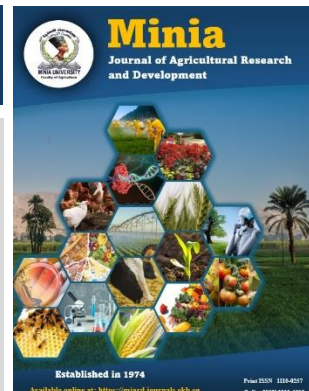




Minia Journal of Agricultural Research and Development

Journal homepage & Available online at:

<https://mjard.journals.ekb.eg>

أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي بالتطبيق على معاهد التعليم العالي بمصر

أسماء عبدالوهاب محمد حرموش

Received: 12 Oct. 2025

Accepted: 20 Oct. 2025

مُستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في معاهد التعليم العالي، من خلال التعرف على مدى مساهمة عناصر الجودة الشاملة في تحسين الكفاءة الإدارية والتعليمية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد البحث على المقابلات الشخصية المتعمقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت عينة البحث (30) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عدد من معاهد التعليم العالي. وقد أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر، المشاركة الجماعية، والتركيز على رضا المستفيدين، كان له تأثير إيجابي ملحوظ على الأداء المؤسسي، خاصة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، كفاءة العمليات، وتطوير الموارد البشرية. كما تبين أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة وتدريب مستمر للعاملين يُعد من العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق الجودة الشاملة. يُوصي البحث بضرورة تعزيز الالتزام الإداري وتوفير الدعم الفني لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على نحو مُستدام.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة – الأداء المؤسسي – التعليم العالي

المقدمة:

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد النماذج الإدارية الهامة في تلك الفترة، ويُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه فلسفة إدارية حديثة تتركز على المفاهيم الحديثة للإدارة والتي تستند على الوسائل الإدارية الرئيسية والجهود الابتكارية والمهارات المتخصصة لكي يتم التقدم والنجاح والتطوير الكامل للأداء والتطور المستمر، وتم تطبيق هذا المفهوم في بداية ظهوره في الدول المتقدمة حيث المؤسسات الصناعية الضخمة مثل ألمانيا وبريطانيا وذلك من أجل تحسين الأداء وتطوير نوع الخدمة المقدمة والمساعدة في مواجهة التحديات الكبيرة ، وبعد ما لاقى

نجاحًا ملحوظًا في مجال الصناعة تم إدخاله في مجال التعليم العالي حيث تم اعتباره وسيلة لتعزيز جودة التعليم العالي.

فالتحديات التي يُواجهها التعليم العالي في العديد من الدول، (العامري، ٢٠١٥) والتي منها تدني جودة المخرجات التعليمية، وعدم مؤاممة هذه المخرجات لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفتها كل هذا يتطلب السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم، وهذا لا يتحقق إلا بتبني برامج شاملة للتطوير والتحديث، تكون قادرة على تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عالي من الجودة وتكون قادرة على الوفاء بمتطلبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع

والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة لإنتاج السلعة وتقديم خدمة مُعينة وإيجاد صفة التميز فيها (العربي، ٢٠١٥). كما تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي يتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب، والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم مُحددة وموثقة تقود لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها (العامري، ٢٠١٥) وعرفته (أبو موسى، ٢٠١٦) بأنها نظام مُكامل يتم من خلاله تفاعل المدخلات لتحقيق مستوى عالي من الجودة والتركيز على التحسين المُستمر لإرضاء المُستفيدين.

ويُعرفها (جوزة، ٢٠١٩) بأنها خلق ثقافة مُتميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مُستمر لتحقيق توفعات المستهلك مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية في أقصر وقت ممكن، وعُرفت بأنها مجمل مميزات سلعة ما أو خدمة ما والتي تُحدد قدراتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المُضمنة لها (كاظم، ٢٠٢٤) وهي أيضاً تُعرف بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة أولوياته بدلاً من التركيز على الأرباح ذو الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يُحقق أرباح على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً (حمود، ٢٠٠٥) وعرفته (يوسف، ٢٠١٠) بأنها عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المُتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المُستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء.

والمفهوم الحقيقي لجودة التعليم الجامعي يرتبط بعمليات الفحص والتركيز على الاختبارات النهائية دون مُراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والمنطقية والتحليلية والسلوكية، لذا يتم تحويل هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي، إلى المفهوم الذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات مُحددة للأداء، ومع صعوبات التطبيق، ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والتي تحتاج مُشاركة من الجميع لضمان البقاء والنجاح لمؤسسات التعليم العالي، وهو أسلوب لتحسين الأداء بكفاءة أفضل (الموسوي، ٢٠٠٣)، وتُعرف الجودة في التعليم بصفة عامة، بأنها ترجمة احتياجات وتوفعات الطلاب إلى خصائص مُحددة، وذلك لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يُوافق تطلعاتهم، ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنه أسلوب مُكامل، يُطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلبة والمُستفيدين من عملية التعلم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية، بأرقى الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة مُمكنة. (أبو عميرة، ٢٠١٣)

توفعاتهم، ويُحقق الرضا والسعادة لديهم، وباعتبار إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الجديدة والتي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية (الدوسري، ٢٠١٧) الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوربية، ونظراً للنجاح الذي حققته في مجال الصناعة بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات ولاقي اهتمام شديد لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول وأصبح تقييم التعليم العالي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية وأصبح الحديث عن ضمان الجودة في التعليم جزء هام في عالم تتقدم فيه المنافسة بين مؤسسات التعليم القادرة على اختراق سوق العمل وتكوين وجذب الكفاءات القادرة على ضمان الجودة.

ويُعتبر التعليم العالي هو ركيزة أساسية للتقدم والرقى ونهضة المُجتمعات ويُسهم ذلك بشكل كبير في إعداد كوادر بشرية قادرة على الابتكار والتقدم في كل مناحي الحياة وقادر على مُواجهة التحديات، لذا أصبح من الضروري تعزيز الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم بما يضمن كفاءتها وفعاليتها في تحقيق رسالتها الأكاديمية والمُجتمعية. ويُقصد بالأداء المؤسسي أنه جملة من العمليات والإجراءات التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق أهداف الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتأتي أهمية الأداء المؤسسي في التعليم العالي كأداة لتقييم مستوى الإنجاز، ورصد نقاط القوة والضعف، ووضع الخطط المناسبة لتنمашى مع معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وهناك مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها الجودة وجميعها تتوفر بالقطاع التعليمي ومنها الاعتماد على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الأعمال ويعتمد ذلك على مجموعة واسعة من الأفراد لأجل تحسين عملية وتطوير العملية التعليمية وأيضاً الاستمرارية في التحسين والتطوير للعملية التعليمية وإيجاد الحلول السريعة للمشكلات التي تُواجه العملية التعليمية (عاشور، ٢٠٢٢) ولا يُمكن يحدث تطور ملموس على مؤسسات التعليم إلا بضبط الجودة النوعية عن طريق تطوير الأداء والمُشاركة والاستمرارية والتغيير والتجديد. فتطوير أداء المؤسسات التعليمية يُعتبر هو الفلسفة السائدة وفق نظام الجودة وترتكز على عدد من المفاهيم التي تُعتبر مزيج بين مؤسسات النظم الإدارية الأساسية وبين إبداعات المُبتكرين والمُبدعين من جانب وبين المهارات الفنية المُتخصصة من جانب آخر للارتقاء بمستوى الأداء والتطوير.

أولاً: المفاهيم الخاصة بمتغيرات البحث:

(أ) الجودة الشاملة:

تُعرف بأنها قيام المؤسسات بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة وفق احتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتوافق مع توفعاتهم، ويُحقق الرضا

كما يُعرف بأنه القدرة المؤسسية على تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية والمُجتمعية من خلال استخدام الموارد بكفاءة، وتحسين جودة التعليم، وضمان المساءلة والشفافية (منظمة اليونسكو)، وهو عملية تقييم مُستمرة للأنشطة الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسة، بهدف تحسين مخرجات التعليم والبحث وخدمة المجتمع، ضمن إطار حوكمة رشيدة وإدارة فعالة (مغاوري، ٢٠٢٢)، وتُعرفه (فوزي، ومبارك ٢٠٢٠) بأنه الجهود المبذولة للوصول بممارسات العاملين بالجامعة سواء الإداريين أو الأكاديميين من قيادات ومُؤوسين لتنفيذ الأنشطة المختلفة والمهام والأعمال بطرق مختلفة.

يُعتبر الأداء المؤسسي منظومة تتفاعل من خلالها العناصر (المادية والبشرية) داخل المؤسسة مع البيئة المُحيطة خارج المؤسسة لتحقيق أهداف ومُخرجات فعالة قادرة على التنافس في ظل عصر المعلوماتية، ذلك العصر الذي يتطلب من المؤسسات ضرورة أن تكون لديها ميزة تنافسية من أجل بقائها واستمرارها. (غنايم، ٢٠٢٤)

وتُخلص الباحثة مما سبق تقديمه من مفاهيم إلى التعريف الإجرائي التالي:

"بأن الأداء المؤسسي عملية تقييم شاملة لنجاح المؤسسة الجامعية في تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والمُجتمعية من خلال إدارة الموارد بفاعلية، وضمان الجودة، وتحقيق الرضا للمُستفيدين منها كأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع ككل".

ثانيًا: الدراسات السابقة:

(1) دراسة (عميرة، ٢٠٢٢) أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال اطار نظري يوضح فلسفة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأيزو ٩٠٠٠، ومُحاولة معرفة إدراك أعضاء هيئة التدريس لنظام الجودة وتأثيرها على تطور المناهج العلمية، وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة جيجل على وعى بأهمية تطبيق الجودة الشاملة ودورها في تطوير العملية التعليمية وتحسين الخدمة التعليمية للطلاب، وأوصت الدراسة بأهمية التدريب على نظم الجودة الشاملة وأهمية التحسين المُستمر والتطوير في المناهج العلمية وطرق التدريس.

(2) دراسة (جوزة، ٢٠١٩) نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إدخال الجودة الشاملة في منظمات التعليم وإيضاح أهم المُعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم في الجزائر، وتوصلت الدراسة بأن الجزائر تفتقر إلى معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وأوصت الدراسة

وتعنى جودة التعليم العالي قدرة مجموع خصائص ومُميزات المنتج التعليمي على تلبية مُتطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المُنتفعة، ويتطلب تحقيق جودة التعليم توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنى التحتية فعندما يشعر المُستفيد أن ما يُقدم له من خدمات يُناسب توقعاته ويُلبى احتياجاته الذاتية، يُمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية (شابي، ٢٠١٩)، ويُعرفها (Taylor, Steve, 2019) بأنها التطور المُستمر والأداء الكفاء لمنظمات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في خريجها على أساس آلية تقييم مُعترف بها محليًا ودوليًا.

وتُخلص الباحثة مما سبق تقديمه من مفاهيم إلى التعريف الإجرائي التالي:

"ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي لغة مُشتركة بين الأطراف التي تعنى بتطبيق معايير الجودة من خلال عملية مُكاملة تتم عبر طرق تستخدمها المؤسسة وتهدف لتلبية احتياجات مُتلقي الخدمة وتوقعاتهم بشكل مُستمر بما يُحسن مستوياتهم العلمية والعملية".

(ب) الأداء المؤسسي:

يُشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المُكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، ويُسبغ الفرد بها مُتطلباته الوظيفية. (قحماوي، ٢٠٢٣)

ويُعرف الأداء المؤسسي في التعليم العالي ببساطة أنه مدى كفاءة وفاعلية الجامعة أو المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها التعليمية، والبحثية، وخدمة المجتمع، باستخدام مواردها المُتاحة بأفضل شكل مُمكن. (مغاوري، ٢٠٢٤)

ويُعرف (بدوي، ٢٠٠٠) الأداء بأنه نتاج جهد مُعين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل وهو مُحصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى.

ويُعرفه (Gaertener James, 1981) على أنه تفاعل سلوك العامل حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته ويُعتبر الأداء المؤسسي منظومة مُكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (السرْحان، 2021)

ويُعرف الأداء المؤسسي في التعليم العالي على أنه مدى قدرة الجامعة على تحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، والوصول إلى مستويات عالية من التميز الأكاديمي والإداري. (شهاب، ٢٠١٧)

تبنى العمل بأنظمة الجودة الشاملة لأهميتها وتوفير الصلاحيات لجميع الأطراف لتحقيق الأهداف المرجوة للجودة الشاملة مع العملية التعليمية.

(7) دراسة (وقعان، ٢٠١٦) أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في قطاع التعليم بمديرية التربية والتعليم الزرقاء - الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء جاء بدرجة مُرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78).

(8) دراسة (مغاوري، ٢٠٢٢) تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء أبعاد المحيط الأزرق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي وتحديد مستويات تطويره في الجامعات والتوصل إلى متطلبات تطوير الأداء المؤسسي في ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات، وأوصت الدراسة بضرورة استبعاد الأنشطة والممارسات التعليمية والمُجتمعية والإدارية التي تستلزم تكاليف مبالغ فيها لإتمامها والتقليل من ضغوط العمل وذلك بالخطيط الجيد وتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل يحقق العدالة بين الجميع وزيادة البرامج والتدريبات في التخصصات الأكاديمية التي يتطلبها سوق العمل، والتنوع في أساليب جذب واستقطاب عدد أكبر من المُستفيدين.

(9) دراسة (المحسي، ٢٠٢٤) أثر الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين دعم الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى نشر ثقافة الجودة بين فئات العاملين لها دور في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، والالتزام بسياسة العمل الجماعي وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات أدت لزيادة جودة أداء مؤسسات التعليم العالي، وأوصت الدراسة بالتحسين للأداء بشكل مُستمر وضرورة دعم الإدارة العليا للمؤسسات التعليمية.

الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة (Join, M., 2007).

هدفت الدراسة إلى استخدام معايير الجودة التعليمية في تحسين أداء العاملين بالعملية التعليمية من خلال تحديد معايير استخدام التقنية في التعليم بولاية ميتشجن الأمريكية، وتوصلت النتائج إلى أن تدنى مستوى أداء العاملين في ضوء معايير الجودة لاستخدام أدوات تقنية التعليم، وأوصت الدراسة بأهمية التدريب للمعلمين على

بضرورة وجود إدارة قوية تُؤمن بتطبيق الجودة وتعمل على تصميم خدمات تعليمية مُتميزة.

(3) دراسة (الكيم، ٢٠١٥) تقييم إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية بصنعاء.

هدفت الدراسة إلى إمكانية تقييم تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية جامعة الحديدة وتحديد وفهم إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس لمفهوم الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى ضعف الوعي بمفهوم الجودة الشاملة وضعف الاهتمام بتدريب العاملين بالإدارات التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب وزيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم.

(4) دراسة (الدوسري، ٢٠١٧) العلاقة التكاملية بين الخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة التعليمية الشاملة.

هدفت الدراسة التعرف على مدى اهتمام مديري المؤسسات التعليمية بالخطيط الإستراتيجي ومعرفة عوامل نجاحه والمُعوقات التي تواجه تطبيقه، وتوصلت الدراسة إلى أن الخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تطور المؤسسات التعليمية وهو الدعامة الأساسية لنجاحها، وأوصت الدراسة بتأهيل فرق تطبيق مدخل إدارة الجودة التعليمية الشاملة في المؤسسات التعليمية ليُمكّنهم من التطبيق الصحيح المُحقق للأهداف المرجوة وتوظيف إدارة الجودة الشاملة حتى تتلاءم مع البيئة التعليمية.

(5) دراسة (شابي، ٢٠١٩) البحث العلمي في الجزائر بين ضمان الجودة وتأمين النتائج.

تهدف الدراسة إلى تقديم مُقابلة نظرية لمفهوم ضمان الجودة وكذا لتأمين نتائج البحث العلمي، بالإضافة إلى تشخيص واقع البحث العلمي في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مُعوقات في البحث العلمي بشأن ضعف الميزانية المُخصصة للبحث العلمي وعدم توافر إستراتيجية شاملة ودقيقة تُحسّن القطاع الخاص وعدم توافر التنسيق والتعاون بين القطاعات المعنية بنتائج البحث، وأوصت الدراسة بتنمية التواصل بين قطاع البحث العلمي والمنشآت الصناعية وتقوية العلاقات بين الجامعات ومراكز البحث العلمي وبين القطاع الحكومي والخاص للاستفادة العملية من النشاطات البحثية.

(6) دراسة (ربيع، ٢٠١٢) أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الأكاديميين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير والتحسين المُستمر للجودة الشاملة على التعليم العالي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى أن أنظمة الجودة الشاملة تُساهم في تفاعل الأكاديميين مع العملية التعليمية وذلك بسبب زيادة تفاعل الإدارة العليا مع الأكاديميين، وأوصت الدراسة بأن الجامعات عليها

مُطلبات المواقف التعليمية المناسبة لاستخدام تقنيات التعليم.

(2) دراسة (Sherman, 2004).

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى فهم معلمي العلوم للمعايير القومية للعلوم وتطبيقها من خلال البيانات المتوفرة من ملفات إنجاز المعلم والمقدمة للحصول على إجازة التدريس بولاية كنتيكت الأمريكية، وأظهرت النتائج أن معرفة المعلم للإطار النظري لعلم التدريس وتطبيقاته قد أسهمت في تطبيق بعض معايير تدريس العلوم وخاصة المعايير المرتبطة بالاستقصاء العلمي وبيّنت الدراسة أن هناك قصور في الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم يعكس عدم الفهم الواضح لطبيعة العلم.

(3) دراسة (Aldridge & Rowley, 1998).

طبقت الدراسة في جامعة إيدج وتم جمع البيانات إلكترونياً من الطلاب لقياس رضاهم عن تطبيق نظم الجودة الشاملة ومستوى رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة في قطاع التعليم العالي العام والخاص في الهند من حيث الموثوقية، السلامة والأمن، الملموسية والتعاطف، والاستجابة، وأظهرت النتائج أن الطلاب راضون عن لخدمات من حيث الموثوقية، السلامة والأمن، الملموسية والتعاطف ولكنهم غير راضين عن الاستجابة، كما بيّنت النتائج أن درجة الرضا عن جودة الخدمة بين الإناث أعلى من الذكور، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالخدمة المقدمة للطلاب ومستوى التعليم العالي العام والخاص في الهند من حيث الموثوقية، السلامة والأمن، الملموسية والتعاطف.

التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات السابقة إلى إبراز أهمية إدخال نظام الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي كما أوضحت بعض المعوقات التي تواجه المنظمات التعليمية في تطبيق الجودة الشاملة كما في دراسة (جوزة ٢٠١٩).

كما أكدت بعض الدراسات على أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة على البحث العلمي وذلك لأهميته في إثراء العملية التعليمية في الجامعات والدراسات العليا لتقوية العلاقة بين الجامعات ومراكز البحث العلمي كما في دراسة (شابي، ٢٠١٩).

كما أكدت بعض الدراسات على العلاقة التكاملية بين التخطيط الإستراتيجي والجودة التعليمية الشاملة بأن التخطيط الإستراتيجي هو الدعامية الأساسية لنجاح وتطور المؤسسات التعليمية وأوصت الدراسات السابقة على أهمية التدريب وتحسين المستمر ووضع البرامج والخطط لتمكين الإدارة من التطبيق الصحيح للجودة الشاملة حتى تتحقق الأهداف المرجوة كما في دراسة (الدوسري، ٢٠١٧).

وفي الدراسة الحالية أكدنا على أهمية تطبيق الجودة الشاملة وتأثيرها في الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم

العالي بالتطبيق على المعاهد العليا بمصر ووضع الخطط التي من شأنها التطوير والتحسين المستمر ومنها التركيز على عامل التطور التكنولوجي وأهمية تطبيقه والتأكيد على تطوير وحدات البحث العلمي وأهمية استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم وتطوير وحدات التعليم عن بُعد للمساهمة في إثراء العملية التعليمية والتيسير على الطلاب والأكاديميين في آن واحد وأهمية التحسين لتطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها والتركيز على وضع خطط جديدة لتحسين أداء الموظفين ورفع الأجور والتدريب والتطوير المستمر والعمل على وضع سياسات للترقيات وذلك لتحسين الأداء والوصول للمنافسة في مجال التعليم.

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية ونتائجها:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في المعاهد العليا الخاصة بمصر - الجهة محل البحث - استهدفت التوصل إلى مجموعة من النقاط المهمة ذات الارتباط بطبيعة المشكلة المبحوث عنها.

وتأسيساً على ما سبق قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية متعمقة مع (٣٠) مفردة وفقاً لنظام العينة العشوائية؛ لضمان تمثيل أفراد عينة البحث لجميع الإدارات والأقسام التي عايش العمل في ظل نظام الجودة الشاملة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية حسب آراء أفراد عينة البحث عن الآتي:

- مدى تأثير الجودة الشاملة على الأداء بالمنظمة.
- أظهرت النتائج أن (55%) من المشاركين أكدوا على أهمية تطبيق الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المنظمة.
- أظهرت النتائج أن حوالي (50%) من العينة، على علم تام بنظام الجودة الشاملة وتم العمل بتطبيق هذا النظام في مجال عملهم، وأشار (40%) إلى أنه يتم تدريب العاملين بورش العمل لتعزيز فهم الجودة الشاملة، وأظهر (35%) أنه يوجد آليات دورية لقياس الأداء المؤسسي ويتم استخدام نتائج التقييم لتحسين الممارسات والسياسات.
- كما أظهر (40%) أنه يتم الأخذ برأي الطلاب بعين الاعتبار ويتم تقييم جودة البرامج الأكاديمية بشكل دوري.
- وأكد (45%) من العينة أن المؤسسة تلتزم بمبدأ التحسين المستمر وتستخدم نتائج التقييم لتحسين الأداء.

رابعاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

بناءً على الدراسات السابقة يُمكن صياغة التساؤلات الخاصة بالبحث في التساؤلات التالية:

السؤال الأول:

ما مستوى العلاقة بين أبعاد أنظمة الجودة الشاملة (تحديد الأهداف والمعايير، تطوير وتوثيق نظام الجودة، المراقبة والتقييم) وأبعاد الأداء المؤسسي (الفاعلية الأكاديمية، رضا المستفيدين، الابتكار والتطوير المستمر) في معاهد التعليم العالي بمصر؟

السؤال الثاني:

ما تأثير أبعاد الجودة الشاملة على أبعاد الأداء المؤسسي (الفاعلية الأكاديمية، رضا المستفيدين، الابتكار والتطوير المستمر)؟

السؤال الثالث:

ما نوعية الاختلافات الإدراكية لآراء أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة طبقاً للاختلافات الخاصة بالعوامل الشخصية والوظيفية الخاصة بهم؟

رابعاً: أهداف البحث:

الهدف الأول:

تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد أنظمة الجودة الشاملة (تحديد الأهداف والمعايير، تطوير وتوثيق نظام الجودة، المراقبة والتقييم)، وأبعاد الأداء المؤسسي (الفاعلية الأكاديمية، رضا المستفيدين، الابتكار والتطوير المستمر) بمعاهد التعليم العالي بمصر.

الهدف الثاني:

معرفة تأثير أبعاد أنظمة الجودة الشاملة (تحديد الأهداف والمعايير، تطوير وتوثيق نظام الجودة، المراقبة والتقييم) على أبعاد الأداء المؤسسي (الفاعلية الأكاديمية، رضا المستفيدين، الابتكار والتطوير المستمر).

الهدف الثالث:

التعرف على نوعية الاختلافات الإدراكية لآراء أفراد عينة البحث تجاه متغيرات الدراسة طبقاً للاختلافات الخاصة بالعوامل الشخصية والوظيفية الخاصة بهم.

خامساً: فروض البحث:

بناءً على الدراسات السابقة وتساؤلات البحث وأهدافه، أمكن للباحثة صياغة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الرئيسي الأول:

يُوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد أنظمة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء المؤسسي بمعاهد التعليم العالي بمصر.

الفرض الرئيسي الثاني:

تؤثر أبعاد أنظمة الجودة الشاملة بشكل معنوي إيجابي على أبعاد الأداء المؤسسي، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد أنظمة الجودة الشاملة على الفاعلية الأكاديمية.

الفرض الفرعي الثاني: يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد أنظمة الجودة الشاملة على رضا المستفيدين.

الفرض الفرعي الثالث: يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد أنظمة الجودة الشاملة على الابتكار والتطوير المستمر.

الفرض الفرعي الثالث: يُوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد أنظمة الجودة الشاملة على السمعة المؤسسية.

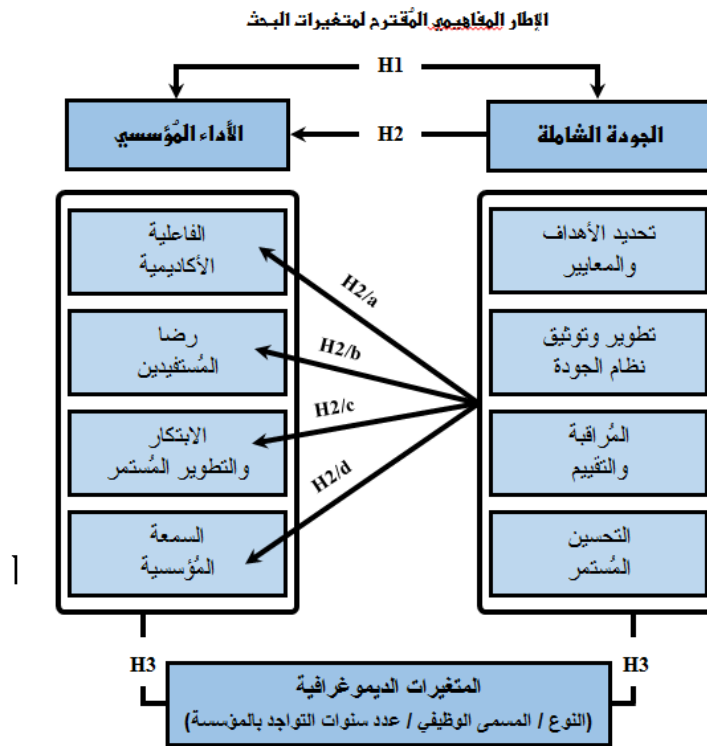
الفرض الرئيسي الثالث:

يُوجد اختلافات - معنوية إيجابية - إدراكية بين آراء أفراد عينة مجتمع البحث تجاه متغيرات الدراسة طبقاً للاختلافات الديموغرافية الخاصة بهم.

سابعاً: الفجوة البحثية والإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث والأبعاد الخاصة به:

تكمن الفجوة البحثية في مجال التطبيق حيث تم التطبيق على معاهد التعليم العالي الخاص بمصر وندرة المكتبة العربية من الدراسات التي تحتوي على ذات الموضوع وهذه تُعد فجوة بحثية تُحاول الباحثة تغطيتها.

الإطار المفاهيمي المقترح لمتغيرات البحث



معاهد العبور للهندسة والتكنولوجيا ومعهد المدينة للهندسة والتكنولوجيا ومعهد الهندسة العالي بالعاشر.

3 أدوات جمع البيانات:

البيانات الثانوية: تتمثل في البيانات المتعلقة بالإطار النظري للدراسة، والتي تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم؛ سعياً لتأصيل العلاقة بين المتغيرات محل البحث وإعداد الإطار النظري للدراسة.

البيانات الأولية: تتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من أفراد عينة البحث لاختبار الفروض وتحقيق الأهداف التي وعدت بها الباحثة في مقدمة مشروع البحث.

عاشرًا: حدود البحث:

تقتصر على الدراسة التحليلية في إطار نظري وتطبيقي يوضح إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ببعض المعاهد العليا التي طبقت نظام الجودة الشاملة مثل معهد الشروق ومعهد تكنولوجيا العاشر ومعهد الهندسة بأكثوبر ومعاهد العبور للتكنولوجيا والإدارة.

ثامناً: أهمية البحث:

تعد هذه الدراسة مساهمة في إثراء المكتبة العربية وقد تسهم في فتح المجال أمام المزيد من الدراسات حول تطوير الأداء المؤسسي في المعاهد العليا بمصر من خلال التعرف على مستوياته ومتطلبات تحقيقه. كما تتبّع أهمية البحث من أهمية التطبيق حيث أنها تُطبق على معاهد التعليم العالي بمصر وهو أحد مؤسسات التعليم العالي الذي له دور إيجابي في إثراء الفكر ونشر التعليم بمجالاته المختلفة.

تاسعاً: منهجية البحث:

1) منهج البحث:

1/1) المنهج الوصفي التحليلي: لأنه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليل تأثير أنظمة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

2/1) المنهج التطبيقي: لكون الدراسة تجري في بيئة عمل حقيقية (معاهد التعليم العالي) بهدف تقديم توصيات عملية.

2) عينة البحث:

تم الاعتماد على عينة من العينات البسيطة العشوائية باختيار مجموعة من القيادات وأعضاء هيئة التدريس في معاهد التعليم العالي الحاصلة على شهادة ضمان الجودة

الإطار المنهجي للبحث

المبحث الأول الجودة الشاملة

أولاً: أهمية تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

(أ) تطوير المهارات والمعرفة: (ربيع، 2012)

جودة التعليم تُساهم في تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات الضرورية لمواكبة التطورات الحديثة ويُعزز من قدرة الطلاب على التفكير النقدي وحل المشكلات، ويُمكنهم من مواجهة تحديات الحياة العملية بفاعلية.

(ب) تحسين الفرص الوظيفية: (النجار، 2002)

التعليم الجيد يفتح مجالات واسعة للطلاب في سوق العمل. من خلال الحصول على تعليم عالي الجودة، يُمكن الأفراد من زيادة فرصهم في الحصول على وظائف جيدة والتميز في مجالاتهم المهنية، والمُساهمة في تحسين مستوى المعيشة.

(ج) تعزيز التنمية الاقتصادية: (الشملي، 2009)

يُساهم التعليم في خلق قوة عاملة مؤهلة قادرة على زيادة الإنتاجية ودعم النمو الاقتصادي. والتعليم ذو الجودة يُسهم في تطوير القدرات البشرية التي تُعتبر أساس التنمية المُستدامة.

(ج) تحسين الصحة والرفاهية: (Taylor & Bogdan, 1997)

التعليم يُعزز الوعي الصحي والثقافي، مما يؤدي إلى تحسين نوعية الحياة بشكل عام. الأفراد المُتعلمون يميلون إلى تبني أنماط حياة صحية ومشاركة في المجتمع بشكل أكثر إيجابية.

ثانياً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

(أ) تحديد الأهداف والمعايير:

- وضع رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة التعليمية.
- تحديد معايير الجودة المطلوبة بناءً على التوجهات الإستراتيجية.

(ب) تطوير وثائق نظام الجودة:

- إعداد دليل للجودة يتضمن السياسات والإجراءات.
- تدريب الموظفين على هذه السياسات لضمان فهمها وتطبيقها.

(ج) المراقبة والتقييم:

- استخدام أدوات تقييم مثل الاستبيانات والمراجعات الداخلية لقياس الأداء.
- تحليل النتائج لتحديد نقاط القوة والضعف.

(د) التحسين المستمر:

- وضع خطط لتحسين العمليات بناءً على نتائج التقييم.
- تنفيذ التحسينات ومُتابعة تأثيرها على الأداء العام.

المصدر: <https://www.daftra.com/hun>

ثالثاً: بعض نظريات الجودة وأبرز النماذج العالمية:

(أ) نظرية ديمينغ:

إدوارد ديمينغ كان من رواد الجودة الشاملة، وساهم في ثورة التصنيع اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية وتركز نظريته على تحسين العمليات بدلاً من لوم الموظفين، ولخص أفكاره في ١٤ مبدأً للجودة أهمها:

- الاعتماد على تحسين مُستمر (Continuous Improvement).

- عدم الاعتماد فقط على الفحص لاكتشاف الأخطاء، بل منع حدوثها من الأساس.
- التدريب الجيد داخل المؤسسة.
- الثقة الكاملة للموظفين، التقليل من الشعور بالخوف داخل بيئة العمل. (Anderson, 1994)

(ب) نظرية كروسبي Crosby's Theory:

فيليب كروسبي كان يُؤمن بأن الجودة غير مُكلفة، بل العكس فالأخطاء هي التي تُكلف. أهم مفاهيم نظرية كروسبي:

- الجودة تعني المُطابقة للمُتطلبات ولا تعني أن المنتج يكون فخم أو غالي. (يوسف، ٢٠١٠)
- الصفر أخطاء (Zero Defects) هدفنا أن المنتج يخرج بدون ولا غلطة.
- الجودة مسؤولية الجميع، ليس فقط قسم التفتيش.
- الوقاية أهم من التصحيح.
- عنده برنامج يُسمى Quality is Free يقول فيه إن الاستثمار في الجودة في البداية، يُوفر كثير فيما بعد.

(ج) نموذج جوران في الجودة Juran Trilogy:

- كان يُؤمن جوران أن الجودة ليست فقط مسؤولية قسم واحد، بل جزء من ثقافة المؤسسة بالكامل.

المصدر:

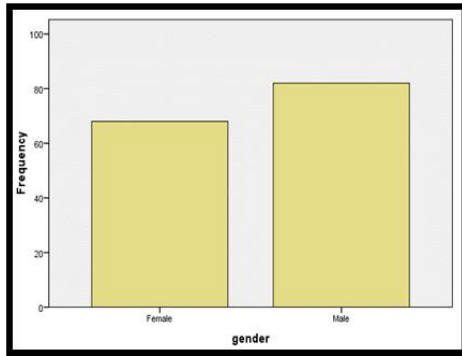
<https://kenanaonline.com/users/fekrfound.ation/posts/1057802>

ثانيًا: مقومات تطوير الأداء المؤسسي بالمعاهد العليا:

(أ) وجود نظام فعال للاتصال الإداري بين الأفراد والأقسام والوحدات التنظيمية للمعاهد ككل لضمان سهولة تدفق وتبادل المعلومات فيما بينهم وذلك يُدعم عملية صنع القرار واتخاذها في الوقت المناسب.

(ب) تشجيع الابتكار والإبداع الذي قد يُسهم في تطوير أساليب العمل وتحقيق التقدم في المنظمة واتباع الأساليب اللينة والابتعاد عن البيروقراطية التي تُعيق أداء المهام وتحقيق الأهداف المُراد إنجازها، وقبول الأفكار الجديدة التي تُحقق السرعة في الأداء.

(ج) التوسع في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة وتقنيات الذكاء الاصطناعي عن طريق تدريب جميع العاملين عليها في المعاهد سواء إداريين أو أعضاء هيئة تدريس وذلك بشكل مستمر ومُواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال وذلك يُؤدى بالضرورة لتقليل الوقت والجهد في تنفيذ العمل.



• كان يعتمد جوران على ثلاث الجودة أي أنه باختصار حدد الجودة في ثلاث نقاط حيث قال إن النجاح في الجودة = تخطيط جيد + رقابة فعالة + تحسين مستمر. ومن جملة الشهيرة الجودة لا تحدث بالصدفة، بل تُخطط لها. (Zhang, L., 2003)

رابعًا: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

- تحسين مخرجات التعليم.
- مواءمة التعليم مع متطلبات سوق العمل.
- رفع كفاءات الأداء المؤسسي.
- تعزيز الثقة لدى المستفيدين (الطلاب، المجتمع، أصحاب العمل).
- دعم التنافسية بين الجامعات المحلية والدولية (رشدى؛ وآخرون، ٢٠٠٨)

المبحث الثاني

الأداء المؤسسي

أولاً: أبعاد الأداء المؤسسي في التعليم العالي:

(أ) الفاعلية الأكاديمية (Academic Effectiveness): والتي تهدف التركيز على جودة البرامج الدراسية والتركيز على التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس وتقييم أداء الطلاب.

(ب) رضا المستفيدين (Stakeholders Satisfaction): والتي من أولوياتها رضا الطلبة وأولياء الأمور وأيضاً رضا الموظفين وأعضاء هيئة التدريس.

(ج) الابتكار والتطوير المستمر (Innovation and Continuous Improvement): وهو التركيز على تبني أساليب تعليم حديثة واستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في التعليم وعملية التعلم وكذلك تحديث المناهج والعمل على إقامة المشاريع التطويرية في الجامعات والمعاهد العليا لمُواكبة العصر وما وصل إليه من تقدم.

(د) السمعة المؤسسية (Institutional Reputation): والتي من شأنها تحسين سمعة المؤسسة بالاستعانة ببرامج حديثة وتكنولوجيا بنفس معايير الجودة المستخدمة في الجامعات العالمية للدخول في التصنيفات العالمية والتركيز على البحوث المنشورة في مجالات عالمية والعمل على الشراكات المحلية والدولية وذلك بدوره يُؤدى إلى زيادة الطلب على التوظيف بعد التخرج فيجد الطالب نفسه قادراً على مواجهة احتياج سوق العمل بشكل كبير.

الفئة من ٦ إلى ١٠ سنوات (٤٠.٧%) التواجد في المؤسسة تُعطي عمقاً مهنيًا مناسباً حيث تنوع الخبرات يُدعم تحليل تأثير سنوات العمل على الإدراك.

الدراسة الميدانية

بلغ حجم العينة ١٥٠ مشاركاً، كان توزيعهم متوازناً بين الذكور (٥٤.٧%)، والإناث (٤٥.٣%)، مع تغلب فئة هيئة التدريس (٣٧.٣%) على المهن الأخرى، وغلبة

جدول: (١) الخصائص الديموغرافية للمشاركين

النسبة (%)	الفئة	
54.7	ذكور	الجنس
45.3	إناث	
37.3	هيئة تدريس	المهنة
31.3	إداريين	
15.3	قيادات أكاديمية	
16	عملاء (مُستفيدون)	
29	< 5 سنوات	سنوات التواجد في المؤسسة
40.7	5-10 سنوات	
30.3	≥ 10 سنوات	

المصدر: بيانات عينة الدراسة الميدانية ٢٠٢٤.

موثوقية المقاييس (Reliability):

المُستمر) وكذلك مقاييس الأداء المؤسسي (الفعالية الأكاديمية، ورضا المُستفيدين، والابتكار، والسمعة) تتمتع بموثوقية عالية، حيث تراوحت قيم ألفا بين ٠.٨٣٤ و ٠.٨٧١.

أظهرت تحليلات كرونباخ ألفا في الجدول رقم (2) أن جميع مقاييس أبعاد أنظمة الجودة الشاملة (مثل تحديد الأهداف، والمشاركة، والمتابعة، والتحسين جدول: (٢) موثوقية المقاييس

المقياس	عدد البنود	المتوسط	الانحراف المعياري (SD)	Cronbach's α
تخطيط الجودة	4	4.1	0.45	0.85
مشاركة الجودة	2	3.95	0.5	0.84
التقييم والمتابعة	3	4.07	0.48	0.87
التحسين المُستمر	3	4.12	0.46	0.86
الفعالية الأكاديمية	3	4.03	0.52	0.83
رضا المُستفيدين	3	3.98	0.55	0.84
الابتكار والتطور	3	3.92	0.58	0.87
السمعة المؤسسية	3	3.85	0.6	0.85

المصدر: بيانات عينة الدراسة الميدانية ٢٠٢٤.

للتحقق من الفرضية الأولى (H1) حول وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد أنظمة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء المؤسسي، تم اعتماد معامل ارتباط (Kendall's τ-b) يُفضل هذا الأسلوب في تحليل البيانات المرتبة (Likert) لأنه لا يفترض التوزيع

جميع المقاييس تظهر اتساقاً داخلياً جيداً ($\alpha \geq 0.83$)، مما يؤكد صلاحية بناء المتغيرات المركبة. أعلى متوسط كان للتحسين المُستمر (٤.١٢)، فيما كان أدنى متوسط للسمعة (٣.٨٥)، مما يُشير إلى نقطة قوة في التحسين المُستمر وحاجة لتعزيز السمعة المؤسسية.

الطبيعي، ويتعامل بفعالية مع القيم المتكررة، مما يضمن دقة أكبر في قياس قوة العلاقة بين المتغيرات ذات الطبيعة الترتيبية. وتم عرض النتائج في الجدول رقم ٣.

جدول (٣) : مصفوفة الارتباط بين أبعاد الجودة TQM، وأبعاد الأداء المؤسسي (Kendall's τ -b)

أبعاد TQM / أبعاد الأداء	الفعالية الأكاديمية	رضا المستفيدين	الابتكار	السمعة المؤسسية
TQM_Plan (التخطيط)	0.522	0.514	0.485	0.447
TQM_Involve (المشاركة)	0.398	0.377	0.425	0.388
TQM_Monitor (المتابعة)	0.551	0.537	0.44	0.445
TQM_Improve (التحسين)	0.67	0.571	0.593	0.529

المصدر: بيانات عينة الدراسة الميدانية ٢٠٢٤.
جميع معاملات T-b ذات دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.01$.

تم استخدام نماذج الانحدار المتعدد في هذه الدراسة جاء انطلاقاً من الحاجة إلى فهم الأثر التفصيلي لكل بُعد من أبعاد الجودة الشاملة على مكونات الأداء المؤسسي. فعلى خلاف معاملات الارتباط التي تبين فقط وجود علاقة بين متغيرين اثنين، يُتيح الانحدار المتعدد فحص تأثير كل متغير مستقل مع التحكم في أثر المتغيرات الأخرى في الوقت نفسه، ما يمنحنا صورة أعمق عن القوة الحقيقية لكل بُعد في منظومة الجودة الشاملة وإمكانية المقارنة النسبية بين أبعاد الجودة عبر المعاملات المعيارية (β).
نتائج نماذج الانحدار المتعدد وقيم معاملات التحديد (R^2) والإحصاءات الكلية (F , p)، وأبرز معاملات β المعيارية ذات الدلالة الإحصائية لكل بُعد من أبعاد الأداء المؤسسي تم عرضهم في الجدول رقم ٤.

تؤكد نتائج مصفوفة ارتباط Kendall's τ -b دعم الفرضية الأولى ($H1$) بقوة، إذ تتراوح جميع معاملات الارتباط بين ٠.٣٧٧ و ٠.٦٧٠، مؤشرة على وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد أنظمة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء المؤسسي. ولاحظنا بروز بُعد التحسين المستمر (TQM_Improve) بشكل لافت، إذ سجل أعلى قيمة ارتباط مع الفعالية الأكاديمية ($\tau = 0.670$)، مما يدل بوضوح أن تبني إستراتيجيات التحسين المتواصل ينعكس إيجابياً على النتائج الأكاديمية للمؤسسة. كما يتضح من القيم المرتفعة لتخطيط الجودة (TQM_Plan) والتقييم والمتابعة (TQM_Monitor) مع بُعد الابتكار ($\tau = 0.485, 0.440$) الدور المحوري لكل منهما في خلق بيئة مؤسسية محفزة للتجديد والإبداع.

جدول (٤) : نتائج نماذج الانحدار المتعدد

المتغير التابع	R^2	F (4,145)	P*	المتنبئ	β	P
الفعالية الأكاديمية	0.489	34.73	< .001	TQM_Monitor	0.298	0.005
				TQM_Improve	0.485	< .001
رضا المستفيدين	0.49	34.99	< .001	TQM_Monitor	0.257	0.017
				TQM_Improve	0.42	< .001
الابتكار والتطوير	0.403	24.47	< .001	TQM_Plan	0.301	0.003
				TQM_Improve	0.283	0.003
السمعة المؤسسية	0.403	24.47	< .001	TQM_Monitor	0.415	< .001

P*المصدر: بيانات عينة الدراسة الميدانية ٢٠٢٤. تمثل P-value للنموذج ككل

تم اعتماد تحليل التباين المتعدد (MANOVA) في هذه الدراسة لأن الفرضية الثالثة تتعلق بتأثير عدة عوامل ديموغرافية (الجنس، المهنة، سنوات التواجد في المؤسسة) على مجموعة مترابطة من المتغيرات التابعة، وهي أبعاد الجودة الشاملة وأبعاد الأداء المؤسسي. ومن هنا جاءت ضرورة استخدام MANOVA التي تأخذ بعين الاعتبار هذا الترابط عند حساب إحصاءات مثل 'Wilks' Λ ، مما يعزز دقة النتائج ويضمن الكشف عن الفروق الحقيقية بين المجموعات الديموغرافية ومقاييس لحجم الأثر (η^2) على مستوى المجموعة الكاملة من المتغيرات كما يظهر في الجدول رقم ٥.

تُظهر النماذج أن التحسين المستمر (TQM_Improve) هو المتغير الأكثر تأثيراً، حيث ظهر في ٣ من ٤ نماذج بشكل معنوي. التقييم والمتابعة (TQM_Monitor) يُعتبر المنتبئ الأهم للسمعة المؤسسية، كما له دور قوي في الفعالية والرضا. تحديد الأهداف (TQM_Plan) برز فقط في الابتكار والتطوير. جميع النماذج معنوية عند مستوى دلالة مرتفع ($p < 0.001$) وقياس القوة التفسيرية للنموذج ككل، والمتمثلة في قيمة معامل التحديد (R^2). إذ بينت نتائج نماذجنا أن أبعاد الجودة الشاملة تُفسر ما بين ٤.٣% و ٤٩% من التباين في متغيرات الأداء المؤسسي.

جدول: (٥) نتائج MANOVA للفروق الديموغرافية

التأثير	Wilks' Λ	F	p-value	η^2
الجنس	0.876	3.45	0.001	0.124
المهنة	0.945	1.72	0.068	0.055
سنوات التواجد في المؤسسة	0.892	2.98	0.002	0.108

المصدر: بيانات عينة الدراسة الميدانية ٢٠٢٤.

والتحسين المستمر، وكذلك لأبعاد الأداء الأكاديمي والابتكار مقارنة بالمجموعات الأقل تواجد في المؤسسة. المناقشة:

أثبتت معاملات ارتباط Kendall's τ -b قوة العلاقة الإيجابية بين أبعاد أنظمة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء المؤسسي في الجدول رقم ٢، حيث تراوحت قيم τ بين 0.377 و 0.670. وكانت جميعها معنوية عند مستوى $p < 0.01$ على وجه الخصوص، سجل بُد التحسين المستمر (TQM_Improve) أعلى ارتباط مع الفعالية الأكاديمية ($\tau = 0.670, p < 0.001$)، فيما حقق التخطيط (TQM_Plan) والتقييم (TQM_Monitor) ارتباطات قوية مع الابتكار ($\tau = 0.485 - 0.551, P < 0.001$) تدل هذه النتائج على أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة يرتبط بشكل جوهري بتحسين المخرجات الأكاديمية والإدارية والابتكارية للمؤسسات العالية الخاصة.

كشفت نتائج نماذج الانحدار المتعدد في الجدول رقم ٤ عن قدرة عالية لأبعاد الجودة الشاملة على تفسير التباين في مخرجات الأداء المؤسسي. فقد فسر نموذج الفعالية الأكاديمية نسبة ٨.٩% من التباين ($R^2 = 0.489$)، وكان النموذج معنوياً عند $F(4,145) = 34.73, p < 0.001$ ، بينما فسر نموذج رضا المستفيدين

بالنسبة للجنس فإن قيمة $\Lambda = 0.876$ Wilks'، مع $F = 3.45$ و $p = 0.001$ و $\eta^2 = 0.124$ ، ما يدل على وجود تأثير ديموغرافي معنوي وكبير الحجم النسبي (١٢.٤%) لمتغير الجنس على المتوسطات المركبة لجميع أبعاد الجودة والأداء. وتنعكس هذه النتيجة أن الاختلاف بين ذكور وإناث المشاركين في تقديرهم لآليات الجودة ومخرجات الأداء مؤثر بالفعل، مع تفوق عام للذكور خاصة في بنود تخطيط الجودة والسمعة المؤسسية. بالنسبة للمهنة فإن قيمة $\Lambda = 0.945$ Wilks'، $F = 1.72$ و $p = 0.068$ و $\eta^2 = 0.055$ ، ما يعني أن تأثير المهنة لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($p > 0.05$)، وإن دلت η^2 على حجم تأثير معتدل (٥.٥%). يستدعي هذا توسيع العينة أو تضمين متغيرات وظيفية أكثر تحديداً (مثلاً: مستوى إداري / تنفيذي) لتبيان مدى اختلاف الإدراكات حسب طبيعة الدور الوظيفي. بالنسبة لسنوات التواجد في المؤسسة فإن قيمة $\Lambda = 0.892$ Wilks'، $F = 2.98$ و $p = 0.002$ و $\eta^2 = 0.108$ ، بما يُبرهن على أن سنوات التواجد في المؤسسة لها تأثير معنوي متوسط إلى كبير (١٠.٨%) على التصورات. تُشير التحليلات اللاحقة إلى أن المشاركين ذوي التواجد في المؤسسة لأكثر من ١٠ سنوات يميلون إلى تقييم أعلى لأبعاد التخطيط، والتقييم،

المؤسسي، وهي نسبة تفسير قوية في الدراسات الإدارية والتعليمية.

٥) التحسين المستمر كان المتنبئ الأكثر تأثيراً في ثلاثة من أربعة نماذج (الفعالية، الرضا، الابتكار).

٦) التقييم والمتابعة (TQM_Monitor) لعب دوراً رئيسياً في التأثير على السمعة المؤسسية، ما يدل على أهمية الشفافية والمساءلة المؤسسية.

٧) تخطيط الجودة ظهر بوضوح كمُتغير مؤثر فقط في نموذج الابتكار، مما يُشير إلى ضرورة ربط الخطط الاستراتيجية بعمليات الإبداع والتطوير.

"توجد فروق معنوية بين آراء الأفراد تجاه المتغيرات وفقاً لخصائصهم الديموغرافية"

٨) أظهر تحليل MANOVA فروقاً دالة إحصائية حسب الجنس ($p = 0.001$)، حيث سجل الذكور تقييمات أعلى في بنود التخطيط والسمعة.

٩) سنوات التواجد في المؤسسة أثرت معنوياً ($p = 0.002$) في تقييم أبعاد الجودة والأداء، حيث قدم أصحاب التواجد في المؤسسة لسنوات ≤ 10 سنوات تقييمات أعلى في كافة الأبعاد تقريباً.

١٠) المهنة لم تُظهر فروقاً دالة ($p = 0.068$)، ما يُشير إلى أن التقديرات لا تختلف كثيراً بين الإداريين والأكاديميين، أو أن أدوات القياس بحاجة إلى تعزيز دقتها لهذا المتغير.

أعلى متوسط في تقييم أبعاد الجودة كان لـ التحسين المستمر (4.12)، مما يعكس وعياً متقدماً لدى العينة بأهمية التطوير، في حين كان أدنى متوسط لتقييم السمعة (3.85)، وهو مؤشر على وجود حاجة لتحسين الصورة العامة للمؤسسة.

نتائج البحث

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد أنظمة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء المؤسسي.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجودة الشاملة على أبعاد الأداء المؤسسي.
- التحسين المستمر كان المتنبئ الأكثر تأثيراً في ثلاثة من أربعة نماذج (الفعالية، الرضا، الابتكار).
- التقييم والمتابعة لعبا دوراً رئيسياً في التأثير على السمعة المؤسسية، مما يدل على أهمية الشفافية والمساءلة المؤسسية.
- توجد فروق معنوية بين آراء الأفراد تجاه متغيرات البحث وفقاً لخصائصهم الديموغرافية.

توصيات البحث

- ضرورة تبني المعاهد الخاصة أنظمة الجودة الشاملة وتطبيق هذه الأنظمة بمشاركة جميع الأطراف

49.0% ($R^2 = 0.490$; $F(4,145) = 34.99$, $p < 0.001$),

وأظهر نموذج الابتكار والتطوير قدرة تفسيرية بلغت 40.3% ($R^2 = 0.403$; $F(4,145) = 24.47$, $p < 0.001$) وتكرر نفس القدر في نموذج السمعة المؤسسية.

من حيث الأثر النسبي، برز بُعد التحسين المستمر كالمُتنبئ الأقوى لكل من الفعالية الأكاديمية ($\beta = 0.42$, $p < 0.001$) ورضا المستفيدين ($\beta = 0.485$, $p < 0.001$)، أما التقييم والمتابعة فقد كان المتنبئ الأهم للسمعة المؤسسية ($\beta = 0.415$, $p < 0.001$)، بينما لعب تخطيط الجودة دوراً معنوياً في تعزيز الابتكار ($\beta = 0.301$, $p < 0.003$).

تعكس هذه النتائج مدى قوة وأهمية ممارسات الجودة الشاملة في تحسين مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، مما يؤكد ضرورة تركيز الجهود المؤسسية على تعزيز آليات التحسين المستمر والتقييم الاستراتيجي والتخطيط المنهجي لدعم النتائج الأكاديمية والإدارية والابتكارية على حد سواء. كشفت نتائج تحليل MANOVA في جدول ٥ عن فروق ديموغرافية معنوية في التقييم الشامل لأبعاد الجودة والأداء. فقد أظهر متغير الجنس تأثيراً كبيراً، حيث يميل الذكور إلى تقييم أعلى للمتغيرات المركبة. كما تبين أن سنوات التواجد في المؤسسة لها تأثير معنوي، مع ارتفاع التقييمات لدى من تجاوزوا ١٠ سنوات تواجد في المكان. أما تأثير المهنة فلم يصل إلى مستوى دلالة حيث ($p = 0.068$) ولم يوضح وجود فروقاً معنوية ثابتة على مستوى المجموعات الوظيفية (مدراء، أكاديميون، إداريون) في أغلب الأبعاد في هذه الدراسة.

"يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد أنظمة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء المؤسسي"

1) جميع معاملات الارتباط Kendall's τ -b بين أبعاد الجودة والأداء كانت موجبة ومعنوية إحصائياً ($p < 0.01$)، مما يدعم الفرضية الأولى بقوة.

2) التحسين المستمر (TQM_Improve) كان أكثر الأبعاد ارتباطاً، خاصة مع الفعالية الأكاديمية ($\tau = 0.670$)، وهو مؤشر على أهمية ثقافة التحسين المؤسسي في تعزيز الجودة التعليمية.

3) التخطيط (TQM_Plan) والمتابعة (TQM_Monitor) أظهرتا علاقات قوية مع الابتكار والتطوير، ما يُشير إلى دور المنهجية التنظيمية في دعم التجديد المؤسسي.

"تؤثر أبعاد الجودة الشاملة بشكل معنوي على أبعاد الأداء المؤسسي"

٤) نماذج الانحدار المتعدد أظهرت أن أبعاد الجودة الشاملة تفسر ما بين 40.3% إلى 49% من التباين في الأداء

مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية، المجلد (68)، العدد (4).

رشدي، أحمد طعيمة؛ وآخرون، (2008)، الجودة الشاملة في التعليم، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

رمزي، أحمد عبد الحي، (2005)، أثر تطبيق الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي الإلكتروني، دار الوفاء للطباعة والنشر العلمي، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية. زيدان، محمد محمد مصطفى، (2020)، أثر تطبيق الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي، عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

السرхан، عطا الله فهد، (2021)، أثر الجودة الشاملة على الأداء، مجلة الإدارة.

سليمان، علي، (2000)، سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

شابي، محمد، (2019)، البحث العلمي في جامعات الجزائر بين ضمان الجودة وتنميتها، مجلة الرماح للبحوث العلمية والدراسات العدد (31).

الشملي، (2009)، دور إدارة الجودة الشاملة في عملية تقويم الأداء الجامعي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، العدد (2)، المجلد (11).

شهاب، فادية محمد، (2017)، إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة بالأردن والأداء المؤسسي، الواقع والمأمول، مجلة العلوم التربوية، البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد (44)، ملحق (29).

عاشور، (٢٠٢٢)، أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع، جامعة البليدة، الجمهورية الجزائرية المجلد (11)، العدد (2).

الموسوي، نعمان، (2003)، تطوير لأساليب القياس للجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، العدد (67).

النعساني، عبد المحسن، (2003)، نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى العربي

واعطاء الصلاحيات لجميع الأطراف بما يحقق الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

- العمل على تحسين الأداء وتطبيق الطرق والأساليب التي تُشجع الأفراد على المشاركة في العمل وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتعزيز المركز التنافسي.
- أهمية تطوير وتحديث الأجهزة والمُستلزمات في مجال التعليم بما يضمن سلاسة سير العملية التعليمية.
- العمل على تحديث المناهج التعليمية وتطويرها بشكل يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي لتحسين مخرجات التعليم بما يُناسب احتياجات سوق العمل.
- الاهتمام بزيادة التدريب على أساليب تطبيق الجودة لزيادة الثقة بين العاملين بالمؤسسات التعليمية والعلماء.

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية:

- (العدلي، ناصف، (2004)، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في السعودية، المجلة العملية، جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (حمود، خضير كاظم، (2005)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- أبو رميلة، (2023)، الرضا الوظيفي وأثره على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية.
- أبو موسي، رسمية أحمد، (2003)، أثر جودة الخدمة على رضا العاملين في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- البوقري، نعيمة بكر؛ السقاف، سمر محمد عمر، (2015)، جودة الخدمة وأثرها على رضا الطالبات بمؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية، العدد (13).
- جوزة، عبد الله، (2019)، أثر الجودة الشاملة بمنظمات التعليم العالي المعاصرة، مجلة دراسات بجامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (2)، المجلد (6).
- الدوسري، صالح بن محمد، (2017)، العلاقة التكاملية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة،

- of the ASEE Annual Conference, Toledo, OH.
- Hannigan, D., (2005), Implementing Total Quality Management in Higher Education: The Role of Leadership and Culture. *Journal of Higher Education Policy and Management*.
- Krajewski, Lee, J., & Larry, P., Ritzman, (2000), Operations Management. Strategy and Analysis, Don Mills, Ontario New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Taylor, Steve, & Bogdan, Robert, (2009), Introduction to Qualitative Research Methods, New York: John Wily Sons. Publishing Company.
- Zhang, L., (2003), Application of Crosby's Principles in TQM in Higher Education. *Quality Assurance in Education* Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Inc. p. 20.
- لتطوير أداء كليات الإدارة في الجامعات العربية.
- يوسف، عواطف أمين، (2010)، أثر تطبيق الجودة على الأيزو ٩٠٠١ على بعض قطاعات جامعة الملك عبد العزيز، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد (2)، المجلد (27).
- ثانيا : المراجع الأجنبية:
- Anderson, A., (1995), "High Technology Versus High Touch: A Case Study of Total Quality Management Implementation in High Education" Managing service qualification,2.
- Benhard, R., (1991), Public Administration: An Action Orientation, Pacific Grove California, USA, Brooks, Cole Publishing, Co.
- Green, R.S., (1992), Application of Total Quality Management to, Engineering Education, Proceedings

**The Impact of Total Quality Management (TQM)
Implementation of Institutional Performance
Applied to Higher Education Institutes in Egypt**

ABSTRACT

This research aims to examine the impact of Total Quality Management (TQM) implementation on institutional performance in higher education institutes, by exploring the extent to which TQM elements contribute to improving administrative and educational efficiency. The study employed a descriptive-analytical methodology and relied primarily on in-depth personal interviews as the main data collection tool. The research sample consisted of 30 individuals from academic and administrative leadership across several higher education institutes.

The findings revealed that applying TQM principles-such as continuous improvement, collective participation, and a focus on stakeholder satisfaction-had a significant positive impact on institutional performance, particularly in areas such as strategic planning, operational efficiency, and human resource development.

The study also found that a supportive organizational culture and continuous staff training are critical factors for the successful implementation of TQM. The research recommends enhancing managerial commitment and providing technical support to ensure the sustainable application of TQM concepts.

Keywords: Total Quality Management (TQN), Institutional Performance, Higher Education