

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من

وجهة نظر المديرين

دراسة حالة المدارس الخاصة - محافظة عكار

خالد عبدالفتاح موسى

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا ، التخطيط الاستراتيجي ، رضا الزبون ، تحسين العملية التربوية) ودورها في تحسين الولاء الوظيفي عبر استطلاع آراء عينة من المديرين في المدارس الخاصة في محافظة عكار والتي بلغت (102) مديراً باعتماد الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية في جمع البيانات . وتوصل البحث إلى تحليل المعلومات بالاعتماد على البرنامج الموجود على تطبيق غوغل فورم إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الولاء الوظيفي في المدارس محل البحث . ولأن الجودة في التعليم مرتبطة بعملية التعلم والتعليم ، وكذلك بالإدارة، وذلك من أجل ربط التعليم بجارات المجتمع ، وإحداث تغيير تربوي هادف وبناء جيل تربوي مبدع ، من هنا تكلمنا عن صفات المدير الناجح ومدى تأثيره في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس . وبعد الدراسة الدقيقة لهذا البحث قمنا ببعض الاقتراحات والتوصيات .

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة ، الاداء الوظيفي

المقدمة: Introduction

خلال النصف الثاني من القرن العشرين ، بدأ الحديث عن ظهور مفهوم حديث ألا و هو " إدارة الجودة الشاملة . فبالرغم من ظهوره في أمريكا إلا أن انتشاره وتطبيقه كان في اليابان حيث بدأت هذه الإدارة في المشاريع الخاصة بالأفراد وتم أصبحت تشمل جودة الخدمات العامة المتاحة للمواطن و المستفيد من الجهات الخاصة أو من جهات حكومية استناداً إلى أن الاهتمام بالجودة الشاملة بات ضرورة هامة .

فإدارة الجودة الشاملة تعدّ مدخلاً متكاملًا هدفه تطوير كافة مراحل و مناحي الأداء بشكل مستمرّ، و المسؤولية تكون فيه تضامنيّة بين الإدارة العليا و الإدارات و الأقسام و الأفراد. فالتميز الحقيقي يحصل عند الالتزام بالجودة في المدخلات و المخرجات و العمليات أي في جميع مستويات الأداء . إذ أنّ إدارة الجودة الشاملة هي المبدأ الرئيسي و الأساسي لتطوير و تحسين الأداء ، الذي تهدف من خلاله المؤسسة إلى بلوغ الرضا المشترك بالاستناد إلى الحقائق وتوفير البيئة التي تدفع الأفراد إلى الإخلاص في جميع مجالات العمل بغية الوصول إلى الرضا المشترك تلبيةً لرغبات المشتركين و تقديم خدمات بمستويات عالية و تقدّم مستمرّ في أداء المؤسسة في أربعة مجالات أساسية هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

١- اعتماد الجودة من الإدارة العليا .

٢- العمل على التقدم والتطور .

٣- السياسات والإستراتيجيات.

٤- مشاركة العاملين

1-المنهجية

1-1- مشكلة البحث: Research Problem

بناءً على ما تقدم يمكننا تلخيص إشكالية البحث في السؤال الآتي : " هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ؟ "

لضمان عدم تدني مستوى الأداء في تقديم الخدمات وتلبية لرغبات ومتطلبات المجتمع ، لمحاولة إيجاد حلول للمشكلات الناتجة عن النظم و الأساليب المتبعة في المؤسسة . إذ أنّ هذه النظم قد تكون السبب في تدني مستوى الأداء و عدم الرضا ، ما انعكس سلباً على تقديم هذه الخدمات .

و يترتب على هذا السؤال الرئيسي عدّة أسئلة فرعية ، هي :

- هل يحرص مديرو المدرسة على التحسين و التطوير المستمر في الخدمات المقدمة من أجل تحسين الجودة؟
- هل تلتزم الإدارة العليا بإنجاح إدارة الجودة الشاملة؟
- هل واجهت المدارس الخاصة معوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- هل يقوم مديرو المدارس بمراجعة وتحديث وتطوير الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالجودة؟
- هل يقوم المدير بوضع خطط واستراتيجيات بحيث يكون معيارها الجودة؟
- هل تركز المدارس على تحقيق رضا العاملين والطلبة والأهل ؟

1-2-الأهمية : Research Importance

قدرة المؤسسات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تقديم خدمات ذات جودة عالية وبالتالي تحقيق متطلبات مشتركيها مما يدفع هذه المنظمات للإبداع والابتكار والتميز والتطوير والتحسين المستمر، وزيادة التناغم والانسجام بين جميع أقسام وأجزاء المنظمة.

1-3-هدف البحث: Research Objectives

- تحديد ومعرفة جوانب القصور والنجاحات في تطبيقات "إدارة الجودة الشاملة".
- التعرف إلى أهمّ العوائق والمشكلات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- بيان درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة .

1-4-فروض الدراسة : Research Hypotheses

- 1-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي .
- 2-يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي .

1-5- مجال وبيانات البحث

1-5-1-وقت الانجاز: تم إنجاز البحث خلال السنة 2021.

1-5-2-مكان العمل : مجموعة مدارس خاصة بلغ عددها 50مدرسة في محافظة عكار .

1-6- منهج الدراسة:

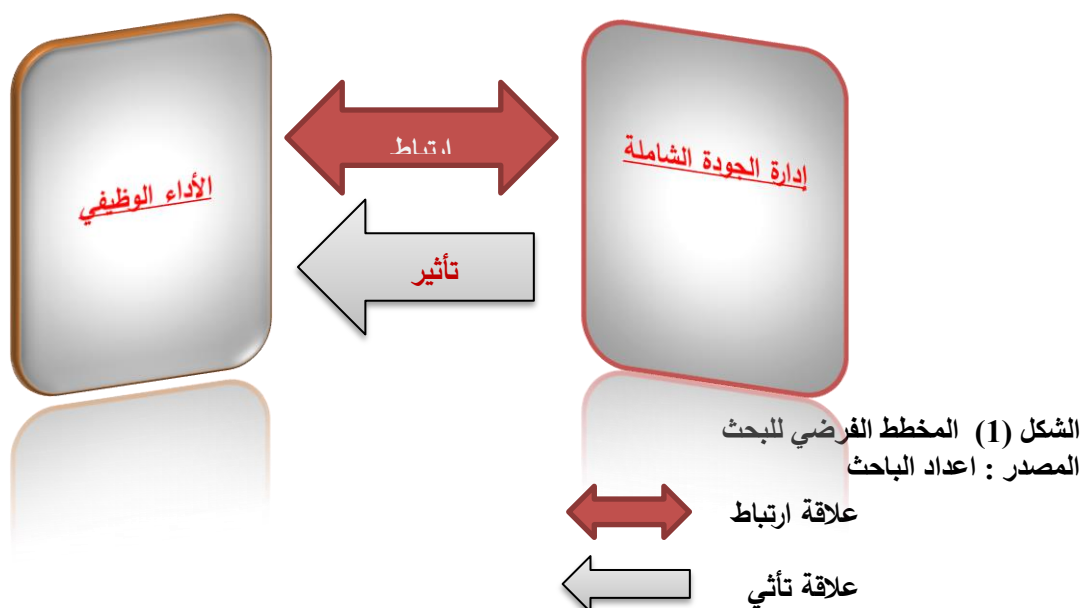
أعتمد البحث التحليل الاحصائي الوصفي والتحليلي .

1-7-أداة جمع البيانات :

تم جمع البيانات للمدة من (2021/7/2) إلى (2021/8/1) ، وتكونت من (13) فقرة انقسمت بين محورين هما : الأول دارا الجودة الشاملة ، والمحور الثاني الأداء الوظيفي .

1-8-:أنموذج البحث :

(إدارة الجودة الشاملة) ، وتأثيره في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ، وكما موضح في الشكل (1).



1-9-: مجتمع وعينة البحث

اختيار الباحث العينة (الطبقية الاحتمالية) من مجتمع الدراسة في المدارس المبحوثة والمتمثلة بطبقة المدرء ، وذلك لانهم الاقرب الى موضوع الدراسة ، وكذلك بسبب التباين الحاصل في عينة الدراسة ، وبلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات المدارس المبحوثة (143) فرداً ، وتم اختيار العينة من هذا المجتمع بحسب أنموذج (دي موركان , D.Morgan) ؛ إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا الأنموذج (103) فرداً أي بنسبة (74 %) من أجمالي مجتمع الدراسة ، وتم توزيع (103) استمارة استبيان على العينة ، وبالمقابل كان عدد الاستمارات المستلمة ، والمستوفية لشروط التحليل والدراسة من العينة ، والتي تم الاجابة عليها قد بلغت (102) استمارة استبيان . كما موضح في الجدول رقم (1) .

الجدول (1) جدول تحديد عينة الدراسة TABLE FOR DETERMINING SAMPLE SIZE FROM A GIVEN POPULATION

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	246
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	351
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	181	1200	291	6000	361
45	40	180	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	190	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	200	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	210	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	220	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	230	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	240	144	550	225	1900	320	30000	379
80	66	250	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	260	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	270	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	256	2600	335	100000	384

و تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي في كما موضح في الجدول (2)

جدول (2) وزن مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale المعتمد في الدراسة

طول الفئة	درجة الموافقة
1 – 1.79	لا اتفق بشدة
1.8 – 2.59	لا اتفق
2.6 – 3.39	محايد
3.4 – 4.19	اتفق
4.2 – 5	أتفق بشدة

10 - 1 : قياس الصدق والثبات

تم اعتماد الصدق على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة , وتم استخدام معامل كرو نباخ ألفا في اختبار الثبات . كما موضح في الجدول (3)

الجدول (3) اختبار ثبات متغيرات البحث باستخدام معامل كرو نباخ ألفا

المتغيرات	معامل كرو نباخ ألفا
1 إدارة الجودة الشاملة X	0.945
2 الأداء الوظيفي Y	0.896
3 اجمالي المتغيرات	0.923

2 - المراجعة النظرية Theoretical Review

2 - 1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإداريّة قد تباينت بشأنه الأفكار من قبل الباحثين استناداً إلى زاوية ماثلاً في المضامين لكنّ هذا التباين قد يكون جوهرياً هادفاً إذ ينطوي عليها لأنّه يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه و هو تحقيق رضا المشتركين الحاليين و المرتقبين عبر معرفة متطلباتهم و احتياجاتهم المتعلقة بالخدمة و بتفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة .

و قد عرّف كروسبي إدارة الجودة الشاملة بأنها الأسلوب المائل لمنهجية المنظمة بهدف ضمان سير النشاطات التي تمّ التخطيط لها و الذي يساعد على منع حدوث المشاكل عبر العمل على تحفيز السلوك الإداري و التنظيمي المتمثل في الأداء و استخدام الموارد الماديّة و البشريّة بكفاءة و فاعليّة .¹

أمّا من منظور معهد الجودة الفيدرالي فهي تأدية العمل الصحيح على نحو واضح من اللحظة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل ، و فاعليّة أكبر بوقت قصير مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء .²

فالمقصود بإدارة الجودة التّركيز المباشر على تطبيق الأنشطة من قبل العاملين بغية توفير الجودة المطلوبة للمشارك ، و يساعد المدراء على فهم العمليات التي يقومون بها، و يعرفهم على طريقة تحقيق التّفاعل مع الآخرين بغية تحقيق النّجاح التّام ، لذلك يجب تحسين العمليات عبر أدوات و تقنيات إدارة الجودة الشاملة من أجل تقديم الخدمات الخاضعة لرغبة المشترك و حاجاته. أمّا مصطلح " الشاملة " يشمل جميع الأفراد و الأقسام في المؤسسة بشكل يضمن تحقيق التّكثيف للتّحسين المستمرّ للعمليات بطريقة فعّالة و جيّدة لضمان القيمة للمشارك . و بالتّالي تتلخّص الأفكار الأساسيّة لإدارة الجودة الشاملة بما يلي :

¹ الدكتور رياض رشاد البناء، التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة: دارة الجودة الشاملة في التعليم، 2006 ص3

² Federal quality institut, Federaltotal quality management, Hand Book, Washington, D. C.,USA, p10.

- 1 - التَّمَيَّز : فالمؤسَّسات تحصي رغبات و حاجات المشتركين و توقَّعاتهم بهدف تقديم خدمات تتكيف مع متطلَّباتهم فتضع خططها و استراتيجياتها بما يخدم هذا .
- 2- التركيز على الجودة بهدف الإضطلاع على ما تقدمه المؤسسة للمشاركين من خصائص وعلى الطريقة التي يتعرف بها المشترك على تلك الخدمات .
- 3 - اتِّخاذ القرارات على البيانات و هي عملية تحتاج إلى تدوين الأحداث التي تجري داخل المؤسسة بشكل مستمر ومن ثم تحليلها بغية تطور أنشطة المؤسسة
- 4 - مشاركة العاملين والإدارة العليا رؤية واضحة تمثل توجه المؤسسة بشكل يضمن لها التنظيم ، التنقيح التخطيط والتكامل بين الجهة الفردية والجماعية في مختلف الأنشطة المعتمدة في كافة القطاعات والمستويات المتعلقة بالتنظيم والوظيفة في المنظمة عبر إعطاء الأولوية للعمل الجماعي من خلال تقسيم الكادر البشري .
- 5 - إيلاء الأهميَّة لتدريب العاملين لاكتساب مهارات و قدرات جديدة و لازمة لتطوير و تحسين جودة أدائهم في العمل ، و إعطائهم بعض التحفيزات ما يؤدِّي إلى زيادة عطائهم و إبداعهم .
- 6 - نشر ثقافة تنظيمية حول تطوير الأنظمة والإجراءات الضرورية لدعم الجودة وتحسين الخدمات بحسب ما يرغب المشتركين وما هي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.
- 7 - اعتبار الجودة المدخل الرئيسي لتطوير القدرات التنافسيَّة ، زيادة الفاعليَّة في الأداء ، اعتماد الكفاءة في الانجاز ، و تنفيذ الإجراءات في العمل بمرونة على كافة المستويات .
- 8 - اعتماد مبدأ تغيير فكر و سلوك العاملين ، الثقافة التَّنظيميَّة ، و تحويل الرِّقابة من التفتيش و فحص الأعمال التي تمَّ إنجازها بهدف اكتشاف الأخطاء أثناء العمليَّة الإنتاجيَّة إلى مبدأ الرِّقابة الذاتِيَّة بحيث يراقب العامل عمله إذ يكتشف الانحراف أو الخطأ الحاصل ما يساهم في فاعليَّة الإنجاز .
- 9 - اعتبار المؤسسة نظاماً متكاملًا لا يقبل التجزئة .

2 - 2 أهداف الجودة الشاملة

إن اعتماد إدارة الجودة الشاملة تساعد في التوصل إلى الأهداف المرجوة و أبرز هذه الأهداف هي :

1. توسع المنظمة ورفع قدرتها لتصبح قادرة على التقدم المستمر
2. زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العاملين وتحقيق النجاح المطلوب .
3. العمل على تطوير المنظمة ككل بما فيها من قطاعات وفعاليات ومستويات .
4. تفعيل عناصر المنظمة بهدف رفع إنتاجيتها .
5. دعم المنظمة لتصبح قادرة على مواجهة المتغيرات وتتمكن بمرونتها من استغلال الفرص.

3 - مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

- اختلفت الآراء بين الباحثين و الأكاديميين حول تحديد أولويات مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بحيث نستعرضها على النحو الآتي :
- 1 - التَّركيز على العميل³: إذ أنَّ تحقيق حاجات العميل الداخليَّة و الخارجيَّة بجودة عالية من أهمَّ مرتكزات إدارة الجودة الشاملة. و ذلك لا يتمَّ إلَّا من خلال تعزيز أواصر النَّقَّة بين العميل و المؤسَّسة بهدف تحقيق الأرباح المرجوة إذ لولاه قد تغفل المنظمة و تزول أنشطتها من الأسواق جزاء الاجواء التنافسيَّة المتزايدة.
 - 2 - القيادة و التَّخطيط الاستراتيجي : القيادة هي المفتاح الرئيسي للنَّجاح في أيِّ منظمة . إذ أنَّ إدارة الجودة الشاملة تتطلَّب التَّحوُّل من الأساليب التَّقليديَّة إلى أساليب جديدة بغية تحقيق النَّجاح . فالمطلوب من المديرين العمل كفريق واحد للوصول إلى حالة متميِّزة . لذلك ينبغي وضع خطط و أهداف استراتيجيَّة واضحة للوصول إلى إنشاء ميزة تنافسيَّة لها .

³ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، 2013 ص35

3 - مشاركة العاملين : إن نجاح أية مؤسسة يقوم على تحسين أداء الكادر البشري فيها من خلال تقديم التحفيز الضرورية ، إقامة دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم ، اعتماد الدوران الوظيفي . و التحديات التي يشتمل عليها تطوير العمل ، بحسب بستر فيلدا هي :

- تعزيز العلاقة بين الإدارة و الموارد البشرية بشكل يناسب خطط الأعمال و عمليات التغيير الاستراتيجية .
- تكامل إدارة الكوادر

4 - نظام المعلومات و التغذية العكسية : إن توفير نظام المعلومات و التغذية العكسية من أهم العوامل التي تهدف إلى تحقيق نجاح المؤسسة عبر توفير المقاييس و المواصفات الضرورية ، اتخاذ القرارات الصائبة من خلال تأمين البيانات و المعلومات الصحيحة . الزعبي، حسن علي.(2013). تحليل العلاقة بين راس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الابتكار. المؤتمر العربي الاول (راس المال الفكري العربي)، للفترة 28-30 نيسان مسقط.

5 - أنظمة السيطرة على الجودة : أي التأكد من أن الأهداف المرجوة قد تحققت بأكملها من خلال إجراء مقارنة بين المعلومات المتحققة و القرارات الناتجة عنها . وهناك عدة أنظمة للسيطرة على الجودة:
- السيطرة التمهيدية : و تشتمل على تطوير معايير القياس المستخدمة إذ أن العمال يعرفون مسؤولياتهم و يستخدمون أساليب السيطرة بعد تدريبهم عليها .

-السيطرة المتزامنة : يشارك المديرون مباشرة في إدارة العمليات و في توجيه العملية لتحقيق المتطلبات المخططة .
- السيطرة المرتجعة : استخدام الأهداف و النتائج كأساس للتغيير و التحسين .

6 - العلاقة مع المورد : و لهم دوراً أساسياً في تحديد مدخلات المنظمة بما يطابق المواصفات و المعايير المحددة للجودة.
7 - التحسين المستمر: أي إدخال بعض الابتكارات بشكل مستمر على السلعة ، و بتراكم هذه الابتكارات تتحول السلعة إلى منتج جديد . إذ أنه يعدّ طريقاً ضرورياً لتحسين عمليات الإنتاج عن طريق تخفيض الوقت المطلوب لإنجاز العمل .
وهناك مكونات للتحسين المستمر يجب اعتمادها هي :

- استخدام دائرة خطط : عمل - إحصاء - نفذ .

- توثيق إجراءات التحسين .

- استخدام طرق التحليل و أدوات حلّ المشكلات .

- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

2 - 4 الاداء الوظيفي

2 - 4 - 1 مفهوم الاداء الوظيفي

يعبر مفهوم الاداء الوظيفي عن الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز المهام الموكلة إلى الفرد في المؤسسة ، كما و أنه يدلّ على كفاءة العاملين و المرحلة التي بلغوها لإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة لهم . كما تعرفه راوية حسن بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁴ أما العوامل فتعرف على أنها الاداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام العامل بعمله. هذه السلوكيات هي : جودة الأداء ، حسن التنفيذ ، الخبرة الفنية في الوظيفة ، الاتصال و التفاعل مع أعضاء المؤسسة ... كما و يعرف على أنه يحلّل أداء الموظفين لعملهم و مراقبة سلوكهم و خلال دوام العمل ، و بهدف معرفة معدل كفاءتهم في إنجاز الأعمال و تحديد مدى تقبلهم للتطور في مرحلة لاحقة .

⁴ فرحي إبتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الاداء الوظيفي، 2017، ص16

2 - 4 - 2 عناصر الأداء الوظيفي⁵

- من العناصر التي لا يمكن الحديث بدونها عن الأداء الفعال :
- كفايات الموظف : معلومات الموظف ، مهاراته ، اتجاهاته و قيمه .
 - بيئة التنظيم : عوامل داخلية و خارجية .
 - نوعية العمل : إدراك الفرد للعمل المسؤول عنه و ما يتمتع به من مميزات و مهارات تنفيذ العمل بشكل صحيح دون التسبب بأي خلل .
 - متطلبات الوظيفة : المهام و المسؤوليات التي يتطلبها العمل .
 - المثابرة و الوثوق : جدية الموظف و تقانيه في عمله ، بالإضافة إلى قدرته على تولي مناصب و تنفيذ الأعمال والمسؤوليات الموكلة إليه في الوقت المحدد .
 - نسبة العمل المنفذ : كمية العمل التي يتمكن الموظف بإنجازه في الظروف الطبيعية .

2 - 4 - 3 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي

أ - عوامل إدارية تنظيمية :

- نقص التدريب .
 - عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة .
 - نقص الموارد المادية و الظروف المناسبة للعمل .
 - حدوث صراعات بين الموظفين و رؤسائهم .
- ب - عوامل بيئية خارجية :
- سياسات النقابات .
 - التشريعات الحكومية .
 - الأحوال الاقتصادية و ظروف سوق العمل .
 - الصراعات بين القيم و الاتجاهات التي يحملها الموظف و بين القيم و الاتجاهات السائدة في المجتمع .
 - نقص رغبته و دافعيته و تعيب مستمر عن العمل .
 - ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية

2 - 5 الإدارة الناجحة**2 - 5 - 1 مفهوم الإدارة:**

يعرف كيمبال Kimbal الإدارة في كتابه اصول التنظيم الصناعي على أنها تشمل كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بالمشروع من السياسة الرئيسية ، والتمويل ، والمعدات ، والتنظيم ، والعاملين ، والكفايات الادارية.⁶

⁵ بن عواطة محمد الصالح، ثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بمؤسسة بوقديرة نور الدين (للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمع)، 2014 ص24

⁶ أهمية وأهداف الإدارة، ص:3

2-5-2 مواصفات المدير الناجح

- التخطيط: المدير الناجح يعتبر مخططا جيدا وخاصة في حال كان مديرا في مؤسسة تربية فهو يتوجب عليه: استيعاب اهداف ومرتكزات المؤسسة بالإضافة وضع الخطط التدريبية... إلخ⁷
- التحفيز: احترام جهود العاملين وتحفيزهم يساهم بشكل مباشر في خلق شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة⁸.
- المرونة التنظيمية: القدرة على الاستجابة للتغيير في المنظمات مع مراعاة التقلبات المحيطة⁹
- التركيز
- يحرص على الاستزادة في المعرفة والثقافة العملية¹⁰
- الرقابة

3- التحليل والاختبار التطبيقي Empirical Analysis and Test

3-1 نتائج التحليل Empirical Analysis

يسعى هذا المحور إلى توضيح أهم خصائص أفراد عينة البحث كما موضح في جدول (4).

الجدول (4) خصائص أفراد عينة

ت	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكور	60	59.0
		اناث	42	41.0
		المجموع	102	100.0
2	العمر	20 سنة فأقل	23	22.5
		21-35 سنة	24	23.5
		36-40 سنة	3	2.9
		41-50 سنة	22	21.6
		51-60 سنة	30	29.4
		المجموع	102	100.0
3	التحصيل العلمي	ثانوي	26	25.5
		جامعي	56	54.9
		دارسات عليا	20	19.6
		المجموع	102	100
4	سنوات الخبرة	1-3 سنة	21	20.58
		4-6 سنة	26	25.5
		7-10 سنة	33	32.36
		أكثر من 10 سنة	22	21.56
		المجموع	102	100

⁷ د. كريم ناصر ود. نشعة الالامي، خصائص المدير الناجح في المدارس الثانوية، ص: 81

⁸ د. محمد بن علي شيبان العامري، فن التحفيز الإداري، مهارات النجاح-86%D9%81%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%81%D9%8A%D8%B2-

%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%89

⁹ هسلوى محمد، أثر المرونة الإدارية على الأداء الوظيفي، 2018، ص: 83

¹⁰ عمران حممد مسعود، صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون، 2013، 69.

3 - 2 عرض نتائج الاستبانة وتحليلها

قيس هذا البحث من خلال ثلاثة عشر سؤالاً (1 - 13) ، وكما موضح من خلال جدول رقم (5) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها الثاني عشر ، والذي ينص (تحفيز المعلمين على المشاركة العامة للمعلمين في الأنشطة المدرسية) إذ بلغت قيمة الوسط له (4.33) ، بين الوسط الفرضي (4.2 - 5) والتي تشير الى خيار (اتفق بشدة) ، وبانسجام عالي في الاجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (0.61) ، (14.14) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالي من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية، (86.50) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة ، أما السؤال الرابع الذي ينص (أقوم بعقد اجتماعات دورية للموظفين ومناقشة المستجدات في المؤسسة) فقد حقق أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.06) ، بين الوسط الفرضي (3.4 - 4.19) والتي تشير الى خيار (اتفق) ، وبانسجام جيد في الاجابات ، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي ، إذ بلغت قيمتها (0.58) ، (14.31) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة ، في حين كانت الأهمية النسبية ، (81.25) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة .

وبشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات البحث يساوي (4.24) بين الوسط الفرضي (4.19 - 5) ، والتي تشير الى خيار (أتفق بشدة) ، وهي قيمة ايجابية ممتازة ، وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل ايجابي في الأداء الوظيفي في المدارس المبحوثة .

الجدول رقم (5) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	إعداد ووضع الخطط (بشكل عام)	4.13	0.62	15.12	82.50
2	أطبق استراتيجيات الإدارة الحديثة	4.21	0.61	14.48	84.25
3	أتابع التدريبات والدورات في مجال الإدارة بشكل مستمر	3.98	0.67	16.97	79.50
4	أقوم بعقد اجتماعات دورية للموظفين ومناقشة المستجدات في المؤسسة	4.06	0.58	14.31	81.25
5	تطبيق معايير الجودة كاملة في المؤسسة	4.16	0.68	16.42	83.25
6	تقييم تطبيق معايير الجودة بشكل دوري	4.11	0.66	15.95	82.25
7	متابعة شؤون العاملين (التقييم والإشراف والتوجيه وما إلى ذلك) بشكل يومي	4.13	0.54	13.01	82.50
8	تشجيع المعلمون على التعلم المستمر	4.21	0.67	15.89	84.25
9	يدرك معظم العاملين بالمدرسة قضايا واهتمامات المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة	4.21	0.59	13.98	84.25
10	المعلمين لديهم القدرة على إدارة الصفوف الدراسية وفرض الانضباط والالتزام بين الطلبة	4.14	0.59	14.26	82.75
11	اختيار المعلمين الملمين بالمواد الدراسية	4.18	0.71	16.95	83.50
12	تحفيز المعلمين على المشاركة العامة للمعلمين في الأنشطة المدرسية	4.33	0.61	14.14	86.50
13	المعلمين قادرين على تقييم حالة الطلاب ومستواهم بدقة	4.18	0.52	12.51	83.50
	إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي	4.24	0.64	15.13	84.75

3 - 3 اختبار الفرضيات

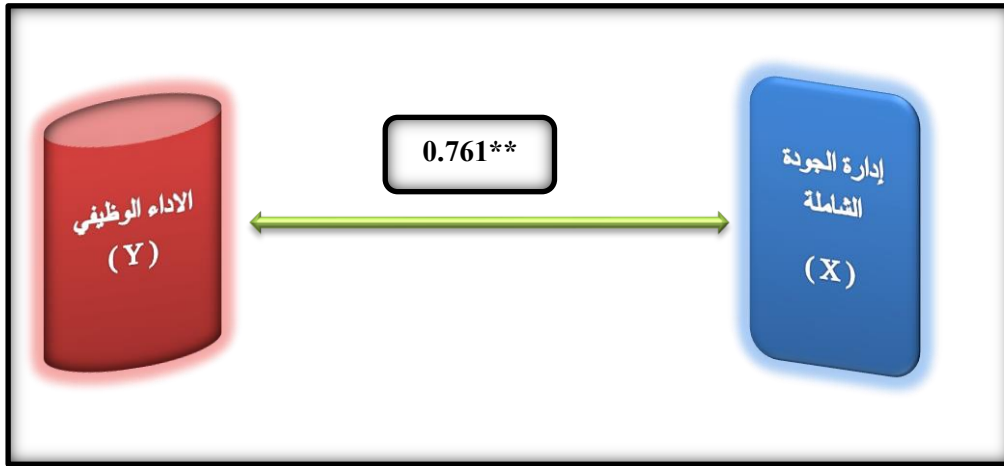
3 - 3 - 1 :- اختبار الفرضية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي) يتضح من خلال الجدول رقم (6) ، والشكل رقم (2) ، الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية موجبة (طردية) ، بين إدارة الجودة الشاملة ، والأداء الوظيفي ، على المستوى الكلي ، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.761) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية ايجابية لإدارة الجودة الشاملة في الاداء الوظيفي .

الجدول رقم (6)علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

الفرضية	R	Sig	القرار
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي	0.76	0.000	قبول الفرضية

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01) / (*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.05).

الشكل رقم (2)علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي



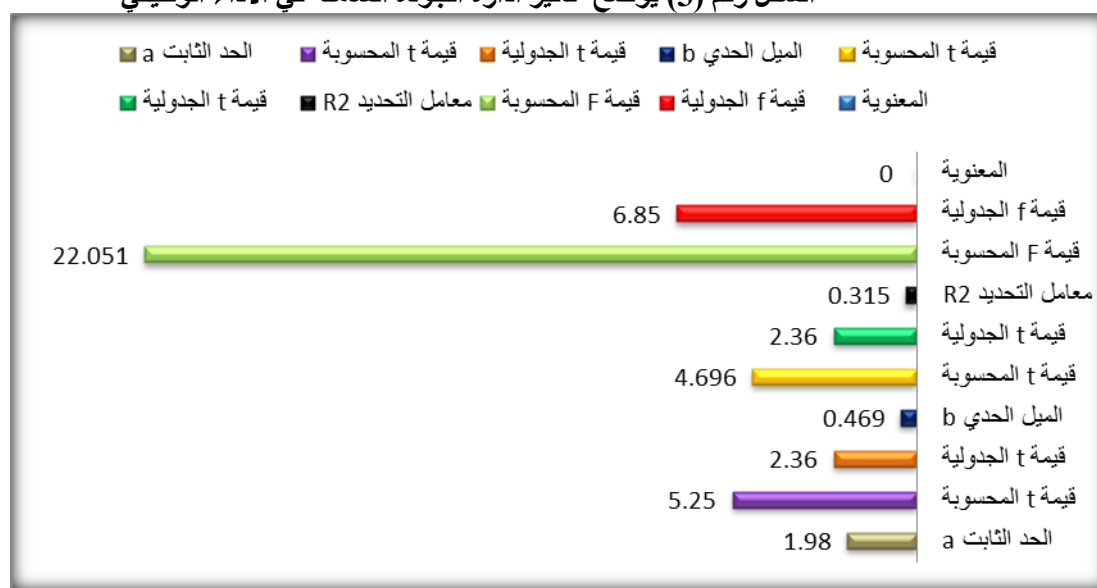
3 - 3 - 2 - : اختبار الفرضية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي) يتضح من الجدول رقم (7) ، والشكل رقم (3) ، أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (22.051) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) عند مستوى دلالة (0.01) ، وبمعنوية (0.000) ، وبدرجة حرية (1,100) ، وهذه النتيجة تعني وجود تأثير ومعنوي احصائياً للمتغير المستجيب (ادارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (الاداء الوظيفي)، في عينة البحث . أما قيمة معامل التحديد (R²) ، فقد كان مقدارها (0.315)، وهذا يعني أن (ادارة الجودة الشاملة) تفسر ما نسبته (31.5%) من التباين الحاصل في (الاداء الوظيفي)، وأن (68.5%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير البحث الرئيسية الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في الاداء الوظيفي) .

الجدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الثانية

الاداء الوظيفي							المتغير التابع
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	الميل الحدي b	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
يوجد تأثير	0.000	22.051	0.315	4.696	0.469	5.250	ادارة الجودة الشاملة

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجاتي حرية (1,100) = (3.92) / ** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجاتي حرية (1,100) = (6.85) * / قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجاتي حرية (100) = (1.66) ** / قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجاتي حرية (100) = (2.36) .

الشكل رقم (3) يوضح تأثير ادارة الجودة الشاملة في الاداء الوظيفي



4- الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

1-4 الاستنتاجات Conclusions

- 1- ارتباط إدارة الجودة الشاملة وأداء الوظيفة بشكل معنوي وإيجابي .
- 2- تأثير إدارة الجودة الشاملة معنويا وإيجابيا على الأداء الوظيفي .
- 3- يمكن تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال يتم تطبيق متطلبات الجودة فيها.
- 4- أثبتت الدراسة اهتمام المدارس الخاصة في عكار بتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التعليم، التحسين ، التدريب ، التركيز على اولياء الامور، دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين) بدرجة عالية نتج عنها الارتقاء بالأداء الوظيفي ومما يثبت ذلك هو مستوى اجابة افراد العينة على استمارة الاستبانة.
- 5- أظهرت الدراسة وجود علاقة متينة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التدريب والتعليم، التركيز على ولي الامر، دعم الادارة العليا، مشاركة العاملين) وأداء الوظيفة بشكل عام و هذه العلاقة نجمت عن تلبية مستلزمات و متطلبات إدارة الجودة الشاملة ما ساعد في تطوير و تحسين الأداء الوظيفي فيها.
- 6- أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير قوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التمكين والتعليم، التركيز على الزبون، تقديم الدعم للادارة العليا، مشاركة العاملين في تحمل المسؤولية) والأداء الوظيفي على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

4 - 2 التوصيات Recommendations

- على ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج من الإلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على العمل الوظيفي لدى الموظفين في المدارس الخاصة عكار ، يُمكن تقديم التوصيات على الوجه التالي
- 1- يخضع المعلمون للتدريب على عدة مهارات تساعد على التفكير والإبداع طريقة تبادل الخبرات والمعلومات ونقلها للطلاب بالطريقة الحديثة .
 - 2- تمكين المديرين من اتباع ثقافة الجودة الشاملة ونشرها .
 - 3- تطوير وظيفة المعلم وتحويلها من مجرد تلقين وتحفيظ إلى إرشاد الطلاب وتوعيتهم وتوجيههم .
 - 4- إقناع المدارس الخاصة بضرورة تلبية متطلبات الجودة الشاملة واعتمادها ، والتخلي عن الإدارة التقليدية بهدف القيام بالأداء الوظيفي بالشكل الصحيح .
 - 5- إقناع المدارس الخاصة في عكار بأهمية اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التطوير المتواصل ، اكتساب المهارات ، أولوية ولي الأمر، تقديم الدعم للإدارة العليا، تشجيع العاملين للمشاركة) فضلاً عن تلبية متطلبات أخرى في مجال إدارة الجودة الشاملة ك (المقارنة المرجعية، فرق العمل، نقادي الاخطاء،تبدل الثقافة ،التخطيط الاستراتيجي ،) وبذلك يكون تطبيقها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة تاماً ومتضمناً للمتطلبات كافة .
 - 6- تحسين الأداء الوظيفي وذلك عن طريق تلبية متطلبات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (التقدم المتواصل ، التمكين ، الأولوية للزبون، تقديم الدعم للإدارة العليا، العمل على مشاركة العاملين في المسؤوليات) حيث نتج عن الدراسة أنه يوجد ارتباط قوي بين المتغيرين.
 - 7- إرشاد المديرين على مواكبة التطورات الخاصة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الاحتكاك الدائم بالمنظمات الدولية والاستفادة من تجاربها وخبراتها.
 - 8- على المديرين أن يقوموا بحلّ مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة لها.
 - 9- تفعيل دور لجان الأهل في المدرسة ومشاركتهم ببعض القرارات الخاصة .
 - 10- تنفيذ التدريبات اللازمة وإعطائهم الإرشادات اللازمة حول طريقة التواصل مع المدرسة باستعمال الموقع الإلكتروني وبرامج التواصل المدرسي.
- هكذا وكننتيجة عامة يمكن القول بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية الخاصة ضرورية لكن لا بد من أن تمارس بطرق عملية معقولة ومدروسة حتى تستمر المدارس ما يؤدي بالتالي إلى زيادة فاعليتها. و من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أنّ هناك ارتباطاً وثيقاً بين معايير الجودة الشاملة والاداء الوظيفي. وقد أظهرت النتائج بأنّ عملية تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في عكار تعتمد نظاماً ضعيفاً وغير واضح ، وبأساليب تقليدية مما أدى إلى تقييم ضعيف داخل المدرسة ، خاصة أنّ العدد الأكثر من المدارس يسيطر على القرار الإداري فيها هم أصحابها والغالبية لا يتمتعون بالسّمات الإدارية

5- المصادر

5 – 1 المصادر العربية

- أحمد بطاح، الإدارة التربوية رؤية معاصرة ، دار الفكر الطبعة الأولى. 2016
- اماني طلب المدهون ، واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة، 2005
- توفيق، عبد الرحمن ، " الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات "، مصر ، مركز
- جمعية كليات الحاسبات والمعلومات، دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية لتخصصات تكنولوجيا المعلومات، اتحاد الجامعات العربية، 2014.
- جودة، محفوظ أحمد، " إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات "، الأردن، دار وائل للنشر
- حمادي نبيل ،عبادي فاطمة الزهراء ، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009 .
- حمد السعيد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة للطباعة و النشر، الاسكندرية، 2003.
- حمود، خضير كاظم ،"إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة و خدمة المشتركين" ، الطبعة الأولى، الأردن ، دار
- الخبرات المهنية الإدارة ، 2003 .
- د. كريم ناصر ود. نشعة الالمي، خصائص المدير الناجح في المدارس الثانوية، 2006
- د. محمد بن علي شيبان العامري، فن التحفيز الإداري، مهارات النجاح الإداري.
- درة، الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر 2018
- رأفت عبد العزيز البوهي، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم و الايمان، 2018 .
- الزعبي، حسن علي، تحليل العلاقة بين راس المال الفكري وادارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الابتكار. المؤتمر العربي الاول (راس المال الفكري العربي)، للفترة 28-30 نيسان مسقط، 2013
- سيد محمد جاد الرب ، تنظيم وإدارة منظمات العمال ، مرص ، مطبعة العشي ، 2005م.
- العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 .
- علي جبران ، مداخلة بعنوان " تجارب رائدة محلية و إقليمية و دولية " المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة -افاق الشراكة بين التعليم العام و الخاص، عمان أيام 9-10/04/2011
- عمران محمد مسعود ، صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون، 2013
- مجيد، سوسن شاكر ومحمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم د راسات تطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- 2008 م (ص 40-50)
- المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، 2002 .
- نبيل سعد خليل ،إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر 2014
- سلوى محمد ، أثر المرونة الإدارية على الأداء الوظيفي ، 2018

5 – 2 المصادر الأجنبية

- 1-Krejcie , Robert V , Morgan , Daryle W , " Determining Sample Size for Research Activities " , Educational and Psychological Measurement , 1970.
- 2-Cotton, Kathleen ,Applying Total Quality Management Princlples to Secondary rvies (SIRS), the Office of Educational Research and Improvement, U.S. ,2001. (<http://www.nwrel.org/scpd/sirs/9/s035.html>)Education, School Improvement Research Se
- 3-Suleman, Qaiser, , Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study

of Kohat District, Pakistan Institute of Education & Research, Kohat,2015..