رسالة ماجستير غير منشورة- الامارات.
- [29] قبان ك. أ. م. ح & الوصابي م. م. م. (2025). أثر التطوير الوظيفي في تحسين أداء الكوادر التمريضية بالمستشفيات اليمنية دراسة ميدانية على بعض المستشفيات اليمنية - صنعاء .مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(11)، 277-317
<https://doi.org/10.59628/jhs.v4i11.1>
809
- [30] القيلاني ، والحيدبي، (2025) بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الثانوية في اليمن.
- [31] كاظم، م. ر. (2021). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي (رسالة دبلوم عالي). جامعة كربلاء، العراق.
- [32] الكميم، نجيب محمد، (2010) ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في اليمن". رسالة دكتوراة . جامعة صنعاء - اليمن.
- [33] مجذوب، مجذوب محمد علي (2020): تطبيق إدارة الجودة الشاملة والنموذج الأوروبي لإدارة الجودة في نظام الرعاية الصحية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم.
- [34] محي الدين، علي محسن علي (2024). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، أطروحة دكتوراه، صنعاء، جامعة صنعاء، مركز إدارة الأعمال.
- [35] مطهر، نجيبة محمد (2025): الأمام علي - عليه السلام ونموذج القيادة الرشيدة: قراءة تحليلية في الفكر الإداري المعاصر، طبعة 2 ، مكتبة الجليل، صنعاء-اليمن.
- [36] موسى، وآخرون (2021م): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من