

الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

”دراسة ميدانية“



د . محمد أحمد حمد توأحمد

الأستاذ المشارك بقسم إدارة الأعمال

جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية

كلية العلوم الإدارية

### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء، ولمعرفة هذا الأثر فقد تم دراسة الموضوع من خلال المفاهيم النظرية للجودة، والدراسات السابقة التي تبين مدى أهمية إجراء هذه الدراسة وتحليل بيانات الاستبانة للإجابة على تساؤلات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج والتوصيات كما يلي:

١. تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء.

٢. وافق المبحوثين على أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر في التحسين المستمر للأداء ككل في جامعة شقراء.

٣. إن للجودة الشاملة أثراً على فرق العمل في جامعة شقراء.

وقد جاءت أهم التوصيات كما يلي:

١. نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين من خلال تدريبهم على برامج الجودة الشاملة وتوفير دراسات في هذا المجال من أجل ضمان جودة التعليم العالي.

٢. تبني سياسة التحسين المستمر كمنهج لتحقيق أهداف جامعة شقراء.

٣. ينبغي على جامعة شقراء تحسين أداءها عبر فرق العمل لضمان جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها.

**الكلمات الافتتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، تحسين الأداء، جامعة شقراء

المقدمة:

شهدت مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية توسعاً كبيراً في الآونة الأخيرة، وارتبط هذا التوسع نحو التعليم العالي، بالتطور الاقتصادي، والزيادة في درجة الوعي والانفتاح على العالم، وتزايد أعداد السكان، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الجودة الشاملة من أجل تلبية احتياجات سوق العمل بكوادر مؤهلة تمتاز بالجودة والالتقان في المجالات المختلفة.

## الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

إن مستوى معرفة العاملين بالجودة الشاملة يعتبر من العوامل المهمة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، إذ لا يمكن تحسين أداء العاملين بغير معرفة، كما أن بناء فرق العمل لا يمكن أن يتم إلا من خلال معرفة العاملين بمدى أهمية الجودة الشاملة كمنهج حديث لتحسين الأداء.  
مشكلة الدراسة:

تنبع مشكلة البحث من حاجة العاملين بالجامعة للجودة الشاملة لتحسين أداءهم وتحقيق الأهداف القريبة والاستراتيجية للجامعة، فضلاً عن رضا المستفيدين، ومن هنا يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١. ما هو أثر الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بجامعة شقراء؟
٢. ما مدى تأثير الجودة الشاملة على التحسين المستمر للأداء في جامعة شقراء؟
٣. ما مدى تأثير الجودة الشاملة على فرق العمل في جامعة شقراء؟
٤. ما هي علاقة الجودة الشاملة بالعوامل الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل، التخصص، الخبرة) لمتغيرات الدراسة؟  
أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث في أنه يمثل محاولة لدراسة أثر الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بجامعة شقراء من خلال التحسين المستمر وفرق العمل، كما تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها إحدى المحاولات التي تسعى لتقديم رؤية تطويرية من خلال تحسين الأداء عبر الجودة الشاملة.

### أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى الآتي :-

١. الكشف عن مدى معرفة العاملين بجامعة شقراء على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وخطوات تطبيقها.
٢. التعرف على أثر الجودة والشاملة في تحسين أداء العاملين بجامعة شقراء.
٣. التأكد من أن الأداء على الأداء يتم عبر فرق العمل.

#### منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، والمنهج الاستقرائي والتأريخي من خلال المسح الميداني لدراسة الفروض واستخلاص النتائج والتوصيات.

#### أداة الدراسة:

لغايات جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات فقد تم استخدام استبانة مكونة من البيانات الشخصية والأساسية لمشكلة الدراسة.

#### صدق الأداة وثباتها:

وللتأكد من صدق الأداة فقد تم اختبار ثبات أداة القياس باستخدام (كرونباخ ألفا) وقد بلغت (٠,٩٤٧) وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والاداريين بجامعة شقراء وقد تم اختيار ١٠٠ مفردة كعينة للدراسة.

#### متغيرات الدراسة:

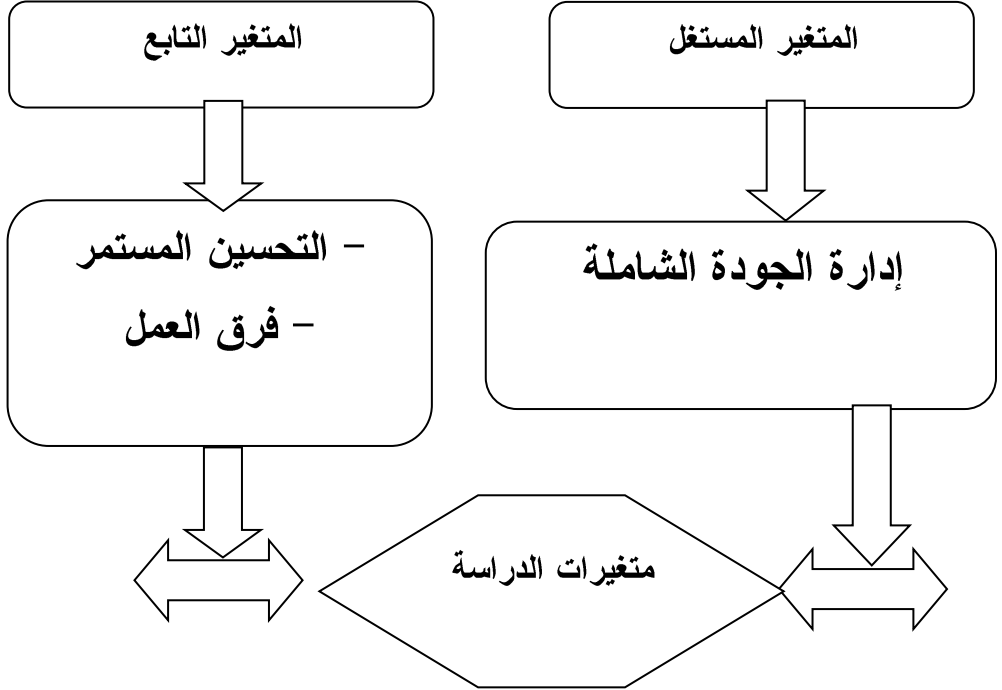
أولاً: المتغير المستقل: الجودة الشاملة.

ثانياً المتغير التابع: التحسين المستمر، وفرق العمل.

## الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

---

نموذج الدراسة:



مصطلحات الدراسة:

**الجودة Quality:**

هي عبارة عن السمات والخصائص والقيم التي تجعل البرنامج قادراً على الوفاء بالمتطلبات والمعايير الأساسية المتعارف عليها في البرامج والمؤسسات المماثلة.

إدارة الجودة الشاملة TQM:

هي أسلوب شامل يهدف إلى تحقيق رضا المستفيدين وتوقعاتهم حيث يتعاون جميع العاملين والمستفيدين والموردين لتحسين جودة العمليات والنتائج معاً.

**جامعة شقراء University:**

هي مؤسسة وطنية سعودية للتعليم العالي، تتبع لوزارة التعليم العالي السعودي، تهدف إلى تدريس الطلاب، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.

**الأداء Performance:**

الأداء هو انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز.

### الإطار النظري

#### إدارة الجودة الشاملة

**مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي:**

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة، وفلسفة جديدة لمعالجة المشكلات الإدارية بإسلوب شامل، تسعى المؤسسات من خلاله إلى التطوير والتحسين المستمر، وقد اختلف الكتاب في هذا المفهوم من خلال منطلقاتهم، وأفكارهم وبيئاتهم واتجاهاتهم. فقد عرّفها معهد الإدارة الفيدرالي على أنها تأدية العمل

## الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت، من أجل تحسين الأداء (القحطاني، ١٩٩٣م:٧).

وعرفها (الموسوي، ٢٠٠٣م:٩٦) بأنها فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول الى التحسين المستمر لعمليات التعليم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يتضمن رضا الأساتذة والطلاب وأولياء الأمور وسوق العمل.

إن الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا تعني أننا نخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها ولكن ينبغي أن نستفيد من مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم، من خلال تطوير أساليب الإدارة التعليمية لتحقيق جودة المنتج (الخريج)، وسعيًا لإفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته، وجماعته وأفراده في مجال التعليم، وما أوجنا أن نطلق شرارة المنافسة بين الجامعات من أجل تحقيق أفضل نتائج ترضي كل الأطراف المستفيدة (إبراهيم، ٢٠٠٣م:٣).

إن التركيز على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ينصب أساساً في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويرها وتحسينها، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي بما يعود بالنفع على الجامعات، لأن هذا الفكر يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة للتعبير عن مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضيفي على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً (الموسوي، ٢٠٠٣م:٩٢-٩٣).

وهناك من ذهب إلي أن الجودة الشاملة تعني إيجابية النظام التعليمي، أي أن مخرجات النظام التعليمي تكون جيدة من خلال مدخلاته، ومخرجاته وأهداف المجتمع واحتياجاته من خلال تطوره ونموه، وهناك من ميز بين ثلاثة جوانب في معنى الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي جودة التصميم (Design quality). وجودة

الأداء (Performance quality) وجودة المخرج (Quality output)، وتعنى جودة التصميم تحديد المواصفات التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل، وجودة الأداء بأنها القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، وجودة المخرج تعني الحصول على مخرج تعليمي وخدمات وفق الخصائص المواصفات المتوقعة (عبدالعزیز، ١٩٩٧: ١٠-٩).

يتضح من المفاهيم السابقة أن مفهوم الجودة في التعليم العالي يرتبط بوضوح الغايات والأهداف، وجودة التصميم والمواصفات للعملية التعليمية مثل إعداد المناهج الدراسية، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وغيرها من الأدوات التشغيلية. وذلك من أجل الوصول إلى أداء أفضل لأن "الأداء يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً من أجل الاستعداد للامتحانات، ولكنه قد يحصل على درجات منخفضة، ففي هذه الحالة يكون الجهد عالٍ بينما الأداء منخفض" (محمد، ٢٠٠٠م: ٢٠٩)، وهذا يدل بوضوح على أهمية قياس الأداء لمعرفة مستوى جودة الخدمة المقدمة ودرجة رضا للجهات المستهدفة.

#### أهمية الجودة الشاملة:

تتمثل أهمية الجودة الشاملة في الآتي: (أبو شيخة، ٢٠٠٠م: ٣٧٧-٣٧٨):

١. تحقيق رضا العميل: العملاء هم المستفيدون من الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعات، إذ أصبح تحقيق رضاهم أكثر أهمية من قبل، وأصبحت شكاواهم ينظر إليها على أنها فرصة لتحسين الأداء.
٢. إزدياد الإتجاه نحو التخصصية: يتضح ذلك من خلال الأقسام العلمية بالجامعات.
٣. تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً وخدمياً: زاد ذلك من الاهتمام بالعملية التعليمية.



## الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

٤. زيادة الفعالية التنظيمية: إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقق تحسناً في الإتصالات وإشراكاً أكبر لجميع العاملين في حل المشكلات وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين وبهذا يقل معدل دوران العمالة (الشراوي، ١٩٩٥م: ٨).
٥. تحقيق القدرة على المنافسة: أصبحت المنافسة شديدة بين المؤسسات التعليمية وأصبح التنافس ينصب فقط على جودة الخدمة، ولذا تكمن الأهمية هنا من كون إدارة الجودة الشاملة هي نظام فكري ومنهج عمل للحصول على محرج على قدر عالٍ من القدرة على المنافسة محلياً وعالمياً.
٦. السعي للحصول على شهادات الجودة: سعت المؤسسات لدعم قدراتها التنافسية من خلال الحصول على شهادات الجودة العالمية، للاتجاه نحو العالمية، إذن فإن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية هي السبيل الوحيد للحصول على هذه الشهادة (الشراوي، ١٩٩٥م: ٦٣).
٧. وجود مناخ علمي أفضل: فإن هذا يساعد كثيراً في تطوير المهارات القيادية لأفراد المؤسسة، ويساعد في تحقيق الاهداف بأقل التكاليف (عبد العظيم، ٢٠٠٥م: ٦٨).
٨. فشل المداخل الجزئية في حل مشكلات المؤسسات: إن محاولة المداخل والأساليب الجزئية لحل المشكلات مثل الإدارة بالأهداف وإعادة هيكلة في بعض الأقسام والإدارات فشلت جميعاً في تحسين الجودة، لذا كان لا بد من وجود نظام شامل لحل المشكلات واقتراح الحلول وهو إدارة الجودة الشاملة (عبد العظيم، ٢٠٠٥م: ٦٤).
- أهداف إدارة الجودة الشاملة:**
- هنالك نوعان من أهداف الجودة هما (الصيرفي، ٢٠٠٦م: ٢٦-٢٧):
١. أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب الجامعة في المحافظة عليها، وتصاغ أي المعايير على مستوى التعليم العالي، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بضمان جودة المناهج، وإرضاء المستفيدين،... الخ.

٢. أهداف تحسين الجودة: تنحصر الأهداف في الحد من الأخطاء، وتحقيق الغايات التي ترضي المستفيدين، وتحقيق أهدافهم بفاعلية.

إن أهداف إدارة الجودة الشاملة يمكن تحقيقها من خلال الضبط الداخلي للجودة من أجل ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وتحقيق مستوى كبير من الرضى للمستفيدين، فضلاً عن نيل شهادات الجودة والامتياز في تقديم خدمة تعليمية متميزة.

المبادئ التي تركز عليها عملية تطبيق الجودة الشاملة: (دليل ضمان الجودة، ٢٠٠٠م: ١٨):

١. التركيز على المستفيد في مخاطبة الاحتياجات الأساسية ( للطلاب، المجتمع، سوق العمل).
  ٢. القيادة ( توحيد الرؤى والأهداف والاستراتيجيات في المجتمع التعليمي).
  ٣. إشراك الأفراد (تعزيز المشاركة الفعالة ومراعاة المساواة لجميع من لهم ارتباط بالتعليم دون تفرقة وإتاحة الفرصة لان يستخدموا كامل قدراتهم لصالح التعليم والمجتمع بأسره).
  ٤. التركيز على العمليات ( الاهتمام بالعمليات والطرق إلى جانب المنتج أو المخرجات).
  ٥. التطوير والتحسين المستمر للعملية التعليمية من خلال معالجة الأخطاء وعدم تكرارها.
  ٦. الاستقلالية في القرار الإداري وتحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات.
  ٧. المنافع المتبادلة ورضا المستفيد ( إتباع مدخل مختلف المشاركين من مراجعين وطلاب ومجتمع بشكل عام من شأنه تعظيم الفائدة من تطوير ونقل المعرفة والمهارات).
- تمثل المبادئ السابقة نسبة مقدره من التكامل بينها من أجل تحقيق أهداف الجامعة، والطلاب، والمجتمع، بأعلى كفاءة وفاعلية.

مسوغات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تتمثل هذه المسوغات في الآتي (دليل ضمان الجودة، ٢٠٠٠م: ١٧) :-

## الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

١. ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (الإدارة الجامعية، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، أولياء الأمور).
٢. غموض الأهداف لدى العاملين في الجامعات العربية بشكل عام.
٣. تدني مستوى خريجي التعليم العالي وضعف أدائهم في المراحل التعليمية المختلفة.
٤. التوصل إلى سبل تشخيص نقاط القوة والضعف في مجالات أداء المؤسسة الجامعية كافة، وفي جميع عناصرها لكي تتمكن من التطوير وتحسين مخرجاتها بما يضمن لها الحصول على شهادة الجودة والاعتماد.
٥. حاجة الجامعات إلى مصادقية المستفيدين من خدماتها وتقييم إنتاجيتها وقدرتها على العطاء.
٦. تطوير النظام الإداري والتنظيمي والمحاسبي لضمان زيادة إنتاجية العاملين.
٧. تدني مستوى التعاون والتنسيق بين المجتمع المحلي والجامعات.
٨. حاجة الجامعة إلى مساحة أكبر في اتخاذ القرار، وتدعيم تمويل المشروعات.

إن المسوغات السابقة الذكر تؤكد بجلاء الحاجة الماسة إلى الجودة الشاملة من أجل معرفة نقاط الضعف لمعالجتها، ونقاط القوة لتنميتها، والفرص لاكتسابها، والتحديات لاجتئابها، وبهذا تنمو المؤسسات التعليمية وتحقق أهدافها، وأهداف مجتمعها.

### متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:

تمر متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بخمس مراحل يمكن إيجازها فيما يلي (عبد المحسن، ١٩٩٦م: ١٩):

أولاً: مرحلة الإقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

ثانياً: مرحلة التخطيط: توضع فيها الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام

ثالثاً: مرحلة التقييم: وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة

## د. محمد أحمد حمدتو أحمد

لأرضية مناسبة للبدء في تطبيق الجودة الشاملة.

رابعاً: **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامساً: **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر المراحل المذكورة آنفاً تعبر عن البرنامج الرئيس للتعريف بالجودة الشاملة في الجامعات من خلال قناعة الإدار العليا بها، وتدريب المدراء، ونشر ثقافة الجودة، والتنفيذ والتقييم، وتبادل الخبرات بين القطاعات النظرية التي نجحت في تطبيق البرنامج. وهذا يسهل كثيراً الاستفادة من هذا المنهج لتغيير شكل الجامعات وتحقيق أهدافها بأعلي كفاءة وفي أقرب وقت.

### التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر للبرامج التعليمية يعتبر من المبادئ المهمة التي تسعى لها مؤسسات التعليم العالي، لتحقيق أهدافها وتطوير عملياتها ومخرجاتها من خلالها، وقد أشار عالم الجودة (**Deming**) إلى أن التحسين المستمر هو الأساس لنجاح العملية التعليمية من خلال ما يعرف بدورة التحسين المستمر.

**دورة التحسين المستمر لديمنغ (مصطفى، ٢٠٠٤م: ٧٤):**

تمثل هذه الدورة أساساً لأنشطة التحسين المستمر، وتوضح عملية التحسين وتؤكد على طبيعتها المستمرة ومراحلها كما يلي:

\***خطط:** أبدأ بدراسة العملية الحالية ووثقها ثم اجمع بيانات لتحديد المشكلات، حلل هذه البيانات ووصم خطة التحسين متضمنة معايير تقييم تنفيذ الخطة.

\***نفذ:** نفذ الخطة على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكناً ووثق أي تغييرات أدخلت على هذه المرحلة واطبقها على نطاق أوسع للتقييم.

## الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

\***افحص:** قيم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ واختبر مدة مطابقة النتائج لأهداف التحسين التي حددتها في مرحلة التخطيط.

\***طبق:** إذا كانت النتائج جيدة؛ وثق الطريقة الجديدة واعلم كافة المعنيين بها، ودرب المنفذين عليها فإن لم تكن النتائج جيدة أعد مراجعة الخطة وكرر الدورة من جديد.

### فرق العمل:

### مفهوم فرق العمل:

يعتبر فريق العمل وحدة تنظيمية من وحدات الهيكل التنظيمي لأي منظمة، في القطاع العام أو الخاص، ففي الجامعات تمثل الأقسام العلمية والوحدات الإدارية فرق عمل في أبسط صورها، فهي تهدف لتحقيق هدف مشترك للفريق. وقد تعددت وتنوعت مفاهيم فرق العمل بحسب نظرة الباحثين أو المنظمة اليه من خلال الهدف أو الزاوية التي ينظر من خلالها العالم أو الخبير في هذا المجال.

نستعرض بعض المفاهيم لفريق العمل فقد عرفه جودة بأنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف محددة مشتركة (جودة، ٢٠٠٤م: ٦٢).

كما عرفه جعلوك بأنه وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل معاً لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم (جعلوك، ١٩٩٩م: ١٠).

من خلال المفهومين السابقين فإن فريق العمل يتكون من مجموعة من الأفراد يمثلون وحدة إدارية من وحدات الهيكل التنظيمي للمنظمة، يربطها هدف مشترك، ونظام إداري موحد وبيئة تنظيمية مشتركة.

### مما سبق فإن أهم العناصر الأساسية لفريق العمل تتمثل فيما يلي:

١. أن الفريق وحدة تنظيمية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة: مثل الأقسام العلمية والإدارية بالجامعة.
٢. يتكون الفريق من مجموعة من الأفراد: يرى بعض الخبراء أنها (٣ الى ١٠) فرداً.
٣. لدى الفريق هدف مشترك: تحديد الهدف المشترك للفريق بدقة يجعل الفريق يعمل يتناسق.
٤. لديهم الرغبة والقدرة على العمل: تعتبر القدرة والرغبة عاملين مهمين للأداء في منظمة.

## د. محمد أحمد حمدتو أحمد

٥. يعملون في بيئة محددة: تحديد بيئة عمل مشتركة يساعد الفريق في تنسيق الجهود وعدم تشتتها.

### خصائص الفريق الفعال:

تتمثل خصائص الفريق الفعال في الآتي (محمود جودة، ٢٠٠٤م: ٦٢)

١. أن يتكون الفريق من عدد يتراوح ما بين ثلاثة الى عشرة من الأفراد.
٢. أن يتم تحديد الأهداف بدقة لا تحتمل التأويل.
٣. ضرورة أن تمنح للفريق صلاحيات كافية لمباشرة عمله.
٤. حفز أعضاء الفريق مادياً ومعنوياً من زيادة الإنتاج.
٥. الاهتمام بالتدريب من خلال خطة تساعد على بناء الفريق.
٦. الشفافية في نظام المعلومات بما يساعد الفريق في تحقيق الأهداف.
٧. الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

تمثل الخصائص سالفة الذكر فعالية فريق العمل من عدمه، فالفريق الفعال هو الذي يستطيع تحقيق اهدافه بكفاءة وفعالية من النقاط السابقة اضافة الى تفويض السلطات بصورة تسمح بانسياب العملية الإدارية.

### مناخ فريق العمل:

لفريق العمل فوائد عديدة يمكن حصرها فيما يلي (شحادة، ٢٠٠٧م: ٢٣-٢٤):

١. يوفر قاعدة من الخبرات تؤدي الى تحسين الأداء.
٢. تتم معالجة المشكلات من خلال نظرة شمولية.
٣. مشاركة الفريق وفعاليته تساعد في مواكبة التغييرات.
٤. تتم عملية التفويض بسلاسة ويسر.

## الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

٥. تتكون بيئة ايجابية لأعضاء الفريق مليئة بالتحفيز والدوافع نحو العمل.

٦. الاشتراك في انجاز الأهداف يزيد من الدافعية نحو العمل.

تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها من خلال فريق عمل فعال يحقق المنافع سابقة الذكر، ويساعد في التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها من خلال خطة استراتيجية طويلة الأجل بدلاً عن الخطط التشغيلية قصيرة الأجل.

### الدراسات السابقة:

١. دراسة (لبراو، ٢٠١٥م): جاءت هذه الدراسة بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة ذلك الأثر من خلال عدد من التساؤلات متمثلة في التحسين المستمر، واعتماد الادارة على المعلومات في اتخاذ القرارات، وتركيز الجهود لتلبية رغبات الزبائن، وقد توصلت الى أن أهم النتائج هي الاهتمام بالتحسين المستمر يحسن أداء العاملين، وأن توفير المعلومات يساعد في اتخاذ القرارات، كما أن تطبيق الجودة يحقق رغبات الزبائن.

٢. دراسة (Motwani , ١٩٩٥): بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم جهود حديثة واتجاهات مستقبلية، فقد اشتملت الدراسة النظرية أربعة اتجاهات للجودة في التعليم وهي التعريف والإجراءات، والدراسات المعيارية، والنماذج التصورية والتطبيق والتقييم، واحتوت الدراسة أيضاً على مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي الوعي والالتزام، والتخطيط، تطبيق البرنامج والتقييم والاتجاهات المستقبلية لتلك النواحي المقترحة من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

٣. دراسة (ناجي، ١٩٩٨م): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وقامت بتطبيقها على جامعة عمان الأهلية، تم فيها استقراء آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والطلاب حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، ودلت نتائج هذه الدراسة أن مستوى رضا طلبة جامعة عمان الأهلية كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية،

كما تتوافر لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الحوافز للموظفين، والعمل على تلبية احتياجات المستفيدين. وتحسين أداءها داخلياً بما يحقق الرضا الداخلي للعاملين بالجامعة.

٤. دراسة (العلوي، ١٩٩٦م): حول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة إلى أن كل من استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تعتمد على الجهود الجماعية، التي تمكن جميع العاملين من المشاركة، وإجراء التحسينات المستمرة التي تمكن الجامعة من استخدامها في تحقيق الرضا لدى المستفيدين، وتلبي احتياجات المستهدفين في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

إن الدراسات السابقة تناولت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من وجهات نظر مختلفة فبعضها ركز على التحسين المستمر وأهمل فرق العمل، وبعضها ركز على رضا المستفيدين كنتيجة لعملية التطبيق الصحيح للجودة الشاملة، ولكن تعتبر دراسة (لبراو، ٢٠١٥م) الأقرب إلى دراستنا ولكنها تختلف في مجال التطبيق، أما ما تميزت به هذه الدراسة أنها تناولت أثر الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء - دراسة ميدانية، من خلال البحث الدقيق عبر استبانة تستهدف عينة من العاملين بالجامعة لقياس أثر الجودة الشاملة من خلال (للتحسين المستمر - وفرق العمل)، ومدى توافر منهجية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة شقراء كنموذج للجامعات السعودية.

#### الدراسة التطبيقية

جامعة شقراء النشأة والتطور ([www.su.edu.sa](http://www.su.edu.sa)):

تعد جامعة شقراء من إحدى الجامعات السعودية الحكومية، والتي صدر القرار الملكي السامي بإنشائها، حيث صدر المرسوم الملكي الكريم رقم ( ٧٣٠٥ / م ب وتاريخ ٣/٩/١٤٣٠ هـ ) بإنشاء جامعة شقراء، انطلاقاً من من الخطة الاستراتيجية للدولة الخاصة بالنهضة في مجال التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة.



## الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

وتتطلع الجامعة للكوادر المؤهلة والمدربة للوفاء بمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وإثراء حركة البحث العلمي وتطوير الدراسات العليا لتلبي قضايا المجتمع واحتياجات التنمية. كما تتطلع الجامعة بالتوسع في قبول طلاب الثانوية ما أمكنها ذلك، وتطبيق الأنماط المختلفة من التعليم. وستفتتح أيضاً المزيد من الكليات العلمية خلال الخطة التاسعة لتلبية حاجة التنمية من القوى الوطنية المؤهلة. وتضم الجامعة حالياً (٢١) كلية وعدد من العمادات موزعة في عدة محافظات ومراكز غرب مدينة الرياض، وهي: شقراء، وحريملاء، والقويعية، والدوادمي، وساجر، وضرمام، وعفيف، والمزاحمية، وثادق والمحمل.

الأهداف الإستراتيجية:

### أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى جامعة شقراء لتحقيقها تلخص في النقاط التالية:

١. الإجابة في جميع المجالات، والتميز في مجالات محددة .
٢. إيجاد نخبة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين.
٣. تعزيز قدرات الخريجين بما يتناسب مع سوق العمل وحاجات مجالات التنمية.
٤. بناء جسور التواصل بين الجامعة والمجتمع، وبين الجامعة وغيرها من الجامعات الأخرى المحلية والعالمية.
٥. إيجاد بيئة تعليمية داعمة.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فإن قيادة الجامعة متمثلة في معالي مدير الجامعة قد تبنت برنامج الجودة الشاملة كمنهج علمي لتحقيق هذه الأهداف من خلال عمادة التطوير والجودة التي تعمل على مستوى وحدات الجامعة التعليمية والإدارية.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج التطبيقي والمنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الحالة المبنية على جمع المعلومات عبر استبانة محكمة لهذا الغرض بطريقة موضوعية لدراسة الفروض واستخلاص النتائج والتوصيات، إضافة إلى الملاحظة لاستقصاء الآراء من واقع التجربة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (١٠٠) عضواً.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة تم تطويرها لأغراض الدراسة وقد اشتملت على ٣١ عبارة. وتجدر الإشارة إلى أنه تم بناء الاستبانة على سلم ليكرت الخماسي، إذ أعطيت الدرجات كما هو موضح في الجدول (١):

جدول (١): مقياس Likert ذو الخمس درجات

عبارات المقياس	الدرجة	الوزن المنسوب لقياس المتوسط
موافق بشدة	٥	٥,٠٠ - ٤,٨٠
موافق	٤	٤,٧٩ - ٣,٨٠
محايد	٣	٣,٧٩ - ٢,٨٠
غير موافق	٢	٢,٧٩ - ١,٨٠
غير موافق بشدة	١	أقل من ١,٨٠

صدق الأداة:

## الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، جلّهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعات السعودية والعربية، وكذلك عدد من خبراء الجودة، ومن خلال ملاحظات المحكمين وآرائهم تم تعديل بعض الفقرات وكذلك استبعاد عدد من الفقرات لتصحيح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من ٣١ فقرة. **ثبات الأداة:**

تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق استخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٤٧). وهي قيمة تفي بأغراض هذه الدراسة. والجدول (٢):  
الجدول (٢):

الفكرناخ	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.٩٤٧	.٩٤٧	١٠٠

لقياس ثبات الاستبيان تم استخدام معامل كرونباخ، والجدول (٢) يوضح وجود درجة صدق عالية لدى أفراد العينة حيث بلغ معامل الصدق الكلي للمحاور (٠,٩٤٧). تعتمد الدراسة التطبيقية على مقياس ليكتر الخماسي لقياس محاور الاستبانة من خلال معرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي يستخدم لتحديد مقدار التشتت لإجابات المحوئين وذلك لكل عبارة عن المتوسط الحسابي، بحيث إذا كان الانحراف المعياري أقل من (١) فإن ذلك يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط أي أن استجابات أغلبية أفراد العينة متقاربة. وإذا كان الانحراف المعياري أكبر من أو يساوي (١) فإن ذلك دليل على تشتت الإجابات وعدم تركزها، إضافة إلى معرفة مستوى الارتباط بين العوامل الديمغرافية والمحاور الأساسية. **إجراءات الدراسة:**

بعد أن قام الباحث بإعداد أداة الدراسة في شكلها النهائي، والتأكد من صدقها وثباتها، قام أيضاً بالإجراءات الآتية:

١. توزيع استبانة الدراسة على جميع أفراد الدراسة، ومن ثم جمعها بعد تعبئتها من قبل العينة.
٢. بعدها تم فرز الاستبانات واعتماد المكتمل منها للمعالجة الإحصائية.

## د. محمد أحمد حمدتو أحمد

٣. تم إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS) وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج.

### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث والرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة الاحتمالية (ت) لاستجابات أعضاء هيئة التدريس للدرجة الكلية للاستبانة ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، وللإجابة عن السؤال الخامس وفقا لمتغير النوع والعمر والمؤهل العلمي والتخصص والخبرة تم حساب معامل الارتباط والقيمة الاحتمالية (ت) بين البيانات الشخصية ومحاور الدراسة الرئيسة.

### البيانات الشخصية:

الجدول رقم (٣) : البيانات الشخصية:

م	النوع		العمر		المؤهل		التخصص		الخبرة	
	Frequency	Valid Percent	Frequency	Valid Percent	Frequency	Valid Percent	Frequency	Valid Percent	Frequency	Valid Percent
ذكر	٥٤	٥٤,٠	١٦	١٦,٠	٩	٩,٠	١٠	١٠,٠	٣٣	٣٣,٠
انثى	٤٦	٤٦,٠	٤١	٤١,٠	٢١	٢١,٠	٦	٦,٠	٣٤	٣٤,٠
Tota ل	١٠٠	١٠٠,٠	٣٨	٣٨,٠	٣٦	٣٦,٠	٨٢	٨٢,٠	٣٣	٣٣,٠
			٥	٥,٠	٣٤	٣٤,٠	٢	٢,٠	١٠٠	١٠٠,٠
Tota ل			١٠٠	١٠٠,٠	١٠٠	١٠٠,٠	١٠٠	١٠٠,٠	٣٣	٣٣,٠

لقد تم سحب عينة عشوائية من ١٠٠ شخص من أعضاء هيئة والإداريين والموظفين بجامعة شقراء، ويتضح من الجدول (١-٢) أدناه؛ أن منهم ٥٤% ذكور و٤٦% اناث وهذا يدل على شمول الدراسة لجميع فئات العاملين

## الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

بالجامعة. كما نلاحظ أن أعمار المبحوثين تتراوح ما بين (٢٠-٣٠) يمثلون ١٦% من أفراد العينة، أما الذين أعمارهم (٣٠-٤٠) يمثلون أعلى نسبة وهي ٤١%، أما الذين تتراوح أعمارهم (٤١-٥٠) يمثلون ٣٨%، أما الذين تزيد أعمارهم عن (أكثر من ٥٠) يمثلون ٥%. وهذا يعني أن المبحوثين يمثلون فئة الشباب والكبار من ذوي الخبرات.

كما نلاحظ أن نسبة ٣٤% يحملون درجة الدكتوراه، بينما ٣٦% يحملون درجة الماجستير وهذا يساعد على اعطاء نتائج جيدة بخصوص قياس مستوى الجودة الشاملة بالجامعة. أما عن التخصص فإن المبحوثين تخصصاتهم مختلفة كما هو مبين بالجدول فتخصص الإدارة ١٠%، أما تخصص الاقتصاد ٦%، والتخصصات الأخرى يمثلون ٨٢% وهذا يعني أن الدراسة تمثل أغلب التخصصات بالجامعة مما يضيفي على الدراسة الموضوعية. أما فرضية الخبرة نلاحظ من فيها أن الذين خبرتهم أقل من (١-٥) سنوات ٣٣%، أما الذين تتراوح خبرتهم (٦-١٠) سنوات ٣٤%، أما الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات فنسبتهم ٣٣%. إن التفاوت في الخبرات يعطي شمولية لقياس الجودة.

الجدول (٤): قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في جامعة شقراء:

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (ت)	القرار الاحصائي
١	العاملين بالجامعة لهم مستوى معرفة ممتاز بمبادئ الجودة الشاملة.	٣,١٥	١,١١	٠,٠٠	دال احصائياً
٢	الجامعة تهتم بتدريب العاملين على برنامج الجودة الشاملة.	٣,٢٠	٠,٢٠	٠,٠٠	دال احصائياً
٣	تؤثر عملية تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين.	٣,٧٥	١,٢٥	٠,٠٠	دال احصائياً
٤	تشجع ادارة الجامعة العاملين على المشاركة في مناقشة الجودة الشاملة ومقوماتها.	٣,٠٨	٠,٢١	٠,٠٠	دال احصائياً
٥	تتم عمليات تغذية عكسية لقياس أثر الجودة الشاملة في أداء العاملين.	٣,٢٩	١,٠٩	٠,٠٠	دال احصائياً
٦	يتم رفع مستوى المعرفة عبر خبراء وطنيين وأجانب في برامج الجودة الشاملة.	٣,٤١	٠,٩٧	٠,٠٠	دال احصائياً
٧	تتبنى الجامعة نشر ثقافة المعرفة الجودة الشاملة لتعريف العاملين بها	٣,٣٠	٠,١٦	٠,٠٠	دال احصائياً
٨	توجد دراسات وأبحاث تساعد العاملين على تطبيق الجودة الشاملة.	٣,٣٨	١,٢٣	٠,٠٠	دال احصائياً
	المتوسط العام	٣,١٥	٠,٨٦٥		

## د. محمد أحمد حمدتو أحمد

الجدول أعلاه يوضح أن عبارات السؤال عن يمثل علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في جامعة شقراء تميل للموافقة، إذ أن العبارة رقم (٣) تمثل أعلى متوسط لعبارات السؤال وهو ٣,٧٥ ، كما أن العبارة رقم (٧) تمثل أعلى نسبة تركيز وهي ٠,١٦ لإجابات المبحوثين، والقيم الاحتمالية لاختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ . وأن المتوسط العام للمتوسط الحسابي الموزون ٣,١٥ ، والانحراف المعياري ٠,٨٦٥ وهي نسبة عالية تدل على أن رأي المبحوثين في هذه العبارات تمثل علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في جامعة شقراء.

الجدول رقم (٥) : قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للأداء بجامعة شقراء:

القرار الاحصائي	القيمة الاحتمالية (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
دال احصائياً	٠,٠٠	٠,٠٧	٣,٨٧	جامعة بمبدأ التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة.
دال احصائياً	٠,٠٠	٠,١٣	٣,٧٤	آلية متابعة عملية التحسين المستمر للعمليات التدريسية بها.
دال احصائياً	٠,٠٠	١,١٠	٣,٣٤	تقييم المخاطر وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة باستمرار.
دال احصائياً	٠,٠٠	٠,١٥	٣,٣٧	إدارة بالجامعة وفقاً لأسس التحسين المستمر.
دال احصائياً	٠,٠٠	١,٠٥	٣,٥١	ممارسات التعليمية وتحسينها بصورة مستمر لتواكب متطلبات سوق العمل.
دال احصائياً	٠,٠٠	٠,١٠	٣,٦٥	بمراجعة الأداء العام يتم بصورة دائمة.
دال احصائياً	٠,٠٠	٠,٥٠	٣,٤٩	على تطوير الأداء وفقاً لأسس الجودة الشاملة.
دال احصائياً	٠,٠٠	٠,١٦	٣,٧٣	برامج للتقويم الذاتي للعاملين.
دال احصائياً	٠,٠٠	١,٠٢	٣,٠٢	جامعة معايير لقياس مستوي رضا المستفيدين بصورة مستمرة.
دال احصائياً	٠,٠٠	٠,٩٨	٣,٨٤	جامعة كل العاملين نحو تحسين اداءهم بناءً على نتائج التغذية العكسية.
		٠,٥٢٦	٣,٥٥٦	المتوسط العام

الجدول أعلاه يوضح أن عبارات السؤال عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للأداء بجامعة شقراء؛ تميل للموافقة، إذ أن العبارة رقم (١) تمثل أعلى متوسط لعبارات السؤال وهو ٣,٨٧ ، كما أن العبارة رقم (١٠) تمثل أعلى نسبة تركيز لإجابات المبحوثين ١,٠٢ ، والقيم الاحتمالية لاختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ . وأن المتوسط العام

## الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

للمتوسط الحسابي الموزون ٣,٥٥ ، والانحراف المعياري ٠,٥٢٦ ، وهي نسبة عالية تدل على أن رأي الباحثين في هذه العبارات تمثل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للأداء بجامعة شقراء.

الجدول رقم (٦) : قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل):

القرار الاحصائي	القيمة الاحتمالية (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
دال احصائياً	٠,٠٠	٠,٢٠	٣,٨٧	تبنى ادارة الجامعة مبدأ العمل الجماعي بإشراك جميع العاملين في العملية التعليمية والإدارية.
دال احصائياً	٠,٠٠	٠,١٠	٣,٩٠	شجع ادارة الجامعة العاملين على المشاركة في مناقشة أسس ومبادئ الجودة الشاملة.
دال احصائياً	٠,٠٠	١,١٠	٣,٦٢	تعد ادارة الجامعة العاملين في شكل جماعات أو فرق لتحسين الجودة.
دال احصائياً	٠,٠٠	٠,٨٧	٣,٦٤	ساهم ادارة الجامعة في اداء العمل بروح الفريق الواحد.
دال احصائياً	٠,٠٠	١,٢٥	٣,٨٥	طبق ادارة الجامعة منهج الإدارة بالمشاركة.
دال احصائياً	٠,٠٠	١,١٠	٣,٧٩	تم وضع الخطط عبر فرق العمل.
دال احصائياً	٠,٠٠	٠,٩٢	٣,٧٠	الخطط عبر فرق العمل.
دال احصائياً	٠,٠٠	١,٠٨	٣,٨٩	اشترك كل الادارات في تقييم تنفيذ الخطط.
		٠,٨٢٧٥	٣,٧٨	المتوسط العام

الجدول أعلاه يوضح أن عبارات السؤال عن علاقة إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل في جامعة شقراء تميل للموافقة، إذ أن العبارة رقم (٢) تمثل أعلى متوسط لعبارات السؤال وهو ٣,٩٧ ، كما أن العبارة رقم (٢) تمثل أعلى نسبة تركيز لإجابات الباحثين ٠,١٠ ، والقيم الاحتمالية لاختبار (ت) أقل من ٠,٠٥ . وأن المتوسط العام للمتوسط الحسابي الموزون ٣,٧٧ ، والانحراف المعياري ٠,٨٢٧٥ ، وهي نسبة عالية تدل على أن رأي الباحثين في هذه العبارات تمثل علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل.

الجدول رقم (٧): قياس معامل الارتباط بين الفرضيات والبيانات الشخصية:

الخبرة		التخصص		المؤهل العلمي		العمر		النوع		الخوار
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
٠.٠٠٥	٠.٠٢٩	٠.٠٠٣	٠.٣٥١**	٠.١٩٨	٠.١٣٠	٠.٣١٨	٠.١٠١	٠.٨٢١	٠.٠٢٥	قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في جامعة شقراء
٠.٢٣٤	٠.١٢٠	٠.٠١٧	٠.١٩٩*	٠.٨٨٤	٠.٠١٥	٠.٦٢٨	-٠.٠٤٩	٠.٢٤٥	٠.١١٤	قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للأداء بجامعة شقراء
٠.٧٣٥	٠.٠٣٤	٠.١٦٩	-٠.١٣٩	٠.٠٤٢	٠.٢٠٤*	٠.٠٠١	٠.٣٢٠	٠.٢١٨	٠.١٢٤	قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل

الجدول أعلاه يوضع قيم معامل الارتباط والقيم الاحتمالية المناظرة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) , لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين محاور الدراسة و متغيرات (النوع , العمر, المؤهل العلمي, التخصص, الخبرة) .

نجد أنه توجد علاقة ضعيفة بين محاور الدراسة و متغير النوع لأن القيمة الإحتمالية أكثر من ٠,٠٠٥ , أما متغير العمر توجد علاقة بينه وبين محور إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل بجامعة شقراء والقيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط (٠,٠٠١) .. وتوجد علاقة بين متغير المؤهل العلمي ومحور إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل بجامعة شقراء والقيمة الاحتمالية (٠,٠٤٢) , وكذلك توجد علاقة بين تغير التخصص ومحاور الدراسة إذ أن القيمة الاحتمالية (٠,٠١٧) مع محور إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر. أما متغير الخبرة فتوجد علاقة بينه وبين محور إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين بجامعة شقراء حيث تمثل القيمة الاحتمالية ٠,٠٠٥ .



## الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء

### الخاتمة

تشتمل الخاتمة على النتائج والتوصيات الآتية

أولاً: النتائج:

١. تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في جامعة شقراء إذ أن المتوسط العام لإجابات الباحثين (٣,١٥) والانحراف المعياري (٠,٨٦٥) عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ وهذا يدل على قوة تأثير تطبيق الجودة الشاملة في أداء العاملين بجامعة شقراء.
٢. وافق الباحثين على أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر في التحسين المستمر للأداء ككل في جامعة شقراء إذ أن المتوسط العام لإجابات الباحثين (٣,٥٥) والانحراف المعياري (٠,٥٢٦) عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ وهذا يدل على قبول أن الجودة الشاملة لها أثر التحسين المستمر للأداء بجامعة شقراء.
٣. إن للجودة الشاملة في أثراً على فرق العمل في جامعة شقراء إذ أن المتوسط العام لإجابات الباحثين (٣,٧٨) والانحراف المعياري (٠,٨٢٧) عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ وهذا يدل على قوة تأثير الجودة الشاملة في فرق العمل بجامعة شقراء.
٤. إن العناصر الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل، التخصص، الخبرة) لها أثر كبير على محاور الدراسة الثلاث من خلال الجدول رقم (٧).

ثانياً: التوصيات:

١. نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين من خلال تدريبهم على برامج الجودة الشاملة وتوفير دراسات في هذا المجال من أجل ضمان جودة التعليم العالي.
٢. تبني سياسة التحسين المستمر كمنهج لتحقيق أهداف جامعة شقراء.
٣. ينبغي على جامعة شقراء تحسين الأداء عبر فرق العمل لضمان جودة الخدمات التي التعليمية التي تقدمها.

## د. محمد أحمد حمدتو أحمد

---

٤. وضع خطة إستراتيجية واضحة من أجل التعريف بالجودة الشاملة، ومراجعة ذلك دورياً، لإكتشاف نقاط القوة من أجل تنميتها ونقاط الضعف من أجل معالجتها. بل ومعرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
٥. إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال من أجل مساعدة الجامعات السعودية في التطور، وتحسين عملياتها التعليمية لتحقيق مخرجات تلبي احتياجات سوق العمل.