

EISSN: 2707-5192

ISSN: 2616-5864

# الآداب



مجلة علمية فصلية محكمة تعنى بالدراسات والبحوث الإنسانية

تصدر عن كلية الآداب - جامعة ذمار

أثر مقاصد الشريعة في تطوير الذات

ضمان الصناديق الاستثمارية - دراسة فقهية

البعثات الفرنسية إلى الموانئ اليمنية- 1709 1736م

جامعات الممارسة بوصفها أداة لإدارة المعرفة - مراجعة علمية

تأثير تطبيق نظام تخطيط الموارد ERP على الأداء الإداري والمالي في الجامعات اليمنية - دراسة حالة جامعة ذمار

24

# الآداب

مجلة علمية فصلية محكمة تعنى  
بالدراسات والبحوث الإنسانية



## المجلة مفهرسة في المواقع الآتية:

موقع الجامعة



موقع المجلة



TOGETHER WE REACH THE GOAL



معرفة  
e-Marefa



الجمعية الدولية  
للجournals العلمية  
الناشرة  
باللغة العربية



دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية



قاعدة معلومات الاقتصاد والإدارة

islamic info

قاعدة معلومات العلوم الإسلامية والقانونية

Humanindex

قاعدة معلومات العلوم الإنسانية

EduSearch

قاعدة المعلومات التربوية



AraBase

قاعدة معلومات اللغة والأدب





## الآداب

مجلة علمية فصلية محكمة – تعنى بالدراسات والبحوث الإنسانية -تصدر عن كلية الآداب

### الإشراف العام:

أ.د. طالب طاهر النهاري

### رئيس التحرير:

أ.د. عبدالكريم مصلح أحمد البجلة

### نائب رئيس التحرير:

د. عصام واصل

### مدير التحرير:

أ.م.د. فؤاد عبد الغني محمد الشميري

### المحررون:

أ.م.د. جمال نعمان عبدالله (اليمن)	أ.د. عارف أحمد المخلافي (السعودية)	أ.د. غادة محمد عبدالرحيم (مصر)
أ.م.د. حسن محمد المعلي (اليمن)	أ.د. عبدالله عبدالسلام الحداد (السعودية)	أ.م.د. نعمان أحمد سعيد (اليمن)
أ.م.د. سرمد جاسم الخزرجي (العراق)	أ.د. عبدالحكيم عبدالحق سيف الدين (قطر)	أ.د. منصور النوبي منصور يوسف (مصر)
أ.د. سفيان عثمان المقرمي (اليمن)	أ.م.د. عبدالقادر عساج محمد (اليمن)	أ.د. وديع محمد العززي (السعودية)

### التصحيح اللغوي والترجمة:

القسم العربي	القسم الإنجليزي
أ.م.د. عبدالله علي الغُبسي	ترجم ملخصات هذا العدد:
	أ.م.د. عبدالملك عثمان إسماعيل غالب
	مراجعة:
	أ.م.د. أمين علي الصل



### الهيئة العلمية والاستشارية:

أ.د. أحمد شجاع الدين (اليمن)	أ.د. عاطف عبد العزيز معوض (مصر)
أ.د. أحمد سراج (المغرب)	أ.د. عبد الحكيم شايف محمد (اليمن)
أ.د. أحمد صالح محمد قطران (اليمن)	أ.د. عبد الكريم إسماعيل زبيبة (اليمن)
أ.د. أحمد مطهر عقبات (اليمن)	أ.د. عبدالله إسماعيل أبو الغيث (اليمن)
أ.د. أحمد علي الأكوع (اليمن)	أ.د. عبدالله سعيد الجعدي (اليمن)
أ.د. ألتاف ياسين خضر الراوي (العراق)	أ.د. عبده فرحان الحميري (اليمن)
أ.د. بجاش سرحان المخلافي (السعودية)	أ.د. علي سعيد سيف (اليمن)
أ.د. الحاج موسى عوني (المغرب)	أ.د. فضل عبدالله الربيعي (اليمن)
أ.د. حسين عبدالله العمري (اليمن)	Prof. Leif Stenberg (UK)
أ.د. حسن إميلي (المغرب)	أ.د. محمد حزام العماري (اليمن)
أ.د. حسن محمد علي شبالة (اليمن)	أ.د. محمد سنان الجلال (اليمن)
أ.د. حسن ثابت فرحان (اليمن)	أ.د. محمد حمزة إسماعيل الحداد (مصر)
أ.د. حمود محمد شرف الدين (اليمن)	أ.د. محمد محمد يحيى الرفيق (اليمن)
أ.د. رايح خوني (الجزائر)	أ.د. منير عبد الجليل العريقي (اليمن)
أ.د. ساجدة طه محمود الفهداوي (العراق)	أ.د. ناهض عبدالرزاق دفتر (العراق)
أ.د. عادل العنسي (اليمن)	أ.د. نصر الحجيلي (اليمن)

الإخراج الفني	المسؤول المالي
محمد محمد علي سبيع	علي أحمد حسن البخارني



## الآداب

مجلة علمية فصلية محكمة

تصدر عن كلية الآداب،

جامعة ذمار، ذمار،

الجمهورية اليمنية.

العدد (24)

سبتمبر 2022

ISSN: 2616-5864

EISSN: 2707-5192

الترقيم المحلي:

(2018 - 551)

هذه الدورية هي إحدى دوريات الوصول الحر، تتاح محتوياتها جميعًا مجانًا بدون أي مقابل للمستفيد أو الجهة المنتهي إليها، ويسمح للمستفيد بالقراءة والتحميل والنسخ والتوزيع والطباعة والبحث ومشاركة النص الكامل للمقالات، واستعمالها لأي غرض آخر قانوني دون الحاجة إلى تصريح مسبق من الناشر أو المؤلف. بموجب ترخيص: Commons Attribution 4.0 International License .

## قواعد النشر

تصدر مجلة "الأداب" المحكمة، عن كلية الآداب، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية، وتقبل نشر البحوث بالعربية والإنجليزية والفرنسية، وفقاً للقواعد الآتية:

### أولاً: القواعد العامة لقبول البحث للتحكيم

- أن تتسم الأبحاث بالأصالة والمنهجية العلمية السليمة.
- أن لا تكون البحوث قد سبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهة أخرى، ويقدم الباحث إقراراً خطياً بذلك.
- تكتب البحوث بلغة سليمة، وتراعى فيها قواعد الضبط ودقة الأشكال -إن وجدت- بصيغة (Word).
- تكتب البحوث بخط (Sakkal Majalla) وبحجم (15)، بالنسبة إلى الأبحاث باللغة العربية، وبخط (Sakkal Majalla) وبحجم (13) بالنسبة إلى الأبحاث باللغتين الإنجليزية والفرنسية، وتكون العناوين الرئيسية بخط غامق، وبحجم (16). على أن تكون المسافة بين الأسطر (1,5 سم)، ومسافة الهوامش (2,5 سم) من كل جانب.
- لا يتجاوز البحث (7000) كلمة، ولا يقل عن (5000) كلمة، بما فيها الأشكال والجداول والملاحق، ويمكن تجاوز الزيادة حتى (9000) كلمة.
- على الباحث أن يتجنب الانتحال أو اقتباس عبارات الآخرين أو أفكارهم، دون الإشارة إلى المصادر الأصلية.

### ثانياً: إجراءات التقديم للنشر

- يلتزم الباحث بترتيب البحث وفق الخطوات الآتية:
- تحتوي الصفحة الأولى على العنوان بالعربية واسم الباحث ووصفه الوظيفي، والمؤسسة التي ينتمي إليها، وبريده الإلكتروني، ومن ثم الملخص بالعربية.
- تحتوي الصفحة الثانية على ترجمة إلى اللغة الإنجليزية لمحتويات الصفحة الأولى (العنوان واسم الباحث ووصفه... إلخ، والملخص والكلمات المفتاحية).
- يحتوي الملخصان بالعربية والإنجليزية على العناصر الآتية: (هدف البحث، المنهجية، والنتائج)، على ألا يتعدى كل منهما 170 كلمة، ولا يقل عن 120 كلمة، في فقرة واحدة، ويرفق معهما كلمات مفتاحية بحيث تتراوح بين 4-5 كلمات باللغتين.
- المقدمة: يحتوي البحث على مقدمة يستعرض فيها الباحث: نبذة عن الموضوع، الدراسات السابقة، الجديد الذي سيضيفه البحث في مجاله، إشكالية البحث، أهدافه، أهميته، ومنهجه، وخطته (تقسيمه)، على أن يكون ذلك في سياق الكلام دون أفراد عناوين داخل المقدمة.

- العرض: يتم عرض البحث وفقاً للمعايير والأصول العلمية المتبعة، والمباحث والمطالب المشار إليها، وبشكل مترابط ومتسلسل.
- النتائج: يتم عرض النتائج بشكل واضح ومتسلسل ودقيق.
- الهوامش والمراجع
  - توثق الهوامش في نهاية الأبحاث على النحو الآتي:  
يكتفى في الهوامش بكتابة لقب المؤلف، عنوان البحث/الكتاب مختصراً، ومن ثم الجزء إن وجد فالصفحة. مثلاً: المقري، نفع الطيب: 100/1. وإذا لا يوجد جزء يكتب رقم الصفحة مباشرة، مثلاً: سوسور، علم اللغة العام: 100.
  - توثق بيانات المصادر والمراجع على النحو الآتي:  
أ- المخطوطات: لقب المؤلف، اسمه، عنوان المخطوط، مكان حفظه، رقمه. مثلاً: العكبري، أبو البقاء عبدالله بن الحسين (ت. 616هـ)، إعراب لامية العرب للشنفرى، مكتبة عارف حكمت، المدينة المنورة، السعودية، (أدب 77).
  - ب- الكتب: لقب المؤلف، اسمه، عنوان الكتاب، بلد النشر، ومكانه، الطبعة، وتاريخها. مثلاً: المقري، أحمد بن محمد، نفع الطيب من غصن الأندلس الرطيب، دار صادر، بيروت، ط5، 2008م.
  - ج- الدوريات: لقب المؤلف، اسمه، عنوان المقال، اسم المجلة، الناشر، البلد، رقم المجلد، رقم العدد، تاريخه. مثلاً: الشامي، أطفاف إسماعيل أحمد، الاستثناء المنقطع في القرآن الكريم - دراسة دلالية، مجلة الآداب للدراسات اللغوية والأدبية، كلية الآداب، جامعة دمار، اليمن، ع8، 2020م.
  - د- الرسائل الجامعية: لقب صاحب الرسالة، اسم صاحب الرسالة، اسمه، عنوانها، القسم، الكلية، والجامعة، تاريخ إجازتها. مثلاً: النهي، أحمد صالح محمد، الخصائص الأسلوبية في شعر الحماسة بين أبي تمام والبيحري - شعر الحرب والفخر أنموذجاً، أطروحة دكتوراه، قسم الدراسات العليا، كلية اللغة العربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2013م.
  - ومن ثم يتم ترتيبها ألفبائياً (هجائياً)، على أن لا يدخل في الترتيب (أل، وأبو، وابن)، فابن منظور مثلاً يرتب في حرف الميم.
  - يقوم الباحث برومنة المراجع بعد اعتمادها وتدقيقها بشكلها النهائي من قبل هيئة تحرير المجلة.
- ترسل الأبحاث بصيغتي Word و PDF باسم رئيس التحرير على البريد الإلكتروني للمجلة: [info@jthamararts.edu.ye](mailto:info@jthamararts.edu.ye).
- يتولى رئيس التحرير إبلاغ الباحث باستلام بحثه، وإجازته للتحكيم أو التعديل عليه قبل إجازته للتحكيم.



### ثالثاً: إجراءات التحكيم والنشر

- بعد إجازة البحث للتحكيم من قبل رئيس التحرير أو نائبه أو مدير التحرير تتم إحالته إلى المحكمين.
- تخضع الأبحاث المقدمة للنشر في المجلة لعملية مراجعة المحكمين المزدوجة المجهولة.
- يصدر قرار قبول البحث للنشر من عدمه بناء على التقارير المقدمة من المحكمين، وتكون مبنية على أساس قيمة البحث العلمية، ومدى استيفاء شروط النشر المعتمدة والسياسة المعلنة للمجلة. وعلى مبادئ الأمانة العلمية وأصالة البحث وجدته.
- يتولى رئيس التحرير إبلاغ الباحث بقرار المحكمين حول صلاحيته للنشر من عدمه، أو إجراء التعديلات الموصى بها.
- يلتزم الباحث بالتعديلات التي يوصي بها المحكمون في البحث وفقاً للتقارير المرسلة إليه، خلال مدة لا تتجاوز 15 يوماً.
- يعاد البحث إلى المحكمين عندما تكون التوصيات جوهرية؛ لمعرفة مدى التزام الباحث بما طُلب منه. وتتولى رئاسة/إدارة التحرير متابعة التقييم عندما تكون التوصية بإجراء تعديلات طفيفة، ومن ثم يتم التحقق النهائي، ويُمنح الباحث خطاب قبول بالنشر، متضمناً رقم العدد الذي سوف ينشر فيه وتاريخه.
- بعد التأكد من جاهزية المخطوطة بصورتها النهائية، يتم إرسالها إلى التدقيق اللغوي والمراجعة الفنية، ثم تحال إلى الإنتاج النهائي.
- يعاد البحث بصورته النهائية إلى الباحث قبل النشر للمراجعة النهائية وإبداء الملاحظات إن وجدت، وفق النموذج المعدّ لذلك.
- يتم نشر الأعداد إلكترونياً في موقع المجلة وفق الخطة الزمنية المحددة للنشر، ويُتاح تحميلها مجاناً ودون شروط فور نشرها.

### رابعاً: أجور النشر

- يدفع الباحثون الأجور المقررة على النحو الآتي:
- يدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة ذمار مبلغاً وقدره (15000) ريال يمني.
  - في حين يدفع الباحثون من داخل اليمن (25000) ريال يمني.
  - ويدفع الباحثون من خارج اليمن (150) دولاراً أمريكياً أو ما يعادلها.
  - كما يدفع الباحثون أجور إرسال النسخ الورقية من العدد.
  - في حال زيادة عدد كلمات البحث عن (9000) كلمة، يدفع الباحثون ألف ريال يمني عن كل صفحة زائدة.
  - لا يعاد المبلغ إذا رُفض البحث من قبل المحكمين.

للإطلاع على الأعداد السابقة يرجى زيارة موقع المجلة عبر الرابط الآتي:

<https://www.tu.edu.ye/journals/index.php/artsmain>

عنوان المجلة: كلية الآداب - جامعة ذمار، هاتف (00967509584).

العنوان البريدي: ص.ب (87246)، كلية الآداب - جامعة ذمار. ذمار، الجمهورية اليمنية.

## المحتويات

- باب البيع من كتاب سبيل الرشاد لابن المقري - دراسة وتحقيقاً  
د. عبده علي محمد الجدي.....9
- ستّ قَوَاعِدَ أُصُولِيَّةٍ مُتَعَلِّقَةٌ بِالنَّوَافِلِ - دِرَاسَةٌ تَأْصِيلِيَّةٌ تَطْبِيقِيَّةٌ  
د. عبد العظيم رمضان عبد الصّادق أحمد.....52
- التَّكْلِيفُ الْأُخْرَوِيُّ وَأَثَرُهُ السَّرْعِيَّةُ - دراسة أصوليّة - تطبيقيّة  
د. علي بن محمد بن علي باروم.....98
- أثر مقاصد الشريعة في تطوير الذات  
د. أمل بنت أحمد سعيد عقلان.....216
- ضمان الصناديق الاستثمارية - دراسة فقهية  
د. قاسم بن محمد بن إبراهيم.....246
- الأحكام الفقهية المترتبة على صلوات الجماعة وقت منع التجول  
د. منيرة بنت سعيد بن عبدالله أبو حمامة.....290
- المسائل المتعلقة بالملائكة في الصلاة والمساجد - دراسة عقديّة  
د. أيمن بن محمد الحمدان.....352
- مصطلح التصحيف والتحريف بين الحافظ ابن عدي والحافظ ابن حجر  
منى محمد سعد الشهراني.....383
- ثقافة الحوار في السنة النبوية وأثره على الفرد والمجتمع  
د. أروى علي محمد الزبيدي.....415
- التبادل التجاري بين ميناء عدن وموانئ جنوب شرق آسيا 626- 858هـ/ 1229- 1454م - دراسة تاريخية  
د. محمد أحمد طاهر الحاج.....454
- البعثات الفرنسية إلى الموانئ اليمنية 1709- 1736م  
د. أمل عبدالمعز صالح الحميري.....506
- جماعات الممارسة بوصفها أداة لإدارة المعرفة - مراجعة علمية  
عبدالله إبراهيم القحطاني.....537
- تأثير تطبيق نظام تخطيط الموارد ERP على الأداء الإداري والمالي في الجامعات اليمنية - دراسة حالة جامعة ذمار  
د. أمال محمد المجاهد.....575
- أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على أداء المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر التي يديرها الشباب في مديرتي عبس  
وبني قيس في محافظة حجة  
د. نجوى أحمد نعمان عثمان.....613
- أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة - دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية  
د. عبدالله حسن محمد علي الربيعي.....646
- أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق في اليمن  
حامد ضيف الله محمد الكرشعي.....699



## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق في اليمن

حامد ضيف الله محمد الكرشبي \*

[good.iron.man3232@gmail.com](mailto:good.iron.man3232@gmail.com)

تاريخ القبول: 2022/06/01 م

تاريخ الاستلام: 2022/02/17 م

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، وتحديد أثر أبعاد الجودة الشاملة (الالتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الجمهور، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على التحسين المستمر للعمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) على أداء العاملين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم استخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ 100 مفردة، وتم استرجاع (93) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخدمة الجمهور بوزارة الأشغال العامة كان مرتفعاً نسبياً، وأن مستوى أداء العاملين كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، وخرجت الدراسة بتوصيات متعددة أهمها: ضرورة تعزيز اهتمام الإدارة العليا في الوزارة بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها؛ لما لها من دور في تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، إدارة الجودة، أداء العاملين، أثر الجودة.

\* طالب دكتوراه في التنمية الدولية والنوع الاجتماعي - مركز النوع الاجتماعي - جامعة صنعاء - الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: الكرشبي، حامد ضيف الله محمد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق في اليمن، مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة ذمار، اليمن، ع24، 2022: 699-748.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.

## The Impact of the Application of Total Quality Management on the Performance of Public Service Employees in the Ministry of Public Works and Roads in Yemen

Hamed Dhaifallah Mohamed Al-kurshomi\*

[good.iron.man3232@gmail.com](mailto:good.iron.man3232@gmail.com)

Received: 17\02\2022

Accepted: 01\06\2022

### Abstract

The study aimed to determine the impact of the application of total quality management on the performance of public service employees in the Ministry of Public Works and Roads, and to determine the impact of the dimensions of total quality (i.e. commitment and support of senior management, focus on the public, focus on meeting the needs of employees, focus on continuous improvement of operations, focus on administrative needs) on the performance of employees. The study adopted the descriptive analytical approach, and the questionnaire for data collection. The comprehensive inventory was used for selecting the study sampling which consisted of 100 items, and 93 questionnaires were returned for statistical analysis. The study revealed that the level of the application of total quality management in the Ministry of Public Works was high, and the level of performance of employees was relatively high. The results also showed a statistically significant effect of applying total quality on the performance of public service employees in the Ministry of Public Works and Roads. The study recommends the implementation of total quality management in all its dimensions due to its impact on improving the performance of employees.

**Keywords:** Total quality, Quality management, Performance of Employees, Impact of quality.

\* PhD Student in International Development and Gender, Gender Center, Sana'a University, Republic of Yemen.

**Cite this article as:** Al-kurshomi, Hamed Daifallah Mohamed, The Impact of the Application of Total Quality Management on the Performance of Public Service Employees in the Ministry of Public Works and Roads in Yemen, Arts Journal, Faculty of Arts, Tamar University, Yemen, issue 24, 2022: 699-748.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

مقدمة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة اليوم تشكل سلاحًا تنافسيًا مهمًا، لا يمكن -بدونه- لأي مؤسسة من المؤسسات أن تواجه التحديات التي تفرضها عليها المنافسة الشديدة والتغيرات البيئية والتكنولوجية المحيطة التي حتمت على أية مؤسسة أن تدار بأسلوب هادف وواع يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بهذه الصعوبات والتحديات، ويمكنها من التحسين والتطوير المستمرين لكافة عملياتها في ظل إدارة الجودة الشاملة، وسواء كانت المؤسسات عامة أم خاصة، فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة وأن تضعه في سلم أولوياتها؛ كي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوما بعد يوم.

وموضوع إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتيجة تطور في فكر وفلسفة الإدارة الحديثة، حيث يتضمن المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة الخدمة، ويركز على العمل الجماعي ويشجع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة المستفيدين.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته، وتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة، وبأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة ممكنين، كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات للمجتمع<sup>(1)</sup>.

ولقد بدأ تطبيق هذا المفهوم في مجال الأعمال (السلع والخدمات على حد سواء)، لكن سرعان ما امتدت النظرة لتصل إلى جودة الخدمات العامة التي تقدم للمواطن والمستفيد، سواء قامت بأداء تلك الخدمات مؤسسات خاصة، أم جهات حكومية، وذلك من منطلق أن الاهتمام بالجودة الشاملة قد أضى ضرورة، لذا تزايدت الضغوطات والأسباب التي تدفع المؤسسات الحكومية نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولعل أبرز أسباب ذلك الرغبة في تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمجتمع، والرغبة في زيادة الإنتاجية، وتقليل النفقات التشغيلية، وتحقيق النجاح والتقدم<sup>(2)</sup>.

ولأهمية القطاع العام ودوره في التنمية والتطوير في اليمن، ولحدثة إدارة خدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق.

## أولاً: الإطار المنهجي

### (1) مشكلة الدراسة

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة على مختلف الأصعدة عالمياً وإقليمياً ومحلياً؛ مما حدا بالعديد من المؤسسات الإنتاجية والخدمية إلى إيلائها الأهمية الواسعة سعياً منها لتحقيق الأبعاد المستهدفة لوجودها في نطاق إدارة العاملين وزيادة أدائهم لتحقيق الميزة التنافسية، لاسيما أن الصراعات التنافسية المحتملة لعبت دوراً كبيراً في تمكين المؤسسات المختلفة من دعم موقفها التنافسي من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مما دعا العديد من هذه المؤسسات للسعي نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لغرض تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء<sup>(3)</sup>. ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر - إن لم يكن أهمها - في نجاح أعمال المؤسسات فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج، وعليه فهو العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن أن يستبدل أو يحل محله ابتكار تكنولوجي، لأنه يبقى ذا مكانة إدارية لا يمكن الاستعاضة عنها، وعليه فإن الحصول على المورد البشري المؤهل لا يكفي لبقاء واستمرار المؤسسات بل لا بد من توجيهه وتنميته بصورة مستمرة والعمل على تحسين أدائه، وهذا لا يكون إلا من خلال تكوين وتطوير مساره الوظيفي، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع على كفاءة أداء مواردها البشرية التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تُسند إليها بكل فعالية<sup>(4)</sup>. ونتيجة لما سبق ومن خلال عمل الباحث مديراً عاماً لإدارة خدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، فقد لاحظ وجود مشاكل مع العملاء بسبب التأخر في تقديم الخدمات، وتراكم بعض الأعمال دون إنجاز، وهذه المشاكل تترك العاملين في أداء أعمالهم.

لذا أراد الباحث أن يربط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، كونها تتمثل في دعم الإدارة العليا بمبدأ التطوير والتحسين، وتوفير كل الدعم والمساعدة، والعمل على الاهتمام

بالمستفيد، وتدريب المديرين والعاملين في برامج إدارة الجودة الشاملة، وإشراك العاملين في عملية صنع القرار، وحشد الخبرات التي تساعد على التطوير والتحسين والبقاء والاستمرارية، بما ينعكس على أداء العاملين، وتقديم الخدمة بجودة أفضل وبفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن للمستفيد، والإيفاء بمتطلباته وتجاوزها حتى يتحقق الرضا التام.

ومن هذا المنطلق وسعيًا في تطوير خدمات إدارة الجمهور بوزارة الأشغال والطرق بالجمهورية اليمنية، ومواصلة للجهود التي تقوم بها الوزارة لتحسين ما يمكن تحسينه وتطوير أدائها في مجال تقديمها للخدمات من جهة، ومن جهة أخرى إضافة لبنة في مجال البحث العلمي حول إدارة الجودة الشاملة كأسلوب وتجربة متميزة سوف تساعد في تلمس جوانب القصور والضعف في النواحي الإدارية المختلفة في الوزارة من خلال دراسة علمية ميدانية، فقد قرر الباحث إجراء هذه الدراسة. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية؟

## (2) أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية، ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية.
2. تحديد مستوى أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية.
3. تحديد أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الجمهور، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية) على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق.



### 3) أهمية الدراسة

يمكن تناول أهمية الدراسة من جانبيين هما:

#### أ. الأهمية العلمية (النظرية)

1- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة باعتبارها واحدا من الأساليب الإدارية الحديثة والمهمة التي تتضمن تحقيق التحسين داخليا وخارجيا، كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين أداء المؤسسات.

2- تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في المؤسسات.

3- إمكانية إثراء المكتبة اليمنية بدراسة جديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة والأداء؛ نظرا لاحتياجها لمثل هذه الدراسات.

#### ب. الأهمية التطبيقية (العملية)

1- سوف يتم تطبيق هذه الدراسة في وزارة الأشغال العامة والطرق التي تعد من أكثر المؤسسات الخدمائية تعاملًا مع قطاع عريض من جمهور المواطنين، والتي تعد من المؤسسات المهمة في دعم الاقتصاد الوطني وتشغيل الأيدي العاملة، ما يستدعي التركيز عليها والبحث عن طرق وأدوات تساعد في زيادة أدائها وأداء عاملها.

2- نتائج الدراسة وتوصياتها سوف تلفت أنظار صناع القرار في الإدارة العليا في وزارة الأشغال العامة والطرق إلى أهمية الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتحسين أدائها وأداء العاملين فيها، وللمزايا التي تعود على أداء خدمة الجمهور من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

### 4) فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء

العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الجمهور على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة

الأشغال العامة والطرق اليمنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على تلبية احتياجات العاملين على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على تحسين العمليات بشكل مستمر على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الاحتياجات الإدارية على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية.

#### 5) منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والمشكلة التي تطرقت لمناقشتها والمتعلقة بدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً<sup>(5)</sup>.

#### 6) مجتمع وعينه الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارة العامة للسكرتارية العامة وخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق - الجمهورية اليمنية، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في (100) مفردة. وتم إجراء المسح الشامل للعاملين في الإدارة العامة للسكرتارية العامة وخدمة الجمهور في وزارة الأشغال والطرق البالغ عددهم (100) مفردة.

#### 7) مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

أ- المصادر الثانوية: وتمثل في الدراسات العلمية والأبحاث والكتب والمجلات العلمية المحكمة والدوريات والمقالات والتقارير، ومواقع الأنترنت المتاحة للبحث العلمي، ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ب- المصادر الأولية: تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تصميمها بالاستعانة بالدراسات السابقة مثل دراسة (المالكي، 2020)، ودراسة (النجار، 2019)، ودراسة (عبدالرحمن، 2018)، ودراسة (فارع، 2018)، ودراسة (شاكوت، 2015) وتم تطويرها بما يتناسب مع الدراسة الحالية، وذلك للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

## 8) أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميم وتطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مثل دراسة (المالكي، 2020)، ودراسة (النجار، 2019)، ودراسة (عبدالرحمن، 2018)، ودراسة (فارع، 2018)، ودراسة (شاكوت، 2015)، وتم الاعتماد في بناء فقرات متغيرات الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية التي شملت: (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي). والجزء الثاني: الفقرات الخاصة بقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية، ويحتوي على (59 فقرة)، مقسمة على متغيري الدراسة: المستقل والتابع.

## 9) اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

### أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين<sup>(6)</sup> من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة العليا والإحصاء والبحث العلمي، وتم الطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة، بالإضافة إلى حذف أو إضافة بعض الفقرات في ضوء المقترحات المقدمة.

### ب. اختبار ثبات أداة الدراسة

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's (Alpha)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات المتغيرات وصدق آراء العينة فيه، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمتها أكبر من (0.54)، وكلما اقتربت القيمة من (1)، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة<sup>(7)</sup>، ويتضح من النتائج الموضحة في الجدول (3) أن متغيرات الاستبانة جاءت بدرجات ثبات تتراوح بين (0.875) و (0.867)، وبدرجات مصداقية تتراوح بين (0.925) و (0.935)، وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة، ودرجة مصداقية مرتفعة أيضًا، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

جدول (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$	درجة الثبات Alpha	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.926	0.858	11	دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.925	0.855	9	التركيز على الجمهور
0.931	0.867	7	التركيز على تلبية احتياجات العاملين
0.927	0.860	10	التركيز على تحسين العمليات
0.935	0.875	9	التركيز على الاحتياجات الإدارية
0.928	0.861	13	أداء العاملين

10) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS) لتحليل البيانات، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ما يأتي:

1. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية

آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية.

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى

انحراف إجابات العينة عن الوسط الافتراضي الذي يتوسط مقياس لكرت الخماسي (3 درجة

المحايد)، وإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات.

3. تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analyses) لمعرفة أثر المتغير المستقل

على المتغير التابع.

11) الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة إدارة الجودة الشاملة، وأداء العاملين، وفيما يأتي أبرز

هذه الدراسات:

تناولت دراسة (خريص، 2021) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات بأمانة العاصمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات كان مرتفعاً، وتتوفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات بمستوى مرتفع لجميع الأبعاد، فقد جاءت مُرتبة تنازلياً كما يأتي: (التركيز على العميل، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، مشاركة العاملين) ما يعني أنه يوجد اهتمام من قبل الجمعية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) في تطوير الأداء المؤسسي في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات

وكشفت دراسة (المالكي، 2020) عن دور نظام ضمان الجودة في تحسين أداء الموارد البشرية الجامعية. فضلاً عن تشخيص المعوقات الجوهرية التي تعترض تنفيذ نظام ضمان الجودة في بيئة التعليم العالي العراقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق نظام ضمان الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية، وأن مستوى تطبيق نظام ضمان الجودة الشاملة في بيئة التعليم العالي العراقية محدود.

وتناولت دراسة (النجار، 2019) تحديد مستوى الالتزام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (الالتزام ودعم الإدارة العليا، خدمة المستفيدين، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب الموظفين، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) في الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس، وأظهرت الدراسة أن مستوى الالتزام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (الالتزام ودعم الإدارة، خدمة المستفيدين، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب الموظفين، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) بالهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً.

وتناولت دراسة (العياني، 2019) دور جودة خدمات المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في تحسين مستوى رضا العملاء، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة خدمات المؤسسة العامة للاتصالات كان متوسطاً، ووجود دور لجودة الخدمات في تحسين مستوى رضا العملاء.

وتناولت دراسة (عبدالرحمن، 2018) إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي- الدور المعدل للثقافة التنظيمية، في المصانع العاملة بولاية الخرطوم، وأظهرت الدراسة ضعف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصانع العاملة بولاية الخرطوم، كما يوجد علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة الموجهة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العمليات، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين والتحسين المستمر) والأداء المؤسسي.

كما تناولت دراسة (علي، 2018) أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة (أداء المهمة، جودة الخدمة، الأداء السياقي) كان عاليا أيضا، ما عدا بُعد السلوك الوظيفي السلبي، حيث كان متوسطا.

وأشارت دراسة (فارع، 2018) إلى أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء، وأظهرت الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي بين التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، هندسة العمليات الإدارية) والأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء، وأن مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية اليمنية بأبعاده (القدرة على الإنجاز، فرص النمو والترقية، سرعة إنجاز العمل) كان عاليا.

وتناولت دراسة (شاكوت، 2015) أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للجودة الشاملة على أداء العاملين. وأن قناعة الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة يساعد على نجاح تطبيقها. وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤديان إلى توليد روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم، كما أن توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طبيعية ورضا تام مما ينعكس على جودة أدائهم. والتعامل مع مقترحات وشكاوى العملاء بالشفافية التامة واستقبالهم بروح عالية يمكن من تقوية المركز التنافسي للمؤسسة.

كما أشارت دراسة (Kwamega & Ntiamoah, 2015) إلى تحليل وتقصي دور إدارة الجودة

الشاملة باعتبارها أداة لقياس الأداء في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في غانا، وتوصلت

الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين وتطوير الأداء في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

وكشفت دراسة (Muniz, 2013) عن أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي للصناعة السمكية في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تتأثر المزايا التنافسية باستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تأتي أهمية تطوير وتنمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة السمكية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، وقد تفاوتت فيما بينها في تناول هذه المواضيع من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متباينة، وقد تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

اتضح وجود اهتمام متزايد بموضوع إدارة الجودة الشاملة من قبل الباحثين، لما لها من دور ليس فقط في تحسين أداء العاملين، وإنما لدورها في تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسات. تختلف هذه الدراسات فيما بينها ضمن كل محور من محاورها من حيث الأبعاد والعناصر والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما ترك المجال واسعا أمام الباحثين لسد هذه الثغرات البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي لكل محور في هذا الدراسة. اتفق جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج الذي استخدمته الدراسة الحالية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة وبلورة مشكلة الدراسة، وفي بناء أداة الدراسة وتحديد محاورها وصياغة عباراتها، والإسهام في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وكذا الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية.

تتميز الدراسة الحالية بأنها تعد من الدراسات القليلة والنادرة التي جمعت بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في قطاع مهم وحيوي وهو وزارة الأشغال العامة والطرق اليمينية.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في ميدان الإدارة في القطاعين العام والخاص، وفي تطبيقه فرصة للتغيير نحو الأفضل، وكسب ميزات تنافسية في وقت يشهد فيه العالم منافسة شديدة وسط تغييرات سريعة ومتواصلة في كافة مجالات الحياة، يصعب على الإدارة التقليدية مواكبتها<sup>(8)</sup>.

وقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتباينت شموليتها لأن كلاً منها اقتصر على إبراز بعض الخصائص المعينة دون غيرها وعلى الرغم من هذه الاختلافات، فإن بعضها قد فرض نفسه على الفكر الإداري.

ويرى الناظر (2004)<sup>(9)</sup> أن إدارة الجودة الشاملة تعني خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل المديرين والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل بشكل صحيح من أول مرة، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل، وبفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن، وأما تشوكتير Schuctyer فيرى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "ثقافة مميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرين بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن.

وعرفها معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) بأنها: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأقل الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير<sup>(10)</sup>.

وتعرف منظمة الجودة البريطانية (BQA) إدارة الجودة الشاملة بأنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً<sup>(11)</sup>.

ويعرف ستيفن كوهيت ورونالد بارنر إدارة الجودة الشاملة بأنها: التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستهلكين وتجاوزها،



وكذلك البحث عنها، وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءًا من التعرف على احتياجات العملاء وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات والمنتجات المقدمة له<sup>(12)</sup>. وينظر عقيلي إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها: نهج متكامل لخدمة العميل أو المستفيد، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، ولكنها عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة، بحيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية؛ لأن حلقات السلسلة مترابطة، وهذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى، يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل المنظمة<sup>(13)</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية متكاملة، تهدف إلى تطوير أعمال المؤسسات العامة والخاصة، وتحقيق التحسين المستمر عن طريق تكاتف الجهود بين جميع العاملين والإدارات والأقسام، والتزام ودعم الإدارة العليا بتوجيه كافة الجهود نحو التحسين المستمر ودعمها المالي والمعنوي، وتحقيق رضا العميل، وتحسين العمليات وتقديم الخدمة بجودة أفضل وبفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن للمستفيد، والإيفاء بمتطلباتهم ومحاولة التفوق على توقعاتهم حتى يتحقق الرضا التام.

#### مبادئ الجودة الشاملة:

##### 1- اقتناع ودعم الإدارة العليا (القيادة) بفلسفة إدارة الجودة الشاملة

من أهم العوامل التي تساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها، الذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمرين، وتعبّر عن ذلك بالإعلان عن رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين بها واتخاذ الخطط والبرامج التي تكفل تنفيذ ذلك، وتوفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد الخطوط الفاصلة بينها. وتأكيدًا لهذا المبدأ يقول لاسيلز ودالي: إن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساس، إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن تطلق عليه البنية التحتية والإدارية لإحداث التغيير المطلوب<sup>(14)</sup>.

## 2- التركيز على الجمهور (العميل)

يقصد بذلك أن تكون رغبات واحتياجات المستفيد المتجددة والمتغيرة هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المنظمة، على عكس أن يتم تصميم وتشغيل تلك النظم اعتماداً على رغبات المنتج.

وتعتمد المؤسسة على عملائها، لذا ينبغي عليها فهم حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، للإيفاء بمتطلباتهم ومحاولة التفوق على توقعاتهم. ورضا العميل هو المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة وفي مقدمة اهتماماتها التي تبدأ بالتعرف على حاجات العميل ورغباته وتوقعاته، وتفسيرها ثم ترجمتها في مراحل التصميم والتصنيع اللاحقة لتقديم السلع والخدمات التي تحقق قيمة متفوقة للعميل، وقد يكون العميل خارج المنظمة يتلقى منتجاتها (سواء كانت سلعا أم خدمات)، أو داخل المؤسسة - كونه عميلاً داخلياً لمورد داخلي - وعليه ينبغي على المؤسسة الفاعلة أن تهتم برضا كل من العميل الداخلي والخارجي، لا سيما أن تحقيق رضا العميل الداخلي هو الطريق الأمثل للحصول على رضا العميل الخارجي<sup>(15)</sup>.

## 3- التركيز على تلبية احتياجات العاملين

يشتمل التركيز على مقابلة احتياجات العاملين على<sup>(16)</sup>:

### أ- مشاركة وتمكين العاملين

يقصد بمشاركة العاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم، والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية وليست الشكلية إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول؛ زيادة إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني؛ تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة والقريبة من مشاكل العمل.

إن نجاح الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة مع الإدارة العليا في اتخاذ

القرارات وتنفيذ الأعمال.

### ب- التدريب وتأهيل العاملين

ويقصد به أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق

تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم.

وتكمن أهمية التدريب في: وجوب الأخذ بعين الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين

وللمنظمة، ولتطوير العاملين والمنظمة، ولتطوير العلاقات الإنسانية من خلال: زيادة الإنتاجية

والأداء التنظيمي مما يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة، وتوضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية، وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية مما يساعد في تجديد وإثراء المعلومات، وتطوير الدافعية للأداء، مما يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد، وتوثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين مع تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

#### ج-تحفيز العاملين

يتطلب تطبيق إدارة الجودة إعطاء الأفراد حوافز تساعد على إشباع حاجاتهم، وتدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فأنظمة الحوافز وما يتبعها تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجهم وتحسين نوعيتها، وللحوافز صور متعددة مثل المكافآت المادية، والترفيه، والاعتراف لبعض الأفراد المتميزين في حالة تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخاصة، أما في القطاع العام فإن الحوافز المادية والمعنوية ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار تعتبر جميعها أدوات تحفيز فعالة، أضف إلى ذلك أن إعطاء العاملين بعض الامتيازات مثل الضمان الاجتماعي، وصندوق التقاعد، والتأمين الصحي، وغير ذلك يؤثر على شخصية الأفراد وسلوكياتهم الوظيفية الأمر الذي يدفعهم للاجتهاد وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(17)</sup>.

#### 4- التركيز على العمليات والنتائج

وهي محاولة المؤسسة لإيجاد الحلول المستمرة التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات والخدمات، وهذا يتطلب الاستجابة السريعة للتغيرات في مختلف النشاطات التشغيلية، والنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا على عدم الجودة، ومن ثم على المؤسسة أن تضع معايير مناسبة حتى يتم تحقيق الانسجام مع المواصفات من أجل التقليل من الأخطاء والعيوب<sup>(18)</sup>.

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل المؤسسة، وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك إلى تأثير العمليات المباشر على جودة المنتج (سلع أو خدمات)، فاستخدام لفظ (شامل) يعني أن الجودة يجب أن تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كافة المستويات، وفي جميع المجالات، وأن تكون هناك قناعة كاملة، بأن تحسين المنتج يأتي عن طريق تحسين العملية والنظام ككل، بكافة مكوناته، وتتطلب عملية التحسين هذه، دراسة كل عملية بشكل مستفيض، والتخفيض إلى أقل حد لدرجة تباين مستوى إنتاجها، وذلك يُضمن إلى حد كبير تخفيض نسبة الوحدات المعيبة، وغير المطابقة للمواصفات المحددة مسبقاً<sup>(19)</sup>.

## 5- التركيز على التحسين المستمر

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تُعرف بدايته ونهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري<sup>(20)</sup>.

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء الشامل للمنظمة هدفاً دائماً لها، بهدف زيادة قابليتها للإيفاء بمتطلبات الجودة، ذلك أن حاجات ورغبات وتوقعات العملاء في تغير مستمر. وهناك عدة أنواع للتحسين منها: تعزيز القيمة للعميل من خلال سلع وخدمات جديدة ومحسنة وجيدة، تقليل الأخطاء والعيوب، تحسين الاستجابة والدورة الزمنية للأداء، تحسين الإنتاجية، والفاعلية في استخدام الموارد<sup>(21)</sup>.

مفهوم أداء العاملين:

يقصد بالأداء القيام بالأعباء أو المسئوليات والواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء والمدرّب. "أي أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد"<sup>(22)</sup>. ويعرفه عاشور بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء<sup>(23)</sup>.

وعُرف أداء العاملين بأنه: مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها العاملون لأجل تحقيق أهداف محددة وفقاً لأساليب وإجراءات عمل منظمة ومعروفة، ويتم تحديد مستوى الأداء الوظيفي ومستوى الكفاءة العامة للمؤسسة من خلال الكيفية التي ينجز بها العاملون أعمالهم في المؤسسة<sup>(24)</sup>.

ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً<sup>(25)</sup>.

ويستنتج الباحث مما سبق أن الأداء هو محصلة سلوك الفرد في ضوء القواعد والإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعتبر انعكاسا ومقياسا لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل.  
أبعاد أداء العاملين:

أشار Biswas إلى أن هناك بعدين رئيسيين لأداء العاملين هما<sup>(26)</sup>:  
أ. أداء العامل الدور الخاص به: ويشير إلى نتائج وسلوكيات المهام الرسمية التي تخدم أهداف المنظمة بشكل مباشر، لأن ذلك يوافق التوقعات العامة، أو نص العقد المكتوب، أو الاتفاقيات الشفهية.

ب. أداء الدور الإضافي: ويشير إلى سلوك المشاركة الاختيارية- الطوعية- إلى أبعد من المتوقع منه، حيث تكون السلوكيات الاختيارية بدون تفويض، ويمكن التعرف عليها من خلال سلوك المواطنة التنظيمية للعامل.

ويرى آخر أن مصطلح الأداء ديناميكي ومتعدد الأبعاد، حيث يعني أداء العامل إنجاز مهامه الوظيفية الموكلة إليه، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وسلوكيات النتائج العكسية، وهي السلوكيات التي تهدف للإضرار بمصلحة المنظمة<sup>(27)</sup>.

كما أشار جميس ماكسهام (Maxham, 2008) إلى وجود ثلاثة أبعاد لأداء العاملين وهي<sup>(28)</sup>:

- البعد الأول: أداء العامل لدوره المحدد مسبقًا.
  - البعد الثاني: أداء العامل للدور الإضافي تجاه العملاء.
  - البعد الثالث: أداء العامل للدور الإضافي تجاه المؤسسة.
- يتضح أن أغلب الدراسات اتفقت على أن أداء العاملين يتكون من بعدين هما: أداء العامل للدور المكلف به، أداء العامل للدور الإضافي تجاه المؤسسة والعملاء.  
عناصر أداء العاملين:

للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وتتمثل هذه العناصر فيما يأتي<sup>(29)</sup>:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطاء.
  - 3- كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  - 4- المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
  - 5- كفايات الموظف: وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
  - 6- متطلبات العمل: وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
  - 7- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية فهي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية).
- معايير قياس الأداء:

هناك العديد من المعايير التي تم اعتمادها لقياس الأداء، ويقصد بمعايير قياس الأداء الشروط والمواصفات لخصائص الأداء المقبول، ويهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات إن وجدت، وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فاعلية وكفاءة الأداء، حيث يوجد فرق بين فاعلية الأداء وكفاءة الأداء، إذ تشير فاعلية الأداء إلى تنفيذ العاملين للأعمال، والمهام المطلوبة منهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، أما كفاءة الأداء فتشير إلى قيام العاملين باستخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم معايير قياس الأداء ما يأتي<sup>(30)</sup>:

1- الزمن: وهو عبارة عن عدد وحدات الزمن المقدرة لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين ويعد الزمن من أهم المعايير التي يعتمد عليها في قياس أداء العمل، حيث يمثل بيانًا توقعيًا يحدد وقت تنفيذ مهام ومسؤوليات العمل، لذلك فإنه عند الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل يجب أن يراعى:

أ- كمية العمل المطلوب إنجازه.

ب- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

2- الكمية: الكميات المطلوب إنجازها من وحدات العمل في وقت معين وفي ضوء قدرات وإمكانات الأفراد العاملين وبحسب الإمكانيات المتاحة.

3- الجودة: عبارة عن وحدات العمل المنتجة بحسب المواصفات المحددة، وهي مؤشر يعبر عن جودة الأداء من حيث درجة الإتقان التي تتناسب مع الجودة المطلوبة للمنتج، وبحسب الإمكانيات المتاحة، وهذا يتطلب وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، والذي يحدد مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل وفي ضوء التصميمات المحددة لمواصفات المنتج.

4- الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للواجبات المطلوب إنجازها، وذلك بعد الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الطرق، والأساليب المصرح باستخدامها من أجل تحديد الأهداف المطلوبة.

محددات أداء العاملين:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الوظيفي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ونظرًا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينهما<sup>(31)</sup>.

ويمكن ملاحظة بعض الآراء حول محددات الأداء على النحو الآتي:

هناك ثلاثة عوامل أساسية تؤثر في أداء العامل للعمل وهي<sup>(32)</sup>:

- العامل: ما يمتلكه العامل من معارف ومهارات واتجاهات وقيم ودوافع.
- الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تحتويه في فرص عمل ممتع.
- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية للعمل والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

#### تقييم الأداء:

"تقييم الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وتقييم مسلكه، وتقدير مدى كفاءته بعمله وهيبته العلمية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المناطة به حاضراً ومستقبلاً"<sup>(33)</sup>.

وتعتبر عملية تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أدائه، وتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة مهمة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط الآتية:

- الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين ومن ثم يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- تقييم المشرفين والمديرين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- تعديل المرتبات والأجور: حيث تسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.

#### ثالثاً: نتائج الدراسة ومناقشتها

تم تحليل فقرات الاستبانة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والمحاور، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لأخذ آراء العينة حول أبعاد الدراسة المختلفة في الاستبانة، والجدول (2) يوضح كيفية تفسير قيم الوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول.



جدول (2) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

مستوى التوفر (التحقق)	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
ضعيف جداً	غير موافق يشده	أقل من 1.8
ضعيف	غير موافق	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسط	محايد	من 2.6 إلى أقل من 3.4
مرتفع	موافق	من 3.4 إلى أقل من 4.2
مرتفع جداً	موافق بشدة	من 4.2 حتى 5

(1) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

الجدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لأبعاد المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى التوفر	الترتيب
1	التزام ودعم الإدارة العليا	3.61	0.90	مرتفعة	2
2	التركيز على الجمهور	3.69	0.90	مرتفعة	1
3	التركيز على تلبية احتياجات العاملين	3.22	0.86	متوسطة	5
4	التركيز على التحسين المستمر للعمليات	3.39	0.89	متوسطة	3
5	التركيز على الاحتياجات الإدارية	3.37	0.98	متوسطة	4
درجة المتوسط الكلي لمتغير إدارة الجودة الشاملة		3.46	0.75	مرتفعة	

يتضح من الجدول (3) أن إدارة الجودة الشاملة في وزارة الأشغال العامة والطرق حصلت على درجة موافقة مرتفعة نسبياً وفوق المتوسط من قبل عينة الدراسة، فقد حصلت على متوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.75).

كما يتضح من الجدول (3) أن جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة متوفرة بدرجات متفاوتة، فقد جاء بُعد التركيز على الجمهور في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.90)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد التزام ودعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.90)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.89)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد التركيز على

الاحتياجات الإدارية بمتوسط حسابي (3.37)، وبانحراف معياري (0.98)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التركيز على تلبية احتياج العاملين بمتوسط حسابي (3.22)، وبانحراف معياري (0.86).

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة نجدها تتفق مع نتائج بعضها مثل دراسة (خريص، 2021) التي أظهرت أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات كان مرتفعاً.

ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (النجار، 2019) التي بينت أن مستوى الالتزام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، كما لا تتفق مع نتائج دراسة (العياني، 2019) التي أظهرت أن مستوى جودة خدمات المؤسسة العامة للاتصالات كان متوسطاً.

ولمعرفة مستوى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة

والطرق، بحسب فقرات كل بُعد يمكن عرض النتائج كما يأتي:

• البعد الأول: التزام ودعم الإدارة العليا (القيادة)

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التزام ودعم الإدارة العليا (القيادة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى التوفر	الترتيب
1	تتوفر الرغبة الأكيدة لدى قيادة الوزارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة الجمهور	4.02	1.01	مرتفعة	1
2	تلتزم قيادة الوزارة بتطبيق معايير الجودة الشاملة في خدمة الجمهور	3.89	1.12	مرتفعة	2
3	تحرص قيادة الوزارة على مواكبة التغير والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة	3.82	1.08	مرتفعة	3
4	تهتم قيادة الوزارة بتشخيص المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها	3.73	1.17	مرتفعة	4
5	تلتزم قياده الوزارة بتوفير جميع الموارد المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.67	1.17	مرتفعة	5
8	تقوم قيادة الوزارة باتخاذ الإجراءات القانونية تجاه أولئك الذين يخالفون تعليمات الوزارة وأنظمتها	3.63	1.15	مرتفعة	6

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى التوفر	الترتيب
6	تعمل الوزارة على إزالة العوائق وتذليل الصعوبات التي قد تظهر أثناء العمل والحد منها في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.55	1.11	مرتفعة	7
7	تحرص قيادة الوزارة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لدراسة احتياجات ورغبات الجمهور وتقديم كافة الخدمات لهم بهدف توفير الوقت والجهد للمراجعين	3.48	1.06	مرتفعة	8
9	تحرص قيادة الوزارة على إقامة الفعاليات التوعوية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة	3.37	1.08	متوسطة	9
10	تقوم قيادة الوزارة بوضع خطط جودة طويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة بشكل مستمر في كافة المجالات ومتابعتها وتقييمها	3.32	1.16	متوسطة	10
11	يوجد تعليمات دقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية ولوائح توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف ومعرفته بأهمية الجودة والتأكيد عليها.	3.23	1.09	متوسطة	11
درجة متوسط بعد التزام ودعم الإدارة العليا		3.61	0.90	مرتفعة	

يتضح من الجدول (4) أن فقرات بُعد التزام ودعم الإدارة العليا حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (4.02) و(3.23)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على (تتوفر الرغبة الأكيدة لدى قيادة الوزارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة الجمهور) بمتوسط حسابي (4.02)، وبانحراف معياري (1.01)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11) التي تنص على (يوجد تعليمات دقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية ولوائح توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف ومعرفته بأهمية الجودة والتأكيد عليها) بمتوسط حسابي (3.23)، وبانحراف معياري (1.09).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التزام ودعم الإدارة العليا (3.61)، وبانحراف معياري (0.90)، مما يدل على درجة موافقة من قبل أفراد العينة على أن التزام ودعم من الإدارة العليا في وزارة الأشغال العامة والطرق لتطبيق معايير الجودة الشاملة في خدمة الجمهور كان مرتفعاً نسبياً وفوق المتوسط، فالوزارة تحرص على مواكبة التغير والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة.

لكن يوجد قصور في وجود تعليمات دقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية ولوائح توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف ومعرفته بأهمية الجودة والتأكيد عليها، وفي وضع خطط جودة طويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة بشكل مستمر في كافة المجالات ومتابعتها وتقييمها.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة نجدها تتفق مع نتائج بعضها مثل دراسة (خريص، 2021) التي أظهرت أن مستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات كان مرتفعاً.

ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (النجار، 2019) التي بينت أن مستوى التزام ودعم الإدارة لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً.

البعد الثاني: التركيز على الجمهور

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد التركيز على الجمهور

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة مستوى التوفر	الترتيب
8	تقوم إدارة خدمة الجمهور بين الحين والآخر بقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور.	3.92	0.89	مرتفعة	1
7	تحرص الوزارة على تميز إدارة خدمة الجمهور بالجاهزية من المرافق والتسهيلات اللازمة للمراجعين والمستفيدين بشكل كاف في مواقع تقديم الخدمة	3.87	0.98	مرتفعة	2
9	تحرص الوزارة على أن يكون لدى موظفي خدمة الجمهور المهارات الكافية والعمل على تأهيل الكادر الإداري بما يتواءم مع المستجدات	3.85	0.95	مرتفعة	3
6	تحرص الوزارة على وجود لوحات إرشادية كافية داخل وخارج إدارة خدمة الجمهور مما يمكن الجمهور من الوصول إلى مبنى إدارة خدمة الجمهور بسهولة ويسر.	3.83	1.19	مرتفعة	4
2	معرفة إدارة خدمة الجمهور بجميع الخدمات التي تقدمها الوزارة للمستفيدين والمراجعين	3.6	1.19	مرتفعة	5

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة مستوى التوفر	الترتيب
5	تحرص الإدارة على الاستماع إلى ملاحظات وشكاوى الجمهور والعمل على معالجة ما يتم طرحه بما يحقق الرضا لديهم	3.6	1.07	مرتفعة	6
4	توفر الوزارة دليلاً إرشادياً يوضح نوع الوثائق المطلوبة لكل معاملة والمدة الزمنية لإنجاز كل معاملة وعرضها على الجمهور	3.59	1.22	مرتفعة	7
1	تحرص الوزارة على تقديم خدمات ملائمة للجمهور المستهدف خلال فترة زمنية محددة	3.5	1.11	مرتفعة	8
3	تحرص الوزارة على السماع من الموظفين عن المشاكل التي تظهر أثناء تقديم الخدمة ومعالجتها بسرعة وفعالية	3.32	1.22	متوسطة	9
درجة متوسط بعد التركيز على الجمهور		3.69	0.90	مرتفعة	

يتضح من الجدول (5) أن فقرات بُعد التركيز على الجمهور حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.92) و(3.32)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (8) التي تنص على (تقوم إدارة خدمة الجمهور بين الحين والآخر بقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور) بمتوسط حسابي (3.92)، وبانحراف معياري (0.89)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11) التي تنص على (تحرص الوزارة على السماع من الموظفين عن المشاكل التي تظهر أثناء تقديم الخدمة ومعالجتها بسرعة وفعالية) بمتوسط حسابي (3.32)، وبانحراف معياري (1.22).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التركيز على الجمهور (3.69)، وبانحراف معياري (0.90)، مما يدل على درجة موافقة من قبل أفراد العينة على أن الالتزام والتركيز على الجمهور بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق كان مرتفعاً نسبياً وفوق المتوسط، فإدارة خدمة الجمهور تقوم بين الحين والآخر بقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور، كما تحرص الوزارة على تميز إدارة خدمة الجمهور بالجاهزية من المرافق والتسهيلات اللازمة للمراجعين والمستفيدين بشكل كافٍ في مواقع تقديم الخدمة، كما تحرص الوزارة على أن يكون لدى موظفي خدمة الجمهور المهارات الكافية والعمل على تأهيل الكادر الإداري بما يتواءم مع المستجدات.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة نجدها تتفق مع نتائج بعضها مثل دراسة (خريص، 2021) التي أظهرت أن مستوى التركيز على العميل كبعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات كان مرتفعاً. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (النجار، 2019) التي بينت أن بُعد خدمة المستفيدين كمتطلب لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً.

البعد الثالث: التركيز على تلبية احتياجات العاملين

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التركيز على تلبية احتياجات

العاملين

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة مستوى التوفر	الترتيب
1	تعمل الوزارة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الأقسام وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة	3.76	0.97	مرتفعة	1
2	يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسن طرق أداء الأعمال التي يقومون بها ولإبداء رأيهم في الأعمال المؤكدة إليهم وقبل تغيير طرق أداء العمل	3.48	0.94	مرتفعة	2
3	تهتم الوزارة بموضوع التدريب بشكل كاف من خلال إنشاء وحدة تدريب بوسائل وتجهيزات وتقنيات تدريبية حديثة ومناسبة	3.26	1.04	متوسطة	3
4	تمنح الوزارة مكافآت للعاملين بإدارة خدمة الجمهور على حسن الأداء والإنجاز المتميز	3.14	1.07	متوسطة	4
5	تقوم الإدارة بوضع خطط التدريب والتأهيل وفقاً لاحتياجات العمل ووفقاً للتغيرات في هذا المجال	3.08	1.00	متوسطة	5
6	يتم الاستعانة بالخبراء المحليين والدوليين عند تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية التي تساعد في إيجاد كوادر متميزة قادرة على تقديم الخدمة وتحسين الأداء	2.82	1.17	متوسطة	7
7	تعمل الوزارة على خلق روح المنافسة الإيجابية، وتنمية الرقابة الذاتية بين العاملين	3.00	1.08	متوسطة	6
درجة متوسط بعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين		3.22	0.86	متوسطة	

يتضح من الجدول (6) أن فقرات بُعد التركيز على تلبية احتياج العاملين حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.76) و(2.82)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على (تعمل الوزارة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الأقسام وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة) بمتوسط حسابي (3.76)، وبانحراف معياري (0.97)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) التي تنص على (تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية التي تساعد في إيجاد كوادر متميزة قادرة على تقديم الخدمة وتحسين الأداء) بمتوسط حسابي (2.82)، وبانحراف معياري (1.17).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التركيز على تلبية احتياج العاملين (3.22)، وبانحراف معياري (0.86)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة بوجود التزام وتركيز على تلبية احتياج العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، فالوزارة تعمل على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الأقسام وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة، ويتم إشراك العاملين في أنشطة تحسن طرق أداء الأعمال التي يقومون بها ولإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم وقبل تغيير طرق أداء العمل.

لكن يوجد قصور في الاستعانة بالخبراء المحليين والدوليين عند تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية التي تساعد في إيجاد كوادر متميزة قادرة على تقديم الخدمة وتحسين الأداء، كما لا تهتم الوزارة بخلق روح المنافسة الإيجابية، وتنمية الرقابة الذاتية بين العاملين.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة نجدها تتفق مع نتائج دراسة (النجار، 2019) التي بينت أن مستوى الالتزام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين، تدريب العاملين) بالهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً

ولا تتفق مع نتائج بعضها مثل دراسة (خريص، 2021) التي أظهرت أن مستوى مشاركة

العاملين كبعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات كان مرتفعاً.

البعد الرابع: التركيز على التحسين المستمر للعمليات

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة مستوى التوفر	الترتيب
3	تستخدم إدارة خدمة الجمهور برنامجا إلكترونيا لتبسيط وتسهيل الإجراءات	3.84	0.72	مرتفعة	1
6	تعمل إدارة خدمة الجمهور على مواكبة كل ما هو حديث في مجال أعمالها بهدف التحسين والتطوير اللازم	3.55	0.94	مرتفعة	2
4	يتم تقليص الإجراءات غير الضرورية وذلك لخفض أوقات إنجاز المعاملات وتحسين الأداء	3.53	0.79	مرتفعة	3
5	تسعى الوزارة لتوفير خدمة الاستعلامات عن سير المعاملات ومتابعتها بالتلفون بواسطة خدمة الرسائل SMS القصيرة وبكل الوسائل المتاحة	3.43	0.94	مرتفعة	4
8	تطوير العمل الإداري مستمر وغير مرتبط بظهور مشكلات معينة ويعتبر هدفا دائما لكل موظف	3.38	1.11	متوسطة	5
9	تحرص الإدارة على السماع من الموظفين لمقترحاتهم وآرائهم حول وسائل تطوير وتحسين الأداء	3.36	0.96	متوسطة	6
10	يتم دراسة أوضاع المنافسة لتحسين الخدمة من خلال التكنولوجيا بشكل مستمر وفقاً لحاجات ورغبات العملاء	3.35	0.98	متوسطة	7
7	توفر الوزارة الدعم والتشجيع لجهود الإبداع والابتكار والتجديد بصورة مستمرة	3.25	1	متوسطة	8
2	تعمل الوزارة على توثيق إجراءات التحسين المعتمدة لديها	3.18	1.07	متوسطة	9
1	تقوم الوزارة بمراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسين جميع الأنشطة	3.04	1.01	متوسطة	10
درجة متوسط بُعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات		3.39	0.89	متوسطة	



يتضح من الجدول (7) أن فقرات بُعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.84) و(3.04)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) التي تنص على (تستخدم إدارة خدمة الجمهور برنامجاً إلكترونيًا لتبسيط وتسهيل الإجراءات) بمتوسط حسابي (3.84)، وبانحراف معياري (0.72)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) التي تنص على (تقوم الوزارة بمراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسين جميع الأنشطة) بمتوسط حسابي (3.04)، وبانحراف معياري (1.01).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات (3.39)، وبانحراف معياري (0.89)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة بوجود تركيز على التحسين المستمر للعمليات بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، فإدارة خدمة الجمهور تعمل على مواكبة كل ما هو حديث في مجال أعمالها بهدف التحسين والتطوير اللازم، كما يتم تقليص الإجراءات غير الضرورية وذلك لخفض أوقات إنجاز المعاملات وتحسين الأداء.

لكن يوجد ضعف وقصور في اهتمام الوزارة بتوثيق إجراءات التحسين المعتمدة لديها، وفي مراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسين جميع الأنشطة، وفي توفر الدعم والتشجيع لجهود الإبداع والابتكار والتجديد بصورة مستمرة.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة نجدها تتفق مع نتائج دراسة (النجار، 2019) التي بينت أن مستوى الالتزام بمتطلب التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً

ولا تتفق مع نتائج بعضها مثل دراسة (خريص، 2021) التي أظهرت أن مستوى التحسين المستمر كُبعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات كان مرتفعاً.

البعد الخامس: التركيز على الاحتياجات الإدارية

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد التركيز على الاحتياجات

الإدارية للمنافسة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة مستوى التوفر	الترتيب
5	يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب متخذي القرار	3.59	0.92	مرتفعة	1
2	توفر إدارة خدمة الجمهور المعلومات اللازمة للوثائق المطلوبة لإنجاز معاملتك ومكان تواجد المعاملات على الموقع الإلكتروني لوزارة الأشغال	3.5	0.97	مرتفعة	2
6	مقاييس الأداء لقياس إنجاز العاملين لدى المرؤوسين واضحة وتقاس جودة الأداء في جميع الأقسام بإدارة خدمة الجمهور	3.43	1	مرتفعة	3
7	يتم مراجعة وتحديث أساليب الرقابة على الجودة من خلال استخدام المخططات والمؤشرات في الرقابة على الجودة	3.4	1.17	مرتفعة	4
4	تتم متابعة معاملات الجمهور من قبل الموظفين المعنيين ويتم إعلامهم هاتفياً أو عبر البريد الإلكتروني في حال وجود نقص في الوثائق المطلوبة أو في حال إنجاز المعاملة	3.38	1.04	متوسطة	5
3	يوجد نظام معلومات لمتابعة التطورات في مجال تقديم خدمة آلية لمتابعة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن	3.35	0.94	متوسطة	6
9	تعتمد الوزارة منهج الوقاية من الأخطاء بدلا من تصحيح الخطأ بعد وقوعه بوجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية	3.27	1.25	متوسطة	7
1	تقدم إدارة خدمة الجمهور كثيراً من خدماتها عبر موقعها الإلكتروني وتستخدم التقنيات الحديثة في معاملاتها	3.24	1.28	متوسطة	8
8	تسهم الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة وتوجد أوقات معيارية لإنجاز المهام	3.19	1.2	متوسطة	9
	درجة متوسط بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية	3.37	0.98	متوسطة	

يتضح من الجدول (8) أن فقرات بُعد التركيز على الاحتياجات الإدارية حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.59) و(3.19)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) التي تنص على (يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب متخذي القرار) بمتوسط حسابي (3.59)، وبانحراف معياري (0.92)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (8) التي تنص على (تسهّم الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة وتوجد أوقات معيارية لإنجاز المهام) بمتوسط حسابي (3.19)، وبانحراف معياري (1.20).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التركيز على الاحتياجات الإدارية (3.37)، وبانحراف معياري (0.98)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة بوجود تركيز على الاحتياجات الإدارية بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، فإدارة خدمة الجمهور توفر المعلومات اللازمة للوثائق المطلوبة لإنجاز معاملتك وكان تواجد المعاملات على الموقع الإلكتروني لوزارة الأشغال، كما يوجد مقاييس واضحة لقياس إنجاز العاملين لدى المرؤوسين وتقاس جودة الأداء في جميع الأقسام بإدارة خدمة الجمهور.

## 2) التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع: أداء العاملين

### جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير أداء العاملين

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة مستوى التوفر	الترتيب
1	معرفة الموظفين نوعية معاملات الجمهور وإنجازها بسرعة ودون تأخير وعدم استلام وثائق ناقصة وغير مكتملة	3.61	1.07	مرتفعة	7
2	موظفو إدارة خدمة الجمهور مؤهلون وذوو كفاءة للتعامل مع متلقي الخدمة والاستجابة للاستفسارات بسرعة وانتظام	3.41	1.15	مرتفعة	13
3	يتعامل موظفو إدارة خدمة الجمهور مع طالبي الخدمة بلطف واحترام ومعاملة حسنة	3.64	1.13	مرتفعة	6
4	يتحلّى الموظفون مع الجمهور بالصبر وسعة الصدر رغم ضغط العمل	3.61	1.13	مرتفعة	8
5	يلتزم الموظفون بتنفيذ المعاملات بشفافية وبالمواعيد المحددة من قبلهم لإنجاز المعاملات ومتابعة القطاعات والإدارات خلال الفترة الزمنية	3.48	1.20	مرتفعة	11

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة مستوى التوفر	الترتيب
6	يتفرغ الموظفون لإنجاز معاملات الجمهور ولا ينشغلون بأداء أعمالهم الشخصية	3.53	1.11	مرتفعة	10
7	يتواجد الموظف المعني بمتابعة المعاملات دائمًا على رأس عمله وفي حال غياب الموظف الأساسي يتواجد شخص بديل ومناسب في حالة الظروف الصعبة فقط	3.47	1.05	مرتفعة	12
8	يعد المظهر العام لموظفي إدارة خدمة الجمهور لائقًا ومناسبًا	3.69	1.03	مرتفعة	4
9	يتم إرشاد الجمهور إلى الموظف المعني والمكتب الخاص بتقديم كل خدمة بسهولة ويسر	3.66	1.12	مرتفعة	5
10	يشعر الموظفون بالارتياح من العمل الذي يتم تأديته	3.72	1.18	مرتفعة	1
11	تقوم إدارة خدمة الجمهور على إتقان العمل بدون أخطاء	3.59	1.21	مرتفعة	9
12	تحرص إدارة خدمة الجمهور على إتقان العمل بدون أخطاء	3.71	1.14	مرتفعة	2
13	يهتم الموظفون برضا رؤسائهم في العمل عن أداؤهم	3.70	1.14	مرتفعة	3
درجة المتوسط لمتغير أداء العاملين		3.60	0.85	مرتفعة	

يتضح من الجدول (9) أن فقرات محور أداء العاملين حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.72) و(3.41)، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (10) التي تنص على (يشعر الموظفون بالارتياح من العمل الذي يتم تأديته) بمتوسط حسابي (3.72)، وبانحراف معياري (1.18)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) التي تنص على (موظفو إدارة خدمة الجمهور مؤهلون وذوو كفاءة للتعامل مع متلقي الخدمة والاستجابة للاستفسارات بسرعة وانتظام) بمتوسط حسابي (3.41)، وبانحراف معياري (1.15).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمحوار أداء العاملين (3.60)، وبانحراف معياري (0.85)، مما يدل على أن مستوى أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق كان مرتفعًا نسبيًا وفوق المتوسط، فإدارة خدمة الجمهور تحرص على إتقان العمل بدون أخطاء، ويتم إرشاد الجمهور إلى الموظف المعني والمكتب الخاص بتقديم كل خدمة بسهولة ويسر، ويتعامل موظفو إدارة خدمة الجمهور مع طالبي الخدمة بلطف واحترام ومعاملة حسنة.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة نجدها تتفق مع نتائج دراسة (علي، 2018) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة كان عاليًا، كما تتفق مع نتائج دراسة (فارح، 2018) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية اليمنية كان عاليًا.

### 3) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك كما يأتي:

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق. وتهدف هذه الفرضية إلى تحديد أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، والجدول (10) يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية.

جدول (10) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	8.84	0.608	0.000	21.44	0.55	0.74

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (10) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.55) وهذا يفسر أن نسبة (55%) من التباين (التغيرات) في أداء العاملين ناتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.608)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى تعزيز زيادة أداء العاملين بنسبة (60.80%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (21.44) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة نجدها تتفق مع نتائج دراسة (المالكي، 2020) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي لتطبيق نظام ضمان الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية، كما تتفق مع نتائج دراسة (شاكوت، 2015) التي أظهرت وجود أثر للجودة الشاملة على أداء العاملين.

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية. وتهدف هذه الفرضية إلى تحديد أثر دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة، والجدول (11) يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية.

#### جدول (11) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.00	8.26	0.570	0.000	22.77	0.45	0.67

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (11) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية، فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.45) وهذا يفسر أن نسبة (45%) من التباين (التغيرات) في أداء العاملين ناتجة عن التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.570)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (57%).

ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (22.77) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لدعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق.

### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الجمهور على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمينية.

وتهدف هذه الفرضية إلى تحديد أثر التركيز على الجمهور على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمينية، والجدول (12) يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية.

### جدول (12) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	8.52	0.532	0.000	35.69	0.481	0.694

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (12) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتركيز على الجمهور على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمينية، فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.48) وهذا يفسر أن نسبة (48.10%) من التباين (التغيرات) في أداء العاملين ناتج عن التركيز على الجمهور بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.532)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في التركيز على الجمهور سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (53.20%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (35.69) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الجمهور على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمينية.

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على تلبية احتياجات العاملين على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية. وتهدف هذه الفرضية إلى تحديد أثر التركيز على تلبية احتياجات العاملين على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة، والجدول (13) يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية.

جدول (13) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	6.78	0.379	0.000	16.99	0.237	0.478

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (13) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتركيز على تلبية احتياجات العاملين على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية، فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.237) وهذا يفسر أن نسبة (23.70%) من التباين (التغيرات) في أداء العاملين ناتج عن التركيز على تلبية احتياجات العاملين بخدمة الجمهور في الوزارة، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.379)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في التركيز على تلبية احتياجات العاملين سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (37.90%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.99) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على تلبية احتياجات العاملين على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية.

### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على تحسين العمليات بشكل مستمر على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية.



وتهدف هذه الفرضية إلى تحديد أثر التركيز على تحسين العمليات على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة، والجدول (14) يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية.

جدول (14) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	7.56	0.485	0.000	19.92	0.292	0.540

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (14) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتركيز على تحسين العمليات على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية، فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.292) وهذا يفسر أن نسبة (29.20%) من التباين (التغيرات) في أداء العاملين ناتج عن التركيز على تحسين العمليات بخدمة الجمهور في الوزارة، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.485)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في التركيز على تحسين العمليات سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (48.50%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (19.92) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على تحسين العمليات بشكل مستمر على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الاحتياجات الإدارية على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية. وتهدف هذه الفرضية إلى تحديد أثر التركيز على الاحتياجات الإدارية على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة، والجدول (15) يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية.

جدول (15) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	6.19	0.425	0.000	18.98	0.217	0.466

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (15) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتركيز على الاحتياجات الإدارية على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية، فقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.217) وهذا يفسر أن نسبة (21.70%) من التباين (التغيرات) في أداء العاملين ناتج عن التركيز على الاحتياجات الإدارية بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.425)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في التركيز على الاحتياجات الإدارية سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (42.50%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (18.98) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الاحتياجات الإدارية على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية. ولتحديد ترتيب تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الجمهور، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية) على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمنية، نوضح ذلك في الجدول (16) كما يأتي:

جدول (16) ترتيب تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين

الترتيب	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	البعد
2	0.000	22.77	0.45	دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
1	0.000	35.69	0.481	التركيز على الجمهور
4	0.000	16.99	0.237	التركيز على تلبية احتياجات العاملين
3	0.000	19.92	0.292	التركيز على تحسين العمليات
5	0.000	18.98	0.217	التركيز على الاحتياجات الإدارية

يتضح من الجدول (16) أن تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمينية متفاوت فقد جاء بُعد التركيز على الاحتياجات الإدارية الأعلى تأثيرًا على أداء العاملين، يليه بُعد دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يليه بُعد التركيز على تحسين العمليات، ثم بُعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التركيز على الاحتياجات الإدارية.

#### رابعًا: الاستنتاجات والتوصيات

بعد الانتهاء من إجراء التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانات، سيتم عرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، كإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها ونتائج اختبار الفرضيات التي تم طرحها في الفصل الأول وذلك على النحو الآتي:

#### (1) الاستنتاجات

- 1- تُمارس إدارة الجودة الشاملة بخدمة الجمهور بوزارة الأشغال العامة بمستوى مرتفع نسبيًا وفوق المتوسط، ويتفاوت تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث حصل البُعدان (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على الجمهور) على درجة مرتفعة، فيما حصلت الأبعاد (التركيز على تلبية احتياج العاملين، والتركيز على التحسين المستمر للعمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية) على درجة متوسطة.
- 2- أظهرت النتائج أن بُعد التزام ودعم الإدارة العليا جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.61)، وبمستوى توفر مرتفع نسبيًا وفوق المتوسط، وكان أعلى متوسط للفقرة (تتوفر الرغبة الأكيدة لدى قيادة الوزارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة الجمهور) (4.02)، فيما كان أدنى متوسط للفقرة (يوجد تعليمات دقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية ولوائح توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف ومعرفته بأهمية الجودة والتأكيد عليها) (3.23).
- 3- أظهرت النتائج أن بُعد التركيز على الجمهور جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69)، وبمستوى توفر مرتفع نسبيًا وفوق المتوسط، وكان أعلى متوسط للفقرة (تقوم إدارة خدمة الجمهور بين الحين والآخر بقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور) (3.92)، فيما كان أدنى متوسط للفقرة (تحرص الوزارة على السماع من الموظفين عن المشاكل التي تظهر أثناء تقديم الخدمة ومعالجتها بسرعة وفعالية) (3.32).

4- أظهرت النتائج أن بُعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22)، وبمستوى توفر متوسط، وكان أعلى متوسط للفقرة (تعمل الوزارة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الأقسام وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة) (3.76)، فيما كان أدنى متوسط للفقرة (تعمل الوزارة على خلق روح المنافسة الإيجابية، وتنمية الرقابة الذاتية بين العاملين) (3.00).

5- أظهرت النتائج أن بُعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.37)، وبمستوى توفر متوسط، وكان أعلى متوسط للفقرة (تستخدم إدارة خدمة الجمهور برنامجا إلكترونيا لتبسيط وتسهيل الإجراءات) (3.84)، فيما كان أدنى متوسط للفقرة (تقوم الوزارة بمراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسين جميع الأنشطة) (3.04).

6- أظهرت النتائج أن بُعد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.37)، وبمستوى توفر متوسط، وكان أعلى متوسط للفقرة (يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب متخذي القرار) (3.59)، فيما كان أدنى متوسط للفقرة (تسهم الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة وتوجد أوقات معيارية لإنجاز المهام) (3.19).

7- أن مستوى أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق كان مرتفعا نسبياً وفوق المتوسط.

8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق.

9- أن تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق اليمينية متفاوت فقد جاء بُعد التركيز على الاحتياجات الإدارية الأعلى تأثيراً على أداء العاملين، يليه بُعد دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يليه بُعد التركيز على تحسين العمليات، ثم بُعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التركيز على الاحتياجات الإدارية.

## (2) التوصيات:

- 1- تعزيز الاهتمام من قبل الإدارة العليا في الوزارة بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها لما لها من دور في تحسين الأداء.
- 2- العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين في الوزارة بجميع مستوياتهم الإدارية من خلال البرامج التوعوية والنشرات والمؤتمرات العلمية.
- 3- يجب أن تحرص الوزارة على وضع خطط جودة طويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة بشكل مستمر في كافة المجالات ومتابعتها وتقييمها، مع إيجاد تعليمات دقيقة وواضحة لكيفية تنفيذ الأعمال.
- 4- يجب الحرص على الاستماع للعامل عن المشاكل التي تظهر أثناء تقديم الخدمة ومعالجتها.
- 5- يجب خلق روح المنافسة الإيجابية بين العاملين وتنمية الرقابة الذاتية بينهم.
- 6- تعزيز عمليات التحسين المستمر والتطوير للعمليات الإدارية من خلال مراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسين جميع الأنشطة.
- 7- العمل على مراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسين جميع الأنشطة.
- 8- ضرورة الاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة وإيجاد أوقات معيارية لإنجاز المهام.
- 9- ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين في الدول الإقليمية والدولية، في مجال إدارة الجودة الشاملة، مع ضرورة الاستعانة بالخبراء المحليين والدوليين لتأهيل الأفراد في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## الهوامش والإحالات:

- (1) قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشامل في مؤسسات التعليم الجزائرية: 1.
- (2) المعمري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء وخدمات المؤسسات العامة: 24.
- (3) الشعار، والنجار، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: 409.
- (4) بن شعبان، دور التكوين في تحسين أداء العاملين: 2.
- (5) عبيدات، وعدس، وكايد، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه: 247.
- (6) أسماء محكمي استمارة الاستبيان:

1. أ.د. عبد اللطيف مصلىح، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
  2. أ.د. عبده احمد علي العامري، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
  3. أ.د. عبد العزيز محمد المخلافي، جامعة صنعاء.
  4. أ.د. صالح محمد حميد، جامعة صنعاء.
  5. م. عمر عبد الله الكرشعي، وزير الأشغال العامة والطرق سابقا.
  6. د. عبد الملك هزاع الجولحي، نائب وزير الأشغال العامة والطرق سابقا.
- (7) Taber, The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments: 1278.
- (8) جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات: 17.
  - (9) الناظر، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة: 50.
  - (10) جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات: 22.
  - (11) رضوان، إدارة الجودة الشاملة: 23.
  - (12) عبدالرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجبة وأثرها على الأداء المؤسسي: 48.
  - (13) عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: 33.
  - (14) عليمات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: 36.
  - (15) العمري، علاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة: 56.
  - (16) نظمي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية: 45، 46.
  - (17) خريص، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي: 25.
  - (18) بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: 22.
  - (19) الوريث، التغيير المنظمي وأثره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: 62.
  - (20) التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو: 29.
  - (21) العارفة وقران، معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام: 57.
  - (22) أبو النصر، الأداء الإداري المتميز: 74.
  - (23) صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: 61.
  - (24) عبدالحميد، ومحمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي: 42.
  - (25) الغبوي، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية: 59.
- (26) Biswas, commitment involvement, 96.
- (27) Sturman, The past presat perfomans research: 48.
- (28) Maxham, The Ertail value chain liking employee perceptions, 155.
- (29) عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: 34.

- (30) صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: 72، 73.
- (31) البقعي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي: 40.
- (32) ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 كيف تقيم أداء الشركات والعاملين: 152.
- (33) كلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية: 183.

#### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- (1) بركة، مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016م.
- (2) البقعي، مصلح حمدان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010م.
- (3) البكري، سوبيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002م.
- (4) التميمي، فواز، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (9001)، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- (5) ثابت، زهير، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
- (6) جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- (7) خريص، أنوار حزام سعد، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، 2021م.
- (8) رضوان، محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة - فكر وفلسفة قبل أن يكون التطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، 2012م.
- (9) شاكوت، عفاف عمر فضل الله، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، جامعة شندي، 2015م.
- (10) الشعار، قاسم إبراهيم، والنجار، فايز جمعة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج 42، ع2، 2015م.

- (11) بن شعبان، سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية التربية - ولاية قالمة، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي، 1945، قالمة، 2019م.
- (12) صليحة، شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أمجد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010م.
- (13) العارفة، عبد اللطيف عبد الله، وقران، أحمد عبد الله، معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام، مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية)، من 15-16 مايو 2007م، القصيم، 2007م.
- (14) عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز، ومحمد، محمد سيد بشير، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي، دار العلم والإيمان، مصر، 2015م.
- (15) عبد الرحمن، معالي عباس الشريف، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية، دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018م.
- (16) عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وكايد، عبد الحق، البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
- (17) عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001م.
- (18) عكاشة، أسعد أحمد، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.
- (19) علي، عمرو محمد صالح، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2018م.
- (20) عليمات، صالح، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول بعنوان الجامعات العربية: التحديات والأفاق المستقبلية، الرباط، 2002م.
- (21) العمري، مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحولية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004م.
- (22) العياني، نبيل عبد الله مجمل، دور جودة خدمات المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في تحسين مستوى رضا العملاء، رسالة ماجستير، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، صنعاء، 2019م.



- (23) الغبيوي، ناصر سعدي ضيف الله، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م.
- (24) فارغ، عبد الصمد محمد قائد علي، أثر التغيير المنظمي في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2018م.
- (25) قادة، يزيد، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، تلمسان، 2012م.
- (26) كلالده، طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- (27) المالكي، هيلين نعمه خطاب، دور تنفيذ نظام ضمان الجودة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أساتذة في الكليات في محافظة البصرة، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 10، ع 3، 2020م.
- (28) المعمري، عبد الملك أحمد أحمد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء وخدمات المؤسسات العامة، دراسة تحليلية لأراء موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة تعز، تعز، مج 17، ع 2، 2017م.
- (29) الناظر، رولا محمد شفيق راتب، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2004م.
- (30) أبو النصر، مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008م.
- (31) النجار، وليد علي عبد الله، مستوى الالتزام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الحكومية- بالتطبيق على الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، رسالة ماجستير، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، 2019م.
- (32) نظمي، شحاذه وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، 2000م.
- (33) الوريث، يحيى عبد الوهاب يحيى، التغيير المنظمي وأثره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الهندرة، دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2019م.

#### Arabic References:

- 1) Barakah, Mushnān, Dawr al-Ṭaqāfah al-Tanzīmiyah fī taṭbīq 'Idārat al-Jawdah al-Shāmilah fī Mu'assasāt al-Ta'lim al-Āli: dirāsah ḥālat Jāmi'at al-Hājj Lakhḍar-Bātnah, PhD Thesis, Jāmi'at al-Hājj Lakhḍar, Bātnah, 2016.

- 2) al-Baqmī, Muṣliḥ Ḥamdān, al-Manākh al-Tanzīmī & 'Alāqatuhu bi-al-'Adā' al-Wazīfī li-Muwazzafī 'Imārat Minṭaqat Makkah al-Mukarramah, Master's Thesis, Jāmi'at Nāyif al-'Arabīyah lil-'Ulūm al-'Amnīyah, al-Riyād, 2010.
- 3) al-Bakrī, Sübyā Muḥammad, 'Idārat al-Jawdah al-Kullīyah, al-Dār al-Jāmi'iyah, al-Qāhirah, 2002.
- 4) al-Tamīmī, Fawwāz, 'Idārat al-Jawdah al-Shāmilah & Mutaṭallabāt al-Ta'hīl lil ISO (9001), 'Ālam al-Kutub al-Ḥadīṭah lil-Nashr & al-Tawzī', 'Ammān, 2008.
- 5) Tābit, Zuhayr, Silsilat al-Dalīl al-'Amalī li-Mudīr al-Qarn 21 Kayfa Tuqīym 'Adā' al-sharikāt & al-'Āmilīn, Dār Qibā' lil-Ṭibā'ah & al-Nashr & al-Tawzī', al-Qāhirah, 2001.
- 6) Jawdah, Maḥfūz 'Aḥmad, 'Idārat al-Jawdah al-Shāmilah: Mafāhīm & taṭbīqāt, Dār Wā'il lil-Nashr & al-Tawzī', 'Ammān, 2009.
- 7) Khurayṣ, 'Anwār Ḥizām Sa'd, Madā taṭbīq 'Idārat al-Jawdah al-Shāmilah & 'Aṭaruhā fī Taṭwīr al-'Adā' al-mu'assasī, dirāsah maydānīyah fī Jam'iyat al-'Amān li-Ri'āyat al-kafyfāt, Master's Thesis, al-'Akādīmīyah al-'Arabīyah lil-'Ulūm al-Mālīyah & al-maṣrifīyah, Ṣan'ā', 2021.
- 8) Raḍwān, Maḥmūd 'Abdalfattāh, 'Idārat al-Jawdah al-Shāmilah-Fikr & Falsafah qabla an yakūn al-taṭbīq, al-Majmū'ah al-'Arabīyah lil-Tadrīb & al-Nashr, 'Ammān, 2012.
- 9) Shākūt, 'Afāf 'Umar Faḍlallāh, 'Aṭar taṭbīq 'Idārat al-Jawdah al-Shāmilah 'alā 'Adā' al-'Āmilīn bi-al-Mu'assasāt al-Khadamīyah, Jāmi'at Shindī, 2015.
- 10) al-Sha'ār, Qāsim 'Ibrāhīm, & al-Najjār, Fāyiz Jum'ah, Taṭbīqāt 'Idārat al-Jawdah al-Shāmilah & 'Aṭaruhā fī al-'Ibdā' al-Tiknūlūjī, dirāsah taṭbīqīyah 'alā al-maṣārif al-'Āmilah fī al-Urdun, Majallat Dirāsāt, al-'Ulūm al-'Idārīyah, al-Jāmi'ah al-'Urdunīyah, V 42, issue 2, 2015.
- 11) bin Sha'bān, Samīrah, Dawr al-Takwīn fī Taḥsīn 'Adā' al-'Āmilīn, dirāsah maydānīyah bi-Mudīriyat al-Tarbīyah-Wilāyat Qālimah, Master's Thesis, Jāmi'at 8 Māy, 1945, Qālimah, 2019.
- 12) Ṣulayḥah, Shāmī, al-Manākh al-Tanzīmī & ta'tīruhu 'alā al-'Adā' al-Wazīfī lil-'Āmilīn, dirāsah ḥālat Jāmi'at "Amḥammad Būqirrah" Būmirdās, Master's Thesis, Jāmi'at 'Amḥammad Būqirrah, Būmirdās, 2010.

- 13) al-‘arīfah, ‘Abdallaṭīf ‘Abdallāh, & Qarān, ‘Aḥmad ‘Abdallāh, Mu‘awwiqāt taṭbīq al-Jawdah fi al-Ta‘līm al-‘Āmm, Mū‘tamar al-Jawdah fi al-Ta‘līm al-‘Āmm lil-Jam‘īyah al-Sa‘ūdiyyah lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah & al-Nafsiyah, (al-Liqā’ al-Sanawī al-rābī ‘Ashar lil-Jam‘īyah al-Sa‘ūdiyyah lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah & al-Nafsiyah), min 15-16 Māy 2007m, al-Qaṣīm, 2007.
- 14) ‘Abdalḥamīd, Mu‘min ‘Abdal‘azīz, & Muḥammad, Muḥammad Saīyid Bashīr, al-‘Adālah al-Tanzīmīyah & fā‘iliyat al-‘Adā’ al-Wazīfī, Dār al-‘Ilm & al-‘Īmān, Miṣr, 2015.
- 15) ‘Abdalraḥmān, Ma‘ālī ‘Abbās al-Sharīf, ‘Idārat al-Jawdah al-Shāmilah al-Muwajjaha & ‘Aṭaruhā ‘alā al-‘Adā’ al-mū‘assasī-al-Dawr al-Mu‘addal lil-Ṭaqāfah al-Tanzīmīyah, dirāsah ‘alā ‘Aīynah min al-Maṣānī’ al-‘Āmilah bi-Wilāyat al-Kharṭūm, PhD Thesis, Jāmi‘at al-Sūdān lil-‘Ulūm & al-Tiknūlūjiyā, 2018.
- 16) ‘Ubaydāt, Dūqān, & ‘Ads, ‘Abdalraḥmān, & Kāyd, ‘Abdalḥaqq, al-Baḥṭ al-‘Ilmī Mafhūmuhu & ‘Adawātuḥu, & ‘Asālībuhu, Dār al-Fikr lil-Ṭibā‘ah & al-Nashr & al-Tawzī’, ‘Ammān, 2011.
- 17) ‘Aqīlī, ‘Umar Waṣfī, Madkhal ‘ilā al-Manhajīyah al-Mutakāmilah li-‘Idārat al-Jawdah al-Shāmilah (wijhat naẓar), Dār Wā’il lil-Nashr & al-Tawzī’, ‘Ammān, 2001.
- 18) ‘Ukāshah, ‘As‘ad ‘Aḥmad, ‘Aṭar al-Ṭaqāfah al-Tanzīmīyah ‘alā al-‘Adā’ al-Wazīfī, Master’s Thesis, al-Jāmi‘ah al-‘Islāmīyah, Ġazzah, 2008.
- 19) ‘Alī, ‘Amrū Muḥammad Ṣālīḥ, Athar al-Ṭaqāfah al-Tanzīmīyah fi al-‘Adā’ al-Wazīfī min khilāl al-Tamkīn al-‘Idārī dirāsah maydāniyah fi al-Mustashfayāt al-Ahliyah bi-‘Amānat al-‘Āṣimah Ṣan‘ā’, Master’s Thesis, Jāmi‘at al-‘Ulūm & al-Tiknūlūjiyā, Ṣan‘ā’, 2018.
- 20) ‘Ulaymāt, Ṣālīḥ, ‘Idārat al-Jawdah al-Shāmilah fi Mu‘assasāt al-Ta‘līm al-‘Ālī, al-Mū‘tamar al-‘Arabī al-‘Awwal bi-‘Unwān al-Jāmi‘āt al-‘Arabīyah: al-Taḥaddiyāt & al-‘Āfāq al-Mustaqbalīyah, al-Rabāt, 2002
- 21) al-‘Umarī, Mashhūr ibn Nāṣir, al-‘Alāqah bayna Khaṣā’iṣ al-Qiyādah al-Taḥwīliyah & madā Tawaffur Mabādi’ ‘Idārat al-Jawdah al-Shāmilah, Master’s Thesis, Jāmi‘at al-Malik Su‘ūd, al-Riyāḍ, 2004.

- 22) al-'Iyānī, Nabīl 'AbdAllāh Mujmal, Dawr Jawdah khadamāt al-Mū'assasah al-Āmmah lil-'Ittiṣālāt al-Silkīyah & al-lāsilkīyah fī Taḥsīn Mustawá Riḍā al-'Umalā', Master's Thesis, Markiz Taṭwīr al-'Idārah al-Āmmah, Jāmi'at Ṣan'ā', Ṣan'ā', 2019.
- 23) Al-Ġabywī, Nāṣir Sa'dī Ḍayfallāh, 'Alāqat al-Namaṭ al-Qaīyādī bi-'Adā' al-'Aṭibbā' fī al-Mustashfayāt al-'Askariyah & al-Madanīyah, dirāsah Muqāranah bayna Mustashfá al-Malik Fahd lil-Ḥaras al-Waṭanī & Mujma' al-Riyāḍ al-Ṭibbī, Master's Thesis, 'Akādīmīyat Nāyif al-'Arabīyah lil-'Ulūm al-'Amnīyah, al-Riyāḍ, 2003.
- 24) Fāri', 'Abdalṣamad Muḥammad Qā'id 'Alī, 'Aṭar al-Taḡyīr al-Munazzamī fī al-'Adā' al-Waṣīfī, dirāsah maydānīyah fī al-Bunūk al-'Islāmīyah bi-'Amānat al-'Āshimāh Ṣan'ā', Master's Thesis, Jāmi'at al-'Ulūm & al-Tiknūlūjiyā, Ṣan'ā', 2018.
- 25) Qādah, Yazīd, Wāqī' taṭbīq 'Idārat al-Jawdah al-Shāmilah fī Mu'assasāt al-Ta'līm al-Jazā'irīyah, dirāsah taṭbīqīyah 'alá Mutawsiṭat Wilāyat Sa'īdah, Master's Thesis, Jāmi'at Tilimsān, Tilimsān, 2012.
- 26) Kslālidah, Tāhir Maḥmūd, Tanmīyat & 'Idārat al-Mawārid al-Bashariyah, Dār 'Ālam al-Ṭaqāfah lil-Nashr & al-Tawzī', 'Ammān, 2008.
- 27) al-Mālikī, Helen Ni'mah Ḥaṭṭāb, Dawr Tanfīḍ Nizām ḍamān al-Jawdah fī Taḥsīn 'Adā' al-Mawārid al-Bashariyah fī Mu'assasāt al-Ta'līm al-'Ālī, dirāsah 'Istiḥlā'iyah li-'Ārā' 'Aīynah min 'Asatīḍah fī al-Kullīyāt fī Muḥāfazat al-Baṣrah, Majallat al-Muṭanná lil-'Ulūm al-'Idāriyah & al-iqtisādiyah, mj10, '3, 2020.
- 28) al-Ma'marī, 'Abdalmalik 'Aḥmad 'Aḥmad, 'Idārat al-Jawdah al-Shāmilah ka-Madkhal li-Taḥsīn 'Adā' & Khadamāt al-Mū'assasāt al-Āmmah, dirāsah taḥlīliyah li-'Ārā' Muwazzafī al-Mū'assasah al-Āmmah lil-'Ittiṣālāt al-Silkīyah & al-lāsilkīyah bi-Muḥāfazat Ta'iz, Majallat al-Dirāsāt al-'Ijtimā'īyah, Jāmi'at Ta'iz, Ta'iz, V 17, issue 2, 2017.
- 29) al-Nāzīr, Rūlā Muḥammad Shafīq Rātīb, Madā taṭbīq 'Idārat al-Jawdah al-Shāmilah fī Munazzamāt al-khidmah fī Dawlat al-'Imārāt al-'Arabīyah al-Muttaḥidah, Master's Thesis, Jāmi'at al-Yarmūk, al-'Urdun, 2004.
- 30) 'Abū al-Naṣr, Midḥat, al-'Adā' al-'Idāri al-Mutamāyiz, al-Majmū'ah al-'Arabīyah lil-Tadrib & al-Nashr, al-Qāhirah, 2008.

- 31) al-Najjār, Walīd ‘Alī ‘Abdallāh, Mustawá al-‘Iltizām bi Mutaṭallabāt ‘Idārat al-Jawdah al-Shāmilah bi-al-Mū’assasāt al-Ḥukwmiyah-bi-al-ṭaṭbīq ‘alá al-Hai’yah al-Yamaniyah lil-Mwāsfāt & al-Maqāyīs & Ḍabṭ al-Jawdah, Master’s Thesis, Markiz Ṭaṭwīr al-‘Idārah al-‘Āmmah, Jāmi‘at Ṣan‘ā’, 2019.
- 32) Naẓmī, Shihādah & ‘Ākharūn, ‘Idārat al-Mawārid al-Bashariyah, Dār Ṣafā’ lil-Nashr, ‘Ammān, 2000.
- 33) al-Warīṭ, Yaḥyá ‘Abdalwahāb Yaḥyá, al-Taḡyīr al-Munazzamī & ‘Aaṭaruhu fi ṭaṭbīq Mabādī ‘Idārat al-Jawdah al-Shāmilah min khilāl al-Handrah, dirāsah maydāniyah fi al-jāmi‘āt al-Yamaniyah al-Ḥukūmiyah, PhD Thesis, Jāmi‘at al-‘Ulūm & al-Tiknūlūjiyā, Ṣan‘ā’, 2019.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- 1) Biswas, Soumeruii, commitment involvement, and satisfaction as predictors of employee performance south Asian, journal of management,18, (2), 2012.
- 2) Cole, R.E. (Ed), The Death and Life of the American Quality Movement, New York: Oxford University Press,1995.
- 3) Kwamega, M., Li, D., & Ntiamoah, E.B. Role of Total Quality Management (TQM) as a Tool for Performance Measurement in Small and Medium-Sized Enterprise (SME’s) In Ghana. British Journal of Economics, Management & Trade, 10(3), 2015.
- 4) Maxham J.G, The Ertail value chain liking employee perceptions to employee performance, customer evaluations and store performance J.G Maxham |||, rgnetemyer, Dr lichteen marketing science 27, (2), 2008.



## Contents

- On the Chapter of Selling from the Book of “Sabeel al-Rashad” by Ibn al-Maqri: Study and Verification  
Dr. Abdu Ali Mohammad Al-Jeddi.....9
- Six Fundamental Rules Related to *Nawāfil*: Applied Etymological Study  
Dr. Abdulazeem Ramadan Abdulsadiq Ahmad.....52
- The Otherworldly Assignment and its Legal Effects: A Fundamentalist Applied Study  
Dr. Ali Bin Muhammad Bin Ali Baroom.....98
- The Impact of the Objectives of Sharia on Self-Development  
Dr. Amal Ahmed Saeed Aqlan .....216
- Insurance of Investment Funds A Jurisprudential Study  
Dr. Qasim Bin Muhammad Bin Ibrahim.....246
- Jurisprudential Rulings on Congregational Prayers during the Curfew  
Dr. Munira Bint Saeed Bin Abdullah Abu Hamamah.....290
- Issues Related to the Angels in *Ṣalāh* and *Masājid* A Doctrinal Study  
Dr. Ayman Bin Mohammed Al-Hamdan.....352
- The Term *A-Tashrif* & *al-Taḥrif* from the Perspective of al-Hafiz Ibn Uday and al-Hafiz Ibn Hajar  
Mona Mohamed Saad Al-Shahrani.....383
- The Culture of Dialogue in the Prophetic Sunnah and its Impact on the Individual and Society  
Dr. Arwa Ali Muhammad Al-Yazidi.....415
- The Commercial Exchange between Aden Port and the Ports of Southeast Asia (626-858 AH/ 1229-1454 AD) A  
Historical Study  
Dr. Mohammed Ahmed Taher Al -Hajj.....454
- The French Missions to the Yemeni Ports (1736 – 1709 AD)  
Dr. Amal AbdulMoez Saleh Al- Hemyari.....506
- Communities of Practice as a Tool of Knowledge Management: A Scientific Review  
Abdullah Ibrahim Al-Qahtani.....537
- The Impact of Applying the Enterprise Resource Planning System on the Administrative and Financial Performance in the  
Yemeni Universities: A Case study of Tamar University  
Dr. Amal Mohamed Al-Mogahed.....575
- The Impact of Using Social Media on the Performance of Small and Micro Enterprises Run by Youth in Abs and Bani Qais  
Districts - Hajjah Governorate  
Dr. Nagwa Ahmed Noman Osman.....613
- The Impact of Internal Audit on Applying Governance Principles: A Field Study on Commercial Banks in the Republic of  
Yemen  
Dr. Abdullah Hasan Mohammed Ali Al-Raimi.....646
- The Impact of the Application of Total Quality Management on the Performance of Public Service Employees in the  
Ministry of Public Works and Roads in Yemen  
Hamed Dhaifallah Mohamed Al-kurshomi.....699

d. Theses: The author's surname, The author's first name, department, Faculty, university, date of approval.

For Example: Al-Nihmi, Ahmed Saleh Mohammed, "Stylistic Characteristics in the Poetry of Enthusiasm between Abu Tammam and Al-Buhturi - The Poetry of War and Pride as a Model," PhD Thesis, Department of Postgraduate Studies, Faculty of Arabic Language, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia, 2013.

- Then, they shall be all arranged alphabetically, provided that (al, abu, and ibn) are not included in the arrangement. Example: "ibn Manthur" is arranged under the letter "mem'M".
- The researcher Romanizes the references after they are reviewed and approved in their final form by the journal's editorial board.
- The paper should be sent in Word and PDF formats in the name of the editor-in-chief to the journal's e-mail address, i.e.: [info@thamararts.edu.ye](mailto:info@thamararts.edu.ye)
- The editor-in-chief informs the researcher of the receipt of his/her paper and its approval for the peer-review or amendments before its approval for the peer-review.

### Third: Peer-review and Publication Procedures

- After the paper is approved for the peer-review by the editor-in-chief, his deputy or the managing editor, the concerned paper is referred to the peer-reviewers.
- Papers submitted for publication in the journal are subject to an anonymous double review process.
- The decision to accept the paper for publication or rejecting it is made based on the reports submitted by the peer-reviewers and editors. They are based on the value of the scientific paper, the extent to which the approved publishing conditions and the declared policy of the journal are met, and on the principles of scientific honesty, originality and novelty of the research.
- The editor-in-chief informs the researcher of the peer-reviewers' decision regarding its eligibility to be published or not, or the requirement for further recommended amendments.
- The researcher shall abide by the amendments recommended by the peer-reviewers and editors to be made in the paper according to the reports sent to him/her, within a period not exceeding 15 days.
- The paper is returned to the peer-reviewers when the recommendations are substantive; to know the extent of the researcher's commitment to fulfill the necessary amendments. The editorial presidency/management is responsible for following up on the evaluation when the recommendations for amendments to be done are minor. Then, the final verification is to be done, and the researcher is given a letter of acceptance to publish, including the number and date of the issue that the paper will be published in.
- After making sure that the manuscript is ready in its final form, it is sent for linguistic proofreading and technical review; then it is forwarded for the final production.
- The paper is returned in its final form to the researcher before publication for final review and comments, if any, according to the form prepared for this.
- Issues are published electronically on the magazine's website according to the specific time plan for publication. Once they are published, they are made available for downloading for free without conditions.

### Fourth: Publication Fee

Researchers pay the prescribed fees as follows:

- Faculty members at Thamar University pay an amount of (15,000) Yemeni riyals.
- Researchers from inside Yemen pay (25,000) Yemeni riyals.
- Researchers from outside Yemen pay \$150 or its equivalent.
- The researchers also pay for sending hard copies of the issue.
- In case the number of the paper's words exceeds (9,000), researchers will pay one thousand Yemeni riyals for each extra page.
- The amount will not be refunded in case the paper is rejected by the peer-reviewers.

Note: For having a look on the previous issues of the journal, please visit the journal's website as follows

<https://www.tu.edu.ye/journals/index.php/artsmain>

Journal Address: Faculty of Arts, Thamar University, Tell: 00967-509584

P.O. box. 87246, Faculty of Arts, Thamar University, Dhamar, Republic of Yemen.

## Publication Rules:

The peer-reviewed scientific journal *Arts* is issued by the Faculty of Arts, Tamar University, Republic of Yemen. It accepts publishing papers in Arabic, English as well as French, according to the following rules:

### First: General rules for papers to be accepted for peer-review:

- The paper should be characterized by originality and sound scientific methodology.
- The paper should not have been previously published or submitted for any publication to another party, and the researcher has to submit a written undertaking for that.
- Papers should be written in a sound language, taking into account the rules of punctuation and accuracy of forms - if any - in (Word) format.
- Papers shall be written in (Sakkal Majalla) font, size (15), for papers in Arabic; and in (Sakkal Majalla) font, size (13) for papers in both English and French. The headlines are in bold, size (16). The space between the lines is (1.5 cm), and the margins are (2.5 cm) on each side.
- The paper shall not either exceed (7000) words, or be less than (5000) words, including figures, tables and appendices. Any excess required maybe allowed up to (9000) words.
- The researcher must avoid plagiarism or quoting others' statements or ideas without referring to the original sources.

### Second: Procedures for Applying for Publication:

The researcher is obligated to arrange the submitted paper according to the following steps:

- **The first page** contains the title in Arabic, the researcher's name and title, the institution to which he/she belongs, his/her e-mail address, and then the abstract in Arabic.
- **The second page** contains an English translation of the contents of the first page (title, name and description of the researcher etc., abstract and keywords).
- **The abstract**, in Arabic and English translation, contains the following elements each: (research objective, methodology, and results), provided that each of them should not exceed 170 words, and not less than 120 words, in one paragraph, and both should also be included keywords ranging between 4-5 words.
- **Introduction:** The paper contains an introduction in which the researcher reviews: an overview of the topic, previous studies, the new contribution that the research will add in its field, research problem, research objectives, research importance, research methodology, and research plan (research sections), providing them in the context without separating titles within the introduction.
- **Presentation:** The paper is presented in accordance with the adopted scientific standards and principles, and the referred to parts and sections, in a coherent and sequential manner.
- **Results:** The results shall be displayed clearly, sequentially and accurately.
- **Margins and references:**

- The margins at the end of the paper shall be documented as follows:

In the margins, it is enough to write the author's family name, the title of the research/book in brief, and then the volume, if there is any in the same page. For instance: Al-Muqri, *Nafh Al-Tayeb*: 1/100. If there is no volume, the page number is written directly. For instance: Saussure, *General Linguistics*: 100.

- The sources and references data shall be documented as follows:

**a. Manuscripts:** The author's surname, The author's first name, the title of the manuscript, its place of preservation and its number.

For example: Al-Akbari, Abu Al-Baqa'a Abdullah Ibn Al-Hussain (616 AH), *'Arab Lamiat Al-Arab Lil Shanfari*, A'arif Hikmat Library, Medina, Saudi Arabia (Literature, 77).

**b. Books:** The author's surname, The author's first name, the title of the book, the country of publication, its place, the edition, and its date.

For example: Al-Muqri, Ahmed Bin Mohammed, *Naful Teeb Min Qusn Al-Andalus Al-Rateeb*. Dra Sader, Beirut. V. 5, 2008.

**c. Periodicals:** The author's surname, The author's first name, article title, journal, publisher, country, volume number, issue number, date.

For example: Al-Shami, Altaf Esmail Ahmed, "The cut-off exception in the Holy Qur'an - A Semantic Study", *Arts Journal for Linguistic & Literary Studies*, Faculty of Arts, Tamar University, Yemen, V. 8, 2020.





## Arts

A Refereed Quarterly Scientific  
Journal,

Issued by the Faculty of Arts,  
Thamar University, Thamar,  
Republic of Yemen,

**(Issue. 24)**

September: 2022

ISSN: 2616-5864

EISSN: 2707-5192

Local No: ( 551 - 2018)

This is an open access journal which means that all content is freely available without charge to the user or his/her institution. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of the articles, or use them for any other lawful purpose, without asking prior permission from the publisher or the author. under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.



### Scientific and advisory board

Prof. Ahmed Shoja'a Aldeen (Yemen)	Prof. Atef Abdulaziz Moawadh (Egypt)
Prof. Ahmed Siraj (Morocco)	Prof. Abdulhakeem Shaif Mohammed (Yemen)
Prof. Ahmed Saleh Mohammed Qatran (Yemen)	Prof. Abdulkareem Ismail Zabibah (Yemen)
Prof. Ahmed Mutaher Aqbat (Yemen)	Prof. Abdullah Ismail Abulghaith (Yemen)
Prof. Ahmed Ali Al-Akwa'a (Yemen)	Prof. Abdullah Saeed Al-Gaidi (Yemen)
Prof. Altaf Yeaseen Khdher Al-Rawi (Iraq)	Prof. Abdu Farhan Al-Hymiari (Yemen)
Prof. Bajash Sarhan Al-Mikhlaifi (Saudi Arabia)	Prof. Ali Saeed Saif (Yemen)
Prof. Al-Haj Mousa Awni (Morocco)	Prof. Fadhl Abdullah Al-Rubai'i (Yemen)
Prof. Husain Abdullah Al-Amri (Yemen)	Prof. Leif Stenberg (UK)
Prof. Hasan Emily (Morocco)	Prof. Mohammed Hizam Al-Ammari (Yemen)
Prof. Hasan Mohammed Shabalah (Yemen)	Prof. Mohammed Sinan Al-Jalal (Yemen)
Prof. Hasan Thabit Farhan (Yemen)	Prof. Mohammed Hamzah Ismael Al-Hadad (Egypt)
Prof. Hamoud Muhammad Sharaf Al-Din (Yemen)	Prof. Mohammed Mohammed Al-Rafeeq (Yemen)
Prof. Rabeh khawni (Algeria)	Prof. Muneer Adbulgaleel Al-Areqi (Yemen)
Prof. Sajida Taha Mohammed Al-Fahdawi (Iraq)	Prof. Nahedh Abdalrazzaq Daftar (Iraq)
Prof. Adel Abdulghani Al-Ansi (Yemen)	Prof. Nasr Mohammed Al-Hogaili (Yemen)

Financial Officer	Technical Output
Ali Ahmed Hasan Al-Bakhrani	Mohammed Mohammed Subia



## Arts

A Quarterly Scientific Refereed Journal for Social Studies and Humanity

Issued by the Faculty of Arts

### General supervision

Prof. Talib Al-Nahari

### Editor-in-Chief

Prof. Abdulkareem Mosleh Al-Bahlah

### Deputy Chief Editor

Dr. Esam Wasel

### Editorial Manager

Dr. Fuad Abdulghani Mohammed Al-Shamiri

### Editors

Prof. Gadah Mohamed Abdelrahim (Egypt)	Prof. Aref Ahmed Al-Mikhlafla (Saudi Arabia)	Dr. Jamal Numan Abdullah (Yemen)
Dr. Nouman Ahmed Seed (Yemen)	Prof. Abdullah Abdulsalam Al-Hadad (Saudi Arabia)	Dr. Hasan Mohamed Al-Muallimi (Yemen)
Prof. Mansoor Al-Nawbi Youssef (Egypt)	Prof. Abdulhakim Abdulhak saifaddin (Qatar)	Dr.Sarmad Jassem Al- Khazraji (Iraq)
Prof. Wadia Mohammed Al-Azazi (Saudi Arabia)	Prof. Adulqader Asaj Muhammad (Yemen)	Prof. Sefyan Othman Al-Makrami (Yemen)

### Proofreading and translation:

English Part	Arabic Part
The abstracts of the current issue were Translated by: Dr. Abdulmalik Othman Esmail Ghaleb	Dr. Abdullah Al-Ghobasi
Proofreading: Dr. Amin Ali Al-Slol	



# Arts

EISSN: 2707-5192

ISSN: 2616-5864

A Quarterly Peer Reviewed Journal for Social Studies and Humanity

**Issued by the Faculty of Arts,  
Tamar University**

The Impact of the Objectives of Sharia on Self-Development

Insurance of Investment Funds A Jurisprudential Study

The French Missions to the Yemeni Ports (1736 – 1709 AD)

Communities of Practice as a Tool of Knowledge Management: A Scientific Review

The Impact of Applying the Enterprise Resource Planning System on the Administrative and Financial Performance in the Yemeni Universities: A Case study of Tamar University

24

ArtsArtsArtsArtsArts