مجلة العلوم الشاملة
عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثالث للعلوم والتقنية
المجلد (10)، العدد (37)، (نوفمبر2025)
ردمد: 3014-6266

Comprehensive Journal of Science
Volume (10), Issue (37), (NOV. 2025)
SICST2025, www.sicst.ly
ISSN: 3014-6266

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الأكاديمي
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة حالة جامعة الجفارة)

أسماء مصطفى ابوعضلة[*1] ، فوزية مصطفى ابوعضلة[(2)]

[1] قسم الرياضيات، كلية العلوم والموارد الطبيعية، جامعة الجفارة، ليبيا

[2] طالبة دراسات عليا/ قسم الإدارة/ الأكاديمية الليبية للدراسات العليا جنزور، ليبيا

[*] **البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي):** asma81farg@gmail.com

The Impact of Implementing Total Quality Management on Improving Academic Performance
From the Perspective of Faculty Members (Case Study: Al-Jafara University)

Asmaa Mustafa Abouethlah 1*, Fawzia Mustafa Abouethlah (2)

1 Department of Mathematics, College of Science and Natural Resources, Al-Jafara University, Libya

2 Graduate Student, Department of Management, Libyan Academy for Graduate Studies, Janzour, Libya

Received: 30-09-2025; Revised: 10-10-2025; Accepted: 31-10-2025; Published: 25-11-2025

الملخص:

تواجه الجامعات الليبية تحديات متزايدة في تحسين جودة التعليم والأداء الأكاديمي والإداري. في ظل هذه التحديات، أصبحت إدارة الجودة الشاملة (TQM) مدخلاً استراتيجياً مهماً لتحسين الأداء المؤسسي. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في جامعة الجفارة، انطلاقاً من تقييمات وآراء أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم من أهم أصحاب المصلحة في العملية التعليمية، وفيما إذا كانت تختلف درجة الأداء الجامعي تبعا لبعض المتغيرات. استخدمت الباحثتين المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج، حيث تم توزيع استبانة تكونت من (27) فقرة على (168) عضو هيئة تدريس حيث استجاب منهم (150)، تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية معادلة الفا كروباخ لقياس الصدق والثبات. وبعد تحليل البيانات احصائيا أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء. كما كشفت النتائج عن وجود أثر مباشر وقوي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء، حيث تَصدر بُعد التركيز على العميل قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، تلاه دعم الإدارة العليا، ثم التحسين المستمر. واختتم البحث بمجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة توفير برامج تطوير مهني للعاملين، وتوفير المستلزمات الضرورية بالشكل

الكافي والمناسب لتحقيق اهداف العملية التعليمية، وتم اقتراح اجراء المزيد من الدراسات مستقبلية تتعلق بتناول نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وربطها بمتغيرات مختلفة.

الكلمات المفتاحية: تحسين الاداء الوظيفي، الجودة الشاملة، اعضاء هيئة التدريس.

Abstract:

Libyan universities are facing increasing challenges in improving the quality of education as well as academic and administrative performance. In light of these challenges, Total Quality Management (TQM) has emerged as a significant strategic approach to enhancing institutional performance. This study aims to analyze the impact of implementing TQM principles on performance improvement at Al-Jufrah University, based on the evaluations and perspectives of faculty members, who are considered among the most important stakeholders in the educational process, and to examine whether the level of university performance varies according to certain variables.

The researchers employed a descriptive-analytical method to achieve the study objectives. A questionnaire consisting of 27 items was distributed to 168 faculty members, of whom 150 responded. Data were statistically processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), applying appropriate statistical methods, including Cronbach's Alpha, to assess reliability and validity.

Statistical analysis of the data revealed a strong, positive, and statistically significant correlation between the application of TQM principles and performance improvement. The results also demonstrated a direct and substantial effect of TQM implementation on performance enhancement. Among the dimensions, customer focus ranked as the most influential, followed by top management support, and then continuous improvement.

The study concluded with several recommendations, most notably the need to provide professional development programs for staff members and to ensure adequate and appropriate resources are available to achieve the objectives of the educational process. Additionally, the study recommended conducting further research in the future to explore models of TQM application in education and their relationship with various variables.

Keywords: Job Performance Improvement, Total Quality Management, Faculty Members

1. مقدمة:

مما لا شك فيه إن عملية إصلاح برامج وسياسات واستراتيجيات التعليم بشكل عام قد حظيت باهتمام كبير في أغلب دول العالم، وبهذا الصدد فقد حظي نظام الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام، باعتباره احد ركائز الإنتاجية لنموذج الإدارة الجامعية الحديثة وذلك لمواجهة التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية بهدف التكيف معها، وعلية فقد أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى نظام الجودة الشاملة والإدارة التربوية باعتبارهما أساسا لتطور الشعوب وتقدمها، حيث يمكن القول إن نظام الجودة الشاملة هو التحدي الحقيقي الذي سيواجه الأمم في العقود القادمة. (احمد، 2003: 27). لقد اصبحت قضية جودة أداء التعليم العالي موضع اهتمام كبير على الصعيدين العربي والعالمي، حيث إن الجامعة تمثل بيت الخبرة في المعرفة والسلوك الانساني، ولا يقتصر دورها على تزويد الطلبة بالمعارف داخل القاعات الدراسية

فقط؛ بل يتعداها الى النهوض بالمجتمع، وقيادة عمليات التغيير والتطوير لتحقيق اهداف التنمية الشاملة في المجتمعات المختلفة.لقد لقى تقييم الأداء الاكاديمي بالجامعات اهتماما متزايدا، خاصة في ظل الأخذ بنظام الاعتماد وضمان الجودة في مجال التعليم العالي. (الدهشان والسيسي، 2004). وعدت وتربوي (Waterbury, 2008) العشرية الاولى من القرن الحادي والعشرين عصر مساءلة التعليم العالي وتقييمه. ويسهم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تركيز الجهود في الجامعات على اتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق، وإيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، مما يزيد من درجة الضبط فيها، كما يعتبر أداة تسويقية من خلال تحقيق الميزة التنافسية، كما انها تسهم في نقل السلطة والمسؤولية الى مستوى فرق العمل مع الاحتفاظ بالمركزية في الإدارة، بالإضافة الى العمل على تطوير قدرات العاملين، واستقطاب الكفاءات العالية من مختلف الميادين. كما ان لنظام إدارة الجودة الشاملة فائدة في توفير أدوات تقييم عادلة وموضوعية، وتوفير مناخ إيجابي بين العاملين قائم على الثقة والترابط، مما يعمل على زيادة الانتماء للجامعة، كما يسهم في حل العديد من المشكلات التي تعيق المسيرة الاكاديمية، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الطلبة، وبالتالي مستوى الخريجين (ربايعة وعبيد، 2016).وقد اكد (Venera Todorut, 2013,p.1104) ان إدارة الجودة الشاملة تزيد من فرص تطوير الأداء الجامعي بصفة عامة، وتظهر هده القدرات في الأداء الاكاديمي للهيئة التدريسية، عن طريق التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة، وهذا يجعلهم اكثر ارتباطا بها مستقبلا من اجل التميز وتحقيق الريادة، على عكس المؤسسات الأخرى التي لا تهتم بهذا المفهوم. اننا نشهد تطورا لم يسبق له مثيل في مجال التعليم العالي، وينبغي علينا الاهتمام بالجودة بدل من الكم، ومن هذا المنطلق نسلط الضوء على إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبح هذا المجال محورا هاما في الدراسات الحديثة.

الدراسات السابقة:

تشير الأدبيات إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء التعليمي بمستوياته المختلفة، سواء في التعليم العام أو الجامعي.

فقد توصلت **دراسة حموه والذبياني(2017)** ، التي ركزت على المدارس الثانوية للبنات بمحافظة ينبع، إلى أن مبادئ الجودة الشاملة المرتبطة بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي تُطبق بدرجة كبيرة، في حين أن مبادئ أخرى مثل التحسين المستمر والتركيز على المستفيد تُطبق بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تطبيق الجودة والتحصيل الدراسي.

وفي الإطار ذاته، أكدت **دراسة البقمي وشمسي وغوش (2022)** على إدارات التعليم بالمنطقة الشرقية أن هناك علاقة طردية موجبة بين تطبيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء التشغيلي وفاعليته، مشيرة إلى

أن جودة التطبيق تفسر نسبة معتبرة من التغيرات في الأداء، مع التوصية بتبني فرق عمل منظمة وخطط استراتيجية مرنة.

أما في السياق الجامعي، فقد أبرزت **دراسة بن عليوان وردمان (2024)** أن تبني استراتيجيات إدارة المعرفة – وبخاصة الترميز والشخصنة – يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الإبداع الإداري في كليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة، مما يشير إلى دور المعرفة المؤسسية كرافد أساسي لجودة الأداء الأكاديمي.

ومن خلال مقارنة هذه الدراسات، يظهر أن جميعها تؤكد على الأثر الإيجابي لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين الأداء التعليمي، مع اختلاف السياق بين التعليم العام والجامعي، وتباين التركيز بين تحسين البيئة المادية، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتفعيل استراتيجيات إدارة المعرفة كمدخل داعم للجودة. وانطلاقًا من هذه النتائج، يسعى البحث الحالي إلى البناء على ما توصلت إليه هذه الدراسات من خلال استكشاف أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على تحسين الأداء في الجامعات الليبية بما يسهم في سد الفجوة البحثية وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

2.1. مشكلة البحث:

ان نظام التعليم في ليبيا كغيرها من الدول النامية يعاني من العديد من المشاكل منها ما يتعلق بالمدرسين ومنها ما يتعلق بالمناهج وبيئة العمل ومنها ما يتعلق بالإدارة التعليمية. وهده الإشكالية يمكن التغلب عليها اذا تم الإصلاح وتطوير الجهاز الاداري والتربوي داخل المؤسسات التعليمية وذلك بإقامة نظام تعليمي ذا جودة عالية من اجل مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في العالم اليوم.

ومن هنا تتجلى مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

"ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الاكاديمي بجامعة الجفارة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

ومنه تتفرع التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، القيادة الفعالة) في الجامعات الليبية؟

2. ما العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحسين الأداء في الجامعات الليبية؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء تعزى لمتغيرات ديموغرافية (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة) ؟

4. ما التحديات التي تواجه الجامعات الليبية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء؟

3.1. أهمية البحث

• **أهمية علمية:** تسهم الدراسة في معالجة نقص المعرفة المرتبط بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية.

- **أهمية عملية** :تقدم توصيات للإدارات الجامعية لتطوير استراتيجيات الجودة وتحسين الأداء المؤسسي.

4.1. أهداف معرفة اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداءالاكاديمي بجامعة الجفارة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس

الهدف الرئيسي للدراسة: قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجفارة.

الاهداف الفرعية:

1. التعرف على درجة وعي أعضاء هيئة التدريس بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. تحليل مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الجفارة.
3. تقييم العلاقة بين تنفيذ الجودة الشاملة وتطوير الأداء المؤسسي.

5.1. حدود البحث

- **الحدود الموضوعية** : يركز البحث على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي.
- **الحدود المكانية** :جامعة الجفارة.
- **الحدود الزمانية** : الفصل الدراسي الثاني من السنة الدراسية 2024/ 2025
- **الحدود البشرية** :طُبقت هذه الدراسة على (150) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة تدريس جامعة الجفارة.

6.1. مصطلحات البحث

تعريف الجودة:

. التعريف اللغوي:

ذكر ابن منظور في معجمه "لسان العرب "أن كلمة الجودة مأخوذة من (الجود)وجيد هو عكس الرديء؛ وأجاد تعني جاء بالجيد م

ن القول والفعل.(. ابن منظور,1988 :72)

. التعريف الاصطلاحي:

تعددت تعريفات الجودة كونها مفهومًا صاحب
العصر الحديث، ولكننا اخترنا التعريفات التي تتلاءم مع
موضوع هذه الدراسة؛ وهي:

يعرفها المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة

(American socity for quality control . ASQC) بأنها :مجموعة من السمات والخصائص للمنتجات والخدمات القادرة على تلبية متطلبات معينة.

عرف معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي (1991) الجودة بأنها: إنجاز العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لتحديد مدى تحسن الأداء. (عليمات، 2004)

. **ويعرفها (جابونسكي) بأنها:** أسلوب تعاوني لإنجاز مهام معينة تستند إلى مهارات وقدرات كل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية من خلال فرق العمل. (جابونسكي جوزيف ,1997)

تعريف الجودة وفقًا لمضمون المواصفة القياسية :(ISO9000)هي مجموعة الخصائص المميزة الـ تي يتمتع بها المنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص، مما يجعله ملبيًا للاحتياجات المعل نة والمتوقعة أو قادرًا على تلبيتها .(العربي، 2010)

إدارة الجودة الشاملة :استراتيجية إدارية تستند إلى مجموعة من القيم، وتستمد قوتها من المعلومات التـ ي تستطيع من خلالها استثمار مواهب الموظفين، وتفعيل قدراتهم الفكرية على مختلف المستويات التن ظيمية بطرق إبداعية لتحقيق التحسين المستمر. (لرقط، 2009)

وتعرفها الباحثات إجرائيا:

هي العملية التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتنظيم والمتابعة للعمليات وفق الأنظمة المحددة التي تحقق رسالة الجامعة في تطوير شخصية الإنسان بشكل متوازن من خلال تقديم خدمة تعليمية مميزة.

اعضاء هيئة التدريس: عرفهم (عابدين) المدرسون الذين يقومون بالتدريس والبحث في الجامعة ومراكزها وبرامجها المختلفة، وهم متفرغون للعمل في الجامعة ويحملون إحدى الدرجات العلمية من مرتبة محاضر فأعلى. (2003 ,175)

التعريف الإجرائي: هو عضو هيئة التدريس في جامعة الجفارة والذي يجيب عن الاستبانة المعدة للدراسة الحالية.

مفهوم الأداء الاكاديمي:

تعددت وجهات النظر في تعريف الأداء حيث يوضح جود (Good 1973,414) ان الأداء هو الإنجاز الفعلي للفرد من خلال ما يمتلكه من معارف وقدرات. ويعرف اللقاني والجمل (10,1996) الأداء بانه كل ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي او مهاري وهو يستند الى خلفية معرفية ووجدانية معينة وهدا الأداء يكون على مستوى معين يظهر منه قدرته او عدم قدرته على أداء عمل ما.

وفي تحديد اخر لمفهوم الأداء يعرفه ويلسون (Wilson 2000, 8) بانه سلوك يتم بقدر معين من المهارة في مجال معين ويتطلب قدرا مناسبا من التدريب والاستعداد والتهيؤ حتى يصل المرء الى مرحلة التمكن او الكفاءة.

ومن منظور الجودة يعرف غيلاسبي (89,2006) تقويم الأداء بانه مصطلح يشير الى استخدام أساليب واليات مناسبة لمراجعة الأداء وإصدار احكام بشأن ما ينطوي علية من جوانب قوة او ضعف في ضوء معايير قياسيه محددة لجودة الأداء وذلك من خلال المراجعة الداخلية والخارجية.

اما مفهوم الأداء في مؤسسات التعليم العالي فيواجه كذلك صعوبة في تحديده، نظرا لارتباطه بالعديد من المتغيرات أهمها مفهوم الجودة، حيث نجد (Ainin, Bahri,&Ahmed,2012,p.314) قد اعتبر ان أداء مؤسسات التعليم العالي:" يمكن النظر اليه من خلال رضا الزبائن(الطلاب)، ويتضمن أربع لبنات أساسية هي جودة النظام، جودة المعلومة، جودة الخدمة والفائدة المدركة. غير ان الأداء في مؤسسات التعليم العالي لا يمكن رؤيته من زاوية واحدة فقط، حيث نجد انه يرتبط بمتغيرات أخرى غير الجودة كالفاعلية، الكفاءة، الإنتاجية، المرونة، الابداع، والاستمرارية، كما انه يختلف من باحث الى اخر.

وفي ضوء ما تقدم فان المقصود بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس هو ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أدوار وممارسات تستند على خلفية معرفية ومهارية في مجالات محددة من الأداء هي: التمكن العلمي، التدريس الفعال، تحفيز الطلبة، التقويم وخدمة المجتمع شريطة توفر المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة، وعادة ما يكون الأداء وفق مستوى معياري يوضح قدرة عضو هيئة التدريس على أداء المهام الموكلة اليه.

9.1. الإطار النظري

- **تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:**

إنها خطة إدارية تتطور باستمرار تتبناها المؤسسة التعليمية، معتمدة على مجموعة من المبادئ، بهدف تخريج المدخل الرئيسي، وهو الطالب، بأعلى مستويات الجودة من جوانب النمو العقلي والنفسي

والاجتماعي والأخلاقي والجسمي كافة، وذلك من أجل تحقيق رضا الطالب ليكون مطلوبًا بعد تخرجه في سوق العمل وتلبية احتياجات جميع أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج (احمد، 2003 : 166).

ويعتبر تعريف رودز (Rhodes) مرجعاً مهماً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، حيث عرفها كعملية استراتيجية إدارية تعتمد على مجموعة من القيم وتعتمد حركتها على المعلومات والبيانات التي تستفيد من مهارات العاملين في المدرسة وتستثمر قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة بطرق مبتكرة لضمان التحسين المستمر في جودة المعلم أو المؤسسة التعليمية .(Rhodesl.A.1997.P37c)

وعرفها النجار بأنها" :نهج شامل يُطبق في كافة أقسام المنظمة التعليمية ومستوياتها ليمنح الأفراد وفرق العمل فرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم، وهو فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكثر الأساليب كفاءة التي ثبت نجاحها في تخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها. (فريد النجار، 2002: 73)

كما تمثل جودة المؤسسة التعليمية قدرتها على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة تلبّي احتياجات ورغبات طلابها وأولياء الأمور وأصحاب العمل وغيرهم . (السامرتى، 2007)

- **إدارة الجودة الشاملة في التعليم :**

تختلف المؤسسات التعليمية عن المؤسسات الإنتاجية في طبيعة عملها، مما يستدعي إعادة صياغة المفاهيم المرتبطة بالجودة الشاملة .يصعب تحديد مفهوم الجودة في التعليم؛ لأن التعليم لا يعد سوقاً ولا مصنعاً.

أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم أمراً ضرورياً، حيث إن المخرج التعليمي هو مدخل لكافة القطاعات الأخرى، ولذلك تحسنت عملياتها ونتائجها وحازت على رضا المستهلكين والمستفيدين منها.

- **مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**

مثلما اختلف الباحثون والكتاب وأصحاب الاختصاص في تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة سواء في القطاع الخدمي أو الإنتاجي أو حتى في مجال التعليم العالي، لم يتفقوا على الأسس الرئيسية التي تعتمد عليها هذه الفلسفة الإدارية في التعليم العالي .في هذا السياق، أشار (Narasimbam Ram)إلى أن الأسس الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتجسد في التطوير والتحسين المستمر للجودة، الاهتمام بالطالب، تنفيذ العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مشاركة جميع الأفراد)أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الموظفين(، دعم إدارة الجامعة، منع حدوث الهدر والخسائر، وأخيراً الاستجابة لاحتياجات المستفيدين من نتائج العملية التعليمية. (Narasimbam Ram, 2007, p 15)

اما (الوادي والزعبي) فقد بينا أن المبادئ الجوهرية لجودة الإدارة الشاملة في التعليم العالي تتضمن : تأييد الإدارة العليا، التركيز على أعضاء هيئة التدريس، التحسين المستمر، اهتمام الطلبة، التدريب والتعليم، الحوافز وروح الجماعة، ثقافة المؤسسة وخدمة المجتمع المحلي . (محمود الوادي وعلي الزعبي، 2011، p77)

كما أكد (Ali & Snastri)على وجود ثلاثة مبادئ رئيسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وهي :التركيز على المستفيدين، التركيز على أعضاء هيئة التدريس وتقييمهم، والتركيز على الخدمات التعليمية

(Ali Maurad & Snastri R.Kumar, 2010, p11)

- **خصائص إدارة الجودة الشاملة:** تتميز إدارة الجودة الشاملة بالخصائص التالية

-تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة. وتقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات.

-الاستفادة المثلى من المواد الموجودة في المنشأة.

- زيادة رضا المستفيدين ورضا العاملين في المنشأة.

- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

- تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة. (هاعستروم، ديمينغ، 16:2009)

- **الأداء الأكاديمي وعلاقته بالمسؤولية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:**

يرتبط الاداء بالمسئولية المهنية فادا قام الفرد في مهنة معينة بمسئولياته المهنية كما ينبغي فان اداءه في هده الحالة يتصف بالجودة وفق المعايير المتفق عليها، ويعد تحديد المسئوليات المهنية لعضو هيئة التدريس الخطوة الأولى في تحديد ابعاد ومستويات أدائه الأكاديمي لان هذا التحديد يمثل نقطة الانطلاق نحو صياغة معايير الأداء الفعال التي يتم في ضوئها تقويم الأداء. وتستمد المسئوليات المهنية لأعضاء هيئة التدريس من وظائف الجامعة وهي: التعليم والتعلم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.

تقويم الأداء الأكاديمي:

تتعدد أساليب تقويم الأداء الأكاديمي المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي (الفاروق ,2010)

- التقويم الذاتي يتولى فيه عضو هيئة التدريس بنفسه عملية تقويم أدائه داخل الجامعة.

- تقويم الزملاء يتم من خلال لجان خاصة من أعضاء هيئة التدريس.
- تقويم رئيس القسم ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل أساليب التقويم.
- تقويم الطلبة يستخدم هذا الأسلوب بغرض تحسين الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس.

2-منهجية البحث

1.2. المنهج المستخدم :اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي الاستقرائي, ويتناسب المنهج مع طريقة جمع البيانات المعتمدة في هده الدراسة وهي الاستبانة.

2.2. مجتمع الدراسة :يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجفارة.

3.2. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (150) عضو هيئة تدريس.

4.2. أداة الدراسة:

لغرض التحقق من أهداف البحث قامت الباحثتان بإعداد أداة للبحث عبارة عن استبانة وقد احتوت على (27) سؤال وعلى كل فرد من مجتمع الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وقد تم توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة ، وقد اشتمل كل محور على عدة عبارات.

5.2. صدق وثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفع مما يطمئن على استخدام الاستبانة.

وتم اختبار ثبات إجمالي عبارات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الإحصائي وقد كانت النتيجة **0.84** من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

6.2. صدق الاستبانة:

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين بالصدق الظاهري للأداة (صدق الاستبانة) وباستخدام

معامل ألفا كرونباخ

7.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية: التوزيع التكراري للإجابات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية. ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات المبحوثين تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss).

3- عرض النتائج والتعليق عليها

مناقشة النتائج وتحليلها: الجزء الاول:

تمهيد: خلال هذا القسم ستتولى الباحثتان مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة في ضوء أسئلة الدراسة التي تم صياغتها بقصد الوصول الى نتائج مبررة وذات توجه منطقي يساعد على اختبار فرضيات الدراسة، وبعدها سيتم عرض اختبار الفرضيات.

1.3- وصف خصائص المشاركين في الدراسة:

أن القسم الأول من قائمة الاستبيان خصص للأسئلة العامة، والتي تهدف إلى جمع بيانات يمكن من خلالها التعرف على خصائص عينة الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبيانها كالتالي:

1.1.3 /الجنس

يوضح الجدول رقم (1) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (1) تصنيف المشاركين حسب الجنس

	العدد	النسبة
ذكر	79	%52.6
أنثى	71	%47.3
الإجمالي	150	%100

يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول رقم (1) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس نلاحظ ان. 47.3% تقريباً منهم إناث 52.6% ذكور.

2.1.3 سنوات الخبرة

جدول رقم (3): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

	العدد	النسبة (%)
اقل من 5 سنوات	61	40.7
من 5 الى 10	70	46.7
اكثر من 10	19	12.6
الإجمالي	150	100

يعكس الجدول رقم (3) توزيع المشاركين في الدراسة حسب **سنوات الخبرة**، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة فيئات (اقل من 5 سنوات، من 5 الى 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور، أن 40.7% من المشاركين في الدراسة سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات ونسبة 46.7% ضمن الفترة (من 5 إلى 10 سنوات)، ونسبة 12.6% سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

3.1.3/ الدرجة العلمية

يوضح الجدول رقم (4) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الدرجة العلمية

جدول رقم (4): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الدرجة العلمية

	العدد	النسبة (%)
محاضر مساعد	75	50
محاضر	66	44
أستاذ مساعد	9	6
أستاذ محاضر	–	–
أستاذ	–	–
الإجمالي	150	100

2.3- مناقشة فقرات الدراسة:

تمهيد: بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثتان بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة " **غير موافق بشدة**" درجة واحدة، " **غير موافق**" درجتين، وأعطيت الإجابة "**محايد**" 3 درجات، 4 درجات للإجابة " **موافق**"، فيما أعطت الإجابة " **موافق بشدة**" 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح. وهذه الدرجات تمثل إجابات المشاركين في الدراسة على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة مخرجات الدراسة الميدانية، وهي ذاتها تعد مدخلات التحليل الإحصائي، والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وقد تم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة.

واستخدم الباحثتان اختبار T-Test للعينة الواحدة One Sample ، وذلك لاختبار فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكثر من 3، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أقل من 3، وتكون أراء أفراد عينة الدراسة محايدة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

المحور الأول: دعم الإدارة العليا :

قامت الباحثتان بدراسة فقرات **المحور الأول (دعم الإدارة العليا)** كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم **(17)** التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس **المحور**، ومن خلال الجدول يتضح الآتي:

1/ لدى إدارة الجامعة الاستعداد لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر.

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور ادناه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.61 بانحراف معياري 0.530، فيما كانت إحصاءه الاختبار 35.99 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح اقل من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على لدى إدارة الجامعة الاستعداد لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر ، و أحتلت المرتبة الخامسة من

عبارات المحور الاول من حيث اهميتها.

2/ بيئة العمل في الجامعة مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور ادناه أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة **1.75** بانحراف معياري **0.697**، فيما كانت إحصاءه الاختبار **29.81** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار **أصغر** من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح **أصغر** من **3** مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقون على أن **بيئة العمل في الجامعة مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة** ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها.

3/ يؤدي تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الى تحسين أداء الجامعة:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور ادناه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة **4.15** بانحراف معياري **0.873**، فيما كانت إحصاءه الاختبار **57.58** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار **أصغر** من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح **اكبر** من **3** مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن **يؤدي تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الى تحسين أداء الجامعة** واحتلت هذه العبارة المرتبة الاولى من حيث أهميتها.

4/ تهتم إدارة الجامعة بتطوير التنظيم:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور ادناه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة **1.70** بانحراف معياري **0.702**، فيما كانت إحصاءه الاختبار**28.77** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار **أصغر** من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح **أصغر** من **3** مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقون على **تهتم إدارة الجامعة بتطوير التنظيم** ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها.

5/ تسعى إدارة الجامعة الى العمل بروح الفريق الواحد:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور ادناه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة **1.85** بانحراف معياري **0.822**، فيما كانت إحصاءه الاختبار **26.85** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار **اصغر** من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح **أصغر** من **3** مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقون على

تسعى إدارة الجامعة الى العمل بروح الفريق الواحد ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.

جدول رقم (17): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الاول

X1	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد	الاهمية النسبية	الترتيب
1	لدى إدارة الجامعة الاستعداد لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر	1.61	0.530	35.99	* 0.000	غير موافق	0.32	5
2	بيئة العمل في الجامعة مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.75	0.697	29.81	* 0.000	غير موافق	0.35	3
3	يؤدي تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الى تحسين أداء الجامعة	4.15	0.873	57.58	* 0.000	موافق	0.83	1
4	تهتم إدارة الجامعة بتطوير التنظيم	1.70	0.702	28.77	* 0.000	غير موافق	0.34	4
5	تسعى إدارة الجامعة الى	1.85	0.822	26.85	* 0.000	محايد	0.37	2

X1	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد	الاهمية النسبية	الترتيب
	العمل بروح الفريق الواحد							

المحور الثاني: التحسين المستمر:

قامت الباحثتان بدراسة فقرات **المحور الثاني (التحسين المستمر)** كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم **(19)** التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا **المحور**.

ومن خلال الجدول يتضح الآتي:

1/ يؤدي بناء فرق العمل الى تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس :

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور ادناه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة **4.21** بانحراف معياري **0.808**، فيما كانت إحصاءه الاختبار **63.14** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار **أصغر** من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح **أكبر** من **3** مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة موافقون على **يؤدي بناء فرق العمل الى تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس** ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها.

جدول رقم **(19):** المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات **المحور الثاني**

X2	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد	الاهمية النسبية	الترتيب
1	يؤدي بناء فرق العمل الى تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس	4.21	0.808	63.14	0.000*	موافق	0.84	4

X2	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد	الاهمية النسبية	الترتيب
2	ينتج التطوير المتجدد لأداء الجامعة عن شكاوى المنتفعين من الخدمة (الطلبة، سوق العمل)	1.85	0.822	26.85	0.000 *	غير موافق	0.37	1
3	يتم اطلاع العاملين على نتائج عملهم باستمرار بهدف التطوير والتحسين المستمر	1.80	0.777	27.57	0.000 *	غير موافق	0.36	6
4	هناك استعداد من قبل أعضاء هيئة التدريس للاشتراك في فرق العمل لتطوير مستوى الأداء	4.23	0.839	61.08	0.000 *	موافق بشدة	0.85	3
5	تلتزم بتحسين ادائك المستمر مع فرق عملك	1.85	0.809	27.20	0.000 *	غير موافق	0.37	5
6	أعضاء هيئة التدريس ملتزمون بتقديم أفضل خدمة تعليمية للطالب	4.24	0.865	59.35	0.000 *	موافق بشدة	0.85	2

* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

2/ ينتج التطوير المتجدد لأداء الجامعة عن شكاوى المنتفعين من الخدمة (الطلبة، سوق العمل):

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة **1.85**بانحراف معياري **0.822**، فيما كانت إحصاءه الاختبار **26.85** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار **أصغر** من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح **اصغر** من **3** مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على **ينتج التطوير المتجدد لأداء الجامعة عن شكاوى المنتفعين من الخدمة (الطلبة، سوق العمل)،**

واحتلت هذه العبارة المرتبة الاولى من حيث أهميتها.

3/ يتم اطلاع العاملين على نتائج عملهم باستمرار بهدف التطوير والتحسين المستمر:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة **1.80** بانحراف معياري **0.777**، فيما كانت إحصاءه الاختبار **27.57** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار **أصغر** من مستوى المعنوية 0.05وأن قيمة المتوسط المرجح **اصغر** من **3** مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن **يتم اطلاع العاملين على نتائج عملهم باستمرار بهدف التطوير والتحسين المستمر** ، واحتلت هذه العبارة المرتبة السادسة والاخيرة من حيث أهميتها.

4/ هناك استعداد من قبل أعضاء هيئة التدريس للاشتراك في فرق العمل لتطوير مستوى الأداء:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة **4.23** بانحراف معياري **0.839**، فيما كانت إحصاءه الاختبار**61.08** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار **أصغر** من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح **أكبر** من **3** مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة موافقون على **هناك استعداد من قبل أعضاء هيئة التدريس للاشتراك في فرق العمل لتطوير مستوى الأداء** ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها.

5/ تلتزم بتحسين ادائك المستمر مع فرق عملك:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة **1.85** بانحراف معياري **0.809**، فيما كانت إحصاءه الاختبار **27.20** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار **أصغر** من مستوى المعنوية 0.05وأن قيمة المتوسط المرجح **اصغر** من **3** مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن **تلتزم بتحسين ادائك المستمر مع فرق عملك** ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة من حيث أهميتها.

6/ أعضاء هيئة التدريس ملتزمون بتقديم أفضل خدمة تعليمية للطالب:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة **4.24** بانحراف معياري **0.865**، فيما كانت إحصاءه الاختبار **59.35** بدلالة إحصائية **0.000** وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية

0.05وأن قيمة المتوسط المرجح **أكبر** من **3** مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ان **أعضاء هيئة التدريس ملتزمون بتقديم أفضل خدمة تعليمية للطالب** ، و أحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من بين عبارات المحور الثاني من حيث أهميتها.

المحور الثالث: التركيز على العميل الداخلي والخارجي:

قامت الباحثتان بدراسة فقرات المحور الثالث (التركيز على العميل الداخلي والخارجي) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (21) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المحور. ومن خلال الجدول يتضح الآتي:

جدول رقم (21): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثالث

X3	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد	الاهمية النسبية	الترتيب
1	تحرص الإدارة على التقويم المستمر للتدريس ومدى اسهامه في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس	1.85	0.809	27.20	*0.000	غير موافق	0.37	1
2	تقوم الإدارة باشراك العملاء الداخليين (أساتذة، طلبة، موظفين) في التخطيط لتحقيق الجودة	1.77	0.789	26.63	0.000*	غير موافق	0.35	3
3	تسعى إدارة الجامعة الى تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالتدريب وتنمية القدرات بشكل مستمر	1.84	0.820	26.73	*0.000	غير موافق	0.37	1مكرر
4	تعمل الإدارة على إشاعة روح التعاون بين العملاء الداخليين	1.73	0.713	28.79	*0.000	غير موافق	0.35	3مكرر

X3	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد	الاهمية النسبية	الترتيب
5	تسعى إدارة الجامعة الى إقامة علاقات واتفاقيات مع سوق العمل مما يضمن تلبية احتياجاته	1.79	0.765	27.80	0.000 *	غير موافق	0.36	2
6	تقدم الإدارة الدعم والمساندة والتحفيز للعملاء الداخليين وتعمل على حل مشاكلهم المهنية	1.73	0.739	27.90	0.000	غير موافق	0.35	3مكرر
7	تعمل الإدارة على ان يكون شعارها العمل على تلبية احتياجات سوق العمل والمجتمع	1.83	0.772	28.28	0.000	غير موافق	0.37	1مكرر

* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

1/ تحرص الإدارة على التقويم المستمر للتدريس ومدى اسهامه في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.85 بانحراف معياري 0.809، فيما كانت إحصاءه الاختبار 27.20 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح اصغر من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على تحرص الإدارة على التقويم المستمر للتدريس ومدى اسهامه في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الاولى من حيث أهميتها.

2/ تقوم الإدارة باشراك العملاء الداخليين (أساتذة، طلبة، موظفين) في التخطيط لتحقيق الجودة:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط

الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.77 بانحراف معياري 0.789، فيما كانت إحصاءه الاختبار 26.63 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح اصغر من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين علي أن تقوم الإدارة باشراك العملاء الداخليين (أساتذة، طلبة، موظفين) في التخطيط لتحقيق الجودة ، و أحتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة من بين عبارات المحور الثالث من حيث أهميتها.

3/ تسعى إدارة الجامعة الى تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالتدريب وتنمية القدرات بشكل مستمر:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.84 بانحراف معياري 0.820، فيما كانت إحصاءه الاختبار 26.73 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن تسعى إدارة الجامعة الى تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالتدريب وتنمية القدرات بشكل مستمر ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.

4/ تعمل الإدارة على إشاعة روح التعاون بين العملاء الداخليين :

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.73 بانحراف معياري 0.713، فيما كانت إحصاءه الاختبار 28.79 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على تعمل الإدارة على إشاعة روح التعاون بين العملاء الداخليين ، واحتلت هذه العبارة المرتبة السادسة من حيث أهميتها.

5/ تسعى إدارة الجامعة الى إقامة علاقات واتفاقيات مع سوق العمل مما يضمن تلبية احتياجاته:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.79 بانحراف معياري 0.765، فيما كانت إحصاءه الاختبار 27.80 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح اصغر من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين علي تسعى إدارة الجامعة الى إقامة علاقات واتفاقيات مع سوق العمل مما يضمن تلبية احتياجاته ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها.

6/ تقدم الإدارة الدعم والمساندة والتحفيز للعملاء الداخليين وتعمل على حل مشاكلهم المهنية:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.73 بانحراف معياري 0.739، فيما كانت إحصاءه الاختبار 27.90 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح اصغر من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين علي تقدم الإدارة الدعم والمساندة والتحفيز للعملاء الداخليين وتعمل على حل مشاكلهم المهنية ، واحتلت هذه العبارة المرتبة السادسة من حيث أهميتها.

7/ تعمل الإدارة على ان يكون شعارها العمل على تلبية احتياجات سوق العمل والمجتمع:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.83بانحراف معياري 0.772، فيما كانت إحصاءه الاختبار 28.28 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح اصغر من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين علي تعمل الإدارة على ان يكون شعارها العمل على تلبية احتياجات سوق العمل والمجتمع ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها.

المحور الرابع: تطوير الأداء:

قامت الباحثتان بدراسة فقرات **المحور الرابع (تطوير الأداء)** كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (23) التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول هذا المحور.

جدول رقم (23): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الرابع

X4	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد	الاهمية النسبية	الترتيب
1	تستقطب إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس الاكفاء والاداريين المتميزين	1.77	0.761	27.73	* 0,000	غير موافق	0.35	4

X4	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءه الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد	الاهمية النسبية	الترتيب
2	تعمل الإدارة على بث الثقة بين أعضاء هيئة التدريس	1.81	0.772	27.97	0.000*	غير موافق	0.36	3
3	تستبعد الإدارة أسلوب العقاب في تعاملاتها مع الأساتذة، الموظفين والطلبة	1.76	0.739	28.34	0.000*	غير موافق	0.35	4مكرر
4	تهتم الإدارة بسماع الرأي الاخر وتحرص على مناقشته وتبنيه	1.89	0.856	26.29	0.000*	غير موافق	0.38	1
5	تقوم الإدارة بتفويض أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات اللازمة لتقديم خدمة متميزة	1.87	0.872	25.51	0.000*	غير موافق	0.37	2

* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

ومن خلال الجدول يتضح الآتي:

1/ تستقطب إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس الاكفاء والاداريين المتميزين

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.77 بانحراف معياري 0.761، فيما كانت إحصاءه الاختبار 27.73 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح اصغر من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن **تستقطب إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس الاكفاء والاداريين المتميزين** ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها.

2/ تعمل الإدارة على بث الثقة بين أعضاء هيئة التدريس:

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، "، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.81 بانحراف معياري 0.772، فيما كانت إحصاءه الاختبار 27.97 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح اصغر من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين علي أن تعمل الإدارة على بث الثقة بين أعضاء هيئة التدريس ، و أحتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة من حيث أهميتها.

3/ تستبعد الإدارة أسلوب العقاب في تعاملاتها مع الأساتذة، الموظفين والطلبة

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.76 بانحراف معياري 0.739، فيما كانت إحصاءه الاختبار 28.34 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على أن تستبعد الإدارة أسلوب العقاب في تعاملاتها مع الأساتذة، الموظفين والطلبة ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة من حيث أهميتها.

4/ تهتم الإدارة بسماع الرأي الاخر وتحرص على مناقشته وتبنيه

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، يتضح من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.89 بانحراف معياري 0.856، فيما كانت إحصاءه الاختبار 26.29 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أصغر من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على تهتم الإدارة بسماع الرأي الاخر وتحرص على مناقشته وتبنيه، واحتلت هذه العبارة المرتبة الاولى من حيث أهميتها.

5/ تقوم الإدارة بتفويض أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات اللازمة لتقديم خدمة متميزة

فيما يتعلق بالإجابات على هذه الفقرة، ويتضح كذلك من بيانات الجدول المذكور اعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 1.87 بانحراف معياري 0.872، فيما كانت إحصاءه الاختبار 25.51 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح اصغر من 3 مما يشير إلى أن غالبية أفراد

مجتمع الدراسة غير موافقين علي تقوم الإدارة بتفويض أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات اللازمة لتقديم خدمة متميزة ، واحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية من حيث أهميتها.

- **اختبار فرضيات الدراسة:**

يركز هذا الجزء على اختبار الفرضيات الرئيسية التي تنص على:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة الجفارة.

وقد قامت الباحثتان بتقسيم هذا الفرض الى ثلاثة فرضيات فرعية وذلك وفقاً لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الفرضيات الفرعية:

أ-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي.

ب-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء.

ج- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل الداخلي والخارجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل الداخلي و الخارجي) تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة ، الدرجة العلمية).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مفهوم الأداء الوظيفي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة ، الدرجة العلمية).

اختبار الفرضية الرئيسة الاولي:

أولاً :الإحصاءات الوصفية للمتغيرات

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسة في الدراسة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي تم ترميزه على النحو التالي:

= 1لا أوافق بشدة، = 2 لا أوافق، = 3 محايد، = 4 أوافق، = 5 أوافق بشدة.

الجدول الآتي يوضح الإحصاءات الوصفية:

المتغير	عدد الأفراد(N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الوظيفي	150	1.82	0.521
دعم الإدارة	150	2.21	0.424
التركيز على العميل	150	1.79	0.508
التحسين المستمر	150	3.03	0.374

تشير النتائج إلى أن أعلى متوسط حسابي سُجِّل لمتغير التحسين المستمر(3.03) ، وهو ما يقع ضمن فئة" محايد"، ويعكس موقفًا متوسطًا من قبل أفراد العينة تجاه هذا البُعد .في المقابل، جاءت باقي المتغيرات بمتوسطات أقل من القيمة المتعادلة(3) ، مما يشير إلى أن استجابات المشاركين تميل نحو الرفض بدرجات متفاوتة، وهو ما يعكس تدني مستوى دعم الإدارة، التركيز على العميل، وجودة الأداء الوظيفي.

نتائج تحليل العلاقة والأثر بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي:

المصدر	الاستنتاج	درجة الدلالة	القيمة	التحليل
اختبار الارتباط	علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا	0.000	0.653	معامل الارتباط (Pearson)
ملخص النموذج	قوة العلاقة	-	0.653	R
ملخص النموذج	42.7% من التباين مفسر	-	0.427	R Square
ANOVA	النموذج دال إحصائيًا	0.000	110.287	F
الانحدار	تأثير موجب دال إحصائيًا	0.000	0.943	معامل B غير المعياري)
الانحدار	أثر قوي نسبيًا	0.000	0.653	(Beta المعياري)

تفسير نتائج العلاقة والأثر بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي:

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (r = 0.653) عند مستوى دلالة .(Sig. = 0.000) وتشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بارتفاع ملحوظ في مستوى تحسين الأداء الوظيفي، ما يعكس أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كعامل داعم في تعزيز أداء العاملين.

وفي إطار تحليل الانحدار البسيط، بيّنت نتائج ملخص النموذج (Model Summary) أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تفسّر ما نسبته 42.7% من التباين في الأداء الوظيفي(R^2 = 0.427) ، وهي نسبة تُمثل تأثيرًا قويًا نسبيًا، وتؤكد على فعالية هذا المتغير في تفسير سلوك العاملين في بيئة العمل.

كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج الإحصائي دال بدرجة عالية (F = 110.287، (Sig. = 0.000، مما يدل على أن تأثير تطبيق الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي تأثير حقيقي وليس عشوائيًا.

أما فيما يتعلق بنتائج معاملات الانحدار (Coefficients) ، فقد تبيّن أن معامل التأثير غير المعياري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغ(B = 0.943) ، وهو دال إحصائيًا عند مستوى(Sig. = 0.000) ، مما يعني أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقابله ارتفاع يُقدّر بـ 0.943 وحدة في تحسين الأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة المعامل القياسي Beta = 0.653 ، مما يشير إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُعد من أقوى المتغيرات المؤثرة في تحسين الأداء ضمن النموذج المدروس **وبهذا يمكن القول أن هناك اثر قوي ومباشر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي، وبناء على كل ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي وقبول الفرضية البديلة.**

ثانيًا :اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة:

تفسير نتائج العلاقة والأثر بين المتغيرات:

نتائج تحليل العلاقة والأثر للمتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي

الاستنتاج	درجة الدلالة	القيمة	التحليل	المتغير
علاقة طردية قوية ودالة	0.000	0.604	معامل الارتباط (Pearson)	دعم الإدارة
تفسير 36.4% من	–	0.364	R Square	دعم الإدارة

التباين				
تأثير موجب دال	0.000	0.741	معاملB	دعم الإدارة
علاقة طردية ضعيفة ودالة	0.005	0.226	معامل الارتباط (Pearson)	التحسين المستمر
تفسير 5.1% من التباين	–	0.051	R Square	التحسين المستمر
تأثير ضعيف لكنه دال	0.005	0.315	معاملB	التحسين المستمر
علاقة طردية قوية جدًا ودالة	0.000	0.723	معامل الارتباط (Pearson)	التركيز على العميل
تفسير 52.3% من التباين	–	0.523	R Square	التركيز على العميل
تأثير قوي ودال	0.000	0.742	معاملB	التركيز على العميل

أظهرت نتائج تحليل البيانات وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة(دعم الإدارة، التحسين المستمر، التركيز على العميل (والمتغير التابع) الأداء الوظيفي) كما يلي:

1-دعم الإدارة والأداء الوظيفي

أوضحت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية بين دعم الإدارة والأداء الوظيفي (r = 0.604, Sig. = 0.000)، مما يدل على أنه كلما زاد مستوى دعم الإدارة، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي .كما بيّن نموذج الانحدار أن دعم الإدارة يفسر ما نسبته 36.4% من التباين في الأداء الوظيفي($R^2 = 0.364$) ، وهو ما يُعد تأثيرًا متوسط القوة وبهذا **يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود آثر لدعم الإدارة العليا على الأداء الوظيفي وقبول الفرضية البدلية.**

2-التحسين المستمر والأداء الوظيفي:

أشارت نتائج الارتباط إلى وجود علاقة طردية ضعيفة ولكن دالة إحصائيًا بين التحسين المستمر والأداء الوظيفي .(r = 0.226, Sig. = 0.005) وقد كشفت نتائج الانحدار أن التحسين المستمر يفسر

5.1%فقط من التباين في الأداء الوظيفي($R^2 = 0.051$) ، وهو ما يعكس أثرًا محدودًا لكنه معنوي إحصائيًا وبذلك **يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود آثر لتحسين المستمر على الأداء الوظيفي وقبول الفرضية البديلة.**

-التركيز على العميل والأداء الوظيفي

سجّل معامل الارتباط بيرسون علاقة طردية قوية جدًا بين التركيز على العميل والأداء الوظيفي ($r = 0.723$, Sig. = 0.000)، وهي أقوى علاقة ضمن المتغيرات المدروسة .كما أوضحت نتائج الانحدار أن التركيز على العميل يفسر نحو 52.3% من التباين في الأداء الوظيفي($R^2 = 0.523$) ، مما يدل على أن هذا المتغير يُعد من أقوى المتنبئات بالأداء. وبذلك **يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود آثر لتركيز على العميل الداخلي والخارجي على الأداء الوظيفي وقبول الفرضية البديلة.**

الاستنتاج العام:

تشير نتائج التحليل إلى أن جميع المتغيرات المستقلة تؤثر بدرجات متفاوتة في الأداء الوظيفي، مع بروز" التركيز على العميل "كأقوى عامل مؤثر، يليه" دعم الإدارة"، في حين أن" التحسين المستمر " أظهر تأثيرًا معنويًا لكنه محدود من حيث القوة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

اولا: الإحصاءات الوصفية ونتائج ANOVA للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) حسب الجنس:

الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) حسب الجنس:

جدول (1): الإحصاءات الوصفية لإدارة الجودة الشاملة حسب الجنس

الجنس	N	المتوسط	الانحراف المعياري
ذكر	79	2.35	0.39
أنثى	71	2.34	0.33
الإجمالي	150	2.34	0.36

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير إدارة الجودة الشاملة تقاربًا كبيرًا بين تقييمات الذكور والإناث. فقد بلغ متوسط تقييم الذكور ($M = 2.35, SD = 0.39$)، في حين بلغ متوسط تقييم الإناث

(M = 2.34, SD = 0.33)، مما يدل على أن كلا الجنسين اتفقا تقريبًا في مستوى إدراكهم لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

وكان الخطأ المعياري منخفضًا في كلا المجموعتين (0.044 للذكور، و0.039 للإناث)، مما يعزز من دقة تقدير المتوسطات.

- وعلى مستوى العينة الكلية(N = 150) ، بلغ المتوسط العام لتقييم ابعاد ادارة الجودة الشاملة (M = 2.34, SD = 0.36)، وهذا يشير إلى أن متوسطات الأجوبة تميل نحو الطرف الأدنى من مقياس ليكرت، والذي يمثل اتجاهًا ضعيفًا نحو الإيجابية ويعكس هذا التقييم إدراكًا ضعيفا نسبيًا من قبل المبحوثين لأبعاد ادارة الجودة الشاملة.

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) حسب الجنس:

جدول (2): نتائج اختبار ANOVA لإدارة الجودة الشاملة حسب الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	**0.010**	**1**	**0.010**	**0.077**	**0.782**
داخل المجموعات	**19.425**	**148**	**0.131**		
المجموع	**19.435**	**149**			

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بهدف التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم ابعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس (ذكر/أنثى). وكشفت النتائج ما يلي:

- بلغ قيمةF = 0.077
- وكانت درجة الدلالة الإحصائية(Sig.) = 0.782

وبما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، فإن الفرق بين متوسطات تقييم ابعاد إدارة الجودة الشاملة بين الذكور والإناث غير دال إحصائيًا .وبذلك يمكن الاستنتاج **أنه لا توجد فروق جوهرية بين الذكور**

والإناث في إدراكهم لأبعاد ادارة الجودة الشاملة وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

ثانيا: التحليل الإحصائي حسب الدرجة الأكاديمية للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

الإحصاءات الوصفية لإدارة الجودة الشاملة حسب الدرجة الأكاديمية:

الجدول (3):الإحصاءات الوصفية لإدارة الجودة الشاملة حسب الدرجة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محاضر مساعد	75	2.2113	0.3817
محاضر	66	2.4762	0.2978
أستاذ مساعد	9	2.4892	0.1684
الإجمالي	150	2.3445	0.3612

أظهرت النتائج أن متوسط تقييم المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة يختلف باختلاف الدرجة الأكاديمية كما يلي:

- المحاضر المساعد حصل على متوسط قدره (2.21) بانحراف معياري =(0.38).
- المحاضر حصل على متوسط أعلى وهو (2.48) بانحراف معياري = (0.30).
- الأستاذ المساعد حصل على أعلى متوسط وهو (2.49) بانحراف معياري = (0.17).

يُشير هذا إلى أن هناك تزايدًا في تقييم ابعاد إدارة الجودة الشاملة كلما ارتفعت الدرجة الأكاديمية . بمعنى آخر، أعضاء هيئة التدريس الأعلى مرتبة يميلون إلى تقييم إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر إيجابية مقارنة بالأقل مرتبة.

تحليل التباين:(ANOVA) :

الجدول (4): تحليل التباين – لإدارة الجودة الشاملة حسب الدرجة الأكاديمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	2.665	2	1.333	11.683	.000
داخل المجموعات	16.770	147	.114		
المجموع	19.435	149			

- بلغت قيمة F نحو 11.683وهي دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية .(Sig = .000)
- يشير هذا إلى **وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييم ابعاد إدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء هيئة التدريس تبعًا لاختلاف الدرجة الأكاديمي.**
- وهذا يدل على أن الدرجة الأكاديمية تؤثر بشكل واضح في تصورات أعضاء هيئة التدريس عن إدارة الجودة الشاملة. **وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.**

ثالثا: التحليل الإحصائي حسب سنوات الخبرة للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

الإحصاءات الوصفية لإدارة الجودة الشاملة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (5):الإحصاءات الوصفية لإدارة الجودة الشاملة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	61	2.4743	0.30170
من 5 إلى 10 سنوات	70	2.1805	0.35361
أكثر من 10 سنوات	19	2.5321	0.31327
الإجمالي	150	2.3445	0.36116

يُظهر الجدول وجود تفاوت في متوسط تقييم المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب سنوات الخبرة. الموظفون الذين لديهم أقل من 5سنوات وأكثر من 10 سنوات خبرة قيّموا إدارة الجودة الشاملة بمعدلات أعلى (2.47 و 2.53على التوالي)، مقارنة بمن لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، والذين سجلوا

متوسطًا أدنى .(2.18) هذا قد يعكس إما رضا أعلى لدى الفئات الأقل أو الأكثر خبرة، أو تباينًا في التوقعات المهنية بناءً على سنوات الخبرة.

تحليل التباين:(ANOVA) :

الجدول (6): تحليل التباين – لإدارة الجودة الشاملة حسب سنوات الخبرة:

المصدر	مجموع المربعات (Sum of Squares)	Df	متوسط المربعات (Mean Square)	F	Sig.
بين المجموعات	3.580	2	1.790	16.594	.000**
داخل المجموعات	15.855	147	0.108		
الإجمالي	19.435	149			

تشير نتائج اختبار ANOVA إلى **وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بين فئات سنوات الخبرة المختلفة،** حيث بلغت قيمة F = 16.594 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد.($\alpha \leq 0.05$)

هذا يعني أن الفروق بين المتوسطات الثلاثة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) تعكس فروقًا حقيقية في تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بناءً على سنوات الخبرة.

ويمكن القول أن سنوات الخبرة تؤثر بشكل معنوي على تقييم المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث يميل الموظفون ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات أو الأكثر من 10 سنوات إلى إعطاء تقييم أعلى مقارنة بمن لديهم خبرة متوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) **وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.**

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

أولا: الإحصاءات الوصفية ونتائج ANOVA لمتغير الأداء الوظيفي حسب الجنس:

الإحصاءات الوصفية:

جدول (1): الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء الوظيفي حسب الجنس

الجنس	N	المتوسط	الانحراف المعياري
ذكر	79	1.7671	0.5237
أنثى	71	1.8789	0.5155
الإجمالي	150	1.8200	0.5211

يتضح من نتائج الجدول الوصفي أن:

- متوسط الأداء الوظيفي لدى الذكور بلغ (1.77بانحراف معياري = 0.52)، وهو أدنى من متوسط الإناث.
- متوسط الأداء الوظيفي لدى الإناث بلغ (1.88بانحراف معياري = 0.52)
- تشير هذه القيم إلى وجود فروق بسيطة في المتوسطات بين الجنسين، حيث تميل الإناث إلى تقييم أعلى نسبيًا للأداء الوظيفي.
- وهذا يدل على أن متوسطات الأجوبة تميل نحو الطرف الأدنى من مقياس ليكرت، والذي يمثل اتجاهًا ضعيفًا نحو الإيجابية.

اختبار (ANOVA)تحليل التباين الأحادي :

جدول (2): نتائج اختبار ANOVA لمتغير الأداء الوظيفي حسب الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	0.467	1	0.467	1.729	0.191
داخل المجموعات	39.993	148	0.270		
المجموع	40.460	149			

وفقًا لنتائج اختبار ANOVA :

- تشير قيمة الدلالة الاحصائية (Sig. = 0.191) إلى أن الفرق بين متوسطات الذكور والإناث في تقييم الأداء الوظيفي ليس دالًا إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).

- بمعنى آخر، **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس و بهذا يتم قبول الفرضية الصفرية.**

ثانيا: الإحصاءات الوصفية ونتائج ANOVA لمتغير الأداء الوظيفي حسب الدرجة الاكاديمية :

الإحصاءات الوصفية حسب الدرجة الأكاديمية:

الجدول(3): الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء الوظيفي حسب الدرجة الأكاديمية

الدرجة الاكاديمية	N	المتوسط	الانحراف المعياري
محاضر مساعد	75	1.6373	.51851
محاضر	66	1.9667	.46354
أستاذ مساعد	9	2.2667	.33166
الإجمالي	150	1.8200	.52110

يتضح من النتائج ما يلي:

- تشير البيانات إلى أن متوسط الأداء الوظيفي يرتفع تدريجيًا مع التدرج الأكاديمي، حيث حقق الأساتذة المساعدون أعلى متوسط (2.27)، يليهم المحاضرون (1.97)، ثم المحاضرون المساعدون (1.64).
- الانحراف المعياري الأكبر كان لدى المحاضرين المساعدين، مما يشير إلى وجود تباين أكبر في آرائهم.

"تشير النتائج إلى وجود فروق واضحة في المتوسطات الحسابية لمتغير الأداء الوظيفي باختلاف الدرجة الأكاديمية. إذ يميل أفراد العينة من ذوي الدرجة الأعلى، مثل الأستاذ المساعد، إلى تقييم أعلى للأداء الوظيفي، مقارنة بالمحاضرين والمحاضرين المساعدين. ويُعزى ذلك ربما إلى ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس الأعلى رتبة من خبرات مهنية ومهارات تنظيمية تساعدهم في تحقيق مستويات أداء وظيفي أفضل".

تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

الجدول (4): تحليل التباين – الأداء الوظيفي حسب الدرجة الأكاديمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	5.718	2	2.859	12.097	.000
داخل المجموعات	34.742	147	.236		
الاجمالي	40.460	149			

- تشير قيمة F = 12.097 إلى أن هناك تباينًا ملحوظًا بين متوسطات المجموعات.
- مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000)أقل من 0.05، مما يدل على أن الفروق في متوسطات الأداء الوظيفي بين الرتب الأكاديمية دالة إحصائيًا.

"أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) **وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الأداء الوظيفي بين أفراد العينة بحسب الدرجة الأكاديمية**، عند مستوى دلالة (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن الدرجة الأكاديمية تؤثر بشكل معنوي على مستوى الأداء الوظيفي، حيث يميل أعضاء هيئة التدريس ذوو الدرجة الأعلى مثل (أستاذ مساعد) إلى تقييم أنفسهم بأداء وظيفي أعلى مقارنةً بزملائهم من المحاضرين والمحاضرين المساعدين. ويعكس ذلك الأثر المحتمل للخبرة الأكاديمية والمهنية في رفع مستوى الكفاءة والأداء داخل بيئة العمل الجامعي **وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.**

ثالثا: الإحصاءات الوصفية ونتائج ANOVA لمتغير الأداء الوظيفي حسب سنوات الخبرة:

الإحصاءات الوصفية للأداء الوظيفي حسب سنوات الخبرة:

الجدول (5): الإحصاءات الوصفية لمتغير الأداء الوظيفي حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	N	المتوسط الحسابي(Mean)	الانحراف المعياري(SD)
أقل من 5 سنوات	61	1.9574	0.46205
من 5 إلى 10 سنوات	70	1.6257	0.51967

سنوات الخبرة	N	المتوسط الحسابي(Mean)	الانحراف المعياري(SD)
أكثر من 10 سنوات	19	2.0947	0.45883
الإجمالي	150	1.8200	0.52110

يتضح من النتائج أن تقييم الأداء الوظيفي يختلف حسب عدد سنوات الخبرة:

- سجل الموظفون الذين لديهم أكثر من 10 سنوات أعلى متوسط أداء وظيفي (2.0947)، يليهم الموظفون أقل من 5 سنوات .(1.9574)
- بينما كان المتوسط الأدنى لمن لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات .(1.6257)

هذا يشير إلى وجود تباين في تصورات الأداء الوظيفي قد يرتبط بمستوى الخبرة، وخصوصًا بين الفئات المتوسطة وذوي الخبرة الأعلى.

اختبار تحليل التباين الأحادي(ANOVA) :

الجدول (6): تحليل التباين – الأداء الوظيفي حسب سنوات الخبرة

المصدر	مجموع المربعات (Sum of Squares)	df	متوسط المربعات (Mean Square)	F	.(Sig دلالة)
بين المجموعات	5.228	2	2.614	10.906	.000 **
داخل المجموعات	35.232	147	0.240		
الإجمالي	40.460	149			

تشير نتائج اختبار ANOVA **إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي بين الموظفين تبعًا لسنوات الخبرة**($F = 10.906, Sig = 0.000$) ، حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وهذا يعني أن سنوات الخبرة تؤثر بدرجة معنوية على مستويات الأداء الوظيفي.

من خلال المتوسطات، نلاحظ أن:

- الموظفين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات أظهروا أقل متوسط للأداء.
- في حين أن ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات أظهروا أعلى متوسط.

يوحي ذلك بأن الخبرة الأكبر قد ترتبط بأداء وظيفي أعلى، بينما قد تعكس الفئة المتوسطة نوعًا من التحديات المهنية أو الضغوط وبذلك **يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.**

4. الخلاصة:

1.4- **الاستنتاجات:** -

1- يمكن القول أن هناك اثر قوي و مباشر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الوظيفي.

2- تشير نتائج التحليل إلى أن جميع المتغيرات المستقلة تؤثر بدرجات متفاوتة في الأداء الوظيفي، مع بروز" التركيز على العميل "كأقوى عامل مؤثر، يليه" دعم الإدارة"، في حين أن" التحسين المستمر " أظهر تأثيرًا معنويًا لكنه محدود من حيث القوة.

3- **لا توجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث في إدراكهم لأبعاد ادارة الجودة الشاملة**

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييم ابعاد إدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء هيئة التدريس تبعًا لاختلاف الدرجة الأكاديمي.

5-أن سنوات الخبرة تؤثر بشكل معنوي على تقييم المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

6-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس

7- أن سنوات الخبرة تؤثر بشكل معنوي على تقييم المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث يميل الموظفون ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات أو الأكثر من 10 سنوات إلى إعطاء تقييم أعلى مقارنة بمن لديهم خبرة متوسطة (من 5 إلى 10 سنوات)

8- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس**

9- تشير النتائج إلى وجود فروق واضحة في المتوسطات الحسابية لمتغير الأداء الوظيفي باختلاف الدرجة الأكاديمية. إذ يميل أفراد العينة من ذوي الدرجة الأعلى، مثل الأستاذ المساعد، إلى تقييم أعلى للأداء الوظيفي، مقارنة بالمحاضرين والمحاضرين المساعدين. ويُعزى ذلك ربما إلى ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس الأعلى رتبة من خبرات مهنية ومهارات تنظيمية تساعدهم في تحقيق مستويات أداء وظيفي أفضل".

2.4. التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يوصى بما يلي:

- نشر فلسفة وثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لإنجاح تطبيقها.
- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة لتعريف باليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يوصى بضرورة التزام الإدارة العليا في المؤسسات بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير الموارد اللازمة، واعتماد الجودة كأحد المحاور الاستراتيجية، وتبني ممارسات قيادية تحفّز على الجودة وتدعم فرق العمل في تحقيق أهداف الأداء.
- توصي الدراسة بأهمية تعزيز التوجه نحو العملاء من خلال الاستماع المستمر لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها، والعمل على تطوير الخدمات والمنتجات بما يتوافق مع هذه التوقعات، وتفعيل أدوات قياس رضا العملاء لتحسين مستوى الأداء المؤسسي.
- توفير كافة الإمكانيات المادية والمالية بالشكل الكافي والمناسب لتحقيق اهداف العملية التعليمية.
- توصي الدراسة بضرورة ربط تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤشرات الأداء الوظيفي، مع العمل على تطوير المهارات والقدرات الفردية والجماعية للموظفين، من خلال برامج تدريبية وتأهيلية متخصصة تهدف إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية.
- القيام بدراسات مستقبلية تتعلق بتناول نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وربطها بمتغيرات مختلفة مثل مستويات اقبال الطلبة على التعليم، وتحصيل الطلبة، وأيضا معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهات نظر مختلفة.

المراجع:

أولا/ المراجع العربية

ابن منظور .(1988) *لسان العرب* (ج2، ص 72). بيروت: دار الجيل.

أحمد، إبراهيم أحمد .(2003) *الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية* (ص 166). الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

البقمي، ع. م.، شمسي، م. أ & .،غوش، أ. (2022، 20 نوفمبر). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لإدارات التعليم في المنطقة الشرقية. *International Journal of Research and Studies* .

الدهمشان، ج & .،السيسي، ج. (2004). تقييم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم .*مجلة البحوث النفسية والتربوية*، جامعة المنوفية، 19.(3)

السامرتي، م .(2007) .*إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي* (الطبعة الأولى، ص 38). عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

الزعبي، ع. ف & .،الوادي، ح. ح. (2011). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تحليلية .*المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*.

العونمي، ع. م. أ .(2007) .*تقويم مناهج اللغة العربية في المراحل الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء معايير الجودة الشاملة* (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة أسيوط، ص 12.

علي، صالح عليمات .(2004) .*إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية* (الطبعة الأولى، ص 185–186). الأردن: دار الشروق.

علي، لرقط. (2009). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: المبررات والمتطلبات الأساسية. جامعة الحاج لخضر.

عدنمان، ب. أ. ب. ر. (2007، 28 مارس). مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم. بحث مقدم للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم والتربية والتقنية (جستن) – الجودة في التعليم، ص 11.

عابدين، م. ع. (2003). تقييم أعضاء هيئة التدريس لبرامج الدراسات العليا في جامعة القدس .*مجلة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية*، 7.(1)

النعمان، ع. ف. (مترجم) .(1997) .*إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة* (ج 2، ص 12). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة. (تأليف: جابونسكي، جوزيف).

النجار، ف .(2002) .*إدارة الجامعات بالجودة الشاملة* .القاهرة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

نجار، ز & .،شحاتة، ح .(2003) .*معجم المصطلحات التربوية والنفسية* (ص 285). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

حموه، ن. ط. م & .،الذبياني، ن. ع. ع. (2017). أثر تحسين البيئة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة على تعزيز التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظة ينبع.

هاعستروم، د. و .(2009) .*إدارة الجودة الشاملة: أسس وتطبيقات* .القاهرة: دار كنوز للنشر والتوزيع.

ردمان، أ. ع. م & ,.بن عليوان، س. س. (2024، 26 ديسمبر). أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على تحسين مستوى إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على كليتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة . *مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية*.

اللقاني، أ.، والجمل، ع .(1996) .*معجم المصطلحات التربوية المعرّفة في المناهج وطرق التدريس* . القاهرة: عالم الكتب.

محمد، إ. ف. (2010). تصور مقترح لنظام تقويم شامل لأداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول .*المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي* (ج 2، ص ص 677-818). مصر.

ويلسون، ج .(2000) .*سيكولوجيا فنون الأداء* (ترجمة ش. عبد الحميد). سلسلة عالم المعرفة، العدد 258. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

غيلاسبي، ك. ه .(2006) .*دليل لتطوير هيئة التدريس: إرشادات عملية وأمثلة ومصادر* (ترجمة ز. السمهوري). الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.

ثانيا/ المراجع الأجنبية

Ali, M., & Kumar, S. R. (2010). Implementing of total quality management in higher education. *Asian Journal of Business Management*.

Narasimbam, R. (2007). *Strategy supply management: A total quality management imperative advances in the management of organization quality* (Vol. 2). London.

Rhodes, L. A. (1997). *On the road to quality*. Congress Library, U.S.A., p. 37c.

Todorut, V. A. (2013, July). The need of total quality management in higher education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 1105-1110.

Waterbury, T. (2008). *Lean in higher education: A Delphi study to develop performance metrics and an educational lean improvement model for academic environments* (Doctoral dissertation). Capella University. UMI Number: AAT 3331426.

Ainin, S., Bahri, S., & Ahmed, A. (2012). Evaluating portal performance: A study of the National Higher Education Fund Corporation portal. *Telematics and Informatics*, *29*(3), 314–323. Elsevier.

Good, V. C. (1973). *Dictionary of education*. New York, NY: McGraw-Hill.