

مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة مقارنة بين كليات حكومية وكليات اهلية من وجهة نظر عينة من الاساتذة

الباحثة: م. م. مريم ابراهيم حمود الكر علوي
قسم ادارة الاعمال/ جامعة الكوفة

تاريخ استلام البحث: 2014/5/14 تاريخ قبول النشر: 2014/7/20

المستخلص

اهتم البحث الحالي بتحديد مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي، اذ كان الهدف من البحث توضيح واقع مبادئ ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومعرفة مدى تطبيق هذه المبادئ بين الكليات الحكومية والاهلية من خلال اجراء مقارنه بينهما، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد ومعالجة متغيراته، فضلا عن ذلك فقد تم الاعتماد على مقاييس متعددة جاهزة طورت بما ينسجم مع اهداف البحث وطبيعة البيئة التي تم بحثها. ولغرض تحقيق اهداف البحث، صيغت فرضيتين رئيسة انبثقت منهما فرضيات فرعية، تم اختبارها على عينة من التدريسيين في الكليات والبالغ عددهم (200) تدريسي وبواقع (115) تدريسي في الكليتين الحكومية و(85) تدريسي في الكليتين الاهلية، واستخدمت الباحثة الاستبانة في جمع البيانات اللازمة للبحث، وللتحقق من قبول فرضيات البحث تمت الاستعانة بعدد من الوسائل الاحصائية من ابرزها الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المئوي، والأهمية النسبية، واختبار (Wilks Lambda)، واختبار Chi-Square، (Discriminant Analysis). أبرز الاستنتاجات التي توصل لها البحث هناك وعي وادراك كامل للتدريسيين بأهمية ادارة الجودة الشاملة ومبادئها ولكن كان هنالك تفاوت من حيث تطبيق هذه المبادئ في القطاع الحكومي من جهة وتفاوت كبير جداً مع القطاع الاهلي من جهة اخرى، لذلك توصي الباحثة بانه يمكن للكليات الحكومية أن تجذب وتحتفظ بالأفراد من ذوي الألقاب العلمية لأطول فترة ممكنة من خلال سن بعض التشريعات للتعاقد مع كبار السن منهم أو الدفع المجزي أسوة بالكليات الأهلية.

The extent of the application of the principles of total quality management in higher education: a comparative study between the government colleges and community colleges from the viewpoint of a sample of lecturers

Researcher: Mariam Ibrahim Hamood AL Garaawi

Abstract

Interested in current research identified the extent of the application of the principles of total quality management in higher education, as it was the aim of the research to clarify the reality of the principles of total quality management in the higher education sector and find out how to apply these principles between public colleges and private through a comparison between them and the search adopted descriptive analytical method in the identification and treatment of variables, As well as it has been relying on multiple measures ready developed in accordance with the objectives of the research and the nature of the environment that has been researched.

For the purpose of achieving the goals of the research, formulated two Chairperson hypotheses emerged of them subsidiary hypotheses, has been

tested on a sample of lecturers at colleges and totaling (200) lecturers at the rate of (115) lecturer in public colleges and (85) lecturers in community colleges, and the researcher used the questionnaire in data collection needed for research, and to verify acceptance of the research hypotheses had to use a number of statistical methods of the most prominent of the arithmetic mean, standard deviation, weight percentile, the relative importance, test (Wilks Lambda), and test, (Discriminant Analysis) Chi-Square.

Most prominent conclusions of her research are awareness and understanding the full of the lecturers of the importance of total quality management and its principles, but there was a disparity in terms of the application of these principles in the public sector on the one hand and the disparity is too large with the private sector on the other hand, so the researcher recommends that the government colleges can attract and retain individuals with scientific titles as long as possible through the enactment of some legislation to contract with seniors or pay them like rewarding college eligibility.

مقدمة:

تحظى عمليات الإصلاح في قطاع التعليم العالي برعاية خاصة، إذ يشهد قطاع التعليم العالي اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات، وذلك لما له من اسهام كبير في تطوير المجتمع والنهوض به نحو الافضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الانسانية عن طريق رفده بالكوادر الفنية المؤهلة علمياً وعملياً ومن خلال اعداد القيادات للمستقبل وبمختلف المجالات.

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات لعبت دوراً كبيراً في تغيير شكل العالم فأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطور التكنولوجي المتسارع اساساً له، ويستند الى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الامر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها.

هذا وتعد ادارة الجودة الشاملة من اهم الموجات التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل القادة والمديرين والممارسين والباحثين الاكاديميين بوصفها احدى المفاهيم الادارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية. (الصرايرة والعساف، 2008: 2)

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال الاجابة على التساؤلات الاتية:

1. هل يدرك الاساتذة مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة؟
2. هل تطبق الكليات مبادئ ادارة الجودة الشاملة؟
3. هل هنالك فروقات معنوية لدى الاساتذة في جامعات الحكومية والاهلية نحو ادراك اهمية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة؟
4. هل هنالك فرق بين الجامعات الحكومية والاهلية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة من حيث المقارنة بينهما؟

ثانياً: اهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث من خلال التالي:

1. تعتبر المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات الخدمية كونها تقوم بتقديم مخرجات إلى المجتمع وبجميع مجالاته، مما يتطلب منها الاهتمام بمستوى الخدمات التي تقدمها.
2. مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
3. إدارة الجودة الشاملة من المواضيع المهمة والعصرية التي تستحوذ اهتمام الجميع وبمختلف المجالات.

ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته يمكن تحديد أهداف البحث من خلال:

1. التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وفي قطاع التعليم العالي بشكل خاص.
2. التعرف على أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وفي قطاع التعليم العالي بشكل خاص.
3. التعرف على مبادئ ومبررات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.
4. بحث مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي من وجهة نظر التدريسيين.

سادساً: فرضيات البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد اعتمدت على فرضيتين رئيسيتين وكالتالي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: تطبق الكليات الحكومية والاهلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:
 - أ. تطبق الكليات الحكومية والاهلية لمبدأ التزام القيادة العليا.
 - ب. تطبق الكليات الحكومية والاهلية لمبدأ التخطيط الاستراتيجي.
 - ج. تطبق الكليات الحكومية والاهلية لمبدأ التركيز على الزبون.
 - د. تطبق الكليات الحكومية والاهلية لمبدأ التركيز على العملية.
 - هـ. تطبق الكليات الحكومية والاهلية لمبدأ مشاركة العاملين.
 - و. تطبق الكليات الحكومية والاهلية لمبدأ التحسين المستمر.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكليتين الحكومية والاهلية عينة البحث لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكليتين الحكومية والاهلية عينة البحث لمستوى تطبيق مبدأ التزام القيادة العليا.
 - ب. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكليتين الحكومية والاهلية عينة البحث لمستوى تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي.
 - ج. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكليتين الحكومية والاهلية عينة البحث لمستوى تطبيق مبدأ التركيز على الزبون.
 - د. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكليتين الحكومية والاهلية عينة البحث لمستوى تطبيق مبدأ التركيز على العملية.
 - هـ. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكليتين الحكومية والاهلية عينة البحث لمستوى تطبيق مبدأ مشاركة العاملين.
 - و. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الكليتين الحكومية والاهلية عينة البحث لمستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر.

سابعاً: حدود البحث

تنقسم حدود البحث إلى:

1. الحدود الزمانية: تتمثل هذه الحدود في الفصل الدراسي الأول لعام 2013-2014 ونصف الفصل الثاني.

2. الحدود المكانية: تم اختيار كلية التربية المختلطة وكلية الفقه في جامعة الكوفة بالنسبة للقطاع للحكومية، وكلية الشيخ الطوسي وكلية الجامعة الإسلامية في النجف الاشرف بالنسبة للقطاع الاهلية.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بأعضاء هيئة التدريسيين الموجودين في كليتي (الفقه والتربية المختلطة) في جامعة الكوفة فبلغ مجتمع البحث (115) تدريسي. والكليتين الاهلية (كلية الشيخ الطوسي والجامعة الاسلامية) اذ بلغ مجتمع البحث (85) تدريسي.

تاسعاً: الاساليب المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات والادوات المستخدمة في البحث

يمكن توضيح الاساليب المستخدمة من خلال الاتي:

1. المصادر التاريخية: إذ تم الاستعانة بالكتب العربية والأجنبية المنشورة والبحوث والرسائل الاطاريح المتعلقة بموضوع البحث والمتوافرة في المكتبات والانترنت.
 2. استمارة الاستبيان: اذ تم اعتماد ثلاث مقاييس (مقياس اسس ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية للعصيمي 2007، مقياس مبررات ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر لعللي 2008، مقياس مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات للمزين وسكيك 2012) وتم الاقتباس منهم، وكذلك من الجانب النظري وتم عرضها على اساتذة لتحكيمها ومعرفة مدى تطابق الفقرات مع البحث.
 3. المقابلات الشخصية مع التدريسيين.
- بينما تشمل الادوات المستخدمة في البحث على الاساليب الاحصائية الموجودة في البرنامج الاحصائي في SPSS.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الاول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

اولاً: مفهوم الجودة

قبل الخوض بمفهوم ادارة الجودة الشاملة لابد من توضيح مفهوم الجودة، فقد ذكر hoyer and hoyer (2001) على الرغم من تعدد تعاريف الجودة الا انه من الحكمة لخلق نظرة اكثر عمقا ان نبدأ بتعريفها من روادها، (hoyer and hoyer, 2001: 54) فقد عرفها Crosby (1979) "المطابقة للاحتياجات" والنقاط الاساسية في تعريفه للجودة تتمثل في معرفة ما هي المتطلبات وتكون قادرة على ترجمتها لقياس خصائص المنتج او الخدمة وكذلك من ضروري قياس خصائص المنتج او الخدمة لتحديد مستوى الجودة، من وجهة نظر Deming (1988) تستند الجودة في تعريفها على مستويين "متعددة الابعاد لإنتاج منتج و/ او تقديم الخدمة لتلبية توقعات الزبون وتحقيق رضا المستهلك" فهو يركز على ضرورة ان تحدد الجودة من حيث رضا الزبون وكذلك الجودة متعددة الابعاد اذ انه من المستحيل تحديد جودة المنتج او الخدمة من خلال خاصية او وكيل واحد، وكذلك هنالك درجات متفاوتة من الجودة لان الجودة تساوي رضا الزبون.

في حين عرفها Feigenbaum (1983) بانها "المزيج الكلي لخصائص المنتج والخدمة من التسويق، الهندسة، التصنيع والصيانة التي من خلالها سيلبي استخدام المنتج والخدمة توقعات الزبون" فالنقاط الاساسية هي يجب ان تحدد الجودة من ناحية رضا الزبون، والجودة متعددة الابعاد ويجب تحديدها بشكل شامل، وتتغير احتياجات وتوقعات الزبون، اذا الجودة هي حركة ديناميكية. وكذلك عرفها Ishikawa (1985) بانها "المشاركة في ضبط الجودة من اجل تصنيع المنتجات بجودة تلبي متطلبات المستهلكين" اذ يركز على النقاط الاساسية الاتية بان الجودة هي رضا المستهلك، ويجب ان تعرف بصورة شاملة، اذ تتغير احتياجات ومتطلبات الزبون بشكل مستمر، وان سعر المنتج والخدمة هو جزء مهم من جودته.

بينما عرفها Juran (1988) بان "الجودة تتألف من مميزات المنتج التي تلبي احتياجات الزبون ومن ثم توفر الرضا عن المنتج" او "الجودة هي التحرر من القصور"، نقاطه الاساسية تعريف عملي للجودة قد لا يكون ممكن، وترتبط الجودة على ما يبدو مع متطلبات الزبون. ومن خلال التعاريف المشار اليها من قبل الرواد الاوائل يبدو ان هنالك مستويين في مفهوم الجودة، المستوى الاول يشير للجودة بـ (مطابقة المواصفات) بينما المستوى الثاني يعني الجودة (ارضاء الزبون) كما يشير (Oschman, et.al., 2006:192-193) ونستنتج من اعلاه بان الجودة تكون مسؤولية الجميع ويجب ان تكون مطابقة للمواصفات للحصول على رضا الزبون بما يتلاءم مع احتياجاته.

ثانياً: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

نال موضوع إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين خلال العقود الاخيرة، لما تمثله من حالة التفوق والتميز الذي تسعى المنظمات لتحقيقه من أجل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه، ولا سيما بعد التغيرات الكثيرة منها التطور التقني والمعلوماتي وسرعة التغير في البيئة ومتغيراتها المتعددة والمتشابكة والمصاحبة لمنافسة قوية بين المنظمات، (محمود وجاسم، 2013: 153) ولاختلاف وجهات النظر حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، علماً بأن هناك مجموعة من المفاهيم يتم التعرف عليها وفق رأي ووجهة نظر كل باحث ومن ابرز المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة يمكن توضيحها من خلال الجدول الاتي:

جدول (1)

مفهوم ادارة الجودة الشاملة حسب التسلسل الزمني

ت	المؤلف	السنة	المفهوم
1	العلي	2000	تفاعل المدخلات الافراد، الاساليب، السياسات والاجهزة لتحقيق جودة المخرجات (العلي، 2000: 495)
2	المهيدب	2005	التطوير المستمر للعمليات الادارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن وسائل لرفع مستوى الاداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن المهام والوظائف عديمة الفائدة الغير ضرورية للزبون او العملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل (المهيدب، 2005: 15)
3	الصررايرة والعساف	2008	فلسفة ادارية تسعى الى التكامل في خصائص المنتج واحداث تغيرات ايجابية داخل المؤسسة لتشمل مجموعة من القيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الادارية والفكر والسلوك والنمط القيادي وانظمة العمل والاجراءات ونظم التقييم والمتابعة (الصررايرة والعساف، 2008: 10)
4	محسن والنجار	2009	"فلسفة وادوات ادارية تركز على التحسين المستمر في مختلف اوجه النشاطات والعلاقات داخل المنظمة وخارجها بهدف تحقيق رضا الزبون وضمان استمرار المنظمة امام منافسيها في بيئة الاعمال" (محسن والنجار، 2009: 492)
5	Fisher and Nair	2009	خطة على مستوى المنظمة، لرفع جودة المنتج بشكل منظم (Fisher and Nair, 2009: 9)
6	Bailey	2011	" منظومة من المفاهيم والاساليب الادارية والاحصائية والتكنولوجية لتحقيق اهداف الجودة في جميع انحاء المنظمة" (Bailey, 2011: 7)

المصدر: اعداد الباحثة استنادا الى المصادر اعلاه

نلاحظ من التعاريف اعلاه وجود اختلاف واضح بالألفاظ لكن هنالك تشابه كبير من حيث المضمون فنرى انها تركز على التحسين المستمر والعمل الجماعي وتحقيق رضا الزبون واهداف المنظمة من خلال تفاعل المدخلات بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: اهمية ادارة الجودة الشاملة

بدأت اهمية ادارة الجودة الشاملة في ثمانينات القرن الماضي فقد دافع الممارسين والباحثين عنها وتوضيح الاثار الايجابية لها، من خلال كل من ما يأتي: (Vijande and Gonzalez, 2007:2) و(يوسف، 2007: 27)

1. تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا الزبون.
2. تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة/ خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج / الخدمة.

3. زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.
4. زيادة شهرة المنظمة وتحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.
- في حين وضع كل من (ال علي والموسوي، 2001: 121) أهميتها من خلال الآتي:
 1. منهج شامل للتغيير ابعده من كونه نظاما يتبع واساليب مدونة بشكل اجراءات وقرارات.
 2. المؤسسة لم تعد تهتم بالعملاء والمستهلكين فقط وانما تنظر الى انشطتها ككل متكامل، فان الجودة هي محصلة جهود وتعاون الزبائن من الداخل والخارج.
 3. الالتزام بإدارة الجودة الشاملة من قبل ايه مؤسسة يعني قابليتها لتغيير سلوكيات افرادها تجاه مفهوم الجودة.
 4. أهمية ادارة الجودة الشاملة لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين فحسب وانما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والاحساس بالفخر.

المحور الثاني: ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

أولاً: مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة (علاونة، 2004: 1)، فيمكن ان نتطرق لبعض المفاهيم الأساسية لهذه الادارة ضمن منظمات التعليم العالي كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (2)

مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

ت	الباحث	السنة	المفهوم
1	مداح ولطرش	2009	فلسفة ادارية جديدة تشمل كافة الخصائص والمعايير الواجب توفرها في عناصر العملية التعليمية التي تستلزم اشباع حاجات ورغبات العملاء الداخليين (الاساتذة، الطلبة والموظفين) وتلبية احتياجات العملاء الخارجيين (الطلبة، المجتمع وسوق العمل) ومتطلباتهم، وذلك بالاستخدام الكفء للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة التعليمية. (مداح ولطرش، 2009: 4)
2	النجار	2000	اسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء المستفيدين من التعليم والبحث العلمي، او فعالية تحقيق خدمات تعليمية وبحثية بأكفا الاساليب واقل تكلفة واعلى جودة ممكنة (النجار، 2000: 73)
3	العلوي	1996	نظام متكامل يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الافراد والاساليب والاجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، اما المدخلات فتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والافراد، سواء اكانوا طلبة او موظفين ام اعضاء هيئة التدريس ام ادارة واما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين (المزين وسكيك، 2012: 7)

المصدر: اعداد الباحثة استنادا الى (المزين وسكيك، 2012: 7)، (مداح ولطرش، 2009: 4)، (النجار، 2000: 73)

ثانياً: اهداف ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

- هنالك العديد من الاهداف التي يمكن ان نحققها من تطبيق ادارة الجودة الشاملة، منها ما حدده نشوان (2004) إذ اشار إلى أنه يمكن تحديدها بالآتي: (ابو عبده ، 2011: 48)
1. ضبط وتطوير النظام الاداري في الجامعات بتحديد الادوار والمسؤوليات ، تحديد التوصيف الوظيفي، تطوير الهيكلية الوظيفية للجامعة بطريق تسهل العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات بعيدا عن البيروقراطية.

2. ضرورة الارتقاء بالمستوى الأكاديمي، الانفعالي، الاجتماعي، النفسي، والتعليمي للطلبة كونهم احد اهم مخرجات النظام، ورفع مستوى الوعي لديهم تجاه عملية التعليم واهدافه وتوفير فرص افضل للتعليم الذاتي.
3. تحسين كفاءة جميع العاملين في الجامعة، الاساتذة والموظفين وغيرهم، من خلال التدريب المستمر، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية بينهم وذلك لأجل التحسين والتطوير المستمر للوصول الى مخرجات تعليمية تنافسية.
4. التأكيد على اعتماد الشمولية في النظرة الى عملية التعليم بكافة جوانبها وابعادها.
5. المساهمة في تنمية ورفعة المجتمع المحلي والحصول على احترامه وتقديره، والحصول على اعترافه بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمات مختلفة للطلبة والمجتمع.

ثالثاً: مبررات ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

يؤكد أحمد (2003) على إنه في الآونة الاخيرة ازداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لأسباب منها: (الشلبي، 2010: 451)

1. اقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم منذ بداية السبعينيات مع التضحية بالجودة في التعليم مما اسهم في زيادة معدلات البطالة.
2. جعلت قوة التنافس الاقتصادي دول العالم تنطلق الى النظام التعليمي بوصفه الوسيلة والسلاح لمواجهة المتغيرات العالمية عبر السعي الى ايجاد فرد ذي قدرات فعالة في مواجهة التنافس الاقتصادي والعولمة.
3. تنادي ظاهرة العولمة بما يسمى الحياة في قرية عالمية قائمة على اساس التنمية، التفاهم، التسامح بين الشعوب وتقوية الديمقراطية وكلها اسس لصبغ النظم التعليمية بصفة معينة تحت اسم ادارة الجودة الشاملة.

رابعاً: المعوقات العامة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات

يمكن تجسيد اهم المعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التعليمية من خلال النقاط الاتية: (علي، 2009: 57)

1. ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
2. قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
3. المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
4. اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق اهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج وضعف النظام المالي. وهذا ما يتفق مع (حسن، 2007: 16)
5. قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية، ونقص وعي العاملين بسياسة الجودة.
6. ضعف تواصل الادارة، العاملين، اعضاء هيئة التدريس، الطلبة.
7. تقرير تطبيق ادارة الجودة الشاملة قبل اعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
8. عدم كفاية التدريب المقدم للعاملين في الجامعة على مبادئ ادارة الجودة الشاملة.
9. التركيز على تقييم الاداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الافراد على تحقيق جودة اعلى وبالتالي تتحول الادارة الى ادارة بالتخويف.
10. تبني وصفات جاهزة لتحسين الجودة قد لا تتفق مع احتياجات المؤسسة الجامعية

خامساً: مبادئ ادارة الجودة الشاملة قطاع التعليم العالي

ان مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم لا تختلف كثير من المبادئ الاساسية للجودة في القطاع الصناعي، اذ يمكن تحديد مبادئ ادارة الجودة الشاملة بالاتي: (العبد، 2009: 11)

1. التركيز على الزبون.
2. التركيز على العمليات.
3. التحسين المستمر في الاداء
4. تفادي الاخطاء قبل وقوعها
5. تعبئة خبرات القوى العاملة

6. اتخاذ القرار المرتكز الى الحقائق.

7. التغذية العكسية.

في حين يبين الحوري (2008) بان هنالك اجماع لدى الباحثين حول المبادئ الاساسية لإدارة الجودة الشاملة تشمل كلا من: الرضا الدائم للزبون، التزام الادارة العليا، التحسين المستمر واشراك الموظفين وتمكينهم (الحوري، 2008: 152). كما وضع Tuomi (2012) المبادئ من وجهة نظر (Deming) في مجال التعليم العالي بالاتي: انشاء الاستقرار لغرض التوجه نحو التحسن، اعتماد فلسفة جديدة، توقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، التحسين المستمر، التدريب، القيادة، طرد الخوف، كسر الحواجز بين الادارات، ازالة معايير العمل من الادارة بواسطة الغايات الرقمية والاهداف والقيادات البديلة، اقامة برنامج قوي للتعليم والتحسين الذاتي واخيرا مشاركة الجميع. (Tuomi, 2012: 6-7) واكد Li, et.al. (2000) على ان المبادئ لها دور فعال في نجاح ادارة الجودة الشاملة وتنفيذها ووضوحها بانها مسؤولية الجميع وتركز على الزبون ويتطلب التزام الادارة والمشاركة على جميع المستويات والتدريب المستمر، القيادة الادارية التركيز على العمليات، فهم العملية الحالية قبل البدء بالتحسين، العمل الجماعي، الاستخدام الفعال للأساليب الاحصائية وادوات ضبط الجودة، عملية مستمرة لتحسين الخدمة، تحفيز المشاركة والقضاء على حواجز الاتصال. (Li, et.al., 2000: 3-5)

1. **التزام القيادة العليا:** تقوم الادارة بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق اهداف المنظمة، لذلك لا بد من التزامها بالمفهوم وإقناع الآخرين به. اذ لا بد من توفير القناعة لدى الادارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيتها، والعمل على نشر هذه القناعة، كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الافراد باتجاه تحقيق رؤيتهم الابداعية (ابو عبده: 2011، 30، 29). فان الهدف من توفير القيادة الفعالة هو ايجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها منظمتهم (السامرائي، 2012: 80)
2. **التخطيط الاستراتيجي:** من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما وضحه (سلطان، 2007: 26) اعتماد التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الجودة من أجل مواجهة المستقبل والتصدي للمفاجآت والتغيرات التي قد تحدث، وبالتالي إمكانية التكيف والتعايش مع هذه التغيرات المتمثلة بوضع المؤسسة في السابق، ووضع المؤسسة الحالي، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمسار الذي ستسير عليه المؤسسة من أجل تحقيق ما تريده.
3. **التركيز على الزبون:** معيار النجاح هو مدى رضا الزبون عن المنتجات او الخدمات المقدمة، كونه الهدف النهائي لأي مؤسسة ولا بد من ان تتناسب الخدمات المقدمة مع توقعاته. (ابو عبده: 2011، 30، 29) ويبين علي (2009) بان التعليم العالي يعتبر الطالب من اهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية، وان تحقيق رغباته هي المهمة الاساسية للمؤسسة الجامعية، وينبغي على الادارة عند تصميم الخدمات ان تعمل على اشباع حاجات الطلبة وتوقعاتهم، اذ ان تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة الجامعية. كما ينبغي عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل هيئة التدريس، والمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته، ولذلك تقوم الادارة الجامعية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وقياس درجة رضا عن هذه الخدمة. (علي، 2009: 58)
4. **التركيز على العملية:** ويقصد بها الاهتمام بدراسة وادارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك الى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، التي تشمل كافة الأنشطة في كافة المستويات، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت والجهد المبذول (علي، 2011: 29).
5. **مشاركة العاملين:** يعتبر العمل الجماعي افضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة اداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الافراد. اذ تتخذ ادارة التعليم العالي مجموعة

من الاجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة الجامعية منها: قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال اللقاءات والنشرات والدوريات (ولا يقتصر هذا على هيئة التدريس فقط انما يتعداه ليشمل الطلبة والمجتمع المحلي) وانشاء كيانات للعمل الجماعي وعلى عدة مستويات، مثل لجنة التخصص الواحد، المجالس العلمية وغيرها، تفويض السلطات للجان وفرق العمل المختلفة، عقد ورشات العمل والدورات التدريبية والايام الدراسية والمعارض والمحاضرات التوضيحية. (علي، 2011: 29)

6. **التحسين المستمر:** عملية تؤدي الى رضا الزبون، نتيجة لتحسين الجودة الخارجية، وكذلك تقليل العيوب نتيجة لتحسين الجودة الداخلية (Hanasson, 2003: 14).

سابعا: المتطلبات الضرورية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي

هنالك العديد من المتطلبات التي يجب توفيرها لنستطيع ان نطبق ادارة الجودة الشاملة، فقد ذكر العيد (2009) بان متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة التي اوردها المعهد الفيدرالي الامريكي لإدارة الجودة هي العناصر الضرورية والشاملة التي تمثل متطلبات ادارة الجودة الشاملة وهذه العناصر هي: (العيد، 2009: 60)

1. دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج ادارة الجودة الشاملة.
 2. التوجيه بالملاء.
 3. تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة.
 4. قياس الاداء للإنتاجية والجودة.
 5. الادارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة.
 6. التعليم والتدريب المستمر.
 7. تبني الانماط القيادية المناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.
 8. مساهمة جميع العاملين في الجهود المبذولة في التحسين.
 9. تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.
- واجملها (العزاوي، 2005: 41) بالقيادة، الالتزام من قبل الادارة العليا، فرق العمل، التصميم الفعال والتركيز على العمليات اذ تتفاعل بعضها مع البعض الاخر من اجل تطبيق ادارة الجودة الشاملة بنجاح.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الأولي لمتغيرات الدراسة

خصص هذا المبحث لبيان مستوى الاستجابة لأفراد العينة قيد البحث على محاور الاستبانة على مستوى الكليات على وفق:

✱ ما مستوى استجابة أفراد العينة على محاور وفقرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى الكليات قيد البحث؟

ولأجل الإجابة على هذه الأسئلة قام الباحثين بالآتي:

- 1- عمل جداول تكرارية لبيانات الاستبانة.
- 2- تفريغ الاستجابات ومعالجتها إحصائيا باعتماد (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المئوي، الأهمية النسبية) لتشخيص مدى الاستجابة على مستوى الفقرات والمعايير وكما في الفقرات التالية:

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة:

يعرض الجدول (3) نتائج التحليل الإحصائي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة لعينة الدراسة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لاستجاباتها، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلا عن تحليل الأهمية النسبية المعيارية الفرعية للمعايير بدلالة الوزن المئوي لهما وكما في الفقرات التالية:

جدول (3)

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الحكومية

المعيار الرئيسي	فترات القياس	إجابات أفراد العينة															
		لا أتفق تماماً 1			لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق تماماً 5						
		النسبة % التكرار	النسبة % التكرار	النسبة % التكرار	النسبة % التكرار	النسبة % التكرار	النسبة % التكرار	النسبة % التكرار	النسبة % التكرار	النسبة % التكرار	النسبة % التكرار	النسبة % التكرار					
التزام القيادة العليا	1	5	11.6	9	20.9	11	25.6	5	11.6	4	32.6	3	7	3.02	1.15	0.604	3
	2	3	7	11	25.6	5	11.6	8	41.9	5	11.6	5	11.6	3.26	1.19	0.652	1
	3	3	7	12	27.9	11	25.6	5	34.9	1	2.3	1	2.3	2.97	1.02	0.594	4
	4	5	11.6	11	25.6	9	20.9	4	32.6	3	7	7	7	2.97	1.17	0.594	5
	5	5	11.6	8	18.6	11	25.6	5	34.9	3	7	7	7	3.07	1.15	0.614	2
	6	11	25.6	15	34.9	0	23.3	6	14					2.26	1.01	0.452	6
التخطيط الاستراتيجي	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المنوي												2.925	1.115	0.585	4	
	1	7	16.3	8	18.6	0	23.3	5	34.9	2	4.7	2	4.7	2.92	1.19	0.584	1
	2	0	23.3	8	18.6	6	37.2	5	11.6	3	7	7	7	2.59	1.19	0.518	5
	3	5	11.6	11	25.6	2	27.9	3	30.2	1	2.3	1	2.3	2.85	1.07	0.57	2
	4	3	7	14	32.6	5	34.9	9	20.9	1	2.3	1	2.3	2.78	0.95	0.556	3
	5	6	14	14	32.6	1	25.6	0	23.3	1	2.3	1	2.3	2.66	1.07	0.532	4
التركيز على الزبون	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المنوي												2.76	1.094	0.552	5	
	1	12	27.9	18	41.9	1	2.3	9	20.9	2	4.7	2	4.7	2.30	1.23	0.46	6
	2	5	11.6	5	11.6	4	9.3	1	48.8	7	16.3	7	16.3	3.47	1.25	0.694	2
	3	3	7	5	11.6	8	18.6	1	48.8	5	11.6	5	11.6	3.47	1.08	0.694	1
	4	4	9.3	11	25.6	2	4.7	7	39.5	8	18.6	8	18.6	2.78	1.31	0.556	4
	5	8	18.6	9	20.9	1	25.6	2	27.9	2	4.7	2	4.7	2.71	1.20	0.542	5
	6	8	18.6	12	27.9	8	18.6	2	27.9	2	4.7	2	4.7	3.26	1.21	0.652	3
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المنوي												2.99	1.21	0.599	2	
التركيز على العملية	1	5	11.6	7	16.3	6	14	0	46.5	4	9.3	4	9.3	3.07	1.21	0.614	2
	2	7	16.3	9	20.9	4	9.3	8	41.9	4	9.3	4	9.3	2.97	1.31	0.594	5

3	0.59	1.17	2.95	7	3	30.2	$\frac{1}{3}$	27.9	$\frac{1}{2}$	18.6	8	14	6	3	
1	$\frac{0.65}{2}$	1.16	3.26	4.7	2	37.2	$\frac{1}{6}$	16.3	7	27.9	12	11.6	5	4	
4	$\frac{0.59}{4}$	1.23	2.97	7	3	55.8	$\frac{2}{4}$	2.3	1	20.9	9	11.6	5	5	
1	$\frac{0.60}{8}$	1.21	$\frac{3.04}{4}$	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المنوي											مشاركة العاملين
6	$\frac{0.55}{2}$	1.17	2.76	9.3	4	30.2	$\frac{1}{3}$	14	6	37.2	16	7	3	1	
7	$\frac{0.53}{2}$	1.03	2.66	2.3	1	25.6	$\frac{1}{1}$	25.6	$\frac{1}{1}$	34.9	15	9.3	4	2	
1	0.68	1.05	3.40	4.7	2	18.6	8	23.3	$\frac{1}{0}$	41.9	18	9.3	4	3	
4	0.59	1.12	2.95	11.6	5	48.8	$\frac{2}{1}$	9.3	4	23.3	10	4.7	2	4	
2	$\frac{0.65}{6}$	1.22	3.28	9.3	4	32.6	$\frac{1}{4}$	9.3	4	37.2	16	9.3	4	5	
3	$\frac{0.60}{4}$	1.11	3.02	7	3	48.8	$\frac{2}{1}$	14	6	20.9	9	7	3	6	
5	$\frac{0.55}{2}$	1.09	2.76	2.3	1	44.2	$\frac{1}{9}$	11.6	5	32.6	14	7	3	7	
3	$\frac{0.59}{5}$	1.11	2.97	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المنوي											التحسين المستمر
3	0.56	1.07	2.80	2.3	1	23.3	$\frac{1}{0}$	37.2	$\frac{1}{6}$	18.6	8	16.3	7	1	
6	$\frac{0.48}{4}$	1.17	2.42	2.3	1	37.2	$\frac{1}{6}$	11.6	5	32.6	14	14	6	2	
5	$\frac{0.52}{8}$	1.03	2.64	2.3	1	18.6	8	11.6	5	51.2	22	14	6	3	
4	$\frac{0.53}{8}$	1.03	2.69	2.3	1	20.9	9	23.3	$\frac{1}{0}$	41.9	18	9.3	4	4	
2	0.56	1.02	2.80			25.6	$\frac{1}{1}$	30.2	$\frac{1}{3}$	27.9	12	14	6	5	
1	$\frac{0.58}{8}$	1.08	2.94	2.3	1	27.9	$\frac{1}{2}$	30.2	$\frac{1}{3}$	23.3	$\frac{10}{2}$	14	6	6	
6	$\frac{0.54}{3}$	1.06	2.71	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المنوي											
				الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المنوي											

1- حقق مبدأ التزام الإدارة العليا متوسطا حسابيا قدره (2,92)، بانحراف معياري بلغ (1,11)، ووزن مؤوي (نسبة اتفاق) بلغت (58%)، مما جعله يأتي في المرتبة الرابعة بين المبادئ الأخرى وجاء ترتيب الفقرة (2) (تتقبل الإدارة العليا كل جديد يساهم في تطوير وتحسين أوضاع الكلية) من المبادئ الفرعية للمتغير أولا بمتوسط حسابي بلغ (3,62) وبانحراف معياري ووزن مؤوي بلغا (1,19) و(65%) على التوالي، في حين احتلت الفقرة (6) (تمنح الإدارة العليا مكافآت مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية) الترتيب الأخير بدلالة متوسط حسابي (2,62) بانحراف معياري (1,19) ووزن مؤوي (65%). وتظهر النتائج السابقة اختلاف استجابات عينة البحث حول مستوى وضوح المتغيرات الفرعية للمتغير المذكور مما جعله يحقق استجابة أجمالية مختلفة بدلالة مؤشرات القياس المعتمدة.

- 2- كانت استجابة عينة الدراسة سلبية لمبدأ (التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي قدره (2,76) وانحراف معياري ووزن مؤوي بلغا (1,09) و(55%) على التوالي، وعلى مستوى فقرات القياس الفرعية للمبدأ جاء ترتيب الفقرة (1) (تقوم الكلية بوضع الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة) بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (2,92) وانحراف معياري (1,19) ووزن مؤوي (58%) في حين جاءت الفقرة (2) (يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع استراتيجيات وسياسات الكلية) من المقياس بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2,59) وانحراف معياري (1,19) ونسبة اتفاق (51%) بالترتيب الخامس.
- 3- بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة عينة الدراسة لمبدأ التركيز على الزبون (2,99)، بانحراف معياري ووزن مؤوي بلغا (1,21) و(59%) على التوالي، وهو مؤشر عدم وضوح هذا المبدأ لدى عينة البحث، وجاء ترتيب فقرات قياس هذا المعيار بدءاً بالفقرة (3) (يعتمد أعضاء هيئة التدريس على معايير وأسس موضوعية لتقييم الطلبة) بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,46) وانحراف معياري (1,08) ونسبة اتفاق (69%) على التوالي، في حين احتلت الفقرة (1) (توفر الكلية التسهيلات - قاعات، مختبرات، وسائل تعليمية وغيرها- للطلبة بما يتلاءم مع الجودة). الترتيب الأخير بدلالة نفس مؤشرات القياس والتي بلغت (2,30، 1,23، 46%) على التوالي.
- 4- أما مبدأ التركيز على العملية فقد حقق متوسطاً حسابياً بلغ (3,26) بانحراف معياري ووزن مؤوي قدرهما (1,16، 65%) على التوالي وهو ما يؤشر بأن استجابة عينة البحث لهذا المبدأ كانت إيجابية وتفق الوسط الفرضي لأداة القياس. وجاء ترتيب فقرات قياس هذا المعيار بدءاً بالفقرة (4) (المناهج الدراسية تتسم بالمرونة وإمكانية تعديلها وفقاً للمتطلبات والاحتياجات المرحلية والمستقبلية) بالترتيب الأول بمتوسط حسابي وانحراف معياري ونسبة اتفاق (3,26، 1,16، 65%) على التوالي، في حين احتلت الفقرة (2) (أعضاء هيئة التدريس مؤهلين أكاديمياً لتدريس المقرر للطلبة بشكل متميز). الترتيب الأخير بدلالة نفس مؤشرات القياس والتي بلغت (2,97، 1,31، 0.59%) على التوالي.
- 5- انخفضت استجابة عينة الدراسة لمبدأ مشاركة العاملين كونه حقق متوسطاً حسابياً قدره (2,97)، بانحراف معياري بلغ (1,11)، ووزن مؤوي (نسبة اتفاق) بلغت (59%)، وجاء ترتيب الفقرة (3) (تفتح ادارة الكلية الباب لمشاركة العاملين وفرق العمل في اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير العملية التعليمية) من المعايير الفرعية أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3,40) وبانحراف معياري ووزن مؤوي بلغا (1,05) و(68%) على التوالي، في حين احتلت الفقرة (2) (تفتح ادارة الكلية الباب لمشاركة العاملين وفرق العمل في تحديد المشكلات أو حلها) الترتيب الأخير بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2,66) بانحراف معياري (1,03) ووزن مؤوي بلغ (53%). وتظهر النتائج السابقة اختلاف استجابات عينة البحث حول مستوى وضوح الفقرات الفرعية للمبدأ المذكور مما جعله يحقق استجابة أجمالية سالبة بدلالة مؤشرات القياس المعتمدة.
- 6- أما المبدأ السادس الذي هو التحسين المستمر فقد حقق متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (2,71) بانحراف معياري ووزن مؤوي (1,06، 58%) على التوالي، وبمعدل اقل من المتوسط الحسابي لأداة القياس وقدره (3). وقد جاءت الفقرة (6) (تضع ادارة الكلية أهداف واستراتيجيات لتحسين العملية التعليمية) بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (2,94)، بانحراف معياري ووزن مؤوي (1,08، 58%) على التوالي، وجاءت الفقرة (2) والتي نصت على (ادخال التدريسي في دورات تدريبية لتحسين ادائهم بشكل دوري) بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي وانحراف معياري ووزن مؤوي (2,42، 1,17، 48%) على التوالي.

جدول (4) ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة على وفق الوزن المئوي والأهمية النسبية للكلية الحكومية

ت	مبادئ الجودة الشاملة	الوزن المئوي	الترتيب
1	التزام القيادة العليا	0,58	4
2	التخطيط الاستراتيجي	0,55	5
3	التركيز على الزبون	0,59	2
4	التركيز على العملية	0,60	1
5	مشاركة العاملين	0,59	3
6	التحسين المستمر	0,54	6

المصدر : نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (Spss, vev.16)

جدول (5)

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية

ترتيب الأهمية النسبية	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري Std. Deviation	الوسط الحسابي Mean	إجابات أفراد العينة										فترات القياس	المعيار الرئيسي
				أتفق تماماً 5		أتفق 4		محايد 3		لا أتفق 2		لا أتفق تماماً 1			
				النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار		
1	0.86 2	0.63	4.31	38.9	14	50	18	8.3	3					1	التزام القيادة العليا
6	0.44	0.63	2.20	27.8	10	63.9	23	2.8	1	2.8	1			2	
2	0.84 4	0.77	4.22	38.9	14	44.4	16	11.1	4	2.8	1			3	
4	0.81 6	0.98	4.08	33.3	12	52.8	19			8.3	3	2.8	1	4	
3	0.81 6	0.81	4.08	33.3	12	41.7	15	19.4	7	2.8	1			5	
5	0.66 8	1.16	3.34	13.9	5	38.9	14	16.7	6	22.2	8	5.6	2	6	
5	0.74 1	0.83	3.70 5	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المئوي											
1	0.79 4	0.85	3.97	25	9	52.8	19	11.1	4	8.3	3			1	التخطيط الاستراتيجي
4	0.73 6	0.79	3.68	11.1	4	50	18	33.3	12			2.8	1	2	
5	0.73 6	1.02	3.68	16.7	6	50	18	19.4	7	5.6	2	5.6	2	3	
2	0.75 4	0.97	3.77	22.2	8	41.7	15	25	9	5.6	2	2.8	1	4	
3	0.74 2	1.07	3.71	25	9	38.9	14	13.9	5	19.4	7			5	
4	0.75 2	0.94	3.76 2	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المئوي											
4	0.82 2	0.90	4.11	11.1	4	50	18	33.3	12	2.8	1			1	التركيز على الزبون
1	0.88 4	0.55	4.42	33.3	12	52.8	19	8.3	3			2.8	1	2	
2	0.87	0.73	4.37	16.7	6	50	1	19.4	7	5.6	2	5.6	2	3	

	4						8							
3	0.84 4	0.87	4.22	38.9	14	50	1 8			8.3	3			4
5	0.78 8	0.96	3.94	33.3	12	33.3	1 2	22.2	8	8.3	3			5
6	0.77 6	0.99	3.88	30.6	11	36.1	1 3	19.4	7	11.1	4			6
2	0.83 1	0.83	4.15	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المنوي										
1	0.86 8	0.72	4.34	44.4	16	44.4	1 6	5.6	2	2.8	1			1
4	0.79 4	1.07	3.97	33.3	12	44.4	1 6	5.6	2	11.1	4	2.8	1	2
2	0.86 2	0.79	4.31	47.2	17	36.1	1 3	11.1	4	2.8	1			3
5	0.78 8	0.93	3.94	44.4	16	19.4	7	2.8	1	2.8	1			4
3	0.83 4	1.04	4.17	47.2	17	33.3	1 2	2.8	1					5
3	0.82 9	0.91	4.14	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المنوي										
3	0.85 6	0.75	4.28	33.3	12	44.4	1 6	5.6	2	13.9	5			1
5	0.81 6	0.81	4.08	25	9	52.8	1 9	11.1	4	8.3	3			2
7	0.75 4	1.08	3.77	27.8	10	36.1	1 3	19.4	7	11.1	4	2.8	1	3
1	0.91 4	0.50	4.57	55.6	20	41.7	1 5							4
6	0.79 4	0.98	3.97	30.6	11	47.2	1 7	5.6	2	13.9	5			5
2	0.86 8	0.76	4.34	44.4	16	47.2	1 7			5.6	2			6
4	0.82 2	0.75	4.11	27.8	10	58.3	2 1	5.6	2	5.6	2			7
1	0.83 2	0.80	4.16	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المنوي										
3	0.78 2	0.95	3.91	33.3	12	44.4	1 6	5.6	2	13.9	5			1
4	0.74 8	1.06	3.74	44.4	16	19.4	7	2.8	1			2.8	1	2
6	0.60 4	1.31	3.02	38.9	14	50	1 8			8.3	3			3
5	0.66 8	0.99	3.34	30.6	11	47.2	1 7	5.6	2			13.9	5	4
2	0.78 2	0.81	3.91	16.7	6	50	1 8	19.4	7	5.6	2	5.6	2	5
1	0.84 4	0.77	4.22	13.9	5	38.9	1 4	16.7	6	22.2	8			6
6	0.73	0.98	3.69	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المنوي										
				الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المنوي										

- 1- حقق مبدأ التزام الادارة العليا متوسطاً حسابياً (3,70) بانحراف معياري بلغ (0,83) ووزن مؤوي (نسبة اتفاق) بلغت (74%)، مما جعله يأتي في المرتبة الخامسة بين المبادئ الاخرى وجاء ترتيب الفقرة (1) (هنالك إيمان واضح من قبل الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة) من المبادئ الفرعية للمتغير أولاً بمتوسط حسابي (4,31) وبانحراف معياري ووزن مؤوي بلغا (0,63) و(86%) على التوالي، في حين احتلت الفقرة (2) (تتقبل الادارة العليا كل جديد يساهم في تطوير وتحسين اوضاع الكلية) الترتيب الأخير بدلالة متوسط حسابي (2,20) بانحراف معياري (0,63) ووزن مؤوي (44%). وتظهر النتائج السابقة اختلاف استجابات عينة البحث حول مستوى وضوح المتغيرات الفرعية للمتغير المذكور مما جعله يحقق استجابة أجمالية مختلفة بدلالة مؤشرات القياس المعتمدة.
- 2- كانت استجابة عينة الدراسة ايجابية لمبدأ (التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (3,76) وانحراف معياري ووزن مؤوي (0,94) و(75%) على التوالي، وعلى مستوى فقرات القياس الفرعية للمبدأ جاء ترتيب الفقرة (1) (تقوم الكلية بوضع الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة) بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,85) ووزن مؤوي (79%) في حين جاءت الفقرة (3) (يتم تحقيق التقدم لإنجاز الأهداف الاستراتيجية للكلية بشكل منتظم) من المقياس بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3,68) وانحراف معياري (1,02) ونسبة اتفاق (73%) بالترتيب الأخير.
- 3- بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة عينة الدراسة لمبدأ التركيز على الزبون (4,15)، وانحراف معياري ووزن مؤوي (0,83، 83%) على التوالي، وهو مؤشر لوضوح هذا المبدأ لدى عينة البحث، وجاء ترتيب فقرات قياس هذا المعيار بدء بالفقرة (2) (اعضاء هيئة التدريس مؤهلين أكاديمياً لتدريس المقرر للطلبة بشكل متميز) بالترتيب الأول بمتوسط حسابي وانحراف معياري ونسبة اتفاق (4,42، 0,55، 88%) على التوالي، في حين احتلت الفقرة (6) (تحقق ادارة الكلية احتياجات نمو الطالب الروحية والعقلية والنفسية والجسدية.. الخ). الترتيب الأخير بدلالة نفس مؤشرات القياس والتي بلغت (3,88، 0,99، 77%) على التوالي.
- 4- أما مبدأ التركيز على العملية فقد حقق متوسطاً حسابياً بلغ (4,14) بانحراف معياري ووزن مؤوي قدرهما (0,91، 82%) على التوالي وهو ما يؤشر بأن استجابة عينة البحث لهذا المبدأ كانت إيجابية وتفق الوسط الفرضي لأداة القياس. وجاء ترتيب فقرات قياس هذا المعيار بدءاً بالفقرة (1) (هنالك رقابة واضحة للعملية التعليمية في الكلية لكشف الانحرافات) بالترتيب الأول بمتوسط حسابي وانحراف معياري ونسبة اتفاق (4,34، 0,72، 86%) على التوالي، في حين احتلت الفقرة (4) (تخصص إدارة الكلية لجنة خاصة تقيم مستوى الاداء لدى التدريسيين). الترتيب الأخير بدلالة نفس مؤشرات القياس والتي بلغت (3,94، 0,93، 78%) على التوالي.
- 5- ارتفعت استجابة عينة الدراسة لمبدأ مشاركة العاملين ليكون بالترتيب الاول بين المبادئ كونه حقق متوسطاً حسابياً (4,16)، بانحراف معياري (0,80)، ونسبة اتفاق (83%)، وجاء ترتيب الفقرة (4) (يعمل جميع الأساتذة بروح الفريق لإنجاز العملية التعليمية) من المعايير الفرعية أولاً بمتوسط حسابي (4,57) وبانحراف معياري ووزن مؤوي (0,50) و(91%) على التوالي، في حين احتلت الفقرة (3) (تفتح ادارة الكلية الباب لمشاركة العاملين وفرق العمل في اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير العملية التعليمية) الترتيب الأخير بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,77) بانحراف معياري (1,08) ووزن مؤوي بلغ (75%). وتظهر النتائج السابقة تشابه استجابات عينة البحث حول مستوى وضوح الفقرات الفرعية للمبدأ المذكور مما جعله يحقق استجابة أجمالية موجبة بدلالة مؤشرات القياس المعتمدة.

6- اما المبدأ الأخير الذي هو (التحسين المستمر) فقد حقق متوسطاً حسابياً (3,69) بانحراف معياري ووزن مؤوي (0,98، 73%) على التوالي، وبمعدل أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس وقدره (3). وقد جاءت الفقرة (6) (تضع إدارة الكلية أهداف واستراتيجيات لتحسين العملية التعليمية) بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي (4,22)، بانحراف معياري ووزن مؤوي (0,77، 84%) على التوالي، وجاءت الفقرة (3) والتي نصت على (تسعى الإدارة العليا لتطوير خبرات التدريسيين من خلال الدورات والبعثات الخارجية) بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي وانحراف معياري ووزن مؤوي (3,02، 1,31، 60%) على التوالي.

جدول (6)

ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة على وفق الوزن المؤوي والأهمية النسبية للكليات الاهلية

ت	مبادئ الجودة الشاملة	الوزن المؤوي	الترتيب
1	التزام القيادة العليا	0,74	5
2	التخطيط الاستراتيجي	0,75	4
3	التركيز على الزبون	0,83	2
4	التركيز على العملية	0,82	3
5	مشاركة العاملين	0,83	1
6	التحسين المستمر	0,73	6

المصدر: نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (Spss, vev.16)

ثانياً: اختبار وتحليل فرضية الفروق بين متغيرات البحث

لقد افترضت الدراسة ان هناك فروقاً معنوية بين المصارف عينة البحث لمتغير الدراسة (مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي)، وسيجري الكشف عن هذه الفروق وتحليلها بحسب ترتيب ورودها في مخطط الدراسة الفرضي، وكما يأتي:

1- فرضيات الفروق المتعلقة بمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: توجد فروق معنوية مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على مستوى عينة البحث. وبهدف اختبار صحة هذه الفرضية فقد استعمل اختبار (Discriminant Analysis) للكشف عن معنوية هذه الفروق، وقد اظهرت النتائج المعطيات التي يبينها الجدول (7)، وكما يأتي:

جدول (7)

الدالة التمييزية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

الكلية	الدالة التمييزية والترتيب	
	الدالة التمييزية	ترتيب
الكلية الأهلية	0.968	1
الكلية الحكومية	-0.807	2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يشير جدول (7) الى الدالة التمييزية للكلية عينة البحث، اذ حقق الكليات الاهلية تتقدم على الكليات الحكومية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. اما تحديد فيما اذا كانت هناك فروق معنوية بين الكليات فقد استخدمت الاختبارات الاحصائية لتحديد ما حسب جدول (8) وكالتالي:

جدول (8)

الاختبارات الإحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

اختبار الدالة التمييزية	Wilks Lambda	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1	.555	42.383	6	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

تبين المعطيات الرقمية في الجدول (8) أن اختبار (Wilks Lambda) يشير الى مدى أهمية الدالة التمييزية في التمييز بين الكليات، إذ أن (0,555) من البيانات في المعادلة التمييزية تفسر التغير في عضوية الكليات. كما إن قيمة (Chi-Square) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية طبقاً لمستوى المعنوية (0,000) ووفق هذه النتيجة تقبل الفرضية.

2- توجد فروق معنوية مدى التزام القيادة العليا في التعليم الجامعي على مستوى عينة البحث. وبهدف اختبار صحة هذه الفرضية فقد استعمل اختبار (Discriminant Analysis) للكشف عن معنوية هذه الفروق، وقد اظهرت النتائج المعطيات التي يبينها الجدول (9)، وكما يأتي:

جدول (9)

الدالة التمييزية لمبادئ التزام القيادة العليا في التعليم الجامعي

الكليات	الدالة التمييزية والترتيب	
	الترتيب	الدالة التمييزية
الكليات الأهلية	1	.775
الكليات الحكومية	2	-.646

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

يشير جدول (9) الى الدالة التمييزية للكليات عينة البحث، إذ حقق الكليات الاهلية تتقدم على الكليات الحكومية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة. اما تحديد فيما اذا كانت هناك فروق معنوية بين الكليات فقد استخدمت الاختبارات الاحصائية لتحديد ما حسب جدول (10) وكالتالي:

جدول (10)

الاختبارات الاحصائية للالتزام القيادة العليا

اختبار الدالة التمييزية	Wilks Lambda	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1	.736	22.884	1	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

تبين المعطيات الرقمية في الجدول (10) أن اختبار (Wilks Lambda) يشير الى مدى أهمية الدالة التمييزية في التمييز بين الكليات، إذ أن (0,736) من البيانات في المعادلة التمييزية تفسر التغير في عضوية الكليات. كما إن قيمة (Chi-Square) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية طبقاً لمستوى المعنوية (0,000) ووفق هذه النتيجة تقبل الفرضية.

3- توجد فروق معنوية مدى التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي على مستوى عينة البحث. وبهدف اختبار صحة هذه الفرضية فقد استعمل اختبار (Discriminant Analysis) للكشف عن معنوية هذه الفروق، وقد اظهرت النتائج المعطيات التي يبينها الجدول (11)، وكما يأتي:

جدول (11)

الدالة التمييزية للتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي

الكليات	الدالة التمييزية والترتيب	
	الترتيب	الدالة التمييزية
الكليات الأهلية	1	.648
الكليات الحكومية	2	-.540

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

يشير جدول (11) الى الدالة التمييزية للكليات عينة البحث، إذ حقق الكليات الاهلية تتقدم على الكليات الحكومية في التخطيط الاستراتيجي. اما تحديد فيما اذا كانت هناك فروق معنوية بين الكليات فقد استخدمت الاختبارات الاحصائية لتحديد ما حسب جدول (12) وكالتالي:

جدول (12)

الاختبارات الإحصائية للتخطيط الاستراتيجي

اختبار الدالة التمييزية	Wilks Lambda	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1	.629	34.572	1	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

تبين المعطيات الرقمية في الجدول (12) أن اختبار (Wilks Lambda) يشير الى مدى أهمية الدالة التمييزية في التمييز بين الكليات، إذ أن (0,71) من البيانات في المعادلة التمييزية تفسر التغير في عضوية الكليات. كما إن قيمة (Chi-Square) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية طبقاً لمستوى المعنوية (0,000) ووفق هذه النتيجة تقبل الفرضية.

4- توجد فروق معنوية مدى التركيز على العملية في التعليم الجامعي على مستوى عينة البحث. وبهدف اختبار صحة هذه الفرضية فقد استعمل اختبار (Discriminant Analysis) للكشف عن معنوية هذه الفروق، وقد اظهرت النتائج المعطيات التي يبينها الجدول (13)، وكما يأتي:

جدول (13)

الدالة التمييزية للتركيز على العملية في التعليم الجامعي

الكليات	الدالة التمييزية والترتيب	
	الدالة التمييزية	ترتيب
الكليات الأهلية	.831	1
الكليات الحكومية	-.692	2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

يشير جدول (13) الى الدالة التمييزية للكليات عينة البحث، إذ حقق الكليات الاهلية تتقدم على الكليات الحكومية في التركيز على العملية. اما تحديد فيما اذا كانت هناك فروق معنوية بين الكليات فقد استخدمت الاختبارات الاحصائية لتحديد ما حسب جدول (14) وكالتالي:

جدول (14) الاختبارات الإحصائية للتركيز على الاستراتيجية

اختبار الدالة التمييزية	Wilks Lambda	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1	.724	24.044	1	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

تبين المعطيات الرقمية في الجدول (14) أن اختبار (Wilks Lambda) يشير الى مدى أهمية الدالة التمييزية في التمييز بين الكليات، إذ أن (0,724) من البيانات في المعادلة التمييزية تفسر التغير في عضوية الكليات. كما إن قيمة (Chi-Square) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية طبقاً لمستوى المعنوية (0,000) ووفق هذه النتيجة تقبل الفرضية.

5- توجد فروق معنوية مدى مشاركة العاملين في التعليم الجامعي على مستوى عينة البحث. وبهدف اختبار صحة هذه الفرضية فقد استعمل اختبار (Discriminant Analysis) للكشف عن معنوية هذه الفروق، وقد اظهرت النتائج المعطيات التي يبينها الجدول (15)، وكما يأتي:

جدول (15)

الدالة التمييزية للمشاركة العاملين في التعليم الجامعي

الكليات	الدالة التمييزية والترتيب	
	الدالة التمييزية	ترتيب
الكليات الأهلية	.667	1
الكليات الحكومية	-.556	2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

يشير جدول (15) الى الدالة التمييزية للكليات عينة البحث، إذ حقق الكليات الاهلية تتقدم على الكليات الحكومية في مشاركة العاملين. اما تحديد فيما اذا كانت هناك فروق معنوية بين الكليات فقد استخدمت الاختبارات الاحصائية لتحديد ما حسب جدول (16) وكالتالي:

جدول (16)

الاختبارات الإحصائية لمشاركة العاملين

اختبار الدالة التمييزية	Wilks Lambda	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1	.629	34.561	1	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

تبين المعطيات الرقمية في الجدول (16) أن اختبار (Wilks Lambda) يشير الى مدى أهمية الدالة التمييزية في التمييز بين الكليات، إذ أن (0,629) من البيانات في المعادلة التمييزية تفسر التغير في عضوية الكليات. كما إن قيمة (Chi-Square) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية طبقاً لمستوى المعنوية (0,000) ووفق هذه النتيجة تقبل الفرضية.

6: توجد فروق معنوية مدى التحسين المستمر في التعليم الجامعي على مستوى عينة البحث. وبهدف اختبار صحة هذه الفرضية فقد استعمل اختبار (Discriminant Analysis) للكشف عن معنوية هذه الفروق، وقد اظهرت النتائج المعطيات التي يبينها الجدول (17)، وكما يأتي:

جدول (17)

الدالة التمييزية للتحسين المستمر في التعليم الجامعي

الكلية	الدالة التمييزية والترتيب	
	الدالة التمييزية	ترتيب
الكلية الأهلية	.831	1
الكلية الحكومية	-.692	2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

يشير جدول (17) الى الدالة التمييزية للكلية عينة البحث، إذ حقق الكليات الاهلية تتقدم على الكليات الحكومية في التحسين المستمر. اما تحديد فيما اذا كانت هناك فروق معنوية بين الكليات فقد استخدمت الاختبارات الاحصائية لتحديد ما حسب جدول (18) وكالتالي:

جدول (18)

الاختبارات الإحصائية للتحسين المستمر

اختبار الدالة التمييزية	Wilks Lambda	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1	.716	24.878	1	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

تبين المعطيات الرقمية في الجدول (18) أن اختبار (Wilks Lambda) يشير الى مدى أهمية الدالة التمييزية في التمييز بين الكليات، إذ أن (0,716) من البيانات في المعادلة التمييزية تفسر التغير في عضوية الكليات. كما إن قيمة (Chi-Square) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية طبقاً لمستوى المعنوية (0,000) ووفق هذه النتيجة تقبل الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها:

أولاً: الاستنتاجات

1. هناك وعي وادراك كامل للتدريسيين بأهمية ادارة الجودة الشاملة ومبادئها ولكن كان هنالك تفاوت من حيث تطبيق هذه المبادئ في القطاع الحكومي من جهة وتفاوت كبير جداً مع القطاع الاهلي من جهة اخرى.
2. يعتمد اعضاء هيئة التدريس في الكليات الحكومية على معايير وأسس موضوعية لتقييم الطلبة، وتوفر الكلية التسهيلات المتمثلة بـ (قاعات، مختبرات، وسائل تعليمية وغيرها) للطلبة بما يتلاءم مع الجودة.

3. تمنح الإدارة العليا في الكليات الحكومية مكافئات مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية، في حين يتقاضى الاساتذة في الكليات الأهلية مرتبات أعلى من أقرانهم في الكليات الحكومية.
4. على النقيض من الكليات الحكومية لا تتقبل الإدارة العليا في الكليات الأهلية كل جديد يساهم في تطوير وتحسين أوضاع الكلية لما يصاحب ذلك من كلف ناهيك عن مقاومة التغيير.
5. تضع الكليات الأهلية الخطط الاستراتيجية ولو بشكل غير منتظم كما هو معمول فيه في الكليات الحكومية، وغالباً تتلاءم هذه الخطط ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
6. تعتمد الكليات الأهلية على أعضاء هيئة التدريس مؤهلين أكاديمياً لتدريس المقرر للطلبة بشكل متميز وفي الغالب يكون هؤلاء من المتقاعدين من الكليات الحكومية ولديهم خبرات متراكمة والقب العلمية. في حين يكون أغلب أعضاء الهيئة التدريسية لا يملكون مؤهلات أكاديمية كافية لتدريس المقرر للطلبة بشكل متميز كون أغلبهم لا يحملون ألقاب العلمية عالية.
7. لا تهتم الكليات الأهلية بتحقيق احتياجات الطالب الروحية والعقلية والنفسية والجسدية.. الخ.
8. تتسم المناهج الدراسية بالمرونة وإمكانية تعديلها على وفق المتطلبات والاحتياجات المرحلية والمستقبلية.
9. تراقب الكليات الأهلية الأداء في العملية التعليمية لكشف الانحرافات ولكنها لا تعتمد على الجانب المتخصصة في تقييم مستوى الأداء لدى التدريسيين.
10. هنالك تعاون بين أساتذة الكليات الأهلية لإنجاز العملية التعليمية، بالرغم من ان إدارة الكلية لا تفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير العملية التعليمية.
11. تتيح الكليات الحكومية للعاملين فيها المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير العملية التعليمية، دون الاشتراك في تحديد المشكلات أو حلها.
12. تهتم الكليات الحكومية وكذلك الكليات الأهلية بإدارة أهداف واستراتيجيات تحسين العملية التعليمية، ولكنها لا ترغب بتحمل كلف تطوير خبرات التدريسيين من خلال زجهم بالدورات والبعثات الخارجية.

ثانياً: التوصيات

- أهم التوصيات التي توصل إليها البحث:
1. يمكن للكليات الحكومية أن تجذب وتحفظ بالأفراد من ذوي الألقاب العلمية لأطول فترة ممكنة من خلال سن بعض التشريعات للتعاقد مع كبار السن منهم أو الدفع المجزي أسوة بالكليات الأهلية.
 2. الاستعانة بخبرات الاساتذة وخصوصاً في الكليات الأهلية للمساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكذلك اطلاعهم على المشاكل وأخذ آرائهم في الحلول الممكنة كونهم لديهم خبرات عملية وعلمية مترجمة.
 3. يجب على القيادة العليا منح مكافئات مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية خصوصاً في الكليات الأهلية بما يساهم في زيادة تحفيزهم وولائهم لکلياتهم.
 4. يمكن للكليات الأهلية زيادة جذب الزبائن (الطلبة) وزيادة ولائهم من خلال دراسة وتحقيق احتياجاتهم الروحية والعقلية والنفسية والجسدية.. الخ، ويمكن الاستعانة بأكاديميين متخصصين في هذا المجال.
 5. زيادة الانفاق على أعضاء الهيئة التدريسية كونهم ركن أساس من أركان العملية التعليمية والمتمثلة بـ (الاساتذة، الطلبة والمناهج) من خلال دورات التدريب المناسبة لاختصاصهم والبعثات الخارجية واعتماد آلية الأستاذ الزائر بما يساهم في وصول الكليات إلى العالمية.
 6. توفير قاعات، مختبرات، وسائل تعليمية وغيرها للطلبة بما يتلاءم مع الاحتياجات التعليمية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. ال علي، رضا صاحب ابو حمد والموسوي، سنان كاظم، (2001) "لمحات معاصرة"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
2. ابو عبده، فاطمة عيسى، (2011) "درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر الميرين فيها":
scholar.najah.edu/sites/.../all.../the_degree_standard_application_total.pdf
3. احمد، ابراهيم احمد، (2003) "الجودة الشاملة في الادارة التعليمية والمدرسية"، دار الوفاء للطباعة والنشر. الاسكندرية، مصر.
4. حسن، عماد الدين شعبان، (2007) "الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الاكاديمي في الجامعات العربية في ضوء المعايير الدولي":
www.kantakji.com/fiqh/Files/Quality/52.pdf
5. الحوري، فالح عبد القادر، (2008) "تشخيص واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية: بحث ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة"، مجلة البصائر، المجلد 12، ص(1-42).
6. السامرائي، برهان الدين حسين، (2012) "دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك راس الخيمة":
www.abahe.co.uk/files/...13-11-2012/leadership-and-tqm-principles.pdf
7. سلطان، كريمة، (2007) "طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
8. الشلبي، الهام علي احمد، (2010) "اثر ادارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين"، مجلة جامعة دمشق، عمان، الاردن، المجلد(26)، العدد(4)،
9. الصرايرة، خالد احمد والعساف، ليلي، (2008) "ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، عمادة البحث العلمي، جامعة مؤتة، مجلد(1)، العدد(1)، ص (1-46).
10. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005) "ادارة الجودة الشاملة":
www.arabproject.net/doaa/2agk7c2zs4edebqaya4w.pdf
11. العصيمي، خالد محمد حمدان، (2007) "اسس ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية"، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، اللقاء السنوي الرابع عشر بعنوان: الجودة في التعليم العام، ص(28-29).
12. علاونه، معزوز جابر، (2004) "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 5-3 تموز، ص(1-22).
13. العلي، عبد الستار محمد (2000) "ادارة الانتاج والعمليات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الاردن.
14. العيد، ختيم محمد، (2009) "ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة: بحث ميدانية لمؤسسة سونلغاز":
iefpedia.com/.../
15. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، (2009) "ادارة الانتاج والعمليات"، ط3، دار وائل، عمان، الاردن.

16. محمود، ناجي عبد الستار وجاسم، ياسين موسى، (2013) "متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت: دراسة تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي"، المجلد (6)، العدد (13)، ص(151-166)
17. مداح، خضر ولطرش، محمد، (2009) "ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها":
www.labograndmaghreb.com/.../communications/Medah%20latrech.pdf
18. المزين، سليمان حسين وسكيك، سامية اسماعيل، (2012) "مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض التغيرات"، المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي- افاق مستقبلية، 18 كانون الثاني، ص(1-41).
19. النجار، فريد، (2000) "ادارة الجامعات بالجودة الشاملة"، ط1، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
20. يوسف، بومدين، (2007) "ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد (5)، ص(27-37).

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Bailey, Bill D., (2011) "The Malcolm Baldrige National Quality Award Process In Public Higher Education Institutions And Effects On Organizational Performance: A Historical Perspective", ph. D. thesis, A Dissertation Presented To The College Of Graduate ,Professional Studies Department Of Applied Engineering, Technology Management Indiana State University, Terre Haute, Indiana.
2. Crosby, P.B., (1979) "Quality is free", McGraw-Hill Book Co., New York.
3. Deming, W.E., (1988) "Out of the crisis. Cambridge", MA: Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
4. Fisher, N. I. and Nair, V. N. , (2009), "Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future", Appl. Stochastic Models Bus. Ind. 2009,25:pp(1–28).
5. Hanasson, Jonas, (2003) "Total Quality Management-Aspects of Implementation and Performance: Investigations with a Focus on Small Organisations", Doctoral Thesis, Department of Business Administration and Social Science, Lulea University of Technology.
6. Hoyer, R.W. & Hoyer, B.K.Y., (2001) "What is quality? Quality Progress", Vol. 34 No.7, pp.52-57.
7. Ishikawa, K., (1985) "What is total quality control? The Japanese way", NJ: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
8. Juran, J.M. (1988) "Juran's quality control handbook", fourth edition, McGraw-Hill Book Co., New York.
9. Li, Eldon Y., Chen, Houn-Gee and Cheung, Waiman, (2000) "Total Quality Management in Software Development Process", The Journal of Quality Assurance Institute, Vol. 14, No. 1, January, pp. 4-6 & 35-41.

10. Oschman, J.J, Stroh, E.C.& Auriacombe, C.J., (2006) "A Conceptual Analysis Of Total Quality Management (TQM)", Journal of Public Administration, Vol. 41, NO. 2.1, July.
11. Tuomi, Ville, A management in public sector. What kind of quality management there is and how it is implemented-Some cases from universities academic libraries and health care services between the years 2000-2010", thesis, Department of Production P.O. Vaasa Finlan, Faculty of Technology, University of Vaasa.
12. Vijande, Maria Leticia Santos and Gonzalez, Luis I. Alvarez, (2007) "TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey", Journal of Business Science and Applied Management, Issue (2), Vol. (2), pp:(1-21).

بسمه تعالى " استمارة الاستبيان "

جامعة الكوفة
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

الاساتذة الافاضل
تحية طيبة ...

يهدف هذه الاستبيان إلى دراسة (مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة مقارنة بين الكليات الحكومية والكليات الأهلية من وجهة نظر عينة من الاساتذة)، لذا يرجى التفضل بالمساعدة قدر الإمكان من خلال الإجابة الدقيقة عن هذه الفقرات، علما بان جميع البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي. مع فائق الاحترام والتقدير
توجد مجموعة من الأسئلة ذات علاقة بمدى تطبيق كليتك مبادئ إدارة الجودة الشاملة. من فضلك ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب .

1- التزام القيادة العليا

ت	الأسئلة	مطبق تماماً	مطبق	محايد	غير مطبق	غير مطبق تماماً
1	هنالك إيمان واضح من قبل الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
2	تتقبل الادارة العليا كل جديد يساهم في تطوير وتحسين اوضاع الكلية.					
3	تقوم الادارة بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق اهداف الجودة.					
4	المسؤول الاداري يتمتع بقدرته على توجيه العاملين نحو تحقيق رؤيتهم الإبداعية.					

5	تتوفر القناعة لدى الادارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيته.				
6	تمنح الإدارة العليا مكافآت مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية.				

2- التخطيط الاستراتيجي:

ت	الأسئلة	مطبق تماماً	مطبق	محايد	غير مطبق	غير مطبق تماماً
1	تقوم الكلية بوضع الخطط الإستراتيجية بما يتلاءم ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة.					
2	يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات الكلية.					
3	يتم تحقيق التقدم لإنجاز الأهداف الإستراتيجية للكلية بشكل منتظم.					
4	يستخدم تحليل (نقاط القوة والضعف) للكلية لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل.					
5	الموارد المختلفة من تكنولوجيا ونظم معلومات يتم تخصيصها لتحقيق الأهداف.					

3- التركيز على الزبون :

ت	الأسئلة	مطبق تماماً	مطبق	محايد	غير مطبق	غير مطبق تماماً
1	توفر الكلية التسهيلات (قاعات، مختبرات، وسائل تعليمية وغيرها) للطلبة بما يتلاءم مع الجودة.					
2	اعضاء هيئة التدريس مؤهلين أكاديمياً لتدريس المقرر للطلبة بشكل متميز.					
3	يعتمد اعضاء هيئة التدريس على معايير وأسس موضوعية لتقييم الطلبة.					
4	المناهج الدراسية تتسم بالمرونة وإمكانية تعديلها وفقاً للمتطلبات والاحتياجات المرحلية والمستقبلية.					
5	تراعي ادارة الكلية الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين من الخدمة التعليمية والعاملين في التعليم العالي.					
6	تحقق ادارة الكلية احتياجات نمو الطالب الروحية والعقلية والنفسية والجسدية.. الخ					

4- التركيز على العملية:

ت	الأسئلة	مطبق تماماً	مطبق	محايد	غير مطبق	غير مطبق تماماً
1	هنالك رقابة واضحة للعملية التعليمية في الكلية لكشف الانحرافات.					
2	تعمل ادارة الكلية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لإدارة العملية التعليمية.					
3	ادارة الكلية تتبنى فلسفة منع الخطأ وليس مجرد الكشف عنه.					
4	تخصص إدارة الكلية لجنة خاصة بتقييم مستوى الاداء لدى التدريسيين.					
5	إدارة الكلية تحترم المساهمين في العملية التعليمية العاملين على وفق المعايير الأكاديمية.					

5- مشاركة العاملين:

ت	الأسئلة	مطبق تماماً	مطبق	محايد	غير مطبق	غير مطبق تماماً
---	---------	-------------	------	-------	----------	-----------------

1	تسعى الإدارة على تشجيع وتبادل الآراء والأفكار بين هيئة التدريس.					تماماً
2	تفتح إدارة الكلية الباب لمشاركة العاملين و فرق العمل في تحديد المشكلات أو حلها.					
3	تفتح إدارة الكلية الباب لمشاركة العاملين و فرق العمل في اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير العملية التعليمية.					
4	يعمل جميع الأساتذة بروح الفريق لإنجاز العملية التعليمية.					
5	يشارك جميع الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية بالكلية.					
6	يشارك جميع الأساتذة بالكلية في تحسين مستوى أداء العملية التعليمية.					
7	يشارك الأساتذة في وضع الأهداف المتعلقة بالعملية التعليمية بالكلية.					

6- التحسين المستمر :

ت	الأسئلة	مطبق تماماً	مطبق	محايد	غير مطبق	غير مطبق تماماً
1	تنظر إدارة الكلية لاحتياجات العاملين والمستفيدين باعتبارها متغيرة وغير ثابتة.					
2	ادخال التدريسي في دورات تدريبية لتحسين ادائهم بشكل دوري					
3	تسعى الإدارة العليا لتطوير خبرات التدريسيين من خلال الدورات والبعثات الخارجية.					
4	توفر إدارة الكلية فرص التطوير والتحسين لتدريسيين في الميدان التعليمي بصورة مستمرة.					
5	تحرص إدارة الكلية على تقويم عناصر النظام التعليمي بشكل مستمر.					
6	تضع إدارة الكلية أهداف واستراتيجيات لتحسين العملية التعليمية.					