

درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة

نظر الإداريين الأكاديميين

**THE DEGREE OF APPLYING TOTAL QUALITY
CRITERIA IN LIBYAN UNIVERSITIES FROM THE
ACADEMIC ADMINISTRATORS POINT OF VIEW**

إعداد

الهاشمي محمد بلعيد التائب

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التربية تخصص

الأصول والإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

كانون الثاني/ 2016

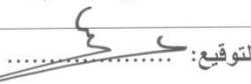


نموذج (9)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

المشرف الرئيس	الطالب
أ.د. عاطف يوسف مقابلة	الهاشمي محمد بلعيد التائب
التوقيع: 	التوقيع: 
التاريخ: ٢٠١٧/٤/٤	التاريخ: ٢٠١٦/٢/٢

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالب / الهاشمي محمد بلعيد النائب

وعنوانها:

"درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين"

وأجيزت بتاريخ 30 / 1 / 2016.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع		الاسم
	مشرفاً / رئيساً	الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة
	عضواً / داخلياً	الدكتور أسامة حسونة
	عضواً / خارجياً	الأستاذ الدكتور عباس عبيدمهدي الشريف

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل على جزيل نعمائه، وأشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصلي وأسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

"من لا يشكر الناس، لا يشكر الله"

واعترافاً مني بالفضل وتقديراً للجميل، لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذه الدراسة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

مشرفي الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة على قبوله الإشراف على هذه الرسالة، ولما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد ودعم لإنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وفضلوا بقراءة هذه الدراسة وتحملوا عناء مناقشتها، وتقييمها، وتقويمها، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وكان لهم فضل الوصول إلى هذه المرحلة.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد؛

فأملني أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة ***** رحمه الله

إلى نبع الحنان الدائم ***** أمي الحنونة

إلى زوجتي ورفيقة دربي والتي كان لها فضل كبير في تشجيعي على مواصلة الدراسة على الرغم
من كل الصعاب التي اعترضتني

إلى من تشدني لهم حنين الأيام الخالية فعشقت دفنهم في بيت الطفولة الخالد

إخوتي وأخواتي

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي.....

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

فهرس المحتويات

ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الانجليزية
١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
٧	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
٥١	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٥٧	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
٨٦	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٩٦	قائمة المراجع
١٠٣	قائمة الملحقات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	٩
2	قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها	٥١
3	مدى الإجابة ودرجة التطبيق	٥٣
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين حسب المجالات مرتبة تنازلياً	٥٤
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق على فقرات مجال الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً	٥٦
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق على فقرات مجال النمو المهني مرتبة تنازلياً	60
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق على فقرات المجال الأكاديمي مرتبة تنازلياً	٦٤
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق على فقرات مجال الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً	٦٧

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
9	نتائج اختبار "T" للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغير الجنس	٧٠
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الرتبة الأكاديمية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الليبية	٧١
11	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق نحو درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية	٧٣
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإداريين الأكاديميين تبعا لمتغير الخبرة الإدارية	٧٥
13	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق نحو درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغير الخبرة الإدارية	٧٧

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	مراحل تطور مفهوم الجودة	١٢
2	أنموذج جامعة أوريجون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	29

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٩٧	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
١١٠	أسماء محكمي أداة الدراسة	2
١١١	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
١٢٣	المراسلات الرسمية	4
١٢٤	كتاب تسهيل مهمة لجامعة الزاوية	5
١٢٥	كتاب تسهيل مهمة لجامعة الجبل الغربي	6

درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين

الأكاديميين

إعداد

الهاشمي محمد بلعيد التائب

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة لجمع البيانات وقد تكونت عينة الدراسة من (120) إدارياً أكاديمياً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية، وتم استبعاد سبع نسخ من الاستبانة وتم تحليل البيانات المجمع باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والرتبة العلمية، والخبرة الإدارية).
- وجود موافقة لدى عينة الدراسة على أن الجامعات الليبية تحقق الجودة الشاملة في مجالات: الثقافة التنظيمية والنمو المهني والأكاديمي.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

- تشجيع الكادر التدريسي في الجامعات الليبية على المشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة بإدارة الجودة الشاملة.
- السير على هدى الدول المتقدمة فيما يتعلق بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومحاولة التعرف إلى كل ما هو جديد في هذا المجال.

**THE DEGREE OF APPLYING TOTAL QUALITY CRITERIA
IN LIBYAN UNIVERSITIES FROM THE ACADEMIC
ADMINISTRATORS POINT OF VIEW**

Prepared by

Al-Hashimi Mohamed Al-Taeib

Supervised by

Prof. Atef Yusuf Magableh

Abstract

This study aims at finding out the degree of applying total quality criteria in Libyan universities, from the academic administrators' point of view. To achieve the objective of this study, a questionnaire was developed to collect data. The sample of the study consisted of (120) academic administrators. They were drawn randomly from the population of the study. Seven copies of the questionnaire were excluded because they were not valid for analysis. Data was analyzed by using SPSS statistical program.

The findings of this study is as follows:

- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying the total quality criteria in Libyan universities, from the academic administrators' point of view, attributed to gender, academic rank and administrative experience variables.

- The sample subjects agreed that Libyan universities achieved total quality criteria in organizational culture, professional growth and academic growth domains.

The researcher recommends the following:

- Encouraging faculty staff members in Libyan universities, to participate in specialized training courses in total quality management.
- Following up the developed states with regard to the applications of total quality management and trying to find out everything new in this field.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

شهدت المؤسسات التعليمية مؤخراً مفهوماً جديداً ألا وهو ضرورة العناية بدراسة المجتمع والإسهام في تحديد مشكلاته والعمل على تحقيق أهدافه، وإن النتائج التي تمخضت عن ذلك المفهوم هو تضاعف التقارب والاتصال والمشاركة بين التعليم والمجتمع، فقد تبنى التعليم مهمة تربية الأبناء كما تبنى وظيفته على أن يقوم المجتمع بتبني نقل تراثه الثقافي لأبنائه، وذلك من أجل إعدادهم لحياة الكبار، وعلى المجتمع أن يساهم في تقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تساعد على نجاح العملية التربوية ورفع مستواها.

هذا ويواجه التعليم مجموعة من التحديات والضغوط المتمثلة في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر في المؤسسات التعليمية في كيفية إدارتها، كما وأن الجودة الشاملة تعد مدخلاً إدارياً تطويرياً حظي باهتمام كثير من دول العالم التي تتجه نحو تحقيق الجودة في التعليم، والإدارة المتميزة بغية تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، كما أنها تعد بمثابة مدخلاً فعالاً يمكن للمديرين استخدامه في مواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة العصر، إذ أنها تهدف إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين مستوى الأداء وجودته، وإشباع حاجات الأفراد والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية، والتي قد توارثتها هذه المؤسسات (الشعار، 2009).

لقد لاقت الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً من جانب المفكرين، إذ أن بعضاً منهم يطلقون على العصر الحالي عصر الجودة، بوصفها أحد الركائز الأساسية لأنموذج الإدارة التربوية الذي وجد أساساً لمواكبة التغيرات الهائلة على الصعيد الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتربوي والتكنولوجي خاصة، ومحاولة إيجاد سبل التكيف معها، وبالتالي فإن العالم أصبح ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي على اعتبارهما وجهين لعملة واحدة، ويمكن القول بأن الجودة الشاملة أصبحت تحدياً حقيقياً سيواجهه العالم في العقود المقبلة (الترتوري وجويحان، 2009).

ويمكن القول بأن جودة التعليم العالي تعبر عن مقدرة الخصائص والمميزات للمنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، واحتياجات سوق العمل والمجتمع وكافة الجهات المنتفعة سواء أكانت داخلية أم خارجية، وطالما أن التعليم العالي يعد من أهم المراحل التعليمية لكونه مكماً لمراحل التعليم السابقة، لذلك فإن الأهداف التربوية المطلوب تحقيقها والتي يتطلع لها المجتمع تستند بشكل كبير إلى مقدرة النظام التربوي للقيام بهذه المهمة، فإذا كان ذلك النظام لديه المقدرة على بناء المعرفة وتكوين الاتجاهات المطلوبة فإن التعليم العالي سيكون مقتدرًا على تحقيق الأهداف كافة وبالجودة المطلوبة التي تلي حاجات الفرد والمجتمع، ومن ثم العمل على تحقيق التنمية الشاملة وفق التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة (الطائي والعبادي، 2009).

ومن هنا فإن التوجه لاستشراف المستقبل يضع العبء الأكبر على مؤسسات التعليم العالي في مواجهة تحديات العصر وهذا يتطلب من مؤسسات التعليم العالي أن تغير من هيكلها التنظيمية بشكل فوري حتى تستطيع مواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها. فالتعليم

العالي ومؤسساته يعاني مشكلات كبيرة، الأمر الذي يؤدي إلى إعداد برامج تطوير شاملة تحقق للمؤسسات التربوية المقدرة على تجاوز نقاط الضعف فيها (السامرائي والناصر، 2012). وانطلاقاً من هذا فإن الباحث يسعى في محاولة منه لتعرف درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين، آملاً بذلك أن تسهم هذه الدراسة في دعم التعليم الجامعي في ليبيا من خلال النتائج والتوصيات التي ستخرج بها.

مشكلة الدراسة:

إن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف إلى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين.

عناصر مشكلة الدراسة:

من خلال هذه الدراسة يسعى الباحث للإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين

الأكاديميين؟

2 – هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد

عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر

الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، والخبرة الإدارية)؟

مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة وعلى النحو الآتي:

الجودة الشاملة:

"هي الخلط بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية لتحقيق الجودة في جميع جوانب العمل (الطائي وآخرون، 2009، ص 179).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها الأنشطة والعمليات التي تسهم في تحقيق الجودة التعليمية للتحسين والتطوير والبحث المستمر باستخدام أفضل الطرائق، وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية.

الإداريون الأكاديميون:

هم العاملون بالوظائف الإدارية لدى الجامعات الليبية خلال فترة تطبيق الدراسة 2015/2014م.

معايير الجودة:

هي أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً (الصليبي، 2008).

وتعرف إجرائياً بأنها الخصائص التي تتميز بها مدخلات المؤسسة التعليمية ومخرجاتها مثال عليها البنية التحتية للمؤسسة وتقاس في هذه الدراسة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

أهمية الدراسة:

تتأتى أهمية هذه الدراسة من محاولتها إلقاء الضوء على موضوع الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، لاسيما وأن الجودة في التعليم، أصبحت إحدى الوسائل الرئيسة المعتمدة في التأكد من تمكّن النظام التربوي من تحقيق أهدافه الأساسية، ومن أن الجودة التي تبذلها المؤسسات التربوية الجامعية هادفة، ومرتبطة برؤية هذه المؤسسات ورسالتها، فضلاً عن نيل ثقة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسات الجامعية.

كما تبدو أهمية هذه الدراسة من خلال إظهار أهمية إدارة الجودة الشاملة بوصفها أسلوباً معتمداً في تطوير النظام التعليمي الجامعي، وتعرف الصعوبات التي تقف في وجه تطبيق الجودة الشاملة، وبخاصة في الجامعات الليبية.

كما وتتحدد أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

- 1 - ترتبط هذه الدراسة بقطاع التعليم، وبشكل محدد ترتبط بالجامعات الليبية، فهي تعد أحد مصادر المعلومات الأساسية بالمجتمع، ولاشك في أهمية ما تقدمه من خدمات للطلبة بمستويات الدرجة الجامعية الأولى أو الدراسات العليا والباحثين وأعضاء الهيئة التدريسية والمجتمع على اتساعه.
- 2 - سوف يستفيد منها رؤساء الجامعات للتعرف إلى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- 3 - سوف يستفيد منها الإداريون والأكاديميون من خلال تعرفهم إلى نتائج الدراسة.
- 4 - الحاجة الملحة لمثل هذه الدراسات وإغناء المكتبات العربية عامة والمكتبات الليبية بشكل خاص، وذلك لما لها من دور رئيس في نشر الثقافة والمعرفة حول الجودة الشاملة.
- 5 - أهمية ما قد يتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات، للجامعات الليبية موضوع الدراسة والتي قد تسهم في تطويرها.

حدود الدراسة ومحدداتها:

- اقتصرت الدراسة على الإداريين الأكاديميين العاملين في جامعة الجبل الغربي وجامعة الزاوية

للفصل الدراسي الأول 2015/2014 .

أما محددها فتحدد في:

- مدى توافر الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة من حيث الصدق والثبات.

- كما تتحدد نتائج الدراسة في ضوء صدق استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

اشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري ذي العلاقة بالجودة الشاملة، والدراسات السابقة ذات الصلة وعلى النحو الآتي.

أولاً: الأدب النظري

تضمن الأدب النظري عرضاً للجودة الشاملة وذلك من خلال عرض أهم التعريفات ذات العلاقة بهذا المفهوم، مع توضيح التطور التاريخي لها وأهم المبادئ والأدوات والنماذج المستخدمة لهذا الغرض، ومحاولة تطوير هذه المفاهيم وفقاً لاحتياجات التعليم العالي الجامعي، وتوضيح جميع المقومات اللازمة لتطبيق هذه المفاهيم في مجال التعليم الجامعي، ومحاولة تطويره وجعله مواكباً لاحتياجات العصر ومستجداته وعلى النحو الآتي.

أ . مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

تعددت آراء الباحثين والمختصين وتباينت بصدد تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة. فهناك من جزأ هذا المفهوم وفقاً لمكوناته الثلاثة. فعرف الإدارة بأنها التطوير للحفاظ على تمكّن المنظمة من القيام بالتحسين المستمر للأداء لضمان الجودة. وعرف الجودة بأنها: تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمة ومتطلباته، وتجاوز السلبيات والتخلص من العيوب بما يحقق رضا المستفيد. وعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: تحقيق الجودة في جميع جوانب العمل ابتداء من رغبات المستفيد وانتهاء بتعرف رضاه عن الخدمات التي تقدم له (الترتوري وجويحان، 2009).

ومن جهة أخرى هناك من يرى هذا المفهوم بوصفه وحدة واحدة، بينما عرفها وكالاند "Oakland" بأنها الوسيلة التي تعمل بها المؤسسة لتطور الفاعلية والمرونة والوضع التنافسي على نطاق العمل ككل"، كما أكد كروسبي (Crosby, 1979) المشار إليه في حمود (2000) على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع حدوث المشكلات وتجنبها من خلال العمل على تحفيز السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل وتشجيعه على الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

وبشكل عام يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية والمواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب . نشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوره:

يعزى الاهتمام بالجودة إلى زمن حمورابي في القرن الثامن عشر قبل الميلاد، إبان الحضارة البابلية وما ورد في قوانين حمورابي من تأكيد على خلو العمل ومنتجاته من أي نقص أو عيب. وأشارت الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد، ما أكدته الفراعنة حكّام مصر آنذاك على جودة العمل في البناء وبخاصة بناء الأهرامات (الطائي وآخرون، 2009).

كما جاء التأكيد على الجودة في الإسلام منذ بزوغ فجره على البشرية إذ كان الرسول الكريم (صلّ الله عليه وسلّم) يحثّ على الاهتمام بالجودة في العمل، ويؤكد ذلك قوله تعالى (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) (التوبة، 105).

لقد أخذت إدارة الجودة الشاملة معنى جديداً في العصر الحديث ظهر أول الأمر في الولايات المتحدة الأمريكية، لكنه سرعان ما ازدهر وتطور في اليابان بوصفه نظاماً إدارياً. ويقود ظهور هذا المفهوم إلى بداية العقد الثاني من القرن العشرين، عندما بدأ فريدريك تايلور (Taylor) كتاباته عن الإدارة العلمية في عام 1911 وفي الخمسينات من القرن الماضي أخذ اليابانيون بتطبيق الجودة ومفاهيمها الإحصائية لإعادة بناء ما دمرته الحرب العالمية الثانية من بنية تحتية صناعية في المجالات المختلفة كافة، وقد حصدوا ثمار عملهم هذا في أواخر السبعينيات من القرن الماضي نتيجة لنجاح الشركات اليابانية في تصنيع منتجاتها التي غزت الأسواق العالمية. الأمر الذي ساعد على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات أوروبية وأمريكية عديدة خلال فترة الثمانينيات، عندما تم الأخذ بمبادئ ديمينج (Deming) وأفكاره في مجالي الجودة والإنتاجية، فضلاً على المنافسة بين هذه المؤسسات. وفي منتصف تسعينيات القرن الماضي، أصبح مفهوم الجودة الشاملة وأدواته تدرّسها المؤسسات والجامعات الأمريكية (بدح، 2003).

ويمكن توضيح المراحل التي مر بها التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجدول (1) الذي يوضح الأفكار التي جاء بها العلماء التي توضح مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة صناعياً :

الجدول (1): التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

السنة	الأفكار
1911	تايلور (Taylor) : أول من أوجد دراسة الوقت والحركة، وكان رائد مدرسة الإدارة العلمية، إذ كان هاجسه الأساسي إجادة العمل وبالتالي الإنتاج.
1931	شيوارت (Shewart) : قام بتقديم السيطرة على الجودة إحصائياً في كتابه الشهير "السيطرة على النوعية".
1941	ديمينغ (Deming): أسهم من خلال انضمامه في دائرة الحرب الأمريكية بدوره معلماً لتقنيات السيطرة على الجودة.
1950	ديمينغ (Deming) : لاقت أفكاره رواجاً في المجالات العلمية في اليابان إذ ركز على موضوع الجودة.
1951	جوران (Juran): نشر كتاباً عن الرقابة على الجودة.
1961	قدمت شركة مارتن مفهوم التلف الصفري.
1970	كروسبي (Crosby) : قدم مفهوم التلف الصفري.
1979	كروسبي (Crosby) : نشر كتاباً عن حرية الجودة Quality is Free.
1980	بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفاز الأمريكي، وطُرح سؤال مفاده: إذا تمكنت اليابان من النجاح فلماذا لا نتمكن من ذلك؟ وهذا اعتراف ضمني بأن أفكار ديمينج (Deming) كانت ناجحة عندما طبقتها الإدارة اليابانية.

السنة	الأفكار
1981	أخذت شركة فورد بعقد ندوات، ودعت ديمينج (Deming) للتحدث مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة، وتوطيد العلاقة بينهما.
1982	قام ديمينج (Deming) : بنشر كتاب بعنوان (الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي).
1987	خصص الكونجرس الأمريكي جائزة مالكوم بالدرج (MalcomBaldrige) لإدارة الجودة الشاملة.
1988	صدرت تعليمات وتوجيهات وإرشادات من وزير الدفاع الأمريكي لتكثيف الأعمال بما ينسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
1989	ربحت شركة فلوريدا للطاقة، وهي أول شركة أمريكية جائزة ديمينج (Deming) في اليابان.
1993	دُرس مدخل الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية بشكل واسع.
2003	انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الدول الصناعية بشكل واسع، كما انتشر في بعض البلدان النامية، لما لاقاه من رواج واهتمام من الدارسين والمهتمين في هذا المجال.

(الفضل والطائي، 2004) نقلاً عن (الملاح، 2005، ص 32).

السنة	الأفكار
-------	---------

وقد صنفت الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس تطور مفهوم الجودة إلى سبع

مراحل هي: (رياض، 2002)

1 – فترة مسؤولية الحرفي عن السيطرة على الجودة.

الشكل (1) مراحل تطور مفهوم الجودة / الطائي، يوسف، والعبادي، محمد، والعبادي، هاشم (2009). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

وفيما يأتي عرض موجز لهذه المراحل:

– مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة:

في هذه المرحلة يكون العامل أو مجموعة العمال هم المسؤولون عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات تصنيعية مصغرة، ويكون الإحساس بالإنجاز والفخر في هذه المرحلة موجودين لدى العامل الذي يولّد حافزاً لديه (عبدالعليم، والأحمدي، 2008).

– مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ضبط رئيس العمال للجودة:

امتدت هذه المرحلة من بداية القرن العشرين إلى نهاية العقد الثاني منه. وكانت نتيجة لما حدث فيها من توسع في المصانع والتخصص في مجالات العمل، فضلاً عن ظهور صناعات حديثة توسّعت بشكل كبير، بسبب تأثر هذه المرحلة بمبادئ نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها تايلور (Taylor). وما تضمنته من تخصص في أداء العمل وتوزيع الأعمال على عدد من العاملين دون حصرها بعامل واحد. ويكون رئيس العمال هو المسؤول الأول عن جودة الإنتاج (محمد، 2008).

– مرحلة الإدارة العلمية : مرحلة ضبط الجودة والتفتيش:

هي امتداد للمرحلة السابقة، وكان فريدريك تيلور (Taylor) من أبرز روادها. وفي هذه المرحلة تمت دراسة الوقت والحركة. وسبل تخفيض كلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع. كما كان للحرب العالمية الأولى (1914) أثر في الصناعة، فتعددت الأنظمة وتتنوع أساليب الإنتاج أدى إلى ظهور ما يسمى "المفتش" الذي قام بدوره بتكليف مفتشين آخرين متخصصين كل في مجال عمله، فضلاً عن وضع مواصفات للتصنيع غير مرنة، كما تمت ممارسة عمليات صارمة في التفتيش باستخدام أسلوب متشدد في ذلك (عليجات، 2004).

– مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:

نتيجة لزيادة الإنتاج فقد تعقدّ التفتيش الكلي تماماً وأدى ذلك إلى اعتماد أسلوب العينات. ويعد شيوارت (Shewart) أحد مؤسسي نظرية ضبط الجودة الإحصائية؛ وديمنج (Deming) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة. وقد اشتملت هذه المرحلة بناء أساليب ومخططات إحصائية في عملية الإنتاج، للتأكد من أن المنتجات أو الخدمات المعيبة لا يسمح لها على الإطلاق بالوصول إلى المستفيد (عبدالعليم، والأحمدي، 2008).

– مرحلة ضمان الجودة:

لقد كان لليابانيين يد في ضمان الجودة، نتيجة لتطبيقهم فكرة "حلقات الجودة" التي حققوا عن طريقها إنتاجاً خالياً من العيوب، من خلال الرقابة المحكمة على المنتج، إذ اعتمدوا ثلاثة أنواع من الرقابة هي: الرقابة الوقائية، والمرحلية، والبعديّة، ومن ثم أصبح ضمان الجودة إحدى الاستراتيجيات الرئيسة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة (مجيد والزيادات، 2008).

– مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

بسبب اكتساح الصناعات اليابانية على اختلاف أنواعها للأسواق العالمية، وزيادة شدة المنافسة العالمية، أدى بالمؤسسات الصناعية الأمريكية إلى تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوسيعه من خلال إضافة جوانب جديدة اتّسمت بكونها أكثر عمقاً وشمولاً، فضلاً عن استخدام أساليب تأكيد الجودة لتكون من الأساليب الرقابية الاستراتيجية على جودة الإنتاج (النعيمي، 2008).

ج – مبادئ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Principles:

اشتملت إدارة الجودة الشاملة على المبادئ الآتية: (طعيمة، 2008) :

المبدأ الأول: التركيز على المستهلك "Focus on Customer" :

أن تأخذ المؤسسة في عين الاعتبار الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية، وتكافح لتحقيق كل التوقعات للمستفيدين.

المبدأ الثاني: القيادة "Leadership" :

يهتم القادة التربويون بتوحيد رؤية المنظومة التعليمية وأهدافها واستراتيجياتها، وتهيئة المناخ التعليمي المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة بأقل كلفة ممكنة.

المبدأ الثالث: التركيز على الوسيلة:

التمييز بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومفاهيم ضمان الجودة والتي تؤكد على المنتج النهائي وحل المشكلات، وبيان الفرق بين كلا النوعين من المفاهيم منذ البداية.

المبدأ الرابع: اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق:

تستند القرارات الفعالة ليس فقط إلى جمع البيانات وإنما إلى تحليل هذه البيانات، والتوصل إلى استنتاجات تكون في خدمة متخذ القرار.

المبدأ الخامس: التحسين المستمر " Continuous Improvement ":

ينبغي أن يكون التحسين المستمر أحد الأهداف الأساسية للمؤسسة التربوية.

المبدأ السادس: الاستقلالية " Autonomy " :تستند إدارة الجودة الشاملة إلى الاستقلالية.

د – مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لقد بذلت كثير من المحاولات لوضع تعريفات لمفهوم الجودة في التعليم، فهو ترجمة احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من الخدمة التعليمية المقدمة والمتمثلة في البرامج التعليمية التي تقدم في نظام تكوين المعلم بالاستناد إلى مواصفات ومعايير محددة تكون بمثابة أسس ومؤشرات للتحسين والتطوير المستمر لهذا النظام بمدخلاته وعملياته ومخرجاته (المطرفي، 2009).

وأضاف الترتوري وجويحان (2009) بأنها تتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد، سواء أكانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة تدريس أم إدارة، وأما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين، والمستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين.

فالجودة عملية تقوم بها الإدارة العليا لتمكين كل فرد في المؤسسة من القيام بواجباته، بهدف تحقيق مستويات تلبي حاجات المستفيدين، وتتضمن مجموعة من المعايير الموضوعية التي يمكن تطبيقها على كل عنصر من عناصر التعليم (Mathes, 2009, P:78).

وهناك تباين بين المختصين في تعريف الجودة في التعليم إذ يصعب تحديد تعريف محدد لها أو النظر إليها من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شاملة وتلبي جميع متطلبات المستفيدين وتطلعاتهم من ذوي العلاقة من الطلبة وأولياء الأمور والمؤسسات والمجتمع بشكل عام. فقد عرفها أحمد (2003) بأنها إستراتيجية إدارية تتسم بالتطوير المستمر تتبناها المؤسسة التربوية بالاستناد إلى عدد من المبادئ، بهدف إعداد الطالب وتأهيله بأعلى درجة من الجودة في جميع جوانب النمو الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية، من أجل تحقيق رضا الطالب ليكون مطلوباً في سوق العمل، وتحقيق رضا مؤسسات المجتمع التي بمقدورها الاستفادة من هذا المتخرج.

وعرفها رودس (Rhodes, 1997, P:37) بأنها عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد حركتها من المعلومات والبيانات التي توظف مواهب العاملين في المدرسة وتستثمر مقدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة بطريقة مبتكرة لضمان التحسين المستمر في جودة المدرسة أو المؤسسة التعليمية.

وعرفت أيضاً بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمعلومات يتم من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار مقدراتهم في مختلف المجالات لتحقيق التحسن المستمر لأهداف المنظمة (عليما، 2004).

وعرفها روبن (Robin,1993, P:2) بأنها الكفاح من أجل ابتكار ثقافة تنظيمية تعزز التحسين المستمر في كل شيء ومن خلال كل شخص وفي كل وقت. إن هذا التعريف يركز على ثلاثة محاور رئيسة في إدارة الجودة الشاملة ألا وهي ابتكار البيئة المناسبة والتحسين المستمر وتفويض العاملين. في حين أشار السامرائي (2007) إلى أن الجودة الشاملة تعني إيجابية النظام التربوي بمعنى أنه إذا تم النظر إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة ومتفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه واحتياجات الفرد بوصفه وحدة بناء هذا المجتمع.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تعتمد على جملة من المفاهيم وهي القيادة الجيدة، وفهم متطلبات المستفيدين من الخدمة التعليمية، والواقعية في اتخاذ القرارات بحيث تتضمن احتياجات الطلبة، والتحسين المستمر في العمليات والنتائج.

ه – مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ما يأتي:

1 – التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

يستخدم التخطيط الإستراتيجي لأية مؤسسة بوصفه الوسيلة الأقوى التي يمكن اعتمادها في توحيد الأنشطة المختلفة للمؤسسة لتحقيق أهداف ومهمة واحدة. ولذلك فإن التخطيط إستراتيجياً لإدارة الجودة الشاملة يكون بمثابة عملية ذات هيكل هادف لتعريف رسالة المؤسسة والأهداف الإستراتيجية وتحديد الوسائل والأدوات التي تستخدم في تحقيق هذه الأهداف. فالخطة الاستراتيجية التي يتم إعدادها لابد وأن توفر دعماً مناسباً للميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق

الابتكار والتجديد، وعدم قبول الوضع الراهن، بوصفها الأداة الأفضل لعملية التقييم المستمر، من خلال ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه (الصليبي، 2008).

2 – دعم الإدارة العليا: Top Management Support

لا تقتصر المسؤولية الملقاة على الإدارة العليا على تخصيص الموارد اللازمة فقط، بل لابد أن تضع مجموعة أولويات. فإذا لم تتمكن هذه الإدارة من إظهار التزامها طويل الأمد لتحقيق هذه الأولويات، فإنها لن تحقق نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتدعيم كل الأنشطة المتعلقة بالجودة وتوفير التشجيع والحوافز، ودعم إدارة التغيير بالمؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة (محمد، 2008).

3 – التركيز على المستفيد: Focus on Beneficiary

يتم ذلك من خلال الاستماع إلى المستفيد من الخدمة التعليمية، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين الخدمات المقدمة وبين احتياجات المستفيدين ورغباتهم، إذ أن القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة تعد المحور الرئيس لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات المستفيد من الخدمة التعليمية، وعليه فإن حصول المؤسسة على التقييم النهائي لخدماتها المقدمة إلى المستفيدين سيشكل عنصراً مهماً لها، لأنه سيبين مدى نجاح مديري هذه المؤسسة في إنجاز أعمالها (عبدالعليم والأحمدي، 2008).

4 – التحسين المستمر: Continuous Improvement

تتميز فلسفة التحسين المستمر بعملية إدارة الجودة الشاملة بتحقيق هدفين أساسيين هما:

(Schonserger, 1992)

الهدف العام المتمثل في بذل الجهود المطلوبة بشكل يجعل التحسين يبدو أمراً سهلاً في أقسام

المؤسسة كافة، ويرتبط بالنشاطات والإمكانات التنظيمية عند تلقي المستفيد للخدمة.

والهدف الخاص الذي يركز على العمليات التي تحقق إنجازاً كاملاً للعمل. كما ينبغي البحث عن

فرص الأداء الأفضل والتحسين المستمر للعمل.

5 – التدريب والتعليم: Training and Education

عندما يتم تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ينبغي على المؤسسة أن توفر التدريب المناسب

لجميع العاملين، كل حسب اختصاصه، كما ينبغي أن يكون التعليم بشكل مستمر.

6 – اندماج العاملين ومشاركتهم

تعد المشاركة من أهم المرتكزات لنجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة، فهي تسهم في إعداد

خطة أفضل، وتحسين كفاءة صنع القرارات وذلك من خلال مشاركة جميع العاملين في صنعها.

7 – التركيز على العملية Focuses Process

إن تحقيق رضا المستفيد وإيجاد ميزة تنافسية في الأسواق يعتمد بشكل كبير على الخدمة التي

تقدمها لتلك الأسواق، ولذلك يُعد مبدأ التركيز على العملية التعليمية من إحدى الاستراتيجيات

الأساسية التي تعتمد عليها معظم المؤسسات التعليمية، من خلال تنظيم العمل، وتوفير الخبرات في جميع

التخصصات، للحصول على مخرجات تلبي حاجات المستفيدين المتغيرة (الطائي وآخرون، 2009).

و- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات :

إن تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يجب أن يتم على مراحل متتالية بعيداً عن التطبيق الكلي والمفاجئ الذي يربك العملية الإدارية والتعليمية، وهذه المراحل هي القريوتي والمطيري (2007)، والسامرائي والناصر (2012)، والنعمي (2008)، والصليبي (2008):

1- تفهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقبلها: تعد هذه المرحلة هي الخطوة الرئيسة الأولى في تطبيق الأنموذج، فتطبيق مثل هذا المشروع يتطلب أن يكون هناك إيمان به من جميع القائمين على التربية والتعليم على مستوى الوزارات والإدارات العليا كذلك من أجل المساعدة والعمل على تطبيق أسسه والعمل على إنجازه.

2- تشكيل لجان الجودة ومجالسها: وهي عبارة عن جهات عليا فنية مسؤولة عن تقديم المشورة والخبرة وبيان الملاحظات والاستشارات المتعلقة بهذا الموضوع. ويجب أن يكون العاملون في هذه اللجان والمجالس من ذوي الخبرة والدراية والمهارة بموضوع إدارة الجودة الشاملة بالتنسيق مع مجالس أمانة الجامعة التي لها صلاحية اتخاذ القرارات.

3- نشر الوعي بثقافة الجودة الشاملة وفلسفتها: ويتم ذلك عن طريق قيام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتعاون مع القادة الإداريين بالجامعة عن طريق عقد الندوات والحلقات النقاشية والمؤتمرات لرؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية فيها، وذلك بهدف نشر ثقافة الجودة الشاملة وتوضيح فلسفتها والتعريف بأساليبها الفنية والتنفيذية وسبل نجاحها من خلال إعداد خطة عمل مبرمجة وعلى فترات زمنية متتالية ومحددة مسبقاً.

4- تهيئة فريق عمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: وذلك من خلال التزام الإدارة العليا للجامعة وتعهدها بعد تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتفهمه وتقبله، إذ تقوم بتشكيل فرق خاصة بتطبيق هذا المفهوم، على أن يتم اختيار هذه الفرق بناء على انجازاتهم العملية والعلمية وبخاصة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5- إعداد دليل توضيحي للنموذج المقترح تطبيقه في الجامعة: يجب أن يتم إعداد دليل يتضمن توضيحاً وتفسيراً للقضايا المتعلقة بموضوع التطبيق بما في ذلك المرتكزات والمتطلبات والمراحل الأساسية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، على أن يتم توزيع هذا الدليل على جميع العاملين في الجامعة.

6- مراجعة عناصر التطبيق وتدقيقه قبل البدء بالتنفيذ: هناك مجموعة من الأمور يجب مراجعتها قبل البدء في التطبيق وتدقيقها وهي:

- مدى قناعة القيادات العليا واستعدادها لتبني هذا النموذج.
- التأكد من مدى الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إعادة النظر في رسالة الجامعة وأهدافها القصيرة والبعيدة المدى وتطويع إجراءات الجودة باتجاه هذه الأهداف.
- اختيار التوقيت المناسب للبدء في التنفيذ.
- التأكد من توفير قاعدة معلومات شاملة ومدى الاستفادة منها بما يخدم التطبيق.
- التخطيط لجعل المشاركة واسعة مستقبلاً، أي مشاركة جميع الأقسام الإدارية والأكاديمية في الجامعة.

- الاهتمام بالعاملين والتركيز على العنصر البشري من حيث الاهتمام وتوفير الخدمات المطلوبة بما فيها الحوافز المادية والمعنوية.
 - توافق حاجات الجامعة من تدريب وتطوير بما يتناسب مع حاجات إدارة الجودة الشاملة وخدمتها.
 - ضمان الالتزام الدائم والتعهد طويل الأمد من الجميع في الجامعة بتطبيق الأنموذج.
 - استطلاع المستفيدين وتحديدهم في الوقت الحاضر ومستقبلاً ومعرفة رغباتهم وتوقعاتهم ومدى تلبيتها.
 - محاولة تحقيق التوازن المالي المترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وذلك في ضوء تحليل مدى الكلفة والعائد كأسلوب علمي يمكن تطبيقه في هذا المجال.
- 7- الشروع بالتطبيق التجريبي للأنموذج: وهو قيام الجامعة بتبني فكرة أنموذج إدارة الجودة الشاملة، والشروع في تطبيقها من خلال التأكد من النقاط الآتية:
- دراسة رسالة الجامعة وأهدافها التفصيلية.
 - التعرف إلى الموارد والإمكانات المتاحة المادية والبشرية.
 - دراسة نتائج التجارب السابقة وتحليلها في مجالات التطوير الإداري في الجامعات وأسباب النجاح وال فشل.
 - رصد الإمكانيات المتاحة وتوفير الإمكانيات الإضافية من أجل إنجاح أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح. على أن يتم التطبيق جزئياً وعلى مراحل. فمثلاً أن يكون التطبيق في

إحدى كليات الجامعة حتى تتوافر عوامل النجاح المطلوبة، ومن ثم يعمم الأنموذج على بقية كليات الجامعة وأقسامها.

8- متابعة التطبيق للأنموذج: تعد عملية متابعة التطبيق التجريبي وتقويمه في الجامعة مسألة ضرورية، وذلك للتأكد فيما إذا كانت الخطة الموضوعية تسير وفقاً لما هو مخطط له، ومدى تأثير تطبيق الأنموذج في أداء العمل الكلي.

9- تقويم التطبيق وتحليله: من المرحلة السابقة يتم الحصول على معلومات مهمة عن سير العمليات في الجامعة، وهي بمثابة التغذية الراجعة التي تضمن بها الجامعة معالجة القصور والتغلب على الصعوبات إن وجدت. ويفترض أن تتم عمليات التقويم والتحليل في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها، واستناداً إلى ما وضع من معايير يكون قياس مدى التقدم وتحليل ما يحصل في تطبيق الأنموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة.

10- التطبيق الكلي للأنموذج: في ضوء ما تسفر عليه عملية التقويم والتحليل ومع تزايد نجاح التطبيق فبالإمكان إعمام التجربة تدريجياً بعد ضمان توفير ما يأتي:

- نجاح التجربة للتطبيق الجزئي في إحدى الكليات أو الوحدات الإدارية في الجامعة.
- ضمان وجود فرق للجودة يمكن نقل خبراتها للآخرين.
- العمل على توفير المقومات الضرورية كافة لنجاح تطبيق الأنموذج المقترح.
- الإفادة من الأخطاء الحاصلة إن وجدت بالتطبيق التجريبي والعمل على تلافي هذه الأخطاء في المستقبل.

ي – محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يعد فهم محاور إدارة الجودة الشاملة وإدراكها في المؤسسات التعليمية الجامعية من أولى الخطوات الرئيسية لتحقيقها، وعلى الرغم من وجود اختلافات حول تحديد أهم هذه المحاور وعددها، إلا أن هناك شبه إجماع في أن أهمها تتمثل في ثمانية محاور كما أوردها حمادات (2008)، وبدح (2003)، والسامرائي والناصر (2012)، وسينج (Seng, 1994) هي :

1 — جودة أعضاء هيئة التدريس: ويقصد بهذا المحور التأهيل العلمي لعضو هيئة التدريس الذي يسهم بدوره في إغناء العملية التعليمية في ضوء الفلسفة التربوية للمجتمع.

2 — جودة الطالب: يقصد بجودة الطالب، العمل على تأهيله في مرحلة ما قبل الجامعة، فضلاً عن المرحلة الجامعية في الجوانب الحياتية كافة، وعندها تكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك يمكن أن يكون هؤلاء الطلبة من المتخرجين الصفوة المقتردين على الإبداع والابتكار وتفهم أساليب العمل ووسائله وأدواته.

3 — جودة المناهج الدراسية وطرائق التدريس: تسهم المناهج الدراسية في تنمية مقدرة الطالب على تحدي مشكلاته، والمقدرة على الاحتفاظ بالمهارة المهنية، والإسهام في تكوين الشخصية المتكاملة للمتعلم.

4 — جودة المادة العلمية: ويقصد بها جودة محتويات المادة التعليمية من حيث الحداثة والتطوير المستمر ومواكبة التغيرات الحاصلة في المجتمع، الأمر الذي يساعد طالب المعرفة على التركيز والتوجه في أبحاثه ودراساته. ومن أهم مقومات جودة المادة العلمية كما ذكر (السامرائي والناصر، 2012):

- أن تكون معدة بنحو مشجع للدراسة.
- أن تكون الموضوعات معروضة ومقسمة بنحو منسق ومنظم.
- أن تكون واضحة الغرض والهدف.
- أن تكون لغتها واضحة وسهلة ومختصرة ومفيدة.
- أن تكون مناسبة لمستوى الطلبة لغوياً وفكرياً وعلمياً.
- أن تساعد على تطوير المقدرات الفكرية والتصويرية للطلبة.
- أن تساعد الطلبة على اكتشاف معنى الأشياء وفهم الواقع المحيط بهم.
- ألا تتعارض مع مبادئ الطلبة الدينية والثقافية والحضارية التي يقوم عليها الدين الإسلامي الحنيف وكذلك مبادئ الديانات الأخرى في المجتمع.

5 — جودة المباني والتجهيزات التعليمية: تعد المباني بمحتوياتها المادية والمعنوية مثل القاعات، والتهوية، والإضاءة، والمقاعد والصوت وغيرها من المحتويات التي تؤثر في جودة التعليم ومخرجاته.

6 — جودة الإدارة التربوية: إن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية يتطلب وجود قيادة كفاء، فالقيادة الإدارية في الكلية أو الجامعة أصبحت ضرورة حتمية لوجودها ويدخل في جودة القيادة التخطيط ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى ثقافة الجودة، والوصول إليها من حيث:

- التزام القيادة الإدارية العليا بالجودة الأمر الذي يؤثر في جودة أداء الجامعة أو الكلية.
- جو العلاقات الإنسانية بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وقيادة القسم أو الكلية الأمر الذي يؤدي إلى أداء كفاء وجيد.

7 - جودة تقويم الأداء الجامعي: يجب أن تكون هناك معايير واضحة ومحددة يسهل اعتمادها والقياس عليها حتى يتم تحسين أداء عناصر الجودة والمتمثلة في الطالب، وأعضاء هيئة التدريس، والبرامج التعليمية، وطرائق تدريسها وتمويل إدارة الجامعة. وهذا يتطلب تدريب العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

ع - تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

هناك كثير من المؤسسات والهيئات العالمية التي تهتم بجودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي في العديد من دول العالم. وفيما يأتي عدد من مؤسسات الجودة والاعتماد الأكاديمي في عدد من الدول:

إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية:

واجهت الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأمريكية تحديات عديدة منذ عام 1999، لاسيما عندما خفّضت الميزانية لهذه الجامعات والمؤسسات. وكان لابد من تقويم أداء هذه المؤسسات ومراجعة مناهجها للإسهام في برنامج التطوير الاقتصادي القومي، وبخاصة بعد ظهور مشكلات كثيرة في الموازنة في ولاية كاليفورنيا، الأمر الذي دفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى البحث عن وسائل وأساليب وسبل متنوعة للتغلب على هذه المشكلات. فقد تم أول تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في إحدى الكليات التقنية (فوكس فالي) والذي نتج عنه زيادة كفاءة الخريجين، ورضا أصحاب العمل وتطوير البيئة التعليمية وتحسينها. وبعد ذلك بدأت كثير من مؤسسات التعليم العالي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل جامعة (وسكونسن ماديسون) وجامعة (شمال واكوتا) وجامعة ولاية

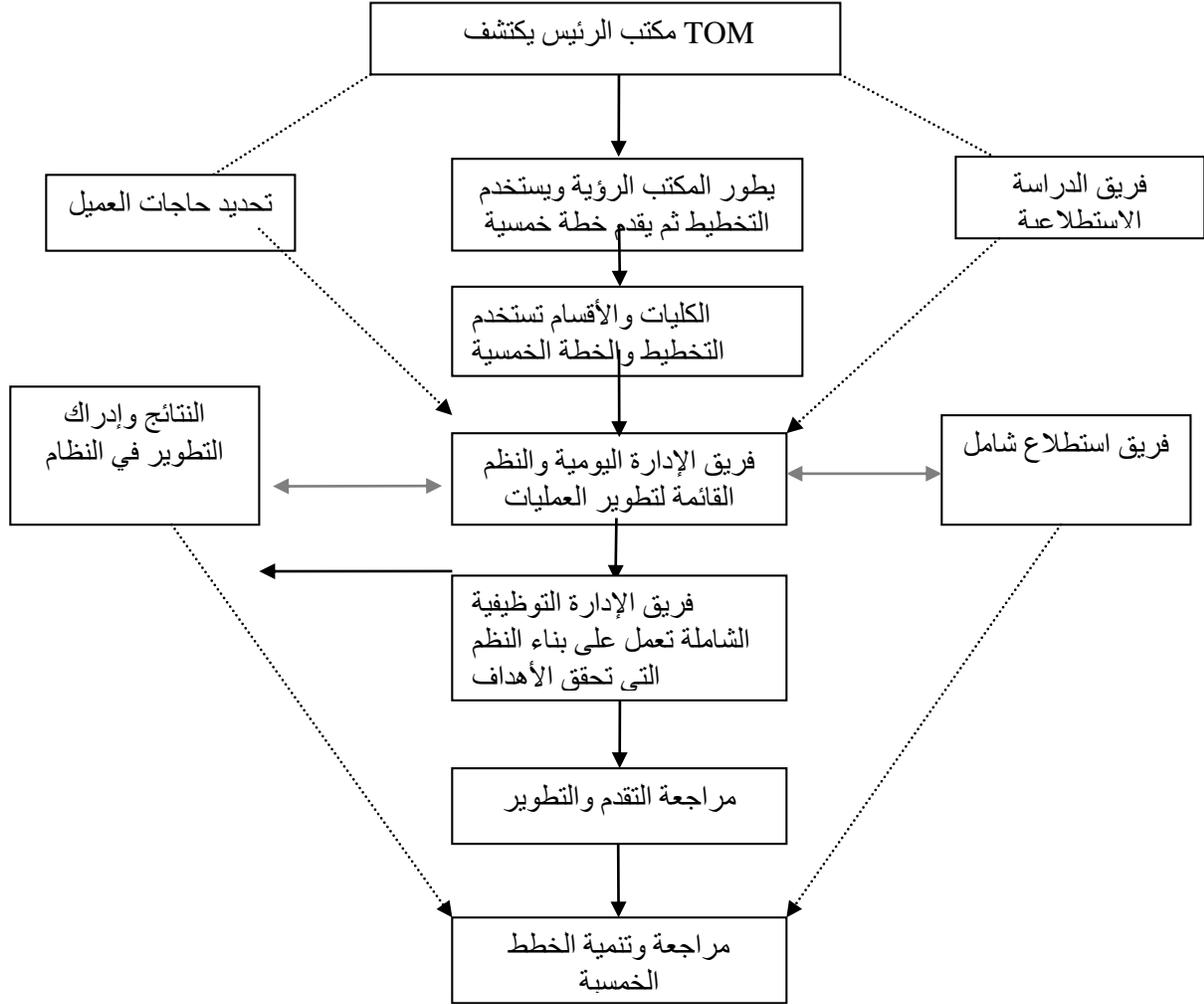
أوريجون، وكلية مجتمع (ديلاوير). فضلاً عن ذلك فإن هناك ما يقارب عن (160) جامعة أمريكية ضمنت مبادئ تحسين الجودة، وإن (50%) من هذه الجامعات، أسس هيكلاً تنظيمياً للجودة (بوزيان، 2014).

بعض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

فيما يأتي بعض تجارب الدول حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

تجربة جامعة ولاية أوريجون الأمريكية:

- اعتمدت جامعة أوريجون نظاماً لقياس الأداء والجودة لينسجم مع السياسة العامة لمنظومة الأهداف التي رسمها مجلس التعليم العالي في ولاية أوريجون. فقد عمدت الجامعة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أسفر عنها مجموعة من النتائج الإيجابية، من أهمها ما يأتي: (عشبية، 2000)
- توفير الوقت والخدمات.
- العمل على تنمية قيم العمل الجماعي لدى منتسبي الجامعة.
- تنمية مهارات حل المشكلات.
- تزايد الإحساس بالرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تحقيق توقعات العملاء من الجامعة وإشباع رغباتهم.



الشكل (2): يوضح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة أريجون

الشكل (2) أنموذج جامعة أريجون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة/ عليمات، صالح(2004). إدارة

الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير. عمان: دار الشروق للنشر

والتوزيع.

وحول تجربة جامعة أريجون، يبدو أن الجامعة قامت بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجالين الإداري والأكاديمي. بعد أن قامت بنشر ثقافة الجودة بين العاملين من إداريين وأكاديميين وإن الجامعة قامت بوضع الخطط اللازمة لتقويم العمل ومتابعته، فضلاً عن تدريب فرق الجودة بهدف تحقيق نتائج إيجابية تمثلت في إشباع حاجات المستفيدين وتحقيق التوقعات للوصول إلى الجودة. وأهتمت الجامعة كذلك بقياس أداء العاملين، والقيام بإجراء مقارنات بين أداء الأفراد والمؤسسات مع الأداء الحالي للعاملين. وبذلك فقد حققت الجامعة نجاحاً في تطبيق نظام إدارة الجودة سواء في المجال الإداري أم المجال الأكاديمي.

بعض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بدول مختلفة من أوروبا الشرقية والغربية ودول أسيوية:

تعد فرنسا وانجلترا وهولندا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقويم ومتابعة جودة التعليم، ومن هنا بدأت الدول الأوروبية المختلفة تعمل على تطبيق جودة التعليم في الشكل الصحيح،

وقد قام الاتحاد الأوروبي بتحديد المبادئ الأساسية لمقدرات المعلمين ومؤهلاتهم. وتشمل هذه المبادئ مهنة ذات تأهيل عالٍ تتطلب المعرفة في موضوع التخصص وعلوم التربية والمهارات والمقدرات اللازمة لإرشاد الطلبة ودعمهم وفهم البعد الاجتماعي الثقافي للتعليم والتطوير المهني في سياق التعلم مدى الحياة، والذي يشمل التطوير المهني للمعلم في جميع المجالات من خلال التعليم والتدريب وإعادة التدريب بشكل رسمي وغير رسمي (Donnelly & Calpin, 2006).

تجربة جامعة براد فورد البريطانية:

نظراً لمواجهة الجامعة عدداً من التحديات العالمية قرر مركز إدارتها في التسعينيات من القرن الماضي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بعد أن تم تبني الأنموذج الخاص بهذا النظام والذي تتوافق جميع مبادئه مع فلسفة إدارة المركز وأنظمته. وقد أخذ في الاعتبار أن تطبيق هذا الأنموذج يحتاج إلى وقت ليس بالقصير والالتزام بمكوناته. ولغرض التطبيق لهذا الأنموذج، تم تشكيل مجلس للجودة، الهدف منه هو متابعة عملية إدارة الجودة الشاملة. ويتكون هذا المجلس من مدير وعضوي هيئة تدريس ومحاضر ومنسق وفني حاسوب. وتميزت الخطة المعتمدة في تطبيق هذا الأنموذج بالاتصال الفعال بين جميع العاملين، والعمل بروح الفريق، والتزام العاملين كافة بمتطلبات العمل. وقد تم معالجة العديد من نقاط الضعف التي ظهرت من خلال تطبيق الأنموذج، وبذلك فقد اشتملت ترجمة جامعة براد فورد بالوضوح والشمول لمجالات الجودة كافة والمتضمنة في الأنموذج المعتمد (زاهر، 2005).

إدارة الجودة الشاملة في اليابان:

هناك صعوبات كثيرة واجهتها حركة الجودة الشاملة في اليابان في بدايتها، إلى أن تم التأكيد على استخدام الوسائل الإحصائية، نتيجة للاهتمام المتزايد للإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت ملموسة يدركها العاملون. لقد أكدت المبادئ الأربعة عشر لدينمج، وكذلك الثلاثية التي قدمها جوران على أن هناك أربعة أعمدة أو محاور لإدارة الجودة في التعليم تتمثل في الآتي: (السيد والزهيرى، 2001):

- 1 – تركيز المنظمة وبشكل رئيس على عملائها في إدارة الجودة الشاملة.
- 2 – أن يبذل الأفراد جهودهم ويكرسوا شخصياتهم لتحقيق التحسين المستمر بشكل جماعي.
- 3 – إن تبني المدارس إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستخداماتها، يعني استثمارها لمصادر أساسية في تعرف الطرق الجديدة التي يمكن من خلالها إدراك إمكانات الأفراد ومقدراتهم، إذ يتوقف الجزء الأكبر من تحقيق الجودة على كل من النظام والعمليات والتحسينات.
- 4 — تقع على الإدارة العليا مسؤولية نجاح إدارة الجودة الشاملة، فهي التي تعمل على تحقيق التحسين المستمر للمعلمين بهدف الحصول على إنجاز أفضل من الطلبة.

بعض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية:

هدفت كثير من المؤتمرات التي عقدت على المستوى العربي إلى تعرف كيفية تنمية البلدان العربية بالاستناد إلى إدارة الجودة الشاملة، وما تتميز به من خصائص، ودورها في تطوير التعليم بناء على ما حققته من نجاحات واضحة في كثير من البلدان الحديثة، وبعض بلدان العالم الثالث.

وقد بدأت بعض المدارس العربية في المملكة العربية السعودية والكويت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما أسهم برنامج الأمم المتحدة في عام 2001 بتعزيز ضمان الجودة في التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية من أجل حث هذه الجامعات على تطبيق نظام الجودة الشاملة. تمثل التحدي الذي تواجهه البلدان النامية، وبضمنها البلدان العربية، في تطبيق نظام الجودة في ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وقصور نظم التعليم وأساليب التخطيط لها، مما تطلب تدخل اليونسكو، لدعم جهود الجودة والاعتماد الأكاديمي في هذه البلدان. فقد قامت اليونسكو بعدة مبادرات من بينها وأهمها تلك التي تعلق بتدريب المتخصصين من البلدان العربية لتقييم البرامج والكليات وأعضاء هيئة التدريس. و ثم

التدريب وفق منهجية قائمة على بناء المقدرة عن طريق التعلم بالعمل، وأدت عملية التحليل لآليات ضمان الجودة وفعاليتها على مستوى البلدان العربية في (150) مؤسسة إلى تحديد عدد من القضايا ومعالجتها في ضوء المنهجية القائمة على بناء المقدرات (بوزيان، 2014).

تجربة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تقييم برامج التربية في العالم العربي تحت عنوان "مشروع تطوير الأداء النوعي ورفع كفاءة التخطيط المؤسسي في الجامعات العربية"

أجرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام 2005 بتمويل منه ومن المكتب الإقليمي للدول العربية تقيماً لبرامج متنوعة في التربية في عدد من الجامعات العربية. وقد تضمن هذا البرنامج الأهداف الآتية:

- العمل على قياس أداء الطلبة الذين سيتم تخرجهم.
- وضع تقييم شامل داخلي وخارجي في ضوء معايير الجودة.
- وكان من أهم نتائج التقييم ما يأتي: (بوزيان، 2014)
- كان للجامعات المشاركة في عملية التقييم إسهامات واضحة في إعداد المعلمين سواء على مستوى البكالوريوس أم الدراسات العليا في المنطقة العربية.
- إن مخرجات التعليم المقصودة ما زالت غير مستخدمة في تخطيط المناهج الدراسية في عدد من الجامعات العربية.
- كانت المعايير الأكاديمية بمستوى جيد في خمس جامعات، وبمستوى مرضٍ في 16 جامعة، وبمستوى غير مرضٍ في جامعتين.

- اشتملت المعايير الأكاديمية على بعض نقاط الضعف الواضحة في تقييم الطلبة. إذ كان التركيز وما يزال على قياس التذكر واسترجاع المعلومات. فضلاً عن ذلك، لم يكن هناك دليل على قياس المهارات العقلية العليا للطلبة. كما ليس هناك دليل سواء أكان داخلياً أم خارجياً على شفافية عملية التصحيح وعدالتها.

- تباين نوعية فرص التعلم بين الجامعات العربية.

- مازال موضوع ضمان الجودة وتعزيزها في مؤسسات التعليم العالي يمثل نقطة ضعف في بعض الجامعات العربية.

تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

في عام (2000) تشكل مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي، بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي، وحدد المجلس الأهداف الآتية بحسب قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لسنة 2006 (القيسي، 2011):

- وضع معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتطويرها، في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي.
- مراقبة الأداء والتأكد من التزام التعليم العالي بالمعايير والأسس الموضوعية.
- التأكد من تحقيقها للأهداف.
- العمل على تحقيق تعلم يتوافق مع متطلبات السوق وخطط التنمية الاقتصادية.
- استمرارية التحسين والارتقاء بنوعية التعليم العالي.

وقد تم تحديد معايير الحصول على الاعتماد وهي:

- معايير تتعلق بأعضاء هيئة التدريس.
- معايير تتعلق بمشرفي المختبرات والمشاكل.
- المباني والمرافق الجامعية.
- المكتبة والوسائل التعليمية.
- القبول والتسجيل.
- الخطط الدراسية.

تجربة ليبيا في مجال جودة التعليم العالي:

إن التشريعات والقرارات الجديدة فتحت الباب لاستحداث هيئات ومراكز تختص بضبط الجودة في المؤسسات الليبية. الإنتاجية و الخدمة دون استثناء وكان من بين هذه المؤسسات الجديدة (مركز ضمان جودة اعتماد مؤسسات التعليم العالي) الصادر بقرار اللجنة الشعبية العامة سابقاً رقم (164) لسنة (2006) كجهة مسئولة قانوناً بضمان جودة التعليم العالي واعتماد مؤسساته وكان من ضمن إنجازاته اعتماد عدد من الجامعات العامة والأهلية رسمياً ومبدئياً وكذلك عدد من المراكز والمعاهد العليا الأهلية والعامة.

إن المعايير والمواصفات والمؤشرات التي يسعى هذا المركز لتنفيذها تبدو مواكبة للمواصفات العالمية لتحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي مع مراعاة الخصوصيات المحلية والعربية ومن تلك المواصفات التي يتطلبها اعتماد مؤسسة التعليم العالي الليبية ما يلي:

- 1- الرؤية المستقبلية للمؤسسة وأهدافها
- 2- حسن وواقعية التخطيط والبرامج التربوية وفعاليتها
- 3- سياسات قبول الطلاب
- 4- خدمات الدعم للطلاب وأعضاء هيئة التدريس
- 5- السعي للإيفاء بمتطلبات البحث العلمي.
- 6- مستوى خدمات المكتبة ومصادر المعلومات
- 7- متطلبات جودة الإدارة بمستوياتها وشفافيتها
- 8- المصادر المالية والتمويل
- 9- البنية التحتية للمؤسسة وإمكانيات التطوير
- 10- النزاهة المؤسسية
- 11- التفاعل مع المجتمع
- 12- الإدارة الداخلية للمؤسسة لضمان الجودة
- 13- مراعاة المؤسسة للخصوصيات الثقافية والدينية والمحلية
- 14- تشجيع المؤسسة للإبداع والابتكار والتجديد

(http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://se.uofk.edu/multisites/UofK_se/images/stories/se/papers/40.pdf)

معايير الجودة الشاملة في التعليم:

هناك العديد من المعايير التي يتم استخدامها في المجال التعليمي:

1 – معيار جودة عضو هيئة التدريس:

ويعني العمل على تأهيل عضو هيئة التدريس علمياً وسلوكياً وثقافياً، ليعمل على إثارة العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع ويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها (الزهراني، 2009):

- حجم أعضاء هيئة التدريس وكفاياتهم التدريسية.
- مستوى التدريب والتأهيل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- إسهام أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع.
- مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس.

2 – معيار جودة الطالب:

يقصد به تأهيل الطالب علمياً واجتماعياً وثقافياً ونفسياً ليتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتتمثل مؤشرات هذا المعيار بما يأتي:

- انتقاء الطلبة وقبولهم.
- نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس.
- متوسط تكلفة الطالب الواحد.
- استخراج معدل عدد السنوات اللازمة والفعالية لتخريج طالب واحد، ثم يتبعها احتساب عدد السنوات المهذورة بسبب الرسوب.

- نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لطلبتها.
- الكشف عن دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم.
- احتساب نسبة عدد المتخرجين إلى عدد المسجلين.

3 - معيار جودة المناهج الدراسية:

يتمثل هذا المعيار في أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها ومدى ارتباطها بالواقع ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية بحيث تمكن الطالب من توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم، ومن أهم شروط المنهج كما أكد مورتي مور (Mortimore, 1997) تعزيز النواحي الروحية والعقلية والأخلاقية والثقافية والعملية للتلاميذ في المدرسة والمجتمع وإعدادهم للمسؤوليات وخبرات الحياة.

4- معيار جودة البرامج التعليمية:

يعني هذا المعيار شمول البرامج التعليمية وعمقها ومرونتها واستيعابها للتحديات العالمية على اختلاف أنواعها، والثورة المعرفية ومدى تطويرها بما يتلاءم مع المتغيرات العامة، ومدى إسهامها في بناء شخصية الطالب المتكاملة، الأمر الذي يتطلب أن تكون طرائق تدريس هذه البرامج بعيدة تماماً عن التلقين، وتعمل على إثارة أفكار الطلبة وعقولهم، عن طريق الممارسات العملية (عليما، 2004).

5 – معيار جودة تقييم الطلبة:

يجب أن تكون هناك عدة أساليب لتقييم أداء الطلبة، وأن يكون لهذه الأساليب دور في التعليم والإفادة من التغذية الراجعة، فضلاً عن ذلك يجب أن يتصف المقومون بالشفافية والعدالة والموضوعية في أساليبهم وتمكين الطلبة من مناقشة علاماتهم ومراجعتها. لذلك يجب مراعاة جودة عملية التقويم وذلك من خلال تصميم نظام تقويمي يقوم على عدة مقومات منها (الزهراني، 2009):

- وضع نظام فعال لتقويم أداء الطلبة مبني على أسس موضوعية وعلمية حديثة.
- الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال التقويم المدرسي.
- التدريب المستمر لمصممي التقويم والمقيمين أنفسهم.
- العمل على تنوع أساليب التقويم بحيث تحتوي على الجوانب الآتية: (شفهي، تحريري، عملي).
- شمولية التقويم لمختلف مجالات التعليم (مهارات، معارف، اتجاهات، قيم).
- الاهتمام بأساليب التقويم البديل للاختبارات الذي يركز على تقويم الأداء وتقييم ملفات أعمال الطلبة والتقويم القائم على الملاحظة وغيرها.

6 – معيار جودة الإمكانيات المادية:

تتمثل الإمكانيات المادية في المؤسسة التعليمية في جميع أنواع الأثاث والتجهيزات والمختبرات والمكتبات فضلاً عن التهوية والإضاءة والضوضاء. وتتضمن جودة هذا المعيار المؤشرات الآتية (السامرائي، 2007):

- مرونة المبنى المدرسي ومقدرته على تحقيق الأهداف.
- مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المكتبة.
- مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المختبرات والورشات.
- حجم الاعتماد المالي.

7 - معيار جودة العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع:

ويتمثل هذا المعيار في مدى وفاء المؤسسة التعليمية باحتياجات المجتمع والمشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته والتفاعل بين المؤسسة ومواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

8 - معيار جودة تقويم الأداء:

ويتضمن المؤشرات الآتية:

- إشراك العاملين بشكل نظامي في عملية التقويم.
- مدى سلامة إجراءات التقويم وأدواته.
- مدى المقدرة على الاستجابة السريعة لنتائج التقويم.
- مدى فاعلية تقويم الأداء في تحسين مهارات العاملين.
- شمول عملية التقويم.

9 – معيار جودة الإدارة التعليمية:

تتوقف جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية إلى درجة كبيرة على القائد، فإذا لم يتمكن من إدراك المدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة فليس من المحتمل أن يتحقق أي نجاح، ويدخل في إطار هذه الجودة، جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى إيجاد ثقافة إدارة الجودة الشاملة (عليما، 2004). ومن أبرز مؤشرات هذا المعيار:

- التزام القيادة في الإدارة العليا بالجودة.

- اختيار القادة الإداريين وتدريبهم.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وتم إدراجهم من الأقدم إلى الأحدث تصاعدياً وعلى النحو الآتي:

وأجرى كولينسكي (Koleinski, 1999) ، دراسة كان الغرض منها " تقويم عوامل النجاح والفضل ومعايير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة في مؤسسات مختارة من التعليم العالي" إذ تم تطبيق أداة الدراسة على هذه المؤسسات بين عامي (1991-1996)، لتعرف مدى تطبيقها للجودة في الإدارة. واستخدمت استبانة شملت عدداً من الأسئلة المفتوحة، تم تطبيقها في كليات جامعات خاصة وحكومية في فنلندا. وعند مقارنة النتائج العامة وجد أن هناك عدداً من المؤسسات التي طبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد ارتفع عددها ما بين عامي (1991-1996) إلى ما يقرب من (155) مؤسسة ووجد أن ما نسبته (74%) من هذه المؤسسات ما تزال تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأن (86%) من المؤسسات ذاتها تشجع على إتباع مبادئ الجودة الشاملة في الكليات الإدارية، بينما قامت (57%) من هذه المؤسسات بتقويم مدى تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة، في حين أكدت (93%) من هذه المؤسسات على مواجهتها لمشكلات ومعوقات عند تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

كما أجرى هرنديز (Hernandez, 2002) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي وبالأخص المدارس وفقاً لتوجهات وآراء مشرفيها، وتمثل مجتمع الدراسة في المشرفين والمديرين في المدارس الأمريكية، في أحد المناطق التعليمية بولاية تكساس واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم أخذ عينة عشوائية من (120) مديراً و مشرفاً،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي كان مرتفعاً.

هدفت دراسة الحربي (2003) إلى معرفة اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة من وجهة نظرهم، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، إذ طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً في أربع جامعات ممثلة للمناطق الجغرافية بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عدد أفراد العينة (192) من أعضاء هيئة التدريس، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة بالجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسط. وجاء مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة، ومبدأ القيادة الفعالة، ومبدأ التعليم والتدريب المستمر في مقدمة المبادئ إذ تمت الموافقة على تطبيقها في الجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسط. وأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم في تطوير الجامعات السعودية جاء بدرجة فوق المتوسط.

وأجرى كورنن (Cornin, 2004) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة استخدام الأسس والمبادئ والمعايير لإدارة الجودة الشاملة في مدارس مدينة نيويورك، وأستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في المدارس التابعة لمدينة نيويورك واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتم أخذ عينة مكونة من (116) إدارياً، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدينة نيويورك كان مرتفعاً.

وأجرى عبد المالك وتامبي ووليم (AbdulMalek, Tambi & William, 2005)، دراسة هدفت لمناقشة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في أمريكا وماليزيا ومدى إسهامها في الأداء والتميز في العمل فضلاً عن معرفة الفروق في ثقافة الجودة بين أنظمة التعليم العالي في البلدين. وقد تم توزيع (258) استبانة على كل دولة على حدة ، وأظهرت نتائج الدراسة نسبة عالية من المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في كلا البلدين وكان الأداء في مؤسسات كلا البلدين مرتفعاً، في حين كان أداء المؤسسات التي لم تطبق إدارة الجودة الشاملة، وهي قليلة، بمستوى منخفض واتفقت هذه النتيجة مع كثير من الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الاقتصادية.

كما أجرى ويلز وتايلر دراسة (Willis & Taylor, 2006)، هدفت إلى مناقشة الجهود المبذولة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة ودورها في إدخال البهجة والسرور إلى نفوس الطلبة. واكتشفت هذه الدراسة مسألة إدراك موظفي الإدارة لجودة خريجي الكليات المختلفة، وقد تم توزيع (78) استبانة للحصول على المعلومات من أفراد عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أن هناك نسبة من أصحاب الأعمال لا يدركون الاختلاف في جودة الكليات التعليمية المعتمدة على أداء العاملين.

وأجرى الورثان (2007) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظة الأحساء. وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في التعليم العام الحكومي والأهلي بمحافظة الأحساء وعددهم (6795) معلماً في جميع المراحل الدراسية ومختلف

التخصصات العلمية، وتم أخذ عينة عشوائية من المعلمين بلغت (886) معلماً على اختلاف المراحل الدراسية والتخصصات العلمية، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة :
 أن جميع معايير الجودة الشاملة في التعليم والمتعلقة بالمعلم، حصلت على تقبل بدرجة كبيرة من المعلمين، بينما حصل معيار توفير المناخ التعليمي المناسب والتقيد به والحفاظ عليه أعلى درجة للتقبل مقارنة بالمعايير الأخرى، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائياً بين درجة تقبل المعلمين لهذه المعايير في جميع المتغيرات التي تمت دراستها باستثناء متغير الجنسية، إذ وجدت فروق دالة إحصائياً وكان الفرق لصالح المعلمين غير السعوديين. أما المعوقات التي تحول دون تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة، فقد نالت درجة تقبل كبيرة من المعلمين، وحصل اثنان من هذه المعوقات على أعلى درجتين، وهما: الكثافة العددية المرتفعة للطلاب داخل الصفوف الدراسية، وضعف فاعلية النظم الخاصة بالمكافئات والحوافز وعدالة توزيعها.

بينما أجرى ماثويز (Matthews, 2007) دراسة هدفت إلى استخدام مشروع عملي كمحاولة لتنفيذ نظام إدارة الجودة في دائرة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي. هذا المشروع عمل على صياغة عملية التقييم الذاتي المتعلقة بأنظمة الجودة وتنفيذها للوصول إلى التغيير الثقافي المنشود، وتمثل مجتمع الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم توزيع (88) استبانة على الإداريين في قطاعات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تغييراً تقنياً حصل عند تبني ثقافة الجودة الشاملة. وأن ثقافة الجودة في المؤسسة الجامعية لها تأثير في قبول الجودة بشكل مباشر، وفي الوقت الذي قبلت فيه الشركات الصناعية وأقرت عمليات الجودة فإن المخرجات

في التعليم العالي كانت مختلفة إذ كان لها تأثير أكبر والتقنية كانت أقل. إذ كان إدراك العديد لإدارة الجودة في التعليم العالي ضعيفاً وأن هناك فجوة بين تغيير الأنظمة وتغيير الثقافة.

وأجرى الملهوف (2007) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة وعي القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم الكويتية لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد سحبت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت من (258) قائداً تربوياً وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة وعي القادة التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير خبرة القادة التربويين.

وأجرى داتين وكلفورد (Dyanan & Clifford, 2007) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاسترالية في مدينة سدني، وتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين العاملين في الجامعات الاسترالية بمجملها، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم أخذ عينة عشوائية مكونة من (56) إدارياً، هذا وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاسترالية كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة.

كما أجرى لوكوارني (Lukhwareni, 2007) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مقدار التحسينات الناتجة على العملية التعليمية جراء السير على هدي خطى إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المدارس في جنوب أفريقيا، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم أخذ عينة عشوائية مكونة من (300) إداري من الإدارات المدرسية، هذا وخلصت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس جنوب أفريقيا لا يزال متواضعاً.

وأجرى الهمشي (2008) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمينج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، تم توزيعها على عينة مكونة من (456) معلماً ومعلمة ، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هي أن تطبيق مبادئ ديمينج في إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الكويتية كان مرتفعاً.

وأجرى فضالة (2009) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام. واستخدمت المقابلة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (89) إدارياً ورئيس قسم. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة، وان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي لمتغير الجنس. ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الأخرى.

وأجرى قادة (2012) دراسة كان الهدف منها التعرف إلى أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية، والوقوف على واقع تطبيقها في تلك المؤسسات. وقد تم توزيع (300) استبانة على المعلمين، وكان من أهم نتائج الدراسة : أن المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة وإن الإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة لأنها لم تكن كافية، وإن الجانب النوعي في مخرجات التعليم لم يرتق للمستوى المطلوب لأن المستفيدين من المخرجات

التعليمية لا زالوا غير راضين عن نوعية هذه المخرجات كونها لم تلبي جميع رغباتهم ولم تتوفر فيها جميع الخصائص والمميزات التي كانوا يطمحون أن تتوفر فيها كي يستطيعوا من خلالها مواجهة تحديات هذا العصر في جميع مجالات الحياة.

كما أجرى بني مصطفى (2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة وأثرها في كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس وتفعيل دور المهتمين والقائمين على إدارة جامعة المجمعة، والجامعات الأخرى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعزيزها وتطويرها، والتعرف إلى مدى ملاءمة النظام التعليمي في جامعة المجمعة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي: متطلبات الجودة في التعليم، ومتابعة العملية التعليمية، وتطوير القوة البشرية (أعضاء هيئة التدريس)، وقرارات الإدارة الأكاديمية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة وزعت على عينة تكونت من (100) عضو هيئة تدريس في جامعة المجمعة وقد أتمد أسلوب العينة العنقودية في اختيار أعضاء هيئة التدريس وأظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر إيجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، كما يوجد أثر إيجابي لتطوير القوة البشرية، وقرارات الإدارة الأكاديمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.

وأجرى صقر (2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة فيما يخص تعليم طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء وتدريبهم في الكويت من وجهة نظر معلمهم ومربيهم، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد سحبت عينة عشوائية مكونة من (57)

مدرّباً وكذلك (53) معلماً في العام 2012، هذا وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يخص المعلمين كانت متوسطة، وبالنسبة للمدربين كانت منخفضة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

الأهداف: تحددت أهداف الدراسات السابقة في الكشف عن اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة من وجهة نظرهم، ومناقشة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في أمريكا وماليزيا ومدى إسهامها في الأداء والتميز في العمل فضلاً عن معرفة الفروق في ثقافة الجودة بين أنظمة التعليم العالي في البلدين، فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة ودورها في إدخال البهجة والسرور إلى نفوس الطلبة، وتقويم عوامل النجاح والفشل ومعايير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة في مؤسسات مختارة من التعليم العالي والتعرف إلى درجة وعي القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم الكويتية لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاسترالية أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين.

أفراد العينة: اشتملت العينة في الدراسات السابقة على أعضاء هيئة التدريس، والقيادات التربوية والعاملين في والموظفين الأكاديميين والإداريين في مؤسسات التعليم العالي. في حين شملت الدراسة الحالية الإداريين الأكاديميين في جامعتي الزاوية والجبل الغربي.

أدوات الدراسة: اشتملت أدوات الدراسات السابقة على الاستبانة، والمقابلة، في موضوع الجودة الشاملة.

أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على الاستبانة فقط كأداة للدراسة.

الوسائل الإحصائية:

استخدمت الدراسات السابقة الوسائل الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، والانحراف

المعياري، والاختبار التائي (t-test)، ومعامل ارتباط بيرسون.

واستخدمت الدراسة الحالية المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي (t-

test) وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

كما تميزت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات النادرة التي بحثت موضوع الجودة الشاملة،

فلا توجد دراسات بحثت في هذا الموضوع في حدود اطلاع الباحث؛ لذا تعد هذه الدراسة إضافة إلى

الأدب التربوي فيما يختص بالجودة الشاملة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في:

- تطوير أداة الدراسة.

- الاطلاع على عينات الدراسات السابقة.

- بيان أوجه الاتفاق والاختلاف.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها، والخطوات التي تمت لتطوير أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، والإجراءات المستخدمة للتأكد من صدقها وثباتها، والوسائل المستخدمة في معالجة البيانات، وفقاً لأسئلة الدراسة وعلى النحو الآتي:

منهجية الدراسة:

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي يعمل على وصف الظاهرة الاجتماعية المدروسة وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى نتائج أكثر دقة وشمولية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الأكاديميين العاملين في جامعتي الزاوية والجبل الغربي والبالغ عددهم (140) إدارياً أكاديمياً.

عينة الدراسة :

اختيرت عينة عشوائية مكونة من (120) إدارياً أكاديمياً من كلتا الجامعتين بنسبة (85%). وقد استبعدت سبع استبانات لعدم ملاءمتها لإجراءات التحليل الإحصائي وبهذا تكونت عينة الدراسة من (113) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة:

بغرض تحقيق هدف الدراسة والمتمثل بتحري درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين، تم تطوير استبانة الدراسة بعد الرجوع للأدب التربوي ذي العلاقة والدراسات السابقة مثل دراسة قادة (2012) ودراسة بني مصطفى (2012) وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (73) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والملحق (1) يبين ذلك.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الأصول والإدارة التربوية والمناهج والقياس والتقويم لإبداء الرأي بصدد فقرات الأداة والملحق (2) بين ذلك. وفي ضوء ما أبداه المحكمون من ملاحظات واقتراحات، قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة، من حيث انتماء الفقرة للمجال، ومدى صلاحيتها، فضلاً عن السلامة اللغوية للفقرات. وتم اعتماد الفقرات التي أُنقِ علىها المحكمون بنسبة (80%) فأكثر. وبهذا تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (76) فقرة بعد إضافة ثلاث فقرات والملحق (3) يبين الاستبانة بصورتها النهائية. وقد أُعطي للبدل مرتفعة جداً (5) درجات، وللبدل مرتفعة (4) درجات، وللبدل "متوسط" (3) درجات وللبدل قليلة (2) درجتين وللبدل قليلة جداً (1) درجة واحدة .

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار على عينة من خارج مجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها (40) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في كلتا الجامعتين واستخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الثبات للأداة. كما تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرو نباخ الفا (Cronbach-Alpha) والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2): قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجالات	معامل ارتباط بيرسون	معامل الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
1	المجال الأول : الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة	0.81	0.92	21
2	المجال الثاني: المستوى الأكاديمي	0.77	0.90	18
3	المجال الثالث: النمو المهني	0.89	0.81	25
4	المجال الرابع: الهيئة التدريسية	0.78	0.79	12
	الكلي	0.81		76

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات المستقلة الوسيطة وهي:

أ- الجنس وله فئتان (ذكور، وإناث).

ب- الرتبة الأكاديمية ولها خمس مستويات: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، مدرس.

ت- الخبرة الإدارية ولها أربعة مستويات:

• أقل من 5 سنوات.

• من 5 سنوات إلى 8 سنوات.

• من 9 سنوات إلى 12 سنة.

• أكثر من 13 سنة.

2- المتغير التابع:

درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين.

إجراءات الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة من الإداريين الأكاديميين في كل من جامعتي الزاوية والجبل الغربي واختيار العينة تم إتباع الإجراءات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة وإيجاد صدقها وثباتها.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة لإجراء الدراسة في جامعتي الزاوية والجبل الغربي، والملحق (٤) يبين ذلك.
- توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة من الإداريين الأكاديميين. إذ قام الباحث بهذه المهمة، ووضح للمستجيبين كيفية الإجابة عن فقرات الاستبانة فضلا عن التعليمات المدونة على الاستبانة.
- مراجعة البيانات وتدقيقها وترميزها لتسهيل عملية تحليلها بعد تفريغها في جهاز الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.
- عرض النتائج ومناقشتها، والخروج بالتوصيات في ضوء نتائج الدراسة.
- تم الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في أداة الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، كانت من خلال استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33 \text{ طول الفئة}$$

3

عدد الفئات

وتكون الفئات كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول (3): مدى الإجابة ودرجة التطبيق

درجة التطبيق	مدى الإجابة
منخفضة	2.33 - 1
متوسطة	3.67 - 2.34
مرتفعة	5 - 3.68

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة الإدارية.
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الثبات للأداة .
- معادلة كرو نباخ الفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في ضوء سؤالي الدراسة وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة

التطبيق لمعايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين

والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق معايير الجودة

الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين حسب المجالات مرتبة تنازلياً

التسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	الثقافة التنظيمية	4.01	0.83	1	مرتفعة
3	النمو المهني	3.91	0.88	2	مرتفعة
2	المجال الأكاديمي	3.87	0.95	3	مرتفعة
4	الهيئة التدريسية	3.79	1.01	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.91	0.56		مرتفعة

تشير النتائج في الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.56) للدرجة الكلية. وجاء في الرتبة الأولى مجال "الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.83). وفي الرتبة الثانية جاء مجال "النمو المهني" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.88). في حين جاء المجال الأكاديمي بالرتبة الثالثة بلغ متوسط الحسابي (3.87) وانحرافه المعياري (0.95). أما مجال "الهيئة التدريسية" فقد جاء بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.01).

أما بالنسبة لمجالات الأداة الأربعة فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول: الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق لكل فقرة من فقرات هذا المجال والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق على فقرات

"مجال الثقافة التنظيمية" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
16	تحقق إدارة الجامعة نظاماً محوسباً يتم الرجوع إليه عند وضع السياسات التعليمية في الجامعة.	4.19	0.86	1	مرتفعة
17	تتخذ إدارة الجامعة إجراءات حازمة للتأكد من نظافة البيئة.	4.17	0.79	2	مرتفعة
13	تهتم إدارة الجامعة بالتعرف إلى حاجات الطلبة للعمل على تليبيتها.	4.15	0.86	3	مرتفعة
1	توضح إدارة الجامعة مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.	4.14	0.86	4	مرتفعة
18	تحقق إدارة الجامعة قاعدة للبيانات تتضمن معلومات وافية عن الخدمات التي تقدمها الجامعة.	4.12	0.75	5	مرتفعة
19	تحرص إدارة الجامعة على تأكيد العلاقات الإنسانية لتحسين المناخ التنظيمي.	4.08	0.81	6	مرتفعة

مرتفعة	7	0.89	4.05	تهتم إدارة الجامعة بتوفير وسائل الراحة المناسبة لأعضاء هيئة التدريس.	15
مرتفعة	8	0.77	4.04	تقوم إدارة الجامعة بإحداث تغييرات دورية في التنظيم الإداري تقتضيها مصلحة العمل.	6
مرتفعة	8	0.77	4.04	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تحسينات مستمرة لجميع النواحي من أجل استيعاب المفاهيم الحديثة المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة.	7
مرتفعة	10	0.73	4.03	تتعامل إدارة الجامعة مع العاملين لديها على أساس أنهم إيجابيون بطبيعتهم فهم يتحملون المسؤولية في صنع القرار.	5
مرتفعة	11	0.81	4.02	تهيئ إدارة الجامعة المناخ التنظيمي المناسب من أجل تسيير الأعمال الإدارية.	4
مرتفعة	11	0.75	4.02	تحرص إدارة الجامعة على وجود آلية للرقابة من خلال القيام بعملها بكل شفافية.	8
مرتفعة	13	0.82	4.00	تشجع إدارة الجامعة العاملين على المشاركة في مناقشة أسس الجودة الشاملة.	2

مرتفعة	13	0.85	4.00	تنتهج إدارة الجامعة رؤية مستقبلية مدروسة عند تحديد أهدافها الاستراتيجية.	3
مرتفعة	13	0.89	4.00	تعد إدارة الجامعة كل العاملين لديها جزءاً من مجموعة تحسين الجودة.	14
مرتفعة	16	0.75	3.99	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ صنع القرار بصورة جماعية (روح الفريق).	20
مرتفعة	17	0.93	3.93	يتم تعديل الأنظمة الإدارية في الجامعة باستمرار.	12
مرتفعة	18	0.77	3.83	تشجع إدارة الجامعة مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والطلبة.	10
مرتفعة	19	0.89	3.81	تحرص إدارة الجامعة على تقديم نظام مكافآت مناسبة لموظفيها.	21
مرتفعة	20	0.89	3.74	تراعي إدارة الجامعة مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين.	9
مرتفعة	21	0.89	3.73	تقوم إدارة الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة (الثقافية، الرياضية، الفنية).	11
مرتفعة		0.83	4.01	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالمجال الأول " الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة" قد تراوحت ما بين (3.73-4.19) وبدرجة تطبيق مرتفعة. أما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية فقد بلغ (4.01) بانحراف معياري (0.83). وقد جاءت الفقرة (16) التي تنص على "تحقق إدارة الجامعة نظاماً محوسباً يتم الرجوع إليه عند وضع السياسات التعليمية في الجامعة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.86)، تلتها بالرتبة الثانية الفقرة (17) التي تنص على " تتخذ إدارة الجامعة إجراءات حازمة للتأكد من نظافة البيئة"، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.79). أما الفقرة (11) التي نصت على " تقوم إدارة الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة (الثقافية، والرياضية، والفنية) فقد جاءت بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.89).

المجال الثاني: النمو المهني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق لكل فقرة من فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق على فقرات

مجال النمو المهني مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
52	تحرص إدارة الجامعة على الاتصال المستمر مع مراكز البحوث العلمية المحلية والعالمية.	4.22	0.82	1	مرتفعة
53	تلبى إدارة الجامعة احتياجات سوق العمل من المتخرجين بكل التخصصات من حيث الكم.	4.15	0.85	2	مرتفعة
60	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مناهجها بشكل مستمر بما يناسب حاجات سوق العمل.	4.09	0.83	3	مرتفعة
61	تعمل إدارة الجامعة على إدخال علوم الحاسوب في كل التخصصات لما يحتاجه سوق العمل.	4.08	0.79	4	مرتفعة
47	تعتمد إدارة الجامعة سياسة تفويض السلطات لمديري الدوائر.	4.07	0.73	5	مرتفعة

مرتفعة	6	0.83	4.06	تحقق إدارة الجامعة آليات المحافظة على الاتصال مع المتخرجين.	64
مرتفعة	6	0.78	4.06	تسهم إدارة الجامعة في إعداد برامج تدريبية من خلال برامج التعليم المستمر.	57
مرتفعة	8	0.74	4.03	تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام.	42
مرتفعة	9	0.89	4.02	تنسق إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلبتها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها.	63
مرتفعة	10	0.88	4.01	تحقق إدارة الجامعة حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس.	49
مرتفعة	11	0.77	3.99	تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها للمشاركة في المؤتمرات العلمية.	40
مرتفعة	12	1.03	3.97	تقوم إدارة الجامعة بتشجيع الأبحاث العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس.	51
مرتفعة	13	0.74	3.96	تحقق إدارة الجامعة إجازة التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة.	45

مرتفعة	14	0.83	3.92	تعتمد إدارة الجامعة مبدأ تكافؤ الفرص في التعيينات دون ضغوط خارجية.	46
مرتفعة	15	0.86	3.90	تدرس إدارة الجامعة شكاوى مؤسسات المجتمع المتعلقة بجودة خدماتها.	58
مرتفعة	16	0.83	3.88	تركز إدارة الجامعة على جودة خريجها للمنافسة في سوق العمل.	56
مرتفعة	17	0.86	3.87	تحرص إدارة الجامعة على تقويم برامج التدريب في أثناء الخدمة دورياً للتأكد من مدى فاعليتها.	43
مرتفعة	18	0.87	3.86	تعمل إدارة الجامعة على توظيف نتائج تقييم أداء العاملين لصياغة خطط المؤسسة.	44
مرتفعة	19	1.05	3.81	تفصح إدارة الجامعة المجال لكوادرها المتخصصة للإسهام في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي.	59
مرتفعة	20	0.93	3.76	تركز إدارة الجامعة على تعليم اللغات في ضوء حاجة سوق العمل.	62
مرتفعة	21	1.01	3.73	تعتمد إدارة الجامعة سياسة تفويض السلطات لعمداء الكليات.	47

مرتفعة	21	0.95	3.73	تحقق إدارة الجامعة التمويل المالي اللازم لإجراء البحوث العلمية.	50
متوسطة	23	1.17	3.66	تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس لغرض رفع كفاءة أدائهم.	41
متوسطة	24	1.00	3.56	تتبع إدارة الجامعة احتياجات سوق العمل من المتخرجين بكل التخصصات من حيث النوع.	53
متوسطة	25	1.08	3.48	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التنسيق والتعاون ما بين إدارات الجامعة المختلفة والمؤسسات اللببية.	55
مرتفعة		0.88	3.91	الدرجة الكلية	

يبدو من الجدول (6) إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالمجال الثاني "النمو المهني" تراوحت ما بين (4.22-3.48) وفي الدرجتين المرتفعة والمتوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.91) بانحراف معياري (0.88) وبدرجة تطبيق مرتفعة. وجاءت الفقرة (52) التي تنص على "تحرص إدارة الجامعة على الاتصال المستمر مع مراكز البحوث العلمية المحلية والعالمية" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة تطبيق مرتفعة. وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (53) التي تنص على "تلبي إدارة الجامعة احتياجات سوق العمل من المتخرجين بكل التخصصات من حيث الكم" بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة تطبيق مرتفعة. وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (55) التي تنص على "تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التنسيق والتعاون ما بين إدارات الجامعات المختلفة والمؤسسات الليبية" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة تطبيق متوسطة.

المجال الثالث: الأكاديمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق لكل فقرة من فقرات هذا المجال مرتبة ترتيباً تنازلياً والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق على فقرات

" المجال الأكاديمي " مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
23	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ التحسين المستمر لأساليب التدريس.	4.19	0.79	1	مرتفعة
39	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تكتشف الأخطاء.	4.19	0.79	1	مرتفعة
22	تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بعملية الإرشاد الأكاديمي للطلبة.	4.17	0.82	3	مرتفعة
25	تحرص إدارة الجامعة على تحقيق تناسب ما بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.	4.08	0.65	4	مرتفعة
24	تحرص إدارة الجامعة على مراجعة المقررات التعليمية لتطويرها في ضوء المستجدات العملية.	3.99	0.77	5	مرتفعة

مرتفعة	6	0.82	3.98	تضع إدارة الجامعة معايير محددة للقبول تراعي الوضع الصحي للطلبة(ذوي الحاجات الخاصة).	26
مرتفعة	6	0.82	3.98	تضع إدارة الجامعة معايير محددة للقبول تراعي الوضع الاجتماعي والثقافي للطلبة.	27
مرتفعة	8	0.98	3.97	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون خدمات مكتبة الجامعة كافية لتلبية احتياجات العملية التعليمية التعليمية.	37
مرتفعة	9	0.74	3.96	تلتزم إدارة الجامعة بالشفافية في تطبيق الاستثناءات وفقاً لما هو مقرر بالقانون.	29
مرتفعة	10	0.83	3.92	تحرص إدارة الجامعة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لحفظ المعلومات الخاصة بالطلبة.	30
مرتفعة	11	0.82	3.76	تتخذ إدارة الجامعة إجراءات محددة لتسهيل قبول الطلبة المحتاجين مادياً.	28
مرتفعة	12	0.95	3.74	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون مختبرات الجامعة مزودة بكل المستلزمات المطلوبة للعملية التعليمية.	38

مرتفعة	13	1.01	3.73	31 يتم تنظيم فعاليات تستهدف تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطالب الجامعي.
متوسطة	14	1.32	3.63	34 تحرص الجامعة على توفير قاعات تدريس مناسبة تفي باحتياجات العملية التعليمية.
متوسطة	14	1.39	3.63	36 تقوم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة الحاسوب الحديثة والمطلوبة للعملية التعليمية.
متوسطة	16	1.12	3.58	32 تحرص إدارة الجامعة على ان يتلقى الطالب التدريب العملي المناسب خلال فترة دراسته في الجامعة.
متوسطة	16	1.19	3.58	33 تحدد إدارة الجامعة جميع الأنظمة المتصلة بتنظيم الامتحانات اليومية والنهائية.
متوسطة	18	1.24	3.52	35 تلتزم إدارة الجامعة بتعليمات تأديب الطلبة بحيث تسهم في منع المخالفات المسلكية والعملية للطلبة.
مرتفعة		0.95	3.87	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (7) إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالمجال الثالث "الأكاديمي" قد تراوحت ما بين (4.19-3.52) وفي الدرجتين المرتفعة والمتوسطة. أما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال فقد بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.95). وجاءت الفقرة (23) والتي تنص على "تتبنى إدارة الجامعة مبدأ التحسين المستمر لأساليب التدريس". والفقرة (39) التي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تكتشف الأخطاء" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.79) لكلا الفقرتين وبدرجة تطبيق مرتفعة. وجاءت الفقرة (35) التي تنص على "تلتزم إدارة الجامعة بتعليمات تأديب الطلبة بحيث تسهم في منع المخالفات المسلكية والعلمية للطلبة" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة تطبيق متوسطة.

المجال الرابع: الهيئة التدريسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق لكل فقرة من فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق على فقرات

مجال "الهيئة التدريسية" مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
73	تعتمد إدارة الكلية سياسة وآليات محددة لتنمية مقدرات أعضاء هيئة التدريس.	4.09	0.86	1	مرتفعة
67	تعتمد عمادة الكلية معايير واضحة لاختيار عضو هيئة التدريس.	4.03	0.99	2	مرتفعة
71	تحرص كليتنا على تنظيم احصاءات وبيانات لأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المساعدة موزعة حسب المؤهلات الأكاديمية، الدرجات العلمية، الخبرة.. الخ.	4.00	0.88	3	مرتفعة
70	تستخدم لجان التوظيف في عمادة الكلية تكنولوجيا الانترنت لملء البيانات الخاصة بالتوظيف.	3.93	0.94	4	مرتفعة

مرتفعة	5	1.01	3.89	توجد خطة واضحة لحاجة الكلية من أعضاء هيئة التدريس مستندة إلى رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	65
مرتفعة	5	1.02	3.89	هنالك تعليمات محددة لتحديد ساعات التدريس لأعضاء هيئة التدريس وفق الدرجات العلمية.	74
مرتفعة	7	0.99	3.86	تتعاقد عمادة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس المتقاعدين للعمل معها.	76
مرتفعة	8	1.00	3.81	تضع عمادة الكلية لجان متخصصة في تدقيق مدى كفاية أعضاء هيئة التدريس ومواصفاتهم من أجل تحقيق رسالتها والأهداف التي تسعى إليها.	72
مرتفعة	9	1.04	3.68	يتم الإعلان عن تعليمات وشروط اختيار أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات الوظائف الأخرى من قبل عمادة الكلية.	69
متوسطة	10	1.12	3.57	تخصص عمادة الكلية المكافآت التشجيعية والشهادات التقديرية للمبدعين والتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.	75

متوسطة	11	1.15	3.41	توجد لجان معاينة مختصة لاختيار أعضاء هيئة التدريس المرشحين للعمل في الكلية.	68
متوسطة	12	1.01	3.38	توفر عمادة الكلية العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لتنفيذ البرامج والخدمات التربوية.	66
متوسطة		1.01	3.79	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالمجال الرابع "الهيئة التدريسية" تراوحت ما بين (3.38-4.09) وفي الدرجتين المرتفعة والمتوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري (1.01) وبدرجة تطبيق مرتفعة. وجاءت الفقرة (73) التي تنص على "تعتمد إدارة الجامعة سياسة وآليات محددة لتنمية مقدرات أعضاء هيئة التدريس" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة تطبيق مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (67) التي تنص على "تعتمد عمادة الكلية معايير واضحة لاختيار عضو هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة تطبيق مرتفعة. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (66) التي تنص على "توفر عمادة الكلية العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لتنفيذ البرامج والخدمات التربوية" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة تطبيق متوسطة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تُعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة الإدارية).

تمت الإجابة عن هذا السؤال حسب متغيراته وكما يأتي:

أ - متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وفقاً لمتغير الجنس، كما تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، كما يبين ذلك الجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق معايير

الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تُعزى لمتغير (جنس)

مستوى الدلالة	قيمة T	أنثى (ن = 44)		ذكر (ن = 69)		الجنس المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.630	0.66-	0.61	4.05	0.607	3.98	المجال الأول: الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة.
0.961	0.10	0.60	3.86	0.62	3.87	المجال الثاني: الأكاديمي
0.610	0.57-	0.59	3.94	0.56	3.88	المجال الثالث: النمو المهني
0.172	0.19	0.68	3.79	0.58	3.82	المجال الرابع: الهيئة التدريسية
0.679	-0.415	0.57	3.93	0.55	3.88	الدرجة الكلية

أشارت النتائج في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية تعزى لمتغير الجنس، إذ

بلغت القيمة التائية (t-test) للدرجة الكلية (-0.415). كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية

بين الذكور والإناث في المجالات الأربعة للاستبانة إذ تراوحت القيم التائية ما بين (0.10) للمجال

الأكاديمي و (-0.66) لمجال الثقافة التنظيمية.

ب - متغير الرتبة الأكاديمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإداريين الأكاديميين في الجامعات الليبية لمعايير الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الرتبة الأكاديمية

للإداريين الأكاديميين في الجامعات الليبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.68	3.96	36	أستاذ	الثقافة التنظيمية إدارة الجودة الشاملة
0.47	3.96	22	أستاذ مشارك	
0.58	4.06	33	أستاذ مساعد	
0.69	3.99	11	محاضر	
0.55	4.09	11	مدرس	
0.59	3.85	36	أستاذ	المجال الأكاديمي
0.61	3.85	22	أستاذ مشارك	
0.62	3.90	33	أستاذ مساعد	
0.57	3.80	11	محاضر	
0.59	3.86	11	مدرس	

0.52	3.88	36	أستاذ	النمو المهني
0.52	3.88	22	أستاذ مشارك	
0.55	3.79	33	أستاذ مساعد	
0.54	3.88	11	محاضر	
0.63	3.79	11	مدرس	
0.60	3.89	36	أستاذ	الهيئة التدريسية
0.58	3.80	22	أستاذ مشارك	
0.61	3.83	33	أستاذ مساعد	
0.62	3.73	11	محاضر	
0.77	3.83	11	مدرس	

يلاحظ من الجدول (10) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإداريين الأكاديميين في الجامعات الليبية لمعايير الجودة الشاملة، فقد حصل أصحاب فئة أستاذ على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.89)، وأصحاب فئة محاضر على أقل متوسط حسابي بلغ (3.73). ولتعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) والجدول (11) يبين النتائج.

الجدول (11): نتائج اختبار (T) تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق نحو (تطبيق معايير

الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تُعزى لمتغير (الرتبة

(الأكاديمية)

الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.936	0.203	0.075	4	0.306	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0.377	108	40.67 3	خلال المجموعات	
			112	40.97 8	المجموع	
0.995	0.053	0.021	4	0.083	بين المجموعات	المجال الأكاديمي
		0.390	108	42.16 1	خلال المجموعات	
			112	42.24 5	المجموع	
0.913	0.243	0.081	4	0.326	بين المجموعات	مجال النمو المهني

		0.335	108	36.20	خلال المجموعات	
				0		
			112	36.52	المجموع	
				6		
0.94	0.190	0.075	4	0.299	بين المجموعات	الهيئة التدريسية
3		0.393	108	42.45	خلال المجموعات	
				6		
			112	42.75	المجموع	
				5		
0.95	0.165	0.054	4	0.216	بين المجموعات	الدرجة الكلية
5		0.326	108	35.24	خلال المجموعات	
				0		
			122	35.45	المجموع	
				6		

أظهرت النتائج في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq$

(0.05) للدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة "ف" (0.165) وبمستوى دلالة (0.955). ولم تكن هناك فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في المجالات الأربعة للاستبانة. إذ تراوحت القيم

الفائئة ما بين (0.053) للمجال الأكاديمي و(0.243) لمجال النمو المهني.

ج - الخبرة الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإداريين الأكاديميين لمعايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإداريين الأكاديميين تبعاً

لمتغير الخبرة الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الليبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.68	3.99	24	أقل من (5) سنوات	الثقافة التنظيمية
0.59	3.96	56	5-8 سنوات	
0.66	4.09	22	9-12 سنة	
0.56	4.07	11	أكثر من 13 سنة	
0.63	3.87	24	أقل من (5) سنوات	المستوى الأكاديمي
0.61	3.85	56	5-8 سنوات	
0.65	3.89	22	9-12 سنة	
0.57	3.86	11	أكثر من 13 سنة	

0.63	3.86	24	أقل من (5) سنوات	النمو المهني
0.52	3.88	56	5-8 سنوات	
0.64	3.96	22	9-12 سنة	
0.64	3.96	11	أكثر من 13 سنة	
0.59	3.78	24	أقل من (5) سنوات	الهيئة التدريسية
0.58	3.80	56	5-8 سنوات	
0.70	3.85	22	9-12 سنة	
0.77	3.83	11	أكثر من 13 سنة	
0.60	3.89	24	أقل من (5) سنوات	الدرجة الكلية
0.52	3.88	56	5-8 سنوات	
0.58	3.95	22	9-12 سنة	
0.62	3.96	11	أكثر من 13 سنة	

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الأكاديميين الإداريين لمعايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية. وجاء أصحاب فئة الخبرة من (9 - 12 سنة) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.95) بينما جاء أصحاب فئة الخبرة (5-8 سنوات) بأقل متوسط حسابي بلغ (3.88) للدرجة الكلية. ولمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق الإداريين الأكاديميين لمعايير الجودة الشاملة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)، والجدول (13) يبين نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول (13): نتائج اختبار (T) تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق نحو (تطبيق معايير

الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغير (الخبرة

(الإدارية)

الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.83 8	0.28 2	0.105	3	0.316	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة
		0.373	109	40.66	خلال المجموعات	
			112	40.97	المجموع	
0.99 6	0.02 1	0.008	3	0.024	بين المجموعات	المجال الأكاديمي
		0.387	109	42.22 1	خلال المجموعات	
			112	42.24 5	المجموع	
0.92 7	0.15 5	0.052	3	0.155	بين المجموعات	مجال النمو المهني
		0.334	109	36.37	خلال المجموعات	
			112	36.52	المجموع	

0.98 0	0.06 1	0.024	3	0.072	بين المجموعات	الهيئة التدريسية
		0.392	109	42.68 3	خلال المجموعات	
			112	42.76	المجموع	
0.936	0.139	0.045	3	0.135	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.324	109	35.32 0	خلال المجموعات	
			112	35.45 5	المجموع	

أظهرت النتائج في الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تطبيق الإداريين الأكاديميين لمعايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية للدرجة الكلية إذ بلغت قيمة "ف" (0.139) وبمستوى دلالة (0.936) ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الأربعة للاستبانة إذ تراوحت قيم "ف" ما بين (0.021) للمجال الأكاديمي و(0.282) لمجال الثقافة التنظيمية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، كما اشتمل

على التوصيات التي خرجت بها الدراسة وكما يأتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين

الأكاديميين؟

أظهرت النتائج في الجدول (4) أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين كانت مرتفعة إذ بلغت (3.91) بانحراف معياري (0.56). وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المؤسسة التربوية الليبية من خلال أداء إدارييها الأكاديميين بالجودة الشاملة، وضرورة تطبيق معاييرها، وفقاً للتعليمات في هذا الصدد، إيماناً منهم بأن هذه المعايير إذا ما تم تطبيقها بالشكل المطلوب فإنها ستأتي ثمارها الإيجابية ممثلة بالارتقاء بمستوى الجامعة وطلبته، مما يهيئ للمجتمع أعضاء نافعين في المستقبل بمقدورهم تأدية المهام التي سيكلفون بها، كل حسب اختصاصه، لا سيما وإن الجودة الشاملة أثبتت نجاحها عندما طبقت في مؤسسات صناعية وتجارية في بلدان غربية وآسيوية، وكذلك في مؤسسات متنوعة، منها التربوية. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن الإداريين الأكاديميين أنفسهم كانوا مقتنعين بالدور الذي ستؤديه الجودة الشاملة، ومقتنعين أكثر بالمعايير التي يمكن عدّها مؤشّرات للعمل يتم في ضوئها تطبيق مضمون الجودة الشاملة. وقد تعود هذه النتيجة إلى حرص هؤلاء الإداريين الأكاديميين على تطبيق معايير الجودة

الشاملة لرؤية نتائجها على مستوى الجامعات الليبية، والعائد الذي يمكن الحصول عليه من وراء عملية التطبيق هذه.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحربي (2003). ودراسة عبدالمالك وآخرون (Abdulmalek, et al., 2005) واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة صقر (2013).

أما بالنسبة لمجالات الأداة فقد تمت مناقشتها على النحو الآتي:

1- مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة:

أشارت النتائج في الجدول (5) إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال بلغ (4.01) بانحراف معياري (0.83)، وبدرجة مرتفعة. وقد تعود هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تعتمد نظاماً محوسباً تستند إليه عند وضع السياسات التربوية للجامعة، لما يتوافر في هذا النظام من خصائص إيجابية تدفع العمل الإداري إلى الأمام، مثل السرعة في الحصول على المعلومات أو البيانات، والدقة في الوثائق التي يتم الرجوع إليها، مما يسهل مختلف الإجراءات المطلوب إتباعها في تطبيق معايير الجودة الشاملة. وربما جاءت هذه النتيجة تأييداً للإجراءات الحازمة التي ينفذها الإداريون الأكاديميون، والهادفة إلى التأكد من نظافة البيئة الجامعية وانعكاس ذلك على البيئة العامة المحيطة بالجامعة. فضلاً عن ذلك، فربما جاءت هذه النتيجة انعكاساً للأدوار التي يؤديها الإداريون الأكاديميون للتعرف إلى حاجات طلبة الجامعة، ومن ثم العمل على تلبيتها في ضوء الإمكانيات المتاحة، مما يؤثر إيجابياً في سير العملية التربوية، وانعكاس ذلك على سمعة الجامعة ومكانتها بين مؤسسات المجتمع الأخرى. ونظراً لإدراك القادة الإداريين الأكاديميين لماهية إدارة الجودة الشاملة،

والفوائد الكثيرة التي يمكن الحصول عليها من وراء تطبيقها، فإنهم يسعون دائماً لتوضيح ما تعنيه إدارة الجودة الشاملة للطلبة ولجميع العاملين في الجامعة من إداريين وفنيين وأعضاء هيئة تدريس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإداريين الأكاديميين يعملون على توفير قاعدة بيانات تشتمل على معلومات وافية عن ما تقدمه الجامعة من برامج ونشاطات وخدمات للمجتمع. وربما عكست هذه النتيجة حرص الإداريين الأكاديميين على تأكيد العلاقات الإنسانية داخل الجامعة بهدف تحسين المناخ التنظيمي فيها، والذي يؤثر في طبيعة التعامل، وامتداد هذا التأثير ليشمل جميع جوانب الجامعة والعاملين فيها كافة، وبما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة. فضلاً عن ذلك، فإن ذلك قد يعود إلى اهتمام الإداريين الأكاديميين بالعمل على توفير متطلبات الراحة لأعضاء هيئة التدريس، ليكون ذلك محفزاً لهم على البذل والعطاء وتقديم الأجود دائماً. وربما جاءت هذه النتيجة لأن إدارة الجامعة ممثلة بالإداريين الأكاديميين تعمل باستمرار على إجراء التحسينات في جميع كليات الجامعة وأقسامها الأكاديمية، من أجل تقديم الخدمة النوعية للمشمولين بها، من أفراد المجتمع المحلي أو الطلبة. وقد تأتي هذه النتيجة لأن إدارة الجامعة لديها الحرص الكافي لتطبيق طريقة مناسبة للرقابة تتميز بالشفافية في التعامل مع العاملين في الجامعة.

ومن أجل نجاح التطبيق لإدارة الجودة الشاملة ومعاييرها في الجامعة، فقد تعمل الجامعة على تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة المعايير التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، وفهم تلك المعايير، واستيعابها حتى يمكن تطبيقها بنجاح. وربما جاءت هذه النتيجة لأن الإداريين الأكاديميين يؤمنون بمشاركة العاملين في صنع القرار ليعزز لدى هؤلاء العاملين الولاء والانتماء والعمل بروح الفريق.

وقد تعزى هذه النتيجة لبعض الممارسات الإيجابية التي يؤديها الإداريون الأكاديميون مثل العدالة في

التعامل، وتأكيد مبدأ الاحترام المتبادل بين جميع أطراف العملية التربوية داخل الحرم الجامعي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحربي (2003)، ودراسة دانين (Dyanan, 2007)، واختلفت مع دراسة الملهوف (2007).

2- مجال النمو المهني:

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإداريين الأكاديميين حريصون على الاتصال مع المراكز البحثية محلياً وعربياً وعالمياً لتعرفّ المستجدات والتطورات العلمية وتوظيفها بما يعزز النمو المهني للعاملين في الجامعات بإقامة الدورات التدريبية والأنشطة الأكاديمية المتنوعة، أو الاستفادة من التطورات والمستجدات العلمية بإدخالها في البرامج والمناهج الدراسية وإعداد الطلبة وفقاً لها، لتلبية احتياجات سوق العمل من المتخرجين في التخصصات المتنوعة، وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة لأن إدارة الجامعة تعمل على إدخال الحاسوب في جميع التخصصات العلمية والإنسانية وتوظيفه في العمل الجامعي على المستويين الإداري والأكاديمي. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى الأخذ بالنظام اللامركزي للإدارة الجامعية. وتشجيع القادة الإداريين على تفويض سلطاتهم لمديري الدوائر التابعين لإشرافهم، ولذلك تعمل إدارة الجامعة على تنظيم دورات تدريبية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام. وربما جاءت هذه النتيجة لأن إدارة الجامعة تعمل على توفير الحرية الأكاديمية للأساتذة والطلبة، الأمر الذي يؤدي إلى أن تحقق الجامعة خطوات إيجابية في مجال البحث العلمي والتعبير عن الرأي، تُشجّع الباحثين من الأساتذة والطلبة على البحث في موضوعات متنوعة قد يكون بعضها لم يطرق من قبل، لوجود تحفظات على البحث فيه. وقد

تكون هذه النتيجة تعود إلى أن الإدارة الجامعية تشجع الأساتذة على المشاركة في المؤتمرات العلمية على المستويات كافة من أجل تنميتهم وتطويرهم تربوياً وأكاديمياً ومهنياً، فضلاً عن منح الأساتذة إجازات تفرغ علمي لإجراء الأبحاث في جامعات أو مراكز أبحاث داخل ليبيا أو خارجها. وهذا من شأنه أن يحقق نتائج إيجابية في نمو أعضاء هيئة التدريس تنعكس إيجابياً في المخرج النهائي للعملية التربوية التي تؤديها الجامعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة دانين (Dyanan, 2007)، واختلفت مع دراسة قادة (2012).

3- المجال الأكاديمي:

أشارت النتائج في الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (3.87) بانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة. وقد يعود سبب هذه النتيجة المرتفعة للمجال بشكل عام إلى أن إدارة الجامعة من خلال إداريها الأكاديميين، تعمل على الأخذ بمبدأ التحسين المستمر لطرائق التدريس وأساليبه، والفائدة التي يمكن أن تتحقق من وراء هذا المبدأ إذا ما تم تطبيقه بنجاح. وبخاصة إذا ما تم الإستناد في ذلك إلى التقويم الدوري لعملية التعليم والتعلم، لتعرف سير هاتين العمليتين، واتخاذ الإجراءات المناسبة في ضوء ذلك. وربما جاءت هذه النتيجة لحرص إدارة الجامعة على مراجعة البرامج الدراسية والقرارات التعليمية بشكل مستمر، وإدخال التطورات عليها بناءً على المستجدات العلمية في الاختصاصات العلمية المختلفة. أو أن هذه النتيجة هي انعكاس طبيعي لاهتمام إدارة الجامعة بالطلبة من خلال رعايتهم والإشراف عليهم وتوجيههم من خلال الإرشاد الأكاديمي لهم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تعمل جاهدة على توفير الكادر التدريسي المطلوب في ضوء احتياجات الأقسام والتخصصات المتنوعة وأعداد الطلبة الملتحقين بكل

قسم أو اختصاص، بمعنى أن الجامعة تأخذ في الاعتبار نسبة الأساتذة إلى الطلبة مقارنة بالجامعات العربية، والجامعات الأجنبية، مما قد يضمن جودة المتخرجين في هذه الجامعات. وربما جاءت هذه النتيجة لاهتمام إدارة الجامعة بصحة الطلبة بشكل عام، وذوي الاحتياجات الخاصة بشكل خاص، انطلاقاً من مبدأ "العقل السليم في الجسم السليم". ولهذا فإن إدارة الجامعة ومن أجل ضمان مخرجات جيدة للجامعة، فإنها تعمل على توفير خدمات مناسبة لمرافقها كافة، وبخاصة المكتبة، التي تعد أحد أهم المصادر الرئيسة للطلاب وعضو هيئة التدريس. فتحسين الخدمات التي تقدمها المكتبة وتوفير المراجع والمصادر العربية والأجنبية في التخصصات المختلفة، يؤدي دوراً فاعلاً للارتقاء بالمستوى الأكاديمي لجميع المستفيدين من هذه الخدمات. وقد اتفقت نتيجة هذا المجال مع دراسة بني مصطفى (2012)، واختلفت مع دراسة لوكراني (Lukhwari, 2007).

4- مجال الهيئة التدريسية:

أظهرت النتائج في الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (3.79) بانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه الدرجة المرتفعة إلى اهتمام عمادة الكلية بتسمية مقدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية وتشجيعهم على البحث العلمي، أو أن عمادة الكلية تختار أعضاء هيئة التدريس وفق معايير علمية ومهنية وتربوية تضمن اختيار العضو الأفضل للعمل في الكلية. وربما جاءت هذه النتيجة لما تقوم به الكلية من أمور تنظيمية تتعلق بأعضاء هيئة التدريس من حيث إعدادهم وتأهيلهم ورتبهم العلمية وما يرتبط بإجراءات الترقية لرتب علمية أعلى. أو أن عمادة الكلية تميل إلى استخدام التكنولوجيا المعاصرة في معظم إجراءاتها الإدارية والأكاديمية والتدريسية وتؤكد على أعضاء هيئة التدريس

العمل على استخدام هذه التكنولوجيا، في جميع المهمات التي يؤديها، سواء ما يتعلق بإعداد البرامج الدراسية أم المحاضرات العلمية، أم الأسئلة الإمتحانية. وقد تأتي هذه النتيجة المرتفعة انعكاساً للخطط الاستراتيجية التي تضعها الكلية والمتعلقة باحتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين، مع الأخذ في الاعتبار رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها عند القيام بهذه المهمة الإدارية الأكاديمية. فضلاً عن ذلك، فقد تعود هذه النتيجة إلى أن عمادة الكلية تتبنى تعليمات واضحة بصدد عضو هيئة التدريس من حيث نصابه التدريسي وفقاً لرتبته الأكاديمية. وهذا إجراء يتسم بالعدل والإنصاف ويشجع الأساتذة الآخرين الأقل رتبة أكاديمية على إجراء البحوث العلمية والتقدم للترقية إلى الرتبة الأكاديمية الأعلى. واتفقت نتيجة هذا المجال مع دراسة الحربي (2003)، ودراسة الملهوف (2007)، واختلف مع دراسة قادة (2012).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغيرات: الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة الإدارية؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وكما يأتي:

أ - متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت القيمة التائية (-0.415) وبمستوى دلالة (0.679) للدرجة الكلية. كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في المجالات الأربعة للأداة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإداريين الأكاديميين العاملين في الجامعات الليبية من كلا الجنسين لا يختلفون في تقديرهم لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة، مما يشير إلى أن متغير الجنس ليس من المتغيرات المؤثرة في إحداث فروق في الاستجابات بين الذكور والإناث. وقد يعزى ذلك إلى الإعداد والتأهل المتماثل لكلا الجنسين، وشمولهم بالدورات التدريبية وخضوعهم لضوابط واحدة وتعليمات موحدة تنطبق على الجميع بغض النظر عن الجنس. ولهذا لم يبدو أي فرق في الاستجابات بين الإداريين الأكاديميين من كلا الجنسين.

ب - متغير الرتبة الأكاديمية:

أشارت النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ بلغت قيمة "ف" (0.165) وبمستوى دلالة (0.955) للدرجة الكلية. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المجالات الأربعة للأداة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإداريين الأكاديميين في هذه الجامعات يدركون وبشكل متقارب درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة بغض النظر عن رتبهم العلمية.

مما قد يشير إلى أن متغير الرتبة العلمية ليس من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في استجابات أفراد العينة. وقد يعود ذلك إلى أن الإداريين الأكاديميين جميعاً مشمولون بتطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعاتهم المسؤولين عن نجاح هذه المهمة بغض النظر عن الرتبة العلمية التي يحملونها. وربما يتعرضون للمساءلة إذا لم يحقق تطبيق معايير الجودة الشاملة النتائج المرجوة. فهم جميعاً مسؤولون ومتسائلون، ومهمتهم واحدة على الرغم من اختلاف رتبهم العلمية.

ج - متغير الخبرة الإدارية:

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية، إذ بلغت قيمة "ف" (0.139) وبمستوى دلالة (0.936) للدرجة الكلية. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ على المجالات الأربعة للأداة. ويستدل من هذه النتيجة أن متغير الخبرة الإدارية لم يكن له تأثير يذكر في حدوث فروق في استجابات الإداريين الأكاديميين. إذ يبدو أنهم متفوقون في تقدير درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة بغض النظر عن سنوات الخبرة التي قضاها في العمل الإداري. وربما يعود ذلك إلى أن إجراءات تطبيق هذه المعايير وتعليماتها واضحة. وقد تعقد دورات تدريبية وورشات عمل للإداريين الأكاديميين كافة بشأن كيفية تطبيق معايير الجودة وحيث أن الجميع يخضعون لدورات وورشات عمل واحدة. ويعملون وفق تعليمات موحدة وعليهم مسؤوليات متماثلة، ويتعرضون لمساءلة واحدة عند تقدمهم أو تخلفهم في أداء المهمات، لذا لم يكن لمتغير الخبرة الإدارية أثر في تباين الإجابات لأفراد عينة الدراسة.

توصيات الدراسة:

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، تم وضع التوصيات الآتية:

- تقديم الدعم والمساندة والتشجيع للإداريين الأكاديميين لقيامهم بالمهام المنوطة إليهم على الشكل المطلوب.
- تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تتعلق بإدارة الجودة الشاملة ومعاييرها ومبادئها، لتتكون لديهم صورة واضحة عن هذه الإدارة، حتى يمكن أن يقدموا المساعدة الممكنة لإدارة الجامعة إذا ما أرادت أن تطبق أو تعيد تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مؤسسات تربوية أخرى.
- إجراء دراسة ارتباطية بين درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة والتفؤل الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

المراجع

القرآن الكريم

أحمد، أحمد (2003). *الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية*. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.

بدح، أحمد (2003). *تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية*. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الزرقاء، الأردن.

بني مصطفى، سهيل (2012). *إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة*. 65-60 (2) 28.

بوزيان، راضية (2014). *إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

الترتوري، محمد، وجويحان، أغادير (2009). *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحربي، حياة (2003). *إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية: دراسة اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئها، ووجهة نظرهم حول مدى اسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

حمادات، محمد (2007). *الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة*. عمان: دار الحامد.

حمود، خضير (2000). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

رياض، محمد (2002). دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. القاهرة:

مطابع المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

زاهر، ضياء الدين (2005). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة. القاهرة: دار السحاب.

الزهراني، محمد (2009). تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة

الشاملة بوزارة التربية والتعليم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة،

السعودية.

السامرائي، مهدي (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار

جرير للنشر والتوزيع.

السامرائي، مهدي، والناصر، علاء (2012). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

عمان: الذاكرة للنشر والتوزيع.

السيد، خليل، والزهيرى، إبراهيم (2001). الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر

المعلومات. القاهرة: دار الفكر العربي.

الشعار، قاسم (2009). مدى امكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

الحكومية والخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، البلقاء،

الأردن.

الصليبي، محمود (2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية. عمان: دار الحامد.

صقر، علي (2013). درجة تطبيق معايير إدارة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمدرّبين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الطائي، يوسف، والعبادي، محمد، والعبادي، هاشم (2009). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

طعيمة، رشدي (2008). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبدالعليم، أسامة، والأحمدي، حميد (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

عشبية، فتحي (2000). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري: دراسة تحليلية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (3) 520-567.

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

الفضل، مؤيد، والطائي، يوسف (2004). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

فضالة، معاوية (2009). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

قادة، يزيد (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

القريوتي، محمد، والمطيري، يوسف (2007). إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز (الاقتصاد والإدارة)، 21 (1) 76 - 83.

القيسي، هناء (2011). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي: الأساليب والممارسات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

مجيد، سوسن، والزيادات، محمد (2008). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

محمد، أشرف (2008). الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية. مصر: دار الجامعة الجديدة.

المطرفي، غازي (2009). مدى تحقق معايير الجودة الشاملة في برنامج إعداد معلم العلوم بكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، (64) 267 - 337.

الملاح، منتهى (2005). 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، فلسطين.

المهوف، مشعل (2007). مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

النعمي، جبر (2008). اتجاهات القيادة الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدولة قطر. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. الهمشي، بدر (2008). تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الورثان، عدنان (2007). مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم : دراسة ميدانية بمحافظة الأحساء. بحث مقدم للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، السعودية.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abdul Malek, K., Tambi, G., Bin, A., and William, W. (2005). **A Comparative Study of Quality Practices in Higher Education Institutions in the U.S and Malaysia**, Total Quality Management, 10 (3), 357-371.
- Cornin, M. (2004). **Continuous Improvement in A New York State School District: A Case Study**. DAI - A , 65(4) 1189.
- Calpin- Davies, P. and Donnelly, A. (2006). **Quality Assurance of NHS Funded Healthcare Education**. Nurs Manag (Harrow), 13(6) 28-34.
- Dynan, B., and Clifford, J. (2007). **Eight years on: Implementation of Quality Management in an Australian University**, Assessment and Evaluation in Higher Education, 26(5).
- Hernandez, J. (2008). **Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a Texas School District**. DAI-A 62(11) 3639.
- Koleinski, J. (1999). **Evaluation of Success and Failure Factors and Criteria in Implementation of TQM Principles in Administration at Selected Institutions of Higher Education**, DAI-A, 60(7) 2403.
- Lukhwareni, M. (2007). **Total quality management as a response to education in school management**, available on repository.up.ac.za/handle/2263/23917.
- Mortimore. P. (1997). **Measuring Educational Quality**. British Journal of Educational Studies, 39(1).
- Mathes, Y. (2009). **Case Study in Assuring Quality University**. A workshop in the conference of standards accreditation in Arab world ,visions and experiences, Almandine Almonawarah, faculty of Education, Tibah university, in 18-20/5/2009.

Mc Dermott, R., Mikulak, R., and Beauregard, M. (1994). **Releasing the creative spirit of your organization through suggestion systems**, 1st ed. Quality Resources.

Rhodes, L. (1997). **On The Road to Quality**. www.ascd.org/ASCD/

Schonsenger, R. (1992). **Total Quality Management Cuts a Board swath Through Manufacturing and Beyond**. *Organizational Dynamics*,1(20) 17.

Senge, D. (1994). **Total Quality Management Education Learning from The factories**. New Yourk: Rutledge.

Spenc- Matheus, S. (2007). **Enforced Cultural change in Academe**. A Practical Case Study Implementation Quality management Systems in Higher Education, *Education*, 26(1) 10-15.

Willis, T., and Taylor, J. (1999). **Total Quality Management and Higher Education: The Employers Perspective**. 10(7).

(http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://se.uofk.edu/multisites/UofK_se/images/stories/se/papers/40.pdf)

الملحقات

الملحق رقم (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولى

الأستاذ/ الدكتور.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين"، استيفاءً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية من جامعة عمان العربية، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتطوير استبانته لذلك الغرض . ونظراً لكونكم من ذوي الخبرة والكفاءة، فإنني أضع بين أيديكم الأداة لمعرفة مدى ملائمتها وصلاحياتها، لذا أرجو التكرم بإبداء ملاحظاتكم واقتراح أي ملاحظات ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

الهاشمي محمد النائب

القسم الأول : المعلومات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع اشارة صح أمام الاختيار المناسب :

*الجنس:

ذكر أنثى

*العمر:

أقل من 30 من 30 - أقل من 40

من 40 - أقل من 50 50 فأكثر

*الكلية :

علمية إنسانية

المؤهل العلمي :

ماجستير دكتوراه

عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 - 8 سنوات

من 9 - 12 سنة أكثر من 13 سنة

الرتبة الأكاديمية :

أستاذ أستاذ مشارك

أستاذ مساعد محاضر مدرس

المركز الوظيفي :

رئيس قسم عميد

الجامعة التي تعمل بها :

جامعة الجبل الغربي جامعة الزاوية

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
أولا : مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة							
1	توضح إدارة الجامعة مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين.						
2	تشجع إدارة الجامعة العاملين على المشاركة في مناقشة أسس الجودة الشاملة ومقوماتها.						
3	تنتهج إدارة الجامعة فلسفة ورؤية مستقبلية مدروسة عند تحديد أهدافها الاستراتيجية ووضع أولوياتها.						
4	تهيئ إدارة الجامعة المناخ التنظيمي المناسب من أجل تسيير الأعمال الإدارية.						
5	تتعامل إدارة الجامعة مع العاملين لديها على أساس أنهم إيجابيون بطبيعتهم فهم يتحملون المسؤولية في اتخاذ القرار.						
6	تقوم إدارة الجامعة بإحداث تغييرات دورية في التنظيم الإداري تقتضيها مصلحة العمل.						

						7	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تحسينات مستمرة لجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة.
						8	تحرص إدارة الجامعة على وجود آلية للرقابة والمحاسبة حيث تقوم بعملها بكل شفافية.
						9	تراعي إدارة الجامعة مبدأ الديمقراطية والعدالة في التعامل مع العاملين.
						10	تشجع إدارة الجامعة مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والطلبة.
						11	تقوم إدارة الجامعة بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة
						12	تقوم إدارة الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية.
						13	تقوم إدارة الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة الرياضية.
						14	تقوم إدارة الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة الفنية.
						15	يتم تعديل الأنظمة الإدارية في الجامعة باستمرار.
						16	تهتم إدارة الجامعة بالتعرف إلى حاجات الطلبة والعمل على تلبيتها وإشباعها.

						تعد إدارة الجامعة كل العاملين لديها جزءا من مجموعة تحسين الجودة.	17
						تهتم إدارة الجامعة بتوفير وسائل الراحة المناسبة لأعضاء هيئة التدريس.	18
						تحقق إدارة الجامعة نظاما محوسبا يتم الرجوع إليه عند وضع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات الهامة في الجامعة.	19
						تتخذ إدارة الجامعة إجراءات للتأكد من نظافة البيئة مثل المرافق الصحية والساحات.	20
						تحقق إدارة الجامعة قاعدة للبيانات تتضمن معلومات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها.	21
						تحرص إدارة الجامعة على تأكيد العلاقات الإنسانية وتحسين المناخ التنظيمي.	22
						تتبنى إدارة الجامعة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية (روح الفريق).	23
						تحرص إدارة الجامعة على تقديم نظام رواتب مناسب لموظفيها.	24
						تحرص إدارة الجامعة على تقديم نظام مكافآت مناسب لموظفيها.	25

ثانيا : المجال الأكاديمي						
					تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بعملية الإرشاد الأكاديمي للطلبة.	26
					تتبنى إدارة الجامعة مبدأ التحسين المستمر لمهارات التدريس وأساليبه.	27
					تضع إدارة الجامعة الخطط والبرامج لتوفير أعضاء الهيئة التدريسية المناسبة لمواجهة زيادة الطلب على التعليم الجامعي.	28
					تحرص إدارة الجامعة على مراجعة البرامج والمقررات التعليمية وتطويرها في ضوء المستجدات العلمية.	29
					تحدد إدارة الجامعة معايير دقيقة لاختيار مدرسين بحيث تنفق واحتياجات كل كلية.	30
					تحرص إدارة الجامعة على تحقيق تناسب ما بين عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس .	31
					تضع إدارة الجامعة معايير محددة للقبول تراعي الوضع الصحي للطلبة (ذوي الحاجات الخاصة).	32
					تضع إدارة الجامعة معايير محددة للقبول تراعي الوضع الاجتماعي والسياسي للطلبة.	33

					34	تتخذ إدارة الجامعة إجراءات محددة لتسهيل قبول الطلبة المحتاجين ماديا ورعايتهم.
					35	تلتزم إدارة الجامعة بالشفافية في تطبيق الاستثناءات والإعفاءات حسب ما هو مقرر بالقانون.
					36	تحرص إدارة الجامعة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لحفظ المعلومات الخاصة بالطلبة وضمان سريتهم.
					37	يتم تنظيم فعاليات وأنشطة تستهدف تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطال الجامعي.
					38	تحرص إدارة الجامعة على أن يتلقى الطالب التدريب العملي المناسب خلال دراسته في الجامعة.
					39	تحدد إدارة الجامعة جميع الأنظمة واللوائح المتصلة بتنظيم الامتحانات اليومية والنهائية واعتماد نتائجها.
					40	تحرص الجامعة على توفير قاعات تدريس مناسبة ونقي باحتياجات العملية التعليمية.
					41	تلتزم إدارة الجامعة بتعليمات تأديب الطلبة بحيث تساهم في منع المخالفات المسلكية والعلمية للطلبة.
					42	تقوم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة الحاسوب الحديثة واللازمة للعملية التعليمية.

						43	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون مكتبة الجامعة وخدماتها كافية لتلبية احتياجات العملية التعليمية العلمية.
						44	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون مختبرات الجامعة ومشاعها مزودة بكل المستلزمات والأدوات والمواد اللازمة للعملية التعليمية العلمية.
						45	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تكتشف الأخطاء وتعالجها.
ثالثا : مجال النمو المهني							
						46	تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها للمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية.
						47	تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس لغرض رفع كفاءة أدائهم.
						48	تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية وتأهيلية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية.
						49	تحرص إدارة الجامعة على تقويم برامج التدريب في أثناء الخدمة دوريا للتأكد من مدى فاعليتها ومرودها الفعلي.

						50	تعمل إدارة الجامعة على توظيف نتائج تقييم أداء العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية لصياغة خطط المؤسسة ورسم برامجها المستقبلية.
						51	تحقق إدارة الجامعة إجازة التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة وواضحة.
						52	تعتمد إدارة الجامعة مبدأ تكافؤ الفرص في التعيينات دون ضغوط خارجية.
						53	تعتمد إدارة الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لعمداء الكليات.
						54	تعتمد إدارة الجامعة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لمدراء الدوائر والأقسام.
						55	تحقق إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بعثات إلى جامعات عريقة في تخصصات تحتاجها لتطوير كلياتها.
						56	تحقق إدارة الجامعة حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
						57	تحقق إدارة الجامعة التمويل المالي اللازم لإجراء البحوث العلمية.

						تقوم إدارة الجامعة بتشجيع الأبحاث العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس.	58
						تحرص إدارة الجامعة على الاتصال المستمر مع مراكز البحوث العلمية المحلية والعالمية.	59
						تتلي إدارة الجامعة احتياجات سوق العمل من الخريجين بكل التخصصات من حيث النوع.	60
						تتلي إدارة الجامعة احتياجات سوق العمل من الخريجين بكل التخصصات من حيث العدد.	61
رابعا : مجال علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي							
						تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التنسيق والتعاون ما بين إدارة الجامعة ومختلف المؤسسات الليبية.	62
						تركز إدارة الجامعة على جودة خريجها للمنافسة في السوق المحلي والعربي والعالمي.	63
						تساهم إدارة الجامعة في إعداد برامج تدريبية من خلال برامج التعليم المستمر.	64
						تدرس إدارة الجامعة شكاوي مؤسسات المجتمع ومقترحاتها المتعلقة بجودة خدماتها.	65

					تسعى إدارة الجامعة لربط مخرجات التعليم باحتياجات تأهيل الطلبة للدراسات العليا.	66
					تفصح إدارة الجامعة المجال لكوادرها المتخصصة للمساهمة في تطوير مؤسسات المجتمع.	67
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير مناهجها وعملياتها التعليمية بشكل مستمر بما يتناسب وحاجات سوق العمل دائمة التغيير.	68
					تعمل إدارة الجامعة على إدخال علوم الحاسوب في كل التخصصات لما يحتاجه سوق العمل.	69
					تركز إدارة الجامعة على تعليم اللغات لما يحتاج إليه سوق العمل.	70
					تنسق إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها وعلى أساليب عملها.	71
					تحقق إدارة الجامعة آليات المحافظة على الاتصال والتواصل مع الخريجين.	72
					تحقق إدارة الجامعة إذاعة تخدم المجتمع المحلي.	73

الملحق رقم (2)

أسماء محكمي أداة الدراسة

الجامعة	التخصص	الرتبة	الإسم	الرقم
عمان العربية	أصول تربوية	أستاذ	محمد العميرة	1
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ	عبدالجبار البياني	2
الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	أنمار الكيلاني	3
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ	خالد السرحان	4
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ	عباس عبد مهدي الشريفي	5
الأردنية	قياس وتقويم	مساعد	جهاد العتيبي	6
الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	سلامة طنّاش	7
الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	عبدالرحمن الطريل	8
عمان العربية	مناهج	أستاذ	عبدالرحمن الهاشمي	9
عمان العربية	مناهج	مساعد	محمد الجاغوب	10

الملحق (3)

الاستبانة (أداة الدراسة بصورتها النهائية)

استبانة

الأستاذ الدكتور المحترم

الأستاذة الدكتورة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين " ، استيفاءً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية من جامعة عمان العربية، لذا يرجى التكرم بتعبئة فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (√) أمام كل عبارة تدل على درجة تطبيق مديرها، علماً أن المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث

الهاشمي محمد التائب

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب:

1-الجنس: ذكر أنثى

2- العُمُر:

أقل من 30 سنة من 30- أقل من 40 سنة

من 40- أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-الكلية: علمية إنسانية

4-المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 – 8 سنوات

من 9-12 سنة أكثر من 13 سنة

6- الرتبة الأكاديمية:

أستاذ أستاذ مشارك

□ أستاذ مساعد □ محاضر □ مدرس

7-المركز الوظيفي: □ رئيس قسم □ عميد

8-الجامعة التي تعمل بها: □ جامعة الجبل الغربي □ جامعة الزاوية

القسم الثاني: يرجى الإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة:

درجة التطبيق					الرقم	العبارة
قليلة	قليلة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة		
جداً	(2)	(3)	(4)	جداً (5)		
(1)						
المحور الأول: مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة						
					-1	توضح إدارة الجامعة مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.
					-2	تشجع إدارة الجامعة العاملين على المشاركة في مناقشة أسس الجودة الشاملة.
					-3	تنتهج إدارة الجامعة رؤية مستقبلية مدروسة عند تحديد أهدافها الاستراتيجية.
					-4	تهيئ إدارة الجامعة المناخ التنظيمي المناسب من أجل تسيير الأعمال الإدارية.
					-5	تتعامل إدارة الجامعة مع العاملين لديها على أساس أنهم إيجابيون بطبيعتهم فهم يتحملون المسؤولية في صنع القرار.
					-6	تقوم إدارة الجامعة بإحداث تغييرات دورية في التنظيم الإداري تقتضيها مصلحة العمل.

					7- تقوّم إدارة الجامعة بإجراء تحسينات مستمرة لجميع النواحي من أجل استيعاب المفاهيم الحديثة المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة.
					8- تحرص إدارة الجامعة على وجود آلية للرقابة من خلال القيام بعملها بكل شفافية.
					9- تراعي إدارة الجامعة مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين.
					10- تشجع إدارة الجامعة مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والطلبة.
					11- تقوم إدارة الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة (الثقافية، الرياضية، الفنية).
					12- يتم تعديل الأنظمة الإدارية في الجامعة باستمرار.
					13- تهتم إدارة الجامعة بالتعرف إلى حاجات الطلبة للعمل على تلبيتها.
					14- تعد إدارة الجامعة كل العاملين لديها جزءاً من مجموعة تحسين الجودة.
					15- تهتم إدارة الجامعة بتوفير وسائل الراحة المناسبة لأعضاء هيئة التدريس.

					تحقق إدارة الجامعة نظاماً محوسباً يتم الرجوع إليه عند وضع السياسات التعليمية في الجامعة.	-16
					تتخذ إدارة الجامعة إجراءات حازمة للتأكد من نظافة البيئة.	-17
					تحقق إدارة الجامعة قاعدة للبيانات تتضمن معلومات وافية عن الخدمات التي تقدمها الجامعة.	-18
					تحرص إدارة الجامعة على تأكيد العلاقات الإنسانية لتحسين المناخ التنظيمي.	-19
					تتبنى إدارة الجامعة مبدأ صنع القرار بصورة جماعية (روح الفريق).	-20
					تحرص إدارة الجامعة على تقديم نظام مكافآت مناسبة لموظفيها.	-21

درجة التطبيق					الرقم	العبارة
قليلة جداً (1)	قليلة (2)	متوسطة (3)	مرتفعة (4)	مرتفعة جداً (5)		
المحور الثاني: المجال الأكاديمي						
					22-	تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بعملية الإرشاد الأكاديمي للطلبة.
					23-	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ التحسين المستمر لأساليب التدريس.
					24-	تحرص إدارة الجامعة على مراجعة المقررات التعليمية لتطويرها في ضوء المستجدات العملية.
					25-	تحرص إدارة الجامعة على تحقيق تناسب ما بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
					26-	تضع إدارة الجامعة معايير محددة للقبول تراعي الوضع الصحي للطلبة (ذوي الحاجات الخاصة).
					27-	تضع إدارة الجامعة معايير محددة للقبول تراعي الوضع الاجتماعي والثقافي للطلبة.
					28-	تتخذ إدارة الجامعة إجراءات محددة لتسهيل قبول الطلبة المحتاجين مادياً.

					29- تلتزم إدارة الجامعة بالشفافية في تطبيق الاستثناءات وفقاً لما هو مقرر بالقانون.
					30- تحرص إدارة الجامعة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لحفظ المعلومات الخاصة بالطلبة.
					31- يتم تنظيم فعاليات تستهدف تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطالب الجامعي.
					32- تحرص إدارة الجامعة على ان يتلقى الطالب التدريب العملي المناسب خلال فترة دراسته في الجامعة.
					33- تحدد إدارة الجامعة جميع الأنظمة المتصلة بتنظيم الامتحانات اليومية والنهائية.
					34- تحرص الجامعة على توفير قاعات تدريس مناسبة تفي باحتياجات العملية التعليمية.
					35- تلتزم إدارة الجامعة بتعليمات تأديب الطلبة بحيث تسهم في منع المخالفات السلوكية والعلمية للطلبة.
					36- تقوم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة الحاسوب الحديثة والمطلوبة للعملية التعليمية التعليمية.
					37- تحرص إدارة الجامعة على أن تكون خدمات مكتبة الجامعة كافية لتلبية احتياجات العملية التعليمية التعليمية.

					38- تحرص إدارة الجامعة على أن تكون مختبرات الجامعة مزودة بكل المستلزمات المطلوبة للعملية التعليمية العلمية.
					39- تقوم إدارة الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تكتشف الأخطاء.
					40- تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها للمشاركة في المؤتمرات العلمية.

المحور الثالث: مجال النمو المهني

درجة التطبيق					الرقم	العبارة
مرتفعة	مرتفع	متوسط	قليلة	قليلة جداً		
جداً (5)	ة (4)	طة (3)	قليلة (2)	جداً (1)		
					41-	تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس لغرض رفع كفاءة أدائهم.
					42-	تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
					43	تحرص إدارة الجامعة على تقويم برامج التدريب في أثناء الخدمة دورياً للتأكد من مدى فاعليتها.
					44-	تعمل إدارة الجامعة على توظيف نتائج تقييم أداء العاملين لصياغة خطط المؤسسة.
					45-	تحقق إدارة الجامعة إجازة التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة.
					46-	تعتمد إدارة الجامعة مبدأ تكافؤ الفرص في التعيينات دون ضغوط خارجية.
					47-	تعتمد إدارة الجامعة سياسة تفويض السلطات لعمداء الكليات.

					48- تعتمد إدارة الجامعة سياسة تفويض السلطات لمدري الدوائر.
					49- تحقق إدارة الجامعة حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
					50- تحقق إدارة الجامعة التمويل المالي اللازم لإجراء البحوث العلمية.
					51- تقوم إدارة الجامعة بتشجيع الأبحاث العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس.
					52- تحرص إدارة الجامعة على الاتصال المستمر مع مراكز البحوث العلمية المحلية والعالمية.
					53- تلبي إدارة الجامعة احتياجات سوق العمل من المتخرجين بكل التخصصات من حيث النوع.
					54- تلبي إدارة الجامعة احتياجات سوق العمل من المتخرجين بكل التخصصات من حيث الكم.
					55- تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التنسيق والتعاون ما بين إدارة الجامعة المختلفة والمؤسسات الليبية.
					56- تركز إدارة الجامعة على جودة خريجها للمنافسة في سوق العمل.

					57- تساهم إدارة الجامعة في إعداد برامج تدريبية من خلال برامج التعليم المستمر.
					58- تدرس إدارة الجامعة شكاوى مؤسسات المجتمع المتعلقة بجودة خدماتها.
					59- تفسح إدارة الجامعة المجال لكوادرها المتخصصة للإسهام في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي.
					60- تعمل إدارة الجامعة على تطوير مناهجها بشكل مستمر بما يناسب وحاجات سوق العمل.
					61- تعمل إدارة الجامعة على إدخال علوم الحاسوب في كل التخصصات لما يحتاجه سوق العمل.
					62- تركز إدارة الجامعة على تعليم اللغات في ضوء حاجة سوق العمل.
					63- تنسق إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلبتها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها.
					64- تحقق إدارة الجامعة آليات المحافظة على الاتصال مع المتخرجين.

درجة التطبيق					الرقم	العبرة
قليلة جداً (1)	قليلة (2)	متوسطة (3)	مرتفعة (4)	مرتفعة جداً (5)		
المحور الرابع: الهيئة التدريسية						
					65-	توجد خطة واضحة لحاجة الكلية من أعضاء هيئة التدريس مستندة إلى رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
					66-	توفر عمادة الكلية العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لتنفيذ البرامج والخدمات التربوية.
					67-	تعتمد عمادة الكلية معايير واضحة وشفافة لاختيار عضو هيئة التدريس.
					68-	توجد لجان معاينة مختصة لاختيار أعضاء هيئة التدريس المرشحين للعمل في الكلية.
					69-	يتم الإعلان عن تعليمات وشروط اختيار أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات الوظائف الأخرى من قبل عمادة الكلية.
					70-	تستخدم لجان التوظيف في عمادة الكلية تكنولوجيا الانترنت لملء البيانات الخاصة بالتوظيف.

					71- تحرص كليتنا على تنظيم احصاءات وبيانات لأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المساعدة موزعة حسب المؤهلات الأكاديمية، الدرجات العلمية، الخبرة..الخ.
					72- تضع عمادة الكلية لجان متخصصة في تدقيق مدى كفاية أعضاء هيئة التدريس ومواصفاتهم من أجل تحقيق رسالتها والأهداف التي تسعى إليها.
					73- تعتمد إدارة الكلية سياسة وآليات محددة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
					74- هنالك تعليمات محددة لتحديد ساعات التدريس لأعضاء هيئة التدريس وفق الدرجات العلمية.
					75- تخصص عمادة الكلية المكافآت التشجيعية والشهادات التقديرية للمبدعين والتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجالات التدريس، البحر العملي، وخدمة المجتمع.
					76- تتعاقد عمادة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس المتقاعدين للعمل معها.

الملحق (4)

المراسلات الرسمية



نموذج (18)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

نموذج تسهيل مهمة

التاريخ: 2016/1/13
 المملكة الأردنية الهاشمية
 السادة جامعة الزاوية
 الكلية: العلوم التربوية والنفسية
 اسم الطالب: الهاشمي محمد بلعيد التائب
 البرنامج: ماجستير
 التخصص: ادارة تربوية

عنوان الرسالة:

"درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين"

تتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة من: عمداء الكليات ورؤساء الأقسام و الإداريين الأكاديميين وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد البحث العلمي و الدراسات العليا

الاستاذ الدكتور رياض الشلبي

هذا الطلب
 من ا.د. عاتف عاتف
 2016/1/13



نسخة مشرفة الطالب: أ.د. عاتف مقابلة

شارع الأردن - موبص - هاتف 0040 8054 7062 + ص.ب 2234 عمان 11953 - الأردن
 Jordan Street - Mubia - Telephone +962 7 8054 0040 - P.O.Box 2234 Amman 11953 - Jordan
 Email: aaug@aau.edu.jo / Web: www.aau.edu.jo



جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

نموذج (18)

نموذج تسهيل مهمة

التاريخ: 2016/1/13
المملكة الأردنية الهاشمية
الكلية: العلوم التربوية والنفسية
اسم الطالب: الهاشمي محمد بلعيد التائب
البرنامج: ماجستير
التخصص: ادارة تربوية

عنوان الرسالة:

"درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين"

تتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة من: عمداء الكليات ورؤساء الأقسام و الإداريين الأكاديميين وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد البحث العلمي و الدراسات العليا

الاستاذ الدكتور رياض الشلبي

عبدالله
م. هادي
11/13
2016



جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
Deanship of Scientific Research & Graduate Studies

نسخة مشرفة الطالب: أ.د. عاطف مقابلة

شارع الربيع - موبص - هاتف: 0040 8054 0040 +962 - ص.ب. 2234 عمّان 11853 - الأردن
Jordan Street - Mubis - Telephone +962 7 8054 0040 - P.O.Box 2234 Amman 11853 - Jordan
Email: saugs@aau.edu.jo / Web: www.aau.edu.jo