متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. عبير أنور رضوان
كلية الآداب
جامعة بنغازي

د. عايدة سليمان بوزريبة
كلية العلوم الإنسانية
أكاديمية الدراسات العليا –بنغازي

د. يوسف عمران النجار
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
جامعة بنغازي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة المهنية. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (310) عضو هيئة تدريس، خلال العام الجامعي (2019 –2020). وطُورت أداة لجمع بيانات الدراسة، واستخدمت الوسائل الإحصائية المناسبة في التحليل الإحصائي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بصورته الكلية قد جاء بدرجة منخفضة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وفقاً لمجالات الدراسة (القيادة، وتطوير أداء العاملين في الجامعة، والبرامج والمناهج التعليمية، والجامعة والمجتمع)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي (الرؤية والرسالة والأهداف، وأعضاء هيئة التدريس). كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تغزي لمتغيرات الدراسة (النوع، والمؤهل العلمي، والتخصص). فضلاً عن ذلك ليست هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومتغير الخبرة.

Abstract

The current study aimed to determine the requirements for the application of comprehensive quality management at the University of Benghazi from the point of view of the staff faculty members in light of the variables of the gender, scientific qualification, specialization, and professional experience. The study was conducted on a simple random sample of (310) staff faculty members during the academic year (2019-2020). The government's policy of "strengthening the state of the environment" is a fundamental right. The results of the study indicated that, the requirements for the application of the comprehensive quality management of the University of Benghazi from the point of view of the staff faculty member in its overall came to a low degree. In addition, there are no statistically significant differences in the fields of study (leadership, development of the performance of university staff, programs and curricula, university and society); while there were statistically significant differences in (the areas of vision, mission, goals, and staff faculty members). The results of the study also showed that there were no statistically significant differences in the requirements for the application of comprehensive quality management at the University of Benghazi from the point of view of faculty members to the variables of the study (gender, scientific qualification, and specialization). Moreover, there is no statistically significant correlation between the requirements for applying comprehensive quality management at Benghazi University from the point of view of faculty members and the variable of experience.

المقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي استحوذت على أهتمام القياديين والأكاديميين والباحثين، بوصفها أحدي المفاهيم الإدارية المرغوب فيها. وأكدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم له انعكاساته الأيجابية على أداء المنظمات والمؤسسات التربوية التي تطبقها.

لذلك زاد الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة بأعتبار أنها مطلب رئيسي للإدارة التربوية والتعليمية المعاصرة، للحصول على نوعية أفضل من التعليم والتعلم، وذلك بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم لمعالجة قضايا التعليم وتحسين نوعيته، فمتطلبات التطبيق لإدارة الجودة الشاملة تعد من الأهمية بمكان كمدخل استراتيجي لتحسين وتطوير نظام التعليم حتى يصبح قادراً على مواجهة تحديات العصر وتلبية مطالب التغيير في المجتمع، ومن هنا سيتم من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:

لقد لقيت إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً من القيادات الإدارية و الباحثين الأكاديميين، وتعددت الآراء حول أمكانية تبنيها في مؤسسات التعليم العالي بين مؤيداً ومعارضاً غير أن ما حققته من نجاحات في العديد من المؤسسات التربوية العالمية و العربية تؤكد على النتائج الايجابية من تطبيقها، وتواجه مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي تغيرات كبيرة خلال العقدين الاخيرين أثرت على المستوى المهني و المؤسسي لها (المحياوي، 2007).

تعد إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية بين المؤسسات الانتاجية المختلفة في دول العالم المتقدم ونتيجة لهذا النجاح بدأ الأخذ بهذه الفلسفة في مؤسسات التعليم العالي لتحسين مستوي التعليم وتطويره (الصرايرة، والعساف، 2008).

أن مفهوم الجودة وتطبيقاتها من المفاهيم الحديثة التي يستند إليها التعليم الجامعي، وجامعة بنغازي هي أحدي المؤسسات التعليمية العريقة في ليبيا والتي تحاول تجاوز التحديات من أجل أستمرارية التعليم بصورة تكفل توفير التعليم للطلاب في التخصصات المختلفة بما يتوافق وتحديات التنمية وبالكفاءات المطلوبة لسد حاجات سوق العمل الليبي (الطاهر، 2007).

ولكن ما يواجه المؤسسات التعليمية هو كيفية وضع النظرية محل التطبيق والمشكلات التي تواجه تطبيقها، وإذا ما رغبت مؤسسة في الاخذ بأسلوب الجودة الشاملة فلابد من التخطيط لتغيير نمط الإدارة الفردية والمركزية إلى أسلوب المشاركة وفرق العمل والرغبة في التغيير والتطوير المستمر (منصور، 2013).

وتشهد جامعة بنغازي في السنوات الأخيرة تضخماً في زيادة عدد الطلاب المقبلين على الدراسة بها، مما أدى إلى الخوف من تدني المستوى التعليمي بها، ومن هنا وجب الاهتمام بإدارة الجودة لتحسين مخرجات الجامعة والتطوير المستمر بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة للوصول بها إلى أفضل المستويات، إذ أصبح ضمان جودة المؤسسة أحد الأهداف الاستراتيجية لجامعة بنغازي (منصور، 2013).

ويعد أساس مشكلة التعليم الجامعي هو عدم توفر متطلبات إدارة الجودة، والتطبيقات الإجرائية لإدارة الجامعة، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة الحالية في محاولة للتعرف على مدى تطبيق متطلبات الجودة الشاملة بجامعة بنغازي، وسيتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1–ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي؟

2–هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي – والتخصص – والنوع)؟

3–هل هناك علاقة إرتباطية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي لدى أعضاء هيئة التدريس وخبرتهم المهنية؟

أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية والإجرائية على النحو التالي: –

1. تكمن أهمية هذه الدارسة في كون إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الحديثة التي نالت أهتمام جميع المؤسسات التعليمية بشكل عام، والإدارة الجامعية بشكل خاص.
2. قد تساعد الدراسة الحالية في تحقيق تحسين وتطوير في مستوى إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية.
3. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في الحصول على مخرجات وفق مقاييس متطلبات الجودة العالمية، والتي قد تسهم في رفع مستوى تطور المجتمع.
4. تعد هذه الدراسة محاولة لتوفير بعض البيانات اللازمة حول نظام التعليم في جامعة بنغازي في ضوء متطلبات تطبيق الجودة الشاملة من أجل تحسين وتطوير نظام التعليم فيها.
5. ستسلط الدراسة الحالية الضوء للاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي ستتناول موضوع الجودة الشاملة في بيئات تعليمية مختلفة.
6. يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية القادة الإداريين في مجال التربية والتعليم.
7. ما يزيد من أهمية الدراسة أنها تحاول تسليط الضوء على أثار أهتمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات والابحاث التي تتناول الموضوع للوصول إلى نتائج قد تسهم في تطويرأداء هذه المؤسسات التربوية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة التالي: –

1. تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2. الكشف عن دلالة الفروق في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي لدى اعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (المؤهل العلمي –التخصص – النوع).
3. تحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي لدى اعضاء هيئة التدريس وخبرتهم المهنية.

الإطار النظري

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد شاع استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة، وهو مصطلح يوحي بأن ثمرات الجودة من زيادة البرمجة وزيادة في إرضاء المستهلك تتحقق نتيجة الإدارة الجيدة الشاملة لهذا النشاط وكلمة شاملة تعني انها مسؤولية الجميع، وتمثل الإدارة الشاملة للجودة استراتيجية ممتازة لتحقيق تنافس أفضل وإذ أنها توفر الأساليب والأدوات لهذا الوضع التنافسي، فإدارة الجودة تنمي المهارات وتطور المعرفة لجميع مستويات الإدارة، كما أنها تعمل على التحسين المستمر وذلك بأن تكون نظرتها بعيدة المدى لرغبات المستهلك ومواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ عليها (علي والارقط، 2008).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين المهتمون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ومن هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة (كاظم وخضير، 2011: 74).

فمفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر أسلوب إداري يضمن تقديم خدمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال التحسين والتطوير المستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة، ويعتبر أيضاً انتاج منتجات أكثر مطابقة من خلال تحسين النظام التقني ونظام الأفراد في آناً واحد.

فقد حدد كول (1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة "بأنها نظام إداري يضع رضا العاملين على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات المدى القصير إذ إن هذا الإتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير (كردي، 2016).

حيث تعد الجودة الشاملة أسلوب للقيام بالأعمال لتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها وعملياتها وبيئاتها من خلال دمج أساليب الإدارة الأساسية وجهود التحسين الموجودة والأدوات الفنية في أسلوب منضبط يركز على التحسين المستمر للعملية المتمثلة في بلوغ رضا العميل من خلال نظام متكامل للأدوات والأساليب والتدريب.

فضلاً عن ذلك، يعود الفضل في تأسيس إدارة الجودة الشاملة إلى الامريكي "إدوارد ديمنج" الذي تبنت مؤسسات كثيرة في اليابان أفكاره ومفاهيمه وقاموا بتطبيقها عمليا في المنشآت الصناعية والخدمية أستطاعوا النهوض بها حتى أنتجت النموذج الياباني للجودة.

وفي ضوء ما تقدم تعني الجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة مايلي: معيار مناسب للتمييز والكمال يتوجب تحقيقه وقياسه، وتقديم الجامعة أفضل مالديها لعملائها من اجل كسب رضاهم، والاهتمام بكافة الجوانب والتفاصيل على حد السواء بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة والتخمين، والجودة ليست إرضاء للعملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفسه، وللجودة علاقة بتوقعات الزبون من حيث الدقة والإتقان والأداء والمواصفات المتميزة، وتقديم المخرجات في الوقت المناسب للعملاء بكلفة مناسبة للحصول عليها.

وتعد الجودة مؤشراً لكل من (الخلو من العيوب، تصميم متميز، رقابة فعالة شاملة، وضوح العمل، تكلفة منخفضة، أستثمار أفضل للوقت، أستخدام فعال للموارد، سرعة في الأداء، وأدنى حد للفاقد والهدر). وتبين الجودة المنخفضة مدى أستجابة الجامعة لرغبات الزبون، وعندما يتحقق رضا وسعادة الزبون من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة فهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت أهدافها (الوادي، وآخرون، 2011: 73).

تمثل إدارة الجودة الشاملة مظلة تضم تحتها عدداً كبيراً من أساليب الجودة، والتي يمكن إداراتها وتشمل الضبط الإحصائي للعملية، ودوائر الجودة، وخدمة العميل، وتأمين ومراقبة الجودة، والوقت المحدد، وفي مجال التربية تشمل تحسين جودة النظام التعليمي، وقد استخدمت هذه الأساليب في المجالات الصناعية والحكومية والتعليمية، تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا إننا يجب أن نأخذ في الاعتبار أن أستخدام أي من هذه الأساليب منفرداً لا يمثل إلا خطوة أولية نحو التطوير، ولا يعد بديلاً لإدارة الجودة الشاملة

بمفهومها الواسع، وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة مبنية على مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية تقود إلى الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل، أما المبادئ التي ترتكز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة فهي مشاركة جميع العاملين في التنظيم (الوادي، وأخرون، 2011: 73). ويتطلب تحقيق الجودة الشاملة على أرض الواقع تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسات والمعلومات، وكذلك الاستعانة بالاستشاريين وتوفير أدوات ووسائل مناسبة لقياس الجودة عبر إدارة فاعلة للموارد البشرية والمادية وتوفير تعليم وتدريب مستمرين للعاملين في المؤسسة وتبني أنماط قيادية مناسبة ومشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء، وتأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة (كردى، 2016).

التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ورغم قدم مفهوم الجودة قدم الصناعة نفسها إلا أنها لم تظهر كوظيفة رسمية إلا في الآونة الأخيرة، وأصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماماً باقي الوظائف الاستراتيجية في المنظمة كالإنتاج والتسويق، وعليه فالجودة عملية تطورية وليست ثورية إذ مرت بعدة مراحل.

والجودة ليست ابتكار من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب بل كانت في القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين في العراق، وعند الفراعنة في مصر، وخير شاهد على ذلك ما ورد في مسلة حمورابي من أنظمة وقوانين تشير بشكل واضح إلى الجودة في جميع مجالات الحياة.

وأول مدرسة "جامعة " طبقت معايير الجودة، مدرسين، طلبة، منهج، ودراسة هي المدرسة المستنصرية التي افتتحها الخليفة العباسي المنتصر بالله في سنة 625 هجري، بعد أن أستمر بنائها سنوات وبكلفة سبعمائة ألف دينار. أن النشأة الأولى للجودة كنظام إداري بدأ مع بداية القرن العشرين في القطاع الصناعي الياباني، وبعد النجاح المنقطع النظير، انتشرت هذه الفكرة في العديد من الدول العربية، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتطبيق الجودة على منشآتها الاقتصادية، وامتد بعد ذلك إلى القطاعات الإنتاجية والخدمية التي تسعى إلى تحسين نوعية إنتاجها وخدماتها، وزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهو رضا العملاء (الراشد، وآخرون، 2011).

أما في الحضارة الاسلامية: فنجد إن الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريف تبين لنا إن الأسلام قد أرسى الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي متماسك، كما إن الإدارة الإسلامية طبقت العديد من المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:

مبدأ الشورى: يدعو الأسلام على الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات للحصول على عمل متقن وذو جودة عالية لقوله تعالى: " وشاوروهم في الأمر" {آل عمران،159}.

مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع: ويظهر ذلك من خلال قوله تعالى:" وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الآثم والعدوان" {المائدة: 109}.

مبدأ أتقان العمل واحترامه والإخلاص فيه: حيث يحث الأسلام المسلم على إتقان عمله لقوله تعالى: " إن لا نضيع آجر من أحسن عملاً" {الكهف:30}. وقوله صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل احدكم عملاً أن يتقنه"، من حديث عائشة، أخرجه الألباني.

مبدأ الرقابة: سواء تلك العلوية أم الذاتية، إدارية رئاسية أم رقابية خارجية فهي تسعى للتأكد من إن الأهداف المرسومة والمعايير الموضوعة قد تم تنفيذها وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية، لقوله تعالى: " وما ربك بغافل عما تعملون" {النمل: 93}.

مما سبق بمكن القول إن ظهور الجودة كوظيفة رسمية للإدارة جاء متأخر نسبياً، على الرغم من ظهوره منذ زمن بعيد، حيث أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة كباقي الوظائف مثل: التسويق، والمشتريات، وغيرها من خلال مسيرة التطور في الفكر الإداري المتعلق بإدارة الجودة، نلاحظ إن الجودة تطورت بشكر مستمر وثابت (مجيد، وشاكر، 2008: 13–20).

العصر الحديث: أما في العصر الحديث باتت الجودة ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل منها هدفاً استراتيجياً يحوز على قدر عالٍ من اهتمام عموم المنظمات، وخاصة تلك التي تجد في المنافسة طريقها للنمو والاستمرار والتطور، وهذا ما جعلها تظهر تركيزاً على تطوير العمليات ووصل ذلك التصميم بهدف زيادة منتجاتها وتحسين رضا المستهلكين.

لقد اصبحت الجودة معتقداً بل جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمات التي توصف بالممتازة، إذ تعد من مؤشرات القدرات الأدائية " للكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، التسليم، الأبداع" والتي تعتمدها المنظمة بدرجات مختلفة وفق قدراتها كي تكون متميزة (محجوب،2003).

وفي مطلع الألفية الثالثة اصبحت إدارة الجودة الشاملة من الاستراتيجيات الحديثة في المؤسسات الانتاجية والخدمية كما في التعليم على المستويين الرسمي والخاص، واخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفق لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض. (دعمس، ومصطفي، 2009: 139).

مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة:

لقد كان الاهتمام بإدارة الجودة بصيغ ومفاهيم متعددة جميعها تهدف إلى تحسين مستوى جودة المنتج، حيث صنف قاسم ونايفعلون (2009) مراحل التطور إلى خمس مراحل متميزة هي:

المعاينة " الفحص والتفتيش" (1920–1930):

تتضمن مجموعة النشاطات كالقياس والفحص و الأختبار، يتم تحديد مقارنة نتائجها مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج، والتحقق من جودة كل طبقة منها في السلعة او الخدمة، وقد ظهرت مع مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور الذي اهتم بدراسة الحركة والزمن في إطار نظرية التنظيم العملي للعمل أو ما يسمى بالإدارة العلمية، التي قدمت للعالم الصناعي سبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع الذي كان سائداً آنذاك وقد تميزت هذه المرحلة من التطور بظهور مصطلح جديد أطلق عليه " فحص الجودة " يقصد به فحص السلعة للتأكد من مطابقتها للمواصفات.

وبناءً عليه انتقلت مسئولية فحص الجودة من المشرف المباشر إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وكانت تهدف الرقابة في هذه المرحلة إلى تحديد الانحراف ومن المسؤول عليه لمعاقبته وهذا ما أسماه تايلور " الرقابة البوليسية "، إذاً يمكن القول إن أهم ما جاءت به هذه المرحلة هو الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتفتيش التي أصبحت مستقلة، واتسمت هذه المرحلة بخصائص أهمها:

1–تحديد مفهوم الجودة على أنه مطابقة المنتج للمواصفات.

2–قد لا تكون المنتجاتالتي تم انتاجها تفي بإحتياجات المستهلك لأن تصميم المنتج كان يقوده المنتجون أكثر مما يوجهه المستهلكون.

3–استدعت هذه المرحلة الحاجة الملحة للتحسين والتطوير في عمليات التفتيش ومرحلة جديدة من مراحل إدارة الجودة.

مراقبة الجودة " ضبط الجودة إحصائياً " (1930 – 1970):

وهي النشاطات التي تستعمل لتنفيذ متطلبات الجودة، ومصطلح ضبط الجودة يشمل جميع عمليات الانتاج المختلفة بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة، معتمداً لتحقيق ذلك على استخدام عدد من أجهزة القياس والضبط المختلفة نظراً لتباين عمليات الانتاج المطلوبة.

ويعد ديمنج من أكبر رواد الجودة الذين استخدموا اسلوب الاحتمالات باستخدام اسلوب العينات الاحصائي، حيث نقل أفكاره بعد أن طورها في اليابان في شهر جوان 1950م وعرضها في ملتقى دام ثمانية أيام، يتناول موضوع مراقبة الجودة وقد دعى من قبل السلطات اليابانية، وذلك لغرض مساعدة أرباب العمل ورفع فعاليتهم. واتسمت هذه المرحلة بعدة مميزات هى:

1–استخدام وظيفة المراقبة ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة، لتحديث درجة تطابق إنتاج وفق المواصفات العالمية.

2–استخدام اساليب احصائية في انشطة ضبط الجودة.

3–تحليل نتائج عمليات الفحص باستخدام الاساليب الإحصائية والاستفادة منها في أجراء التعديلات المستقبلية على التصميم، والتنفيذ مما يسهم في تقليل او منع المنتجات غير المطابقة للمواصفات الموضوعة.

توكيد ضمان الجودة (1970م– 1985):

وهي جميع الأفعال والنشاطات المنظمة، والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن السلعة أو الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة للجودة، إن تأكيد ضمان الجودة يتطلب معرفة جيدة لحاجات الزبائن وهذا ما يدعم ثقتهم بما تقدم لهم المنظمة من سلع وخدمات، وهذا ما أكده المفكر " يوشيو كوندر "، حيث قال: الجودة الجيدة هي التي تؤدي الوفاء لمتطلبات الزبون وإرضاءه، وقال أيضاً إن حصول الرضا لدى الزبائن يدل على وجود ثقة في مصداقية المنتج والإحساس بالرضا أثناء الاستعمال، ومع

اشتداد المنافسة اليابانية للولايات الامريكية المتحدة، أدى إلى ظهور إدارة الجودة وهي ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة أو التسيير الكلي للجودة.

- **إدارة الجودة الشاملة في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات:**

بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج " سلعة أو خدمة "، وجودة العملية التي تتم من خلالها.

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق عدة نتائج للمنظمة أهمها زيادة رضا العميل، ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، وتطوير العمليات الانتاجية، وتخفيض التكاليف، ورفع حصة السوق (قاسم ونايفعلون، 2009: 23–26).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يعتبر التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة أداة المجتمعات في النمو والتطور لمواكبة الحضارة وذلك لأن التعليم يساهم في تكوين الفرد والمجتمع، وإعداد القوى البشرية القادرة على النهوض بمجتمعاتها في جميع الميادين وهو الأمر الذي دفع إلى الاهتمام بجودة خدمات التعليم العالي والبحث عن السبيل للوصول بها إلى أعلى المستويات.

والجودة في التعليم مرتبطة بعمليتي التعلم والتعليم، وكذلك الإدارة وذلك من أجل ربط التعليم بحاجات المجتمع، وإحداث تغيير تربوي هادف وبناء، وتنمية ملكة الإبداع عند المعلمين.

والجودة تكامل لخصائص المنتج، والتعليم منتج لاسيما أنه يلبي احتياجات ومتطلبات محددة ومعروفة ضمناً، ولذلك لابد لهذا المنهج من خصائص ومميزات يعبران عن قدراته على تحقيق الأهداف والمتطلبات المتوقعة من متلقي الخدمة وهذا يلقي بمسؤولية كبيرة على المؤسسات التي تقدم هذه الخدمة لتركز أكثر على المهارات المطلوبة.

وحظي موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالاهتمام وأقيمت من أجله العديد من الورش والندوات، فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يعني التخطيط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات منشآت تجارية أو صناعية، ويسعى إلى تحسين منتجاتها ولكن ما ينبغي إن نركز عليه هو تحقيق جودة المنتج التعليمي ومضاعفة إفادة المجتمع بكل مؤسساته من الجهود التعليمية (عبد الرازق، وحواس، 2016).

حيث يعتمد مفهوم الجودة في التعليم العالي على بناء وتشييد الجودة قبل وأثناء وبعد، ولضمان الجودة في التعليم العالي يجب إجراء فحص إجرائي نظامي للمستويات الثلاثة: " المدخلات والعمليات والمخرجات".

ويرى البعض إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات " الدارسين " خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساساً لتصميم برامج مع التطوير المستمر.

إن إدارة الجودة الشاملة هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مؤسسات التعليم العالي لدفع وتحسين المخرجات التعليمية، بما يتناسب مع رغبات المستفيدين، ومع سمات وخصائص هذه المخرجات (أبو الريش، وحامد، 2014).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة في التعليم عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي، وتحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.

وقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من الأولويات في الدول العربية وذلك لإشباع العولمة وتعاظم أعداد الطلبة المسجلين ومحدودية التمويل وانتشار مؤسسات التعليم العالي والتعليم الإلكتروني وجودة التعليم، ومع ذلك فإن ضمان الجودة طابع مختلف عما هو سائد في الدول المتقدمة، وهناك عدة عوامل تجعل منه عملية فريدة ومن هذه العوامل: محدودية التنافس لاجتذاب الطلبة وقلة عدد الجامعات بشكل يضر التنافس (العلي، وشيزار، 2017).

أن كل مؤسسة تعليمية وبشكل خاص الجامعات لابد كم أن يكون لديها نظام لإدارة الجودة الشاملة من أجل المحافظة على مكانتها العلمية وسمعتها الاكاديمية ونوعية الأفراد (الأساتذة والطلبة) فيها.

ويؤكد الوادي، وآخرون (2011) حسب النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أن النظام يمكن أن يواجه ثلاث رؤى بديلة وهي التي افترضتها جمعية الجودة البريطانية (British Quality Association) وتمثل بالآتي:

- التركيز على خصائص التعليم الناعمة وأساليب الإدارة المفتوحة وتفويض الصلاحيات وزيادة صلاحية الملاك التدريسي.

- التركيز على خصائص التعليم الصلبة مثل الرقابة والقياس النظامي ومعايير الإدارة والطرق الإحصائية فيه، وهذه تحد من حرية التصرف مع التركيز على المناهج والمسافات المحددة.
- التركيز على المزيج من العوامل الناعمة والصلبة في التعليم في محاولة لتحقيق التوازن بين البديلين السابقين وبما يساعد على الحصول على أكبر قدر من مزايا البديلين.

وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع الجامعة التعليمية ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل فرصة لإرضاء الطلاب المستفيدين من التعليم وهي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بأكفأ الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها. ويمكن تحديد إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بأنها جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعات، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعات.

أن تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساساً في مجال تقويم الجامعة التربوية بقصد تطويرها وتحسينها، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقويم الجامعات بشكل عام، والمنظمات التعليمية بشكل خاص، وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في انظمة التعليم العالي، مما يعود بالنفع على الجامعات إذ أنه يضع حجر الأساس لرؤية فلسفة جديدة لأهداف الجامعات ورسالتها، ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير، ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة، مما يضفي على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً. لابد لأي جامعة أكاديمية ترغب في تبني منهج إدارة الجودة الشاملة أن تتبنى أساليب مناسبة تتخذها كدليل استراتيجي بما يتلاءم مع ظروفها المادية والبشرية لكي تحقق التغير الذي يتناسب مع طموحاتها، وقد حدد رواد الجودة والمفكرين خمس شروط لتنفيذ الجودة الشاملة بشكل تتابعي بدلاً من أن يكون عشوائياً لخصها الشنبري بما يأتي:

- تعليم الإدارة الالتزام قبل التطبيق، إذ لابد من أن يخضع رئيس الجامعة الأكاديمية وكبار مساعديه إلى برنامج تدريبي حول أساس الجودة الشاملة، ثم يتدرج بعد ذلك إلى مديري الإدارات الوسطى.
- تدريب وتعليم أعضاء هيئة التدريس والموظفين على أسس إدارة الجودة الشاملة ووسائلها وأساليبها وكيفية تحسينها، وما يحتاجون إليه لتطبيقها كون ذلك يؤدي إلى التزامها بالنموذج الجديد.

- ترسيخ الثقة، فعندما تتواجد الثقة في الجامعة فأن العاملين سيشعرون بأنهم مفوضون، ولديهم سيطرة أكبر على وظائفهم مما يجعل وظائفهم أكثر فعالية.
- غرس الاعتزاز في العمل المهني، وذلك بالاعتراف بالآراء والمشاريع الأكثر ابتكاراً، لأن ذلك سيشجع أعضاء هيئة التدريس والعاملين على توسيع آفاقهم، وتطوير أبداعهم كما يوحي أن الثقة موجودة حتى ولو حدثت الأخطاء.
- تغيير ثقافة الجامعة، وقبل تغيير ثقافة الجامعة يجب على القائد فهم كيفية نشوء الثقافة الحالية (الوادي، وآخرون، 2011: 75–76).

وعليه ومما تقدم وحسب أهداف الدراسة الحالية، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها هي عملية إدارية تقوم على تحسين الخدمات المقدمة بشكل مستمر من خلال استثمار قدرات ومهارات العاملين، مما يعني التطور المستمر والأداء الكفؤ لمؤسسات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في إعداد خريجيها على أساس آلية تقييم معترف بها عالميا.

مراحل إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

حد القاسم وأمجد (2012) المراحل التي تمر بها إدارة الجودة الشاملة في التعليم على النحو التالي:

- **مرحلة التقييم:** يتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم بالمؤسسة التعليمية من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي ونتائج التحصيل العلمي للطلاب ومدى العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية.
- **مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة:** في هذه المرحلة يتم تطوير النظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستيفاء متطلبات مواصفات " الأيزو 9002"، من خلال إنشاء دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخططه من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع منتسبي المؤسسة ومن ثم اعتماده من الإدارة العليا.
- **مرحلة تطبيق نظام الجودة:** يتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الجودة على المؤسسة بجميع وحداتها واقسامها ويقوم فريق العمل بإدارة التعليم بالمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة.

- **مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب:** تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بإعداد مواد التدريب والتعلم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في المؤسسة للاطلاع عليها تمهيداً للتدريب عليها.
- **مرحلة التدريب:** يتم في هذه المرحلة تدريب مجموعة من منتسبي المؤسسة على نظام الجودة " الأيزو9002" وتطبيقاته ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقاً لبقية العاملين، ويركز التدريب على الطريقة المثلى لإجراء المراجعة الداخلية.
- **مرحلة المراجعة الداخلية:** وتتم عن طريق فريق العمل بالمؤسسة المطبق بها نظام إدارة الجودة الشاملة، وتهدف المراجعة الداخلية إلى التأكد من قيام جميع أقسام المؤسسة من تطبيق الإجراءات والتعليمات الخاصة بالنظام واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها في ضوء متطلبات المواصفات العالمية – "الأيزو 9002 " تليها مراجعة الإدارة العليا للتحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانياً.
- **مرحلة المراجعة الخارجية:** تقوم الجهة المانحة للشهادة بالمراجعة الخارجية من استيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة واكتشاف حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.
- **مرحلة الترخيص:** بعد اتمام مرحلة المراجعة الخارجية يتم إتخاذ قرار بشأن منح المؤسسة شهادة الجودة العالمية " الأيزو9002" في حالة المطابقة التامة للمواصفات (القاسم، وأمجد، 2012).

وتمر مرحلة عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية أوردها عبدالمحسن (1996) وهى:

أ–مرحلة اقتناع الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المسؤولين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي تستند إليها.

ب–مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

ج–مرحلة التقويم: وغالباً ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة أرضية مناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

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

هـ–مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم إستثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (الترتورى، وعوض، 1993).

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير الجودة للمنشآت والخدمات مع تخفيض التكلفة والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم وذلك من خلال خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وإشراك جميع العاملين في التطوير ومتابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات، تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمة ذات قيمة للعملاء، تحسين نوعية المخرجات، زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي، تحسين الربحية والإنتاجية، تعليم الإدارة والعاملين كيفية تجديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى مشاكل أصغر يمكن السيطرة عليها مع تعلم إتخاذ القرارات وتدريب الموظفين على اسلو ب تطوير العمليات وتحسين الثقة وأداء العمل للعاملين مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المتعلمين (دعمس، 2009 :151–152).

ويرجع الربيعي وداوود (2012) أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى التالي:

أ–زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الرقابية والمجتمع.

ب– تطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

ج–زيادة كفايات الإداريين ورفع مستوى أدائهم.

د–توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية بين جميع العاملين.

هـ–زيادة الوعي بالانتماء إلى الجامعة والمؤسسة من قبل الطلبة والمجتمع.

و–الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعمل بروح الفريق.

ز–زيادة الاحترام والتقدير للمؤسسات محلياً والاعتراف بها عالمياً.

ح–توفير البيئة الراعية للأبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.

ط–إعداد الكوادر المؤهلة والمتخصصة في ميادين المعرفة المختلفة لتلبية حاجات المجتمع. (الربيعي، وداوود، 2012).

ويرى عابدين، وعباس (2000) أن التعليم العالي أصبح قاطرة التقدم، وعدم توفير خدماته بجودة عالية هو وصفة فعالة للتخلف، وقد نبع الأهتمام بجودة خدمات التعليم العالي في كثير من الدول منذ أوائل التسعينات من القرن الماضي من عدة قطاعات أهمها:

- الحكومة هي المسئولة عن الإنفاق على التعليم في أغلب الدول.
- المواطنون الذين يدفعون ضرائب للحكومة.
- القائمون على توظيف الخريجين.
- الطلبة وأولياء أمورهم.
- أعضاء هيئة التدريس والقائمون على إدارة المؤسسات التعليمية.

تكمن دواعي الاهتمام بجودة خدمات التعليم العالي فيما يلي:

- حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف انحاء العالم بداية من سنة 1980، وحدوث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه في وقت شحت فيه موارد تمويله، وهو ما أثار تخوف المسئولين من حدوث تدهور في مستوياته إذا لم يتم الاهتمام بجودة خدماته.
- تزايد قناعة لدى المسئولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب كوادر مؤهلة تنتجها مؤسسات التعليم العالي تتصف برامجها التعليمية بالجودة.
- ازدياد مطالب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية الدولية في تحسين جودة الخدمات العمومية عامة والتعليمية خاصة.
- اشتداد المنافسة بين الجامعات على استقطاب الطلبة وعلى الحصول على الدعم المالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة.
- ارتباط كثير من دول العالم باتفاقية التجارة العالمية والمجالس المهنية، ومنظمات التعاون الدولي، مما أدى إلى زيادة الدعوة على الحرص على الجودة العالية في كل القطاعات بما فيها التعليم العالي.

وإضافة إلى ما سبق ذكر عباس ياسر ميمون أسباب أخرى تتمثل أهمها فيما يلي:

- يعتبر منتج المؤسسة التعليمية أغلى وأندر منتج في أي مجتمع من المجتمعات، وذلك لأن نجاح المؤسسات غير التعليمية في تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتأتى الا بعد نجاح النظم التعليمية في حسن أعداد وتأهيل أفراد المجتمع تأهيلاً جيداً، ولذا فأن تقدم المجتمع يتوقف بدرجة كبيرة علة مدى جودة المنتج التعليمي فيه.
- التغيرات الاجتماعية المتسارعة في القيم والمعايير وغيرها من التغيرات التي القت على مؤسسات التعليم العالي مسئولية الحفاظ على الهوية الثقافية والقومية واكساب طلابها نوعاً من التفكير والمعرفة يمكنهم من التكيف والتأقلم السريع مع كل تحول، وهو ما لا يمكن تحقيقه الا في ظل تعليم عالي تتوافر فيه معايير الجودة.
- التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، حيث أثرت هذه التغيرات في تركيبة العملة، فقل الطلب على الوظائف التي تتطلب جهداً جسدياً وزاد الطلب على المختصين الماهرين الذين يجيدون انجاز أعمال مرتفعة التعقيد، فضلاً عن تمكنهم من استيعاب التكنولوجيا السريعة، ولذا كان على مؤسسات التعليم العالي أن تراجع جودة ما تقدمه من خدمات تعليمية لخريجيها لمواجهة هذه التغيرات وأثارها.
- أن التعليم العالي يحظى بقدر كبير من ميزانية الدول لأنه على رأس قائمة الانشطة الاجتماعية المهمة مثل التعليم الأساسي والثانوي، والرعاية الصحية، والأمن الاجتماعي، فيكون الاهتمام بجودة خدماته لتعظيم العائد من هذا الإنفاق.
- زيادة التحرك الدولي للطلبة مع نمو تدويل الأسواق العالمية أدى إلى التأكيد على المعايير والجودة، ويظهر هذا بوضوح في الدول الناشطة في تصدير التعليم كما هو الحال في نيوزيلندا وماليزيا وسنغافورة واندونيسيا وأستراليا، حيث هذه الدول تحسين جودة تعليمها العالي بهدف تصديره، وذلك لجذب المزيد من الطلبة الأجانب من الدول الأخرى والذين يدفعون نفقات تعليمهم.
- ضعف جدوى إصلاح هياكل النظم التعليمية دون إصلاح العملية التعليمية ذاتها مما أدى إلى وصول أعداد كبيرة من الطلاب إلى نهاية تعليمهم بمستويات تحصيلية منخفضة بشكل واضح، وبدون حماس للتعليم، وكان هذا سبباً في زيادة الاهتمام بمتغيرات الجودة في مستوى المؤسسات التعليمية وطريقة التدريس وغيرها من الأمور والتي بدورها تفقد الإصلاحات البنيوية جدواها.

- أن العديد من الدول النامية حملت على عاتقها التوسع الضخم في التعليم، والنظر إليه أن العامل الأساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق المساواة والعدالة وقد صاحب ذلك في بعض الأحيان التضحية ببعض شروط الجودة في التعليم، مما أدى إلى ضعف إعداد العديد من الخريجين للحياة والعمل (عابدين، وعباس، 2000: 24–26).

أن الأسباب سالفة الذكر وغيرها، إضافة إلى الدور الذي لعبته اليونسكو في دفع عملية الاهتمام بجودة خدمات التعليم العالي من خلال المؤتمرات التي نظمتها أو ساهمت فيها ومن خلال الكتب والمنشورات ذات العلاقة التي نشرتها، أضافة طابع العالمية لجودة خدمات التعليم العالي فقد كان كل منها بمثابة قوة ضغط أثرت على مختلف الدول دافعة إياها إلى الاهتمام بجودة الإدارة في مؤسسات التعليم العالي.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

هناك متطلبات ضرورية ومهمة يشترط توفيرها بهدف نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم وبعكسه تعتبر عملية فاشلة وغير محققة للهدف الذي طبقت من أجله ويمكن إبراز هذه المتطلبات على النحو التالي:

1. خلق بيئة عمل مناسبة، وبصورة متدرجة لغرض تطبيق النظام من خلال:
   - استشعار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة للكادر التدريسي.
   - أهمية استثمار العقول البشرية العلمية المتوفرة.
   - أهمية بناء وتشكيل فرق العمل التي تقوم بتطبيق وتقويم الجودة الشاملة.
   - أهمية استحداث طرق وأساليب لتحفيز العاملين على تطبيق وتقييم الجودة الشاملة.
2. توفير وتوزيع ادلة إرشادية علمية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي.
3. انشاء قاعدة معلومات وبيانات احصائية داخل القطاع التعليمي.
4. التنسيق بين الجهات التعليمية ضمن المؤسسة التعليمية الواحدة فيما بينها كمنظومة متكاملة.

5. وضع معايير تقييم قبل واثناء وبعد اداء أي عمل ضمن الاقطاع التعليمي.
6. اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المتقن.
7. دراسة تجارب الأخرين والإفادة منها بما يتناسب مع واقعنا (عليمات، وناصر، 2004).

خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

حدد عليمات، وناصر (2004) بعض الخطوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وذلك على النحو التالي:

1. تبنى الإدارة العليا لتطبيق هذا النظام.
2. التوعية ونشر مفهوم الجودة الشاملة.
3. دراسة اتجاهات وتفهم العاملين نحو تطبيق النظام.
4. تقييم وتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية.
5. الاعداد والتهيئة داخل المؤسسة.
6. بناء وتكوين فرق العمل وتحديد منهجية عملها.
7. حصر جميع العمليات القائمة وتحديد الخطوات الاجرائية لها.
8. تخطيط وتوقيت شامل لنظام الجودة.
9. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

معايير ضمان جودة التعليم العالي

اعتمد مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية (15) مقومات لنجاح تطبيق الجودة، والاعتماد في الجامعات العربية، تتمثل في النقاط التالية:

1 . تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي بين العاملين في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال نشر الوعي المجتمعي العام بقيمة الجودة والسعي، نحو تحقيقها في حياة الإفراد والرغبة في تحقيق أرفع مستويات الأداء.

2 . نشر ثقافات أخرى مساندة يلزم تأكيدها وإشاعتها بين مختلف العاملين بالمؤسسة مثل ثقافة التواصل المعرفي، وثقافة الثواب والعقاب، وثقافة الصدق مع الذات، وثقافة العمل المنجز والإنجاز، وثقافة الجدارة والأهلية.

3 . اعتماد معايير الكفاءة والخبرة والإخلاص فقط في اختيار قيادات العمل لضمان تحقيق جودة الأداء.

4 . وضع خطة تدريبية لتوعية العاملين في داخل المؤسسة على التقويم الذاتي، والقدرة على مراجعة النفس، والرغبة الجادة في ذلك

5 . إشراك عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والمراكز في اختيار العمليات المراد تحسينها.

6 . التعرف الى اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة من خلال: استطلاع آراء العاملين نحو تطبيق الجودة، ودراسة وضع العاملين في الجامعة، وإمكانية التطبيق. ودراسة اللوائح التنظيمية والقواعد الأساسية المنظمة لأعمال الجامعة، ودراسة الإمكانيات المادية والبشرية للجامعة (أبو صاع، وزيدان، 2017: 3).

ثانياً: الإدارة الجامعية

تعريف الجامعة:

تعرف الإدارة الجامعية على أنها: هي مؤسسة وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (الترتوري، 2010)، وتسعي الإدارة الجامعية كمؤسسة إلى خدمة الأخرين واستثمار الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة، فضلاً عن ذلك تعد الجامعة مؤسسة علمية تتسم بالتعقيد والتشابك في رؤيتها وأهدافها وسلطاتها وممارساتها الإدارية.

والإدارة الجامعية هي المسؤول عن وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال رؤية واضحة ومبادئ إرشادية تنقح الأنظمة للحفاظ على التراث الثقافي وتطوير المهارات، وبذلك تتحدد اتجاهاتها الداخلية والخارجية وذلك هو المعنى البسيط للإستقامة في الإدارة الجامعية، والتعريف المتفق عليه للإدارة الجامعية هو المقدرة على تكثيف جهود العاملين لإنجازالعمل المؤسسي (الطحلاوي، 1995).

وقد أوضح شاكر وكايد (2007) مدى أرتباط التعليم بالتنمية والديمقراطية من خلال أختصار الأنماط الإدارية المختلفة والتي يمكن إن تدار من خلالها أي مؤسسة علمية كانت، والإدارة بصفة عامة هي واحدة من ستة عناصر هامة في الكيان الجامعي وهي:

1–سوق العمل بالنسبة لخريجي الجامعات.

2 التقنية المطلوبة لإعداد الخريجين.

3–الجهاز التنفيذي.

4–رأس المال اللازم لتمويل العملية التعليمية.

5–التنظيم الذي يربط ما بين العناصر السابقة.

6–الجهاز الإداري المسؤول عن وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال رؤية واضحة وبمبادئ إرشادية تنقح الأنظمة للحفاظ على التراث الثقافي وتطوير المهارات (شاكر، وكايد، 2007).

الأنماط الإدارية بالجامعة:

حدد شاكر (2007) الأنماط المتبعة بالإدارة الجامعية كالتالي:

أولاً: الإدارة بالأساليب

في هذه الإدارة يهتم الجهاز الإداري بالأساليب على حسب الأهداف ويغلب الشكل على المضمون، في الإدارة بالأساليب يتحول الجهاز التنفيذي إلى جهاز خدمي يخدم أهداف الإدارة العليا دون النظر إلى المؤسسة الجامعية.

ثانياً: الإدارة بالأهداف

في هذه الإدارة ينقسم الهدف الاستراتيجي في المؤسسة الجامعية إلى عدد من الأهداف، ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام، ثم تنقسم إلى مهام توزع على المرؤوسين.

ثالثاً: الإدارة بالمشاركة

هذا أسلوب إداري بسيط في متطلباته، عميق في أثره وهي لا تعني التنازل على السلطة ولكنها مشاركة في استخدام الأدوات وتسليم الأدوار للوصول إلى أهداف الجامعة (شاكر، 2007).

خصائص الإدارة الجامعية:

للإدارة الجامعية مجموعة من الخصائص والسمات التي تتسم بها وأهمها ما يلي:

1–إنها عملية إنسانية في المقام الأول، تهدف لتحقيق أقصى مايمكن من الرغبات والحاجات الانسانية، وتعمل من خلال السلوك الانساني وتتوقف كفاءتها ونجاحها على نوعية الجهد البشري المبذول، وعلى مدى فهمها لسلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم.

2–أنها عملية تربوية، تهدف من ناحية تنمية وتربية المرتبطين بها وتسعى من ناحية أخرى لتحقيق الأهداف التربوية للمجتمع.

3–أنها عملية هادفة وبناءة، بمعنى أنها ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق غاية، ومما لا شك فيه أن غايتها الأساسية هي تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والمعرفية.

4–أنها عمل جماعي تعاوني في آن واحد يقتضي المشاركة والتعاون والتفاهم والاحترام المتبادل من كل فرد بداخلها، وفي حدود الامكانات والاختصاصات المحددة لها.

5–أنها تشمل جميع الجهود والأعمال والعمليات المختلفة التي يتطلبها العمل الإداري التربوي والتعليمي، سواء كانت فنية أم تنفيذية أم تربوية، كالتخطيط والتوجيه والتنسيق وتوزيع الاختصاصات وتفويض بعض المسئوليات واتخاذ القرارات والأشراف على تنفيذها،

6–أنها عملية اجتماعية، أي أن الإدارة في مجال التعليم الجامعي أولا وقبل كل شيء تحدث في أطار اجتماعي نؤثر فيه وتتأثر به، وهي في كل الأحوال وليدة حاجة أو حاجات اجتماعية وقيامها في الأصل من أجل تقديم فائدة عامة للمجموعة (عبدالحي، وأحمد،2007: 34–35).

أهداف الإدارة الجامعية:

تسعى الإدارة الجامعية جاهدة للاستفادة من تقنيات العصر، من أجل التطور معتمدة على التكنولوجيا الإدارية والأساليب الحديثة حتى تكون قادرة على القيام بواجباتها داخل المؤسسات التعليمية من خلال الكليات، وأن تؤدي وظائفها بكل كفاءة، وهي بذلك تتطور بتطور المجتمع نفسه، خاصة أن التعليم الجامعي قد تطور في الكم والكيف، وأصبحت الحاجة ملحة إلى وجود إدارة جامعية قوية تستطيع أن تدير هذا النوع من التعليم بكفاءة عالية حتى تستطيع أن تحقق أهدافها، وحدد عبدالحي وأحمد (2007) الأهداف التي تسعى الإدارة الجامعية إلى تحقيقها في التالي:

1–توفير برامج تعليمية متقدمة متعددة التأهيل ومتنوعة التخصص نفي باحتياجات المجتمع من الكفاءات العلمية المتخصصة في المجالات المختلفة، وتوفير الهيئة التدريسية القادرة علة العطاء العلمي المتواصل.

2–إجراء البحوث العلمية النظرية والتطبيقية التي تسهم في رقي المجتمع وتقدمه، وكذلك القيام بالاختبارات والتجارب العلمية المبتكرة، وتقديم الاستشارات الفنية لمؤسسات المجتمع المختلفة.

3–تنظيم واعداد الدورات التدريبية والبرامج التثقيفية والمهنية عن طريق برامج التعليم المتواصل والمستمر مدى الحياة.

4–تنظيم الندوات والمؤتمرات العلمية التي تخدم احتياجات المجتمع.

5–توثيق الصلات والروابط العلمية والثقافية مع المؤسسات والهيئات البحثية والعلمية في الداخل والخارج.

6–الاهتمام بالتأليف والنشر في مجالات العلوم المختلفة (عبدالحي، وأحمد، 2007: 36).

التحديات التي تواجه الإدارة الجامعية:

يتسم عالمنا اليوم بالتغير والتطور والمعرفة وتسارع الاكتشافات العلمية والابتكارات التكنولوجيا، وسرعة تطور المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية في المجتمعات المختلفة، وأصبح من واجب الجامعة أن تساير هذه المتغيرات السريعة وأن توائم وظائفها معها.

وقد شهد العالم في الستينات من القرن العشرين دعوة قوية للتوسع في التعليم الجامعي، وجعله حقاً متاحاً لكل من تؤهله إمكاناته وحصل على المؤهلات الدراسية التي تتيح له ذلك.

ففي السبعينات والثمانينات من نفس القرن الماضي أتجهت الدعوة إلى أن يصبح التعليم العالي والجامعي متاحاً لكل من يرغب فيه، ثم أصبح في التسعينات من نفس القرن ضرورة ليس فقط من أجل تحسين الحياة داخل المجتمع، ولكن أيضاً من أجل تحدي البقاء والنماء في زمن تتعاظم فيه أهمية الثروة البشرية المتعلمة المتدربة والبحث العلمي والابتكارات التكنولوجية. وفي الألفية الثالثة أصبح هناك دعوة قوية لمختلف شعوب العالم للدخول إلى عالم المعرفة والتنمية الشاملة (عبدالحي، وأحمد، 2007).

إن جامعاتنا اليوم ليس عليها سوى قبول التحديات، وأن تلتمس الطريق العلمي القائم على التخطيط السليم المنظم الذي يعمل على بناء الإدارة الجامعية بشكل فعال في مختلف هياكلها التنظيمية، وحشد القدرات الوطنية لتطبيق الفجوة التي تهدد بأتساع الفارق في عبورها، واللحاق بركب التقدم بروح القرن

الجديد، فالإدارة الجامعية لا ينحصر دورها في مواجهة التحديات فقط بل يتعدى دورها إلى الاستشراف والتنبؤ بتلك التحديات المستقبلية واتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة للتحدي لها قبل حدوثها، ويمكن إيجاز التحديات التي تواجه الإدارة الجامعية سواء كانت خارجية أم داخلية في النقاط التالية:

- مواجهة الطلب المتزايد على التعليم الجامعي.
- تكوين الخريج الملائم لمقتضيات العصر.
- إحداث نوع من التوازن بين وظائفها وفقاً لظروف المجتمع والبيئة المحيطة بها.
- التعامل مع مشاكل التمويل ومحدودية الموارد المتاحة.
- تحديث نظم التعليم وتنويع أنماطه.
- التكيف مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.
- التكيف مع طبيعة تغير المهن والمهارات.
- مواكبة الأحداث التكنولوجية والتخصصات المستحدثة (عبدالحي، وأحمد، 2007: 39).

وهذه التحديات مرتبطة ببعضها ارتباطاً وثيقاً، ولا يمكن فصل أحدها عن الآخر أو تحليل أحدها علمياً بمعزل عن الآخر، كما أن هذه التحديات الداخلية المتعلقة بكفاءة الإدارة للجامعة أن لم تتمكن الإدارة الجامعية من التصدي لها ومعالجتها فأن قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية ستكون هامشية وسيكون دورها في هذا المجال محدوداً أيضاً، وهذا يؤكد أن قضايا التعليم مرتبطة فيما بينها، وهدفها الأساسي هو التنمية الشاملة للإنسان.

الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الموضوع الذى تتناوله الدراسة الحالية، لذلك أهتمت العديد من الدراسات والأبحاث بمعرفة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات من أجل التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات قد يستفيد منها المهتمون بهذا المجال فى تطوير مستوي أداء العاملون في المؤسسات التربوية والتعليمية، والكشف عن علاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية من أجل الأرتقاء بمستوي القيادة الإدارية والتربوية بالجامعات، وفي هذا السياق يمكن الأشارة إلى دراسة **المحاميد (2008)** والتي هدفت إلى بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة في ضمان الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية الخاصة،، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الاردنية الخاصة البالغ عددهم 18 جامعة

وتم اختيار عينة من 6 جامعات وزعت عليهم الاستبانة، وتم استخدام مقياس ليكرث لسهولة نظمه وتوازن درجاته، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المراتب العلمية (الاستاذ المشارك، الاستاذ المساعد) للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المراتب العلمية (الاستاذ، المحاضر)، والسعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

بينما هدفت دراسة **قاسم (2009)** إلى التعرف على دور عملية إعادة هندسة العمليات في الجامعة وتحسين الخدمات المقدمة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من 60 موظف وهم رؤساء لجان الجودة في الكليات، وأعضاء فرق التميز المشاركة من قبل وحدة الجودة الإدارية، وممثلي الجودة في دوائر وكليات الجامعة، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها إن استخدام اسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " تؤدي الى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الاسلامية بغزة، كما بينت الدراسة إن استخدام اسلوب الهندرة يؤدي الى سرعة انجاز الأعمال في مختلف دوائر كليات الجامعة وايضا تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة لطلابها.

في حين هدفت دراسة **عباس (2010)** إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في بعض كليات جامعة القادسية وهي: (كلية التربية، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الطب البيطري، كلية العلوم، كلية الطب، كلية القانون، كلية التربية الرياضية)، ووزعت عدد 160 إستبانة تم استلام 120 استبانة واستبعد عدد 40 استبانةأ اما لعدم الاجابة أو لعدم استكمال اجاباتهم أي بنسبة 75%وتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t)، واظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق إدارة الجودة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والكلية التي يدرسونها وقد جاءت النتائج مطابقة لأغلب فرضيات الدراسة.

فضلاً عن ذلك هدفت دراسة **ماضي (2010)** إلى معرفة دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع المنهج التحليلي الوصفي، وتم أختيار العينة عن طريق الحصر الشامل وعددها 359 عضو من اعضاء هيئة التدريس بالجامعة الاسلامية بغزة، وتم استرداد 275 استبانة أي بنسبة 69%، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم أستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية منها مقياس ليكرت الخماسي والنسب المئوية والمتوسط الحسابي واختبار الفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة سبيرمان براون واختبار كولو مجروف واختبار t وتحليل التباين، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود فروق في آراء العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة وعزى للدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول ضمان الجودة تعزى للدرجة العلمية لأفراد هيئة التدريس، ووجود فروق في آراء المبحوثين تعزى لخبرة عضو هيئة التدريس ووجود علاقة بين حوسبة المكتبات وضمان تحقيق جودة التعليم العالي، عدم وجود علاقة بين إيصال الأنترنت مع مكاتب الهيئة التدريسية وقاعات الدراسة من جهة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي، وكذلك وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي و ووجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية وضمان تحقيق جودة التعليم العالي، وكذلك وجود علاقة بين تنويع المكتبة وضمان جودة التعليم العالي .

كما هدفت دراسة **الطحاينة، وعودات (2011)** إلى التعرف إلى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات التربية الرياضية، واستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية واختبار T وتحليل التباين الاحادي للإجابة على تساؤلات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 72 عضو هيئة تدريس، وقد اظهرت النتائج إن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية كانت عالية بشكل عام، وجاءت مجالات تهيئة متطلبات الجودة واتخاذ القرار وخدمة المجتمع ومتابعة العملية التعليمية بدرجة تطبيق مرتفعة، ومجال تطوير القوى البشرية بدرجة تطبيق متوسطة، واشارت النتائج كذلك غلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية (0.05) تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة **القاضي، والزبون (2011)** إلى معرفة أداء الإداريين لدرجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقة ذلك بمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وتكون مجتمع الدراسة من 700 إداري واشتملت عينة الدراسة على 158 إدارياً، وتم تطوير استبانة إدارة الجودة الشاملة تكونت من 62 فقرة موزعة على سبعة مجالات: الفلسفة والسياسات والاستراتيجيات، والأهداف، والهيكل التنظيمي والمنظمة والعمليات، وإدارة الموارد البشرية والمادية، والبيئة التنظيمية، ونظام إدارة المعلومات والقيادة، والتقويم والرقابة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن متوسطات آراء الإداريين لدرجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية كانت متوسطة وبلغت (3.17)، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بمستوى (0.05) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلاة احصائية بين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين آراء الإداريين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح فئة العميد.

في السياق ذاته هدفت دراسة **إدريس (2012)** إلى معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر بالجامعة، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واسلوب الدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في فرع جامعة الطائف بالخرمة وبلغ عددهم 132 عضو، وتم توزيع استبانة على 100 عضو تم استرجاع عدد 86 استبانة أي بنسبة 86% بفاقد 14%، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد متوسط إجابات افراد العينة، واسلوب تحليل التباين الأحادي، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن هناك وعي لدى أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهناك نقص في القاعات التدريسية والمعامل والمكتبات المتخصصة، والبيئة الجامعية المتميزة، وهناك نقص وقصور في استخدام الاساليب الحديثة في التقويم وقياس الأَداء للطلاب والأساتذة، وأن الخدمات المقدمة لا تلبي احتياجات المجتمع المحلي كلياً.

بينما هدفت دراسة **العضاضي (2012)** إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد، وكان أجمالي عدد الاستبانة 204 وصلت نسبة الردود الصالحة

للتحليل 60% من اجمالي العينة، وتمت مراجعة وتحليل البيانات بواسطة مجموعة البرامج الاحصائية spss حيث تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية: المتوسط المرجح بالأوزان، الانحراف المعياري، اختبار t لعينة واحدة، تحليل التباين، اختبار t المستقل، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها انه رغم التقارب بين المتوسطات الا انه يلاحظ وجود أختلاف من حيث درجة الملاحظة ومن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، وضعف إمكانيات المكتبات وزيادة العبء التدريسي، كما انه من أهم النتائج وجود فروق في درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع الى خبرة عضو هيئة التدريس، بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب.

كما سعت دراسة **قادة (2012)** إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء والاساتذة والتلاميذ على مستوى ولاية سعيدة، وتم توزيع ثلاث استبيانات من خلال كل من المدراء والاساتذة والتلاميذ، وتم معالجة البيانات من خلال البرنامج الاحصائي " الحزم الاحصائية" spss ، وتم توزيع 27 استمارة على المدراء، وعدد 120 استمارة على الاساتذة، وتم استرداد 105 استمارة، وتم توزيع عدد 130 استمارة على التلاميذ تم استرداد 100 استمارة، وتضمنت الدراسة عدة نتائج أهمها أن المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة، وإن الإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة لأنها لم تكن كافية فكانت نتيجة كل هذه الاصلاحات الزيادة الكمية في عدد الناجحين الاستحقاقات الوطنية بجميع الاطوار العلمية، الا أن الجانب النوعي في مخرجات التعليم لم يرقى للمستوى المطلوب لان المستفيدين من المخرجات التعليمية لازالوا غير راضين على نوعيتها، كونها لم تلبي جميع رغباتهم ولم توفي كل احتياجاتهم.

وهدفت دراسة **المزين وسكيك (2012)** إلى التعرف على مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات، ومعرفة ما أذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقدير عينة الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وبلغت عينة الدراسة عدد 202 طالبا وطالبة من طلبة الدراسات العليا من مختلف التخصصات، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقدير أفراد

العينة نحو مؤشرات إدارة الجودة تعزى لمتغيرين (النوع، والجامعة) لصالح الأناث والجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (المستوى الدراسي).

وكذلك أهتمت دراسة **ابو الريش (2012)** بالتعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، وتم المزج في الدراسة بين الطريقتين الكمية والنوعية وهو المنهج المختلط، اما الطريقة الكمية عن طريق البحث الميداني وأدواته، أما الطريقة النوعية تهتم بتفسير نتائج الكم، وتطلب الامر استخدام مقابلات مفتوحة ومغلقة وزيارات ميدانية والاستبيان المفتوح والمغلق، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بكليات التربية التابعة للجامعات بالمملكة العربية السعودية وهي (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الطائف)، واقتصرت عينة الدراسة على العاملين بوحدات ومراكز الجودة داخل كليات التربية، وتم توزيع عدد 150 إستبانة وكان العدد الذي تم استرداده واجراء التحليل الاحصائي عليه هو 113 إستبانة، وكانت نتائج الدراسة ان بعض الكليات حققت تقدماً في هذا المجال حيث استندت على نتائج كليات مقاربة، بينما تحتاج كلية التربية بجامعة الملك عبدالعزيز الى تقديم مستوى افضل في هذا المجال، حيث بينت الدراسة بأن مستوى الجودة بها ضعيف، أما كلية التربية بجامعة الطائف فلا يوجد بها أي تنظيم فعلي لهذه الإدارة مما يجعلها آخر كليات عينة الدراسة.

وأجرى **النجار وجواد (2013)** دراسة تهدف إلى تسليط الضوء على أهم العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية من خلال استطلاع أراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث كليات اهلية في بغداد، وهي كلية التراث وكلية المأمون وكلية الرافدين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة اساليب الاحصاء الوصفي الاستدلالي في عرض نتائج الاستبانة وتتمثل عينة البحث العشوائية من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث كليات وزعت عليهم 60 استمارة استبيان تم استرجاع 49 استمارة كانت 45 منها صالحة للتحليل، واعتمد الباحثان على مجموعة ادوات احصائية منها: برمجية اكسل لحساب معامل الارتباط، برمجية اكسل لقياس الأثر، اختبار T لقياس معنوية العلاقة بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إزالة تلك العقبات لان ضمان جودة المخرجات يعد أمراً ضرورياً كونه من المؤشرات الرئيسية للتنمية الحقيقية في العراق وفي مواجهة متطلبات سوق العمل.

أما دراسة **محمد (2013)** فهدفت إلى معرفة مدى توفر أسس مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الاكاديميين الليبيين الدارسين بماليزيا، وتم اعتماد استمارة الاستبيان لتجميع البيانات من عينة الدراسة البالغة 198 اكاديمي بنسبة استجابة 90% ولاختبار الفرضيات تم استخدام التحليل الاحصائي (اختبار مان وتي وكروسكال)، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى توفر أسس مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية بدرجة قليلة، مع وجود اختلافات في وجهة نظر الأكاديميين حول هذه النتيجة تعود لمتغيرات (العمر، والمؤهل، الوظيفة، الخبرة).

في حين هدفت دراسة **القثامي (2013)** إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت إداه الدراسة في استبانة مكونة من جزئين: الجزء الاول المعلومات العامة، والجزء الثاني مكون من ثلاث محاور، وتكون مجتمع الدراسة من 212 من العاملين والمنسوبين للإدارة، وتم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل فتم استرداد 210 استبانة تم تحليلها، وتتلخص أهم نتائج الدراسة في ان درجة توافر الامكانيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة، وشيوع معوقات إدارة الجودة كانت عالية وتوفير فروق ذات دلالة احصائية حول درجات توافر إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مساعد مدير عام مقابل مدير مكاتب التربية ومقابل مدير مكتب التربية والتعليم والمشرفين لصالح رئيس القسم مقابل المشرفين التربويين.

وعملت دراسة **الدير وخميس (2013)** على التعرف على إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة طرابلس وعددهم 100 عضو، وتكونت عينة الدراسة من 48 عضو تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم تحليل النتائج عن طريق القيام باختبار صدق الاستبانة عن طريق صدق المحكمين من الخبراء وذلك بإعادة التطبيق على الخبراء، واعتمدت الدراسة على المنهجفي القائم على الدراسات التحليلية وعلى اسلوب الدراسة الميدانية وتم استخدام الوسائل الاحصائية مثل معامل كرونباخ. كما تم استخدام الاوزان ومعادلة Z لمعرفة الفروق بين استجابات العينة، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها جاءت استجابات العينة نحو مجالات إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بجامعة طرابلس جاءت بصورة ضعيفة وبنسبة مئوية قدرها (49.20 %)، في حين جاء الدعم المالي في المرتبة الأولى بصورة متوسطة

وبنسبة مئوية قدرها (64.31 %)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة برنامج الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالكلية وذلك لتنمية قدراتهم المهنية والعلمية المختلفة وبصورة منخفضة وبنسبة مئوية (28.93 %).

كما هدفت دراسة **عميرة (2013)** إلى التعرف على وعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بجامعة جيجل، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث بلغ عددهم755 استاذ بمختلف كليات جامعة جيجل، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة وتفسيرها، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فقد تمت عن طريق توزيع استبيان على أعضاء هيئة التدريس الذين هم مجتمع الدراسة بالإضافة الى المقابلة، ولتحليل البيانات تم استخدام اساليب التحليل الإحصائية، وتكونت عينة الدراسة من 150 أستاذ من مجموع 755 أستاذ، وأكدت نتائج الدراسة بأن الجامعة الجزائرية ذات نوعية لا ترقى الى مستوى وجودة آدا الجامعات في العالم المتقدم والتوسع في الكليات الانسانية والاجتماعية، وصعوبة الحصول على المادة العلمية الحديثة بسبب تقادم بعض الكتب والمراجع العلمية.

وفى السياق ذاته هدفت دراسة **محمود وجاسم (2013)** إلى التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الاقسام العلمية، وقد استخدمت الدراسة أسلوب العينة الطبقية التناسبية، لذلك تم اختيار ثلاث كليات انسانية وثلاث كليات علمية، تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المبني على اسلوبين النظري والميداني، وتم تصميم استمارة أستبيان بالاستفادة من الدراسات السابقة، وتم اختيار جامعة تكريت لتكون مجتمع الدراسة ويعزى هذا الاختيار لهيئة قطاع التعليم العالي بالنسبة للمجتمع، والثاني رؤية الباحث أن الجامعة تتمتع بقدرات ذهنية وفكرية لاستيعاب متطلبات إدارة الجودة، وقد تم اختيار مجموعة من الكليات وفقاً لمجموعة من المعايير(سنة تأسيس الكلية، عدد الاقسام في الكلية، عدد أعضاء هيئة التدريس) وذلك من أجل تحديد عينة الدراسة بشكل دقيق حيث تم اختيار ثلاث كليات انسانية وثلاث كليات علمية وتم توزيع 19 استمارة في الكليات الانسانية و14 استمارة في الكليات العلمية، وبذلك بلغ مجموع الاستمارات الموزعة 33 استمارة، وتم استخدام الوسائل الاحصائية التالية: الوسط الحسابي، التوزيع التكراري، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، وتوصلت الدراسة الى استنتاج أن أدخال إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحسين

المناخ المنظمي الجامعي وأيضاً تحقيق اداء أفضل لعمل المنظمة، وايضاً إدارة الجودة الشاملة تفعل مشاركة العاملين في المنظمة وتمكنهم من حل مشاكلهم المتعلقة بكل ما يضمن تحسين بيئة العمل وجعلها اكثر ايجابية.

وهدفت دراسة **أبو الريش (2014)** إلى دراسة الواقع الفعلي لعمليات إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على أعضاء مجلس الجامعات الثمانية وبلغ عددهم 150عضوا استجاب منهم 113، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية واستخدم الوسائل الإحصائية التالية: اختبار كاي، معامل التوافق، اختبارمان ويتني، واختبار z، وكانت نتائج الدراسة أن بعض الكليات حققت تقدماً في هذا المجال حيث استندت على نتائج كليات مقاربة، بينما تحتاج كلية التربية بجامعة الملك عبدالعزيز الى تقديم مستوى افضل في هذا المجال، حيث بينت الدراسة بأن مستوى الجودة بها ضعيف، اما كلية التربية بجامعة الطائف لا يوجد بها أي تنظيم فعلي لهذه الإدارة مما يجعلها آخر كليات عينة الدراسة.

بينما هدفت دراسة **دويب (2014)** إلى التعرف على معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الاجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره انسب المناهج التي تحقق اهداف الدراسة، واستخدمت الدراسة طريقة المسح الشامل ل 160 مؤسسة تعليم عالي، وتوصلت الدراسة الى أن دراسة وتحليل واقع التعليم الجامعي وتهيئة هذا الواقع لتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مفاصل العمل الجامعي لابد من توفر متطلبات بالإمكان تطبيقها، ولذلك فأن تحقيق الجودة في العملية التعليمية يتطلب توجيه كل الكوادر البشرية والمناهج الدراسية والعمليات والبنى التحتية المساهمة الفعالة في تكوين وإعداد الكفايات العلمية التي تؤدي دوراً بارزاً في تلبية احتياجات سوق العمل للنهوض بالمجتمع وتلبية احتياجاته.

كما هدفت دراسة **مشنان ويحياوي (2015)** إلى التعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة باتنة بالجزائر، والتعرف على الفروق في اتجاهاتهم الناتجة في عدد من التغيرات الديموغرافية، لتحقيق ذلك طورت استمارة استبيان ووزعت على عينة قصدية من الاساتذة بلغ عددهم 8 وقد تم استرجاع 40 استمارة، علماً بأن مجتمع الدراسة تكون من جميع

أعضاء هيئة التدريس الدائمين بكلية الاقتصاد بالجامعة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الاحصائي (spss) وبالاستناد الى اختبارات ومؤشرات احصائية مناسبة هي المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل البيانات الاحادي، اختبار (t)، وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق متطلبات إدارة الجودة بكلية الاقتصاد بجامعة باتنة بحسب آراء أعضاء هيئة التدريس يتم بدرجة متوسطة، وتم التوصل إلى وجود فروق جوهرية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي لابد من العمل باستمرار على تنمية المناخ الذي يعزز الاتجاه الايجابي والتزام الإدارة العليا بعمليات المشاركة والتحسين المستمر.

وهدفت دراسة **البقور (2016)** إلى التعرف على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، وشملت الدراسة الكليات المختلفة في الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتم استخدام الاستبانة لتوزيعها على عينة عشوائية نظرا لكبر حجم المجتمع بلغ عدد العينة 110 عضو، وتم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية، اختبار كرونباخ الفا، الانحدار البسيط، الانحدار التفاعلي، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها ان تكنولوجيا المعلومات تعد البنية الاساسية التي تغذي الجامعة، وتحرص الجامعة على الاستفادة من الخبرات والمعارف المتوفرة لديها، وتعمل الجامعة على تنشيط الانشطة التي تهتم بتدريب العاملين لتطوير معارفهم وتوفر لهم تكنولوجيا متطورة وحديثة، كما اظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة بأبعادها المختلفة، كذلك أن تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة بإبعادهما المختلفة تؤثر معنوياً في ضمان جودة التعليم العالي.

في حين هدفت دراسة **باشيوة (2016)** إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين والإداريين لمعرفة هل توجد هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) وكان عدد العينة 77 تم اختيارهم بالطريقة القصدية، واستخدمت الاستبانة واستخدم برنامج (spss) لمعالجة البيانات والإجراءات العلمية الاحصائية ونتج عن الدراسة ان تطبيق إدارةالجودة الشاملة في جامعة فرحات عباس سيصلح للعام الدراسي (2011 – 2012) كانت بدرجة قليلة جداً حيث قدرت بنسبة (35.88%)، على كل مجالات الدراسة، ثم تليه بدرجة

متوسطة بنسبة (29.21%)، ثم تليه بدرجة قليلة (22%)، ثم تليه بدرجة كبيرة (10.90%)، ثم تليه بدرجة كبيرة جدا (1.93%)، كما انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة العلمية في التدريس، الكلية التي يعمل بها).

بينما هدفت دراسة **العلي (2017)** إلى التعرف على واقع مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب بجامعة دمشق ومعرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة (المرتبة العلمية، سنوات الخبرة، النوع)، واستخدمت الدراسة استبانة تتضمن أبعاد، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع بأعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والبالغ عددهم 164 عضو، ونظرا لصغر حجم المجتمع تم تطبيق اداة الدراسة الاستبانة على جميع افراد المجتمع الأصلي، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي 122 فقط بنسبة تجاوزت 74%، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss عن طريق الوسائل الاحصائية الفا كرونباخ، والتجزئة النصفية، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات إجابات أعضاء هيئة التدريس نحو إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة دمشق وفق متغير(النوع، والمرتبة العلمية)، كما توصلت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس نحو إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة دمشق وفق متغير (سنوات الخبرة) لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

مناقشة الدراسات السابقة

من خلال العرض والمراجعة الدقيقة والمعمقة للدراسات السابقة التي كان لها الأثر البالغ في تطوير أداة الدراسة، والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، وقد ساهم ذلك في وضع تفسيرات عديدة حول تحقيق القياديين الأكاديميين والإداريين لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعاتهم، وساهمت كذلك في تحديد مجتمع الدراسة المناسب للدراسة الحالية، فضلاً عن ذلك تم التعرف على ثقافة مجتمعات وبيئات تعليمية أخري ومعرفة كيفية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في إدراتهم، والتي يتم من خلالها تسيير مؤسساتهم التعليمية للأستفادة منها من أجل تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية وقياداتها، والتطوير المستمر للبيئة المحلية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يمكن توضيح منهجية الدراسة وإجراءاتها وذلك على النحو التالي:

منهجية الدراسة:

اتبع المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي، للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة والتي يمكن أن تعزى لاختلاف النوع، والمؤهل العلمى، والتخصص، فضلا عن تحديد طبيعة العلاقة بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعينة الدراسة وخبرتهم المهنية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة بنغازي، خلال العام الجامعي (2018–2019م)، والبالغ عددهم 1646عضو هيئة تدريس، حسب الإحصائية الصادرة عن مكتب أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي لنفس السنة.

عينة الدراسة:

إختيرت عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (310) عضو هيئة تدريس من جميع كليات جامعة بنغازي، بواقع (193) عضو، و(116) عضوه، شملت الكليات الواقعة داخل نطاق جامعة بنغازي، وهي: كلية الآداب، وكلية الأقتصاد، وكلية العلوم، وكلية القانون، وكلية الهندسة، وكلية الأعلام، وكلية تقنية المعلومات، وكلية اللغات، وكلية التربية البدنية.

أداة الدراسة:

طورت أداة لجمع بيانات الدراسة بالإفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، منها دراسة بدح (2007) درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، ودراسة القاضي، وزبون (2011) درجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية الرسمية، ودراسة الطمانية، وعودات (2018) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بالأردن، ودراسة المرشدي (2011) متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية الأساسية والقانون، وغيرها من الدراسات التي عملت على فحص موضوع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات في ضوء مجالات الدراسة، حيث طورت أداة تكونت من (35) فقرة توزعت على مجالات الدراسة تضمنت الست مجالات التالية: مجال الرؤية

والرسالة والأهداف، ومجال القيادة، ومجال تطوير أداء العاملين في الجامعة، ومجال أعضاء هيئة التدريس، ومجال البرامج والمناهج التعليمية، وأخيراً مجال الجامعة والمجتمع.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، ولضمان أنها تقيس ما أعدت لقياسه، عرضت على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجالات التربية، والإدارة التربوية ومناهج البحث التربوي، وفي ضوء ملاحظات المحكمين أجريت التعديلات المناسبة والتي كانت في جلها ملاحظات شكلية انصبت على إعادة صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة ألفاكرونباخ حيث بلغت قيمة المعامل (0.89)، وهو قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، فضلاً عن ذلك استخدمت طريقة التجزئة النصفية لأداة القياس حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.97) وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

عرض نتائج الدراسة وتوصياتها:

أولاً :عرض نتائج الدراسة:

يمكن عرض نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات أداة قياس متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي، والمتوسط الفرضي لهذه المجالات، وقيمة (t) لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات، وذلك كما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة والمتوسطات النظرية لمجالات أداة القياس والقيم التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات.

مجالات الدراسة	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط النظرى	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)
الرؤية والرسالة والأهداف	310	22.20	7.14	21	309	0.00	*2.99

القيادة	310	15.33	4.80	15	309	0.00	1.21**
تطوير أداء العاملين في الجامعة	310	17.14	5.50	18	309	0.00	2.77-**
أعضاء هيئة التدريس	310	16.20	6.24	15	309	0.00	3.37*
البرامج والمناهج التعليمية	310	20.43	7.12	21	309	0.00	1.42-**
الجامعة والمجتمع	310	14.82	4.84	15	309	0.00	0.671-**
الستوي العام لمتطلبات تطبيق إدرة الجودة الشاملة	310	106.30	30.20	105	309	0.00	0.755**

*** قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة α = 0.05**

**** قيم ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة α = 0.05**

يلاحظ من الجدول (1) أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة على أداة قياس متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بجامعة بنغازي قد بلغ (106.30) بانحراف معياري قدره (30.20) بينما بلغ المتوسط الفرضي لأداة القياس (105) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (0.755) وهي قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. يتضح من خلال ذلك أن مستوي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بصورته الكلية قد جاء بدرجة منخفض.

أما مجالات أداة قياس متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي فقد تحصل **مجال الرؤية والرسالة والأهداف** على متوسط حسابي بلغ (22.20) بانحراف معياري قدره (7.14)، بينما بلغ المتوسط الفرضي (21) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (2.99) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. ويتبين من خلال ذلك أن مستوى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال الرؤية والرسالة والأهداف قد جاء بدرجة مرتفعة.

بينما تحصل **مجال القيادة** على متوسط حسابي بلغ (15.33) بانحراف معياري قدره (4.80) بينما بلغ المتوسط الفرضي (15) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (1.21) وهي قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. ويتبين من خلال ذلك أن مستوى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال القيادة قد جاء بدرجة منخفضة.

بينما تحصل **مجال تطوير أداء العاملين في الجامعة** على متوسط حسابي بلغ (17.14) بانحراف معياري قدره (5.50) بينما بلغ المتوسط الفرضي (18) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (2.77-) وهي قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. ويتبين من خلال ذلك أن مستوى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال تطوير أداء العاملين في الجامعة قد جاء بدرجة منخفضة.

وقد تحصل **مجال أعضاء هيئة التدريس** على متوسط حسابي بلغ (16.20) بانحراف معياري قدره (6.24) بينما بلغ المتوسط الفرضي (15) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (3.37) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. ويتبين من خلال ذلك أن مستوى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال أعضاء هيئة التدريس قد جاء بدرجة مرتفعة.

بينما تحصل **مجال البرامج والمناهج التعليمية** على متوسط حسابي بلغ (20.43) بانحراف معياري قدره (7.12) بينما بلغ المتوسط الفرضي (21) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (1.42-) وهي قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. ويتبين من خلال ذلك أن مستوى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال البرامج والمناهج التعليمية قد جاء بدرجة منخفضة.

وأخيراً تحصل **مجال الجامعة والمجتمع** على متوسط حسابي بلغ (14.82) بانحراف معياري قدره (4.84) بينما بلغ المتوسط الفرضي (15) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (0.755) وهي قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. ويتبين من خلال ذلك أن مستوى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال الجامعة والمجتمع قد جاء بدرجة منخفضة.

يتضح مما تقدم أن مستوى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت ضعيفة في كافة مجالات الدراسة باستثناء مجال الرؤية والأهداف والرسالة، ومجال أعضاء هيئة التدريس.

وتؤكد هذه النتائج أن الواقع لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في كافة مفاصل العمل الجامعي يحتاج إلي توفر متطلبات يمكن تطبيقها، وتوجيه كل الكوادر البشرية والمناهج الدراسية والعمليات والبنى التحتية والمساهمة الفعالة في تكوين وإعداد الكفايات العلمية التي تؤدي دوراً بارزاً في تلبية احتياجات سوق العمل للنهوض بالمجتمع وتلبية احتياجاته، فضلاً عن ذلك وجود قصور في استخدام الأساليب الحديثة في التقويم وقياس الأداء للطلاب والأساتذة، وأن الخدمات المقدمة لا تلبي احتياجات المجتمع المحلي كلياً. ووجود ضعف في إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، وضعف إمكانيات المكتبات وزيادة العبء التدريسي على أعضاء عيئة التدريس بالجامعة. وأدخال إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي الى تحسين المناخ المنظمي الجامعي وأيضاً تحقيق أداء أفضل لعمل المنظمة، وايضاً تفعل مشاركة العاملين في المنظمة وتمكنهم من حل مشاكلهم المتعلقة بكل ما يضمن تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر ايجابية. ولابد من العمل باستمرار على تنمية المناخ الذي يعزز الاتجاه الايجابي والتزام الإدارة العليا بعمليات المشاركة والتحسين المستمر، وأن تكنولوجيا المعلومات تعد البنية الاساسية التي تغذي الجامعة، للاستفادة من الخبرات والمعارف المتوفرة لديها، وبالتالي تستطيع الجامعة العمل على تنشيط الانشطة التي تهتم بتدريب العاملين لتطوير معارفهم وتوفر لهم تكنولوجيا متطورة وحديثة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دويب (2014)، ودراسة أبو الريش (2014)، ودراسة عميرة (2013)، ودراسة الدير وخميس (2013)، ودراسة أبو الريش (2012)، ودراسة العضاضي (2012)، وإدريس (2012)، ودراسة ماضي (2010)، ودراسة عباس (2010)، ودراسة المحاميد (2008).

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، والتخصص)؟

- **متغير النوع:**

لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي لاستجابات عينة الدراسة والتي يمكن أن تعزى لمتغير النوع، استُخدم الاختبار التائي (t – test)، وذلك كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين المتوسطين (متغير النوع).

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)
الذكور	193	106.32	30.79	308	0.00	*0.010
الأناث	116	106.33	29.33			

*** قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$**

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الذكور قد بلغ (106.32)، بانحراف معياري قدره (30.79)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الإناث (106.33)، بإنحراف معياري قدره (29.33)، وبإختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (0.010)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

وتظهر هذه النتيجة أن أختلاف النوع لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي لم يسهم في وجود تباين في إدراكهم لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي، وقد تعزو هذه النتيجة إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي يخضعون لنفس الظروف البيئية والتنظيمية، ويشتركون في نفس الدور التربوي سواء من خلال أداء العمل اليومي من محاضرات أو المهام والأعمال القيادية والإدارية التى يكلفون بها، وجاءت هذه النتيجة متفقه مع دراسة عباس (2010)، ودراسة العلى (2017).

- **متغير المؤهل العلمي**

لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي لاستجابات عينة الدراسة والتي يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استُخدم الاختبار التائي (t – test)، وذلك كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين المتوسطين.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)
حملة الماجستير	125	108.33	30.86	308	0.00	*0.974
حملة الدكتوراة	184	104.92	29.76			

*** قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$**

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة الماجستير قد بلغ (108.33)، بانحراف معياري قدره (30.86)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة الدكتوراة قد بلغ (106.33)، بإنحراف معياري قدره (29.76)، وبإختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (0.974)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

نستخلص من ذلك أنه لا توجد اختلافات في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوي إدراكهم لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي تعزي لمتغير المؤهل العلمي، على الرغم من الدور الذي يتوقع أن يلعبه التأهيل التربوي والإعداد العلمي والأثر الذي يتوقع أن يحدثه في إدراكات أعضاء هيئة التدريس للسمات والمتغيرات المختلفة، لذا كانت تقديراتهم متقاربة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، فضلا عن تأثير الظروف البيئية والتنظيمية عليهم، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة عباس (2010)، ودراسة المزين وسكيك (2012)، ودراسة محمد (2013)، ودراسة الطحاينة وعودات (2011).

- **متغير التخصص**

لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي لاستجابات عينة الدراسة والتي يمكن أن تعزى لمتغير التخصص، استُخدم الاختبار التائي (t – test)، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين المتوسطين.

متغير التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)

علوم إنسانية	89	108.78	33.80	308	0.00	*0.917
علوم تطبيقية	220	105.30	28.65			

*** قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة α = 0.05**

يتضح من الجدول (4) أن القيمة التائية قد بلغت (0.917) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة α = 0.05. وتظهر هذه النتيجة شعور عينة الدراسة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بغض النظر عن تخصصاتهم المهنية فالفروق الإحصائية ليست ذات دلالة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس في تخصص العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية، وقد يعزى ذلك إلى وجود الفرص العادلة والمتكافئة في التقدم والنمو المهني، وشيوع المناخ الجامعي الداعم للمشاركة، ومبادئ الزمالة المهنية والتي تعزز العلاقات البيئية، وإلى عدالة الإجراءات والتعاملات السائدة في جامعة بنغازي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عباس (2010)، ودراسة محمد (2013).

السؤال الثالث: هل هناك علاقة إرتباطية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي لدى أعضاء هيئة التدريس وخبرتهم المهنية؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخدم معامل ارتباط بيرسون، وذلك كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة معامل ارتباط بيرسون.

عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون
310	106.30	30.20	*– 0.144

*** قيمة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة α = 0.05**

يتضح من خلال النتيجة السابقة بأنه ليست هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة فى تقديرهم لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتغير الخبرة. ويمكن تفسير ذلك بأنه لا توجد علاقة بين أعضاء هيئة التدريس حسب خبرتهم المهنية وإدراكهم لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي، وقد يكون السبب راجع إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بنفس الأمتيازات التى يتمتع بها غيرهم (راتباً، وترقية وظيفية، وراتب تقاعدى) مما يشعرهم بالأطمئنان على مستقبلهم، وقد يكون السبب أن العمل الذى يقوم به عضو هيئة التدريس يتلائم مع خبراته وطموحاته الشخصية وأن البيئة التعليمية التى يعملون بها هى بيئة متوافقة ومناسبة لهم على أختلاف خبراتهم،

واستعداداتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم، وتتيح لهم فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات بحكم أنهم متساويين في الحقوق والواجبات، لذلك فأعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة القصيرة لا يختلفون عن أراء أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة الطويلة، وقد يكون السبب أنهم يتلقون المعاملة الوظيفية نفسها والأهتمام والتقدير الشخصي والمادي بدرجة متساوية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة ماضى (2010)، ودراسة الطحاينة وعودات (2011)، ودراسة القاضي وزبون (2011).

ثانياً: ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة وذلك على النحو التالي:

- أن مستوي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بصورته الكلية قد جاء بدرجة منخفض، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وفقاً لمجالات الدراسة (القيادة، تطوير أداء العاملين في الجامعة، البرامج والمناهج التعليمية، والجامعة والمجتمع)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي (الرؤية والرسالة والأهداف، وأعضاء هيئة التدريس.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تغزي لمتغيرات الدراسة (النوع، والمؤهل العلمي، والتخصص).
- ليست هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومتغير الخبرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

. التقويم المستمر لخطوات تطبيق لإدارة الجودة الشاملة والعمل على تحقيقها.

– زيادة تمويل أجهزة التطوير والبرامج التي تعتمد على الجودة الشاملة.

– التعاون مع المؤسسات العالمية والعربية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح وذلك من خلال تبادل الخبرات والاستفادة من تطبيقها مباشرة وبشكل مستمر ووضع آلية قادرة على أحداث التطور المستقبلي وفق مفهوم الجودة.

. إعداد برامج تدريبيه في مختلف النواحي المهنية والتربوية بالجامعة.

. تطوير الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس بشكل مهني مما يقلل من نسب الهدر التربوي.

– إتباع معايير ومبادئ تتناسب مع التخصصات المختلفة في مجال الترقيات لأعضاء هيئة التدريس.

- تطوير استراتيجية محددة لإدارة الجودة الشاملة في النظام الجامعي مع تحديد أهداف واضحة بعيدة المدى.
- الدعم المطلق والمستمر من قبل الإدارة الجامعية العليا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- بناء نظام اتصال فعال يعتمد على التغذية المرجعية.
- دعم العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات الجامعة.
- اعتماد برامج تطويرية وتنموية فعالة لكافة العاملين في الجامعة وبمختلف تخصصاتهم ومهاراتهم.
- إنشاء اتحاد ما بين الجامعة وبين منظمات الأعمال والتجارة المحلية لغرض التعاون المشترك في تحسين جودة الخريجين والعملية التعليمية.

المصادر

- أبو الريش، صفوان حامد (2014) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، **مجلة العلوم التربوية**، العدد الأول.
- أبو صاع، جعفر وصفي، زيدان، عفيف حافظ (2017) درجة تطبيق معايير الجودة في الجامعات الفلسطينية الحكومية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس" جامعة فلسطين التقنية– خضوري أنموجا"، **المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة القدس.**
- إدريس، جعفر عبدالله موسى، وأخرون (2012) إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، **مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا**، المجلد الثالث، العدد السابع.
- أسماعيل، محمد أحمد (2011) مفهوم معايير الايزو وأهميتها، مفهوم معايير الأيزو وأهميتها، قسم علوم الإدارة، مصر، **رسالة ماجستير منشورة.**
- باشيوة، حسين (2016) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في محال التعليم العالي، دراسة تطبيقية، جامعة فرحات عباس، سطيف، **اطروحة دكتوراه غير منشورة.**
- البقور، خيرو خلف محمود (2016) دور تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في جامعة الطائف، **دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 43، العدد (1).
- بدح، احمد محمد احمد (2007) درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، المجلد 7،

العدد 4.

– الترتوري، محمد عوض (1993) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، **المقالات**، إدارة التدريب في المنطقة التعليمية.

– تعامرة، يارا (2017) تعريف الادارة وانواعها، مهارات إدارية، **مقالة منشورة**، http://mawdoo3.com.

– الحربي، حياة محمد (2002) **اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو مبادئ إدارة الجودة**، جامعة أم القرى، السعودية، الطبعة الأولى.

– حواس، عبدالرازق (2016) مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي، **اطروحة دكتوراه غير منشورة**.

– خضير، كاظم محمود (2011) إدارة الجودة الشاملة، **منشورات الجامعة الهاشمية**.

– دعمس، مصطفى نمر، (2009) إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، **دار غيداء للنشر والتوزيع**، عمان، الطبعة الأولى.

– الدبر، عماد خليفة، وخميس، عبدالله فرغلي (2013) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد السادس، العدد 13.

– ذياب، اسماعيل محمد (1997) مشروع خطة مقترحة لتطبيق نظام الجودة في المجال التعليمي، **مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في التطوير الجامعي**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.

– الربيعي، محمود داوود وأخرون (2010) تقويم كفايات تدريس كلية التربية الرياضية بجامعة بابل، وفق منظور إدارة الجودة من وجهة نظر طلبتهم، **مجلة علوم التربية الرياضية**، العدد الرابع، المجلد الثالث.

– الربيعي، محمود داوود (2012) الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، **دار الكتب العلمية**، بيروت، لبنان.

– الراشد، محمد بن عبدالعزيز (2011) إدارة الجودة الشاملة، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**.

– السعود، راتب (2002) الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي، مدخل لإصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، المجلد الأول (أ)، العدد (1).

– شاكر، شفيق كايد (2007) **الإدارة المعاصرة وجامعة رؤية المستقبل**، جامعة الأسراء.

– الصرايرة، خالد أحمد، عساف، ليلى (2008) **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد الأول، العدد (1).

– الطاه، محمد سعيد (2007) الجودة في التعليم العالي رؤية وأبعاد، إشارة إلى جامعة النيلين، **مجلة دراسات حوض النيل**، العدد الحادي عشر.

– الطحلاوي، حمد رجائي (1995) الإدارة العصرية وجامعة المستقبل، كلية التجارة، جامعة اسيوط.

– الطحاينة، زياد لطفي، وعودات، معين أحمد (2011) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الأردن، **رسالة ماجستير غير منشورة**.

– عابدين، محمود عباس (1997) الجودة الشاملة في التربية، دراسات نقدية، دراسات تربوية، **مجلة رابطة التربية الحديثة**، القاهرة، المجلد (7)، العدد (44).

– عباس، بشرى عبد الحمرة (2010) إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من **وجهة** نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 12، العدد الثاني.

– عبدالحي، رمزي أحمد (2007) **تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.

– عبيد، غادة محمد (2013) إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي في ولاية الخرطوم، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا، **رسالة ماجستير غير منشورة**.

– عساف، عيد والحلو، غسان (2009) واقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)**، المجلد 23، العدد (3).

– العضاضي، سعيد بن علي (2012) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد التاسع.

– العلي، شيراز (2017) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة، دراسة حالة كلية الآداب، **مجلة جامعة البعث**، المجلد 39، العدد 78.

– عميرة، أسماء (2013) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي–دراسة حالة جامعة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، **رسالة ماجستير غير منشورة**.

– عابدين، محمود عباس (2000) الجودة وإقتصادياتها في التربية، دراسة نقدية، **دراسات تربوية، عالم الكتب**، مصر، المجلد الأول، العدد (44).

– علي، الارقط (2008) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، **رسالة ماجستير غير منشورة**.

– عليمات، صالح ناصر (2004) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، **دار الشروق للنشر والتوزيع**، عمان، الأردن.

قاسم، نايف علوان (2009) **إدارة الجودة ومتطلبات الأيزو**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

– القاسم، أمجد (2012) الجودة الشاملة في التعليم، تعريفها واهميتها ومبادئها وأهدافها، آفاق علمية تربوية.

– القاضي، علاء شفيق، والزبون، محمد سليمان (2011) درجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية الرسمية، **رسالة ماجستير غير منشورة**.

– قادة، يزيد (2012) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، **رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة دفاتر اقتصادية**، العدد الرابع عشر، السنة الثامنة.

– قادري، منال عمار (2007) واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة السعودية، **رسالة ماجستير غير منشورة**.

– القثامي، عزيز بن معوض (2013) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف، **رسالة ماجستير غير منشورة**.

– القحطاني، سالم سعيد (1993) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي، **مجلة الإدارة العامة**، العدد (78).

– كردي، أحمد (2016) مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها وفلسفتها، كلية التجارة، جامعة الأزهر، **رسالة ماجستير غير منشورة**.

– المرشدي، عماد حسين عبيد (2011) متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية الأساسية، رسالة **ماجستير غير منشورة**.

– مجيد، سوسن شاكر (2008) الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، **دار الصفاء للنشر والتوزيع**، عمان، الطبعة الأولى.

– محجوب، بسمان فيصل (2003) إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، **دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية**، جامعة الموصل، العراق.

– ماضي، إسماعيل سالم منصور (2010) دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، حالة دراسية بغزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**.

– محمد، عبدالله عبدالكريم (2013) مدى توافر أسس مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الأكاديميين الليبيين الدارسين بماليزيا، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الاسلامية بماليزيا، **رسالة ماجستير غير منشورة**.

– المحياوي، قاسم نايف (2007) إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد المتخصص (4).

– المزين، سليمان حسن وسكيك، سامية إسماعيل (2012) مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي، **آفاق مستقبلية**.

– مشنان، بركة ويحياوي، الهام (2015) تطبيق متطلبات إدارة الجودة من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد، بجامعة باتنة، الجزائر، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، العدد (15).

– النجار، صباح وجواد مها كامل (2014) دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الاهلي، جامعة بغداد، **مجلة كلية التراث الجامعة**، العدد الرابع عشر.

– الوادي، محمود حسين، والزعبي، علي فلاح (2011) أبعاد جودة التعليم العالي، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد (8).