

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا

Impact of Total Quality Management Application on Higher Education Institution Performance in Libya

إعداد

أمينة عمر إمام محمد سهل

إشراف

الدكتور غسان عيسى إبراهيم العمري

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١١

التفويض

أنا أمينة عمر إمحمد سهل
أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات
أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : أمينة عمر إمحمد سهل
التوقيع :
التاريخ : ١٤٤١ - ١ - ٢٠١٢

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا

أجيزت بتاريخ: ٢٠١١/١٢/١٩

أعضاء لجنة المناقشة:

د. رياض أحمد أبا زيد

د. غسان عيسى العمري

د. مروان محمد النسور

رئيساً

مشرفاً/عضواً

عضواً

التوقيع




الشكر والتقدير

أتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى الدكتور غسان عيسى العمري الذي قدم لي كل مساعدة في سبيل إنهاء هذا العمل المتواضع كما أقدم خالص شكري وتقديري للأستاذ الدكتور محمد صبحي ابو صالح على مساندته لي خلال إعداد هذه الرسالة كما واشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارات الجامعات في ليبيا على حسن تعاونهم

الإهداء

إلى والدي الحبيب الذي علمني الصبر والمثابرة

إلى روح والدي رحمها الله التي سهرت وتابعت معي مسيرة حياتي العلمية

إلى زوجي الحبيب رفيق دربي وشريك حياتي الذي وقف إلى جانبي وساندني ووفر لي كل أسباب
الاستقرار والدعم المتواصل

إلى أبنائي الأعزاء عادل وأوس أملي المشرق وزينة حياتي والمستقبل الواعد

فهرس المحتويات

د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ط.....	قائمة الجداول.....
ك.....	الملخص باللغة العربية.....
م.....	Abstract
١.....	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة.....
١.....	تمهيد :.....
١.....	مشكلة الدراسة عناصرها :.....
٢.....	اهداف الدراسة :
٢.....	أهمية الدراسة :
٣.....	فرضيات الدراسة:.....
٤.....	أمودج الدراسة :.....
٥.....	التعريفات الاجرائية :
٧.....	حدود الدراسة.....
٨.....	الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات ذات الصلة
٨.....	الادب النظري :
٨.....	تمهيد :.....
٨.....	مفهوم إدارة الجودة الشاملة :
٩.....	إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
١٠.....	أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
١٠.....	مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
١٢.....	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
١٤.....	خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....
١٥.....	محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي
١٦.....	مراحل تطبيق الجودة في التعليم العالي.....

١٧.....	عناصر تعزيز جودة التعليم.....
١٨.....	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....
٢٠.....	مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
٢٤.....	آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
٢٥.....	أداء مؤسسات التعليم العالي.....
٢٦.....	تحسين المخرجات.....
٢٦.....	رضا المستفيد.....
٢٧.....	تميز الأداء.....
٢٨.....	تقليل التكاليف.....
٢٨.....	الافضل في المنتج.....
٢٨.....	الاسرع في الاستجابة.....
٢٩.....	المرونة الاكبر.....
٢٩.....	الدراسات السابقة.....
٢٩.....	الدراسات العربية :.....
٣٧.....	الدراسات باللغة الأجنبية :.....
٤١.....	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات.....
٤١.....	منهج الدراسة :.....
٤١.....	مجتمع وعينة الدراسة :.....
٤١.....	وحدة المعاينة:.....
٤١.....	أدوات جمع البيانات:.....
٤٢.....	المعالجة الإحصائية:.....
٤٢.....	اختبارات الصدق والثبات:.....
٤٤.....	الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات.....
٤٤.....	خصائص عينة الدراسة :.....
٤٦.....	تحليل البيانات.....
٥٣.....	إختبار فرضيات الدراسة.....
٦٦.....	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات.....
٦٦.....	النتائج.....

٦٨.....	التوصيات
٧٠.....	قائمة المراجع
٧٠.....	المراجع باللغة العربية :
٧٥.....	المراجع باللغة الانجليزية :
٧٧.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
٨٢	معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد	الجدول (١/٣)
٨٣	قيم ومعايير كل وزن من اوزان القياس	الجدول (٢/٣)
٨٤	التوزيع التكراري لوصف عينة الدراسة	الجدول (١/٤)
٨٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير دعم الادارة العليا	الجدول (٢/٤)
٨٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحسين المستمر	الجدول (٣/٤)
٩٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير بناء فريق العمل	الجدول (٤/٤)
٩١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تدريب وتمكين العاملين	الجدول (٥/٤)
٩٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة	الجدول (٦ /٤)
٩٥	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء	الجدول (٧ /٤)
٩٦	جدول معاملات الانحدار واختبار T	الجدول (٨ /٤)
٩٦	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على نوعية الخريجين	الجدول (٩ /٤)
٩٧	جدول معاملات الانحدار واختبار T	الجدول (١٠ /٤)
٩٧	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على رضا المستفيد	الجدول (١١ /٤)
٩٨	جدول معاملات الانحدار واختبار T	الجدول (١٢ /٤)
٩٨	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تقليل التكاليف	الجدول (١٣ /٤)
٩٩	جدول معاملات الانحدار واختبار T	الجدول (١٤ /٤)
٩٩	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين المخرجات	الجدول (١٥ /٤)

١٠٠	جدول معاملات الانحدار واختبار T	الجدول (١٦ /٤)
١٠١	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأفضلية في المنتج	الجدول (١٧ /٤)
١٠١	جدول معاملات الانحدار واختبار T	الجدول (١٨ /٤)
١٠١	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سرعة الاستجابة	الجدول (١٩ /٤)
١٠٢	جدول معاملات الانحدار واختبار T	الجدول (٢٠ /٤)
١٠٢	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المرونة	الجدول (٢١ /٤)
١٠٣	جدول معاملات الانحدار واختبار T	الجدول (٢٢ /٤)
١٠٣	اختلاف وجهات النظر تبعا للجنس	الجدول (٢٣ /٤)
١٠٤	اختلاف وجهات النظر تبعا لخصائص عينة الدراسة	الجدول (٢٤ /٤)
١٠٥	نتائج اختبار شافيه للعمر	الجدول (٢٥/٤)
١٠٥	نتائج اختبار شافيه لسنوات الخبرة	الجدول (٢٦ /٤)
١٠٦	اختلاف وجهات النظر تبعا للقطاع	الجدول (٢٧ /٤)
١٠٦	نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون	الجدول (٢٨ /٤)

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا

إعداد الطالبة

أمينة عمر سهل

إشراف الدكتور

غسان عيسى العمري

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم إستبانة وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة ، وتم توزيعها على عينة مكونة من (٢٥٨) مفردة من رؤساء الجامعات ونواب رؤساء الجامعات وعمداء كليات ومعاهد علمية في ليبيا . وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

١/ بينت النتائج وجود موافقة لدى عينة الدراسة بدعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكان حرص الإدارة العليا في الجامعة على التعاون مع المستويات الإدارية كافة العامل الأهم في هذا البعد .

٢/ أظهرت النتائج الواردة وجود موافقة لدى عينة الدراسة على التحسين المستمر وجاء حرص الجامعة على امتلاك التكنولوجيا الحديثة اللازمة للتحسين في المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

٣/ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود موافقة لدى عينة الدراسة على قيام الجامعة ببناء فرق العمل وكان حرص الجامعة على التعاون بين أعضاء فريق العمل و تهيئة الجامعة المناخ الملائم لنجاح فرق العمل العوامل الأهم في هذا البعد

٤/ بينت النتائج أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة بأن الجامعة تقوم بتدريب وتمكين العاملين وجاء منح الجامعة موظفيها القوة اللازمة لتنفيذ العمل العامل الأهم بين الفقرات التي تقيس متغير بناء فرق العمل

٥/ وافقت عينة الدراسة على تركيز الجامعة على نوعية الخريجين ورضاً الطلبة وحرصها على تقليل التكاليف وتحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج ، وسرعة إستجابتها والمرونة.

وأوصت الدراسة بما يلي

١/ ضرورة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في ليبيا لمدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور بهدف الوصول إلى التحسين المستمر في كافة المستويات

٢/ العمل على إقامة ورشات عمل وبرامج تدريبية على الجودة الشاملة للعاملين في الجامعات الليبية وتهيئة مناخ التدريب المناسب لهم.

٣/ إجراء دراسات دورية منتظمة للتعرف على آراء المستفيدين من خدمات الجامعات

(الطلبة ، الأهالي) سوق العمل وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف والحكم على مدى نجاح الجامعة

Impact of Total Quality Management application on Higher Education Institution Performance in Libya

Prepared By

Amina Omar Sahel

Supervised By

Dr. Ghassan Al Ommari

Abstract

This study aimed at investigating the impact of total quality management on Libyan Higher Education Institutes. To achieve this goal a questionnaire was designed according to study hypotheses and objectives. The questionnaire was distributed over a sample amounting (250) respondents of universities presidents, deputy presidents, colleges and scientific institute's deans in Libya... Collected data were analyzed by using SPSS.

The study concluded a set of results as follows:

1/ Findings show that there is an agreement that top managements support the total quality management. University top management interests in cooperation with all managerial level in the most important factor in this dimension .

2/The sample also agrees that continuous improvement impact university performance. University interest to acquire needed new technology for improvement was the first factor in this dimension from sample's perspective.

3/The sample also agrees that the university established work teams continuous. University interest in cooperation between team work members and providing the proper climate for teamwork success the most important factors in this dimension.

4/The sample also agrees that the university concentrates on graduates quality , students satisfaction , reducing costs , improving the outputs , and to be the best in product quality , quick response and flexibility.

The study suggested the following recommendations:

Libyan higher education institutions have to used total quality management approach as an advance managerial approach for the purpose of achieving continuous improvement in all levels.

The necessity for establishing work whops and training programs on total quality management in Libyan universities and preparing the right climate for this purpose.

To conduct periodical studies for investigating beneficiaries of university services (students, parents, work market) to know the strong and weak points in the institutions and then analyzing the opportunities and the threatens of university services.

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

تمهيد :

بدأت فلسفة إدارة الجودة تأخذ طريقها في التطبيق للمنظمات الخدمية كما هو الحال في البنوك وشركات التأمين وأخيرا المنظمات غير الربحية والمنظمات الحكومية مثل الخدمات الصحية والمؤسسات التعليمية. وقد باشرت مؤسسات التعليم العالي بحلول عقد التسعينات من القرن الماضي تطبيق إدارة الجودة ووضعت جوائز متعددة في اليابان وأوروبا وأستراليا والولايات المتحدة منها : جائزة ديمنج في اليابان وجائزة مالكوم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية وجائزة الجودة الأوروبية في الدول الأوروبية وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تعتبر من أولى المؤسسات التي ينبغي أن تطبق إدارة الجودة الشاملة.

إلا أن تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يرافقه بعض التحديات الخاصة بسبب الخصائص التقليدية والهيكلية لمؤسسات التعليم العالي. وقد شهد التعليم العالي في دول العالم الثالث توسعا كبيرا من حيث زيادة أعداد الطلبة على حساب الجودة ، ونتيجة للإنتفاخ فقد أرغمت ضغوط المنافسة الكليات العلمية للبحث عن إستراتيجيات بديلة من أجل الحصول على الطلاب ومن ثم الإحتفاظ بهم مما تطلب تحسين الخدمات المقدمة لهم.

وفي هذا السياق فإن الكثيرين من الإداريين في مؤسسات التعليم العالي يرون أن ممارسات تطبيق الجودة كإدارة الجودة الشاملة هي طريق لإعادة التأكيد بأن هذه المؤسسات سوف تؤدي عملها بشكل أفضل وأن عملاء التعليم العالي يتلقون خدمة جيدة بذلك.

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في ليبيا بقطاعها العام والخاص تسعى بشكل مستمر إلى تحسين أدائها بهدف الحصول على أفضل مخرجات، وفي هذا الشأن فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد من أهم المداخل التي يمكن أن تساعد مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في تطوير أدائها والإرتقاء بخدماتها إلى المستوى المطلوب ، ونظرا لقلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا حسب علم الباحثة فقد جاءت هذه الدراسة لتغطية هذا النقص والتي يمكن للمسؤولين عن مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في الإستفادة من نتائجها.

مشكلة الدراسة عناصرها :

نظرا لتعدد مؤسسات التعليم العالي في ليبيا وما تواجهه من عدم القدرة على تلبية حاجات سوق العمل المتجددة ، مما أوجد فجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل ، الأمر الذي رتب على هذه المؤسسات ضرورة إتباع فلسفات إدارية معينة لسد هذه الفجوات ومن بينها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و بناء على ما تقدم فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

ويمكن التعبير عن المشكلة من خلال العناصر التي تشكل الإجابة عن الأسئلة الآتية :

ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ؟

ما مستوى كل من (دعم الإدارة العليا ، التركيز على الطالب ، مشاركة العاملين ، استخدام فرق العمل ، والتدريب والتمكين) في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ؟

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ؟

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على (نوعية الخريجين ،رضا المستفيد،و تقليل التكاليف في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا) ؟

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على (تحسين المخرجات ، جودة المنتج ، السرعة في الاستجابة ، والمرونة) ؟

هل تختلف الجامعات في ليبيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف ملكية القطاع ؟

هل يعزى إختلاف وجهات نظر عينة الدراسة في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي لإختلاف المتغيرات الديموغرافية ؟.

اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يلي :

تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا

بيان اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا

معرفة مدى تأثير إختلاف ملكية القطاع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا

التعرف على الفروق في وجهات النظر حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي نتيجة لإختلاف المتغيرات الديموغرافية.

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال أنها تتناول موضوعا حديثا نسبيا، ذو أهمية كبيرة لكافة المنظمات الإنتاجية والخدمية والمتمثل بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بهدف تطوير الأداء فيها كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها مما يلي :

١- تعد مؤسسات التعليم العالي متأخرة نوعا ما عن القطاع الصناعي من حيث الجهود المبذولة في تحسين جودة خدماتها، لذا فإن هذه الدراسة يمكن أن تسهم في إلقاء الضوء على الواقع الحالي لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

٢- يشكل موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي موضوعا حديثا بالنسبة للدول النامية مما يستدعي دراسة تبني هذا المسعى من قبل مؤسسات التعليم العالي وبيان المنافع والصعوبات التي يمكن أن تواجه المعنيين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٣- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة بتزويد المعنيين والمهتمين والقائمين على مؤسسات التعليم العالي في ليبيا بقطاعيها العام والخاص في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في تطبيقهم إدارة الجودة الشاملة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى

HO : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في ليبيا على أدائها من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية.

الفرضية الفرعية الأولى

HO-1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في نوعية عدد الخريجين من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات .

الفرضية الفرعية الثانية

HO-2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في زيادة رضا المستفيد من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات .

الفرضية الفرعية الثالثة

HO-3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا على تقليل التكاليف من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات .

الفرضية الفرعية الرابعة

HO-4 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في تحسين مخرجات هذه المؤسسات من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات.

الفرضية الفرعية الخامسة

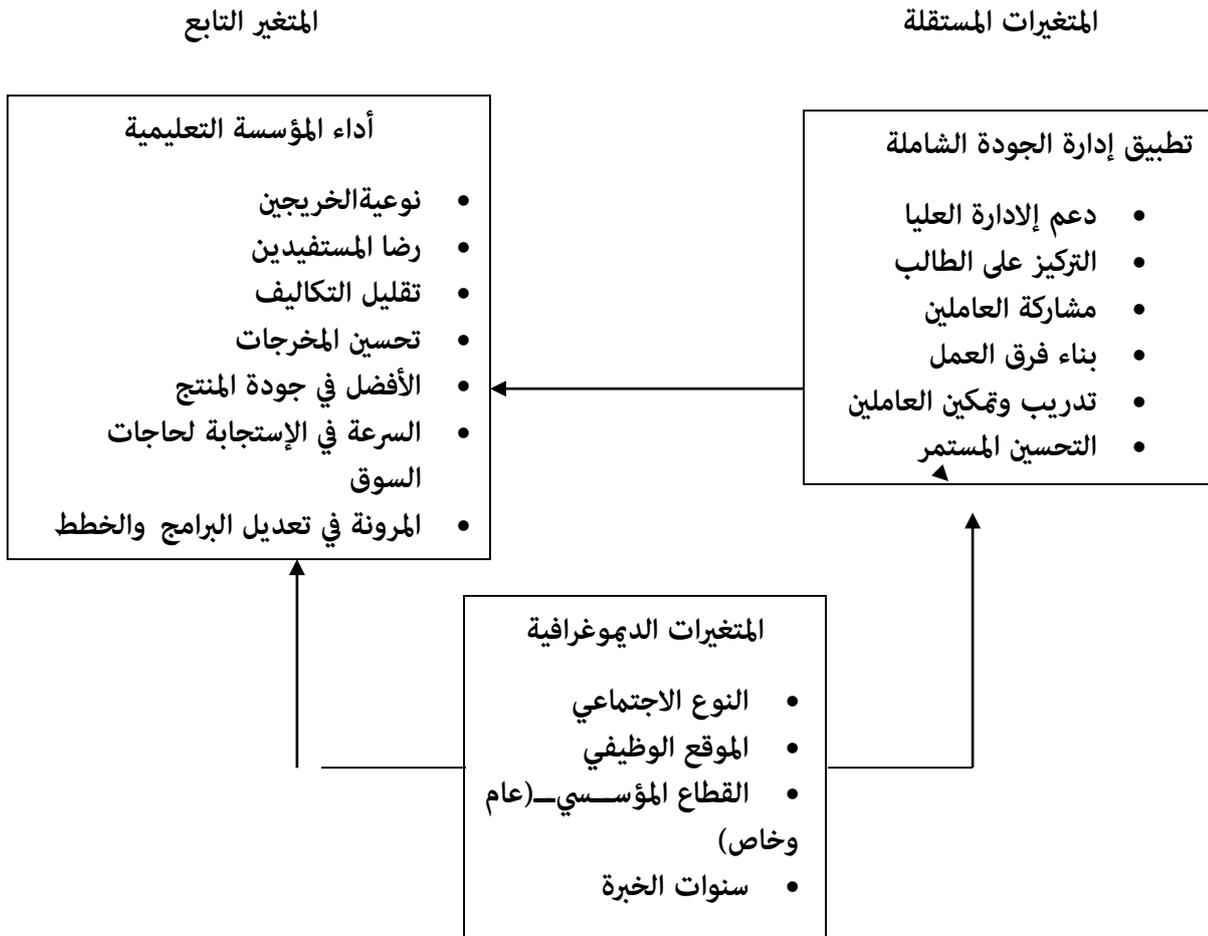
HO-5 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في أفضلية جودة مخرجات هذه المؤسسات من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات .

الفرضية الفرعية السادسة

HO-6 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في سرعة إستجابة هذه المؤسسات لحاجات السوق من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات .

أموذج الدراسة :

تم تطوير امودج الدراسة بناء على عدد من الدراسات السابقة ومنها دراسة: قدادة٢٠٠٧، بدح ٢٠٠٧، المطاعني ٢٠٠٥، علاونة ٢٠٠٤، Deborah,2005



التعريفات الاجرائية :

إدارة الجودة الشاملة

هي فلسفة إدارية عملية تقوم على مبادئ الالتزام برضا الزبائن والتحسين المستمر وتهدف إلى تقليل التكاليف وتحسين الجودة وهي التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر والايفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها (اللوزي، ٢٠٠٣، ص ١٥٧)

مؤسسات التعليم العالي :

وهي مؤسسات تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدارس الثانوية وتشمل كليات المجتمع والجامعات. ويشير مصطلح الجامعة الى مؤسسات التعليم العالي المخلفة والجامعة باللغة تعني الرابطة

دعم الإدارة العليا

ويقصد بذلك الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة مثل توفير الموارد التي تهدف إلى تعليم وتدريب العاملين وتقديم التسهيلات لهم ويظهر إلتزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل، والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الهوري، ٢٠٠٨، ص ١٥٣)

الزبون

ويقصد بالزبون المستفيد من المنتجات أو خدمات أي مؤسسة وقد يكون داخليا أو خارجيا . والزبون في التعليم العالي هو الطالب كمتلقي للمعرفة والخدمة ولغايات هذه الدراسة .

مشاركة العاملين

المشاركة هي تفاعل الفرد ذهنياً ووجدانياً وعاطفياً واجتماعياً مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يلعبه ضمنها، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بإزائها بادراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل وتعنى إشتراك كافة العاملين في جهود تحسين الجودة وإدارتها، وتفويض صلاحيات إتخاذ القرارات وتمكين العاملين، وتشجيع الثقة والإبداع والمخاطرة المدروسة لديهم وغرس ثقافة المشاركة في المؤسسة (العنزي، ١٩٩٥، ص ٦٥)

فرق العمل

ويقصد بها مجموعة من الأفراد ممن يعملون معا ولهم اهتمام أو مصلحة في نفس العمل الذي يقومون به بحيث يتم تشكيله كأحد مدخلات التطوير التنظيمي والجودة بهدف تماسك العمل في الكليات والأقسام العلمية من خلال إتاحة المجال لأعضاء الفريق بالتعلم لهذه الوظيفة والعمل بها كفريق.(باسل، ٢٠٠٨، ص ٤٤)

تدريب العاملين وتمكينهم

التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة اما التمكين فيعني البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الاساسية لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة لغرض تحقيق منفعة واهداف المنظمة (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ص ٢٥٦).

التحسين المستمر

هو عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات او العمليات او المخرجات وحتى انتقال المخرجات او المنتجات الى الطلب (احمد ، ٢٠٠٤، ص ١٨٢)

الأداء:

ويقصد به الانجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية الى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (نصر ، ٢٠٠٠، ص ٩٢).

نوعية الخريجين

ويقصد بذلك الامكانيات العلمية والمهنية التي يتم تزويد الخريجين بها من قبل الجامعة (سعيد، ٢٠٠٥، ص١٢)،

رضا المستفيد

ويقصد به شعور العميل بالسرور والارتياح لدى مقارنة الخدمة التي يحصل عليها من الجامعة مقارنة مع غيرها (Kotler, & Keller, 2009, p164)

الأفضل وسرعة الإستجابة لحاجات السوق المنتجات .

ويقصد به أن تكون الجامعة الأفضل من حيث جودة المنتج والخدمات التي تقدمها (Wheelen and Hunger, 2010)

الأسرع في الإستجابة للحاجات السوق

ويقصد بها السرعة في الإستجابة لحاجات الزبائن من قبل الجامعة (Wheelen and Hunger, 2010)

الكلفة الأقل

ويقصد بذلك تخفيف تكاليف الخدمة أو المنتج من خلال التحسين المستمر وتقليل العمل الذي لا يضيف قيمة.(Wheelen and Hunger, 2010)

المرونة الأكبر

المرونة الأكبر في تعديل البرامج والخطط والمناهج لمواءمة متطلبات سوق العمل (Wheelen and Hunger, 2010)

حدود الدراسة

- ستقتصر الدراسة على مؤسسات التعليم العالي في ليبيا والمتمثلة في الجامعات ومعاهد الدبلوم العالي من خلال وجهات نظر رؤساء ونواب رؤساء هذه المؤسسات وعمداء الكليات فيها.
- اما الحدود الزمانية فهي ان الدراسة تمت في العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١
- اما الحدود البشرية فقد اقتصرت على رؤساء ونواب رؤساء الجامعات الليبية وعمداء الكليات

الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات ذات الصلة

الأدب النظري

تمهيد :

تواجه مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم منافسة قوية نتيجة للتغير التكنولوجي السريع وزيادة التكاليف والمسألة من هيئات الاعتماد والمشرعين ، والممولين والجمهور . فضلا عن المنافسة العالمية المتزايدة بالنسبة لتسجيل الطلاب وقد دفعت القوى الاقتصادية والتشريعية مؤسسات التعليم العالي نحو بيئة جديدة أصبح بموجبها تبني إدارة الجودة الشاملة أمرا لا بد منه . إذ أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تعد مدخلا موجهها الزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمة

ويعد موضوع جودة التعليم العالي من أكبر التحديات التي يواجهها مسئولو مؤسسات التعليم العالي الأمر الذي دعا إلى عقد العديد من المؤتمرات التربوية والتعليمية على مختلف الصعد الاقليمية والعالمية بهدف لفت نظر القائمين على التعليم بجديته، فعلى سبيل المثال أكد مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين على ما يجب أن تقوم به الحكومات و مؤسسات التعليم العالي بهذا الخصوص، من حيث السعي وراء تحقيق الجودة خاصة في ظل الإقبال المتزايد على مؤسسات التعليم العالي (عبدالدايم، ٢٠٠٠ ص ٢٢٣). وتؤدي إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى التفاعل بين مدخلات العملية التعليمية (المناهج الدراسية والطلبة والهيئة التدريسية والموظفين الإداريين) وبين المخرجات المتمثلة في الكوادر المتخصصة من الخريجين والمستفيدين من مخرجات العملية التعليمية). (علي ، ٢٠١٠ ص ١٩٥)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الكبيرة وتحقيق رضا الجمهور، فقد أصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهماً في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة (عزلا، ٢٠٠٩، ص ٦٢). وقد زاد الأهتمام في العقود الأخيرة باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، لدوره البارز في تحقيق أهداف العديد من المنظمات الاقتصادية ، وكان للإدارة اليابانية دوراً واضحاً في ذلك من أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن الماضي (حمود، ٢٠٠٢، ص ٢٥). وعلى الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوضيح مبادئها الرئيسية ، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد من الناحية النظرية لحد الآن . إذ هناك الكثير من التعريفات ومن أجل تقديم فهم افضل للمعنى الحقيقي للمفهوم فإنه يفضل تجزئة المصطلحات فالإدارة تعني كل فرد لأن كل فرد في المنظمة بغض النظر عن موقعه هو مسؤول عن صلاحياته.

كما أنها تعني التطور والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر (Edwards , 2002, p24). أما الجودة فعادة ما يتم قياسها بالنسبة لشيء آخر ، ولدى مقارنتها لبلد مشابه آخر أو وضع يتم وضع قيمة لتحديد الجودة الموجودة . وهذا التفكير يختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى ونتيجة لهذا التباين الكبير كان من الضروري تعريف الجودة بطريقة تكون فيها مقبولة في الصناعة ولهذا السبب فإن الجودة هي الطريقة التي بها يلي المنتج أو الخدمة توقعات عملاء المنظمة ،أما الشاملة فتعني الكلية والشامل هو الشيء كله، كما تعني أن كل شيء وكل فرد في المنظمة مشترك في مشروع التحسين (Edwards 2002, p24 , Melinda, 2007, p22)

وإدارة الجودة الشاملة هي " التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة ،بشكل مستمر، والايفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها (اللوزي ، ٢٠٠٣ ، ص ١٥٧) وفي هذا السياق يعرف بارفيلد وآخرون (Brfield et al, 2003, p 1) إدارة الجودة الشاملة بأنها إتجاه إداري في المنظمة يركز على الجودة اعتماداً على مشاركة جميع العاملين في المنظمة بهدف تحقيق أهداف العميل على المدى الطويل . وقد أورد كل من ستيفن كوهن ورونالد براند تعريفاً أكثر شمولية للجودة الشاملة إذ عرفها بأنها" التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر ، والايفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها ، كذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف إلى احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له (السيد ، ٢٠٠٥ : ص ٢٤). كما أن هناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية يتم ممارستها في مختلف المنظمات في عالم الأعمال وتشير فلسفة إدارة الجودة إلى دورة التحسين المستمر الذي يهدف إلى معرفة متطلبات الزبون، وتلبية هذه المتطلبات وقياس الأداء بهدف الوصول إلى الجودة من خلال التحسين الإضافي. (Sila and Ebrahim, 2005, P1124). ويعرف (Spanbauer, 1995, p5) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تضع الأنظمة والعمليات في موضع لتلبية توقعات الزبائن وتزيد عنها.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن تطوير التعليم العالي أصبح مسألة تحظى بأهتمام بالغ من جميع دول العالم ففي الدول المتقدمة أصبح التعليم وتطويره الشغل الشاغل لها وتجدر الإشارة إلى أن التعليم في الوطن العربي بحاجة لإصلاح و يتطلب تطوير التعليم في العالم العربي قدرات غير مسبوقه للتعامل معه من حيث دراسة وضع أعضاء هيئة التدريس وإمكانية تطوير مهاراتهم ومعلوماتهم ، ووضع المناهج، ومدى مناسبتها مع الإتجاهات الحديثة في الحقل المعرفية التي تنتمي إليها هذه المناهج وحاجة سوق العمل وكذلك دراسة وضع الطلاب ومدى تفاعلهم مع التطورات . وهذا يتطلب الإهتمام بالجودة وضمانها كآلية لتحقيق الأهداف التعليمية والتطويرية الشاملة في قطاع التعليم العالي .

و تستند مؤسسات التعليم من الناحية التنظيمية على نموذج إداري قوي يتمثل في أن قرارات الترويج للكلية تصدر في العادة عن هذه الكليات التي تنافس مع بعضها البعض على موارد الجامعة. لذلك فان تطبيق الإدارة الأفقية والتي تشتمل على الممارسات المرغوبة مثل التعاون بين الدوائر والكليات لتطوير المنهج يصبح صعبا (Met,2004,p383).

وبالإتجاه الآخر هناك نزعة منافسة متزايدة بين مؤسسات التعليم العالي على جذب الطلاب من كافة أنحاء العالم . وقد برزت الجودة كموضوع تم تبنيه للمنافسة بين مؤسسات التعليم العالي. فقد أرغمت ضغوط المنافسة الكليات للبحث عن إستراتيجيات بديلة. إذ ان هناك منافسة بين الكليات للحصول على أكبر كم من الطلاب ومن ثم الإحتفاظ بهم وفي نفس الوقت أن تحاول المحافظة على توازن موازاتها. وفي هذا السياق فإن الكثيرين من الإداريين في مؤسسات التعليم العالي يرون أن ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كطريقة لإعادة التأكيد بأن هذه المؤسسات تؤدي عملها بشكل أفضل وأن عملاء التعليم العالي يتلقون خدمة جيدة (Sadiq et al.2001,p141) وبالتالي فإن العديد من مؤسسات التعليم العالي ألزمت نفسها بتطبيق ممارسات الجودة وتأكيد الجودة. وفي إطار سعي مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين جودة خدماتها التعليمية للمحافظة على تنافسيتها ففي السنوات العشر الماضية لجأت الكثير من الجامعات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أجل ذلك كله ولتحسين الأداء ، بدأت عدد من الجامعات تردد عبارات إدارة الجودة وتطبيقاتها. ووفقا إلى (Vazzana , et al, 1997p 45) فإن إدارة الجودة الشاملة تمارس عالمياً بشكل كبير في التعليم العالي . إذ أن الكثير من الجامعات ، أوجدت برامج أو مساقات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة لتنسجم مع المتطلبات العالمية.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تنبع أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من أن هذه المؤسسات تواجه موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ولمواجهة هذه التحديات والتغلب عليها لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المؤسسات من التميز، من خلال تحقيق عدد من الفوائد المتمثلة بزيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، (العباس، ٢٠٠٢م، ص٥-٦).

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

بما أن مؤسسات التعليم العالي تواجه باستمرار التحديات الاقتصادية فإنها ستستمر بالشعور بضغط أكبر ، وبناء عليه فمن الأمور الأولية أن يقوم قادة التعليم العالي بإلغاء أو ترك الممارسات غير الفعالة التي تمنع المؤسسة من التوسع .

ويرى (Lozier andTeeter, 1996,p191) بأن المؤسسات التعليمية البطيئة في إستخدام إدارة الجودة الشاملة ستفقد الفرصة لقيادة التغيير وفي أسوأ الأحوال تصبح أقل علاقة بعالم الأعمال . إضافة لذلك فإن قادة التعليم العالي الذين تعودوا العمل بأساليب تقليدية للإصلاح المؤسسي ، يجب أن يبدأوا النظر إلى قيمة العمل بتلك الأساليب المرحلية لأن إدارة الجودة الشاملة تتضمن أن كل جزء من المنظمة يتم تقديمه بشكل دائم ومستمر(Dejager and Nieuwenhuis, 2005,p47)

في عام ١٩٩٣ أصدرت مجموعة تسمى "Higher Education" Windspread Group التي تكونت من مجموعة من رؤساء الجامعات، والصحافيين والمستشارين والصناعيين تقريراً من ١٦٠ صفحة بعنوان American Imperative: توقعات أعلى لتعليم أعلى ونتيجة للتهديدات الإقتصادية والمنافسة الشديدة ومتطلبات الإعتماد بدأ الكثير من الجامعات بجهود الجودة بما في ذلك إدارة الجودة الشاملة ،

من المعروف أن مختلف قطاعات المجتمع تهتم بجودة التعليم العالي في أي بلد وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي وهو المجتمع بشكل عام والنمو الإقتصادي بشكل خاص، فالتعليم العالي أصبح قاطرة التقدم ، لذلك فقد إزداد الطلب على الجودة ، الأمر الذي فرض إدخال مبادئ الجودة الشاملة في مختلف نواحي العملية التعليمية كخطوة نحو جلب إدارة أفضل للتعليم العالي ، فإدارة الجودة الشاملة تساعد في إنجاز وإدامة التميز في التعليم العالي ، وهي مركزة على الزبون وتدور حول مفهوم رضا الزبون وهناك من يؤكد أن إدارة الجودة الشاملة ضرورية جداً لإعادة التأكيد بأن المؤسسات التعليمية تؤدي عملها جيداً وأن زبائن التعليم العالي يحصلون على الخدمة بشكل جيد (Sakthivel , et al, 2005 , p 544) كما أن إدراك مؤسسات التعليم العالي أخذ بالازدياد من حيث أنه صناعة الخدمة تؤكد على ضرورة تلبية توقعات وحاجات الزبائن (الطلاب) (Deshields , et al, 2005,p).

ومن بين الأسباب لتزايد الإهتمام بالجودة في التعليم العالي منذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي فقد دفعت حدة المنافسة في التعليم العالي إلى زيادة الأهتمام بموضوع الجودة في التعليم. (Marigon et , p25, 2000) فقبل خمسينات القرن الماضي حقق التعليم العالي مستوى عالي من الجودة والأعتمادية من خلال عملية مشتركة للإختيار الذاتي فلم يكن يسمح إلا للطلبة الأذكياء للتقدم إلى الكليات، وكانت مؤسسات التعليم تختار أفضل المتقدمين إضافة لذلك فإن حوالي ثلثي الطلاب كانوا يتركون الجامعة أو يفصلون منها قبل التخرج ومع ذلك فإن الممارسة القديمة لم تعد مقبولة في الأقتصاد العالمي ولم يعد ينظر للتعليم العالي في أيامنا هذه ميزة أو امتيازاً، بل ضرورة إقتصادية للكثير من الأفراد وخلال العشرين سنة الماضية طالب الكثير من الباحثين تحسين التعليم في أمريكا.

ومن بين الاسباب التي دفعت الاهتمام بموضوع الجودة ما يلي: (كمال، ٢٠٠٤، ص ١)

الزيادة هائلة في إعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم إعتباراً من بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي ، وحدث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه ورافق ذلك شح في الموارد المالية لمؤسسات التعليم بشكل عام . وهذا أثار مخاوف المسؤولين عن التعليم العالي وباقي المؤسسات الوطنية المختلفة من تراجع المستويات التعليمية في حالة عدم التركيز على ضمان النوعية الجيدة . فناعة مسؤولي الحكومات بأن النجاح الإقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي .

مطالبات المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية المتزايدة بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بعامة والتعليم خاصة ، وتجاوب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذه المطالب .

المنافسة الشديدة بين المؤسسات الجامعية على إستقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات والشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة.

دخول كثير من دول العالم في أنفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولية ، ومنظمات التعاون والتمويل ، الأمر الذي أدى إلى زيادة الحرص على النوعية العالية في الصناعات والأبحاث والمواد التعليمية

ويضيف المتبولي (٢٠٠٣ ، ص ١٧٤) أسباباً أخرى لإدخال الجودة الشاملة في التعليم :

إن الجودة الشاملة تهتم بإحتياجات الطلاب والتكلفة الإقتصادية ، وترتيب الأولويات التربوية ، ويتطلب ذلك أن تخضع المؤسسات التعليمية وإدارتها إلى التقويم المستمر .

تتأثر الجودة الشاملة بإقتصاديات الدول ، ومن ثم فإن البحث عن بدائل ومصادر تمويل جديدة للتعليم أصبح مطلباً ضرورياً .

تنمي الجودة الشاملة الإبداع ، ويتطلب الإبداع توفير بيئة دراسية تعليمية مناسبة وتطوير الإعداد الأكاديمي للمعلم لعضو هيئة التدريس .

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام فوائد كثيرة إذ أنها تركز على الفهم التام لأهداف العمل ، والمشاركة في صنع القرار ، وزيادة التعاون بين الإدارة وتطوير القدرات والمهارات عن طريق التدريب المستمر . والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتفادي العيوب ونقاط الضعف وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية وزيادة الحصة السوقية وتحسين معدل الربحية وإرتفاع سعر الأسهم وإنخفاض التكاليف وزيادة قدرتها على التعامل مع المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وزيادة قدرتها على النمو وضمان جودة المنتجات والمخرجات والعمليات وزيادة رضا العملاء حيث أن تلبية احتياجات العملاء وإشباع رغباتهم وتوقعاتهم هي من الأهداف الأساسية لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة الفعالة (القبيج ، ٢٠٠٥ ، ص ١١)

وحدد كل من (حمود، ٢٠٠٢، ص ٨٣-٨٤؛ وصيام، ١٧٧، ص ٢٠٠٥) فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بما يلي:

تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

الإرتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم.

زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.

الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم.

توفير جو من التفاهم والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.

تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.

رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الإلتزام بنظام الجودة.

الترباط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمنح الجامعة احتراماً وتقديراً وصورة ذهنية إيجابية.

وأضاف آخرون فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مايلي (الصقر، ٢٠٠٦، ص٢٥)

تطوير مستمر لرسالة الجامعة وأهدافها حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على دفع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إلى إجراء مراجعة مستمرة لرسالة الجامعة وأهدافها وبذلك تجعلها مواكبة للمتغيرات السريعة.

الإستثمار الأمثل لموارد الجامعة المالية والبشرية حيث أن الجامعات العربية بشكل عام تعاني من هدر في طاقاتها البشرية هذا فضلاً عن أن مواردها المالية عاجزة أو يتم إهدارها في مجالات لا تخدم الجامعة.

رفع كفاية العاملين في مجال التعليم والعلم :حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق مستويات عالية للكفاءة المهنية للعاملين في الجامعات سواء في المجال الإداري أو المجال المهني.

يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعات في تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي وذلك لأن رسالة الجامعة لا تقتصر على الرسالة الأكاديمية بل تمتد إلى الدور المجتمعي والإنساني.

ويرى (البربري، ١٤٢٧، ص٢٢) و (شعبان، ٢٠٠٨، ص٢٥) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تحقق الفوائد التالية:

- تقديم رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.
- تقديم خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.
- تنفيذ هيكلية وأضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
- توفر إجراءات عملية وأضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- تحديد أدوار وأضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية، والعمل بروح الفريق.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة التعليمية .
- تنمية مهارات ومعارف وإتجاهات العاملين.
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات

خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تلخص خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بما يلي : (محبوب، ٢٠٠٣، ص ١٢٦ ، الدرادكة ، والشبلي، ٢٠٠٢، ١٨).

تركز على الأداء بصورة صحيحة من خلال تنمية القدرات الفكرية ذات المستوى الأعلى، وتنمية التفكير الابتكاري والتفكير الناقد لدى الطلاب.

التوافق مع الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة التعليمية.

تشير إلى عملية تحويلية ترتقي بقدرات الطالب الفكرية إلى مرتبة أعلى، وتنظر إلى المدرس على أنه مسهل للعملية التعليمية، وإلى الطالب على أنه مشارك فعال في التعليم.

تعتبر التربية والتعليم عملية مستمرة مدى الحياة.

تسعى إلى التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية.

تهدف إلى الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.

توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الجانب الاجتماعي.

ضبط نظام الإدارة وتطويره في مؤسسات التعليم العالي وتحديد المسؤوليات بدقة.

الإرتقاء بمستوى الطلبة.

زيادة كفايات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ورفع مستوى أدائهم.

توفير مناخ مناسب تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والعلاقات الإنسانية.

زيادة مستوى الوعي والولاء نحو الجامعة من قبل الجمهور المستفيد منها.

العمل بروح الفريق الأمر الذي يزيد من الترابط والتكامل بين جميع العاملين.

إضفاء المزيد من التقدير والأحترام للمؤسسة التي تأخذ بنظام الجودة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

إنجاز الأعمال من المرة الأولى ودون أخطاء.

تنمية مهارات أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية ومعارفهم.

تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، العاملين، المجتمع) .

تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.

محاوإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي

جودة عضو هيئة التدريس:

يلعب عضو هيئة التدريس دوراً هاماً في العملية التعليمية، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها. وجودة عضو هيئة التدريس تعني: تأهيله المعرفي والسلوكي والثقافي، وخبراته العلمية التي تتكامل بدورها مع تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع. (مصطفى، ١٩٩٧) وأكد العديد من الباحثين على دور أعضاء هيئة التدريس إذ أن على عاتقهم تقع مسؤولية تحقيق العديد من المعايير الخاصة بجودة التعليم لأنهم يمثلون أهم المدخلات بحكم أدوارهم، و يتوقف على مدى جودتهم مستوى جودة المخرجات كما أن معايير جودة التعليم العالي تبدأ بأعضاء هيئات التدريس في الكثير من النماذج التي أعتمدتها الجامعات، فجودة التعليم العالي لا يمكن أن تعزز من خلال الأنظمة والقوانين ولكن من خلال الإلتزام المهني". (Naidoo, 2002,p 13).

وتشير العديد من معايير الجودة في التعليم العالي إلى المعايير المتعلقة بجودة الهيئات التدريسية ومنها: (أبو فارة، ٢٠٠٣، ١٠).

١. مستوى و سمعة و شهرة الكادر الأكاديمي و الإداري.
٢. نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس.
٣. سجل الكادر الأكاديمي في الجامعة.
٤. مدى توفر أعضاء هيئة التدريس للعمل في مختلف برامج و تخصصات الجامعة .
٥. مدى احترام أعضاء هيئة التدريس للطلبة.
٦. مدى تفرغ أعضاء هيئة التدريس .
٧. مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء الهيئات التدريسية.
٨. مدى مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في الجمعيات و اللجان و المجالس المهنية و العلمية.

جودة الطالب :

يقصد بجودة الطالب مدى تأهله في المراحل التي سبقت الجامعة من الناحية الثقافية والتعليمية والصحية وذلك ليكون قادراً على الإستيعاب.

جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس :

أي شمولها وعمقها، ومرونتها وإستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب.

مما يجعل طرق تدريسها غير تلقينية، ومثيرة لأفكار الطلاب وعقولهم، من خلال الممارسات التطبيقية العملية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها :

يشكل مبنى المؤسسة التعليمية وتجهيزاته أحد المحاور الهامة للعملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين جميع أطراف العملية التعليمية ، وتؤثر المباني التعليمية المتمثلة بالقاعات ، والتهوية ، والإضاءة ، والمقاعد ، والصوت وغيرها في جودة التعليم ومخرجاته ، فكلما كانت قاعات التعليم جيدة ومكتملة كلما أثر ذلك في قدرات أعضاء هيئة التدريس وإستجابات الطلاب.

جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح :

تتوقف جودة الإدارة الجامعية إلى حد كبير على القائد ، فإذا فشل القائد في إدراكه للمدخل الهيكلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فلن يتحقق أي نجاح وتشتمل جودة الإدارة الجامعية على جودة التخطيط الإستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة. أما جودة التشريعات واللوائح الجامعية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة، كما يجب عليها أن تواكب كافة المتغيرات .

جودة الخطط الدراسية :

يقصد بجودة الخطط الدراسية هو جودة محتوياتها وتحديثها المستمر، بما يتماشى مع المستجدات والتغيرات المعرفية والتكنولوجية ، مما يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراسته ، وإتجاهاته في جميع أنواع التعليم التي تتطلبها الجامعة منه.

جودة الإنفاق الجامعي :

يعد التمويل من الأمور الجوهرية لأي مؤسسة تعليمية . فبدونه تصبح المؤسسة التعليمية عاجزة عن أداء مهامها الأساسية . أما إذا توافرت لها الموارد المالية الكافية ، فإن مشكلاتها سوف تقل ، ويصبح حلها سهلاً. ومما هو جدير بالذكر أن جودة التعليم الجامعي تتأثر بالتمويل لأنه يؤثر في تنفيذ البرامج الجامعية المخطط لها ، كما أن سوء استخدام الأموال سيؤدي بلا شك إلى تغيير في خطط التعليم وبرامجه الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة التعليم الجامعي .

مراحل تطبيق الجودة في التعليم العالي

يمر تطبيق الجودة في التعليم في عدة مراحل هي : (عبد الرحمن، ٢٠٠٤، ص ٦٥)

١- مرحلة التقييم

في هذه المرحلة يتم التعرف على الوضع القائم بالكلية من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي ونتائج التحصيل العلمي للطلبة ومدى العلاقة بين الكلية والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية.

٢- مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة

في هذه المرحلة يتم تطوير النظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة لإستيفاء متطلبات الجودة من خلال إنشاء دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخطته من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع موظفي الكلية ومن ثم إعتماده من الإدارة العليا في الجامعة.

٣- مرحلة تطبيق نظام الجودة

في هذه المرحلة يتم تطبيق نظام الجودة في الكليات وأقسامها العلمية وحتى وحداتها الإدارية والفنية ، وتقوم فرق العمل المؤهلة والمختصة بإدارة التعليم بالمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة.

٤- مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب

في هذه المرحلة يتم إعداد مواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في الكلية للإطلاع عليها تمهيداً للتدريب عليها.

٥-مرحلة التدريب

في هذه المرحلة يتم تدريب مجموعة من منتسبي الكلية على نظام الجودة (الايزو ٩٠٠٢) وتطبيقاته ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقاً لبقية العاملين ويركز التدريب على الطريقة المثلى لإجراء المراجعة الداخلية.

٦- مرحلة المراجعة الداخلية

في هذه المرحلة يقوم فريق العمل في الجامعة بالتأكد من قيام جميع الأقسام العلمية من تطبيق متطلبات المواصفة العالمية (الإيزو ٩٠٠٢) ثم التحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانياً.

٧- مرحلة المراجعة الخارجية

في هذه المرحلة تقوم الجهة المانحة لشهادة الجودة بالمراجعة والتأكد من إستيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة وإكتشاف حالات عدم المطابقة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.

٨- مرحلة الترخيص

في هذه المرحلة وبعد أن تتم المراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة يتم اتخاذ القرار بشأن منح شهادة الجودة العالمية (الإيزو ٩٠٠٢) في حالة المطابقة التامة للمواصفة.

عناصر تعزيز جودة التعليم

هناك مجموعة من العناصر التي تساعد على تعزيز مستوى جودة الخدمات التعليمية ، وتحقيق مستوى أعلى من التحصيل التعليمي للطلبة ، ومن بينها (Shukla et al.,1994,p43):

- ١- عدم إهمال الموارد المحلية ، وتعظيم الإستفادة من هذه الموارد.
- ٢- الإهتمام الكافي بالمعلومات ، والمساهمة في بناء قاعدة معلوماتية غنية بمتطلبات العملية التعليمية ، ومشاركة الآخرين في قواعد البيانات والمعلومات ذات العلاقة.
- ٣- بناء وتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة لطاقتهم كليات متكاملة وكاف ، وهذه الطاقة ينبغي أن تتصف بالالتزام طويل الأمد .
- ٤- إستخدام وتطوير التكنولوجيا المناسبة في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة.
- ٥- التحديد الدقيق لأصحاب المصالح الذين يحققون منافع من العملية التعليمية.
- ٦- تقسيم المهام المتنوعة بين أصحاب المصالح لضمان تحقيق المستوى المستهدف لجودة الخدمات التعليمية.
- ٧- تشخيص الحاجات التعليمية للمجتمع ، والدعم اللازم لتوفير هذه الخدمات بمستوى الجودة المناسب.
- ٨- التعاون مع المنظمات المحلية من أجل ضمان تقديم الخدمات التعليمية بمستوى الجودة الملائم.
- ٩- صياغة منهجية التعليم التي تلائم تطور وحركة المجتمع.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يرى السقاف (٢٠٠٧، ص ١) أنه لا بد من توافر بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية :

يتطلب إدخال أي مبدأ جديد في أي منظمة إعادة تشكيل لثقافتها، إذ أن قبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم ، وبناء عليه فإن فالأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة يستوجب وجود ثقافة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة التقليدية أي بمعنى آخر على المنظمة أن تعمل على إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيقها هذه الفلسفة الإدارة ضمنها.

الترويج وتسويق المبدأ الجديد :

على المنظمة قبل أن تقوم بإتخاذ أي قرار يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تعمل على نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لجميع العاملين في المنظمة فذلك يساعد في تخفيف حدة مقاومة التغيير وكذلك يمكن التعرف إلى المخاطر المتوقعة عند بدء التطبيق وإتخاذ الإجراءات اللازمة

التعليم والتدريب :

حتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يجب أن تقوم المنظمة بتدريب جميع المشاركين في عملية التطبيق وتعليمهم بالأساليب والأدوات اللازمة لها لكي يتم تطبيقها على أساس متين وتؤدي إلى النتائج المرغوبة وللبعد عن الأخطاء والتخبط والعشوائية في التطبيق ولا يمكن تحقيق ذلك دون توافر تدريبية فعّالة الإستعانة بالإستشاريين:

يكمّن الهدف من الاستعانة بالخبراء والإستشاريين المختصين بتطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خارج المؤسسة تدعيم ومساندة الخبرات الداخلية والمساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر عند التطبيق الفعلي.

تشكيل فريق العمل :

يتم تشكيل فرق عمل بحيث تضم عضوية كل فريق ما بين (5-8) أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره ويشترط أن يكون أعضاء هذه الفرق من الأشخاص الموثوق بهم وممن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمنظمة وأن تكون لديهم الصلاحيات اللازمة للمراجعة وتقييم المهام وتقديم الإقتراحات للتحسين .

التشجيع والتحفيز :

يتوجب تقدير العاملين لقاء قيامهم بأعمال متميزة وذلك لتشجيعهم وزرع الثقة بهم هدفا لدعم الأداء الفعّال ، فالتشجيع والتحفيز يلعبان دوراً في تطوير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها ويكون ذلك من خلال إيجاد نظام للحوافز يراعي الأداء المتميز .

الإشراف والمتابعة :

يعتبر الإشراف على فرق العمل أحد الامور الضرورية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن الإشراف يعمل على تعديل أي انحرافات عن المسار الصحيح فضلاً عن متابعة إنجازات هذه الفرق وتعديلها أن لزم الأمر، ويمكن من خلال الإشراف والمتابعة التنسيق بين العاملين على إختلاف مستوياتهم الإدارية وبين جميع الإدارات في المؤسسة بمعالجة الصعوبات التي تعترض عمل هذه الفرق .

إستراتيجية التطبيق :

لابد من وجود إستراتيجية تطوير إدارة الجودة الشاملة وإدخالها حيز التنفيذ في المؤسسة

وذكر فتحي وزيدان (٢٠٠٤ ، ص ٨٩-٩٩) المتطلبات التالية :-

١. وضع سياسة الجودة والتي تنص على كيفية مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة من جانب الإدارة و تحديد المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحدد لها و كيفية مراقبة تلك الإجراءات و كيفية القيام بالعمل التصحيحي في حالة الإخفاق في الإلتزام بالإجراءات.

٢. تحديد الإجراءات التي تشمل (التوثيق والتسجيل ، تقديم المشورة ، تخطيط المناهج وتطويرها ، التقييم ، مواد التعليم ، إختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية وتطويرهم).

٣. توضيح ونشر تعليمات العمل ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق.
٤. القدرة على القيام بالعمل التصحيحي ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة.
- يشير (Gille,1992,p26) إلى مجموعة من القضايا التي ينبغي مراعاتها من أجل ضمان تحقيق المستوى المطلوب لجودة الخدمات التعليمية، وأهم هذه القضايا ما يأتي:
- ١- إلتزام إدارة المؤسسة التعليمية الكامل بتحقيق مستوى متميز لجودة الخدمات التعليمية.
 - ٢- أن تبني سياسة قبول الطلبة في ضوء الإلتزام بتقديم خريجين على مستوى عالي من الجودة إلى سوق العمل.
 - ٣- تسجيل مستوى تقدم الطلبة أثناء سنوات الدراسة.
 - ٤- التطوير المستمر للمناهج التعليمية.
 - ٥- تحديث الإستراتيجيات التعليمية في ضوء التغيرات البيئية المحيطة
 - ٦- تحقيق الإنسجام بين الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية تقويم الخدمات التعليمية.
 - ٧- وضع إجراءات تكفل تحقيق القياس والتقويم الداخلي بصورة مستمرة لجودة الخدمات التعليمية.
 - ٨- القيام بعمليات التدريب والتطوير اللازمة للكادر التدريسي والكادر الإداري في المؤسسة التعليمية.
 - ٩- وضع إجراءات فاعلة للتقويم والرقابة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

هناك إتفاق عام من قبل الباحثين حول أهم المبادئ التي يجب الأخذ بها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهي :

المبدأ الأول: إلتزام ودعم الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا أحد أهم العناصر الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة، ففي كل بلد تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمثلة من التنفيذيين الذين أنشأوا التغيير الثقافي وحملوا منظماتهم في رحلة الجودة. وخلافاً للتنفيذيين في منظمات الأعمال فإن رؤساء ومستشاري مؤسسات التعليم العالي لا يتمتعوا بالسلطة النهائية في توظيف وفصل الأشخاص وتخصيص الموارد. (Mete, 2004, p 382).

هناك إتفاق عام على أهمية دعم الإدارة العليا وإلتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة. ولا شك أن إلتزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون ناتجا عن إيمانها وقناعتها بما يمكن أن تجنيه المنظمة من فوائد عديدة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ويعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة قراراً إستراتيجياً بيد الإدارة العليا، فهو يمس حاضر ومستقبل المنظمة.

كما ويظهر إلتزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل، والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها (Besterfield,et al., 2005,p 23).

وينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيرات في الأساليب التي تعمل الإدارة بمقتضاها ، ولهذه التغيرات آثار عدة في مجالات متنوعة لسياسة الإدارة وفلسفتها ونظمها وإجراءاتها، ولن يكتب لهذه التغيرات النجاح إلا إذا حظيت عملية إدارة الجودة الشاملة بدعم من الإدارة العليا ، فالإدارة العليا هي الأقدر على تنشيط عملية إدارة الجودة الشاملة لأنها تملك سلطة إتخاذ قرارات إستراتيجية وهامة . (زاهر، ٢٠٠٥، ص ١٠٩)

المبدأ الثاني : التركيز على الزبون (الطالب)

يقصد بهم هنا الزبائن الداخليين سواء على مستوى الإدارات أو الأقسام أو الأفراد أما المستفيدين الخارجيين للمؤسسة والتي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيزهم لقبول ما يقدم لهم . وهذا يتطلب التعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ، والسعي لتحقيقها من خلال إعداد إستراتيجية تحسين الجودة (الحمياني، ٢٠٠٥، ص ٢٣). يعد التركيز على الزبون ورضاه أولى أولويات منهج إدارة الجودة الشاملة ، ويعتبر البعض أن الزبون هو من أهم الأصول لأية منظمة، وقد أكدت المواصفات الدولية للجودة (ISO 9000:2000) أن رضا الزبون هو أحد الأهداف الرئيسية لنظام إدارة الجودة ويرتبط رضا الزبون الدائم بالضرورة بنجاح وتميز المنظمة، وهذا الرضا الدائم يمكن أن يستمر لفترة طويلة من الزمن ما دامت المنظمة تفي بمتطلبات وتوقعات الزبون على أكمل وجه. وتعتبر برامج إدارة الجودة الشاملة الأكثر نجاحاً فهي التي تبدأ بتحديد الجودة من منظور الزبون (Besterfield et al., 2005,p23). في سياق التعليم فإن الزبائن هم الطلاب وأبائهم، وأصحاب العمل أو المؤسسات التعليمية الأخرى. (Edwards , 2002, p53) ويمثل تطبيق هذا المبدأ الهدف الإستراتيجي للفلسفة ، إذ يجب أن تتسع النظرة لتشمل الزبون الداخلي والخارجي (Heizer & Render, 2001,p171) ويعتبر التركيز على الزبون من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة ، ولا بد أولاً من تحديد من هو المستفيد حتى يتم التركيز عليه ، وما هي متطلباته وتوقعاته حتى يتم تقديم الخدمة التي تلبى هذه التوقعات والإحتياجات. والزبون أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة، كذلك فهو غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه(الطائي، ٢٠٠٣، ص ٤٨).

المبدأ الثالث : التدريب والتمكين

يعد التدريب في مجال الجودة الشاملة مرحلة أولية تجاه تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة، حيث " تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الإهتمام والعناية اللازمة بالأفراد"

لابد أن يتم التدريب وفق منهج يتماشى مع مبادئ وسياسة الجودة الشاملة ، فمن " الضروري التركيز على التدريب المرتبط ببرامج إدارة الجودة الشاملة، لتنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة وتساعد على تحقيق أهدافها" (عليما، ٢٠٠٤، م، ص ١٢٧)

إذ لا يمكن لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية إحراز أي نجاح أو تقدم بالأعتماد فقط على أعضاء الإدارة دون مشاركة بقية العاملين في المؤسسة ، وهذه المشاركة ينبغي أن تبنى على النظرة الإيجابية للإنسان وهي : أن جميع الأفراد لا ينفرون من العمل ، ويمكنهم تحمل المسؤولية ، كما أن جميع الأفراد لديهم طاقات وقدرات يمكن الإستفادة منها ؛ بتوفير البيئة المناسبة للعمل الإيجابي . وينبغي أن تكون هذه المشاركة تطوعية غير قسرية. " ومن أجل إشراك جميع العاملين يمكن للإدارة أن تستخدم إستراتيجيتين: إدخال الثقة بين العاملين بشأن الجودة ، وتحديد أدوار واضحة بالنسبة لجهود تحسين الجودة" (زاهر ، ٢٠٠٥ ، ص ١١١).

وفي ظل ادارة الجودة الشاملة لا يقتصر مفهوم التدريب على البرامج التدريبية الرسمية في مراكز التدريب بل ان كافة الجهود التي تؤدي لتنمية مهارات ومعارف وخبرات الموظفين تعد جزء من التدريب ومن ناحية اخرى يتم الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وبتقويم التدريب من جهة اخرى وذلك لزيادة فاعلية البرامج التدريبية (الرويلي ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٥)

اما بالنسبة للتمكسن فهو القدرة على انجاز الأداء الذي يهدف إلى ازالة كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في انجاز أدائهم وبذلك فانه يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الانجاز. والتمكين يعني البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقبالية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة. (حمود واللوزي ، ٢٠٠٨ : ٢٥٦)

وقد تم تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع وهي: (الخطيب ومعاينة ، ٢٠٠٩ : ٣٣)

مشاركة المعلومات

المعلومات عنصر هام في التنظيمات، وأصبحت الاتصالات من أعلى إلى أسفل هامة جدا في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بقرارات التنظيم. وهذا لا يجعل العامل يقوم بالعمل وحسب وإنما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل، وعليه فان هذا يجعل العاملين يناقشون ويعبرون عن آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

حل المشكلات من أسفل إلى أعلى

أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلم بمشكلات التنظيم، مثل حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم.

استقلالية المهام

وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به، ويعملون في التنفيذ فقط.

تكوين الاتجاهات

ينظر هذا البعد إلى التمكين من الجانب النفسي، وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

الإدارة الذاتية

أي توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، ويجب أن تكون التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية. (الخطيب ومعاينة ، ٢٠٠٩ : ٣٣)

المبدأ الرابع: التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر هدف جميع أنظمة الجودة . وهو ضمان بأن العاملين يملكون المهارات والتدريب المطلوب لعمل التحسينات و ضمان وجود مدخل منظمي واسع لتحسين الأداء، إذ تحتاج المؤسسات التعليمية العناية التامة بالتحسين المستمر كما هو الحال في أي منظمة أخرى. (Edwards , 2002, p53) كما يعتبر التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو العمليات أو المخرجات وحتى إنتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل (أحمد ، ٢٠٠٤ ، ص ١٨٢) .

من جهة أخرى فإن التحسين المستمر ضرورة لمواجهة التحديات التنافسية والتحول المتسارعة في بيئة الأعمال حيث تتقدم الأفكار. وتعتمد الجودة الشاملة على جهود التطوير المستمرة ، إذ أن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء (الخطيب ، ٢٠٠٤ م، ص ٦٢) ومن بين أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظم عمل وعمليات يوثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث إختلافات في تلك النتائج. (المحياوي ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٠٥) .

يمكن أن يتم التحسين من خلال التركيز على عدد من العناصر كالنظر إلى جميع الأعمال كعملية واحدة، سواء كانت مرتبطة بإنتاج أو بأنشطة أعمال. وجعل جميع العمليات فعالة، وذات كفاءة ، وقابلة للتكيف . وتوقع التغيير في احتياجات الزبون. وضبط أداء العملية باستخدام مقاييس مختلفة . والبحث عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة ، بهدف التخلص منها (Besterfield,et al , 2005).

تقدم بيئة الجامعة العديد من الفرص للتحسين المستمر فلو حضر أعضاء الهيئة التدريسية والعاملون والطلبة ورشات عمل فإنه بهذه الحالة تتحسن روحهم المعنوية ويتعزز التعاون فيما بينهم. ومن بين الأساليب التي يمكن إيجادها أو تأسيسها على أسس قوية للتحسين المستمر في الجامعات هو تأسيس نموذج يربط أعضاء الهيئة التدريسية مع فرق الطلبة لتحديد الفرص وتحسين أداء الطلبة إضافة لذلك يطوّر الفريق دراسة لتحسين بيئات التعلم والتعليم. وتستخدم نتائج هذه الدراسة لتحسين الخطة ومتطلبات التطبيق.

المبدأ الخامس : مشاركة العاملين

المشاركة هي تفاعل الفرد ذهنياً ووجدانياً وعاطفياً واجتماعياً مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يلعبه ضمنها، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بإزائها بادراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل خلالها المنظمة (العنزي، 1995: 65)

يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين حيث أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح إدارة الجودة الشاملة ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:(الطائي وآخرون، ٢٠٠٥، ص ١٤٧-١٤٨)

الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

والثاني: تحسين كفاية صنع القرارات من خلال مشاركة العاملين حيث انهم قريبون من مشاكل العمل، إن الفرصة التي منحها إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالمشاركة في العمليات التي تحقق خطط الجودة في الإنتاج تكمن في جعل أسلوب عملهم يختلف عما كانوا يمارسونه في ظل بيئة العمل التقليدية . تبدأ مشاركة العاملين بخطوه أساسيه تتمثل بمعرفة كل فرد عامل بالمنظمة دوره في تحقيق الجودة الشاملة بنجاح. فوضوح خطط الجودة وسياستها وأهدافها أعطى الأفراد انطباعاً بأن العمل الذي يقومون به مهم وفعال في تحقيق أهداف المنظمة المرغوبة. الأمر الذي جعل الفرد يشعر بالمتعة من أنجاز عمله وهي السمة التي أضافتها إدارة الجودة الشاملة للعامل وجعلته يشعر بالفخر والاعتزاز في عمله المنجز

المبدأ السادس: فرق العمل

أن عملية بناء فرق العمل هي خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد. وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. وهذا يعني أن على جميع الأطراف العمل معاً كفريق واحد له هدف مشترك هو أداء الأعمال بجودة عالية وذلك لتفعيل المشاركة وتحسين القرارات وتحليل العمليات والمشكلات ومن المعروف أن فرق العمل تعمل على زيادة الاستصالات الأفقية وتعميق اللامركزية في العمل كما انها تغني القرارات ، الا أن لا بد من مراعاة التخصص والكفاءة عند اختيار فريق العمل كما يعتمد نجاح المنظمة في الاسواق التنافسية بشكل كبير على الاستجابة السريعة نحو تحسين المنتجات او الخدمات بناء على متطلبات السوق.

آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

اقترح الخطيب (٢٠٠٤) آلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

١- التبرير:

نتيجة لما يشهده العالم من تغيرات وتحولات في مختلف الميادين السياسية والإقتصادية والعلمية بشكل متسارع ، والتي لم يواكبها تغييرات وتحولات في المجال الإداري ، الأمر الذي نتج عنه فجوة إدارية بين الدول المتقدمة ودول العالم الثالث مما دعا إلى المطالبة بأحداث ثورة إدارية لمواكبة هذه المتغيرات وأعدمت هذه الثورة ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

٢- الرؤية :

يجب أن يستند تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رؤية إستشرافية واضحة ومتطورة ، هذا بالإضافة إلى إعتماده على مبادئ الرقابة والمساءلة الإدارية.

٣- الرسالة :

ينبغي على مؤسسات التعليم العالي أن تقوم ببناء وتطوير قدراتها المؤسسية وذلك لكي تكون قادرة على تحسين أداؤها وتحقيق الأهداف الموكلة إليها بجودة عالية.

الأهداف :

من المعروف أن لكل مؤسسة أهدافها التي قامت عليها، لذلك ينبغي أن تكون من بين أهداف الجامعة تحقيق عملية إصلاح وتطوير إداري من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المهام الوظيفية لواضعي إدارة الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من المهام الوظيفية التي يتحملها واضعي إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الإستشارات ذات العلاقة بالسياسات والخطط الإستراتيجية ، والأهداف والبرامج والمشروعات والنشاطات التربوية ، بالإضافة إلى إجراء عملية إصلاح وتطوير إداري للمؤسسة وإجراء البحوث وتنفيذ عدد من البرامج التدريبية للقيادات التربوية والإشراف على إنشاء قواعد بيانات تربوية حديثة وإستخراج بعض المؤشرات الإحصائية التي تعكس درجة الجودة في التعليم العالي.

تشكيل فريق إدارة الجودة الشاملة:

يعتمد نظام إدارة الجودة الشاملة على إدارة الفريق ولذلك فإن على مؤسسات التعليم العالي أن تقوم بتشكيل فريق لإدارة الجودة الشاملة ويوكل إلى هذا الفريق مسؤولية المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن تطبيقها مسؤولية جماعية.

أداء مؤسسات التعليم العالي

يرى بعض الباحثين أنه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية ، وذلك من أجل تحقيق هدف الأستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة والأداء المؤسسي هو مفهوم يعكس كلاً من أهداف المنظمة والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (عبد المحسن، ١٩٩٩، ص٣). و الأداء المؤسسي هو إنجاز للأهداف التنظيمية بإستخدام وإستغلال كامل الموارد والأصول بكفاءة وفاعلية . ويرى كل من (Carg &Rastogi, 2005,p.572) أن الأداء المؤسسي هو محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة ، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل. ويعرف الأداء الجامعي بأنه الانجازالناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل

تحسين المخرجات

في بيئة التعليم العالي تحدد المخرجات بالطلبة كـمخرج أساسي (سعيد، ٢٠٠٥، ص١٢) ، فالطالب الخريج عند انخراطه في سوق العمل سيعكس جزء من صورة المؤسسة التعليمية من خلال إمكانياته المهنية والأخلاقية، كما أنه سيتنافس مع خريجي المؤسسات الأخرى لتحقيق النجاح الوظيفي ، ويعتمد هذا العنصر على ما يلي:

أختيار وإستقطاب الطلبة: من خلال سياسة القبول والمنح وتحديد الإعدادات المتناسبة مع الموارد المتاحة.

فاعلية الخدمات المتوفرة: من إرشاد أكاديمي ، رعاية صحية ، مسكن ، مواصلات ، مرافق غير ذلك.

مشاركة الطلبة: من خلال استقصاء آراءهم وتلبية توقعاتهم.

متابعة الخريجين: الأهتمام بتوفير معلومات عن الخريجين ونجاحاتهم الوظيفية ومشاركتهم في التطوير المستقبلي للبرامج والخطط الدراسية.

بيئة البحث العلمي: توفير بيئة تحفيزية للبحث العلمي من خلال التمويل والإجازات والترقيات وتوفير المرافق والتجهيزات اللازمة.

المشاركة في المؤتمرات ونشر الأبحاث العلمية: تشجيع المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية وتوفير رصيد من المشاركة في النشر المعرفي في المجلات العلمية.

رضا المستفيد

إن من أفضل الطرق للحكم على ملاءمة خدمة من الخدمات مع متطلبات المستفيد وأهدافه هي التدقيق فيما إذا كان المستفيدون الذين تلقوا الخدمة قد ذهبوا وهم راضون عن هذه الخدمة أم لا. فالرضا يعرف بصفة عامة بأنه معيار أساس للحكم على الجودة ويبدل وقت طويل وجهد كبير لقياسها . وقد بين (Kotler, & Keller, 2009, p164) أن الرضا هو شعور الزبون بالسرور والإرتياح عند مقارنة أداء المنتج أو الخدمة الذي حصل عليه فعلا بالتوقعات التي يحملها عن هذا المنتج من قبل، فإذا كان أداء المنتج أو الخدمة أقل من التوقعات فإن الزبون يكون غير راضي، أما إذا كان أداء المنتج أعلى من التوقعات فإن الزبون يكون مسروراً وراضياً عن المنتج ، بمعنى آخر الرضا (هو ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور وعدم السرورالذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج المدرك مع توقعات الزبون).

و الرضا حسب ما يراه ((Kotler, & Keller, 2009, p165)) هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع ، أي أنه كلما كان إدراك الزبون يفوق توقعاته فإنه يكون سعيداً وسيشعر بالراحة والرضا، أما إذا كان إدراكه للمنفعة التي حصل عليها أقل من توقعاته قياساً بالكلفة فإن حالة عدم الرضا وعدم السرور أو الإستياء هي التي تكون لدى الزبون.

وتنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة رضا الزبون من زاوية مفهوم "قيمة الزبون حيث تربط مستوى رضاه بمتغيرين اثنين هما :

المنفعة التي حصل عليها من وراء إستخدامه للسلعة التي إشتراها، أو الخدمة التي حصل عليها ويقصد بالمنفعة مدى الإشباع المادي والمعنوي الذي حققته السلعة أو الخدمة لدى الزبون ، ومدى توافقها مع توقعاته .

مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول على المنفعة ويقصد بها التكلفة المالية التي دفعها الزبون للحصول على السلعة أو الخدمة ، والزمن الذي استغرقه من أجل الحصول عليها ، والجهد الذي بذله في سبيل ذلك . ويحدث رضا الزبون عندما تكون القيمة التي حصل عليها الزبون عالية ، فالمفروض في هذه الحالة أن تكون المنفعة أكبر من التضحيات ، وبالتالي كلما كانت المنفعة أكبر من التضحيات ، زادت القيمة وزاد رضا الزبون . والعكس من ذلك صحيح . (عقيلي ، ٢٠٠١ ، ص ٣٤) وعلى ضوء ذلك تسعى إدارة الجودة الشاملة من خلال إستراتيجيتها ، أن توجه المنظمة ومن يعمل فيها إلى زيادة القيمة التي يحصل عليها الزبون لأقصى حد ممكن من أجل تحقيق أكبر رضا ممكن لديه ، وفي هذه الحالة عليها أن تقدم له سلعة أو خدمة وفق المواصفات التالية: أعلى جودة ، أقل تكلفة ، خدمات إضافية كالصيانة ، سهولة الحصول على السلعة أو الخدمة سهولة الإستخدام ، حسن المعاملة ، العمر الإنتاجي الطويل ، الثقة ، إعجاب الآخرين .

وقد أكد (Anderson & Fornel, 1994) أن للجودة والتوقعات تأثير إيجابي على رضا الزبائن، وأن للجودة تأثير قوي على رضا الزبائن، وأشار (Zeithaml et al , 1996) إلى أن العلاقة بين جودة الخدمة والإحتفاظ بالزبائن علاقة مباشرة، و أن جودة الخدمة تؤثر بصورة معنوية على سلوك الزبائن ويتكون رضا الزبون من ثلاث مراحل أساسية وهي فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته ، ثم التغذية العكسية للزبون و القياس المستمر: من أجل تحقيق الرضا (Derek, 2004, pp59-72) ويمكن تحقيق رضا الزبائن من خلال إشراك الزبائن في مناقشة خطط المؤسسة وطرق تطويرها و القيام بزيارات ميدانية للزبائن المهمين بين الحين والآخر والتحدث إليهم والإستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم ، و متابعة الزبائن و إشعار الزبائن بأهميتهم من خلال إعتماد العاملين على إظهار تركيز واضح على أهمية الزبائن. (Bank, 2000, p125)

وبالنسبة للتعليم فإن قياس رضا الطلبة يعد أمر إستراتيجياً لأنه لا يختلف عن حساب الأرباح والخسائر للشركات فإذا كان معدل الرضا أعلى مما يتوقعه الطالب فإن ذلك يعد ربحاً للجامعة أو الكلية فإذا كان الطالب مسروراً ومبتهجاً بتحصيله العلمي وحياته المهنية ويتحدث عن الكلية بشكل إيجابي أما إذا كان معدل الرضا أقل من المتوقع فإن ذلك يعد خسارة للجامعة لأن الطالب قد ينسحب من الدراسة أو ينتقل الى جامعة أخرى

تميز الأداء

تناضل المنظمات في القطاعين العام والخاص في كل أنحاء العالم من أجل أنظمة قياس أدائها، وبشكل خاص هناك صعوبة لتطوير مقاييس فعالية التكاليف التي تؤدي إلى تحسين الأداء بدون أن تسبب نواتج سلبية غير مرغوبة الأداء، وقد عرف كاتزنباخ التميز بأنه: ذروة الأداء وهو أفضل من الأداء الاعتيادي ، وبما يؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل . ويمكن التميز من مواصلة الأداء رغم رتابة ومطية العمل، بإعتبار التميز مطلباً مهماً نحو الإرتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم، ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة (الشمايله ، ٢٠٠٤ ، ص ٤٢).

وللتميز في الأداء ثلاثة أبعاد هي :

1- ثقافة المنظمة : أي الثقافة التي تشجع على الابتكار والإبداع، وبناء المناخ التنظيمي الذي يشجع العاملين على توليد الأفكار الإبداعية والمبتكرة.

2- الإستراتيجية : أي مشاركة العاملين من جميع المستويات في وضع الأهداف والخطط بشكل يساعد على إتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح الإنحرافات.

3- القيادة : و تشير إلى مجموعة الأنشطة والممارسات التي تدفع العاملين نحو تحقيق مستويات متميزة في الأداء.

كما يشير التميز الى بعدين رئيسيين محوريين في الإدارة الحديثة هما :

أن الهدف الحقيقي للإدارة هو السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوق تتفوق بها على منافسيها .

أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف ويهيء الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال بشكل صحيح من أول مرة (السلمي ، ٢٠٠٣ ، ص ٧) .

تقليل التكاليف

تسعى الجامعات إلى خفض التكلفة شأن الأعمال الأخرى، ولكن هذه التكلفة ليست نوعاً واحداً وإما هي أنواع مختلفة، بالإضافة إلى التكلفة الإدارية التشغيلية، وبالمجمل كلما استطاعت الجامعة خفض الكلفة كلما زادت منافعها وتحققت لها قيمة عالية، وتعد إدارة الجودة الشاملة مدخلاً جيداً للجامعات لخفض تكلفتها (قدارة ، ٢٠٠٧ ، ص ٤) .

الافضل في المنتج

ويقصد بذلك نوعية مميزة من المنتج او الخدمة التي تقدمها برامج الجامعة.

الاسرع في الاستجابة

ويقصد بها اسرع استجابة في العمليات التعليمية والخدمية وفقا لحاجات الزبون

المرونة الاكبر

يقصد بها المرونة الاكبر في تكيف برامج الجامعة مع متطلبات الزبون والسوق ويفسر (Hezier,1999:37) المرونة بأنها: القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام. ويشير (الفيحان، ١٩٩٩: ٢٠) إلى أن الكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تؤمن تفوقاً تنافسياً بعد أن ازدادت رغبات الزبائن في التغيير والتنوع. وأصبح السعر والجودة أمران أساسيان في معظم منتجات منظمات الأعمال، ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتوجات متنوعة.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية :

دراسة أبو عامر (٢٠٠٩) بعنوان : " واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره ، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، وهو : ما واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره ؟ تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يحملون مسمى وظيفي (أكاديمي، إداري) في الجامعات الفلسطينية الأربع في محافظات غزة : الأزهر، الإسلامية ، الأقصى، القدس المفتوحة) والبالغ عددهم (280) فرداً، للعام الدراسي(2007 / 2008)، (81.1 %) من مجتمع الدراسة .

أشتملت المجالات على : (القيادة الإدارية، التخطيط الإستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، رضا المستفيد) و توصلت الدراسة إلى توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في مجالات أداة الدراسة وبدرجة توافر كبيرة. كما توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة) لصالح جامعة القدس المفتوحة والجامعة الإسلامية.

أوصت الدراسة بضرورة إستحداث عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة والعمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم الجودة الإدارية لدى القيادات الإدارية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وإشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي للجودة والإستفادة من خبراتهم للوصول إلى الأداء الإداري المتميز والذي يحقق ميزة تنافسية للجامعة في مدى زمني قصير.

- دراسة زقزوق (٢٠٠٨) بعنوان : تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى. وكذلك التعرف على درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة للبرامج والدورات التي تقدمها الكلية . و تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الذين سبق لهم الإشتراك في البرامج التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى الواردة في أداة هذه الدراسة كانت متوسطة . كما أن درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقدمها الكلية كانت عالية و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزى للدرجة العلمية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزى لسنوات الخبرة . كما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزى لبلد التخرج.

دراسة الشبلي وكلوب (٢٠٠٨) بعنوان : "إتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات الدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير صفة المستجيب"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من خلال مجالات الجودة الشاملة الأربعة (تهيئة متطلب الجودة في التعليم ، متابعة العملية التعليمية التعليمية ، تطوير القوى البشرية ، إتخاذ القرارات وخدمة المجتمع ، كما هدفت إلى تحديد مدى إختلاف إتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية ، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٦٠) فرداً وأستخدمت بعض الأساليب الإحصائية لغرض الأجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

كانت إتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية .

كما توصلت إلى أن أكثر مجالات إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعات الأردنية هو مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ثم مجال متابعة العملية التعليمية التعليمية ، ثم مجال تطوير القوى البشرية وأخيراً مجال إتخاذ القرارات وخدمة المجتمع ، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية .

- دراسة الحجار ، (٢٠٠٨) بعنوان " تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة " .

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وقد استخدمت الدراسة الإستبانة المكونة من (٤٠) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي (القيادة التخطيط الإستراتيجي ، الطلبة ، المعلومات ، الموارد البشرية ، إدارة العمليات ، نتائج العمل) . وتم إختيار عينة عشوائية قدرها ١٢٣ عضواً

وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الإفتراضي ٦٠% . وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزي لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة .

وأوصت الدراسة بضرورة تحديد رؤية مستقبلية واضحة للتعليم الجامعي تمكنه من مواجهة التحديات والقيام بمسؤوليته بكفاءة وإستثمار طاقات أفرادها الفكرية والإبداعية ونشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم الجامعي لتهيئة المناخ التنظيمي والمجتمع لتقبل متطلبات الجودة الشاملة وشروط نجاحها وكذلك أوصت بالتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات الجامعية (طلاب ، أولياء امور ، والمجتمع بقطاعاته المختلفة)

دراسة (بدح، 2007) بعنوان " درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. "

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وشملت المبادئ ما يلي (القيادة، رسالة الجامعة، الثقافة التنظيمية، نظام حوسبة المعلومات وتحليلها، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية من خلال "تخطيط الموارد البشرية، التدريب، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات"، إدارة العمليات، التحسين المستمر، رضا العملاء، التغذية الراجعة وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية ، وقد بلغ عددهم (508) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:-

١- جاءت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كبيرة .

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة في درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة المقترح بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية

في الجامعات الأردنية لصالح العمداء.

دراسة قداده (٢٠٠٧) بعنوان: " نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة متمثلاً في خفض كلفها وزيادة الأرباح وتحقيق تحسين مستمر في زيادة رضا الطلاب ورفع مستوى الخبرة للعاملين الأكاديميين والإداريين ورفع مستوى جودة خدمة المجتمع وجودة خدمات البحث العلمي. وقد جمعت بيانات الدراسة من (١٢٠) فرداً من إدارات الجامعات الأردنية الخاصة عن طريق إستبانة وتم تحليل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أشارت النتائج إلى وجود إرتباط قوي وطردني بينهما وبينت الدراسة كذلك تأثر القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية بالتغيرات التي تحصل نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أشارت الدراسة إلى زيادة وحدة واحدة في إدارة الجودة الشاملة يؤثر في زيادة القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة بمقدار (١.٠٤) . وبينت كذلك وجود فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة وبين إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (الكعكي، 2007) بعنوان " تصوّر مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات." هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات في المملكة العربية السعودية وقد تكونت عينة الدراسة من (125) إدارية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
أن التدريب أحد العوامل المساعدة على تطبيق الجودة الإدارية .

أن وجود الحوافز يشجع على الإبداع الوظيفي

تحقق جودة الأداء إذا وجد وصف دقيق للمهام ومنح صلاحيات تناسب هذه المهام .

تهدف تنمية ثقافة الجودة في المؤسسة التربوية إلى إتقان الأداء

دراسة عبد الحليم وبحر (٢٠٠٧) بعنوان " مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة " .

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، وقد أجريت الدراسة على كامل أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة وعددهم (٦٣) عضواً، وأستخدمت الدراسة الإستبانة والمقابلات الشخصية وتمثلت متغيرات الدراسة الوعي بمفهوم الجودة الشاملة ، وإقتناع الإدارة بفلسفة الجودة الشاملة ، وأهتمام المستفيدين من الجودة الشاملة ، وتكوين فرق العمل ، وتدريب العاملين، وإظهار التقدير والأحترام للعاملين ، ومستوى التركيز على الجودة الشاملة ومفهوم الجودة الشاملة، ووجود مقومات لإدارة الجودة الشاملة وأهتمام الرئيس المباشر بتقديم الدعم والمساعدة للعاملين.

توصلت الدراسة إلى أن كلية التجارة بجامعة النيلين لا تطبق الجودة الشاملة ، وهناك إمكانيات واسعة للتطبيق من أجل تحسين الأداء ، كما أن هناك عدة معوقات، تقف حجر عثرة أمام تحسين الأداء داخل الكلية منها : عدم وجود الوقت الكافي لإنجاز العمل بسبب إنشغال المدرسين في أعمال أخرى بعيدة عن العمل الأكاديمي عدم وجود الدعم الكافي للمرؤوسين من قبل الرؤساء لإنجاز الأعمال الموكلة لهم. وعدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية في الكلية لمواجهة التوسع الحاصل فيها.

دراسة المصري (2007) بعنوان " تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة." .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري، وقد اعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات لقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والإستبانة الثانية للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (283 فرداً)

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عالياً

٢- وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأثر الجامعة في تقديرات أفراد عينة المحاضرين حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية ، الأقصى ، الأزهر) لصالح الجامعة الإسلامية

دراسة الحكاري (١٤٢٧) بعنوان "مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بمدينة جدة، وعلى أبرز الصعوبات التي تواجهها الكليات الأهلية بمدينة جدة في تطبيقها إدارة الجودة الشاملة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لوصف وتحليل البيانات التي تم الوصول إليها، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومن الإداريين في الكليات الأهلية بمدينة جدة وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة لعل من أهمها:

- أن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية جاء بدرجة عالية.

- أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية جاء بدرجة عالية جداً

- وجود معوقات واجهها تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بدرجة متوسطة.

وأوصت الدراسة بضرورة الملائمة بين أهداف الكليات الأهلية وأهداف إدارة الجودة الشاملة والعمل على فتح قنوات للاتصال الإداري المرن بين الأقسام الأكاديمية والإدارية داخل الكليات

دراسة الصقر (٢٠٠٦) بعنوان : "تطوير نموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية"

هدفت الدراسة إلى البحث في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات المملكة العربية السعودية ومعرفة أثر المتغيرات المستقلة على ذلك وتطوير نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في تلك الجامعات والتعرف على رغبة القادة الإداريين في تطبيقه وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٨١٤) قائداً تربوياً موزعين على فئة عميد ونائب عميد ورئيس قسم، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القادة التربويين متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي لصالح فئة عميد.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين المتوسطات الحسابية تعزى إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية والتخصص (الكلية).

أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة وذلك من خلال المؤتمرات والدورات وورش العمل لتعريف كل العاملين بالجامعات على ماهية إدارة الجودة الشاملة، وتوفير البرامج التدريسية والتعليمية لتطبيق الجودة الشاملة. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في توظيف المتغيرات الديموغرافية في الدراسة الحالية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة علوان، (2005) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي".

هدفت الدراسة إلى المزيد من الإيضاح حول مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وكأسلوب إداري يهدف إلى التحسين والتطوير في أداء الجامعة على المستوى الكلي، كما هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي في الجماهيرية العربية الليبية، وأستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة، مكونة من 35 فقرة موزعة على خمسة مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد إشمطت عينة الدراسة على (38) إدارياً أكاديمياً و (80) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

إن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي هي غير ملائمة

للتطبيق نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك.

- ضعف الإدارة الجامعية في متابعة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

- قصور نظام الجامعة عن وضع خطط للإحتياجات المستقبلية لتلبية حاجات المستفيدين

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

- تتمتع الجامعة بدرجة عالية من التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد العاملين فيها .

- دراسة المطاعني (٢٠٠٥) بعنوان "درجة معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم الخاص في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها وقد تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عُمان البالغ عددها (١٣) جامعة وكلية

خاصة وبلغت عينة الدراسة (١١٥) أكاديمي وإداري. وقد إستخدمت الدراسة أسلوب الإستبانة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عُمان من وجهة نظر الأكاديميين كانت منخفضة بدرجة عالية لجميع مجالات الدراسة (القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الإستراتيجي، الإنتفاع بالموارد البشرية، تأكيد الجودة في الإنتاج والخدمات، نتائج الجودة، رضا المستهلكين).

أن هناك إتفاق واضح في إستجابات الأكاديميين والإداريين على كل المجالات وعلى كل فقرات الأداة ككل. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عُمان تعزى إلى تخصص الكلية ولصالح الكليات المتخصصة مقارنة مع الكليات العامة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عُمان تعزى إلى متغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، الجنسية، طبيعة العمل).

دراسة علاونة (٢٠٠٤) بعنوان " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية" هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس كما هدفت الى مقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وفقاً للمتغيرات المستقلة الآتية : الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، الجامعة التي تخرج فيها ،والكلية التي يدرس فيها ، والعمر. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات الجامعة العربية الأمريكية وهي : كلية العلوم والآداب ، وكلية العلوم الإدارية والمالية ، وكلية العلوم الطبية المساندة ، وكلية طب الأسنان وكلية تكنولوجيا المعلومات ، وكلية الحقوق للعام الجامعي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعة العربية الأمريكية تطبق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة كبيرة كما وجدت أن أكثر مجالات إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة العربية الأمريكية مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ثم مجال متابعة العملية التعليمية التعلمية وتطويرها ، وثم جاء مجال تطوير القوى البشرية وفي المرتبة الأخيرة مجال إتخاذ القرار وخدمة المجتمع كما تبين أنه لا يوجد إختلاف بين إتجاهات الذكور والإناث حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وعدم وجود فروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وعدم وجود إختلاف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة و عدم وجود إختلاف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يدرس فيها المشرف وعدم وجود فروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الكلية التي يدرس فيها عضو هيئة التدريس وعدم وجود إختلاف بين إتجاهات أعضاء هيئة التدريس في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية بإختلاف العمر

دراسة بركات،(2003) بعنوان : "أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن."

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي في الأردن ممثلة (بالجامعات الحكومية والخاصة) والبالغ عددها (22) جامعة وتم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية والبالغ عددها (92) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

ضرورة تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في كافة المنظمات الإنتاجية والخدمية، وذلك

لتستطيع هذه المنظمات تقديم منتج أو خدمة نوعية.

أن تطبيق أنظمة الجودة الشاملة يعمل على تطوير التعليم العالي

أن أنظمة الجودة الشاملة تساعد على تطوير كفاءة الكوادر البشرية العاملة في مجال التعليم العالي على إختلاف مهامهم.

تعمل أنظمة الجودة الشاملة على تطوير الجوانب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

دراسة الشنبري (٢٠٠١) بعنوان: "مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية والتعرف على درجة التوافق والإختلاف بين آراء أعضاء مجالس الجامعات السعودية نحو أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتقديم نموذجاً مقترحاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في السعودية. وقد استخدم الباحث في هذا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغت عينة الدراسة (١٦٤) عضواً إستجاب منهم (١٣١) عضواً ؛ وقد توصل الباحث إلى نتائج من أهمها : إرتفاع درجة تقدير مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وإرتفاع درجة تقدير مستوى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.

دراسة النبهاني (٢٠٠١) بعنوان : "تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية الإستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس وقد استخدمت الدراسة الإستبانة لجمع المعلومات التي تحقق هدف الدراسة وقد أجريت الدراسة على (٨٢) أكاديمي و (٣٠٠) طالب من الدراسات العليا توصلت الدراسة إلى أن إدارة الدراسات العليا بالجامعة بها جوانب قوة وجوانب ضعف تمثلت جوانب القوة بقدرة الجامعة على تزويد طلاب الدراسات العليا بالجديد من المعرفة مع ربطها بحاجات المجتمع العماني وتوفير الدورات الحديثة في المكتبة ووضوح متطلبات تخرجهم أما جوانب الضعف فقد تمثلت في ضعف تشجيع الطلاب على التعلم الذاتي وصعوبة الإتصال بين المشرفين وقلّة استخدام التقنيات التربوية المتاحة.

دراسة أيوب (٢٠٠٠) : بعنوان : "مدى فاعلية إستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقدير مدى فاعلية إستخدام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية كما هدفت إلى التعرف على الفروق في تقدير مدى فاعلية إستخدام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية تعزى إلى متغير الجامعة والرتبة الأكاديمية. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٢٨٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية وقد استخدمت الدراسة أسلوب الإستبانة في جمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير فاعلية إستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير الجامعات الأردنية وفقاً للجامعة لصالح الجامعة الهاشمية والجامعة الأردنية.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في مدى تقدير فاعلية إستخدام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الدراسات باللغة الأجنبية :

دراسة (2010) Yadollah and Massoud بعنوان .

"The applicability of quality management systems and models to higher education"

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى قابلية تطبيق نظم ومماذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، وقد أجريت الدراسة في إيران وإستخدمت الدراسة منهجية تقييم Meta والتي تؤكد على فرضيات Ravik النظرية السبعة عن كيفية إنتشار أفكار إدارة الجودة الشاملة في قطاع معين وقد كشفت الدراسة بأن الدليل الحالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كثير من الحالات لا ينسجم مع المعيار المفروض في نموذج Ravik وأن أنظمة الجودة الشاملة غالباً ما تكون غير مقبولة اجتماعياً ، فهي لا تتبع فلسفة ونظرية واضحة ، ولا تظهر إنتاجية المؤسسات ، وهي أقل تقدماً ، وتوافقها منخفض وغير واقعية للتعميم

دراسة (2009) Manivannan and Premila بعنوان :

"Application of Principles of Total Quality Managemen"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم المدرسين كما هدفت إلى تحليل بيانات المؤسسة إستناداً على درجات إدراك المدرسين بمؤشرات الجودة ، ودراسة أثر المتغيرات المستقلة (النوع الإجتماعي ، المكان، الموقع وسنوات الخبرة على مؤشرات المدخلات . وقد أجريت الدراسة في الهند على تسعة كليات لإختيار عينة الدراسة ثلاثة منها حكومية وثلاثة تساندها الحكومة تدعمها الحكومة و ٣ مؤسسات تعتمد على تمويلها الذاتي . وقد بلغت عينة الدراسة (٥٠) مدرساً تم إختيارهم من (٨٦) مدرساً في الكليات بواسطة العينة العشوائية . وقد تم تحليل نقاط القوة والضعف لإحدى عشر مؤشراً من مؤشرات الجودة وقد وجدت الدراسة أن مجالات القائد وجودة المدرس والإتصال والطلاب والتدريس وإدارة المكتب والإمتحانات والرضا الوظيفي مجالات قوية بالنسبة للمؤسسات الحكومية بينما مجالات العلاقات والموارد المادية فقد كانت ضعيفة ، أما بالنسبة للمؤسسات التي تساندها الحكومة فقد وجدت الدراسة أن مجالات القائد ، وجودة المدرس والطلاب والنشاطات المشتركة والتدريس وإدارة المكتب والموارد المادية والإختبارات مجالات قوية بينما مجالات الإتصال والعلاقات والرضا الوظيف فقد وجدت مجالات ضعيفة ،

دراسة (2008) Glynis بعنوان "

"Quality assurance in the community college : An examination of a college strategic plan"

هدفت الدراسة للتعرف على مدى دمج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية للكلية وكذلك هدفت لتحديد المدى الذي تخضع فيه الكلية لمعيار بالدريج (٢٠٠٦) للأداء المتميز وقد أجريت الدراسة على ٣٠ عضواً من أعضاء الكلية وكشفت النتائج أن تسعة مبادئ جودة رئيسية موجودة في الخطة الإستراتيجية وتوصلت الدراسة الى أن الخطة الإستراتيجية عززت الإتصال وثقافة المؤسسة وتحصيل الطالب كما أوصت القادة الذين يعارضون إدارة الجودة الشاملة أن يعيدوا النظر في مواقفهم وأوصت أيضاً بضرورة تطبيق جائزة Malcolm Bridge للجودة ومشاركة الطلاب في مبادرات التخطيط الإستراتيجي.

دراسة Lynne and Ross (2007) بعنوان :

"Are students Customers? TQM and Marketing Perspectives"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناقشات الدائرة المؤيدة أو المعارضة للإفترض القائل بأن الطلاب في التعليم العالي " زبائن " ويجب معاملتهم كذلك، وقد أجريت الدراسة في المملكة المتحدة وقد قام الباحثان بمراجعة للأدب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة والتسويق . وقد توصلت الدراسة إلى أن البعض يرى أن الطلاب هم زبائن ويجب التعامل معهم كذلك . بينما يرى آخرون إن إدخال مفهوم الزبون إلى التعليم العالي يعمل على تقليل المعايير التربوية ويعمل على تدمير العلاقات بين الطالب والأستاذ . وأوصت الدراسة أن يكون التركيز على الحاجات الواضحة والضمنية للطلاب وأصحاب المصالح ، وأن يعرف الطالب مساهمته وتوقعاته من تعليمه ومن جانب جميع أصحاب المصالح الآخرين .

دراسة Deborah (2005) بعنوان :

"The practice of continuous improvement in higher education"

هدفت الدراسة إلى التركيز على تطبيق التعليم العالي لطرق التحسين المستمر ، والتركيز على مبادرات دوائر محددة بدلاً من التطبيق على مستوى المؤسسة وقد قام الباحث بدراسة إدارات الخدمات المالية ومرافق الإدارة والخدمات المساعدة والتدريب ضمن جميع مؤسسات التعليم العالي في مدينة ميثشغان وقد تم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة المكون من ١٤٨ مديراً إستجاب منهم ٥٤% فقط ، وبالإضافة إلى تحديد إستعمال مستوى تحسين الجودة المستمر في هذه الدوائر ، حددت الدراسة الدوافع العامة والمعوقات والعوامل الداعمة والنتائج المشتقة من تحسين الجودة المستمر. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الجامعات حاولت تطبيق تحسين الجودة المستمر وأستمرت في متابعة تحسين الجودة المستمر وقد كان أفراد عينة الدراسة قادرين على تحقيق نتائج تحسين الخدمة، والإستجابة الأسرع ، وتحسين الفعالية، وزيادة العائدات المالية وفي نفس الوقت تحسين الإتصالات ضمن أقسامهم مع المؤسسة ، وهذه التحسينات يمكن أن تتحقق بغض النظر عن نوع المؤسسة، ونوع الدائرة أو طريقة تحسين الجودة المستمرة المستخدمة على الرغم من المعوقات التي تواجهها .

دراسة James (2003) بعنوان :

"Perspective TQM " Why its impact on higher education so small"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب ضعف أثر إدارة الجودة الشاملة على التعليم العالي وأشارت إلى أنه على الرغم من دعم الكثيرين لإستخدام إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير خارج التعليم العالي ، إلا أن أثر إدارة الجودة الشاملة ضئيل على الجامعات والكليات ، فبينما قام العديد من مؤسسات التعليم برعاية مهارات الجودة إلا أنه يمكن القول أن جميعها ركزت على نشاطات غير أكاديمية ، إذ أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ركزت على عمليات التسجيل ، والشراء ودفع الفواتير ، وتجاهلت الأسئلة أو المشاكل الأكثر أهمية التي تواجه الأكاديمية مثل موقع الكلية والمنهج و الرسوم ومستويات الرسوم ، وكذلك مساعدة المنح الدراسية كما بينت أن المؤسسات التي بدأت بتطبيق مشاريع إدارة الجودة الشاملة في تسعينات القرن العشرين تجاهلت هذه المواضيع نتيجة لفشل الأغلبية في التطبيق.

دراسة (Christine , 2002) بعنوان:

"Total Quality Management In Higher Education : How concepts and Processes Manifest Themselves in the Classroom"

هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية تطبيق الكلية لمفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة في الفرق الصفية وقد إستخدمت الدراسة المدخل الكلي، وقد إشمطت مصادر البيانات على المقابلات ، مراجعة الوثيقة الصفية والملاحظات الصفية . وقد تطوَّع للمشاركة في هذه الدراسة عشرة كليات من جامعة Northwestern في الولايات المتحدة. وقد توصلت الدراسة أن الكلية كانت تطبق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الفرق الصفية وتقوم بتدريس الأنظمة التي يتوقع من خلالها فهم الطلاب لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأن يكونوا قادرين للعمل في هذا النظام بإستخدام عمليات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تعلموها في الفرق الصفية وقد وجدت الدراسة أن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كان موجوداً في تمارين فرق العمل، مشاريع المجموعة، التغذية العكسية لتحسين المشروع والرغبة لتغيير الصف إذا أشارت التغذية العكسية إلى التغيير وفهم كيفية مجيء الجودة إلى المسرح بالنسبة للزبون وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى في مؤسسات التعليم العالي التي تثبت إدارة الجودة الشاملة وظيفتها في المجالات الإدارية والأكاديمية.

دراسة (Linda , 2002) بعنوان:

"Total Quality Management in Higher Education : The Implications of Internal and External Stakeholders Perception"

هدفت الدراسة إلى إختبار أدراكات جميع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في حقل التعليم العالي. وقد تم توفير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وإدارة أصحاب المصالح للمساعدة في تحديد علاقة أدراكات أصحاب المصالح لتطبيق قياسات الجودة . وقد تم إفتراض نموذج مفاهيمي للمتغيرات المنظمية بما في ذلك رضا أصحاب المصالح، الإلتزام، عملية المعرفة، دعم الإدارة العليا، طول الإرتباط مع الجامعة من حيث نجاح إدارة الجودة الشاملة المدركة. جمعت الدراسة البيانات من أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين لجامعة صغيرة في الجنوب الغربي وقد طلب من عينة الدراسة تعبئة إستبيان من ٣٠ فقرة وقد حددت النتائج أن الرضا له علاقة خطية مع أدراكات أصحاب المصالح ومع ذلك فإن التفاعل الداخلي الخارجي لم يكن دال. كما وجدت الدراسة أن الإدارة العليا لها علاقة خطية مع رضا أصحاب المصالح، والالتزام وأدراكات أصحاب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما وجدت الدراسة أن الإلتزام له علاقة خطية مع أدراكات أصحاب المصالح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولم يكن التفاعل الداخلي الخارجي دال. كما وجدت الدراسة أيضاً أن طول الإرتباط له علاقة سلبية مع رضا أصحاب المصالح الخارجيين.

"Total Quality Management In California Public Higher Education"

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظامي التعليم العالي العام في جامعة كاليفورنيا العامة وجامعة كاليفورنيا . حيث إشمئل هذان النظامان على ٣٢ حرم جامعي في أنحاء الولايات وبعدها طلاب يصل إلى نصف مليون طالب ، و٢٧.٠٠٠ كلية . وقد إستخدمت الدراسة أسلوب الإستبانة والتي تم إرسالها إلى النظامين . وتم دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمنافع وتحديات التطبيق وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر من نصف الجامعات الرسمية في كاليفورنيا تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل أو بآخر . كما توصلت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام الجامعة العامة أوسع من نظام جامعة كاليفورنيا .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- تأتي هذه الدراسة إستكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في بلدان العالم المختلفة، وقد تناولت الدراسات السابقة في متغيراتها مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن أهم معوقات التطبيق وفي المقابل ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الجامعات في ليبيا .

- تنوعت الدراسات السابقة في بلدان عربية وأجنبية وتتميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات في أنها الأولى من نوعها والتي تبحث في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

- فضلاً عن أنها ستتناول كافة قطاعات التعليم العالي في ليبيا (العام والخاص) مما يساعد في تعميم النتائج التي سيتم التوصل اليه

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة والذي يمكن أن يساهم في وصف الظاهرة موضوع الدراسة ذات العلاقة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، وذلك من خلال جمع المعلومات الجاهزة والمتوفرة في الدراسات السابقة والمقالات والبحوث والدوريات

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء ونواب رؤساء وعمداء مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في ليبيا اما حجم العينة فهو (١٨٩) مكونة من (٢٧) رئيس و (٢٧) نائب رئيس و (٥) عمداء من كل جامعة بما مجموعه (١٣٥) عميداً تم إختيارهم بطريقة عشوائية .

وحدة المعاينة:

إن وحدة المعاينة التي إستهدفتها الدراسة تتكون من جميع رؤساء ونواب رؤساء وعمداء مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في ليبيا ومن أجل أن يتم تمثيل كافة أفراد مجتمع الدراسة تم الإعتماد على أسلوب العينة العشوائية وقد إستردت الباحثة ١٨٠ من محصلة الإستبيانات الموزعة وهو ما يعادل ٩٥.٢% تقريبا من مجموع الإستبانات الموزعة.

أدوات جمع البيانات:

البيانات الثانوية:

تم الرجوع الى الكتب ، والأبحاث والدراسات السابقة والرسائل الجامعية والدوريات والإنترنت ، والنشرات ذات الصلة بموضوع الدراسة للحصول على هذه المعلومات وذلك من أجل بناء الجانب النظري لهذه الدراسة.

البيانات الأولية:

تم إستخدام الإستبانة للحصول على البيانات الأولية حيث قامت الباحثة بتطوير إستبانة خاصة من أجل التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين : الأول يتضمن بيانات أولية عن المبحوثين " الرؤساء ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام و يضم الجزء الثاني الفقرات التي تقيس تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا وذلك بالاعتماد على عدد من الدراسات ومنها (بدح، ٢٠٠٣، التلباني ، ٢٠٠٦ ، زقزوق، ٢٠٠٨، الشبلي وكلوب ، ٢٠٠٨ ، والشنبري، ٢٠٠١).

المعالجة الإحصائية:

لقد إختارت الباحثة الإساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات على النحو التالي:

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية : وإستخدمت للتعامل مع الإستجابات المتعلقة بخصائص العينة وبعض متغيرات الدراسة . وقد تم إعتتماد مقياس ليكرت الخماسي لإختبار الإستجابات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة) .

وكان توزيع قيم المقياس وبحسب كل مفردة على النحو المبين في الجدول (٢) .

إختبار العينة الأحادية (T-test) : لقياس آراء وحدة المعاينة من المبحوثين

الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) : لتحديد أثر كل من متغيرات إدارة الجودة الشاملة من جهة، ومتغيرات أداء الجامعات من جهة اخرى

تحليل الإرتباط: لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة كافة ، ولتحديد قوة العلاقة بين تلك المتغيرات كما هي في نموذج الدراسة.

اختبارات الصدق والثبات:

أختبرت الباحثة صدق وثبات أداة الدراسة حيث تم إستخدام أسلوب الصدق الظاهري وذلك من خلال عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين ، من أصحاب الخبرة والتخصص في مجال الدراسة وهم المشار اليهم في الملحق رقم (١) وقد أخذت الباحثة بغالبية ملاحظات المحكمين حتى أستقرت على وضعها النهائي وشرعت بتوزيعها على الأفراد المبحوثين في الدراسة .

ومن أجل إختبار ثبات أداة الدراسة وإختبار صدقها الداخلي ، تم إستخدام إختبار كرونباخ ألفا لإختبار الإتساق الداخلي للأداة .

وتشير النتائج الواردة في الجدول (١) إلى درجة ثبات في إستجابات المبحوثين ، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من ٦٠% وهي النسبة المقبولة في

بحوث الإدارة، الأمر الذي ساعد الباحثة على الإعتتماد على الإستجابات في عملية التحليل (Sekaran,1992,p174).

جدول (١/٣) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كورنباخ الفا)

المجال	قيمة الفا
المتغيرات المستقلة مجتمعة	٠.٩٦٨
دعم الإدارة العليا	٠.٨٦٤
التحسين المستمر	٠.٩٠٢
التركيز على المستفيد	٠.٨٦٣
بناء فرق العمل	٠.٩٤٦
تمكين وتدريب العاملين	٠.٨٦٦
المتغيرات التابعة مجتمعة	٠.٩٣٠
نوعية الخريجين	٠.٧٥٨
رضا المستفيد	٠.٧٦٥
تقليل التكاليف	٠.٧٣٣
تحسن المخرجات	٠.٨٥٧
الأفضل في جودة المنتج	٠.٧٩٢
السرعة في الإستجابة	٠.٨٨٧
المرونة	٠.٩٤٥

جدول (٢/٣) نقيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
العلامة	٥	٤	٣	٢	١

وقد تم التقسيم التالي لتحديد درجة الموافقة

- درجة متدنية من ١ إلى أقل من ٢.٣٣
- درجة متوسطة من ٢.٣٣ - إلى أقل من ٣.٦٦
- درجة عالية من ٣.٦٦ إلى ٥.٠٠

الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات

يناقش هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبيانات، ففي البداية تم أولاً وصف عينة الدراسة، ثم التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الإستبيان، ومن ثم تم القيام بالتحليل الإحصائي للإستجابات وإختبار فرضيات الدراسة في ضوء نتائج تحليل الإستجابات.

خصائص عينة الدراسة :

جدول (١/٤) التوزيع التكراري لوصف عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	١- النوع الاجتماعي
86.7	156	ذكر
13.3	24	أنثى
١٠٠	١٨٠	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	٢- العمر
3.3	6	٢٩ سنة فما دون
30.0	54	٣٠-٣٩ سنة
26.7	48	٤٠-٤٩ سنة
36.7	66	٥٠-٥٩ سنة
3.3	6	٦٠ سنة فكثر
١٠٠	١٨٠	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	٣- مدة العمل في الجامعة
13.3	24	أقل من ٥ سنوات
23.3	42	٥-٩ سنوات
20.0	36	١٠-١٤ سنة
20.0	36	٢٠ سنة فكثر
١٠٠	١٨٠	المجموع

نوع ملكية القطاع	التكرار	النسبة المئوية
قطاع عام	168	93.3
قطاع خاص	6	3.3
لا اجابة	٦	٣.٣
المجموع	١٨٠	١٠٠
٥- الموقع الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
رئيس جامعة	٣٠	١١.٧
نائب رئيس	48	26.7
عميد كلية	54	30.0
عميد معهد	48	26.7
لا اجابة	٩	٥
المجموع	١٨٠	١٠٠

تشير النتائج الواردة في الجدول (١/٤) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة بناء على النوع الاجتماعي ، حيث ان ٨٦.٣% منهم ذكور، و ١٣.٧% اناث ويعود ذلك إلى أن المناصب في مؤسسات التعليم العالي تعطى للذكور بنسبة أعلى من الأناث.

ويشير الجدول أعلاه إلى أن ٩٣.٦% من مجموع عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن (٣٠) سنة وهذه النتيجة منطقية إذ أن الوصول إلى مركز إداري في الجامعة يحتاج إلى خبرة طويلة في المؤسسة التعليمية.

كما تشير البيانات الواردة في الجدول (١/٤) إلى أن مدة العمل للمبحوثين قد توزعت بين أقل من خمسة سنوات إلى أكثر من عشرين سنة ويبين الجدول أيضا أن أكثر من ما نسبته ٨٦.٦% لهم خبرة في العمل الجامعي تزيد عن خمس سنوات وتعكس هذه النسبة الخبرات التي يتمتع بها أفراد عينة الدراسة وهذه نتيجة طبيعية خاصة وأن العينة من رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات. وأشارت البيانات الواردة في الجدول (١/٤) أن ملكية القطاع تعود في غالبيتها إلى القطاع الحكومي إذ بلغت حوالي ٩٣.٣% من الجامعات في ليبيا تعود إلى القطاع العام ، وهذا يعني أن الحكومة تتحمل مسؤولية الخدمات التعليمية الجامعية. ويتبين من الجدول (١/٤) أن عينة الدراسة توزعت بين الرؤساء و نواب رؤساء الجامعات وعمداء كليات وعمداء معاهد فقد بلغت نسبة الرؤساء (١١.٧%) وبلغت نواب الرؤساء ٢٦.٧% وبلغت نسبة عمداء الكليات ٣٠% أما عمداء المعاهد فقد بلغت نسبتهم ٢٦.٧%.

تحليل البيانات

إشتمل الجزء الثاني من الإستبانة على ٥١ سؤالاً تقيس المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة للدراسة أذ بلغ عدد المتغيرات المستقلة خمسة متغيرات بينما بلغ عدد المتغيرات التابعة سبعة متغيرات والجداول التالية تبين إتجاهات عينة الدراسة نحو المتغيرات
مستوى دعم الادارة العليا :

جدول (٢/٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول فقرات متغير دعم الإدارة العليا

الرقم	أولاً: دعم الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	تدعم الإدارة العليا في الجامعة جهود إدارة الجودة الشاملة.	٤.٢٧	٠.٧٢٩	٢	عالية
٢	تحرص الإدارة العليا في الجامعة على التعاون مع المستويات الإدارية كافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤.٣٠	٠.٩٠٣	١	عالية
٣	توفر الإدارة العليا في الجامعة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣.٨٠	٠.٩٤٨	٥	عالية
٤	تعمل الإدارة العليا في الجامعة على الترويج لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في خطتها الإستراتيجية	٤.٠٣	٠.٨٣٨	٣	عالية
٥	تهتم الإدارة العليا في الجامعة بتقييم جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وقت لآخر	٣.٩٣	٠.٧٧٤	٤	عالية
٦	تلتزم الإدارة العليا في الجامعة بوجود سياسة مكتوبة تحدد برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣.٧٧	٠.٩٩٢	٦	عالية
	المتوسط العام	٤.٠٢	٠.٦٧٠		عالية

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢/٤) إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس متغير دعم الإدارة العليا تراوحت ما بين (٣.٧٧ - ٤.٣٠) وبانحرافات معيارية قدرها (٠.٩٩٢) و(٠.٩٠٢) وتوضح المتوسطات الحسابية وجود قناعة لدى عينة الدراسة بدعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

كما تشير النتائج إلى أن الإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لم تظهر وجود درجة تشتت عالية، وتشير النتائج أيضا إلى أن الفقرة التي تنص على " تحرص الإدارة العليا في الجامعة على التعاون مع المستويات الإدارية كافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" كانت العامل الأهم بين الفقرات التي تقيس دعم الإدارة العليا ، وترى الباحثة أن نتائج قياس هذا المبدأ تنسجم مع الأدبيات من حيث ضرورة توافر دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجهود الشاملة اذ أن هذا الدعم يشكل أحد أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مستوى التحسين المستمر :

جدول (٣/٤) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة

حول فقرات متغير التحسين المستمر

الرقم	ثانيا: التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٧	يتوفر لدى الجامعة برنامج تحسين مستمر لخدماتها	٣.٩٧	١.٠٥١	٢	عالية
٨	تشارك إدارة الجامعة جميع العاملين في برامج التحسين المستمر	٣.٩٠	١.١٩٦	٤	عالية
٩	تجري الجامعة تقويها مستمراً لخدماتها الجامعية قياساً بالجامعات المرموقة	٣.٥٧	١.١١٩	٦	متوسطة
١٠	تحرص الجامعة على امتلاك التكنولوجيا الحديثة اللازمة للتحسين والتطوير	٤.١٠	٠.٩٨١	١	عالية
١١	تعالج إدارة الجامعة العوائق التي تحد من عملية التحسين المستمر	٣.٩٣	٠.٨٩٤	٣	عالية
١٢	تخضع جميع الخدمات التي تقدمها الجامعة إلى التحسين المستمر	٣.٩٠	٠.٩٤٦	٥	عالية
	المتوسط العام	٣.٨٩	٠.٨٤٩		عالية

تظهر النتائج الواردة في الجدول (٣/٤) إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس متغير التحسين المستمر تراوحت ما بين (٣.٥٧ - ٤.٣٠) وإنحرافات معيارية قدرها (١.١١٩) و(٠.٩٨٠) وتوضح المتوسطات الحسابية وجود قناعة لدى عينة الدراسة بالتحسين المستمر كما تشير النتائج إلى أن الإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لم تظهر وجود درجة تشتت عالية.

وتشير النتائج أيضا إلى أن الفقرة التي تنص على " تحرص الجامعة على إمتلاك التكنولوجيا الحديثة اللازمة للتحسين والتطوير " كانت العامل الأهم بين الفقرات التي تقيس متغير التحسين المستمر ، وترى الباحثة إن نتائج قياس هذا المبدأ تنسجم مع الأدبيات من حيث ضرورة الإستمرار في تحسين جودة الخدمات الجامعية.

مستوى التركيز على الطلبة :

جدول (٤/٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول فقرات متغير التركيز الى الطلبة

الرقم	ثالثا: التركيز على الطلبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١٣	تحرص الجامعة على توفير الخدمات اللازمة للطلبة	٣.٩٧	١.١١٣	٣	عالية
١٤	تأخذ الجامعة بوجهة نظر الطلبة لتحسين بعض الخدمات المقدمة لهم	٣.٩٠	٠.٩٨١	٥	عالية
١٥	تحرص الجامعة على بناء علاقات طيبة مع طلبتها	٤.٣٠	٠.٥٨٨	١	عالية
١٦	تخضع الخطط التعليمية في الجامعة إلى المراجعة من وقت لآخر لتتفق مع توقعات الطلبة	٣.٨٧	١.٠٥٩	٦	عالية
١٧	تحرص الجامعة على حل مشاكل الطلبة بعناية	٤.٠٠	٠.٧٧٧	٢	عالية
١٨	تركز الجامعة جهودها في تقديم خدمات متميزة للطلبة	٣.٩٧	٠.٩٥١	٣	عالية
	المتوسط العام	٤.٠٠	٠.٧١٦		عالية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٤/٤) إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس متغير التركيز على الطلبة (العميل) تراوحت ما بين (٣.٨٧ - ٤.٣٠) وبنحرفات معيارية قدرها (١.٠٥٩ و ٠.٥٨٧) وتوضح المتوسطات الحسابية وجود قناعة لدى عينة الدراسة بالتركيز على الطلبة كما تشير النتائج إلى أن الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لم تظهر وجود درجة تشتت عالية ، وتشير النتائج أيضا إلى أن الفقرة التي تنص على " تحرص الجامعة على بناء علاقات طيبة مع طلبتها " كانت العامل الأهم بين الفقرات التي تقيس متغير التركيز على الطلبة ، وترى الباحثة إن نتائج قياس هذا المبدأ تنسجم مع الأدبيات من حيث ضرورة التركيز على العميل كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٥/٤)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول فقرات متغير بناء فريق العمل

الرقم	رايعا: بناء فريق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١٩	تشجع الجامعة العاملين للعمل كفريق	٣.٥٧	١.١١٩	٦	متوسطة
٢٠	تستخدم إدارة الجامعة الفريق لحل مشكلات العمل	٣.٦٧	١.٠١٤	٥	عالية
٢١	تحرص الجامعة على التعاون بين أعضاء فريق العمل	٣.٩٠	١.٢٢٤	١	عالية
٢٢	تعزز الجامعة مبدأ الثقة بين أعضاء فرق العمل	٣.٧٠	١.١٣٣	٤	عالية
٢٣	تهيء الجامعة المناخ الملائم لنجاح فرق العمل	٣.٩٠	١.٠٤٧	١	عالية
٢٤	تحرص الجامعة على تماسك فريق العمل	٣.٨٧	١.٠٥٩	٣	عالية
	المتوسط العام	٣.٧٧	٠.٩٧٧		عالية

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥/٤) إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس متغير بناء فرق العمل تراوحت ما بين (٣.٥٦ - ٣.٩٠) وبانحرافات معيارية قدرها (١.١١٩ و ١.٢٢٤) وتوضح المتوسطات الحسابية وجود قناعة لدى عينة الدراسة ببناء فرق العمل كما تشير النتائج إلى أن الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لم تظهر وجود درجة تشتت عالية، وتشير النتائج أيضا إلى أن الفقرات التي تنص على " تحرص الجامعة على التعاون بين أعضاء فريق العمل و تهيء الجامعة المناخ الملائم لنجاح فرق العمل " كانت العوامل الأهم بين الفقرات التي تقيس متغير بناء فرق العمل ، وترى الباحثة أن نتائج قياس هذا المبدأ تنسجم مع الأدبيات من حيث ضرورة التركيز على بناء فرق العمل.

جدول (٦/٤)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة

حول فقرات متغير تدريب وتمكين العاملين

الرقم	خامسا: تدريب وتمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٢٥	توفر الجامعة برامج تدريب مختلفة للعاملين لديها وبشكل مستمر	٣.٨٣	١.٠٧٠	٢	عالية
٢٦	تحرص الجامعة على مشاركة جميع العاملين في الدورات التدريبية	٣.٧٧	١.٠٥٨	٤	عالية
٢٧	تركز الجامعة على تدريب العاملين على آليات تقنيات حل مشكلات العمل	٣.٦	١.٠٢٣	٦	متوسطة
٢٨	تهيء إدارة الجامعة الظروف الملائمة لتمكين العاملين من أداء مهامهم	٣.٨٠	١.٠١٦	٣	عالية
٢٩	تمنح الجامعة الصلاحيات اللازمة لأداء العمل	٣.٧٧	٠.٨٠٦	٥	عالية
٣٠	تمنح الجامعة موظفيها القوة اللازمة لتنفيذ العمل	٣.٩٠	٠.٨٧٢	١	عالية
	المتوسط العام	٣.٧٨	٠.٧٥٨		عالية

تبين النتائج الواردة في الجدول (٦/٤) إلى أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس متغير تدريب وتمكين العاملين تراوحت ما بين (٣.٦٠ - ٣.٩٠) وبانحرافات معيارية قدرها (١.٠٢٢) و(٠.٨٧٢) وتوضح المتوسطات الحسابية وجود قناعة لدى عينة الدراسة بتدريب وتمكين العاملين كما تشير النتائج إلى أن الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لم تظهر وجود درجة تشتت عالية ، وتشير النتائج أيضا إلى أن الفقرات التي تنص على " تمنح الجامعة موظفيها القوة اللازمة لتنفيذ العمل " كانت العامل الأهم بين الفقرات التي تقيس متغير تدريب وتمكين العاملين ، وترى الباحثة أن نتائج قياس هذا المبدأ تنسجم مع الأدبيات من حيث ضرورة التركيز بناء فرق العمل كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المتغيرات التابعة :

جدول (٧/٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة حول فقرات المتغيرات التابعة

الرقم	أولاً: نوعية الخريجين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٣١	تركز الجامعة على نوعية الخريجين بدلا من عدد الخريجين	٣.٧٠	١.٠٧٢	٣	عالية
٣٢	يتمتع خريجو الجامعة بسمعة جيدة في سوق العمل	٤.٠٣	٠.٩١٥	١	عالية
٣٣	خريجو الجامعة متمكنون من تخصصاتهم	٣.٨٧	٠.٨٤٨	٢	عالية
الرقم	ثانياً: رضا الطلبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٣٤	تقيس الجامعة رضا الطلبة بشكل دوري	٣.٧٣	٠.٨٩٤	٣	عالية
٣٥	لدى الطلبة رغبة مستمرة في الإرتباط بالجامعة بعد التخرج	٣.٨٠	٠.٩٨٣	٢	عالية
٣٦	الطلبة فخورون بإنجازاتهم الجامعية	٣.٨٧	٠.٨٠٨	١	عالية
الرقم	ثالثاً : تقليل التكاليف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٣٧	مستوى تكاليف الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب منخفضة مقارنة بالجامعات الأخرى	٤.٠٣	٠.٩٥١	١	عالية
٣٨	مستوى تكاليف الخدمات الإدارية متدنية مقارنة بالجامعات الأخرى	٣.٧٠	١.١٣٣	٢	عالية
٣٩	مستوى تكاليف الخدمات التشغيلية متدنية مقارنة بالجامعات الأخرى	٣.٥٠	٠.٩٩٤	٣	متوسطة

الرقم	رابعاً: تحسين المخرجات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٤٠	تبذل الجامعة جهوداً خاصة لتحسين مخرجات العملية التعليمية	٤.٠٧	٠.٩٣١	٢	عالية
٤١	تسعى الجامعة إلى التميز في مخرجاتها البحثية	٣.٨٧	٠.٨٤٨	٣	عالية
٤٢	تسعى الجامعة إلى خدمة المجتمع بطريقة متميزة	٤.٢٣	٠.٨٤٦	١	عالية
الرقم	خامساً: الأفضل في جودة المنتج	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٤٣	الجامعة هي الأفضل من غيرها من حيث جودة منتجاتها	٣.٧٣	٠.٧٧٤	١	عالية
٤٤	تواكب مناهج الجامعة العلمية المستجدات	٣.٦٠	٠.٨٨٢	٣	متوسطة
٤٥	تستجيب الجامعة لإحتياجات سوق العمل بشكل أفضل من المنافسين	٣.٧٠	٠.٩٧٤	٢	عالية
الرقم	سادساً: السرعة في الإستجابة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٤٦	تتميز الجامعة بسرعة إستجابتها للتغيرات في سوق العمل المحلي	٣.٦	١.١١٧	١	متوسطة
٤٧	لدى الجامعة الجاهزية لمواكبة التغيرات في سوق العمل	٣.٢٣	١.٢٠٦	٣	متوسطة
٤٨	إستجابة الجامعة للمتغيرات الخارجية سريعة	٣.٢٧	١.٠٩٦	٢	متوسطة

الرقم	سابعاً: المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٤٩	تتميز الجامعة بالمرونة في تعديل خططها	٣.٦٣	١.٠٥١	٢	متوسطة
٥٠	لدى الجامعة لمرونة في تعديل برامجها	٣.٥٣	٠.٩٩٤	٣	متوسطة
٥١	هناك المرونة في تعديل مناهج الجامعة	٣.٨٠	٠.٩٤٨	١	عالية

يشير الجدول (٧/٤) إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس كافة المتغيرات التابعة السبعة ويتبين إن الفقرة رقم (٣٣) التي تنص على " يتمتع خريجو الجامعة بسمعة جيدة في سوق العمل " هي الأهم في نوعية الخريجين بينما الفقرة رقم (٣٦) والتي تنص على " الطلبة فخورون بانجازاتهم الجامعية " هي العامل الأهم في رضا الطلبة والفقرة رقم (٣٧) التي تنص " مستوى تكاليف الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب منخفضة مقارنة بالجامعات الأخرى " هي العامل الأهم في متغير تقليل التكاليف ، وإن الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على " تسعى الجامعة إلى خدمة المجتمع بطريقة متميزة " هي العامل الأهم في متغير تحسين المخرجات وإن الفقرة رقم (٤٣) والتي تنص على " الجامعة هي الأفضل من غيرها من حيث جودة منتجاتها " هي العامل الأهم في متغير الأفضل في جودة المنتج ، وإن الفقرة رقم (٤٦) والتي تنص " تتميز الجامعة بسرعة إستجابتها للتغيرات " هي الأفضل في متغير سرعة الإستجابة ، وإن الفقرة رقم (٥١) والتي تنص على " تتميز الجامعة بالمرونة في تعديل مناهجها " هي الأفضل في متغير المرونة.

إختبار فرضيات الدراسة

تستعرض الباحثة نتائج إختبار فرضيات الدراسة وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha=0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في ليبيا على أدائها من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات

جدول (٨/٤) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على اداء الجامعات

المتغيرات	R	R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٠.٨٨٩	٠.٧٩١	١٣١.٨١	٢.٢١	٠.٠٠٠

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨/٤) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاداء يساوي ٠.٨٨٩. وإن قيمة معامل التحديد ٠.٧٩١، وهذا يدل على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته ٧٩.١% من التباين الحاصل في اتجاهات عينة الدراسة بخصوص أداء الجامعات. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة F المحسوبة تساوي ١٣١.٨١ أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي ٢.٢١. بمستوى معنوية ٠.٠٠ وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الجامعات.

جدول رقم (٩/٤) جدول معاملات الانحدار وإختبار T

المتغيرات	β	T المحسوبة	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	٠.٣٨٤	٦.٤٨٣	٠.٠٠٠
التحسين المستمر	-٠.٠٨٣	-١.٢٢٨	٠.٢٢١
التركيز على المستفيد	٠.٣٨٤	٥.٧٠٧	٠.٠٠٠
بناء فرق العمل	٠.٣٠٤	٣.٩٧٣	٠.٠٠٠
تدريب وتمكين العاملين	٠.٠٢٤	٠.٢٨٣	٠.٧٧٨

يبين جدول معاملات الانحدار (٩/٤) أن قيمة (t) المحسوبة ذات دلالة احصائية بالنسبة للمتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا ، والتركيز على المستفيد وبناء فرق العمل) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (أداء المؤسسة التعليمية) كما يبين أن قيمة (t) المحسوبة ليست دالة احصائياً بالنسبة للمتغيرات المستقلة (التحسين المستمر وتدريب وتمكين العاملين) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على عدم تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (أداء المؤسسة التعليمية).

الفرضية الفرعية الاولى :

HO-١: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا على نوعية الخريجين من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات .

جدول (١٠/٤) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نوعية الخريجين

المتغيرات	R	R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٠.٧١٥	٠.٥١١	٣٦.٤٢٨	٢.٢١

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٠/٤) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونوعية الخريجين يساوي ٠.٧١٥ وأن قيمة معامل التحديد ٠.٥١١، وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته ٥١.١% من التباين الحاصل في إتجاهات عينة الدراسة بخصوص نوعية الخريجين. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة F المحسوبة تساوي ٣٦.٤٢٨ أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي ٢.٢١. وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نوعية الخريجين.

جدول رقم (١١/٤)

جدول معاملات الإنحدار وإختبار T

المتغيرات	β	T المحسوبة	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	٠.٥٢٧	٥.٨٧	٠.٠٠٠
التحسين المستمر	-٠.٠٩٢	-٠.٨٨٧	٠.٣٧٧
التركيز على المستفيد	٠.٤١٧	٤.٠٥٥	٠.٠٠٠
بناء فرق العمل	٠.٤٤٥	٣.٨١	٠.٠٠٠
تدريب وتمكين العاملين	-٠.٤٤٩	-٣.٨٢٢	٠.٠٠٠

يبين جدول معاملات الانحدار (١١/٤) أن قيمة (t) المحسوبة ذات دلالة احصائية بالنسبة للمتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا ، والتركيز على المستفيد وبناء فرق العمل وتدريب وتمكين العاملين) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (نوعية الخريجين) كما يبين أن قيمة (t) المحسوبة ليست دالة احصائياً بالنسبة للمتغير المستقل (التحسين المستمر) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على عدم تأثير هذا المتغير على المتغير التابع (نوعية الخريجين).

الفرضية الفرعية الثانية :

HO-2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا على رضا المستفيد من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات.

جدول (١٢/٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا المستفيد

المتغيرات	R	R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٠.٧٩٦	٠.٦٣٤	٦٠.٢٩٢	٢.٢١

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٢/٤) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين رضا المستفيد يساوي ٠.٧٩٦ وأن قيمة معامل التحديد ٠.٦٣٤، وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته ٦٣.٤% من التباين الحاصل في اتجاهات عينة الدراسة بخصوص رضا المستفيد. ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة F المحسوبة تساوي ٦٠.٢٩٢ أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي ٢.٢١. وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا المستفيد.

جدول رقم (١٣/٤)

جدول معاملات الانحدار وإختبار T

المتغيرات	β	T المحسوبة	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	٠.٢٠٧	٢.٦٤٠	٠.٠٠٩
التحسين المستمر	-٠.٤٩٩	-٠.٥٤٩	٠.٠٠٠
التركيز على المستفيد	٠.٩٧٤	١٠.٩٣٩	٠.٠٠٠
بناء فرق العمل	-٠.٠٣٦	-٠.٣٥٥	٠.٧٢٣
تدريب وتمكين العاملين	٠.٠٨٣	٠.٧٣٣	٠.٤٦٥

يبين جدول معاملات الانحدار (١٣/٤) ان قيمة (t) المحسوبة ذات دلالة احصائية بالنسبة للمتغيرات المستقلة (دعم الادارة العليا، والتحسين المستمر والتركيز على المستفيد) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (رضا المستفيد) كما يبين أن قيمة (t) المحسوبة ليست دالة احصائيا بالنسبة للمتغيرات المستقلة (بناء فريق العمل وتدريب وتمكين العاملين) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على عدم تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (رضا المستفيد).

الفرضية الفرعية الثالثة :

HO-3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا على تقليل التكاليف من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات .

جدول (١٤/٤) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تقليل التكاليف

المتغيرات	R	R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٠.٢٣٩	٠.٠٥٧	٢.١١	٢.٢١

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٦) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقليل التكاليف يساوي ٠.٢٣٩ وأن قيمة معامل التحديد ٠.٠٥٧، وهذا يدل على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته ٥.٧% من التباين الحاصل في إتجاهات عينة الدراسة بخصوص تقليل التكاليف.

ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة F المحسوبة تساوي ٢.١١ أقل من قيمتها الجدولية والتي تساوي ٢.٢١. وهذا يعني قبول الفرضية العدمية أي لايؤثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تقليل التكاليف

جدول رقم (١٥/٤)

جدول معاملات الإنحدار وإختبار T

المتغيرات	β	T المحسوبة	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	٠.١٥٥	١.٢٣٢	٠.٢٢٠
التحسين المستمر	٠.١٢٥	٠.٨٦٩	٠.٣٨٦
التركيز على المستفيد	-٠.٢٢٧	-١.٥٨٩	٠.١١٤
بناء فرق العمل	٠.٠٠٧	٠.٠٤٦	٠.٩٦٣
تدريب وتمكين العاملين	٠.١١٢	٠.٦١٧	٠.٥٣٨

يبين جدول معاملات الانحدار (١٥/٤) أن قيمة (t) المحسوبة غير دالة احصائيا بالنسبة لجميع المتغيرات المستقلة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على عدم تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (تقليل التكاليف).

الفرضية الفرعية الرابعة :

HO-4 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في تحسين المخرجات من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات .

جدول (١٦/٤) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على تحسين المخرجات

المتغيرات	R	R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٠.٨٣٢	٠.٦٩٣	٧٨.٤٢٧	٢.٢١

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٦/٤) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين المخرجات يساوي ٠.٨٣٢ وأن قيمة معامل التحديد ٠.٦٩٣، وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته ٦٩.٣% من التباين الحاصل في إتجاهات عينة الدراسة بخصوص تحسين المخرجات ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة F المحسوبة تساوي ٧٨.٤٢٧ أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي ٢.٢١. وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين مخرجات مؤسسات التعليم العالي

جدول رقم (١٧/٤) جدول معاملات الإنحدار واختبار T

المتغيرات	β	T المحسوبة	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	٠.١٨٧	٢.٦٠٥	٠.٠١٠
التحسين المستمر	٠.٣٨٦	٤.٦٨٣	٠.٠٠٠
التركيز على المستفيد	٠.٢٩٠	٣.٥٥١	٠.٠٠٠
بناء فرق العمل	-٠.٠٦٤	-٠.٦٩٠	٠.٤٩١
تدريب وتمكين العاملين	٠.١٢١	١.١٧٠	٠.٢٤٣

يبين جدول معاملات الانحدار (١٧/٤) أن قيمة (t) المحسوبة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر والتركيز على المستفيد) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (تحسين المخرجات) كما يبين أن قيمة (t) المحسوبة ليست دالة إحصائيا بالنسبة للمتغيرات المستقلة (بناء فرق العمل وتدريب وتمكين العاملين) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على عدم تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (تحسين المخرجات).

الفرضية الفرعية الخامسة :

HO-5 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في أفضلية جودة المنتج هذه المؤسسات من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات .

جدول (١٨/٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أفضلية جودة المنتج مؤسسات التعليم العالي

المتغيرات	R	R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٠.٧٥٧	٠.٥٧١	٤٦.٣٥١	٢.٢١

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٨/٤) إلى أن قيمة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين أفضلية جودة المنتج يساوي ٠.٧٥٧ وأن قيمة معامل التحديد ٠.٥٧١، وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته ٥٧.١% من التباين الحاصل في اتجاهات عينة الدراسة بخصوص الأفضل في جودة المنتج ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة F المحسوبة تساوي ٦٠.٢٩٢ أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي ٢.٢١. وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أفضلية جودة المنتج في مؤسسات التعليم العالي.

جدول رقم (١٩/٤) جدول معاملات الانحدار وإختبار T

المتغيرات	β	T المحسوبة	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	٠.٣٩٢	٤.٦٢٤	٠.٠٠٠
التحسين المستمر	-٠.١٢٣	-١.٢٦٠	٠.٢٠٩
التركيز على المستفيد	٠.٢٨٥	٢.٩٥٩	٠.٠٠٤
بناء فرق العمل	٠.٢٢٤	٢.٠٤٨	٠.٠٤٢
تدريب وتمكين العاملين	٠.٠٧٨	٠.٦٣٨	٠.٥٢٥

يبين جدول معاملات الانحدار (١٩/٤) أن قيمة (t) المحسوبة ذات دلالة احصائية بالنسبة للمتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا ، والتركيز على المستفيد وبناء فريق العمل) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (افضلية جودة المنتج) كما يبين أن قيمة (t) المحسوبة ليست دالة احصائيا بالنسبة للمتغيرات المستقلة (التحسين المستمر وتدريب وتمكين العاملين) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على عدم تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (افضلية جودة المنتج).

الفرضية الفرعية السادسة :

HO-6 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في سرعة إستجابة هذه المؤسسات لحاجات السوق من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات.

جدول (٢٠/٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سرعة أستجابة

المتغيرات	R	R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٠.٨٣٣	٠.٦٩٤	٧٩.٠٦٨	٢.٢١

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢٠/٤) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين سرعة الاستجابة يساوي ٠.٨٣٣ وأن قيمة معامل التحديد ٠.٦٩٤، وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته ٦٩.٤% من التباين الحاصل في إتجاهات عينة الدراسة بخصوص سرعة الإستجابة. ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة F المحسوبة تساوي ٧٩.٠٦٨ أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي ٢.٢١. وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة سرعة إستجابة مؤسسات التعليم العالي.

جدول رقم (٢١/٤) جدول معاملات الانحدار وإختبار T

المتغيرات	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	٠.٢٥٩	٣.٦١٤	٠.٠٠٠
التحسين المستمر	-٠.٢٠٦	-٢.٥٠٥	٠.٠١٣
التركيز على المستفيد	٠.٣١٦	٣.٨٨٣	٠.٠٠٠
بناء فرق العمل	٠.٥١٠	٥.٥١٤	٠.٠٠٠
تدريب وتمكين العاملين	٠.٠٤٠	٠.٣٨٦	٠.٧٠٠

يبين جدول معاملات الانحدار (٢١/٤) أن قيمة (t) المحسوبة ذات دلالة احصائية بالنسبة للمتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر والتركيز على المستفيد وبناء فرق العمل) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (سرعة الاستجابة) كما يبين أن قيمة (t) المحسوبة ليست دالة احصائيا بالنسبة للمتغير المستقل (تدريب وتمكين العاملين) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على عدم تأثير هذا المتغير على المتغير التابع (سرعة الاستجابة).

الفرضية السابعة :

Ho-7: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا على المرونة في تعديل البرامج والخطط المناهج المواءمة لمطلبات سوق العمل

جدول (٢٢/٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المرونة

المتغيرات	R	R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٠.٨٠٢	٠.٦٤٣	٦٢.٥٥٤	٢.٢١

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢٢/٤) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين المرونة يساوي ٠.٨٠٢ وأن قيمة معامل التحديد ٠.٦٤٣، وهذا يدل على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته ٦٤.٣% من التباين الحاصل في إتجاهات عينة الدراسة نحو أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المرونة. ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة F المحسوبة تساوي ٦٢.٥٥٤ أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي ٢.٢١. وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مرونة مؤسسات التعليم العالي

جدول رقم (٢٣/٤)

جدول معاملات الانحدار وإختبار T

المتغيرات	β	T المحسوبة	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	٠.٣١١	٤.٠١٥	٠.٠٠٠
التحسين المستمر	٠.٠٢٧	-٠.٣٠٢	٠.٧٦٣
التركيز على المستفيد	٠.٠٧٥	٠.٨٥١	٠.٣٩٦
بناء فرق العمل	٠.٣٨٨	٣.٨٧٨	٠.٠٠٠
تدريب وتمكين العاملين	٠.١٥٧	١.٤٠٤	٠.١٦٢

يبين جدول معاملات الانحدار (٢٣/٤) ان قيمة (t) المحسوبة ذات دلالة احصائية بالنسبة للمتغيرات المستقلة (دعم الادارة العليا ، وبناء فريق العمل) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (المرونة الاكبر) كما يبين ان قيمة (t) المحسوبة ليست دالة احصائيا بالنسبة للمتغيرات المستقلة (التحسين المستمر والتركيز على المستفيد وتدريب وتمكين العاملين) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ مما يدل على عدم تأثير هذه المتغيرات على المتغير التابع (المرونة الاكبر).

الفرضية الرئيسية الثانية :

H0 : لا توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي ، العمر ، الخبرة ، الموقع الوظيفي، القطاع (عام وخاص).

جدول (٢٤/٤) إختلاف وجهات النظر تبعاً للجنس

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	Sig t	النتيجة
ذكر	١٥٦	٣.٨٧	٠.٦٩١	١.٩٦	٠.٦٤٣	لا يوجد إختلاف
أنثى	٢٤	٤.٠٢				

لقد تم استخدام إختبار t- test for independent sample وتشير نتائج الجدول إلى أن القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية مما يدل على أنه لا يوجد إختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي بإختلاف الجنس

جدول رقم (٢٦/٤) نتائج إختبار شافيه للعمر

الوسط الحسابي	٢٩ سنة فما دون	٣٠-٣٩ سنة	٤٠-٤٩ سنة	٥٠-٥٩ سنة	٦٠ سنة فما فوق
٢٩ سنة فما دون	٠.٣٨٥١	٠.١٨٧٥٠	٠.٢٢٤٢٤	٠.١٦٦٦٧	٠.١٦٦٦٧
٣٠-٣٩ سنة	٠.٣٨٥١٩	٠.٠٠٠	-٠.٥٧٢٦٩	٠.١٦٠٩٤	٠.٥٥١٨٥
٤٠-٤٩ سنة	-٠.١٨٧٥٠	-٠.٥٧٢٦٩	٠.٠٠٠	-٠.٤١١٧٤	-٠.٠٢٠٨٣
٥٩-٥٠ سنة	٠.٢٢٤٢٤	٠.١٦٠٩٤	٠.٤١١٧٤	٠.٠٠٠	٠.٣٩٠٩١
٦٠ سنة فما فوق	-٠.١٦٦٦٧	٠.٥٥١٨٥	٠.٠٢٠٨٣	-٠.٣٩٠٩١	٠.٠٠٠

تشير نتائج الجدول أعلاه الى وجود إختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا بإختلاف العمر ولصالح الفئة العمرية ٤٠-٤٩ سنة.

جدول (٢٧/٤) نتائج إختبار شافيه للخبرة

الوسط الحسابي	٢٠ سنة فأكثر	١٥-١٩ سنة	١٠-١٤ سنة	٥-٩ سنوات	أقل من ٥ سنوات	
٣.٦٣٣	٠.٣٠٠٠٠	٠.٥٧١٤٣.	-٠.١٢٢٢٢	٠.٣٨٠٩٥		من ٥ سنوات
٤.٠١٤	-٠.٠٨٠٩٥	٠.١٩٠٤٨	-٠.٥٠٣١٧	٠.٠٠٠	٠.٣٨٠٩٥.	٩-٥ سنوات
٣.٥١١	٠.٤٢٢٢٢	٠.٦٩٣٦٥	٠.٠٠٠	٠.٥٠٣١٧	٠.١٢٢٢٢	١٤-١٠ سنة
٤.٢٠٥	-٠.٢٧١٤٣	٠.٠٠٠	*٠.٦٩٣٦٥	-٠.١٩٠٤٨.	-٠.٥٧١٤٣.	١٩-١٥ سنة
٣.٩٣٣	٠.٠٠٠	٠.٢٧١٤٣	-٠.٤٢٢٢٢	٠.٠٨٠٩٥	-٠.٣٠٠٠٠.	٢٠ سنة فأكثر

تشير نتائج الجدول أعلاه الى وجود إختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا بإختلاف سنوات الخبرة ولصالح الفئة ١٥-١٩ سنة.

جدول رقم (٢٨/٤) إختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي تبعاً للقطاع

النوع الإجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	Sig t	النتيجة
عام	١٥٦	٣.٨٦	٠.١٥.٧٩	١.٩٦	٠.٠٠٠	لا يوجد إختلاف
خاص	٢٤	٤.٧٣				

لقد تم استخدام إختبار t- test for independent sample وتشير نتائج الجدول إلى إن القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية مما يدل على أنه يوجد إختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي نوع القطاع ولصالح القطاع الخاص

جدول (٢٩/٤) نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات التعليم العالي

المرونة	السرعة في الإستجابة	الأفضل في المنتج	تحسين المخرجات	تقليل التكاليف	رضا المستفيد	نوعية الخريجين		المتغيرات المستقلة
٠.٧٣١	٠.٦٤٥	٠.٧٢٥	٠.٦٨٢	٠.١٩٥	٠.٥٦٤	٠.٥٦٣	قيمة الارتباط	دعم الإدارة العليا
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٥	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	
٠.٧٣٨	٠.٦٩٠	٠.٦٨١	٠.٧٨٧	٠.١٦٥	٠.٥٤٤	٠.٥٤٣	قيمة الارتباط	التحسين المستمر
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠١٥	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	
٠.٧٣٩	٠.٧٩٨	٠.٧٣١	٠.٧٤٠	٠.٠٣٣	٠.٦٢٨	٠.٧٤٤	قيمة الارتباط	التركيز على المستفيد
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٣٣١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	
٠.٧٥٣	٠.٨٠٥	٠.٦٨٣	٠.٦٨٩	٠.١٢٦	٠.٥٩٩	٠.٦٥٧	قيمة الارتباط	بناء فريق العمل
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٤٨	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	
٠.٧٩٧	٠.٧٦٨	٠.٧٤٥	٠.٧٥٣	٠.١٦٩	٠.٥٣٠	٠.٦١٠	قيمة الارتباط	تدريب وتمكين العاملين
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.١٣	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	

لتحديد مستوى العلاقة بين أثر دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الجامعات فقد أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون الواردة في الجدول (٢٩/٤) وجود علاقة طردية بين دعم الإدارة العليا وأبعاد أداء الجامعات ، حيث بلغت قيمة الارتباط بين دعم الإدارة العليا وكلا من نوعية الخريجين ورضا المستفيد وتقليل التكاليف و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة (٠.٥٦٤، ٠.٥٦٣، ٠.١٩٥ ، ٠.٦٨٢ ، ٠.٧٢٥ ، ٠.٧٣١، ٠.٦٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٠٠) على التوالي وجاءت هذه النتيجة لتؤكد أثر دور دعم الإدارة العليا كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نوعية الخريجين ورضا المستفيد وتقليل التكاليف و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسعرة في الإستجابة والمرونة. ولبيان مستوى العلاقة بين أثر التحسين المستمر على أداء الجامعات فقد أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون الواردة في الجدول (٢٨/٤) وجود علاقة طردية بين التحسين وأبعاد أداء الجامعات ،

حيث بلغت قيمة الارتباط بين التحسين المستمر وكلا من نوعية الخريجين ورضا المستفيد وتقليل التكاليف و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة (٠.٥٤٣، ٠.١٦٥، ٠.٥٤٤، ٠.٧٨٧، ٠.٦٨١، ٠.٧٣٨، ٠.٦٩٠) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) لجميع المتغيرات التابعة بإستثناء متغير تقليل التكاليف إذ بلغ مستوى الدلالة (٠.٠١٥) وجاءت هذه النتيجة لتؤكد أثر دور التحسين المستمر كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نوعية الخريجين ورضا المستفيد وتقليل التكاليف و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة كما يشير الجدول رقم (٢٨/٤) إلى أن مستوى العلاقة بين أثر التركيز على المستفيد على أداء الجامعات فقد أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون الواردة في الجدول (٢٨/٤) وجود علاقة طردية بين التحسين وأبعاد أداء الجامعات ، حيث بلغت قيمة الارتباط بين التركيز على المستفيد وكلا من نوعية الخريجين ورضا المستفيد وتقليل التكاليف و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة (٠.٧٤٤، ٠.٦٢٨، ٠.٣٣٠، ٠.٧٤٠، ٠.٧٣١، ٠.٧٣٩، ٠.٧٩٨) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) لجميع المتغيرات التابعة بإستثناء متغير تقليل التكاليف إذ بلغ مستوى الدلالة (٠.٣٣١) وجاءت هذه النتيجة لتؤكد أثر دور التحسين المستمر كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نوعية الخريجين ورضا المستفيد و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة وعدم تأثيرها في تخفيض التكاليف. بالنسبة لمستوى العلاقة بين بناء فريق العمل و أداء الجامعات فقد أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون الواردة في الجدول (٢٨/٤) وجود علاقة طردية بين بناء فريق العمل وأبعاد أداء الجامعات ، حيث بلغت قيمة الارتباط بين التركيز على المستفيد وكلا من نوعية الخريجين ورضا المستفيد وتقليل التكاليف و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة (٠.٦٥٧، ٠.١٢٦، ٠.٥٩٩، ٠.٦٨٩، ٠.٦٨٣، ٠.٧٥٣، ٠.٨٠٥) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) لجميع المتغيرات التابعة بإستثناء متغير تقليل التكاليف إذ بلغ مستوى الدلالة (٠.٠٤٨) وجاءت هذه النتيجة لتؤكد أثر دور التحسين المستمر كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نوعية الخريجين ورضا المستفيد وتخفيض التكاليف و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة. وبالنسبة لمستوى العلاقة بين تدريب وتمكين العاملين و أداء الجامعات فقد أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون الواردة في الجدول (٢٨/٤) وجود علاقة طردية بين تدريب وتمكين العاملين وأبعاد أداء الجامعات حيث بلغت قيمة الارتباط بين التركيز على المستفيد وكلا من نوعية الخريجين ورضا المستفيد وتقليل التكاليف و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة (٠.٦١٠، ٠.٥٣٠، ٠.١٦٩، ٠.٧٥٣، ٠.٧٤٥، ٠.٧٩٧، ٠.٧٦٨) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) لجميع المتغيرات التابعة بإستثناء متغير تقليل التكاليف إذ بلغ مستوى الدلالة (٠.١٣) وجاءت هذه النتيجة لتؤكد أثر تدريب وتمكين العاملين في نوعية الخريجين ورضا المستفيد و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة وعدم تأثيره على تخفيض التكاليف.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمجمل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من حيث إختبار الفرضيات.

النتائج :

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة الدراسة بما يلي:

١- أشارت النتائج الواردة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور وممن تزيد أعمارهم (٣٠) سنة وأن أكثر من ما نسبته ٨٦.٦% لهم خبرة في العمل الجامعي تزيد عن خمسة وتعود ملكية القطاع في غالبيتها إلى القطاع الحكومي إذ بلغت حوالي ٩٣.٣% من الجامعات في ليبيا

٢- يوجد تأثير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في ليبيا على أدائها من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (غانم، ٢٠٠٨) من حيث تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على اداء الجامعة كما تتفق مع دراسة (بركات، ٢٠٠٣) من حيث أن تطبيق أنظمة الجودة الشاملة يعمل على تطوير التعليم العالي . كما تتفق مع دراسة (2002, Al-Ghanboosi) من حيث ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يعمل على تحسين الخدمات في مؤسسات التعليم العالي وقد تبين ان المتغيرات المتمثلة (بدعم الادارة العليا تؤثر على المتغير التابع المتمثل (أداء المؤسسة التعليمية) بينما نجد ان المتغيرات المستقلة المتمثلة (بالتحسين المستمر وتدريب وتمكين العاملين) لا تؤثر المتغير التابع (أداء المؤسسة التعليمية).

٣- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا نوعية الخريجين من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات. فقد تبين أن المتغيرات المستقلة المتمثلة (بدعم الادارة العليا ، والتركيز على الاستفادة وبناء فرق العمل وتدريب وتمكين العاملين) تؤثرعلى المتغير التابع المتمثل (بنوعية الخريجين) كما تبين أن المتغيرالمستقل (التحسين المستمر) لا يؤثر على المتغير التابع (نوعية الخريجين).

٤- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا على رضا الاستفادة من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (غانم ، ٢٠٠٨) من حيث عدم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا الاستفادة . وقد تبين أن المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر والتركيز على الاستفادة) تؤثرعلى المتغير التابع (رضا الاستفادة) كما تبين بأن المتغيرات المستقلة (بناء فريق العمل وتدريب وتمكين العاملين) لا تؤثرعلى المتغير التابع (رضا الاستفادة).

٥- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا على تقليل التكاليف من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات إذ أن جميع المتغيرات المستقلة لا تؤثر على المتغير التابع (تقليل التكاليف) وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (2002, Al-Ghanboosi) من حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على تقليل التكاليف.

٦- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في بناء فرق العمل من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات اذ تبين أن المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر والتركيز على المستفيد) تؤثر على المتغير التابع (تحسين المخرجات) بينما تبين أن المتغيرات المستقلة (بناء فرق العمل وتدريب وتمكين العاملين) لا تؤثر على المتغير التابع (تحسين المخرجات).

٧- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في أفضلية جودة المنتج هذه المؤسسات من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات اذ تبين ان المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا ، والتركيز على المستفيد وبناء فريق العمل) تؤثر على المتغير التابع (أفضلية جودة المنتج) كما تبين ان المتغيرات المستقلة (التحسين المستمر وتدريب وتمكين العاملين) لا تؤثر على المتغير التابع (أفضلية جودة المنتج).

٨- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في سرعة إستجابة هذه المؤسسات لحاجات السوق من وجهة نظر الرؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات. اذ تبين أن المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر والتركيز على المستفيد وبناء فرق العمل) تؤثر على المتغير التابع (سرعة الاستجابة) كما تبين أن المتغير المستقل (تدريب وتمكين العاملين) لا يؤثر على المتغير التابع (سرعة الاستجابة). وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Deborah, 2005) من حيث تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سرعة الاستجابة

٩- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=a$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا في المرونة في تعديل البرامج والخطط المناهج المواءمة لمتطلبات سوق العمل اذ تبين أن المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا ، وبناء فريق العمل) تؤثر على المتغير التابع (المرونة الاكبر) وتبين ايضا أن المتغيرات المستقلة (التحسين المستمر والتركيز على المستفيد وتدريب وتمكين العاملين) لا تؤثر على المتغير التابع (المرونة الاكبر).

١٠- لا يوجد إختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي بإختلاف الجنس ووجود فروق في إتجاهات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي ، تبعاً لمتغيرات العمر لصالح الفئة العمرية ٤٠-٤٩ سنة والخبرة، ولصالح الفئة ١٥-١٩ سنة وكذلك لا يوجد فروق في إتجاهات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي يعزى لمتغير الوظيفة بينما يوجد إختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي نوع القطاع ولصالح القطاع الخاص

١١- اظهرت النتائج ان هناك علاقة طردية بين دعم الإدارة العليا وأبعاد أداء الجامعات المتمثل في كل من نوعية الخريجين ورضا المستفيد وتقليل التكاليف و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة وجاءت هذه النتيجة لتؤكد أثر دور دعم الإدارة العليا في نوعية الخريجين ورضا المستفيد وتقليل التكاليف و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسعر و في الإستجابة والمرونة

١٢- وجود علاقة طردية بين التحسين المستمر وأبعاد أداء الجامعات وجاءت هذه النتيجة لتؤكد أثر دور التحسين المستمر في نوعية الخريجين ورضا المستفيد وتقليل التكاليف و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة

١٣- وجود علاقة طردية بين التركيز على المستفيد وأبعاد أداء الجامعات المتمثلة في نوعية الخريجين ورضا المستفيد وتقليل التكاليف و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة بإستثناء متغير تقليل التكاليف وجاءت هذه النتيجة لتؤكد أثر دور التحسين المستمر في نوعية الخريجين ورضا المستفيد و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة وعدم تأثيرها في تخفيض التكاليف

١٤- وجود علاقة طردية بين بناء فريق العمل وأبعاد أداء الجامعات ، وجاءت هذه النتيجة لتؤكد أثر دور بناء فريق العمل في نوعية الخريجين ورضا المستفيد و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة بإستثناء تخفيض التكاليف

١٥- وجود علاقة طردية بين تدريب وتمكين العاملين وأبعاد أداء الجامعات وجاءت هذه النتيجة لتؤكد أثر تدريب وتمكين العاملين في نوعية الخريجين ورضا المستفيد و تحسين المخرجات والأفضل في جودة المنتج والسرعة في الإستجابة والمرونة وعدم تأثيره على تخفيض التكاليف.

التوصيات

توصي الباحثة الجامعات في ليبيا بما يلي:

١- أن تعطي الجامعات الليبية عناية أكبر للتدريس والخدمات الجامعية نظرا لما لها من أثر كبير في نوعية الخريجين ومدى تقبلهم في سوق العمل وذلك من خلال التركيز على الطالب ومدى تحسين قدرات وامكانياته العلمية للتواكب مع حاجة السوق من خلال اجراء مراجعات دورية للمناهج وطرق التعليم ومواكبة المستجدات العالمية في هذا الحقل

٢- أن تضع الجامعات في ليبيا مدخل إدارة الجودة الشاملة هدفا إستراتيجيا لها بدل من الإدارة العليا وأنتهاء بكل العاملين في الجامعات وذلك من خلال تدريب العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، فضلا عن تحفيز العاملين لأداء خدمات افضل .

٣- ضرورة إعتداد تطبيق مؤسسات التعليم العالي في ليبيا إدارة الجودة الشاملة كاسلوب إداري متطور بهدف الوصول إلى التحسين المستمر في كافة المستويات

٤- العمل على إقامة ورشات عمل وبرامج تدريبية على الجودة الشاملة للعاملين في الجامعات الليبية وتهيئة مناخ التدريب المناسب لهم اذ أن الخدمة التعليمية تعتمد اولا واطرا على العنصر البشري وهذا ما يفرض على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بالعاملين وتطويرهم بهدف التحسين الافضل والمستمر .

٥- الإستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في الدول المتقدمة التي طبقت مدخل إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين أو زيادة فرص النجاح

- ٦- إجراء دراسات دورية منتظمة للتعرف على آراء المستفيدين من خدمات الجامعات (الطلبة ، الأهالي ، سوق العمل وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف والحكم على مدى نجاح الجامعة
- نتيجة لأهمية الجودة الشاملة للجامعات الليبية تقترح الدراسة إنشاء مركز مشترك خاص بالجودة في ليبيا على أن تتضمن صلاحية ضبط عملية الجودة في الجامعات الليبية .
- ٨- مطالبة الجامعات الليبية في إنشاء أقسام برامج جودة شاملة يعهد إليها وضع المؤشرات التقويمية للجامعات وإعداد الدراسات المتعلقة في هذا المجال .
- العمل على تشريعات الجودة الشاملة من خلال القيام بعقد دورات تدريبية للجودة الشاملة لتدريب وإعداد المتخصصين في هذا المجال .
- ١٠- بذل المزيد من الجهود في العمل على تخفيض تكاليف الخدمات التعليمية في الجامعات في ليبيا وذلك بهدف استغلال الموارد المالية للجامعات بشكل افضل وتوجيه هذه إلى الجهات التي تحتاج الى نفقات مالية
- ١١- التركيز على تحسن المخرجات من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ومشاركة جميع العاملين في تحقيق هذا الهدف بدءا بالإدارة العليا وانتهاء بكل العاملين في الجامعات
- ١٢- العمل على اتخاذ الطرق الكفيلة في سبيل الوصول إلى الافضل في جودة المنتجات التعليمية
- ١٣- وضع خطة استراتيجية قابلة للتعديل للتعرف على المتغيرات في سوق العمل وحاجة المجتمع بهدف السرعة في الاستجابة
- ١٤- أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على ترويج فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لجعلها أكثر جاذبية ومقبولية للعاملين لدفعهم إلى تبنيها، والتأكيد على ضرورة مشاركة العاملين في جميع خطوات ومراحل التغيير.
- ١٥- الاستفادة من الأبحاث والتجارب السابقة التي تمت حول تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتبنيها، مما يحسن من فرص النجاح في التطبيق.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

أبو فارة، يوسف(٢٠٠٣): تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الإقتصاد و العلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، دراسة مقدمة لمؤتمر ضمان الجودة و المنعقد في جامعة الزرقاء الأهلية في الفترة الواقعة ما بين ٢١_٢٣/١٠/٢٠٠٣.الزرقاء : جامعة الزرقاء الأهلية.

أبو نبعة ، عبد العزيز وفوزية مسعد(١٩٩٨) ، " إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين ، ١٣ ص -٣٤

أبوعامر، آمال محمود محمد(٢٠٠٨) واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة

أحمد ،أحمد إبراهيم(٢٠٠٣) الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، الإسكندرية : دارا لوفاء لدنيا للطباعة والنشر .

آل صقر، عبدالله محمد صقر، (٢٠٠٦)، تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان.

أيوب على محمد (٢٠٠٠) تقدير مدى فاعلية إستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

باسل فارس قنديل (٢٠٠٨) اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية : دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة

بدح، أحمد .(2003). إدارة الجودة الشاملة :نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية.رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان :الأردن.

البكري، سونيا محمد(٢٠٠٢) " إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، الاسكندرية

التلباني ، نهاية، الأغا و فيق ، حجاج خليل (٢٠٠٦) تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر في غزة ، مجلة النجاح للأبحاث ، مجلد عدد ٣ ، فلسطين .

توفيق عبد الرحمن (٢٠٠٥)، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل) ط ٢ : سلسلة إصدارات بمبك ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

جامعة عين شمس، المؤتمر العلمي السادس عشر، تكوين المعلم، مجلة كلية التربية.

جويلي، مها عبد الباقي(٢٠٠٢) "دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين :المتطلبات التربوية لتحقيق .
الجودة التعليمية"، الإسكندرية :دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،

الحجار ، رائد حسنين (٢٠٠٨) تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة
الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. www.alaqsa.edu.ps/ar/aqsa_magazine/files/23.pdf

الحكاري ، لما بنت حسن بن علي (٢٠٠٦) مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية
بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جلمعة أم القرى ، مكة المكرمة

حمود ، خضير كاظم (2002) . إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع
والطباعة.

الحمياني ، عبد الله عائض مريع (٢٠٠٥) " تطبيق أسس الجودة الشاملة في تطوير الأداء - دراسة تطبيقية
في الإساليب الإحصائية في معرفة أسباب غياب وتسرب الطلاب في المرحلة المتوسطة - دراسة تطبيقه على
مدارس عكاظ والقديره والريان المتوسطة من محافظة الطائف " . رسالة ماجستير غير منشورة ، الإسكندرية
، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، معهد الإنتاجية والجودة ،

الحوري ، فالح عبد القادر (٢٠٠٨) تشخيص واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية :
دراسة ميدانية على عدد من المستشفيات الخاصة ، مجلة البصائر ، مجلد ١٢ ، عدد ١ ، ص ١٥٣

الخطيب ، أحمد (٢٠٠١) الإدارة الجامعية (دراسات حديثة) ، الطبعة الأولى ، مؤسسة حمادة للدراسات
الجامعية ، أربد ، الأردن

الخطيب أحمد محمود (٢٠٠٤) إدارة الجودة الشاملة : نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده، بحث
مقدم إلى مؤتمر الوصول إلى المعرفة في القرن الواحد والعشرون، بيروت.

الرويلي ، مفضي بن زعل (٢٠٠٢) اتجاهات القيادات الادارية في البريد السعودي نحو تطبيق ادارة الجودة
الكلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف للدراسات الامنية

زقزوق ، خالد بن جميل مصطفى (٢٠٠٨) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة
المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة

الزواوي ، خالد محمد (٢٠٠٣) الجودة الشاملة في التعليم " وأسواق العمل في الوطن العربي " . القاهرة ،
مجموعة النيل العربية.

زيتون، كمال عبد الحميد (٢٠٠٤م): تحليل تقوي المعايير إعداد المعلم المتضمنة في المعايير القومية للتعليم
بمصر، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السادس عشر،

السقاف حامد عبدالله (٢٠٠٧)، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، موقع على الإنترنت
<http://mmsec.com/m3/files/JWDA.htm> تم الدخول للموقع بتاريخ ٢٠١١/٦/٢٠

السيد عباس محمود (٢٠٠٣م): إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الثانوي في مصر، المكتب
الإستشاري للخدمات التربوية، مجلة التربية والتنمية، السنة (١)، العدد (٢٧).

الشبلي ، هيثم حمود ، وكلوب محمد (٢٠٠٨) إتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تبعا لمتغير صفة المستجيب ، المجلد العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، عدد (٣) اليمن.

الشمري ، أسيل على مزهر (٢٠٠٩) دور إدارة الجودة الشاملة في عملية تقويم الأداء الجامعي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (١١) ، العدد (٢)

الشنبري ، محسن علي (٢٠٠١) " مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات " . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط . .

صبري ، هالة عبد القادر (٢٠٠٩) جودة التعليم العالي ومعايير الإعتماد الأكاديمي تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن ، المجلد العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد (٤) .

الصرايرة خالد احمد والعساف ليلى (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق ، المجلد العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد (١)

الطائي، رعد عبدالله وقداة، عيسى يوسف(٢٠٠٣) " إدارة الجودة الشاملة: المفهوم وإطار للتطبيق في الجامعات وكليات العلوم الإدارية لتطوير وتحسين مستويات الأداء ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة الزرقاء الأهلية.

الطائي، يوسف حجي سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي- دراسة تطبيقية- جامعة الكوفة- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول- العدد (٣)- السنة الأولى ٢٠٠٥.

عباس، عايذة (2002) إدارة الجودة الشاملة مدخل لفاعلية إدارة المعلومات بالتعليم الجامعي -اليمن، مجلة التربية، العدد6، السنة 5 ، ص ٧٣-٨٣

العباسي، عمر موسى وآخرون (٢٠٠٥م): واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، العدد (٤٥).

عبد الحليم ، محمد فرج ، وبحر ، يوسف عبد عطية ، (٢٠٠٧) مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة ، مجلة الجامعة الإسلامية ، مجلد ١٥ ، عدد ١ ، ص ٢٨٣ - ٣١٥ .

عبد المحسن ، توفيق (١٩٩٦م): مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأيزو ٩٠٠٠، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.

عبد المحسن ، توفيق محمد عبد المحسن ،(٢٠٠٤) قياس الجودة والقياس المقارن ، الزقازيق، دار الفكر العربي . .

عبيدات، ذوقان وآخرون (1997) البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

عزام، زكريا أحمد محمد (٢٠٠٧) معايير الاعتماد العام والخاص ودورها في رفع جودة خدمات التعليم العالي - حالة دراسية جامعة الزرقاء الأهلية - الأردن مجلة علوم أنسانية ، عدد ٣٣ ، هولندا

عزلا ، محمد مطلق الغامدي (٢٠٠٩) واقع تطبيق الادارة الالكترونية في مدراس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الاداري رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى

عشبية، فتحي درويش : (2000) الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس إتحاد الجامعات العربية 17-19 نيسان، ص ص-566 520 الجامعة اللبنانية، بيروت

علاونة ، معزوز جابر (٢٠٠٤) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤

علوان قاسم نايف ، (٢٠٠٥)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو ٩٠٠١ و٢٠٠٠، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

علي سلمى، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.

عليومات ، صالح ناصر. (٢٠٠٤) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية

عمر وصفي عقيلي، (٢٠٠١)، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

العنزي: سعد علي حمود، (١٩٩٥) أثر المناخ التنظيمي في الأداء التمريضي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد السابع، العدد الثاني والعشرين، بغداد

العيان، خالد : (2003) إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود، مجلة البحوث التجارية، المجلد 25 ، العدد 12 ، ص ص ٢٠٣-٢٦٠

غنيم ، أحمد علي (٢٠٠٥) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة . مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والأجتماعية والإنسانية ، مج ١٧ ، ٢٤ .

الفيحان، ظافر طاهر حسان، (١٩٩٩) ، أثر تحليل البيئة الداخلية في إسناد أبعاد التفوق التنافسي)، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد ١٩٩٩.

القبج نضال فائق (٢٠٠٥) ، أثر تطبيق أنظمة إدارة الجودة على الاداء المالي للشركات الأردنية المساهمة العامة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية

قداده عيسى يوسف (٢٠٠٧) نموذج مقترح لإستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة علوم أنسانية ، عدد ٣٥ ، هولندا

الكعكي، سهام : (2007) تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ص ١١٩- ١٣٩

اللوزي، موسى سلامة (٢٠٠٣) إدارة الجودة الشاملة في اجهزة الخدمة المدنية الاردنية ، مجلة مؤته للبحوث والدراسات ، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع

المتبولي ، صلاح الدين (٢٠٠٣) التربية ومشكلات المجتمع . الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

محجوب بسمان فيصل(٢٠٠٣) إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية "دراسة تطبيقية" لكليات العلوم الإدارية والتجارة"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

المحياوي قاسم نايف علوان،(٢٠٠٦)،إدارة الجودة في الخدمة مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دارالشروق، عمّان،

المصري، مروان : (2007) تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

مصطفى أحمد سيد (١٩٩٨) إدارة الجودة الشاملة والأيزو: دليل عمل كلية التجارة، بنها ، الزقازيق.

الملاح منتهى أحمد علي (٢٠٠٥) درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس

الموسوي، نعمان،(٢٠٠٣) "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة التربوية ، جامعة الكويت ع (67)، ص٨٩- 9118

ناجي، فوزية محمد،(١٩٩٨) "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي"، حالة دراسية، جامعة عمّان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

النبيوي أمين محمد(٢٠٠٧) الإعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي "حالة كليات التربية نموذجاً"، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية

النعيمي جبر بن حمود بن جبر،(٢٠٠٦) إمكانية إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ،السعودية.

- Anderson, e. Fornell, c, and Lehmann, D (1994) customer Satisfaction , Market Share and Profitability : findings from Swede , Journal of Marketing , Vol 58, pp 53-65
- Bank, John, (2000)The Essence of Total Quality Management , New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- H.,Besterfield-Sacre,Mary (2005). Total Quality Management 3rd.ed, Pearson education (Singapore) pte.Ltd., Indian Branch.
- Chapman, W., Management and Efficiency in Education: Goals and Strategies(2002) Series " Education in Developing Asia " Manilai ADB.
- 5), The practice of continuous improvement in higher education, •Deborah ,M.t.(20 PhD thesis ,Western Michigan University, Michigan
- DeShields, O.W. Jr, Kara, A. and Kaynak, E. (2004), "Determinants of business student satisfaction, and retention in higher education", International Journal of Educational Management, Vol. 3 No. 2, pp. 128-39.
- Glynis , M. Barber (2008) Quality assurance in the community college : An examination of a college strategic plan , PhD thesis , Capella university , USA
- Grant, D.M. (2002), "Measuring the dimensions of quality in higher education", Total Quality Management, Vol. 13o. 1, pp. 123-132.
- H. J. DE JAGER & F. J. NIEUWENHUIS(2005) Linkages Between Total Quality Management and the outcomes based Approach in an Education Environment, Quality in Higher Education, Vol. 11, No. 3
- Heizer, J., (1999), "Principles of Operations Management", 3rd.ed., Prentice-Hall , Inc., U.S.A.
- James, V.Koch (2003) Perspective TQM " Why its impact on higher education so small, The TQM Magazine, vol 15,no. 55 , pp 325- 333
- Lozier, G.G. and Teeter, Dj. (1996), "Quality improvement pursuits in American higher education", Total Quality Management, Vol. 7 No. 2, pp. 189-201.
- Lynne Eagle and Ross Brennan (2007) Are students Customers? TQM and Marketing Perspectives, Quality assurance in Education , Vol.15 , no.1, pp 44-60.
- Manivinn, M. , Premila, K.S. (2009)Application of Princioles of Total Quality Management, (TQM) in teacher Education Institutions , Journal college Teaching and Learning , Vol 6 , No, 6, pp 77-88
- Martensen , A) 1997) Measuring student Oriented Quality in Higher Education . Conference Proceeding for Higher Education institutions , Higher Education Institute and the Issue of Total quality , 30-31 aug, Verona .
- Melinda ,K. C. (2007) Educateor Attitudes towards the appropriatenss of total quality management : A survey of elementary and Middle School, Adminstrators and Faculty , PhD thesis, Capella University , USA.

- Mergen, E., Grant, D., & Widrick, S. M. (2000). Quality management applied to higher education. *Total Quality Management*, 11, 345-352.
- Michael Maingot and Daniel Zeghal (2008), An analysis of voluntary disclosure of performance indicators by Canadian Universities , *Tertiary Education and Management* Vol. 14, No. 4, December 2008, pp. 269–283
- Montano, C. B., & Utter, G. H. (1999). Total quality management in higher education. *Quality Progress*, 32, 52-59.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 48-76..
- Nael, Aly and Joseph Akpovi (2001) , Total Quality Management In California Public Higher Education, *Quality assurance in Education* , Vol 9 , No.3 , pp 127-131
- Naidoo Kogi(2002)Staff Development: Alener for alityzssurance. Newzeland: Massy University (K.Naidoo and Massy .ac,nz)
- Sadiq Suhail . Degathaegan Rajadural , Nor Azline Abdul Rahman , (2003) . The *International Journal of Educational Management* , vol/ 17 , No. 4, PP 141-146
- Sakthivel , P Rajndran , G. and Raju, R. (2006) TQM Implementation and Students' satisfaction of academic Performance , *The TQM Magazine*, Vol 17, NO. 6 , pp 573-589.
- Sekaran, Uma, (1992) *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 2nd ed., New York: John wiley & Sons Inc
- Shukla, S., P. Gary, S. Rajput, K. Jain, and P. Arora, (1994) Attainments of Primary School children in varions states, " *National council of Education Research and Training* . New Delhi,
- Sitalakshmi Venkatraman(2007),A framework for implementing TQM in higher education Programs, *Quality Assurance in Education* Vol.15 No.1, pp. 92-112
- Spanbauer, S. J. (1995). Reactivating higher education with total quality management: Using quality and productivity concepts, techniques and tools to improve higher education. *Total Quality Management*, 6, 1-17
- Temple, P. (2005), "The EFQM Excellence Modelw: higher education's latest management fad?",*Higher Education Quarterly*, Vol. 59 No. 4, October, pp. 261-274.
- Tranter, P. (2001), "Measuring quality in higher education: a competency approach", *Quality in Higher Education*, Vol. 7 No. 3, pp. 191-199.
- Vazzana, G.S., Winter, J.K. and Waner, K.K. (1997), "Can TQM fill a gap in higher education?", *Journal of Education for Business*, Vol. 72 No. 5, pp. 313-17.
- Wheelen , T. L., Hunger, J. D. (2010) *Strategic Management and Business Policy* 3rd ed.,Prentic Hall, NewJersy
- Yadollah M, and Massoud S. (2010) The applicability of quality management systems and models to higher education, *the TQM Journal* , Vol.22 , no. 2 , pp 175-187.

الملاحق

ملحق (١)

اسماء المحكمين

جامعة عمان العربية	الاستاذ الدكتور محمد صبحي ابو صالح
جامعة عمان العربية	الاستاذ الدكتور عبد العزيز ابو نبعة
جامعة عمان العربية	الاستاذ الدكتور شوقي جواد
جامعة عمان العربية	الاستاذ الدكتور نعمة الخفاجي
جامعة عمان العربية	الاستاذ الدكتور زياد المعشر
جامعة العلوم الاسلامية	الاستاذ الدكتور محمد الرقاد
جامعة العلوم الاسلامية	الاستاذ الدكتور هارون ريلات
الجامعة الاردنية	الاستاذ الدكتور موسى اللوزي
الجامعة الاردنية	الاستاذ الدكتور محمد الحنيطي
جامعة العلوم التطبيقية	الاستاذ الدكتور محفوظ جودة
جامعة عمان الاهلية	الدكتور عماد كامل
جامعة نيويورك	الاستاذ الدكتور محمد زياد البخيت
جامعة اليرموك	الاستاذ الدكتور محمد علي عاشور

ملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأساتذة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم المثلثن عاليا، ونشكر لكم حسن التعاون أبتداء وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها . يرجى التفضل بملاء فقرات الإستبانة كاملة علما بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة ولغاية البحث العلمي. وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل الإحصائي.

وأقبلوا فائق الإحترام،،،

اسئلة الإستبانة

أولاً :- المعلومات الشخصية

١. النوع الاجتماعي ذكر أنثى

٢. العمر ٢٩ سنة فما دون ٣٠-٣٩ سنة ٤٠-٤٩ سنة

٥٠-٥٩ سنة ٦٠ سنة فأكثر

٣. مدة العمل في الجامعة أقل من ٥ سنوات ٥-٩ سنوات ١٠-١٤ سنة

١٥ - ١٩ سنة ٢٠ سنة فأكثر

٤. نوع ملكية القطاع. قطاع عام قطاع خاص

٥. الموقع الوظيفي

رئيس جامعة نائب رئيس

عميد كلية عميد معهد

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
	أولاً : دعم الإدارة العليا					
١	تدعم الإدارة العليا في الجامعة جهود إدارة الجودة الشاملة.					
٢	تحرص الإدارة العليا في الجامعة على التعاون مع المستويات الإدارية كافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٣	توفر الإدارة العليا في الجامعة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					

					٤	تعمل الإدارة العليا في الجامعة على الترويج لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في خطتها الاستراتيجية
					٥	تهتم الإدارة العليا في الجامعة بتقييم جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وقت لآخر
					٦	تلتزم الإدارة العليا في الجامعة بوجود سياسة مكتوبة تحدد برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة
						ثانياً: التحسين المستمر
					٧	يتوفر لدى الجامعة برنامج تحسين مستمر لخدماتها
					٨	تشارك إدارة الجامعة جميع العاملين في برامج التحسين المستمر
					٩	تجري الجامعة تقويماً مستمراً لخدماتها الجامعية قياساً بالجامعات المرموقة
					١٠	تحرص الجامعة على إمتلاك التكنولوجيا الحديثة اللازمة للتحسين والتطوير
					١١	تعالج إدارة الجامعة العوائق التي تحد من عملية التحسين المستمر
					١٢	تخضع جميع الخدمات التي تقدمها الجامعة إلى التحسين المستمر

					ثالثا: التركيز على الطلبة	
					تحرص الجامعة على توفير الخدمات الأزمة للطلبة	١٣
					تأخذ الجامعة بوجهة نظر الطلبة لتحسين بعض الخدمات المقدمة لهم	١٤
					تحرص الجامعة على بناء علاقات طيبة مع طلبتها	١٥
					تخضع الخطط التعليمية في الجامعة إلى المراجعة من وقت لآخر لتتفق مع توقعات الطلبة	١٦
					تحرص الجامعة على حل مشاكل الطلبة بعناية	١٧
					تركز الجامعة جهودها في تقديم خدمات متميزة للطلبة	١٨
					رابعا: بناء فريق العمل	
					تشجع الجامعة العاملين للعمل كفريق	١٩
					تستخدم إدارة الجامعة الفريق لحل مشكلات العمل	٢٠
					تحرص الجامعة على التعاون بين أعضاء فريق العمل	٢١
					تعزز الجامعة مبدأ الثقة بين أعضاء فرق العمل	٢٢
					تهيء الجامعة المناخ الملائم لنجاح فرق العمل	٢٣
					تحرص الجامعة على تماسك فريق العمل	٢٤

					خامسا: تدريب وتمكين العاملين	
					توفر الجامعة برامج تدريب مختلفة للعاملين لديها وبشكل مستمر	٢٥
					تحرص الجامعة على مشاركة جميع العاملين في الدورات التدريبية	٢٦
					تركز الجامعة على على آليات تقنيات حل مشكلات العمل	٢٧
					تهيء إدارة الجامعة الظروف الملائمة لتمكين العاملين من أداء مهامهم	٢٨
					تمنح الجامعة الصلاحيات اللازمة لأداء العمل	٢٩
					تمنح الجامعة موظفيها القوة اللازمة لتنفيذ العمل	٣٠
					المتغير التابع: أداء المؤسسات التعليمية	
					أولا: نوعية الخريجين	
					تركز الجامعة على نوعية الخريجين بدلا من عدد الخريجين	٣١
					يتمتع خريجو الجامعة بسمعة جيدة في سوق العمل	٣٢
					خريجو الجامعة متمكنون من تخصصاتهم	٣٣
					ثانياً: رضا المستفيد (الطلبة)	
					تقيس الجامعة رضا الطلبة بشكل دوري	٣٤
					لدى الطلبة رغبة مستمرة في الإرتباط بالجامعة بعد التخرج	٣٥
					الطلبة فخورون بانجازاتهم الجامعية	٣٦

					ثالثاً: تقليل التكاليف	
					مستوى تكاليف الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب منخفضة مقارنة بالجامعات الأخرى	٣٧
					مستوى تكاليف الخدمات الإدارية متدنية مقارنة بالجامعات الأخرى	٣٨
					مستوى تكاليف الخدمات التشغيلية متدنية مقارنة بالجامعات الأخرى	٣٩
					رابعاً: تحسين المخرجات	
					تبذل الجامعة جهوداً خاصة لتحسين مخرجات العملية التعليمية	٤٠
					تسعى الجامعة إلى التميز في مخرجاتها البحثية	٤١
					تسعى الجامعة إلى خدمة المجتمع بطريقة متميزة	٤٢
					خامساً: الأفضل في جودة المنتج	
					الجامعة هي الأفضل من غيرها من حيث جودة منتجاتها	٤٣
					تواكب مناهج الجامعة العلمية المستجدات	٤٤
					تستجيب الجامعة لإحتياجات سوق العمل بشكل أفضل من المنافسين	٤٥

					سادسا: السرعة في الإستجابة	
					تتميز الجامعة بسرعة إستجابتها للتغيرات في سوق العمل المحلي	٤٦
					لدى الجامعة الجاهزية لمواكبة التغيرات في سوق العمل	٤٧
					إستجابة الجامعة للمتغيرات الخارجية سريعة	٤٨
					سابعا: المرونة الأكبر في التعديل	
					تتميز الجامعة بالمرونة في تعديل خططها	٤٩
					تتميز الجامعة بالمرونة في تعديل برامجها	٥٠
					تتميز الجامعة بالمرونة في تعديل مناهجها	٥١