

## "أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي"

إعداد الباحثة:

د. طيبة محمد على احمد المحسى

(كليات عنيزة الأهلية - المملكة العربية السعودية)

بالتطبيق على جامعة الأحفاد للبنات



<https://doi.org/10.36571/ajsp7211>

## الملخص:

تناولت الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة الأحفاد للبنات. تمثلت مشكلة الدراسة في مواجهة العديد من المؤسسات التعليمية في السودان للكثير من العقبات والمشاكل، ومن ابرز تلك التحديات والمشاكل التدني والضعف في مستويات الاداء العام بها، واداء العاملين بشكل خاص، حيث تعاني تلك المؤسسات من عدم وجود المسانده والدعم من قبل الادارة العليا لبرامج الجوده والتي تؤثر بدورها علي ضعف اداء العاملين، خاصة في ظل عدم الاهتمام والتركيز علي نشر ثقافة الجوده الشامله من قبل الاداريين. هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين دعم الادارة العليا لنظام الجودة الشاملة وأداء مؤسسات التعليم العالي، ودراسة مدي مساهمة نشر ثقافة الجوده في تطور أداء مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم بيان تأثير فرق العمل على أداء مؤسسات التعليم العالي، ومعرفة العلاقة بين التركيز علي العملاء وأداء مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى تحديد مساهمة التحسين المستمر في أداء مؤسسات التعليم العالي.. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والإستنباطي والإستقرائي والتاريخي. من أهم نتائج الدراسة نشر ثقافة الجوده بين فئات العاملين لها دور في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، الإلتزام بسياسة العمل الجماعي وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات أدت لزيادة جودة أداء مؤسسات التعليم العالي، تعتمد مؤسسات التعليم العالي على التركيز الكبير علي العملاء بإعتبار أنهم أساس تطوير العمل بها.. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها الإهتمام بتطبيق التحسين المستمر في المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات التعليمية بصورة خاصة، العمل على زيادة أساليب تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب وفرق العمل، تدعيم أساليب التركيز على العميل، لما لها من أثر إيجابي على جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الأداء، مؤسسات التعليم العالي.

## المقدمة:

تعد أنظمة إدارة الجودة الشاملة من أهم الأنظمة الإدارية الحديثة المتبعه، فهو نظام يطبق لتحقيق من خلاله أفضل النتائج من حيث تحسين الأداء بصورة عامة، وزيادة الأرباح كما تعمل علي تحسين الوضع التنافسي بين العديد من المؤسسات التعليمية، في وقت أصبحت فيه لا تقبل الا بالجودة كخيار عند إجراء معاملات وتقديم خدماتها لذا فهو نظام متكامل وشامل يعمل على التطوير والتحسين في مستويات الأداء سواء كانت خدمية أو أدائية، وذلك بالشكل الذي يضمن المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات بين الإدارات والعاملين تحت لوائها. فالجودة الشاملة تعتبر نظاماً هاماً يطبق لتحقيق الأهداف الموضوعه من قبل المؤسسات التعليمية المستخدمه لذلك النظام، ومن أهم تلك الأهداف تحسين الأداء وترقيته لما له من تأثير قوي في التقدم والنجاح. فالكوادر العاملة ذات الكفاءة والخبرة هي الاساس لتحقيق التفوق والتميز والنجاح ومستوي أداءها يعتبر داعم قوي لنجاح المؤسسات أو فشلها.

إن التحديات العالميه المعاصره تحتم علي المؤسسات انتهاج الاسلوب العلمي في مواجهه التحديات واستثمار الطاقات الانسانيه الفاعله في الاداء التشغيلي بمرونه وفاعليه وكفاءة، وبما ان الجوده الشامله اصبحت من اكثر الجوانب الاداريه الهادفه بفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمه مميزه لمعطيات الفكر الانساني الحديث في كل المجالات خاصه المجال التعليمي لاحداث تطور نوعي يلائم المستجدات التعليميه والاداريه.

## مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التعليمية في السودان الكثير من العقبات والمشاكل، ومن ابرز تلك التحديات والمشاكل التدني والضعف في مستويات الاداء العام بها، واداء العاملين بشكل خاص، حيث تعاني تلك المؤسسات من عدم وجود المسانده والدعم من قبل الادارة العليا لبرامج الجوده والتي تؤثر بدورها علي ضعف اداء العاملين، خاصة في ظل عدم الاهتمام والتركيز علي نشر ثقافة الجوده الشامله من قبل الاداريين. ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما هي العلاقة بين دعم الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة وأداء مؤسسات التعليم العالي؟
2. هل نشر ثقافة الجودة في تطور أداء مؤسسات التعليم العالي؟
3. ما تأثير فرق العمل على أداء مؤسسات التعليم العالي؟
4. هل هنالك علاقة بين التركيز علي العملاء وأداء مؤسسات التعليم العالي؟
5. ما مدي مساهمة التحسين المستمر في أداء مؤسسات التعليم العالي؟

#### أهداف البحث:

#### يهدف البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد العلاقة بين دعم الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة وأداء مؤسسات التعليم العالي.
2. دراسة مدي مساهمة نشر ثقافة الجودة في تطور أداء مؤسسات التعليم العالي.
3. بيان تأثير فرق العمل على أداء مؤسسات التعليم العالي.
4. معرفة العلاقة بين التركيز علي العملاء وأداء مؤسسات التعليم العالي.
5. تحديد مساهمة التحسين المستمر في أداء مؤسسات التعليم العالي.

#### فرضيات البحث:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة وأداء مؤسسات التعليم العالي.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر ثقافة الجودة وتطور أداء مؤسسات التعليم العالي.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وأداء مؤسسات التعليم العالي.
4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي العملاء وأداء مؤسسات التعليم العالي.
5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء مؤسسات التعليم العالي.

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من أن تطبيق أساليب الجودة الشاملة من أهم مقومات الإدارة الحديثة مما يساعد في تطوير الأداء بصورة عامة، وهي من أهم الأبعاد التي تؤدي لنجاح المؤسسات وتطورها وزيادة قدرتها على الصمود في بيئة الأعمال التي تشهد العديد من التحديات، ومنافسة قوية في مختلف المجالات.

#### منهج البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي والإستقرائي والإستنباطي والتاريخي.

#### الدراسات السابقة:

دراسة بدران بن عبد الرحمن العمر، (2007م)<sup>(1)</sup>:

هدفت الدراسة الي التعرف علي مبادئ وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة المطبقة في مستشفيات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في ادارة التمريض. شملت الدراسة تحليل لمبادئ ادارة الجودة الشاملة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي علي عينه عشوائيه من موظفي تلك المستشفيات العاملين بقسم التمريض، وقام الباحث بتقسيم مبادي ادارة الجودة الشاملة التي تتبناها المستشفيات

<sup>1</sup> ( بدران بن عبد الرحمن العمر، مدي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض . مجلة الادارة العامه، المجلد 42 ، العدد الثاني، 2007م، ص 104.

محل الدراسة الي اربعة اقسام (مبدا دعم الادارات العليا ،مبدا التحسين المستمر ، مبدا المعلومات واتخاذ القرارات، مبدا التركيز علي العميل) .حيث ان تطبيق ادارة الجوده الشامله مرتبطب جوهريا بتلك المبادئ. اوصت الدراسة بايجاد نظام معلومات متقدم يعمل علي بتزويد ادارة المستشفى والاقسام التابعه بالبيانات المطلوبه لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والعمل علي نشر ثقافة الجوده الشامله بين العاملين في المستشفى لالتزام اكبر نحو تطبيق ادارة الجوده.رفع مستوى تطبيق مبدا التحسين المستمر في جميع الاقسام والوحدات من خلال تبسيط اجراءات العمل والذي يؤدي الي تسهيل حصول العملاء علي الخدمات التي يحتاجونها والمقدمه لهم بكل سهوله ويسر، توعية الموظفين باهمية تطبيق مبادئ الجوده .التركيز علي العميل من خلال الفهم لاحتياجاته ومتطلباته،العمل علي انشاء وتكوين هيئه مستقله بوضع معايير للجوده.

دراسة: سعدي (2004م)<sup>(2)</sup>:

هدفت الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة على نجاح واستمرارية أنشطة تحسين الجودة الشاملة في هذه الأقسام بشكل عام. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي والإحصائي. من أهم نتائج الدراسة تدني درجة استخدام الأسلوب العلمي في قياس مؤشرات تحسين الجودة الشاملة في الأقسام التي شملتها الدراسة، عدم تحليل واستخدام البيانات للاستفادة منها بطريقة منهجية فيما بدا أنه نهجاً عاماً لا ينعصر في تلك الأقسام وحسب، الحوافز بشقيها المادي والمعنوي غير كافية من وجهة نظر المستطلعين، وجود بعض حالات سوء الاستخدام لهذه الحوافز مما يترك أثراً سلبياً لدى الكثير من العاملين. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها العمل على رفع درجة التزام الإدارات العليا بعمليات التحسين والتطوير بشكل خاص وبأنشطة الجودة الشاملة بشكل عام، ضرورة وضع إستراتيجية واضحة لدى الإدارة العليا لتطبيق أنشطة تحسين الجودة.

دراسة إياد فاضل 2010م<sup>(3)</sup>:

هدفت الدراسة الي التعرف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء الموظفين في المنظمات، وبيان الاثر الايجابي علي الاداء نتيجة تطبيق أبعاد إدارة الجوده الشامله كفروض للبحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من عينة من (586) من العاملين في خمسة بنوك تجارية ذات القيمة السوقية الاعلي للسهم، وخلصت الدراسة الي ضرورة توضيح ان ادارة الجوده الشامله نظام يشمل كافة التعاملات ليس فقط في السلع بل ايضا في الخدمات والانشطة والعمليات داخل المنظمات. كما أظهرت الدراسة أن البنوك التجارية الاردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها ، وأنه يوجد تأثير كبير لأبعاد وعناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين. اوصت الدراسة بضرورة ايجاد نظام مناسب للمعلومات يقوم بتزويد الادارات بالمعلومات التي تحتاجها وتكثيف الاهتمام بجودة الخدمات والاهتمام بالعاملين وتحفيزهم. ايضا أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد النظام المناسب وتطبيقه .والعمل علي تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين فرق جوده لمراقبة تطبيقها.

دراسة وفاء أبو عامر، 2013م<sup>(4)</sup>:

(2)سعدي محمد الكلوت، العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2004م.

(3) إياد فاضل التميمي، ادارة الجوده الشامله واثرها في الاداء الوظيفي للعاملين - دراسته علي عينه من البنوك التجاريه الاردنيه، مجلة البصائر ، العدد (2)، 2010م، ص ص 119 -128.

(4) وفاء ابو عامر، واقع الجوده الاداريه في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعه الاسلاميه ، فلسطين، 2013م.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الاداريين وسبل تطويره . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لانه الانسب لموضوع الدراسة ، رأت الباحثة ان يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين الذين ينتمون وظيفيا الي تلك الجامعات اذا كان مسمى وظيفي أكاديمي او اداري. وتوصلت الدراسة الى ان المتوسط الكلي لدرجة تطبيق الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة مرتفع بدرجة كبيرة. أوصت الدراسة بضرورة استحداث عمادة لشئون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وايضا للمراقبة والمتابعة لكيفية التطبيق، والعمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم الجودة الادارية لدى القيادات والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

دراسة شريف العربي، 2015م<sup>(5)</sup>:

هدفت هذه الدراسة الي تقديم مقترح ناجح يعمل علي ايجاد طرق لدمج وتبني مفاهيم التعليم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة في استراتيجيه موحده وذلك للتشابه الكبير بينهما، حيث اخذالجيد من عناصر وتطبيقات كل فرض علي حدا للمساعدة في تحسين وتطوير الاداء بمؤسسات التعليم العالي. توصل الباحث بعد اجراء الدراسه الي مجموعة من النتائج منها ان منهج التعلم التنظيمي ومنهج ادارة الجودة الشاملة تجمعهما خصائص متشابهه، مثل العمل كفريق اي قابليه العاملين للمشاركة والقابلية للتغيير والتكيف مع البيئة ومواصلة الجهود من اجل التحسين والتطور وكسب المهارات والخبرات، ان منهج التعلم التنظيمي يواجه معوقات في تطبيقه حيث يلزم تغيير البيئة التنظيمية التي تشمل الهياكل الوظيفيه والعمليات التشغيلية التي تتعارض مع مصالح بعض افراد. من أهم التوصيات ضروره انتهاج سياسة الدمج بينهما يحقق معايير التميز، ضرورة بناء ثقافة المؤسسة من خلال اشراك جميع العاملين في تحمل المسؤولية.

#### أولاً: الجودة الشاملة:

##### مفهوم الجودة:

الجودة تعني قيام المؤسسات بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة، وفق احتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وابداع صفة التميز فيها<sup>(6)</sup>.

في ضوء التعريف السابق، فالجودة من وجهة نظر ادارة الجودة الشاملة هي ما يلي<sup>(7)</sup>.

- 1- معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه
  - 2- تقديم أفضل ما يمكن لدي المنظمة لعملائها، من أجل ارضائهم وكسب ثقتهم
  - 3- الاهتمام بكل شيء وبالتفصيل علي حد سواء، من اجل الوصول الي الكمال، فلا مجال للصدفة او التخمين
  - 4- الجودة ليست ارضا العملاء فحسب، بل ادخال السعادة الي نفوسهم
- يرى البعض أن الجودة هي:
- أ- التوافق في المواصفات
  - ب- الملاءمة لأغراض الاستخدام

<sup>5</sup> شريف العربي، تطوير الاداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، القاهرة، المجلد 2، العدد (3)، 2015م، ص 44.

<sup>(6)</sup> عمر وصفي عقيقي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر منهجية)، (عمان: دار وائل للنشر، 2001)، ص 17

<sup>(7)</sup> نفس المرجع، ص 18

### ج- معيار لدرجة تتطابق الاداء الفعلي للخدمة مع توقعات العميل

وتحدد مدى الجودة علي اساس ادراك الجمهور ، وهو ما يطلق عليه العلاقة بين التوقع والادراك<sup>(8)</sup>.

ويرى البعض ان مفهوم الجودة يرجع الي الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعني طبيعة الشخص او طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان<sup>(9)</sup>. ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة علي أن منتج جيد أو خدمة جيدة لكن الخطأ أن نعتقد أن المنتجات او الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر كلفة وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتج أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب. بالإضافة إلى ما سبق يمكن تعريف الجودة علي إنها<sup>(10)</sup>:

1/ تعرف بأنها هي الملائمة للاستخدام، ويقصد بذلك أن مستخدم السلعة أو الخدمة قادرا علي الاعتماد عليها في إنجاز ما يريد منها.

2/ عرفت كذلك بأنها القدرة تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له<sup>(11)</sup>.

3/ وقد عرفت الجودة بأنها (حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات)<sup>(12)</sup>.

ويلاحظ علي هذا التعريف عدم ربط الجودة بالمنتج او الخدمة فقط وإنما ربط الجودة بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة حسب التغيرات المتوقعة.

4/ كما تعرف علي انها جوهر استخدام العقل في تفصيل عوامل الإنتاج وتعظيم الاستفادة منها، كما أنها العنصر الذي يأتي قبل وخلال وبعد العملية الانتاجية وعليه فالجودة هي القدرة علي الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك<sup>(13)</sup>.

5/ كما عرفت الجمعية الامريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين<sup>(14)</sup>.

6/ وعرفت الجمعية الفرنسية للتقنيين ضمن المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 طبعة 2000 علي أنها قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية علي ارضا المتطلبات المعلنة او الضمنية لمجموعة من العملاء<sup>(15)</sup>.

(8)مدحت محمد ابو النصر، اسس الخدمة المتميزة للعملاء، ( القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010)، ص158

(9)مأمون الدرادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002) ص15

(10)قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005)، ص20

(11)فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، (القاهرة: دار الكتب للنشر، 1996)، ص10

(12) مأمون الدرادكة، طارق شبلي، مرجع سبق ذكره ، ص15

(13)محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003)، ص197

(14) مأمون الدرادكة، طارق شبلي، مرجع سبق ذكره ، ص16

(15) Daniel Duret ,Maurice pillet, qualiteen production: de iso 9000 a, six sigma ,2eme edition ,d,organisatian , paris 2002,p21

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط وإنما في قدرة هذه الخصائص والمميزات علي إشباع وارضاه الحاجات المعلنة والضمنية للعملاء .  
من خلال التعريف السابقة يمكن استنتاج أن الجودة تشتمل علي مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة الي جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية والتسويقية، والعمليات والأفراد والتي لها القدرة علي تلبية حاجات وتوقعات العملاء .  
إن الاختلاف في المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة تختلف باختلاف الجهة المستخدمة من أفراد ومؤسسات لذلك فقد قام الباحث David Garvin بجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة، وحدودها بخمسة مداخل اساسية قدمها في كتابه *Managing Quality* في عام 1988 (16).

وتتمثل هذه المداخل في (17):

#### أ) مدخل التفوق

يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك وهذا المدخل يتفق مع تعريف Feigen Baum للجودة علي انها تحقيق رغبة المستهلك.

#### ب) مدخل المنتج

ضمن هذا المدخل ينظر للجودة علي أنها المطلوبة في المنتج والتي تكون قادرة علي تحقيق رغبات المستهلك، ومن هنا فان الجودة عبارة عن: ( المتغير الخاضع للقياس الدقيق) (18).  
علي الرقم من ان هذا التعريف حدد الجوانب المختلفة لجودة المنتج إلا أنها محدودة لأنه في حالة الاعتماد علي التفضيل الشخصي فان الخصائص والمواصفات التي يتم القياس عليها تكون مضللة، لأن جزء كبير من الجودة يعتمد علي تفضيلات المستهلك ورغباته.

#### ج) مدخل المستخدم

تتمثل الجودة ضمن هذا المدخل في قدرة المنتج علي ارضاه توقعات العميل، لذلك فهي عبارة عن مفهوم شخصي ذاتي تتغير فيه ردود الفعل تبعاً للعديد من العوامل كالمستوى الاجتماعي والثقافي ومستوى الاشباع عكس المفهوم السابق الذي يعتبر مفهوم موضوعي، لذلك فالجودة هنا هي الملائمة بين خصائص المنتج أو الخدمة وتوقعات العميل.  
حيث أكد إدوارد ديمينغ علي ذلك من خلال تعريفه للجودة علي أنها: (درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات) (19).

بالرغم من أهمية هذا المدخل في تحديد مفهوم الجودة إلا أنه قد يجعل المؤسسة تقع في حالة عدم المطابقة بين الجودة المقدمة ورضا العميل وذلك لتعدد حاجاته ورغباته والتي يصعب جمعها في منتج أو خدمة واحدة، ومن هنا فالمؤسسة يمكنها الاختيار بين استراتيجيتين هما استراتيجية تقسيم السوق او السوق الكلي.

(16) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلي، ( الاسكندرية: الدار الجامعية: 2002)، ص 11

(17) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22

(18) فريد عبد الفتاح زين العابدين، مرجع سبق ذكره، ص 10

(19) سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 33



#### د) مدخل التصنيع

تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان: عمل الشيء الصحيح من أول مرة، وكذلك مفهوم الجودة في اليابان يمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل تكاليف للجودة المطلوبة. فمواصفات التصميم يمكن تحديدها بالاعتماد على حاجات العملاء التي تترجم الي خصائص تبني عليها عملية تصنيع المنتج ولتحقيق الجودة في المنتج يجب الأخذ بعين الاعتبار أربعة جوانب أساسية هي تحقيق الجودة في تحديد احتياجات العملاء، وتحقيق الجودة في التصميم، ثم تحقيق مطابقة المنتج مع التصميم أو ما يعرف بجودة الانتاج، وتحقيق الجودة في الأداء وتظهر للعميل النهائي عند الاستعمال الفعلي للمنتج<sup>(20)</sup>.  
من خلال هذه العناصر تظهر العلاقة الوثيقة بين المواصفات والاحتياجات، أي لا يمكن أن يوجد أحدهما دون الآخر باعتبارهما يشكلان عنصران أساسيان بالنسبة للجودة.

#### هـ) مدخل القيمة

يهدف هذا المدخل الي تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك العميل لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملائمتها لحاجته مع سعر شراؤه ومدى تحقق ذلك للعميل فان المنتج يصبح بنظره ذات قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول وتحقيق السيطرة علي متغيراتها بالتكلفة المقبولة. من خلال تناول المداخل الخمسة أعلاه قد يتبين بأن مفهوم الجودة الذي قدمه Garvin يتميز بالتوسع والتعقيد.  
مما سبق يلاحظ أن النظرة الحديثة لإدارة الجودة تعطي مفهوما أوسع لمفهوم جودة السلع والخدمات التي تقدمها الشركات والمؤسسات المختلفة، وبالتالي ترفض النظرة الضيقة القائمة على ضرورة توفر خصائص معينة في السلع والخدمات.  
وقد حدد العالم ايشيكاوا الجوانب الأساسية التي تشملها الجودة في المؤسسات وهي<sup>(21)</sup>:

- i. جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة
- ii. جودة طريقة الأداء
- iii. جودة المعلومات المستخدمة في المنظمة
- iv. جودة العملية الإنتاجية
- v. جودة أماكن العمل
- vi. جودة الأفراد العاملين في المؤسسة
- vii. جودة الأهداف التي تم وضعها في المؤسسة.

ومما سبق يمكن القول أن الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث<sup>(22)</sup>:

- الدقة والإتقان
- الأداء المتميز
- المواصفات المتميزة

(20) نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإنتاج والعمليات: مدخل استراتيجي (الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2002)، ص 337

(21) مامون الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001)، ص 143

(22) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 18



- تقديم السلعة او الخدمة في الوقت المرغوب من قبله
- تكلفة مناسبة يتحملها من اجل الحصول على السلعة أو الخدمة ويرى البعض أن الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها ما يلي (23):
  - 1/ خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء
  - 2/ تصميم متميز للعمليات
  - 3/ رقابة فعالة على كل شيء
  - 4/ خلو العمل من التداخل الازدواجية
  - 5/ تستطيع المنظمة ان تعرف من خلال الجودة، فيما اذا كانت قد ادت ما عزمت على انتاجه او تقديمه، وفق ما يريده و يرغبه العميل، و بالتالي فهي معيار لتقديم النجاح في كل شيء.
- 6/ ان تحقيق الرضا و السعادة لدى العملاء من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة اليه، يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود.

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ذلك يمكننا إدراج بعض التعاريف المختلفة لها كما يلي:

يعرفها بهارتواكلهلو على أنها: "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح، بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت" (24).

عرفها هوغر وزملاءه بأنها: (فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكل متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي (25)). وقال هودجاتس أنها: عبارة عن نظام الإدارة يعتمد على الموارد البشرية، والذي يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة (26).

كما عرفها ستفين كوهن ورونالدبراند على أنها: (التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر وتلبية متطلبات العميل وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العميل وانتهاءً بمعرفة مدى رضا العميل عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له، وتم تعريفها من قبل معهد الجودة الفدرالي بأنها: (القيام بالعمل على الصحيح وبشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء) (27).

(23) المرجع السابق نفسه، ص18

(24) مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص16.

(25) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002م، ص16.

(26) Jean Brihman, Meilleurspratique de management, 3eme edition elorganisationpreise 2000, p.217

(27) فريد عبدالفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص24.

من خلال التعاريف السابقة، يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهج متكامل يهدف إلى خدمة العميل فهي لا تهدف إلى الجودة في مجال معين وإنما هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف بحيث يكون هناك تنسيق وترابط بينهما، والتركيز على العاملين من أجل الوصول إلى الأداء الجيد لتحقيق الجودة الكلية في المؤسسة.

#### أهداف إدارة الجودة:

عند التفكير في تبني نظام الجودة فان الإدارات تامل في تحقيق العديد من الاهداف يذكر منها الاتي (28):

1/ سعي المنظمة والعمل علي تحسين وضعها في سوق العمل وذلك لاهمية وضعها التنافسي وايضا الفائدة ومضاعفة الربحية والسمعة الطيبة وتميزها بين منافسيها.

2/ تعزيز الاسواق الموجهة والعمل علي فتح منافذ واسواق جديده (وهذا مثل ما فعلت المنظمة محل دراسته من مستوصف صغير أصبحت مجموعه طبيه تضم الكثير من الشركات وخلقت فرص استثمار ممتازة واصبحت من الشركات القلائل التي يشار اليه بالبنان..)

3/ العمل علي تقوية العلاقات بين المنظمة والمستفيدين من الخدمة وتثبيت مبدأ الثقة والمصداقية.

4/ عند العمل علي حل المعوقات والحيلولة دون وقوع الاخطاء نقل التكلفة وتزيد الربحية بقله التالف والمهدر من الموارد والوقت.

5/ العمل علي تطبيق نظام الجودة فجوده الخدمات والعمل علي نظام التحسين والتطوير المستمر للخدمة يساعد في كسب رضاء وتقبل العميل للمنتج او الخدمة المقدمه.

6/ الاستجابة المترافقه والسريعه مع المتغيرات البيئيه من داخل المنظمة او خارجها

7/ زيادة الخبرات والكفاءات العامله والعمل علي تطويرالموظف وذلك بالتدريب والتاهيل ببرامج تدريبيه مخطط لها في داخل المنشأة او خارجها وعمل ورش عمل مفيده وذات قيم ملموسه وجعل الموظف فعال ومشارك وذلك بتحفيظه بالمشاركه في وضع الاهداف وصنع القرارات.

#### مقاييس الجودة:

جودة الخدمة تعني أن تقوم المنظمة بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا العملاء في نفس الوقت، وأن تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة. كما يمكن تعرف جودة الخدمة بأنها "تحقيق التوافق والتوافق مع محددات العميل، فهي تمثل تعريف العميل وليس ما تحسبه الإدارة(29).

وتعد مقاييس الجودة من المعايير الأساسية التي يتم من خلالها التصدي بشكل سليم لإمكانات إدارة الجودة الشاملة في المنطقة المعنية سواء كانت متخصصة بالإنتاج المادي (السلعي) او النشاطات الخدمية، وتحديد مقاييس الجودة يعني بوضوح إنشاء المقاييس المناسبة لكل نشاط من الأنشطة الجارية في المنطقة لغرض تحديد التحسينات المطلوبة مستقبلاً، إذ ان وضع المقاييس المرتبطة بالجودة بدقة ووضوح سيؤدي بلا ادنى شك الالتزام من قبل الافراد او الجماعات العاملة بالمنظمة من السعي في إطار تحقيق ذلك بذات الدقة والوضوح الذي تم اعتمادها، ولذلك تعتبر المقاييس ذات الأبعاد الكمية أكثر دقة وموضوعية من الأبعاد التمييزية النوعية حيث أن جودة المنتج أو الخدمة تتسم عادة بنوعين من السمات أو الخصائص القابلة للقياس وهي(30).

(28) المرجع السابق نفسه، ص88

(29) أحمد زين العطار، جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء، (القاهرة: المكتب الحديث للنشر، 2007م)، ص19.

(30) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص87-88.

1/الصفات المتغيرة: وتمثل السمات أو الخصائص التي يمكن للمنظمة أن تقوم بقياسها كالوزن، الطول العرض، الحجم، العمق، ... الخ حيث أن هذه الخصائص أو السمات تخضع بطبيعة القياس لاعتبارات كمية أو رقمية وليس هناك في تحديد مقياسها أي اعتبارات شخصية (غير موضوعية) ولا يختلف اثنان في تحديد تلك السمات أو المقاييس ولذا فإنها تعتبر أكثر موضوعية من سواها من المعايير أو القياسات.

2/الصفات التمييزية: وتمثل المعايير أو الخصائص التي لا يمكن قياسها كمياً أو رقمياً وإنما تخضع لاعتبارات معينة تتسم بأحد المعايير وهما جيد أو ردي، صالح أو غير صالح، معاب أو سليم وهكذا. لذا فإن الاعتبارات والمقاييس لمثل هذه الخصائص غالباً ما يكون المعيار الشخصي لها أكثر تأثيراً في تحديد جودتها من عدمه. ولذا فإن مقاييس الجودة الشاملة تعتبر إدارة أساسية لتحقيق الموقف المطلوب أو الأهداف المراد انجازها للقياس وهي:  
أ/ قياس الملاحظة: وهذه المقاييس تعتمد علي ملاحظة الاداء المنجز ومقارنته بالمعايير المراد تحقيقها ويمكن لهذا ان يتحقق من خلال(31):

(1) القدرات والاهلية المتوفرة من مهارات ومعارف وقدرات بشرية وفنية.  
(2) الحوافز وسبل التميز المعتمدة في السعي لتحقيق الانجاز.  
(3) فرق العمل في مجالات اعداد تهيئه التصميم او العمليات التصنيفية  
(4) الابتكار والابداع والمبادرات الفردية والجماعية نحو تحسين الاداء والاهتمام بجودة المنتج.  
(5) الاهتمامات البيئية والمتغيرات المقترنة بها، اضافة لبعض العوامل الاخرى غير المنظورة.  
ب/ قياسات الفاعلية: ويتم وفقاً لذلك متابعة الانشطة التشغيلية والمالية واستثمار القدرات المتاحة بفاعلية وتتضمن هذه الانشطة ما يلي:

(1) نتائج العمليات التشغيلية الجارية في مختلف المجالات الجارية في المنظمة.  
(2) التقدم المالي الذي يتم تحقيقه خلال المسارات الجارية في المنظمة وانشطتها المختلفة.  
(3) الاستفادة من الوقت واستثماره بكفاءة وفاعلية تتسجم مع القدرات المتاحة سيما اعتماد اسلوب (Just-In-Time).  
(4) استجابات العملاء وتتضمن كافة الانشطة المتعلقة بتطوير و تحسين المنتج بما يحقق الاستجابة العالية من قبل العملاء والمستهلكين.  
(5) معدلات العيوب او الانحرافات (الاطء) التي تصاحب انجاز الانشطة المختلفة في العمليات التشغيلية وغيرها.  
(6) الاسهام في الانشطة التدريبية و التطويرية المستهدفة لتحسين الاداء ورفع كفاءته بما ينسجم مع تحقيق الاهداف المراد انجازها.

(7) الابتكار والتجديد المستمر في مجالات الجودة... الخ من الانشطة الاخرى.  
ج/ قياس الاداء و مؤشراتته المختلفة: اذ ان هذا المعيار من شأنه ان يتابع الانشطة المتحققة و التأكد من الانجازات المقترنة به وهي:

1- زيادة عوامل الخدمة التي يتم تقديمها للعملاء و يعتبر هذا النشاط من اكثر الانشطة التي تسعى المنظمة لتحقيقه هادفه من خلاله استقطاب المستهلكين و توفير سبل تحقيق الرضا لهم وبالتالي التصاق انشطتهم الشرائية بمنتجات المنظمة و خدماتها.

2- التسليم في المواعيد المقررة للتعاقد: إن زيادة ثقة المتعاملين مع المنظمة لا يتأت إلا من خلال العديد من المؤشرات و منها مصداقية التعامل و توفير السلع أو الخدمات بالمواعيد المقررة فعلا في بنود الاتفاقات او العقود البيعية المبرمة مع العملاء، إذ أن هذه الاجراءات من شأنها أن توشر الثقة العالية التي ينبغي ان تكون متبادلة مع المنظمة والمتعاملين معها. كما ان هناك مؤشرات أخرى يجب أن تؤخذ بالاعتبار لتعزيز دور مقاييس الاداء المعتمدة للجودة المطلوبة.

ثانياً: أداء مؤسسات التعليم العالي:

مفهوم الأداء:

يخضع مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات الحكومية والاقتصادية لذا نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرق الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية. ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغيير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء ومن جهة أخرى فقد اسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والتمتداده من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب<sup>(32)</sup>.

إن كلمة أداء تتحدر إلى اللغة اللاتينية التي تعني إعطاء وذلك بأسلوب كلي لشكل شيء ما وبعدها أخذت اللغة الإنجليزية منها لفظ وأعطتها معنى. يعني الأداء الإيصال والعمل وأصلها أداء المصدر منه تأدية يقال أدى الشيء أي أقام وادي الدين أي قضاة الصلاة إذا قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها<sup>(33)</sup>.

يعتبر مفهوم الأداء من كثر المفاهيم شيوياً واستعمالاً في حقل الاقتصاد وتسيير المؤسسات حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين وخاصة في علم الاقتصاد.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض، والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة ويعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>(34)</sup>.

مفهوم الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه<sup>(35)</sup>.

<sup>(32)</sup> د. الشيخ الداوي "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" مجلة الباحث، جامعة قاصر مرياح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية الجزائر، العدد السابع، 2009-2010، ص 217

<sup>(33)</sup> إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم والوسط، (القاهرة: مطبعة مصر للنشر والتوزيع، د. ت)، ص 10

<sup>(34)</sup> دة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، (عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1986م)، ص 28.

<sup>(35)</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: منظور كمي مقارن، (عمان: مكتبة الأقصى للنشر، 1994م)، ص 32 .



كذلك يعرف الأداء ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء ، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات وأداء ، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء (45) . يستنتج أن الأداء عبارة الأنشطة والمهام التي يزاولها العامل في المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل .

#### محددات الأداء :

محددات الأداء والذي يتحدد بناء على ثلاثة عوامل أساسية هي: الجهد المبذول والقدرات والخصائص الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل ، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتها عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المؤسسة . أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل وأن تعميم النتائج أمر غير صحيح للأسباب التالية(46):

1. أن محددات الأداء فئة معينة من ليست بالضرورة هي محددات الأداء فئة أخرى .
  2. أن محددات الأداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات الأداء الأفراد في منظمة أخرى .
  3. تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الأداء .
- تستنتج الباحثة أن هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء وأن تعدد التعاريف المتعلقة به يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم في أن يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة .

يستنتج أن موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعباً وغموضاً وأكثرها تعقيداً بالنسبة للمنظمات لإختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء .

#### عناصر الأداء :

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود الأداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء للمنظمات .

ومن هذه المساهمات ما ذكره " عاشور " في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية(47):

#### 1/ أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها :

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل .

45 ( أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار صفاء للنشر، 1989م)، ص 70 .

46 ( خديجة أحمد الحربي، مرجع سابق، ص 132.

47 ( ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمية، (الرياض: مرام للطباعة والنشر، 1431هـ)، ص 62 .



وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في الأداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغيير الأفراد الذين يؤديون العمل، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء، وذلك على النحو التالي:

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، مثل تغير مهام العامل في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل، فبحدوث التغير في طرق الأداء الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة يتغير أدائه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

ب- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل: وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة. وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف.

كما وأن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له. فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو مراجعة الحسابات.

ج- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال.

كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغير الأداء وهذه العوامل هي<sup>(48)</sup>:

- متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والمعدات المستخدمة الخ...

- i. متغيرات تتعلق بالأفراد الذي يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء، والأفراد الذين يتعامل معهم الأفراد، وجماعات العمل. وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه.
- ii. متغيرات تاريخية مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الأداء.
- iii. متغيرات كيفية مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل، والأزمات التي تكشف الأداء... الخ.

## 2/ العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل :

أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

## 3/ المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :

وهذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه المواصفات تعتبر أساس

<sup>48</sup> ( ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 66 .



لبحوث الاختيار ، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية.

وتبرز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية<sup>(49)</sup>:

#### أ) كفايات العامل:

هي تعني ما لدى العامل من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم . وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج الأداء فعال يقوم به ذلك العامل .

#### ب) متطلبات العمل:

تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

#### ج) بيئة التنظيم:

هي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: (العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية) .

يمكن تحديد ثلاثة عناصر للأداء وهي<sup>(50)</sup>:

- i. العامل : من حيث ما يمتلكه العامل من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ii. الوظيفة : من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع ، فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- iii. الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

#### أنواع الأداء:

تحديد الأداء المؤسسات يفترض اختيار معايير التقييم هذه الأخيرة يكن تحديدها في ثلاثة أشكال هي: معيار مصدر الأداء ومعيار الشمولية والمعيار الوظيفي وكل معيار على حدة يقدم مجموعة الأداء في المؤسسة.

1. حسب معيار المصادر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقييم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الذاتي والأداء الخارجي.
2. الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه أداء الوحدة إبان إنتاج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

أ. الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صيغ القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.

ب. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استثماراتها بشكل فعال.

<sup>49</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 69 .

<sup>50</sup> ماريون هاينز، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مسي وزهير الصباغ، (الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 1988م)، ص 59 .

- ج. الأداء المؤسسات: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة للأداء المؤسسات هو أداء متأتي من مواردها الفردية لسير نشاطها من موارد بشرية وموارد مادية.
- د. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج من التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تسبب أحداث ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي يتحصل عليها المؤسس وارتفاع رقم الأعمال نتيجة سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.
- يعرف بأنه مدى قدرة المؤسسة على التصدي المالية الصعبة<sup>(51)</sup>.
3. حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزائي:

الأداء الكلي: يمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأن التكاليف الممكنة ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقق ذلك بل تطلب تضافر جهود جميع المصطلح أو الوظائف فالمصطلح المؤسسات يجب أن يتوافر للأموال الضرورية بأقل التكاليف وأحسن جودة جميع المصطلح أو الوظائف فالمصطلح المؤسسات يجب أن يتوفر للأموال الضرورية بأقل التكاليف وأحسن جودة مصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق وتوفير الموارد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به لأهداف الأنظمة الأخرى ويتحقق أداء المؤسسة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.

4. حسب المعيار الوظيفي: يرتبط بشدة بالنظم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسه المؤسسة إذا ينقسم الأداء في هذا الحالة حسب الوظائف المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين يضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العامة.

#### ثالثاً: الدراسة الميدانية:

يشتمل هذا الجزء على الخطوات والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة التطبيقية، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وطريقة اعداد أداتها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

#### أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على إعداد استبانة مكونة من قسمين:

القسم الأول: يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي: النوع والعم، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: وشمل متغيرات الدراسة الأساسية: وهي محاور والتي من خلالها يتم التعرف فرضيات الدراسة، وفقاً لما يلي:

<sup>51</sup> دان عبد الغني، قراءة في الأداء المالي وقيمة المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الرابع، 2006م، ص4.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

النوع:

جدول (1): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	129	51.6%
أنثى	121	48.4%
المجموع	250	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الإستبانة، 2022م

يتضح من الجدول أن نسبة (51.6%) من أفراد العينة المبحوثة من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (48.8%) من إجمالي العينة المبحوثة. ويلاحظ وجود تقارب بين نسبة الذكور والإناث.

العمر:

جدول (1): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	34	13.6
30 وأقل من 40 سنة	93	37.2
40 وأقل من 50 سنة	91	36.4
50 وأقل من 60	16	6.4
60 سنة فأكثر	16	6.4
المجموع	250	100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الإستبانة، 2022م

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (37.2%) ثم في المرتبة الثانية الفئة العمرية ما بين (40 وأقل من 50 سنة) بنسبة (36.4%) ثم في المرتبة الثالثة أفراد العينة والذين كانت أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة (13.6%)، ثم الفئة (50 وأقل من 60 سنة) والفئة (60 سنة فأكثر) بنسبة (6.4%). ويلاحظ أن النسبة الأكبر ما بين (30 – 50 سنة) وبلغت (73.6%)، مما يساعدهم على فهم عبارات الإستبانة والإجابة عليها بدقة وموضوعية.

المستوى الأكاديمي:

جدول (3): التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الأكاديمي

المستوى الأكاديمي	العدد	النسبة %
ثانوي	6	2.4
دبلوم	8	3.2
جامعي	176	40.7
فوق الجامعي	60	24
المجموع	250	100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الإستبانة، 2022م

يتضح من الجدول أن أفراد العينة من المستوى الأكاديمي (ثانوي) بلغت نسبتهم (2.4%)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى (دبلوم) (3.2%)، أما أفراد العينة من مستوى (جامعي) بلغت نسبتهم (70.4%)، ونسبة المستوى فوق الجامعي (24%) . ويلاحظ وجود نسبة كبيرة بلغت (94.4%) من العينة لهم مؤهلات جامعية وفوق الجامعية، مما يساهم في فهم العبارات والإجابة عليها بدقة.

**سنوات الخبرة :**

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً "متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	39	15.6
5 وأقل من 10 سنوات	81	32.4
10 وأقل من 15 سنة	56	22.4
15 سنة فما فوق	74	29.6
المجموع	250	100

المصدر : إعداد الباحثة من بيانات الإستبانة، 2022م

يتضح من الجدول أن نسبة (15.6%) من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، ونسبة (32.4%) ما بين 5 إلى 10 سنوات، ونسبة (22.4%) ما بين 10 إلى 15 سنة، ونسبة (29.6%) 15 سنة فأكثر. ويلاحظ أن نسبة (84.4%) كانت خبرتهم أكبر من 5 سنوات، مما يساهم في جودة وحيادية الإجابات على عبارات الإستبانة.

**البيانات الأساسية:**
**المحور الأول: دعم الإدارة العليا:**
**جدول (5) الإحصاء الوصفي لعبارات دعم الإدارة العليا**

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة	الترتيب
تؤمن الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة	0.584	4.60	92.0%	مرتفعة جدا	3
تطبق الإدارة خطط استراتيجية دقيقة	0.535	4.57	91.4%	مرتفعة جدا	4
تلتزم الإدارة بالمعايير العالمية في تعاملاتها	0.626	4.50	90.0%	مرتفعة جدا	5
نظام الجودة مهام في سوق العمل (المنافسة)	0.480	4.70	94.0%	مرتفعة جدا	1
تلتزم الإدارة بأنظمة الجودة	0.510	4.68	93.6%	مرتفعة جدا	2
نظام الجودة يحقق الأهداف	0.505	4.10	74.4%	مرتفعة	6
إجمالي العبارات	0.539	4.52	90.4%	مرتفعة جدا	

المصدر : إعداد الباحثة من بيانات الإستبانة، 2022م

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات دعم الإدارة العليا يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى دعم الإدارة العليا في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.52) وانحراف معياري (0.539) وأهمية نسبية (90.4%) .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (نظام الجودة مهام في سوق العمل (المنافسة)) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.70) بانحراف معياري (0.480) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (94)% .  
 تليها في المرتبة الثانية العبارة (يهتم تلتزم الإدارة بأنظمة الجودة) بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (0.510) وبأهمية نسبية (93.6)%

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (نظام الجودة يحقق الأهداف) حيث بلغ متوسطها (4.10) وبانحراف معياري (0.505) وأهمية نسبية بلغت (74.4)% .

المحور الثاني: نشر ثقافة الجودة:

#### جدول (6) الإحصاء الوصفي لعبارة نشر ثقافة الجودة

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جدا	%91.2	4.56	0.589	التزام الإدارة بتتقيف العاملين بالجودة
2	مرتفعة جدا	%92.6	4.63	0.561	ادراك العاملين لأهمية الجودة
1	مرتفعة جدا	%93.8	4.69	0.526	نشر مفاهيم الجود بين العاملين مسئولية الإدارة
5	مرتفعة جدا	%90.0	4.50	0.593	تقدم الخدمات حسب مقاييس الجودة
6	مرتفعة جدا	%89.8	4.49	0.590	تهتم الإدارة بفريق الجودة
5	مرتفعة جدا	%90.8	4.54	0.573	تقام ورش عمل لفهم ماهية الجودة
	مرتفعة جدا	%91.2	4.56	0.595	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الإستبانة، 2022م

#### يتضح من الجدول (6) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات نشر ثقافة الجودة يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى نشر ثقافة الجودة في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا "عام مقداره (4.56) وبانحراف معياري (0.595) وأهمية نسبية (91.2)% .

2/ يلاحظ من الجدول أن العبارة (نشر مفاهيم الجود بين العاملين مسئولية الإدارة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.69) بانحراف معياري (0.526) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (93.8)% .  
 تليها في المرتبة الثانية العبارة (ادراك العاملين لأهمية الجودة) بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.561) وبأهمية نسبية (92.6)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تهتم الإدارة بفريق الجودة) حيث بلغ متوسطها (4.49) وبانحراف معياري (0.590) وأهمية نسبية بلغت (89.8)%

**المحور الثالث: فرق العمل:**
**جدول (7) الإحصاء الوصفي لعبارات فرق العمل**

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جدا	%94.0	4.70	0.480	العمل بروح الفريق مهم
3	مرتفعة جدا	%91.4	4.57	0.535	العمل بروح الفريق مهم لتطبيق الجودة الشاملة
5	مرتفعة جدا	%90.0	4.50	0.626	العمل بروح الفريق يخلق مناخ مناسب للعمل
2	مرتفعة جدا	%93.6	4.68	0.510	العمل بروح الفريق يزيد من التزام العاملين تجاه العمل
4	مرتفعة جدا	%90.6	4.53	0.593	العمل بروح الفريق يزيد من حماس العاملين
8	مرتفعة جدا	%88.8	4.34	0.463	المشاركة النوعية في اتخاذ القرارات تحسن من نوعية القرارات المتخذة
6	مرتفعة جدا	%90.0	4.44	0.685	المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل القرارات أكثر تقبلاً
7	مرتفعة جدا	%89.4	4.47	0.685	المشاركة في اتخاذ القرارات تخلق ثقة ما بين المدراء والعاملين
9	مرتفعة جدا	%88.4	4.52	0.685	المشاركة في اتخاذ القرارات تنمي القيادات الدنيا
10	مرتفعة	%87.6	4.48	0.604	المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع الروح المعنوية للعاملين
	مرتفعة جدا	%90.4	4.52	0.539	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الإستمابنة، 2022م

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فرق العمل يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى فرق العمل في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (4.52) وانحراف معياري (0.539) وأهمية نسبية (90.4) % .
- 2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (العمل بروح الفريق مهم) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.70) بانحراف معياري (0.480) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (94) % . تليها في المرتبة الثانية العبارة (العمل بروح الفريق يزيد من التزام العاملين تجاه العمل) بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (0.510) وبأهمية نسبية (93.6) % .
- 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع الروح المعنوية للعاملين) حيث بلغ متوسطها (4.48) وانحراف معياري (0.604) وأهمية نسبية بلغت (87.6) % .



**المحور الرابع: التركيز على العميل:**
**جدول (8) الإحصاء الوصفي لعبارات التركيز على العميل**

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	مرتفعة جدا	%90.8	4.54	0.573	تهتم الإدارة باحتياجات العملاء
5	مرتفعة جدا	%90.4	4.52	0.685	سلوك الإدارة يشعر العميل بأهميته
4	مرتفعة جدا	%90.6	4.53	0.624	تهتم الإدارة براحة العميل
7	مرتفعة جدا	%89.4	4.47	0.685	تهتم الإدارة بتقصي آراء العملاء
1	مرتفعة جدا	%97.8	4.89	0.505	تتعامل الإدارة مع معلومات المرضى بسرية تامة
6	مرتفعة جدا	%90.4	4.52	0.592	سلوك العاملين جاذب للعملاء
2	مرتفعة جدا	%92.4	4.62	0.563	يتعاطي العاملين مع العميل بمهنية عالية
8	مرتفعة جدا	%89.4	4.47	0.685	تسعي الإدارة لكسب ثقة العملاء
	مرتفعة جدا	%91.4	4.57	0.618	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الإستبانة، 2022م

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات التركيز على العميل يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى التركيز على العميل في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.57) وانحراف معياري (0.618) وأهمية نسبية (91.4) % .
- 2/ يلاحظ من الجدول أن العبارة (تتعامل الإدارة مع معلومات المرضى بسرية تامة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.89) بانحراف معياري (0.505) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (97.8) % . تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتعاطي العاملين مع العميل بمهنية عالية) بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.563) وبأهمية نسبية (92.4) % .
- 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تسعي الإدارة لكسب ثقة العملاء) حيث بلغ متوسطها (4.47) وانحراف معياري (0.685) وأهمية نسبية بلغت (89.4) % .

**المحور الخامس: التحسين المستمر:**
**جدول (9) الإحصاء الوصفي لعبارات التحسين المستمر**

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
6	مرتفعة جدا	%84.8	4.24	0.850	التحسين المستمر في تطور
1	مرتفعة جدا	%93.6	4.68	0.527	التحسين المستمر يجذب العملاء
2	مرتفعة جدا	%90.6	4.53	0.593	التحسين المستمر يزيد من كفاءة العاملين
5	مرتفعة جدا	%86.8	4.34	0.863	التحسين المستمر يتأثر بتدفق المعلومات
4	مرتفعة جدا	%89.0	4.45	0.641	التوجيه الإيجابي في المهام يدعم التحسين المستمر
3	مرتفعة جدا	%90.4	4.52	0.592	آليات التحسين المستمر موضع اهتمام الإدارة
	مرتفعة جدا	90.2%	4.45	0.693	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الإستمابنة، 2022م

يتضح من الجدول (9) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات التحسين المستمر يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى التحسين المستمر في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا " عام مقداره (4.45) وانحراف معياري (0.693) وأهمية نسبية (90.2) % .
- 2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (التحسين المستمر يزيد من كفاءة العاملين) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.68) بانحراف معياري (0.527) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (90.6) % . تليها في المرتبة الثانية العبارة (يلتزم يقوم المصرف بالمشاركة مع العملاء المرتبطين معها بعلاقات طويلة الأمد) بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.593) وأهمية نسبية (92.4) %
- 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (التحسين المستمر في تطور) حيث بلغ متوسطها (4.24) وانحراف معياري (0.850) وأهمية نسبية بلغت (84.8) % .

**المحور السادس: أداء المؤسسات:**
**جدول (10) الإحصاء الوصفي لعبارات أداء المؤسسات**

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
5	مرتفعة جدا	%91.2	4.56	0.589	أداء العاملين يثني عليه الرؤساء
3	مرتفعة جدا	%92.6	4.63	0.561	أداء العاملين يتأثر بنظام الحوافز
2	مرتفعة جدا	%93.8	4.69	0.526	أداء العاملين مرضى للعملاء
6	مرتفعة جدا	%91.0	4.50	0.593	أداء العاملين في تطور مستمر
7	مرتفعة جدا	%90.8	4.49	0.590	أداء العاملين موضع اهتمام من الإدارة
1	مرتفعة جدا	%94.0	4.70	0.780	أداء العاملين مقياس لقدرات العاملين
4	مرتفعة جدا	%91.4	4.57	0.535	أداء العاملين مرتفع
8	مرتفعة جدا	%90.1	4.57	0.535	أداء العاملين يتميز بالإحترافية
9	مرتفعة جدا	%89	4.57	0.535	أداء العاملين يتأثر بالأوضاع المعيشية
	مرتفعة جدا	%91.2	4.56	0.595	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثة من بيانات الإستبانة، 2022م

يتضح من الجدول (10) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن فقرات أداء العاملين يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى أداء العاملين في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (4.70) وانحراف معياري (0.780) وأهمية نسبية (94.2)% .
- 2/ يلاحظ من الجدول أن العبارة (أداء العاملين مقياس لقدرات العاملين) جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستجابة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.70) بانحراف معياري (0.526) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (94)% .  
تليها في المرتبة الثانية العبارة (أداء العاملين مرضى للعملاء) بمتوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (0.561) وبأهمية نسبية (93.8)% .
- 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (أداء العاملين يتأثر بالأوضاع المعيشية) حيث بلغ متوسطها (4.57) وانحراف معياري (0.535) وأهمية نسبية بلغت (89)% .

## الخاتمة

### أولاً: النتائج:

#### من خلال البحث والدراسة التطبيقية خرج البحث بالنتائج الآتية:

1. أوضحت الدراسة وجود علاقة بين التزام ودعم الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة وإداء مؤسسات التعليم العالي.
2. نشر ثقافة الجودة بين فئات العاملين لها دور في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي.
3. الإلتزام بسياسة العمل الجماعي وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات أدت لزيادة جودة أداء مؤسسات التعليم العالي.
4. تعتمد مؤسسات التعليم العالي على التركيز الكبير على العملاء بإعتبار أنهم أساس تطوير العمل بها.
5. يتم تدريب العاملين بمؤسسات التعليم العالي علي انظمة الجوده مما أدى لتطور أدائهم.
6. هنالك اهتمام من قبل الادارة بالتحسين المستمر لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي.
7. أن توفر النظام الفعال للعلاقات العامة والاتصال يساعد في تطوير وتثبيت المعرفة بالمفاهيم والمعايير الضرورية للجودة الشاملة.

### ثانياً: التوصيات:

1. الإهتمام بتطبيق التحسين المستمر في المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات التعليمية بصورة خاصة.
2. العمل على زيادة أساليب تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب وفرق العمل.
3. تدعيم أساليب التركيز على العميل، لما لها من أثر إيجابي على جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي.
4. الإهتمام بزيادة التدريب على أساليب تطبيق الجودة لزيادة الثقة بين العاملين بالمؤسسات والعملاء.
5. توفير النظام الفعال للعلاقات العامة والاتصال حتى يمكن تطوير وتثبيت المعرفة بالمفاهيم والمعايير الضرورية للجودة الشاملة.
6. أهمية تطوير وتحديث الأجهزة والمعدات والمستلزمات في مجال خدمات التعليم بصورة خاصة.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم والوسط، القاهرة: مطبعة مصر للنشر والتوزيع، د. ت.
- أحمد زين العطار، جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء، القاهرة: المكتب الحديث للنشر، 2007م.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار صفاء للنشر، 1989م.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1992م.
- أحمد هلال، قياس الأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي للمنظمة، القاهرة: مكتبة غريب، 1990م.
- أياد فاضل التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين – دراسته علي عينه من البنوك التجارية الاردنيه، مجلة البصائر، العدد الثاني، 2010م.
- الشيخ الداوي "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" مجلة الباحث، جامعة قاصر مرياح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية الجزائر، العدد السابع، 2009-2010م.
- بدران بن عبد الرحمن العمر، مدي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض، مجلة الاداره العامه، المجلد 42، العدد الثاني، 2007م.
- دان عبد الغني، قراءة في الأداء المالي وقيمة المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الرابع، 2006م.
- درة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1986م.
- وفاء ابو عامر، واقع الجودة الاداريه في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعه الاسلاميه، فلسطين، 2013م.
- ماريون هاينز، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مسي وزهير الصباغ، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 1988م.
- مأمون الدرادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002م.
- مامون الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001م.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003م.
- محمد مصطفى زيدان، الإشراف والإنتاجية، الرياض: عكاظ للنشر والتوزيع، 1418هـ.
- مدحت محمد ابو النصر، اسس الخدمة المتميزة لعملاء، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010م.
- مصطفى بدوي، قياس الأداء والرضا الوظيفي، الإسكندرية: منشأة المعارف، 2000م.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: منظور كمي مقارن، عمان: مكتبة الأقصى للنشر، 1994م.
- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمية، الرياض: مرام للطباعة والنشر، 1431هـ.
- نبيل محمد المرسي، استراتيجية الانتاج والعمليات: مدخل استراتيجي الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2002م.
- سعدى محمد الكحلوت، العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2004م.
- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلي، الاسكندرية: الدار الجامعية: 2002م.

عبد الرحيم علي المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، المجلد 35، العدد الثاني.  
على السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، القاهرة: مكتبة غريب، 1985م.  
عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر منهجية، عمان: دار وائل للنشر، 2001م.  
خديجة أحمد الحربي، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة : دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 1995م.  
خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002م.  
شريف العربي، تطوير الاداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، القاهرة، المجلد 2، العدد الثالث، 2015م.  
فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: دار الكتب للنشر، 1996م.  
قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005م.  
ثانياً: المراجع الأجنبية:

Cartwright, Susan and Cooper, Cary L. ,1998, Managing Workplace Stress, UK, Sage Publications, No. 5.  
Daniel Duret ,Maurice pillet, qualiteen production: de iso 9000 a, six sigma ,2eme edition ,d.organisatian , paris 2002.  
Gaertner, James F. and Ruhe, Joha A. ,1981, "Job-Related stress in Public Accounting – CPAs Who are under the most stress and suggestions on how to cope", Journal of Accountancy, U.S.A.  
Jean Brihman, Meilleurspratique de management,3 eme edition elorganisationpreise 2000.

## “The impact of total quality management on the performance of higher education institutions”

Researcher:

Dr. Taiba Muhammad Ali Ahmed Al-Mahsi

### Abstract:

The study examined the impact of total quality management on the performance of higher education institutions by applying it to Ahfad University for Women. The problem of the study was the confrontation of many educational institutions in Sudan with many obstacles and problems, and the most prominent of these challenges and problems is the low and weak levels of their general performance, and the performance of employees in particular, as these institutions suffer from a lack of support and support from the senior management of quality programs, which In turn, it affects the poor performance of workers, especially in light of the lack of interest and focus on spreading the culture of total quality by administrators. The study aimed to determine the relationship between the support of senior management for the total quality system and the performance of higher education institutions, and to study the extent to which the dissemination of the culture of quality contributes to the development of the performance of higher education institutions, and then to demonstrate the impact of work teams on the performance of higher education institutions, and to know the relationship between customer focus and the performance of educational institutions In addition to determining the contribution of continuous improvement in the performance of higher education institutions.. The study followed the descriptive, analytical, deductive, inductive and historical approaches. One of the most important results of the study is the dissemination of a culture of quality among the categories of employees that have a role in developing the performance of higher education institutions. Commitment to the policy of teamwork and the involvement of employees in decision-making led to an increase in the quality of the performance of higher education institutions. In it .. The study recommended a number of recommendations, including interest in applying continuous improvement in institutions in general, and educational institutions in particular, working to increase the methods of applying the dimensions of comprehensive quality management through training and work teams, strengthening methods of focusing on the customer, because of their positive impact on Quality of services in higher education institutions.

**Keywords:** Total quality management, Performance, Higher education institutions.