

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سبها - كلية الآداب

(قسم التخطيط و الإدارة التربوية)

(بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الليسانس)

بحث بعنوان :

((واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء جامعة سبها)) .

إعداد الباحثات :

إعداد الطالبتان :

آمنة عبدالقادر الجنقة

سهام حسن محمد

تحت إشراف الأستاذة :

فاطمة عبد الرحمن أمهيج

العام الجامعي

2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
{ وَ اتَّقُوا اللَّهَ وَ يَعْلَمِكُمُ اللَّهُ }
صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة البقرة ، الآية 282)

الإهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على أشرف خلق الله خاتم النبيين

وسيد المرسلين محمد صلى الله عليه و سلم أما بعد

نهدي هذا العمل إلى أستاذتنا الفاضلة فاطمة عبد الرحمن أمهيج التي أشرفت على هذا البحث و الى من منحنا من وقته و جهده فلم يبخل بالنصح و الإرشاد و التوجيه و التعاون و التشجيع في سبيل اخراج هذا الجهد المتواضع إلى حيز الوجود.

كما نهديه إلى كل الذين يتفانون في خدمة الآخرين بضمير و إنسانية .

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله والشكر لله الذي أمدنا برعايته وتوفيقه حتى إتمام هذا العمل وانجازه على هذا النحو .

نتقدم بعظيم الشكر والعرفان و الامتنان إلى المشرفة على هذا البحث الدكتورة فاطمة عبدالرحمن أمهيج التي أمدتنا برعايتها و علمها وتوجيهاتها التي كانت لها الأثر الكبير فيما توصلنا إليه من نتائج وما ترتب عليها من تحقيق أهداف هذا البحث .

كما نتقدم بالشكر و العرفان و التقدير إلى كل من ساهم معنا و لو بالدعاء أسأل الله أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم يوم لا ينفع مال ولا بنون إلى هؤلاء جميعا كل شكرنا و تقديرنا.

فهرس الموضوعات

| الصفحة | الموضوعات | ر . م |
|--------|--|-------|
| | الآية القرآنية | 1 |
| | الإهداء | 2 |
| | كلمة الشكر و التقدير | 3 |
| | فهرس المحتويات | 4 |
| | فهرس الجدول | 5 |
| | الفصل الأول / الإطار العام للبحث | 6 |
| | المقدمة | 7 |
| | مشكلة البحث | 8 |
| | أهمية البحث | 9 |
| | أهداف البحث | 10 |
| | فروض البحث | 11 |
| | حدود البحث | 12 |
| | مصطلحات البحث | 13 |
| | الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث | 14 |
| | التمهيد | 15 |
| | مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية | 16 |
| | التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة | 17 |
| | الجودة في الإسلام | 18 |

| | |
|----|---|
| 19 | أهداف إدارة الجودة الشاملة |
| 20 | مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 21 | محاور الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي |
| 22 | مبادئ الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي |
| 23 | متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم |
| 24 | الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم |
| 25 | أسس الجودة الشاملة في التعليم الجامعي |
| 26 | الجودة في مجال التعليم الجامعي |
| 27 | منافع إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي |
| 28 | الاتجاهات العالمية الحديثة في إدارة الجودة الشاملة |
| 29 | عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم |
| 30 | معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم |
| 31 | مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم |
| 32 | مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم |
| 33 | خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم |
| 34 | تجارب بعض الجامعات الأجنبية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العالم |
| 35 | الفصل الثالث / الدراسات السابقة |
| 35 | التعقيب على الدراسات السابقة |
| 36 | الفصل الرابع / إجراءات الدراسات الميدانية |
| 37 | التمهيد |

| | | |
|--|---------------------------------|----|
| | منهج البحث | 38 |
| | مجتمع البحث | 39 |
| | عينة البحث | 40 |
| | أداة البحث | 41 |
| | صدق و ثبات الاستبيان | 42 |
| | صدق المحتوى المحكمون | 43 |
| | صدق الاتساق الداخلي | 44 |
| | الثبات | 45 |
| | الأساليب الإحصائية | 46 |
| | الفصل الخامس / نتائج و مناقشتها | 47 |
| | التمهيد | 48 |
| | نتائج الفرضية الأولى | 49 |
| | نتائج الفرضية الثانية | 50 |
| | نتائج الفرضية الثالثة | 51 |
| | نتائج الفرضية الرابعة | 52 |
| | ملخص البحث | 53 |
| | نتائج البحث | 54 |
| | التوصيات | 55 |
| | المقترحات | 56 |
| | المراجع | 57 |
| | الملاحق | 58 |

| ر . ت | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1 | جدول رقم (1) يبين قياس صدق المحتوى (المحكمون) | |
| 2 | قياس صدق الاتساق الداخلي | |
| 3 | قياس صدق المقارنة الطرفية (صدق التمييزي) | |
| 4 | قياس الثبات | |
| 5 | اختيار " ت " لقياس الفروق في فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية تعزى إلى أفراد العينة | |
| 6 | اختيار " ت " لمقياس الفروقي فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية تُعزى لمتغير الجنس | |
| 7 | اختيار " ت " لمقياس الفروق فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي | |
| 8 | اختيار " ت " لمقياس الفروق فاعلية الاستجابة للقرارات الإدارية تعزى لمتغير متغير سنوات الخبرة | |

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- 1 - المقدمة .
- 2 - مشكلة البحث و مبررات اختيارها .
- 3 - أهمية البحث .
- 4 - أهداف البحث .
- 5 - فروض البحث .
- 6 - حدود البحث .
- 7 - متغيرات البحث .
- 8 - مصطلحات البحث .

المقدمة

تهتم الدول المتقدمة و النامية ، بالتعليم العالي و تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة و معايير الاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي ، و نسيج اهتمام الدول من قناعتها بأن التعليم الجامعي تقع على مسؤوليته مهمة تتمثل في تهيئة الطالب لمواجهة التطورات التكنولوجية و المعرفية و التي أصبحت أهم ما يميز القرن الحادي و العشرين

(مجلة التراث الجامعي . صباح النجار : ص 22) .

وتكمن تعريف الجودة الشاملة بأنها العديد من الطرق ، فيذكر البعض في أن الجودة هي الأمتياز و التفوق ، و يراها البعض على إنها عدم وجود عيوب في العناية أو الخدمة ، كما البعض الأخر في الجودة على أنها ترتبط بسمات المنتج ، أو سرعة

(إيقان ، دين ، 2009 : ص 31)

و مصطلح الجودة الشاملة يأخذ العديد من المعاني التي تحمل بين طياتها بعض الاعتبارات و التي تختلف باختلاف الجهة التي تستخدمها ، فالجودة تعد شيئاً نسبياً تختلف باختلاف الجهة أو الفرد الذي يستعملها

(علوان ، جعفر إدريس ، أحمد عثمان ابراهيم، 2005 : ص 43)

و نظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن من المتوقع و المأمول عند اعتمادها و تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي و منها الجامعات ان تعمل على احداث تطوير نوعي في أدائها لأعمالها و بالتالي على مخرجاتها.

و إن إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الاكثر انتشاراً و استعمالاً لتطوير اساليب العمل في مختلف مجالاته و لتحقيق أقصى درجات من الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية و تطوير أدائها و خدمتها وفقاً للأغراض و المواصفات المطلوبة و بأفضل الطرق و بأقل جهد (يزيد قادة ، 2011- 2012 : ص 1)

ان واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية له أهمية كبيرة داخل هذه المؤسسات حيث تؤكد بعض الدراسات و الأبحاث في هذا الشأن ان مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها و الاستفادة منها في المؤسسات التعليمية و التربوية (يزيد قادة ، 2011- 2012 : ص،ب)

و من هنا تأتي فكرة إنجاز هذه الدراسة لبحث آراء رؤساء الأقسام في جامعة سبها حول مفاهيم الجودة الشاملة و تطبيقها في الجامعات .

مشكلة البحث :

أ - التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة جامعة سبها .

ب - لتحسين التعليم و تجويده .

ج - ما مستوى تأدية عمداء و رؤساء الأقسام العلمية لمهامهم الإدارية .

تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي :-

ما واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء الأقسام جامعة سبها ؟

تتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات :

أ - ما واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء الأقسام جامعة سبها وفقا لمتغير

(متغير الجنس) (ذكور - إناث) .

ب - ما واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء الأقسام جامعة سبها وفقا لمتغير

(المؤهل العلمي) (دكتوراه) (ماجستير) .

ج - ما واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء الأقسام جامعة سبها وفقا لمتغير

(سنوات الخبرة) (أقل من 5 سنوات – 25 و ما فوق) .

أهمية البحث :

1- تكمن أهمية البحث في كون الجودة الشاملة من الموضوعات الحديثة في الابحاث العلمية و الشغل الشاغل لجميع المؤسسات في كافة القطاعات التعليمية

2 - حاجة الجامعة للأساليب العلمية الحديثة التي تساعد في تحقيق التحسين و التطوير لتحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية .

3 - الكشف عن وجهة نظر بعض اعضاء الهيئة التدريسية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب جامعة سبها الحكومية .

4 - يتوقع التوصيات التي يمكن اقتراحها اعتماداً على نتائج البحث . ان تساعد إدارات الجامعة في حال تطبيقها على القاء الأهمية للمؤشرات ذات العلاقة للمستوى الجودة المطلوبة في التعليم الجامعي .

5 - قد يسهم البحث في مساعدة الجامعات الليبية في وضع الخطط الاستراتيجية لتضييق الفجوة بين النظرية و التطبيق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في التالية :-

أ- التعرف على الواقع تطبيق الجودة الشاملة داخل جامعة سبها

ب - التعرف على واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء جامعة سبها وفقاً لمتغير

(متغير الجنس) (ذكور - إناث) .

ج - التعرف على واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء جامعة سبها وفقاً لمتغير

(المؤهل العلمي) (دكتوراه) (ماجستير) .

د - التعرف على واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء جامعة سبها وفقاً لمتغير

(سنوات الخبرة) (أقل من 5 سنوات – 25 و ما فوق) .

هـ - التعرف على النتائج و التوصيات التي سيتم التوصل إليها .

فروض البحث :

تتمثل فروض البحث في الفروض التالية :-

أ التعرف على مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء جامعة سبها .

ب - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع تطبيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير

(متغير الجنس) (ذكور - إناث) .

ج - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع تطبيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) (دكتوراه) (ماجستير) .

د - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع تطبيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) (أقل من 5 سنوات - 25 و ما فوق) .

حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في الحدود التالية :-

أ - الحدود الزمنية : العام الجامعي خريف 2020 .

ب - الحدود المكانية: جامعة سبها .

ج - الحدود البشرية : رؤساء جامعة سبها .

د - الحدود الموضوعية : (الجودة الشاملة) .

متغيرات البحث :

تتمثل متغيرات البحث في التالي :-

1 - (متغير النوع) (ذكور - إناث) .

2 - (المؤهل العلمي - دكتوراه - ماجستير)

3 - (سنوات الخبرة) (أقل من 5 سنوات) (25 فأكثر) .

مصطلحات البحث :

تتمثل مصطلحات البحث في المصطلحات التالية :-

1 - الجودة في التعليم :

هي معايير عالمية للقياس و الإعراف ، و الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتيقان و التميز ، و اعتبار المستقبل هدفا تسعى إليه ، و الانتقال من تكريس الماضي و النظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال الآن (الزواوي ، 2003 : ص 34) .

2 - إدارة الجودة الشاملة :

عرفها الببلاوي بأنها طريقة الحياة داخل الجامعة أو الكلية و الفكرة الأساسية فيها هي زراعة عمليات الجودة في ثنايا عمليات التعليم و التعلم حتى تستطيع الجامعة أن تنظم الجودة في العملية التعليمية و نواتجها بدلاً من مجرد البحث فقط عن الجودة في المحرجات بعد انتهاءها .(الببلاوي ، 1996 ص 65)

- أما عبدالله و آخرون فعرفوا إدارة الجودة على أنها أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ، و الاعتماد على تقييم المستفيد من معرفة تحسين الأداء (عبدالله و آخرون ، 2005 ، ص 40).

3 - رئيس القسم :

هو عضو هيئة التدريس المكلفبتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه،والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية. ويعين رئيس القسم من بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد.

(الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية و الصلاحيات لكليات و معاهد الجامعة، 1957، ص 46)

الفصل الثاني

- تمهيد

- 1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
- 2 - تعريف الجودة الشاملة
- 3 - التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة
- 4 - الجودة في الإسلام
- 5 - أهداف إدارة الجودة الشاملة
- 6 - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 7 - محاور الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي
- 8 مبادئ الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي
- 9- متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
- 10 - الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 11 - أسس الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
- 12 - الجودة في مجال التعليم العالي
- 13- منافع إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
- 14- الاتجاهات العالمية الحديثة في إدارة الجودة الشاملة
- 15- عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 16 - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 17 - مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 18- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

19- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

20- تجارب بعض الجامعات الأجنبية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العالم

- تمهيد

يعتبر موضوع ادارة الجودة الشاملة مركز الصدارة في المحافل العلمية ، اذ نال هذا الموضوع نصيبا كبيرا من التطبيق بنجاح في مؤسسات التعليم العالي في العالم لان ادارة الجودة الشاملة تسعى الى التحسين المستمر و تحقيق الافضل في المدخلات و العمليات و المخرجات . و من هذا المنطلق اصبح على الكليات الاهلية الالتفات للجودة الشاملة و الشروع على تطبيقها تدريجيا ، لكي تتمكن هذه الكليات الاهلية من رفد المجتمع بملاكات بشرية مسلحة بالمعرفة و التكنولوجيا قادرة على المساهمة في التنمية الاقتصادية .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات ، و هي الأفراد و الأساليب و الأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية ، و التركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين و أهم المفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي هي :

أ المدخلات: تتكون من المناهج الدراسية و المستلزمات المادية و الأفراد ، سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة تدريس أم إدارة .

ب . المخرجات : تتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين ، و المستفيد من نظام التعليم فهي مختلفة مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء .

ج . العملية التعليمية بالجامعات : يمكن تعريف نوعية خريج التعليمية بالجامعات على أنها قاعدة المعرفة التي بمكانة استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الإدارية و هي التخطيط و التنظيم و المتابعة و اتخاذ القرار

(زين الدين ، 1996: ص 43) .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها : عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركاتها من المعلومات التي في إطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة (الطائي و آخرون ، 2008 : ص 184) نقلاً عن (Rhodes ، 1992 ، p45) وتعرف

الجودة الشاملة في التعليم بأنها فلسفة شاملة للحياة و العمل في المؤسسات التعليمية ،
تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات
التعليم و التعلم و تطوير محرجات التعليم على أساس العمل الجامعي ، بما يضمن
رضا الأساتذة و الطلبة و أولياء الأمور و سوق العمل (علوان ، 2007 : ص
(142) .

تعريف الجودة الشاملة :

تشتق كلمة الجودة من الفعل جاد ، وجود و هو ما يدل على الشيء الجيد من القول
أو الفعل و هو نقيض الرديء (ابن منظور، 1984 : ص 720) ، والجود في علم
الأخلاق صفة تحمل صاحبها على بذل ما ينبغي من الخير بغير عوض (معجم
الوجيز ، 1996 : 126) . وهناك من يشير الى ان الجودة هي الاتقان في العمل.
ولحسم هذا الامر نتجه الى المعاجم العربية فنجد ان هناك فرقا بين الجودة و الاتقان
فالجودة هي مصطلح لغوي يطلق على كل من كلف بعمل فأجاده بعمل ما دون
التكليف ب ا والد، اما الاتقان فيعني الاتقان بعمل ما دون التكليف به ، و الدليل ان
الله سبحانه و تعال اسند الفعل اتقن اليه دون سواه للدلالة على تفردة جل و علا
بالاتقان لما صنع دون تكليف من أحد (جرادة ، 2004 : 17 - 18) .

و

يعد مصطلح الجودة الشاملة اليوم مناشهروا هما المصطلحات الادارية في مختلف القطاعات سواء كان
تعليمية او غير ذلك وينظر لهذا المصطلح بانحد يثنسببوا لا يتجاوز العقود القليلة فمنهم من
يشير الى ان هذا المفهوم يرتبط بالعالم المديمنج و جوران من ثم بالدرج و اخرين ، الا اننا اذا
ماعدنا الى الوراء نجد ان الجودة بدأت مع بدء الإنسان فلا يمكن أن ينتقي الفرد
الشيء الرديء ويتركه الجيد

منالشيء ! ثمانديننا الاسلامي كقيم هو تعاليم هو مضامينه حيث علنا الجودة و العمل الصالح
اذا بلغ عدد الآيات القرآنية التي تشير الى ذلك 355 اية قرآنية ، الى جانب
الاحاديث النبوية الشريفة التي تحث علنا الاتقان في العمل

(النجار و جواد ، 2012 ، 36) .

ان البيئة الديناميكية في عالم اليوم والتغيرات المتسارعة فرضت تحديات عديدة لابد
من مواجعتها واختيار السبل الكفيلة واللازمة لتحقيق الأهداف المنظمة ، ومن هذه
السبل تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتي تعد من الانماط التي توصف بانها الموجة
الثورة الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب ، اذ ان تطبيقها يمثل احد

الوسائل التي تستطيع تحقيق جودة المنظمة ككل وبما يمكنها من التنافس والتحدي لإثبات وجودها

(الخفاجي ، 2001 ، 1) .

لقد تعددت تعريفات مصطلح الجودة الشاملة وذلك نتيجة للاستخدام والتطبيق المستمر ونظرا لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال

- يعرف سيهكتز (Sehcter) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن .

(صالح ناصر عليمات ، 2004 : ص18) .

تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.

(محمد عبد الوهاب العزاوي ، 2005 : ص39) .

أما معهد المقاييس البريطاني فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

(محفوظ أحمد جودة ، 2009 : ص22).

عرفها كروسبي (Crosby) بأنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.

(سهام شيهاني ، 2010).

يعرفها هوفر وزملائه بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلية متين توجهن خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي .

(خضير كاظم حمود ، 2009 : ص 16).

يعرفها هود جاتس بأنها عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية و يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة.

(Jean Brillman ,2000 p217 -).

من خلال التعريفات السابقة فان مصطلح الجودة الشاملة يعتبر حديثاً نسبياً حيث يركز على متطلبات الموارد البشرية مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.

التطور التاريخي لمفهوم الجودة :

يرى العديد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأ المهندس الأمريكي فرودريك تايلور بتجاربه التي بثها عبر كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911 و التي كان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل الفاقد من الزمن خلال الممارسات و الحركات غير المجدية بقصد زيادة الإنتاج و ذلك بربط الحركة بالزمن الذي تحتاجه

(مهدي السامرائي، 2007 : ص 39)

إلا أن هذه النشأة الحديثة لموضوع الجودة لم يمنع البعض من إرجاع موضوع الجودة إلى عصور موهلة في القدم مستدلين بما جاء من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي دونها في مسلته المشهورة التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد ، ففي التعامل التجاري ألزم التاجر أن يقدم سلعة جيدة وإلا عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها و يصبح عيوبها ، كما أن المادة 229 و التي تحص تنظيم الأعمال تنص على ما يلي :

"إذا كان بناءً قدي بنى بيتاً لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه و سبب موت صاحبه يُقتل ذلك البناء " .

(مهدي السامرائي ، مرجع سابق : ص 40).

الجودة في الإسلام :

إن أسلوب الجودة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه فجودة الإدارة هي ما يسميها الدين الإسلامي بالإتقان و المسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عز و جل و إرضاء الآخرين ، ففي الشريعة الإسلامية مبادئ و مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة تدعو إلى مراعاة الإتقان من خلال :

(صالح ناصر عليّات ، 2004 : ص 20 - 21) .

- انجاز الأعمال بإتقان و جودة عالية : قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " .

- التعرض للقيم السامية و استخدام الوقت بحساب و عدم تضييعه و التعامل مع الناس باحترام و تعاون .

- استخدام الموارد علم مختلفاً نواحيها اقتصاداً و عدماً لإسراف ، و التشاور و الصدق في اتخاذ القرار و العدل في التعامل مع العاملين و إعطاء الحقوق لأصحابها .

أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

مما لا شك فيها أن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير و تحسّن الخدمات و المخرجات مع تخفيض التكاليف و الوقت و الجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضاهم و هناك عدة أهداف فرعية تنطلق من هذا الهدف هي :

- 1 تحقيق الجودة .
- 2 تقليل الوقت و التكاليف لإنجاز المهمات .
- 3
- 4 تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و ترتيب و تحليل المشكلات و تجزئتها للتمكين من السيطرة عليها .
- 5 التعرف على احتياجات الزبائن والعمل على تلبيتها .
- 5 البقاء و الاستمرار و التفوق على الآخرين .

(رافدة ، 2010 ، ص 27 - 28)

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

إن تطبيق نظام إدارة الجودة في الجامعات سيؤدي إلى (الزيادات ، مجيد ، 2007 ،
:ص 191)

أ - إدارياً : تحديد الأهداف و رسالة الجامعة و الكليات بشكل واضح ، توثيق
العمليات الإدارية و تثبيتها ، و تحليل و تطوير العمليات الإدارية ، و توضيح
الإجراءات الإدارية و توضيح الأدوار المختلفة ، و تحسين عملية الاتصال ، و
توفير المعلومات و تسهيل عملية اتخاذ القرار و تحسينها .

ب - أكاديمياً : توفير البيئة المناسبة للتعليم و التعلم ، و تحسين نوعية الخدمات
التعليمية المقدمة و كفاءتها ، و المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية ، و زيادة خبرة
المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة .

**كما أنه لتبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم أهدافاً آخر يتستلزمها طبيعة العصر و
أي شهد همتغير اتعل جميعاً الأصعدة و منه هذا الأهداف :**

- 1 تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة باستمرار مميزاتهم من دافعيتهم نحو التعلم .
- 2 رفع مستوى الأداء عند العاملين في المدرسة بما فيهم :
الإدارات التعليمية من خلال إعدادها و تزويدها بثقافة الجودة الشاملة .
- المدرسون من خلال تدريبهم المستمر و تبصيرهم بمعايير جودة الأداء و التخطيط و التقويم المتابعة المستمرة .
- 3 تحسين طرق التدريس و تطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج و اتجاهاتها الحديثة .
- 4 تنمية الانتماء و الولاء للمؤسسة التعليمية لدى العاملين فيها .
- 5 تنمية روح الفريق و الحدو العمال لتعاون و تبيين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية .
- 6 توفير التدريب اللازم للعاملين و تمكينهم من مواكبة التطور الذي يشهده مؤسسات التعليم العالمية .
- 7 تدفع المؤسسات التربوية إلى النمو و اكبة التغيير اتفيسو ق العملور غباتالمنتفعين من الخدمة التعليمية .
- 8 تقليل الأخطاء أو منع حدوثها في العملية التعليمية .

9 تحديد بوضوح مسؤوليات الأفراد والأقسام في المؤسسة التعليمية .

10

خلف الثقة بين المدرسة والمنتفعين وإدامتها وزيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم .

(محسن عطية، 2009 ، ص 115 - 117) .

- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

أ - مرحلة اقتناع و تبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة :

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و من هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام و أهميته و متطلباته و المبادئ التي يستند عليها .

ب - مرحلة التخطيط :

و فيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ و تحديد الهيكل الدائم و المواد اللازمة لتطبيق النظام .

ج - مرحلة التقويم :

و غالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة و التي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

د - مرحلة التنفيذ :

في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ و يتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .

هـ - مرحلة تبادل و نشر الخبرات :

و في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات و النجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

(عبد المحسن ، 1996) .

- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات :

تمر عملية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بخمس مراحل أساسية على النحو الآتي : (القريوني ، المطيري ، 2007 : ص 64) .

1 - مرحلة اقتناع و تبني إدارة المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة :
وينعكس ذلك ببدء برامج تدريبية لكبار المسؤولين . نتناول مفهوم النظام و أهميته و متطلباته و المبادئ التي يستند إليها .

2 - مرحلة التخطيط : و تشمل وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ و تحديد متطلبات تطبيق ذلك النظام .

3 - مرحلة التقييم : و تبدأ ببعض التساؤلات المهمة و التي في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

4 - مرحلة التنفيذ : و تتضمن اختيار فرق العمل التي سيعهد إليها بعملية التنفيذ ، ليتم تدريبهم علا أحداث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .

5 - مرحلة تبادل الخبرات و نشرها : حيث يتم استثمار الخبرات و النجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

محاور الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي :

تعد معرفة محاور الجودة الشاملة و فهمها أولى الخطوات الرئيسية في تحقيق تطبيق هذه المحاور ، رغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها بالآتي :- (علميات ، 2004 : ص 113) .

1 - عضو هيئة التدريس : ليس هناك خلاف حول الدور المهم الذي يقوم به

عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية ، و تحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها ، و يقصد بجودة عضو هيئة التدريس ، تأهيله العلمي ، الأمر الذي يسهم حتماً في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التعليمية التي يرسلها المجتمع .

2 - الطالب : هو حجر الزاوية في العملية التي من أجله أنشئت ، و نقصد بها : مدى تأهيله في مراحل ما قبل المرحلة الجامعية علمياً و ثقافياً و نفسياً ، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة ، و تكتمل متطلبات تأهيله . و بذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار و الخلق و تفهم وسائل العلم و أدواته .

3 - البرامج التعليمية و طرق التدريس : و يقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها و عمقها ، و مرونتها و استيعابها لمختلف التحديات العالمية و الثورة المعرفية ، و مدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة ، و إسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة ، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة عن التلقين و مثيرة لأفكار و عقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج و طرق تدريسها .

4 - المباني التعليمية و تجهيزاتها : المبنى التعليمي و تجهيزاته محور مهم من محاور العملية التعليمية ، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره ، و جودة المباني و تجهيزاتها ، أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم ، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية و جودتها ، و يشكل إحدى علاماتها البارزة ، و من الجدير بالذكر أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية و المعنوية مثل القاعات ، التهوية ، الإضاءة ، المقاعد ، الصوت و غيرها من المشتملات تؤثر على جودة التعليم و مخرجاته ، و كلما حسنت و اكتملت قاعات التعليم أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس و الطلاب .

5 - الإدارة الجامعية و التشريعات و اللوائح : من الطبيعي أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعد أمراً حتمياً ، و جودة الإدارة الجامعية تتوقف إلى حد كبير على القائد ، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة ، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح ، و يدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي ، و متابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة ، أما جودة التشريعات و اللوائح الجامعية فلا بد ان تكون مرنة و واضحة و محددة حتى تكون عوناً لإدارة الجامعة ، و عليها مواكبة كافة التغييرات و التحولات من حولها ، بوصفها توجد في عالم متغير تؤثر و تتأثر به .

6 - الكتاب التعليمي : و يقصد به جودة محتوياته و تحديثه المستمر بما يواكب التغييرات المعرفية و التكنولوجية ، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراسته ، و أبحاثه في جميع أنواع التعليم التي تتطلبها الجامعة منه ، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ، و يعمل على خلق اتجاهات و مهارات ضرورية لديهم ، الأمر يسهم في زيادة وعي الطالب ، و من ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث و الإطلاع مما يثري التحصيل و البحث العلمي .

7 - التمويل و الإنفاق التعليمي : يمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي ، و بدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية ، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية ، قلت مشكلاته ، وصارت من السهل حلها ، و لا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيراً تابعاً لقدر التمويل الجامعي في كل مجال من مجالات النشاط ، و يعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمراً له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها ، و كذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي ضمناً إلى تغيير خطط التعليم و برامجها ، الأمر الذي يؤثر حتماً على جودة التعليم و التي تحتاج غالباً إلى تمويل دائم ، تكون مصادره من التمويل الحكومي و الذاتي ، و عائد الخدمات و مراكز البحوث و الاستشارات و التدريب .

8 - تقييم الأداء التعليمي : يتطلب رفع كفاءة التعليم و جودته ، و تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التطبيقية ، و المتمثلة بصفة أساسية على الطالب ، و المعلم و البرامج التعليمية ، و طرق تدريسها ، و تمويل إدارة الجامعة ، و كل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة و محددة و يسهل استخدامها و القياس عليها ، و هذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها ، مع إعادة هيكلة الوظائف و الأنشطة وفق المعايير و مستويات الأداء .

مبادئ الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي :

يتضمن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي العديد من المبادئ الواجب التقيد بها و الالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها ومن أهمها (علوان ، 2007 : ص 142) .

- 1 - الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع الجهات الإدارية و العملية بالجامعة و اقتناعهم في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة .
- 2 - وجود أهداف محددة وواضحة للجامعة ، يشارك في وضعها جميع العاملين .
- 3 - توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم الجودة و ثقافتها لدى العاملين بالجامعة .
- 4 - التزام إدارة الجامعة بتنمية ثقافة الجودة و الحرص على تنفيذ أسسها .
- 5 - تبني فلسفة منع الخطأ ، وليس مجرد كشفه و التركيز على تصحيح العمليات .

- 6 - احترام العاملين في الجامعة ، و مراعاة حقوقهم و تلبية رغباتهم .
- 7 - تصميم البرامج التعليمية و المناهج الدراسية ، و دراسة احتياجات سوق العمل و متطلباته .
- 8 - تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتي البكالوريوس و الدراسات العليا .
- 9 - وجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات .
- 10 - انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسستها المختلفة .
- 11 - تطبيق مبادئ التعليم المستمر ، و التدريب المتواصل للعالمين على عمليات الجودة الشاملة و على كل جديد .
- 12 - التركيز على العمل الجماعي ، و تحقيق الترابط و التعاون بين القسم و النظم الفرعية .
- 13 - الاعتماد على الرقابة الذاتية و التقويم بدلاً من الرقابة الخارجية .
- 14 - التخلص من الخوف لأنه يقلل من عمليات المبادأة و التجديد و الإنتاجية .

- متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي :

للوصل إلي رضا المستفيد الداخلي والخارجي لمؤسسات التعليم العالي، لابد من تحقيق بعض المتطلبات ومنها :

- 1- التزام الإدارة العليا بالجودة وتحديد الأهداف المطلوبة من برامج الجودة .
- 2 - دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة بالجامعة .
- 3 - تبني كل من الجامعات والكليات لفلسفة جديدة الجودة لرفع مستوى الأداء .
- 4 - إلمام جميع الأفراد العاملين بكل الجامعة والكليات بمفاهيم الجود الشاملة .
- 5 - ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة من جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني مفهوم الجودة الشاملة .
- 6 . تنمية الموارد البشرية " أعضاء هيئتها التدريس، الهيئة المعاونة، الإداريين " وتطوير وتحديث المنهج وتبني أساليب التقويم المنظورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداثاالتجديد التربوي المطلوب .

8. مشاركة جميع العاملين بكل منا الجامعة والكلية في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء .

10. إعداد برامج تدريبية لجميع العاملين بكل منا الجامعة والكليات .

11. التدريب المستمر لكافة الأفراد العاملين بكل منا الجامعة والكليات .

12. التعرف على احتياجاتنا المستفيدة الداخلي "الطالب" و العاملين

و كذلك المستفيد الخارجي "المجتمع" و إخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء و الجودة .

13. تدريب جميع العاملين بكل منا الجامعة والكلية على ممارسة التقويم الذاتي للأداء بفاعلية .

14 - تطوير نظام جمع المعلومات والحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة من المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف.

15 - تطوير الهيكل التنظيمي لكل من الجامعة والكليات بما يتناسب ومفهوم الجودة الشاملة .

(أبو النصر ، 2008 : ص 166) .

الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

إن نظام التعليم في جميع دول العالم يتولى مسؤولية إعداد الموارد البشرية اللازمة للعمل في جميع المجالات المهنية الصناعية و التجارية و العسكرية و الحرفية و يعد المنهل الذي تنهل منه جميع المهن و عندما تكون إدارة الجودة الشاملة حاجة ملحة للمؤسسة الإنتاجية و الخدمية فمن باب أولى أن تبدأ من المؤسسات التعليمية و إدارة عملها لأن مخرجات المؤسسة التعليمية الجيدة ستكون بالضرورة مدخلات جيدة في نظم المؤسسات الخدمية و الإنتاجية الأخرى الأمر الذي سيؤدي بالنتيجة إلى إسهام المؤسسة التعليمية التي تتبنى

إدارة الجودة الشاملة بصورة غير مباشرة في نجاح برامج الجودة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية .

(أحمد ابراهيم أحمد ، 2003 : ص 156) .

على هذا الأساس أصبحت الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ضرورية وذلك للأسباب التالية :

(محسن علي عطية ، 2009 : ص 117) .

1-العجز التعليمي:

والمقصود به استثمار في التعليم دون العائد نظراً لأن المخرجات التعليمية والنواتج لا تربية لا تكفي الطلاب الفعاليين أسواق العمل بالدرجة المطلوبة .

2 -معدلات البطالة المرتفعة:

فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية والعكس .

3 -اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم:

حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي والعكس لا توجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج .

4 - ارتفاع تكلفة التعليم في جميع أحواله، فالظاهر أن التعليم مجاني والواقع أنه ذو تكاليف مرتفعة .

5 - انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي .

6 - التعليم يركز على المعارف والمعلومات وليس على الاهتمام بالسلوكيات والمهارات .

7 - عدم المشاركة في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات .

8 - أصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف غير تخصصاتهم العلمية .

(محمد جابر خلف الله 2011) .

- أسس الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

لجودة التعليم الجامعي مجموعة أسس، أهمها :

1: الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة؛ حتى يسهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة .

2 . وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة يشارك في صنعها جميع العاملين كل قدر أسهامه بحيث يكون لهذا الأهداف توجه مستقبلي طويل وقصير المدى ويحقق رغبات الطلاب والعاملين والعملاء .

3 . التزام الإدارة العليا (القيادة) بتنمية ثقافة الجودة والحرص علي تنفيذ أسسها .

4. تبني فلسفة منع الخطاء وليس مجرد كشفه وتركيز على تصحيح العمليات وليس علي لوم الأشخاص وتوبيخهم .

(أبو كليلة، 2001: 132)

- الجودة في مجال التعليم العالي :

يعرف Sims & Sims ادارة الجودة الشاملة في التعليم على انها مقدار تلبية حاجات الطلبة وغيرهم من المشاركين والوفا بتوقعاتهم وتجاوزها بشكل مستمر

. (Sims & Sims,8,1995)

و تهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الى بلوغ التحسين المستمر من خلال اضطلاع جميع العاملين في الكلية بمسؤولية تحسين الجودة (الجودة مسؤولية الجميع) و زيادة الانتاجية و خفض التكاليف لتحقيق رضا الزبون ، و تؤكد ادارة الجودة الشاملة على بعدين اساسيين في المنظمات الخدمية و هما رضا الزبون و مشاركة جميع العاملين ، و من هذا المنطلق تصبح لزاما على الجامعات ان تعمل على تلبية حاجات الزبون و هنا يكون الزبون طالبا او عائله او حقل العمل او المجتمع .

وبناء على ماتقدم فعلى الكليات ان تركز على الاتي (ابو نبعة ومسعد، 2000 : 144).

● ادراك حاجات الموارد البشرية.

● الربط بين حاجات الموارد البشرية وتصميم العملية التعليمية .

●فتح قنوات بين الكليات والموارد البشرية لحل المشكلاتوتبادل الخبرات .

●قياس رضا الموارد البشرية .

تركز ادارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ تساعد على تحقيق وضع تنافسي في مجالات مختلفة و ان نجاح فلسفة ادارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى الالتزام بهذه المبادئ من الادارة العليا الى أدنى مستوى في الكلية . و على الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين حول العناصر الاساسية للجودة الشاملة الا ان اهم العناصر في التعليم العالي هي(جودة ، 2008) و النجار و جواد ، 2012) و (ابو نبعة و مسعد ، 1999) و (Krajweski & Ritzman, 2011) :-

التخطيط الاستراتيجي :-

تعني TQM اجراء تحسينات كبيرة في جميع أقسام المنظمة و لا يتوقف ذلك عند تغيير أساليب الادارة و ممارستها اليومية ، بل ينبغي احداث تطورات في رؤية المنظمة التعليمية و رسالتها و أهدافها ، و ذلك يستوجب اعادة صياغة استراتيجياتها بما يخدم تحقيق تلك الاهداف ، و على هذا الاساس لابد من اعادة النظر بالنظم الفرعية اللازمة لتحقيق تلك الاهداف و الاستراتيجيات ، و من ضمن ذلك التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة باتجاه تحقيق أهداف موحدة دون تعارض في الأهداف و السياسات و لكل المستويات التنظيمية و التي تهدف الى ضمان تحقيق الميزة التنافسية في الامد البعيد . و يتضمن التخطيط الاستراتيجي ايضا وضع سياسات و برامج في ضوء تحليل للبيئة الداخلية و الخارجية بهدف وضع خطة شاملة لاستحداث دراسات جديدة و القبول و تطوير التخصصات و برامج لاعداد و تطوير الملاكات التدريسية و اعداد الموازنات لاستكمال البناء المادي و العلمي في الكلية .

اسناد والدعم :-

يأتي الدعم والاسناد من الوزارة و رئاسة الجامعات و عمداء الكليات وهذا الدعم لا يعني مجرد تخصيص الموارد اللازمة المالية و المادية و البشرية بل يعني ذلك ان تثبت هذه الادارات التزامها المستمر لدعم برامج ادارة الجودة الشاملة الى ان تتحقق اهدافها في مختلف مستويات الدراسات الاولية و العليا و باقي مجالات النشاط العلمي للكلية

التركيز على الموارد البشرية :-

يمثل الموارد البشرية بالنسبة للجامعات و الجامعات الطالب او عائلته او حقل العمل او المجتمع و هناك ايضا الموارد البشرية الداخلية و هم منتسبو الكليات و الجامعات فالتدريسيون يقومون بإعداد الطالب في المرحلة الأولى لكي يتسلمه

التدريسيون في المرحلة الثانية و الذين يعتبرون موارد بشرية داخلية ، كما أن أساتذة الدراسات العليا يعتبرون موارد بشرية داخليين لأساتذة الدراسات الاولية . و لو قام كل تدريسي بفهم حاجات الطلاب فان ذلك سيؤدي الى حلقات من العمل تخدم الطالب و ينتج عن ذلك تعاون عالي يقود لجودة عالية في الأنشطة العلمية و البحثية

التحسين المستمر :-

يستند التحسين المستمر على المفهوم الياباني كايزن Kaizen و يعني فلسفة البحث المستمر عن طرق تحسين العمليات في المنظمة ، و التحسين المستمر في التعليم العالي يضم تحديد نقاط مرجعية للممارسات المتميزة و تكوين احساس لدى العاملين بامتلاكهم لعملية التعليم و البحث العلمي .

و يمكن أن يأخذ التحسين عدة أشكال في التعليم العالي مثلا : ادراك حاجات حقل العمل و تقديم برامج علمية ملائمة لذلك ، تقليل التسرب و الرسوب و الهدر في موارد الكلية ، تخريج طلبة بمستويات علمية عالية ، ضغط الانفاق المالي للوصول الى خفض كلفة الطالب ، استخدام ساعات الورش و المختبرات و المكتبات بشكل أمثل .

ان التحسين المستمر لا يتحقق من خلال زج عدد أكبر من الطلبة الى حقل العمل بل ان التحسين في التعليم العالي يعني مقدار استجابة الجامعة او الكلية الي البيئية و رفع كفاءة الاداء لتحقيق شعار الجامعة المنتجة .

التدريب و التطوير :-

ينبغي على الكليات و الجامعات التي تتبنى TQM توفير فرص تدريبية للتدريسيين و العاملين فيها حسب تخصصهم ، فضلا عن التعليم بشكل مستمر فنظرة TQM الى التدريب ليست مجرد كلف تتحملها الكلية و الجامعة بل هو استثمار سيحقق مردودات ايجابية كبيرة في المستقبل . وتسعى ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الى تحقيق ذلك من خلال تشجيع و تحفيز الملاكات التدريسية و الوظيفية على زيادة مهاراتهم ، فمثلا تطوير تقانات التدريس و تعرف الملاكات التدريسية على المستجدات العلمية و مشاركتهم في المؤتمرات و الفعاليات العلمية و الاحتكاك بالتجارب العلمية يرفع مستوى الملاكات العلمية و الخدمية لانجاز وظائفها بشكل أفضل .

مشاركة العاملين :-

تعد مشاركة التدريسيين في الجامعات والكليات باتخاذ القرارات ذات علاقة وتقديم برامج علمية متميزة ترقى الى مستوى الجامعات العالمية من اولى حاجات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، فضلا عن ان مشاركة العقول المفكرة والخبرة الادارية ذات التجربة المعمقة بمشاكل البيئة الجامعية يقود الى تحقيق الاداء الافضل. ان منح الصلاحيات وتمكين العاملين من اعضاء الهيئة التدريسية و الموظفين ينبغي ان لا يكون بشكل شكلي بل ان يمنحون حقهم في اتخاذ القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل الاقسام العلمية والاقسام الساندة وبما يصب في مصلحة الكلية او الجامعة فنجاحها يمثل نجاحا للفرد ذاته.

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي العملية الأساسية لسلوك و الأداء داخل الجامعة و على ذلك فإن هذه المبادئ تساهم في تحسين الموارد البشرية الداخلية و الخارجية و العمل على رفع من مستواهم و زيادة أداهم و تطويرهم و قدراتهم و الارتقاء بهم من أجل سير العملية التعليمية داخل الجامعة .

- منافع ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

حظيت ادارة الجودة الشاملة التعليمية في السنوات الاخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين وذلك لدورها الريادي في تحسين وتطوير العملية التعليمية ومساعدة العاملين في اداء عملهم وتحسينه باستمرار من خلال تطوير الذات ، فضلا عن كونه مطلباً ادارياً قادراً على التغيير نحو الافضل و احد مرتكزات الادارة الحديثة والذي يتماشى مع التطورات الحالية العالمية و ليس المحلية و الاقليمية فحسب . و كما اسلفنا، فإن الجامعات والكليات تواجه عدة تحديات متمثلة في انخفاض الانتاجية و زيادة التكاليف و نقص الموارد المالية و تبني اساليب غير فعالة لتحقيق الاهداف المنشودة ، و يتضح ان الكليات التي طبقت كل أو بعض من مبادئ ادارة الجودة الشاملة قد حققت منافع عديدة منها (الشبراوي ، 1995: 108) و (مدوح ، 2008 : 46) :-

● ضبط وتطوير النظام الاداري والذي يساعد في تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية .

● رفع مستوع الطلبة بتقديم خدمات افضل لهم

● زيادة ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة الجامعية.

● ارتفاع الثقة و الاحترام للمؤسسة التعليمية و الالتزام بتعليماتها

•تركيز الجهود على اتباع الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل

•تقليل الهدر والتسرب

•تحسين جودة الخدمات التعليمية والتدريبية

•المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية والتربوية والخدماتية

•التركيز على حاجات زبائن الكلية والعمل على تحقيقها

•الفهم الكامل للكليات المنافسة والتطوير الفعال لاستراتيجيات تنافس الكليات النظرية

•تحقيق الميزة التنافسية على صعيد الجودة والكلفة

•تحسين الاداء الجامعي

•تنمية الشعور بوحدة العمل في الكلية كالفريق واحد والانتماء للكلية

•تحسين العمليات التعليمية

•تحسين عمليات الاتصال للمساعدة في تغيير سلوك العامل نحو مفهوم الجودة

•خفض تكاليف العملية التعليمية

•زيادة الانتاجية

-الاتجاهات العالمية الحديثة في ادارة الجودة الشاملة :

لا يخفي على احد الموجة الحالية للبحوث والدراسات التي تنصب على ادارة الجودة الشاملة ولهذا كان حريا بنا الاتجاه في البحث لتقصي استخدامات المنظمات التعليمية لهذا المفهوم ، او قد لاحظ الباحثان اختلاف معالجة هذه المفاهيم فمنهم من سعى لتطبيق المواصفات العالمية ومنهم من استخدم مدخل ضمان الجودة (كما في اوربا وامريكا) لمنع حدوث الاخطاء ، ومنهم من استخدم بيت الجودة (كما في اليابان) ، وسنتناول هذين المدخلين فيما يلي بشكل موجز(مدوخ ، 2008 : 51) .

أ - **مدخل ضمان الجودة** : انتشر استخدام هذا المدخل بشكل كبير بعد انعقاد المؤتمر الدولي لضمان الجودة في التعليم الجامعي بمونتريال عام 1993 اذا كانت اهم توصيات المؤتمر انشاء مراكز دولية لضمان الجودة في بعض الجامعات

الاوروبية ، و ذلك بهدف منع حدوث الاخطاء و ضمان الاداء الجيد من اول مرة .
ان تطبيق محل ضمان الجودة قد اختلف من جامعة الى اخرى بحسب الامكانيات
المتاحة و العمليات التي يجب التركيز عليها ، و بشكل عام فان هناك مجموعة
صفات تميز هذا المدخل هي :-

- وجود رسالة للجامعة او الكلية تهدف لتحقيق الجودة
- وضوح الاجراءات التي تبين كيفية انجاز العمل
- قياس الاداء بدقة من خلال المعايير الاداء الجيد
- تعزيز معلومات الادارة و هيمنتها
- وجود نظام مراجعة و مراقبة العمل و تطويره

ب - مدخل بيت الجودة

بدأت فكرة بيت الجودة في اليابان في مجال الاقطاعات الصناعية ثم انتقلت
الى الجامعات و بعد نجاحها الباهر في الصناعة ،
و نعني بيت الجودة مجموعة مبادئ التي تساهم في تحقيق الجودة الشاملة .

و قد اشار ديمغال بعض الارشادات التي ينبغي على الجامعات ان لاخذها عند تنفيذ بيت الجودة و هي
:-

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين
- نشر الدروس المستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة
- ضرورة الاستفادة من الاخطاء السابقة
- وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام
- توضيح سلوكيات الجودة الشاملة الواجب الالتزام بها
- العمل على تنفيذ الجودة الشاملة في الجامعات اخرى لها الخصائص نفسها

- عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

تناول العديد من معوقات الادبيات او عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة باختلاف
المسميات . الفرق بين العقبات و المعوقات من ناحية لغوية تبعا لمعاجم اللغة العربية
امثال لسان العرب ، وتاج العروضا ، والوسيط ، والصاح . تعني العقبات او
الطريق الصعب ، وكل ما يعترض سير العمل او يحول دون تحقيق شي و بلوغه
ويعنى بها كل ما يحول دون انجاز امر او الصعوبة في انجازه .

اما المعوقات فتأتي من الفعل عاق و عوق اي حبس الشيء و صرفه والمراد مخالفة
الشيء و صرفه ، صل حتى يمنع استمراره في مجراه الطبيعي ، ولهذا سنعتمد

مفهوم العقبات والتي تعني الصعوبات المادية والبشرية والمالية وغيرها مما تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

ذكر في العديد من الادبيات المختصة ان هناك عقبات تقف في طريق تطبيقمؤسسات الجامعة لادارة الجودة الشاملة كما تشير الادبيات الى ان هذه العقبات تتباين تبعا الى جغرافية المكان والنظم المتبعة من مكان الى اخر، ويتدخل في هذا الامر ايضا فلسفة الجامعة او الكلية سواء كانت حكومية ام اهلية. وبالرغم من ان TQM قد حظيت باهتمام بالغ في ادبيات الادارة ، الا ان هذا الامر لا يخلو من الفشل في بعض جوانب التطبيق ويرجع سبب ذلك الى المنهج الذي يعتمد عليه لحل المشكلات ، والذي يبدأ بتقسيم المشكلة الى اجزاء صغيرة ، ودراسة كل جزء وتعديل ما يلزم فيه ، واعدادجميع الاجزاء بعد تحسينها ، ويتجاهل هذا المنهج الحركة الديناميكية بين الاجزاء ، ويقلل من اهمية التفكير في المشكلة كنظام مما يقصر فاعليتها على حالات التحسن التدريجي .

ذكر (جابلونسكي ، 1993 : 28) ان احوال التعليم العالي مازالت دون مستوى الطموح وعاجزة عنمواجهة التحديات و تتعرض الى العديد من الانتقادات ، و عدم الاقتناع بنجاح الاجهزة المسؤولة في مواجهة تحديات وتعرض الى العديد من الانتقادات ، وعدم الاقتناع بنجاح الاجهزة المسؤولة في مواجهة تحديات كثيرة مثل الفجوة العلمية والتقنية بين الدول ، وعدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير ، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل ، فضلا عن قصور الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية لمنفذي برامج التعليم بسبب ضعف جاذبية واستقطاب انظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات وسيطرة المركزية في الادارة ، فضلا عن ذلك نجد شيوع الظواهر السلبية كضعف الاعداد وفقدان التدريسي لمكانته المهنية والاجتماعية .

ويشير (Dale,1997,372) الى ان هناك عقبات تحدمن نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة هي (الخوف من التغيير ، نقص المهارات و التدريب على المشكلات ، و تفكك و عدم استمرارية مجموعات تحسين الاداء ، عدم الالتزام القيادة بفلسفة ادارة الجودة الشاملة ، و الفشل في استكمال مشروع الجودة الشاملة) .

اما (الريفي ، 2004 : 50 - 51) فيوضح عددا من الممارسات التي تقف عقبة امام الجودة الشاملة و تضعف من اداء التدريسي و من امكانية اشراك الطالب بفاعلية منها :-

- زيادة عدد الطلبة في الفصل التدريسي الى الحد الذي يجعل من متابعة الطالب امرا شاقا جدا .
 - استخدام كتب دراسية قديمة لا تواكب ما طرأ من تطور في مجال التعليم
 - ضعف برامج التثقيف والتطوير المهاري التي تقدمها الهيئة التدريسية ، وقلة المصادر.
 - ضعف الاهتمام بتطوير المناهج و محتوى المادة الدراسية بما يناسب الاتجاهات الحديثة في التعليم .
 - ضعف الاهتمام بتوعية الطالب في مجال الدور المنوط به .
 - ويشير (العرفان و قران ، 2007 ، 2 - 3) الى عدة عقبات منها :
 - عدم قدرة المقرر اذ كساب الطلبة مهاراتهم لحل مشكلات وضعف علاقة هذه المقرر بواقع الحياة.
 - عدم مراعاة الشروط والهندسية للمباني.
 - ضعف استخدام الاسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل لتعليمي.
 - عدم بناء الخطة الدراسية في ضوء اساس التخطيط الاستراتيجي.
- و يرى كل من (الخطيب و الخطيب ، 2006 : 152 - 153) ان عقبات تطبيق TQM في التعليم هي :-

- عدم قدرة الجامعات العربية على استيعاب الاعداد المتزايدة من الطلبة
 - اختلاف التوازن بين النمو الكمي لاعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة وبين جودة التعليم الجامعي
 - انعدام الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات خطط التنمية الوطنية.
 - شيوع ظاهرة الهدر والذبيحة لتوفير تكاليف البنية التحتية للجامعات والكليات.
 - النمطية في التخطيط والبرامج
 - الدراسة في نظم قبول الطلبة ونظم تعيين وترقية اعضاء هيئة التدريس ، ونظم التمويل والتطوير المعتمدة في الجامعات ، وقد ترتب على هذه الظاهرة
 - التصلب الجمود والشكالية في النظم والاجراءات.
- مما سبق نرى أن عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي تنصب بمجملها على الآتي :-

عقبات تتعلق بالإدارة العليا :

- تسمى احيانا بالقيادة ، فالإدارة العليا لم تكن مقتنعة و مؤمنة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فالمطلوب من رئيس و مجلس الجامعة القيام بالبحث و التقصي عن اعمال الجامعة و الاستماع إلى مشكلات أعضاء الهيئة

التدريسية و الطلبة و العاملين في آن واحد ، و يتطلب ذلك بناء نظم معلومات تساعد في وضع الخطط لتطوير جودة التعليم الجامعي ،

عقبات تتعلق بالموارد البشرية :

و الموارد البشرية نقصد بها الاساس في وجود الكلية و بدونهم لا وجود لها وهم أعضاء هيئة التدريسية الذين يمثلون احد اركان العملية التعليمية لذا ينبغي تذليل العقبات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية و الارتقاء بهم وتطويرهم من اجل الارتقاء بالكلية ذاتها و الموارد الاخرى الساندة للعملية التعليمية و هم العاملون في الادارات المختلفة داخل الكلية و هم موارد بشرية داخلية للكلية و الجامعة بدونهم لا يمكن ان تسير العملية التعليمية بيسر لذا لابد من الاهتمام بهم ايضا و تشجيع العمل بروح الفريق لازالة هذا النوع من العقبات .

عقبات تتعلق بالمناهج التعليمية :

و هي مجموعة من الخبرات التي تقدمها المؤسسة التعليمية للمتعلمين لديها بما يساعدهم على اكتساب هذه الخبرات تحت اشرافها بهدف تحقيق النمو المتكامل و المتوازن للمجتمع .

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي قد يتكثف بعض الصعوبات التي يمكن التغلب عليها طالما وجدنا إدارة فعالة و متحمسة لهذا النظام ويمكن تلخيصاً هما المعوقات التي أثار بعض أخصائى التربية (فايزة بنت محمد بن حسن أخضر، 2007 : ص 13) .

أولاً : القضايا المتعلقة بالنظام التعليمي بشكل عام

- 1 - عدم توظيف المفاهيم الاقتصادية على العملية التعليمية
 - 2 - عدم التنسيق بين نظامي التعليم العام و العالي .
 - 3- البعد عن التخطيط الاستراتيجي و الاكتفاء بالتخطيط قصير لأجل
 - 4 - المركزية في رسم السياسة التربوية و صنع القرار التربوي.
- (محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات، 2009 : ص 68)
- 5 ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التربوي.

6 - قصور المناهج وطرائق التعليم :
تتميز هذا المناهج بالقصور في محتواها وأساليب تقويمها ونقص وسائلها التعليمية و
تعتمد على طرائق التعليم التي تقو مع لنا الحفظو التأقن.

(محمد جاد أحمد ، 2008 :ص100) .

ثانيا: القضايا المتعلقة بالهيئات التعليمية العليا ومؤسساتها التربوية

- 1 - قلة النزاهة القيادية في المؤسسة التعليمية بالجودة حيث يفتقر العاملون بنبينما يقول لهم مديرهم ما يفعله .
- 2 - عدم وجود أسس ومعايير لقياس الجودة تشمل المخرجات والمدخلات التعليمية .
- 3 - البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق وتعتجل النتائج .
- 4 - استخدام الإحصائيات بطريقة غير سليمة في تحليل البيانات وبالتالي الوصول لنتائج خاطئة .
- 5 - عدم إعطاء أهمية كافية لعملية قياس وتقويم الأداء .
- 6 - مقاومة التغيير والتطوير بسبب النقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة .
- 7 - تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم .
- 8 - عدم إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس لترسيخ مفهوم علم اقتصاديات التعليم .

(رافدة عمر الحريري ، 2010: مرجع سابق ص74) .

9 - تمسك المعلمين بالأساليب التقليدية في التدريس .

1 محمد جاد أحمد : مرجع سابق ص 106) .

ثالثا: القضايا المتعلقة بالطلبة

- 1-الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم العام إذ يزيد عدد الطلاب في بعض الأحيان عن 40 طالب .

2 - استمرار غالبية المؤسسات التعليمية في استخدام طرق التعليم التقليدية كالتركيز على الحفظ والتلقين وقلّة استخدام التقنية واستراتيجيات التعلم الحديثة وتوظيفها في التدريس وإغفال استخدام التعلم الداتي

رابعاً: القضايا المتصلة بالنظام المالي والتمويل :

يمكن تلخيصها كما يلي:

1-

استمرار الاعتماد بشكل كبير على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل التعليم ومحدودية البدائل الأخري .

2-

حاجة نظام التعليم الوجود منهج منتظم لتوزيع الموارد على التعليم العام في جميع المناطق بشكل متوازن .

3- ضعف النظام المالي والمعلوماتي،

فتطبيق الجودة يتطلب موارد مالية لقاء تدريبي العاملين في مجال الجودة .

(فايزة بنت محمد بن حسن أخضر ، مرجع سابق: ص 15)

مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي ينبغي العمل بما يلي :

1-

تأسيس نظام معلوماتية توظيف التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتطورة التي تتيح لخصائص القرار والعاملين في المؤسسات التربوية إمكانية الحصول بسرع ودقة على البيانات التي تلزمها لتطبيق هذا النموذج .

2-

إعداد الكوادر التدريسية المؤهلة عن طريق عقد دورات مكثفة لتأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيق النموذج إدارة الجودة الشاملة حتى تتقن مبادئ العمل في المؤسسات التعليمية المختلفة .

3- التوسع في توفير الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات التعليمية .

-4

تصميم برامج إدارة الجودة الشاملة تتواءم مع البيئة العربية من حيث قيمها؛ معتقداتها؛ تقاليدها وعاداتها؛

5- إنشاء وحدات تعنى بأمور الجودة وإلحاقها بإدارات التعليم في الميدان .

6- إعادة النظر في أساليب التقويم التربوي وسائله .

- 7

ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي والعمل على تلبيتها .

- 8

إعادة صياغة الإطار الفكري للعمليات التربوية لتتغذى والمدار مسؤولياتها التربوية لا تعتمد مدخلها من المعارف وحشوها

فيأخذها الطلبة فقط بل تعد ذلك الشحذ الطاقات الفكرية والقدرة على الإبداع لديهم وتنميتها

إضافة لذلك هذا ومن أجل تحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها
ينبغي إعادة ما يلي:

(محمد عوض الترتوي وأغدير عرفات، 2009: ص 68)

• ارتباط تحقيق الجودة التربوية الحقيقية بدرجة كبيرة بالإصلاحات الخاصة بالتوجهات الجديدة في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية فجودة النظام التعليمي تمثل جزءاً هاماً من حجم النشاط الاقتصادي .

2- سرعة التغيير في النظام التعليمي ومرورها وتجدد الأجهزة والمعدات .

-3

استقلالية المدارس في توظيف المدخلات التعليمية وتهيئة البيئة التعليمية بما يتفق مع الظروف والمحلية

4 - تلبية احتياجات المجتمع عن طريق تحقيق أقصا ما كانا تأبنا أهدافها في التحصيل .

5- الحرص على المحافظة على استمرار التحسين والتطوير في الخدمة التعليمية

(محمد جاد أحمد، 2008 : ص 105).

-6

تنمية طرق التعليم الإيجابي والاهتمام بمسؤولية الفرد في التعلم وممارسة التفكير الناقد والتفكير الإبداعي .

7 - مراعاة المناهج المدرسية لعملية الانفتاح الحضاري حيث نستطيع مجابهة التحديات المختلفة .

-8

الإمام بأعماله الأخرى حيث نتحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك، فالجودة الشاملة لا تعترف بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المدرسة بل تؤكد على التفاعل القوي بتبادل المعلومات والتقويم المستمر للجهود المبذولة .

9- الو عي مفهوم الجودة الشاملة في النظام التعليمي حيث يعمل الجميع باقتناع في نجاح تنفيذها .

-10

جودة النظام التعليمي تعتمد اعتماداً أساسياً على جودة المعلم الذي يقو م بتنفيذ الخطط التربوية حيث أننا نكتسب المعلمين أفضل تربيتهم بتطبيقهم مبنين على مبادئ أفضل إعداد وتدريب .

11 - التزام جميع القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية والمعلمين العاملين بمجال التربية وتأسيس الثقة بينهم .

(فائزة بنت محمد بن حسن أخضر ، 2007 : ص 15).

- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

لا يتم تطبيق أي شيء دون أن يكون هناك مبرر لهذا التطبيق ، فلا إدارة الجودة الشاملة يوجد مبرر أكثر لتطبيقها في مجال التعليم أو أنها المبرر أنتو كد أنت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي لا تتوقف عند تحسين الأداء وإنما تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات وذلك كان لاهتمام الجودة في التعليم العديد من المبررات أهمها:

1- إقبال معظم المجتمعات على توسيع التعليم باعتبارها عاملاً حاسماً في التنمية المجتمعية .

2- اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل لدى أسبيني طلابها والوضع أسوأ الدول النامية.

-3

تزايد الرغبة عالمياً للوصول للمعايير الجديدة عن الجودة والاهتمام بها على المستوى بين النظرى والتطبيقى .

- 4

الحاجة إلى مواجها المتغيرات العالمية مستقبلاً من خلال إعداد الفر د لمواجها والتعايش معها .

5- يصل العالم من خلال جودة التخفيف حدة التناقضات التي تظهر تفيالقرن الواحد والعشرين:

أ - بينا العالميو المحليو ذلك بمطالبة الفر دأنيكو نعاالميادو نأني فصلعن جذوره .

ب

بينالكايو الخصوصيو ذلك في كيفية المحافظة علنا التقاليدو الثقافة الخاصة وسط التطور اتالجار
ية .

ج - بينا التقاليدو الحدائو ذلك في كيفية التجاوبمعالتغيير دون تنكر للهوية .

د بينا لتوسعا للهائلفيا المعار فو قدرة الإنسان علنا استيعابها .

هـ - بينا لروحيو المادي فالعالم يتطلعا لقيمو أخلاقيا تسامية و هذ همهمة نبيلة لتربية .

(محسن عبد الستار ، 2008 : ص 178 - 179) .

مبرر اتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيا التعليم الجامعي :

نظر التعاظما أهمية ضمانا الجودة فيا العالميو مفقد بذلتجهو دكثير فيهذا الصدد علنا المستويين االد
وليوا الاقليمي, و علنا المستوي بالدولي لمنظمة اليونيسكو
(منظمة الأمم المتحدة و التربية و العلوم و الثقافة) مؤتمرا عالميا حول لتعليم العالي عقد فيباريس
1998,

و تم فيا لتر كيز علنا ضمانا الجودة و قد أكدنا المادة الحادي عشر منا لا علنا الصادر عن هذا المؤتمر علنا
أهمية التقييم النوعيا الذي يتناو لكافة وظائفو أنشطة التعليم العالي,
و اعتبرنا المادة المشار إليها الدراسة الذاتية و التقييم الخار جي في مجال لتعليم العالي فيا العالم علنا
سياسية اتو وطنية مستقلة,
و وضع معايير و مستويات دولية لضمانا الجودة و كما أكدنا الا علنا أهمية مر اعاة السباقا المؤسسي
و الوطنيو الإقليمي عن دنا وضعنا لك المعايير و المستويات .

أما علنا المستوي الإقليمي فقد سبقا المؤتمر العالمي المشار إليها أنشطة إقليمية,
ففيبير و تعلق سببنا لمنا انظمت اليونيسكو المؤتمر الإقليمي العربي حول لتعليم العالي,
و الذي دور ها أكدنا أهمية الجودة فيا التعليم العالي,
و لقد حدث هذا المؤتمر الدولي العربي علنا نشاء آلية لتقييمو عية التعليم العالي علنا كفاءة المستويات:

التنظيمية و المؤسسية و العاملو المخر جاتو فيا الشهر الأخير منعام 2003
فقد أشر فتاليو نيسكو بالتعاون مع اتحاد الجمعيات العربية علمو تمر في دمشق و قد أكدنا ضمانتو صياتها
علنا ضرورة انتشار آليات ضبط الجودة فيا الجامعات العربية و قد أصبحت تطبيقا إدارة الجودة الشاملة
منالهمو مالعامة في منطقتنا هذه, وير جعدنا لكعدة

ومعد ذلك فإن ضمان الجودة عما هو سائد في الدول المتقدمة،
فهناك بعض العوامل التي تجعل من عملية قدر يده من بين هذه العوامل محدودية التنافس لا جذبا بالطلبية و
قلت عدد الجامعات بشكل يضر بالتنافس حقيقة أن بعض البرمجيات تطرح حاليا في مؤسسات واحدة وارتفاع
تكلفة إستقدام خبراء اجانب،
ومدنتوفير الخبراء وقتا جراء عملية فالتيما الجامعيو الظهور المفاجئو الكبير ومؤسسات التعلي
مالعاليو الخاصو منبرر اتالتطبيق كذلك:

1 - ارتباط الجودة انتاجية

2 - ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات

3 - عالمية نظام الجودة وسما من سمات العصر الحديث

4 - ضرورة الحصول على مميزات التنافس في ظل التحديات العالمية (

(ما هوني , فرانسيسو جيثور , كارل ، 200 : ص 24 الحزامي)

5 -

نجاح التطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وبقا ماتر تبطبه تلكا
دول من فلسفة وعوامل ثقافية واجتماعية تحيط بها ،
واستناد المنهجيات وآليات تناسب و فها و اوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (فلييه ،
فاروق عبده ، 2003 : ص 341).

6 - ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم الجامعي (الرشيد محمد، 1995

:ص 4)

7) ضعف الاصلاحات الهيكلية الكبر في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات الجامعية ،
فكان ذلك سببا في زيادة الاهتمام بتغييرات الجودة علمستو بالتعليم العالي .(عابدين ،
محمود عباس ، 200 : ص 320)

8) العجز التعليمي المقصود بها الاستثمار في التعليم ونعاندنظر الأنا المخرجات الجامعية لا تكفيل
طلبا لفعاليسوا اقالعمل بالدرجة المطلوبة و خاصه في الدول الانامية .(احمد ابراهيم احمد ،
2003 : ص 27)

9) تلبية طلبات الأخر يجينا الحاضرة والمستقبلية وتحقير ضاهم في الحصول على لفرص العمل فيسوقا
عمال المعولة.

(ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكمال إلى ثقافة الكيفية من ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الابداع).
فهميامين فاروق ، 2004 : ص 88)

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

إن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم لا تختلف كثيرا عن خطوات تطبيقها في المصانع والمؤسسات الإنتاجية ، وإن المؤسسة التعليمية أيا كان مستواها عندما تعتزم الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في عملها لا بد لها من القيام بالخطوات التالية :

أولا : نشر ثقافة الجودة الشاملة

إن الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية وثقافية جديدة ينبغي أن تحل محل الثقافة التقليدية وهذه العملية تقتضي بأن تعمل المؤسسة التعليمية بقيادةها العليا على نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسات التعليمية و الإيمان بها والانحياز التام لتطبيقها و لتحقيق ذلك يجب على المؤسسة التعليمية ما يأتي :

1 - تهيئة المناخ التعليمي الذي يقتضي تطبيق نظام الجودة الشاملة.

-2

تبصير جميع العاملين في المؤسسات التعليمية بمبادئ الجودة وأهميتها ومعاييرها وما تحققه من فائدة للأفراد والمجتمع والمؤسسات ما توفره من نوعيتها وتقليل الكلفة والهدر في الوقت والجهد، ويتم ذلك كما يلي :

أ- اختيار المدرس بينو المدرسين العاملين الذين يتسمون بنموها لتلعمل في إطار إدارة الجودة الشاملة .

ب- عقد لقاءات ومؤتمرات وإلقاء محاضرات من خبراء في نظام الجودة للتعريف بهذا المفهوم .

ج -

بناء برمجية للإدارة بينو المدرسين العاملين لتوهم لتخطيط نظام الجودة وتنفيذها وتحسب ينهوض به .

د- تزويد جميع العاملين بأساس العمل لتتبعوا عليها نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته .

هـ - التأكد من أن الجميع أصبحوا قادرين على تنفيذ برامج الجودة الشاملة.

ثانيا : التخطيط لتطبيق نظام الجودة

إنهذهالخطوةتتطلبدراسةتامةبمدخلاتنظامالجودةوعملياتهوامصفااتمخرجاتهيمعندالمخططينيجبأنيمتلكواارؤيةواضحةعنجميعمدخلاتالبرنامجوعملياتهعليهم :

1 - تحديد أهداف المؤسسة التعليمية:

بماأندرجةجودةالأهدافتتحددبمهارجتهاصلاحتياجاتالطلبةوالمجتمعوسوقالعملفإنذلكيقتضيايجادمخرجاتتعليمييلبيروغباتواحتياجاتكلاءالمؤسسةالتعليمية .

2 - تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها .

3-تحديد العملاء أو المستفيدين من الخدمة التعليمية .

4 تحديد متطلبات العملاء و المواصفات التي توقعونها في المنتج (الخريج) أو الخدمة التعليمية من خلال :

- الزيار اتميدانية للمؤسسات التي يمكن أن يتحقق بها المتخرجون .
- الاحتكاك والاتصال بالشخصيوالمقابلاتالشخصية .
- تشكيل اللجان التي تتولى تقييم احتياجات الطلبة والمؤسسات وأولياء الأمور والمقترحات اللازمة لتطوير .
- متابعة أداء الخريجين .
- ما توصلت إليها الدراسات والبحوث في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

5 - تحديد العوامل اللازمة للانتقال إلى النظام الجودة .

ثالثا : التنظيم لتطبيق نظام الجودة

إنتنظيماتطبيقإدارةالجودةفيالتعليميقتضياعادةتنظيمالعمليةالتعليميةلتستجيبالمعاييرنظامالجودةوعليهذاالأساسفإنتنظيمالجودةيجبأنيتسمبمايلي :

1-وحدةالفعاليةبينأقسامالمؤسسةالتعليميةوالعاملينفيها .

2-أنكلعاملمؤسسةالتعليميةيجبأنيكوعلىبينةمنرسالةالمؤسسةوأهدافها .

3-تقليلالمنافسةبينأقسامالمؤسسةوالعاملينفيهاوتنميةروحالفر يقفياالعمل .

ولغرض القيام بهذا الخطوة تشكل المؤسسة التعليمية مجلساً للجودة برئاسة مدير المؤسسة ويحدد منسقاً للجودة كما يشدد تنظيم الجودة علماً بالاهتمام بمشاركة الجميع في تحمل المسؤولية وليأتوا إلا بتكارر والتجديد .

رابعاً: تنفيذ نظام الجودة

إن تنفيذ خطة نظام الجودة يقع على عاتق العاملين داخل المؤسسة التعليمية إذ تحدد مجموعاً تصغيرية تطلق عليها دوائر الجودة تتولى كل مجموعة مهام محددة في تطبيق نظام الجودة وتحديد كل مجموعة الأنشطة المطلوبة لتنفيذها

و الوقت اللازم للتنفيذ والكفاءة التقديرية ووضع سبل التغلب على المعوقات المحتملة ومتابعة الجودة في المجال أو القسم الذي يتابعه كل مجموعة ,
وتعرف العناصر التي تحتاج التحسين مع إعادة أنمايتبع من عمليات إجراء اتبؤدياً لتحقيق جودة العملية التعليمية بزيادة جودة الأداء وتقليل نسبة الفقد في الإنتاج واشترى اكجم يعالعامين في المؤسسة التعليمية في تحمل مسؤولية التحسين المستمر وصنع القرار ونشر ثقافة الجودة .

خامساً : التقويم

إن التقويم في إدارة الجودة الشاملة يتسم بالشمول والاستمرارية فهو يهدف إلى التأكد من أن جميع الأفعال التعليمية والإدارية المؤثرة في الجودة تتم تأديتها بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة الشاملة كما يؤدى إلى التطوير وتحسين مستمر في الأداء المعرفي الإداري ويتم التقويم بما يتبعها
لآتي :

1-

التقويم الذاتي: وذلك بتشكيل فريق تقويم يستفيد من تقارير دوائر الجودة ومجلس الجودة لمقارنة النتائج المحققة بالحالة التي كانت عليها المؤسسة ونشر الحقائق عرضها في تقرير يسمي بتقرير المراجعة الداخلية.

2-

التقويم الخارجي: تشكل المؤسسة التعليمية لجاناً أو فرقاً من المدرسين والخبراء حتى يشارف المجلس على الجودة مهمتها تقويم أداء المؤسسات التعليمية من جميع النواحي .

أما عليما فقد أشار إلى أن خطوة التطبيق وإدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن تحديد أهدافها والنحو التالي :

1- التمهيدي :

وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة التعليمية لتقبل مفهوم الجودة الشاملة وتتضمن
منايلى :

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين .
- تحديد احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين .
- تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصل إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعلم بالمؤسسة التعليمية .
- تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة .
- توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبداية التنفيذ .

2- التنفيذ : ويتضمن الممارسات التالية :

- توزيع المهام والمسؤوليات علنا لأفرادها بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم .
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته .
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر .

3- التقييم : من أبرز الممارسات التي تتضمنها عملية التقييم مايلي :

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيدي حتى نهاية مرحلة التنفيذ .
 - مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيدي .
 - تقييم أداء العاملين ووضع ترتيب للأدائهم .
 - إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعمليات وتحديد الأخطاء وتصحيحها .
 - المراجعة المستمرة للجودة للتأكد من مدى فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة .
- (صالحو عناصر عليما ، 2004 : ص 102) .

تجارب بعض الجامعات الاجنبية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في العالم

أ - تجربة جامعة شمال ميزوري العامة North Missouri University

استنادا الى (الترتوي و جويحات ، 6200 ، 89) فإن هذه الجامعة تعد الرائدة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة و قد بدأت تجربتها عام 1986 بعد تولي (Dr. Dean Hubbard) رئاسة الجامعة ، و في عام 1991 قامت الجامعة بتطوير ثقافة الجودة اسهمت هيئة التدريس و الموظفين في جائزة ميزوري للجودة ، و عندما تنبت هذه الجامعة ثقافة الجودة اسهمت هيئة التدريس الموظفين في انتاج قائمة ضمن ما يزيد على (200) فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الحرم الجامعي . تم اختيار (42) بندا من القائمة ليتم تنفيذها على مدى 7 سنوات ، و في نهاية تلك المدة قامت الجامعة بتنفيذ ما يأتي بنجاح :-

- دمجت 7 كليات في اربع و الغت الجامعة 24 برنامجا كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب او متدنية الجودة .
- زادت رواتب اعضاء هيئة التدريس بنسبة 15% .
- حولت 6% من مخصصات الادارة و الخدمات الاكاديمية الساندة في الميزانية الى التدريس .
- ازلت تراكما لمشاريع الصيانة غير المنجزة و نفذت خلال ستة شهور بعد ان كانت الفترة تبلغ ثمانية عشر شهرا .
- حولت عجزا مقداره مليون دولارا الى احتياطي مقداره 3 ملايين دولار .
- زادت تسجيل الطلبة بنسبة 26% من القدرة الاستيعابية .
- اقامت حرما جامعي الكترولونيا شاملا في امريكا .
- اقامت امتحانا نهائيا شاملا للتخرج في الاقسام الدراسية كافة تقريبا .

ب - تجربة الجامعات الماليزية

استنادا الى (خليل ، 47 : 2006) فان التعليم الجامعي في ماليزيا خضع للنمو الاساسي نتيجة الجهود التي جعلت الادارة تتوسع فيه و تنظر اليه كصناعة و استثمار ، اذا ان هدف الحكومة بعيد الامد هو الذي جعل ماليزيا مركزا اقليميا في

تقديم تعليم جامعي متميز ، و يمكن ملاحظة نمو التعليم الجامعي في ماليزيا من خلال المؤشرات الآتية :-

- زيادة تسجيل الطلاب .
- الزيادة في مؤسسات التعليم الجامعي .
- الزيادة في انفاق الحكومة على التعليم اذا خصصت اكثر من 100 مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي

و قد اقرت الحكومة الماليزية تشكيل مؤسسات عامة و جامعات خاصة و 283 كلية خاصة (أهلية) ، مما يؤكد انفتاح سياسة الحكومة على صناعة التعليم ، و تنسيق سياسة الحكومة على صناعة التعليم ، و تنسيق سياسة الحكومة الماليزية في التعليم مع تخطيط الموارد البشرية التي تزود البلاد بالمهارات الانسانية التي تتماشى مع النمو و تساير العديد من المتغيرات ، و من عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الماليزية هي (القيادة ، التحين المستمر ، رضا الموارد البشرية ، ادارة الموارد البشرية ،مقاييس الموارد ، العمل بروح الفريق) .

ان هذه التجارب قد اجريت لمعرفة واقع تطبيق الجودة الشاملة داخل الجامعات حيث ساهمت في زيادة تسجيل الطلبة في الكليات و عملت على زيادة أداء الموارد البشرية و ساهمت في انفاق الحكومة على التعليم لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- التمهيد

1 - الدراسات السابقة

2 - التعقيب على الدراسات السابقة

تمهيد :

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي كانت لها علاقة بموضوع البحث الحالي و التي يمكن الاستفادة منها في تفسير نتائج البحث .

و فيما يلي عرض للدراسات المرتبطة بالبحث و تم ترتيبها ترتيبا من الأقدام إلى الأحدث مع التعقيب عليها هذه الدراسات .

أولا :- الدراسات العربية

1- دراسة إدريس (2012)

عنوان الدراسة: 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.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على :

- 1- المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .
- 2- كيفية تحقيق الجودة في خدمات التعليم العالي و كيفية الحفاظ عليها ثم الحصول على الاعتمادية و تحديد المعايير للتقييم الذاتي و الخارجي في الجامعة .

3-نشر ثقافة الجودة بين اعضاء هيئة التدريس و مشاركتهم في جميع المراحل و القرارات و المساءلة الذكية .

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من 74 عضوا من أعضاء هيئة التدريس في كليتي العلوم و التربية في الجامعات السعودية .

اداة الدراسة : استبيان إدارة الجودة الشاملة .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 77 % من أعضاء هيئة التدريس يرون أن فرع الجامعة بالخرمة يلبي احتياجات المجتمع المحلي جزئيا .
- 89 % من أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أهمية العمل الجماعي و تبادل الآراء و الأفكار .
- 70 % من المبحوثين يؤكدون أهمية العمل الجماعي و تبادل الآراء و الأفكار .

2-دراسة فرجوالفقي (2012)

عنوان الدراسة: واقعتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيالتعليمالعالي.

هدف الدراسة : تقوم هذه الدراسة إلى عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها في مجال التعليم العالي على اعتبار أنه واحد من أهم القطاعات التنموية ، كذلك التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية كما يراها الأكاديميون فيها ، من خلال بعض المتطلبات و المتمثلة في الثقافة التنظيمية ، و الأوضاع الأكاديمية ، و الأوضاع الإدارية و المالية :

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (181) فردا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية العامة .

أداة الدراسة : جمعت البيانات من خلال استمارة استبيان تم تطويرها من أجل تحقيق أغراض الدراسة .

نتائج الدراسة : أشارت الدراسة إلى :

وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية و بين المستوى المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كان متحقق بدرجة منخفضة (8 . 58 %) بالرغم من أن الأوضاع الإدارية و المالية كانت متحققة بدرجة متوسطة (4 . 65 %) ، و تليها الأوضاع الأكاديمية ، و كذلك التنسيق بين الجامعات و احتياجات سوق العمل ، و أخيراً الثقافة التنظيمية و التي تحققت بدرجة منخفضة (2 % 52.) و هذا يدل على أن الجامعات الليبية لا زالت تفتقر إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها .

3 - دراسة امعيتيق (2008) :

عنوان الدراسة : جودة الخدمات الإدارية كما يراها أعضاء هيئة

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف إلى قياس مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها جامعة بنغازي و معرفة الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمات الإدارية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي و إلقاء المزيد من الضوء على مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى :

أن جودة الخدمات الإدارية في جامعة بنغازي كانت منخفضة المستوى لعدة أسباب ، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لجودة الخدمات الإدارية وفقاً لمتغيرات البحث .

4 - دراسة صالح (2008) :

عنوان الدراسة : تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية مجتمع العلوم المهنية و التطبيقية .

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق الجودة الشاملة بكلية مجتمع العلوم المهنية و التطبيقية بغزة و تقديم تصور مقترح لتطويره .

أداة الدراسة : أعدت الباحثة استبانة مؤلفة من (70) بنداً تضم أربعة مجالات .

عينة الدراسة : تألفت عينة الدراسة من (20) من العاملين بالكلية بواقع (88) موظفاً أكاديمياً ، (32) موظفاً إدارياً للعام الدراسي الثاني 2007 / 2008 و تم تفرغ البيانات و تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

نتائج الدراسة : و لقد توصلت الدراسة إلى :
أن جميع مجالات الدراسة قد حصلت على درجة عالية حيث تراوحت الأوزان النسبية لمجالات الاستبانة الأربعة ما بين (75.44) إلى (69.67) .

عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الأربعة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية المجتمع تعزي لمتغيرا الدراسة (المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، النوع) .
وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخدمة في المجال الرابع من مجالات البحث " تشجيع البحث العلمي " ما بين أقل من 5 سنوات ، و 5 - 10 سنوات ، لصالح أقل من 5 سنوات ، و هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين 5 - 10 سنوات ، و أكثر من 10 سنوات لصالح أكثر من 10 سنوات .

5- و أجرى علاونة (2004) دراسة بعنوان ((مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية))

توصل فيها إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كبيرة ، و أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تعزي إلى متغيرات النوع الاجتماعي ، و المؤهل العلمي ، و سنوات الخبرة في التدريس الجامعي ، و الجامعة التي تخرج منها ، و الكلية التي يدرس فيها ، و العمر .

6- أجرى الخوالدة (2009) دراسة بعنوان ((تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية الدراسات العليا))

توصل فيها إلى أن هناك اعتمادية بين التزام القيادة و استراتيجية المنافسة بالتميز و التنوع ، و هناك أيضا اعتمادية بين التخطيط الاستراتيجي و جميع

استراتيجيات الميزة التنافسية ، و بين رضا العملاء و استراتيجيات المنافسة بالتكاليف و المنافسة بسرعة الاستجابة .

دراسات باللغة الاجنبية

7 - دراسة (Makijovaite) عام (1999) بعنوان المشكلات ووجهات النظر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم اللتوانية .

problems and perceptions of T.Q.M. implementation in Lithuanian Education Institutions

هدفت الدراسة إلى تحليل طرق إدارة الجودة الشاملة و النماذج المطبقة بها ، و قراءة احتمالات تنفيذها في مؤسسات التعليم اللتوانية ، و من ثم بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة المناسب لهذا المجال و توصلت الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم مازال ضعيفا و ذلك نتيجة عوائق و مشكلات رئيسية منها : عدم وجود مفهوم محدد الهدف يتعلق بالجودة في التعليم ، و أن معظم المؤسسات التربوية لا تمتلك رؤية واضحة و سياسة جودة محددة ، و أن القادة المسؤولين عن هذه المؤسسات يفتقدون الوعي و الفهم الحديث للجودة ، كذلك لا توجد متابعة لجودة الطلبة الخريجين في سوق العمل ، و تفتقد المؤسسات إلى تخطيط طويل الأمد ، و أن معظم المدراء لا يعرفون أساسيات إدارة الجودة الشاملة و لا يعرفون فوائده و إبداعاته .

8دراسة (Hernades) عام 2002 بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

Total Quality Management in education

هدفت الدراسة إلى إيجاد الطرق و الوسائل المناسبة لتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في المنطقة التعليمية في إحدى الولايات الأمريكية و هي ولاية

تكساس . و قد اعتمد الباحث المنهج الوصفي و المنهج التطبيقي ، حيث اشتملت العمليات المستخدمة لتطبيق مدخل (M.Q.T) تدريب الإداريين الجدد و المعلمين الذين لا يزالون في الخدمة ، و أكاديمية قيادة المنطقة التعليمية . و خلصت الدراسة إلى أن هناك فوائد في استخدام مدحل إدارة الجودة فيها و تغير بسيط طراً على العاملين و مدخل النظم في تلك الولاية .

9- دراسة براون وجاكين (1995) بعنوان: "اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم .

The Attitude of Personnel toward TQM Implementation in State Department of Education

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في وزارة التربية و التعليم و أثر هذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة . تكونت عينة الدراسة من (400) موظف يعملون في وزارة التربية و التعليم في المديرية العامة في ولاية أورغن و قد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق تتعلق بأثر مدة الخدمة و النوع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة . كما وجدت نتائج الدراسة اختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية

(المستوى التعليمي ، العمر ، الخلفية العرقية ، مكان العمل) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث كانت أكثر الفروق في متغيرات مستوى التعليم و الخلفية العرقية . كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقا تُعزى إلى بعض الصفات الشخصية و إلى اتجاهات الموافقين و المعارضين قد أمكن تحديدها .

10- دراسة كوت (Coate) عام (1990) بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

Implementing Total Quality Management in a University Setting.

هدفت الدراسة إلى تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جميع أنحاء جامعة أوريغون بحلول عام 1994 . حيث تم الاتصال بخمس و عشرين جامعة و مؤسسة تعليمية و من ضمنها جامعة أوريغون . و كان من نتائجها أن (17) مؤسسة تعليمية منها كانت تعمل على إنجاز سياسة الجودة الشاملة في جزء من مناهج الطلاب الخريجين و من هم على أبواب التخرج . كما أن نصف المؤسسات التعليمية التي خضعت للاستطلاع قد نفذت سياسة الجودة الشاملة إلى حد بعيد من خلال تشكيل فرق دراسية . و قد جرى استخدام سياسة الجودة في سبع جامعات منها لغرضي التعليم و الأبحاث فقط ، و أن خمسة عشر من هذه قد بذلت جهوداً ملحوظاً من الناحية الخدمائية . في حين أن العشر جامعات الأخرى قد كرست جهودها للجانب الأكاديمي و تعتبر الأعمال الأكاديمية أكثر الأعمال أهمية في الكليات .

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال اطلاع و العرض السابق لدراسات السابقة التي تناولت موضوعات لها علاقة بالدراسات الحالية حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث ، قد تبين أن هناك جوانب مختلفة يمكن عرضها على النحو التالي :-

من حيث الهدف :

- ✓ انفردت هذه الدراسة بدراسة الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء الأقسام .
- ✓ ركزت هذه الدراسة على تحسين عملية الجودة الشاملة في الجامعة .
- ✓ التعرف على واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء الجامعة في الجامعة و بعض المتغيرات الوسيطة (متغير الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) .
- ✓ التعرف على واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء الجامعة من خلال مستوى التعاون بين الأقسام داخل الجامعة .

أوجه الاتفاق و الاختلاف :

- ✓ تتفق نتيجة دراسة فرج والفهي(2012)بليبيا ، بوجود فروقات ذات دلالة احصائية بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية وبين المستوى المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من الأوضاع المالية و الأكاديمية و سوق العمل التي حققت درجات منخفضة .

✓ كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة صالح (2008) بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الأربعة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة فرج والفقي (2012) بليبيا.

✓ تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة صالح (2008) بعدم وجود فروق لمجالات الاستبانة الأربعة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية المجتمع تُعزى لمتغير النوع.

✓ تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة براون وجاكلين (1995) بولاية أورغن، بأن هناك فروقات تُعزى لبعض الصفات الشخصية (كالجنس) إلي اتجاهات الموافقين والمعارضين، بينما لا تختلف نتيجة هذه الدراسة مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

✓ تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة صالح (2008) بعدم وجود فروق لمجالات الاستبانة الأربعة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية المجتمع تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق أيضا مع دراسة علاونة (2004) بالولايات المتحدة الأمريكية، بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ، بينما لا تختلف نتيجة هذه الدراسة مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

✓ تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة علاونة (2004) بالولايات المتحدة الأمريكية ، بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي ، بينما تختلف نتيجة هذه الفرضية مع دراسة صالح (2008)، بوجود فروق ذات دلالة احصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ما بين (أقل من 5 سنوات) و (5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وهناك فروق ذات دلالة احصائية ما بين (5-10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات).

الفصل الرابع اجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد

1 - منهج البحث

2 - مجتمع البحث

3 - عينة البحث

4 - اداة البحث

5 - صدق و ثبات الاستبيان

6 - صدق المحتوى المحكمون

7- صدق الاتصال الداخلي

8 - الثبات

9 - الاساليب الاحصائية

تمهيد:

هذا الفصل يوضح الإجراءات المنهجية للبحث، وذلك بهدف الربط بين الإطار النظري والجانب العملي ، ابتداء من أداة البحث التي تم تطبيقها على مجتمع البحث بالإضافة إلي الأساليب الإحصائية الملائمة التي تم استخدامها بعد تطبيق وتفريغ البيانات تم معالجتها، وصولاً إلي النتائج التي سوف تعرض في الفصل اللاحق حيث تتضمن إجراءات البحث في هذا الفصل ما يلي:

أولاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث ، فهو ملائم للبحث من حيث الوصف التحليلي واستخراج النتائج .

فالمنهج الوصفي هو المنهج فهو عبارة عن وصف دقيق و تفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية و كمية و رقمية . و قد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترات زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة .

(محمد عبيدات و آخرون ، 1996 : ص 46)

ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع عمداء ورؤساء الأقسام بكليات جامعة سبها ، للعام الجامعي(2019-2020)ف.

ثالثاً: عينة البحث:

قامت الطالبتان بزيارة كليات جامعة سبها وتحديدًا عمداء ورؤساء الأقسام، وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية بعد استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع عمداء ورؤساء أقسام كليات جامعة سبها ، فكانت العينة (37) عميد ورئيس قسم من أصل (60)، وما نسبته (97 %) من المجتمع الأصلي ، كما موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (1)

يبين عينة البحث حسب كليات جامعة سبها

| العينة | | | | |
|--------|------------|------|------|--------|
| ر.م | أسم الكلية | ذكور | إناث | الكلية |
| 1 | الآداب | 3 | 2 | 5 |
| 2 | العلوم | 6 | 2 | 8 |
| 3 | القانون | 3 | 1 | 4 |

| | | | | |
|----|----|----|-----------------|---|
| 3 | 1 | 2 | الصيدلة | 4 |
| 5 | — | 5 | الاقتصاد | 5 |
| 2 | — | 2 | التربية البدنية | 6 |
| 5 | 2 | 3 | طب الأسنان | 7 |
| 5 | 2 | 3 | طب بشري | 8 |
| 37 | 10 | 27 | الكلي | 9 |

حيث تم استبعاد (؟؟) استمارة من عينة البحث بسبب فقدانها، وبذلك أصبحت

العينة (37) عميد ورئيس قسم، منهم (27) ذكور، و (10) من الإناث .

رابعاً: أداة جمع البيانات :

قامت الطالبتان بإعداد أداة استبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وتم إعداد استبانة تتكون من (51) فقرة تناولت (4) محاور وهي: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، (تطوير أداء العاملين في الكلية)، (التنسيق بين الكلية والمجتمع)، (تشجيع البحث العلمي)، وكانت خيارات الإجابة فيه (موافق-موافق بشدة-غير موافق)، وأخذت الأوزان (3، 1، 2) .

صدق وثبات الاستبيان :

أولاً : الصدق :

1- صدق المحتوى (المحكمين) :

تم التحقق منه من خلال عرض استبيان جمع البيانات على مجموعة من المحكمين في موضوع البحث والذين أدلوا برأيهم في فقرات الاستبيان وذلك من حيث : الشكل والصياغة ومدى مناسبة البنود لموضوع البحث، تم عرض الاستبيان على (4) من أساتذة قسم التخطيط والإدارة التربوية ، (1) من أساتذة قسم علم الاجتماع، و(1) من أساتذة قسم علم نفس و لم يتم اجراء أي تعديل على فقرات الاستبيان .

2-صدق المقارنة الطرفية (التمييزي):

تم التحقق من صدق المقارنة الطرفية (التمييزي) وذلك على محاور الاستبيان ككل، حيث تم المقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا من العينة الاستطلاعية والتي بلغ

عددها (15) مفردة ، وتم التعامل مع المجموعتين وذلك باختيار أعلى (27%) وأدنى (27%) من العينة الاستطلاعية، وكان عدد كل مجموعة (4) مفردات ، وللمقارنة بين المجموعتين تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (3)

يبين اختبار(ت) للمقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا على استبيان واقع تطبيق الجودة الشاملة

| المحاور | المجموعة | ن | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت | مستوى الدلالة | الاستنتاج |
|------------------------------------|----------|---|-----------------|-------------------|------|---------------|-----------|
| متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة | العليا | 4 | 32.75 | 0.50 | 8.22 | 0.00 | دالة |
| | الدنيا | 4 | 26.25 | 1.50 | | | |
| تطوير أداء العاملين في الكلية | العليا | 4 | 40.00 | 5.22 | 5.41 | 0.00 | دالة |
| | الدنيا | 4 | 25.00 | 1.82 | | | |
| التنسيق بين الكلية والمجتمع | العليا | 4 | 41.50 | 4.12 | 8.03 | 0.00 | دالة |
| | الدنيا | 4 | 24.00 | 1.41 | | | |
| تشجيع البحث العلمي | العليا | 4 | 23.50 | 6.95 | 2.79 | 0.03 | دالة |
| | الدنيا | 4 | 13.50 | 1.73 | | | |
| الكلية | العليا | 4 | 133.25 | 18.37 | 4.04 | 0.00 | دالة |
| | الدنيا | 4 | 93.50 | 7.04 | | | |

يتضح من الجدول السابق إنه توجد فروق بين المجموعتين العليا والدنيا، وهذه الفروق لصالح المجموعة العليا ، حيث قيم(ت) على كل المحاور وعلى التوالي (8.22، 5.41، 8.03، 2.79، 4.04)، وعند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) وهو (0.05)، وبالتالي فإن الاستبيان ميز بين المجموعتين العليا والدنيا وبهذا يعتبر الاستبيان صادقاً من حيث المقارنة الطرفية .

3- صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون للتعرف على درجة كل محور من محاور الاستبيان ولأفراد العينة الاستطلاعية فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (4)

يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات محاور الاستبيان

| ت | المحاور | عدد الفقرات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|------------------------------------|-------------|----------------|---------------|
| 1 | متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 11 | 0.38 | 0.16 |
| 2 | تطوير أداء العاملين في الكلية | 15 | 0.92 | 0.00 |
| 3 | التنسيق بين الكلية والمجتمع | 15 | 0.87 | 0.00 |
| 4 | تشجيع البحث العلمي | 10 | 0.90 | 0.00 |

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط قوية وموجبة، حيث تصل قيم مستويات الدلالة على محور (تطوير أداء العاملين في الكلية) ومحور (التنسيق بين الكلية والمجتمع) ومحور (تشجيع البحث العلمي) بمستوى (0.00)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) وهو (0.05)، بينما معامل الارتباط كانت مقبولة نوعاً ما على محور (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) وعند مستوى (0.16) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي (spss) وهو (0.05)، وبالتالي فالاستبيان صادقاً من حيث المقارنة الطرفية.

ثانياً: ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام (معامل ألفا كورنباخ، وطريقة التجزئة النصفية) فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (5)

يبين معامل الثبات لمحاور الاستبيان

| ت | المحاور | عدد العبارات | قيمة ألفا كورنباخ | قيمة التجزئة النصفية |
|---|------------------------------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1 | متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 11 | 0.70 | 0.15 |
| 2 | تطوير أداء العاملين في الكلية | 15 | 0.87 | 0.72 |
| 3 | التنسيق بين الكلية والمجتمع | 15 | 0.93 | 0.83 |
| 4 | تشجيع البحث العلمي | 10 | 0.88 | 0.76 |
| 5 | الكلية | 51 | 0.95 | 0.73 |

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيم الاستبيان عالية ومناسبة من الثبات، لا سيما معامل ألفا كورنباخ، وبالتالي يعتبر الاستبيان ثابتاً .
وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان ،يمكننا القول بأنه صالحاً للتطبيق على عينة البحث .

ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- اختبار (ت) وذلك لدلالة على الفروق بين متوسط المجموعتين .
- معامل ارتباط بيرسون الخطي .
- معاملي الثبات (ألفا كورنباخ ، والتجزئة النصفية) .

الفصل الخامس

نتائج و مناقشتها

- التمهيد

1 - نتائج الفرضية الأولى

2 - نتائج الفرضية الثانية

3 - نتائج الفرضية الثالثة

4 - نتائج الفرضية الرابعة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل نتائج الفروض وتفسيرها ، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد جاءت نتائج البحث كالآتي :

الفرضية الأولى:

تنص على أنه: ما واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء أقسام كليات جامعة سبها ؟

جدول رقم (6)

يبين المقارنة بين متوسط درجات أفراد العينة ودرجة الحرية لمحاور الاستبيان ككل
(ن = 1)

| المحاور | ن | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | ت | مستوى الدلالة | الاستنتاج |
|------------------------------------|----|-----------------|-------------------|-------------|-------|---------------|-----------|
| متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 37 | 30.68 | 2.34 | 22 | 22.49 | 0.00 | دالة |
| تطوير أداء العاملين في الكلية | 37 | 32.81 | 6.79 | 30 | 2.51 | 0.01 | دالة |
| التنسيق بين الكلية والمجتمع | 37 | 32.00 | 7.72 | 30 | 1.57 | 0.12 | غيردالة |
| تشجيع البحث العلمي | 37 | 19.57 | 5.82 | 20 | 0.45 | 0.65 | غيردالة |
| الكلية | 37 | 115.05 | 19.88 | 102 | 3.99 | 0.00 | دالة |

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة ودرجة الحرية فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام، وهذه الفروق لصالح استجابات أفراد العينة، وذلك على محور (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، حيث تصل قيمة (ت) (22.49)، وعند مستوى دلالة (0.00)، وتوجد فروق أيضا على محور (تطوير أداء العاملين في الكلية)، حيث تصل قيمة (ت) (2.51)، وعند مستوى دلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (Spss) للعلوم النفسية والتربوية، ويرجع ذلك إلى أن عمداء ورؤساء الأقسام ربما يرجع ذلك إلى أن بيئة العمل واحدة و كذلك نفس الامكانيات المتوفرة في كل الكليات.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة ودرجة الحرية فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام، وهذه الفروق لصالح استجابات أفراد العينة، وذلك على محور (التنسيق بين الكلية والمجتمع)، حيث تصل قيمة (ت) (1.57)، وعند مستوى دلالة

(0.12)، ولا توجد فروق أيضا على محور (تشجيع البحث العلمي)، حيث تصل قيمة (ت) (0.45)، وعند مستوى دلالة (0.65)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (Spss) للعلوم النفسية والتربوية ويرجع ذلك إلي أن عمداء ورؤساء الأقسام ربما يرجع السبب إلى أن الظروف التي تساعد على تطبيق الجودة واحدة حيث قلة الأجهزة و الإمكانيات المادية في الكليات هي السبب لعدم وجود فروق وفقا لمتغير الجنس، وهذا ما حققته الفرضية الأولى .

وبهذا تتفق نتيجة هذه الفرضية على محور (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، ومحور (تطوير أداء العاملين في الكلية) مع دراسة فرج والفقي (2012) بليبيا، بوجود فروقات ذات دلالة احصائية بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية وبين المستوى المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من الأوضاع المالية والأكاديمية وسوق العمل التي حققت درجات منخفضة .

كما تتفق نتيجة هذه الفرضية على محور (التنسيق بين الكلية والمجتمع)، ومحور (تشجيع البحث العلمي) مع دراسة صالح (2008)، بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الأربعة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما تختلف نتيجة هاذين المحورين مع دراسة فرج والفقي (2012) بليبيا المذكورة أعلاه .

الفرضية الثانية :

تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء أقسام الكليات وفقا لمتغير الجنس .

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (7)

يبين الفروق على استبيان الجودة الشاملة وفقا لمتغير الجنس

| المحاور | الجنس | ن | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت | مستوى الدلالة | الاستنتاج |
|---------|-------|---|-----------------|-------------------|---|---------------|-----------|
|---------|-------|---|-----------------|-------------------|---|---------------|-----------|

| | | | | | | | |
|----------|------|------|-------|--------|----|------|------------------------------------|
| غير دالة | 0.97 | 0.03 | 2.46 | 30.67 | 27 | ذكور | متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| | | | 2.11 | 30.70 | 10 | إناث | |
| غير دالة | 0.21 | 1.25 | 6.65 | 31.96 | 27 | ذكور | تطوير أداء العاملين في الكلية |
| | | | 6.98 | 35.10 | 10 | إناث | |
| دالة | 0.04 | 2.10 | 7.36 | 30.44 | 27 | ذكور | التنسيق بين الكليات والمجتمع |
| | | | 7.45 | 36.20 | 10 | إناث | |
| دالة | 0.05 | 2.00 | 5.48 | 18.44 | 27 | ذكور | تشجيع البحث العلمي |
| | | | 5.48 | 22.60 | 10 | إناث | |
| غير دالة | 0.07 | 1.83 | 19.02 | 11.52 | 27 | ذكور | الكلية |
| | | | 19.92 | 124.60 | 10 | إناث | |

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعتين فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام وفقا لمتغير الجنس وذلك على محور (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، حيث تصل قيمة (ت) (0.03)، وعند مستوى دلالة (0.97)، ولا توجد فروق أيضا على محور (تطوير أداء العاملين في الكلية)، حيث تصل قيمة (ت) (1.25)، وعند مستوى دلالة (0.21) وعلى أداة الاستبيان ككل، حيث تصل قيمة (ت) (1.83)، وعند مستوى دلالة (0.07)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (Spss) للعلوم النفسية والتربوية ويرجع ذلك إلى أن عمداء ورؤساء الأقسام ربما يرجع السبب إلى وجود فروق وفقا لمحور التنسيق بين الكليات و المجتمع لصالح الاناث لان الاناث اكثر انضباط و مرونة و اكثر اندماج في المجتمع.

بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعات الحرة فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام، وهذه الفروق لصالح

الإناث وذلك على محور (التنسيق بين الكلية والمجتمع)، حيث تصل قيمة (ت) (2.10)، وعند مستوى دلالة (0.04)، وتوجد فروق أيضا على محور (تشجيع البحث العلمي)، حيث تصل قيمة (ت) (2.00) وعند مستوى دلالة (0.05)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (Spss) للعلوم النفسية والتربوية، وقد يرجع ذلك إلى أن عمداء ورؤساء الأقسام قد يكون السبب هو ان الإناث يحاولن اثبات قدراتهن في المجال العلمي، وهذا ما حققته الفرضية الثانية فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام وفقا لمتغير الجنس .

وبهذا تتفق نتيجة هذه الفرضية على محور (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، و(تطوير أداء العاملين في الكلية)، مع دراسة صالح (2008)، بعدم وجود فروق لمجالات الاستبانة الأربعة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية المجتمع تُعزى لمتغير النوع.

بينما تتفق نتيجة هذه الفرضية على محور (التنسيق بين الكلية والمجتمع)، و(تشجيع البحث العلمي)، مع دراسة براون وجاكين (1995) بولاية أورغن، بأن هناك فروقات تُعزى لبعض الصفات الشخصية (كالجنس) إلى اتجاهات الموافقين والمعارضين، بينما لا تختلف نتيجة هاذين المحورين مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

الفرضية الثالثة :

تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء أقسام الكليات وفقا لمتغير المؤهل العلمي .
وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (8)

يبين الفروق على استبيان الجودة الشاملة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

| المحاور | المؤهل العلمي | ن | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت | مستوى الدلالة | الاستنتاج |
|---|---------------|----|-----------------|-------------------|------|---------------|-----------|
| متطلبات تطبيقاً دارة الجودة الـ شاملة | دكتوراه | 21 | 30.76 | 2.52 | 0.25 | 0.80 | غير دالة |
| | ماجستير | 16 | 30.56 | 2.15 | | | |
| تطوير أداء الع املي في الكلية | دكتوراه | 21 | 31.38 | 6.30 | 1.49 | 0.14 | غير دالة |
| | ماجستير | 16 | 34.69 | 7.16 | | | |
| التنسيق بين الكا ية والمجتمع | دكتوراه | 21 | 30.14 | 7.56 | 1.72 | 0.09 | غير دالة |
| | ماجستير | 16 | 34.44 | 7.47 | | | |
| تشجيع البحث الـ علمي | دكتوراه | 21 | 18.57 | 5.35 | 1.19 | 0.23 | غير دالة |
| | ماجستير | 16 | 20.88 | 6.33 | | | |
| الكلية | دكتوراه | 21 | 110.86 | 19.31 | 1.49 | 0.14 | غير دالة |
| | ماجستير | 16 | 120.56 | 19.86 | | | |

ينضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين المجموعتين فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تصل قيمة (ت) على محاور الاستبيان والأداة ككل (1.49)، وبمستوى دلالة (0.14)، وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، وبالتالي لا توجد فروق بين المؤهلات العلمية لعمداء ورؤساء الأقسام فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة بكليات جامعة سبها، ويرجع ذلك إلى أن عمداء ورؤساء الأقسام قد يكون السبب أن معظم أفراد العينة خبرتهم من 15 إلى 25 لذلك كم يكون هناك الفرق، وهذا ما حققته الفرضية الثالثة.

وبهذا تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة صالح (2008) بعدم وجود فروق لمجالات الاستبانة الأربعة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية المجتمع تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق أيضا مع دراسة واجري علاونة (2004) بالولايات المتحدة الأمريكية، بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ، بينما تختلف نتيجة هذه الفرضية مع أي من الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث .

الفرضية الرابعة:

تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء أقسام الكليات وفقا لمتغير سنوات الخبرة .
وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ف) فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (9)

يبين الفروق على استبيان الجودة الشاملة ووفقا لمتغير سنوات الخبرة

| المحاور | سنوات الخبرة | ن | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ف | مستوى الدلالة | الاستنتاج |
|--|----------------|----|-----------------|-------------------|------|---------------|-----------|
| متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة | أقل من 5 سنوات | 8 | 31.13 | 1.95 | 1.46 | 0.23 | غير دالة |
| | 5- 10 سنوات | 13 | 31.00 | 2.08 | | | |
| | 10-15 سنة | 5 | 32.00 | 1.41 | | | |
| | 15-25 سنة | 9 | 29.33 | 2.64 | | | |

| | | | | | | | |
|----------|------|------|-------|--------|----|----------------|--------------------------------|
| | | | 4.95 | 29.50 | 2 | 25 فما فوق | |
| غير دالة | 0.37 | 1.10 | 6.21 | 36.00 | 8 | أقل من 5 سنوات | تطوير أداء عاملين في الكلية |
| | | | 5.43 | 30.00 | 13 | 5-10 سنوات | |
| | | | 9.83 | 34.40 | 5 | 10-15 سنة | |
| | | | 6.97 | 32.78 | 9 | 15-25 سنة | |
| | | | 7.77 | 34.50 | 2 | 25 فما فوق | |
| غير دالة | 0.47 | 0.90 | 8.08 | 35.63 | 8 | أقل من 5 سنوات | التسيق بين كلية والمجتمع |
| | | | 5.67 | 29.62 | 13 | 5-10 سنوات | |
| | | | 8.45 | 34.00 | 5 | 10-15 سنة | |
| | | | 8.01 | 31.78 | 9 | 15-25 سنة | |
| | | | 16.97 | 29.00 | 2 | 25 فما فوق | |
| غير دالة | 0.59 | 0.70 | 6.36 | 21.38 | 8 | أقل من 5 سنوات | تشجيع العلمي |
| | | | 4.57 | 17.54 | 13 | 5-10 سنوات | |
| | | | 7.92 | 21.40 | 5 | 10-15 سنة | |
| | | | 6.00 | 20.00 | 9 | 15-25 سنة | |
| | | | 7.07 | 19.00 | 2 | 25 فما فوق | |
| غير دالة | 0.43 | 0.96 | 19.96 | 124.13 | 8 | أقل من 5 سنوات | الكلية |
| | | | 14.41 | 108.15 | 13 | 5-10 سنوات | |
| | | | 26.45 | 121.80 | 5 | 10-15 سنة | |
| | | | 20.21 | 113.89 | 9 | 15-25 سنة | |
| | | | 36.77 | 112.00 | 2 | 25 فما فوق | |

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين المجموعات فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام وفقا لمتغير سنوات الخبرة، حيث تصل قيمة (ت) على محاور الاستبيان والأداة ككل (0.96)، وبمستوى دلالة (0.43)، وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية.

وبالتالي نجد بأنه لا توجد فروق بين سنوات الخبرة لعمداء ورؤساء الأقسام فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة بكلية جامعة سبها، وقد يرجع ذلك إلى أن عمداء ورؤساء الأقسام ربما يرجع السبب إلى وجود فروق في عدم توفر الإمكانيات المادية

التي تساعد على تطبيق الجودة الشاملة داخل كليات الجامعة ، وهذا ما حققته الفرضية الرابعة .

وبهذا تتفق نتيجة هذه الفرضية معدراسة علاونة (2004) بالولايات المتحدة الأمريكية ، بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، بينما تختلف نتيجة هذه الفرضية معدراسة صالح (2008)، بوجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ما بين (أقل من 5 سنوات) و (5-10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وهناك فروق ذات دلالة احصائية ما بين (5-10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات).

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : تناول البحث موضوع (واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء جامعة سبها) هذا البحث حاول التعرف على مدى واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء جامعة سبها و معرفة الفروق بين الجنسين في متغيرات البحث .

أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة إلى عدة أهداف :

1 - التعرف على واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء جامعة سبها .

2 - تحسين عملية الجودة الشاملة داخل الجامعة .

3 - التعرف على مستوى التعاون بين الأقسام داخل الجامعة .

4 - معرفة اهم العقبات التي تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل الجامعة

المجتمع: تكون مجتمع الدراسة من 37 بجامعة سبها البالغ عددهم (50) موظفا و موظفة . حيث تم استبعاد (8) استمارة من عينة البحث بسبب فقدانها، وبذلك أصبحت العينة (37) عميد ورئيس قسم، منهم (27) ذكور، و (10) من الإناث .
أداة الدراسة : كانت أداة الدراسة المستخدمة في البحث الاستبيان .

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث ، فهو ملائم للبحث من حيث الوصف التحليلي و استخراج النتائج .

النتائج: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل أهمها :

1 - توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة ودرجة الحرية فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام، وهذه الفروق لصالح استجابات أفراد العينة .

2 توجد فروق أيضا على محور (تطوير أداء العاملين في الكلية).

3 - بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة ودرجة الحرية فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام، وهذه الفروق لصالح استجابات أفراد العينة.

4 بوجود فروقات ذات دلالة احصائية بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية وبين المستوى المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من الأوضاع المالية والأكاديمية وسوق العمل التي حققت درجات منخفضة .

5 بعدم وجود فروقين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الأربعة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

6 توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء أقسام الكليات وفقا لمتغير الجنس .

7 - أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعتين فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام وفقا لمتغير الجنس وذلك على محور (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) .

8 - ولا توجد فروق أيضا على محور (تطوير أداء العاملين في الكلية) .

9 - توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعات الحرة فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام، وهذه الفروق لصالح الإناث وذلك على محور (التنسيق بين الكلية والمجتمع) .

10 - بأن هناك فروقات تعزى لبعض الصفات الشخصية (كالجنس) إلى اتجاهات الموافقين والمعارضين .

11 - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء أقسام الكليات وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

12 - أنه لا توجد فروق بين المجموعتين فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام وفقا لمتغير المؤهل العلمي .

13 - توجد فروق بين المؤهلات العلمية لعمداء ورؤساء الأقسام فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة .

14 - لا توجد فروق بين المؤهلات العلمية لعمداء ورؤساء الأقسام فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة بكليات جامعة سبها .

15 بعدم وجود فروق لمجالات الاستبانة الأربعة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية المجتمع تُعزى لمتغير المؤهل العلمي .

16 بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي .

17 - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء ورؤساء أقسام الكليات وفقا لمتغير سنوات الخبرة .

18 بأنه لا توجد فروق بين سنوات الخبرة لعمداء ورؤساء الأقسام فيما يتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة بكليات جامعة سبها .

19 - بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي .

20 - بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي .

التوصيات: بناء على النتائج السابقة و التي تم التوصل إليها ، يمكن صياغة بعض التوصيات الآتية :

1 - تحسين ظروف العمل في الجامعات ، و ذلك لرفع مستوى اتجاهاتهم نحو سياساتها

2 - العمل على تطوير عمداء و رؤساء الأقسام في الجامعة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل .

3 - تطوير أساليب و أدوات العمل خلال استخدام الأساليب و الحديثة في عملية الجودة الشاملة و بناء قاعدة بيانات و معلومات حديثة و الانتقال إلى مرحلة متقدمة من التكنولوجيا و ذلك من خلال القيام بعملية تغيير جذري و حقيقي لكل العناصر المكونة لها .

4 - الاستفادة من خبرات العاملين في الجامعة في مجال تطبيق ادارة الجودة الشاملة و اشراكهم في تطبيقها .

المقترحات: بعد أن تم الانتهاء من هذه الدراسة ، و على ضوء ما تقدم من نتائج تم اقتراح إجراء المزيد من الدراسات لبيان دور القرارات الإدارية في متغيرات اخرى :

1 - دراسة بعنوان واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيه .

2 - دراسة بعنوان عقبات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة .

3 - دراسة بعنوان مشاركة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة .

4 - دراسة بعنوان تطبيق الجودة الشاملة و علاقتها ببعض المتغيرات في الجامعة .

- 5 - دراسة بعنوان تطبيق الجودة الشاملة النظرية و التطبيق .
- 5 - دراسة بعنوان واقع تطبيق الجودة الشاملة وعلاقتها بالموارد البشرية.
- 6 - دراسة بعنوان واقع تطبيق الجودة الشاملة والتأثير الثقافي .
- 7 - دراسة بعنوان واقع تطبيق الجودة الشاملة و علاقتها بنظم المعلومات الإدارية .
- 8 - دراسة بعنوان واقع تطبيق الجودة الشاملة و علاقتها بالتنظيم و الإدارة .

المراجع

أولا - المصادر :

المراجع باللغة العربية :-

- 1- أحمد ابراهيم أحمد ، 2003 ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية .

- 2- ابن منظور ، معجم لسان العجم ، 1984، محمد بن كرم ، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان.
- 3- ابو كليلة ، صبحي ، 2001 : اصول التربية بين الأصالة و المصاهرة ، الإسكندرية ، مكتب الفلاح .
- 4- ابو النصر ، مدحت محمد ، 2008 : أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع .
- 5 - إيقان جيمس دين ، 2009 ، الجودة الشاملة الإدارة و التنظيم و الاستراتيجية ، تعريب - د. سرور علي ابراهيم سرور ، الرياض ، دار المنتج.
- 6- جابلونسكي ، جوزيف ، 1993 ، ادارة الجودة الشاملة ، دار شعاع ، السنة الاولى ، العدد السادس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- 7- جودة ، محفوظ أحمد ، 2008 ، ادرة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .
- 8- خضير كاظم حمود ، 2000 : إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة أولى .
- 9- رافدة عمر الحريري : 2010 ، القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى .
- 10- زين الدين، عمر، 1996: إدارة الجودة الشاملة الكلية، الإسكندرية، دار النشر.
- 11- عابدين ، محمود عباس ، 2000 : علم اقتصاديات التعليم الحديث ، ط1 ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية .
- 12- عبد المحسن ، توفيق ، 1996 : تخطيط و مراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، معهد الكفاية الإنتاجية ، جامعة الزقازيق .
- 13- عليمات صالح ، 2004 : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 14 - عبيدات ، محمد و آخرون ، 1996 : مهنية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ، ط 2.

- 15- فريد عبد الفتاح زين الدين ، 1996 : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب للنشر ، القاهرة ، طبعة.
- 16- فلية ، فاروق عبده ، 2003 : اقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة - ط1 ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- 17- مجيد ، الزيادات ، 2007 : إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 18- معجم اللغة العربية 1996 : المعجم الوجيز ، وزارة التربية و التعليم في مصر ، مصر .
- 19- مدوخ ، نصر الدين سعيد ، 2008 : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة و سبل التغلب عليها ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، الجامعة الاسلامية ، غزة فلسطين .
- 20- محسن عبد الستار محمود عذب ، 2008 : تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، طبعة .
- 21- مصطفى ، أحمد السيد ، 2005 : ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، مصر.
- 22- مصطفى ، مصلحي ، 2020 : برنامج ادارة الجودة الشاملة و تطبيقها في المجال التربوي ، المركز العربي للتدريب في دول الخليج العربي ، قطر .
- 23- محفوظ أحمد جودة ، 2009 : إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر , عمان , الطبعة الرابعة .
- 24- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان ، 2009 : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الثانية .
- 25- محمد عبد الوهاب العزاوي ، 2005 : إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان، طبعة

26- مهدي السامرائي ، 2007: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع , عمان طبعة أولى .

مذكرات و ملتقيات .

27- محسن علي عطية ، 2009 : الجودة الشاملة و الجديد في التدريس ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الاولى .

28- ماهوني ، فرنسيس و جي ثور ، كارل ، 2000 : ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الحزامي ، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع .

29- محمد جاد أحمد ، 2008: التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي ، العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ,الإسكندرية الطبعة الأولى .

30- الترتوري ، محمد عوض و جويحات، اغادير عرفات ، 2006 :ادارة الجودة الشاملة في مؤات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات ، الطبعة الاولى ، دار الميرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الاردن .

31- الخطيباحمد والخطيب ،رداح ، 2006 : ادارة الجودة الشاملة – تطبيقات تربوية ، الطبعة الثامنة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد ،الاردن.

32- الريفى ، محمد ، 2004 : تحقيق جودة التعليم في الجامعة ، مجلة الجودة في التعليم الجامعي ، المجلد الاول ، العدد الاول ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .

33- الشبراوي ، عادل ، 1995 : الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة : ايزو - المقارنة المرجعية ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة ، مصر .

34- النجار ، صباح مجيد ، و جواد ، مها كامل ، 2012 : ادارة الجودة – مبادئ و تطبيقات ، الطبعة الثانية ، دار الدكتور للعلوم الادارية و الاقتصادية ، بغداد ، العراق .

35- الترتوري ، محمد عوض و جويجان ، أغادير عرفات 2001 : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الإسكندرية: دار المسيرة للنشر والطباعة، ط2 .

- 36- النجار، صباح مجيد ، و محسن ، عبد الكريم ، 2012 : ادارة الانتاج و العمليات ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .
- 37- النجار ، صباح مجيد ، و جواد ، مها كامل ، 2012 : ادارة الجودة - مبادئ و تطبيقات ، الطبعة الثانية ، دار الدكتور للعلوم الادارية و الاقتصادية ، بغداد ، العراق .
- 38- الرشيد ، محمد ، 1995 : الجودة الشاملة في التعليم . المعلم ، مجلة تربوية ثقافية جامعية ، جامعة الملك سعود.
- 39- الزواوي ، خالد محمد ، 2003 : الجودة الشاملة في التعليم ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
- 40- القريوني محمد ، المطيري يوسف ، 2007 : واقع نظام التعليم في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية ، بحث مقدم إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين .
- 41- الطائي العبادي ، و آخرون ، 2008 : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 42- يزيد قادة ، 2011-2012 : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري - دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة ، جامعة تلمسان ، الجزائر .
- المراجع باللغة الاجنبية :-

43- Sims, R.R., and Sims, S.J., 1995, Towards an Understanding of Total .

44-Jean Brillman : les meilleurs pratique de management , 3eme édition , édition d'organisation , paris ,2000.

45- Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. and Malhotra, Manoj K, 2011, Operations Management, Process and Value Chain, 9th ed., Prentice-Hall, New Jersey

46- Dale, B, et al (1997): Sustaining total quality management:
What are the key issues? In The TQM Magazine Vol.9, No.5

المجلات و المنشورات و المواقع الإلكترونية :-

47- ابونبعة ، عبدالعزيز و مسعد ، فوزية ، 1999 ، ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر ، جامعة الامارات العربية المتحدة ، العين ، - 13 / 15 / 12 / 1999

48- العالي – " الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة – جامعة سعيدة يومي 13 و 14 ديسمبر .

49- مجلة التراث الجامعي ، أ. صباح النجار ص .

50- الخفاجي ، شاكر محمود ، 2001 ، ندوة اللجنة الوطنية للجودة الشاملة ، بغداد ، العراق .

51- الببلاوي ، حسين ، مايو 1996 : ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر مؤتمر التعليم العالي في مصر و تحديات القرن الحادي و العشرين ، جامعة لمنوفية .

52- جامعة الملك سعود 1937: و وكالة التطوير و الجودة .

53- جرادة ، عز الدين ، 2004 : الجودة في التعليم العالي ، المجلد الاول ، العدد الاول ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .

54- خليل ، احمد سيد ، 2006 ، الجودة الشاملة في الجامعات العربية في ضوء الرؤى العالمية ، المؤتمر التربوي الخامس ، جودة التعليم الجامعي ، جامعة البحرين ، كلية التربية .

55- عبدالله ، ابراهيم و قويدر ، عياش ، 2005 : الإطار العام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات " الفلسفة و المنظمات " ، ورقة مقدمة لمؤتمر جودة التعليم الجامعي ، كلية التربية ، جامعة البحرين 11 - 13 ابريل .

- 56- علوان ، قاسم ، 2007 :إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة ،
مجلة اتحاد الطلبة العربية ، العدد المتخصص 3 ، عمان ، الأردن .
- 57- فائزة بنت محمد بن حسن أخضر ، 2007 :مداخلة بعنوان " مشكلات تحقيق
الجودة في التعليم العام " - المؤتمر الوطني الثاني للجودة بالسعودية .

الملحق (1)

أسماء المحكمين

| التخصص | الاسم | ر. ق |
|--------------|------------------------------|------|
| التخطيط | أ - سعاد سعيد عبدالله | 1 |
| التخطيط | أ - ريم مفتاح ساسي | 2 |
| التخطيط | أ - بسمة عبدالعزيز عبدالرسول | 3 |
| التخطيط | أ - منى علي عبدالله | 4 |
| علم النفس | أ - رقية أحمد السالم | 5 |
| علم الاجتماع | د- مبروكة عبدالسلام الفراوي | 6 |

ملحق رقم (2)

استبيان في صورته الأولية

جامعة سبها كلية الآداب

قسم التخطيط و الإدارة التربوية

تحية طيبة و بعد ،،،

دكتوراة : أستاذة :

التخصص :

تقوم الباحثات لإجراء دراسة بعنوان ((واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء جامعة سبها)) من أجل استكمال متطلبات الليسانس .

تهدف الدراسة التعرف علي واقع تطبيق الجودة الشاملة داخل جامعة سبها ... من أجل التعرف علي ملائمة الفقرات الاستبيان مع عنوان الموضوع .

تم عرض الاستبيان عليكم لمعرفة مدي ملائمة الفقرات لما تتمتعون به من خبره علمية عالية .. نرجو منكم ابداء رأيكم حول الاستبيان .. ذلك من خلال وضع علامة (✓) أمام الفقرات المناسبة ، و غير مناسبة ، و تحتاج إلى تعديل .

ولكم منا جزيل الشكر و العرفان.

الباحثات/

أمنة عبدالقادر الجنقة

سهام حسن محمد

معلومات عامة :-

(1) الجنس :

ذكر أنثي

(2) المؤهل العلمي :

دكتوراة ماجستير

(3) سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات .
- 5 - 10 سنوات .
- 10 - 15 سنة .
- 15 - 25 سنة .
- 25 و ما فوق .

واقع تطبيق الجودة الشاملة.

| ت | متطلبات إدارة الجودة الشاملة | مناسبة | غير مناسبة | تحتاج لتعديل |
|---|------------------------------|--------|------------|--------------|
|---|------------------------------|--------|------------|--------------|

| | | | | |
|--------------------------------------|--|--|----|--|
| | | | 1 | تتطلب إدارة الجودة الشاملة العمل علي تحسين المخرجات النهائية . |
| | | | 2 | ضرورة اعتماد الجامعة استراتيجيه طويله الاملد لتحقيق الجودة اهدافها . |
| | | | 3 | تتطلب إدارة الجودة الشاملة في الجامعة توافر قيادات قادرة |
| | | | 4 | علي الابتكار و التطبيق الفعال لهذا المفهوم . |
| | | | 5 | يتطلب التطبيق الجودة الشاملة في الجامعة توافر بنية هيكلية ملائمة لتطبيقها . |
| | | | 6 | يحتاج التطبيق إدارة الشاملة في الجامعة إيمان إدارة الجامعة بأهمية هذا المفهوم و اقتناعها بها . |
| | | | 7 | ضرورة أن يكون من أهداف إدارة الجودة الشاملة العمل علي تحسين أداء الجامعة بشكل عام . |
| | | | 8 | يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تحسين الخدمات المقدمة في الجامعة . |
| | | | 9 | للإدارة علاقات جيدة و بناءة مع كل الأساتذة و الطلاب و المجتمع . |
| | | | 10 | تسعي الإدارة إلى ترسيخ مبدا العمل الجماعي و تبادل آراء و الأفكار . |
| | | | 11 | تتم عملية قبول الطلاب وفق معايير واضحة و محددة حسب إمكانية الفرع . |
| تطوير أداء العاملين في الكلية | | | | |
| | | | 1 | يشارك جميع العاملين في الجامعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . |
| | | | 2 | يتم تدريب العاملين في الجامعة ليتمكنوا من استخدام أدوات الجودة بفاعلية . |
| | | | 3 | تحفز إدارة الجامعة العاملين فيها للمساهمة في تجويد الأداء . |
| | | | 4 | توافر إدارة الجودة الشاملة الفرصة للإبداع لجميع العاملين في الجامعة . |
| | | | 5 | يحتاج العاملون في الجامعة إلى تدريب مستمر لحل المشكلات بأساليب علمية وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة . |
| | | | 6 | توفر الكلية الحوافز المناسبة للعاملين لتعزيز حماسهم اتجاه العمل . |
| | | | 7 | تطبيق الكلية برامج تدريب فعالة تخدم تطوير كفاءة العاملين . |
| | | | 8 | يتم تقييم أداء العاملين وفق أسس موضوعية معلنة . |
| | | | 9 | يساهم العاملون بدور فعال في عمليات التخطيط |

| | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|
| | | | الاستراتيجي . | |
| 10 | | | تشجيع الكلية العاملين للابتعاث إلي الخارج للدراسة . | |
| 11 | | | توفد الكلية ممثلين عنها لحضور المؤتمرات و الندوات العالمية . | |
| 12 | | | الإمكانيات المتوفرة بفرع الجامعة تمكنها من تحقيق الجودة . | |
| 13 | | | تتوفر قاعات تدريسية الملائمة للعدد الطلاب بفروع الجامعة . | |
| 14 | | | العلاقة بين الطالب و الأستاذ تكون علاقة حسنة . | |
| 15 | | | تستخدم المناهج و أساليب حديثة في التقويم و قياس الأداء . | |
| التنسيق بين الكلية و المجتمع . | | | | |
| 1 | | | تعد الجامعة الطلبة لدخول سوق العمل | |
| 2 | | | تعمل الجامعة علي ربط الابحاث العلمية بحاجات المجتمع . | |
| 3 | | | تربط الكلية البرامج المقدمة بخطط التنمية في المجتمع . | |
| 4 | | | تسعي الكلية الي تلبية احتياجات المجتمع | |
| 5 | | | تسعي الكلية لإيجاد فرص عمل لخريجي الكلية . | |
| 6 | | | تستثمر الكلية خبرات سوق العمل في تنفيذ أنشطة التدريب في برامجها . | |
| 7 | | | تستخدم الكلية وسائل الإعلام المتعددة لتتوير برسالة الكلية . | |
| 8 | | | تقوم الكلية بتنويع برامج التعليم المستثمر التي تخدم المجتمع . | |
| 9 | | | تستغل الكلية خبرات المجتمع في تحين العمل المستثمر . | |
| 10 | | | تشارك الجامعة في حل بعض مشكلات المجتمع . | |
| 11 | | | تربط الكلية عملية التعليمية داخل الكلية بتدريب في مواقع الإنتاج . | |
| 12 | | | يساهم أعضاء هيئة التدريس في برامج خدمة الجودة الشاملة . | |
| 13 | | | تتوفر بيئة جامعية و خدمات طلابية ممتازة تعزز التنمية الفكرية و الشخصية للطلاب . | |
| 14 | | | تعزير الكلية بالمناهج و الأساليب الحديثة . | |
| 15 | | | المناهج الدراسية تتسم بالمرونة و الإمكانيات تعديلها وفقاً لمتطلبات و احتياجات المرحلة و المستقبلية . | |
| تشجيع البحث العلمي | | | | |
| 1 | | | تصدر الكلية المجالات العلمية المتخصصة . | |
| 2 | | | توفر الكلية أحدث الكتب و المراجع و الدوريات و النشرات | |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | و الشرائح و الأفلام و أجهزة الحاسوب و ربطها بالشبكات العربية و العالمية و الخ . |
| | | | تهتم الكلية بنشر الانتاج العلمي لتعميم الفائدة علي المجتمع . |
| | | | تتوفر الكلية قاعدة بيانات كاملة في مجال البحوث العلمية . |
| | | | توفر الكلية الحوافز التشجيعية لتشجيع الجهود في ميدان الإنتاج العلمي . |
| | | | توفر الكلية الأجهزة و المختبرات الضرورية للبحث العلمي . |
| | | | تخصص الكلية جزءاً مناسباً من موازنة الكلية لدعم البحث . |
| | | | تشجيع الكلية إجراء ورش العمل . |
| | | | وجود مكتبة مركزية متخصصة تضم أحدث المراجع العلمية في مجال التخصص . |
| | | | تتوفر بفرع الجامعات التجهيزات الخاصة بالمعامل المتمثلة في (معامل اللغات - معامل المواد العلمية - معامل الكمبيوتر) . |

ملحق رقم (3)

الاستبيان في صورته النهائية

جامعة سبها كلية الآداب

قسم التخطيط و الإدارة التربوية

استبيان واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء

أقسام كليات جامعة سبها

تحية طيبة و بعد ،،،

بين أيديكم استبيان لجميع معلومات حول الدراسة التي نجريها من واقع تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر عمداء و رؤساء أقسام كليات جامعة سبها .

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان باختيار إحدى البدائل الموجودة أمام كل عبارة و عدم إهمال وضع علامة (✓) عند اختياركم الإجابة المناسبة التي تعبر عن رأيكم ؛ نظراً لأهمية ذلك بالنسبة لنتائج البحث .

علماً أن هذه البيانات مستخدمة للتحقق من أهداف البحث بخصوصيته و سرية تامة و عليه نأمل منكم المصادقية و الجدية في هذا الأمر .

ولكم منا جزيل الشكر و العرفان.

الباحثات/

أمنة عبدالقادر الجنقة

سهام حسن محمد

معلومات عامة :-

(1) الجنس :

ذكر أنثى

(2) المؤهل العلمي :

ماجستير دكتوراة

(3) سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات .
- 5 - 10 سنوات .
- 10 - 15 سنة .
- 15 - 25 سنة .
- 25 و ما فوق .

واقع تطبيق الجودة الشاملة.

| ت | متطلبات إدارة الجودة الشاملة | نعم | لا | أحياناً |
|---|--|-----|----|---------|
| 1 | تتطلب إدارة الجودة الشاملة العمل علي تحسين المخرجات النهائية . | | | |

| | | | | |
|--------------------------------------|--|--|----|--|
| | | | 2 | ضرورة اعتماد الجامعة استراتيجية طويلة الامد لتحقيق الجودة اهدافها . |
| | | | 3 | تتطلب إدارة الجودة الشاملة في الجامعة توافر قيادات قادرة |
| | | | 4 | علي الابتكار و التطبيق الفعال لهذا المفهوم . |
| | | | 5 | يتطلب التطبيق الجودة الشاملة في الجامعة توافر بنية هيكلية ملائمة لتطبيقها . |
| | | | 6 | يحتاج التطبيق إدارة الشاملة في الجامعة إيمان إدارة الجامعة بأهمية هذا المفهوم و اقتناعها بها . |
| | | | 7 | ضرورة أن يكون من أهداف إدارة الجودة الشاملة العمل علي تحسين أداء الجامعة بشكل عام . |
| | | | 8 | يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تحسين الخدمات المقدمة في الجامعة . |
| | | | 9 | للإدارة علاقات جيدة و بناءة مع كل الأساتذة و الطلاب و المجتمع . |
| | | | 10 | تسعي الإدارة إلى ترسيخ مبدا العمل الجماعي و تبادل آراء و الأفكار . |
| | | | 11 | تتم عملية قبول الطلاب وفق معايير واضحة و محددة حسب إمكانية الفرع . |
| تطوير أداء العاملين في الكلية | | | | |
| | | | 1 | يشارك جميع العاملين في الجامعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . |
| | | | 2 | يتم تدريب العاملين في الجامعة ليتمكنوا من استخدام أدوات الجودة بفاعلية . |
| | | | 3 | تحفز إدارة الجامعة العاملين فيها للمساهمة في تجويد الأداء . |
| | | | 4 | توافر إدارة الجودة الشاملة الفرصة للإبداع لجميع العاملين في الجامعة . |
| | | | 5 | يحتاج العاملون في الجامعة إلى تدريب مستمر لحل المشكلات بأساليب علمية وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة . |
| | | | 6 | توفر الكلية الحوافز المناسبة للعاملين لتعزيز حماسهم اتجاه العمل . |
| | | | 7 | تطبيق الكلية برامج تدريب فعالة تخدم تطوير كفاءة العاملين . |
| | | | 8 | يتم تقييم أداء العاملين وفق أسس موضوعية معلنة . |
| | | | 9 | يساهم العاملون بدور فعال في عمليات التخطيط الاستراتيجي . |
| | | | 10 | تشجيع الكلية العاملين للابتعاث إلي الخارج للدراسة . |

| | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|----|
| | | | توفد الكلية ممثلين عنها لحضور المؤتمرات و الندوات العالمية . | 11 |
| | | | الإمكانيات المتوفرة بفرع الجامعة تمكنها من تحقيق الجودة . | 12 |
| | | | تتوفر قاعات تدريسية الملائمة للعدد الطلاب بفرع الجامعة . | 13 |
| | | | العلاقة بين الطالب و الأستاذ تكون علاقة حسنة . | 14 |
| | | | تستخدم المناهج و أساليب حديثة في التقويم و قياس الأداء . | 15 |
| التنسيق بين الكلية و المجتمع . | | | | |
| | | | تعد الجامعة الطلبة لدخول سوق العمل | 1 |
| | | | تعمل الجامعة علي ربط الابحاث العلمية بحاجات المجتمع . | 2 |
| | | | تربط الكلية البرامج المقدمة بخطط التنمية في المجتمع . | 3 |
| | | | تسعي الكلية الي تلبية احتياجات المجتمع | 4 |
| | | | تسعي الكلية لإيجاد فرص عمل لخريجي الكلية . | 5 |
| | | | تستثمر الكلية خبرات سوق العمل في تنفيذ أنشطة التدريب في برامجها . | 6 |
| | | | تستخدم الكلية وسائل الإعلام المتعددة لتتوير برسالة الكلية . | 7 |
| | | | تقوم الكلية بتنويع برامج التعليم المستثمر التي تخدم المجتمع . | 8 |
| | | | تستغل الكلية خبرات المجتمع في تحين العمل المستثمر . | 9 |
| | | | تشارك الجامعة في حل بعض مشكلات المجتمع . | 10 |
| | | | تربط الكلية عملية التعليمية داخل الكلية بتدريب في مواقع الإنتاج . | 11 |
| | | | يساهم أعضاء هيئة التدريس في برامج خدمة الجودة الشاملة . | 12 |
| | | | تتوفر بيئة جامعية و خدمات طلابية ممتازة تعزز التنمية الفكرية و الشخصية للطلاب . | 13 |
| | | | تعزز الكلية بالمناهج و الأساليب الحديثة . | 14 |
| | | | المناهج الدراسية تتسم بالمرونة و الإمكانيات تعديلها وفقاً لمتطلبات و احتياجات المرحلة و المستقبلية . | 15 |
| تشجيع البحث العلمي | | | | |
| | | | تصدر الكلية المجالات العلمية المتخصصة . | 1 |
| | | | توفر الكلية أحدث الكتب و المراجع و الدوريات و النشرات و الشرائح و الأفلام و أجهزة الحاسوب و ربطها بالشبكات العربية و العالمية و الخ . | 2 |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | 3 تهتم الكلية بنشر الانتاج العلمي لتعميم الفائدة علي المجتمع . |
| | | | 4 تتوفر الكلية قاعدة بيانات كاملة في مجال البحوث العلمية . |
| | | | 5 توفر الكلية الحوافز التشجيعية لتشجيع الجهود في ميدان الإنتاج العلمي . |
| | | | 6 توفر الكلية الأجهزة و المختبرات الضرورية للبحث العلمي . |
| | | | 7 تخصص الكلية جزءاً مناسباً من موازنة الكلية لدعم الحث . |
| | | | 8 تشجيع الكلية إجراء ورش العمل . |
| | | | 9 وجود مكتبة مركزية متخصصة تضم أحدث المراجع العلمية في مجال التخصص . |
| | | | 10 تتوفر بفرع الجامعات التجهيزات الخاصة بالمعامل المتمثلة في (معامل اللغات - معامل المواد العلمية - معامل الكمبيوتر) . |