



جامعة مدينة السادات
معهد الدراسات والبحوث البيئية
المؤتمر الدولي الرابع للدراسات والبحوث البيئية
" بيئة مستدامة ذكية "



Journal of Environmental Studies and Researches (2017), 7(2-C): 744 - 759

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق فعالية الأداء الإداري
" دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية "

عماد زكريا أحمد نوح¹, حسنين السيد طه², عمار فتحى موسى اسماعيل², احمد جمال الدين عبدالحميد³

1 باحث دراسات عليا بمعهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة مدينة السادات

2 كلية التجارة جامعة مدينة السادات

3- معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة السادات

ملخص البحث

كما تسعى لتقليل الأخطاء فى العمل العلمى والإدارى ومن ثم خفض التكاليف مع توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لا نجاز العمل ورفع كفاءته .
وتعتبر جامعة المنوفية أحد الروافد الإنتاجية داخل منظومة التعليم العالى بمصر وهو الأمر الذى يتطلب رعايتها والاهتمام بها لكي تستطيع أن تحافظ على تنوع أداؤها وتأديته رسالتها .
ويقدم هذا البحث دراسة لمدخل استخدام إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى ويظهر انعكاس ذلك على تحقيق فعالية الأداء الإدارى ومدى تأثير ذلك فى تحقيق جودة العملية التعليمية تطبيقا على جامعة المنوفية .

ABSTRACT

The comprehensive quality is one of the modern management approaches that aims at continuously improving performance especially in the field of the educational services.

The comprehensive quality has several definitions one of these definitions that the comprehensive quality can be defined as “It's process that helps to raise the level of the teaching staff and the system and college in the light of the student expectations through an construction elaborate process , to solve the problems and through which the teaching staff and the students can improve the quality of education”¹.

The importance of the management of the comprehensive quality that it's lead to the increase in the productivity and it helps to improve the performance and decrease the errors in the academic and management fields, it helps to reduce the costs and provide the necessary facilities to do a job and raise the job efficiency.

Menoufia university is one of the tributaries productivity in the higher education system in Egypt. which requires to be cared for with a view to maintain the diversity of its performance and doing its mission.

This research presents study of the entrance of use the management of the comprehensive quality in high education, Its effect appears on the achievement of the efficiency of the management performance and extent of the impact on The quality of the educational process . applying to Menoufia University.

¹ Rio Sal ado College.

المقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة Quality management تعبير عن توجه عالمي يسيطر الآن على فكر وتصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم ويمكن كثيراً من قرارات الإدارة فى كل مجالات عملها وخاصة فى مجال التعليم .

تمثل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية ممتازة لتحقيق وضع تنافسى أفضل إذ أنها توفر الأساليب والأدوات لهذا الوضع التنافسى فإدارة الجودة الشاملة تنمى المهارات وتنمى المعرفة لجميع مستويات الإدارة كما أنها تركز دائماً على إجراء وتحسين مستمر فى الجودة وتنتظر نظرة بعيدة المدى إلى رغبات العميل والتغيرات والتطورات التى تطرأ عليها (1)

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل إطاراً تنظيمياً متكاملًا يجمع بين وضوح الهدف ووسائل تحقيقه ، ومسئوليات العاملين، وواجباتهم المشروعة، يهيمن على نظام المؤسسة فى مستوياتها المختلفة. إذ يصبح تحقيق الجودة عملاً يلتزم به الجميع وبشكل متواصل فى إطار تضافر الجهود وتعاون الافراد فى تحقيق الأهداف المأمولة (2)

ويقدم هذا البحث اسهاماً فى بدء تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى بمصر كما يساعد القائمين على التعليم العالى فى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على العمل الادارى بما يساهم فى رفع مستوى الاداء الادارى ومن ثم يساهم فى رفع كفاءة التعليم.

وفيما يلى أهم متطلبات البحث

مشكلة وتساؤلات البحث :-

يساعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة المؤسسة على التعرف على جوانب الهدر فى الوقت والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها. وفى الوقت نفسه يعد نظام إدارة الجودة الشاملة تحفيزياً، حيث يمنح الصلاحيات للعاملين ويحثهم على النجاح ويعد الاهتمام بالجودة المحك الاساسى الذى من خلاله تتعرف المؤسسة على مستوى أدائها مقارنة بالمؤسسات الأخرى كما يساعد المؤسسة على التعرف على تحقيق النجاح بشكل مطرد وهذا ما يجب أن تصبو إليه المنشأة. (3)

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد فى السنوات الأخيرة بتطوير منظومة التعليم العالى الا ان العديد من التقارير والدراسات تشير الى الكثير من الظواهر تظهر ان الجامعات الحكومية غير قادرة على النهوض بالدور المنشود الذى يجب ان تقوم به فى المجتمع ومن هذه الظواهر ما يلى :-

• غياب النظم والآليات الفعالة لتقييم أداء الجامعات الحكومية بحيث لا تتأثر بعوامل السوق , وأحكام المستخدمين لخدماتها (4)

• الميل الواضح إلى التتميط فى التنظيم والمناهج والأساليب , بين المؤسسات التعليمية الحكومية من نفس المستوى , بدعوى كفاءة فرص العدالة بين طلابها , مما يفقد المستويات فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع , باستخدام الطاقات العلمية والفكرية المتاحة لاي منها .

واتساقاً مع ما تقدم فقد تحدث مشكلة البحث فى التساؤل الرئيسى التالى :-

- هل هناك دور لإدارة الجودة الشاملة فى تحقيق فعالية الأداء الادارى داخل جامعة المنوفية ؟

ونظراً لتعدد عناصر إدارة الجودة الشاملة من الناحية النظرية والتطبيقية فقد تم تناول عنصر رئيسى من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهو " مبادئ إدارة الجودة الشاملة" حتى يحقق البحث الاستفادة المطلوبة منه ويساعد القائمين على تطوير العمل الادارى بتطبيق احد العناصر إلهامه فى الإدارة الحديثة والذى تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة بهدف تطوير منظومة التطوير الجامعي ككل .

(1) عادل الشبراوى (1461هـ - 1995م) : الدليل العملى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000 - المقارنة المرجعية الشركة العربية للاعلام العلمى، ط1، القاهرة، ص 7.

(2) عبد الودود مكرم (1996): الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ" دراسة تحليلية فى ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية" مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 32، سبتمبر ، ص 134.

(3) خالد بن سعد عبد العزيز سعيد(1997) إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحى، السعودية، الرياض الطبعة الأولى، صص 26 - 27.

(4) سيد محمد جاد الرب ، " إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالى : استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين "، حقوق النشر والطبع محفوظة للمؤلف ، كلية التجارة بالاسماعلية ، جامعة قناة السويس 2010، ص 205

ويتفرع من التساؤل الرئيسي للبحث التساؤلات التالية :-

- 1- هل يوجد تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة فى كليات جامعة المنوفية ؟
- 2- هل هناك تحقيق لفعالية الأداء الادارى ؟
- 3- هل يوجد اختلاف بين الكليات التى حصلت على اعتماد الجودة من الهيئة القومية للاعتماد والتى لم تحصل على الاعتماد داخل جامعة المنوفية من ناحية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟
- 4- هل يوجد اختلاف بين الكليات التى حصلت على اعتماد الجودة من الهيئة القومية للاعتماد والتى لم تحصل على الاعتماد من ناحية تحقق فعالية الأداء الادارى؟
- 5- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق مستوى الأداء الادارى بجامعة المنوفية ؟

أهداف البحث:-

يهدف هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن صياغتها على النحو التالى :-

- 1) التعرف على مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- 2) التعرف على الجودة الشاملة والتعليم العالى من حيث : أهداف التطبيق ومتطلبات وخطوات التطبيق فى التعليم الجامعى .
- 3) التعرف على مفهوم مستوى الأداء الادارى .
- 4) التعرف دور إدارة الجودة الشاملة فى زيادة فعالية الأداء الادارى .
- 5) التوصل الى النتائج التوصيات التى من شأنها المساهمة زيادة فعالية الأداء الادارى ومن ثم تحقيق الجودة التعليمية داخل التعليم الجامعى فى مصر .

أهمية البحث:-

يستمد البحث أهميته من أنه يهتم بتطوير مستوى الأداء الادارى وزيادة فعاليته والذى ينعكس على تحسين العمل داخل الجامعات المصرية ككل مما يساهم فى تطوير منظومة التعليم العالى والذى توليها الدولة الاهتمام فى سبيل تحقيق التنمية المستدامة . وتتمثل أهمية البحث فى النقاط التالية :

- 1) أهمية إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الإدارية الحديثة التى تمكن المنظمات من الوصول الى مرحلة التميز فى ظل البيئة المحيطة وزيادة المنافسة .
- 2) أهمية عرض وتحديد وفهم إطار المعرفة بمجال إدارة الجودة الشاملة حيث يتعرض هذا البحث لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها وكذلك يلقى الضوء على مفهوم مستوى الأداء الادارى بالتعليم العالى.
- 3) يهتم هذا البحث من الناحية العلمية علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فعالية الأداء بالإضافة لمحاولة التوصل الى نتائج إضافية تفيد فى تدعيم وتعميق فهم إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى .
- 4) يستمد هذا البحث أهميته من الادراك لدى الباحث لطبيعة الدور الهام الذى تقوم به مؤسسات التعليم الجامعى فى مصر فى قيادة حركة التغيير لذا يحاول الباحث لفت أنظار القائمين على أمر هذه المؤسسات الى مدخل إدارة الجودة الشاملة والذى اثبت كفاءته عند التطبيق وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض العمل من مشكلات تتعلق بالجودة وتحسين مستوى الأداء .
- 5) أنه يقدم إسهاما فى بدء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كأحد العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة والتعرض لدورها فى تحسين الأداء الادارى فى التعليم العالى بمصر .

فروض البحث :-

اعتمد الباحث عند صياغة البحث الحالى على مصادر متنوعة فى مقدمتها الدراسات والابحاث السابقة ذات العلاقة المباشرة والغير مباشرة بمشكلة البحث والمقابلات الشخصية مع العاملين ثم صياغة فروض البحث فيما يلى لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية فى ادراكات المستقصى منهم باختلاف خصائصهم الديموجرافية حول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

- 1- لا توجد اختلاف ذو دلالة إحصائية فى ادراكات المستقصى منهم باختلاف خصائصهم الديموجرافية حول واقع فاعلية الأداء الادارى .
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفعالية الأداء الادارى.

أسلوب البحث :-

قام الباحث في هذا البحث بالجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وذلك بغرض الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :-

(1) **الدراسة المكتبية :-** استكمالا للدراسة الاستكشافية التي قام بها الباحث ضمن الدراسة الاستطلاعية وبعد أن اتضحت معالم البحث (مشكلة وتساؤلات البحث , وأهدافه , وفروضه) . ولقد اعتمد الحصول على البيانات من مصادر مختلفة ومن أهمها المراجع العربية والأجنبية والدراسات والأبحاث السابقة وكذلك مواقع الانترنت .

(2) **الدراسة الميدانية :-** والتي تناولت جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فروضه وتحقيق أهدافه والاختبارات الإحصائية اللازمة لاختبار فروض البحث وكذلك المقابلات الشخصية وقد تم تطبيق البحث على بعض كليات جامعة المنوفية كمجتمع لهذه الدراسة , وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع .

الدراسة النظرية :-

• مفهوم ادارة الجودة الشاملة :

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة Total quality أحد الموضوعات الحديثة الشائعة في اللغة الإدارية المعاصرة والجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة Quality management تعبيران عن توجه عالمي يسيطر الآن على فكر وتصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم ويمكن كثيراً من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها . ولقد امتد مفهوم الجودة الشاملة ليشمل المؤسسات التي تعمل في مجال الإنتاج وكذلك التي تعمل في الخدمات كالصحة والتعليم رغم الاهتمام الحديث بمفهوم الحديث بمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أن أصل الموضوع قديم ويعود إلى عصور تطور الإدارة منذ عهد الثورة الصناعية

• ويوضح خضير (1) أن "إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وأنه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن إدارة الجودة الشاملة

• وسوف نتناول فيما يلي بعض تعريفات إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أهم مبادئها ومتطلبات وخطوات ومعوقات التطبيق في التعليم العالي :

اولا بعض تعريفات ادارة الجودة الشاملة :-

• ان تعدد واختلاف وجهات النظر للكتابات في موضوع الجودة، جعل هناك اختلافات في تعريفها، وهذا رغم الاهتمام المتزايد بها، ولذا يجب ضبط تعريف شامل وواضح للجودة داخل أي منظمة حيث يمكن قياس الجودة وتطبيقه على العمل (2).

وسوف نتعرف فيما يلي بعض تعريفات إدارة الجودة الشاملة :

• يعرفها كل من رالف لويس Ralph Lewis، ودوجلاس سميث Douglas Smith إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الفلسفات التي تستطيع بها أنظمة الإدارة توجيه الإنجاز الفعال لاهداف المؤسسة من أجل ضمان رضا العميل وازدياد قيمة الاسهم، ولا يتحقق هذا إلا بالتحسن المستمر لنظام الجودة الذي يتكون من نظام اجتماعي ونظام تقني ونظام إداري، وهكذا تصبح الجودة الشاملة طريقة حياة ومشروع للمؤسسة ككل(3).

• أما منظمة الأيزو فتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع"(4).

¹ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1421هـ-2001م، ص71

² حامد عبدالله السقاف: المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية 1998م، ص 9

(3) Lewis, R.G. and Smith, D. H (1994): Total Quality Management in Higher Education .St Luice, p29.

⁴ (ISO, ISO 9004, 2000: Quality Management Systems-Guide Lines for Performance Improvements, P.17.

- ويعرف Linde بأنها "تكامل كل الوظائف والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق تحسين مستمر لجودة المنتج" (1)
- ويعرفها إسماعيل دياب، وعادل البناء، في مجال التعليم بانها جملة الجهود المبذولة من كل العاملين بمجال التعليم (هيئة التدريس، والإدارة التعليمية، العاملين، ... الخ) لرفع وتحسين مستوى وحدة المنتج التعليمي – طالب أم فصل ، أم مدرسة ، أم مرحلة، .. – وبما يتناسب مع رغبات العميل (الطالب، الأب، الأم، المجتمع المحلي) هذا من جهة ومع قدرات وسمات وخصائص هذه الوحدة للمنتج التعليمي من جهة أخرى (2)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

ثانياً أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة ، حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي (3) :-

1- التركيز على العملاء

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع. تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة (4).

2- التحسين المستمر

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف 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 تقييم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

3- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية ، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه إتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي ، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة ، إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.

4- دعم وتأييد الإدارة العليا

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها (5) والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها.

(1) Linde, C. (1998): Clinical supervision in teacher evaluation : A pivotal factor in the quality management of education. Education Journal. (Chula Vista, Calif.) v.119. n.2.p.328.

(2) إسماعيل محمد دياب، عادل السعيد البناء (1998): تطوير تقييم الأداء وأساليب تنمية لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام. مرجع سابق، ص 13.

3 قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000 – دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة ثانية 2009 ص 94

4 Marcel et Tayeb Hafsi : le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine, édition Economica, France, 2000, p 102.

5 فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية – دار الكتب للنشر، القاهرة، طبعة 1996 ص 46

5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل و أثناء و بعد الإنتاج.

6- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة (1).

7- معلومات التغذية العكسية

يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة (2) كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة .

ثالثاً إدارة الجودة الشاملة والتعليم العالي:-

لقد امتدت مفاهيم الجودة الشاملة لتشمل مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد وذلك بغرض أحداث تغيير ثقافي في بنية الاجتماعي للجامعة حتى تلحق بركب التطور فالجودة الشاملة هي "طريقة حياه داخل الجامعة أو الكلية والفكرة الأساسية فيها هي زراعة عمليات الجودة من ثنانيا عمليات التعليم والتعلم حتى تستطيع الجامعة أن تنظم الجودة في العملية ونواتجها بدلاً من مجرد البحث فقط عن الجودة في المخرجات بعد انتهائها " (3). وسوف نتناول هذا الموضوع من حيث أهداف تطبيقها ومتطلبات التطبيق وخطواته ومعوقات التطبيق في التعليم العالي .

■ أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

مما لا شك فيه أن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير و تحسين الخدمات و المخرجات مع تخفيض في التكاليف و الوقت و الجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضاهم وهناك أهداف فرعية تنطلق من هذا الهدف وهي(4)

- 1- تحقيق الجودة.
- 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات.
- 3- تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشكلات و تجزئتها للتمكن من السيطرة عليها.
- 4- التعرف على احتياجات الزبائن و العمل على تلبيتها.
- 5- البقاء و الاستمرار و التفوق على الآخرين.

رابعا : الأداء الوظيفي :

يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الهامة التي شغلت اهتمام الباحثين والكتاب في مجال الإدارة بصفة عامة وفي مجال إدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة . وسوف يتناول الباحث في هذا الجزء التعريفات المختلفة للأداء الوظيفي ، وتحديد طريقة قياس الأداء الوظيفي.

1 – تعريف الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الهامة التي توليها الإدارة قدراً كبيراً من الاهتمام في كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ولقد تم تحديد مفهوم أو ماهية الأداء الوظيفي بطرق مختلفة وسوف نتعرض لبعض هذه المفاهيم والتعريفات :-

- يعرف McGregor " الأداء هو تنفيذ عمل ما تم إسناده إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به، وإذا كانت الإنتاجية تشير إلى المحصلة النهائية للعملية الإنتاجية ككل فإن الأداء يشير إلى الناتج النهائي لعمل فرد ما أو مجموعة صغيرة من الأفراد وان الإنتاجية هي عبارة عن نسبة أو رقم يشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات بينما الأداء عبارة عن رقم معين يعبر عن جهد معين خلال فترة زمنية معينة (5) " هذا ويجب الإشارة إلى أن ارتفاع الأداء في بعض

1 محمد عبد الوهاب العزاوي : إدارة الجودة الشاملة – دار اليازوري للنشر والتوزيع- عمان-2005 ص96

2 قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000 – دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة ثانية 2009 ص96

(3)حسن حسين الببلاوي: إدارة الجودة الشاملة في مصر: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر مؤتمر التعليم العالي في مصر – جامعة المنوفية ، 20 مايو 1996. ص 5 .

⁴ رافدة عمر الحريري : القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2010 ص 27 و 28

(⁵) يمكن الرجوع في ذلك إلى:

الأحيان يكون مؤثراً لارتفاع الإنتاجية ولكن ليس في أغلبها فقد يكون هناك أداء عالي وإنتاجية منخفضة نظراً لظروف أخرى في محيط العمل⁽¹⁾

- يعرف Porter الأداء على أنه "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم من المواد الأولية، والمواد نصف مصنعة، والعدد، والآلات وغيرها إلى مخرجات في صورة عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"⁽²⁾.
- ويرى العوامل (3) أن الأداء ما هو إلا مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكولة إليهم وذلك وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة".

2- قياس الأداء الوظيفي :

يقوم العاملون في أى منظمة سواء كانت صناعية، أو إنتاجية أو خدمية بأداء أعباء وواجبات ومسئوليات عمل وظيفية معينة وذلك بغرض تحقيق أهداف محددة وفقاً لأساليب وإجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات وسياسات ونظم استقرت عليها المنظمة، ويحدد أداء العاملين مدى كفاءة المنظمة وقدرتها على القيام بالأعمال المخططة لها، وتحقيق الأهداف الموضوعية لها، ومن ثم فإن أداء العاملين وتقييمه يعتبر من الموضوعات التي توليها الإدارة قدراً كبيراً من الاهتمام في كافة المنظمات⁽⁴⁾.

ويجب أن تتم عملية أداء العاملين، وذلك بغرض الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، وتخدم عملية تقييم الأداء هدفاً أساسياً هو الكشف عن مدى كفاءة أداء بعض وظائف إدارة الأفراد مثل الاختيار، والتعيين، والتدريب⁽⁵⁾.

ولقد اعتمد الباحث على أسلوب التقييم الذاتي Self- Appraisal في قياس الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة المنوفية كأحد الجامعات المصرية، ويعتمد هذا الأسلوب على أن كل فرد في العينة يتولى تقدير مستوى أدائه مقارنة زملائه الآخرين في نفس الكلية التي يعمل بها، وفي نفس طبيعة العمل، ويتم التقدير من جانبين الأول: نوعية أداء الفرد للعمل، والثاني: فعالية أداء الفرد للعمل، وكذلك يتولى كل فرد من أفراد العينة بتقييم أداء زملائه في نفس الكلية، وفي نفس طبيعة العمل مقارنة بمستوى أدائه وذلك من ناحية نوعية الأداء للعمل، وفعالية الأداء للعمل من ناحية أخرى.

هذا ويجب الإشارة إلى أنه تم استخدام أسلوب التقييم الذاتي Self – Appraisal في عدة بحوث، ولقد أشاروا جميعاً إلى مصداقية هذا المقياس في تقييم مستوى الأداء الوظيفي، ويعتبر هذا الأسلوب من المقاييس التي تتميز بدرجة عالية من المصداقية والثبات⁽⁶⁾

الدراسة الميدانية

تناول الباحث في هذا الجزء من البحث عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث وذلك من خلال تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس التي اعتمدها البحث الحالي، ودراسة مدى الاختلاف في ادراك العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية كأحد الجامعات المصرية وذلك فيما يتعلق بفائدة أو جدوى دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة كأحد العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وكذلك مدى الاختلاف في ادراك العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية كأحد الجامعات المصرية درجة توافر تحقيق فعالية الأداء الإداري ولتحقيق ذلك تم عمل التحليل الإحصائي كما يلي :

- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص3، نقلاً عن:
- McGregor, S., The Humon Side of the Enterprise, McGraw-Hill Company, New York, 1960, P.51.
- Beach, D., Managing People at Work, Macmillan Publishing Company, Inc., New York, 1975, p.42. (1)
- (²) Porter, L., A Study of People Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs, Journal of Applied Psychology, Vol., 45, No. I, February 1961, 1961, p.I.
- (³) نائل عبد الحافظ العوامل، إنتاجية الموظف العام في الأردن: وجهة نظر إدارية مجلة أبحاث البرموك، المجلد 291، العدد الثالث، جامعة البرموك، 1993، ص86.
- (⁴) محمد محمد إبراهيم، محاضرات في السلوك الإداري وتطبيقاته في منظمات الأعمال، دار الولاء للطبع والتوزيع، شيبين الكوم بدون سنة النشر، ص383.
- (⁵) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص328.
- (⁶) يمكن الرجوع في ذلك إلى:
- آدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العاملة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، 1993، ص119.
- آدم غازي العتيبي، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع، 1998، ص81.
- A., The path –Goal Tggoroy of Leadership: An Empirical and Longitudinal Analysis. Published Doctoral Dissertation. Arizona State University. 1983.p.15.

أولا التحليل المبدئي لبيانات الدراسة

(1) عينات البحث :-

نظرا لكبر حجم مجتمع البحث وارتفاع تكاليف الوصول الى كل مفرداته فقد تم الاعتماد على اسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث وذلك كما يلي :-

أولا: حساب حجم العينة: تم احتساب حجم العينة من العاملين الإداريين ببعض الكليات بجامعة المنوفية موضع الدراسة وفقا للمعادلة التالية :- (1)

$$ع = \frac{2 \times ن \times ف (1- ف)}{2 \Delta + ن (1 - ف)}$$

وقد كان ناتج احتساب حجم العينة وفقا للقانون السابق هو 260 مفردة تلى ذلك توزيع حجم العينة على الكليات الاربعة مجال البحث حيث تم قسم عدد العاملين بكل كلية على اجمالي أعداد مفردات مجتمع البحث (2) وتم الحصول على النسبة المئوية التى تمثلها كل كلية داخل العينة تلى ذلك حساب هذه النسبة من اجمالى عدد مفردات العينة لنحصل على عدد مفردات العينة من كل كلية حسب الجدول التالى :-

جدول يوضح توزيع أفراد العينة للكليات المكونة لمجتمع البحث

م	الكلية	عدد العاملين	النسبة المئوية لأعداد العاملين الإداريين	حجم العينة
1	كلية الهندسة *	303	37.7%	98
2	كلية العلوم **	230	28.6%	75
3	كلية التمريض *	137	17%	44
4	كلية الحاسبات والمعلومات **	134	16.7%	43
	الإجمالي	804	100%	260

* كليات حاصلة على اعتماد الجودة ** كليات غير حاصلة على اعتماد الجودة

(2)- تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وكذلك تقييم درجة الاتساق الداخلي

بين محتويات مقياس فاعلية الأداء الإداري:

(أ)- بالنسبة لمقياس تطبيق مبادئ الجودة الشاملة فقد أظهرت نتائج تحليل الثبات الى أن معامل ألفا للمقياس ككل مقبول جدا (89)، وبفحص معامل الارتباط (Item – Total Correlation) لكل متغير من متغيرات هذه المتغيرات باستخدام مقياس ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقياس تبين أنه لا توجد متغيرات لم تتمكن من مقابلة المعيار السابق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل من 0,30) لذا لم يتم استبعاد أى بنود من المقياس

(ب) أما بالنسبة لمقياس متطلبات قياس فاعلية الاداء الإدارى فى بيئة العمل داخل جامعة المنوفية كاحد الجامعات المصرية فان نتائج توضح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس متطلبات تحقيق مستوى فاعلية الأداء الإدارى فى بيئة التعليم داخل جامعة المنوفية كاحد الجامعات المصرية باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك حيث أن معامل ألفا للمقياس ككل مقبول جدا (84)، وبفحص معامل الارتباط (Item – Total Correlation) للمتغير لم تتمكن من مقابلة المعيار السابق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل من 0,30) لذا لم يتم استبعاده .

وبناء على نتائج التحليل السابق، أمكن التوصل الى مقياسين يتعلق المقياس الأول بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (6) متغيرات) ويتعلق المقياس الثانى بفاعلية الاداء الإدارى (متغير واحد) ويتمتع كل منهما بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياته ويمكن الاعتماد عليه فى المراحل اللاحقة من التحليل فى هذا البحث .

وقبل البدء فى اختبار فروض البحث كان لزاما تحديد ما هو نوع الاختبارات التى سيتم استخدامها لاختبار فروض البحث (هل هى اختبارات معلمية أم اختبارات لا معلمية؟) ولذلك تم استخدام اختبار مولومجروف سمروف Kolmogorov-

¹ - ريتشارد وجونسون , دين شرف , "التحليل الاحصائى للمتغيرات المتعددة الوجهة التطبيقية " , ترجمة المرضى حامد عزام , دار المريخ , السعودية , ص 242

² مركز معلومات جامعة المنوفية- نشرة بأعداد العاملين بجامعة المنوفية - 2017

Smirnov Test للكليات الحاصلة والغير حاصلة على اعتماد الجودة بمحل الدراسة جامعة المنوفية ويوضح الجدول التالي هذا الاختبار :

جدول يوضح نتائج اختبار كوجروف سمروف للكليات الحاصلة والغير حاصلة على اعتماد الجودة

متغيرات البحث	Kolmogorov Smirnov (Z)	مستوى المعنوية
تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	1,877	,004
الأداء الإداري	1,960	,001

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية .

ويتضح من الجدول السابق معنوية جميع القيم الخاصة بجميع متغيرات البحث في الكليات الخاضعة للبحث , ولذلك فعند اختبار فروض البحث يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية .

2- قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المستقصى منهم حول مبادئ ادارة الجودة الشاملة وقياس الاداء باستخدام مقياس ولكوكسون لقياس معنوية الاتجاه وكانت النتائج كالتالي :

• أولا معنوية الاتجاه العام لإجابات المستقصى منهم حول مبادئ ادارة الجودة الشاملة

1) نتائج اختبار ولكوكسون لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المستقصى منهم في الكليات الحاصلة على اعتماد الجودة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

• بلغ المتوسط العام لإجابات المستقصى منهم عن فائدة أوجدوى مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الكليات التى حصلت على اعتماد الجودة 3,96 , وهذا يعنى أن درجة إدراك المستقصى منهم (العاملين) عن فائدة أو جدوى مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة تقع عند مستوى "مفيد بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت للموافقة ذى الخمس نقاط وان ثم يعكس هذا المتوسط ميلا عاليا من جانب المستقصى منهم في الكليات التى حصلت على الجودة نحو الاعتقاد فى فائدة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة فى مجال العمل الإدارى فى جامعة المنوفية.

• يبين إجابات المستقصى منهم مدى جودة أو فائدة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن متوسط درجات الفائدة جاءت أعلى من نقطة المنتصف , وتراوحت بين 3,84 , 4 .

مما سبق يستنتج الباحث ان هناك ادراك قوى عن مدى فائدة أو جدوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى الكليات الحاصلة على الجودة محل الدراسة , ولذلك فان هذا يساهم فى التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة فى العمل الإدارى ويمثل نقطة البدء لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة لزيادة فاعلية الأداء الإدارى

2) نتائج اختبار ولكوكسون لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المستقصى منهم في الكليات التى لم تحصل على اعتماد الجودة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

• بلغ المتوسط العام لإجابات المستقصى منهم عن فائدة أوجدوى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى الكليات التى لم تحصل على اعتماد الجودة 3,77 , وهذا يعنى أن درجة إدراك المستقصى منهم (العاملين) عن فائدة أو جدوى مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة تقع عند مستوى "مفيد بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت للموافقة ذى الخمس نقاط وان ثم يعكس هذا المتوسط ميلا عاليا من جانب المستقصى منهم في الكليات التى حصلت على الجودة نحو الاعتقاد فى فائدة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى مجال العمل الإدارى فى جامعة المنوفية.

• يبين إجابات المستقصى منهم عن مدى جودة أو فائدة مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة أن متوسط درجات الفائدة جاءت أعلى من نقطة المنتصف , وتراوحت بين 3,71 , 3,83 .

مما سبق يستنتج الباحث ان هناك ادراك قوى عن مدى فائدة أو جدوى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة فى الكليات الحاصلة على الجودة محل الدراسة , ولذلك فان هذا يساهم فى التطبيق الجيد لمبادئ ادارة الجودة الشاملة فى العمل الإدارى ويمثل نقطة البدء لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة لزيادة فاعلية الاداء الإدارى .

3) نتائج اختبار ولكوكسون لقياس معنوية الاختلاف بين متوسطات كليات العينة مجال البحث الحاصل منها على اعتماد الجودة والتي لم تحصل على الاعتماد حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

يوضح الجدول التالي معنوية الاختلاف بين متوسطات كليات العينة مجال البحث الحاصل منها على اعتماد الجودة والكليات التي لم تحصل على الاعتماد حول مدى فائدة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

جدول يوضح نتائج اختبار مان ويتني لقياس معنوية الاختلاف بين متوسطات الكليات الحاصلة على اعتماد الجودة والكليات الغير حاصلة على اعتماد الجودة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

م	تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(1) (ن = 142)	(2) (ن = 118)	مان ويتني (قيمة z)	مستوى الدلالة
1	التركيز على العملاء	3,97	3,79	-2,708	**,007
2	التحسين المستمر	3,96	3,75	-3,517	**,00
3	مشاركة العاملين	4,00	3,71	-3,744	**,00
4	دعم الإدارة العليا	3,84	3,83	-,281	,778
5	الوقاية من الأخطاء	4,00	3,83	-3,065	**,002
6	اتخاذ القرارات على الحقائق	3,97	3,71	-3,980	**,00

(1) متوسط الإجابات للكليات الحاصلة على الجودة.

(2) متوسط الإجابات للكليات الغير حاصلة على الجودة

ن = حجم العينة ** مستوى الدلالة الإحصائية عند 0,05.

ونستنتج من الجدول السابق ما يلي :-

• تشير متوسطات الإجابة لشريحتي الكليات التي الحاصلة على اعتماد الجودة (كلية الهندسة وكلية التمريض) والكليات التي لم تحصل على الاعتماد (كلية العلوم وكلية الحاسبات والمعلومات) بجامعة المنوفية على وجود إدراك إيجابي نحو مفاهيم وأهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الأداء الإداري بجامعة المنوفية حيث جاءت متوسطات تلك الإجابات "مفيد بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت الخماسي .

• وجود اختلافات معنوية بين إدراك العاملين بالكليات الحاصلة على الاعتماد والكليات التي لم تحصل على الاعتماد محل الدراسة في جامعة المنوفية فيما يتعلق بفائدة أو جدوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري في هذه الكليات .

• يقودنا التحليل السابق الى رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل , أى انه توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين في الكليات الحاصلة على الاعتماد والكليات التي لم تحصل على الاعتماد محل الدراسة في جامعة المنوفية فيما يتعلق بفائدة أو جدوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري في هذه الكليات .

• مما سبق يستنتج الباحث أن إدراك العاملين بالكليات الحاصلة على الاعتماد كانت أكبر من إدراك العاملين بالكليات التي لم تحصل على الاعتماد في جامعة المنوفية فيما يتعلق بفائدة أو جدوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري ولذلك فان درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري بالكليات الحاصلة على الاعتماد يجب أن يكون أكبر من الكليات التي لم تحصل على الاعتماد وذلك لان إدراك فائدة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري يمثل نقطة البدء لنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في زيادة فعالية العمل الإداري .

• ثانيا معنوية الاتجاه العام لإجابات المستقصى منهم حول فعالية الأداء الإداري:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الخاص بمدى توافر فاعلية الأداء الإداري في كليات جامعة المنوفية الخاضعة للدراسة والتعرف على وجود اختلاف معنوي في المدى المدرك من قبل العاملين في كليات جامعة المنوفية محل الدراسة باختلاف الكليات التي ينتمون إليها (حاصلة على الجودة – والغير حاصلة على الجودة).

ولتحقيق ذلك تم استخدام اختبار ولكوسون لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات العاملين بجامعة المنوفية (المستقصى منهم) للكليات الحاصلة على الجودة والكليات الغير على الجودة كما تم استخدام اختبار مان ويتني لقياس معنوية الاختلاف بين متوسطات عينات البحث .

(1) كانت نتائج اختبار ولكوسون لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المستقصى منهم في الكليات الحاصلة على اعتماد الجودة حول توافر فاعلية الأداء الإداري :

- بلغ المتوسط العام لإجابات المستقصى منهم عن توافر فاعلية الأداء في الكليات التي حصلت على اعتماد الجودة 3,99 , وهذا يعني أن درجة إدراك المستقصى منهم (العاملين) عن توافر فاعلية الأداء تقع عند مستوى "متوافر بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط وان ثم يعكس هذا المتوسط ميلا عاليا من جانب المستقصى منهم في الكليات التي حصلت على الجودة نحو الاعتقاد في توافر فاعلية الأداء في مجال العمل الإداري في جامعة المنوفية .
- يبين إجابات المستقصى منهم عن مدى توافر فاعلية الأداء أن متوسط درجات الفائدة جاءت أعلى من نقطة المنتصف , وهي 3,99 .
- مما سبق يستنتج الباحث ان هناك إدراك قوى عن مدى فائدة أو جدوى توافر فاعلية الأداء الإداري في الكليات الحاصلة على الجودة محل الدراسة , ولذلك فان هذا يساهم في التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري ويمثل نقطة البدء لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لزيادة فاعلية الأداء الإداري.

- (2) نتائج توافر فاعلية الأداء الإداري في كليات جامعة المنوفية محل الدراسة ومتوسط درجة الفائدة لكل منها ، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المستقصى منهم في الكليات التي لم تحصل على الاعتماد (الكلية العلوم وكلية الحاسبات والمعلومات) :
- بلغ المتوسط العام لإجابات المستقصى منهم عن توافر فاعلية الأداء في الكليات التي حصلت على اعتماد الجودة 3,86 , وهذا يعني أن درجة إدراك المستقصى منهم (العاملين) عن توافر فاعلية الأداء تقع عند مستوى "متوافر بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط وان ثم يعكس هذا المتوسط ميلا عاليا من جانب المستقصى منهم في الكليات التي حصلت على اعتماد الجودة نحو الاعتقاد في توافر فاعلية الأداء في مجال العمل الإداري في جامعة المنوفية .
 - يبين إجابات المستقصى منهم عن مدى توافر فاعلية الأداء أن متوسط درجات الفائدة جاءت أعلى من نقطة المنتصف , وهي 3,86 .
 - مما سبق يستنتج الباحث ان هناك إدراك قوى عن مدى فائدة أو جدوى توافر فاعلية الأداء الإداري في الكليات التي لم تحصل على اعتماد الجودة محل الدراسة , ولذلك فان هذا يساهم في التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري ويمثل نقطة البدء لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لزيادة فاعلية الأداء الإداري.

- (3) نتائج اختبار ولوكوسون لقياس معنوية الاختلاف بين متوسطات كليات العينة مجال البحث الحاصل منها على اعتماد الجودة والتي لم تحصل على الاعتماد حول مدى توافر فاعلية الأداء الإداري :
- يوضح الجدول التالي معنوية الاختلاف بين متوسطات كليات العينة مجال البحث الحاصل منها على اعتماد الجودة والكليات التي لم تحصل على الاعتماد حول مدى توافر فاعلية الأداء الإداري :

جدول نتائج اختبار مان ويتني لقياس معنوية الاختلاف بين متوسطات الكليات الحاصلة على اعتماد الجودة والكليات الغير حاصلة على اعتماد الجودة حول مدى فاعلية الأداء الإداري

م	(1) (ن = 142)	(2) (ن = 118)	مان ويتني (قيمة z)	مستوى الدلالة
1	3 و89	3 و86	-1 و186	و236

(1) متوسط الإجابات للكليات الحاصلة على الجودة.

(1) متوسط الإجابات للكليات الغير حاصلة على الجودة

ن = حجم العينة

ونستنتج من الجدول السابق ما يلي :-

- تشير متوسطات الإجابة لشريحتي الكليات التي الحاصلة على اعتماد الجودة (كلية الهندسة وكلية التمريض) والكليات التي لم تحصل على الاعتماد (كلية العلوم وكلية الحاسبات والمعلومات) بجامعة المنوفية على وجود إدراك ايجابي نحو مفاهيم وأهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الأداء الإداري بجامعة المنوفية حيث جاءت متوسطات تلك الإجابات "متوافرة بدرجة كبيرة" على مقياس ليكرت الخماسي .

• وجود اختلافات معنوية غير كبيرة بين إدراك العاملين بالكليات الحاصلة على الاعتماد والكليات التي لم تحصل على الاعتماد محل الدراسة في جامعة المنوفية فيما يتعلق بفائدة أوجدوى توافر فاعلية الأداء الإدارى فى هذه الكليات حيث تسعى الكليات الغير حاصلة للاعتماد للحصول عليه من الهيئة القومية للاعتماد وتسعى فى سبيل ذلك لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لزيادة فاعلية الأداء الإدارى ويتضح ذلك من خلال ادراك العاملين بها بفائدة جدوى توافر فاعلية الأداء الإدارى لتحسين العمل الإدارى بها .

• مما سبق يستنتج الباحث أن إدراك العاملين بالكليات الحاصلة على الاعتماد كانت أكبر من إدراك العاملين بالكليات التي لم تحصل على الاعتماد فى جامعة المنوفية فيما يتعلق توافر فاعلية الأداء الإدارى ولذلك فان درجة توافر فاعلية الأداء الإدارى فى العمل الإدارى بالكليات الحاصلة على الاعتماد يجب أن يكون أكبر من الكليات التي لم تحصل على الاعتماد وذلك لان إدراك فائدة توافر فاعلية الأداء الإدارى فى العمل يمثل نقطة البدء لنجاح دور إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق فاعلية العمل الإدارى ولعمل هذه الكليات وفقا لمعايير الهيئة القومية للاعتماد وخاصة فى مجال العمل الإدارى بعد حصولها على الاعتماد .

3- العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وفاعلية الأداء الإدارى :

1) العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وفاعلية الأداء الإدارى بالكليات الحاصلة على الجودة :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائى الخاصة بالإجابة عن السؤال الخاص بنوعية العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) وفاعلية الأداء الإدارى (كمتغير تابع) ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع قوة هذه العلاقة ولعل هذا يرجع الى وجود علاقة تبادلية بين المتغيرات فى المصفوفة الارتباطية ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليهما وكذلك الأهمية النسبية لإدارة الجودة الشاملة ودورها فى زيادة فاعلية الأداء الإدارى .

• العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء الإدارى :

(أ) نوع ودرجة العلاقة :

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد فى الجدول التالى والذى يتضح منه ما يلى :

• أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة خطية موجبه وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تحقيق فاعلية الأداء الإدارى بالكليات الحاصلة على اعتماد الجودة (مأخوذة بصفة إجمالية) وأن هذه العلاقة ذات قوة عالية (57%) وفقا لمعامل الارتباط المتعدد)

• ان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى الكل الحاصلة على الاعتماد يمكن ان يفسر حول 32% (وفقا لمعامل التحديد) من التباين الكلى فى فاعلية الأداء الذى حققته الكليات جامعة المنوفية الحاصلة على الاعتماد بجامعة المنوفية .

• الأهمية النسبية لمراحل تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة فى تحقيق فاعلية الاداء الإدارى فى الكليات جامعة المنوفية الحاصلة على الاعتماد بجامعة المنوفية .

(ب) الأهمية النسبية لمراحل تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة فى الكليات جامعة المنوفية الحاصلة على الاعتماد

بجامعة المنوفية :

• أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن جميع عمليات مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين فاعلية مستوى الأداء الإدارى التى حققتها الكليات جامعة المنوفية الحاصلة على الاعتماد .

و فى ضوء ما تقدم يمكن رفض فرض العدم القائل " بعدم وجود علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فاعلية الأداء الإدارى " وقبول الفرض البديل مأخوذا بصوره إجمالية , وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية 05, (وفقا لاختبار ف) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فاعلية الأداء الإدارى فى الكليات جامعة المنوفية الحاصلة على الاعتماد . وتدلل النتيجة السابقة أن الكليات جامعة المنوفية الحاصلة على الاعتماد يمكن أن تعمل على تحسين قدرتها التنافسية وذلك بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالأخص لتحقيق فاعلية الأداء الإدارى .

جدول يوضح العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وفاعلية الأداء الإداري بالكليات الحاصلة على الجودة

معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	مبادئ الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً في الأداء الإداري
,40	**,30	التحسين المستمر
,27	**,19	اتخاذ القرارات على الحقائق
	,57	معامل الارتباط في النموذج
	,32	معامل التحديد في النموذج
	2,15	قيمة ف المحسوبة
	25,116	درجات الحرية
	,001	مستوى الدلالة الإحصائية

المصدر التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

** مستوى الدلالة عند 05 و طبقاً لاختبار ت

(2) العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وفاعلية الأداء الإداري بالكليات التي لم تحصل على اعتماد الجودة:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة عن السؤال الخاص بنوعية العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) وفاعلية الأداء الإداري (كمتغير تابع) ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع قوة هذه العلاقة ولعل هذا يرجع إلى وجود علاقة تبادلية بين المتغيرات في المصفوفة الارتباطية ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليهما وكذلك الأهمية النسبية لإدارة الجودة الشاملة ودورها في زيادة فاعلية الأداء الإداري .

أولاً العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء الإداري : (أ) نوع ودرجة العلاقة :

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في الجدول التالي والذي يتضح منه ما يلي :

1. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة خطية موجهة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تحقيق فاعلية الأداء الإداري بالكليات التي لم تحصل على اعتماد الجودة (مأخوذة بصفة إجمالية) وأن هذه العلاقة ذات قوة عالية (56% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد) .
2. ان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكل الحاصلة على الاعتماد يمكن ان يفسر حول 31% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في فاعلية الأداء الذي حققته الكليات جامعة المنوفية التي لم تحصل على اعتماد الجودة. الأهمية النسبية لمراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق فاعلية الأداء الإداري في الكليات جامعة المنوفية الحاصلة على الاعتماد بجامعة المنوفية .

(ب) الأهمية النسبية لمراحل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات جامعة المنوفية التي لم تحصل على اعتماد الجودة

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن جميع عمليات مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين فاعلية مستوى الأداء الإداري التي حققتها الكليات التي لم تحصل على اعتماد الجودة .
و في ضوء ما تقدم يمكن رفض فرض العدم القائل " بعدم وجود علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فاعلية الأداء الإداري " وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصوره إجمالية , وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية 05, (وفقاً لاختبار ف) بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فاعلية الأداء الإداري في الكليات التي لم تحصل على اعتماد الجودة بجامعة المنوفية محل الدراسة وتدل النتيجة السابقة أن الكليات جامعة المنوفية التي لم تحصل على اعتماد الجودة يمكن أن تعمل على تحسين قدرتها التنافسية وذلك بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالأخص لتحقيق فاعلية الأداء الإداري .

جدول يوضح العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وفاعلية الأداء الإداري بالكليات الغير حاصلة على الجودة

مبادئ الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً في	معامل	معامل الارتباط
اتخاذ القرارات على الحقائق	23, **	37, و
التركيز على العميل	20, **	,29
التحسين المستمر	18, **	,22
معامل الارتباط في النموذج	,56	
معامل التحديد في النموذج	,31	
قيمة ف المحسوبة	1,70	
درجات الحرية	25, 92	
مستوى الدلالة الإحصائية	,003	

4- ملخص نتائج اختبارات فروض البحث :

من خلال الاختبارات الإحصائية المتمثلة في اختبار ولكوكسن , واختبار مان ويتنى واختبار F- Tesv hgt المصاحب لأسلوب الانحدار المتعدد , أمكن اختبار البحث وأسلوب الاختبار , ونتيجة الاختبار .

جدول يوضح ملخص نتائج اختبارات الفروض

م	الفرض	أسلوب الاختبار	نتيجة الاختبار
1	توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين في الكليات الحاصلة على الاعتماد والكليات التي لم تحصل على الاعتماد محل الدراسة في جامعة المنوفية فيما يتعلق بفائدة أوجدوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري في هذه الكليات .	اختبار لوكوكسن Wilcoxon واختبار مان ويتنى Mann- Whitney	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل .
2	توجد اختلافات معنوية بين إدراك العاملين في الكليات الحاصلة على الاعتماد والكليات التي لم تحصل على الاعتماد محل الدراسة في جامعة المنوفية فيما يتعلق بمدى توافر فعالية الأداء الإداري في العمل الإداري في هذه الكليات .	اختبار لوكوكسن Wilcoxon واختبار مان ويتنى Mann- Whitney	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل
3	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفعالية الأداء الإداري في الكليات محل الدراسة بجامعة المنوفية .	اختبار لوكوكسن Wilcoxon واختبار مان ويتنى Mann- Whitney	رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل

النتائج والتوصيات :-

لقد أمكن التوصل في هذا البحث الى عدد من التوصيات الى يمكن تلخيص أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل لها فيما

يلي :-

اولا النتائج :-

- 1- أهمية إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى يأتى من أن تطبيقها على العمل داخل الجامعات وخاصة العمل الادارى يرفع من مستوى الأداء .
- 2- أن معظم العاملين بالجامعة والذين تم عمل استقصاء لهم يرون أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى العمل الادارى من العوامل الهامة التى تودى الى زيادة فعالية الأداء الادارى ومن ثم تحسين العمل بها.
- 3- أن هناك إدراك للعاملين بجامعة المنوفية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها وكذلك بأهمية تحقيق فعالية الاداء الادارى بالجامعة .
- 4- من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها (1) والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا
- 5- فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا 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.

ثانيا التوصيات :-

- 1- ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى العمل الادارى حيث أن ذلك يعمل على ارتفاع مستوى الأداء الادارى للعاملين بالجامعات ومن ثم الارتقاء بمستوى التعليم.
- 2- توجيه اهتمام الباحثين فى الجامعات والمراكز البحثية نحو دراسة المناخ والهيكل التنظيمية والعمل على تطوير مستوى الأداء الوظيفى باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لى يتحقق فهم أكبر لدور إدارة الجودة الشاملة ومبادئها .
- 3- توجيه القائمين على العمل الإدارى وخاصة الإدارة العليا بالجامعات المصرية لزيادة الاهتمام بتطوير مستوى الأداء الوظيفى للعاملين بالجامعات من خلال توفير المناخ التنظيمى الملائم والذي يساعد العاملين على تقديم الخدمات بكفاءة عالية على أن يتم التركيز على استخدام إدارة الجودة الشاملة ومبادئها كأحد الوسائل الهامة اللازمة لرفع مستوى الأداء .
- 4- العمل على التحسين المستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دورى واستخدام المنهج العلمى الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة فى حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين بما يجعل نشاط المنظمة فعالا ومؤثرا .
- 5- السعي إلى جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ،لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء .
- 6- ضرورة اشراك العاملين عند وضع الأهداف وكذلك السعى للعمل بروح الفريق مما يؤدي ال زيادة الشعور بالانتماء تجاه المؤسسة ويساهم بشكل رئيسى فى زيادة الإنتاج ويعمل على رفع مستوى الأداء .

المراجع باللغة العربية :-

- عادل الشبراوى (1461هـ - 1995م) : الدليل العملى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000 – المقارنة المرجعية الشركة العربية للاعلام العلمى، ط1، القاهرة.
- عبد الودود مكرم (1996): الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ" دراسة تحليلية فى ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية" مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 32، سبتمبر.
- خالد بن سعد عبد العزيز سعيد(1997) إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحى، السعودية، الرياض الطبعة الأولى.
- سيد محمد جاد الرب 2010، " إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالى : استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين "، حقوق النشر والطبع محفوظة للمؤلف ، كلية التجارة بالاسماعلية ، جامعة قناة السويس.

- حسن حسين الببلاوى 1996: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر مؤتمر التعليم العالي في مصر - جامعة المنوفية 20 - 21 مايو.
- خضير كاظم حمود 2001م: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1421هـ.
- حامد عبد الله السقاف 1998م: المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية.
- رافدة عمر الحريري 1975: القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة للنشر و التوزيع , عمان , الطبعة الأولى 2010 . حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، الإداري الجامعات المصرية، الإسكندرية، .
- نائل عبد الحافظ العواملة 1993، إنتاجية الموظف العام في الأردن: وجهة نظر إدارية مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 291، العدد الثالث، جامعة اليرموك.
- محمد محمد ابراهيم، محاضرات في السلوك الإداري وتطبيقاته في منظمات الأعمال، دار الولاء للطبع والتوزيع، شبين الكوم بدون سنة النشر .
- على السلمي 1985، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة.
- نقلا عن أحمد درباس (1994): إدارة الجودة الكلية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، يصدرها مكتب التربية لدول الخليج (50)، السنة (14)، 1414 هـ - .
- اسماعيل محمد دياب، عادل السعيد البنا (1998): تطوير تقويم الأداء وأساليب تنمية لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام.
- فريد عبد الفتاح زين الدين :1996 المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية - دار الكتب للنشر، القاهرة، طبعة.
- محمد عبد الوهاب العزاوي 2005: إدارة الجودة الشاملة - دار اليازوري للنشر والتوزيع- عمان .
- قاسم نايف 2009 علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000 -دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان , طباعة ثانية.
- آدم غازى العتيبي 1993، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العاملة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول.
- آدم غازى العتيبي 1998، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلد العلمية لكلية الإدارة والإقتصاد، العدد التاسع.
- ريتشارد وجونسون , دين شرف , "التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة الوجهة التطبيقية " , ترجمة المرضى حامد عزام , دار المريخ , السعودية .

المراجع الاجنبية :-

- Lcwis, R.G. and Smith,D .H (1994): Total Quality Management in Higher Education .St Luice.
- Linde, C. (1998): Clinical supervision in teacher evaluation : A pivotal factor in the quality management of education. Education Journal. (Chula Vista, Calif.) v.119. n.2
- Marcel et Tayeb Hafsi 2000: le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine, édition Economica, France,.
- McGregor, S., The Humon Side of the Enterprise, Mcgraw-Hill Company, New York, 1960.
- Beach, D., Managing People at Work, Macmillan Publishing Company, Inc., New York, 1975.
- Porter, L., A Study of People Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs, Journal of Applied Psychology, Vol., 45, No. I, February 1961,1961.
- A., The path -Goal Tggory of Leadership 1983: An Empirical and Longitudinal Analysis. Published Doctoral Dissertation. Arizona State University..