



متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة وأثرها على أداء الموظفين الإداريين

- ثانوية السفير نموذجًا -

إعداد: الطالبة لطيفة عواد عيسى

جامعة الجنان – لبنان

Latifa_awwad@hotmail.com

الملخص

إنّ العمل وفق مبدأ إدارة الجودة الشاملة يحسّن نوعيّة العمل، وخصوصًا العمل الإداري في القطاع التربوي. إنّ إدارة المدارس إدارةً حكيمة وفق هذا المبدأ سينعكس إيجابًا على الأداء، وسيعزّز هذا القطاع الذي يعتبر من أساسيات الدول أكاديميًا وإقتصاديًا. في هذا البحث العلمي ستقوم الباحثة بالعمل على إجراء دراسة تعالج فيها إشكاليّة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة وأثرها على عمل الموظفين الإداريين. سيتمّ العمل وفق المنهج المختلط الكميّ والنوعيّ (الوصفيّ التحليلي) حيث يتمّ استخدام أداة الاستبيان للاطلاع على آراء الموظفين الإداريين وتحليل أدائهم العمليّ، وتمّ العمل وفق فرضيات ودراستها وتحليلها من خلال برنامج الرزم الإحصائيّ. هذه الدراسة ستجيب على عدد من الأسئلة التي تعنى بأثر الجودة الشاملة على المؤسسة ككلّ، أثر الجودة الشاملة على الموظف الإداري، نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نوعيّة التعليم. ستثبت هذه الدراسة وجود العلاقة الإيجابية ذات الدلالة الإحصائيّة بين تطبيق الجودة وتحسين أداء العمل الإداري من جهة، وتحسين نوعيّة التعليم من جهة ثانية. كما وتمّ العمل على دراسة حالة ميدانيّة وهي ثانوية السفير - جنوب لبنان، إذ باشرت هذه الثانويّة بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وبدأت تلقى نتائجها بسرعة. توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات لتدعم موضوع الدراسة مثل: نشر هذه الثقافة الجديدة، إقامة ورشات عمل تدريبيّة أو محاضرات توعويّة، تدريب الموظفين الإداريين وتأهيلهم، وضع توصيف عمل لمنصب جديد في المدارس وهو مدير إدارة الجودة الشاملة، تحفيز الموظفين مادّيًا ومعنويًا لزيادة مستوى الإنتاجيّة ونوعيّة العمل. إنّ العالم بات يتطوّر بوتيرة عالية، وعلى القطاع التربوي أن يحذو حذوه إداريًا ليتماشى مع هذا التطوّر العالميّ الهائل، إذ إنّ العمل الإداري المتقن الذي يقوده مدير حكيم يسهّل من نشر الثقافات الجديدة التي تدعم أداء الموظف.

الكلمات المفتاحيّة: إدارة الجودة الشاملة، العمل الإداري، أداء الموظف الإداري، نوعيّة التعليم.



Abstract

Working according to the principle of comprehensive quality management improves the quality of work, especially the administrative work in the educational sector. The administrative performance will be affected by the good and wise administrators. In this scientific research, the researcher will work on conducting a study in which she addresses the problematic issue of the requirements of CQM in private schools and their impact on the work of administrative staff. The work will be done according to a mixed quantitative and qualitative approach (descriptive and analytical), whereby a questionnaire tool is used to examine the opinions of administrative employees and analyze their performance. This study will answer questions that concern the impact of CQ on the organization and on the administrative employees, the results of implementing CQM, and the impact of applying it on the quality of education. This study will prove the existence of a positive statistically significant relationship between the application of quality and the performance of administrative work, and improving the quality of education. Work was also carried out on a case study, which is Safir High School - South Lebanon that started applying CQM standards and began to receive results quickly. The researcher reached a number of recommendations to support the study, such as: spreading this new culture, holding training workshops or awareness lectures, training and qualifying administrative staff, developing a job description for a new position which is the director of CQM, motivating employees financially and morally to increase the level of productivity and the quality of work. The world is developing rapidly, and the educational sector must follow to cope with this tremendous global development, as the elaborate administrative work led by a wise director facilitates the spread of new cultures that support the performance of the employee.

Keywords: Comprehensive Quality Management (CQM), Administrative performance, Quality of Education



الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

• العنوان

"متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة وأثرها على أداء الموظفين الإداريين - ثانوية السّفير نموذجاً"، هو عنوان الدراسة التي ستجرى في ثانوية السّفير - الغازية- جنوب لبنان وذلك لمعرفة المتطلبات الأساسية لتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية مع دراسة الأثر على أداء الموظفين الإداريين.

• المقدمة

في ثمانينات القرن العشرين، بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالانتشار. يتضمّن هذا المبدأ جودة في المنتج بالإضافة إلى جودة عالية في الخدمات المقدمة إلى العملاء؛ إذ أنّهم العنصر الأهمّ في هذه العملية. كما ويركّز مبدأ أو مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تشجيع العمل الجماعي واندماج الأفراد في العمليات الإنتاجية.

يعدّ مبدأ أو مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أهمّ متطلبات الإدارة الحديثة في العصر الحاليّ. فإنّ أي مؤسسة ربحية كانت أو غير ربحية بحاجة إلى تطبيق عدد من المبادئ والأفكار والسياسات من أجل تحقيق أداء مميز، إنتاجية عالية، أرباح مهمة، وسمعة حسنة في السوق المحليّة والإقليمية والعالمية. فأصبح من واجبات المؤسسات والشركات أن تطابق مستوى معيّن من الجودة كي تحظى بالقبول العالميّ لمعايير الجودة المتفق عليها عالمياً حتّى تستطيع أن تحجز مكاناً في سباق العولمة. لذلك، فإنّه أصبح لزاماً على المؤسسات والشركات أن تحدث تغييرات جذرية للعمليات التي تقوم بها، كتغيير قاعدة الفكر والسلوك والقيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، أنماط القيادة الإدارية المتبعة، إجراءات العمل... كلّ هذا في سبيل الوصول إلى أعلى جودة في السلع والخدمات المقدمة ممّا يؤدي إلى رضى الزّبون أو المستهلك.

• أهمية الموضوع

أصبح مبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الأساسيات لتقديم أجود الخدمات والسلع ولكسب رضى الزّبون أو العميل. ولعلّ القطاع التربويّ هو من أوّل القطاعات الواجب البدء فيها بتطبيق الجودة، إذ أنّه هو من المداميك الأساسية والقطاعات الأولى التي يجب الالتفات إليها.



إنّ العمل ضمن مبدأ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية، ينعكس إيجاباً على جودة التعليم بالدرجة الأولى، وهنا تجدر الإشارة إلى الدور الأساسي الذي يلعبه الإداري لتحقيق هذه الجودة. فالعمل الإداري هو الجزء التخطيطي التنفيذي في المؤسسة قبل نقله إلى داخل الصفوف وإلى الطاقم التعليمي.

● إشكالية البحث

هل يؤثر تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف الإداري في المؤسسات التعليمية الخاصة؟

● حدود الدراسة

- موضوع الإشكالية: دراسة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة وأثرها على أداء الموظفين الإداريين- ثانوية السفير (الغازية) نموذجاً.
- حدود مكان الإشكالية: ستتم الدراسة في إحدى الثانويات الخاصة في جنوب لبنان - الغازية، ثانوية السفير.
- حدود زمان الإشكالية: ستتم دراسة متطلبات تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء الموظف الإداري وذلك خلال العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠، وهي فترة المباشرة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ثانوية السفير.
- المتغير المستقل: متطلبات تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة.
- المتغير التابع في الدراسة: أداء الموظف الإداري.
- نوع العينة: عينة غير عشوائية (سهلة المنال).

● أسئلة الدراسة

- ١- ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ٢- ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة؟
- ٣- ما هو الأثر من تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظف الإداري؟
- ٤- ما هي نتائج تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة؟
- ٥- هل إن تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع في جودة ونوعية التعليم؟



■ فرضيات الدراسة

H1: لتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية على أداء الموظف الإداري في ثانوية السّفير.

H0: لا علاقة بين تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظف الإداري في ثانوية السّفير.

H1: لتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية على تحسين جودة التعليم في ثانوية السّفير.

H0: لا علاقة بين تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة وجودة التعليم في ثانوية السّفير.

■ منهجية الدراسة

في هذه الدراسة ستعتمد الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث الملاحظة والاستبيان أساس في الدراسة. في ثانوية السّفير، مكان الدراسة، تمت تجربة عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة منذ بداية العام الدراسي الحالي ٢٠١٨-٢٠١٩، من خلال التعاقد مع شركة استشارية، ومن هنا سيتم اعتماد المنهج المختلط (الكمي والنوعي).

أما أداة الدراسة فهي مزيج من المعلومات الأولية والمعلومات الثانوية وتحليل نتائجها من خلال برنامج تحليل الرزم الإحصائي SPSS.

المعلومات الأولية سيتم الحصول عليها من داتا الشركة الاستشارية ومن إدارة المدرسة كون الباحثة موظفة إدارية في المدرسة العينة.

أما المعلومات الثانوية فتتمثل في الكتابات والدراسات والأبحاث التي أعدها باحثون متمكنون وتم نشرها في إحدى وسائل التواصل الرّصينة والموثوقة والتي تشكل المدماك الأول لأي باحث للبدء ببحثه.

■ محتويات الدراسة

ستحتوي الدراسة على ما يلي:

- الفصل الأول: الإطار المنهجي العام للدراسة
- الفصل الثاني: التعريف العام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة



- الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية الميدانية
- الفصل الرابع: مدى صحة الفرضيات- العلاقة بين تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظف الإداري.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
- الخاتمة

■ الدراسة الميدانية

لمّا كان على المؤسسة التربوية، مثلها مثل أي قطاع يشكّل أساساً في اقتصاد البلد، أن تتجاوب مع التطوّرات التكنولوجية الهائلة، وأن تتماشى معها لنألا تكون بعيدة كلّ البعد عن أفكار وتطلّعات المجتمع الذي من الممكن اعتباره من الرّكائز التي ندعمها لبناء مجتمع قادر على التّغيير، كان على ثانوية السّفير، الثانوية الخاصة التي تقع في جنوب لبنان – الغازية، أن تعمل على تطبيق كلّ ما يمكن من النظريّات الإدارية الحديثة حتّى تتماشى مع التوقّعات.

ثانوية السّفير، عملت منذ بداية العام الدّراسيّ الحاليّ ٢٠١٨-٢٠١٩ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع دوائرها وأقسامها وذلك لتحقيق جودة تعليمية عالية، بالإضافة إلى تحقيق جودة عالية في العمل الإداري. فهل سيؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة إيجاباً أم سلباً على أداء الموظّف الإداري؟ هذا السؤال سيتمّ الإجابة عنه من خلال هذه الدّراسة المتواضعة.

■ الدّراسات السابقة

تشير الدّراسة التي قام بها (العميرة، ٢٠٠٣) في قياس العلاقة بين مبدأ إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في القطاع التربوي، والتي كان الهدف منها معرفة مستوى رفع أداء العاملين في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدماتي، إلى أن تبني المنظمات لممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM من شأنه رفع مستوى الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر والتعاون الجماعي بين الموظفين وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

كما تشير الدراسة التي قام بها (عبدالله، ٢٠١٢) حول أثر الجودة الشاملة على الأداء بمؤسسة تربوية في إحدى الدّول، أن تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة، تزيد من تحسين الأداء.



كما يرى (حميمي وجهلان، ٢٠١٣) في دراسة قاما بها بمؤسسة خدماتية لقياس أثر مواصفات الإيزو ٩٠٠٠ على أداء العاملين، أنه لوحظ زيادة كبيرة في نسبة الرضا الوظيفي لدى العاملين بعد تطبيق المؤسسة لمبدأ إشراك العاملين الذي تنص عليه إحدى مبادئ مواصفات العالمية الدولية ISO 9001 : كما جاء في نتائج الدراسة انخفاض معدل حوادث العمل والأخطاء المرتكبة نتيجة لاستيعاب الموظفين لمفهوم الجودة الشاملة وتطبيقهم لدليل الجودة.

ودراسة (Jain Ankur و "Gupta. L. S 2012") تشير إلى آثار تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة على المخرجات المدركة لإدارة الموارد البشرية في صناعة البرمجيات بالهند: "حاول الباحثان معالجة إشكالية تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الوارد البشرية، وبعد قيامهما بتحليل بيانات ٣٢٤ استبيان موزع على موظفي المؤسسات التربوية بالهند، تم التوصل إلى وجود أثر كبير للقيم الداعمة لإدارة الجودة الشاملة خصوصاً: تمكين الموظفين والثقافة التنظيمية، تحفيز الأفراد، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية ومعنويات الأفراد.

الفصل الثاني: الإطار النظري بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة

📌 تعريف إدارة الجودة الشاملة

عرّف (بروكمان، ١٩٩٩) أن "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية، تشمل جميع الأنشطة التي يتم من خلالها تلبية احتياجات العملاء والمجتمع وأهداف المنظمة بأكبر قدر ممكن من الفعالية مع توفير جميع الإمكانيات لجميع الموظفين من أجل مواصلة الدفع نحو التحسين.

عرّف ديمينغ مبدأ إدارة الجودة الشاملة بأنها: "إرضاء العميل بما يفوق التوقعات". (ديمينغ، ١٩٨٦).

وعرّف (جوران، ١٩٨٦) مبدأ إدارة الجودة الشاملة أنها عملية ممنهجة للوصول إلى الكمال، مع مرونة تطبيقها.

إنّ مبدأ إدارة الجودة الشاملة هو: "مجموعة الفلسفات التي بواسطتها تحقق نظم الإدارة أكفاً إنجاز لتحقيق أهداف المؤسسة من رضا وراحة المستهلك".



وتعرف على أنها "فلسفة توجيه نظم الإدارة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لإرضاء العميل، وزيادة كفاءة العاملين من خلال التحسين المستمر لنظام الجودة الذي يتكون من نظم اجتماعية وتقنية وفنية". (أحمد، ٢٠٠٣)

📌 متطلبات إدارة الجودة الشاملة

للحصول على النتائج المتوقعة من تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة، على المؤسسة أن تراعي القاعدة الفكرية والقيمية والسلوكية للموظفين وتعمل على إدخال القاعدة التغييرية الجديدة بسلاسة ودون أي عوائق من خلال العديد من الخطوات، منها:
أولاً: ثقافة مؤسسية جديدة:

إنّ تطبيق ثقافة جديدة متطورة للجودة يستلزم تغيير الأساليب الإدارية المتبعة واستبدالها بأخرى تتماشى ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. إذ أنّ أي مبدأ جديد يتطلب تشكيلات جديدة لثقافة المؤسسة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بثقافة ومعتقدات الموظفين في هذه المؤسسة.

ثانياً: نشر المبدأ والترويج له

إنّ الخطوة الأساسية والضرورية الأولى قبل تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، هي نشر مفاهيم هذا المبدأ لكل العاملين والموظفين والإداريين فيها منعاً للمعارضة وتخفيفاً من فكرة التغيير التي ستطرأ.

هناك عدّة طرق وأساليب لنشر وترويج أي أفكار جديدة في المؤسسات، منها: محاضرات، دورات تدريبية، مؤتمرات، حلقات بحثية، فيديوهات تثقيفية...

ثالثاً: من التنظير إلى التطبيق

إنّ نقل أي فكرة من جانبها النظري إلى جانبها العملي، يتطلب تدريب وتعليم وتثقيف كلّ المعنيين بتطبيق المفهوم الجديد وذلك للوصول إلى النتائج المتوقعة بطريقة أسرع وأسلم. إذ أنّ عدم المعرفة الكافية بما سيتمّ العمل به ميدانياً أو المعرفة الجزئية به ممكن أن يؤدي إلى نتائج غير مرغوب بها.



إنّ التّطبيق الفعّال بحاجة إلى تدريب عمليّ فعّال ضمن برنامج واضح وآليات دقيقة. هذا التّدريب يجب أن يطل ويوجّه لجميع العاملين في الإدارة من هيئة تنفيذيّة، مدراء، مشرفين، موظّفين، عاملين...

رابعاً: الاستشاريون والاختصاصيون ضرورة:

لا مانع من اللّجوء إلى الاستشاريين والاختصاصيين خلال المراحل الأولى من التّدريب أو حتّى لتطبيق للمفاهيم الإداريّة التّغيريّة الجديدة في المؤسّسة، هذا يزيد من الخبرات الموجودة، يقلّل من كلفة التّطبيق ومن الوقت المحدّد للوصول إلى النّتيجة.

خامساً: فرق العمل ضرورة

لا عمل يكتمل دون تضافر جهود كلّ العاملين في المؤسّسة. ومن أجمل الطّرق المتّبعة هي تشكيل فرق عمل من خمسة إلى ثمانية أشخاص، تنوّع المهام في ما بينهم، يتشاركون الأفكار ويدرسونها، ويطبّقون بانسيابيّة وبقدرة أكبر على التّقييم.

سادساً: التّحفيز والتّشجيع

إنّ نجاح تطبيق أي مفهوم أو مبدأ جديد في المؤسّسة يرتبط ارتباطاً مباشراً بحماس وإصرار الموظّفين (أو فرق العمل) على التّحسين والتّطوير في المؤسّسة. ما يزيد حماسهم هو تقّتهم بما يقومون به، تقديرهم، ودعم أدائهم وانتمائهم من خلال حوافز مناسبة من مكافآت ماليّة، إلى تشجيع معنويّ، إلى ابتسامه، إلى كلمة شكرًا....

سابعاً: المتابعة

إنّ نجاح أي عمل أو فكرة يكمن في متابعتها في كلّ المراحل والخطوات لتذليل الصّعوبات والعوائق التي من الممكن أن يواجهها فريق العمل خلال التّطبيق أو التّنفيذ.



ثامناً: التّطبيق من خلال استراتيجيّة واضحة

إنّ تطبيق أي مبدأ جديد في أي مؤسسة ضمن أي قطاع يجب أن يمرّ بعدّة خطوات: الإعداد، التّخطيط والتّطبيق.

في مرحلة الإعداد يتمّ نشر الثقافة الجديدة ووضع الأهداف الأساسيّة من تطبيق هذه الاستراتيجية الجديدة. وفي مرحلة التّخطيط يتمّ وضع الخطط التّطبيقية والتّقنيّات والوسائل والموارد. أمّا في مرحلة التّطبيق فيتمّ استخدام الوسائل والطّرق الإحصائيّة اللّازمة لقياس مستوى الأداء بإشراف الاستشاريين والاختصاصيين المعنّين.

أدوات تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة

تعتبر أدوات تطبيق الجودة الشاملة الأساليب والمناهج المطبّقة على كافة الأنشطة بغرض تطويرها وتحسينها، وتتنوع أدوات الجودة على حسب طبيعة الأنشطة والمهام، وعلى حسب الأهداف المرجوة من الجودة، ومن أهمها وأشهرها:

١- مخطط عظم السمكة: يعرف مخطط السبب والنتيجة كذلك بمسمى مخطط " إيشيكاوا " نسبة للعالم الياباني إيشيكاوا الذي قام بتطوير هذه التقنية في عام ١٩٤٣، حيث عرفها جابر بأنها "إستراتيجية تدريسية تتضمن عدة خطوات إجرائية متتابعة، تركز على التفاعل بين الطالب والمعلم، والمادة العلمية، لاكتساب المعرفة الجديدة وتكاملها، واتساقها مع المعرفة القائمة لدى الطلبة للوصول إلى نهايات ونتائج جديدة(جابر، ٢٠٠٣).

٢- مخطط باريتو (٢٠/٨٠): يعد مبدأ باريتو من أقوى الأدوات التي ابتكرها الإنسان، ولهذا نجد أن تحديد ٢٠ ٪ أو العوامل القليلة الحاكمة يؤدي إلى توفير جهد كبير، ولكن يجب أن تؤخذ هذه العوامل في الحسبان في ضوء القضايا الأشمل(توفيق، ٢٠١١) ويضيف "جيمس وبايتس" في كتابهما الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة: مبدأ "باريتو" ربما يكون النظرية الوحيدة الأكثر فائدة التي يمكن للمديرين أن يعرفوها، لماذا؟ لأنه يمكن استخدامه لتقليل أعباء العمل التي يشعر بها المدير ويمكن تطبيقه على نطاق واسع من الظروف(جيمس وبايتس، ٢٠١٥).



٣- العصف الذهني (إثارة الأفكار): العصف الذهني هو إستراتيجية تستخدم كأسلوب لتحفيز التفكير والإبداع لحل المشاكل المستعصية سواء العملية أو العلمية أو الحياتية، ويعرفه عبد الرحمان توفيق على أنه "استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة" (عبد الفتاح، ٢٠١٢).

٤- خريطة التدفق: هي عبارة عن تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح ترتيب العمليات لحل المشكلة، الهدف منها المساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسية.

٥- منهجية Six Sigma: تعتبر "الستة سيجما" أو ما يسمى "النظام الرشيق" من أهم الابتكارات الإحصائية في فضاء الجودة الشاملة، لاسيما في العصر الحديث، وهي من أهم وأبرز المبادرات التي قدمتها شركة الاتصالات العامة متورولا لتقليل نسبة الهدر.

ومن الناحية التطبيقية تعد "الستة سيجما" أحد أكثر برامج استراتيجيات الإدارة فاعلية في العصر الحاضر فيما يتعلق بالتغيير في كل الثقافة والعملية الإنتاجية (الزهراني، ٢٠١٠).

٢٤ معوقات تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة

يرى خبراء الإدارة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعترضه بعض المعوقات التي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

١- ضعف في معرفة أو ثقافة مبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة: يحتاج انتشار ونجاح إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة أو مؤسسة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية إلى توافر العديد من الشروط لعل من أهميتها إلمام الرؤساء والمرؤوسين بأسس وعناصر إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومؤشرات قياسها. فالنجاح الحقيقي لهذه الفلسفة الإدارية يتحقق من خلال الإصرار والمثابرة في التطبيق وفقاً لظروف كل مؤسسة، حيث أن متطلبات ومقاييس النجاح لهذه الفلسفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لذلك يصعب تحقيق النجاح دون تفهم كامل لمبادئ الجودة الشاملة وأهدافها ومسؤولياتها لكل من يعمل في المؤسسة ويشارك في تحقيق أهدافها.

٢- فقدان الثقة بالمدير والاتصالات الرديئة بينة وبين المرؤوسين: تؤكد الأبحاث والدراسات التقليدية والحديثة على أهمية القيادة واثري في تفضيل العملية الإدارية، فهي حجر الأساس في صرح الجودة، فالجودة من المنظور الإداري هي التغيير الي الأفضل دائماً،



وذلك يتطلب قيادة خلاقة محفزة تؤمن إيماناً راسخاً بالمفهوم الواسع والعميق لإدارة الجودة، وتعمل على تحقيقها من خلال تهيئة مناخ العمل واعداد المرؤوسين على مختلف مستوياتهم نفسياً لفهم وقبول الاقتناع بمفاهيم وممارسات الجودة الشاملة وفتح قنوات الاتصال بين القيادة والمرؤوسين وعلى العكس من ذلك فمركزية الإدارة وعدم الاقتناع بالدور الفعال للعاملين يؤدي الي قطع الاتصالات بينهم وبين الإدارة فتكون الاتصالات في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل في صورة أوامر بدون الاهتمام بالأثر العكسي لهذه الأوامر مما يؤدي إلى فقدان الثقة في المؤسسة.

٣- استباق النتائج بدون التخطيط السليم لتحقيق الجودة الشاملة: يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وفي بعض الأحيان فيكون لها مردود سريع من وقت بداية تطبيقها، إلا أنّ ذلك ليس هو القاعدة، وذلك بأن من المعوقات الأساسية والمبادئ الرئيسية أن تقدم القيادة بموازرة ومساندة روح التطوير لتحسين لجميع العاملين بالمنظمة في تحقيق التمييز التنافسي من خلال خطة مدروسة وهذه المعوقات والمبادئ لا يمكن غرسها وتغيير ثقافة المنظمة لتتفاعل معها في وقت قصير، وعليه فإن المنظمة إذا كانت تتوقع نتائج سريعة وتتجلبها في تطبيق هذا المدخل، سوف تكون النتائج ناقصة ذلك لأنها تسعى وراء الإعلان أنها تطبق إدارة الجودة الشاملة وتتفاخر بذلك.

٤- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية: يبالغ البعض عند الحديث عن أهمية التكنولوجيا إلى الحد الذي يغلبها على أهمية الموارد البشرية، مستنداً في ذلك بأنها حققت وتحقق مزايا غير محدودة للمنظمة التي سارت في طريق تحديث التكنولوجيا . فبالرغم من الدور المهم الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق نتائج تنافسية للمؤسسات، إلا أنه من الثابت أنّ الموارد البشرية هي التي تضيف القيمة عليها بالتكنولوجيا متوافرة ويمكن الحصول عليها، ولكن تكمن الغاية في القدرة على تقبلها والتفاعل معها، وهذا لن يحصل إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على حسن استخدامها وتسخيرها لتحقيق أهداف استخدامها.



⊙ الأداء الوظيفي

- مفهوم الأداء الوظيفي:

" الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن قياس أداء الفرد بثلاثة أبعاد جزئية، وهي كمية الجهد المبذول، ونوعه، ونمط الأداء". (عاشور، ٢٠٠٥).

- مكونات الأداء الوظيفي :

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وهي معارف عامة ومهارات وكذلك خبرات يفترض توافرها.
- ٢- نوعية العمل: تحديد ماهيته وصفته سواء كان مكتبي أو فني.
- ٣- كمية العمل: أي كمية العمل المراد إنجازها في الظروف العادية.
- ٤- المثابرة: وتتحقق من خلال الدافع للعمل ودرجاته، الذي هو نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل وهي: الظروف الجسمية و الصحية، والظروف المحيطة (آل الشيخ، ١٩٩٤).

- العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

- ١- غياب الأهداف المحددة .
- ٢- عدم مشاركة الفرد في الإدارة.
- ٣- مشكلات الرضا الوظيفي.

⊙ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في القطاع التربوي

ترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطا وثيقا بتقييم أداء العاملين من حيث تتطابق نظم تقييم الأداء مع توجهات المنظمة في ظلّ تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال نقل أداء الفرد إلى الجماعة. وترتبط مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتقييم الأداء كما يلي:

- ١- تحقيق رضا العميل.
- ٢- تحقيق مشاركة العاملين.
- ٣- فرق العمل.
- ٤- القيادة الإدارية.



التغيرات التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الموظفين الإداريين :

- ١- التّغَيّر في أدوار العاملين.
- ٢- تحسّن في إنتاجيّة العمل.
- ٣- رضا العميل (أولياء الأمور والطلّاب)
- ٤- رضا العاملين.
- ٥- الشّعور بالأمان الوظيفي.
- ٦- الشّعور بالنّظام من خلال توصيف العمل الواضح.

الفصل الثالث: الدّراسة التّطبيقية الميدانية (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ثانوية السّفير)

ثانوية السّفير هي مدرسة لبنانية خاصّة تقع في جنوب لبنان- الغازية. عمدت ثانوية السّفير منذ تأسيس واستلام إدارتها الجديدة في العام ٢٠١٤ إلى تعزيز جودة التّعليم وتقديم خدمة تعليمية وإدارية لا مثيل لها في الوطن والوطن العربيّ لا بل العالم. هذه رؤية ثانوية السّفير التي تعمل على تطبيقها.

إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: عملت الإدارة العليا في ثانوية السّفير من مدير، مساعدة المدير، مدير دروس وأعضاء مجلس الإدارة إلى تغيير الصّورة النّمطية التي اعتاد الطّاقم التّعليمي والإداري على العمل بها منذ تأسيس المدرسة. فتمّ إضافة عنصر بشريّ شابّ فتيّ قادر على استيعاب وتقبّل كل ما هو جديد، وبالتالي تتشكّل قوّة كبيرة داخل المؤسسة لتقبّل النّفاعة الجديدة التي تعمل الإدارة العليا على نشرها.

التّرويج وتسويق البرنامج: نظراً لكون فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فكرة جديدة، قامت الإدارة العليا ممثلة بمدير المدرسة إلى توجيه الطّاقم الإداري والتّعليمي وخلق خلفيّة عن هذه الفكرة. فباتت هذه الفكرة محور اللّقاءات العامّة، والمجالس العامّة، ومجلس المنسّقين، ومجلس لجنة الأهل... وذلك بهدف التّرويج للفكرة ليسهل بالتّالي تطبيقها.

التّعليم والتّدريب: من أجل جعل مبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة فكرة قابلة للتّنفيذ دون أيّ مقاومة، جرى تدريب الطّاقم الإداري المسؤول عن تنفيذ العمليّات الإدارية من استقبال، إلى تسجيل طّلاب،



إلى دفع الأقساط، إلى مراجعات الأهل والشكاوى، إلى تنظيم ملفات الطلاب والأساتذة، إلى قسم الطبابة، إلى دائرة الإشراف، إلى العلاقات العامة، إلى الإعلام والتدريب والأنشطة....

⊗ الاستعانة بالاستشاريين: من أجل المبدأ الجديد بشكل محترف، استعانت الثانوية بشركة PIRLO وهي شركة استشارية تُعنى بخدمات تطبيق الجودة، حيث قام الاستشاريين المتخصصين بتدريب الطاقم الإداري كلّ بحسب اختصاصه.

⊗ تشكيل فرق العمل: من أهم أسباب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو القيام بالعمل بشكل فريقي، حيث تتوزع المهام، فيتم إنجاز العمل بفاعلية وجودة وبوقت أقلّ حيث يتم تبادل الخبرات والمعلومات...
⊗ التحفيز والتشجيع: لا يشعر الموظف الإداري بحبّ العمل والاندفاع إلا إذا شعر أنّه مقدّر من قبل الإدارة العليا إما مادياً أو معنوياً.

فعدا عن التحفيز المعنوي المستمر، كذلك تعمد الإدارة العليا في ثانوية السّفير إلى تحفيز وتشجيع الموظفين الإداريين مادياً.

⊗ الإشراف والمتابعة: عيّنت شركة PIRLO الاستشارية موكلاً عنها داخل الثانوية وذلك للإشراف على العمليات ومتابعة كيفية تطبيقها.

⊗ وضع استراتيجية للتطبيق: من أهم أسباب التميّز والإبداع هو التخطيط الاستراتيجي المحكم والدقيق. ولتطبيق هكذا مشروع ضخم داخل مؤسسة تربوية يجب وضع خطة استراتيجية لتطبيق الجودة دون أن يشكّل ذلك عبئاً أو عملاً إضافياً متعباً على الطاقم الإداري.

الفصل الرابع: مدى صحة الفرضيات - العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء

بههدف تعزيز البحث والتأكيد على صحة فرضياته استخدمت الباحثة طريقة الاستبيان وذلك لجمع آراء الموظفين الإداريين حول تغيير أدائهم وتأثرهم بمبدأ إدارة الجودة الشاملة.

العيّنة مؤلفة من ٨ إداريين، الذين يقومون بالعمليات اللوجستية الأساسية في المدرسة: المدير العام، مدير الدّروس، مسؤولة دائرة أمانة السّرّ، مسؤولة مكتب المدرسة، مسؤولة دائرة العلاقات العامة،



مسؤول دائرة النشاطات، مسؤولة دائرة الموارد البشرية، ومسؤولة الدائرة المالية (المحاسبة) وقد تم الرد من قبلهم جميعاً، أي ١٠٠%.

وقد تم تحليل النتائج والوصول إلى النتائج التالية:

❖ الفرضية الأولى:

ما هو نوع العمل الإداري؟

هل تحسن أداء الموظف الإداري مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟	Mean	N	Std. Deviation
نعم	4.50	8	2.449
Total	4.50	8	2.449

عندما تم سؤال الموظفين الإداريين في ثانوية السّفير عمّ إذا كان قد تحسّن أداءهم عند تطبيق إدارة الجودة أم لا، فقد تبين أنّ الجميع راضٍ عن أدائه والجميع لاحظ أنّ هناك تحسّناً في الأداء.

Statistics

	هل تطبق المدرسة إدارة الجودة الشاملة؟	هل ارتفعت إنتاجية المؤسسة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
N	Valid 8 Missing 0	8 0
Mean	1.00	1.00
Std. Deviation	.000	.000

كما وأنّ تمّ استبيان آراء الموظفين عن التحسن في إنتاجية العمل، فما كان من الجميع إلا أن أكدوا على ضرورة وجود وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة نظراً للتقدم الهائل الذي حصل على مستوى الإنتاجية.



بعد النظر إلى هذه المتغيرات، يتبين أن الفرضية الأولى H1 (لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية على أداء الموظف الإداري في ثانوية السّفير) هي فرضية صحيحة وثبتت دقتها من خلال جمع وتحليل آراء الموظفين الإداريين في المؤسسة.

❖ الفرضية الثانية:

هل تطبق المدرسة إدارة الجودة الشاملة؟

هل تحسّن المستوى الأكاديمي مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟	Mean	Std. Deviation
نعم	1.00	.000
Total	1.00	.000

مع عرض نتائج الاستبيان، يتبين أنه من الطبيعي جداً عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة أنه سيتحسن الأداء الأكاديمي في ثانوية السّفير، وبالتالي سيكسب الموظفون الإداريون وحتى الهيئة التعليمية على رضا العملاء (أولياء أمور وطلاب).

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية H1 (لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية على تحسين جودة التعليم في ثانوية السّفير) وينفي صحة H0.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

بناءً على ما تقدّم من جانب نظري وعملي للجودة الشاملة ومتطلباتها وتأثيرها على أداء الموظفين الإداريين، تبين أنه بوجود مؤسسة تربوية خدمتية من ضمن رؤيتها أن تقدّم أجود القيم التعليمية، استطاعت بعد تبنيها لمبادئ الجودة الشاملة أن تحسّن الأداء للموظفين الإداريين.

ما ساعد على تحسين الأداء هو وجود إدارة عليا نشرت هذه الثقافة الجديدة بكلّ ذكاء، ووجت لها بالعديد من الطرق والأساليب، عيّنت استشاريين للمتابعة والإشراف، درّبت وأعدت كل أفراد المؤسسة،



حفّزت وشجّعت الموظّفين من خلال كل الطرق مادية كانت أو معنويّة، ووضعت خطة استراتيجيّة دقيقة لتطبيقها دون أي مقاومة أو اعتراض. ممّا انعكس ذلك على تحسين أداء الموظّفين الإداريين، ورفع إنتاجيّة عملهم بالإضافة إلى جودة التّعليميّة.

توصيات الدّراسة

نظراً لكون إدارة الجودة الشّاملة وتطبيقها من أهمّ الإتّجاهات الإداريّة في كلّ المنظّمات والمؤسّسات وفي كلّ القطاعات، ونظراً لكون موضوع البحث هو عن المؤسّسات التي تقدّم خدمات تربويّة، فإنّ الباحثة تتقدّم بالتّوصيات التّالية:

- ١- نشر ثقافة إدارة الجودة الشّاملة على المؤسّسات التّعليميّة من خلال وزارة التّربية والتّعليم العالي في لبنان.
- ٢- إقامة ورشات عمل تدريبيّة أو محاضرات توعويّة لجميع أفراد الإدارات العليا في المؤسّسات العليا لتوجيههم إلى أهميّة تطبيق إدارة الجودة الشّاملة.
- ٣- تدريب الموظّفين الإداريين في جميع المدارس سواء في القطاع الخاص أو الحكوميّ.
- ٤- العمل على توظيف مدير إدارة الجودة الشّاملة في جميع المؤسّسات التّربويّة.
- ٥- وضع توصيف عمل واضح ودقيق لجميع الموظّفين الإداريين في المؤسّسات التّربوية.
- ٦- تحفيز الموظّفين الإداريين مادياً ومعنوياً لما في ذلك أهمية في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء.

الخاتمة

إنطلاقاً من نتائج هذه الدّراسة، يتّضح جليّاً أنّ مبدأ تطبيق إدارة الجودة الشّاملة له علاقة قويّة بالأداء الوظيفيّ، كون مبدأ إدارة الجودة الشّاملة بكامل أبعاده أصبح في العصر الحديث هو المعيار الأساسي للنجاح للمنظّمات والمعيار المحدد أيضاً للأداء المتميز، وأصبح يُنظر إليه على أنّه القاطرة العظيمة للتغيير نحو الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المنظّمات . ومما زاد من أهمية إدارة الجودة الشّاملة هو العلاقة الوطيدة بينها وبين الأداء الوظيفي،



فأصحاب فالمنظمات كما ظهر في الدراسة الميدانية أصبحت تركز على تطبيق معايير الجودة التي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة. هنا يجب الإشارة إلى أن الأداء الوظيفي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج التي خططت لها إدارة الجودة الشاملة، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل الجودة الشاملة من تخطيط ورقابة وتحسين، وبالتالي تحصل التغذية العكسية بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- ١- أحمد، أحمد، (٢٠٠٣)، "الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص: ١٦٢
- ٢- البينو، عبد الرحيم، (٢٠١٤)، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- ٣- الزهراني، سعيد، (٢٠١٠)، "سيجما ست"، مجلة عالم الجودة، ٠١، ٣٨-٤١
- ٤- السقاف، حامد، (٢٠١٥)، "المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- ٥- العساف، حمد صالح، (١٩٩٥)، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، الرياض، شركة العبيكان للطباعة والنشر. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٩)، "تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد"، الإسكندرية، دار حورس الدولية.
- ٦- جودي، محفوظ، (٢٠١٢)، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار الواصل للنشر
- ٧- عاشور، أحمد، (٢٠٠٥)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية
- ٨- فواتيح، أحمد، الأمين، محمد، (٢٠١٦)، "جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة تنمية الموارد البشرية، ١٢.
- ٩- قاسم، أمجد، (٢٠١٧)، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفرص النجاح"، بدون دار نشر



ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية المعربة

١٠- بروكمان، ١٩٩٢، " إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والمتطلبات"، دار المنهل

ثالثاً: المصادر والمراجع الأجنبية

- 11- Crosby, P.B. (1979). Quality is free: The Art of Making Quality Certain. New American Library, New York.
- 12- Crosby, P. (1984). Quality without Tears: The Art of Hassle-Free Management, McGraw-Hill, New York, NY.
- 13- Dale, G.B. (1999). Managing quality (3rd ed.). Oxford: Blackwell Scientific Publications.
- 14- Deming, W. Edwards,(1982). "Quality, Productivity, and Competitive Position," M.I.T. Press.
- 15- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., &Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. Journal of Manufacturing Technology Management, 17(6), 829–847.
- 16- Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (2001).The Management and Control of Quality, 5th ed., West Publishing, New York, NY.



استبيان رأي

حول متطلبات تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة وأثره على أداء الموظفين الإداريين يهدف هذا البحث بشكل عام إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة اللبنانية على أداء الموظفين الإداريين، وقد تمّ اعتماد ثانوية السّفير كمدرسة خاصة نموذجاً حيث بدأت بدراسة متطلبات الجودة الشاملة في جميع أقسامها ودوائرها لتطبيق مبدأ إدارة الجودة لتعزيز جودة التّعليم والعمل الإداري في المؤسسة.

من خلال هذا الاستبيان، يُطلب الإجابة على الأسئلة المطروحة من قبل الموظفين الإداريين في مؤسستكم الكريمة والمرتبطة بموضوع الدّراسة فقط، ومن المؤكّد أنّ كافّة المعلومات التي سيرد تسجيلها ضمن هذا الاستبيان سوف تبقى طيّ الكتمان وغاية في السّريّة، وستكون فقط لخدمة الهدف من هذه الدّراسة. إنّ تعاونكم سيفيد الدّراسة بشكل كبير، شاكرين تجاوبكم.

وتفضّلوا بكامل الاحترام والتّقدير على الجهد الذي ستبذلونه.

القسم الأوّل: أسئلة غير مباشرة مترتبطة بموضوع الدّراسة

- ١- الجنس: ذكر أنثى
- ٢- العمر: ٣٠-٢٠ ٥٠-٣٠ < من ٥٠
- ٣- الدّخل الشّهري: ٧٠٠- مليون مليون- مليون ونصف أكثر من مليونين
- ٤- المستوى الأكاديمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- ٥- نوع العمل الإداري: أمانة سرّ مدير الدّروس مدير عام علاقات عامة مكتب المدرسة موارد بشريّة محاسبة نشاطات

القسم الثّاني: أسئلة مباشرة عن الدّراسة

١- السّؤال الأوّل: هل تطبّق ثانوية السّفير مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

- نعم لا



- ٢- السؤال الثاني: هل يوجد توصيف عمل دقيق للمهام الموكلة في المؤسسة؟
○ نعم
○ لا
- ٣- السؤال الثالث: هل تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة تطبيق إدارة جودة شاملة؟
○ نعم
○ لا
- ٤- السؤال الرابع: هل يوجد مدير متخصص لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسة؟
○ نعم
○ لا
- ٥- السؤال الخامس: إذا كانت المؤسسة تفتقر لوجود مدير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهل يوجد استشاريين؟
○ نعم
○ لا
- ٦- السؤال السادس: هل تقوم الإدارة العليا بترويج فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
○ نعم
○ لا
- ٧- السؤال السابع: هل تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين الإداريين للقيام بالعمليات الجديدة؟
○ نعم
○ لا
- ٨- السؤال الثامن: هل تقومون بالمهام فردياً أو من خلال فرق عمل تشكلها الإدارة؟
○ فردياً
○ على شكل فرق عمل
- ٩- السؤال التاسع: هل تعتمد الإدارة مبدأ التحفيز والتشجيع؟
○ نعم
○ لا
- ١٠- السؤال العاشر: هل هناك من يُشرف على تطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة؟
○ نعم
○ لا
- ١١- السؤال الحادي عشر: هل وضعت الإدارة العليا استراتيجيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
○ نعم
○ لا



١٢- السؤال الثاني عشر: هل تحسّن أداء الموظف الإداري مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

○ نعم ○ لا

١٣- السؤال الثالث عشر: هل ارتفعت إنتاجية المؤسسة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

○ نعم ○ لا

١٤- السؤال الرابع عشر: هل تحسّن المستوى الأكاديمي مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

○ نعم ○ لا