

مشروع ماجستير بعنوان:
تقييم درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات - دراسة ميدانية
على جامعة تشرين

إعداد الطالبة :
علا زيدان
97034

إشراف الأستاذ الدكتور:
بشام زاهر

ملخص

هدف البحث إلى تقييم مدى دعم إدارة الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوصيف وتقييم الأساليب والطرق الإدارية المتبعة في تحسين الأداء في الجامعة. والتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة. ومعرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بما يسهم في تحسين الأداء.

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في جامعة تشرين من عدة كليات والذين يشكلون في مجموعهم مجتمع البحث، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الجامعة بحجم (330) عامل. وقد تم توزيع 330 استبيان وتم استرداد 310 استبيان منها 300 استبيان صالح للدراسة، وتم اختيار مفردات العينة بشكل عشوائي من العاملين في جامعة تشرين.

وكانت أهم نتائج البحث:

1. وجود فروق جوهرية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتوافرة حالياً في الجامعة محل الدراسة مع المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. وجود فروق جوهرية بين نظم ضمان الجودة المتوافرة حالياً في الجامعة مع نظم ضمان الجودة الواجب توافرها.
3. وجود فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة وبين الثقافة التنظيمية الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. وجود فروق جوهرية بين البنية التحتية الموجودة في الجامعة محل الدراسة والبنية التحتية اللازم توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. وجود فروق جوهرية بين المناهج المطبقة في الجامعة محل الدراسة والمناهج اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عَلَى ١٤١٧

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

• قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ •

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة (32)

شكر وتقدير

أتقدم بكل الشكر والمحبة والوفاء إلى الجمهورية العربية السورية.

وأقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والولاء إلى راعي العلم والعلماء

السيد الرئيس الدكتور بشار حافظ الأسد

وأقدم بالشكر الجزيل للجامعة الافتراضية السورية بإدارتها المتميزة وكوادرها العاملة.
وأقدم بالشكر الجزيل والعرفان والامتنان للأستاذ الدكتور بسام زاهر لتفضله بالإشراف على رسالة الماجستير والذي لم يتوان في تقديم كل ما بوسعه من جهد لمساعدتي وإرشادي نحو الأفضل ومتابعتي في كل وقت.
وأقدم بواحر الشكر وعظيم الامتنان لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة الرسالة.

الباحثة

علا زيدان

الإهداء

ما الزمان وما المكان وما القديم وما الجديد سنكون يوماً ما نريد لا الرحلة ابتدأت ولا الدرب
انتهى وما توفيقي إلا بالله.
أهدي تخرجي إلى عائلتي:
أبي وأمي وأخوتي وزوجي رفيق عمري على كل ما قدمتموه من الدعم لي.
شكراً لكل من علمني لأصل إلى ما وصلت إليه.
شكراً من القلب إلى عائلتي الثانية والتي ساهمت في تحقيق هذا النجاح بنك بيمو السعودي
الفرنسي.

علا

الفهرس

الصفحة	العنوان
9	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
10	مقدمة 1/1
10	مشكلة البحث 2/1
11	الدراسات السابقة 3/1
14	فرضيات البحث 4/1
14	أهمية البحث 5/1
14	أهداف البحث 6/1
15	منهجية البحث 7/1
15	مجتمع وعينة البحث 8/1
16	الفصل الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
17	المقدمة 1/2
17	مفهوم إدارة الجودة الشاملة 1/2
19	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة 3/2
22	أهمية إدارة الجودة الشاملة 4/2
22	أهداف إدارة الجودة الشاملة 5/2
23	مبادئ إدارة الجودة الشاملة 6/2
26	الفصل الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات
27	مبررات إدارة الجودة الشاملة على مستوى التعليم العالي 1/3
29	المحاور الرئيسية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي 2/3
37	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات 3/3
38	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة التعليمية 4/3
41	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم 5/3
41	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم 6/3
44	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
45	مجتمع وعينة البحث 1/4
45	أداة الاستبيان 2/4
47	اختبار الثبات 3/4

47	الإحصاءات الوصفية	4/4
49	اختبار الفرضيات	5/4
54	نتائج وتوصيات البحث	
55	نتائج البحث	
56	توصيات البحث	
57	قائمة المراجع	
60	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1/2	تعريف الجودة من وجهة نظر الرواد الأوائل	18
2/2	جوانب التغيير التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات	22
3/2	أهداف إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات في المنظمة	23
1/4	درجات مقياس ليكارت الخماسي	46
2/4	درجات الموافقة لإجابات الاستبيان	46
3/4	اختبار الثبات ألفا كرونباخ	47
4/4	الإحصاءات الوصفية	48
5/4	اختبار ستيودنت لعينة واحدة للفرضية الرئيسية	49
6/4	اختبار ستيودنت لعينة واحدة للفرضية الفرعية الأولى	50
7/4	اختبار ستيودنت لعينة واحدة للفرضية الفرعية الثانية	51
8/4	اختبار ستيودنت لعينة واحدة للفرضية الفرعية الثالثة	52
9/4	اختبار ستيودنت لعينة واحدة للفرضية الفرعية الرابعة	52

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1/2	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	21

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1/1: مقدمة:

لم تعد مؤسسات التعليم الجامعي وإدارتها مجرد أجهزة ومؤسسات مسؤولة ومؤتمنة على التراث الثقافي ونقله للأجيال الصاعدة، بل أصبحت أجهزة فاعلة في تطوير المعرفة وتنمية المجتمع وتطويره ومساعدته في مواجهة التحديات والصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهذا ما يفرض على مؤسسات التعليم الجامعي العمل على تغيير أساليبها الإدارية ووسائلها التعليمية إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

إن تحسين أداء مؤسسات التعليم الجامعي يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، وإن من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات هو قدرته على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة بل بعدالة وابتكار بحيث يرتبط حجم وجودة الخدمات في مؤسسات التعليم الجامعي بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة عن طريق المبادئ الإرشادية والأخلاق الجامعية، فنجاح أي مؤسسة هو نجاح الإدارة فيها، ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الجامعات، والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرار للجامعات.

يعتمد مجال الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على نظام متكامل للمعلومات التعليمية والتربوية داخل كل جامعة من جهة، مع الاهتمام من جهة أخرى بإجراء الدراسات المتعددة للتعرف إلى أفضل الأساليب لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بعد تشخيص الوضع القائم ومعرفة أوجه القصور والعمل على علاجها للوصول إلى مستقبل أفضل ومشرق للأجيال القادمة ومن أهم مداخل تقويم الأداء الجامعي مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهي مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها والأخذ بها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي مع مراعاة أن هذه الإجراءات لا تقتصر على فرد دون آخر في المؤسسة ولا على وظيفة دون أخرى وإنما تشكل كل العناصر المادية والبشرية في المؤسسة التعليمية.

2/1: مشكلة البحث:

في الوقت التي تعتبر فيه الجودة في المجال الخدمي الهدف الذي يحتوي جميع الأهداف الأخرى، وفي الوقت الذي تتسابق فيه المؤسسات الخدمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على جامعة تشرين وبالاستعانة بالدراسات السابقة، **يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الآتي:**

ما مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1 - ما مدى توافق نظم ضمان الجودة المتوفرة حالياً بالجامعة مع نظم ضمان الجودة الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- ما مدى توافق الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في الجامعة محل الدراسة مع الثقافة التنظيمية الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- ما مدى توافر البنية التحتية في الجامعة محل الدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- ما مدى تطابق المناهج المطبقة في الجامعة مع المناهج اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3/1. الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة (محمد - 2013):

مدى توافر أسس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الأكاديميين الليبيين الدارسين بماليزيا.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى توافر أسس مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الأكاديميين الليبيين الدارسين بماليزيا وماهي مقترحاتهم العملية الإدارية بالجامعات الليبية، وافترض الباحث عدم وجود اختلافات جوهرية في وجهة نظر المشاركين حول مدى توافر أسس مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعود إلى المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس - العمر - المؤهل - الكادر الوظيفي - سنوات الخبرة)، وتم اعتماد استمارة الاستبيان لتجميع البيانات على عينة الدراسة البالغة 198 أكاديمي بنسبة استجابة 90%.

أشارت النتائج إلى توافر أسس مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية بدرجة قليلة مع وجود اختلافات في وجهة نظر الأكاديميين حول هذه النتيجة تعود لمتغيرات (العمر - المؤهل - الوظيفة - الخبرة).

دراسة: (العلي - 2017):

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب في جامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها (دراسة حالة - كلية الآداب).

هدف البحث إلى التعرف إلى واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب - جامعة دمشق ومعرفة مدى تأثير متغيرات البحث (المرتبة العلمية - سنوات الخبرة - النوع) في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة. واستخدمت الباحثة استبانة تضمنت (4) أبعاد وفقاً لمقياس ثلاثي متدرج.

توصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب - جامعة دمشق وفق متغير النوع والمرتبة العلمية، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التدريسية نحو إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب - جامعة دمشق وفق متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Zabadi:2013)

Implementing Total Quality Management (TQM) on the Higher Education Institutions – A Conceptual Model

تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي – نموذج مفاهيمي

هدفت الدراسة إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المؤسسات التعليمية في الجامعات الأردنية، وقد اعتمدت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث بكل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى للجامعة وأعضاء الهيئة التعليمية . وتم دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز في العملية التعليمية ودراسة أدوار جميع الأطراف أصحاب العلاقة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1) تقديم دليل على أن الجودة والتعليم الممتاز يحدث في مؤسسة ذات مؤشرات إدارة الجودة الشاملة عالية المستوى.
- 2) يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ولكن يجب تعديله بما يناسب الجوانب الخاصة بالتعليم.
- 3) الجودة في التعليم هي موضوع معقد إلى حد ما. وما يجعل الأمر كذلك هو عدد الأطراف المعنية وكثافة التغييرات في الحياة الحديثة.

دراسة (Wani & Mehraj :2014)

Total Quality Management in Education: An Analysis

إدارة الجودة الشاملة في التعليم: دراسة تحليلية

هدفت الدراسة لبيان الأزمات التي تعصف بنظام التعليم الهندي عموماً والتعليم العالي على وجه التحديد. بين البحث ضرورة تنظيم الندوات والمناقشات على مستوى الولايات وعلى المستوى الوطني لإذكاء وعي المعلمين بجميع المستويات حتى يصبح نظام التعليم ديناميكياً وناصباً بالحيوية. وتزويد جميع المؤسسات التعليمية ببنية تحتية متطورة ، وأعضاء هيئة تدريس مؤهلين تأهيلاً جيداً ، وإدارة مؤهلة تأهيلاً جيداً لإنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ليس فقط المؤسسات التي تدعمها الحكومة ولكن المؤسسات التعليمية المدارة من القطاع الخاص يجب أن تصر على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة. يجب أن تكون هناك هيئات مستقلة لجميع المستويات الابتدائية والثانوية والجامعية التي يمكن أن تفقد المؤسسات التعليمية بعد كل سنة واحدة ، بحيث يمكن ضمان تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Al-Salim: 2018)

Total Quality Management Its Impact on the Performance of Educational Institutions

إدارة الجودة الشاملة تأثيرها على أداء المؤسسات التعليمية

هدفت الدراسة إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المؤسسات التعليمية في جامعة سامراء، وقد استندت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى للجامعة. كانت عينة الدراسة 52 فرد. لقد أظهرت الدراسات الإحصائية تأثير كبير لإدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات التعليمية في جامعة سامراء. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. وجود خطط إستراتيجية مناسبة من قبل الإدارة الجامعية (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى) مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سامراء.
2. تؤكد النتائج والمؤشرات الإحصائية أن الجامعة تشارك جميع العاملين في تحسين أداء الجامعة وبشكل ملحوظ.
3. كذلك تنفذ الجامعة منهج التحسين المستمر بشكل واضح من خلال الدورات التدريبية للعاملين فيها تماشياً مع التطورات في سوق العمل.
4. أكدت نتائج هذه الدراسة أن الجامعة تستخدم مجموعة عادلة وواقعية من الإجراءات في تقييم الأداء ضمن معايير الجودة المحددة والتي ترتبط بنظام مكافأة واضح ومعلن عند النتائج الإيجابية ، بعيداً عن تهديد العقاب عند ظهور نتائج التقييم السلبي.
5. وجود تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة وفعالية جامعة سامراء على مستوى الأهمية مما سيسهم في تحقيق أهداف الجودة والتكيف مع البيئة المتغيرة، تحقيق التكامل بين أهداف الجامعة وأهداف المجتمع ككل.

دراسة (Wani & Alzyadat :2019)

TQM Measured Students' Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence

قياس مدى رضا الطلاب في الجامعة الأردنية الخاصة لتحقيق التميز المؤسسي باستخدام إدارة الجودة الشاملة

تهدف هذه الدراسة إلى توسيع نطاق الدراسات السابقة والمعرفة في هذا النطاق من خلال استخلاص وفحص الجوانب من تعريفات إدارة الجودة الشاملة وكذلك تقديم إطار نظري. وتمت هذه الدراسة لدعم وفهم تأثير إدارة الجودة الشاملة وتميز المؤسسات. إدارة الجودة الشاملة تم قياسها بواسطة (المشاركة، التطوير، التقييم). أظهرت النتائج أن متغير المشاركة كان أقوى مؤثر في رضا الطلاب. من أجل ضمان إطارنا. استخدمت الأبحاث السابقة الجوانب ذات الصلة من إدارة الجودة الشاملة نحو رضا الطلاب ، في حين أن بعض الأبحاث تهدف في أبحاثهم إلى تحليل وصفي للتحقق إلى أي مدى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية

4/1: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد فروق جوهرية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتوافرة حالياً في الجامعة محل الدراسة مع المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق جوهرية بين نظم ضمان الجودة المتوافرة حالياً في الجامعة مع نظم ضمان الجودة الواجب توافرها.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة وبين الثقافة التنظيمية الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية بين البنية التحتية الموجودة في الجامعة محل الدراسة والبنية التحتية اللازم توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق جوهرية بين المناهج المطبقة في الجامعة محل الدراسة والمناهج اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5/1: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

- 1 - إن استخدام إدارة الجودة الشاملة يسهم في التوسع في المعارف العلمية والعملية ذات العلاقة بعمليات تقديم الخدمة وذلك من خلال المناقشة والتحليل المتكرر لها .
- 2 - إن استخدام إدارة الجودة الشاملة يسهم في تقليل الأخطاء وتخفيض الزمن اللازم لتقديم الخدمة وذلك من خلال فحص وتحليل كافة العمليات والأنشطة.
- 3 - إن استخدام إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين التواصل وزيادة روح العمل الجماعي من خلال المشاركة الجماعية في طرح الأفكار وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.

6/1: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - تقييم مدى دعم إدارة الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- توصيف وتقييم الأساليب والطرق الإدارية المتبعة في تحسين الأداء في الجامعة.
- 3- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.
- 4 - معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5- دراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بما يسهم في تحسين الأداء.
- 6- التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي من المتوقع في حال الأخذ بها أن تسهم في توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

7/1: منهجية البحث:

الإطار النظري للبحث:

يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في المراجع العربية والأجنبية والمقالات والدراسات والأبحاث والرسائل العلمية بما يخدم الإطار النظري والتأصيل العلمي للبحث.

الدراسة الميدانية:

وتعتمد على توزيع استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث وسوف يتم توجيهها إلى أعضاء الهيئة التدريسية والفنية وإدارة الجامعة بغية الحصول على البيانات اللازمة للبحث، بهدف اختبار فرضيات البحث باستخدام البرامج والأساليب الإحصائية المناسبة.

8/1: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في جامعة تشرين في اللاذقية. تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في جامعة تشرين من عدة كليات والذين يشكلون في مجموعهم مجتمع البحث، كانت العينة بحجم (330) عامل. وقد تم توزيع 330 استبيان وتم استرداد 310 استبيان منها 300 استبيان صالح للدراسة، وتم اختيار مفردات العينة بشكل عشوائي من العاملين في جامعة تشرين.

اسم الكلية	العينة	اسم الكلية	العينة
الطب البشري	28	العلوم	20
الحقوق	28	الهندسة الميكانيكية والكهربائية	55
التربية	24	الهندسة المعلوماتية	37
الآداب	65	الهندسة التقنية	25
الاقتصاد	24	المجموع	330
التمريض	24		

الفصل الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- مقدمة
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
- أهمية إدارة الجودة الشاملة
- أهداف إدارة الجودة الشاملة
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1/2: مقدمة:

إن التحديات التي يواجهها التعليم العالي في العديد من الدول، والتي من بينها تدني جودة المخرجات التعليمية، وعدم مواكبة هذه المخرجات لحاجات سوق العمل، إضافة إلى ارتفاع تكلفته، كل هذا يحتم على مؤسسات التعليم العالي، السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم، هذا الأخير لا يتحقق إلا بتبني برامج شاملة للتطوير والتحديث، تضمن لمؤسسات التعليم تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها، وتكون قادرة على تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من الجودة، كما تكون بواسطتها قادرة على الوفاء بمتطلبات زبائنهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، ويحقق الرضا والسعادة لديهم، وباعتبار إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية، ونظراً للنجاح الكبير الذي حققه هذا المنهج الإداري في المجال الصناعي، بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات، وأوجد مبرراً قوياً وميلاً شديداً لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، كما أصبح تقييم التعليم العالي على المستوى العالمي جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، وبذلك أصبح الحديث عن تطبيق الجودة في مجال التعليم من القضايا الأكثر إلحاحاً، في عالم يميزه تنافس عالمي محتدم بين المؤسسات على اختراق الأسواق، وتكوين وجذب الكفاءات القادرة على ضمان الجودة. (عميرة، 2013)

2/2: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

ولا يختلف مفهوم الجودة في المجال الخدمي عن مفهوم الجودة بشكل عام في المنظمات الأخرى.

تعريف الجمعية الأمريكية لمراقبة النوعية الجودة من خلال المفهومين: (حمود، الشيخ، 2010، ص21).

1 - السمات المقترنة بالمنتجات التي توضح قابلية المنتجات لتحقيق رضا المستهلك وإشباع رغباته.

2 - القابلية لخلو تلك المنتجات من العيوب.

أما الرواد الأوائل للجودة فقد تباينت تعاريفهم للجودة.

الجدول رقم (1/2) يوضح تعريف الجودة من وجهة نظر الرواد الأوائل:

الرواد	العام	تعريف الجودة
جوران (Juran)	1964	الجودة هي الملائمة للاستخدام
كروسبي (Crosby)	1984	الجودة هي المطابقة للمواصفات
ديمينج (Deming)	1896	الجودة هي الملائمة للغرض
فيجنباوم (Feigenbaum)	1991	الجودة هي رضا العميل عند أقل تكلفة

الجدول (1/2) تعريف الجودة من وجهة نظر الرواد الأوائل

المصدر: زين العابدين، 2010، ص23.

ويمكن تعريف الجودة في المجال الخدمي بأنها: "المعيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لتلك الخدمة أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها". (الحداد، 1999، ص32).

وبما أن الجودة هي الملائمة للهدف بالتالي فإن المقرر الدراسي في المؤسسة التعليمية يتسم بالجودة ومستوى عال من الرضا ويتحقق ذلك عندما يتم إنجاز الأهداف التي وضع من أجلها وفي حالة غياب هذه المعايير في مؤسسات التعليم يجب أن تحدد المؤسسة رسالتها وأهدافها وأن يتم تقييمها في ضوء المعايير. (إدريس، وآخرون، 2012).

فالجودة في خدمات التعليم العالي تعني: "التطور المستمر والأداء الكفء لمؤسسات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في خريجها على أساس آلية معترف بها محلياً وعالمياً". (إدريس، وآخرون، 2012).

وجودة التعليم تعني تحقيق مجموعة من الاتصالات الفعالة بالطلاب بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة، وتشير الجودة إلى الطريقة التي تدار بها المؤسسة وتهدف إلى التعارف والمشاركة الفعالة من قبل كل العاملين بالمؤسسة بهدف تحسين منتجاتها وخدماتها وأنشطتها حتى تحقق رضا العملاء وأهداف المؤسسة لمصلحة الجميع بما يتفق مع متطلبات المجتمع. (حسين، 2005).

أما إدارة الجودة الشاملة فتعرف من قبل المنظمة العالمية للتقييس بأنها: "مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفرادها بهدف الوصول إلى النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا العميل والمنافع لجميع أفراد المنظمة والمجتمع". (محجوب، 2003، ص113).

وتعرف وزارة الدفاع الأمريكية إدارة الجودة الشاملة بأنها: "التحسين المستمر للأنشطة ويقوم على إشراك كل الأفراد في التنظيم بجهد متكامل نحو تحسين الأداء في مختلف المستويات بهدف رضا العميل". (آل العلي، الموسوي، 2002، ص24).

وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تعرف بأنها: "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي، أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة". (النجار، 2000، ص73).

وتعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة بأنها: "هي منهج إداري متكامل يقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للعمليات داخل المنظمة من أجل التحسين المستمر لهذه العمليات وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والعميل والمجتمع".

3/2: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

يمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل متميزة وهي:

1/3/2- مرحلة الفحص:

مجموعة من النشاطات كالقياس والفحص حيث يتم مقارنة النتائج مع المتطلبات المحددة للتأكد من المطابقة لهذه النتائج أو التحقق من وجود كل صفة منها في المنتج. وتشمل مرحلة الفحص الأنشطة الآتية: الفرز - التصنيف - اكتشاف العيوب - الإجراءات التصحيحية. (الصرن، 2001، ص21).

2/3/2- مرحلة مراقبة الجودة:

تضم هذه المرحلة النشاطات والطرائق العملية التي تستعمل لتنفيذ متطلبات الجودة.

وتشمل مرحلة مراقبة الجودة الأنشطة الآتية: اختبار المنتج - بيانات أداء العملية - الأساليب الإحصائية - مستويات الجودة المقبولة. (الصرن، 2001، ص21)

3/3/2 - مرحلة ضمان الجودة:

وهي جميع الأعمال المخططة والمنظمة الضرورية لتوفير الثقة في المنتج حتى يفي بالمتطلبات المقررة للجودة حيث يتضمن ذلك تصميم وتنفيذ نظام للجودة يضمن الوفاء بهذه المتطلبات وليس فقط على نطاق عمليات الإنتاج وإنما يتعداها إلى ما قبلها وما بعدها ليشمل باقي أنشطة ووظائف المنظمة.

وتشمل مرحلة ضمان الجودة الأنشطة الآتية: تخطيط الجودة - تطوير نظم الجودة - إعداد دليل الجودة - المراقبة الإحصائية للعملية - استخدام تكاليف الجودة - الاعتمادية - ثقة العميل. (زين العابدين، 2010، ص28)

4/3/2 - مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

وتتضمن هذه المرحلة التزام القيادة بنظام الجودة وبناء الوعي بالجودة بين صفوف العاملين وأداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من أول مرة والمسؤولية المشتركة والمشاركة والتعاون وفتح خطوط الاتصال وتكوين فرق العمل وتكوين حلقات الجودة والتوجه بالعميل و التركيز على العمليات والنتائج معاً والتحسين المستمر لكل العمليات والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وأخيراً تحقيق رضا العميل بشكل مستمر. (زين العابدين، 2010، ص28)

وبين الشكل (1/2) التالي مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

مرحلة إدارة الجودة الشاملة

وتتضمن هذه المرحلة:

التزام الإدارة العليا
المسؤولية المشتركة
المشاركة والتعاون
وفتح خطوط الاتصال
تكوين فرق العمل
تكوين حلقات الجودة
التركيز على العمليات
والنتائج معاً
التحسين المستمر لكل
العمليات
الوقاية من الأخطاء
قبل وقوعها
التوجه بالعمل
أداء العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة
بالإضافة إلى الأنشطة التي تتضمنها مرحلة ضمان الجودة

مرحلة ضمان الجودة

وتتضمن هذه المرحلة:

الأنشطة الآتية:

تخطيط الجودة

تطوير نظم
الجودة

إعداد دليل
الجودة

المراقبة
الإحصائية
للعملية

الاعتمادية

استخدام تكاليف الجودة وثقة العميل

بالإضافة إلى الأنشطة التي تتضمنها مرحلة مراقبة الجودة

مرحلة مراقبة الجودة

تتضمن هذه المرحلة:

أنشطة اختبار المنتج

وبيانات أداء العملية

والأساليب الإحصائية

ومستويات الجودة المقبولة

بالإضافة إلى الأنشطة التي تتضمنها مرحلة الفحص

مرحلة الفحص

تتضمن هذه المرحلة:

أنشطة الفرز والتصنيف
واكتشاف العيوب واتخاذ
الإجراءات التصحيحية

الشكل (2-1) التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: بتصريف: زاهر، بسام، (2014)، "إدارة الجودة الشاملة"، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، اللاذقية.

يتضح من الشكل (2-1) أن كل مرحلة من مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها المرحلة التي تسبقها والتي تبين بدورها كيفية تطور فلسفة إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بالمنتج وكذلك بالعملية الإنتاجية ابتداءً من أنشطة الفرز والتصنيف واكتشاف العيوب وحتى المرحلة الأخيرة والأحدث وهي سياسة التوجه بالعمل التي تقوم عليها إدارة التسويق الحديث وذلك من خلال ابتكار أنشطة ومهام تؤدي إلى أداء العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.

2/4: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تختلف كثيراً عن المنظمات التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة ويمكن تبيان أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال التغيير الذي تحدثه. ويبين الجدول رقم (2-2) بعض جوانب التغيير التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

عناصر التمييز	قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
التوجه	بالمنتج	بالعميل
الأولويات	الخدمة والتكلفة بالدرجة الثانية	الخدمة والتكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما يحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	مراكز وأقسام مراقبة الجودة	جميع الأقسام والإدارات في المنظمة
حل المشكلات	عن طريق المديرين	عن طريق فرق العمل
المشتريات	التركيز على السعر	الشراكة مع الموردين
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

الجدول رقم (2-2) جوانب التغيير التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

المصدر: (الترتوري، جويحات. 2006، ص 41).

2/5: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يجب أن تضمن الإدارة العليا أنه قد تم وضع أهداف الجودة للمواصفات والمستويات المناسبة ضمن المنظمة بما في ذلك تلك اللازمة لتلبية متطلبات المنتج ويجب أن تكون أهداف الجودة متوافقة مع سياسة الجودة في المنظمة. (Fleishman, 2004)

إن أهداف إدارة الجودة الشاملة يجب أن تكون مشتقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها وبما أن أهداف المنظمة يجب أن تكون متوافقة مع رؤية ورسالة المنظمة وبالتالي فإن أهداف إدارة الجودة الشاملة متوافقة مع رؤية المنظمة ورسالتها. (Jim Wade - 2007)

ويبين الجدول رقم (2 - 3) أهداف إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات في المنظمة.

المجالات	أهداف إدارة الجودة الشاملة
الإدارة	زيادة معدل العائد على الاستثمار، زيادة رضا العميل الداخلي والخارجي، تخفيض تأثير البيئة على المنظمة، تحقيق مبدأ العيوب الصفرية.
الأقسام	تحسين سبل التواصل الداخلي، تطوير أنظمة المعلومات، تحسين مردود الأنشطة، تخفيض تكلفة الجودة.
العمليات	تحسين مقدرة العمليات، استخدام تقنيات جديدة، تخفيض تكلفة العمليات الصناعية والإدارية
المنتجات	تخفيض زمن دورة الإنتاج، تحسين مواصفات المنتجات، تخفيض نسبة الوحدات المعيبة.
العاملين	تحسين العلاقات بين العاملين، تبادل الخبرات، زيادة التدريب، تخفيض شكاوى العاملين، مشاركة وتمكين العاملين.

الجدول (2 - 3)

أهداف إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات في المنظمة

المصدر: مأمون السلطي، "أنظمة إدارة الجودة الشاملة"، الجامعة الافتراضية السورية، 2008، ص 89.

يتضح من الجدول (2-3) أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين والتطوير على جميع المستويات داخل المنظمة.

2/6: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1/2/6 - التركيز على العميل:

إن التركيز على العميل يعني أن تصميم المنظمة لمنتجاتها يكون على أساس تحديد العميل وتحديد احتياجاته ورغباته بدقة وليس على أساس إذا كان المنتج سوف يحظى برضا العميل أم لا، لأن تحديد العميل يعود على المنظمة بالعديد من الفوائد ومن أهمها: (أحمد، 2005)

- تحسين عوائد المنظمة: لأن التركيز على العميل يحقق رضاه وبالتالي يحقق ولائه للمنظمة مما يعزز من مركزها التنافسي.
- تحقيق التحسين المستمر: لأن التركيز على العميل يؤدي إلى توجيه الجهود في المنظمة لإشباع احتياجات ورغبات العميل.
- تحسين جودة الأداء: إن التركيز على العميل يجعل العاملين على معرفة بمستوى رضا العميل بالمنتجات المقدمة له وبالتالي العمل على الإنتاج بما يرضي العميل.

○ تحقيق الميزة التنافسية: إن شعور العميل بأن المنظمة مهتمة به يعزز ويعمق من ولاءه لمنتجاتها.

حيث أن أي وظيفة من وظائف المنظمة وجدت لتلبية احتياجات ورغبات العميل وهذا يؤكد ضرورة التركيز على كل من العميل الداخلي والخارجي لأن رضا العميل الداخلي أساس لتحقيق رضا العميل الخارجي. (Powell.T-1995)

2/2/6 - ثقافة المنظمة:

تلعب ثقافة المنظمة دوراً هاماً في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المنظمة وهنا يبرز دور الإدارة العليا في تعزيز الثقافة التي تتسم مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة. حيث أن ثقافة المنظمة تصف كل ما تعتبره المنظمة هاماً وإن التوافق والالتزام مع هذه القيم من شأنه أن يعزز من نجاح المنظمة.

وهنا تبرز أهمية دور الإدارة العليا للمنظمة في إعادة بناء ثقافة تنظيمية تتلائم مع الثقافة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. حيث أن ترسيخ ثقافة الجودة في المنظمة يساعد العاملين على إنجاز العمليات بشكل متفوق ومتكامل. (Lee. J - 2000)

3/2/6 - تصميم العملية:

تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة عالية عندما تدار أنشطة وموارد المنظمة على أساس العملية، وذلك من أجل تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات ذات جودة عالية. (زاهر - 2006)

4/2/6 - القيادة:

تحتاج المنظمات إلى قيادة حكيمة ومسؤولة عن تصميم استراتيجيتها وقادرة على تحقيق الانضباط بين العاملين وتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

وعند التزام القيادة في المنظمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة فإنه عليها إيصال ذلك بوضوح للعاملين في كافة المستويات ومحاولة إيجاد البيئة الداخلية الملائمة التي تسمح للعاملين بالمشاركة في تحقيق الأهداف والمحافظة على استقرار تلك البيئة. (زين العابدين - 2010)

5/2/6 - التحسين المستمر:

بما أن المنظمة تعمل في ظل بيئة تتسم بالتغيرات سواء بالمدخلات أو البيانات أو برغبات العملاء فإنه يصبح إلزاماً عليها إدخال التحسينات اللازمة على عملياتها بشكل مستمر وذلك تلبيةً لهذه التغيرات وتماشياً مع احتياجات ورغبات العملاء.

وقد اقترح كروسبي مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسين المستمر وهي: (Goretsch. D. - 1997)

1 - التزام الإدارة العليا بالجودة التزام طويل الأجل.

- 2 - تكوين فرق الجودة بأهداف محددة وواضحة.
- 3 - معالجة المشاكل وتصحيح الأخطاء.
- 4 - تحديد المشاكل التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5 - تقدير التكاليف وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية.
- 6 - تأسيس برنامج عمل للجودة خالٍ من العيوب.
- 7 - تدريب المشرفين للقيام بمسؤوليات برنامج الجودة.
- 8 - العمل باستمرار على بيان أهمية التخلص من العيوب من البداية.
- 9 - تحديد أهداف التحسين المستمر.
- 10 - تشجيع وتحفيز العاملين بالمشاركة.

6/2/6 - مشاركة العاملين:

يقصد بمشاركة العاملين منحهم صلاحية التأكد من جودة المنتج المقدم للعميل بمعنى إعطائهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم منتج يعتقدون أنه لا يفي بمعايير الجودة المطلوبة. (طه - 2008)

تتم مشاركة العاملين من خلال التدريب وأسلوب العمل الجماعي وذلك من خلال تمكين العاملين والتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وثقافة تنظيمية مبنية على إدارة الجودة الشاملة. (زاهر - 2008)

7/2/6 - العلاقة مع الموردين:

يؤدي الموردون دوراً مهماً في تحديد نوعية المدخلات للمنظمة وفق المعايير المحددة للجودة وصولاً إلى مخرجات المنظمة التي تحقق أهدافها (زين العابدين - 2010)

خلاصة الفصل:

إدارة الجودة الشاملة نظراً لأهميتها الكبيرة والمتزايدة أصبحت تشكل ركناً ضرورياً من أركان الإدارات الحديثة.

الفصل الثالث

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

- مبررات إدارة الجودة الشاملة على مستوى التعليم العالي
- المحاور الرئيسية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات
- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة التعليمية
- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

1/3: مبررات إدارة الجودة الشاملة على مستوى التعليم العالي:

نظراً لتعاظم أهمية الجودة في عالم اليوم فقد بذلت جهود كثيرة في هذا الصدد على المستويين الدولي والإقليمي:

على المستوى الدولي: نظمت اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة) مؤتمراً عالمياً حول التعليم العالي عقد في باريس عام 1998، وتم فيه التركيز على ضمان الجودة وقد أكدت المادة الحادية عشر من الإعلان الصادر عن هذا المؤتمر على أهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة وظائف وأنشطة التعليم العالي، واعتبرت المادة المشار إليها الدراسة الذاتية والتقييم الخارجي في مجال التعليم العالي في العالم على تأسيس هيئات وطنية مستقلة ووضع معايير ومستويات دولية لضمان الجودة، كما أكد الإعلان على أهمية مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي عند وضع تلك المعايير والمستويات. www.higherdu.gov.ly

أما على المستوى الإقليمي فقد سبق المؤتمر العالمي المشار إليه عدة أنشطة إقليمية، ففي بيروت على سبيل المثال نظمت اليونسكو المؤتمر العربي حول التعليم العالي والذي بدوره أكد على أهمية الجودة في التعليم العالي ولقد حث هذا المؤتمر الدول العربية على إنشاء آلية لتقييم نوعية التعليم العالي على كافة المستويات: التنظيمية والمؤسسية والبرامج والعاملون والمخرجات وفي الشهر الأخير من العام 2003 فقد أشرفت اليونسكو بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية على مؤتمر في دمشق وقد أكد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة في الجامعات العربية. www.acc4arab.com/acc//archive/index.php

ولقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الهموم العامة ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة وتعاظم أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي ومحدودية التمويل وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة والتعليم الإلكتروني ومع ذلك لتحقيق الجودة هناك بعض العوامل التي تجعل منه عملية فريدة ومن بين هذه العوامل: (أحمد، 2003)، (عابدين، 2000)، (بدوي، 2010):

- محدودية التنافس لاجتذاب الطلبة.
- وارتفاع تكلفة استقدام خبراء أجانب .
- الظهور المفاجئ والكبير لمؤسسات التعليم العالي الخاصة.
- ارتباط الجودة بالإنتاجية.

- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
 - عالمية نظام الجودة.
 - ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل التحديات العالمية.
 - نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم.
 - ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.
 - ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات الجامعية فكان ذلك سبباً في زيادة الاهتمام بمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي.
 - نقص نصيب المؤسسات الوطنية من السوق العالمي بسبب مواردها البشرية.
 - سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة، والتفرد في صناعة القرار من قبل الإدارة.
 - غياب المشاركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والطلابية في عملية صنع القرارات الجامعية.
 - ارتفاع معدلات البطالة نتيجة زيادة عرض خريجي الجامعات عن طلب أسواق العمل، فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية، أو العكس.
 - العجز التعليمي والمقصود به الاستثمار في التعليم دون العائد، نظراً لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالمستوى المطلوب.
 - التركيز الكمي دون النوعي، مع التركيز على الاختبارات النهائية في عملية التقييم.
 - عدم مشاركة المنتجين والإداريين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.
 - معاناة المديرين من أداء المرؤوسين والعمالة الجديدة، وكذلك معاناة الخريجين والعمالات الجديدة من الرؤساء، وتعاني كلا المجموعتين من تدهور التعليم والإنتاج.
 - التغير المستمر في احتياجات ومتطلبات سوق العمل، مما يتطلب القيام بالعملية التعليمية بأساليب جديدة ومتطورة.
 - تحول العديد من خريجي الجامعات من العمل في تخصصاتهم الأصلية، إلى تخصصات أخرى بعيدة عن مجال تخصصهم .
- إن للتعليم العالي أهمية كبيرة على الفرد والمجتمع مما يستدعي ضرورة الحرص على جودته،

فالتعليم الجيد يساعد على صقل قدرات الموارد البشرية وإعادة تأهيلها، وهذا بدوره يساعد على تطور المجتمع وتقدمه في كافة المجالات.

2/3: المحاور الرئيسية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

من المحاور الرئيسية التي تعتبر كمعايير يمكن استخدامها كمؤشر على مستوى أداء المؤسسة التعليمية ما يلي:

1/2/3- مؤشرات جودة الموارد البشرية:

تتنوع العناصر البشرية في مؤسسات التعليم الجامعي بين الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة الإدارية، التي تعد الإطار البشري المساهم في زيادة فعالية الموارد المالية والمادية، وفي تكثيف جهود الجامعة نحو التعليم والتعلم والبحث.

- مؤشرات مرتبطة بالطالب :

يعد الطالب أهم المحاور الرئيسية للعملية التعليمية ويكون مؤشراً إيجابياً إذا عملت المؤسسة على انتقاؤه من خلال سياسات القبول بالمرحلة الجامعية، التي تعتبر الخطوة الأولى نحو جودة التعليم الجامعي، إذ يجب أن تضع الجامعة معايير خاصة لقبول الطلبة في مختلف كلياتها، وتعتمد مبدأ المنافسة بين الطلبة حسب معدلاتهم في الثانوية العامة، وفي الكليات التي تحتاج إلى مهارات خاصة، وتتمثل أهم المؤشرات الخاصة بهذا العنصر في ما يأتي:

❖ انتقاء وقبول الطلبة : تمثل عملية الانتقاء الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي، ويتم

الانتقاء غالباً من خلال اختبارات تبرز مدى استعداد الطلبة ودافعيتهم للتعليم . وهي إحدى الممارسات الشائعة في الجامعات، باعتبار أن الجامعات التي تنتقي طلبتها، تتميز على مثيلاتها الأقل انتقاء.

❖ نسبة عدد الطلبة إلى عضو هيئة التدريس: من بين مظاهر جودة العملية التعليمية، الأخذ

بعين الاعتبار نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس، إذ يجب أن تكون هذه النسبة مقبولة بالدرجة التي تضمن تحقيق فعالية العملية التعليمية .

❖ دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم: أي مدى سعي الطلبة للمعرفة، وحبهم للإطلاع

والاستكشاف، والرغبة في القراءة وطرح الأسئلة.

❖ **متوسط تكلفة الطالب:** فإذا كان معدل إنفاق جامعة ما لكل طالب أكبر من جامعة أخرى، فمن المتوقع أن تكون أعلى جودة، إلا أنه لا يكفي قياس جودة التعليم الجامعي بمعدل تكلفة الطالب الجامعي فقط، فقد تهدر الأموال ولا تستثمر استثماراً فعالاً، فهو إذاً مؤشر مهم للجودة، غير أنه ليس المؤشر الوحيد.

❖ **نسبة عدد الطلبة في الدراسات الجامعية إلى عدد الطلبة في الدراسات العليا.**

❖ **نسبة الطلبة الملمين بمهارات استخدام الكمبيوتر.**

❖ **نسبة معدل حصول الطالب على الكتاب.**

❖ **مدى قدرة الطلبة على التواصل والمناقشة.**

❖ **مدى قدرتهم على التعلم الذاتي.**

❖ **مستوى قيمهم السلوكية والخلقية.**

- **مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس:**

أضحى الاهتمام بجودة عضو هيئة التدريس من أهم انشغالات الجامعة، ذلك أن إنجاح العملية التربوية والتعليمية، مرهون بجودة أعضاء هيئتها التدريسية من خلال ما يمتلكونه من مستوى تأهيل علمي، ومكانة علمية، وسمعة أكاديمية، ويمكن إبراز أهم مؤشرات جودة أعضاء الهيئة التدريسية كما يأتي : (الخميسي، 2003)

✓ **نسبة الحاصلين على جوائز أو شهادات تقدير محلية وعالمية.**

✓ **حجم أعضاء هيئة التدريس ومدى كفاءتهم لتغطية جميع الجوانب المنهجية للتخصص.**

✓ **نسبة المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية.**

✓ **الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس.**

✓ **الكفاءة في القيام بمهام الإشراف على الرسائل الجامعية.**

✓ **مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس: لا بد من وجود معايير للحكم على جودة الإنتاج**

العلمي، وهناك جملة مؤشرات يستعان بها للحكم على كم الإنتاج ونوعه، من بينها: (السعيد،

(2007)

⊗ **متوسط إنتاجية العضو من الكتب المؤلفة والمنشورة في خمس سنوات.**

⊗ **متوسط إنتاجية العضو من الكتب المترجمة والمنشورة في خمس سنوات.**

⊗ **متوسط إنتاجية العضو من البحوث المنشورة في خمس سنوات.**

- ✗ متوسط عدد الرسائل التي أشرف عليها العضو في خمس سنوات.
- ✗ نسبة الحاصلين منهم على براءات اختراع.
- ✗ متوسط عدد المؤتمرات (العربية والأجنبية) التي حضرها العضو في خمس سنوات.
- ✗ نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من جامعات أجنبية.
- ✗ نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من مؤسسات أخرى غير التي يعملون بها.
- ✗ مكانة الباحث في جامعته، ومعرفته بالعلماء الآخرين من جامعات أخرى.
- ✗ نسبة المشاركة في عضوية الجمعيات العلمية أو المهنية محلياً وعالمياً.
- ✗ القدرة على إدراك احتياجات الطلبة.
- ✗ مدى الالتزام بالمنهج التعليمي.

- مؤشرات مرتبطة بأعضاء الهيئة الإدارية:

من أهم هذه المؤشرات نجد: (عبد الحي، 2005)

- مستوى مؤهلاتهم.
- مدى قدراتهم على استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في أداء الأعمال الإدارية.
- سرعة تنفيذ الممارسات الإدارية.
- انخفاض عدد مشاكل المعلم، معبراً عنها بمعالم الرضا عن العمل.
- مدى فعالية علاقات الإتصال بين أعضاء الهيئة الإدارية وباقي الجهات الأخرى.
- مدى توفر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام.

2/2/3: مؤشرات جودة الموارد المالية:

يمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف النظام التعليمي عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية، ولا شك أن جودة التعليم الجامعي على وجه العموم، تمثل متغيراً تابعاً للتمويل الجامعي في كل مجال من مجالات النشاط، ومن بين مؤشرات جودة الموارد المالية لمؤسسات التعليم الجامعي نجد:

- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي.
- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الإنفاق على التعليم.
- الإنفاق على البحث العلمي كنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي.

- الإنفاق على البحث العلمي كنسبة مئوية من الإنفاق على التعليم الجامعي.
- الإنفاق على الخدمات والأنشطة الطلابية، كنسبة مئوية من الإنفاق الكلي على التعليم الجامعي.
- الإنفاق على تحديث الإدارة الجامعية كنسبة مئوية من الإنفاق الكلي على التعليم الجامعي.
- الإنفاق على المصادر التكنولوجية ووسائل المعلومات الحديثة، كنسبة مئوية من الإنفاق الكلي على التعليم الجامعي.

3/2/3: مؤشرات جودة الإمكانيات المادية:

تتوفر الجامعة بحكم طبيعة نشاطها على جملة من التجهيزات المادية، تتنوع بين أبنية ومنشآت، تجهيزات ووسائل تكنولوجية، مكتبات ومصادر معلومات. (السعيد، 2007)

- مؤشرات جودة المنشآت والأبنية:

المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، ذلك أن المباني التعليمية بمحتوياتها المادية والمعنوية مثل: القاعات، والتهوية، والإضاءة، والمقاعد والصوت وغيرها، تؤثر في جودة التعليم ومخرجاته، وتتمثل المؤشرات الخاصة بها فيما يأتي: (عطية، 1993)

- مرونة المبنى والإمكانيات المتوفرة فيه لأداء مهمة الكلية أو الجامعة، ومدى استيعابه لأعداد الطلبة.
- متوسط نصيب الطالب من مساحة الأماكن المخصصة للدراسة (قاعات، مدرجات).
- متوسط نصيب الطالب من مساحة الأماكن المخصصة للدروس العملية (كالورشات).
- متوسط نصيب الطالب من المساحة المخصصة للإطلاع بالمكتبة.
- متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من مساحة المكاتب والمنشآت الخاصة بهم.
- العمر الزمني للمباني والمنشآت الجامعية.
- مدى توفر عوامل السلامة والأمان في المنشآت الجامعية.
- مدى توفر برامج الصيانة الدورية للمباني الجامعية.
- مدى توفر الظروف المادية والطبيعية المناسبة داخل المباني، كعوامل التهوية، الإضاءة.

- مؤشرات جودة المكتبات ومصادر التعلم:

تعتبر المكتبة مستودعاً للكتب والدوريات المساعدة على التعليم والتعلم، وهي مصدر أساسي للمعلومة يجب أن يناسب أغراض التدريس والبحث التي تعتبر من الأهداف الرئيسية لكل جامعة ومن أهم المؤشرات الخاصة بها نجد: (عبد الحي، 2005)

- ✚ مستوى تسلسل، تكامل، توازن ووضوح محتويات الكتاب الجامعي.
- ✚ مستوى جودة الطباعة والإخراج للكتاب.
- ✚ متوسط نصيب الطالب من الكتب الحديثة بالمكتبة.
- ✚ النسبة المئوية للكتب الأجنبية بالمكتبة.
- ✚ عدد الدوريات (العربية والأجنبية) بالمكتبة.
- ✚ مدى توفر الفهارس الحديثة والمنظمة بالمكتبة.
- ✚ مدى استخدام التقنيات الحديثة في الفهرسة وتنظيم المكتبة.
- ✚ متوسط عدد الساعات اليومية للإطلاع بالمكتبة.
- ✚ مدى التنوع في الوسائل التعليمية والأجهزة التكنولوجية.
- ✚ متوسط نصيب الطالب من أجهزة الكمبيوتر المخصصة للأجهزة التعليمية.
- ✚ متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من أجهزة الكمبيوتر المخصصة لهم.
- ✚ متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من الأجهزة والمعدات المخصصة لخدمة أنشطتهم البحثية.

✚ مدى توفر عوامل السلامة والأمان للتجهيزات والوسائل التكنولوجية.

✚ مدى توفر برامج الصيانة الدورية لهذه التجهيزات والوسائل.

4/2/3: مؤشرات جودة القيادة الجامعية:

يتطلب من القيادات الجامعية امتلاكهم لمجموعة من المهارات، حتى يتمكنوا من القيام بدورهم على أكمل وجه ، ويمكن إدراج معايير الحكم على جودة القيادة الجامعية فيما يلي:

- مؤشرات جودة عملية التخطيط:

- مدى توفر التخطيط الإستراتيجي المتكامل على مستوى الجامعة أو الكلية.
- مدى وجود أهداف واضحة.

- مدى توفر معلومات التغذية المرتدة من عمليات تقييم الأداء الجامعي.

- مؤشرات جودة القيادة:

- مدى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في سير العمل الجامعي.

- مدى قدرة القيادة الإدارية على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

- مدى قدرة القيادة الإدارية على توسيع دائرة علاقات المؤسسة الجامعية بمؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج، وبالمؤسسات الجامعية المحلية والعالمية.

- مؤشرات جودة أساليب الرقابة:

- مدى توفر برامج دورية ومستمرة للتقييم الذاتي للأداء داخل المؤسسة الجامعية.

- مدى توفر معايير موضوعية، متنوعة، وشاملة لتقييم الأداء الجامعي في الوحدات المختلفة.

- مدى اشتراك عملاء التعليم الجامعي في عملية تقييم الأداء الجامعي.

- مؤشرات جودة مصادر المعلومات وقواعد البيانات:

❖ مدى توفر سجلات وبيانات متكاملة وشاملة عن الطلبة ومستويات تعلمهم.

❖ مدى توفر قواعد معلومات متكاملة عن الأداء الجامعي في مجالاته المختلفة.

❖ مدى توفر قواعد معلومات متكاملة عن حاجات المجتمع ومشكلات البيئة.

❖ مدى توفر قواعد معلومات عن احتياجات سوق العمل ومؤسسات المجتمع من الخريجين ومواصفاتهم.

❖ مدى توفر قواعد معلومات عن الدراسات التبعية للخريجين في مواقع عملهم، وما يواجههم من تحديات ومشكلات، ومستوى رضاهم عن برامج تعليمهم الجامعي.

❖ مدى توفر قنوات للنشر العلمي بالجامعة من مجلات، دوريات، منشورات.

❖ مدى التوفر الفعال لشبكة معلومات متكاملة تربط الجامعات بعضها البعض.

5/2/3: مؤشرات جودة البرامج الدراسية:

تعد الموازنة بين الأصالة والمعاصرة في إعداد البرامج من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب من العوامل المرتبطة بجودة الخدمة التعليمية ، وبصفة عامة يمكن تقديم أهم مؤشرات هذا العنصر فيما يلي :

❖ مدى قدرة البرامج الدراسية على الاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للطلبة.

- ❖ مدى قدرتها على الاستجابة السريعة والمرنة للمتغيرات المحلية والعالمية.
- ❖ مدى تمثيل محتواها للأهداف والأغراض المعلنة والاحتياجات المحددة منها.
- ❖ مدى توفر فرص لمشاركة عملاء التعليم الجامعي في وضع مخططاتها.
- ❖ مدى قدرتها على تنمية مهارات التعلم الذاتي وارتياذ المكتبة.
- ❖ مدى التوازن بين الخبرات النظرية والجوانب العملية التطبيقية.
- ❖ مدى قدرتها على توظيف وتنويع مصادر التعلم.
- ❖ مدى توفر برامج تجديدية وعمليات مراجعة مستمرة للبرامج الدراسية.

6/2/3: مؤشرات جودة التشريعات واللوائح الجامعية:

التشريعات واللوائح الجامعية هي مجموع القواعد والإجراءات التي توضح فلسفة وطريقة سير العمل كما تحدد العلاقات القائمة بين وحدات الجامعة الواحدة والكلية الواحدة والقسم الواحد (مكونات الجامعة المتعددة)، وفيما يلي بعض المؤشرات المتعلقة بجودة التشريعات واللوائح الجامعية:

- مدى وضوحها وسهولة تنفيذها من قبل جميع الأشخاص.
- مدى قدرتها على توضيح مهمة القواعد التي تحكم النشاط الجامعي في وحداته المختلفة.
- مدى قدرتها على تحديد وتوصيف المهام الوظيفية للموارد البشرية في المستويات المختلفة.
- مدى تحقيق التوازن بين مقتضيات الاستقلال الجامعي ومقتضيات الإشراف الحكومي.
- مدى قدرتها على تحقيق التوازن في أداء الوظائف الجامعية.

7/2/3: مؤشرات جودة البرامج والخدمات الخاصة بالتعليم والبحث:

تعمل الجامعة على تقديم جملة من الخدمات، تسمح بتنمية قدرات طلبتها وأعضائها الأكاديميين، بالشكل الذي يوفر لهم بيئة مناسبة للتعليم والبحث، وأهم هذه المؤشرات:

-نظم القيد وإجراءات التسجيل:

- مدى سهولة إجراءات القيد والتسجيل.
- مدى منطقية متطلبات الحصول على الدرجات العليا.
- مدى سهولة الإجراءات الإدارية للحصول على الدرجات العليا.

- فعالية الإشراف على البحث العلمي:

- مدى تفرغ المشرفين للقيام بمسؤوليات الإشراف.
- مدى إلمام المشرفين بموضوعات البحوث التي يشرفون عليها.
- مدى إلمام المشرفين بالمنهجية العلمية السليمة للقيام بواجبات الإشراف.
- مدى تعاون المشرفين مع الباحثين للحصول على المراجع ومصادر المعلومات.
- مدى إيجابية العلاقة التي تربط بين الطلبة والباحثين.

- الخدمات المدعمة:

- مدى توفر برامج تدريسية وتجديدية دورية للتنمية العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- مدى ملائمة الرواتب والامتيازات المادية لأعباء المعيشة والرفي المهني.
- مدى توفر خدمات الرعاية الصحية لكل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

8/2/3: مؤشرات جودة المخرجات الجامعية:

من أهم مؤشرات جودتها نجد:

- مؤشرات كفاءة الجامعة:

- ✓ النسبة المئوية للنجاح في السنوات النهائية.
- ✓ النسبة المئوية من الطلبة الناجحين بتفوق.
- ✓ متوسط سنوات التخرج لطلبة الدراسات العليا.
- ✓ عدد المشاريع البحثية التي قامت بها الجامعة.

- مؤشرات خدمة المجتمع:

- ✓ مستوى الموائمة المهنية للخريجين.
- ✓ مدى استجابة البحوث لاحتياجات مؤسسات المجتمع الخدمية والإنتاجية.
- ✓ عدد الاستشارات العلمية التي قدمتها مؤسسات التعليم الجامعي لمؤسسات المجتمع.

✓ عدد الابتكارات والاكتشافات الجديدة التي حققتها الجامعة وتخدم أهداف المجتمع وتحل مشكلاته.

✓ النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في جمعيات خدمة المجتمع.

- مؤشرات رضا عملاء التعليم الجامعي:

- ✓ مستوى رضا مؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج عن المخرجات الجامعية.
 - ✓ مستوى رضا أولياء الأمور عن دور الجامعة في إعداد أبنائهم علمياً وعملياً وخلقياً.
 - ✓ مستوى رضا الطلبة والخريجين عن الأداء الجامعي في قنواته التعليمية.
 - ✓ مستوى رضا طلبة الدراسات العليا والطلبة الخريجين عن الأداء الجامعي في قنواته البحثية.
 - ✓ مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن الأداء الجامعي في قنواته المختلفة.
 - ✓ مستوى رضا العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس عن الجامعة كمؤسسة يعملون بها.
- يتبين لنا من جملة المؤشرات الموضحة سابقاً، أنه بإمكان المؤسسة الجامعية تحديد مستوى أدائها اعتماداً على جملة هذه المؤشرات أو جزء منها، مما يدفعها إلى السعي لتحسينه باستمرار بالمستوى الذي يؤهلها لكسب مكانة عالمية.

3/3: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

إن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي: (عبود، 2002، ص83).

- ❖ قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.
- ❖ تبني الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها.
- ❖ وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء وسعي الإدارة والعاملين معاً لتحقيقها.
- ❖ منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة.
- ❖ الابتعاد كلياً عن سياسة الترهيب والتخويف.
- ❖ قياس الأداء للوقوف على جوانب العمل ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة في ضوء أهداف خطة التحسين.

- ❖ استخدام نتائج تقييم الأداء في محاسبة المديرين والعاملين.
 - ❖ توفر البيانات الدقيقة التي ترشد عملية اتخاذ القرارات.
 - ❖ استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين عليها مع الحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تفرغه نتائج تقييم الأداء.
 - ❖ إزالة الحواجز والعقبات من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية.
 - ❖ اعتبار تحسين وتطوير الجودة عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء مشروع أو مرحلة عمل ما.
- وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء في تطبيق منهجية الجودة الشاملة ما يلي: (جودة، 2008، ص127)

1. دعم الإدارة العليا.
2. التركيز على العميل.
3. التعاون وروح الفريق.
4. ممارسة النمط القيادي المناسب.
5. وجود نظام للقياس.
6. فعالية نظام الاتصالات.

4/3: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة التعليمية:

لكي تتمكن المنظمة التعليمية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب على إدارة هذه المنظمة اتباع العديد من المراحل لكي تكون عملية التطبيق ناجحة تتحقق الأهداف المرجوة منها. ويمكن تحديد خمس مراحل أساسية يجب اتباعها وهي: (شحات، 2005، ص106)، (توفيق، 2004، ص64)، (جودة، 2006، ص213)، (سمالي، 2003، ص178).

3/4/1 - مرحلة الإعداد:

يتمثل الهدف الرئيسي في هذه المرحلة باعتبار إدارة الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة الجامعة والدعم التام من قبل الإدارة العليا في الجامعة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

1 - تعزيز الوعي بأهمية التحسين المستمر: وذلك من خلال التحديد الدقيق وبشكل علمي للمشاكل التي تواجهها المنظمة.

2 - تحديد احتياجات ورغبات العملاء: وذلك لأن احتياجات ورغبات العملاء هي الأساس في تحديد أهداف المنظمة.

3 - إلمام الإدارة العليا في الجامعة لأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4 - التزام الإدارة العليا في الجامعة بإدارة الجودة الشاملة.

5 - التزام الإدارة العليا في الجامعة بتطوير أداء العاملين في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

3/4/2 - مرحلة التخطيط:

يتمثل الهدف الرئيسي في هذه المرحلة بالالتزام الإدارة العليا في الجامعة بتطبيق إدارة الجودة

الشاملة ونشر ودعم ثقافة إدارة الجودة الشاملة داخل الجامعة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

1 - نشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في الجامعة وإقناعهم بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يحقق التميز.

2 - إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين.

3 - تعيين مدير للجودة يتوفر فيه الالتزام والإيمان بإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز.

4 - تشكيل مجلس لإدارة الجودة الشاملة يختص بإدارة وتوجيه العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

3/4/3 - مرحلة التقييم:

تتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

1 - تقييم الوضع الحالي للجامعة والوقوف على جوانب القوة للعمل على تعزيزها ومعرفة نقاط الضعف للعمل على تلافيها.

2 - تحديد معايير لقياس إدارة الجودة الشاملة.

3 - مراجعة ثقافة الجامعة في ضوء متطلبات ثقافة إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

4/4/3- مرحلة التطوير:

في هذه المرحلة يتم التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة وتلافي نقاط الضعف الناتجة عن المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

1 - تفعيل دور فرق العمل في إطار إدارة الجودة الشاملة.

2 - تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين في عملية التغيير.

3 - المراجعة الدورية للأعمال المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يحقق التقدم في التطبيق وحل المشاكل التي تواجهه والعمل على الاستفادة من التجارب المماثلة.

5/4/3- مرحلة التحسين المستمر:

يجب أن يكون التحسين المستمر هدف المؤسسات التعليمية إذ أن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

1 - الاستعانة بخبراء إدارة الجودة الشاملة لتقويم البرنامج المطبق.

2 - إجراء مقارنة مرجعية للأداء.

3 - تزويد جميع العاملين في المؤسسة التعليمية بالتغذية العكسية عن نتائج التقويم.

ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة.

5/3: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

من أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (حمود، 2002، ص84)، (صيام، 2005، ص677)،
(Chalk, 1993, p14-15)،

- تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصيتهم.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.
- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.
- تمكن إدارة الجودة الشاملة من حل المشكلات المتعلقة بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقاية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
- الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.
- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح الجامعة احتراماً وتقديراً وصورة ذهنية إيجابية.

6/3: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تتمثل في: (النجار، جواد، 2013)

1/6/3: عقبات الادارة العليا:

✓ ضعف العلاقات الانسانية بين الادارة العليا والعاملين

✓ الادارة العليا لاتقتنع بتطبيق ادارة الجودة الشاملة

✓ عدم فهم الادارة العليا لحاجات العاملين

✓ تهمل الادارة العليا الشكاوى والمقترحات

✓ لاتهتم الادارة بتدريب العاملين على حل المشكلات

2/6/3: عقبات هيئة التدريس:

- ✓ عدم التوازن بين أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلبة.
- ✓ استخدام أعضاء هيئة التدريس للوسائل التقليدية في التدريس
- ✓ الافتقار للمعرفة الكافية بال TQM من قبل أعضاء الهيئة التدريسية.
- ✓ غياب الثقة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس.

3/6/3: عقبات المناهج التعليمية:

- ✓ تدني قدرة المناهج التعليمية على استيعاب متغيرات العصر
- ✓ عدم ملائمة المناهج التعليمية لسوق العمل
- ✓ عدم قدرة المناهج التعليمية على إكساب الطالب لمهارات حل المشكلات
- ✓ ضعف قدرة المناهج التعليمية على ترسيخ القيم السامية
- ✓ لا تحقق المناهج التعليمية رغبات وميول الطالب

4/6/3: عقبات البحث العلمي

- ✓ لا تركز البحوث العلمية على مواضيع معاصرة
- ✓ شح الحوافز المعنوية المقدمة لإثراء البحوث العلمية
- ✓ قلة الميزانية المالية المخصصة للبحث العلمي ضمن ميزانية الكلية
- ✓ قلة إصدارات المجالات العلمية المحكمة
- ✓ ضعف التعاون بين الكليات والمؤسسات الحكومية

5/6/3: عقبات خدمة المجتمع

- ✓ قلة ربط برامج الكلية بخطط التنمية في المجتمع
- ✓ قلة اهتمام الكلية لايجاد فرص عمل لخريجها
- ✓ ضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج الكلية

✓ قلة مساهمة الكلية في حل مشكلات واقعية في المجتمع

✓ قلة مشاركة اساتذة الكلية في الندوات والمؤتمرات

6/6/3: عقبات التمويل

✓ شح الموارد المالية المتاحة للكلية

✓ لا تعتمد الكلية على مصادر متنوعة للتمويل

✓ انعدام مشاركة العاملين في تمويل الكلية

✓ غياب وجود مكتب استشاري متخصص يدعم تمويل الكلية

7/6/3: عقبات الطلبة

✓ كثرة عدد الطلبة في القاعة الدراسية

✓ ارتفاع معدلات الرسوب بين الطلبة

✓ ضعف تفاعل الطلبة داخل القاعة الدراسية

✓ انخفاض في دافعية الطلبة للتعلم

✓ ضعف ادراك الطلبة لأهمية الجودة .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1/4: مجتمع وعينة البحث

جامعة تشرين هي واحدة من خمس جامعات حكومية في سورية، أنشئت في عام 1971 باسم جامعة اللاذقية، وسميت فيما بعد بجامعة تشرين تيمناً بحرب تشرين التحريرية عام 1973، تضم كليات ومعاهد عليا لمختلف التخصصات العلمية، ومراكز بحث ومدينة جامعية كبيرة، ومختلف أنواع الخدمات الجامعية، كما يتبع للجامعة مجموعة من المنشآت كالمشافي التخصصية مثل مشفى الأسد ومشفى تشرين الجامعي، ومركز الحاسبات الإلكترونية، وفي هذا الصدد ومن أجل تقييم درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في جامعة تشرين من عدة كليات والذين يشكلون في مجموعهم مجتمع البحث، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الجامعة بحجم (330) عامل. وقد تم توزيع 330 استبيان كما يلي: 130 استبيان في كلية الآداب، 25 استبيان في الإدارة المركزية، 25 استبيان في كلية الحقوق، 75 استبيان في كلية الاقتصاد، 50 استبيان في كلية التمريض، و 25 استبيان في كلية العلوم، وتم استرداد 310 استبيان منها 300 استبيان صالح للدراسة، وتم اختيار مفردات العينة بشكل عشوائي من العاملين في جامعة تشرين.

2/4: أداة الاستبيان

تم تصميم الاستبيان من أجل جمع البيانات، حيث تم وضع عبارات لقياس المتغيرات بالاعتماد على دراسات سابقة، وقد أعطي لكل عبارة خمسة إجابات وفق مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، واشتملت أداة الدراسة على محور رئيسي وهو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتوفرة حالياً في جامعة تشرين، ويتفرع عنه أربعة محاور فرعية:

المحور الأول: نظم ضمان الجودة المتوفرة حالياً في جامعة تشرين ، وتضمن (7) عبارات.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين، وتضمن (8) عبارات.

المحور الثالث: البنية التحتية الموجودة في جامعة تشرين، وتضمن (6) عبارات.

المحور الرابع: المناهج المطبقة في جامعة تشرين ، وتضمن (5) عبارات.

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار الثبات (ألفا كرونباخ).
 - الإحصاءات الوصفية:
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - اختبار ستيودنت لعينة واحدة.
- وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS ، لاختبار فرضيات البحث وتحقيق الأهداف الموضوعة في إطار البحث، وتم اعتماد مستوى دلالة (0.05) لاختبار الفرضيات.

وبالنسبة لدرجات عبارات الاستبيان فقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول (1/4) درجات مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

أما معيار الحكم على متوسط الإجابات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي:

المعيار = (درجة الاجابة العليا - درجة الإجابة الدنيا) / عدد فئات الإجابة

$$\text{المعيار} = 0.8 = 5 / (1 - 5)$$

وبناء على المعيار السابق تكون درجات الموافقة على النحو التالي:

الجدول (2/4) درجات الموافقة لإجابات الاستبيان

المجال	درجة الموافقة
[1.8-1]	غير موافق بشدة
[2.6-1.8]	غير موافق
[3.4-2.6]	محايد
[4.2-3.4]	موافق
[5-4.2]	موافق بشدة

3/4: اختبار الثبات

تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ على أفراد العينة من أجل دراسة الاتساق الداخلي للبيانات، أو بمعنى آخر للتأكد من ثبات البيانات وصلاحياتها للدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (3/4) اختبار الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
نظم ضمان الجودة في جامعة تشرين (X_1)	7	0.833
الثقافة التنظيمية في جامعة تشرين (X_2)	8	0.801
البنية التحتية الموجودة في جامعة تشرين (X_3)	6	0.852
المناهج المطبقة في جامعة تشرين (X_4)	5	0.844
متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين (المحور الرئيسي)	26	0.886

المصدر: من قبل الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.7 ، وهذا يدل على وجود اتساق كبير في قائمة الاستبيان، وأن هناك مصداقية عالية في صحة البيانات، وأن هذا الاستبيان صالح للدراسة.

4/4: الإحصاءات الوصفية

تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة كما في الجدول (4):

الجدول (4/4) الإحصاءات الوصفية

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السؤال الأول	3.6750	.04948
السؤال الثاني	4.3475	.05676
السؤال الثالث	4.6075	.05446
السؤال الرابع	3.6750	.05446
السؤال الخامس	3.6750	.06089
السؤال السادس	4.1375	.05336
السؤال السابع	4.1625	.0448445
نظم ضمان الجودة في جامعة تشرين (X_1)	3.93	0.52
السؤال الثامن	3.55	0.54
السؤال التاسع	3.384	0.34
السؤال العاشر	3.445	0.45
السؤال الحادي عشر	3.51	0.51
السؤال الثاني عشر	3.55	0.55
السؤال الثالث عشر	3.221	0.51
السؤال الرابع عشر	3.441	0.511
السؤال الخامس عشر	3.453	0.544
الثقافة التنظيمية في جامعة تشرين (X_2)	3.55	0.54
السؤال السادس عشر	3.44	0.53
السؤال السابع عشر	3.22	0.54
السؤال الثامن عشر	3.76	0.56
السؤال التاسع عشر	3.23	0.56
السؤال العشرون	3.56	0.51
السؤال الواحد والعشرون	3.56	0.52
البنية التحتية الموجودة في جامعة تشرين (X_3)	3.84	0.51
السؤال الثاني والعشرون	3.79	0.53
السؤال الثالث والعشرون	3.55	0.54
السؤال الرابع والعشرون	3.66	0.55
السؤال الخامس والعشرون	3.23	0.56
السؤال السادس والعشرون	3.45	0.53
المناهج المطبقة في جامعة تشرين (X_4)	3.79	0.53
متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين (المحور الرئيسي)	3.88	0.52

المصدر: من قبل الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة متوسط الإجابات حول المحاور الأربعة الفرعية المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين تقع ضمن المجال [3.4- 4.2] أي ضمن مجال الموافقة عالية حسب بيانات الجدول (2)، أي أن أفراد عينة البحث وافقوا بدرجة عالية على (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين).

وبلغت أعلى قيمة للانحراف المعياري للثقافة التنظيمية في جامعة تشرين وتساوي 0.54، أي تنشتت إجابات العاملين حول الثقافة التنظيمية في جامعة تشرين بدرجة أكبر من تشتتها بالنسبة لبقية المحاور، وبلغت أقل قيمة للانحراف المعياري للبنى التحتية في جامعة تشرين وتساوي 0.51، أي تنشتت إجابات العاملين حول القيم التنظيمية في جامعة تشرين بدرجة أقل من تشتتها بالنسبة لبقية المحاور، وبالتالي هناك تجانس في إجابات أفراد العينة (تنشتت إيجابي)، لأن الانحراف المعياري يقع ضمن المجال [0.54-0.51] .

5/4: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق جوهرية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتوافرة حالياً في الجامعة محل الدراسة مع المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لاختبار هذه الفرضية تم أخذ الوسط الحسابي للأسئلة من (1-26) وتم التعبير عنه بالمتغير (x)، ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار ستيودنت لعينة واحدة (One Sample T test)، والذي يختبر فيما إذا كانت إجابات أفراد العينة تختلف عن متوسط الحياض (3) ، فتم الحصول على الجدول التالي:

الجدول (5/4) اختبار ستيودنت لعينة واحدة One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	40.018	299	.000	1.57667	1.4991	1.6542

المصدر: من قبل الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن احتمال الدلالة (p -value) يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على وجود فروق جوهرية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتوافرة حالياً في الجامعة محل الدراسة مع المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثم نقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها كالآتي:

1) الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق جوهرية بين نظم ضمان الجودة المتوافرة حالياً في الجامعة مع نظم ضمان الجودة الواجب توافرها.

لاختبار هذه الفرضية تم أخذ الوسط الحسابي للأسئلة (1-7) الموجودة في الاستبيان ، والمعبرة عن محور نظم ضمان الجودة في الجامعة في جامعة تشرين، وتم التعبير عن هذا المحور بالمتغير (x_1). ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار ستيوننت لعينة واحدة (One Sample T test)، والذي يختبر فيما إذا كانت إجابات أفراد العينة تختلف عن متوسط الحياد (3) ، فتم الحصول على الجدول التالي:

الجدول (6/4) اختبار ستيوننت لعينة واحدة One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نظم ضمان الجودة	23.467	299	.000	1.2566667	1.151281	1.362052

المصدر: من قبل الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS 23

نلاحظ من الجدول أن احتمال الدلالة (p-value) يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على وجود فروق جوهرية بين نظم ضمان الجودة المتوافرة حالياً في الجامعة مع نظم ضمان الجودة الواجب توافرها.

2) الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل

الدراسة وبين الثقافة التنظيمية الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم أخذ الوسط الحسابي للأسئلة (8-15) الواردة في الاستبيان، والمعبرة عن محور الثقافة التنظيمية في جامعة تشرين، وتم التعبير عن هذا المحور بالمتغير (x_2).

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار ستيوننت لعينة واحدة (One Sample T test)، والذي يختبر فيما إذا كانت إجابات أفراد العينة تختلف عن متوسط الحياد (3) ، فتم الحصول على الجدول التالي:

الجدول (7/4) اختبار ستيودنت لعينة واحدة One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الثقافة التنظيمية	25.255	299	.000	1.36333	1.2571	1.4696

المصدر: من قبل الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن احتمال الدلالة (p-value) يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على وجود فروق جوهرية بين بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة وبين الثقافة التنظيمية الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(3) الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية بين البنية التحتية الموجودة في الجامعة محل الدراسة والبنية التحتية اللازم توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم أخذ الوسط الحسابي للأسئلة (16-21) الواردة في الاستبيان، والمعبرة عن محور البنى التحتية في جامعة تشرين، وتم التعبير عن هذا المحور بالمتغير (X_3).

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار ستيودنت لعينة واحدة (One Sample T test)، والذي يختبر فيما إذا كانت إجابات أفراد العينة تختلف عن متوسط الحياد (3)، فتم الحصول على الجدول التالي:

الجدول (8/4) اختبار ستيودنت لعينة واحدة One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البنى التحتية	18.658	299	.000	1.14333	1.0227	1.2639

المصدر: من قبل الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن احتمال الدلالة (p-value) يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على وجود فروق جوهرية بين البنية التحتية الموجودة في الجامعة محل الدراسة والبنية التحتية اللازم توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة..

(4) الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق جوهرية بين المناهج المطبقة في الجامعة محل الدراسة والمناهج اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم أخذ الوسط الحسابي للأسئلة (22-26) الواردة في الاستبيان، والمعبرة عن محور المناهج المطبقة في جامعة تشرين ، وتم التعبير عن هذا المحور بالمتغير (X_4).

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار ستيودنت لعينة واحدة (One Sample T test)، والذي يختبر فيما إذا كانت إجابات أفراد العينة تختلف عن متوسط الحياض (3) ، فتم الحصول على الجدول التالي:

الجدول (9/4) اختبار ستيودنت لعينة واحدة One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المناهج المطبقة	8.621	299	.000	.61667	.4759	.7574

المصدر: من قبل الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن احتمال الدلالة (p-value) يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على وجود فروق جوهرية بين المناهج المطبقة في الجامعة محل الدراسة والمناهج اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

نلاحظ أن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة توافقت مع نتائج الفرضية الرئيسية بأن هناك فروق جوهرية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتوافرة حالياً في الجامعة محل الدراسة

مع المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالاعتماد على إجابات أسئلة الاستبيان المقدم من قبل الباحثة.

النتائج والتوصيات

نتائج وتوصيات البحث:

أولاً: النتائج:

1. وجد نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية أن احتمال الدلالة (p-value) يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على وجود فروق جوهرية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتوافرة حالياً في الجامعة محل الدراسة مع المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. وجد نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن احتمال الدلالة (p-value) يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على وجود فروق جوهرية بين نظم ضمان الجودة المتوافرة حالياً في الجامعة مع نظم ضمان الجودة الواجب توافرها.
3. وجد نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن احتمال الدلالة (p-value) يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على وجود فروق جوهرية بين بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة وبين الثقافة التنظيمية الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. وجد نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن احتمال الدلالة (p-value) يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على وجود فروق جوهرية بين البنية التحتية الموجودة في الجامعة محل الدراسة والبنية التحتية اللازم توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. وجد نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أن احتمال الدلالة (p-value) يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على وجود فروق جوهرية بين المناهج المطبقة في الجامعة محل الدراسة والمناهج اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: التوصيات:

1. تقديم الدعم المادي والمعنوي وإعطاء الصلاحيات اللازمة لمركز ضمان الجودة و وحدات ضمان الجودة بالكليات بالعمل على بناء الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 2. التزام رئاسة الجامعة بثقافة الجودة وجعل ذلك استراتيجية ثابتة يتم التقيد بها
 3. إعادة النظر في أساليب العمل التقليدية ونظمه
 4. تطوير برامج تدريبية تتناول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأدواتها ومعاييرها
 5. اعتماد المعايير الدولية للجودة والمعايير التي حددتها وزارة التعليم العالي بهدف الوصول إلى مخرجات تعليمية تتفق وهذه المعايير
 6. تطوير نظم القبول في جامعة تشرين بما يحقق الربط بين رغبات الطلاب من جهة واحتياجات سوق العمل من التخصصات من جهة أخرى.
 7. زيادة الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره والعمل الجاد والفاعل على ربط هذه البحوث والدراسات المنجزة في جامعة بمشكلات المجتمع وقضايا التنمية الشاملة من خلال ورش العمل والمؤتمرات العلمية والجولات الميدانية.
 8. الاهتمام بالمناهج المدرسة بالجامعة من خلال:
 - ✓ أن تكون مواكبة لآخر ما توصل إليه العلم في جميع المجالات.
 - ✓ أن تبتعد عن الأسلوب السردى التقليدى.
 - ✓ أن تكون مرتبطة بالجانب العملي منها بالواقع والمجتمع.
- دراسات مستقبلية مقترحة:**
- نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية على جامعة تشرين -
- دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الخدمة التعليمية- دراسة ميدانية على جامعة تشرين.
- استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء للخدمة التعليمية- دراسة ميدانية على جامعة تشرين.

المراجع

- الترتوري، محمد عوض. أغادير عرفات جويحات، (2006)، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- أحمد، يوسف. (2005)، " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة" المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي"، جامعة البحرين، البحرين.
- أحمد، ابراهيم أحمد.. (2003)،. "الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الحداد، عوض، "تسويق الخدمات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار البيان للطباعة والنشر، 1999.
- إدريس، جعفر عبدالله موسى، وآخرون.. (2012)، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية- دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة"، أمارياك، المجلد الثالث، العدد السابع.
- الخميسي، سلامة.. (2003)، "دراسات وبحوث عن المعلم العربي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- السعيد، أشرف أحمد محمد.. (2007)، "الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- السلطي، مأمون.. (2008)، "أنظمة إدارة الجودة الشاملة"، الجامعة الافتراضية السورية.
- الصرن، رعد. (2001)، "معجزة إدارة الجودة الشاملة (كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة)" ، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، دمشق، سوريا.
- النجار، صباح.. مها كامل جواد.. (2013)،. "دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي"، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد 14.
- آل العلي ، رضا صاحب.. سنان الموسوي. (2002)، " مفاهيم إدارية معاصرة"، دار الوراق، عمان، الأردن.

- بدوي، محمود أحمد،. (2010)، "إدارة التعليم والجودة الشاملة"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
- توفيق، عبد الرحمن،. (2004)، " المناهج التدريسية المتكاملة منهج إدارة الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثانية ، القاهرة، مصر.
- جودة، محفوظ جودة،. (2006)، " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم،. روان الشيخ، " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة". الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- حسين، سلامة عبد العظيم،. (2005)، "ضمان الجودة والاعتماد في التعليم"، الرياض.
- زاهر، بسام،. (2008)، " السياسات الإدارية"، منشورات جامعة تشرين مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، اللاذقية، سوريا.
- زاهر، بسام،. تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، (2006).
- زين العابدين، دانيا،. " تحسين جودة خدمات نقل الركاب من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على قطاع النقل البري للركاب في محافظة اللاذقية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، اللاذقية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، (2010).
- شحات، محمد،. " إدارة الجودة الشاملة و الاعتماد الأكاديمي في التعليم"، دار الخريجين، الرياض، السعودية، 2005.
- صيام، محمد وحيد، "التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في أنظمتها"، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم العالي، جامعة البحرين، 2005.
- عابدين، محمود عباس،. (2000)، "علم اقتصاديات التعليم الحديث"، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- عبد الحي، رمزي حمد،. (2005)، "التعليم العالي الالكتروني"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

- عميرة، أسماء،. (2013)، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة حجيل"، رسالة ماجستير - غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

- عطية، حامد سوادي،. (1993)، "دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.

المراجع الأجنبية:

1. Chalk. M, "Establishing a quality", **Journal of property management**, Chicago, U.S.A, Vo58, oct, No5, 1993.
2. Fleishman, Jeffrey., (2004), "**Quality Assurance Manual**".
3. Goretsch. D. & Davis. B., (1997), " **Introduction to Quality Management for Processing and Services**", Printice – Hall Editron.
4. Lee. J., " **How principles can build a culture of quality that supports standards of excellence**", National Association of Secondary School Principles, Vol (84). No (617), (2000).
5. Powell .T. (1995), "Total Quality Management as Competitive Advantage: areview and ampical study", **Strategic Management Journal**, January.

[/www.higherdu.gov.ly](http://www.higherdu.gov.ly)

[/www.acc4arab.com/acc//archive/index.php](http://www.acc4arab.com/acc//archive/index.php)

الملاحق

قائمة الاستبيان

السادة العاملون في جامعة تشرين

ستقوم الطالبة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " تقييم درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات - دراسة ميدانية على جامعة تشرين - ".
وفي سبيل التمكن من إتمام هذه الدراسة ترحو الباحثة من سيادتكم الإجابة على الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستبيان المقدمة إليكم، حتى تستطيع التعرف على الجوانب المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة من الواقع الفعلي في الجامعة. وإننا إذ نقدر لكم ونشكر تعاونكم ومساهمتم في الإجابة على محتويات هذه القائمة.

شاكرين لكم حسن التعاون

الطالبة علا زيدان

الأسئلة المتعلقة بنظم ضمان الجودة في الجامعة

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
1	يتم تحديد أهداف نظم ضمان الجودة بدقة وبعد دراسة معمقة					
2	يتم اختيار الآليات المناسبة لتطبيق نظم ضمان الجودة					
3	يتم تحديد نطاق وأبعاد نظم ضمان الجودة بدقة					
4	تتبع الجامعة سياسات وإجراءات تتناسب مع نظم ضمان الجودة					
5	تتم المراقبة الدورية للخطط والبرامج					
6	يتم تقييم الطلبة بشكل دوري ومستمر					
7	يتم تقييم المدرسين بشكل دوري ومستمر					

الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية في الجامعة

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
8	يرغب العاملون في جامعتكم بالعمل الجماعي					
9	يقوم العاملون في جامعتكم بأداء العمل بشكل صحيح من أول مرة وفي الوقت المناسب					
10	يفضل العاملون مصلحة الجامعة على المصلحة الشخصية					
11	تسود في الجامعة ثقافة التحسين المستمر					
12	تسود في الجامعة ثقافة التميز والإبداع					
13	تتوافر في جامعتكم أخلاقيات عمل مميزة					
14	يسعى العاملون لتنمية مهاراتهم بشكل مستمر					
15	ولاء العاملون لجامعتكم مرتفع					

الأسئلة المتعلقة بالبنية التحتية في الجامعة

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
16	يوجد عدد كافٍ من المدرجات والقاعات التي تستوعب الطلبة					
17	يوجد مخازن تحتوي جميع المعدات اللازمة للعملية التعليمية					
18	يتم دعم أماكن التدريس بجميع المعدات اللازمة للتكيف مع الظروف المناخية					
19	يوجد مكاتب تستوعب الطلبة					
20	توفر الجامعة الاتصال المستمر بشبكة الانترنت					
21	توجد قاعات خاصة للاتصال بشبكة الانترنت					

الأسئلة المتعلقة بالمناهج الدراسية في الجامعة

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
22	يتم تحديث المناهج الدراسية ومواكبة التطورات العلمية					
23	يوجد مراجع شاملة واختصاصية للطلبة					
24	يتم دعم الإبداع والابتكار لدى الطلبة في الجانب العملي للدراسة					
25	تغطي المقررات كافة جوانب التخصص دون زيادة أو نقصان					
26	يتم دعم المقررات الدراسية بمقررات من لغات أجنبية					