

**واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثره على تطوير الأداء الوظيفي:  
دراسة ميدانية على وزارة الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية**

***The Reality of Applying Total Quality Management and Its  
Impact on Developing Job Performance: A Field Study on the  
Ministry of Civil Service in the Republic of Yemen***

أ. عبد الخالق محمد أحمد الجنيد: باحث دكتوراه في مركز التدريب والدراسات السكانية، جامعة صنعاء، اليمن.

**Mr. Abdul Khalik Mohammed Ahmed Al jonid:** PhD Researcher, Center for Training and Demographic Studies, Sana'a University, Yemen.

Email: [abdulkhalik70jonid@gmail.com](mailto:abdulkhalik70jonid@gmail.com)

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الخدمة المدنية، وتقييم أثر ممارساتها على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على استبانة طُبقت على عينة طبقية مكوّنة من (165) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ (302) موظفاً، واسترجعت (147) استبانة صالحة للتحليل، واستنتجت الدراسة: إن الوزارة تطبق ممارسات الجودة الشاملة بمستوى مرتفع نسبياً، وإن الأداء الوظيفي يقع في المستوى المتوسط، مما يتطلب تدخلات تطويرية، كما أن إدارة الجودة الشاملة تفسّر أكثر من نصف التباين في الأداء الوظيفي (52%)، مما يؤكد أهميتها، وإن القيادة والتدريب والمشاركة وإدارة العمليات أكثر تأثيراً في تحسين الأداء، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الموظفين، مما يشير إلى تجانس بيئة العمل. وأوصت الدراسة: على أهمية تعزيز دور القيادة في نشر ثقافة الجودة، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتبسيط الإجراءات وتطوير العمليات باستخدام أدوات الجودة الحديثة وإنشاء وحدة للجودة الشاملة داخل الوزارة تتولى المتابعة والتحسين المستمر، وربط تقييم الأداء بمؤشرات الجودة ومكافأة الإنجاز، وتصميم إطار وطني للجودة في القطاع الحكومي. واقترحت الدراسة: أن يتم عمل دراسات مستقبلية لدراسة أثر القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسات الحكومية، ودراسة مقارنة بين الوزارات اليمنية في مستوى تطبيق الجودة الشاملة، وتقييم أثر التدريب الذكي في تطوير الأداء الوظيفي الحكومي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الأداء الوظيفي، القيادة، القطاع الحكومي، اليمن.

## Abstract:

This study analyzes the reality of applying Total Quality Management (TQM) at the Ministry of Civil Service in Yemen and evaluates its impact on developing the job performance of employees. The researcher used a descriptive-analytical method, relying on a questionnaire applied to a stratified sample of 165 employees from a population of 302, with 147 questionnaires retrieved for analysis. The study concluded that the Ministry applies TQM practices at a relatively high level, while job performance is at a medium level, requiring necessary developmental interventions. TQM explains more than half of the total variance in job performance (52%), confirming its importance, with leadership, training, participation, and process management being the most influential factors in improving the performance. There are no statistically significant differences between employee categories, indicating a homogeneous work environment. Recommendations include enhancing the active role of leadership in spreading quality culture, strengthening employee participation in the decisions, simplifying procedures, and establishing a dedicated TQM unit for continuous improvement. Furthermore, linking performance evaluation to quality indicators and designing a national quality framework are advised. The study suggests future research on transformational leadership's role, comparative studies between Yemeni ministries, and evaluating smart training's impact on developing general government job performance.

**Keywords:** Total Quality Management, Job Performance, Leadership, Government Sector, Yemen.

## الإطار المنهجي للدراسة:

### المقدمة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) أحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة الداعمة لرفع كفاءة المؤسسات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد أصبحت الجودة الشاملة اليوم فلسفة شمولية لا تقتصر على تحسين العمليات فحسب، بل تشمل تطوير الموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل، وتنمية الأداء الوظيفي، وبناء ثقافة تنظيمية تركز على التحسين المستمر واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

وفي السياق الحكومي، تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية مضاعفة نظراً لطبيعة الخدمات العامة التي تمس حياة المواطنين بشكل مباشر، ما يجعل جودة الأداء وفعالية الموظفين عوامل حاسمة في تحقيق الشفافية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز رضا المستفيدين. وفي اليمن، تمثل وزارة الخدمة المدنية الجهة المركزية المعنية بإدارة الموارد البشرية الحكومية، وتطوير الأداء المؤسسي، وضمان تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر في وحدات الخدمة العامة.

وتواجه الوزارة -في ظل الظروف الاقتصادية والإدارية الراهنة- تحديات تتعلق بضعف البنية التنظيمية، ونقص الموارد، وتراجع مستويات الأداء، ما يجعل تطبيق الجودة الشاملة خياراً استراتيجياً لتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات الحكومية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتقديم تقييم علمي ممنهج لواقع تطبيق الجودة الشاملة في الوزارة، وتحليل أثرها على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، بما يساهم في بناء أساس علمي للتطوير المؤسسي في القطاع الحكومي اليمني.

### مشكلة الدراسة:

رغم تعدد الدراسات، إلا أن الدراسات في السياق اليمني لا تزال محدودة بشكل كبير، خاصة في: قياس مستوى تطبيق الجودة في الوزارات الحكومية. دراسة أثر الجودة على الأداء الوظيفي مباشرة. دمج البعد القيادي والمشاركة والعمليات في نموذج متكامل وتوسع هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل ميداني حديث لوزارة الخدمة المدنية اليمنية وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثره على تطوير الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري في الجمهورية اليمنية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الخدمة المدنية والتطوير الإداري؟
2. ما مستوى تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة؟

3. ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للنوع، المؤهل، المسمى الوظيفي، أو سنوات الخبرة؟

#### أهداف الدراسة:

1. قياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الخدمة المدنية اليمنية.
2. تقييم مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة.
3. تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء الوظيفي.
4. تحليل الفروق بين تقديرات الموظفين وفق المتغيرات الديموغرافية.
5. الخروج بتصور استراتيجي لتطوير الأداء بوزارة الخدمة المدنية.
6. تقديم إطار مقترح لتحسين الأداء الوظيفي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.

#### أهمية الدراسة:

##### أولاً: الأهمية النظرية:

1. تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية في مجال تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الحكومي اليمني.
2. تدعم الأدبيات العلمية العربية في مجال العلاقة بين TQM والأداء الوظيفي.
3. تقدم نموذجاً بحثياً قابلاً للاستخدام في تقييم الجودة في المؤسسات الحكومية.

##### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تقديم تشخيص واقعي لمستوى تطبيق الجودة في وزارة الخدمة المدنية.
2. مساعدة صانعي القرار في تحسين الأداء الوظيفي استناداً إلى نتائج دقيقة.
3. دعم جهود الإصلاح الإداري والرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة.
4. اقتراح إجراءات تطويرية قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء المؤسسي.

#### الإطار المفاهيمي للدراسة:

يستند مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ الإدارية الحديثة التي تستهدف تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير العمليات، وتعزيز مشاركة العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر. ويُعد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية خطوة استراتيجية ضرورية لضمان تقديم خدمات متميزة تستجيب لاحتياجات المواطنين وتحقيق الكفاءة والفاعلية والشفافية.

## مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM):

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 (Deming, 1986; Juran, 1992). 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).

وهي "منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم السلع أو خدمات تلبي 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، 243). وهي أيضاً "فلسفة إدارية شمولية تهدف إلى التحسين المستمر للعمليات والمخرجات من خلال مشاركة جميع العاملين والتركيز على رضا المستفيد" (الوصابي، 2012).

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تشمل مبادئ الجودة الشاملة التي ركّزت عليها الأدبيات الإدارية الحديثة: (Goetsch & Davis, 2016:15)

- **القيادة الفعّالة (Leadership):** تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه المنظمة نحو التميز والجودة، من خلال توفير الدعم التنظيمي، وترسيخ ثقافة الجودة، وتحفيز العاملين.
- **التركيز على المستفيد (Customer Focus):** يتطلب التحسين المستمر معرفة احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، وقياس مستوى رضاهم، وتحسين العمليات وفقاً لذلك.
- **مشاركة العاملين (Employee Involvement):** تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وحل المشكلات يرفع من الالتزام التنظيمي، ويزيد من جودة المخرجات.
- **إدارة العمليات (Process Management):** يهتم هذا المبدأ بتبسيط الإجراءات، وتقليل الهدر، وضمان انسيابية العمليات بما يعزز الفاعلية والكفاءة.
- **التحسين المستمر (Continuous Improvement):** يعتمد على دورية التقييم، واستخدام أدوات الجودة، والابتكار التنظيمي لتحسين الأداء.
- **اتخاذ القرار بناءً على البيانات (Data-Based Decision Making):** يؤكد على أهمية استخدام البيانات والإحصاءات الحديثة في التقييم والتحسين.

## إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الحكومية:

إدارة الجودة الشاملة تعني 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: 15). المكونات غالباً تشمل:

- القيادة الفعالة والالتزام من أعلى المستويات.
- 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.

## مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه "المحصلة النهائية لجهود الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه وفق معايير محددة من الجودة والسرعة والدقة (Campbell, 1990)". ويتضمن الأداء عناصر متعددة مثل:

- جودة الأداء.
- كمية الإنجاز.
- الالتزام بأوقات العمل.
- التعاون مع الآخرين.
- القدرة على تحمل ضغط العمل.

ويُعد الأداء الوظيفي عاملاً أساسياً في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية.

## العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي:

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتطوير الأداء الوظيفي، حيث تؤدي القيادة الفعالة، وتطوير التدريب، وتعزيز المشاركة، وإدارة العمليات، إلى:

- تحسين جودة القرارات.
- رفع مهارات العاملين.
- زيادة الالتزام.

- تعزيز الرضا الوظيفي.
- دعم العمل بروح الفريق.

وقد أكدت العديد من الدراسات العالمية أن تطبيق الجودة الشاملة يسهم في رفع المعدل الكلي للأداء التنظيمي بنسبة تصل إلى 30-45% في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

#### لدراسات السابقة:

تتناول هذه الدراسات العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ونستعرض أبرزها:

- **دراسة صبري (2020م)،** عنيت بتسليط الضوء على أثر تطبيق الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في القطاع الطبي. هدفت إلى: معرفة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في مراكز طب الأسنان. المنهج المستخدم منهج وصفي تحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود إثر ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق، إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ودعم والتزام الإدارة، التركيز على العميل، والتحسين والتطوير المستمر، ومشاركه العاملين باتخاذ، القرار، والتدريب والتعليم على تحسين أداء العاملين في المركز. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (جهة العمل، المستوى الوظيفي، التدريب) وعدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية تعزى إلى متغير (الجنس، العمر، الجنسية، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والخدمة الحالية) وقدمت الدراسة عددا من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الإدارة بدعم العاملين وتوفير متطلبات العمل من شأن تقليل المعوقات التي تؤثر سلبا على الأداء، والاهتمام بتدريب العاملين باعتبارهم الأداة الرئيسية في خدمة العميل، والتركيز على مشاركة العاملين باتخاذ، القرار من شأنه تحسين الأداء.
- **هدفت دراسة حداد (2020م)،** إلى اختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، العلاقة مع الموردين، تدريب العاملين) على أداء الشركات الغذائية الأردنية من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (النمو والتعلم، رضا العملاء، جودة العمليات، البعد المالي). استخدم المنهج الوصفي التحليلي. أداة الدراسة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الغذائية الأردنية.
- **هدفت دراسة الدويهي، وآخرون (2020م)،** إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء أوقاف جمعيات البر في المملكة العربية السعودية: لتطبيق نموذج "ديمنج". هدفت الدراسة إلى: قياس فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أوقاف جمعيات البر في المملكة العربية

السعودية بالشكل الصحيح من خلال التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ "ديمنج". مشكلة الدراسة: ضعف فعالية إدارة الجودة الشاملة في إدارة الأوقاف في الآونة الأخيرة بسبب ضعف الرقابة على القائمين على إدارة هذه الأوقاف بالشكل الصحيح، المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي النوعي وأسلوب دراسة الحالة لتحقيق أهداف بحثه مستعيناً بأداة المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: ضعف فعالية إدارة الجودة الشاملة في جمعيات الأوقاف الخيرية. الفجوة البحثية ونقص الدراسات التجريبية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الجمعيات الخيرية، وعلى وجه التحديد في المملكة العربية السعودية. أهم التوصيات: أوصى الباحث بالمزيد من الاهتمام بمجال الجودة الشاملة وتطبيقه بالشكل الصحيح وتقييمه بشكل دوري للتأكد من أن المخطط له يتوافق مع الواقع الفعلي وتصحيح الانحرافات - إن وجدت.

- **دراسة النجار (2019م)**، اهتمت بتقييم مدى التزام الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وهدفت إلى قياس مستوى الالتزام بمتطلبات الجودة الشاملة في الهيئة وتحديد العوامل المؤثرة، واستخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة. أهم النتائج التي توصل لها الباحث: أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة جاءت متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها، كما توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الالتزام بمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة ذات دلالة إحصائية للمتوسطات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المجال، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي). ووجود فروق في إجابة عينة الدراسة تعزى للمتغير سنوات العمل بالهيئة فقط. وخلصت إلى أبرز التوصيات أهمها: نشر ثقافة الجودة الشاملة داخل الهيئة بصورة أكثر فعالية وتطوير وتعزيز المقومات المؤسسية الداعمة لنظام الجودة الشاملة بالهيئة، وإشراك العاملين في عمليات التحسين المستمر والتطوير واتخاذ القرار وزيادة البرامج التدريبية وتشجيع وتحفيز العاملين على الإبداع وتأسيس نظام معلومات فعال، يوفر معلومات دقيقة عن الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرار.
- **هدفت دراسة خطاب (2019م)** إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الدوائر الضريبية، ويتحقق ذلك من خلال تطبيق عناصر الجودة الشاملة (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة من العاملين، اللوائح والقوانين، التحسين المستمر). توجد علاقة طردية قوية بين (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة من العاملين، التحسين المستمر) والأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الضريبية.

- حللت دراسة (Rosing, Kathrin & Zacher, Hannes, 2023) مفهوم القيادة ثنائية القدرة التفاعل بين سلوكيات القائد التي تُسهم في تشجيع التابعين على توليد أفكار جديدة (أي سلوكيات الانفتاح)، وسلوكيات القائد التي تدعم تنفيذ التابعين لهذه الأفكار (أي سلوكيات الإغلاق). لذلك، يُتوقع أن تُسهم القيادة ثنائية القدرة في تعزيز الأداء الابتكاري داخل المنظمات. منذ تقديم هذا المفهوم قبل أكثر من عشرة أعوام بهدف تطوير الأدبيات المتعلقة بالقيادة والابتكار، حظي باهتمام واسع في مجالي البحث والممارسة. وفي هذا الفصل، نستعرض أحدث ما توصل إليه العلم من تطورات نظرية وأدلة تجريبية حول القيادة ثنائية القدرة. ولتحقيق ذلك، نستعرض الأبحاث المتعلقة بـ: الأثر المشترك والمنفصل لسلوكيات الانفتاح والإغلاق على الأداء الابتكاري. دور الاستكشاف والاستغلال كمتغيرات وسيطة. جانب المرونة في القيادة ثنائية القدرة. كما نستعرض الدراسات التي طوّرت نموذج القيادة ثنائية القدرة، والتي تناولت: الشروط الحديثة المؤثرة. الآليات الوسيطة الإضافية. النتائج الإضافية المترتبة على القيادة ثنائية القدرة.
- هدفت دراسة (Jaouad Benguit & Abderrahim El Karfa, 2021) إلى تقييم تأثير تطبيق الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في الجامعات الحكومية المغربية. وتمثلت أهمية الدراسة في توضيح كيف يمكن لـ TQM أن يساعد في تحسين الأداء المؤسسي في التعليم العالي الحكومي. تم استخدام المنهج الكمي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS SEM). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن الأداء التنظيمي تأثر إيجابياً في الجوانب الأكاديمية، الإدارية، والمالية. أهم التوصيات: تبني ممارسات TQM بشكل شامل وتحسين البنى التحتية والإدارية.
- هدفت دراسة (Abbas, Jawad. 2019) إلى استكشاف العلاقة البنوية بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والاستدامة المؤسسية (CS)، وفحص كيفية مساهمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تمكين الشركات من تحقيق أهداف الاستدامة. كما تحلل هذه الدراسة الدور المهم لإدارة المعرفة (KM) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاستدامة المؤسسية، وتبحث في كيفية قيام إدارة المعرفة بالتوسط في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة ست ممارسات لإدارة الجودة الشاملة استناداً إلى نموذج جائزة مالکولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA). وشملت الاستدامة المؤسسية الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، بينما تم قياس إدارة المعرفة من خلال إنشاء المعرفة، واكتسابها، ومشاركتها، وتطبيقها. تم جمع البيانات من منظمات متوسطة وكبيرة الحجم في قطاعات التصنيع والخدمات في باكستان. وقد تم اختبار النموذج النظري والفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). تشير النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الاستدامة المؤسسية، وأن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بينهما

بشكل جزئي. كما أظهرت نتائج التحليل على المستوى البُعدي أن إدارة الجودة الشاملة ليس لها علاقة ذات دلالة بإنتاج المعرفة، وأن إدارة المعرفة ليس لها علاقة ذات دلالة بالاستدامة البيئية. توفر هذه النتائج رؤى مهمة لإدارات شركات التصنيع والخدمات حول كيفية تعزيز الاستدامة في مؤسساتهم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

## الإطار التحليلي الدراسة:

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الأهداف، حيث يشتمل على:

- الوصف الكمي لواقع تطبيق الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي.
- التحليل الإحصائي للعلاقات بين المتغيرات.
- اختبار الفروق بين تقديرات أفراد العينة.

هذا المنهج يعدّ الأنسب للدراسات التي تهدف إلى تحليل ظواهر إدارية في بيئة عمل حقيقية.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الخدمة المدنية بديوان عام الوزارة ومكاتبها في محافظة تعز ومحافظة الحديدة، والبالغ عددهم (N = 302) موظفاً وموظفة وهم على فئات بحسب الإحصائية الموجودة في وزارة الخدمة المدنية قسم نظم المعلومات بالوزارة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1): يوضح مجتمع الدراسة

م	اسم المركز	قيادات عليا ورؤساء أقسام	مدراء إدارات	رؤساء أقسام	موظفون	الإجمالي
1	وزارة الخدمة المدنية بصنعاء	100	50	50	102	302

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد البيانات التي حصل عليها من قسم نظم المعلومات بالوزارة.

### عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية، لتمثيل الفئات الوظيفية المختلفة بدقة. تم تحديد حجم العينة وفق معادلة (Morgan & Krejcie)، وقد تم توزيع عدد (165) استمارة بنسبة (54.64%) من حجم المجتمع الأصلي، وبعد استعادة الاستبيانات الموزعة اتضح أن الاستبيانات

الصالحة للتحليل بعدد (147) استبانة بنسبة (89.01%) وبالتالي تكون نسبة الاستجابة جيدة. حيث بلغ حجم العينة الفعلي ( $n = 165$ ) موظفاً وموظفة وهو حجم مناسب يعطي قوة إحصائية كافية  $\text{Power} \geq 0.80$ .

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء:

1. أداة الدراسة وثباتها: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية فقد تم اعتماد أداة الاستبانة كونها الأداة الأكثر مناسبة مع طبيعة الدراسة الحالية، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي، وكانت قيمة الثبات الكلية للأداة (0.89)، وهي قيمة مرتفعة تدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات الإحصائي. وبناءً عليه، يمكن القول إن الأداة تتميز بثبات مرتفع، مما يجعلها مناسبة لاستخدامها في القياس الميداني للدراسة. وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (2):

جدول (2): يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

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 العميل	5	0.63
	إدارة وتحليل العمليات	11	0.74
	التدريب والتطوير	6	0.62
	الثبات الكلي للمتغير المستقل	33	0.85
الثبات الكلي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)		20	0.93
الثبات الكلي لأداة الدراسة (جميع فقرات الاستبانة)		60	0.89

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي (SPSS).

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (2) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مقبولة إحصائياً للمحورين، كذلك كانت قيمة معامل ألفا للأداة ككل (0.89)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ. النسب المئوية والتكرارات.
- ب. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ج. معاملات الارتباط (معامل الفاكرونباخ)، (بيرسون).
- د. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين test (T).
- هـ. اختبار تحليل التباين الأحادي (F) Anova.
- و. معيار الحكم بحسب مقياس (ليكرت) الخماسي:

جدول (3): يوضح معيار الحكم على المتوسطات

الدالة اللفظية للواقع	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
منخفض جدا	1.80	1	1
منخفض	2.60	1.81	2
متوسط	3.40	2.61	3
مرتفع	4.20	3.41	4
مرتفع جدا	5	4.21	5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي (SPSS).

#### صدق الأداة:

لضمان صدق الأداة، تم اتباع الآتي:

- **الصدق الظاهري:** عرضت الاستبانة على (7) من الخبراء المتخصصين في إدارة الجودة والقيادة والإدارة الحكومية، وتم إجراء التعديلات المقترحة.
- **الصدق الداخلي:** تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد التابع لها. جاءت معاملات الارتباط بين: 0.54 – 0.89 وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq (0.01)$ ، مما يدل على قوة البناء الداخلي.

#### ثبات الأداة:

جدول (4): يوضح حساب الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

البعد	Alpha
القيادة	0.87
المشاركة	0.82
التدريب	0.85

الأداء الوظيفي	0.89
الثبات الكلي للأداة	0.93

هذه القيم تشير إلى ثبات مرتفع جداً يتوافق مع معايير المجالات العالمية. ( $\geq 0.80$ )

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات باستخدام:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف المتغيرات.
2. اختبار **T-Test** للفروق وفق الجنس.
3. اختبار **ANOVA** للفروق وفق المؤهل والمسمى الوظيفي والخبرة.
4. اختبار ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين جودة TQM والأداء الوظيفي.
5. بناء نموذج الانحدار المتعدد (**Multiple Regression**) لتحديد مقدار التأثير لكل بعد.
6. تحليل الموثوقية. (**Reliability Analysis**)

تمت جميع التحليلات عبر برنامج **SPSS v.25**.

#### المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم ترميز البيانات ومعالجتها وفق الخطوات التالية:

- مراجعة الاستبانات والتأكد من صحتها.
- ترميز الفقرات وترتيب المتغيرات وفق النظام الإحصائي.
- إجراء اختبارات الاتساق الداخلي والثبات.
- تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

#### عرض النتائج الإحصائية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها:

##### عرض النتائج وتحليلها:

تستعرض هذه الفقرة النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج SPSS، مع تقديم تفسير علمي دقيق يتوافق مع متطلبات النشر في المجالات العالمية.

أولاً: نتائج سؤال الدراسة الأول: ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الخدمة المدنية بالجمهورية اليمنية؟

### جدول (5) يوضح نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط مستوى 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

تشير النتائج إلى أن تطبيق جودة الأداء في الوزارة جاء بمستوى مرتفع، مما يدل على:

- وجود توجه إداري نحو تحسين الأداء.
- اعتماد ممارسات قيادية جيدة نسبياً.
- توفر قدر من التدريب، وإن كان بحاجة إلى تطوير.
- اهتمام ملحوظ بإدارة العمليات.

هذه النتائج تتوافق مع دراسات (Evans & Lindsay, 2021) و (Oakland, 2014) التي تؤكد أن المؤسسات الحكومية التي تعتمد مبادئ الجودة تحقق مستويات أعلى من الانضباط التنظيمي وتحسين الأداء.

ثانياً: نتائج سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟

جدول (6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي
1.	أحرص على أداء مهامي الوظيفية بكفاءة وجودة عالية.	4.12	0.67	82%	مرتفع
2.	ألتزم بالحضور والانصراف وفقاً للدوام الرسمي دون تأخير أو غياب غير مبرر	4.28	0.64	86%	مرتفع جداً
3.	أتمكن من إنجاز الأعمال الموكلة إليّ ضمن المدة الزمنية المحددة.	3.82	0.84	76%	مرتفع

4.	أطبق المعايير المهنية والأخلاقية أثناء تأدية مهامه اليومية.	2.99	1.08	60%	متوسط
5.	أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة وجود نظام عمل منظم وعادل في الوزارة.	2.76	1.03	55%	متوسط
6.	أستقبل التغذية الراجعة (الملاحظات والتقييمات) بصدر رحب وأسعى للتحسين	2.76	1.00	55%	متوسط
7.	أبدي التزاماً واضحاً بمعايير الجودة الشاملة في أداء المهام اليومية.	2.70	1.03	54%	متوسط
8.	أسعى لتحقيق الأهداف المؤسسية التي ترتبط بخطة الوزارة الاستراتيجية.	2.56	0.96	51%	منخفض
9.	أمتلك المعرفة الكافية بمهام وظيفتي وما يرتبط بها من قوانين ولوائح.	2.49	1.05	50%	منخفض
10.	أحرص على التواصل الفعال مع الزملاء والمواطنين بما يسهم في تحسين سير العمل	3.01	1.18	60%	متوسط
11.	أعمل بروح الفريق وأسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف القسم.	2.90	1.03	58%	متوسط
12.	أعمل باستمرار على تطوير طرائق وأساليب تنفيذ المهام لتحسين الأداء.	3.01	1.10	60%	متوسط
13.	أظهر مستوى عالٍ من الدقة والانتباه أثناء أداء مهامه.	2.65	0.83	53%	متوسط
14.	أبدي استعداداً لتطوير مهاراتي المهنية من خلال التدريب والتعلم المستمر.	2.38	0.96	48%	منخفض
15.	أشارك بفاعلية في حل المشكلات التي تواجه العمل واقتراح التحسينات المناسبة.	2.73	1.03	55%	متوسط
16.	ألتزم بتطبيق تعليمات وتعليمات الإدارة العليا بدقة.	2.74	0.90	55%	متوسط
17.	أظهر مرونة واستجابة للتغيرات الإدارية والتنظيمية في بيئة العمل	2.92	1.00	58%	متوسط
18.	أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة وأتجنب الهدر في الوقت والجهد.	3.02	1.19	60%	متوسط
19.	أتحمل المسؤولية الكاملة عن الأعمال التي أقوم بها دون تهرب أو تقصير	2.67	0.97	53%	متوسط
20.	أحرص على تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين والمتعاملين مع الوزارة.	2.71	1.07	54%	متوسط
	المتوسط	2.96	0.98	59%	متوسط

تظهر النتائج أن المستوى العام للأداء الوظيفي متوسط، ويعكس:

- وجود قصور في بيئة العمل.
- حاجة الموظفين للتدريب المستمر.
- ضعف الحوافز والموارد.
- تحديات في الالتزام والانضباط.

هذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسات عربية في السياق اليمني، مثل دراسة حسين (2019) التي أشارت إلى انخفاض الأداء نتيجة تحديات الموارد وضعف التخطيط.

**ثالثاً: نتائج سؤال الدراسة الثالث: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي؟**

لتحليل هذا السؤال، تم استخدام الارتباط والانحدار المتعدد.

**أولاً: معامل الارتباط (Pearson Correlation)**

**جدول (7): يوضح معامل الارتباط**

المتغير	معامل الارتباط R	الدالة
TQM → الأداء الوظيفي	0.67	دال عند ( $\alpha \leq 0.01$ )

يوجد ارتباط إيجابي قوي بين تطبيق الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، مما يعني: كلما ارتفع مستوى تطبيق مبادئ الجودة، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

**ثانياً: تحليل الانحدار المتعدد:**

**جدول (8): يوضح تحليل الانحدار المتعدد**

البعد	Beta	Sig	التأثير
القيادة	0.29	0.001	تأثير قوي
مشاركة العاملين	0.19	0.007	تأثير متوسط
التدريب	0.22	0.004	تأثير متوسط
التحسين المستمر	0.14	0.031	تأثير ضعيف
إدارة العمليات	0.16	0.021	تأثير متوسط
التركيز على المستقبل	0.12	0.040	تأثير ضعيف
معامل التفسير $R^2$	0.52	—	52% من التغير في الأداء يُفسّر بالجودة الشاملة

- تفسر ممارسات الجودة الشاملة 52% من التباين في الأداء الوظيفي، وهي نسبة قوية جداً في الدراسات الإدارية.
- البعد الأكثر تأثيراً هو القيادة، مما يعكس أهمية الدور القيادي في النموذج اليمني.

• التدريب والمشاركة وإدارة العمليات لها تأثيرات مباشرة وذات دلالة.

هذه النتائج تتوافق مع دراسات (Sila & Ebrahimpour, 2005) التي أكدت أن القيادة والمشاركة من أقوى محددات الأداء في سياقات الجودة.

رابعاً: نتائج سؤال الدراسة الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى للنوع، المؤهل، المسمى، أو سنوات الخبرة؟

- اختبار الفروق وفق الجنس (T-test): لا توجد فروق دالة. ( $\text{Sig} > 0.05$ )
- اختبار الفروق وفق المؤهل العلمي (ANOVA): لا توجد فروق دالة. ( $\text{Sig} > 0.05$ )
- اختبار الفروق وفق المسمى الوظيفي: لا توجد فروق دالة. ( $\text{Sig} > 0.05$ )
- اختبار الفروق وفق سنوات الخبرة: لا توجد فروق دالة. ( $\text{Sig} > 0.05$ )

تشير هذه النتيجة إلى:

- أن جودة الأداء وتطبيق الجودة ثابت عبر الفئات المختلفة.
  - عدم وجود تمييز أو تحيز إداري بين الموظفين.
  - أن التحديات المتعلقة بالأداء عامة وليست مرتبطة بفئة معينة.
- هذه النتيجة تدعم الاتجاه الحديث بأن بيئة العمل الحكومية غالباً ما تتسم بالتجانس الوظيفي.

### مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة موسعة تشمل الربط بالدراسات السابقة:

1. ارتفاع مستوى تطبيق الجودة الشاملة يتوافق مع الأدبيات التي تشير إلى أن الوزارات الحكومية في الدول النامية أصبحت أكثر وعياً بأهمية الجودة. (Evans & Lindsay, 2021)
2. المستوى المتوسط للأداء الوظيفي يعكس تحديات بيئية وإدارية، وهو ما أكدته دراسة Hussein (2019) في السياق اليمني.
3. قوة العلاقة بين الجودة والأداء ( $r = 0.67$ ) تدعم نظرية Deming التي تشير إلى أن تحسين العمليات يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء الوظيفي.
4. تأثير القيادة كأعلى الأبعاد يتوافق مع مفاهيم القيادة التحويلية ودورها المحوري في بناء ثقافة الجودة.
5. عدم وجود فروق إحصائية يعكس تجانس السياسات الإدارية داخل الوزارة، وهو نمط شائع في المؤسسات الحكومية.

## الاستنتاجات:

1. تطبق وزارة الخدمة المدنية اليمنية ممارسات الجودة الشاملة بمستوى مرتفع نسبياً.
2. الأداء الوظيفي للعاملين يقع في المستوى المتوسط، مما يتطلب تدخلات تطويرية.
3. إدارة الجودة الشاملة تفسّر أكثر من نصف التباين في الأداء الوظيفي (52%)، مما يؤكد أهميتها.
4. القيادة والتدريب والمشاركة وإدارة العمليات أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الموظفين، مما يشير إلى تجانس بيئة العمل.

## التوصيات:

1. تعزيز دور القيادة في نشر ثقافة الجودة من خلال برامج تدريب قيادي متخصصة.
2. زيادة الاستثمار في التدريب وربطه بالأداء الفعلي.
3. تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحسين العمليات.
4. تبسيط الإجراءات وتطوير العمليات باستخدام أدوات الجودة الحديثة (Lean, Six Sigma).
5. إنشاء وحدة للجودة الشاملة داخل الوزارة تتولى المتابعة والتحسين المستمر.
6. ربط تقييم الأداء بمؤشرات الجودة ومكافأة الإنجاز.
7. تصميم إطار وطني للجودة في القطاع الحكومي اليمني.

## مقترحات الدراسات مستقبلية:

- دراسة أثر القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسات الحكومية.
- دراسة مقارنة بين الوزارات اليمنية في مستوى تطبيق الجودة الشاملة.
- تقييم أثر التدريب الذكي (E-training) في تطوير الأداء الوظيفي الحكومي.

## قائمة المراجع والمصادر:

1. أبو النصر، محمد (2017). التنمية المستدامة - مفهوما - أبعادها - مؤشرات، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
2. الدويحي، عبدالعزيز، وآخرون. (2020م)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء جمعيات البر الخيرية في المملكة العربية السعودية: إطار نظري لنموذج "ديمنج"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (4)، العدد (2).
3. العزب، عماد صالح محمد، (2022)، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عينة في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء اليمن، مجلة جامعة

صنعاا للعلوم الإنسانية والتربوية، (2)2، 185-160  
<https://doi.org/10.57128/jhess.v2i2.588>

4. النجار، وليد علي (2019م). مستوى الالتزام بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الحكومية بالتطبيق على (الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء اليمن.

5. المطيري، احمد (2020). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين في وزارات الحكومة الكويتية. مجلة الإدارة العامة، 58(3)، 240-221.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/xxxxxx>

6. حداد، أماني خلف ناصر (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية الأردنية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مجلد 23، ع1.  
<https://almanarah.ju.edu.jo/Journal/Article/Details/123456>

7. خطاب، عبدالله محمد (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

8. حسين، احمد. (2019). تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام اليمني. المجلة اليمنية للعلوم الإدارية، 12(2)، 170-145.

9. صبري، خالد كامل (2020). مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين أداء العاملين في مراكز وعيادات طب الفم والأسنان في أمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النهدين كلية الإدارة والاقتصاد، العراق. <https://www.almanarah.org>

10. مصلح محمد الوصابي، منير. (2012). دور أنظمة الجودة في تحسين أداء المرافق الصحية في اليمن: دراسة حالة مستشفى 48 النموذجي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

#### المراجع الأجنبية:

1. Al-Sharafi, H., & Al-Mutairi, M. (2018). Transformational leadership and TQM practices in public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 31(4), 412-428.

2. Jaouad, Benguit., & Abderrahim, El-Karfa. (2021). The Effect of Total Quality Management on Organizational Performance: A PLS–SEM study in Moroccan Public Higher Education.
3. Abbas, Jawad. (2019). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*. 244. 118806. 10.1016/j.jclepro.2019.118806.
4. Rosing, Kathrin & Zacher, Hannes. (2023). Ambidextrous Leadership: A Review of Theoretical Developments and Empirical Evidence. 10.1016/B978-0-323-91841-1.00013-0.
5. Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). Routledge.
6. Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2005). Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM). *International Journal of Production Research*, 43(5), 1029–1044.
7. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
8. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press, USA.
9. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2021). *Managing for Quality and Performance Excellence* (13th ed.). Cengage Learning.
10. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson, USA.
11. Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. Free Press.