



## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

### الواقع ومعوقات التطبيق

### دراسة تطبيقية بالجامعة الأسمرية الإسلامية - زليتن - ليبيا

#### مفتاح الطيب محسن

قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والتجارة

الجامعة الأسمرية الإسلامية - ليبيا

[muftahmohsen292@gmail.com](mailto:muftahmohsen292@gmail.com)

#### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحيل دون تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات، ومدراء مكاتب الجودة وتقييم الأداء، ومدراء مكاتب الدراسات العليا والتدريب بالكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية، وماهي الفروقات بين وجهات نظر المستجيبين التي تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة)، ويستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (45) مستجوب، وقد تحصل الباحث على 35 استبياناً صالحاً للتحليل من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، والباقي (4) منها مفقودة، واستبعاد (6) لم تستكمل بياناتها ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يوجه الأنشطة العلمية لتحسين كفاءة الأداء بالجامعة، ويتبنى فكرة التعلم القائم على اقتصاد المعرفة، ويساعد في تفعيل الأنشطة المتنوعة التي تميز الجامعة وتطورها في شتى المجالات، وتنمي قدراتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة، وتوفر الظروف البيئية المناسبة للعمل.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، واقع التطبيق، المعوقات، الجامعة الأسمرية الإسلامية.

#### المقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المهمة والجوهرية التي تدعم الأداء التنظيمي للمنظمات في حقل التخصصات الإدارية الحديثة الرامية إلى تطوير بنية النظام الإداري لتحقيق أفضل المدخلات وعمليات التحول والمخرجات، وأصبح تطبيقها في مجال التعليم العالي يسهم بدرجة كبيرة في نجاحه ومساعدته

على مواكبة التطورات والخطط التنموية وتحسين طرق التدريس ووسائل التقييم بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي لمناهج تربوية تلائم عملياته. وسنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على وجهات نظر المستجوبين من عمداء كليات، ومدراء مكاتب الجودة وتقييم الأداء، ومدراء مكاتب الدراسات العليا والتدريب بالكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تعيق تطبيقها.

### مشكلة الدراسة

تتركز مشكلة الدراسة في التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية والمعوقات التي تحيل دون تطبيقها من وجهة نظر المستجوبين في التساؤلات الآتية:

- 1- ما فهمك وإدراكك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟
- 2- ما فهمك لواقع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟
- 3- ما فهمك للمعوقات التي تحيل دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين وجهات نظر المستجوبين حول واقع إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحيل تطبيقها في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة)؟.

### فرضيات الدراسة

#### الفرضية الأولى:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المستجوبين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المستجوبين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

#### الفرضية الثانية:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المستجوبين حول المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المستجيبين حول المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- بيان أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحيل دون تطبيقها في الكليات التابعة للجامعة.
- 2- وضع جملة من التوصيات التي قد تساهم في تذليل العقبات أمام تطبيق هذا النظام في الجامعة.
- 3- الوقوف على معرفة فروقات تأثير الخصائص الشخصية للأفراد المعنيين بمعرفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية.

### أهمية الدراسة

يمكن لهذه الدراسة أن تفيد فيما يلي:

- 1- الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحيل دون تطبيقها في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية.
- 2- تسليط الضوء على تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم المرتكزات التي تقوم عليها ، وأهم مبادئها.
- 3- تقديم توصيات ومقترحات للمسؤولين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في الجامعة الأسمرية الإسلامية.

### حدود الدراسة

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحيل دون تطبيقها في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية.
- 2- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عمداء الكليات ومدراء مكاتب الجودة وتقييم الأداء، ومدراء مكاتب الدراسات العليا والتدريب بالكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية.
- 3- الحدود الزمانية: 2024

#### 4- الحدود المكانية: الجامعة الأسمرية الإسلامية.

##### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل استمارات الاستبيان للحصول على البيانات الأولية باستخدام مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات المستجوبين.

##### الدراسات السابقة

#### 1- دراسة أبو عجيبة، بشير (2022) بعنوان واقع إدارة الجودة الشاملة بكلية العلوم والتقنية سبها دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم والتقنية سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (175) مفردة ولقد تم استعادة (152) استمارة من الاستمارات الموزعة أي بنسبة (87%) وتم استبعاد (31) استمارة لعدم اكتمالها، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، واختبار الفروض، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة عالية وبمتوسط عام (3.52).

#### 2- دراسة الفار (2019) بعنوان معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وسبل التغلب عليها بكلية الآداب جامعة الزاوية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وسبل التغلب عليها من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية الآداب بجامعة الزاوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت النتائج أن أهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة التي تواجه أعضاء هيئة التدريس تمثلت في المعوقات المالية، والقيادية، والبشرية، والتنظيمية، وأظهرت النتائج أن أهم عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة تتمثل في حل تلك المعوقات، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حسب متغير النوع ومتغير الوظيفة وسنوات الخبرة.

#### 3- دراسة المشهداني (2019) بعنوان معوقات تطبيق الجودة الشاملة في كلية التربية - جامعة مصراتة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تقف أمام تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وماهي الفروق بين وجهات نظر المستجيبين بكلية التربية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وصحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تحليل النتائج إحصائياً باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى نتائج والتي من أهمها أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة . وهذا يدل على أن هناك معوقات اتفق عليها الجميع وهي التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في كلية التربية.

#### 4- دراسة عبدو ( 2018 ) بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، وذلك من خلال التعرف على مدى وجود المتطلبات والمبررات الكافية لتطبيقها بالجامعة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية (44 مفردة) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، العاملين بالجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي، SPSS وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة خاصة فيما يتعلق بمجال إنتاجية التعليم العالي، كذلك أظهرت النتائج بأنه تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة في عدة مجالات.

#### 5- دراسة مفتاح، المكاشفي (2015) بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سرت

- بلبيبا .

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سرت - ليبيا، و سبل تطوير هذا التطبيق بالكليات عينة الدراسة (كليات منطقة الجفرة) وقد شملت عينة الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بهذه الكليات والبالغ عددهم (99) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة العملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام كبير من قبل الكليات وهي تسعى إلى أن يتوافق التطبيق مع خصوصية كل كلية ، كما أوضحت الدراسة وجود ضعف في عملية التوثيق الخاصة بالجودة في جميع الكليات.

#### 6- دراسة شكشك، أبوخريص (2014) بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجود الشاملة بمؤسسات

التعليم العالي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتحديدًا بالجامعة الأسمرية الإسلامية - ليبيا، وكان من أبرز هذه المعوقات معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية بالجامعة، وأخرى تتعلق بالمؤسسة الجامعية، والمعوقات المتعلقة بالهيئة الإدارية، والمعوقات المتعلقة ببرامج البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وقد تم توزيع عدد (100) استمارة استبيان بعد تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في أهم قيادات الجامعة من عمداء، ورؤساء أقسام، ومنسقي مكاتب الجودة بالجامعة ومن ثم التوصل إلى جملة من النتائج تتعلق بهذه المعوقات وفق ما تضمنته استمارة الاستبانة بالخصوص.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها اتفقت مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وصحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتحليل النتائج إحصائياً باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى النتائج. كما أن أغلبها أثبتت أن هناك تعثر في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بسبب وجود ضعف في عملية التوثيق الخاصة بالجودة، وقلة الدعم المادي وكثرة عدد الخريجين الذي لا يتوافق مع احتياجات سوق العمل.

في حين ركزت هذه الدراسة على استجواب عمداء الكليات ومدراء مكاتب الجودة والدراسات العليا بالكليات وإبداء رأيهم من خلال فهمهم وإدراكهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وواقعها ومعوقات تطبيقها في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية.

بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بعض متغيرات الدراسة، والزمان، وقد اتفقت مع إحدى الدراسات في المكان الذي طبقت به واختلفت مع الباقي.

### الجانب النظري

#### مفهوم الجودة

يعبر عنها على أنها مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد والمستويات يعتمد إلى حد كبير على السياق الذي يطبق فيه نظام الجودة وعلى رسالة المؤسسة وأهدافها والظروف والمستويات داخل النظام. (عوض الله، 2010، ص20).

ويمكن التعبير عنها على أنها التحسين المستمر في التطوير من أجل الوصول إلى هدف المطابقة مع المتطلبات المطلوبة.

### مفهوم الجودة في التعليم العالي :

تعنى الجودة في التعليم العالي التطور المستمر والأداء الكفاء لمؤسسات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في خريجها على أساس آلية تقييم معترف بها محليا وعالميا. ( إدريس ، أحمد ، الأخرن ، 2012، ص7).

ويعبر عنها على أنها الأسلوب الذي يهتم بتحسين نوعية التعليم وتطويره وجعله أكثر فعالية لتحقيق أهدافه.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعبر عن مفهوم إدارة الجودة على أنها نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين في المنظمة للعمل على التحسين المستمر الذي يضمن للمنظمة ميزة تنافسية. (القبلي، محمد، 2020، ص 9)

ويعبر عنها أيضا على أنها عبارة عن عملية تكوين ثقافة متميزة في الأداء عن طريق العمل الدؤوب والمستمر بين المديرين والموظفين بهدف تحقيق توقعات المستفيد والقيام بالأعمال بالشكل الصحيح من المرة الأولى مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعال وفي أقصر وقت ممكن. (غنيم، 2018 ، ص 83).

ويمكن التعبير عنها على أنها نظام شامل ومستمر لتطوير وتحسين جودة المنتجات من السلع والخدمات بما يتلاءم مع الأهداف المخططة والمطلوبة لتكون أكثر فاعلية وكفاءة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها ترجمة احتياجات وتوقعات مستخدمي خريجي الجامعات كمخرجات لنظام التعليم في كل كلية إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج تكون أساسا لتقييم وتنفيذ برامج التعليم مع التطوير المستمر لها. (الماوي، 2022، ص4) .  
ويعبر عنها على أنها النظام الذي يساهم في تحسين المخرجات التعليمية للتعليم العالي بما يحقق ومتطلبات مؤسسات المجتمع وأهدافه بأقل جهد وتكلفة.

### مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التعليم العالي

إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة على التعليم العالي له عدة مزايا منها:

- 1- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للأكاديميين والإداريين.
- 2- الوفاء بمتطلبات الطلبة والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم.
- 3- المساعد على الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والأكاديميين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.
- 4- التحسين المستمر لنوعية المخرجات حسب المتطلبات والتطورات والاستراتيجيات في التعليم العالي.
- 5- الاهتمام برفع مستوى الوعي لدى الطالب تجاه الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة. ( يعقوب، أبو طيبة، 2012، ص3)
- 6- منح الجامعة المزيد من الاحترام والتقدير والاعتراف العلمي .
- 7- المساعد على خفض معدلات البطالة بالتنسيق بين مخرجات الجامعة وحاجات سوق العمل.
- 8- الارتقاء بنوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة وضمان مستوى أداء مرتفع للجميع (المشهداني، 2019، ص 8).

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هناك عدة متطلبات منها:

- 1- الدعم المستمر للإدارة العليا في جميع مجالات العمل بالتعليم العالي لحل المشاكل المعقدة بالطرق العلمية المتطورة والتعامل معها بالإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع تكرارها مستقبلا.
- 2- الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات التعليم العالي.
- 3- التمهيد قبل التطبيق لتوعية وقناعة العاملين في المؤسسات التعليمية لمدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- 4- اعتماد أسلوب العمل الجماعي، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسات التعليمية من قدرات ومواهب وخبرات.
- 5- الحرص على اتباع النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكلة التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

### أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية في التعليم العالي يعتمد على عدة أبعاد منها:

#### 1- التخطيط الاستراتيجي

تهتم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالتخطيط الاستراتيجي لها ليساعدها على التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والتهديدات في بيئتها الخارجية، وتعتبره الوسيلة الأساسية لتوحيد أنشطتها باتجاه أهداف ومهام محددة. (بن عيشي، 2017، ص 143).

#### 2- التزام الإدارة العليا

يعد التزام الإدارة العليا في التعليم العالي بالجودة أمراً مهماً لأي نظام إدارة ناجح فعلمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم واقتناع الإدارة العليا ومتابعتها للأداء من خلال اختيار السياسات المناسبة بشكل فعال لتحسين جودة أدائها. (السروي، 2014، ص 96).

#### 3- التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والعنصر المهم لتخفيض الانحرافات بالتركيز على جهود التطورات المستمرة التي تحدث في العملية الفنية دون توقف، وأن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغ الأداء كفاءته وفعاليتها.

#### 4- العمل الجماعي

يعد العمل الجماعي بعداً مهماً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأمر حيوي لتحقيق الأهداف، فزيادة الدعم والتفاعل في جميع المستويات الإدارية بالجامعات يتطلب الانسجام والتنسيق بين جهود كل العاملين فيها لغرض تحقيق أهدافها وأهدافهم، والتأكيد على ضرورة إعطائهم الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم وتحفيزهم على الإبداع والتطوير المستمر في عملهم والتفكير الدائم بأن الجودة هي مسؤولية الجميع.

### المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تعاني أغلب الجامعات والمعاهد العليا في التعليم العالي من عدة معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها وتختلف هذه المعوقات من جامعة لأخرى، وحيث أن الجامعة الأسمرية الإسلامية من ضمن الجامعات التابعة للتعليم العالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها يعاني من عدة معوقات من وجهة نظر المستجوبين أهمها:

1- افتقار بعض أعضاء هيئة التدريس بالمعرفة الكافية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالرغم من

أن الجامعة تهتم بقناعة وتوعية القيادات الإدارية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- 2- قلة اهتمام الجامعة بوضع الخطط العلمية التي تبين احتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، بالرغم من أن الجامعة لديها خطة استراتيجية متضمنة استراتيجية التوظيف الفعال لإدارة الجودة الشاملة.
- 3- الضعف في الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة، بالرغم من أنها تغطي المخصصات المالية اللازمة لتطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية وتوفير التقنيات الحديثة وتطبيق البرامج المتطورة ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر.
- 4- قلة استثمار الجامعة لوسائل الاعلام المتعددة لتوعية المجتمع بمدى أهمية رسالة الجامعة.
- 5- ضعف تعاون الجامعة فيما بينها وبين المؤسسات المحلية والعالمية في مجال البحث العلمي.
- 6- التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية تعيق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- 7- قلة اهتمام الجامعة بوضع المعايير المحددة لقياس الفوائد والعوائد المتحققة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالرغم من أنها تمتلك أنظمة ولوائح مقننة تخص إدارة الجودة الشاملة.

### الجانب العملي

يتناول هذا الجانب عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة التطبيقية على الجامعة الأسمرية الإسلامية بهدف التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحيل دون تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات ومدراء مكاتب الجودة وتقييم الأداء ومدراء مكاتب الدراسات العليا والتدريب بالكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين، ويشمل هذا الجانب أداة جمع البيانات وطرق إعدادها والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها.

#### أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقام بتصميم استبانة اشتملت على المحاور التالية:

- المحور الأول:** فهمك وإدراكك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وتكون المحور من (10) فقرات.
- المحور الثاني:** فهمك لواقع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وتكون المحور من (10) فقرات.

**المحور الثالث:** فهمك للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وتكون المحور من (10) فقرات.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي ( *Likert Scale* )، متدرجا كما في الجدول التالي:-

**جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي**

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

### تصحيح درجة الاستبيان:

وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان قد صنفت المشكلات في فئات حسب المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك للحكم على درجة الاستجابة على النحو الآتي:

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.79 درجة الاستجابة تكون (موافق بشدة).

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.80 إلى 2.59 درجة الاستجابة تكون (موافق).

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.60 إلى 3.39 درجة الاستجابة تكون (محايد).

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.40 إلى 4.19 درجة الاستجابة تكون (غير موافق).

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 4.20 إلى 5 درجة الاستجابة تكون (غير موافق بشدة).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم تبويب وترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات باستخدام برمجية SPSS وهي أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص: بساطة الاستخدام وسهولة الفهم، (سليمان، 2007، ص ج) وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة أو التحقق من فرضياتها بمستوى معنوية (0.05) والذي يعد مستوى مقبولا في العلوم الإحصائية والإنسانية بصورة عامة، وبما أننا نحتاج في بعض الأحيان إلى حساب بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تنزع إليها القيم، ومن حيث التعرف على مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير، وأيضا إذا ما كانت هناك قيم شاده أم لا، والاعتماد على العرض البياني وحده لا يكفي، لذا فإننا بحاجة لعرض بعض المقاييس الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص الظاهرة محل البحث، وكذلك إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ومن أهم هذه المقاييس مقياس النزعة المركزية والتشتت، وقد تم استخدام الآتي:

- 1- التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطى صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
  - 2- المتوسط الحسابي: يستعمل لتحديد درجة تمركز إجابات المبحوثين عن كل فقرة، حول درجات المقياس، وذلك لتحديد مستوى كل محور من محاور الدراسة.
  - 3- الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت إجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
  - 4- اختبار تي (one Sample T- Test): لتحديد جوهرية الفروق بين متوسط الاستجابة في مقياس ليكرت الخماسي ( Likert Scale ).
  - 5- اختبار F (One- wayanova - Test)
  - 6- معامل ألفا كرونباخ: لحساب ثبات أداة الدراسة.
- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من الشروط الواجب توفرها في أداة البحث أن تكون صادقة حيث يعتبر الصدق من المقومات المهمة التي ينبغي أن يتسم بها الاستبيان ويعد صادقا عندما يقيس ما وضع لقياسه، أي أن الصدق هو أن تؤدي أداة البحث إلى الكشف عن الظواهر والسمات التي يجري من أجلها البحث، وبناء على ذلك وبعد إعداد الاستبيان بصورته الأولية تم استخدام الصدق الظاهري للتأكد من صلاحية الفقرات بعرض هذا الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين.

إن اختبار ألفا كرونباخ (  $\alpha$  ) للصدق والثبات من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبيان وللقيام بأي تحليل لبيانات الاستبيان يجب إجراء اختبار ألفا كرونباخ (  $\alpha$  ) وهو اختبار يبين مدى مصداقية إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

حيث:

$k$  عدد الأسئلة في الاستبيان.

$\sum S_i^2$  مجموعة تباينات العناصر.

$S_T^2$  تباين الدرجة الكلية.

ومعامل ألفا تكون قيمته من (0 إلى 1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات العينة، عندما تكون قيمة ألفا (0) فذلك يدل على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات العينة، أما إذا كانت قيمة معامل ألفا واحد صحيح فإن ذلك يدل على عدم وجود ارتباط تام بين إجابات مفردات العينة، ومن المعروف أن اصغر قيمة مقبولة لمعامل ألفا هي 0.60 وأفضل قيمة تتراوح بين (0.70 إلى 0.80) وكلما زادت القيمة عن 0.80 كان ذلك أفضل، وفي حين ما إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.60 فيتم إجراء حذف الإجابات الأقل ارتباطا وذلك باستخدام برنامج SPSS فيتم حذف الأسئلة ذات العلاقة والتي تؤثر في الدراسة حيث تصل قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى 0.60 أو أكثر. وعند تطبيق ألفا كرونباخ على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة تم حذف السؤال السابع والعاشر في المحور الثالث وكانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (2) قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	القسم	ت
0.61	جميع عبارات الاستبيان	1

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة لجميع عبارات الاستبيان حيث كانت (0.61)، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة واختبار فرضياتها.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ومدراء مكاتب الجودة وتقييم الأداء ومدراء مكاتب الدراسات العليا والتدريب بالكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية بزليتن، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة والبالغ عددهم (45) عميد ومدير مكتب، وذلك بإتباع طريق الاتصال المباشر للإجابة على الاستبيان وتوضيح أي استفسار متعلق بالأسئلة المدرجة به لضمان الإجابة على جميع الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، ولقد تحصل الباحث على 35 استبيانه مع فاقد 10 استبانات، وهي مبينة في الجدول رقم (3) أدناه:

جدول رقم (3) يبين عدد استمارات الاستبيان

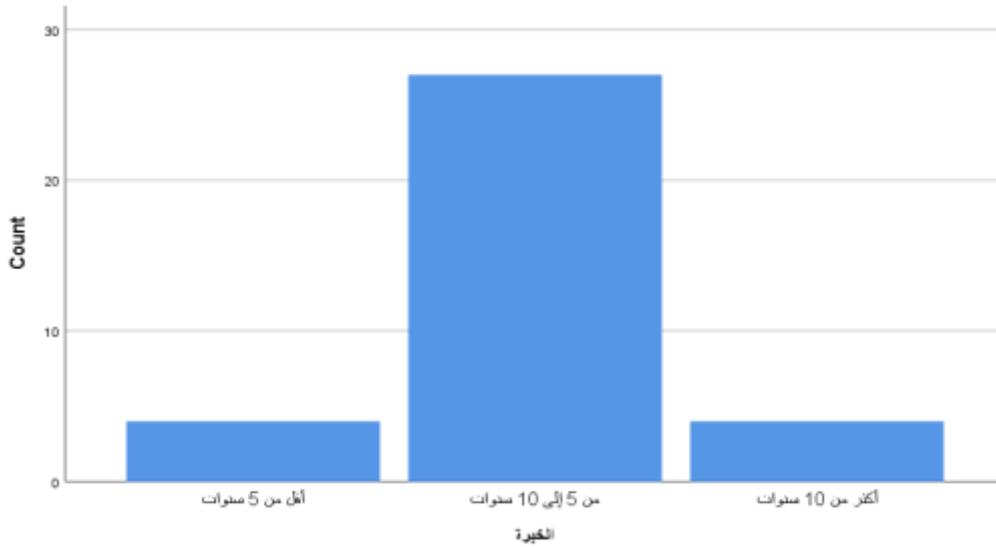
عدد الاستبيانات المفقودة	عدد الاستبيانات المستلمة	عدد الاستبيانات الموزعة	العينة
2	19	17	عمداء كليات
6	19	13	مدراء مكاتب الجودة وتقييم الأداء
2	7	5	مدراء مكاتب الدراسات العليا والتدريب

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

-1 الخبرة الإدارية:

جدول رقم (4) يبين الخبرة الإدارية

النسبة Percent	التكرار Frequency	الخبرة الإدارية
11.4	4	أقل من 5 سنوات
77.1	27	من 5 إلى 10 سنوات
11.4	4	أكثر من 10 سنوات
100.00	35	المجموع



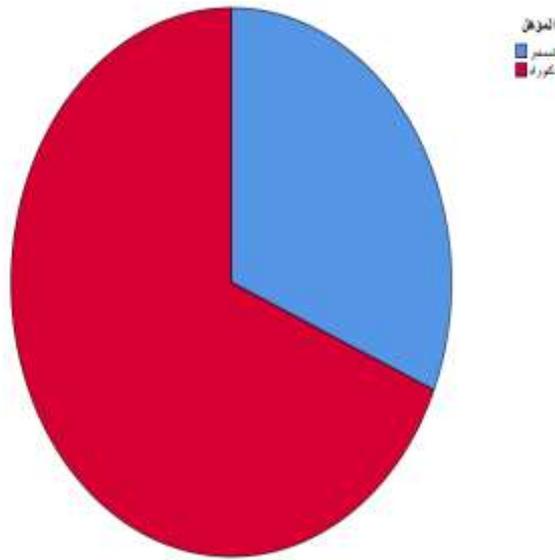
الشكل رقم (1) يبين الخبرة الإدارية

من قيم الجدول (4) والشكل (1) نلاحظ أن ما نسبته 77.1% من أفراد العينة يتمتعون بخبرة من 5 إلى 10 سنوات بمرتبة أولى، وبخبرة أقل من 5 سنوات وأيضاً بخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة متساوية بلغت 11.4% في المرتبة الثانية، وهذا مؤشر يدل على وجود خبرة جيدة بحسب معطيات الدراسة.

## 2- المؤهل العلمي:

جدول رقم (5) يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة

النسبة Percent	التكرار Frequency	المؤهل العلمي
31.4	11	ماجستير
68.6	24	دكتوراه
100.00	21	المجموع



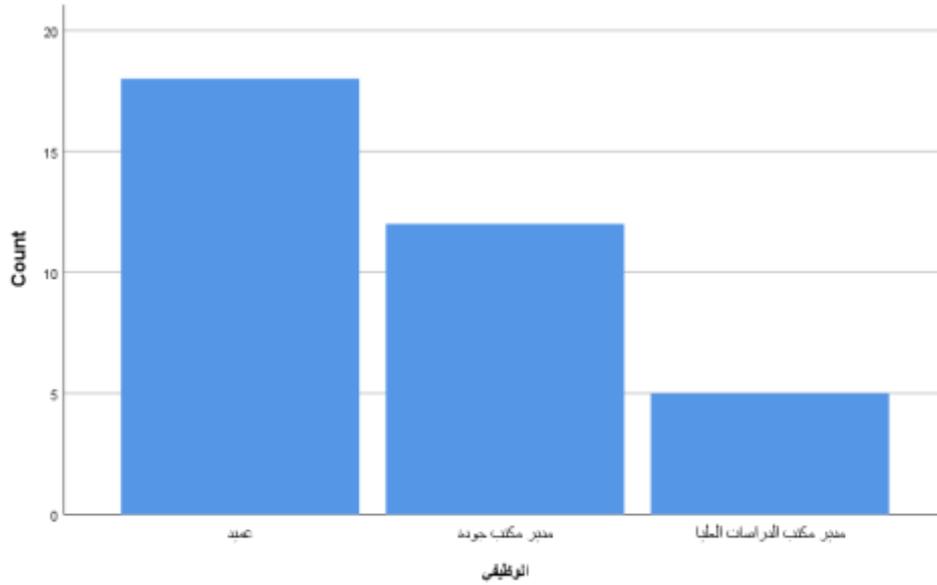
الشكل رقم (2) يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة

نلاحظ من قيم الجدول (5) والشكل البياني (2) أن أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 68.6 %، من إجمالي عينة الدراسة يحملون المؤهل العلمي دكتوراه، وأن ما نسبته 31.4 % يحملون درجة ماجستير، وهذا يدل على تنوع في المستوى التعليمي في المنظمة قيد الدراسة لأفراد العينة، وأنهم أصحاب خلفية علمية ممتازة وعالية، مما قد يعطى مصداقية أكبر لنتائج الدراسة معتمدين على جانبي الخبرة والمؤهل العلمي في ذلك.

### 3- المستوى الوظيفي:

جدول رقم (6) يبين المستوى الوظيفي لأفراد العينة

النسبة Percent	التكرار Frequency	المستوى الوظيفي
51.4	18	عميد كلية
34.3	12	مدير مكتب الجودة وتقييم الأداء بالكليات
14.3	5	مدير مكتب الدراسات العليا والتدريب
100.0	35	المجموع



الشكل رقم (3) يبين المستوى الوظيفي لأفراد العينة

نلاحظ من قيم الجدول (6) والشكل رقم (3) أن ما نسبته 51.4% من أفراد العينة هم عمداء كليات، وما نسبته 34.3% من أفراد العينة هم مدير مكتب الجودة وتقييم الأداء بالكليات، وأن ما نسبته 14.3% هم مدير مكتب الدراسات العليا والتدريب، وهذا يدل على أن الإجابات شملت على آراء جميع المستويات الوظيفية بنسب متفاوتة ما بين عميد كلية ومدير مكتب الجودة والدراسات العليا مما يعطي مصدقيه أكثر في صدق النتائج وأهمية الاهتمام.

### الوصف الإحصائي لمحاوَر الدراسة وفق إجابات أفراد العينة:

لتحديد درجة الاتفاق على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى إجمالي كل محور من محاور الاستبيان تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean)، حيث تكون درجة (موافق) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (1.80 - 2.59)، أما قيمة (غير موافق) تتراوح ما بين (3.40 - 4.19) وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale).

المحور الأول: فهمك وإدراكك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة:

جدول رقم (7) يبين متوسط الإجابات حول فهمك وإدراكك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

الاتجاه	قيمة الدلالة الاحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارَة
موافق	0.000	.7183	2.31	1- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالنشاطات العلمية الداعمة لمهارات التفكير العلمي بالجامعة.
موافق	0.000	.6456	2.37	2- تشجع إدارة الجودة الشاملة على نشر الثقافة العلمية بين القيادات الأكاديمية بالجامعة .
موافق	0.000	.6456	2.37	3- توجه إدارة الجودة الشاملة الأنشطة العلمية لتحسين كفاءة الأداء بالجامعة.
موافق	0.000	.8530	2.48	4- تساعد إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الأنشطة المتنوعة التي تسهم بتميز الجامعة وتطورها في شتى المجالات.
موافق	0.000	.8116	2.40	5- تتبنى إدارة الجودة الشاملة فكرة التعلم القائم على اقتصاد المعرفة بالجامعة.
موافق	0.000	1.008	2.42	6- توفر إدارة الجودة الشاملة الظروف البيئية المناسبة للعمل بالجامعة.
موافق	0.000	1.008	2.57	7- تنمي إدارة الجودة الشاملة قدرات الجامعة على التكيف مع بيئتها المتغيرة.
موافق	0.000	.7702	2.37	8- تسهم إدارة الجودة الشاملة في رسم خطة العمل المستقبلية للجامعة.
موافق	0.000	.7581	2.31	9- تعمل إدارة الجودة الشاملة على إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة في الجامعة .
موافق	0.000	.7005	2.25	10- تساعد إدارة الجودة الشاملة في بناء وتوليد أفكار خلاقة تجعل الجامعة متميزة.

موافق بشدة	0.000	.4902	1.77	11- تهتم إدارة الجودة الشاملة بتنظيم وتوظيف البيانات والمعلومات المتوفرة عن الجامعة لتحسين عملها المستقبلي.
موافق	0.000	.5061	2.33	المتوسط العام

من الجدول رقم (7) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بالمحور الأول (فهمك وإدراكك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة) يتضح أن متوسط كل الإجابات كانت تقع ضمن الإجابة موافق ما عدا السؤال الحادي عشر كانت متوسط الإجابة تقع ضمن الإجابة موافق بشدة، وكانت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.33) وهي تقع ضمن الإجابة موافق، وتراوح قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (1.77) و (2.57)، وتراوح قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.490) و (1.008)، ومن خلال هذه النتائج يتبين أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بتنظيم وتوظيف البيانات والمعلومات المتوفرة عن الجامعة لتحسين عملها المستقبلي، وتساعد في بناء وتوليد أفكار خلاقة تجعل الجامعة متميزة، كما أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالنشاطات العلمية الداعمة لمهارات التفكير العلمي بالجامعة، و أنها تعمل على إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة في الجامعة، وتشجع على نشر الثقافة العلمية بين القيادات الأكاديمية بالجامعة، وتسهم في رسم خطة العمل المستقبلية للجامعة، وأنها توجه الأنشطة العلمية لتحسين كفاءة الأداء بالجامعة، وتبني فكرة التعلم القائم على اقتصاد المعرفة بالجامعة، وتوفر الظروف البيئية المناسبة للعمل بالجامعة، وتساعد في تفعيل الأنشطة المتنوعة التي تسهم بتميز الجامعة وتطورها في شتى المجالات، وتنمي قدرات الجامعة على التكيف مع بيئتها المتغيرة.

ثانياً: فهمك لواقع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة:

جدول رقم (8) يبين متوسط الإجابات حول فهمك لواقع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

الاتجاه	قيمة الدلالة الاحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
محايد	0.000	.7800	2.74	1- تهتم إدارة الجامعة بتوعية القيادات الإدارية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
موافق	0.000	.7800	2.54	2- لدى الجامعة رؤية واستراتيجيات واضحة لإدارة الجودة الشاملة .
موافق	0.000	.8520	2.45	3- تطبق الجامعة البرامج المتطورة ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر .

موافق	0.000	.6896	2.37	4- تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية التي تساعد على تطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
موافق	0.000	.6761	2.31	5- تتضمن خطط إدارة الجامعة الاستراتيجية تحقيق التوظيف الفعال لإدارة الجودة الشاملة.
موافق	0.000	.9167	2.42	6- تهتم إدارة الجامعة بتوفير التقنيات الحديثة اللازمة لتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة.
موافق	0.000	.7100	2.28	7- تمتلك الجامعة أنظمة ولوائح مقننة تخص إدارة الجودة الشاملة.
موافق	0.000	.7065	2.17	8- تقوم إدارة الجامعة بإعادة تنظيم هيكلها وعملياتها بما يلائم متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
موافق	0.000	1.002	2.37	9- تغطي الجامعة المخصصات المالية اللازمة لتطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
موافق	0.000	.8667	2.31	10- يوجد لدى إدارة الجامعة خطة استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتها والكليات التابعة لها.
موافق	0.000	.5557	2.40	المتوسط العام

من الجدول رقم (8) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (فهمك لواقع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة) يتضح أن متوسط كل الإجابات كانت تقع ضمن الإجابة موافق ما عدا السؤال الأول كانت متوسط الإجابة تقع ضمن الإجابة محايد، وكانت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.40) وهي تقع ضمن الإجابة موافق، وتراوح قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (2.17) و (2.74)، وتراوح قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.676) و (1.002)، ومن خلال هذه النتائج يتبين أن إدارة الجامعة تقوم بإعادة تنظيم هيكلها وعملياتها بما يلائم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأن الجامعة تمتلك أنظمة ولوائح مقننة تخص إدارة الجودة الشاملة، ويوجد لديها خطة استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتها والكليات التابعة لها، وأن خططها تتضمن استراتيجية تحقيق التوظيف الفعال لإدارة الجودة الشاملة، وأنها تغطي المخصصات المالية اللازمة لتطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحدد الاحتياجات التدريبية التي تساعد على تطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتهتم بتوفير التقنيات الحديثة اللازمة لتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبق البرامج المتطورة ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر، ولديها رؤية واستراتيجيات واضحة لإدارة الجودة الشاملة، كما أنها تهتم بتوعية القيادات الإدارية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: فهمك للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة:

جدول رقم (9) يبين متوسط الإجابات حول فهمك للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

الاتجاه	قيمة الدلالة الاحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
موافق	0.000	.61220	2.48	1- قلة اهتمام الجامعة بنشر مفاهيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة .
موافق	0.000	.50543	2.25	2- ضعف قناعة بعض القيادات الإدارية والأكاديمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة .
موافق	0.000	.62174	2.28	3- ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة.
موافق	0.000	.61083	2.45	4- قلة استخدام الوسائل التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.
موافق	0.000	.84316	2.22	5- ضعف التعاون بين الجامعة والمؤسسات المحلية والعالمية في مجال البحث العلمي.
موافق	0.000	.50709	2.08	6- قلة الاهتمام بوضع الخطط العلمية التي تبين احتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة
موافق	0.000	.71948	2.20	7- قلة الاهتمام بوضع المعايير المحددة لقياس الفوائد والعوائد المتحققة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
موافق	0.000	.93305	2.20	8- التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.
موافق	0.000	.56806	2.17	9- قلة استثمار الجامعة لوسائل الإعلام المتعددة لتوعية المجتمع بمدى أهمية رسالة الجامعة.
موافق	0.000	.69209	1.85	10- افتقار بعض أعضاء هيئة تدريس الجامعة بالمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
موافق	0.000	.22503	2.22	المتوسط العام

من قيم الجدول رقم (9) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثالث (فهمك للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة) يتضح أن متوسط كل الإجابات كانت

تقع ضمن الإجابة موافق، وكانت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.22) وهي تقع ضمن الإجابة موافق، وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات ما بين (1.85) و (2.48)، وتراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.505) و (0.933)، ومن خلال هذه النتائج يتضح أن بعض أعضاء هيئة تدريس في الجامعة يفتقرون إلى المعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، أن الجامعة لديها قلة اهتمام بوضع الخطط العلمية التي تبين احتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأيضا لديها قلة في استثمار وسائل الإعلام المتعددة لتوعية المجتمع بمدى أهمية رسالة الجامعة، وأن التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، كما أن لديها قلة اهتمام بوضع المعايير المحددة لقياس الفوائد والعوائد المتحققة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف التعاون بينها وبين المؤسسات المحلية والعالمية في مجال البحث العلمي، وقناعة بعض القيادات الإدارية والأكاديمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف في الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة، وقلة استخدام الوسائل ونشر المفاهيم والمتطلبات التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.

#### الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضيتها:

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضية استخدام الباحث البيانات التي قام بتجميعها للوصول إلى قرار بشأن رفض أو عدم رفض للفرضية الصفرية (فرضيات العدم) التي وضعت لتفسير الظاهرة موضوع البحث وذلك باختبار (One-wayanova - Test) F، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Significance Level) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، فيكون القرار قبول الفرض الصفري  $H_0$ ، أما إذا كانت قيمة (Sig) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، فيكون القرار رفض الفرض الصفري  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$ . وهذا القول يعني أن المتوسط الافتراضي لا يساوي الحقيقي، مما يضعنا بين أمرين إما أن يكون المتوسط الحقيقي أكبر من المتوسط الافتراضي وهذا يعني أن إجابات المشاركين في البحث تتجه نحو الاتفاق، أو العكس إذا كان المتوسط الحقيقي أقل من المتوسط الافتراضي وهذا يعني أن إجابات المشاركين في البحث تتجه نحو عدم الاتفاق.

#### التساؤل الأولي:

ما فهمك وإدراكك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟ من خلال نتائج الدراسة في الجدول رقم (7) يتبين أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت تقع ضمن الإجابة موافق بمتوسط حسابي عام 2.33، وهو يشير إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحسب مفهوم وإدراك أفراد العينة لها أنه يهتم بتنظيم وتوظيف البيانات والمعلومات المتوفرة لتحسين عمل الجامعة المستقبلي،

كما يهتم بالنشاطات العلمية الداعمة لمهارات التفكير العلمي، ويساعد في بناء وتوليد أفكار خلاقة تجعلها متميزة، ويعمل على إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة، ويشجع على نشر الثقافة العلمية بين القيادات الأكاديمية بالجامعة، ويسهم في رسم خطة العمل المستقبلية، ويوجه الأنشطة العلمية لتحسين كفاءة الأداء، ويتبنى فكرة التعلم القائم على اقتصاد المعرفة، ويوفر الظروف البيئية المناسبة للعمل، ويساعد في تفعيل الأنشطة المتنوعة التي تسهم بتميز الجامعة وتطورها في شتى المجالات، وتنمي قدرات الجامعة على التكيف مع بيئتها المتغيرة.

### التساؤل الثاني:

ما فهمك لواقع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟ من خلال نتائج الدراسة في الجدول رقم (8) يتضح أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت تقع ضمن الإجابة موافق بمتوسط حسابي عام 2.40، وهو يشير إلى الفهم لواقع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، حيث أنها تقوم بإعادة تنظيم هيكلها وعملياتها بما يلائم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأنها تمتلك أنظمة ولوائح مقننة تخص إدارة الجودة الشاملة، ويوجد لديها خطة استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتها والكليات التابعة لها، وأن خططها تتضمن استراتيجية تحقيق التوظيف الفعال لإدارة الجودة الشاملة، وأنها تغطي المخصصات المالية اللازمة لتطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحدد الاحتياجات التدريبية التي تساعد على تطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتهتم بتوفير التقنيات الحديثة اللازمة لتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبق البرامج المتطورة ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر، ولديها رؤية واستراتيجيات واضحة لإدارة الجودة الشاملة، كما أنها تهتم بتوعية القيادات الإدارية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

### التساؤل الثالث:

ما فهمك للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟ من خلال نتائج الدراسة في الجدول رقم (9) يتضح أن أغلب الإجابات كانت تقع ضمن الإجابة موافق بمتوسط حسابي عام 2.22، وهو يشير إلى الفهم للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، حيث يتضح أن بعض أعضاء هيئة تدريس يفتقرون إلى المعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وأن الجامعة لديها قلة اهتمام بوضع الخطط العلمية التي تبين احتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما لديها قلة في استثمار وسائل الإعلام المتعددة لتوعية المجتمع بمدى أهمية رسالة الجامعة، وأن التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية تحد من

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، كما أن لديها قلة اهتمام بوضع المعايير المحددة لقياس الفوائد والعوائد المتحققة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف التعاون بينها وبين المؤسسات المحلية والعالمية في مجال البحث العلمي، وقناعة بعض القيادات الإدارية والأكاديمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف في الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة، وقلة استخدام الوسائل ونشر المفاهيم والمتطلبات التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة. ولمعرفة ما إذا كان توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات وجهات نظر المستجيبين حول واقع إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تعيق تطبيقها في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة)، قام الباحث بإجراء إختبار (One- wayanova – Test) F، وذلك لاختبار الفرضية التالية:

#### الفرضية الأولى:

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المستجيبين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المستجيبين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (10) اختبار F – Test

الإحتمال (Sig) P.Value	درجات الحرية df	قيمة T المحسوبة	ت
0.000	139	13.505	1

من الجدول (10) أعلاه يتضح أن قيمه (P.Value) تساوي 0.000 وهي قيمه أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على رفض الفرض العدم وقبول فرض البديل القائل أنه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المستجيبين حول واقع إدارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة للجامعة الأسمرية الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

### الفرضية الثانية:

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المستجيبين حول المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المستجيبين حول المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي. وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (11) اختبار F – Test

الإحتمال (Sig) P.Value	درجات الحرية df	قيمة T المحسوبة	ت
0.000	139	10.426	1

من الجدول (11) أعلاه يتضح أن قيمه (P.Value) تساوي 0.000 وهي قيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على رفض الفرض العدم وقبول فرض البديل القائل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المستجيبين حول المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التابعة للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج

بعد إتمام تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة يقدم الباحث النتائج التي توصلت إليها، حيث نستنتج من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- 1- أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 77.1 % أنظر الجدول رقم (4)، وأن ما نسبته 68.6 % يحملون المؤهل العلمي دكتوراه، أنظر الجدول رقم (3)، أن ما نسبته 51.4 % من إجابات أفراد العينة كانت لعمداء الكليات والموضح ذلك الجدول رقم (6).
- 2- كشفت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بتنظيم وتوظيف البيانات والمعلومات المتوفرة عن الجامعة لتحسين عملها المستقبلي، أنظر الجدول رقم (7).
- 3- أوضحت الدراسة أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد في بناء وتوليد أفكار خلاقة تجعل الجامعة متميزة، وذات اهتمام بالنشاطات العلمية الداعمة لمهارات التفكير العلمي، أنظر الجدول رقم (7).
- 4- كشفت الدراسة أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يوجه الأنشطة العلمية لتحسين كفاءة الأداء بالجامعة، ويتبنى فكرة التعلم القائم على اقتصاد المعرفة، ويساعد في تفعيل الأنشطة المتنوعة التي تميز الجامعة وتطورها في شتى المجالات، وتتمى قدراتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة، وتوفر الظروف البيئية المناسبة للعمل، أنظر الجدول رقم (7).
- 5- أظهرت النتائج أن إدارة الجامعة تمتلك أنظمة ولوائح مقننة تخص إدارة الجودة الشاملة، وأنها تقوم بإعادة تنظيم هيكلها وعملياتها بما يلائم ومتطلباتها، أنظر الجدول رقم (8).
- 6- أوضحت الدراسة أن إدارة الجامعة لديها خطة استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتها والكليات التابعة لها، وأنها تغطي المخصصات المالية اللازمة والاحتياجات التدريبية التي تساعد على تطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أنظر الجدول رقم (8).
- 7- أظهرت النتائج أن بعض أعضاء هيئة تدريس في الجامعة يفتقرون إلى المعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، أنظر الجدول رقم (9).
- 8- أوضحت الدراسة أن هناك قلة في استثمار وسائل الإعلام المتعددة لتوعية المجتمع بمدى أهمية رسالة الجامعة، أنظر الجدول رقم (9).
- 9- أظهرت النتائج أن هناك قلة اهتمام من إدارة الجامعة بوضع المعايير المحددة لقياس الفوائد والعوائد المتحققة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف التعاون بينها وبين المؤسسات المحلية والعالمية في مجال البحث العلمي، أنظر الجدول رقم (9).

10- كشفت النتائج أن هناك ضعف في الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة، وقلة استخدام الوسائل ونشر المفاهيم والمتطلبات التي تساعد على تطبيقها بالجامعة، أنظر الجدول رقم (9).

### ثانياً: التوصيات

توصي الدراسة بما يلي :

- 1- العمل على تأكيد بأن إدارة الجودة الشاملة تهتم بتنظيم وتوظيف البيانات والمعلومات المتوفرة عن الجامعة لتحسين عملها المستقبلي، وأنها تساعد في بناء وتوليد أفكار تجعلها متميزة وذات اهتمام بالنشاطات العلمية الداعمة لمهارات التفكير العلمي.
- 2- توضيح بأن إدارة الجودة الشاملة تعمل على إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة في الجامعة، كما أنها تشجع على نشر الثقافة العلمية بين القيادات الأكاديمية، وتسهم في رسم خطة العمل المستقبلية للجامعة.
- 3- الحرص على تأكيد بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يوجه الأنشطة العلمية لتحسين كفاءة الأداء بالجامعة، ويساعد في تفعيل الأنشطة المتنوعة التي تميزها وتطورها في شتى المجالات، وتتمى قدراتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة، وتوفر الظروف البيئية المناسبة للعمل.
- 4- ضرورة الاهتمام وسعى بإعادة تنظيم هياكل إدارة الجامعة وعملياتها بما يلائم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- 5- الاهتمام بتفعيل الخطة الاستراتيجية والاحتياجات التدريبية التي تساعد على تطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة وكليات إدارة الجامعة.
- 6- ضرورة الاهتمام بتوفير التقنيات الحديثة اللازمة، وتطبيق البرامج المتطورة ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر.
- 7- العمل على توعية القيادات الإدارية وأعضاء هيئة تدريس بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعة.
- 8- ضرورة العمل على تدليل الصعوبات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية والتي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعة.
- 9- ضرورة استثمار وسائل الإعلام المتعددة لتوعية المجتمع بمدى أهمية رسالة الجامعة، ووضع المعايير المحددة لقياس الفوائد والعوائد المتحققة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

10- الاهتمام بالتعاون مع المؤسسات المحلية والعالمية في مجال البحث العلمي، واستخدام الوسائل ونشر المفاهيم والمتطلبات التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.

#### قائمة المصادر :

##### أولا. الكتب:

- 1- أحمد محمد غنيم، ( 2018 ) ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر .
- 2- عمار بن عيشي، (2017) ، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- أحمد السروي (2014)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- 4- عوض الله، عصام الدين آدم، (2010)، جودة التعليم، وأهداف الألفية الثالثة للتنمية، دار الكتب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.

##### ثانيا . الدراسات والدوريات:

- 1- الماوي، فاطمة عبد العزيز، (2022)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة مؤسسات التعليم العالي "مراجعة نظرية"، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، المجلد(21)، العدد(2).
- 2- الطيب محمد القبي ، فتحية أبوبكر محمد، (2020) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية على المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت . مجلة آفاق اقتصادية ، المجلد (6) ، العدد (11).
- 3- وجدة عواد المشهداني، (2019)، معوقات تطبيق الجودة الشاملة في كلية التربية-جامعة مصراتة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، ليبيا، المجلد (1)، العدد (14).
- 4- إسماعيل كحيل،(2016) ، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- 5- عيسى أحمد أبو عجيلة، رافع علي بشير،(2022)، واقع إدارة الجودة الشاملة بكلية العلوم والتقنية سبها دراسة حالة، مجلة جامعة فزان العلمية، المجلد (1) ، العدد (1).
- 6- خالد المختار الفار، (2019)، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وسبل التغلب عليها، دراسة ميدانية على كلية آداب الزاوية، مجلة كلية الآداب، جامعة الزاوية، العدد (27).
- 7- وجدة عواد المشهداني، (2019)، معوقات تطبيق الجودة الشاملة في كلية التربية - جامعة مصراتة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، ليبيا، المجلد (1) العدد (14).
- 8- محمد علي الطاهر عبدو (2018)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها، كلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها - ليبيا، مجلة العلوم البحتة والتطبيقية.
- 9- علي جاب الله مفتاح ، المكاشفي الخضر الطاهر،(2015)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سرت - ليبيا المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، المنعقد في الفترة من 3- 5 مارس.

- 10- مصطفى أحمد شكشك، عمران علي أبو خريص، (2014)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية عن الجامعة الأسمرية الإسلامية - زليتن - ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد (4).
- 11- إدريس، جعفر عبدالله و أحمد، عثمان ابراهيم و الأخر، عبد الرحمن بن عبدالله ، (2012)، مكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف باخرمة، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (3)، العدد(7).
- 12- يعقوب، خليفة و أبو طيبة، فيصل، (2012)، امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، وعلوم التيسير ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيد،
- 13- أسامة ربيع أمين سليمان، (2007)، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS ، جامعة المنوفية، كلية التجارة، قسم الإحصاء والرياضة والتأمين، مصر .

## **Total Quality Management: Its Reality and Obstacles to Its Implementation A Field Study at Al-Asmariya Islamic University - Zliten - Libya**

**Muftah Al-Tayeb Mohsen**

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Commerce  
Al-Asmariya Islamic University - Libya  
muftahmohsen292@gmail.com

### **Abstract**

This study aims to identify the reality of the application of total quality management and the obstacles that prevent its application from the point of view of deans of colleges, directors of quality and performance evaluation offices, and directors of postgraduate studies and training offices in colleges affiliated with Al-Asmariya Islamic University, and what are the differences between the viewpoints of the respondents that are attributed to the variable (job level, academic qualification, experience), and the researcher uses the descriptive analytical method and the questionnaire as a tool for collecting data, as it was distributed to all members of the community, numbering (45) respondents, and the researcher obtained 35 questionnaires valid for analysis from the total number of distributed questionnaires, and the remaining (4) of them are missing, and (6) were excluded whose data were not completed. Among the most important results reached is that the concept of total quality management directs scientific activities to improve the efficiency of performance at the university, adopts the idea of learning based on the knowledge economy, helps in activating the various activities that distinguish the university and its development in various fields, and develops its ability to adapt to its changing environment, and provides the appropriate environmental conditions for work

Keywords: Total Quality Management, the reality of application, obstacles, Al-Asmariya Islamic University.