

## أثر استخدام فلسفة المعيب الصفري لكروسي على تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات السعودية

جعفر عبد الله موسى إدريس (\*)

**المخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام فلسفة المعيب الصفري لكروسي على تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات السعودية. بالتطبيق على جامعة الطائف فرع رنية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية يتكون من 70 عضو هيئة تدريس من المنتسبين لفرع الجامعة من إجمالي 83 عضواً، حيث تم توزيع استبانة الدراسة عليهم وجاءت الردود وبعد تحليلها بينت الدراسة أن معظم أعضاء هيئة التدريس مقتنعون بفلسفة المعيب الصفري إلا أنهم لا يستخدمونها، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول استخدام المعيب في خدمات التعليم العالي وأخرى تعزي لاختلاف للجنس، العمر، والدرجة العلمية، والخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى عدد من التوصيات من شأنها مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تطوير وتحسين أدائهم بصورة ذاتية وينعكس ذلك على جودة المخرجات.

الكلمات المفتاحية: المعيب الصفري، أعضاء هيئة التدريس، جامعة الطائف.

### The effect of using flawed philosophy of zero for Crosby to develop and improve the performance of faculty members and the quality of "the outputs of higher education in Saudi universities

*Gafar Abdullah Musa Idris*

**Abstract** The study aimed at identify the impact of the use of flawed philosophy of zero for Crosby to develop and improve the performance of faculty members and the outputs of higher education in Saudi universities. Application to the Taif University branch Raniah. To achieve the objective of the study, the researcher choose a stratified random sample consists of 70 faculty members from the associate to the University branch of the total 80 members, were distributed a questionnaire study them and Responses came after analysis of the study showed that most of the faculty members are convinced philosophy defective zero, but they do not use them, results of the study also pointed to the lack of significant differences between respondents about the use of defective in higher education services and the other due to the difference of sex, age, degree, and experience. In light of the results of the study, the researcher suggested a number of recommendations that will help faculty members to develop and improve their performance subjectively and reflected on the quality of the output.

**Keywords:** zero defective, faculty members / Taif University.

## المقدمة: Introduction

يعد عضو هيئة التدريس أحد أهم العناصر في العملية التعليمية وصولاً إلى جودة المخرجات " الخريجين والبحوث العلمية"، حيث يشهد مؤسسات التعليم العالي في هذا العصر تنافس شديد فيما بينها وصولاً للتميز، لذلك ينبغي على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بتحسين وتطوير أداء عضو هيئة التدريس ولذلك يجب تأهيله وتدريبه أكاديمياً ومهنياً وبأسلوب علمي. وينعكس ذلك إيجابياً على مستوى الخريجين إلى المستويات المطلوبة عالمياً ومحلياً.

تقوم فكرة المعيب الصفري Zero Defect عند كروسبي على أهمية تنفيذ الأعمال بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بدلاً عن القيام بتصحيحها لاحقاً، أي انعدام العيوب وعمل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى (DIRFT) (Do It Right First Time).

لقد أظهرت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والخدمية نجاحاً كبيراً منقطع النظير، من خلال تحسين معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، انعدام العيوب، تحسين الجودة، تحسين الأداء، تحسين علاقات العاملين، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. دفعت هذا النجاحات المؤسسات التعليمية في العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، إنجلترا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وقد حققت نجاحات كبيرة، مما دفع العديد من الدول إلى تطبيقها لمواجهة المتغيرات الدولية المتمثلة في اشتداد المنافسة بين الشركات العالمية في الأسواق الدولية.

وتسعى مؤسسات التعليم العالي إلى التميز في تقديم خدماتها التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع، لفتاعتها بأهمية الدور الذي يلعبه التعليم العالي في نهضة الدولة وتقدمها.

وتقدم خدماتها إلى الفئة المستهدفة من الطلاب، وبعد ذلك إلى سوق العمل والمجتمع المحلي والإقليمي والعالمي كخريجين متميزين وقادرين على تلبية الاحتياجات المختلفة. ويمثل عضو هيئة التدريس هو المفتاح للوصول إلى جودة أداء المؤسسات التعليمية، ويتطلب ذلك تأهيله وتدريبه أكاديمياً ومهنياً وبأسلوب علمي.

على الرغم من أن معظم الجامعات تضع تطوير الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي هدفاً رئيسياً، إلا أن غالبية الأساليب المعتمدة في التقويم لا تثير ولا تعزز تطوير أعضاء هيئة التدريس بفعالية حقيقية. كما يثبت الدراسات إن قصور عضو هيئة التدريس يعود إلى عدة عوامل تنصدها الافتقار إلى أعداد المحاضرة أعداداً جيداً أو ضعف أساليب التدريس أو عدم استخدام التقنية... الخ.

ويمكن الاستفادة من فلسفة كروسبي Crosby في مجال التعليم العالي من أجل التخلص من العيوب المرتبطة بأداء أعضاء هيئة التدريس، فإن تحسين أدائها ينعكس إيجاباً على الخريجين وعلى سمعة المؤسسة التعليمية، لذلك يتطلب وجود أسلوب للتقويم الذاتي يساعد على تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في إطار إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي.

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام فلسفة المعيب الصفري لكروسبي على تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس ومخرجات التعليم العالي. وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. إبراز الحاجة الكبيرة إلى تحسين وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وصولاً إلى جودة المخرجات (الخريجين، البحوث، وخدمة المجتمع).
2. شرح فلسفة المعيب الصفري لكروسبي وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي من أجل تحسين وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.
3. اطلاع عضو هيئة التدريس في الجامعة بانعكاسات استخدام فلسفة المعيب الصفري على تطوير وتحسين أداء عضو هيئة التدريس ومخرجات التعليم العالي.

4. اطلاع عضو هيئة التدريس في الجامعة بسبل تحسين الأداء التدريسي لتحقيق جودة الخدمات التعليمية.
5. التعرف على أثر استخدام فلسفة المعيب الصفري لكروسيبي على تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس ومخرجات التعليم العالي.

#### أهمية الدراسة:

تحظى هذه الدراسة بأهمية كبيرة، تتبع من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وكونها محاولة بحثية تركز على دراسة موضوع استخدام فلسفة المعيب الصفري بمؤسسات التعليم العالي الذي يعد من الموضوعات الحديثة، وأحدى فلسفات إدارة الجودة الشاملة.

#### وبشكل عام فإن النقاط الآتية تبرز أهمية الدراسة بشكل واضح:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها من الموضوعات القليلة التي تتناول مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بغض النظر عن كونها من الدراسات القليلة النادرة التي تسعى إلى تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
2. كذلك تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية وعلمية للمكتبة العربية التي تفتقر لمثل تلك الدراسات الميدانية. ويمكن القول: أن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تعود بالفائدة على عدة جهات:
  - المستفيد الأكبر هي الفئة المستهدفة أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي.
  - كما سيستفيد الطلاب الخريجين الذين يصبحون مؤهلين وقادرين على العمل.
  - ويستفيد سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي من جودة مخرجات التعليم العالي وبالتالي ينعكس ذلك على روح الإبداع والابتكار.
  - كذلك سيستفيد مؤسسات التعليم العالي من هذه الدراسة من خلال مساعدتها على نشر ثقافة التقويم الذاتي بدلاً من الأساليب التقليدية المتبعة.
  - وأخيراً سيكون هذه الدراسة عوناً للباحثين والمهتمين بجودة أداء أعضاء هيئة التدريس ومخرجات التعليم العالي.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تولي مؤسسات التعليم العالي اهتماماً كبيراً بجودة خدماتها التعليمية لمواجهة طلبات السوق المحلي والمجتمع. ويتم ذلك من خلال إمداده بالخريجين المتميزين القادرين على العمل بكفاءة وفاعلية. وأعضاء هيئة التدريس هم الأساس في العملية التعليمية، فإن تحسين أدائها ينعكس إيجاباً على الخريجين وعلى سمعة الجامعة، لذلك يتطلب وجود فلسفة محددة يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في إطار إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي. وتكمن مشكلة الدراسة في إن كثيراً من الأعمال تنفذ بشكل غير صحيح من أول مرة وفي كل مرة ثم القيام بتصحيحها لاحقاً. وهذه الإعادة لها تكاليف باهظة سواء كان في الوقت أو السمعة أو المعنوية، وأعضاء هيئة التدريس ليسوا بمعزل عن ذلك ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة في أداء العمل أكثر من مرة بطريقة غير صحيحة وفلسفة المعيب الصفري لكروسيبي تحاول إيجاد الحلول لهذه المشكلة من خلال أداء العمل الصحيح من المرة الأولى أو بدون عيوب. ومؤسسات التعليم العالي تستخدم أساليب تقليدية في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال المؤشرات التقليدية مثل الطلاب وغيرها من أساليب التقويم. أما استخدام فلسفة المعيب الصفري فتعد من أساليب التقويم الذاتي، حيث يستطيع عضو هيئة التدريس تقييم نفسه بنفسه من خلال أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة التعرف على أثر استخدام فلسفة المعيب الصفري على تطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة المخرجات. ويكمن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

1. هل يستخدم أعضاء هيئة التدريس فلسفة المعيب الصفري كأسلوب للتقويم الذاتي لتطوير وتحسين أدائهم التدريسي والبحثي؟
2. هل لدى أعضاء هيئة التدريس إلمام كافي بفلسفة المعيب الصفري؟
3. هل هناك علاقة ايجابية بين تحسين وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وبين مخرجات التعليم العالي المتمثلة في الخريجين والبحوث العلمية.
4. هل مخرجات التعليم العالي تلبي احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي واحتياجات المجتمع؟

#### منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach باعتباره المنهج العلمي المناسب الذي يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة باعتبارها ذات طبيعة نظرية، يسلط فيها الضوء على إدارة الجودة الشاملة وتحديد فلسفة المعيب الصفري لكروسي. حيث يتم تصميم استبانة ثم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وبغرض الإجابة عن أسئلة الاستبانة واختبار فرضياتها، يعتمد الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences في التحليل. والجانب النظري من الدراسة تم الاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية بالإضافة إلى المراجع العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: الفترة من 1435، 1436 هـ.  
الحدود المكانية: جامعة الطائف فرع رنية، المملكة العربية السعودية.  
أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات من المبحوثين وتم استخدامها من قبل الباحث من أجل الحصول على المعلومات الأولية التي اعتمد عليها نتائج البحث.

#### مصطلحات الدراسة:

1. **المعيب الصفري Zero Defect**: تقوم فكرة المعيب الصفري Zero Defect، أي انعدام العيوب وعمل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى ((DIRFT). وتقوم فكرة المعيب الصفري عند كروسي على أهمية تنفيذ الأعمال بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بدلاً عن القيام بتصحيحها لاحقاً، أي أن معيار الأداء هو الخلو من العيوب.
2. **التعليم العالي Higher Education** يعرف على أنه التعليم الذي يتم في مؤسسات تعليمية عالية، ويتيح للكبار والراغبين والباحثين عن المعرفة نوعاً عالياً من التعليم ومستوى رفيعاً من المعرفة عن طريق الحلقات التي يلتقي فيها الأستاذ مع طلابه محاوراً فيها ومناقشاً وموضحاً.
3. **أعضاء هيئة التدريس**: هم مجموعة من الأساتذة الذين يحملون درجات عليا دكتوراه وماجستير في مختلف التخصصات العلمية، بدرجات وظيفية مختلفة مثل الأستاذ، الأستاذ المشارك، والأستاذ المساعد، ومحاضر. ومدرس لغة.

**الدراسات السابقة:**

دراسة (موسى، جعفر عبد الله وآخرون، 2012) بعنوان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فرع جامعة الطائف بالخرمة) تناول البحث مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة على خدمات التعليم العالي من خلال دراسة وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص. وتوصلت الدراسة إلى نتائج توصيات تساعد الفرع في الحصول على الاعتماد وصولاً إلى الجودة الشاملة.

دراسة (إبراهيم، أحمد عثمان وآخرون، 2013) بعنوان أثر المتغيرات الشخصية والبيئية على الإسهام الفكري لأعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة الطائف، هدف البحث إلى التعرف على حجم ونوع الإسهام الفكري الذي يقدمه عضو هيئة التدريس، والتعرف على أهم العوامل التي تؤثر على أدائه. وتوصلت البحث إلى أنه لا توجد علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والإسهام الفكري للعضو.

دراسة (رمضان، كربوش، 2013) بعنوان البحث عن ضمان جودة التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام LMD هو نظام جامعي تعليمي ظهر في أوروبا وتم تبنيه في دول المغرب العربي كنتيجة لعقود الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، تستجيب نظام LMD لضروريات عولمة المعارف برفع مستوى التعليم العالي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها تصحيح الاختلالات الموجودة، والتركيز على روح جوهر النظام لا الهيكلة فقط.

دراسة (الصريرة، أحمد خالد، العساف، ليلى، 2008) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق) توصلت الدراسة إلى ضرورة التنسيق بين جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، التحول الجزري من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة.

دراسة (صبري، 2009) بعنوان جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن. ومن أهم التوصيات، تطبيق معايير الاعتماد على الجامعات الحكومية والخاصة، دعم هيئة الاعتماد في إنشاء وحدة اختبارات الكفاءة، وإيجاد التعاون بين الجامعات الحكومية والخاصة وإجراء بحوث مشتركة، توفير الكوادر العلمية المتخصصة، إجراء بحوث علمية، زيادة دورها في التفاعل مع المجتمع.

دراسة (بطانية، 2004) التي دعت إلى استخدام أسس ومعايير واضحة قابلة للقياس، وهي، التدريس، والإنتاج العلمي، والإشراف على الرسائل الجامعية، النشاط العلمي، وخدمة المجتمع، والأعمال الإدارية، وبينت الدراسة أن هذه المعايير قابلة للزيادة والنقصان تبعاً لأهداف المؤسسة، حيث يجب تقويم أعضاء هيئة التدريس في مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

دراسة (درة، 2005) حيث تناولت الجانب الأخلاقي لعضو هيئة التدريس وأثره على واجباته وأدائه في تحقيق أهداف الجامعة التي يعمل فيها، وأظهرت الدراسة ضرورة وجود ميثاق عمل أخلاقي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في ظل العولمة وأثر ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية.

دراسة (فرحان، 2004) عن قواعد أخلاقيات مهنة التعليم العالي في إطار أهداف ورسالة الجامعة، وأثر ذلك على جودة التعليم وتميز الجامعة من خلال تحقيق رسالتها وأهدافها.

دراسة (زايد، 2003) أشار إلى ارتباط وثيق بين مفهوم الجودة ومبدأ التطور المستمر للمؤسسة الأكاديمية، وخاصة في أداء عضو هيئة التدريس ومدى ارتباط ذلك بأهداف الجامعة المعلنة. واقترح زايد في دراسته أسلوباً غير تقليدي لقياس وتقويم أداء هيئة التدريس بالاستعانة بمصفوفة الأهداف، التي تضم مجموعة من المعايير الكمية، وهي التدريس، والإنتاج العلمي، والإشراف على رسائل، والنشاط العلمي، وخدمة المجتمع، والأعمال الإدارية، ورأي الطلبة.

دراسة (أبو الرب، قداة، 2008) تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي ومن أهم النتائج، الموضوعية في التقويم، ومشاركة جميع الأطراف، وشمولية التقويم، ومرونة منهجية التقويم.

### أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن معظم الدراسات ركزت على تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال الأساليب التقليدية المعروفة، وندرت الدراسات التي تناولت الأساليب الحديثة مثل فلسفة المعيب الصفري باعتباره أحد أساليب التقويم الذاتي، حيث يستطيع عضو هيئة التدريس تطوير وتحسين أدائه من خلال استخدامه فلسفة المعيب الصفري، أي أداء الأعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى وكل مرة وصولاً إلى مخرجات بدون عيوب.

### الإطار النظري

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشتمل هذه التغييرات، الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل، والأداء وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه. (عقيلي، 2000)

والجودة بمعناها العام: هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها. (وصفي، 2001).

كما عرفها " كوستين" بأنها نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضي الزبون وقناعته من خلال اشتراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات المنظمة. (الخطيب، 2006).

يعرف معهد الجودة الفيدرالي Federal Institute Of Quality (FIQ) الجودة بأنها فلسفة ومبادئ موجهة بحيث تشكل القاعدة الأساس للتحسين المستمر في الشركات يرافقه تطبيق للأساليب الكمية وتمكين الموارد البشرية من أجل إرضاء الزبائن.

وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير ISO أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية، أو سلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو حتمية. (الطائي، قداة، 2008).

وتعريف المواصفة القياسية الدولية ISO 8402 التي ترى بأنها مدخل لإدارة الشركة يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع أعضائها، ويستهدف النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع لجميع أعضاء الشركة والمجتمع. (ISO, 1996)

يرى تاجوشي Taguchi (1994): إن الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل، وتتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والتشغيل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها.

أما فيجنباوم Figenbaum (1991): يرى أن الجودة هي المنتج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأني من التسويق والهندسة، والتصنيع، والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل.

أما الأب الروحي للجودة Deming يرى أن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية.

ويعرف جابوسكي " الجودة بأنها تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، التي يقرن المستفيد بها قيمة هذه الصفات بالجودة، على سبيل المثال كأن ينظر العميل الى الشكل الخارجي. للمنتج

والتوقيت والحجم ومقدار التكلفة ومصدقية المنتج وغيرها من العوامل الأخرى في تحديد مفهوم الجودة.

وانتقل مفهوم الجودة من المؤسسات الصناعية إلى المؤسسات الخدمية ومنها مؤسسات التعليم العالي وذلك كنتيجة حتمية لظروف التغيير السريع التي تمر بها كافة القطاعات الاجتماعية، والاقتصادية وبرزت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية ولاسيما الجامعية منها. وذلك لقيادتها دفة التغيير الاجتماعية كما حددتها أهدافها الأساسية المتمثلة في محاولة الإسهام في تعديل وتغيير وتطوير الاتجاهات في المجتمع المحيط بالجامعة معه نحو الأفضل.

### فلسفة فيليب كروسبي Phillip Crosby " الفلسفة الموجهة نحو منع العيوب "

يُعد فيليب كروسبي من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها. دخل عالم الأعمال عام 1952 بوصفه فنياً متخصصاً، واجهته مشكلات صناعية سواء من حيث ارتفاع نسب التلف، عدم وضوح الرؤية حول الجودة وال فشل المستمر في المطابقة. (الجيوبوري، 2011) أخذ مجالاً مخالفاً لـ Juran & Deming حيث إن إدارة الجودة الشاملة يقوم على التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء وهو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية Zero Defects واهتمامه بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخل فقط، وإنما تقيس التكلفة الإجمالية للجودة أيضاً كما قام بتأسيس كلية للجودة واشتهر من خلال كتابه Quality is Free من أكثر الكتب مبيعاً ورواجاً.

كروسبي يرى أن العيوب الصفرية تتناقض مع قانون تناقص الغلة Diminishing returned الذي يمكن أن ينسحب إلى الجودة ويرى أن الجودة عند نقطة معينة إذا ادخل عليها تحسينات أكثر فإنها ستكون أكثر تكلفة عند تحمل الفشل.

يقوم منهجه في تحسين الجودة على المنطلقات أو الثوابت الخمسة لإدارة الجودة The five absolutes of quality management وهي أساسيات مهمة في إدارة الجودة يعتقد Crosby أنها مفيدة للشركة التي تسعى إلى التحول نحو الطرائق الحديثة والمبتكرة في إدارة الجودة وفهمها واستيعابها وتطبيقها فقد صممت للإجابة عن أسئلة مهمة تواجه المديرين مثل (Crosby, 1979):

- الجودة تعني المطابقة وليس المثالية.
  - لا يوجد شيء اسمه مشكلة الجودة، أبحث عن السبب.
  - من الأوفر والأرخص دائماً أداء العمل صحيحاً من المرة الأولى.
  - مقياس الأداء الوحيد measure هو تكلفة الجودة.
  - معيار الأداء الوحيد هو انعدام العيوب الصفرية Zero defects.
- يرى كروسبي أن متطلبات الجودة هي الإيمان والافتتاع الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة والتعهد من جانب الإدارة وتطبيق سبل الكمال وأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

لقد ركز كروسبي على أربعة محاور أساسية من خلال مبادئه الأربعة عشر والتي أطلق عليها اسم الأسس والتي هي تمثل الفلسفة التي يقوم عليها نموذج كروسبي والتي تتلخص في الآتي: (علواني، 2007).

**الأساس الأول:** يرى كروسبي أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات وهي تعني بذلك الجهاز الإداري وجميع العاملين بالمنظمة من الضروري أن يلتزموا بمطابقة المنتج للمواصفات الأساسية الموضوعية لتحسين الجودة ليضمن توقعات الزبون من جودة المنتج.

**الأساس الثاني:** أكد كروسبي على أهمية تنفيذ الأعمال بشكل صحيح منذ اللحظة الأولى بدلاً من القيام بتصحيحها لاحقاً.

**الأساس الثالث:** يجب أن يكون معيار الأداء خالياً من العيوب ويمكن أن يكون من أهداف المنظمة. وأفضل معيار هو العيوب الصفرية وأي مستوى من العيوب لا يعد مقياساً صالحاً للأداء وهو هدف العيوب الصفرية وهو هدف قابل للإنجاز.

- الأساس الرابع:** الاستثمار في مجال التدريب والخدمات والمساندة لتجنب الأخطاء واسترداد تكاليف التالف، وقد قدر كروسبي تكاليف الجودة أن تكون بين ( 20-40 %) من عوائد المنظمة.
- أوضع كروسبي أربعة عشرة خطوة لتحسين الجودة وهي:** (موسى، 2013)
1. التزام الإدارة العليا.
  2. فريق لتحسين الجودة.
  3. مقاييس الجودة.
  4. تحديد تكلفة الجودة.
  5. الوعي بالجودة.
  6. الإجراءات التصحيحية.
  7. التخطيط للعيوب الصفرية أي انعدام العيوب بتهيئة بيئة العمل بالمنشأة بالتأكد على تنفيذ برامج العيوب الصفرية.
  8. تدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
  9. تخصيص مناسبة أو يوم وذلك لإشعار العاملين بأن هناك تغيير للأحسن، ويطلق عليه يوم المعيب الصفرية.
  10. وضع الأهداف، وتشجيع الابتكار الفردي بالمنشأة أو المنظمة.
  11. إزالة أسباب الأخطاء، بتشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل المشاكل التي تقف في سبيل تحقيق الأداء الخالي من العيوب.
  12. التقدير: عمل برنامج للمكافئات والتحفيز للعاملين الذين حققوا مؤشرات أداء جيدة في تحسين الجودة.
  13. تأسيس مجالس الجودة.
  14. تكرار الخطوات السابقة، للتأكد من أن عمليات التحسين مستمرة وغير منتهية.

وقدم كروسبي خطة عمل *plan of action* يمكن إتباعها كنموذج عملي يهدف إلى الخلو من العيب *Zero defects* في صناعة الخدمة، ويرى أنه يمكن القيام بعمل خال من الخطأ من خلال نموذج وقائي *prevention models* لمنع حدوث منتجات تالفة أو خدمة معيبة. (الكيلاي).

وأكد كروسبي أهمية اهتمام الإدارة الجامعية بالالتزام أي تطبيق مبدأ الإدارة بالالتزام وقياس الجودة، ونشر الوعي بأهمية الجودة والاستثمار في الموارد البشرية، والتأكيد على التعليم المستمر، ومراجعة التحسينات وتقييمها، واعتبار الجودة عملية مستمرة في التعليم الجامعي.

إن إلحاح Crosby على هدف العيوب الصفرية ناشى كذلك عن اعتقاده بأن أي هدف آخر يعني الالتزام بإنتاج كمية محددة من العيوب، الأمر الذي بات غير مقبول وهو بذلك لا يؤمن بالأساليب الإحصائية في الجودة مشيراً إلى اختلافه مع Deming فالإقرار باستخدام هذه الأساليب هو ضد فكرة العيوب الصفرية، كما أن الأخطاء وفق Crosby تتسبب، أما عن نقص المعرفة أو نقص الانتباه (التركيز). ونقص المعرفة يمكن تجاوزه من خلال وسائل معروفة جيداً (التدريب المكثف مثلاً). أما نقص الانتباه فهو مشكلة توجه، ويجب أن تتم تغطيتها من العامل وإذا اتبعت المنظمة سياسة العيوب الصفرية، فإن ذلك سيوجد فرصة جيدة لتغيير توجهاته، لأن هذه السياسة تشدد على أهمية فهم متطلبات الزبائن والالتقاء معها (الجيبيوري، 2011).

#### الثوابت الخمسة: Five Absolutes

وهي أساسيات مهمة في إدارة الجودة، يعتقد Crosby أنها مفيدة للشركة تسعى التحول نحو الطرائق الحديثة والمبتكرة في إدارة الجودة وفهمها واستيعابها وتطبيقها، فقد صممت للإجابة عن أسئلة تواجه المديرين مثل: (Crosby, 1979).

1. ما هي الجودة؟ فالجودة هي المطابقة مع المتطلبات وليست الأناقة Elegance والمتطلبات يجب أن تعرف وتقاس.
2. ما النظام المطلوب لتمكين المنظمة من تقديم منتج أو خدمة ذات جودة مناسبة أو كليهما معاً؟ يجب أن يكون النظام المصمم لإدارة الجودة مبنياً على أساس المنع وليست المعالجة.
3. ما الطرق الأفضل؟ الطريقة الأنسب دوماً هي فعل الشيء الصحيح منذ المرة الأولى، والفحص الشامل يعد تكلفة لذ يجب بناء الجودة في المنتج وليست فحصها فيه.
4. ما مقياس الأداء؟ تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم المطابقة مع المتطلبات أو المعايير وليست بمؤشرات أخرى (أي تكلفة الجودة).
5. ما معيار الجودة الذي يجب استخدامه؟ وأفضل معيار هو العيوب الصفرية وأي مستوى من العيوب لا يعد مقياساً صالحاً للأداء وهدف العيوب الصفرية هو هدف قابل للإنجاز.

يمكن الاستفادة من فلسفة كروسبي Crosby في مجال التعليم العالي من أجل التخلص من العيوب من خلال التحسين المستمر والالتزام ببرنامج العيوب الصفرية، وكذلك مشاركة جميع العاملين بالجامعة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين من أجل تنفيذ برنامج التحسين المستمر في كافة المجالات.

#### فلسفة التحسين المستمر Continuous Improvement

يعود جذور مفهوم التحسين المستمر (CI) أو kaizen (وفق لغة اليابانيين) إلى اليابان، فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت هذه الدولة بما يطلق عليه عمليات إعادة البناء إذ عمدت العديد من الشركات اليابانية إلى تطبيق واعتماد برامج التحسين وتصدرت شركة Toshiba ذلك عام 1946م واعتمدهت Matsushita Electric عام 1950م وشركة Toyota عام 1951م. (الجيوري، 2011)

إن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات المناسبة لذلك التطوير، حيث إن التحسين المستمر يجسد المفهوم الأساسي للجودة والمتمثل في دائرة ديمنج التي سبق الحديث عنها في فصل سابق، والتي تنطلق من عملية التخطيط، ثم مرحلة التنفيذ وبعدها مرحلة الفحص وأخيراً مرحلة التحسين (حسن).

ويصف العالم Imai Masaaki وهو الأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر ومدير معهد التحسين هذا المفهوم على أنه سر نجاح اليابان في التنافس، إذ تتضمن السعي نحو التحسين التدريجي المستمر، وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء.

يقصد بمفهوم التحسين المستمر improvement continuous أنه فلسفه تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للزبون، وبشكل مستمر، وبضمان توافرها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون، وإن تكون هناك دائماً جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس ويحقق ذلك من خلال:

- تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها.
- تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لحلها.
- تحديث الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة.

أما المصطلح الياباني kaizen فهو يتكون من مقطعين الأول kai ويعني التغيير والثاني Zen ويعني نحو الأفضل بمعنى التغيير نحو الأفضل.

والأفضل هنا عبارة عن تغيير مستمر في الحياة الشخصية والاجتماعية والعلمية على نحو بسيط للتخلص من التكاليف غير الضرورية والأخطاء وتدعو إستراتيجية kaizen إلى جهود غير منتهية للتحسين من قبل كل فرد داخل المنظمة عاملين وإدارة. وتتخلص طريقة kaizen في إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات. وهناك عناصر عديدة يجري التركيز عليها وفقاً لهذه الطريقة من أهمها: (Geoffrey,2001).

- التركيز على العميل.
- روح التعاون وعمل الفريق.
- التوقيت المطلوب (JIT).
- حلقات الجودة.
- علاقة الإدارة مع العاملين.
- استخدام التكنولوجيا في العمل.

### الدراسة الميدانية

#### أولاً: إجراءات المنهجية للدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach باعتباره المنهج العلمي المناسب الذي يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة باعتبارها ذات طبيعة نظرية. وجمع المعلومات وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى النتائج التي تفيد الظاهرة.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في فرع جامعة الطائف برنية والذي يبلغ عددهم حوالي (83) عضو هيئة التدريس يعملون في كلية العلوم والآداب من الجنسين النساء والرجال.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (83) من أعضاء هيئة التدريس العاملين بفرع الجامعة برنية، وقد تم توزيع عدد (70) استبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع عدد (66) استبانة بنسبة 94.3% والفاقد عدد (4) بنسبة 5.7%.

#### ثانياً: البيانات الشخصية :

جدول (1) عينة المبحوثين تبعاً للجنس والاستبيانات الموزعة:

النوع	العدد	العائد	الفاقد	العدد	النسبة
ذكر	55	52	3	52	94.5%
أنثى	15	14	1	14	93.3%

يوضح الجدول (1) أن العائد من الاستبيانات الموزعة على أعضاء هيئة التدريس 66 من إجمالي الاستبيانات الموزعة أي بنسبة 94.3%، حيث نلاحظ عدد النساء أقل من الرجال، كما نلاحظ معقولة نسبة الفاقد في الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

#### جدول (2) عين المبحوثين تبعاً للعمر:

العمر	العدد	النسبة	العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	4	6.1%	30 – أقل من 35 سنة	4	6.1%
35 – أقل من 40 سنة	6	9.1%	40 – أقل من 45 سنة	32	48.4%
45 – أقل من 50 سنة	8	12.1%	50 – أقل من 55 سنة	8	12.1%

55 – أقل من 60 سنة	4	6.1%	60 سنة فأكثر
--------------------	---	------	--------------

جدول (3) توزيع عينة الدراسة من المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي:

النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
81.8%	54	12.1%	8	6.1%	4
ماجستير		بكالوريوس		دكتوراه	

يتضح من الجدول (3) إن 81.8% من المبحوثين مؤهلهم العلمي دكتوراه ويشير هذه إلى التأهيل الكافي لأعضاء هيئة التدريس و 12.1% مؤهلهم ماجستير و 6.1% مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة من المبحوثين تبعاً للدرجة الوظيفية:

الدرجة	العدد	%	الدرجة	العدد	%
أستاذ	1	1.5%	أستاذ مساعد	45	68.2%
محاضر	8	12.1%	معيد	4	6.1%

نلاحظ من الجدول (4) إن معظم أعضاء هيئة التدريس أساتذة مساعدون وعدد قليل في درجة أستاذ وأقل من المحاضرين والمعيد.

جدول (5) توزيع عينة الدراسة من المبحوثين تبعاً للخبرة:

الخبرة	العدد	%	الخبرة	العدد	%
أقل من 5 سنوات	9	13.6%	من 5 – أقل من 10 سنوات	36	54.5%
من 10 – أقل من 15 سنوات	15	22.7%	من 15 – أقل من 20 سنة	4	6.1%
من 20 – أقل من 25 سنة	2	3.1%	من 25 – أقل من 30 سنة		
30 سنة فأكثر	-	-			

يشير الجدول (5) إلى أن 13.6% من المبحوثين خبرتهم أقل من 5 سنوات و 54.5% أكثر من 5 سنوات وأقل من عشرة سنوات و 22.7% خبرتهم ما بين 10 - 15 سنة و 6.1% من بين 15 - 20 سنة و 3.1% من بين 20 - 25 سنة.

## ثالثاً: استعراض وتحليل النتائج وإثبات الفروض.

جدول (6) نتائج أسئلة الاستبانة حول فلسفة المعيب الصفري والتحسين المستمر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
8.53	17.61	1. تستخدم فلسفة المعيب الصفري في تطوير وتحسين الأداء.
29.70	19.33	2. تفضل أسلوب التقييم الذاتي.
15.58	20.61	3. تفضل عمل الأشياء الصحيحة من الوهلة الأولى.
7.86	16.83	4. تفضل عمل الأشياء أكثر من مرة من أجل تحسينها.
10.55	20.11	5. تؤيد فكرة تقديم خدمات تعليمية وبحثية بدون عيوب.
7.15	10.21	6. تعقد الجامعة دورات تدريبية.
16.50	24.12	7. فلسفة الجامعة تركز على الجودة العالية.
13.26	19.91	8. تعمل الجامعة على تقويم الأداء عضو التدريس من منظور الطلبة.
5.97	16.31	9. تعمل الجامعة على التقويم الأداء من خلال الرئيس المباشر.
5.56	16.52	10. تشجع الجامعة أسلوب التقييم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس.
7.75	17.91	11 تشجع الجامعة على الإبداع من خلال وضع البرامج التي دعم المبدعين
11.17	18.81	12. تضع الجامعة معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية.
7.12	17.31	13. يطرح فرع الجامعة البرامج التي تلي سوق العمل.
9.99	19.61	14. تستخدم أساليب حديثة في التقويم وقياس الأداء.
10.85	18.61	15. يساهم أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع.
7.73	15.92	16. يجري التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في إجراء بحوث جماعية.
6.53	17.64	17. يجري تحفيز أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث والمشاركة في الجمعيات العلمية والمهنية
7.70	10.12	18. يتم استخدام الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في التعليم
3.15	16.22	19. المناهج الدراسية تتسم بالمرونة وإمكانية تعديلها.
11.78	20.73	20. تدعم إدارة الجامعة البحث العلمي وتطويره.

يتضح من الجدول (6) والذي يتضمن 20 سؤالاً ومن خلال إجابات أعضاء هيئة التدريس ما يلي:

- 83.1% من أعضاء هيئة التدريس المبحوثين يؤكدون أهمية الجودة في خدمات التعليم العالي.
- 75.8 من أعضاء هيئة التدريس مقتنعون بفكرة فلسفة المعيب الصفري ويرون إمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، ويؤكدون أنهم ليس لديهم دراية كافية بمبادئ هذه الفلسفة، إلا أنهم يستخدمون أساليب مشابهة لفلسفة المعيب الصفري.
- 81.9% يفضلون أسلوب التقييم الذاتي ويرون عدم فاعلية جدوى الأساليب التقليدية المستخدمة في التقييم مثل التقييم من خلال الرئيس المباشر أو الطلاب.
- 72.3% من المبحوثين يفضلون أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة، بدلاً من تكرارها وصولاً للأفضل.
- 78.8 من أعضاء هيئة التدريس يؤيدون فكرة تقديم الخدمات التعليمية والبحثية بدون عيوب. ويؤكدون أن الجامعة تسعى لذلك وفلسفة المعيب الصفري تؤيد ذلك.
- 71.6 من أعضاء هيئة التدريس المبحوثين يرون إن الجامعة لا تعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس. كما أن 77.2% لا يستخدمون الوسائل الحديثة في العملية التعليمية وتعللون ذلك بعدم توفرها.
- 63.5 من المبحوثين يرون إن الجامعة تشجع على أسلوب التقييم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس.
- 66.1 من المبحوثين يرون إن الجامعة تشجع الإبداع والمبدئين وتحفزهم على ذلك.

- 71.1% من أعضاء هيئة التدريس المبحوثين يؤكدون إن الجامعة تشجع الأعضاء على إجراء البحوث الجماعية وتوفر لهم الدعم لذلك.
- 75% من أعضاء هيئة التدريس يؤكدون إن الجامعة تضع معايير واضحة لتقويم الأداء، بينما يرى 15.2% غير ذلك.
- 60.5% من أعضاء هيئة التدريس يرون أن البرامج التي تطرحها فرع الجامعة برنية تلبى احتياجات سوق العمل. و30.2% يرون غير ذلك.
- 66.7% من المبحوثين يؤكدون أن أعضاء هيئة التدريس يساهمون بشكل كبير في خدمة المجتمع.
- 53.2% من أعضاء هيئة التدريس يرون أن المناهج الدراسية تتسم بالمرونة وهناك إمكانية لتعديلها وفقاً للمتطلبات والاحتياجات المستقبلية.

#### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- الإجابة عن السؤال الأول:** هل يستخدم أعضاء هيئة التدريس فلسفة المعيب الصفري كأسلوب للتقويم الذاتي لتطوير وتحسين أدائهم التدريسي والبحثي؟
- 75.8% من أعضاء هيئة التدريس مقتنعون بفكرة فلسفة المعيب الصفري ويرون إمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، ويؤكدون أنهم ليس لديهم دراية كافية بمبادئ هذه الفلسفة، إلا أنهم يستخدمون أساليب مشابهة لفلسفة المعيب الصفري.
  - 81.9% يفضلون أسلوب التقويم الذاتي ويرون عدم فاعلية جدوى الأساليب التقليدية المستخدمة في التقويم مثل التقويم من خلال الرئيس المباشر أو الطلاب.
  - 72.3% من المبحوثين يفضلون أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة، بدلاً من تكرارها وصولاً للأفضل.

#### الإجابة عن السؤال الثاني:

- هل لدى أعضاء هيئة التدريس إمام كافٍ بفلسفة المعيب الصفري؟
- 80% من أعضاء هيئة التدريس لديهم إمام كافٍ وقناعة بأهمية الجودة في التعليم العالي. ليس لديهم دراية كافية بمبادئ هذه الفلسفة، إلا أنهم يستخدمون أساليب مشابهة لفلسفة المعيب الصفري.
  - 83% يرون أن فلسفة المعيب الصفري تصلح للتقويم الذاتي.
  - معظم أعضاء هيئة التدريس يؤيدون فكرة المعيب الصفري وتطبيقها في مجال التعليم العالي.
  - جميعهم لهم قناعة بأن تكاليف إعادة العمل أكثر من مرة عالية من الناحية المادية والمعنوية.

#### الإجابة عن السؤال الثالث:

- هل هناك علاقة ايجابية بين تحسين وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وبين مخرجات التعليم العالي المتمثلة في الخريجين والبحوث العلمية؟
- 60.5% من أعضاء هيئة التدريس يرون أن البرامج التي تطرحها فرع الجامعة برنية تلبى احتياجات سوق العمل. و30.2% يرون غير ذلك.
  - 66.7% من المبحوثين يؤكدون أن أعضاء هيئة التدريس يساهمون بشكل كبير في خدمة المجتمع.
  - 66.1% من المبحوثين يرون إن الجامعة تشجع الإبداع والمبدعين وتحفزهم على ذلك.
  - 71.1% من أعضاء هيئة التدريس المبحوثين يؤكدون أن الجامعة تشجع الأعضاء على إجراء البحوث الجماعية وتوفر لهم الدعم لذلك.

**الإجابة عن السؤال الرابع:** هل مخرجات التعليم العالي بفرع الجامعة تلبي احتياجات سوق العمل واحتياجات المجتمع؟

- 60.5% من أعضاء هيئة التدريس يرون أن البرامج التي تطرحها فرع الجامعة برنية تلبي احتياجات سوق العمل. و30.2% يرون غير ذلك.
- 53.2% من أعضاء هيئة التدريس يرون أن المناهج الدراسية تتسم بالمرونة وهناك إمكانية لتعديلها وفقاً للمتطلبات والاحتياجات المستقبلية.

#### النتائج:

1. اتضح من خلال بيانات الدراسة الميدانية أن 80% من أعضاء هيئة التدريس لديهم إلمام كافٍ وقناعة بأهمية الجودة في التعليم العالي.
2. بينت الدراسة وإجابات المبحوثين أن 75.8% من أعضاء هيئة التدريس مقتنعون بفكرة فلسفة المعيب الصفري ويرون إمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، ويؤكدون أنهم ليس لديهم دراية كافية بمبادئ هذه الفلسفة، إلا أنهم يستخدمون أساليب مشابهة لفلسفة المعيب الصفري.
3. معظم المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس بالفرع يحاولون أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة وصولاً إلى الجودة المطلوبة.
4. المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس جميعهم لهم قناعة بأن تكاليف إعادة العمل أكثر من مرة عالية من الناحية المادية والمعنوية.
5. 83% من أعضاء هيئة التدريس يرون أن فلسفة المعيب الصفري تصلح للتقويم الذاتي ويساعد في عملية تطوير الأداء.
6. بينت الدراسة أن الجامعة تشجع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع وإجراء البحوث العلمية الفردية والجماعية.
7. كما أوضحت الدراسة أن الجامعة لا تنفذ برامج تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس في مجال تطوير الأداء.

#### التوصيات:

1. زيادة الاهتمام بمضامين فلسفة المعيب الصفري في مجال التعليم العالي وتعميقها والعمل بها فيما يتصل بجودة الأداء والمخرجات.
2. حث أعضاء هيئة التدريس بفرع الجامعة والفروع الأخرى على الاهتمام بالأداء الصحيح من المرة الأولى وفي كل مرة.
3. تعزيز ثقافة التقويم الذاتي بين أعضاء هيئة التدريس بدلاً عن الأساليب التقليدية الأخرى.
4. الاهتمام المتزايد بضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات ذات الصلة بالعملية التعليمية.
5. أهمية بناء وتطوير علاقة بين أعضاء هيئة التدريس بفرع الجامعة مع المجتمع المحلي من أجل التعرف على مشكلاتها وإيجاد الحلول لها.
6. تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجال تطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس.
7. أهمية توفر الوسائل التعليمية الحديثة واستخدامها بصورة مستمرة.
8. تحديد يوم رسمي للتعرف على ثقافة الجودة وفلسفاتها وخاصة فلسفة المعيب الصفري. أي انعدام العيوب.
9. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول فلسفة المعيب الصفري في مجال تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

**المراجع باللغة العربية:**

1. أحمد، أحمد إبراهيم، (2003) الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء .
2. إبراهيم، حسن إبراهيم (1994) - الرقابة الإحصائية على الجودة وفلسفة ديمنج في الإدارة، التعاون الصناعي في الخليج العربي، منظمة الخليج للاستشارات الصناعية العدد 54،
3. إبراهيم ، حسن محمد، (1995) نظم الجودة الشاملة الأيزو وتطبيقاتها، القاهرة، مجموعة د: إبراهيم،
4. إبراهيم، محمد عبد الرازق، (2007) منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر.
5. الشامي، أحمد محمد، (1999) إدارة الجودة الشاملة، عمان، الإداري العدد 76-.
6. أحمد، سيد مصطفى، (2004) إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000 - القاهرة -.
7. أحمد، سيد مصطفى، (1997). دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000 بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
8. أحمد ، الخطيب، (2001) الجامعات الافتراضية نماذج حديثة، عمان، عالم الكتب، 2006 م 9. إسماعيل، إبراهيم وآخرون، متطلبات التطبيق العلمي لمواصفة الأيزو 9001-2000 لنظام إدارة الجودة، مكتبة الأشقر، بغداد.
10. إيقان، جيمي، دين، جيمس، (2009). الجودة الشاملة (الإدارة، التنظيم والإستراتيجية) - ترجمة سرور على إبراهيم، الرياض، دار المريخ
11. الجضي، خالد بن سعد، (2005) إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية)، الرياض، دار الأصحاب للنشر .
12. الطائي، وعد، قداة، عيسى(2008) ، إدارة الجودة الشاملة، عُمان، اليازوري .
13. الهواشي، السيد عبد العزيز، الدميجي، سعد، (2005) ضمان الجودة في التعليم العالي، القاهرة، عالم الكتب .
14. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، (2010)
15. الترتوري، محمد عوض، أغادير عرفات، (2009) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، عُمان، دار المسيرة .
16. أبو سعادة رشيد، أوبكر سمير (2000) "الجامعة المنتجة، التعليم العالي والبحث العلمي لمواجهة القرن الحادي والعشرين (الدراسات المرجعية)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، م.
17. أبو الرب، عماد، قداة عيسى، (2008) تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الأول.
18. الجنائي، عبد الرازق شنين، (2009) محاضرات في موقع مركز تطوير التدريس والتدريب الجامعي، جامعة الكوفة.
19. الصرايرة، خالد أحمد، (2011) الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.
20. الهواشي، السيد عبد العزيز، (2007) معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، القاهرة، عالم الكتب.
21. العلي، عبد الستار محمد، (1996) تطوير التعليم العالي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم العالي الإداري - والتجاري، جامعة الإمارات، العين
22. النجار، فريد، (2000) إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، رؤى التنمية المتواصلة، اشترك للنشر - القاهرة .
23. الخطيب، أحمد، (2006) الجامعات الافتراضية نماذج حديثة، عمان، عالم الكتب.
24. درة، عبد الباري إبراهيم، (2003) نحو ميثاق أخلاقي للهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية في ظل العولمة، ملتقى التعليم العالي والعولمة: نحو ميثاق عمل أخلاقي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأردن.
25. رمزي أحمد عبد الحي، (2005) التعليم العالي الإلكتروني " محدداته ومبرراته ووسائله "، الإسكندرية، دار الوفاء.

26. زايد، عبد الناصر، (2003) ضمان جودة التعليم العالي من خلال تقويم الأداء الجامعي، دراسة تحليلية لقياس أداء أعضاء هيئة التدريس، مؤتمر ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
27. شفير، يسري، (2007) إدارة الجودة في التعليم العالي " المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية، الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، جامعة القدس، فلسطين.
28. نبيل سعد خليل، (2011) إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، القاهرة، دار الفجر .
29. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، المملكة العربية السعودية، إصداره 2009 .
30. عبد الإله، جلال عبد الحميد (2003) الجودة في التعليم العالي ومفهوم المنافسة، مجلة الجودة، الجمعية المصرية للجودة العدد الخامس، .
31. بشاره، جبريل، (1986) تكوين المعلم العربي والثورة العلمية التكنولوجية، بيروت، المؤسسة الجامعية .
32. توني نيوباي، (2003) التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكار زكي، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
33. سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز، (1998) إدارة الجودة الشاملة في المجال الصحي، الرياض، العبيكان، .
34. خلف، عمر محمد، (1993) تحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، (قراءات حول العالم، مكتب اليونسكو الإقليمي للدول العربية أبوندباس) عُمان، العدد السادس.
35. عمرو صيفي عقيلي (2001) ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، عمان، دار وائل .
36. علوان، قاسم نايف، (2005) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو و 9001، 2000، عمان، دار الثقافة.
37. محمود يوسف سيد، (2009) رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، القاهرة، الدار اللبنانية المصرية، .
38. جوزيف جابوسكي، (1999) إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة.
39. محجوب، بسمات فيصل، (2001) إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة) القاهرة: المنظمة العالمية للتنمية الإدارية.
40. عبد الستار محمد العلي، (1996م) تطوير التعليم العالي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم العالي الإداري والتجاري، جامعة الإمارات، العين - 12-14 .
41. سعد الدين إبراهيم، (1990) مسودة التقرير التلخيصي لمشروع مستقبل التعليم في الوطن العربي، الكارثة أو الأمل، المؤتمر السنوي الرابع للهيئة العامة لمنتدى الفكر العربي، تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين 12 - 14 مايو، الأردن.
42. علواني يحيى (2005) ، الإدارة الجامعية، الواقع وآفاق التطوير في مؤسسات التعليم العالي، الندوة العلمية، بعنوان " التوجهات المستقبلية للتعليم العالي، طرابلس، الجماهيرية، 18- 19- .
43. رمزي أحمد عبد الحي (2007) ، تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية، دار الوفاء .
44. حسين، سلامة عبد العظيم، (2006) ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الرياض، الدار الصوتية.
45. خليل، نبيل سعد، (2011) إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، القاهرة، دار الفجر .
46. رسلان، مصطفى رسلان، (2007) رؤى معاصرة في معايير اعتماد المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الثقافة.
47. سلمان، سعيد أحمد، عبد العزيز، (2006) صفاء دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، برنامج جوائز الامتياز المدرسي، القاهرة، وزارة التربية والتعليم .
48. عبد الحي، رمزي أحمد، التعليم العالي الإلكتروني " محدداته وميراثه ووسائطه "، الإسكندرية، دار الوفاء 2005 م.

49. عبد المعطي، أحمد حسين، (2008 م.) الاعتماد الأكاديمي والمهني للمؤسسات التعليمية، القاهرة، دار السحاب للنشر.
50. فليب كروسبي، (2006) الجودة بلا معاناة، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، راجعه سعيد عبد الله القرني، معهد الإدارة العامة، الرياض.
51. فريد عبد الفتاح زين الدين، (2005) تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة، دار الكتب.
52. فيلب أتسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد، الجزء الأول سلسلة بيميك 1996 م.
53. فلجي، بدر بن عواد، (2008) المقدمة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة ومراقبة الجودة – الرياض، المفردات للنشر .
54. كاظم، سهيلة محسن، (2008) الجودة في التعليم، عمان، دار الشروق، .
55. محجوب، بسمات فيصل، (2001) إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة) القاهرة: المنظمة العالمية للتنمية الإدارية.
56. محمد عبد الرازق إبراهيم، (2007) منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر.
57. إسماعيل إبراهيم الفزاز، وآخرون، (2009) سته سيغما وأساليب حديثة في إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة.
58. محفوظ أحمد جودة، (2008) إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، عمان، دار وائل، .
59. محفوظ أحمد جودت، (2008) إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار وائل.
60. مهند النابلسي، (2002) الجودة الشاملة ومجالاتها وتطبيقاتها العلمية، عمان، الجمعية الأردنية للجودة، .
61. خضر كاظم حمود، (2009 م) إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة .
62. فاروق أحمد فرحان، (1996) جوهريّة إدارة الجودة الشاملة، الرياض، مكتبة جرير،
63. نبيل سعد خليل، (2011). إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، القاهرة، دار الفجر،
64. عبد الستار محمد العلي، (2006). الإطار العام لتطوير التعليم العالي من خلال إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل،
65. أحمد حسين عبد المعطي، (2008). الاعتماد الأكاديمي والمهني في المؤسسات التعليمية، القاهرة، السحاب،
66. محمود، يوسف سيد، (2009). رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
67. يحي، علواني، (2005) الإدارة الجامعية، الواقع وآفاق التطوير في مؤسسات التعليم العالي، الندوة العلمية، بعنوان " التوجهات المستقبلية للتعليم العالي، طرابلس، الجماهيرية، 18- 19.

### المراجع باللغة الانجليزية:

1. Armand V. Figenbaum( 1991) –Total Quality control 3<sup>rd</sup> –Revised –New York Mc caw hill 1991.
2. Arthur –R- Tanner( living( 1992) –Total Quality Management- three steps to continuous Improvement- New York Addison Wesley 1992.
3. American society for Quality control –Quality: Everyone's job many vacancies Assoc 1990.
4. Philip Crosby ,( 1984) Quality is Free ,

5. Federal Quality institute-federal total Quality management- handbook United States office of personal management.
6. Deming.W.E( .1982) Quality Productivity & Competition Position ,Massachusetts Institute of Technology Center of Advanced Engineering Study.
7. Juran.j.M& Gryna F,M( 1993). Quality Planning & Analysis 3ed MC Graw Hill Book co.1993.
8. Taguchi ,G.(1986) Introduction to Quality Engineering Designing Quality Improving Research Practice through theory Development.D.1986.
9. And y ,Hans man (2007) ,Seven Steps to Creating Customer Experience 2 that Delight.www customer focus consult.com.
10. Gather , Norman (1994). Production and Operation Management 6 th – Orlando, Florida the Diadem Press P.711.
11. Vicent k Omatchoni. Total and productivity management in Health Care Organizations' Nor cross Georgia Institute of Industrial Engineers
12. Gofer B. Berwick D. & Roster J. How Quality Management Really Works In Health Care "Juran Institute Online Articles.
13. Arthur –R- Tanner living –total Quality Management- three steps to continuous Improvement- New York Addison Wesley 1992.
14. American society for Quality control –Quality: Everyone's job many vacancies Assoc 1990.
15. Bs 5750-total Quality management Section 31 London BSI standard part 1 1992.
16. David Hoyle 1994 –ISO 9000 Quality system Hand Book –Znd-London Butterworth –Heinemann. Lt.

\*\*\*\*\*