



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>



الجامعة السنية للعلوم والتكنولوجيا

## متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء

"دراسة استطلاعية لأراء عينه من الموظفين في كليه التجاره جامعه النيلين"

نصر الدين الامين فضل الله

جامعه النيلين - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلي قياس متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء تمثلت متطلبات إدارة الجوده الشامله بالمتغير المستقل والذي تم قياسه من خلال أبعاد تمثلت بـ(التزام الإدارة العليا، نشر ثقافه الجوده،التعليم والتدريب،التخطيط الاستراتيجي) أما تحسين الأداء فتمثل بالمتغير التابع والذي تم قياسه من خلال أبعاد تمثلت بـ ( الجوده،المرونة ،التسليم ) تم تحديد مشكله الدراسة من خلال مجموعه تساؤلات الهدف من وراءها التعرف علي علاقته وأثر متطلبات إدارة الجوده الشامله بتحسين الأداء والتي علي ضوءها تم صياغه مجموعه من الفرضيات لتشخيص واقع متطلبات إدارة الجوده الشامله ومدى تأثيرها علي تحسين الأداء إعتد الباحث علي إستimate إستبيان للحصول علي البيانات تم توزيعها علي عينه اختيرت بصوره عشوائيه من الموظفين في الكليه بلغ عدد المستجيبين (45) موظف علي مستوي الاقسام والوحدات من مجموع الموظفين البالغ عددهم (70) موظف وتم تحليلها بإستخدام برنامج spss توصلت الدراسة إلي مجموعه من النتائج أهمها قبول فرضيات الدراسة التي تؤكد علي وجود علاقته وتأثير لمتطلبات إدارة الجوده الشامله علي تحسين الأداء الوظيفي إضافة الي مجموعه من النتائج التي تم صياغه مجموعه من التوصيات علي ضوءها للقدره علي توظيف متطلبات الجوده الشامله في الاتجاه الذي يخدم الجامعه والموظفين والطلبه.

الكلمات المفتاحية:الجوده الشاملة،ثقافة الجوده،الأداء.

### ABSTRACT:

The objective of the study was to measure the requirements of TQM and its role in improving performance. The overall quality management requirements for the independent variable were measured in dimensions such as (commitment of senior management, dissemination of quality culture, education and training, strategic planning) The study problem was determined through a set of questions aimed at identifying the relationship and the impact of quality management requirements on the improvement of performance, in light of which a number of hypotheses were formulated to diagnose the reality of management requirements. The researcher relied on a questionnaire form to obtain the data that was distributed to his sample randomly selected from the staff in the college. The number of respondents was (45) employees at the level of departments and units of the total number of employees (70) employees and were analyzed using the program The study reached a number of results, the most important of which is the acceptance of the hypotheses of the study, which emphasizes the existence of a relationship and the impact of the requirements of the overall quality management on the improvement of the job performance, in addition to a set of results which were formulated as a set of recommendations

in light of the ability to employ the overall quality requirements The direction that serves the university staff and students.

**Keywords:** overall quality, quality culture, performance.

#### المقدمة :

تعد هذه الدراسة محاولة لمعرفة متطلبات ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في كليه التجاره بجامعة النيلين، اذ يعد قطاع التعليم العالي بشكل عام من أهم القطاعات التي ترفد جميع مؤسسات البلد بمختلف الخبرات والاختصاصات التي يحتاجها في مختلف ميادين الحياة ، ونظراً لدور جامعه النيلين الذي تؤديه عن طريق اغناء البلد بمختلف المجالات قادرة على توظيفها في مختلف الدوائر والمنظمات العاملة في ولاية الخرطوم لابد كان من دراسة كيفية تطوير الأداء للكليه قيد البحث عن طريق توظيف ادارة الجودة الشاملة باعتبارها من المفاهيم الحديثه وبدأ الاهتمام بهذا المفهوم في مجالات مختلفة منها المنظمات التعليمية اذ اصبح عدد المنظمات التعليمية التي تطبق نظام ادارة الجودة الشاملة في تزايد مستمر وعلى نحو ملحوظ ، كما ان تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة لابد وان يصاحبه تغيير في الكوادر الادارية على نحو مستمر لأن التغيير اصبح سمة العصر .

#### مشكلة الدراسة :

قد إتضح محدودية معرفة الأفراد بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما يصاحبه من تأثير من أجل تحقيق أداء متميز ، الأمر الذي دفع الباحث الى تناول هذه المشكلة بالدراسة والتحليل. بشكل عام يمكن التعرف على مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي أن محدودية أو عدم الاهتمام بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة يمكن ان ينعكس سلباً على الاداء وتتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية :

1. هل تتوفر القناعة لدي الاداره العليا في جامعه النيلين وكليه التجاره علي وجه الخصوص بأهميه متطلبات إدارة الجوده الشامله ودورها في تحسن الأداء ؟

2. ما مدى اعتماد كلية التجارة علي متطلبات اداره الجوده الشامله؟

3. هل أن عدم تبني متطلبات اداره الجوده الشامله يؤثر سلبا علي واقع الاداء في الكلية ؟

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجوده الشاملة وتحسين الأداء وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين إتزام الإدارة العليا وتحسين الأداء .

الفرضية الفرعية الثانية:توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين نشر ثقافة الجودة وتحسين الأداء .

الفرضية الفرعية الثالثة:توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين التعليم والتدريب وتحسين الأداء .

الفرضية الفرعية الرابعة:توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء .

#### أهمية الدراسة :

1.الأهمية العلمية :تتعلق ببيان أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة ب(التزام الادرة العليا ، نشر ثقافة الجودة ، التعليم والتدريب ، التخطيط الاستراتيجي ) بما يحقق للجامعة التفوق والتميز .

2. الأهمية العملية : تتعكس أهمية الدراسة ميدانياً من خلال الآتي : السعى وراء استخدام وتوظيف ادارة الجودة الشاملة بإتجاه يحقق تحسين الاداء في الكليه وتوجيه أنظار الادارة والموظفين الي أهمية إستخدام متطلبات إدارة الجودة الشاملة لما لها من دور في تقليل الجهد والتكلفة لتحقيق الاهداف بكفاءة عالية

#### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بصورة عامة الي الاجابة على التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة وذلك من خلال :  
 -تقديم اطار نظري شامل عن متغيرات الدراسة (متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، تحسين الأداء) .  
 -لفت إنتباه الادارة في الجامعة لأهمية إدارة الجودة الشاملة لتوظيفها باتجاه تحقيق أداء متميز .  
 -إيجاد علاقة الإرتباط والاثر بين متغيرات الدراسة (متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، تحسين الأداء) من خلال قياسها احصائياً للتوصل الي نتائج استخدام متطلبات ادارة الجودة الشاملة من عدمه .  
 -التوصل الى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد على تحسين الأداء وتعزز من دور متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية .

#### منهج الدراسة :

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر ملائمة مع متطلبات البحث الحالي من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العربية والاجنبية بالإضافة الى الاعتماد علي شبكه الانترنت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة اما المنهج التحليلي فقد تمثل في اجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان .

#### أساليب جمع البيانات :

#### تمثلت اهم اساليب جمع البيانات بالاتي :

-اعتمد الباحث في الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والاجنبية تمثلت بالكتب والاطروحات والرسائل الجامعية بالإضافة الى الشبكة العالمية للمعلومات الانترنت كل هذه الادوات ساهمت في تغطية الجانب النظري للدراسة .  
 -اعتمد الباحث في الجانب العملي على إستمارة الاستبانة التي تعد المصدر الاساسي للبيانات التي يعتمد عليها في الدراسة.

#### الاساليب الاحصائية :

اعتمد الباحث على الاساليب الاحصائية الآتية :

النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الإرتباط ، معامل التحديد ، اختبار (T.test) واختبار (F) بالإضافة الى ايجاد قيمة (B) و (a) من خلال الانحدار الخطي البسيط .

#### متطلبات ادارة الجودة الشاملة:

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجوده الشاملة واحدة من المداخل الأساسية للتحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة من أجل تلبية متطلبات الزبائن. إذ يمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية ونموذج. ومدخل التحسين المستمر لممارسة الأعمال من خلال نموذج إدارة جديد. حيث أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة نشأت من فلسفة التحسين المستمر مع التركيز على الجودة كبعد رئيسي للأعمال )

( Ali Matoug: 2011: p 11

وقد إزداد إهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه وطرحت تعاريف كثيرة لهذا المفهوم ، وأصبح لكل تعريف مفهوم ومعنى يعكس وجهة نظر الباحث. إلا أن ذلك لم يؤثر ولم يغير مفهوم ومعنى إدارة الجودة (اللوزي، 2007م، ص 370)

إتساقا مع ماتقدم يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم تمثل فلسفة إدارية جديدة تقوم على منهج العمل الصحيح منذ البدء وترتكز على الجودة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن تكون هنالك مشاركة من جميع الأفراد العاملين في المنظمة من أجل تحقيق النجاح طويل الأمد عن طريق القيام بتلبية متطلبات الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وصولاً إلى إسعادهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

في هذا المجال يتفق اغلب الكتاب منهم (Heizer,2008: p 22) و(اللوزي ، 2007 ، ص 44) و(الخطيب، 2009 ، ص 33) و (ابو عامر، 2002م، ص 146) على ان متطلبات ادارة الجودة الشاملة يمكن تحديدها ب (التزام ودعم الادارة العليا ، نشر ثقافة الجودة ، التعليم والتدريب ، التخطيط الاستراتيجي ) والاتي شرح موجز لهذه المتطلبات .

1. **التزام الادارة العليا :** هنالك اتفاق تام على اهمية دعم الادارة العليا والتزامها في نجاح ادارة الجودة الشاملة فقد اشار البعض الى أن التأكيد المتناسق لدور الادارة العليا كموجه رئيسي للتغيير سيحد من دور الاختلافات الفردية فيما يتعلق بتبنى الافراد العاملين بمنهج ادارة الجودة الشاملة (الجوري، 2008م، ص 18) كما أن دعم والتزام الادارة العليا بتطبيق ادارة الجودة الشاملة ناجم عن قناعتها وایمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر ويعبر عن ذلك بالاعلان عن رغبتها بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الادارية والعاملين بها واتخاذ الخطط والبرامج التي تمكن تنفيذ ذلك فضلا عن توفير الامكانيات البشرية والمادية اللازمة بعملياته التطبيق (الكثيري، 2009م، ص 44 ) وينبغي ان يكون دعم الادارة العليا واضح للجميع من خلال استعدادها لاتخاذ اجراءات ملموسة من بينها صياغة سياسة الجودة بناء هيكل تنظيمي للجودة ، الاشتراك الكامل العاملين ، نشر معلومات حول الجودة ، ادارة عمليات التغيير .

2. **نشر ثقافة الجودة :** أن التعريف الايسر لثقافة الجودة (Qualityculture) قدم من قبل ( JurundoGivyna . p.158, 2007) حيث نظر الى ثقافة الجودة على انها نمط من العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة اما ( Froment,2004:p12) فقد يرى أن ثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعه العاملين سوية مهام المعنية وان الثقافة تعني الاطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية التي تشير الى حث او تحريك الافراد نحو تحقيق الاهداف (الصواف واسماعيل، 2009م، ص 7) ان ثقافة الجودة تختلف اختلافاً عن الثقافة الادارية التقليدية وبالتالي يلزم ايجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الاساليب الادارية ، ويجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد (المهيدي، 2005م ص 9) .

3. **التخطيط الاستراتيجي :** إن بداية سعي المنظمات الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتخطيط لها استراتيجياً يبدأ بقرار استراتيجي اذ يركز على الجودة التي ترتكز رؤية ورسالة المنظمة على تحقيقها باعلى درجات لانها الوسيلة الكفوءة التي تتمكن المنظمة من خلالها الى التنافس واحراز ميزة تنافسية في الاسواق العالمية (Ross,2011:p 11) اذ يبدأ تطبيق ادارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية او خدمة مجودة ووضوح اهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة الى تحقيقها فضلاً عن تحديد المراحل والخطوات الرئيسة التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف (الكبيسي، 2011م، ص 3)

4. **التعليم والتدريب :** يرى (ابو عامر ، 2002م، ص 146) بانه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في اداء اعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية المستقبلية ، هذا ويعتمد نجاح ادارة الجودة الشاملة خاصة على العنصر البشري من

حيث تدريب الافراد العاملين وزيادة مهارتهم وقدراتهم (الرضى،2006م ،ص 65) ويؤكد (جودة،2004م،ص23) ان البرامج التدريبية تسهم في تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات وفق اسس علمية تتعكس ايجاباً على اداء العاملين وقدراتهم ومن ثم فان اية منظمة تسعى لتطبيق ادارة الجودة الشاملة عليها ان تضع التدريب في سلم اولياتها.

#### أداء الموظفين:

#### مفهوم أداء الموظفين :

إختلف الباحثين في تعريف الأداء وسوف يتم عرض مجموعه من التعاريف الخاصة بمفهوم الأداء منهم يرى أنه محصلة نهاية لكل العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل في أي منها لابد أن يؤثر في الاداء ( Daft: 2000: P9) كما أنه نشاط يقوم به الموظف لتحقيق أهداف وظيفته إلا أن البعض ينظر إلي الأداء من خلال التركيز علي الأداء الكفاء وليس الأداء فقط) أحمد ، (2004،ص 47) وأيضاً هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (الميرة ،2008،ص 4)

أو هو التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتباً بالنتائج وأن كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معا هو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمة (كردي، 2009،ص 43)

ويعرف الباحث الأداء هو كل السلوكيات التي يظهرها العاملين والجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المناطة بهم من قبل المنظمة ويعد في الوقت نفسه وسيلة المنظمة في تحقيق الأهداف والوصول الي الغيات التي تسعى لتحقيقها من هنا يتبين للباحث أن الأداء هو عبارة عن الجهد المبذول لتحويل المدخلات الى مخرجات أو سلوك يقوم به العاملين لإنجاز أعمالهم،أو الجهد المبذول للسعى الي تحقيق أهداف المنظمة ويساعدها للوصول ألى غاياتها.

#### عناصر تحسين أداء الموظفين:

تقوم فكرة تحسين الأداء علي أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود الي أي من عناصر أداء الموظفين التالية :

1- المعرفة بمتطلبات العمل : تتمثل بكل مايتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المرتبطة بها

2- نوعية العمل : ما يدركه الموظفون عن الأعمال التي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدره على تنفيذ الأعمال المناطة بهم دون الوقوع في الأخطاء

3- كمية العمل المنجز: هو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية مع سرعة الإنجاز

4- المثابرة والثوق: الجدية ،التفاني في العمل ،قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل والإنجاز في الوقت المحدد ومدى حاجته إلى الإشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله(البراهيم،2009،ص 40)

#### مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع البحث في الموظفين في كلية التجارة والعاملين علي مختلف المستويات .

#### عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في الكلية من خلال الاعتماد علي أسلوب المسح الشامل للكلية حيث تم اعداد ( 50 ) إستمارة إستبيان وزعت من قبل الباحث للقدرة على توضيح الفقرات للمستجيبين في حالة وجود أي إشكالية وتم اعطاء

الوقت الكافي للمستجيب للحصول على بيانات دقيقة تم إسترداد (48) إستمارة بعد إجراء عملية الترميز وجد أن هناك إستمارتين غير صالحة لتكون عدد الاستثمارات المعتمدة في التحليل (45) استمارة  
أداة الدراسة :

قد اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور كالآتي :

- المحور الاول : تمثل بالمعلومات الشخصية ذات الصلة بأفراد العينة المختارة (الجنس ، العمر ، سنوات التحصيل الدراسي)

- المحور الثاني : إشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل متطلبات ادارة الجودة الشاملة وقد تكونت من 16 فقرة تم من خلالها قياس المتغير .

- المحور الثالث : إشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير تحسين الأداء وقد تكونت من 11 فقرة غطت المتغير بالكامل والوصول الى مدى ملائمة الاستبانة لما صممت اليه تم اختبار الصدق لاستمارة الدراسة من خلال الآتي :

**الصدق الظاهري :**

تم عرض إستمارة الإستبيان على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة وقد تم الاخذ في ملاحظات وأراء السادة المحكمين من خلال حذف بعض الفقرات وإعادة صياغة البعض الآخر لتكون استماره الاستبانة في صياغتها النهائية تتلاءم مع طبيعة البحث والغرض الذي اعدت من اجله .

**ثبات الاستبانة :**

تم إحتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الاحصائية كورنباخ الفا والجدول ادناه يبين معامل كورنباخ الفا لكافة متغيرات البحث

جدول (1) معامل كورنباخ الفا لمتغيرات البحث

الابعاد	معامل كورنباخ الفا	الصدق
التزام الادارة العليا	0.812	0.901
نشر ثقافة الجودة	0.787	0.887
التعليم والتدريب	0.796	0.892
التخطيط الاستراتيجي	0.778	0.882
تحسين أداء الموظفين	0.728	0.852
الاجمالي	0.776	0.789

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين من جميع البيانات الواردة في الجدول اعلاه ان جميع متغيرات الدراسة تتمتع بمعدل ثبات مقبول بعد ان وصل اجمالي معدل كورنباخ الفا لمتغيرات الدراسة ككل (0.776) ، هذا ما يدل على دقة فقرات الإستبانة وإمكانية الوثوق بها ، كما ويتضح من خلال معامل الصدق انه يقيس ما وضع لقياسه بعد ان بلغ اجمالي معامل الصدق لجميع الابعاد (0.789) .

**عرض وتحليل نتائج فقرات استبانة الدراسة :** يسعى الباحث لتقديم رؤية شمولية عن طبيعه متغيرات الدراسة من خلال تحليل آراء المسجيين أجريت عملية التحليل الاحصائي لجميع فقرات الدراسة لوصف وتشخيص أهمية متغيرات الدراسة من جهة ولإيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء

## وصف وتشخيص أهمية متغيرات الدراسة :

يتم هنا وصف وتشخيص أهمية ابعاد الدراسة بالنسبة لكلية التجارة المتمثلة في متطلبات ادارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء من خلال بعض مقاييس النزعة المركزيه ومقاييس التشتت التي أجريت على فقرات الإستبانة حيث وصلت الي (27) فقرة كما يأتي :

## \*عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل متطلبات إدارة الجودة الشاملة :

يتم توضيح أهمية أبعاد متغير متطلبات ادارة الجودة الشاملة من خلال تفسير استجابات العينة المستهدفة للوصول الى التشخيص الدقيق الذي من خلاله يمكن الخروج بنتائج تحاكي الواقع المدروس وكانت النتائج المتعلقة بالابعاد كالآتي :

## البعد الاول : عرض وتحليل نتائج فقرات التزام الادارة العليا :

هنا ينبغي أن تتوافر القناعة الكافية لدى الادارة العليا بأهمية متطلبات ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق أهداف الكلية من خلال تسهيل إجراءات العمل وتحسين الأداء بعد ان يتم إعتماده كجزء مكمل لزيادة إمكانيات الكلية لتقديم الخدمات وقد اشتمل هذا البعد على اربع فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول ادناه

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل(الالتزام الادارة العليا )

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التزام الادارة العليا
مرتفع	50.1%	1.01	2.80	للإدارة العليا تصور واضح عن متطلبات الجوده الشاملة
مرتفع	86.2%	0.80	4.01	تعتبر الإدارة العليا متطلبات الجودة الشاملة الوسيلة الحتمية للنهوض بالأداء
مرتفع	42%	1.03	2.82	تدعم الادارة العليا منتسبيها من خلال مشاركتهم في قراراتها
مرتفع	73.1%	0.98	3.35	إن دعم وإلتزام الادارة العليا ناتج عن قناعتها بأهمية القيام بعمليات التطور والتحسين المستمر لإنشطتها
مرتفع	62.85%	0.94	3.24	المؤشر الكلي

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss .

الجدول أعلاه يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لفقرات إلتزام الادارة العليا باهمية متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الكلية لقياس ومدى مساهمة الإدارة العليا بتطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة وحث العاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات وتبين من المؤشرات أن هناك التزام وقناعة لدى الادارة العليا باهمية تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.24) بانحراف معياري قدره (0.94) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (62.85) في اجابات افراد العينة كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحاسبي لهذا البعد و قيمه الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري (3) بفارق (0.55) وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الثانية(تعتبر الإدارة العليا متطلبات الجودة الشاملة الوسيلة الحتمية للنهوض بالأداء) التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت الي (86.2) بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.80) كما وان جميع الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالوسط النظري ما عدا الفقرة الثالثة (تدعم الادارة العليا منتسبيها من خلال مشاركتهم في قراراتها) فقد كان هناك انخفاض في المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري بعد ان بلغ المتوسط الحسابي(2،82)ابان نسبه الانخفاض عن المتوسط النظري (0.18) مما يدل على أن تشجيع الادارة للعاملين في اتخاذ القرارات لم يكن في المستوى المطلوب .

## عرض تحليل نتائج فقرات نشر ثقافة الجودة :

يتمثل في البعد الثاني من ابعاد المتغير المستقل حيث ينبغي من الادارة السعي الجاد وراء نشر وتطبيق ثقافة الجودة والتي يمكن توظيفها في الاتجاه الصحيح الذي يضمن تحسين الأداء ، والجدول ادناه يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبه الاتفاق حول فقرات نشر ثقافة الجودة .

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل ( نشر ثقافة الجودة) .

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نشر ثقافة الجودة
مرتفع	84%	0.85	3.50	تشعر الإدارة العليا أن هناك أهمية كبيرة للوعي بمفهوم الجودة
مرتفع	75%	0.83	3.75	تقوم الجامعة بتوزيع نشرات دورية تتضمن التعريف بمعايير الجودة الشاملة
مرتفع	71%	0.81	3.51	إن نشر ثقافة الجودة بين الكوادر الوظيفية في الجامعة يعكس ايجاباً على جودة مخرجاتها
مرتفع	80%	0.80	3.70	تسعى الإدارة العليا في الجامعة باستمرار على نشر وتطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في أقسامها ووحداتها العلمية
مرتفع	77%	0.63	3.61	المؤشر الكلي

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss .

من خلال الجدول أعلاه يتضح إن إدارة الجامعة جادة في اعتماد متطلبات ادارة الجودة الشاملة من خلال سعيها الدؤوب وراء نشر وتطبيق ثقافة الجودة الشاملة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.61) بانحراف معياري قدره (0.63) ووصلت نسبة الاتفاق الكلية (77%) أي أن هناك نتيجة مرتفعة تدل على اعتماد متطلبات ادارة الجودة الشاملة والتي يمكن استثمارها في تسهيل العمل وتنفيذ كافة المتطلبات بسرعة فائقة ، ما يؤكد هذه النتيجة ارتفاع المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي عن قيمة المتوسط الافتراضي المعتمد بمقدار (0.61) اما على مستوى الفقرات فقد عززت الفقرة الرابعة المتمثلة في (تسعى الإدارة العليا في الجامعة باستمرار على نشر وتطبيق ثقافة ادارة الجودة الشاملة في اقسامها ووحداتها) بعد ان حققت أعلى مستوى حسابي بلغ (3.70) بانحراف معياري (0.80) ونسبة اتفاق (80%) لافراد العينة مما يدل على ان افراد العينة بالجامعة متفقون باستمرارية وتطبيق ونشر ثقافة الجودة الشاملة في الاقسام والوحدات العلمية التابعة ، ليتم توظيفها باتجاه تحسين الأداء .

البعد الثالث :**عرض وتحليل نتائج فقرات التعليم والتدريب** يتمثل في البعد الثالث من ابعاد المتغير المستقل والذي يعتمد عليه نجاح ادارة الجودة الشاملة وتوظيفها بالاتجاه الصحيح يوضح هذا البعد مدى إهتمام الكلية بتدريب وتأهيل العاملين ليكونوا قادرين على استخدام التقنيات الحديثة الخاصة بادارة الجودة الشاملة ، حيث ينبغي من ادارة الجامعة تشجيع العاملين وحثهم على المشاركة في مختلف الدورات المتعلقة حول مهارات الجودة .

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل ( التعليم والتدريب) .

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعليم والتدريب
منخفض	80%	0.64	2.12	هناك إهتمام كبير من إدارة الجامعة بتدريب منتسبيها
مرتفع	77%	0.72	3.14	تقوم الادارة العليا في الجامعة بدعم نشاطات التدريب عن طريق إشراك منتسبيها بدورات تدريبية بشكل مستمر
منخفض	81%	1.04	2.95	يتم تدريب المنتسبين على التقنيات والاجهزة والمعدات الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية
مرتفع	76%	0.85	3.00	يتم الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية لدى الادارة العليا الراغبة في التدريب حول مهارات الجودة



منخفض	%78	0.66	2.80	المؤشر الكلي
-------	-----	------	------	--------------

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جامعة النيلين ما تزال لم تصل الى المستوى المطلوب المتعلق بتعليم وتدريب الموظفين وتأهيلهم على استخدام البرامج الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والذي يترتب عليه ضياع الجهد والوقت كون ان الموظف غير المدرب من الصعب عليه استخدام التقنيات من الاجهزة والمعدات الحديثة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.80) بانحراف معياري (0.66) ووصلت نسبة الاتفاق الكلية الي (78%) أبانت ان هناك انخفاض في المؤشر الكلي قياساً بالمؤشر الافتراضي (0.20) وهذا ما يدل على ان جانب التدريب ضعيف ويكون لهذه النتيجة أثر سلبي على أداء الجامعة العام ، وهذا ما وجد فعلاً على أرض الواقع وهذا ما اكدت عليه نتيجة الفقرة الثالثة المتمثلة في (يتم تدريب المنتسبين على التقنيات والاجهزة والمعدات الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية) ، بعد ان بلغ المتوسط الحسابي (2.95) بانحراف معياري (1.04) و نسبة اتفاق (81%) أي أن البرامج التدريبية المعدة في الجامعة غير مجدية والاعتماد عليها يؤدي الى عدم الاستفادة الكافية من المعدات الحديثة المستخدمه في العملية التعليمية كون استخدامها يكون بصورة عشوائية .

#### البعد الرابع : عرض وتحليل نتائج فقرات التخطيط الاستراتيجي :

يتمثل في البعد الرابع من أبعاد المتغير المستقل والذي يوضح مدى اعتماد الجامعة على التخطيط الإستراتيجي لإجراء التغييرات في الجامعة لتحسين النظام الإداري وإشتمل هذا البعد على أربع فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول ادناه .

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل ( التخطيط الاستراتيجي)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخطيط الاستراتيجي
مرتفع	%79	0.85	3.91	تمتلك الادارة العليا في الجامعة رؤية واضحة لما ستكون عليه مستقبلا فضلاً عن امتلاكها لإهداف واضحة ومرنة
مرتفع	%72	0.91	3.77	تمتلك الادارة العليا في الجامعة خطط استراتيجية لإجراء التغييرات في الجامعة لتحسين النظام الإداري
منخفض	%52	0.77	2.86	تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية الجامعة من منظور الجودة الادارية
مرتفع	%76	0.80	2.38	تتضمن الخطط معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في إختيار البدائل
مرتفع	%71	0.73	3.31	المؤشر الكلي

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss

الجدول اعلاه يعرض النتائج المتعلقة بفقرات التخطيط الاستراتيجي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والنتيجة الكلية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي(3,31) بانحراف معياري (0.73) ونسبة اتفاق على في آراء المستجيبين وصلت الى (71%) مما يعكس حالة اتفاق علي المتغير المستقل لتصل النتيجة العامة الي نتيجة مرتفعة كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمه الاختبار المعتمد وهو الوسيط الفرضي (3) بفارق (0.31) اما على مستوى الفقرات التي تدعم هذه النتيجة فقد سجلت فقرة (تمتلك الادارة العليا في الجامعة خطط استراتيجية لإجراء التغييرات في الجامعة لتحسين النظام الإداري) بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.91) ونسبة اتفاق (72%) مما يدل على ان الادارة العليا في الجامعة تمتلك خطط إستراتيجية لإجراء التغييرات مما يؤدي الى تحسين النظام الإداري .

اما اقل الفقرات مستوى إجابة فقد كانت (تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية الجامعة من منظور الجودة الإدارية) فقد سجلت متوسط حسابي (2.86) بانحراف معياري قدره (0.77) ونسبة اتفاق (52%) مما يدل على أن رسالة ورؤية الجامعة من منظور الجودة الادارية غير واضحة ومعروفة بالنسبة للعاملين بالجامعة ، وفي نفس الوقت تبين أن ليس هناك معايير واضحة ضمن الخطط تساعد الشخص المسؤول على المرونة في إختيار البدائل بعد أن بلغ المتوسط الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.80) و نسبة اتفاق (76%) وهذا ما تم إدراكه على أرض الواقع حيث انه لا يوجد أيه مرونة في اختيار البدائل تساعد الشخص المسؤول .

#### عرض وتحليل نتائج المتغير التابع تحسين الأداء :

تم قياس اهمية متغير الميزة التنافسية من خلال تفسير النتائج الخاصة بالمتغير إشتمل المتغير التابع على (11) فقرة و قد أجريت عملية التحليل لإجابات المستجيبين لقدرة على الخروج بتشخيص دقيق لكل فقرة وكانت النتائج كما موضح في الجدول ادناه.

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع (تحسين الأداء) .

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الميزة التنافسية
مرتفع	77%	0.68	3.00	تسعى الجامعة إلي تقديم خريجين متخصصين في مجال عملهم
منخفض	72%	0.89	3.23	تقوم الجامعة بترسيخ مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في أذهان كافة العاملين
مرتفع	70%	0.72	3.06	تسعى الجامعة إلي مواكبة التطورات الحديثة في مجال التعليم من خلال استخدام الحاسوب والسبورة الذكية
مرتفع	70%	0.97	3.16	توسيع الأبنية والقاعات الدراسية وجعلها ملائمة للطلبة والاساتذة من خلال الاداره والتكليف وبعدها عن الضوضاء
مرتفع	69%	0.82	3.55	تسعى الجامعة الى توفير الكتب والمكتبات والكافتريات وغرف الاستراحة للطلاب
مرتفع	70%	0.86	3.48	تهتم الجامعة بمواكبة التطورات باعطاء المحاضرات بطرق عديدة
مرتفع	76%	0.80	2.38	تلتزم الجامعة بمواعيد الامتحانات و القوانين والضوابط الخاصة بالطلاب والكوادر التعليمية
مرتفع	71%	0.75	3.55	تسعى الادارة العليا للجامعة إلي تخريج الطلاب ذوي الخبرة في مجال تخصصهم
مرتفع	73%	0.90	3.49	تؤكد الجامعة على إلتزام الكادر التعليمي والموظفين والطلبة على الدوام الرسمي
مرتفع	72%	0.91	3.77	تؤكد الجامعة على نجاح سير العملية التعليمية من خلال نجاح الطلبة في المراحل كافة
مرتفع	70%	0.87	3.67	تعتمد ادارة الجامعة على إنتهاج إستراتيجية التجديد والابداع في المناهج التعليمية
مرتفع	72%	0.76	3.86	المؤشر الكلي

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss .

الجدول اعلاه عرض النتائج المتعلقة بفقرات تحسين الأداء من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والنتيجة الكلية حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي (3.86) بانحراف معياري (0.76) ونسبة اتفاق وصلت الى (72%) ما يعكس حالة اتفاق على المتغير التابع لتصل النتيجة العامة الى نتيجة مرتفعة كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمه الاختبار المعتمد وهو الوسط الفرضي (3) بفارق (0.31) أي أن هناك تحسين في الأداء عندما يتم الإعتماد على متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، اما على مستوى الفقرات التي تدعم هذه النتيجة قد سجلت فقرة (تعتمد ادارة الجامعة على انتهاج استراتيجية التجديد والابداع في الناهج التعليمية) متوسط حسابي بلغ ( 3,67) بانحراف معياري قدره (0.87) ونسبة اتفاق وصلت الى (70%) مما يدل على أن إهتمام الجامعة بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة ومواكبة كل ما هو جديد إنعكس بشكل إيجابي على أداء الجامعة كونها ساهمت في تنظيم شؤونهم ، كان من نتائجه زيادة رضا العاملين بالجامعة عامة بحيث دفعهم الي تقديم أي شئ في سبيل تحقيق الاهداف المنشودة ، اما اقل الفقرات مستوى اجابة فقد كانت (تلتزم الجامعة بمواعيد الامتحانات و القوانين والضوابط الخاصة بالطلاب والكوادر التعليمية) فقد سجلت متوسط حسابي بلغ (2.38) بانحراف معياري (0.80) ونسبة اتفاق (76%) مما يدل على اهتمام الجامعة بمواعيد الامتحانات والقوانين والضوابط الخاصة بالطلاب وكذلك الكادر التدريسي ، وفي نفس الوقت تبين عدم إهتمام الجامعة بالبيئة الدراسية من حيث الأبنية والقاعات وملاءمتها للطلبة والاستاذ من خلال التكييف وبعدها عن الضوضاء بعد ان بلغ المتوسط الحسابي (3.16) بانحراف معياري (0.97) ونسبة اتفاق (70%) ، مما يدل على عدم إهتمام الجامعة بالبيئة وهذا ما تم إدراكه في الواقع حيث أن البيئة غير ملائمة من حيث قاعاتها التدريسية وتهيئتها وملاءمتها للاستاذة والطلاب .

#### اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقات الارتباط والتاثير:

يهدف الباحث في هذه الفقرة الى اختبار فرضيات البحث وعرض علاقات الارتباط والتاثير وتحليلها ويوضح الجدول أدناه المؤشرات التي يمكن من خلالها الإستدلال حول العلاقة والتاثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات .

جدول (7) المؤشرات التي توضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	R2	قيمة (f)	قيمة الدلالة المحسوبة
مطلبات ادارة الجودة الشاملة	التزام الادارة العيا	** 0.50	0.35	** 8.15	0.030
	نشر ثقافة الجودة	* 0.56	0.27	* 6.40	0.017
	التعليم والتدريب	** 0.51	0.21	** 8.90	0.021
	التخطيط الاستراتيجي	** 0.44	0.26	** 7.10	0.027
	X	Y	** 0.60	0.26	** 11.30

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss .

\* تدل على ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)

\*\* تدل على ارتباط وتأييد ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) ،

**الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة واثرة ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة بابعاده وتحسين الأداء .  
تبين من خلال المؤشرات الواردة اعلاه ان قيمه الدالة المحسوبة بلغت (0.032) وبهذا تكون اقل من الدالة المعتمدة (0.05) وقد اكدت المؤشرات قيمه معامل الارتباط (\*\*0.60) مما يدل على أن تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة في جامعه سوف يؤدي الى تحسين الأداء وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.26) ما يدل على ان (26%) من التحسين الحاصل في الكلية يعود الى تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة وتبين ان قيمه (F) المحسوبة (\*\*11.30) عند مستوى دالة (0.01) مما يدل على أن هناك تاثير لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء ، جميع المؤشرات الواردة أعلاه تثبت صحة الفرضية الرئيسية .

وتتفرع منها الفرضيات الآتية :

**الفرضية الفرعية الاولى :** توجد علاقة واثرة ذات دلالة احصائية بين إلتزام الادارة العليا وتحسين الأداء بابعاده .  
من خلال تحليل البيانات أظهرت أن مستوى الدالة المحسوبة (0.030) أي اقل من الدالة المعتمدة (0.05) وتؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الإرتباط الايجابي حيث بلغ (\*\*0.50) ما يدل على وجود إرتباط بين إلتزام الادارة العليا وتحسين الأداء في جامعه وما يعزز هذه الاجابة قيمه معامل التحديد R2 البالغة (0.35) ما يدل على ان (35%) من التحسن الحاصل في أداء جامعه يعود الى قناعة وإدراك الإدارة العليا والوسطى بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ووصلت قيمة (f) المحسوبة (\*\*8.15) عند مستوى دالة (0.01) مما يدل على أن هناك تاثير لقناعة الإدارة العليا على تحسين الأداء بالكلية ، من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين إلتزام الإدارة العليا وتحسين الأداء .

**الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة واثرة ذات دلالة احصائية بين نشر ثقافة الجودة وتحسين الأداء بابعاده .  
اتضح من خلال تحليل البيانات أن مستوى الدالة المحسوبة (0.017) أي اقل من الدالة المعتمدة (0.05) وقد كان معامل الارتباط (\*\*0.56) ويعد إرتباط إيجابي يؤكد العلاقة الإرتباطية بين نشر ثقافة الجودة وتحسين الأداء ، ويتضح من خلال معامل التحديد R2 (0.27) أن (27%) من التحسن الحاصل باداء الكلية يعود الى فلسفة نشر ثقافة الجودة ، ووصلت قيمة (F) المحسوبة (\*\*6.40) عند مستوى دالة (0.05) مما يدل على أن هناك تأثير لنشر ثقافة الجودة على تحسين الأداء ، من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر ذات دلالة احصائية بين نشر ثقافة الجودة وتحسين الأداء .

**الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة واثرة ذات دلالة احصائية بين التعليم والتدريب وتحسين الأداء بابعاده .  
اتضح من خلال تحليل البيانات أن مستوى الدالة المحسوبة (0.021) أي اقل من الدالة المعتمدة (0.05) وقد كان معامل الارتباط (\*\*0.51) ويعد إرتباط إيجابي يؤكد العلاقة بين التعليم والتدريب على الاجهزة والمعدات الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية وبين تحسين الأداء ويتضح من خلال معامل التحديد R2 البالغ (0.21) ما يدل على ان (21%) من التحسن الحاصل بأداء الكلية ، ووصلت قيمة f المحسوبة (\*\*8.90) عند مستوى دالة (0.05) مما يدل على أن هناك تاثير للتعليم والتدريب على تحسين الأداء من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر ذات دلالة احصائية بين التعليم والتدريب وتحسين الأداء بابعاده .

**الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة واثرة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء بابعاده .

من خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج أن مستوى الدالة المحسوبة (0.027) أي اقل من الدالة المعتمدة (0.05) وتؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الإيجابي حيث بلغ (\*\*0.44) ما يدل على أن التخطيط الإستراتيجي يرتبط بتحسين الأداء وما يعزز هذه الإجابة قيمة معامل التحديد R2 (0.026) ما يدل على أن (26%) من التحسن الحاصل بالكلية يعود الي فعالية وملاءمة التخطيط الاستراتيجي مع طبيعة عمل الجامعه ، ووصلت قيمة F المحسوبة (\*\*7.10) عند مستوى دالة (0.01) مما يدل على أن هناك تأثير للتخطيط الأستراتيجي على تحسين الأداء . من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء

#### النتائج :

1. الادارة العليا ليس لديها تصور عن ما يمكن أن تؤديه متطلبات إدارة الجودة الشاملة على الرغم من أنها تؤكد أنها الوسيلة الحتمية للنهوض بالأداء .
2. أظهرت نتائج التحليل أن سياسة الجامعه تعتمد على التعليمات والضوابط الصادرة عن وزارة التعليم العالي أي انها ملتزمة باللوائح الصادرة عن الوزارة ولا تعتمد على تخطيط معد من قبل مجلس الجامعه .
3. ليس لدى العاملين بالجامعه الفناعة الكاملة بأن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحسين الأداء كون غالبية العاملين ليس لديهم المعرفة الكافية عن طبيعة إدارة الجودة الشاملة وأهميتها .
4. عدم إستفادة العاملين بالقدر المطلوب من الدورات التدريبية مما إنعكس على قلة معرفتهم بفلسفه إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها .

#### التوصيات:

1. على الجامعه القيام بتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لما لها من دور في تحقيق التفوق والتميز وبالتالي تحسين الأداء .
2. العمل على نشر ثقافة الجودة بين الإساتذة والطلبة وكل العاملين في الجامعة
3. إستخدام مجلة دورية تعنى بمواضيع الجودة من خلال عرض مقالات تضم مواضيع تخص الجودة وتوزع بشكل دوري على الطلبة لغرض ترسيخ مفهوم الجودة لدى الطلبة وصولاً الى مفهوم الجودة مسئولية الجميع .
4. يقترح الباحث توفير الدعم المالي اللازم من خلال إضافة بند ضمن ميزانية الجامعة يعنى بالمصروفات الخاصة بالجودة تمهيداً لتثبيته ضمن الميزانية ويقترح الباحث تفعيل هذا الإجراء في كافة دوائر الدولة .
5. بالتأكيد ان المقترح أعلاه لا يمكن أن يتم تفعيله دون توفر الدعم المالي .

#### المراجع :

1. اللوزي، موسى ، الجودة الشاملة أساسيات ومفاهيم حديثة " الطبعة الثانية دار وائل للنشر ،عمان ، الارين 2007م، ص 370
2. الخطيب ، عواد " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية ' دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض " رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، البحرين 2009م ص 33.
3. ابو عامر ، امال محمود ، محمد ، واقع الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الاداريين وسبل تطويره ، رسالة ماجستير في اصول التنمية ، الجامعة الاسلامية في غزة ، فلسطين ، 2002م، ص 146 .

4. الجورى ، خالد عبد القادر ، تشخيص واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى المستشفيات الاردنية ، دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة ، مجلة البصائر ، المجلد 11 ، العدد1 ، 2008م ص 18 .
5. الكثيرى ، عبد الله محمد بريك ، مدى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى ادارة الامداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، البحرين ، 2009م، ص 44 .
6. المهديب ، على بن عبد الله ، مدى تطبيق إدارة الجوده الشاملة في المؤسسات الخدمية ، دراسة على عينة من المستشفيات فى مدينة تبوك "رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة ' كلية الدراسات العليا ، جامعة محمد بن سعود الرياض 2005م ص 9.
7. الصواف، محفوظ حمدون وإسماعيل ، عمر علي ، " نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل 2009م، ص 7
8. الرضى،محمد بن عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة فهد الوطنية ، مجلة مكتبة فهد الوطنية ، مجلد 17،العدد2006،2م،ص65
9. الكبيسي ، لؤلؤة محمد ، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في رياض الاطفال بدولة قطر ، رسالة ماجستير فى ادارة الجودة الشاملة ، الجامعة البيروطانية العربية ، قطر، 2011م ص 3 .
10. أحمد ،ماهر ،السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات ،شركة الجلال للنشر والتوزيع،الإسكندرية : 2004م،ص47
11. جوده ، محفوظ احمد ، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2004م،ص23 .
12. الميرة ،عبد الحليم "العلاقة بين ضغط العمل وبين الولاء التنظيمى والأداء والرضا التنظيمى والصفات الشخصية ،دراسة مقارنة مجلة الإدارة العامة ،معهد الإدارة العامة ،الرياض ،العدد 35 ، : 2008م :ص4
13. كردى ، أحمد، الأداء الوظيفى،عين شمس للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2009م،ص43
14. البراهيم،فيصل ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم ،رسالة ماجستير مقدمة الى جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا -السعودية 2009 ص 40
15. Hiezer, Jay & Rander, Barry ,.Production operation management strateg and Tactical Decision, 5<sup>th</sup> 3d,Prentice – Hall,New Jersey,U.S.A,2008.
16. Juran do Givyna u Ah med suw aridass Arokiasamy Ramayah and lomy chiun Resistance Tochange and ERR Implementation success The Moderating Role of change Management Initiatives Asian Academy of Management |Journal vol 11 No.2 [www.Ivsl.org](http://www.Ivsl.org) 2007:p158
17. Formont ToTal Quality Management 2<sup>nd</sup> ed 2004:p 12
18. Alimatoug .Aioub Mohamed saleh The Total Quality Management submitted as partial fulfillment of the Reguirements for The Degree of Master of Civil Engineering Dipon goroun university 2011
19. JoelE Ross Total Quality Management 2<sup>nd</sup> ed 2011:p11
20. Richard Daft Management New york 2000 p 9.