



واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها

محمد على الطاهر عبدو

كلية الاقتصاد والمحاسبة- جامعة سبها، ليبيا

للمراسلة: Moh.Abdo@sebhau.edu.ly

ملخص هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، وذلك من خلال التعرف على مدى وجود المبررات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، والتعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، حيث طُبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية (44 مفردة) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، العاملين بالجامعة، وقد تمثلت التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في السؤال التالي: ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، كما أعد الباحث استبانته تضم محورين رئيسيين، المحور الأول أشتتمل على (5) أبعاد تهدف إلى التعرف على مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، المحور الثاني: أشتتمل على (7) أبعاد تهدف إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ولقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة أقل من المتوسط، وخاصة فيما يتعلق بمجال إنتاجية التعليم العالي، وأسلوب الإدارة الحالي للجامعة، ورضا المستفيدين، والبحث العلمي، كذلك أظهرت النتائج بأنه تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة أقل من المتوسط، وذلك في مجال ثقافة المنظمة، وتقييم وقياس الأداء، والاستمرارية في التطوير، والعمل الجماعي، والبيئة المحيطة، والتحفيز.

Reality of the application of total quality management at the University of Sabha

Mohamed Ali Altaher Abdo

Faculty of Economics and Accounting , Department of Business Administration, Sebha University

Corresponding Author: Moh.Abdo@sebhau.edu.ly

Abstract: This study aimed to get to know the reality of the application of total quality management at the University of Sabha , and through the identification of the extent of the presence of sufficient justification for the application of total quality management in the university, and to identify the application of total quality management at the university requirements, this study applied on a stratified random sample (44 Single) of teaching and employees, the main question for this study as following:- What is the reality of the application of total quality at the University of Sabha? The researcher used the descriptive analytical method to achieve the goal of the study and researcher prepared questionnaire includes two main axes, the first axis included (5) dimensions aims to identify the rationale for the application of total quality at the University of Sabha management, second axle: included (7) dimensions aims to identify the application of the overall University Sabha quality management requirements, was dump the data and analyze the results using statistical program SPSS the study concluded that there is insufficient justification for the application of total quality management of the university is less than average, particularly with regard to the area of higher education productivity, and style of the current management of the University, and user satisfaction, and scientific research, the results also showed that the basic requirements for the application of total quality management is the university less than average, and the area the culture of the organization, and evaluation and performance measurement, and continuity in the development, teamwork, and the surrounding environment, and motivation.

المقدمة

الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية بين المؤسسات الإنتاجية المختلفة في دول العالم المتقدم، ونتيجة لهذا النجاح بدأ الأخذ بهذه الفلسفة في مؤسسات التعليم العالي لتحسين التعليم وتجويده، وذلك من أجل التفاعل مع التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع العلمي والضغط الاجتماعي على الجامعات ولزيادة الطلب والرغبة في الالتحاق بالبرامج الجامعية بمستوياتها

يشغل موضوع إدارة الجودة الشاملة حيزاً مهماً في إدارة الأعمال، ولا يكاد يخلو منه مرجع واحد؛ لارتباطه بعملية التطوير والتحسين المستمر لكافة المؤسسات التي تستهدف تحقيق أهداف الوحدة الإدارية. ونتيجة للتغيرات والتطور المستمر في العصر الراهن أصبح من الضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع منظماتنا من مواكبة التطورات ويبقى لها مكان في الصدارة وخاصة مع تزايد المنافسة وانفتاح البلدان. وتعد إدارة الجودة

معرفة مدى استعداد جامعة قارونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقياس درجة توافر الإبعاد والعناصر الأساسية لهذا المدخل في إدارة الجامعة، وقد أجريت الدراسة على عينة من (100) موظف من الموظفين بالإدارة العامة للجامعة ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بالكليات. وتوصلت الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة، هي غير ملائمة للتطبيق في إدارة وكليات الجامعة في الوقت الحاضر، لجميع مجالات قياسها المقترحة، بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة لا تقوم بتطبيق الكثير من مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وأن للجودة شروط لا بد من توافرها عند تبني هذه الفلسفة، وهذه الشروط يبدو أنها غير متوفرة في إدارة الجامعة الحالية.

ب. دراسة (محمد، 2012) بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". سعت الدراسة إلى التعرف على مدخل إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والفلسفة من خلال المنظر التربوي وكذلك التعرف على محاور الجودة الشاملة في الجامعات ومتطلبات تطبيقها، بالإضافة إلى الاستفادة من الخبرات الأجنبية والعربية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يتناسب مع الواقع الحضاري والثقافي والاجتماعي في ليبيا. وقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور ليكون دافعاً لتطوير إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منه من خلال عدة خطوات متمثلة في: (التهيئة وتوضيح الرؤيا، بيئة تطبيق النظام، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التقييم والتطوير).

ج. دراسة (الفرجاني، 2014) بعنوان: "مدى استعداد مؤسسات التعليم العالي الليبية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات بالجامعات والمعاهد العليا الليبية، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من بعض أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بنغازي، وأوضحت الدراسة بأن واقع التعليم العالي في ليبيا يشير إلى أنه مازال بعيداً فيما يتعلق بالاهتمام بهذا المفهوم سواء فيما يتعلق بالتخطيط والأعداد له، أو بغرس ثقافة تنظيمية تتناسب معه، وتتناسب مع متطلبات تطبيقه.

2. مشكلة الدراسة: تؤكد معظم الدراسات على أننا لا نزال حتى الآن نواجه تحدياً كبيراً يتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية. وعندما يظهر على أداء المنظمة (المؤسسة) بعض الشواهد السلبية في الأداء يصبح من الضروري عليها أن تتجه إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة (أبولنصر، 2008). ومن خلال الإطلاع على تصنيف الجامعات الليبية، وذلك حسب تصنيف (ويبوماتريكس) الإسباني العالمي الشهير (يقوم على تقييم

المختلفة (الصريرة والعساف، 2008). حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطور التكنولوجي المتسارع أساساً ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم أن تتجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها (مذكور، 2000). ولعل مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، لا تتمكن هذه المنظمات ومنها المكتبات من المنافسة، بل لتتمكن من البقاء، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، إلا أن النظرة التقليدية المتمثلة في وجهة النظر القائلة بأن تحسين الجودة يتعارض مع زيادة الإنتاجية ويساهم في زيادة تكاليف الأداء، تجعل كثيراً من المنظمات الإدارية ومنها المؤسسات التعليمية والمكتبات ومراكز المعلومات تتردد في الاستثمار في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية، وكذلك على نوعية الخدمات المقدمة، وبالتالي عدم تحقيق رضا المستفيد عما يقدم له من منتجات أو خدمات (التزوري وجوبحان، 2001). والجامعة ترفد المجتمع بالكوادر المؤهلة لقيادة عملية التطوير وتقلعها وهي تمثل القاعدة الأساس في بيئة التعليم وأهدافه وهي المدخل لكل النشاطات الإنسانية بأبعادها السياسية والاقتصادية، والإنتاجية، والخدمية، والمادية والروحية لذا يجب الاهتمام بجودة أداء هذه المؤسسات ومخرجاتها من خلال التصور الشمولي لبنائها الأكاديمي والإداري المبني على مدخل النظم واللامركزية السلطة ولا بد من الاهتمام بالمؤهلات الأكاديمية والبحثية والاستشارية في هذه المؤسسات. (Vostrikor & Nikitina, 2000).

وعليه فإن جامعة سبها تلعب دوراً حيوياً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية للبلاد سواء أكانت من حيث توفير مخرجات إلى سوق العمل بكافة التخصصات أو المساهمة في تقديم المشورة والمعونة من خلال الأبحاث العلمية، والمساهمة في تقديم خدمات أفضل للطلبة

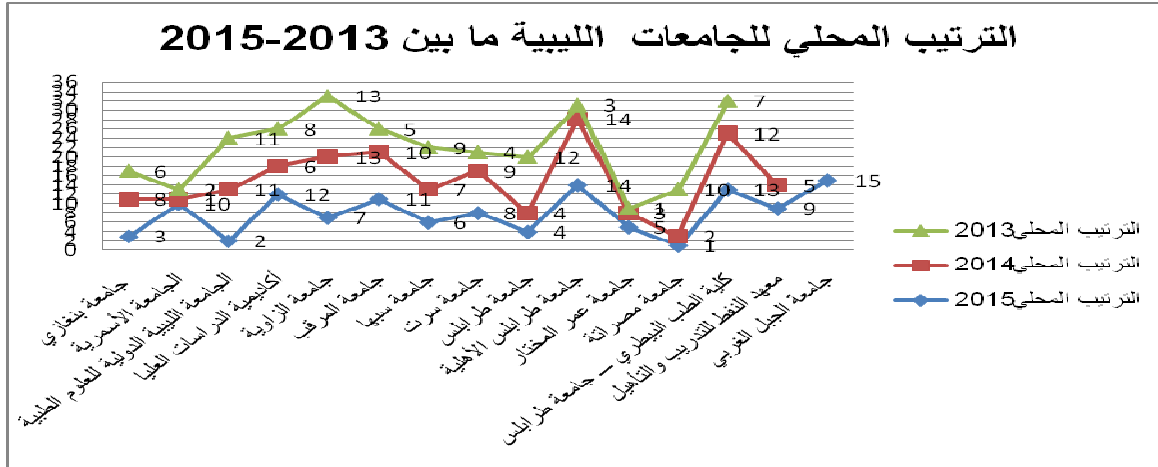
أولاً. الإطار العام للدراسة:

1. الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة في مجتمعنا الليبي ومن أهمها:
أ. دراسة (الهاشمي، 2007) بعنوان: "مدى استعداد جامعة قارونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة" هدفت هذه الدراسة إلى

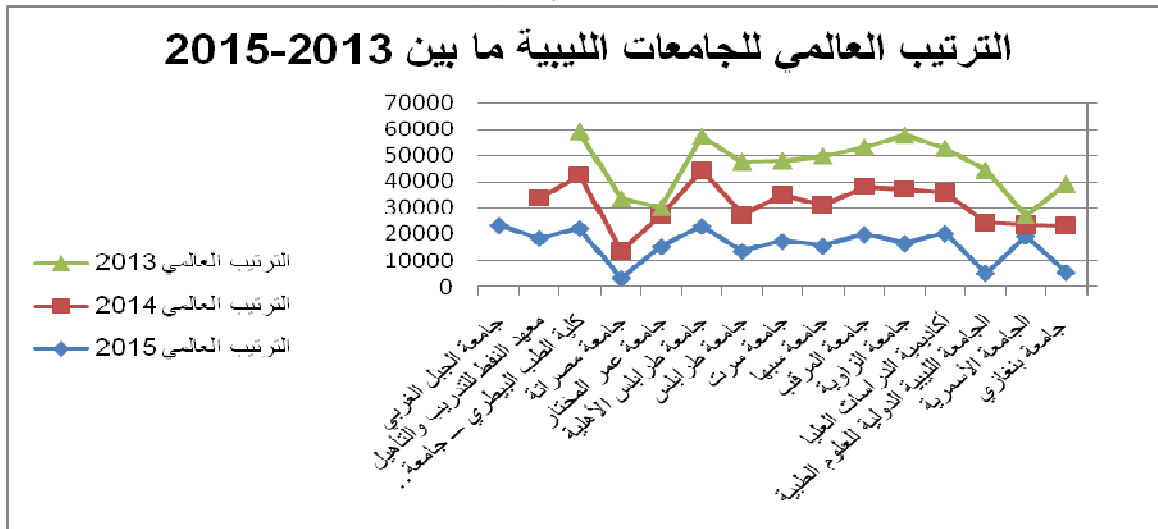
السابعة محلياً وتقدمت 93 مرتبة عالمياً بترتيب 15329، وفي آخر تصنيف للجامعات الليبية عام 2015 وفق تصنيف (ويبوماتريكس) لسنة 2015 جاءت جامعة سبها بالتصنيف السادس محلياً وتراجعت عالمياً بالمرتبة 15513 أي بفارق 184 مرتبة، وذلك كما هو موضح بالرسم البياني رقم (1)، (2).

الجامعات والمعاهد معمل (CCHS) وهو وحدة في المركز الوطني للبحوث بمدريد في أسبانيا ويعرف بتصنيف ويبوماتريكس، بدأ هذا التصنيف سنة 2004 بتصنيف 16000 جامعة وهو يصنف حالياً حوالي 22000 جامعة عالمية)، والصادر في شهر يوليو 2013، كان ترتيب جامعة سبها الخامس محلياً والترتيب 15422 عالمياً، على 13 جامعة ليبية، وفي تصنيف الجامعات الليبية (لنصف الأول لسنة 2014) الذي أجري على 14 جامعة ليبية، تراجعت الجامعة مرتبتين لتصيح بالمرتبة

الرسم البياني رقم (1)



الرسم البياني رقم (2)



بجامعة سبها. حيث يمكن صياغة مشكلة الدراسة على هيئة التساؤل الرئيسي التالي: (ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سبها؟) وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية: أ. هل توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها.

ومن هنا بات التحدي الأكبر للنظم التعليمية ليس تقديم تعليم لكل مواطن بل التأكد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية (HIXON,J:1991) وعليه، ومن خلال ما سبق فإن هذه الدراسة تكمن في استقصاء واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة

6. نطاق وحدود الدراسة: تخضع هذه الدراسة لعدد من المحددات، وهي:

أ. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها.

ب. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على بعض العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة.

ج. الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على بعض الكليات الواقعة في نطاق مدينة سبها وهي العلوم والآداب والاقتصاد والمحاسبة فقط، مما قد يخفف من الوقت والجهد والتكلفة المطلوبة لجمع البيانات.

د. الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الممتدة من بداية شهر يناير (1) 2016 حتى شهر مايو (5) 2016.

7. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (50) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، في كليات العلوم والآداب، والاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها، أما عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في اختيار مفرداتها على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث حُدث مفرداتها ب (44) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

8. مصطلحات الدراسة:

أ. إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية معاصرة، جوهرها نظام شامل للجودة يستلهم توقعات العملاء "الداخليين والخارجين" ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة ونقوم على مسؤولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والإفراد العاملين، لإشباع حاجات وتوقعات العملاء المشاركة في اتخاذ القرار (مصطفى، 2005: 59).

ب. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: وهي الدواعي الداخلية والإقليمية والعالمية الحقيقية للإقبال على تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أجل المحافظة على استمرار مؤسسات التعليم العالي والاطمئنان على تطويرها وقدرتها على مواجهة التحديات.

ج. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يستلزم عدد من الأسس والشروط التي يمكن من خلالها تطويع مبادئ الجودة الشاملة بما يتناسب التعليم الجامعي، ومنه فإن المتطلبات هي مجموعة الشروط الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (علي، 2009: 9).

د. الجامعة: مؤسسة وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (الإبراهيمي، 1997).

ثانياً: الإطار النظري:

ب. ما مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها.

3. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

أ. التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سبها.

ب. التعرف على مدى وجود المبررات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها.

ج. التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سبها.

4. أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تدرسه، حيث إن تطبيق إدارة الجودة في الجامعة. تعتبر الوسيلة الفعالة والمحقة لأهدافها. ويمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في الآتي:

أ. توضح هذه الدراسة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سبها، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للمنظمة وتعمم النتائج لحل المشكلات في الأجهزة الخدمية الأخرى المتشابهة في الدولة.

ب. قد تساهم هذه الدراسة في استفادة القائمين على اتخاذ القرارات في جامعاتنا الليبية من نتائج هذه الدراسة الميدانية، حيث تمكنهم من تلافي المعوقات التي قد تعيق أو تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج. توجيه نظر المسؤولين عن التعليم الجامعي بالجامعة إلي تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تبث نجاحها في العديد من النظم التعليمية وذلك من خلال نتائج البحث.

5. منهجية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الاستكشافية التي تهدف إلى بيان الواقع الفعلي كما هو عليه، واختيرت هذه المنهجية؛ لأنها الأنسب من مناهج طرق البحث، والأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسة، إذ إنها تسمح باستقصاء عينة معينة من المشاركين، ولهذا فإن هذه الدراسة بدون فروض. حيث يرى بعض الكتاب " أن أهمية الفرض تعتمد على طبيعة المشكلة، وطبيعة الدراسة فيما إذا كانت استنتاجية أم استكشافية، فإذا كانت استكشافية فإن الباحث يجد صعوبة في صياغة الفروض عنها، لعدم وضوح المشكلة وصعوبة تحديد إطارها، أما إذا كانت استنتاجية فيلاحظ أن لها أهمية كبيرة، لأنها توجه الباحث إلى نوع الاختبارات المراد إجراؤها " (إحسان وعبدالخالق، 2004: 130). ستجمع البيانات، والمعلومات عن طريق الوسائل الملائمة لهذا النوع من الدراسات الاستكشافية؛ وذلك من خلال استخدام استمارة استبيان، ثم تبويبها وتصنيفها تمهيداً لتحليلها باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة، حيث سيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

ج. مرحلة التقويم: وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

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

هـ. مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. (عبدالمحسن، 1996).

4. متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي: للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي لمؤسسات التعليم العالي، لابد من تحقيق بعض المتطلبات ومنها:

1. التزام الإدارة العليا بالجودة وتحديد الأهداف المطلوبة من برامج الجودة.
2. دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة بالجامعة.
3. تبني كل من الجامعات والكليات لفلسفة جديدة الجودة لرفع مستوى الأداء.
4. إلمام جميع الأفراد العاملين بكل الجامعة والكليات بمفاهيم الجود الشاملة.
5. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة من جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني مفهوم الجودة الشاملة.
6. العمل على زيادة وعي العاملين بأهمية الجودة الشاملة.
7. تنمية الموارد البشرية " أعضاء هيئته التدريس، الهيئة المعاونة، الإداريين " وتطوير وتحديث المنهج وتبني أساليب التقويم المنظورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
8. التزام الجميع، والتغيير والتطوير لهم إذا لزم الأمر.
9. مشاركة جميع العاملين بكل من الجامعة والكلية في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
10. إعداد برامج تدريبية لجميع العاملين بكل من الجامعة والكليات.
11. التدريب المستمر لكافة الأفراد العاملين بكل من الجامعة والكليات.
12. التعرف على احتياجات كل من المستفيد الداخلي "الطالب" والعاملين وكذلك المستفيد الخارجي "المجتمع" وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة.
13. تدريب جميع العاملين بكل من الجامعة والكلية على ممارسة التقويم الذاتي للأداء بفاعلية.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوي عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على

التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين وأهم المفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي هي:

أ. المدخلات: تتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد، سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة تدريس أم إدارة.

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

ج. العملية التعليمية بالجامعات: يمكن تعريف نوعية خريج التعليمية بالجامعات على أنها قاعدة المعرفة التي بمكانة استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار (زين الدين، 1996: 43).

2. الآثار الايجابية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. تحسين جودة منتجات المنظمة.
2. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق.
3. تخفيض في التكلفة وتخفيض في نسبة الأخطاء تؤدي إلى تبسيط إجراءات.
4. العمل على السيطرة على تكاليف التشغيل.
5. مراقبة الهدر في الوقت.
6. العمل على زيادة الإنتاج (السلعي والخدمي) وتخفيض نسبة التسرب الوظيفي ونقص معدل الدوران الوظيفي.
7. العمل على إرضاء العملاء بتخفيض الشكاوي المقدمة منهم.
8. العمل على تخفيض المرتجعات (العزوي، 2002: 237).
3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ. مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

ب. مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والمواد اللازمة لتطبيق النظام.

وتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي. (أبو النصر، 2008: 166)

5. أسس الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: لجودة التعليم الجامعي مجموعة أسس، أهمها:

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

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

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

4. تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه وتركيز على تصحيح العمليات وليس علي لوم الأشخاص وتوبيخهم (أبو كليله، 2001: 132)

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

أ. بناء أداة جمع بيانات الدراسة: بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة وأدبياتها، والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وأهدافها، قام بتبني صحيفة استبيان من الدراسات السابقة مع إجراء بعض التعديلات البسيطة؛ وذلك لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة.

وتتكون استمارة الاستبيان من جزئين، الجزء الأول يحتوي على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني فيحتوي على محورين رئيسيين، وهما:

المحور الأول: المبررات، أشتمل على (5) أبعاد تهدف إلى التعرف على مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها.

المحور الثاني: اشتمل على (7) أبعاد تهدف إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها.

وقد استخدم الباحث في الإجابة على تساؤلات الدراسة مقياس ليكرت وفق تدرج خماسي، حيث اعتمد الشكل المغلق للإجابة المحتملة لكل سؤال من بين عدة استجابات، حيث اختيرت إحدى الإجابات التالية: (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أو أوافق - لا أوافق بشدة)، وذلك في المحاور الأول والثاني. وقد احتوت أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) في صورتها النهائية على (52) عبارة موزعة على محاور وأبعاد الدراسة المختلفة.

ب. مجتمع وعينة الدراسة: لقد حُدّد مجتمع الدراسة سابقاً بـ (50) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين

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

15. تفويض الصلاحيات وتدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام، شيوخ نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما يدفعهم إلى المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.

16. المشاركة الحقيقية لجميع العاملين في صياغة الخطط والأهداف اللازمة للجودة التعليمية بالكلية.

17. تشجيع العمل الجماعي بكل من الجامعة والكلية وتدعيمه.

18. الاهتمام بتقدير ومكافأة العاملين الذين يقومون بإنجاز أعمالهم دون تأخير وبفاعلية.

19. رفع كفاءة العاملين بوضع برنامج جيد للتعليم والتدريب علي مهارات جديدة "كاستخدام الداتا شو وأساليب التدريس والتقييم الحديث".

20. تدريب العاملين علي استخدام أدوات وعمليات الجودة.

21. التركيز علي التدريب وخاصة للمشرفين علي القيام بدورهم في تحسين الجودة.

22. وضع معايير واستراتيجيات لتطبيق الجودة الشاملة.

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

24. تكوين فريق لمتابعة أعمال تطبيق الجودة.

25. تشكيل فريق العمل من الأفراد المتميزين بالجودة.

26. تشجيع وتحفيز العاملين علي الاستمرار في برامج الجودة الشاملة.

27. . البعد عن سياسة التخويف وجعل جو العمل مشجعاً علي الإبداع.

28. استخدام القياس كأداة موضوعية في التحسين.

29. استخدام الوسائل الإحصائية لتحديد المشكلات ومصادرها وكذلك استخدامها لتحسين الأداء.

30. تشجيع الابتكار الفردي.

31. التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.

32. مكافأة من يقوم بمجهود لتطوير الجودة وتحسينها.

33. اتخاذ الإجراءات التصحيحية لأي مسار خاطئ.

34. تكوين مجالس للجودة للقيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة.

35. الاستمرار في عملية تحسين الجودة بتكرار العمليات السابقة لكي يحظى العاملين تشجيعاً مستمراً لإزالة معوقات الجودة

الخاضعة للدراسة. حيث قام الباحث بتوزيع (50) استمارة استبيان، استعاد منها (43) استمارة، أي بفاقد وقدره (7) استمارة، استبيان وقد أُخْضَعَتْ (35) صحيفة استبيان للتحليل الإحصائي، واستُبدت (8) صحائف لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح حجم العينة الفعلي الخاضع للتحليل (70%) من المجتمع الأصلي، والجدول رقم (1) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة والمفقود.

بالكليات الواقعة ضمن نطاق مدينة سبها، وهي عبارة عن (3) كليات، (العلوم، والآداب، والاقتصاد والمحاسبة). واختيرت عينة عشوائية طبقية من المدراء تمثل هذه العينة (88%) من المجتمع الأصلي، والبالغ قدرها (44) مفردة وفقاً لجدول (Kregcie and Morgan) (جدول مرجان لتحديد حجم العينة من خلال مجتمع الدراسة أو البحث، كل تعداد لحجم المجتمع يقابله في الجدول العينة المناسبة له.)، والجدول رقم (1)، يبين توزيع عينة الدراسة لكل كلية من كليات الجامعة

جدول رقم (1) يبين عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة والمفقودة

| م | الكلية | عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات المستلمة | عدد الاستمارات المفقودة |
|---|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1 | كلية العلوم | 15 | 13 | 2 |
| 2 | كلية الآداب | 15 | 12 | 3 |
| 3 | كلية الاقتصاد والمحاسبة | 20 | 18 | 2 |
| | المجموع | 50 | 43 | 7 |

المتوسط الحسابي المرجح = مجموع الأوزان المذكورة / عدده = $3 = 5 / 5+4+3+2+1$
 فإذا كان المتوسط الحسابي المرجح العام أكبر من (3) فيشير إلى الموافقة (درجة الموافقة مرتفعة)، وأقل من (3) يشير إلى عدم الموافقة (درجة الموافقة منخفضة)، وذلك للعبارة الإيجابية.
 أولاً: محور مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، بأبعاده: (الإنتاجية، المنافسة والسمعة، أسلوب الإدارة الحالي، رضا المستفيدين، البحث العلمي).

للإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة، هل توجد مبررات كافية لدى الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، قام الباحث بتحليل استجابات أفراد العينة إزاء مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وترتيب الأهمية النسبية لهذا المحور. تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة، بأن المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.871) والانحراف المعياري (0.087). وهذا يشير إلى توفّر المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، بأقل من المتوسط. ومن البيانات الواردة في الجدول رقم (3) يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت كالتالي:

ج. أساليب المعالجة الإحصائية: استخدم الباحث في تحليل بيانات الدراسة أسلوب الحزم الإحصائية الاجتماعية (باستخدام برنامج SPSS) مستخدماً المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة.
 د. عرض بيانات الدراسة الرئيسية وتحليلها: ويحتوي هذا الجزء على البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة السابقة، وقد قيست البيانات الخاصة عن طريق إجابات أفراد العينة على الفقرات من (1-52) الواردة في استمارة الاستبيان، وذلك على المقياس الخماسي (أوافق بشدة- أوافق- محايد- لا أوافق- لا أوافق بشدة) لليكرت، ولغرض التحليل أعطيت الدرجات التالية للمقياس، وذلك للعبارة أو الفقرات الإيجابية كما في الجدول رقم (2).

جدول (2) توزيع الدرجات على بنود الفقرات الإيجابية

| الإجابة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

حيث يمكن إيجاد المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري بقسمة حاصل جمع الأوزان المذكورة أعلاه على (5)، الذي يساوي (3) كمايلي:

جدول رقم (3) محور المبررات

| المحور الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------------|-----------------|-------------------|--------|
| | 2.871 | 0.087 | منخفضة |

المبررات:

| | | | البُعد الأول: الإنتاجية |
|---|--------|-------|---|
| | منخفضة | 0.069 | 2.848 |
| 1 | مرتفعة | 1.095 | 3.09 |
| 3 | منخفضة | .942 | 2.63 |
| 2 | منخفضة | .954 | 2.83 |
| | | | نوعية خرجي الجامعة مطلوبة بشكل كبير في سوق العمل. أعداد الطلبة الوافدين على الجامعة متوافقة مع الميزانية المتخصصة للأنفاق عليهم. كفاءة الخريجين موافقة للأهداف المرسومة. |
| | | | البُعد الثاني: المنافسة والسمعة |
| | مرتفعة | 0.020 | 3.586 |
| 2 | مرتفعة | 1.003 | 3.77 |
| 1 | مرتفعة | .987 | 4.29 |
| 3 | مرتفعة | .994 | 3.20 |
| 4 | مرتفعة | .951 | 3.09 |
| | | | الجامعة لها سمعة عالية بالموازاة مع باقي الجامعات الليبية. الجامعة تمنح شهادات معترف بها. الجامعة لها علاقات متبادلة مع المحيط الخارجي. الجامعة تنظم نشاطات خاصة بالبحث وقضايا المجتمع |
| | | | البُعد الثالث: أسلوب الإدارة الحالي |
| | منخفضة | 0.072 | 2.664 |
| 1 | منخفضة | 1.027 | 2.94 |
| 4 | منخفضة | 1.056 | 2.34 |
| | | | الأسلوب الإداري الحالي في الجامعة له دور في تحقيق جودة الخريجين الأسلوب الإداري الحالي في الجامعة يتم بمشاركة كل العاملين العاملون يدركون مهامهم وواجباتهم دون حصول أي تدخل. ترتكز إستراتيجية الجامعة في خدماتها على النوعية أكثر منها على الكم. |
| | | | البُعد الرابع: رضا المستفيدين |
| | منخفضة | 0.073 | 2.607 |
| 1 | منخفضة | .938 | 2.94 |
| 4 | منخفضة | 1.014 | 2.17 |
| 2 | منخفضة | 1.141 | 2.86 |
| 3 | منخفضة | 1.039 | 2.46 |
| | | | طلاب الجامعة راضون عن نتائج تحصيلهم. يحرص أولياء الأمور على الاطلاع على أخبار أبناءهم التحصيلية نوعية الطلاب الوافدين على الجامعة مرضية نوعية الخدمة المقدمة في الجامعة المرضية |
| | | | البُعد الخامس: البحث العلمي |
| | منخفضة | 0.100 | 2.643 |
| 1 | منخفضة | 1.248 | 2.97 |
| 2 | منخفضة | 1.207 | 2.89 |
| 4 | منخفضة | 1.027 | 2.34 |
| 3 | منخفضة | 1.031 | 2.37 |
| | | | للبحث العلمي في الجامعة دور ايجابي في تطوير وتحسين أداء المؤسسة نتائج مخابر البحث العلمي لها دور في التطوير التكنولوجي أراء الأساتذة تستثمر بشكل جدي في تحسين وتطوير أوضاع الجامعة. أقترحات الأساتذة حول تسيير الجامعة تؤخذ بجدية |

أن الجامعة لها سمعة عالية بالموازاة مع باقي الجامعات الليبية، حيث جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.003)، ونلاحظ أن المتوسط الحسابي أعلى من (3)، وهذا مؤشر جيد؛ ويتماشى مع تقارير تصنيف الجامعات الليبية على المستوى المحلي.

2. الجامعة تمنح شهادات معترف بها: المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.29)، جاء أعلى من المتوسط، واحتلت المرتبة الأولى من حيث الموافقة، مما يدل على أن جامعة سبها الجامعة تمنح شهادات معترف بها.

3. الجامعة لها علاقات متبادلة مع المحيط الخارجي: جاء المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرة، البالغ (3.20)، أعلى من المتوسط، مما يدل على أن الجامعة لها علاقات متبادلة مع المحيط الخارجي، حيث جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثالثة.

4. الجامعة تنظم نشاطات خاصة بالبحث وقضايا المجتمع: وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، البالغ (3.09)، جاء أعلى من المتوسط، مما يدل على أن جامعة سبها تطبيق هذا الفقرة، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة.

ثالثاً: بُعد أسلوب الإدارة الحالي بمتوسط حسابي (2.664)، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي:

أولاً: بُعد الإنتاجية بمتوسط حسابي (2.848)، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي:

1. نوعية خرجي الجامعة مطلوبة بشكل كبير في سوق العمل: جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، (3.09)، أعلى من المتوسط، وهو في المرتبة الأولى من حيث الموافقة مما يدل على أن نوعية خرجي الجامعة مطلوبة بشكل كبير في سوق العمل.

2. أعداد الطلبة الوافدين على الجامعة متوافقة مع الميزانية المتخصصة للأنفاق عليهم: جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.63)، أقل من المتوسط، وهذا يشير إلى عدم توفر هذا المبرر في الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

3. كفاءة الخريجين موافقة للأهداف المرسومة: جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، البالغ (2.83)، في المرتبة الثالثة، وأقل من المتوسط العام، مما يدل على أن كفاءة الخريجين غير موافقة للأهداف المرسومة.

ثانياً: بُعد المنافسة والسمعة بمتوسط حسابي (3.586)، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي:

1. الجامعة لها سمعة عالية بالموازاة مع باقي الجامعات الليبية: أفاد عدد من أفراد العينة بالموافقة، والموافقة جداً على

خامساً: بُعِدَ البحث العلمي بمتوسط حسابي (2.643)، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي:

1. للبحث العلمي في الجامعة دور ايجابي في تطوير وتحسين أداء المؤسسة: جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، البالغ (2.97)، أقل من المتوسط، مما يشير إلى إن ليس للبحث العلمي في الجامعة دور ايجابي في تطوير وتحسين أداء المؤسسة، حيث جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأولى.

2. نتائج مخابر البحث العلمي لها دور في التطوير التكنولوجي: أفاد عدد من أفراد العينة بعدم الموافقة، وعدم الموافقة بشدة على أن نتائج مخابر البحث العلمي لها دور في التطوير التكنولوجي، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (1.207)، ونلاحظ أن المتوسط الحسابي أقل من (3)، وهذا مؤشر غير جيد.

3. آراء الأساتذة تستثمر بشكل جدي في تحسين وتطوير أوضاع الجامعة: جاءت هذه الفقرة في الترتيب الرابع، وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة البالغ (2.34)، جاء أقل من المتوسط، مما يدل على أن آراء الأساتذة لا تستثمر بشكل جدي في تحسين وتطوير أوضاع الجامعة.

4. اقتراحات الأساتذة حول تسيير الجامعة تؤخذ بجدية: احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بالغ (2.37)، جاء أقل من المتوسط العام، مما يدل على أن اقتراحات الأساتذة حول تسيير الجامعة لا تؤخذ بجدية.

ثانياً: محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، بأبعاده: (ثقافة المنظمة، دعم الإدارة العليا، تقييم وقياس الأداء، الاستمرارية في التطوير، العمل الجماعي، البيئة المحيطة، التحفيز). للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة وهو: ما مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، قام الباحث بتحليل استجابات أفراد العينة إزاء مَتَطَلَبَات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وترتيب الأهمية النسبية لهذا المحور. وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي حسب ما هو وارد في الجدول رقم (4) أدناه، أن هناك توفرًا للمتطلبات بجامعة سبها أقل من المتوسط، حيث بلغ متوسط الإجابة عليها (2.61) والانحراف المعياري (0.168)، ومن البيانات الواردة في الجدول رقم (4) يلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت كالتالي:

1. الأسلوب الإداري الحالي في الجامعة له دور في تحقيق جودة الخريجين: جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.94)، وهو أقل من المتوسط، مما يدل على أن الجامعة لا تتوفر لديها هذه الفقرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. الأسلوب الإداري الحالي في الجامعة يتم بمشاركة كل العاملين: احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.34)، جاء أقل من المتوسط، مما يدل على أن جامعة سبها لا تطبق هذا الفقرة.

3. العاملون يدركون مهامهم وواجباتهم دون حصول أي تدخل: جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، البالغ (2.60)، أقل من المتوسط، مما يشير إلى إن العاملون بالجامعة لا يدركون مهامهم وواجباتهم إلا بالتدخل، حيث جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الثالثة.

4. تركز إستراتيجية الجامعة في خدماتها على النوعية أكثر منها على الكم: احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بالغ (2.77)، جاء أقل من المتوسط، مما يدل على ارتكاز إستراتيجية الجامعة في خدماتها على الكم أكثر منها على النوعية.

رابعاً: بُعِدَ رضا المستفيدين بمتوسط حسابي (2.607)، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي:

1. طلاب الجامعة راضون عن نتائج تحصيلهم: جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، البالغ (2.94)، أقل من المتوسط، مما يشير إلى إن طلاب الجامعة غير راضون عن نتائج تحصيلهم، حيث جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأولى.

2. يحرص أولياء الأمور على الاطلاع على أخبار أبنائهم التحصيلية: جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.17)، وأقل من المتوسط، مما يدل على أن أولياء الأمور لا يحرصون على الاطلاع على أخبار أبنائهم التحصيلية.

3. نوعية الطلاب الوافدين على الجامعة مرضية: جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، بمقدار (2.86)، أقل من المتوسط، مما يدل على أن نوعية الطلاب الوافدين على الجامعة غير مرضية، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية.

4. نوعية الخدمة المقدمة في الجامعة مرضية: جاءت هذه الفقرة في الترتيب الثاني، وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة البالغ (2.46)، جاء أقل من المتوسط، مما يدل على أن نوعية الخدمة المقدمة في الجامعة غير مرضية.

جدول رقم (4) محور المَتَطَلَبَات

| المتطلب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|----------------|-----------------|-------------------|---------|
| المتطلب الأول | 2.94 | 1.207 | 1 |
| المتطلب الثاني | 2.34 | 1.207 | 2 |
| المتطلب الثالث | 2.60 | 1.207 | 3 |
| المتطلب الرابع | 2.34 | 1.207 | 4 |

| | | | | |
|---|--------|--------------|--------------|--|
| | منخفضة | 0.168 | 2.61 | المتطلبات: |
| | منخفضة | <u>0.165</u> | <u>2.581</u> | البُعد الأول: ثقافة المنظمة |
| 5 | منخفضة | .802 | 2.34 | المناخ السائد في الجامعة تسوده ثقافة تنظيمية (قوامها العلم والإبداع والتجديد والتحسين المستمر). |
| 6 | منخفضة | .919 | 2.26 | إدخال تغييرات في أساليب تسيير الجامعة لا يلقى أي مقاومة |
| 4 | منخفضة | 1.067 | 2.46 | تتوفر بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الأداء |
| 1 | محايد | 1.188 | 3.00 | تؤد الجامعة ممثلين عنها لحضور مؤتمرات عالمية متخصصة |
| 2 | منخفضة | .797 | 2.80 | تكلف الجامعة قيادات مؤهلة لإدارة نظم إدارة الجودة الشاملة |
| 3 | منخفضة | 1.190 | 2.63 | تعقد الجامعة دورات وندوات تهتم بنشر مفاهيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بين العاملين |
| | مرتفعة | <u>0.050</u> | <u>3.017</u> | البُعد الثاني: دعم الإدارة العليا |
| 4 | منخفضة | 1.098 | 2.83 | الإدارة العليا تتقبل كل جديد يساهم في تطوير وتحسين أوضاع الجامعة |
| 1 | مرتفعة | 1.105 | 3.31 | الجامعة تتمتع باستقلالية تامة في إدارة شؤونها |
| 3 | محايد | 1.111 | 3.00 | تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة بين العاملين |
| 5 | منخفضة | 1.105 | 2.69 | دارة الجامعة تعمل على ترويج البرامج الجديدة بكل الوسائل المتاحة |
| 2 | مرتفعة | .980 | 3.26 | تتوفر الجامعة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية |
| | منخفضة | <u>0.067</u> | <u>2.88</u> | البُعد الثالث: تقييم وقياس الأداء |
| 1 | مرتفعة | .817 | 3.54 | تقييم أداء الطلبة بالجامعة موضوعي |
| 2 | منخفضة | .891 | 2.83 | اداءات الطلبة تعكس الأهداف المسطرة في الجامعة |
| 5 | منخفضة | .919 | 2.54 | يتم تقييم أداء العاملين بالجامعة (أساتذة وإداريين) وفق أسس موضوعية معلنة |
| 3 | منخفضة | .994 | 2.80 | اداءات العاملين بالجامعة تحقق الأهداف المسطرة |
| 4 | منخفضة | .993 | 2.69 | يشارك العاملون في إجراءات التقييم الذاتي الشامل |
| | منخفضة | <u>0.106</u> | <u>2.38</u> | البُعد الرابع: الاستمرارية في التطوير |
| 3 | منخفضة | 1.187 | 2.34 | أعضاء هيئة التدريس يستفيدون من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل دوري |
| 1 | منخفضة | 1.152 | 2.71 | المناهج المعتمدة في التدريس حديثة |
| 5 | منخفضة | .891 | 2.03 | مكتبات الجامعة غنية بالمصادر والمراجع. |
| 2 | منخفضة | 1.105 | 2.69 | تسعى الجامعة لتحسين نظام الترقيات المطبق فيها |
| 4 | منخفضة | 1.141 | 2.14 | الموظفون يخضعون لفترات تدريبية مستمرة لتحسين وتطوير أدائهم |
| | منخفضة | <u>0.285</u> | <u>2.39</u> | البُعد الخامس: العمل الجماعي |
| 2 | منخفضة | 1.006 | 2.60 | يعمل جميع الأساتذة والإداريون بروح الفريق. |
| 1 | منخفضة | 1.755 | 2.74 | يساهم العاملون بدور فعال في عمليات التخطيط الاستراتيجي |
| 4 | منخفضة | 1.043 | 2.17 | يشارك جميع الأساتذة والإداريون في اتخاذ القرار بالجامعة |
| 3 | منخفضة | 1.100 | 2.29 | يشارك جميع الأساتذة والإداريون بالجامعة في تحسين مستوى الأداء. |
| 5 | منخفضة | 1.033 | 2.14 | يشارك جميع الأساتذة والإداريون في وضع أهداف الجامعة. |
| | منخفضة | <u>0.079</u> | <u>2.84</u> | البُعد السادس: البيئة المحيطة |
| 1 | مرتفعة | .853 | 3.09 | الجامعة منفتحة على البيئة المحيطة |
| 2 | منخفضة | 1.043 | 2.83 | الجامعة تعرف المحيط الخارجي بخصائصها |
| 3 | منخفضة | .976 | 2.60 | الجامعة تراعي في بناء البرامج والأساليب التعليمية احتياجات ومتطلبات سوق العمل |
| | منخفضة | <u>0.060</u> | <u>2.21</u> | البُعد السابع: التحفيز |

| | | | | |
|---|--------|-------|------|--|
| 2 | منخفضة | 1.083 | 2.34 | الجامعة تشجع العاملين على أدائهم المتميزة وتقدر مبادراتهم الناجحة |
| 3 | منخفضة | .963 | 2.11 | إدارة الجامعة تمنح تحفيزات للأساتذة والإداريين الأكفاء لتعزيز حماسهم تجاه العمل |
| 4 | منخفضة | .998 | 2.06 | الجامعة تتبنى برنامج حوافز فعال |
| 1 | منخفضة | 1.110 | 2.34 | إدارة الجامعة تزود الطلاب باحتياجاتهم من المستلزمات الدراسية (قاعات، مختبرات، وسائل تعليمية) |

1. الإدارة العليا تتقبل كل جديد يساهم في تطوير وتحسين أوضاع الجامعة: أظهرت استجابات العينة أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، البالغ (2.83)، جاء أقل من المتوسط، مما يدل على أن الإدارة العليا لا تتقبل كل جديد يساهم في تطوير وتحسين أوضاع الجامعة، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة.

2. الجامعة تتمتع باستقلالية تامة في إدارة شؤونها: جاءت هذه الفقرة في الترتيب الأول، وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة البالغ (3.31)، جاء أعلى من المتوسط، مما يدل على أن الجامعة تتمتع باستقلالية تامة في إدارة شؤونها.

3. تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة بين العاملين: جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة البالغ (3.00)، مساوي للمتوسط، وبالمرتبة الثالثة، وهذا يشير على حيادية استجابات أفراد عينة الدراسة بين الموافقة وغير الموافقة لهذه الفقرة.

4. إدارة الجامعة تعمل على ترويج البرامج الجديدة بكل الوسائل المتاحة: جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والبالغ (2.69)، أقل من المتوسط، وبالمرتبة الخامسة، وهذا يدل على أن إدارة الجامعة لا تعمل على ترويج البرامج الجديدة بكل الوسائل المتاحة.

5. تتوفر الجامعة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية: جاءت هذه الفقرة في الترتيب الثاني، وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة البالغ (3.26)، جاء أعلى من المتوسط، مما يدل على أن الجامعة تتوفر على موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

ثالثاً: بُدع تقييم وقياس الأداء بمتوسط حسابي (2.88)، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي:

1. تقييم أداء الطلبة بالجامعة موضوعي: احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، جاء أعلى من المتوسط، مما يدل على أن تقييم أداء الطلبة بالجامعة موضوعي.

2. أداءات الطلبة تعكس الأهداف المسطرة في الجامعة: جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.83)، حيث جاء أقل من المتوسط الحسابي، مما يدل على أن أداءات الطلبة لا تعكس الأهداف المسطرة في الجامعة.

3. يتم تقييم أداء العاملين بالجامعة (أساتذة وإداريين) وفق أسس موضوعية معلنة: جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، بمقدار (2.54)، أقل من المتوسط، وهذا يشير على انه لا يتم

أولاً: بعد ثقافة المنظمة بمتوسط حسابي (2.581)، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي:

1. المناخ السائد في الجامعة تسوده ثقافة تنظيمية (قوامها العلم والإبداع والتجديد والتحسين المستمر): جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، البالغ (2.34)، أقل من المتوسط، وهذا يشير إلى أن المناخ السائد في الجامعة لا تسوده ثقافة تنظيمية (قوامها العلم والإبداع والتجديد والتحسين المستمر)، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة.

2. إدخال تغييرات في أساليب تسيير الجامعة لا يلقى أي مقاومة: جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، البالغ (2.26) أقل من المتوسط، وهذا يشير على عدم توفر هذه الفقرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، حيث جاءت في المرتبة السادسة.

3. تتوفر بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الأداء: جاءت هذه الفقرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بالغ (2.46)، أقل من المتوسط، وهذا يدل على عدم توفر بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الأداء بالجامعة.

4. توفد الجامعة ممثلين عنها لحضور مؤتمرات عالمية متخصصة: احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بالغ (3.00)، حيث جاء مساوي للمتوسط، مما يدل على حيادية استجابة أفراد عينة الدراسة نحو هذه الفقرة.

5. تكلف الجامعة قيادات مؤهلة لإدارة نظم إدارة الجودة الشاملة: جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، البالغ (2.80)، جاء أقل من المتوسط، وهذا يشير على أن الجامعة لا تكلف قيادات مؤهلة لإدارة نظم إدارة الجودة الشاملة بها، حيث أخذت هذه الفقرة المرتبة الثانية.

6. تعقد الجامعة دورات وندوات تهتم بنشر مفاهيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بين العاملين: احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بالغ (2.63)، جاء أقل من المتوسط، مما يدل على أن الجامعة لا تعقد دورات وندوات تهتم بنشر مفاهيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بين العاملين.

ثانياً: بُدع دعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي (3.017)، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي:

يشير إلى أن الأساتذة والإداريون لا يعملون بروح الفريق، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية.

2. يساهم العاملون بدور فعال في عمليات التخطيط الاستراتيجي: احتلت هذه الفقرة الترتيب الأول بمتوسط حسابي بالغ (2.74)، وأقل من المتوسط الحسابي العام، مما يدل على أن العاملون لا يساهمون بدور فعال في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

3. يشارك جميع الأساتذة والإداريون في اتخاذ القرار بالجامعة: جاءت هذه الفقرة في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بالغ (2.17)، وأقل من المتوسط، مما يدل على أن جميع الأساتذة والإداريون لا يشاركون في اتخاذ القرار بالجامعة.

4. يشارك جميع الأساتذة والإداريون بالجامعة في تحسين مستوى الأداء: أفادت الغالبية من أفراد عينة الدراسة بأنهم لا يوافقون ولا يوافقون بشدة على أن جميع الأساتذة والإداريون بالجامعة لا يشاركون في تحسين مستوى الأداء، وذلك بمتوسط حسابي (2.29)، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثالثة.

5. يشارك جميع الأساتذة والإداريون في وضع أهداف الجامعة: احتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بالغ (2.14)، جاء أقل من المتوسط، مما يدل على أن جميع الأساتذة والإداريون لا يشاركون في وضع أهداف الجامعة.

سادساً: بُدع البيئة المحيطة بمتوسط حسابي (2.84)، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي:

1. الجامعة منفتحة على البيئة المحيطة: أفادت الغالبية من أفراد عينة الدراسة بأنهم يوافقون ويوافقون بشدة على أن الجامعة منفتحة على البيئة المحيطة، وذلك بمتوسط بالغ (3.09)، أعلى من المتوسط الحسابي العام وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى.

2. الجامعة تعرف المحيط الخارجي بخصائصها: احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بالغ (2.83)، جاء أقل من المتوسط العام، مما يدل على أن الجامعة لا تعرف المحيط الخارجي بخصائصها.

3. الجامعة تراعي في بناء البرامج والأساليب التعليمية احتياجات ومتطلبات سوق العمل: جاءت هذه الفقرة في الترتيب الثالث، وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بلغ (2.60)، جاء أقل من المتوسط، مما يشير إلى أن الجامعة لا تراعي في بناء البرامج والأساليب التعليمية احتياجات ومتطلبات سوق العمل.

سابعاً: بُدع التحفيز بمتوسط حسابي (2.21)، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي:

تقييم أداء العاملين بالجامعة (أساتذة وإداريين) وفق أسس موضوعية معلنة، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة.

4. أداءات العاملين بالجامعة تحقق الأهداف المسطرة: جاءت هذه الفقرة في الترتيب الثالث، وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة البالغ (2.80)، جاء أقل من المتوسط، مما يدل على أن أداءات العاملين بالجامعة لا تحقق الأهداف المسطرة.

5. يشارك العاملون في إجراءات التقييم الذاتي الشامل: أوضح المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، والبالغ (2.69)، احتلاله المرتبة الرابعة، حيث جاء أقل من المتوسط، مما يدل على أن العاملون لا يشاركون في إجراءات التقييم الذاتي الشامل.

رابعاً: بُدع الاستمرارية في التطوير بمتوسط حسابي (2.38)، حيث جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي:

1. أعضاء هيئة التدريس يستفيدون من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل دوري: أفادت الغالبية من أفراد عينة الدراسة بأنهم لا يوافقون ولا يوافقون بشدة على أن أعضاء هيئة التدريس يستفيدون من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل دوري، وذلك بمتوسط حسابي (2.34)، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثالثة.

2. المناهج المعتمدة في التدريس حديثة: أوضح المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، والبالغ (2.71)، بأن المناهج المعتمدة في التدريس ليست حديثة، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي أقل من المتوسط الحسابي العام.

3. مكتبات الجامعة غنية بالمصادر والمراجع: أفادت الغالبية من أفراد عينة الدراسة بأنهم لا يوافقون ولا يوافقون بشدة على أن مكتبات الجامعة غنية بالمصادر والمراجع، وذلك بمتوسط حسابي (2.03)، وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الخامسة.

4. تسعى الجامعة لتحسين نظام الترقّيات المطبق فيها: جاءت هذه الفقرة في الترتيب الثاني، وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة البالغ (2.69)، جاء أقل من المتوسط، مما يدل على أن الجامعة لا تسعى لتحسين نظام الترقّيات المطبق فيها.

5. الموظفون يخضعون لفترات تدريبية مستمرة لتحسين وتطوير أدائهم: جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، والبالغ (2.14)، في المرتبة الرابعة، وبأقل من المتوسط الحسابي العام، مما يشير إلى أن هذه الفقرة ليست متوفرة بالجامعة.

خامساً: بُدع العمل الجماعي بمتوسط حسابي (2.39)، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كمايلي:

1. يعمل جميع الأساتذة والإداريون بروح الفريق: جاء المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرة، البالغ (2.60)، أقل من المتوسط، وهذا

نتائج مخابر البحث العلمي ليس لها دور في التطوير التكنولوجي، وأن آراء الأساتذة لا تستثمر بشكل جدي في تحسين وتطوير أوضاع الجامعة، وأن اقتراحات الأساتذة حول تسيير الجامعة لا تؤخذ بجديّة، وذلك كما هو موضح بالجدول (3).

2. تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة أقل من المتوسط، وذلك كما يلي:

1. تبين لنا من نتائج الدراسة بأن المناخ السائد في الجامعة لا تسوده ثقافة تنظيمية (قوامها العلم والإبداع والتجديد والتحسين المستمر)، وأن الجامعة لا تكلف قيادات مؤهلة لإدارة نظم إدارة الجودة الشاملة، وبأنه لا تتوفر بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الأداء، وأن إدخال تغييرات في أساليب تسيير الجامعة يلقى مقاومة، وأن الجامعة لا تعقد دورات وندوات تهتم بنشر مفاهيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بين العاملين، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

2. اتضح من البيانات الواردة بالدراسة بأن الإدارة العليا لا تتقبل كل جديد يساهم في تطوير وتحسين أوضاع الجامعة، وأن إدارة الجامعة لا تعمل على ترويج البرامج الجديدة بكل الوسائل المتاحة، وأن الجامعة لا تحرص على نشر ثقافة الجودة بين العاملين، وأن الجامعة لا تتوفر على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

3. أظهرت نتائج الدراسة بأن أداءات الطلبة لا تعكس الأهداف المسطرة في الجامعة، وأن تقييم أداء العاملين بالجامعة لا يتم وفق أسس موضوعية معلنة، وأن أداءات العاملين بالجامعة لا تحقق الأهداف المسطرة، وأن العاملين لا يشاركون في إجراءات التقييم الذاتي الشامل، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

4. بينت الدراسة بأن أعضاء هيئة التدريس لا يستفيدون من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل دوري، وأن المناهج المعتمدة في التدريس ليست حديثة، وأن مكاتب الجامعة ليست غنية بالمصادر والمراجع، وأن الجامعة لا تسعى لتحسين نظام الترقيات المطبق فيها، وأن الموظفون لا يخضعون لفترات تدريبية مستمرة لتحسين وتطوير أدائهم، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

5. توصلت الدراسة إلى أن الأساتذة والإداريين لا يعملون بروح الفريق، وأن ليس لهم مساهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وأنهم لا يشاركون في تحسين مستوى الأداء، ووضع أهداف الجامعة، واتخاذ القرار بها، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

6. أظهرت نتائج الدراسة بأن الجامعة لا تعرف المحيط الخارجي بخصوصيتها، ولا تراعي في بناء البرامج والأساليب التعليمية احتياجات ومتطلبات سوق العمل، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

1. الجامعة تشجع العاملين على أدائهم المتميزة وتقدر مبادراتهم الناجحة: أوضح المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، البالغ (2.34)، بأنه احتل المرتبة الثانية، وهو أقل من المتوسط العام، مما يدل على أن الجامعة لا تشجع العاملين فيها على أدائهم المتميزة وتقدر مبادراتهم الناجحة.

2. إدارة الجامعة تمنح تحفيزات للأساتذة والإداريين الأكفاء لتعزيز حماسهم تجاه العمل: جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.11)، أقل من المتوسط العام، وهذا يعني أن إدارة الجامعة لا تمنح تحفيزات للأساتذة والإداريين الأكفاء.

3. الجامعة تتبنى برنامج حوافز فعال: جاءت هذه الفقرة في الترتيب الرابع، وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة البالغ (2.06)، جاء أقل من المتوسط الحسابي العام، مما يشير إلى أن الجامعة لا تتبنى برنامج حوافز فعال.

4. إدارة الجامعة تزود الطلاب باحتياجاتهم من المستلزمات الدراسية (قاعات، مختبرات، وسائل تعليمية...): أوضح المتوسط الحسابي لهذه الفقرة، البالغ (2.34)، بأن إدارة الجامعة لا تزود الطلاب باحتياجاتهم من المستلزمات الدراسية (قاعات، مختبرات، وسائل تعليمية...)، حيث جاء في المرتبة الأولى وأقل من المتوسط الحسابي العام.

رابعاً: النتائج والتوصيات:

أ. النتائج: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، وهي كما يلي:

1. توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة أقل من المتوسط، وذلك كما يلي:

1. بينت الدراسة بأن أعداد الطلبة الوافدين على الجامعة غير متوافقة مع النفقات، وأن كفاءة الخريجين غير متوافقة للأهداف المرسومة، وذلك كما هو موضح بالجدول (3).

2. بينت النتائج بأن الأسلوب الإداري الحالي في الجامعة لا يتم بمشاركة كل العاملين، وأن العاملون لا يدركون مهامهم وواجباتهم دون حصول أي تدخل، وأن إستراتيجية الجامعة في خدماتها لا ترتكز على النوعية أكثر منها على الكم، وأن الأسلوب الإداري الحالي في الجامعة ليس له دور في تحقيق جودة الخريجين، وذلك كما هو موضح بالجدول (3).

3. أظهرت نتائج الدراسة بأن طلاب الجامعة غير راضون عن نتائج تحصيلهم، وأن نوعية الخدمة المقدمة في الجامعة غير مرضية، وأن نوعية الطلاب الوافدين على الجامعة غير مرضية، وأن أولياء الأمور لا يحرصون على الاطلاع على أخبار أبنائهم التحصيلية، وذلك كما هو موضح بالجدول (3).

4. اتضح من البيانات الواردة بالدراسة بأن ليس للبحث العلمي في الجامعة دور ايجابي في تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وأن

[5]- الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات(2001)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الإسكندرية: دار المسيرة للنشر والطباعة، ط2.

[6]- الصرايرة، خالد أحمد والعساف، ليلي (2008)، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (1)، العدد (1).

[7]- العزاوي، محمد (2002)، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، عمان، دار وائل للنشر.

[8]- الفرجاني، إبراهيم مسعود (2014)، "مدى استعداد مؤسسات التعليم العالي لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، ورقة بحثية منشورة، قسم التمويل، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، مؤتمر تكامل 2014.

[9]- الهاشمي، علي محمد طاهر (2007)، "مدى استعداد جامعة قارونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية بنغازي، قسم الإدارة والتنظيم.

[10]- زين الدين، عمر (1996)، إدارة الجودة الشاملة الكلية، الإسكندرية، دار النشر.

[11]- عبدالمحسن، توفيق (1996)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق.

[12]- علي، لرقط (2009)، "أمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر(المبررات والمتطلبات)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر - باتنة - كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية.

[13]- محمد، فرج هويدي (2012)، "تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة بحثية منشورة، جامعة عمر المختار، البيضاء.

[14]- مذكور، علي أحمد (2000)، التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي.

[15]- مصطفى، أحمد (2005)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، القاهرة، دار حامد للنشر.

ب. المراجع الأجنبية:

[16]- Hixon, J. and K. Lovelace (1992). "Total Quality Management. Challenge to Urban

7. أظهرت نتائج الدراسة بأن الجامعة لا تشجع العاملين على أدائهم المتميزة ولا تقدر مبادراتهم الناجحة، وأنها لا تمنح تحفيزات للأساتذة والإداريين الأكفاء وأنها لا تتبنى برنامج حوافز فعال، وأنها لا تزود الطلاب باحتياجاتهم من المستلزمات الدراسية (قاعات، مختبرات، وسائل تعليمية،....)، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

ب. التوصيات: استطاعت الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، كان من أهمها:

1. العمل على تبني تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وتوفير المتطلبات الأساسية لإنجاح ذلك.

2. ضرورة التغلب على المعوقات التي قد تعيق أو تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.

3. الاهتمام بشكل أكثر بالافتراحتات، وذلك من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، والاستفادة مما لديهم من مقترحات وآراء وأفكار، وتقدير المجهود الذي يبذونه، مما يضمن عمل جميع الأساتذة والإداريين بروح الفريق، وإشعارهم بأهمية دورهم وأفكارهم في الجامعة.

4. الاهتمام بتحديث مكتبات الكليات واستخدام التقنيات الحديثة، وتوفير المستلزمات الضرورية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، ومراعاة احتياجات ومتطلبات سوق العمل عند بناء البرامج والأساليب التعليمية.

5. توفير وسائل الاتصال الحديثة للعاملين لمواكبة التغيير والتطور، التي تزيد من التحسين المستمر، مثل الحاسب الآلي، وتفعيل شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت)، ليتسنى للعاملين إنجاز أعمالهم في الوقت المناسب.

6. تقييم أداء العاملين بالجامعة (أساتذة وإداريين) وفق أسس موضوعية معلنة، ومشاركتهم في إجراءات التقييم الذاتي الشامل.

خامساً المراجع:

أ. المراجع العربية:

[1]- أبوالنصر، مدحت محمد (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

[2]- أبوكليلة، صبحي (2001)، أصول التربية بين الأصالة والمصاهرة، الإسكندرية، مكتب الفلاح.

[3]- إحسان، علي وعبدالخالق، فوزي (2004)، البحث العلمي "مناهجه وأساليبه"، عمان: دار المناهج للنشر.

[4]- الإبراهيمي، عدنان بدري (1997)، فاعلية إدارات شؤون العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه، العراق.

[17]- Vostrikov, A. S. & Nikitina N. S. (2000)
Quality of Education in Technical University,
Center for Quality Management, Vol. No 11.

School "Education

Leadership,50(3) P.6-

24.