

## إدارة الجودة الشاملة و إمكالية تطبيقها في كليات جامعة التحدي

د. قاسم نايف علوان  
كلية الاقتصاد / جامعة التحدي

### المقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن ضغوطاً وتحديات تتمثل في النمو السريع في مجال المعرفة، والتطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في السوق بسبب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والاهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة بالمعنى الشامل والذي يعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة لتحقيق رضى العميل ( الطالب وسوق العمل ).

وأصبح من الضروري على الجامعات أن تعمل على إدخال تلك النظم الحديثة والمعايير النمطية في كل مستوى إداري في الجامعات حتى تضمن البقاء والاستمرار والوقوف أمام المنافسة مع الجامعات المحلية، والإقليمية والعالمية.

لقد استلزم الأمر من الجامعات بشكل خاص تحديث أساليبها الإدارية التي تأخذ بها الجامعات العالمية مثل جامعة أوريجون ( oregon university )، وجامعة نورث وست ميسوري ( Northwest Missouri University )،

( Lewis and Smith, 1997 )، ( Hubboard , 1994 ) والتي ثبتت فعاليته في الارتقاء بأداء هذه الجامعات، التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا عاماً في معظم دول العالم هو مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management ( TQM ) والتي حققت منظمات الأعمال من جراء تطبيقه تطويراً هائلاً أصبح علامة من علامات تميزها وكفاءة أدائها، ( قاسم، 2004 ).

كل ذلك يدعوا إلى القيام بهذه الدراسة للتعرف على مدى ملاءمة هذا المدخل للتطبيق في بيئة التعليم العالي في ليبيا بشكل عام، وفي كليات جامعة

التحدي ( سرت ) بصفة خاصة، للاستفادة من نتائجه لتحسين مستوى جودة التعليم لهذه الكليات.

### مشكلة الدراسة:

بفضل التطورات التكنولوجية، والتغيرات السريعة في البنى العلمية والثقافية والمعرفية على مستوى العالم، وازدياد الطلب على مخرجات التعليم العالي من قبل سوق العمل المحيط بهذه الجامعات، إضافة إلى زيادة المنافسة بين مؤسسات التعليم، أصبحت الحاجة تدعو للاهتمام بجودة التعليم المقدمة للعملاء سواء أكانوا طلاباً أم مجتمعاً.

وفق هذا المنطلق أتت هذه الدراسة في محاولة قياس إمكانية تطبيق مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي، لعل هذه الكليات تسترشد بها لتحسين جودة مخرجاتها من خلال التركيز على أدائها الإداري.

### أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق سلسلة من الأهداف العلمية والعملية يمكن إيجازها في العناصر الآتية:

1 - إلقاء المزيد من الإيضاح حول مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، باعتباره اتجاهه اتجاهاً حديثاً في هذا المجال، وكأسلوب إداري يهدف إلى التحسين والتطوير المستمر للجودة وتحسين أداء الجامعة على المستوى الكلي.

2 - تحديد أهم الأبعاد ( المجالات ) التي يمكن من خلالها قياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة عينة الدراسة.

3 - تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالكليات محل الدراسة بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لهذا المدخل، ودرجة ممارساتها، والوقوف على النواحي والممارسات الإيجابية الدافعة والتي توافقت واقع الكليات مع متطلبات تطبيق هذا المدخل ( TQM ) .

4 - محاولة التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها مساعدة كليات جامعة التحدي بشكل خاص وكليات الجامعات الليبية بشكل عام في إيجاد حلول للمشاكل والمعوقات التي تواجهها في عملها، وتوفير المناخ الملائم لتطبيق مدخل ( TQM ) والذي يتمشى مع طبيعة بيئة عمل الجامعات الليبية.

## سؤال وفرضية الدراسة:

وهذه تتكون من جزأين هما:

- أ - سؤال الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال التالي:  
ما درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ب - فرضية الدراسة: تسعى الدراسة أيضاً لاختبار الفرضية الرئيسية الآتية:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $( a \geq 0.05 )$  في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عينة الدراسة وتعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية ( الخبرة العملية، الصفة الوظيفية، العمر) ."

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات يمكن إجمالها في الجوانب الآتية:

- 1 - إثارة وعي وانتباه القيادات الإدارية الجامعية المشرفة على مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، إلى مدخل ( TQM ) والذي ثبتت كفاءته وفعالته عندما وضع موضع التنفيذ، وكذلك من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها في عينة الدراسة ليدعم من قدرة الكليات في جامعة التحدي من مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية السائدة الآن في العالم بشكل عام، وفي ميدان خدمات التعليم العالي بشكل خاص .
- 2 - تحاول هذه الدراسة المساهمة في تناول أحد الموضوعات التي تعاني من ندرتها المكتبة العربية، ألا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة، فلم يلق هذا المدخل حتى الآن في مؤسساتنا العلمية ومراكز البحوث العربية الاهتمام الكافي من جانب الباحثين والمهتمين في هذا الجانب.
- 3 - يتم قياس تطبيق هذا المدخل على قطاع خدمي مهم جداً، والذي يمثل قطاعاً استراتيجياً من قطاعات الاقتصاد الوطني، ألا وهو قطاع التعليم العالي، فهو يمثل أهمية خاصة سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي.

## الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

ويتكون هذا الموضوع من جزأين يمكن تناولهما كما يأتي:

### أ - الخلفية النظرية:

يهدف تحديد وبلورة الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التعليم العالي، يتم تقسيم هذا الجزء من الدراسة إلى الآتي:

#### 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أن دراسة إدارة الجودة الشاملة، وفهم معانيها ومتطلباتها في التعليم العالي، تعتبر قضية مهمة، فقد أنهمك الباحثون خلال السنوات القليلة الماضية في تحديد معانيها، وأنشطتها في التعليم العالي، وكانت لهم في ذلك آراء مختلفة، حيث يعرفها الباحث أحمد (1997)، بأنها " عبارة عن منهج عمل لتطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق، ويشمل ذلك كافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة والكلية والإدارات الخدمية العاملة بها، والأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم ". ويشمل نطاق الجودة الشاملة بهذا المفهوم كافة مراحل دراسة الطالب أو أنشطة التعامل معه منذ القبول، والتهيئة ومروراً بعمليات التعليم والتطبيق والخدمات المختلفة المقدمة له، حتى تقديمه كمنتج نهائي (خريج) لسوق العمل، إضافة إلى متابعة قبول ورضى السوق عنه.

بينما يعرفها الباحث (Karl, 1992, 71) بأنها " عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق قيمة معنية لكل الأطراف الذين لهم علاقة بالمنظمة (إدارة الجامعة، العاملين، الطلبة) على أن تأخذ بنظر الاعتبار: - التزام الإدارة العليا للجامعة أو الكلية بذلك. - حاجات كل من الجامعة أو الكلية والعملاء الخارجيين (طلاب وسوق العمل).

- حاجات العملاء الداخليين ( أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين في الجامعة ) ويعرفها ( Schangel , 1996 , 213 ) بأنها عبارة عن " دليل عمل للنظام التعليمي يتضمن مفاهيم متعددة ومتطلبات مختلفة لمعالجة المشاكل، وتشمل جميع الأنشطة وجميع الأساتذة والإداريين والطلبة ومراكز البحوث، والمقررات الدراسية وكذلك عملية تقييم الأداء الجامعي وتحسينها وتطويرها " .

بينما يعرفها الباحث عبدالله (2001، 77) بأنها عبارة عن " نظام مكون من مجموعة من الإجراءات والإرشادات تضعها المؤسسة التعليمية لتكون لها مرشداً في تنظيم عملها، بهدف توفير خدمات تعليمية متنوعة وفعالة في مجال

شرح المواد الدراسية وتوصيلها إلى الطلبة، وقياس أداء الطلبة بما يساهم في تلبية احتياجات الدارسين وسوق العمل لضمان الجدوى الاقتصادية في خدمات التعليم كافة " .

بينما الباحث ( شيراز ، 2003 ، 8 ) يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها تعني " القيام بتوجيه كافة الأنشطة والعمليات الأكاديمية، والإدارية والمالية وعلى كافة المستويات في منظومة التعليم العالي لأشباع رغبات سوق العمل والطلاب، عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريج ذي كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل وذلك بخلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على:

- الالتزام بمبدأ التوجيه بالعميل ( الطلاب وسوق العمل ) .
- التزام الإدارة بالتحسين المستمر وبمبدأ المشاركة الجماعية.
- تقويم ملائمة كافة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية بما يتفق ومدخل ( TQM ) .

من التعاريف أعلاه، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق محدد بين الباحثين حول مفهوم (TQM) في التعليم العالي، يمكن القول بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل لإدارة الجامعة يعتمد على ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء ( الطلبة وسوق العمل ) وهي تمثل أهم الأهداف التي تسعى إليها الجامعة في الأمد الطويل، ومن خلال المسؤولية التضامنية بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين على إجراء التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وفي جميع كليات الجامعة ومستوياتها الإدارية المختلفة فهي تتضمن:

- التركيز على الطلاب كمنتج نهائي.
- تركيز على مشاركة العاملين في الجامعة من أساتذة وإداريين.
- تشمل جميع المستويات الإدارية في الجامعة.
- مشاركة الجميع في تطوير الجودة وإرساء دعائمها.
- تعتبر الجميع في الجامعة مسئولون عن تحسين وتطوير الجودة.
- شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لترتكز على جميع جوانب الجودة.
- تقييم نظام الجامعة يعتمد على سوق العمل فهم المقيمون الحقيقيون لمخرجات الجامعة.

## 2- فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لقد تأكدت فعالية مدخل إدارة الجودة الشاملة وبشكل متميز من خلال تطبيقه في العديد من الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء ( قاسم ، 2004 )، ( قاسم وبكر ، 2005 ) وقد لاقى هذا المدخل النجاح ذاته في مجال التعليم العالي، لذا اعتبر من المداخل المتميزة في الجامعات العالمية ومنها جامعة ولاية أوريجون ( Oregon University )، وجامعة نورث وست ميسوري ( Northwest Missouri University ) وغيرها ( Schargel, 1996 ) ، ( Freed and Klugman , 1997 ، Lewis and Smith, 1997 ) ( Hubbard , 1994 , 135 – 8 )، 237 ) فإن تطبيقه يساعد في تحقيق الآتي:

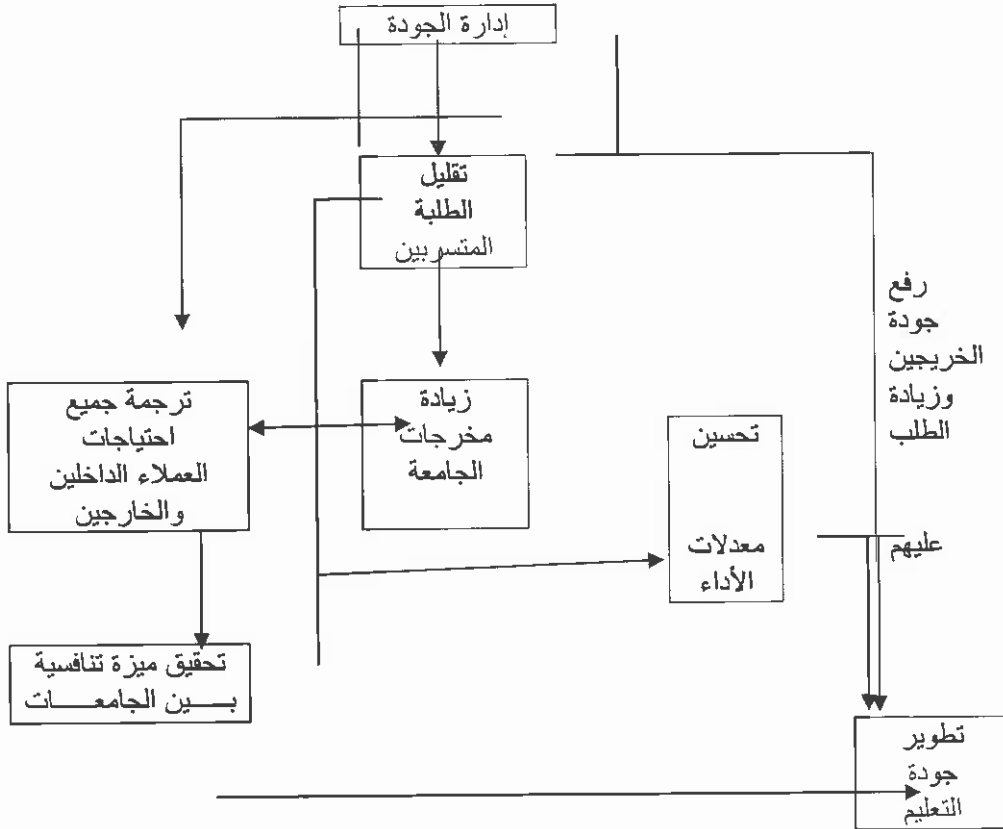
### أ - بالنسبة للعملاء:

- 1- تحسين رضى الطلاب ( العملاء الخارجيين ) وزيادة ثقتهم بمستوى جودة خدمة التعليم المقدمة لهم من قبل الجامعة وكلياتها المختلفة.
- 2- تحقيق رضاء سوق العمل من خلال تلبية احتياجاتهم من مخرجات (الخريجون ) التعليم العالي من مهن مختلفة وزيادة كفاءة المتخرج.
- 3- زيادة رضاء أعضاء هيئة التدريس والإداريون ( العملاء الداخليين ) وتطوير كفاءة أدائهم من خلال إقامة ورش عمل وبشكل منتظم في الجامعة.
4. تقليل عدد الطلبة المتسربين من الجامعة.

### ب - بالنسبة للجامعة:

- 1- تحسين المركز التنافسي للجامعة بين الجامعات المحلية والعالمية.
- 2- تعظيم دور الجامعة في المساهمة في التنمية الاقتصادية وتطوير المجتمع المحيط بالجامعة.
- 3- تحسين جودة خريجي الجامعة بما يساهم في زيادة الطلب على مخرجات الجامعة.
- 4- تكوين ثقافة جديدة في الجامعة، يمكن تسميتها بثقافة الجودة الشاملة في التعليم، هدفها التحسين المستمر في جميع أقسام وكليات الجامعة.
- 5- إبراز العمل الجماعي وتحسين الاتصالات، وتكامل الأنشطة وبناء الإحساس بالولاء للجامعة والشعور بالمسؤولية لدى العاملين ( أعضاء هيئة التدريس والإداريين ) بالجامعة

والشكل رقم ( 1 ) يبين بعض فوائد تطبيق ( TQM ) من جراء  
تطبيقها في التعليم العالي.



شكل رقم ( 1 )  
فوائد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

### 3 - مجالات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن قياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تحديد مجالات قياسها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المجالات ( المحاور ) في منظمات الأعمال بشكل عام، فهناك من يحصرها في خمسة عناصر أساسية ( 5 - 84 ، Heizer and Render, 1994 ) ، وآخر يرى أنها تسعة عناصر ( عبد الله ، 2003 ، 170 - 1 ) ، ( أحمد ، 1997 ، 54 - 8 ) ، والبعض يحددها في سبعة عشر عنصراً ( علي ، 1995 ، 25 - 27 ) ولكن لمختلف ما ذهب إليه هؤلاء في تحديد مجالات ( TQM ) يمكن القول بأن الاختلاف في العدد وليس في المحتوى الكلي لها، واعتماداً على ما أورده الباحثون يمكن تحديد مجالات قياس الجودة الشاملة في التعليم العالي وهي خمسة والتي سوف تمثل لاحقاً مجالات إدارة الدراسة ويمكن تناولها بشكل مركز كما يأتي:

#### أ - جودة الإدارة الجامعية:

وهي تمثل جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة ( رئيس جامعة، عميد كلية رئيس قسم ... الخ ) وهي تتألف من سبعة عناصر أساسية هي:

- إدراك دور الإدارة.
- دور الإدارة في عملية الجودة.
- قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة والالتزام بها.
- التحول الشامل.
- تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- نمط قيادة التغيير.
- السلوك والدافعية.

وكلما زادت جودة العناصر أعلاه حسن استخدام الموارد المختلفة للجامعة اللازمة في عمليات تقديم خدمات التعليم العالي ( أساتذة ، قاعات دراسية، مختبرات، مكتبات، تجهيزات وغيرها ... ) .

#### ب - جودة التشريعات واللوائح الجامعية:

ويقصد بها مواكبة التشريعات واللوائح الجامعية مع المتغيرات البيئية المختلفة ( اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية وغيرها ) ، كما أن التشريعات الجامعية تعد بدورها إحدى مصادر وضوابط اللوائح الجامعية، حيث يجب أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة، فإن كانت كذلك فهي عون



قوي وميسر فاعل للإدارة الجامعية، ويتضمن هذا المجال سبعة عناصر فرعية وهي:

- كيفية الاتصال.
- العمل الجماعي.
- المهام.
- التعليم الجامعي.
- التدريب.
- استقرار الهدف.
- مراجعة الأنشطة الجامعية.

### ج - جودة التركيز على العميل الجامعي:

ويقصد بهما الطالب والأستاذ هما موردان ينتجان منتج المعرفة، والتي سوف يتم تقويمها بواسطة زبون المستقبل ( خريج الجامعة أو الموظف ) وتقاس جودة العميل من خلال مدى اشتراك الأستاذ والطالب في تصميم وتقويم البرامج التعليمية المقدمة في الجامعة، ومدى ترجمة توقعات الطلاب وأصحاب الأعمال موضع التنفيذ، وهذا المجال يتضمن سبعة عناصر فرعية هي:

- تأهيل الطالب باعتباره عميلاً خارجياً ( التأهيل العلمي).
- التكيف مع متطلبات سوق العمل ( باعتباره مورد ).
- التغذية العكسية من العميل والمورد.
- المشاركة في تخطيط العملية التعليمية.
- حل المشاكل المشتركة ( أي الاستجابة للمتطلبات البيئية ).
- مفهوم الإدارة الجامعية كمورد ومستهلك ( عميل ).

### د - التحسين المستمر:

إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الجامعة يتطلب تدريباً وتحسيناً مستمراً لتأهيل جميع العاملين ( أساتذة وإداريين ) في الجامعة وبدون توقف وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه ويتم ذلك من خلال التعرف على علامات التميز ( Benchmarking ) أو تكوين ثقافة الجودة من خلال إرسال أفكار جميع العاملين بالجامعة لتشكيل ثقافة الجودة في الجامعة ودراساتها وصياغتها بهدف تطبيقها، ويتضمن سبعة عناصر فرعية وهي:

- تحقيق أهداف الجامعة في الجودة.
- استثمار الوقت في التفكير للجودة.
- استخدام القياس.
- تعظيم العلاقات الاعتمادية في الجامعة.

- التطوير المستمر ودورة المراجعة.
- شهادة الجودة.

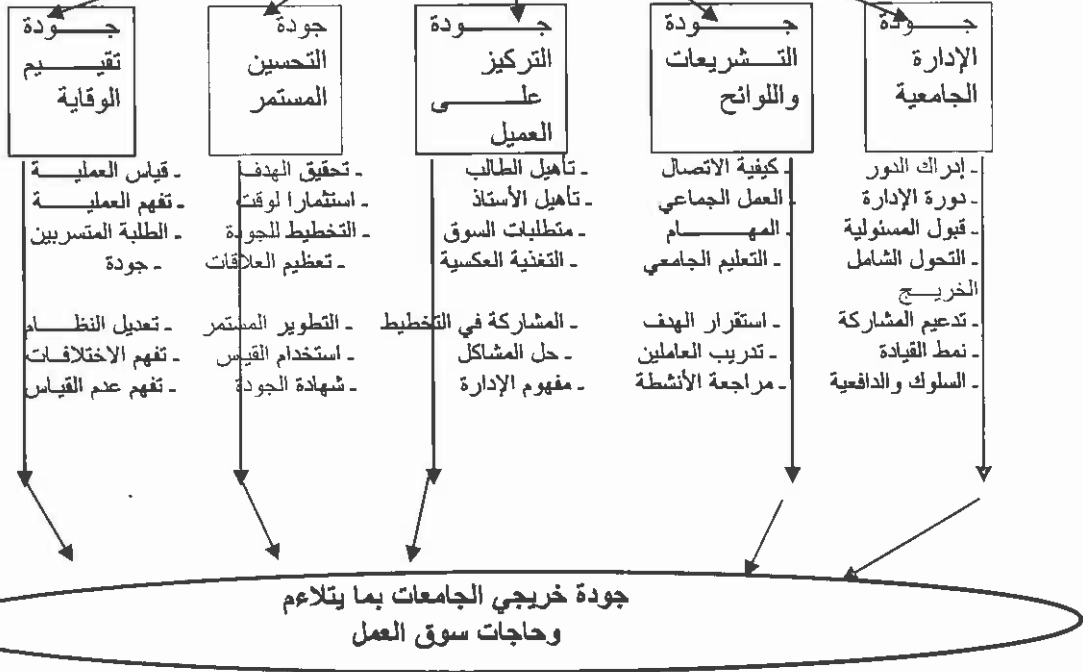
#### هـ - جودة تقييم الوقاية : *Evaluation of prevention*

وهو جودة التقييم للتركيز على التوقعات المثارة في النتائج المستهدفة في الأداء الجامعي، لمنع الأخطاء بدلا من التقييم من أجل ترتيب الأداء، والتركيز على تطوير أعضاء هيئة التدريس بحيث يستطيعون وضع الأسئلة لاختبار المستويات المعرفية المختلفة من خلال المتخصصين، وورش العمل في الجامعة والهدف من ذلك هو تجنب المشاكل التي غالبا ما ترتبط بعمليات التقييم ، وتوجيه نتائج التقييم نحو الوقاية من الأخطاء.

وهذا التقييم يتضمن جميع موارد الجامعة ( أداء الأساتذة ) مستوى البرامج التعليمية، الطالب، طرق التدريس، الكتاب الجامعي، القاعات الدراسية، الإدارة الجامعية ) . ويتضمن هذا المجال العناصر الآتية:

- قياس العملية التعليمية.
- تفهم العملية التعليمية.
- عدد الطلبة المتسربين من الجامعة.
- فحص جودة الخريج.
- تعديل نظام الجامعة.
- تفهم الاختلافات التي تحصل في المواصفات المطلوبة.
- تفهم النواحي غير القابلة للقياس.
- والشكل رقم (2) يبين مجالات قياس الجودة الشاملة في التعليم العالي.

### مجالات الجودة الشاملة في التعليم العالي



شكل رقم ( 2 )  
مجالات الجودة الشاملة في التعليم العالي

### ب - الدراسات السابقة:

على الرغم من حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الفكر الإداري الحديث، إلا أن هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية والتي ساهمت في إثراء هذا الموضوع ونذكر منها:

دراسة أحمد (1997) ، تناولت إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. وهي دراسة وصفية، كانت للتعرف على كيفية الاستفادة من مدخل (TQM) في إدارة التعليم العالي لمواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية، وقد خلصت الدراسة إلى أن تكثيف استخدام تكنولوجيا التعليم الجامعي على اختلاف أدواتها في الكليات بما يدعم ويثري العملية التعليمية. وضرورة الانطلاق من الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل المصرية والعربية، ومن ثم تصميم الهياكل واللوائح والمقررات التعليمية الجامعية بما يلبي هذه الاحتياجات.

أما دراسة (Liu،1999) ، أوردت فيها مفاهيم وممارسات كلية تايوان تجاه إدارة الجودة الشاملة ، وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة ممارسات موظفي الكليات في مدينة تايوان حول (TQM) . ولتحقيق ذلك الهدف استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على (200) مدير يعمل في هذه الكليات تحتوي على ستة أسئلة . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مدخل (TQM) مطبق في هذه الكليات وذلك من خلال القيم والممارسات المستخدمة فيها وهي تساعد على تطبيق ذلك. إضافة إلى تطبيق مبادئ (TQM) في عمليات التطوير والتغيير في هذه الكليات.

وفي دراسة فتحي (2000) حول إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري . أعتمد الباحث على المنهج الوصفي في توضيح مضمون (TQM) ومتطلبات تطبيقها في التعليم الجامعي وتوصلت إلى تحديد بعض المعلومات التي قد تقف عائقاً أمام تطبيق (TQM) في التعليم الجامعي المصري ، ومنها القصور في اللوائح والتشريعات ، والهياكل التنظيمية إضافة إلى عدم التزام القيادة الجامعية بتنفيذ (TQM) في الجامعة .

في دراسة أجراها ( عبد العزيز ، 2001 ) تناول فيها مبادئ وإجراءات ضبط الجودة النوعية في أنظمة التعليم عن بعد . وهدفت الدراسة إلى إثارة الوعي لدى الباحثين بأهمية التعليم عن بعد، إضافة إلى تحديد بعض الإجراءات

والضوابط التي يمكن لصانع القرار في المؤسسات العاملة بميدان التعليم عن بعد الاسترشاد بها لضبط الجودة في برامجها ومؤسساتها التعليمية.

وكانت الدراسة مكتبية تحليلية توصلت إلى تقويم للكفاءات الداخلية والخارجية لبعض الجامعات المفتوحة في الوطن العربي ( القدس، القاهرة، ليبيا، السودان، الجزائر ). وأوصت بإجراء بعض الدراسات المتعمقة حول طبيعة وهيكلية وبرامج ومعايير ضبط الجودة في المؤسسات الحالية المطبقة لأساليب التعليم عن بعد في الوطن العربي، بغية توثيق هذه التجارب وتبادلها بين الدول العربية.

وفي دراسة أحمد وإبراهيم ( 2001 ) قاما بدراسة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم وإمكانية الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مصر، حيث ركزت الدراسة على كيفية تطبيق مبادئ ( TQM ) في التعليم بالاستفادة من تجارب الدول في هذا المجال. واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، وخلصت إلى بعض التوصيات والمقترحات منها التحسين ليشمل كل مظاهر العملية التعليمية، والاهتمام بتقييم المهارات العلمية والعملية في مؤسسات التعليم، إضافة إلى العمل على تطبيق استراتيجية ملائمة لتحسين إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة ( Kdlinski , 2002 ) والذي قام بدراسة حول تحديد معايير وعوامل النجاح وال فشل عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في مؤسسات التعليم.

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استمارة استبانة تم توزيعها على عينة مقدارها ( 184 ) مؤسسة تعليمية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم تعاني من المعوقات ذاتها في منظمات الأعمال عند تطبيق مدخل ( T Q M ). وأن مؤسسات التعليم التي تطبق هذا المدخل، تحظى بدعم إداري كبير، وأنها تعمل بروح فريق العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية.

وفي دراسة أجراها الباحث عبد الله ( 2003 ) تناول فيها تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان. وهدفت هذه الدراسة إلى إلقاء المزيد من الإيضاح حول مفاهيم ( T Q M )، وتحديد أهم المحاور التي تركز عليها ( T Q M ) وتقييم فرص تطبيقها في كليات التربية في السلطنة. ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام استمارة استبانة شملت الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات، موزعة على سبعة مجالات للجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها تأسيس ثقافة

للجودة داخل كليات التربية تركز على مجموعة من القيم يتم الالتزام بها لتحقيق التحسين المستمر. وكذلك يتعين على كليات التربية البدء منذ الآن في إعداد بنيتها الداخلية والتنظيمية وإحداث التطويرات اللازمة للتقدم للحصول على إحدى شهادات الجودة العالمية في هذا المجال.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة، نرى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي، يكتسب أهمية بالغة لمواجهة التحديات العالمية في بيئة التعليم. وأن مدخل ( TQM ) يلعب دوراً كبيراً في عمليات التطوير والتغيير في عمليات وأنشطة التعليم في الجامعات. وتبين العديد من الكليات التزامها بثقافة خاصة أصبحت تعرف باسم ثقافة الجودة الشاملة في التعليم العالي. كما يلاحظ إجماع الباحثين على أنه أن الأوان في تطبيق مبادئ وفلسفة ( TQM ) في إدارة أنشطة الجامعة، والذي يعتبر أمراً حاسماً في نجاح وبقاء الجامعة وفعاليتها في ميدان التعليم.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على عدة خطوات من البحث العلمي، بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منها، ويمكن تناولها كما يأتي:

أ - أسلوب الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أسلوب الدراسة الميدانية التي استخدمت بياناتها من المصادر المكتبية، والدراسات السابقة، ومن المصادر الأولية المتمثلة بالبيانات التي تم جمعها بواسطة إستبانته تم توزيعها على عينة الدراسة.

### ب - أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع (TQM) في التعليم العالي، وعلى سبيل المثال تلك الدراسات التي قام بها : الباحث أحمد عام 1997 ، والباحث (Liu) عام 1999، والباحث عبد الله عام 2003 ، قد أفادت الباحث في تطوير استبانته الدراسة والموضحة في الملحق رقم (1) والتي اشتملت على نوعين من الأسئلة:

النوع الأول، أسئلة تهدف إلى جمع بيانات شخصية ووظيفية من أفراد العينة من حيث: العمر، الخبرة العملية ، الصفة الوظيفية ، أما النوع الثاني من الأسئلة فقد اشتمل على (35) فقرة ، موزعة بالتساوي على خمسة مجالات من

مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM) وعلى مقياس متدرج في عشر نقاط ( من 1 إلى 10 ) وكما هو موضح في الجدول رقم (1).

**جدول رقم (1)**  
**توزيع فقرات الاستبانة على المجالات الخمسة لـ TQM**

ر.م	مجال الجودة الشاملة	الفقرات	المجموع
1	جودة الإدارة الجامعية	7,6,5,4,3,2,1	7
2	جودة التشريعات واللوائح الجامعية	7,6,5,4,3,2,1	7
3	جودة التركيز على العميل الجامعي	7,6,5,4,3,2,1	7
4	جودة تقييم الوقاية	7,6,5,4,3,2,1	7
5	جودة التحسين المستمر	7,6,5,4,3,2,1	7
المجموع			35

**ج - صدق وثبات إدارة الدراسة:**

تم اختبار صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من خبراء الإدارة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الفاتح، وجامعة التحدي، وجامعة سبها، وتجريبها على بعض أفراد عينة الدراسة إلى أن تمت صياغتها بشكل نهائي بعد تعديل بعض أجزائها، وفق ما أشارت إليه ملاحظات الخبراء، وأكدته نتائج التطبيق الميداني على بعض أفراد العينة.

وقبل الشروع في تحليل النتائج ، تم القيام باختبار ثبات الاستبانة عن طريق استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي ( Cronpack Alpha ) حيث بلغ ثبات المقياس الكلي للاستبانة لجميع مجالات الجودة الشاملة ( 86% )، ويمثل هذا قيمة مرتفعة لثبات الاتساق الداخلي ، وهي كافية لأغراض الدراسة والتحليل.

#### د - مجتمع وعينة الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من:

1 - الإداريين: وهم أمين الجامعة ومساعدته، وجميع أمناء الكليات وأمناء الأقسام بكليات جامعة التحدي - ليبيا ، والبالغ عددهم (50) إدارياً ، في حين أن عددهم في العينة بلغ (38) إدارياً .

2 - أعضاء هيئة التدريس: جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة التحدي والبالغ عددهم (140) عضواً ، في حين أن عددهم في العينة قد بلغ (80) عضواً . وقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وذلك للعام الجامعي 2004 / 2005 وبين الملحق رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية التي تم تبنيها.

#### هـ - محددات الدراسة:

لقد تحددت نتائج الدراسة بمجموعة من العوامل هي:

1 - اقتصرت الدراسة على العاملين في جامعة التحدي للعام الجامعي 2005 / 2004 .

2 - اقتصرت عينة الدراسة على أمين الجامعة ومساعد ، وأمناء كليات جامعة التحدي إضافة إلى أمناء الأقسام فيها، ولذا يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة على مجتمع الدراسة وعينتها.

3 - تحددت الدراسة بأداتها التي طورها الباحث ، وبدرجة الصدق والثبات لها.

4 - اقتصر قياس مجالات الدراسة بالفقرات التي حددها الباحث، مع أنه قد يكون هناك بعض المؤشرات الأخرى لقياس مثل هذه الأبعاد للجودة الشاملة في التعليم العالي.

#### و - أسلوب التحليل الإحصائي:

لقد تم معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة عن سؤال الدراسة . واستخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (كروسكال والس) (kruskal - Wallis) ، لمعرفة معنوية الفروق الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات : العمر ، الخبرة العملية، الصفة الوظيفية. وهو ما يمثل الإجابة عن إثبات أو نفي فرضية الدراسة.



## تحليل النتائج ومناقشتها :

فيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة ، وبعد إجراء المعالجات الاحصائية الوصفية والتحليلية وفقاً لسؤال الدراسة وفرضيتها ، والتي يمكن تناولها كما يلي:

### أ - مناقشة نتائج سؤال الدراسة:

" ما درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر العاملين فيها ؟ " . للإجابة على السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد العينة نحو كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة والموضحة في الجدول رقم (2) وبشكل تنازلي للمجالات وفقراتها والتي يمكن تناولها وفق الآتي:

1 . أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن المجال الأول " جودة الإدارة الجامعية " ما يلي:

إن استجابة العاملين ( الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ) في كليات جامعة التحدي نحو جودة الإدارة الجامعية كانت ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال ( 48.2 ) من المقياس الذي حده الأدنى لكل مجال من مجالات الجودة الشاملة (50) درجة وبنسبة مئوية (68.65%) ، وبانحراف معياري (0.78) ، مما يدل على عدم ملاءمة مجال جودة الإدارة الجامعية لمبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة من قبل أفراد العينة في كليات جامعة التحدي. حيث حظيت جميع فقرات هذا المجال بالموافقة المتباينة كما هو موضح في الجدول (2) والتي تم ترتيبها بشكل تنازلي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكان من أهمها:

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، والذي بلغ متوسط الحسابي (8.12) ، وبنسبة مئوية ( 81.2%)، مما يعطي مؤشراً ايجابياً حول مشاركة العاملين في الجامعة في تحديد الاستراتيجيات ووضع الأهداف وتحمل المخاطر الناجمة عنها، وهذا يعكس الواقع الحقيقي للنظام الجماهيري الذي يكفل مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في شتى المجالات المختلفة، وقد حصلت فقرة السلوك والدافعية على متوسط حسابي ( 7.29 ) وبنسبة مئوية (9.72)، ويلاحظ أن هذه الفقرة بالكاد تجاوزت الحد الأدنى للملاءمة والبالغة (71.4)، وباستثناء هاتين الفقرتين لم تصل الفقرات الأخرى في هذا المجال إلى درجة الملاءمة لتطبيق (TQM) في مجتمع الدراسة.

## 2 . كما أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن المجال الثاني " جودة التشريعات واللوائح الجامعية " فيما يلي:

أن استجابات العاملين من إداريين وأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة التحدي، أظهرت درجة جيدة في تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال ( 52.2 ) وانحراف معياري ( 0.61 ) وتغطي درجة المتوسط العام لهذا المجال نسبة (74.74% ) من حجم المقياس، وذلك فأن هذا المجال مهيبٌ وملئم لتطبيق مدخل ( TQM ) وفق المنظور الكلي للمجال وكان من أهم الفقرات استخداماً من قبل أفراد العينة هي:

عملية الاتصال التي تكون رسمية ومكتوبة ، والتي بلغ المتوسط الحسابي لها ( 8.32 ) وانحراف معياري ( 0.59 ) ونسبة مئوية ( 2 – 83 % ) وكذلك فقرة العمل الجماعي الذي بلغ متوسطه الحسابي ( 8 ) وانحراف معياري ( 0.44 ) ونسبة مئوية ( 80 % ) .

وكانت أقل الفقرات تطبيقاً في هذا المجال هي مراقبة التقدم اتجاه جودة التعليم، والتي بلغ متوسطها الحسابي ( 6.76 ) وبانحراف معياري ( 0.77 ) من حجم المقياس المخصص لهذا المجال، وهي تعتبر من نقاط الضعف البارزة في هذا المجال من وجهة نظر العاملين، وهذا يؤكد ضعف دور الإدارة الجامعية في متابعة تطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أكدته استجابات أفراد العينة في مجال جودة الإدارة الجامعية والذي كان غير ملائم لتطبيق TQM في الجامعة، وكما هو موضح في الجدول رقم ( 2 ) .

## 3. كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن المجال الثالث " جودة التركيز على العميل الجامعي " كما يلي:

إن استجابات أفراد العينة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس كانت ضعيفة في تطبيق مبادئ وفلسفة ( TQM ) في كليات الجامعة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال ( 34.1 ) وانحراف معياري ( 1.94 ) ونسبة مئوية ( 48.71% ) من حجم المقياس وبذلك فهو غير مهيبٍ إطلاقاً لإمكانية تطبيق مدخل ( TQM ) ومما يؤكد هذه النتيجة أن جميع الفقرات السبعة لهذا المجال لم تصل إلى الحد الأدنى المطلوب من الايجابية وإن اختلفت اقتراباً وابتعاداً على مقياس الملاءمة.

والجدول رقم (2) يوضح نقاط الضعف الشديد الذي تعاني منه كليات الجامعة تجاه اهتمامها بالعميل الجامعي وكانت أضعف فقرة في هذا المجال هي فقرة الإدارة كمورد ومستهلك حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( 2.81 ) ، وانحراف معياري ( 0.22 )، ونسبة مئوية ( 28.1 % ) من حجم المقياس المخصص لهذا المجال، ويشير ذلك إلى أن الجامعة وكلياتها السبعة لا تقوم بوضع خطط للاحتياجات المستقبلية بالتعاون مع العملاء والموردين، الذين ينظر إليهم على أنهم شركاء أساسيون وفق فلسفة ( TQM )، والجامعة وكلياتها تعتبر خطط العملاء والموردين شأن خاص بهم ولا علاقة للجامعة وكلياتها بهؤلاء.

وينتهي الباحث بأن مجال جودة التركيز على العميل الجامعي غير مهين وغير ملائم لمبادئ وفلسفة مدخل ( TQM ) بجميع فقراته السبعة وبدرجات متفاوتة في التطبيق في كليات جامعة التحدي.

#### 4 . كما أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن المجال الرابع " جودة تقييم الوقاية " ما يلي:

إن استجابات أفراد العينة من إداريين وأعضاء هيئة التدريس في تطبيق مبادئ وفلسفة ( TQM ) في مجال جودة تقييم الوقاية لمنع الأخطاء بدلاً من التقييم من أجل الترتيب الإداري في كليات جامعة التحدي ، كانت ضعيفة في الملاءمة للتطبيق حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال ( 46.3 ) وانحراف معياري ( 1.33 ) ويغطي بنسبة مئوية ( 66.15 % ) من حجم المقياس ، ومن الواضح أن هذا المجال في مستوى غير مرضي في الملاءمة حتى بحدها الأدنى المطلوب للتطبيق ( TQM ) .

ويوضح الجدول رقم (2) نقاط القوة والضعف في هذا المجال حيث مدى ملامتها للتطبيق جاءت فقرة قياس العملية التعليمية في المرتبة الأولى ، والذي بلغ المتوسط الحسابي لها ( 8.18 ) وبانحراف معياري ( 0.93 ) وبنسبة مئوية ( 81.8 % ) وهذا يعكس طبيعة عملية القياس الواضحة في الجامعة وكلياتها المبحوثة والمجالات التي تغطيها وعلاقة القياس بالأداء ثم بالتحسين المستمر، وجاءت بالمرتبة الثانية فقرة تفهم عملية القياس بمتوسط حسابي ( 7.63 ) وانحراف معياري ( 0.69 ) ونسبة مئوية ( 76.3 % )، مما يعطي مؤشراً ايجابياً حول تولي إدارة الجامعة وكلياتها مسؤولية العمليات واعترافها بهذه المسؤولية وخاصة ما يتعلق بالجودة منها، أما نقاط الضعف في هذا المجال فكانت فقرة الطلبة المتسربين من الجامعة ( فشل العملية ) كانت الأخيرة في سلم هذا المجال حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( 4 ) وانحراف معياري ( 0.72 ) ونسبة

منوية (40%) وهذا يؤكد الفشل الأكبر في مقدرة أفراد العينة لمعالجة ذلك والارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل ، وجاءت بعدها فقرة تفهم النواحي غير القابلة للقياس وكان المتوسط الحسابي لها ( 6.15 ) وانحراف معياري ( 0.87 ) وبنسبة منوية ( 61.5 % ) والذي جاء ليؤكد وجود خلل في هذا الجانب من ثقافة الجامعة وكلياتها حسب أفراد العينة فليست كل مجالات الإدارة والتنظيم في الجامعة قابلة للقياس أو حتى تقاس بسهولة، إلا أن هذا لا يعني إهمال هذه الجوانب وعدم العناية والبحث لها عن مقاييس أو حتى عن مؤشرات مثل رضاء العميل الجامعي أو الموردين أو غيرهم.

وبصفة عامة فإن درجة إمكانية تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال جاءت ضعيفة وغير ملائمة للتطبيق في عينة الدراسة.

#### 5. كما أظهرت النتائج المتوقعة بالإجابة عن المجال الخامس " جودة

التحسين المستمر " ما يلي:

أن استجابات أفراد العينة من إداريين وأعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة كانت بدرجة ضعيفة في تطبيق مبادئ وفلسفة ( TQM ) في مجال جودة التحسين المستمر حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال ( 32.2 ) وانحراف معياري ( 1.74 ) ونسبة منوية (46%) ، وبذلك فإن هذا المجال غير مهين إطلاقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة التحدي وكلياتها السبعة ، وهذا يؤكد فشل إدارة الجامعة وكلياتها في تدريب وتنمية جميع العاملين (إداريين وأعضاء هيئة التدريس ) وزيادة إحساسهم بأهمية الجودة الشاملة والعمل على استمراريتها. والجدول رقم (2) يوضح الترتيب التنازلي لفقرات هذا المجال والتي كانت في المستوى الأدنى فيه فقرة الحصول على شهادة الجودة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها ( 2.17 ) وانحراف معياري ( 0.17 ) ونسبة منوية ( 21.7 % ) ، وبكل تأكيد لم تحصل الجامعة أو كلياتها على أي شهادة جودة سواء من مؤسسة وطنية أو عالمية متخصصة ، وجاء بعدها فقرة التطوير المستمر ودورة المراجعة فقد جاء المتوسط الحسابي لها ضعيفاً جداً فبلغ (3.21) وانحراف معياري ( 0.28 ) ونسبة منوية ( 32.1 % ) ، وتشير هذه النتيجة إلى ضعف وتيرة التغيير المخطط الهادف إلى التحسين

وإلى ارتفاع درجة المقاومة لهذه التغيرات على الرغم من قلتها وضعفها. وهكذا بالنسبة للفقرات الأخرى المكونة لهذا المجال والتي حصلت فيها فقرة تحقيق أهداف الجامعة في الجودة أعلى درجة ملائمة في كليات الجامعة في هذا المجال ( التحسين المستمر )، والذي بلغ المتوسط الحسابي لها ( 6.61 ) وانحراف معياري ( 0.49 ) ونسبة مئوية ( 66.1 % )، وهنا فان الجامعة وكلياتها قد أهملت الارتقاء بالجودة ومتابعة احتياجات السوق والعمل، ولذلك فان هذا المجال بصفة عامة درجة أمكانية تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ضعيفة فيه وغير مهينى لمتطلبات التطبيق في مجتمع الدراسة.

## جدول رقم ( 2 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات المكونة لمقياس إدارة الجودة الشاملة المقترح للدراسة ( مرتب تنازليا ).

ت	مجال الجودة الشاملة وقراراته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مدي التلامس
	أولاً: جودة التشريعات والوائح الجامعية:				
1	عملية الاتصال رسمية ومكتوبة	8.32	0.59	83.2	ملائم
2	العمل الجماعي	8	0.44	80	ملائم
3	المهام الجامعية	7.9	0.61	79	ملائم
4	التعليم	7.25	0.64	72.5	ملائم
5	التدريب	7.19	0.25	71.9	ملائم
6	استقرار الهدف	6.78	0.51	67.8	غير ملائم
7	مراقبة التقدم اتجاه جودة التعليم	6.76	0.77	67.6	غير ملائم
	ثانياً: جودة الإدارة الجامعية				
	1	8.12	0.66	81.2	ملائم
	2	7.29	0.32	72.9	ملائم
	3	7.15	0.95	71.5	غير ملائم
	4	7.12	0.81	71.2	غير ملائم
	5	6.69	1.11	66.9	غير ملائم
	6	5.98	0.19	59.8	غير ملائم
	7	5.85	0.42	58.5	غير ملائم
	ثالثاً : جودة تقييم الوقاية				
		46.3	1.33	66.1	غير ملائم

1	قياس العملية التعليمية	8.18	0.93	81.8	ملائم
2	تفهم عملية القياس	7.63	0.69	76.3	ملائم
3	فحص جودة الخريج	6.93	0.41	69.3	غير ملائم
4	تعديل نظام الجامعة	6.83	0.54	68.3	غير ملائم
5	تفهم الاختلافات التي تحصل في الموصفات	6.85	0.68	65.8	غير ملائم
6	تفهم النواحي غير القابلة للقياس	6.15	0.87	61.5	غير ملائم
7	الطلبة المتميزين من الجامعة	4	0.72	40	غير ملائم
رابعاً : جودة التركيز على العمل الجامعي					
1	العملاء الداخليون	7.12	0.35	71.2	غير ملائم
2	حل المشاكل المشتركة	6.91	0.29	69.1	غير ملائم
3	المشاركة في تخطيط البرامج الدراسية	6.37	0.88	63.7	غير ملائم
4	العملاء الخارجيون	4.91	0.93	49.1	غير ملائم
5	التغذية العكسية من العملاء	3.1	0.13	31	غير ملائم
6	الموردون للجامعة	2.88	0.52	28.8	غير ملائم
7	الإدارة كموردٍ ومستهلك	2.81	0.22	28.1	غير ملائم
خامساً: جودة التحسين المستمر					
1	تحقيق أهداف الجامعة في الجودة	6.61	0.49	66.1	غير ملائم
2	استثمار الوقت في التفكير للجودة	6.1	0.78	61	غير ملائم
3	خطط تحسين الجودة	5.76	0.89	57.6	غير ملائم
4	استخدام القياس	5.27	0.52	52.7	غير ملائم
5	تعظيم العلاقات الاعتمادية بالجامعة	3.17	0.35	31.7	غير ملائم
6	التطوير المستمر ودورة المراجعة	3.12	0.28	31.2	غير ملائم
7	الحصول على شهادة الجودة	2.17	0.17	21.7	غير ملائم

## 6- أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن المجال الكلي لأداة الدراسة ما

يلي:

" ما درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي، من وجهة نظر العاملين فيها ؟ "

فبعد تحليل ومناقشة كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة وحسب فقراته السبعة، ينتقل الباحث من الجزء إلى الكل لتقدير إمكانية تطبيق ( TQM ) في كليات جامعة التحدي ( ليبيا )، والموضحة نتائجها وفق الترتيب التنازلي في الجدول رقم ( 3 ).

حيث بلغ المتوسط العام لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات الدراسة، ( 213 ) للمجالات الخمسة من مقياس حده الأعلى يساوي ( 350 ) وانحراف معياري ( 8.91 ) ونسبة مئوية ( 60.86 % ) من حجم المقياس لمجالات إدارة الجودة الشاملة المقترحة من قبل الباحث. وبذلك يتبين للباحث بأن البنى الداخلية والتنظيمية لجامعة التحدي وكلياتها غير مهيأة بوضعها الحالي لقبول تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وأن تباينت درجات مدى الملاءمة بين مجال وآخر ويأتي في مقدمة المجالات التي تحتاج إلى تغيير جوهري مجال التحسين المستمر الذي كان أضعف حلقة في سلسلة ثقافة جامعة التحدي وكلياتها. أما أعلى مجال مهئ للقبول بمبادئ وفلسفة ( TQM ) هو مجال التشريعات واللوائح الجامعية، والذي يصلح هذا المجال ليتحول إلى نقطة انطلاق وبداية تغيير للمجالات الأخرى لمسيرة التحول نحو ثقافة تنظيمية تتناغم مع ثقافة الجودة الشاملة.

## جدول رقم ( 3 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتجاهات نحو مجالات الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً.

ت	مجال إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مدى الملائمة
1	جودة التشریعات واللوائح الجامعية	52.5	0.61	74.57	ملائم
2	جودة الإدارة الجامعية	48.2	0.78	68.85	غير ملائم
3	جودة تقييم الوقاية	46.3	1.33	66.15	غير ملائم
4	جودة التركيز على العمل الجامعي	34.1	1.94	48.71	غير ملائم
5	جودة التحسين المستمر	32.2	1.74	46	غير ملائم
	المتوسط العام	213	8.91	60.86	غير ملائم

## ب - مناقشة نتائج تحليل فرضية الدراسة:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $( a \geq 0.05 )$  في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عينة الدراسة ، وتعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية ( الخبرة العملية، الصفة الوظيفية، العمر ) " .

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة بصدد معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مجالاتها الخمسة المقترحة في المقياس في بيئة كليات جامعة التحدي، والتي سيتم عرضها حسب المتغيرات المستقلة وكما يلي:

1 - متغير الخبرة العملية ودرجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عينة الدراسة وفقاً لمجالات الجودة الشاملة المقترحة ويبين الجدول رقم ( 4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل قيم ( F ) والتي تشير النتائج فيه إلى:

أ - يشير الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الخبرة العملية، والمتغير التابع مجال الإدارة الجامعية، حيث بلغت القيمة الفاتية لهذا المتغير (  $F = 9.023$  )، وهي دالة عند مستوى  $( a \geq 0.05 )$  وهي قيمة ذات دلالة معنوية، وبذلك يتبين أن تطبيق مجال الإدارة الجامعية كأحد مجالات



إدارة الجودة الشاملة المقترحة يختلف لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف خبرتهم العملية . ب - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(a \geq 0.05)$  بين متغير الخبرة العملية وبقية مجالات إدارة الجودة الشاملة لدى عينة الدراسة، وبذلك يتبين الاعتقاد بملاءمة مجالات إدارة الجودة الشاملة (جودة التشريعات واللوائح الجامعية، جودة تقييم الوقاية، جودة التركيز على العميل الجامعي ، جودة التحسن المستمر) لا تختلف لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف خبرتهم العملية .

#### جدول رقم ( 4 )

نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغير المستقل ( الخبرة العملية )

مستوى الدلالة عند مستوى 0.05	الخبرة العملية بالسنوات						مجالات الجودة الشاملة	
	قيمة F	+ 15	14- 8	7- 1	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري		
معنوي	9.0238423	0.595	19.6	0.3651	15.4	0.12149	13.2	الإدارة الجامعية
غير معنوي	2.9485308	0.6525	19.6	0.34156	15.4	0.3207	17.2	التشريعات واللوائح الجامعية
غير معنوي	2.0796822	0.8242	10.6	0.7928	14.4	0.80148	9.1	التركيز على العميل الجامعي
غير معنوي	0.8584791	1.2156	17.35	0.5185	13.05	0.80148	15.9	تقييم الوقاية
غير معنوي	1.4279396	1.4242	13.85	0.4982	9.95	0.3	8.4	التحسين المستمر

\* قيمة F الجدولية ( 3.55 ) .

2- متغير الصفة الوظيفية ودرجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عينة الدراسة وفقاً لمجالات الجودة الشاملة المقترحة.

يبين الجدول رقم (5)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل قيم ( F ) المحسوبة تشير إلى:

أ - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الصفة الوظيفية ومجالات الجودة الشاملة ( الإدارة الجامعية، وتقييم الوقاية ) عند مستوى  $( a \geq 0.05 )$  وكذلك عند مستوى  $( a \geq 0.01 )$  حيث بلغت قيمة ( F ) المحسوبة ( 13.34 ) لمجال جودة الإدارة الجامعية، وكذلك ( 5.38 ) لمجال جودة تقييم الوقاية. ولذلك فإن الاعتقاد بملاءمة هذين المجالين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

في كليات الجامعة يختلف لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف صفتهم الوظيفية من حيث كونه إداريا أو عضو هيئة تدريس . ويعزى الباحث ذلك الاختلاف إلى أن الإداريين يغلب عليهم الجانب التطبيقي والتنفيذي لمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة في حين أن أعضاء هيئة التدريس يغلب عليهم الجانب النظري لتلك المفاهيم والممارسات.

ب - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الصفة الوظيفية والمجالات الأخرى للجودة الشاملة ( التشريعات واللوائح الجامعية، التركيز على العمل الجامعي، والتحسين المستمر )، عند مستوى  $(0.05 \geq a)$  وبذلك فإن الاعتقاد بمدى ملاءمة مجالات الجودة الشاملة المذكورة لتطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي، لا يختلف لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف صفتهم الوظيفية من حيث كونهم إداريين أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

### جدول رقم ( 5 )

نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغير المستقل ( الصفة الوظيفية )

مستوى الدلالة عند مستوى 0.05	قيمة (F)	الصفة الوظيفية				الإعداد
		عضو هيئة التدريس	اداري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
معنوي	13.345414	0.51176	20.5	0.54131	27.7	الإدارة الجامعية
غير معنوي	1.61165	0.1697	25	0.1697	27.2	التشريعات واللوائح الجامعية
غير معنوي	0.2436239	1.43216	16	0.73127	18.1	التركيز على العمل الجامعي
معنوي	5.3898689	0.60556	20.1	0.78709	26.2	تقييم الوقاية
غير معنوي	0.306367	1.27939	14.9	1.02423	17.3	التحسين المستمر

3 . متغير العمر ودرجة إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في عينة الدراسة وفقاً لمجالات الجودة الشاملة المقترحة.

يبين الجدول رقم (6) ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (F) المحسوبة، والتي تشير إلى:

أ - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومجال الإدارة الجامعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في عينة الدراسة عند مستوى دلالة

(  $0.05 \geq a$  ) وبلغت القيمة الفائية لهذا المتغير (  $F = 5.35$  ) وهي قيمة ذات دلالة معنوية. وبذلك يكون هناك اعتقاد من قبل أفراد العينة بين متغير العمر ومجال الإدارة الجامعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي.

ب - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومجالات الجودة الشاملة " التشريعات واللوائح الجامعية، تقييم الوقاية، التركيز على العميل الجامعي، والتحسين المستمر " لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي لا يختلف لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية.

### جدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغير المستقل:

مستوى الدلالة عند 0.05	قيمة F المحسوبة	متغير العمر						مجالات الجودة الشاملة
		45 فأكثر	44	35	34	25	الوسط الحسابي	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
محتوي	5.3579854	0.1462 7	18.03	0.3201 2	16.67	0.5552	13.5	الإدارة الجامعية
غير محتوي	0.1181426	0.0326 5	16.85	0.4491	18.2	0.7616	17.15	التشريعات واللوائح الجامعية
غير محتوي	0.4013495	0.0797	10	0.0062	11.4	0.778	12.7	التركيز على العميل الجامعي
غير محتوي	1.4964812	0.8824 5	15.9	0.6778 8	13	0.474	17.4	تقييم الوقاية
غير محتوي	2.1131812	0.5485	8.13	1.0453 9	13.6	0.36823	10.47	التحسين المستمر

\*قيمة F الجدوليه ( 3.55 ) .

### النتائج والتوصيات:

يتكون هذا الجزء من الدراسة من الآتي:

#### أ - النتائج:

من خلال تحليل بيانات الدراسة، يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم

التوصل إليها فيما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي، من وجهة نظر العاملين فيها ( إداريين وأعضاء هيئة التدريس )، هي غير ملائمة للتطبيق في بيئة كليات الجامعة، لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على تطبيق ذلك وإن تباينت في مجالات قياسها والتي يمكن ذكرها وفق الترتيب التنازلي لها كما يلي:

أ - أشارت النتائج بإمكانية تطبيق مجال جودة التشريعات واللوائح الجامعية والتي حصل على نسبة مئوية ( 74.57 ) من حجم المقياس المقترح والذي يبلغ حده الأدنى ( 71.4 % ) ويعود ذلك إلى وجود عدد من الفقرات الداعمة لهذا المجال ومن أهمها: أن عملية الاتصالات تكون مكتوبة ورسمية داخل كليات الجامعة، وإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل، إضافة إلى تحديد واضح للمهام والأنشطة التي تمارسها كليات الجامعة. وهذه العناصر تعتبر من أهم متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

ب - بينت الدراسة بأن إدارة الجامعة وكلياتها والعاملين ( إداريين وأعضاء هيئة التدريس ) مارسوا سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة بدرجة محدودة جداً، وهم من ذوي الخبرة المحدودة في تطبيق جودة التعليم العالي، وهذا يعود إلى جملة من فقرات الضعف الحاصلة في هذا المجال وهي: ضعف المسؤولية تجاه عملية التغيير، وعدم الاهتمام بمستقبل الجامعة، إضافة إلى عدم إحداث تحول شامل في نمط الإدارة تجاه تحقيق الجودة.

ج - أظهرت الدراسة بأن ملاءمة مجالات الجودة الشاملة ( تقييم الوقائية، التركيز على العميل الجامعي، والتحسين المستمر ) ضعيفة وغير ملائمة لتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي، وهذا يعود إلى جملة من نقاط الضعف التي تقف أمام تحقيق ذلك ومن أهمها:

- عدم تقييم البرنامج التعليمي من أعضاء هيئة التدريس، ومقررات دراسية، وقاعات دراسية، وكتاب جامعي وغيرها من موارد العملية التعليمية في الجامعة.

- تفتقر كليات الجامعة إلى وجود الخطط الكافية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

- لا تقوم كليات الجامعة بتطبيق كثير من مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة مثل تطوير مهارات العاملين من إداريين وأعضاء هيئة التدريس، وصعوبة إحداث التغيير المطلوب في أفكار واتجاهات العاملين تجاه الجودة الشاملة في الجامعة.

- عدم توفر نظام للمعلومات لاتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بعمليات وأنشطة الجامعة.

- عدم حصول الجامعة أو كليتها السبعة على شهادة الجودة سواءً من منظمة وطنية أو عالمية.

2. أكدت نتائج الدراسة بقبول فرضية الدراسة والتي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \geq 0.05)$  في درجة أمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عينة الدراسة والتي تُعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية ( الخبرة العملية، الصفة الوظيفية، العمر ) ". وهذا يؤدي إلى قبول الأتي:

- عدم وجود علاقة بين متغير الخبرة العملية ومجالات الجودة الشاملة الخمسة المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي ماعدا ذلك الجزء المتعلق بمجال الإدارة الجامعية .

- عدم وجود علاقة بين متغير الصفة الوظيفية ومجالات الجودة الشاملة (التشريعات واللوائح الجامعية ، والتركيز على العميل الجامعي ، والتحسين المستمر). ولكنه تعتقد أفراد العينة في وجود علاقة بين مجالات الجودة (الإدارة الجامعية ، وتقييم الوقاية ) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- عدم وجود علاقة بين متغير العمر ومجالات الجودة الشاملة (التشريعات واللوائح الجامعية، وتقييم الوقاية، والتركيز على العميل الجامعي، والتحسين المستمر) " ماعدا ذلك الجزء المتعلق بمجال الإدارة الجامعية .

## ب - التوصيات:

توصي الدراسة على ضوء نتائجها السابقة إلى مايلي:

1- ضرورة الدعم المباشر من إدارة الجامعة وكلياتها المكونة لها، فبدون هذا الدعم والاقتناع بجدوى إدارة الجودة الشاملة، وضرورتها في بيئة الجامعة، لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة من تطبيقها.

2 - العمل على تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر لأداء جودة التعليم العالي ، وذلك من خلال تحليل وتقييم العمل بكليات الجامعة في ضوء أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي بها ومن ثم وضع خطة للارتقاء بها نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

3 - ضرورة تعريف جميع العاملين ( إداريين وأعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة، بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق عقد الندوات والاجتماعات، والوثائق المكتبية والمنشورات، وورش العمل، وذلك لمحاولة بث الوعي بين العاملين بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتوصل إلى القناعة بها، وصولاً إلى درجة التزام وعزم عالٍ من جانبهم بالتطبيق.

4 - تتوفر لدى جامعة التحدي العديد من الإمكانيات والموارد المادية والبشرية التي تؤهلها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يدعوا إدارة الجامعة من استغلال هذه الموارد وتوجيهها نحو تطوير وتحسين جودة التعليم العالي بالجامعة.

5 - تأسيس ثقافة جديدة للجودة في كليات الجامعة، تركز على مجموعة من القيم ( العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، التطوير المستمر لمهارات العاملين، التقييم الشامل والمستمر للأداء، توعية العاملين بضرورة التقييم الذاتي عن طريق اللقاءات وورش العمل في الجامعة ) التي تحتم على جميع العاملين ( إداريين وأعضاء هيئة التدريس ) في الجامعة، الالتزام بتحقيق التحسين المستمر في كل عمليات وأنشطة التعليم في الجامعة، واعتبار جودة التعليم في الجامعة مسؤولية جميع العاملين.

#### مصادر الدراسة :

#### أولاً : المصادر العربية:

1 - أحمد سيد مصطفى، ( 1997 ) ، " إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين " مجلة كلية التجارة بنها ، جامعة الزقازيق ، مصر.

2 - أحمد سيد خليل ، وإبراهيم الزهيري ، ( 2001 ) ، " إدارة الجودة في التطعيم : خبرات أجنبية - وأماكنية الإفادة منها في مصر " مؤتمر الإدارة التطعيمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التطعيمية، جامعة عين شمس، القاهرة.

3 - إسماعيل إبراهيم، عادل عبد الملك ، و خليل إبراهيم ، ( 2002 ) ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000 . بغداد ، مطبعة الأشقر.

4 - محمد بن عبد الله ، ( 2001 ) ، " أسس ومعايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية " ، المجلة التربوية ، جامعة اليرموك ، أربد ، العدد (60) .

5 - عبد العزيز عبد الله ، ( 2001 ) ، " مبادئ وإجراءات ضبط الجودة في أنظمة التعليم عن بعد " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد (38).

6 - عبد الله بن عيسى ، ( 2003 ) ، " تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان " ، مجلة الإداري ، السنة (25) ، العدد (95) .

7- قاسم نايف علوان، (2004) ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 :2000 عمان ، الأردن ، مطبعة دار الثقافة للنشر والتوزيع .

8 - قاسم نايف ، ويكر تركي ، ( 2005 ) ، " قياس مدى ملائمة أبعاد ثقافة المنظمة لتطبيق مدخل (TQM) دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية العامة للمطاحن والأعلاف فرع سبها " ، المجلة العلمية، جامعة التحدي، ليبيا، العدد السادس.

- 9 - فريد النجار، ( 2000)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، رؤى التنمية المتواصلة سلسلة إصدارات، اشتراك للنشر، القاهرة .
- 10 - فريد عبد الفتاح زين الدين ، ( 1999 ) ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، جامعة الزقازيق ، القاهرة .
- 11 - فتحي درويش عشبية، ( 2000 ) ، " الجودة الشاملة ولمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية .
- 12 - شيراز محمد عيسى، ( 2003 ) ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم العالي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين، دمشق.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Freed Jann, and Klugman Marie, (1997), Quality Principles and Practices in Higer Education, Arizona, Oryx press.
2. Heizer J. and Render B., (1996), Production and Operation Management, Prentice-Hall Inc.
3. Hubbard D., (1994), Total Quality Management in Higher Education Learning from the Factories, Routlege, New York.
4. Karl Albrecht, (1992), The Only Thing That Matters, Harvard Business.
5. Kolcinski Johon, (2002), Evaluation of success and failure factors and criteria in Implementation of Total Quality Management Principles in Administration at selected Institution of Higher.
6. Jablonski R., (1991), Implementing Total Quality Management, U.S.A., Prentice-Hall. Co.
7. Lewis R. and Smith D., (1996), Total Quality Management in Higher Education.
8. Liu Ching, (1999), Pereptions and Prachiees of Taiwan Junior College Toward TQM, DAI-A60 01
9. Schargel F., (1996), Why WE Need TQM in Education, Total Quality Management V01.7.

