

## البحث الثاني :

” إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات  
السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجمعة) ”

إعداد :

د / سهيل محمد بني مصطفى      د / ناصر الجار الله

د / حازم عبدالعزيز المعايطة

obeikandi.com

## ” إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة) ”

د / سهيل محمد بنى مصطفى

د / ناصر الجار الله

د / حازم عبدالعزيز المعايطة

### • ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة من وجهة نظر منسوبيها أعضاء هيئة التدريس وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها منسوبيها أعضاء هيئة التدريس وتفعيل دور المهتمين والقائمين على إدارة جامعة المجمعة، والجامعات الأخرى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعزيزها وتطويرها وكذلك التعرف على متطلبات الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتعرف على مدى ملائمة النظام التعليمي في جامعة المجمعة لإدارة الجودة الشاملة. بحيث تتمثل مشكلة الدراسة في استقصاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في جامعة المجمعة كما يدركها منسوبيها من خلال أربعة مبادئ وهي متطلبات الجودة في التعليم، متابعة العملية التعليمية، تطوير القوى البشرية (أعضاء هيئة التدريس)، قرارات الادارة الاكاديمية.

ويهدف تدعيم الدراسة النظرية قامت دراسته الحاليه بتصميم وتوزيع استبيانات علي عينه تتكون من مئة عضو هيئة تدريس في جامعة المجمعة من المجتمع الكلي للدراسة حيث اعتمد الباحث على أسلوب العينة العنقودية والعينة الحصصية في اختيار مفردات مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة. وتم تحليل نتائج هذه الاستبيانات التي غطت المستقصي عنهم من اعضاء هيئة التدريس. حيث اثبتق عن الدراسة جملة من النتائج اهمها بينت الدراسة بانه يوجد أثر ايجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية

ويوجد أثر ايجابي لمتطلبات الجودة في التعليم الجامعي على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية ويوجد أثر ايجابي لمتابعة العملية التعليمية على كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعات السعودية ويوجد أثر ايجابي لتطوير القوى البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية ويوجد أثر ايجابي لقرارات الادارة الاكاديمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وكذلك تبين من الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المنظمة ورويتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمتها الشخصية والتنظيمية.

وقد خلصت الدراسة الى العديد من التوصيات اهمها ضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي وتوجيه عملية صناعة القرارات بالجامعات السعودية وخاصة جامعة المجمعة في إعداد كوادر أكاديمية مؤهلة لقيادة عملية التغيير والتأثير على الكفاءة والإنتاجية للوصول لمخرجات تعليمية ذات جودة عالية وضرورة الاهتمام بعمليات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها محدد لعملية ضمان الجودة في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح أي المنظمات الخدمية مثل المؤسسات التعليمية ولا بد من تأهيل وتدريب القائمين على متابعة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات حتي تتمكن من الالتزام بعمليات التطوير والتحسين المستمر، باعتباره مرتكز أساس من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وكذلك اجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة.

• مقدمة الدراسة :

يشهد العصر الذي نعيش فيه جملة من المتغيرات في كافة مناحي الحياة حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطوير ومواكبة كل المستجدات الحضارية مما أدى إلى اهتمام كبير في عمليات إصلاح التعليم في معظم دول العالم ونالت الجودة الشاملة اهتمام منقطع النظير إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة لمواكبة التطورات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها وأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة وتعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العلمي لها في مختلف المؤسسات ، غير أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقاً عملياً في مختلف المنظمات إذ يشير إلى بناء الأفكار الفلسفية التي يستند إليها الجانب العلمي في التطبيق وقد تبانت آراء الأكاديميين والمفكرين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لازالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى اهتمام وتطبيق المؤسسات التعليمية لإدارة الجودة الشاملة ومبادئها لإنتاج مخرجات تعليمية عالية المستوى تحقق الأهداف والميزة التنافسية لهذه المؤسسات تقوم على التطوير والتحسين المستمر للعملية التعليمية من خلال القائمين والعاملين بها على حد سواء وحيث أن جامعة المجمعة أحد هذه المؤسسات التعليمية الحديثة في المملكة العربية السعودية والتي تبنت مبادئ الجودة الشاملة كهدف تسعى إلى تحقيقه من بداية إنشائها للحصول على مخرجات تعليمية تنافس السوق المحلي والعربي والعالمي فقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في المملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة)، ولتحقيق هذا الهدف سيقوم الباحثين بتصميم استبانته، وتوزيعها على مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة.

• مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في استقصاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في جامعة المجمعة كما يدركها منسوبيها من خلال أربعة مبادئ وهي متطلبات الجودة في التعليم، متابعة العملية التعليمية، تطوير القوى البشرية (أعضاء هيئة التدريس)، قرارات الإدارة الأكاديمية في محاولة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- « ما هو أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة؟
- « ما هو أثر متطلبات الجودة في التعليم على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة؟
- « ما هو أثر متابعة العملية التعليمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة؟
- « ما هو أثر تطوير القوى البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة المجمعة؟

« ما هو أثر قرارات الادارة الاكاديمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة الجمعة؟

#### • أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناوله إلى جانب اهتمام المكتبات العربية وخاصة السعودية في مثل هذه الدراسات، كما تمثل هذه الدراسة مرجعا يفيد الدارسين والطلاب والمهتمين بإظهار الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية بعملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين نظام التعليم الجامعي فضلا عن كونها تفيد صناع القرارات بالجامعات السعودية وخاصة جامعة الجمعة في إعداد كوادر أكاديمية مؤهلة على قيادة عملية التغيير والتأثير على الكفاءة والإنتاجية وصولاً لمخرجات تعليمية ذات جودة عالية.

#### • أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضؤ على:  
« معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الجمعة من وجهة نظر منسوبيها أعضاء هيئة التدريس.  
« تحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في الجامعة كما يراها منسوبيها أعضاء هيئة التدريس.  
« تفعيل دور المهتمين والقائمين على إدارة جامعة الجمعة، والجامعات الأخرى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعزيزها وتطويرها.  
« التعرف على متطلبات الجودة الشاملة في النظام التعليمي .  
« التعرف على مدى ملائمة النظام التعليمي في جامعة الجمعة لإدارة الجودة الشاملة.

#### • فروض الدراسة :

« الفرضية الأولى: لا يوجد أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة الجمعة.  
« الفرضية الثانية: لا يوجد أثر لمتطلبات الجودة في التعليم الجامعي على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة الجمعة.  
« الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر لمتابعة العملية التعليمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة الجمعة.  
« الفرضية الرابعة : لا يوجد أثر لتطوير القوى البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة الجمعة.  
« الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر لقرارات الادارة الاكاديمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة الجمعة.

#### • منهجية الدراسة :

تم في هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن والميداني إلى جانب المنهج التاريخي الأستردادي لتتبع الظاهرة محل الدراسة تاريخيا.

#### • محددات الدراسة :

« حدود مكانية: المملكة العربية السعودية . جامعة الجمعة.  
« حدود بشرية: أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجمعة والكليات التابعة لها .

• مصادر جمع المعلومات والبيانات :

« المصادر الأولية وتتمثل في المقابلات الشخصية للمهتمين بأمر الجودة الشاملة وأمر التعليم الجامعي وجامعة المجمعة وملاحظة الباحث والاستبيان .  
« المصادر الثانوية وتتمثل في بعض المراجع والكتب والدوريات والسمنارات وأوراق العمل والشبكة ألعنكبوتيه التي قدمت في هذا المجال .

• ثانيا : الدراسات السابقة :

١. دراسة الشنيري (٢٠٠١) :

هدفت إلى التعرف على مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية والتعرف على درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ، والتعرف على درجة التوافق والاختلاف بين آراء أعضاء مجالس الجامعات السعودية نحو أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتقديم نموذجا مقترحا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في السعودية. وقد استخدم الباحث في هذا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغت عينة الدراسة (١٦٤) عضوا استجاب منهم ( ١٣١ ) عضوا ؛ وقد توصل الباحث إلى نتائج من أهمها : ارتضاع درجة تقدير مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وارتضاع درجة تقدير مستوى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. واتفق آراء أعضاء مجالس الجامعات السعودية على أهمية إمكانية التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.

٢. دراسة البكر (٢٠٠١) :

هدفت إلى تطبيق وتوظيف المواصفات الدولية للجودة ( الايزو ٩٠٠٢) على المؤسسات التربوية والتعليمية . وقد اعتمد الباحث في منهج الدراسة على بعدين رئيسيين هما التحليل والتطبيق . وخلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها ضرورة الأخذ بمعايير المواصفات الدولية للجودة في بنية ونظام وخدمات التعليم المتعددة . وضرورة الأخذ بتطبيقات المواصفات الدولية للجودة في مراحل التعليم المختلفة . وحث المؤسسات التربوية والتعليمية (حكومية، أهلية ) على الحصول على شهادات المواصفات الدولية للجودة .

٣. دراسة الحربي (١٤٢٢ هـ) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، حيث تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين ذكورا وإناثا في أربع جامعات ممثلة للمناطق الجغرافية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها : مالت اتجاهات الهيئة الأكاديمية إلى الموافقة بدرجة فوق المتوسط على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية . كان مبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة والقيادة الفعالة ، والتعليم والتدريب المستمر في مقدمة المبادئ التي وافقت عينة الدراسة على تطبيقها في الجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسط . أجمعت عينة الدراسة على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تطوير الجامعات السعودية .

#### ٤. دراسة البنا (٢٠٠٣):

هدفت إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقوماته . واستعراض أبعاد تطوير التعليم الثانوي في مصر لإرساء ثقافة الجودة الشاملة . وتقديم تصور مقترح لتدعيم ثقافة الجودة الشاملة من أجل تكوين قاعدة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة للتعليم الثانوي في مصر . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته . وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أنه لا توجد أهداف واضحة ومحددة لبيئة المدرسة بل هي أهداف عامة لا تختلف من مرحلة تعليمية إلى أخرى ، وأن الخدمات لا تتركز حول احتياجات الطلاب وإنما تقدم وفقا لقرارات المسؤولين بوزارة التربية والتعليم . وأن المدرسة لا تقوم بدراسة عوامل النجاح والفضل والاستفادة منها في تحسين العملية التعليمية .

#### ٥. دراسة الحولي (٢٠٠٤):

هدفت إلى التعرف على واقع التعليم الجامعي الفلسطيني والإلمام بمفهوم جودة التعليم ، واقتراح تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ وخلص الباحث إلى عدة توصيات من أهمها : إنشاء وحدة للجودة في كل جامعة فلسطينية ، وإنشاء مركز وطني للتطوير التعليم الجامعي ، وإنشاء هيئة مشتركة للتعاون والتنسيق بين فعاليات كل من سوق العمل والتعليم العالي .

#### ٦. دراسة جعفر عبدالله موسى إدريس (٢٠٠٢م):

تناولت الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على تسويق خدمات الكهرباء في السودان وتوضح أهمية الدراسة في أن مفهوم الجودة في التسويق كان محصورا في القطاع الخاص أو على السلع والمنتجات والقطاعات التي تهدف إلى الربحية كما أنه إهتم بجودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات حكومية خدمية وضرورة تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء العام والإمام القارئ بالمفاهيم الحديثة في التسويق والجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلى توضيح أهم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وعكس أهمية الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية على حد سواء وأيضا تهدف إلى توضيح مفاهيم التسويق ومدى فعاليتها لتحقيق الجودة وإلى التعرف على الوضع ما بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة ، مقارنة مع حالتها السابقة.

#### ٧. دراسة : معاني بلة همد (٢٠٠٤م) :

تطرقت الدراسة إلى أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي ، هدفت الدراسة إلى أثر تطبيق الجودة الشاملة في أداء العاملين. وتمثل مشكلة الدراسة في أن بعض مؤسسات الأعمال تفتقد تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مما يؤثر سلبا على إستمراريتها ومن بينها أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعمل على ترقية الأداء وتقديم خدمات ومنتجات متميزة لذا فالباحث يدرس مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع بزبانوس للمياه الغازية على رضا موظفيها ومن ثم تحسين الأداء المتمثل في زيادة الإنتاج. توصلت الدراسة إلى أنه من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضرورة إقتناع وموافقة الإدارة العليا بأهمية هذه الإدارة الحديثة ، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة إشتراك كل من الإدارة العليا والموظفين ببذل جهود فعالة لتطبيق هذه الإدارة التي تساعد بدورها في ترقية الأدارء، كما يؤدي تطبيق إدارة

الجودة الشاملة إلى تحسين جودة المنتجات، تطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً شاملاً يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تجويد العمل في كل مرحلة كما تعمل على تجويد أداء الموظفين والاهتمام بهم وتحسين أوضاعهم المعيشية.

#### ٨. دراسة : مشاعر أبو زيد الطاهر (٢٠٠٤م):

تناولت الدراسة أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية وهدفت الدراسة إلى دراسة حالة شركة الخرطوم لتصنيع الصمغ العربي للتعرف على إستراتيجيات الشركة بإرضاء العميل أولاً قبل الربحية، والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في نجاح الشركة عالمياً، والوقوف على أهم الإنجازات التي حققتها الشركة في مجال ضبط الجودة. وتتمثل مشكلة الدراسة في أن المنظمات الصناعية في السودان لا تولي إهتماماً لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي صار الركيزة الأساسية لكل المنظمات لصناعة العالمية. توصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة نظام إداري حديث حيث أن معظم منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص تتجه إلى تطبيقه لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مخرجاتها سواء كانت سلعا أو خدمات.

#### ٩. دراسة : الطيب الأمين طه (٢٠٠٥م) :

تناولت الدراسة أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة وتوضح أهمية الدراسة في أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ترمي لتحسين أداء المنظمات من خلال الإهتمام بعنصر الجودة. كما أن الدراسة ترمي إلى ان هنالك علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة الإنتاجية، كما ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني زيادة الربحية. توصلت الدراسة إلى أن هنالك ضعف في الإهتمام الرسمي من قبل الدولة وأجهزة التنمية الإدارية بأمر الجودة الشاملة وعدم إعطائها الأولوية الكافية، وأن معظم المؤسسات العامة التي حاولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت نتيجة لمبادرات ذاتية نبعث من داخلها ، إن مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في قدرته تعزيز قدرات الهيئة التنافسية في المستقبل، ضعف اهتمام الجهات الإشرافية والأخرى ذات الصلة بالتنمية الإدارية بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للهيئة من أجل تطوير تجربة التطبيق .

#### ١٠. دراسة إيمان عوض أحمد الجاز (٢٠٠٦م) :

تطرقت الدراسة إلى أثر نظم التكاليف الحديثة على ضبط الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية. هدفت الدراسة إلى أن نظام التكاليف أداة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ، وكأداة لضبط الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية. أشارت الدراسة إلى أهمية وجود جودة شاملة في المنتجات وسلطت الدراسة الضوء على أهم المفاهيم والأدوات والأساليب الخاصة بإدارة الجودة الشاملة. وضحت الدراسة الدور المهم للنظم التكاليفية الحديثة كأداة للرقابة والتنظيم والتنسيق ورفع كفاءة الأداء وضبط الجودة في المؤسسات الصناعية السودانية. توصلت الدراسة إلى أنه يعتمد نظام ضبط الجودة الشاملة على نظم وأساليب التكاليف الحديثة بصورة أساسية .

• الإطار النظري للدراسة :

• مفهوم ادارة الجودة الشاملة :

ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهدف الى تحسين وتطوير الاداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة (Quality) وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى

ابرار سمة معينة تقوم بالتمحور حولها ومن هذه التعاريف:

« مدى ملائمة المنتج للاستعمال (J. M. Juran)

« مدى المطابقة مع المتطلبات (كروسى ١٩٧٩ م)

« دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد (جوزيف جوران ١٩٨٩ م)

« درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة (ديمنج ١٩٨٦)

ونستنتج من هذه التعاريف ان العميل يقارن بين مستوى ما يتوقعه من الخدمة التي يتلقاها وبين مستوى الخدمة التي تلقاها بالفعل . فاذا كان مستوى الخدمة المقدمة مساويا لمستوى الخدمة المتوقعة او اكثر فان تلك الخدمة تتمتع بالجودة . اما اذا كان مستوى الخدمة المقدمة فعلا اقل من مستوى الخدمة المتوقعة فان تلك الخدمة لا تتمتع بالجودة المطلوبة . (١) وهناك تعاريف عديدة لمفهوم (( ادارة الجودة الشاملة )) ويختلف الباحثون في تعريفها الا ان هناك بعض التعاريف التي اظهرت تصور عام لمفهوم (Tom) فمثلا كانت اول محاولة لوضع تعريف لمفهوم (( ادارة الجودة الشاملة )) من قبل (BQA) منظمة الجودة البريطانية حيث عرفت الـ (TQM) على انها ( الفلسفة الادارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المشروع معا) . كما تعرف بانها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل )) جوناوكلاند . وايضا تعرف بانها اداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الاولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الاداء ) معهد الجودة الفيديرالى . وهى الطريقة او الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق اتباع حاجات المستهلكين . (Royal mail)

وهي نظام ادارى يضع رضا العمال على راس قائمة الاولويات بدلاً من التركيز على الارباح ذات الامد القصير، اذ ان هذه الاتجاه يحقق ارباحا على المدى الطويل اكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمن القصير . كول (COLEK. 1995) (٢) . ادارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ، حيث انها الاسلوب الامثل الذى يساعد على صنع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الادارى والتنظيمى الامثل فى الاداء واستخدام الموارد المادية والبشرية

٢ . خفيرة كاظم حموده، ادارة الجودة الشاملة، (دار الميسر للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ) ، ص ٧٤  
محفوظ احمد جودة ، ادارة الجودة الشاملة ، (دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ٢٠٠٤ م) ص ١٩

بكفاءة وفاعلية . ( كروسى ) وهي ( الفلسفة الادارية وممارسات المنظمة العملية التى تسعى لتضع كل من مواردها البشرية وكذلك الموارد الخام لان تكون اكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق اهداف المشاة ) .

#### • التعريف الشامل لمفهوم ( ادارة الجودة الشاملة )

هو التطوير المستمر للعمليات الادارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء وتقليل الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل او للعملية وذلك بتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين فى جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل . (٣)

#### • نشأة وتطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة :

بدأ التركيز على مفهوم الجودة فى اليابان فى القرن العشرين ثم انتشر بعدها فى امريكا والدول الاوربية ثم باقى دول العالم وقد كان هناك مساهمة عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين فى تحديد مفهوم الجودة وتطويره ففى عام ١٩٣١م Edwards Deming w باعطاء محاضرات عن الجودة والاساليب الاحصائية فى الجودة للعديد من المهندسين . وقد انتشرت افكاره بسرعة واصبحت عناوين الجودة منشورة فى عدة مجلات علمية فى اليابان .

اما Joseph Juran فقد نشر اول كتاب له عن خيط الجودة فى عام ١٩٥١م حيث اكد فيه على مسؤولية الادارة عن الجودة . وفى السبعينات من القرن العشرين طرح Philip Crosby مفهوم العيوب الصغرية والذى يتطلب العمل الصحيح من المرة الاولى . ولقد مر مفهوم ادارة الجودة الشاملة باربعة مراحل رئيسية .

#### • المرحلة الاولى : الفحص

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على المنتج ، وكان القرار الرئيسى السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هو عدد المنتجات التى تخضع للفحص . وتتضمن عملية الفحص الانشطة المتعلقة بقياس واختيار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية ، وبالتالي فان المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها الى العميل ، اما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فانها اما ان تترك او يعاد العمل عليها او يتم بيعها باسعار اقل ، ان عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الاخطاء والقيام بتصحيحها فالخطا او العيب او التلف قد حصل فعلا ، ان عملية الفحص اكتشفت الخطا ، ولكنها لم تقم بمنعة من الاساس .

#### • المراحل الثانية : ضبط الجودة

يشمل ضبط الجودة علي كافة النشاطات والاساليب الاحصائية التى تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة . وكما يقول Dale Bester بان ضبط الجودة هو استخدام الادوات والقيام بالانشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة او

الخدمة، وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من ان تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد وبناء على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والاداء ويمكن القول ان هذه المرحلة اعتمدت على استخدام اساليب احصائية حديثة لمراقبة الجودة.

ووفقا لهذا المفهوم فان ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق الاساليب وتطور الانظمة المستخدمة. (٤)

#### • المرحلة الثالثة : تأكيد الجودة

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الاخطاء وبالتالي وصفت المرحلة بانها تعتمد على نظام اساسية منع وقوع الاخطاء منذ البداية . فايجاد حل المشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الافضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة اصلا والقضاء على اسبابها منذ البداية. ان عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة اجراءات اللازمة لتوفير الثقة بان المنتج او العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فان اسلوب تفكير الادارة ينبغي ان يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطا بعد فوات الاوان.

ان تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة،بالاضافة الى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظم تأكيد الجودة.

#### • المرحلة الرابعة : ادارة الجودة الشاملة

بدأ مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالاضافة الى جودة المنتج،ويركز على العمل الجماعي وتشجع مشاركة العاملين واندماجهم، بالاضافة الى تركيز على العملاء ومشاركة الموردين وهنال فروقات عديدة اجمالاً بين التقليدية وادارة الجودة الشاملة. (٥)

جدول مقارنة بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة

م	الادارة التقليدية	ادارة الجودة الشاملة
١	الرقابة اللصيقة وتصيد الاخطاء	الرقابة الذاتية
٢	العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
٣	التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
٤	مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
٥	التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
٦	جمود السياسات والاجراءات	مرونة الاجراءات والسياسات
٧	حفظ البيانات	تحليل البيانات وجراء المقارنات البيئية
٨	التركيز على جنى الارباح	التركيز على رضا العملاء
٩	النظرة الى الموردين على انهم مستغلين	مشاركة الموردين
١٠	العميل الخارجي	العميل الداخلي والخارجي
١١	الخبرة ضعيفة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل

المصدر : محفوظ احمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧

٤ المرجع السابق ، ص ٢٦

٥ المرجع السابق ، ص ٢٧

## • أهداف وفوائد ادارة الجودة الشاملة :

### • أولاً : الأهداف :

لاحد يستطيع ان يصمد فى وجه المنافسة الامن يسعى الى ارضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية ، وتخطيها ، وبشكل مستمر ودائم أن تحقيق المقولة الانفة الذكر والتي عن هدف ادارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يكون فى الواقع الا من خلال استراتيجية متكاملة ، تضع نصب عينيها هدفا اساسيا وهو تحقيق مستوى جودة عالى ، فى سبيل تحقيق رضاء وسعادة عالية المستوى لدى العملاء ، لضمان البقاء والاستمرار والتطور .ونجد ان ادارة الجودة الشاملة تسعى الى مايلي :

« فهم حاجات ورغبات العميل ( المستهلك – الجمهور ) لتحقيق مايريده .  
« توفير السلعة او الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث : الجودة . التكلفة . الوقت . الاستمرارية .

« التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة .

« توقع احتياجات ورغبات العميل فى المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا .

« جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين .

« التميز فى الاداء عن طريق التطور والتطوير والتحسين المستمرين للمنتج او الخدمة ، وجعل الكفاءة الانتاجية بشكل عام عالية فى تخفيض التكلفة الى اقصى حد ممكن ، لكن ليس على حساب الجودة بل من ترشيد الانفاق

### • مراحل ومعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

#### • أولاً : مراحل تطبيق الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بخمس مراحل اساسية على النحو التالى :

#### • المرحلة الاولى : مرحلة الاقناع

هنا تتبنى الادارة فلسفة ادارة الجودة الشاملة وفى هذه المرحلة تقرر ادارة المنشأة رغبتها فى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ويبدأ كبار المدراء بالمنشأة بتلقى برامج متخصصة عن مفهوم ادارة الجودة واهدافها وفوائدها وتقوم الادارة العليا بنقل هذه الافكار للعاملين بالمنشأة .

#### • المرحلة الثانية : مرحلة التخطيط

وفىها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الموارد اللازمة واختيار الفريق القيادى لبرنامج الشاملة والمقررين والمشرفين ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من اعضاء الفريق

#### • المرحلة الثالثة : مرحلة التقييم

تبدأ هذه المرحلة بتهيئة الارضية للبدء فى تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال تحديد اهداف المنشأة ومايجب عليها القيام به لتحقيق هذه الاهداف ومعرفة المنافع التى يمكن ان تتحقق والمعوقات التى يمكن ان تعوق تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

#### • المرحلة الرابعة : مرحلة التنفيذ

فى هذه المرحلة يتم اختيار الافراد الذين يقومون بعملية التنفيذ بعد تدريبهم ونشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة ومفاهيمها لهم

• المرحلة الخامسة : مرحلة تبادل ونشر الخبرات

فى هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التى تم تحقيقها من تطبيق ادارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع ادارات واقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين المشاركين فى عملية التحسين وتوضيح المزايا التى تعود عليهم جميعا .

• ثانيا : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

اجمع الكثير من الكتاب والمفكرين على ان هنالك مجموعة من المشاكل والمعوقات والتى تودى الى فشل الكثير من برامج ادارة الجودة الشاملة ، والتى تقف حائلا دون تطبيق ناجح لادارة الجودة الشاملة ومن ابرز هذه المشاكل مايلى :

« عدم الالتزام الجدى من قبل الادارة العليا وقد يعود ذلك قلة التدريب والخبرة الضرورية

« معارضة العاملين حيث ان الموظفين غالبا ما يقاومون نظام الجودة الشاملة وذلك بسبب الاهداف الطويلة او الخوف من التغيير.(٦)

« الفشل فى تغيير فلسفة المنظمة حيث ان عدم قدرة الادارة على خلق ثقافة يتم من خلالها تشجيع الافراد على المساهمة بآرائهم ومقترحاتهم

« تركيز المنظمة على اساليب -غيرمتوافقة مع نظام الانتاج و الافراد فيها

« التركيز على ادوات محدودة اكثر من التركيز على النظام حيث ان التركيز يجب ان يكون على النظام باكملة وعلى تحقيق وتحسين الجودة للعمليات

« توقع نتائج سريعة لنظام ادارة الجودة الشاملة

« البدء فى تطبيق ادارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار فى الادارة العليا .

« فشل الادارة فى توفير الجهد اللائم للتحسينات المختلفة

« فشل الادارة فى توفير المكافئات وتقدير انجاز الافراد وغياب نظم فعالة للاتصال

• أهداف ومميزات جودة التعليم العالي

• اهداف جودة التعليم الجامعى

ان التنمية فى جوهرها ، عملية تحرر ونهضة حضارية ، قوامها تعبئة الطاقات الذاتية وتعظيمها وتوجيهها لغرض الانعتاق من شبكة علاقات السيطرة التبعية التى تحكم النظام الاقتصادى الدولى القائم ، من ناحية واشباع الحاجات الاساسية ، المادية والمعنوية ، لجمهير الشعب كاولوية اولى ، مع رفع مستوى رفاه المجتمع . كل المجتمع . باطرافه من ناحية ثانية .

وتؤكد التجربة العالمية ان طاقات البشر هى المورد الاول والاهم للتنمية ، بل ان التنمية فى تحليلها النهائى ، هى تنمية بشرى وليست مجرد انتاج سلع او ادامة اشياء ، ومن هنا تاتى اهمية اولوية التركيز على البشر وتعظيم الطاقات البشرية فى كل استراتيجية سليمة للتنمية . ومن المسلم به ان التعليم من اهم ادوات التنمية الطاقات البشرية . ان لم يكن اهمها جميعا .

<sup>٦</sup> مازن عبد العزيز ، المرجع السابق ، ص ٧٥

لكن النظرة الى التعليم كاداة فى هذه التنمية لا تقف عند حدود التعليم النظامى ، وانما تمتد لتشمل سائر الانشطة التربوية فى المجتمع . كذلك فان التعليم ، بشقيه النظامى وغير النظامى ، ولكى يصبح اداة فعالة فى تنمية الطاقات البشرية لابد ان يكون على مستوى حاجات الافراد ومطالب المجتمع واتجاهات العصر الذى يوجد فيه . وهذا يعنى ضرورة وجود تعليم متطور كشرط اساس لكل تنمية سليمة .

لكن التعليم، مهما اتسعت النظرة اليه ، وامتدت اليه يد التطور، لا يمكنه وحدة تنمية الطاقات البشرية، وانما ينبغى ان ترافقه عمليات او عوامل اخرى كثيرة ، واهمها : الصحة والتغذية والحرية والمشاركة والعدالة والعمل ، وما وراء هذا كله من تنظيم اجتماعى .(٧) .

وتشير العديد من التجارب الدولية المتعلقة بالتطوير التربوى الى ضرورة اعتماد التطوير التربوى على عدد من المبادئ والمرتكات ومن اهمها :

- « الشمولية : ويقصد بالشمولية ان تغطى عملية التطوير التربوى جميع عناصر ومكونات النظام التربوى ، من حيث مدخلاته وعملياته ومخرجاته .
- « المنهجية العلمية : ان تعمدت خطة التطوير التربوى المنهجية العلمية واعتماد خطوات الطريقة العملية فى التصدى للمشكلات والمعضلات والاختناقات التى تواجه النظام التربوى ومعالجتها على اساس علمية .
- « المشاركة المجتمعة : ضرورة مشاركة جميع قطاعات وفعاليات المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية فى برامج التطوير التربوى ، من منظور ان عملية التطوير التربوى مسؤولة مشتركة .
- « القاعدة المعلوماتية : ان تعمدت خطة التطوير التربوى على قاعدة من المعلومات والبيانات والاحصائيات الدقيقة والحديثة والمتعلقة بجميع عناصر ومكونات النظام التربوى بشكل خاص ، ومكونات المجتمع السكانية والاقتصادية والمادية والمالية بشكل عام ، وان تتم عملية صناعة القرار المتعلقة ببرامج التطوير التربوى اعتمادا على هذه القاعدة المعلوماتية (٣) :
- « التجريب : ان يتم اعتماد مبدا التجريب للمشاريع والبرامج المتعلقة بالتطوير التربوى على نطاق ضيق محدود ، ومن ثم يصار الى اجراء التعديلات المطلوبة قبل اعتمادها وتعميمها على مستوى النظام التربوى ككل .
- « توافر الادارة السياسية : ان يتوافر التزام من قبل القيادة السياسية العليا لتوفير الدعم السياسى لخطط التطوير التربوى وتوفير الدعم المالى المناسب لتنفيذ هذه الخطط .
- « المتابعة والتقويم : ان يتم اعتماد اليات المتابعة والتقويم للمشروعات والبرامج فى خطط التطوير التربوى للتأكد من مدى كفاءة وفاعلية تنفيذ هذه الخطط .

#### • اهداف ومميزات التعليم الجامعى :

كانت الجامعات تاريخيا مفتوحة فقط لابناء الصفوة من المجتمع ، وبذلك كانت اهداف الجامعات تعكس بشكل كبير اهداف فئات محدودة من المجتمع والتى غالبا ماكانت الفئات العليا فقط . ولما اتسعت رقعة التعليم العالى وتنوعت برامجه وتعددت خلفيات منتسبيه كان لابد من ان تتغير اهداف

التعليم الجامعي تبعاً . ولذا لم تعد اهداف التعليم الجامعي مقتصرة على التعليم والبحث ولم تعد الجامعات قابضة في ابراجها العامية ، وانما اصبحت اهدافها متعددة بقدر التنوع والتعدد المتوفرين في المجتمعات التي توجد فيها للجامعات . ولعل اكبر جهد ، والمتعلق بصناعة اهداف ومميزات التعليم العالي بصورة حديثة هو ذلك الجهد الذي قامت به لجنة التعليم العالي . والتي اشارة في تقريرها الى الكثير من الاهداف والمميزات الشاملة والمتنوعة بحيث تكاد تغطي كل ماتحاول جامعات العصر الحديث تحقيقه .

#### • الجودة الشاملة في التعليم العالي :

الجودة الشاملة في التعليم هي معايير عالمية للقياس والاعتراف ، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى الى ثقافة الاتقان والتميز ، واعتبار المستقبل هدفا تسعى اليه ، والانتقال من تركز الماضي والنظرة الماضية الى المستقبل الذي تعيش فيه الاجيال التي تتعلم الان . ولتحقيق الجودة الشاملة في التعليم ، لابد من تطوير جميع العناصر المتضمنة في العملية التعليمية ، والتي من اهدافها تحقيق النمو الشامل للطالب وتمتعته بشخصية متوازنة تطور حركة تنموية وسط التيار الثقافي السريع ، ويرجع مفهوم الجودة الشاملة الى تحسين مدخلات العملية التعليمية بوجه عام بما تتضمنه من معلم ومتعلم وادارة ومبنى ومناخ عام ، وتحسين العمليات التعليمية بتطبيق الاسس العلمية في تخطيط وتنفيذ المنظومة التعليمية على ضوء اهداف تربوية محددة يمكن قياسها .(٨) اما في القطاع التربوي والتعليمي فانها تعرف بانها (عملية استراتيجية تؤثر في عمل مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تعكس في اطارها في توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة ) . ويركز هذا التعريف مفهوم ادارة النظم الذي يربط بين المدخلات والتعليمات والمخرجات للعملية التعليمية . وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر الى كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الاسلوب وكيفية اعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية وكذلك المعلمين والاداريين والعاملين الذين هم بحاجة الى تدريب وتطوير لمهارتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وفق المبادئ الجودة الشاملة لدمج وغيره من المختصين ، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في مؤسسة تعليمية ، حتى يتوافق مع فلسفة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توافق متطلبات الحياة العصرية .

#### • اهداف ادارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي :

اما في المجال التعليمي فان اهداف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تشمل :

« ضبط وتطوير النظام الاداري بالجامعة نتيجة لتوظيف الادوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وهي قدراته ومستواها .

« الارتقاء بمستوى الطلاب الاكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم احد مخرجات النظام الجامعي .

<sup>٨</sup> خالد محمد الزواوي ، الجودة الشاملة في التعليم ، ( مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٣ م ) ص ٣

- « تحسين كفايات اعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى الاداء لجميع الاداريين من خلال التدريب المستمر.
- « توفير جو من التفاهم والتعارف والتعاون والعلاقات الانسانية بين جميع العاملين فى النظام الجامعى.
- « تطوير الهيكليّة الادارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة فى اتخاذ القرارات التعليمية.
- « رفع مستوى الوعى لدى الطلاب تجاه عملية التعليم واهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتى بصورة اكثر فاعلية.
- « زيادة الاحترام والتقدير المحلى والاعتراف العلمى بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة فى تنمية المجتمع المحلى.

#### • كفايات اعضاء هيئة التدريس فى التعليم الجامعى فى ضوء الجودة الشاملة:

فى ضوء تقبل ادارة الجامعات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى للنهوض بالمستوى التعليمى فان لأعضاء هيئة التدريس دور مهم فى عمليات تطبيق وتنفيذ البرنامج بكونهم هم الحلقة الوسط والأهم بين المدخلات التعليمية والمخرج المطلوب وهو الطالب من جانب وبين ادارة العليا وما تمثله من فلسفة الجامعة واهدافها من جانب اخر فاعضاء هيئة التدريس هم قادرون بالدرجة الاولى على انجاح او فشل البرنامج لانهم هم الذين يتعاملون بشكل مباشر مع اهم مخرجات العملية التعليمية وهم الطلاب ، وكذلك فقد حظى اعضاء هيئة التدريس فى التعليم الجامعى باهمية كبيرة فى العصر الحديث وذلك لاهمية الدور الذى يؤدونه فى عملية التعليم الجامعى فهم ركن اساس فى النظام التعليمى الجامعى ، حيث تكتسب الجامعات بعضا من سمعتها وشهرتها التنافسية من الصفات والمميزات التى يمتلكها اعضاء هيئة التدريس فى كافة المجالات الاكاديمية والمهنية والثقافية والانسانية والبحثية ومدى توفر قيادات ادارية واعضاء هيئة تدريس يملكون كفايات ومهارات كافية تجعلهم قادرين على تحديث التطور والتحسين للنظام التعليمى الجامعى فى كافة المجالات لمواكبة التطور العلمى الحديث لما فيه من مصلحة للجامعة والطلاب وخدمة المجتمع. وقد لوحظ الاهتمام الشديد فى المملكة العربية السعودية بالتعليم والتطوير الجامعى والتركيز على استقطاب افضل الكفاءات سواء من داخل المملك او خارجها والمحاولات الشديده من قبل وزارة التعليم العالى ومدراء الجامعات على تطبيق الجوده الشامله ومعاييرها على الجامعات مع الأخذ بعين الاعتبار دور عضو هيئة التدريس فى عملية التنمية والتطوير والتحديث وصولا الى الجوده الشامله والتنافس فى طرح مخرجات تعليم كفته قادره على تحمل المسؤولىه بعد حصولهم على العلم والمعرفه من جامعاتهم من خلال اعضاء هيئة تدريسيه تميزوا بادائهم جراء المحاولات الحثيثة على تطبيق مبادئ إدارة الجوده الشامله على الجامعات .

#### • تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفروض :

#### • أولا : اجراءات ومنهجية الدراسه الميدانية :

بهدف تدعيم الدراسة النظرية قامت الدراسه الحاليه بتصميم وتوزيع استبيانات علي عينه تتكون من مئة عضو هيئة تدريس فى جامعة المجمعة من

المجتمع الكلي للدراسة حيث اعتمد الباحث على أسلوب العينة العنقودية والعينة الحصصية في اختيار مفردات مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة. وتم تحليل نتائج هذه الاستبيانات التي غطت المستقصي عنهم من أعضاء هيئة التدريس. وتم ترميز أجابات المستقصي عنهم حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسب للتحليل الإحصائي حسب الأوزان الآتية: أوافق بشدة وزنها (٥) أوافق وزنها (٤) محايد وزنها (٣) غير موافق وزنها (٢) غير موافق بشدة وزنها (١)

تم حساب الوسط الفرضي لهذه الأوزان كالآتي:

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عددها}} = \frac{١+٢+٣+٤+٥}{٥} = ٣$$

#### • الوسط المرجح لهذه الأوزان كالآتي:

الفرض من حساب الوسط المرجح هو مقارنته بالوسط الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط الفعلي للعبارة عن الوسط الفرضي دل ذلك علي موافقة المبحوثين علي العبارة أما إذا قل عن الوسط المرجح دل ذلك علي عدم موافقة المبحوثين علي العبارة.

#### • الأسلوب الإحصائي:

استخدم برنامج (SPSS) الأسلوب الإحصائي المستخدم هو التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين بالإضافة إلي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأوزان إجابات المبحوثين، الوسط الحسابي يستخدم لوصف البيانات أي لوصف اتجاه المبحوثين نحو العبارة هل هو سلبي أم إيجابي للعبارة إذا زاد الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي (٣) فذا يعني أن اتجاه إجابات المبحوثين إيجابي أي أنهم يوافقون علي العبارة لاختبار تكرارات إجابات المبحوثين هي الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي استخدام اختبار مربع كأي لجودة التطابق أي لاختبار الفرض الآتي: إلى أي مدى التكرار المتحصل عليها من إجابات المبحوثين تتوزع بنسب متساوية (منتظمة) للعبارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق بشدة، لا أوافق) لاختبار ما إذا كان حجم العينة (٥٠) يتوزع بنسب متساوية للإجابات الخمسة فإذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوقع والتكرارات المتحصل عليها هذا يعني أن إجابات المبحوثين تميل نحو الإيجابية أو السلبية حيث يمكن تحديد ذلك من خلال الوسط الحسابي هل هو أكبر من الوسط الفرضي أم أقل منه.

جدول رقم ( ١ ) كليات جامعة المجمعة

النسبة	العدد	الكلية
٤٠%	٤٠	العلوم الادارية والانسانية
١٨%	١٨	الهندسة
١٨%	١٨	العلوم الطبية
٢٤%	٢٤	التربية
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١.

يبين الجدول أعلاه أن ٤٠ من العينة من كلية العلوم الادارية والانسانية و ٢٤ من العينة من كلية التربية والباقية مقسمة من بقية الكليات.

جدول رقم (٢) المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
٢٨%	٢٨	ماجستير
٧٢%	٧٢	دكتوراه
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن من يحملون درجة الماجستير يمثلون ٢٨% من العينة المبحوثة والدكتوراه ٧٢% من العينة المبحوثة

جدول رقم (٣) سنوات الخبرة

النسبة	العدد	السنوات
٥٠%	٥٠	أقل من ٤ سنوات
٢٨%	٢٨	بين ٤-٨ سنوات
٢٢%	٢٢	أكثر من ٨ سنوات
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن من يحملون سنوات خبرة أقل من أربع سنوات يمثلون نسبة ٥٠% من العينة المبحوثة بينما من يحملون خبرة ما بين ٤ إلى ٨ سنوات يمثلون ٢٨% من العينة المبحوثة وأكثر من ٨ سنوات ٢٢% من العينة المبحوثة.

جدول رقم (٤) الفئات العمرية

النسبة	العدد	السنوات
١٦%	١٦	أقل من ٣٠ سنة
٤٢%	٤٢	من ٣١-٤٠ سنة
٢٤%	٢٤	من ٤١-٥٠ سنة
١٨%	١٨	أكثر من ٥٠ سنة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن أكثر الفئات العمرية هي الفئة ما بين ٣١ إلى ٤٠ سنة بنسبة ٤٢% وتليها الفئة العمرية من ٤١ إلى ٥٠ سنة بنسبة ٢٤%.

ثانياً : تحليل النتائج واختبار الفروض

جدول (٥) تطبيق الإدارة العليا بالجامعة مبادئ الجودة الشاملة على اعضاء هيئة التدريس:

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
تطبق الإدارة العليا بالجامعة مبادئ الجودة الشاملة على اعضاء هيئة التدريس	٣.٢٠	٠.٠٠	٤	٦٠.٥٦٠

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كأي هي ٦٠,٥٦ والقيمة الاجتماعية ٠,٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠,٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٣,٢٠ وهو أقل من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول (٦) الثقافة التنظيمية في الجامعة تسعى لتوفير متطلبات الجودة في التعليم

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كأي
الثقافة التنظيمية في الجامعة تسعى لتوفير متطلبات الجودة في التعليم	٤,٨٣	٠,٠٥	٤	٦١

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كأي هي ٦١,٠٠ والقيمة الاحتمالية ٠,٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠,٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٤,٨٣ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول (٧) وجود هيكل تنظيمي محدد يؤدي إلى تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كأي
وجود هيكل تنظيمي محدد يؤدي إلى تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣	٠,٠٥	٤	٥٩

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كأي هي ٥٩,٠٠ والقيمة الاحتمالية ٠,٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠,٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٣ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول (٨) تهدف إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الى التكيف مع المتغيرات الخارجية التقنية والاقتصادية والاجتماعية

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كأي
تهدف إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الى التكيف مع المتغيرات الخارجية التقنية والاقتصادية والاجتماعية	٤,٣٨	٠,٠٥	٤	٣٨,٣

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كأي هي ٣٨,٣ والقيمة الاحتمالية ٠,٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠,٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن

الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٤.٣٨ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول (٩) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يؤدي الى تسليط الضوء على أهمية هذه المبادئ

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يؤدي الى تسليط الضوء على أهمية هذه المبادئ	٣.٧٤	٠.٠٠	٠.٠٠٠٤	١٥.٤٠

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ١٥.٤٠ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٤.٧٤ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول (١٠) تهدف إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الى تطوير العملية التعليمية من خلال تلبية متطلباتها وحاجاتها وتوقعاتها

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
تهدف إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الى تطوير العملية التعليمية من خلال تلبية متطلباتها وحاجاتها وتوقعاتها	٤.٠	٠.١٣	٤	١٢.٦

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ١٦.٦ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٤.٠٠ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول (١١) تعتمد الجامعة في برامجها الاساسيه على التدريس

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
تعتمد الجامعة في برامجها الاساسيه على التدريس	٢	٠.٠٠٠٤	٤	١٥.٢

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ١٢.٦ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٢ وهو أقل من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة.

جدول ( ١٢ ) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يشجع منسوبيها على البحث العلمي الذي ينعكس على الطالب

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يشجع منسوبيها على البحث العلمي الذي ينعكس على الطالب	٤.٤	٠.٠٠	٤	١٦٣.٤

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ٦٣.٤ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٤.٤ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المستقصى عنهم يوافقون على العبارة.

جدول ( ١٣ ) التركيز على متطلبات ومعايير الجودة في التعليم الجامعي ينعكس على أداء أعضاء هيئة التدريس الأكاديمي

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
التركيز على متطلبات ومعايير الجودة في التعليم الجامعي ينعكس على أداء أعضاء هيئة التدريس الأكاديمي	٤.١٤	٠.١٣	٣	١٨.٦٤

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ١٨.٦٤ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٤.١٤ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول ( ١٤ ) تركيز إدارة الجودة الشاملة على توفير البيانات والمعلومات الإحصائيات للمساعدة في التخطيط العلمي لأنظمة التعليم العالي

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
تركز إدارة الجودة الشاملة على توفير البيانات والمعلومات الإحصائيات للمساعدة في التخطيط العلمي لأنظمة التعليم العالي	٣.٩	٠.٠٠	٤	٢٢.٦

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ٢٢.٦ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٣.٩ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول (١٥) اختيار القادة والإداريين في مؤسسات التعليم العالي يتناسب مع متطلبات الجودة

وتطبيقها				العبارة
الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمه مربع كاي	
٥	٠.٠٠	٤	٣٣.٤	اختيار القادة والإداريين في مؤسسات التعليم العالي يتناسب مع متطلبات الجودة وتطبيقها

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ٣٣.٤ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٥ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول (١٦) يهدف التعليم العالي إلى تطوير المجتمع من خلال توجية العملية التعليمية لتنمية

الفكر الناقد عند الطلاب				العبارة
الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمه مربع كاي	
٣	٠.٠٠	٤	٤.١٨	يهدف التعليم العالي إلى تطوير المجتمع من خلال توجية العملية التعليمية لتنمية الفكر الناقد عند الطلاب

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ٤.١٨ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٣ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول (١٧) المبادئ المطبقة للوجود الشاملة مرضية لاجزاء هيئة التدريس

المبادئ المطبقة للوجود الشاملة مرضية لاجزاء هيئة التدريس				العبارة
الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمه مربع كاي	
٤	٠.٦٢٧	٤	٢.٦	المبادئ المطبقة للوجود الشاملة مرضية لاجزاء هيئة التدريس

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ٢.٦ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٤.٠٠ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول (١٨) يعتمد النظام الأكاديمي في الجامعة على أداء منسوبيها في متابعة وتطويره

يعتمد النظام الأكاديمي في الجامعة على أداء منسوبيها في متابعة وتطويره				العبارة
الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمه مربع كاي	
٤.٣٨	٠.٠٠	٤	٣٨.٣	يعتمد النظام الأكاديمي في الجامعة على أداء منسوبيها في متابعة وتطويره

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كأي هي ٣٨.٣ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٤.٣٨ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فأن المبحوثين يوافقون علي العبارة.

جدول ( ١٩ ) تقوم الادارة العليا في الجامعة بمتابعة العملية التعليمية وتطويرها من خلال منسوبيها

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كأي
تقوم الادارة العليا في الجامعة بمتابعة العملية التعليمية وتطويرها من خلال منسوبيها	٥	٠.٠٠	٤	٣٣.٤

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كأي هي ٣٣.٤ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٥ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فأن المبحوثين يوافقون علي العبارة.

جدول ( ٢٠ ) تؤدي إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي إلى الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية من خلال أعضاء هيئة التدريس

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كأي
تؤدي إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي إلى الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية من خلال أعضاء هيئة التدريس	٤.٣٨	٠.٠٠	٤	٣٨.٣

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كأي هي ٣٨.٣ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٤.٣٨ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فأن المبحوثين يوافقون علي العبارة.

جدول ( ٢١ ) تزيد إدارة الجودة الشاملة من كفاءة الإداريين والعاملين والاساتذة وترفع مستوى أدائهم

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كأي
تزيد إدارة الجودة الشاملة من كفاءة الإداريين والعاملين والاساتذة وترفع مستوى أدائهم	٣.٩	٠.٠٠	٤	٢٢.٦

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كأي هي ٢٢.٦ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٣.٩ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فأن المبحوثين يوافقون علي العبارة.

جدول ( ٢٢ ) يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة لتحفيز منسوبيها على

التطوير والتحسين

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة لتحفيز منسوبيها على التطوير والتحسين	٣.٨	٠.٠٠	٤	١٥.٠٩

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ١٥.٠٩ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٣.٨ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول ( ٢٣ ) يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة الى زيادة ولاء وإنتماء

منسوبيها للجامعة

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة الى زيادة ولاء وإنتماء منسوبيها للجامعة	٥	٠.٠٠	٤	٣٣.٤

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ٣٣.٤ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٥ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول ( ٢٤ ) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة يؤدي الى زيادة التركيز على

توفير المناخ المناسب لمنسوبيها

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة يؤدي الى زيادة التركيز على توفير المناخ المناسب لمنسوبيها	٣	٠.٠٠	٤	٤.١٨

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ٤.١٨ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٣ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول ( ٢٥ ) تطوير وتدريب اعضاء هيئة التدريب يؤدي الى زيادة كفاءة الاداء الاكاديمية

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
تطوير وتدريب اعضاء هيئة التدريب يؤدي الى زيادة كفاءة الاداء الاكاديمية	٤	٠.٦٢٧	٤	٢.٦

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ٢,٦ والقيمة الاحتمالية ٠,٠٥ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠,٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٤,٠٠ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون علي العبارة.

جدول ( ٢٦ ) التركيز على تطوير القوى البشرية في التعليم يزيد من كفاءة عضو هيئة التدريس في الجامعة

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
التركيز على تطوير القوى البشرية في التعليم يزيد من كفاءة عضو هيئة التدريس في الجامعة	٥	٠,٠٥	٤	٣٣,٤

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ٣٣,٤ والقيمة الاحتمالية ٠,٠٥ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠,٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٥ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون علي العبارة

جدول ( ٢٧ ) إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي تؤدي إلى تطوير النظام الإداري لضبط

عملية اتخاذ القرارات وتحديد المسئوليات بدقة

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي تؤدي إلى تطوير النظام الإداري لضبط عملية اتخاذ القرارات وتحديد المسئوليات بدقة	٣,٩	٠,٠٥	٤	٢٢,٦

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ٢٢,٦ والقيمة الاحتمالية ٠,٠٥ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠,٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٣,٩ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون علي العبارة.

جدول ( ٢٨ ) يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة الى كفاءة القرارات الأكاديمية

العبارة	الوسط الحسابي	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة الى كفاءة القرارات الأكاديمية	٤,٤	٠,٠٥	٤	١٦٣,٤

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي هي ٦٣,٤ والقيمة الاحتمالية ٠,٠٥ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠,٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٤,٤ وهو أكبر من الوسط الفرضي (٣) وبهذا فإن المستقصى عنهم يوافقون علي العبارة.

جدول ( ٢٩ ) البنية التحتية التكنولوجية في الجامعة تساعد في تحقيق اهداف التعليم الجامعي

وفاعلية القرارات الادارية الاكاديمية

العبارة	الوسيط الحسابي	القيمة المعنوية	درجته الحرية	قيمه مربع كأي
البنية التحتية التكنولوجية في الجامعة تساعد في تحقيق اهداف التعليم الجامعي وفاعلية القرارات الادارية الاكاديمية	٣.٨	٠.٠٠	٤	١٥.٠٩

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كأي هي ١٥.٠٩ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسيط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٣.٨ وهو أكبر من الوسيط الفرضي (٣) وبهذا فإن المبحوثين يوافقون على العبارة.

جدول ( ٣٠ ) انظمة المعلومات المستخدمة في الجامعة تدعم صناعة القرارات الاكاديمية الفاعلة

العبارة	الوسيط الحسابي	القيمة المعنوية	درجته الحرية	قيمه مربع كأي
انظمة المعلومات المستخدمة في الجامعة تدعم صناعة القرارات الاكاديمية الفاعلة	٤.٤	٠.٠٠	٤	١٦٣.٤

المصدر: معلومات جمعت بواسطة الباحث من عينة الدراسة، ٢٠١١

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كأي هي ٦٣.٤ والقيمة الاحتمالية ٠.٠٠ وهي أقل من القيمة المعنوية ٠.٠٥ يعني قبول العينة المبحوثة للعبارة كما أن الوسيط الحسابي لإجابات المبحوثين هو ٤.٤ وهو أكبر من الوسيط الفرضي (٣) وبهذا فإن المستقضي عنهم يوافقون على العبارة.

• النتائج والتوصيات :

• اولاً : النتائج :

- خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- بينت الدراسة بأنه يوجد أثر ايجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.
- بينت الدراسة بأنه يوجد أثر ايجابي لمتطلبات الجودة في التعليم الجامعي على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.
- بينت الدراسة بأنه يوجد أثر ايجابي لمتابعة العملية التعليمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.
- بينت الدراسة بأنه يوجد أثر ايجابي لتطوير القوى البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.
- بينت الدراسة بأنه يوجد أثر ايجابي لقرارات الإدارة الأكاديمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.
- تبين من الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتوجيهاتها وقيمتها الشخصية والتنظيمية.

- « بينت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة ليست هدفاً محدداً بل أنها هدف متغير يسعى إلي التحسين والتطوير المستمر، وتؤكد على التزام الجميع بمبادئ الجودة كما تؤكد على أهمية اندماج هذه الفلسفة مع بنية المنظمة، وهي لا تعني الجودة التامة ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة وإيجاد بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلي تحسين الجودة.
- « من خلال الدراسة الميدانية تبنت الجامعة استراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، ومثال لذلك عمادة الجودة الشاملة بجامعة المجمعة.
- « من خلال الدراسة اتضح أن الجامعات تتبني فلسفة التحسين والتطوير المستمر بدءاً بجامعة المجمعة ومن ثم الأخريات علي أن تلتزم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة واندماج هذه الفلسفة مع البيئة الجامعية.
- « اتضح من خلال الدراسة أن الجامعات السعودية تسعى إلى وجود مقومات ومرتكزات الجودة (المادية والبشرية) وهي تعتبر أساس لفلسفة التنفيذ التي تعني بإدارة الجودة الشاملة.

#### • ثانياً : التوصيات :

- لعدم النتائج الايجابية ولتلافي السلبيات فقد خلصت هذه الدراسة الي التوصيات التالية :
- « ضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي.
- « توجيه عملية صناعة القرارات بالجامعات السعودية وخاصة جامعة المجمعة في إعداد كوادرات أكاديمية مؤهلة لقيادة عملية التغيير والتأثير على الكفاءة والإنتاجية للوصول لمخرجات تعليمية ذات جودة عالية.
- « ضرورة الاهتمام بعمليات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها محدد لعملية ضمان الجودة في المنظمات التي لا تهدف إلي الربح أي المنظمات الخدمية مثل المؤسسات التعليمية.
- « ضرورة تبني الدولة ممثلة في وزارة التعليم العالي نظاماً فاعلاً لتحقيق ضمان تفعيل جودة التعليم الجامعي نحو مؤسساتها التعليمية.
- « ضرورة اهتمام الجامعة علي المحافظة علي تماسك ثقافة الجودة وأن تقدر وتدرج جهود الآخرين.
- « علي الجامعة الاهتمام بالتقرير الفعال للجودة الكلية داخل المنظمة وخارجها والاهتمام بفريق العمل ودعوتهم للمشاركة في عملية التحسين المستمر.
- « ضرورة التزام الجامعة بتشكيل السياسات والاستراتيجيات داخل المنظمة بناءً علي مفهوم الجودة الكلية واعتماد علي المعلومات الشاملة والحقيقة ذات الصلة من أجل تخطيط العمل لإجراء التطوير والتحسين المستمر.
- « ضرورة التزام الجامعات السعودية بالتطوير والتحسين المستمر بما يتماشى ويتوافق مع سياساتها الأكاديمية.
- « ضرورة تشجيع البحث العلمي في المجالات الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة وغيرها من الأساليب الحديثة.
- « لابد من تأهيل وتدريب القائمين على متابعة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات حتي تتمكن من الالتزام بعمليات التطوير والتحسين المستمر، باعتباره مرتكز أساس من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.
- « اجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة.

• قائمة المراجع :

• أولاً : الكتب العربية :

١. أبو ملوح محمد، الجودة الشاملة في التعليم الصفري، مركز القطاف للبحث والتطوير عزة، ٢٠٠٠م.
٢. أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية، الأردن، عالم الكتب الحديثة، ٢٠٠٦م.
٣. اروي عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، الخرطوم، شرطة مطابع السودان للعملة، ٢٠٠٨م.
٤. بسيوني عبد الغني عبود، بحوث ودراسات في نظم التعليم وإدارة الجودة مدخل للتطور التعليم بمصر، مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠٢م.
٥. حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
٦. خالد محمد الزاوي، الجودة الشاملة في التعليم، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣م.
٧. خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن د.ت.
٨. زكريا بشير أمام، التخطيط الاستراتيجي والتعليم العالي في الوطن العربي، إشارة خاصة إلي السودان، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٣م.
٩. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١م.
١٠. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م.
١١. هثمان عبدالرحمن احمد، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، د.ت.
١٢. العلوي، حسين محمد (١٩٩٨) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص١٦.
١٣. الخليل، عبد الحميد (٢٠٠٠) إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية في سورية، رسالة ماجستير، جامعة حلب.

• ثانياً : الدوريات والنشرات والمجلات :

١٤. بابر عبد الباقي عبدالغني، الجودة التعليم العالي، ورقة مقدمة في مؤتمر الجودة في التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، قاعة الشهيد للمؤتمرات ، ٢٠٠٥م.
١٥. محمد الخطيب، مدخل معايير وتعليم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القصيم، ٢٠٠٧م.
١٦. دليل الجامعة، دار جامعة السودان للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.

• ثالثاً : الدراسات والرسائل الجامعية :

١٧. الشنبري ، محسن علي . " مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات " . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، ٢٠٠١م .

- ١٨ . البكر، محمد بن عبد الله . أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية . المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، ع ٦٠ ، صيف ٢٠٠١ م .
- ١٩ . البنا ، درية السيد . تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة في محافظة دمياط . مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، جامعة حلوان ، مصر المجلد التاسع ، ع ٤ ، ٢٠٠٣ م .
- ٢٠ . الحولي ، عليان عبد الله . تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني . ورقة عمل أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية ، جامعة القدس المفتوحة ، رام الله ، من ٣ - ٥ / ٧ / ٢٠٠٤ م .
- ٢١ . الطيب الأمين طه، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي مؤسسات الدولة، بحث ماجستير غير منشور، ٢٠٠٤ م.
- ٢٢ . ايمان عوض احمد الجازة، أثر نظم التكاليف الحديثة علي ضبط الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية، بحث ماجستير غير منشور، ٢٠٠٦ م.
- ٢٣ . جعفر عبد الله موسي إدريس، أثر إدارة الجودة الشاملة علي تسويق خدمات الكهرباء في السودان، بحث دكتوراه، غير منشور، ٢٠٠٢ م.
- ٢٤ . مازن عبد العزيز، أثر الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، ٢٠٠٤ م.
- ٢٥ . مشاعر أبو زيد الطاهر، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي الإنتاجية ، بحث ماجستير غير منشور، ٢٠٠٤ م.
- ٢٦ . معاني بله حمد، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة علي الرضا الوظيفي ، بحث ماجستير غير منشور، ٢٠٠٤ م.

• رابعا : المراجع الأجنبية :

1. D.K wheeler, curriculum process London 1979.
2. Dwarakinath , Community development as ameas of organization special hargee, selected reading of community development . N.Y. 1976.
3. Ford Motor company, three days PC course notes , Ford Brentwood, 1998.
4. Richard. D. Schonberg, operations management: productivity and quality, 2ed -ed : (Texas: Business Publication Jan )1985.
5. Sidney Ipressey Frances. P.Robinson and John. E Horrocke Psyegiy in education (NY. Harper 1959.
6. Wdgar.Date ,audio,visual methods in teaching,rev.ed.(N.Y 1997).
7. Hillel son, Tabagat Wad dayfella-SN.R.vd1923.

8. Yousif Fadlla Hassan, The penetration Islamic in the east ran Sudan- London 1996.
9. Albert I. Oliver, Curriculum improvement 2<sup>nd</sup> ed (N.Y)1977.
10. Bester Field , D.H . Total quality management , N.J ,Englewood cliffs , prentice hall.
11. Christian N.Madu,Strategic TQM,(London;quorum Books,2002 ).
12. Michael Armstrong ,personal management,london,clays ltd.,1996.
13. Rayan David , Total quality management , Empirical concepts and practical issues ,Administrative science quarterly June,2001.
14. Jhon Ocland, Total Quality Management, Human professional, Vol.3, No.7 , 2002.

