مجلة جامعة بنغازي العلمية

http://journals.uob.edu.ly/sjuob

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمات التعليمية من وجهة نظر مُدِيرِي المدارس الثانوية بالتعليم العام بمدينة بنغازي

خالد إقليوان القطراني [1] * خالد علي الحوتي [2]

[1،2] *كلية الاقتصاد قسم الإدارة العامة – جامعة بنغازي*

تاريخ الاستلام: 19 / 10 / 2021 تاريخ القبول: 11 / 11 / 2021

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب الوحدات التعليمية الواقعة داخل مدينة بنغازي ، ومعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة حول تلك المعوقات من وجهة نظر مُدِيري مؤسسات التعليم الثانوي الحكومي تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكافة المعوقات) ، حيث اعتمدا على الاستبيانات أداةً للدراسة والتحليل الإحصائي spss لتحليل البيانات وصفياً واستدلالياً ووزِّعت الاستبيانات على المستقصيين حيث كان مجتمع البحث متمثلاً بجميع مُدِيرِي المدارس الثانوية الحكومية الواقعة داخل نطاق مدينة بنغازي البالغ عددهم(55) مديراً ، وقد خلصت الدراسة بأهم النتائج مفادها أن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي أنه لا يوجد مستوى جيد من الرؤية والوضوح حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى بعض القيادات التنظيمية ، وكانت أبرز التوصيات تعزيز وتطوير مدارك ومعارف القيادات الإدارية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها وتذليل معوقاتها.

الكلمات المفتاحية:

المعوقات، إدارة الجودة الشاملة، مكاتب الخدمات التعليمية بنغازي.

Abstract

The study aimed to determine the obstacles to the application of total quality management in the offices of the educational units located within the city of Benghazi. The study also aimed to find out whether there are statistically significant differences in the responses of the study members about those obstacles from the point of view of the directors of public secondary education institutions due to the variables of gender, academic qualification and years of experience. The researcher used the descriptive approach (arithmetic averages, standard deviations, and the relative importance of all obstacles), where the researcher relied on questionnaires as a tool for the study and statistical analysis SPSS to analyze data descriptively and inferentially. The study included (55) directors. The study concluded with the most significant results; i.e. that the most prominent obstacle to the application of total quality management is that there is a lack of perception and clarity regarding the concept of total quality management among some organizational leaders. The most prominent recommendations were to enhance and develop the perceptions and knowledge of administrative leaders regarding the concepts of quality management and their comprehensive methods of application and overcoming their obstacles.

Keywords: Benghazi, educational services offices, obstacles, total quality management.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة:

من المُهم في وقتنا الحالي أكثر من أي وقت مضى أن تَحرص المنظمات المختلفة على اختلاف مجالات عملها على تحقيق الجودة والتميّز فيما تُنتجه من سلع وخدمات للمجتمع إذا أرادت أن تحتل مكاناً مرموقاً، وتكتسب شَرعية في المجتمع الذي تعمل فيه، وتتساوى في هذا المطلب المؤسسات الخاصة والحكومية، حيث لم يعد المجتمع قادراً على تحمُل مؤسسات غير كفءٍ لما يعنيه ذلك من هدرٍ للموارد المالية والبشرية، التي من الممكن أن تُستثمر في مجالات أخرى أكثر نفعاً للمجتمع .

وتُعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام المُديرين المُمارسين والباحثين الأكاديميين كونهم أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية إلى حد وضعها بأنها الموجة الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب.

ويرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) على فلسفة إدارة عصرية تمزُج بين الوسائل الإدارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمُستوى الأداء والتحسين والتطوير. (محمد، 2007) [(1)].

ويرى البَاحثان أن الكثير من المنظمات الإنتاجية بشكل عام والخدمية بشكل خاص تتعرض للكثير من المُعوقات التي تحُد من تَطبيق إدارة الجودة الشاملة التي مالم يتم التصدي لها وفهمها ودراسة أسبابها والتعرف على أنواعها لا يُمكنها من السير نحو تحقيق التحسين المستمر ، لذا فإن تحقيق مستوى مُرْضٍ من الجودة لا يَتأتى دون فهم تلك المعوقات ، وعليه فعلى مُدِيري مكاتب الخدمات التعليمية أن يرتكز اهتمامهم وجهودهم على تلك المعوقات وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقاً للخطط الموضوعة.

هَذا ويُواجه التعليم مجموعة من التحديات والضغوط المتمثلة في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية التي تُؤثر في المؤسسات التعليمية في كيفية إدارتها، كما أن الجودة الشاملة تُعد مدخلاً إدارياً تطويرياً حظي باهتمام كثير من دُول العالم التي تتجه نحو تحقيق الجودة في التعليم، والإدارة المتميزة بغية تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، كما أنها تعد بمثابة مدخلٍ فعالٍ يمكن للمُديرين استخدامه في مواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة العصر.

* للمراسلات إلى: خالد إقليوان القطراني
البريد الإلكتروني:
Khaled.algtrany@uob.edu.ly

©2021 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

2. الدراسات السابقة:

1.2. دِراسة (مُحمد القَريوتي و يُوسف المُطيري ، 2007) [1] ، هَدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مدى تطبيق جامعة الكويت لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التربوية كذلك التعرف على العلاقة بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق الجامعة للمبادئ والمتغيرات الشخصية المختلفة وهي الجنس والعمر ومدة الخبرة ، وخلصت النتائج إلى أنه بالرغم من توافُر الإمكانيات المادية والتكنولوجية لِجامعة الكويت إلا أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليس على المستوى المأمول ، كذلك فيما يخص تطوير الموارد البشرية فقد اعتمدت الجامعة الحوافز والعلاوات وحُضور المُؤتمرات والتدريب وعقد وِرش التميّز التدريسي ولكن كُل تِلك المزايا تأثيرها لم يكن إيجابياً بل كانت له آثار سلبية نتيجة لتدني درجة التقويم لمدى تطبيق مبادئ الجودة التي يرى الباحثان أنها أصبحت معوقاً من مُعوقات التطبيق.

2.2. دِراسة (آمال راشِد وعلي حُسين، 2008) [7] هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات التعليم التقني في العراق، وبينت نتائج الدراسة بأن هناك ضعفاً في الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة .T.Q.M في المؤسسات المبحُوثة، وعدم تَبني إدارتها لبرنامج واضح يبين أهمية استخدام مبادئ .T.Q.M في الأعمال مع توافُر مُتطلبات إدارة الجودة الشاملة بنسبة (62%) وأوصت الدراسة بضرورة نَشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة وخلق مناخ تنظيمي يُشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

3.2. دِراسة (غسّان عَبد، 2009) [2] هدفت هذه الدراسة إلى زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والنمو من خلال التحسين المستمر وإحداث نقلة نوعية في مهارات العنصر البشري وقُدراته، بينما كانت أهم النتائج اهتمام المؤسسة باستقطاب العَاملين من ذَوي المهارات الفنية والأكاديمية القادرة على توليد الأفكار والوصول إلى حالة الإبداع والجودة .

4.2. دِراسة (نَدى عبد القادر وخَليل عيسى، 2009) [3] حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور نظري للدور الذي يمكن أن تُمارسه الإدارة العُليا في عملية التحسين المُستمر، وخلصت إلى أن هناك دوراً واضحاً ومؤثراً للإدارة العليا في عملية التحسين المستمر للجودة.

5.2. دِراسة (سَعيد العضّاضي، 2012) [4] هدفت الدراسة إلى تحديد أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبرَز المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة تمثّلت في ضِعف إدراك المفهوم، ضِعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، ووجود اختلاف بين المجموعات الرئيسة للمعوقات وفقاً للتخصص ووجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير درجة الأهمية للمعوقات ترجع إلى الخِبرة بينما لا توجد فروق في الجوانب الأخرى.

6.2. دِراسة (مَها جواد وحنان العُبيدي، 2014) [8] هدفت الدراسة إلى بيان أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخِدمة العراقية (الصحّة، المَالية، التربية، التعليم، السِياحة)، كما هدفت إلى تصنيف أولويات المعوقات وتشخيص مدى انسجام أو اختلاف آراء أفراد عينة البحث حول ترتيب معوقات.T.Q.M ، حيث بينت النتائج أن المعوقات الإدارية كانت في مقدمة المعوقات التي تحول دون تطبيق .T.Q.M في مستشفى اليرموك التعليمي وكُلية الإدارة والاقتصاد .

7.2. دِراسة (قاسم العنزي وحَسنين هاتف، 2019) [5] هدفت إلى عرض مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الداخلية لجامعة المثنى وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الواقعية والعملية المستندة على نتائج البحث لصانعي القرار، وخلصت إلى أن هناك اتجاهات قوية لدى المديرين بصلاحية مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها مُرتكزاً لتَحسين الأداء التشغيلي، وأن هناك قناعة عالية بأن تَحسين الأداء التشغيلي في جامعة المثنى يتطلب تحقيقه وجود إدارة للجودة الشاملة وأوصَت بِتذليل المعوقات التي يمكن أن تحُول دون التطبيق.

8.2. دِراسة (أحمد العُميري، 2020) [6] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وسبل تحسينها من وجهة نظر طالِبات جامعة بَغداد ، وخَلصت النتائج إلى مدى ارتياح الطالبات وشعورِهن بالرضا والقُبولية عن جودة الخدمات التعليمية والإدارية التي سعت القيادات الإدارية في المؤسسة التعليمية إلى توافرها لطالباتها خلال سنوات الدراسة ، ويرى الباحث أنه من الضروري أن تواصل الجهات ذات القرار دعمها لتكون عامل تأثير في باقي الجوانب التي شُخِّصَتْ من قبل طالبات عينة البحث التي ترى بعدم توافر مؤشرات الجودة فيها .

3. الدراسة الاستطلاعية:

1.3. الدراسة الميدانية:

تم القيام بالدراسة الاستطلاعية قبل إعداد خطة الدراسة وكان الهدف منها الاقتراب من الواقع العملي لمجتمع الدراسة وذلك بغية:

التَعرف على مَظاهر مُشكلة الدراسة بوضوح وموضوعية المتمثلة بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.3. المُقابلة الشخصية:

في إطار تحديد مشكلة البحث أجرى الباحثان بعض المقابلات الشخصية وذلك بقصد التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى تفَهم المسؤولين بوحدة الخدمات التعليمية بتلك المعوقات، وقد تمت هذه المقابلات مع كُلٍّ من:

جدول رقم (1)

مقابلات الدراسة الاستطلاعية

الشخص الذي قوبِلَ	الغرض من المقابلة
بعض الموظفين المسؤولين بمكتب الجودة بوحدة الخدمات التعليمية	الاستعلام عما إذا نُشِرَتْ وثائق حول الجودة الشاملة، والمستهدفون بها، وتطبيقها فعلياً بأحد المكاتب أو المؤسسات، وآلية تطبيقها، والنموذج المثالي في منهجية تحسين الجودة، والمدة الزمنية للتطبيق
رئيس وحدة التعليم	رؤية الوحدات الإدارية ومهامها داخل مكاتب الخدمات التعليمية
مدير مكتب الخدمات التعليمية البركة	مؤهلات المعلمين داخل المؤسسات التعليمية، التعاقد مع دول الجوار

المصدر: من إعداد الباحث.

وفيما يلي توضيح لنتائج هذه المقابلات:

1. أكَّد مسؤول بمكتب الجودة عندما سُئِلَ عن مدى نشرهم وثائق حول الجودة الشاملة وسيلةً للتوعية والتعريف بها وبكيفية تطبيقها أنه حتى الآن لم تُنْشَرْ وثائق حول الجودة الشاملة ، أي إن مكتب الجودة في طور الإعداد ونشر ثقافة الجودة يتطلب وقتاً وجهداً ، والمُستهدفون بها هم شَريحة مديري المكاتب الخدمية بقطاع التعليم ومديري المدارس ومُنسقي وحدة الجودة بالمؤسسات التعليمية ، وجوابه حول مدى تطبيق الجودة على أرض الواقع كان : حتى الآن لم تُطَبَّق الجودة في المدارس بالرغم من وجودها في الملاك الوظيفي لكل مدرسة تعليمية وهذا ما دعا الباحثين إلى التعرف على أسباب ومعوقات تطبيقها.
2. أما السؤال الخاص بآلية تطبيق الجودة الشاملة بالمدارس فكانت الإجابة ما يلي:

©2021 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 2790-1637، الورقي: 2790-1629. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

نشرُ كل ما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة، والعمل على نشر الوعي الفكري بالجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية وأولياء الأمور والمعلمين والطلبة ومُواكبة الأساليب الجديدة والمعايير المستحدثة في الجودة الشاملة وتفعيل معايير الجودة ونماذجها داخل المؤسسات التعليمية، وبسؤال مسؤول الجودة هل يوجد نموذج مثالي في منهجية تحسين الجودة؟ فأجاب بأنّ النماذج متوفرة ولكن لابد من تقويم الأداء (متوافق مع نتائج دراسة محمد القريوتي ويوسف المطيري ،2007 (لدى مديري المدارس التعليمية أولاً وذلك من خلال عناصر الأداء الذي يتكون من: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، والمثابرة.

3. وبسؤال الباحث حول المدة الزمنية لتطبيق الجودة الشاملة داخل المدارس خَلَص الباحثان إلى أنّ هناك مؤشرات دَالة على وجود مُعوقات تمثلت بالقرار (309) القاضي بإلغاء المكتب بالكادر الوظيفي وأن هناك جهوداً لتوضيح فكرة الجودة الشاملة وأهدافها ومهامها وفوائد تطبيقها حيث شُكِّلَت لجنة متكاملة من التعليم لتوضيح الهدف والفكرة من إنشاء مكتب للجودة وسبل إنجاح هذا المكتب على مستوى وزارة التعليم، ولازالوا مستمرين في عملهم حتى إظهار أهمية مكتب الجودة الشاملة إلى حيز الوجود.

ويرى الباحثان أن هذا يدل على إثبات وجود معوقات قِيادية من الإدارة العليا بقِلة الوعي وعدم وضوح الرؤية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة مما استدعى الباحثان لعمل هذه الدراسة وتبيان تلك المعوقات.

4. وبسؤالنا حول رؤية الوحدات الإدارية ومهامها داخل مكاتب الخدمات التعليمية أشار رئيس وحدة التعليم الأساسي إلى ما يلي: مُتابعة سير العمل بالمؤسسات التعليمية، والتأكد من التزامها بالنظم المقررة بما في ذلك معدلات الأداء، ومتابعة تنفيذ الإجراءات الإدارية بالمؤسسات التعليمية، وتعميم المنشورات التي يحيلها لها مدير المكتب، واقتراح ما يلزم من تذليل الصعاب أمام المؤسسات التعليمية، وجمع الإحصائيات عن الطلبة والمعلمين

ويتكون مكتب الخدمات التعليمية من الوحدات التالية:

وَحدة التعليم الأساسي، ووحدة التعليم المتوسط، ووحدة الامتحانات، ووحدة النشَاط والتثقيف المدرسي، كما استُحْدِثت بعض الوحدات الجديدة مثل وحدة الصِيانة، ووحدة المُتابعة الإدارية، ووحدة مَحو الأُمية، ووحدة الفئات الخاصة، ووحدة الاحتياط العام والتدريب والتطوير بناءً على القرار رقم 334 لسنة 2007 بتنظيم مكاتب الخدمات التعليمية.

5. كما أوضح مدير مكتب الخدمات التعليمية حول مؤهلات المعلمين داخل المؤسسات أردف قائلاً: تعتبر المؤهلات العلمية للمعلمين خَليطاً بين المؤهلات المتوسطة (دُبلوم متوسط) - ولكن للأسف ليس دبلوم معلمين – فدبلوم المعلمين معظمهم من الرعيل الأول أي من تعين منهم 1981-1982 وكلهم تخصصات تربوية كانت مُخرجات معاهد المعلمين مثل معهد الهواري للمعلمين ، فهذه الفئة إما تقاعدت وأُحِيلَت للضمان الاجتماعي أو توفاه الله ، ولكن للأسف معظم المؤهلات المتوسطة حالياً غير تربوية خاصة من عُيِّنُوا بعد ثورة فبراير فمنهم (دبلوم حاسوب ، دبلوم متوسط إدارة ، دبلوم حِياكة وتطريز ، دبلوم سِباكة ، دبلوم مِهن شاملة) وهذه التخصصات لا صلة لها بالتعليم ولا العملية التعليمية ، فقد عُيِّنُوا إما عن طريق المعرفة والقبلية أو الواسطة والمحسوبية ، وللأسف قد شارك في هذا كل مسؤولي التعليم بمراقبة تعليم بنغازي وأصبحوا يشكلون عائقاً في النهوض بالعملية التعليمية.

6. هل تَم التعاقد مع خبرات من دول جوار في عملية التدريب والتطوير؟ أجاب مدير مكتب الخدمات التعليمية لا لم يُتَعَاقَدْ مع خبرات أجنبية في مجال التدريب والتطوير فكل الخبرات داخل مركز التدريب والتطوير هي خبرات ليبية.

7. هل يُوجد تحفيز للمُعلم بغية تحقيق أداء جيد؟ أجاب لا توجد حوافز للمعلم سواء كانت مادية أو معنوية فالحوافز تُعتبر أفضل الأساليب في إحداث سلوك مرغوب فيه وأداء جيد ولكن للأسف لا يتمتع المعلم بأي مزايا، فالراتب ضعيف ولا يسد قوت يومه ولا حتى بيئة العمل داخل المدرسة مناسبة للأداء الجيد.

كما زُوِّدْنا بمستند يوضح مهام مكتب الجودة الشاملة بوحدة الخدمات التعليمية ومعوقاته كانت كالتالي:

أولاً: مَهام مَكتب الجودة الشاملة بوحدة الخدمات التعليمية:

- مُتابعة السياسات العامة لوزارة التعليم وتنفيذها، وتفعيل معايير ونماذج الجودة والتميز المعتمدة بالوزارة
- مُتابعة الأساليب الجديدة والمعايير المستحدثة عالمياً في مجال الجودة واقتراح تطبيق ما يناسب منها البيئة المحلية.
- تَقديم الخِبرة والاستشارات والدعم المِهني للمؤسسات التّربوية لإجراء التقويم الذاتي.
- التقويم المُستمر لجودة الأداء في كل المَكاتب والأقسام والمؤسسات التعليمية.
- نشر المَعلومات المتعلقة بآليات ضمان الجودة ومعاييرها لتأصيل الوعي لدى القِيادات التعليمية والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.

ثانياً: مُعوقات تطبيق الجودة الشاملة:

ضِعف القابلية لتَغيير الثقافة التنظيمية، والتخطيط غير الواضح، وقلة انتباه الإدارة للمستفيدين، وأدوات القياس غير المؤثرة، وضعف القابلية لبناء منظومة تدعم التحسين المستمر، وقِلة التدريب والتعلم والتطوير المستمر.

4. مُشكلة الدراسة:

بالاطلاع على الدِراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية تبيّن أن برنامج إدارة الجودة الشاملة من البرامج المهمة لتطوير إدارة مكاتب الخدمات التعليمية بشتّى فُروعها ، ويواجه هذا النظام مُعوقات عديدة في الدُول النامية بصورة عامة وليبيا بصورة خاصة نظراً لما واجه ومازال يواجه الكثير من الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة ، ولما كان التعليم الرصيد الاستراتيجي لأي دولة الذي يتحقق عن طريق الوفاء باحتياجات التنمية المستقبلية ، وبما أن إدارة الجودة الشاملة من البرامج المهمة في قطاع التعليم وجب التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها في جميع القطاعات الحكومية الخدمية بشكل عام وفي قطاع التعليم بشكل خاص ، وتعد المُعوقات الإدارية والبشرية والفَنية والمَالية من أهم المعوقات التي تقف في طريق تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة التي سنحاول تسليط الضوء عليها في دراستنا الحالية.

ومن المُؤكد أن حلّ أي مُعضلة يبدأ من التشخيص الدقيق لأسبابها، وبالتالي فإن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم الوقوف على معوقات تطبيقها، وكما هو معروف لدى الكثير بأن قطاع التعليم في ليبيا أصبح من القطاعات المُتدنّية، وهذا ما لاحظناه من تَدني مُخرجاته وعدم قدرة تلك المخرجات على مُواكبة تحديات العصر وهذا التدنّي يظهر على النحو التالي:

- عدم وفاء نظام التعليم في ليبيا بمتطلبات المجتمع الليبي من معظم الكفاءات المهنية، والعلمية والإدارية في مجالات التنمية المتعددة.

وبالاطلاع على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان تُوصّل إلى عدة معوقات تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكان من أبرزها:

- عَدم وجود رُؤية واضحة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والنظرة السلبية لدى القِيادات الإدارية حول التّغيير لِتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعدم كِفاية الدعم المادي الذي يُساعد في تطبيق T.Q.M.، اللوائح والقوانين الجامدة التي تحول دون التفكير خارج الصندوق، غياب

©2021 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

التخطيط الاستراتيجي الذي يتعامل مع تحديات العصر، نقص الكفاءات والخبرات المدربة والمؤهلة لتطبيق T.Q.M.، ضِعف نظم المعلومات والاتصالات بمكاتب الخدمات التعليمية

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة التساؤل الرئيس الأول كالتالي:

ما أهم مُعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمات التعليمية الواقعة داخل مدينة بنغازي من وجهة نظر مديري المَدارس الثانوية بالتعليم العام؟

التساؤل الرئيس الثاني :

هل توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول مُعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمات التعليمية الواقعة داخل مدينة بنغازي، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العَام تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟.

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هَل هُناك فُروق ذاتَ دَلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة حول مُعوقات إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمات التعليمية الواقعة داخل مدينة بنغازي، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العَام تُعزى لمتغير النوع؟
- هَل هُناك فُروق ذاتَ دَلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة حول مُعوقات إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمات التعليمية الواقعة داخل مدينة بنغازي، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العَام تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- هَل هُناك فُروق ذاتَ دَلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة حول مُعوقات إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمات التعليمية الواقعة داخل مدينة بنغازي، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم العَام تُعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

5. أهداف الدراسة:

- التَعرف على آراء مديري المُؤسسات التعليمية الحُكومية حَول مُعوقات إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمات التعليمية الواقعة داخل مدينة بنغازي.
- التَعرف على ما إذا كانت هناك فروق بين وجهات نظر مديري المؤسسات التعليمية الحكومية حَول مُعوقات إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمات التعليمية، تُعزى إلى (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- تقديم بعض التوصيات التي يرجى اتّباعها للتذليل من هذه المعوقات لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6. أهمية الدراسة:

- يُعتبر الوُقوف على مُعوقات إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمات التعليمية مُهمة من النواحي العملية لأنه سَينعكس إيجابياً على مخرجات المدارس التعليمية الحكومية من برامج وأنشطة وخريجين .
- ومن المهم من الناحية العِلمية أن يَعرف مديرو مكاتب الخدمات التعليمية مُستوى المعوقات التي تواجهها في إدارة الجودة الشاملة لاسيما أنها تَتَطلع إلى اعتماد برامجها من مؤسسات اعتماد محلية وعالمية.

7. أسلوب الدراسة:

اعتمد الباحث على أساليب الدراسة التالية (النظرية والميدانية والتحليلية) وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

8. حدود الدراسة:

- **الحُدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معوقات إدارة الجودة الشاملة (من وجهة نظر مديري المؤسسات التعليمية الثانوية) وذلك بالتطبيق على وحدات الخدمات التعليمية الواقعة داخل بمدينة بنغازي.
- **الحُدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مكاتب الخدمات التعليمية الواقعة داخل مدينة بنغازي
- **الحُدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2021.

المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفاهيم ومصطلحات علمية:

1. **الجَودة في الإسلام :** إن الدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماماً واسعاً في التأكيد على العمل الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآية الكريمة (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) التوبة :105، وكذلك الآية الكريمة (وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ أَلا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ) الرحمن الآية (9) ، كذلك أكدت السِيرة النبوية الشريفة التي تُعظم العمل فقال النَبي صَلَّ اللهُ عليهُ وسَلَّمْ " إن الله يُحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه. "

فمفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحدد من خلال العناصر الأساسية المكونة له، وهي:

2. **مفهوم الإدارة (Management) :** وهي مسؤولية جَميع العاملين بالالتزام بجُهود إدارة الجودة الشاملة .
3. **مفهوم الجَودة (Quality) :** قد جَرت محاولات عديدة لتقديم مفهوم الجودة (Quality) وكانت كل من المفاهيم التي نَتَجَتْ عن هذه المحاولات تَتَولى إبراز سِمة مُعينة تقوم بالتمحور حولها، إلا أن المتابع لمفهوم الجودة (Quality) يجدها ترجع إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان.

فهي المحور الرئيس والأساس للمفهوم تلك التي يُقصَد بها مُلاءمة المُنْتِج للاستعمال أو أنها مُطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة وهي التي تحدد رضا المستفيد .

4. **مفهوم الشاملة (Total)** وتَعني التزام العَاملين جميعهم والأقسام في المؤسسة الأكاديمية بالجودة وعلى المستويات كلها بهدف تحقيق مِعيار الجودة المحدد الذي يفي بإشباع حاجات ورغبات المُستفيد (خالد؛ أحمد، 2017) [9].

المُعوقات اصطلاحاً: (جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهداف برامِجه الإدارية التي تُساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها.

المعوقات لغة: مفردة (عاقة) والمراد مخالفة الشيء للأصل حتى يمنع استمراره في مجراه الطبيعي، وقيل: عاقة الشيء أي خالفه (مها؛ حنان، 2014) [6].

ثانياً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة : فهي فَلسفة شَاملة للحياة والعمل في المؤسسات التَربوية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية مبنياً على مجموعة من المبادئ التي تَرمي إلى تقديم خدمات تعليمية متميزة للمستفيدين الداخليين والخارجيين ، من خلال إيجاد بيئة ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على تلبية احتياجات المُستفيدين من الخدمات التعليمية ، والاهتمام بطريقة تأدية العمل والوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم ، واستخدام إجراءات تمنع وقوع الأخطاء بدلاً من اكتشافها وتطوير مُخرجات التعليم على أساس العمل الجَماعي ومن خلال المُشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الجودة في المَدرسة ، وتقدير جُهود العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار ، والاهتمام بصفة مستمرة بتطوير أساليب تأدية

©2021 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

الخدمات بتقويم مستوى جودة الخدمات التعليمية عن طريق التَغذية الراجِعة بما يضمن رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.(بخيت ؛ أحمد ؛ أبو الفتوح ، 2019) [10]

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة: وتتَمثل المَبادئ في مجموعة من المُرتكزات والأسُس الإدارية التي تدعم آليات تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المنظمة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستنتج قطعاً في تحقيق مستوى متميز من الجودة.

- **ثقافة المنظمة:** يجب خلق ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة.
- **المُشاركة والتَمكين:** إشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التَغيير، من خِلال تحسين أدائه في مراحل العمل التي تختص به وإشراك الأفراد في التعرف على مشاكل الجودة والعَمل على حلها.
- **التَدريب:** إن حالات الإبداع المتميز في العمل تَعتمد على القوى البشرية المؤهلةَ، وعليه فإن تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الأداء أمر ينطوي على جانب كبير من الأهمية.
- **التزام الإدارة العليا بالجودة:** ولِضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به لابد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا.
- **التَحسين المستمر:** إنّ إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرصّ التطوير والتَحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليته كما أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة.
- التَركيز على العُملاء :
- **التَخطيط الاستراتيجي:** يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رُؤية مُستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها.
- تَوفير نِظام معلومات واتصال فعال من خلال بنية معلوماتية متطورة ومحدثة باستمرار (بهجت؛ هشام، 2016) [11]

رابعاً: أَهمية إدارة الجودة الشاملة: إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تَتمثل في:

- أنها مَنهج شامل للتغيير أبْعد من كونِه نظاماً يتبع أو أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.
- أن الالتزام بها من قِبل أي منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة.
- أن أهميتها تنعكِس على تحسين نوعية العمل بين أفراد المنظمة وتنمية روح فريق العمل.
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من جميع الطاقات العاملين بالمنظمة كافةً.
- اتخاذ جميع الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعِها، ورفع درجَة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الإدارة والعمل على تحسينها بصفة مستمرة، لتكون في موقعها الحقيقي (بن عيشي؛ بن عيشي، 2011) [12]

خامساً : فَوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية : للجودة الشاملة فوائد كثيرة ومتعددة تظهر نتائجها من خِلال المؤسسات التي تطبقها منها : تَحسين العملية التربوية ومُخرجاتها بصورة مستمرة ، وتطوير المهارات القيادية والإدارية لقِيادة المؤسسة التعليمية ، وتَنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في الحقل التربوي ، والتركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات ، والعمل المستمر من أجل التحسين ، وتحقيق رضا المستفيدين وهم (الطَلبة ، أَولياء الأمور ، المعلِّمون ، المُجتمع) الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة ، وتقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي ، وتوفير أدوات ومعايير لقياس الأداء ، وتخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الوسط الاجتماعي . (إيمان، 2018) [13]

سادساً: مُتطلبات تَطبيق إدارة الجودة الشاملة: إن التطبيق الناجح والفعَّال لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات يتطلب توافر العَديد من الشروط والعوامل المُساعدة وقد حدَّد المعهد الأمريكي للجودة قائمةً من تِسعة عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات سواءً كانت صِناعية أو خَدمية ومهما كان حجمها، ويمكن تصنيف هذه المتطلبات إلى ثلاثة مطالب على النحو التالي:

- **المَطلَب الأوَّل:** مُتطلبات تتعلق بالقِيادة: منها دَعم وتأييدها الإدارة العليا لأسلوب إدارة الجودة الشاملة والقِيادة القادرة على إدارتها.
- **المَطلب الثاني:** مُتطلبات تَنظيمية: منها تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، التوجه بالعميل والعمل على تحقيق رضاه، إرساء نِظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة وتَشكيل فريق عمل الجودة في جميع مستويات النشاط.
- **المَطلب الثالث:** مُتطلبات تتعلق بالعاملين: منها قِياس أداء العاملين وفقاً لمعايير الجودة، والإدارة الفعالة للموارد البشرية والتعليم والتدريب المستمر للعاملين. (بلية، 2019) [14]

سابعاً : مُعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : قد شهدت مُؤسسات التعليم في الوطن العربي توسعاً كمياً فائقاً وأرتبط التوجه المجتمَعي نحو التعليم بالتطَور الاقتصاد ي ، وتزايد أعداد الطلبة من خِريجي الثانوية العامة ، وتصاعد درجة الوعي والانفتاح ، وشهدت ليبيا طَفرة تعليمية كبيرة ، وكان لِتزايد أعداد السكان لأسباب طبيعية أو إقليمية معروفة مما كان الدافع للبحث عن تجويد مُؤسسات التعليم الثانوي بتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة من خلال الكشف عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومحاولة إزالتها والتخلص منها ، ويمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

حَداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخَاصة في البلدان النامية ، وعدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال ، وتخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين ولاسيما القُدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب ، إتباع الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة وتشدد المُديرين في تفويض صلاحياتهم ، مقاومة التغيير لدَى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المُقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب ، وعدم وُجود نظام فعَّال للاتصالات والتغذية العَكسية ، وعدم وجود الانسجام والتناغُم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فِرقْ العمل ببعضها ، والتأخُر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب .

إنَّ على إدارة المنظمة أن تُولي اهتمامها وتركيز جهودها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقا للخُطط الموضوعة. (محفوظ، 2004) [15]

أيضاً في مقابل المتطلبات التي تُعتبر بِمثابة العوامل المساعدة على التطبيق الصحيح والناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات مهما كانت طبيعتها صناعية أم خدمية، ومهما كان قطاعها عاماً أم خاصاً، هناك معوقات تكون إما في صورة مُثبطات وتعمل على الحَيلولة دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الأساس، أو تأخذ شكل الأخطاء وتلعب دور المُعرقِل للتطبيق الحسن والناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى خمسة مطالب:

المطلب الأول: مُعوقات تَتَعلق بالقِيادة: تلك المُعوقات ذات العلاقة المباشرة بالإدارة العليا للمنظمة أو قيادتها مثل:

©2021 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 2790-1637، الورقي: 2790-1629. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

أولاً: عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ لابُد لهذهِ الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات إدارة الجودة الشاملة ثم تُنْشِء هيكلاً تنظيمياً ونظام مكافئات يدعم هذا البرنامج.

ثانياً: التردُّد في اتخاذ القرارات، حيث يؤدي خَوف مسؤولي الإدارات والعاملين من القيادات العليا إلى التردد والشك مما قد يمنعُهم من اتخاذ القرارات في المواقف التي تمنحهم فيها اللوائح حق التصرف.

ثالثاً: التغيير المُستمر في القِيادات الإدارية حيث يؤدي إلى عدم الاستقرار الذي يَنتج عنه تغيير في الاستراتيجيات وفي طرق وإجراءات العمل.

رابعاً: غِياب الرُؤية والتخطيط الاستراتيجي لدى القِيادة، فإدارة الجودة هي مسعى استراتيجي يتطلب رُؤية بعيدة المَدى، وغِياب مثل هذه الرُؤية لدى قيادات المنظمات يمثل أحد أهم المعوقات.

خامساً: سُوء تقدير أَهمية إدارة الجودة الشاملة من طرف القِيادة.

المطلب الثاني: مُعوقات تَنظيمية: وهي تلك المُعوقات ذات الطبيعة التنظيمية التي تحول دون التطبيق من أساسه.

أولاً: عدم توفير كامل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: عدم توفير البيئة التَنظيمية والمَناخ المُناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: مُعوقات تتعلق بالعَاملين: معوقات لها عِلاقة بالعاملين في المنظمة التي بإمكانها عَرقلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في: عَدم انخراط العاملين في مَسعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومُقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين، وعدم الاهتمام الكافي بتدريب الموارد البشرية وتنميتها، والتركيز على الجانب التقني على حساب العُنصر البَشري.

المطلب الرابع: مُعوقات تَتَعلق بالعُملاء: وهي تلك المعوقات التي لها علاقة بعملاء المنظمة والتي بإمكانها الحَيلولة دون التطبيق الصحيح والناجح لإدارة الجودة الشاملة وتتمثل في: عَدم الاهتمام الكافي بالعملاء، وعدم تحديد حاجات العُملاء ومتطلباتهم بشكل جيد، والفشل في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير مُحددة ودقيقة توافق مع حاجات العملاء .

المطلب الخامس: مُعوقات تتعلق بكَيفِية التطبيق : وهي تلك المُعوقات التي لها علاقة بكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وهي تتمثل في : التَركيز على أَساليب مُعينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام كله ، وتركيز المنظمة على طرق وأساليب غير مناسبة ، والاعتماد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خبراء الجودة اعتماداً كلياً أكثر من الاعتماد على العاملين العَاديين في المُنظمة ، والنَقل الحرفي من تَجارِب الآخرين وهو قيام المنظمات بتقليد النماذج الناجحة المطبقة في المنظمات الأخرى دون تعديل لها ، ودون مراعاة ظروف البِيئة الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية التي تعيشها ، والتطبيق دفعةً واحدةً وبشكل واسع وكلي : إن التطبيق بشكل تَدريجي الذي تُدْخَل بموجبه التغييرات في مجالات محددة ومنتقاة ثم الانتقال إلى مجالات أخرى وهكذا إلى أن يشمل التغيير جميع المجالات هو الأفضل إلى جانب أنه لا يحدث بَلبلة ، فهو يفيد في اكتشاف الثَغرات التي ظهرت في المجالات الأولى التي أحدث فيها التغيير لتلافِيها بعد ذلك في المجالات التالية ، واستعجال ظهور نتائج إدارة الجودة الشاملة وثمارها : يحتاج ظهور نتائج تَطبيق إدارة الجودة الشاملة لبعض الوقت فهي لا تظهر بعد عشيةً وضُحاها ، ومن هنا فالتوقعات بتحقيق نتائج سريعة خلال فترة بسيطة يبعث على الإحباط والتراجع اعتقاداً من أنه لا جدوى من تطبيق إدارة الجودة الشاملة(بلية ، 2019) [14]

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استعراض الفكر الإداري المتعلق بمتغير الدراسة (معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) ومن خِلال ما سُردَ في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، بالإضافة إلى استخدام الدراسة الميدانية لاختبار سؤال الدراسة والوصول إلى نتائِجه، وذلك بالاعتماد على أدوات استُخْدِمَت لأغراض الدراسة .

ثانياً: مُجتمع الدراسة:

نُبذة عن مكتب الخدمات التعليمية :

صَدَرَ قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم رقم 334 لسنة (2007) بتنَظيم مَكاتب الخدمات التعليمية المادة (2) حيث يتكون مكتب الخدمات التعليمية من الوحدات الآتية : وحدة التعليم الأساسي ، ووحدة التعليم المُتوسط ، ووحدة الامتحانات وحدة النَشاط والتثقِيف المَدرسي ، ويختص مُدير مكتب الخدمات التعليمية بما يلي : تنسيق العمل الإداري بين الوحدات المكوّنة للمكتب دون التدخل في اختصاصاتها الفنية ، وجمع البيانات وإعداد الإحصائيات والتَقارير عن نشاط المكتب ، والموافقة على انتقال الطلاب بين المؤسسات التعليمية وفق تخصصاتهم .

تختَص وحدة التعليم المتوسط (الثانوي): مُتابعة سير العمل بمؤسسات التعليم الثانوي والتأكد من التزامها بالنُظم المقررة، ومتابعَة تنفيذ إجراءات توزيع الكُتب والوسائل التعليمية، ومُتابعة مؤسسات التعليم الثانوي ومراقبة حُضور المعلمين وانصرافهم، وإعداد المُراسلات التي يوجهها المكتب فيما يتعلق بمُعلمي التعليم الثانوي وتلاميذه، وتعميم المنشورات التي تحال إليها.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المؤسسات التعليمية المتوسطة الحكومية (الثانوي) وعددهم (58) مُديراً، والجدول التالي يوضح كشفاً بأسماء المدارس الثانوية لعام 2021/2020 حسب مكاتب الخدمات التعليمية الواقعة داخل بنغازي.

©2021 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

جدول رقم (2) اسماء المدارس الثانوية لعام 2021/2020

ت	اسم الثانوية	ت	اسم الثانوية	ت	اسم الثانوية	ت	اسم الثانوية	ت	اسم الثانوية
1	الشهيدة معيتيقة	2	شهداء جنين	3	السيدة رقية	4	الأقصى	5	الخنساء
6	شهداء بوزغيبة	7	السيدة سمية	8	نور الحرية	9	ألوية الحرية	10	برقة
11	السد العالي	12	السيدة حفصة	13	البيان والتبيان	14	فجر المعرفة	15	عبد الرازق الشيخي
16	إبراهيم بكار	17	الفويهات	18	الجيل الواعد	19	شهداء الليثي	20	صلاح الدين
21	أبوبكر الرازي	22	الوحدة الوطنية	23	القوارشة	24	بودريسة	25	الحليسي
26	المقزحة	27	شهداء النواقية	28	التربة	29	الانتفاضة	30	الحدائق النموذجية (لا تعمل حالياً *
31	الرابطة	32	عمر بن الخطاب	33	نسائم الحرية	34	عصر الحرية	35	شهداء الواجب
36	الشهيدة خلود	37	فتاة العروبة	38	شهداء الثورة	39	ثورة المجد	40	شباب الثورة
41	10 مارس	42	الخالدات	43	بنغازي بنات	44	منارة بنغازي	45	فاطمة الزهراء
46	السيدة خديجة	47	الشيماء	48	نسيبة بنت كعب	49	شهداء يناير	50	عمر المختار
51	صالح بو يصير* (خارج الخدمة)	52	بنغازي بنين	53	أبو عبيدة بن الجراح	54	الإمام بن نافع	55	جمعية الكفيف* ملغية لا يوجد مقر
56	17 فبراير	57	شهداء الكويفية	58	طلائع النصر				

المصدر: مكتب الخدمات التعليمية * مدرسة خارج الخدمة

مُلاحظة: المدارس من رقم (1-30) تَتبع لِمكتب الخدمات التعليمية البِركة، والمدارس من رقم (31-41) تتبع لمكتب الخدمات التعليمية السلاوي، والمَدارس من رقم (42-55) تتبع لمكتب الخدمات التعليمية بنغازي المركز، والمدارس من رقم (56-58) تتبع لمكتب الخدمات التعليمية سِيدي خَليفة، باستثناء ثلاث مدارس خارج الخدمة (الحدائق النموذجية، صالح بو يصير، جمعية الكفيف) وبالتالي يُصبح عدد المديرين المستهدفين (55) مديراً مؤسسة تعليمية ثانوية حكومية.

حيث وزّع الباحثان الاستمارات على المديرين كافةً (حَصر شامل)، واسترجعت 37 استمارة بالكامل منها استمارة واحدة غير صَالحة للتحليل لِيُصبح العدد الإجمالي 36 استمارة بما نسبته 65% وهذه نسبة جيدة للتحليل.

ثالثاً: أداة الدراسة:

طُوّرت استبانة من قِبل الباحثين لقياس مُعوقات إدارة الجودة الشاملة، واستُخْدِم مِقياس (لِيكِرْت) الخُماسي للتَعرف على آراء المَبحُوثين بالنسبة لمتغير الدراسة، وتتكون الاستبانة من فقرات متعلقة بمتغير الدراسة (معوقات إدارة الجودة الشاملة)، حيث استند الباحثان على عِدة دِراسات متعلقة بمعوقات إدارة الجودة الشاملة (المُدْرَجة بالدراسات السابقة ومَتْن الدراسة بالإضافة إلى آراء موظَّفي قسم الجودة بمكتب الخدمات التعليمية) في تصميم الاستبانة.

استُخْرِجَت مُعامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ودرجة توافق المُستجيبين على فقرات أداة الدراسة بالاعتماد على مُعامل أَلفا كُرونباخ (Cronbach, Alpha)لمتغيرات الدراسة، وكانت قيم الثبات جَيدة.

وعند إجراء اختبار مُعامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة (المُعوقات) كان معامل الثبات .61 ومعامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) فكان.78 فهي بذلك صَالحة للقياس، وهذا يعني أن نتائجها ثابتة نوعاً ما إن أعيد استخدامها مرات أخرى على العينة نفسها وفي الظروف نفسها.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة واستُخْدِم برنامج spss لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية: الإحصاء الوصفي للإجابة على سؤال الدراسة تم حساب المتوسط المرجح، والانحراف المِعياري، والوزن النِسبي، والأهَمية النسبية لكل عبارة من عِبارات الاستبيان ثم معامل أَلفاكُرونباخ لحساب معاملي الصِدق والثبات لمُحاور الاستبيان، كما واستُخْدِم تحليل التباين الأحادي لمعرفة فيما إذا كانت هُناك فروق في متوسطات تقدير درجة المعوقات تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

خامساً: تحليل بيانات الاستبيان:

1. نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية للمَبحُوثين (حَول معوقات إدارة الجودة الشاملة)

جَدول رقم (3) يُبين نتائج العوامل الدِيموغَرافية للمَبحوثين

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	16	44.4%
	أنثى	20	55.6%
	المجموع	36	100%
المؤهل العلمي	دكتوراه	8	22.2%
	ماجستير	5	13.9%
	جامعي	11	30.6%
	دبلوم عالٍ	10	27.8%
	دبلوم متوسط	2	5.6%
	ثانوية عامة	-	-
	إعدادي	-	-
	المجموع	36	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	-	-
	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11	30.6%
	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	11	30.6%
	15 سنة فأكثر	14	38.9%
	المجموع	36	%100

©2021 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 2790-1637، الورقي: 2790-1629. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

تضح مِن الجدول أن أفراد الدراسة يَتَبَاصَف عددهم تقريباً ما بين الذُكور والإناث حيث بلغت نسبة الذكور (44.4%)، في حين بلغت نسبة الإناث (55.6%) من إجمالي أفراد الدراسة ويؤكد الباحثان أن المَرأة في برقة تتولى قيادات إدارية إسوة بأخيها الرجل ولا يُشترط لمُعالجة معوقات الجودة أن يكون الرجل هو المحور الأساس ، كذلك يتضح أن نسبة أفراد الدراسة الذين لديهم مُدة خِدمة (15 سنة فأكثر) بنسبة (38.9%) مما يعني تَمتُّعهم بفترة خبرة طويلة في المؤسسة التعليمية ، ويُنظَر لهذهِ الفئة بمنظورَين أحدُهما إيجابي : من ناحية تقديم المَشورة الجيدة والخبرة التي اكتسبوها في تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنظور سَلبي كون هذه الفئة تقاوم التَغيير وتخاف على مناصبها ومراكزها الوظيفية في حالة طُبِّقَ مفهوم إدارة الجودة الشاملة أو معالجة معوقاتها ، كذلك يتضح أن نسبة أفراد الدراسة الذين لديهم مؤهل جامعي بلغت (30.6%) وهذا يدل (من وجهة نظر الباحثين) على وعي المفحوصين حول المعوقات ، ومن جهة أخرى يُساعد الباحثان على إضفاء نوع من الطُمأنِينة بهذا المستوى لانعكاس ذلك على دقة وموضوعية التعبير عنها .

2. التَحليل الإحصائي الوَصفي للمُعوقات

تُعرَض نتائج الدراسة وتُناقش وللإجابة عن سؤال الدراسة الذي نصه: ما مُعوقات إدارة الجودة الشاملة بِمكاتب الخَدمات التَعليمية الواقِعة داخل مدينة بنغازي من وجهة نظر مديري مؤسسات التعليم الثانوي الحكومي؟ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة حكم الأفراد المبحوثين على المعوقات التي تواجههم والجدول التالي:

جدول رقم (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي العام للمعوقات

التسلسل	فقرات معوقات إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية المتوسط	الترتيب
1	لا يوجد مستوى جيد من الرؤية والوضوح حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى بعض القيادات التنظيمية في وحدة الخدمات التعليمية.	4.72	.741	.94	1
2	عدم الاستيعاب والإلمام الكافي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى بعض القيادات التنظيمية، مما قد ينتج عنه ضعف القناعة بجدوى تطبيقه في مجال العمل التعليمي	4.44	.909	.89	2
3	مع تعدد ثقافات العمل التعليمي واختلافاتها يصعب الاعتماد على تطبيق روح الفريق وبناء الثقة المتبادلة والاستعداد لتقبل التغيير.	4.08	1.204	.82	5
4	مقاومة القيادات التنظيمية لفرص التغيير المتاحة، التي تلبى مطالب التطوير التنظيمي واحتياجاته وتحسين أداء العملية التعليمية.	3.86	1.046	.77	8
5	الاعتقاد السائد بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمثل تهديداً لحرية الممارسة ودرجة الاستقلالية التعليمية لدى القيادات التنظيمية.	3.78	1.267	.76	11
6	عدم وجود التزام واضح ومعلن من قبل القيادات التنظيمية بتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة	3.11	1.469	.62	17
7	انعدام النموذج المثالي الفعال الذي يمكن الاسترشاد بمنهجه في الجودة لتحسين العملية التعليمية.	2.61	1.420	.52	20
8	المغالاة في التعهد المتكرر من قبل القيادات التنظيمية بالتركيز على قضايا التحسين المستمر والشامل لجودة أداء العملية التعليمية.	3.28	1.466	.66	15
9	عدم تطابق سلوكيات القيادات التنظيمية مع أقوالهم، فهم لا يعملون كونهم نماذج سلوكية تدعم تطبيق الجودة الشاملة في العمل التعليمي.	3.17	1.595	.63	16
10	عدم كفاية الدعم المادي الذي يساند ويوفر فرص تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم كالحوافز والمرتبات المرضية وغيرها.	3.11	1.670	.62	17مكرر
11	عدم معاملة مديري المؤسسات التعليمية على أنهم ماهرون في تأدية عملهم	3.81	1.527	.76	10
12	توجه القيادات التنظيمية نحو تنفيذ اللوائح والقوانين لا يتيح لها فرصة التجديد والابتكار والتطوير بالمؤسسات التعليمية.	3.92	1.317	.78	7
13	محدودية المشاركة في اتخاذ القرارات في إبداء وجهة نظر مديري المؤسسات التعليمية فيما يتعلق بتطوير وتحسين العملية التعليمية	4.22	1.245	.84	3
14	التغيير المستمر في القيادات التنظيمية وعدم استقرارها مع تعاقب الأجهزة الإدارية لا يتيح الفرصة لتطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة	4.14	1.222	.83	4
15	غياب التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل الذي يتعامل مع التحديات والمشاكل التعليمية من خلال رؤية ثابتة تعتمد على نظام اتصال شامل.	4.03	1.108	.81	6
16	نقص الكفاءات والخبرات المدربة والمؤهلة التي يمكن الاعتماد عليها في تبنى استراتيجية الجودة الشاملة في مجال العملية التعليمية.	3.56	1.297	.71	12
17	يوجد اتجاه سلبي نحو فكرة العمل الجماعي والتعاون البناء في إنجاز الأعمال التدريسية والإدارية والفنية.	3.47	1.207	.69	14

©2021 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

18	محدودية الاستثمار في التدريب وتنمية مهارات مديري المؤسسات التعليمية وقدراتهم لاستيعاب الجودة الشاملة.	3.17	1.254	.63	16مكرر
19	عدم منطقية أساليب التعيين والاختيار للعاملين بوحدة الخدمات التعليمية.	2.94	1.585	.59	18
20	تقليدية نظم ومعايير تقويمها ومراجعتها الأداء وتطبيقها بشكل غير موضوعي.	3.11	1.753	.62	17مكرر
21	عدم قدرة مديري المؤسسات التعليمية على تقويم الخدمات التعليمية بشكل موضوعي.	2.86	1.641	.57	19
24	ضعف نظم المعلومات بوحدة الخدمات التعليمية التي بإمكانها تزويد مديري المؤسسات التعليمية بقاعدة معلوماتية حول مفهوم الجودة وطرق تطبيقها	3.83	1.183	.77	9
25	تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة التعليمية	3.50	1.464	.70	13
26	عدم سعي وحدة الخدمات التعليمية لتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع تحقيق الأهداف التربوية	3.50	1.342	.70	13مكرر
	المتوسط الحسابي العام	**3.59**	**1.331**	**.72**	

ملاحظة: استُبْعِدَت العبارتان 23/22 لزيادة معامل ثبات الدراسة وصدقها

إن المُتوسط العام للمُعوقات بلغ (3.59) والأهمية النسبية (72%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهَرت اتجاهاً عاماً نحوَ الموافقة على المعوقات، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (لا يوجد مستوى جيد من الرؤية والوضوح حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى بعض القيادات التنظيمية في وحدة الخدمات التعليمية) حيث بلغت قوة اتجاهها .(94) أما العِبارة الأقل موافقة فـ: (انعدام النموذج المِثالي الفعال الذى يمكن الاسترشاد بمنهجه في الجودة لتحسين العملية التعليمية) وبلغت قوة الاتجاه (52%) وفقاً لردود المبحوثين.

يَخلُص الباحثان إلى أن العاملين لديهم اتجاه قوي وموافقة على أنه لا يوجد مستوى مُرضٍ من الرؤية والوضوح لدى القِيادات الإدارية ولَكِنهم لا يَميلون إلى الموافقة نوعاً ما على أنه لا يوجد نموذج مثالي فعال يمكن الاسترشاد بمنهجه في الجودة لتحسين العملية التعليمية، وهذا ما توصلت إليه دراسة (العضاضي ،2012) ودراسة (آمال راشد وعلي حسين، 2008) أن أبرز المُعوقات التي تواجه تطبيق الجودة تمثلت في ضعف إدراك المفهوم والوعي لها.

التَحليل الإحصائي الاستدلالي:

هَل هُناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مُعوقات إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمات التعليمية الواقعة داخل مدينة بنغازي، من وجهة نظر مديري مؤسسات التعليم الثانوي الحكومي تُعزى لِمُتغير النوع؟ ولمعرفة ذلك استُخْدِمَ اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test

جدول رقم (5) اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة المعنوية
المعوقات	ذكر	16	3.69	.54	1.43	.204
	أنثى	20	3.51	.21		

يَتضح من الجدول السابق نتائج تطبيق اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات المبحوثين لتحديد المعوقات تبعاً لمتغير النوع، حيث لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% تعزى للنوع بالنسبة لجميع المعوقات، فالعنصران لهما نفس الآراء والاتجاهات حول تلك المعوقات ولا وجود للاختلاف.

وللإجابة عن التَساؤل الثاني: هَل هُناك فروق ذات دَلالة إحصائية في استجابة أفراد المَبحُوثين حول معوقات إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمات التعليمية الواقعة داخل مدينة بنغازي، من وجهة نظر مديري مُؤسسات التعليم الثانوي الحكومي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ اسْتُخْدِمَ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل إجمالي المعوقات التي تعوق إدارة الجودة الشاملة والجدول التالي يوضح تحيل التباين.

جدول رقم (6) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	SIG
المعوقات	Between Qroups	.689	4	.172	1.096	.376
	Within Qroups	4.876	31	.157		
	Total	5.565	35			

يوضِّح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ANOVA) ومنه يتَّضح عدم وجود دلالة بالنسبة للمعوقات، حيث إنّ قيم الدلالة لتلك المعوقات كانت 376. وهي أكبر من 05%. وهذا يعني عدم وجود اختلاف في إجابات المستقصي منهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ويرى الباحثان أنه استناداً للفئة الغالبية (جامعي) يعتبر هذا التوافق مقبولاً ومَنطقياً من جهة وعيهم وإدراكهم وعلمهم بتلك المعوقات.

وللإجابة عن التساؤل الثالث: هل هناك فروق ذات دَلالة إحصائية في استجابة المَبحُوثين حول معوقات إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الخدمات التعليمية الواقعة داخل مدينة بنغازي، من وجهة نظر مديري مؤسسات التعليم الثانوي الحكومي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة؟ اسْتُخْدِمَ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل إجمالي المعوقات التي تَعوق إدارة الجودة الشاملة والجدول التالي يوضح تحيل التباين.

©2021 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

جدول رقم (7) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	SIG
المعوقات	Between Qroups	1.091	2	.545	4.022	.027
	Within Qroups	4.474	33	.136		
	Total	5.565	35			

يوضح الجَدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ANOVA) ومنه يتضح وجود فَرق ذو دَلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% تعزى لسنوات الخبرة، أن قيم الدلالة لتلك المعوقات كانت 027. وهي أقل من 05%، وهذا يَعني وجود اختلاف في إجابات المستقصي منهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وهذا ما توصلت إليه دراسة (سعيد العضاضي، 2012).

سادساً: النتائج:

1. أَثبتَت الدِراسة أن اتجاهات المبحوثين جاءت بدرجة موافقة عالية بأنه لا يوجد مستوى جيد من الرُؤية والوضوح وعدم الاستيعاب والإلمام الكافي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى قِيادات مكاتب الخدمات التعليمية ، مما قد ينتج عنه ضعف القناعة بجدوى تطبيقه في مجال العمل التعليمي ، وهذا ما يُعطي تبريراً لدراستنا بِتبيان أهم المعوقات التي تَحُد من وُضوح الرؤية حول هذا المفهوم ، ويرجع السبب من وجهة نظر الباحثيْنِ إلى التَخبط في آراء القِيادات الإدارية وتغييرها من حين لآخر ، فاستحداث حُكومة وحدة وطنية أَلغت كل بوادر إنشاء إدارة الجودة الشاملة وتطبيقا وفقاً للقرار المشار إليه في دراستنا الاستطلاعية ، ومن هنا جاءت الضَبابية وعدم وضوح الرؤية وعدم الاستيعاب التام لهذا المفهوم ، وهذه الملاحظة تنطبق أيضاً على النقطة الثالثة بالنتائج .
2. بَينت الدراسة بأن هناك مَحدودية مُشاركة في اتخاذ القرارات في إبداء وجهة نظر مديري المؤسسات التعليمية فيما يتعلق بتطوير العملية التعليمية وتحسينها، وهذا من شأنه إقصاء فئة مهمة جداً وتتَعامل بشكل مباشر مع العُملاء وتتعرض لمشاكل تعليمية من شأنها تَقويض العملية التعليمية بِرُمتها.
3. أَثبتَتْ الدراسة بأن هُناك تغييراً مستمراً في قِيادات مكاتب الخدمات التعليمية وعدم استقرارها مع تعاقب الأجهزة الإدارية لا يُتيح الفرصة لتطبيق فِكر إدارة الجودة الشاملة، وهذا التغيير المتكرر من شأنه عدم قدرة المسؤولين على تحديد المعوقات تحديداً دقيقاً وفق خطة موضوعة قد لا يلتزم بها المسؤولون الجُدد.
4. غِياب التَخطيط الاستراتيجي طويل الأجل الذي يتعامل مع التَحديات والمشاكل التعليمية من خلال رؤية ثابتة تعتمد على نظام اتصال شامل.
5. نتيجةً لتَوجه قيادات مكاتب الخدمات التعليمية نحو تنفيذ اللوائح والقوانين لا يتيح لها فرصة التجديد والابتكار والتطوير بالمؤسسات التعليمية.
6. مُقاومة القِيادات التَنظيمية لفُرص التغيير المتاحة، التي تُلبى مَطالب التطوير التنظيمي واحتياجاتها وتحسين أداء العملية التعليمية.
7. نَقص الكَفاءات والخبرات المدرَّبة والمُؤهَّلة التي يُمكن الاعتماد عليها في تبنى استراتيجية الجودة الشاملة.

سابعاً: تَوصيات الدراسة:

قبل تقديم التوصيات يتوجب التأكيد بأن على الإدارة العليا (قيادات مكاتب الخدمات التعليمية) أن تَعي بأن تذليل مُعوقات إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر الهيّن أو السَهل، فهو يحتاج إلى جهود كبيرة، كما أن نتائج التطبيق لا يُمكن أن تظهر خلال يوم أو شهر أو سنة، لذا فإنه من الضروري بذل الجهود وتوفير الإمكانيات المناسبة للقضاء على معوقات إدارة الجودة الشاملة في مكاتب الخدمات التعليمية وفي هذا الإطار توصي الدراسة بما يلي:

1. العَمل على إلغاء قرار وزارة التعليم بالحكومة الوطنية رقم (309) وذلك بتعزيز القِيادات الإدارية وتطويرها مداركها ومعارفها حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها وتَذليل مُعوقاتها والاستفادة من تجارب المنظمات المماثلة التي نجحت في احتواء معوقات التطبيق.
2. أن تعمل الإدارة العليا على نَشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمختلف مكاتب الخدمات التعليمية، ولتحقيق ذلك عليها أن تَضع الخُطط التدريبية المناسبة لجميع العاملين وأن تَعمل على توفير الإمكانيات اللازمة.
3. أن عَلى مكاتب الخدمات التعليمية إجراء الدِراسات المُستفيضة لتقويم أوضاعها وعملياتها والوقوف على نقاط القوة والضعف (المعوقات) التي تعانيها في بيئتها التَنظيمية الدَاخلية، وكَذا التعرف على الفُرص والتهديدات في البيئة الخارجية واتخاذ ما يلزم للاستفادة من ذلك، ويرى الباحثان أنه في ضوء هذا التقويم الموضوعي يتعين على القِيادات الإدارية في مكاتب الخدمات التعليمية إعادة النظر في هذه المعوقات بما يَكفل تعزيز دورها ورسالتها التعليمية السامية.
4. الأخذ بأساليب العمل المُتطورة والمداخل الإدارية الحديثة، وتحديداً فإن على تلك المَكاتب الأَخذ بِفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى التطوير المستمر بمختلف العمليات والأنشطة.

9. المراجع:

أولاً: القرآن الكريم:

التوبة الآية 105، الرحمن الآية 9 السنة النبوية حديث شريف عن عائشة أم المؤمنين عن الرسول صلى الله عليه وسلم.

ثانياً: المراجع العربية:

1. القريوتي، محمد قاسم أحمد؛ المطيري، يوسف محمد (2007)، " إدارة الجودة الشاملة التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس "، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد(21)، العدد(1).
2. راشد، غالب؛ حسين، علي كاظم (2008)، " إمكانية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية "، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (29).
3. عبد، غسان فيصل(2009)، " أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت "، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(5)، العدد(15).
4. عبد القادر، ندى؛ عيسى، خليل إبراهيم (2009)، " دور الإدارة العليا في التحسين المستمر للجودة "، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (7)، العدد (25).
5. العضاضي، سعيد بن علي (2012)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (5)، العدد (9).
6. جواد، مها كامل؛ العبيدي، حنان رياض (2014)، " معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (9)، العدد (28).
7. العنزي، قاسم محمد؛ هاتف، حسنين حسين (2019)، " الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين "، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (9) العدد (1) ص44.

©2021 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 2790-1637، الورقي: 2790-1629. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

8. العميري، أحمد هاشم محمد (2020)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وسبل تحسينها من وجهة نظر طالبات جامعة بغداد " مجلة الفتح، العدد (81).

9. ساجت، خالد حنتوش؛ مطرود، أحمد جاسم (2017)، " إدارة الجودة الشاملة بين الواقع والمعوقات "، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (25)، العدد (6).

10. المدرع، بخيت؛ جنيدي، أحمد فوزي؛ القراميطي، أبو الفتوح مختار (2019)، " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات " مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية جامعة بابل العدد (43).

11. راضي، بهجت؛ العربي، هشام يوسف (2016)، " إدارة الجودة الشاملة- المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار النشر شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات بدون رقم الطبعة .

12. بشير، بن عيشي؛ عمار، بن عيشي (2011)، " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاد يات الحديثة "، مؤتمر دولي يومي 13-14 ديسمبر جامعة محمد خيضر بسكرة.

13. جويلي، إيمان محمد علي (2018)، " إدارة الجودة الشاملة – تطبيق الجودة في التعليم والمجال الصحي، الطبعة الأولى: الناشر المكتب العربي الحديث.

14. لحبيب، بلية (2019)، " إدارة الجودة الشاملة – المفهوم – الأساسيات – شروط التطبيق " الطبعة الأولى، الجزائر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

15. جودة، محفوظ أحمد (2004)، " إدارة الجودة الشاملة -مفاهيم وتطبيقات – دار وائل للنشر.

©2021 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 2790-1637، الورقي: 2790-1629. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية