

**تقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
بالجامعات الحكومية اليمنية
(دراسة حالة جامعة الحديدة)**

د. جمال ناصر علي الكميم



جامعة الأندلس
للعلوم والتكنولوجيا

Alandalus University For Science & Technology

(AUST)

تقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية اليمنية (دراسة حالة جامعة الحديدة)

الملخص :

الباحث بالاعتماد على مقاييس الدراسات السابقة في هذا المجال، بغرض قياس مدى تحقق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. كما جرى تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ضعف درجة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بجامعة الحديدة على مستوى أعضاء هيئة التدريس وقيادة الجامعة، وضعف التزام ودعم الإدارة العليا للجامعة، وضعف الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين ومشاركتهم في برامج وخطط الجودة، ووجود معوقات وصعوبات حقيقية تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحديدة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها.

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تقييم مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية دراسة حالة جامعة الحديدة، وتحديد مدى إدراك وفهم الإدارة العليا بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة وتحديد الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية - جامعة الحديدة - وسبل التغلب عليها. ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وقيادة الجامعة الذين يشغلون مواقع قيادية وإدارية في الجامعة بمختلف كلياتها، ونظرا لتجانس عينة الدراسة اختيرت عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة تمثل في (100) مفردة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي، عبر مسح المراجع والأبحاث والمؤتمرات العلمية ذات الصلة بالموضوع التي توفرت للباحث، العربية منها والأجنبية، وذلك باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لبيانات الدراسة الأولية والثانوية، وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة صممها

Abstract :

The aim of this study to assess the feasibility of the application of TQM in Yemeni universities Case Study Hodeidah University and determine the extent of awareness and understanding of senior management university and faculty members to the concept of total quality management., Knowledge and identify the difficulties and challenges facing the implementation of total quality management in Yemeni universities - the University of Hodeidah - and ways to overcome them.

The study population consisted of all faculty members and university leadership and Yemenis who occupy leadership and managerial positions in various colleges and University's (100) Single, and then study the kind represented in the comprehensive inventory of the study population.

The study relied on inductive approach through survey references, research and scientific conferences relevant Arab ones and foreign, which is available to the researcher using the style descriptive analytical study data primary and secondary has been field data collection through a questionnaire designed by the researcher based on metrics studies

previous work in this area so as to measure the achievement of the objectives of the study and testing of hypotheses.

As study data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), in addition to the use of statistical methods appropriate descriptive study to measure the goals and testing hypotheses.

The study found a number of results, notably weak awareness concept of total quality management at the University of Hodeidah on the level of faculty members and the leadership of the university, and the weakness of the commitment and support of senior management of the University and poor attention to training and staff development and their participation in the programs and plans of quality, and the presence of constraints and real difficulties facing the process of applying quality management overall at the University of Hodeidah. study provided a set of recommendations in the light of the results that have been reached.

مقدمة الدراسة:

ظهرت دراسات متعددة تبحث في تقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تركزت بصورة أكبر في عموم القطاع الصناعي، وكان القطاع الخدمي والخدمات التعليمية أقل حظاً، ومنها الجامعات بصوره خاصة، كما أن الاهتمام بجودة التعليم العالي أصبح من أهم قضايا القرن الواحد والعشرين، ويتسم بالاقتصاديات التي تعتمد على المعرفة (Knowledge Based) وتسعى إلى تحقيق رأس مال بشري قادر على مواكبة واستيعاب هذه المعرفة.

وتعد الجامعات والمراكز البحثية ذات الدور الأكبر في إنتاج وتوطين ونشر المعرفة، وتلك المعرفة لا يمكن قبولها في سوق خدمات التعليم الجامعي إلا إذا كانت ذات جودة ملائمة لمتطلبات عملائها.

وتؤكد جميع الأطر البحثية أهمية قيام الجامعات بإعادة النظر في واقع نظمها ووسائلها وأدواتها العلمية والبحثية، وضرورة البحث عن أفضل المداخل لتطوير وتحسين جودة أداء العمل الجامعي لضمان جودة المخرجات، فتلك الجامعات تحتاج بصفة مستمرة لمراجعة برامجها الإدارية والتعليمية، والنتائج، حتى تقف على كل جديد في العلم والمعرفة، وتلبي حاجات بيئتها المحيطة، محللة المقومات والمعوقات والفرص والتحديات التي تواجه مسيرة التعليم الجامعي (سباعي، ٢٠٠٥).

وهذا يدعو إلى أهمية تبني مداخل جديدة لتحسين نوعية التعليم الجامعي، ومن تلك المداخل إدارة الجودة الشاملة؛ كي تتمكن من دفع نظام التعليم الجامعي إلى تحقيق الأهداف المنوطة به، خاصة مجال تحسين جودة أداء العملية التعليمية والتحسين المستمر لها.

وانطلاقاً من ذلك فإن فكره تبني إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يحتاج إلى الخطوة الأولى المتمثلة في دراسة وتقييم إمكانية تطبيقه، ومعرفة المعوقات والصعوبات التي يحتمل أن تواجه عملية التطبيق لتذليلها وتجاوزها، ثم القيام بالخطوة التنفيذية، ووضع ذلك المدخل موضع التطبيق الفعلي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتصدى له، وهو إدارة الجودة الشاملة التي تحقق من خلالها المنظمات الساعية لتبني وتطبيق هذا المدخل جملة من الأهداف أبرزها جودة الأداء، وتخفيض التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وجودة المخرجات إجمالاً.

ولا يخفى على أحد المنافع التي يمكن أن تعود من تحسين جودة التعليم الجامعي على الجامعة، والإدارة، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والمجتمع بشكل عام. كما أن أهمية الجودة في التعليم الجامعي قد أصبحت أكثر إلحاحاً من قبل، وذلك لمواجهة التغيرات والتحديات المحلية والإقليمية والدولية، وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات التعليم الجامعي (السعيد ٢٠٠٢).

وبصفة عامة فإن أهمية جودة التعليم الجامعي لم تعد قضية مرتبطة بالبيئة الداخلية للجامعة فحسب، بل تعدت أسوار الجامعة، وانتقل ذلك الاهتمام إلى البيئة الخارجية (المجتمع، الطلاب، أولياء الأمور، والمنظمات الخاصة والعامة)، وهؤلاء يسعون للحصول على مخرجات جامعية تلبي احتياجات ومتطلبات السوق. ويبقى التحدي الأهم والأخطر هو ما تواجهه الجامعات اليمنية من رداءة مخرجاتها، ونقص كفاءة أعضاء هيئة التدريس والقيادة الإدارية بتلك الجامعات، وتعرضها لأزمات عديدة بين الحين والآخر.

بل إن أهمية الموضوع يتضح أكثر من اهتمام المسؤولين عن التعليم الجامعي والعالي في اليمن بقضية جودة أداء العملية التعليمية والأكاديمية وقيادات الجامعات، والبحث عن الأساليب والوسائل الملائمة لرفع مستوى جودة التعليم الجامعي، فقد بدأت تلك الجهات بعقد ندوات ومؤتمرات ذات علاقة مباشرة بجودة التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي، وسعت لتقنين مثل ذلك الاتجاه.

بناءً على ما سبق يتضح جلياً أهمية دراسة تقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مدخلاً لتحسين جودة العملية التعليمية ومخرجاتها بجامعة الحديدة، فهذا المدخل يعد أسلوباً شاملاً لتطوير وتجويد العملية التعليمية، ويسمح بغرس ثقافة العمل

الجماعي ويمكن الجامعة من معالجه القصور في الإمكانيات المادية والغير مادية، ويرفع مستوى جودة الأداء، ويمثل وسيلة لتحسين مواردها، ويحقق لها التميز عن غيرها من الجامعات من خلال مقابلة احتياجات ومتطلبات منظمات الأعمال الحديثة من القوى العاملة كما ونوعاً، لا سيما في ظروف تتسم بعدم قدرة المنظمات الحكومية في استيعاب مخرجات تلك الجامعات.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي قامت بدراسة إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، إلا أن الدراسات التي تناولت مجال تقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية كانت محدودة على مستوى الوطن العربي، وشحيحة على مستوى اليمن حسب علم واطلاع الباحث، والمهم في هذا المقام هو تناول الدراسات التي تناولت مجال تقييم إمكانية تطبيق ذلك المفهوم في حقل العملية التعليمية وخاصة التعليم العالي.

فهناك دراسات سعت إلى تقييم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي في البيئة العربية والأجنبية، فقد سعت معظم تلك الدراسات إلى تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائدها ومعوقات تطبيقها واتفقت نتائج العديد من تلك الدراسات (Williams 1993, Mullen 1993, Al-humedhi 1995) على أن هناك إمكانية لتطبيق ذلك المفهوم في التعليم الجامعي وقدرته على تحسين الأداء، وتطوير جودة التعليم إذا ما تم الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على العملاء، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، ومشاركة العاملين والطلاب، والوقاية بدلاً من التفتيش، والتزام الإدارة العليا، وتوفير نظام فعال للتغذية العكسية.

وفي الاتجاه نفسه سعت الدراسة التي قام بها (Mullen 1996) إلى تقييم الخطوات الأولى الضرورية لتطبيق التحسين المستمر لجوده التعليم الجامعي من خلال تحليل رأي عينة من المديرين وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالإمكان تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي، ولكن بعد تحويلها أو تطويرها بما يتلاءم مع بيئة وظروف العمل في التعليم الجامعي.

أما على مستوى البيئة العربية فقد أكدت نتائج دراسة كل من إسماعيل (١٩٩٩)، والسباعي (٢٠٠٥)، إلى أن هناك اتجاهات إيجابية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ومنها الجامعات، وحددت تلك الدراسات أهم المبادئ التي تساهم في نجاح عملية التطبيق كالتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتزام الإدارة العليا، والتوجيه بالعمليات والأنشطة والوقاية بدلاً عن التفتيش، وتطوير الموارد البشرية، والإدارة بالحقائق، ومشاركة العاملين، والقياس والتحليل، والتغذية العكسية.

بينما أكدت دراسة (Moreno ٢٠٠٢) أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بوصفها أمراً ضرورياً لإحداث تغيير إيجابي نحو زيادة جودة العملية التعليمية في الجامعات، إلا أن الدراسة رأت أن إمكانية نجاح تطبيق هذا المدخل مرهون بالتكامل مع الخطة الاستراتيجية الفعالة.

من جهة أخرى وجد الباحث دراسات ركزت بشكل أو بآخر على جانب مهم في عملية تقييم إمكانية التطبيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، تمثل في تحديد المعوقات والصعوبات التي تشكل عقبات تواجه طريق تطبيق ذلك المدخل، ولعل دراسة (السباعي ٢٠٠٥) من أهم الدراسات السابقة التي تناولت ذلك الجانب، حيث قام بتطبيقها على الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، والتي أكدت نتائجها على تعدد وتنوع المعوقات والصعوبات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، أبرزها معوقات في مجال قضايا الوعي والفهم تجاه ثقافة الجودة عموماً، ومعوقات في مجال مقاومة التغيير، ومعوقات في مجال دعم وتأييد والتزام الإدارة العليا، ومعوقات في مجال عملية وأنشطة إجراء تنفيذ التطبيق، ومعوقات متنوعة في مجالات البناء الإداري، وممارسات العمل، والاتجاهات نحو بعض أطراف التعامل.

وفي ضوء نتائج الدراسات المذكورة فإن هذا البحث يمثل امتداداً لتلك الدراسات، ولكن في بيئة عربية جديدة - بيئة التعليم الجامعي في اليمن -، لمعرفة وتحديد مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية بشكل عام وجامعة الحديدة كدراسة حالة، ومعرفة مدى إدراك المسؤولين والإداريين الأكاديميين في الجامعة لمفهوم وفوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مشكله الدراسة:

إن إدارة الجودة الشاملة من الأدوات المهمة التي تستخدم في تحقيق العديد من الأهداف التي تسعى الجامعات اليمنية إلى تحقيقها، ومن بينها تخطيط ورقابة وتقييم أدائها وترشيدها قراراتها المختلفة ورفع مستوى جودة مخرجاتها وتخفيض تكاليفها. ويعتمد الارتقاء بالأداء الجامعي اعتماداً كبيراً على وجود أسس ومرتكزات تحقق جودة خدمة التعليم الجامعي، فبدونها لا يمكن تحقيق الجودة في التعليم الجامعي، بل إن الأمر يتعدى ذلك فلا يكفي بتصنيف أسس ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة، بل لا بد من الالتزام بالمحافظة عليها والتمسك بالتحسين المستمر؛ ففهم وإدراك عناصر الجودة هي البداية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لاسيما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يقوم على التعرف على رغبات العملاء والأطراف المرتبطة بالجامعة، ومن ثم فإن وجود معايير لجودة خدمات التعليم الجامعي لا يكفي إن لم يكن هناك إمكانية وقدرة لدى الجامعة لتطبيقها والالتزام بها مستقبلاً.

ذلك الأمر أدى بالأوساط الأكاديمية والبحثية خلال الآونة الأخيرة إلى الاهتمام بجودة التعليم العالي والبحث العلمي، لاسيما أن نتائج تقارير تقييم أفضل الجامعات في العالم لم يتضمن أي من الجامعات العربية رغم عراقة بعضها، الأمر الذي يعكس عدم قدرتها على مواكبة الاتجاهات العالمية الحديثة وخاصة في مجال تحقيق جودة الإدارة والعملية التعليمية.

وتشير بعض الأطر الأكاديمية والبحثية في مجال جودة التعليم إلى أن التعليم الجامعي في اليمن يعتمد على أسلوب الإدارة التقليدية، مع وجود محاولات متواضعة للتجديد والتطوير الإداري والتنظيمي الذي يمكنها من اعتماد نظام جودة التعليم في

أنشطتها المختلفة، وقد يرجع ذلك إلى وجود محددات عديدة تواجهها الجامعات اليمنية كمحدودية الموارد المادية والبشرية - أعضاء هيئة التدريس - وتزايد أعداد الملتحقين بالجامعات لاسيما الحكومية، بالإضافة إلى شحت الإنفاق والموازنات المالية في مجال تطوير وتحسين العملية التعليمية، بل إن هناك دراسات أكدت على عجز الجامعات عن إقامة قاعدة متطورة للمعلومات تواكب تكنولوجيا التعليم.

هذا بدوره أدى إلى زيادة حجم الفجوة في مستوى جودة أداء العملية التعليمية واحتياجات ومتطلبات سوق العمل، وتكشف مراجع الأديبات والدراسات والكتابات في مجال جودة التعليم الجامعي في اليمن إلى وجود قصور ونقاط ضعف تحول دون تلبية احتياجات ومتطلبات الجودة المطلوبة في ذلك النوع من التعليم.

- وبصفة عامة فإن تقييم فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية - جامعة الحديدة - يحتاج إلى الإجابة عن جملة من التساؤلات، أهمها:
 - هل توجد معرفة وإدراك لدى الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الحديدة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية وفوائدها تطبيقياً؟
 - هل تتوفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم في جامعة الحديدة؟
 - هل هناك إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية - جامعة الحديدة؟
 - ما مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعات اليمنية - جامعة الحديدة؟
 - ما المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الحديدة وكيف يمكن تجاوزها؟
- وتلك التساؤلات السابقة هي ما يسعى هذا البحث للإجابة عنها.

فروض الدراسة:

لقد أتت صياغة فروض الدراسة من خلال أهداف الدراسة وتساؤلاتها البحثية، وبالاستفادة من الأطر النظرية والتطبيقية والدراسات السابقة التي توفرت للباحث في

مجال إدارة الجودة الشاملة، وحصرت هذه الفروض في ثلاثة فروض رئيسية، وذلك على النحو الآتي:

- الفرض الأول: لا يوجد لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحديدة إدراك كافٍ لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- الفرض الثاني: لا يوجد لدى قيادة الجامعة إدراك كافٍ لأهمية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- الفرض الثالث: لا توجد معوقات وصعوبات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحديدة من وجهة نظر قيادة الجامعة والأكاديميين.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تقييم مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، دراسة حالة جامعة الحديدة، ويتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- تحديد مدى إدراك وفهم الإدارة العليا بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- إيضاح مدى ملائمة إمكانية الجامعات اليمنية - جامعة الحديدة - لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والاسترشاد بها لرفع جودة أداؤها ومخرجاتها.
- تحديد الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية - جامعة الحديدة - وسبل التغلب عليها.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي، وذلك من خلال مسح المراجع والأبحاث والمؤتمرات العلمية ذات الصلة بالموضوع، العربية منها والأجنبية والتي توفرت للباحث، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الوصفي لبيانات الدراسة بالإضافة إلى أسلوب الاستدلال الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولما كان التلازم ضرورياً بين الجانب الفكري والواقع العملي الذي يثبت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من عدمه بجامعة الحديدة، قام الباحث بأجراء هذه الدراسة على قيادة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس باعتبار أن أمر التطبيق يبدأ بقرار من قيادة الجامعة يعكس اهتمامها ورغبتها وتشجيعها لتبني وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدى إدراكها ومعرفتها لذلك المفهوم وآلية تطبيقه وتنفيذه، واعتمد الباحث في ذلك على قائمة استبيان أعدت وحكمت لذلك الغرض، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لقياس أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها .

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادة الإدارية للجامعة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الحديدة.

عينة الدراسة:

استخدم البحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة نظراً لتجانس مفردات العينة، واختيرت (١٠٠) مفردة من القيادة الإدارية للجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بوصفهم قادرين على تحديد جوانب القصور التي يمكن أن تشكل معوقات أساسية ترتبط بانخفاض كفاءة الجامعة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وباعتبارهم ممن يحرصون على تطوير العملية التعليمية وتحسين جودتها في الجامعة بشكل عام.

أسلوب جمع البيانات :

تم الاعتماد على الأسلوبين المكتبي والميداني من خلال:

- الكتب والدوريات والإصدارات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- استمارة الاستبانة: والتي وزعت على عينة الدراسة.

وبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في شكلها الأولي، كان لابد من التحقق من الصدق Validity المنطقي لها، أي قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها،

فقام الباحث بعرضها على عدد من الأساتذة ذوي الاختصاص الأكاديمي، بغرض تحكيمها للتأكد من صلاحيتها للفرض الذي صممت من أجله.

حدود الدراسة:

- تقتصر على الدراسة التحليلية في إطار نظري وتطبيقي يوضح إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بجامعة الحديدة، بالإضافة إلى جوانب التحديات والصعوبات التي تواجه الجامعات اليمنية - جامعة الحديدة - عند عزمها تطبيق ذلك النظام.
- تكتفي الدراسة بتناول المفاهيم النظرية لأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها بجامعة الحديدة، ومن ثم اقتصار التقييم على دراسة حالة جامعة الحديدة، من خلال الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات التابعة للجامعة.

الإطار المفاهيمي للبحث :

مفهوم الجودة في مجال الخدمات التعليمية الجامعية:

يرتبط مفهوم جودة التعليم في مجال الخدمات التعليمية الجامعية بالأغراض التي يخدمها التعليم الجامعي وتختلف باختلاف الأغراض التعليمية والبحثية والأكاديمية (دوهتري، ترجم ١٩٩٩)، فقد يرتبط ذلك المفهوم بالمتغيرات التقليدية المتعلقة بالعمليات التعليمية أو التوجه بها، وكذلك من خلال الرؤية المتعلقة بالنتائج والمخرجات المرتبطة بهذا المفهوم (Baxter، 1994).

ويرى الباحث أن أفضل تعريفات لجودة التعليم الجامعي هي تلك التعريفات التي أوردتها بعض الكليات الجامعية والتي جمعها (دوهتري، مترجم ١٩٩٩) وهي:

- جودة التعليم الجامعي: تعني الملائمة للفرض.
- جودة التعليم الجامعي: هي إزالة الخطر ومنع الهدر.
- جودة التعليم الجامعي: تحسين مستوى الطالب.
- جودة التعليم الجامعي: عمليه تسعى إلى تحقيق رضا الطالب وولي أمره.

- جودة التعليم الجامعي: تعني الاهتمام بالعميل والمرونة والصلاحية والكفاءة والمطابقة مع المعايير التعليمية .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم:

أظهرت الأطر البحثية والأكاديمية اختلافاً في تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة من باحث إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى، وأنه لا يوجد اتفاق حول مفهوم معين فهناك مفهوم يقتصر على الجودة الشاملة، ومفهوم آخر يتعرض لها بالعمومية، ومفهوم يحصرها في مجال الخدمات، ومفهوم أعمق يركز على إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي، ومن ثم يمكن استعراض تلك المفاهيم دون التوغل في الاختلافات المفاهيمية أو محاولة إجمال تلك المفاهيم.

فقد قدم العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين مجموعة من التعريفات المرتبطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي، فمنهم من يرى أنها " فلسفة تعتمد على مجموعة من المبادئ كنمط القيادة وأساليب التقدير الكمية ونظم التفكير وتفويض السلطة من أجل التحسين المستمر لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة التعليمية والوفاء بالاحتياجات الحالية المستقبلية لعملائها". (keavns, 1994).

بينما يرى عبد الرحمن (١٩٩٧) أنها "ثقافة جديدة في التعامل بمعايير متفق عليها عالمياً، وتسعى للاستخدام الفعال بالموارد البشرية بهدف إشباع احتياجات التنمية الشاملة وتحقيق أهداف المجتمع". ويؤكد دوهرتي (١٩٩٩) أن إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم عملية متكاملة وموضوعية لضمان أن عمليات الجودة تحدث فعلاً، وأنها تتضمن تحليل سوق التعليم ومناهجه والتخطيط الاستراتيجي، والمصادقية، ومراقبة وإعادة النظر في خبرات الطلاب التعليمية".

ولعل أهم تلك المفاهيم من وجهة نظر الباحث هو ذلك المفهوم الذي أجمل فيه النجار (٢٠٠٠) كل ما يرتبط بالتعليم الجامعي، حيث أشار إلى أن إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم عبارة عن " ثقافة ونهضة جديدة وأسلوب فعال لإدارة الجامعات وتحسين أداء العملية التعليمية من خلال التركيز على الطلاب والمستفيدين، واعتبارها جزءاً من استراتيجية الجامعة وفلسفة وآلية أساسية في إدارة الجامعة، تركز

على مشاركة العاملين لتنفيذ الجودة العالية في جميع أرجاء الجامعة والكليات وإن كل فرد داخل الجامعة مسؤول عن الجودة ومطابقة المعايير وبرامج التحسينات المستمرة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة، وتركز على جميع جوانب الجودة (المصادر، المدخلات، العمليات، المخرجات، الاستخدامات، المقارنة، الرقابة، التنفيذ، القيادة).

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم:

إن مزايا وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي تتسم بالتنوع والتعدد، ولا تقتصر على جانب من جوانب العملية التعليمية الجامعية فهي تمتد لتشمل كل الأطراف ذات العلاقة بالجامعة كالتالي: الأستاذ، الإدارة، القيادة، المنهج الدراسي، القاعة، نظام التعليم ووسائله، أدواته، طرق التعليم، وعمليات التعليم الجامعي بشكل عام.

وفي هذا الصدد فقد رصدت العديد من الدراسات التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي العديد من المنافع (1993- Hazzard، ودوهرت 1999، 2001 Minnick، Thomson 1996، Mc Millan 1998)، وأهم تلك المنافع ما يلي:

- تسهيل عملية القيام بالأنشطة التعليمية.
- تحسين عملية الاتصال داخل الجامعة.
- تحسين جودة وكفاءة وفاعلية وإنتاجية العملية التعليمية.
- زيادة مشاركة العاملين وتحسين الروح المعنوية.
- تحسين رضا عملاء الجامعة.
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر للعملية التعليمية.
- ترشيد استخدام الموارد وتقليل الهدر.
- تطوير الخبرات والمهارات التعليمية لدى الطالب .
- التحول من التركيز على العملية التعليمية إلى التركيز على الطالب وتلبية حاجاته ورغباته.
- زيادة جودة الخدمة التعليمية والوثوق بها .
- تقليل التكاليف .

- مسانده ودعم الإدارة العليا في تبني وتطبيق الجودة الشاملة في التعليم .
- زيادة معدلات الاستفادة من رأس المال البشري والمادي.
- كما يشير النجار (٢٠٠٠) إلى أن من المتوقع أن تحقق الجامعات التي تتبنى وتطبق إدارة الجودة الشاملة جملة من الفوائد أبرزها:
- تحقيق رضا عملائها.
- إدارة مواردها المالية والبشرية بطريقة فعالة.
- القدرة على ابتكار أساليب إدارية وتعليمية جديدة.
- بناء نظم اتصال ومشاركة فعالة.
- التواصل الفعال بين الجامعة وعملائها الداخليين والخارجيين.
- تحقيق القدرة التنافسية.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي:

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن مجموعة من الخصائص والسمات الإيجابية التي تشكل عناصر أو مرتكزات رئيسة يبنى ويؤسس عليها منطلق إدارة الجودة الشاملة بغض النظر عن مجال التطبيق، بمعنى آخر عمومية تلك المبادئ رغم وجود مداخل متعددة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تشترك وتتفق معظمها حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي أوردتها تلك الدراسات والكتابات البحثية في هذا المجال، ففي هذا الصدد يشير كلٌّ من (دياب والبنا ٢٠٠١، كوش ٢٠٠٢، السباعي، ٢٠٠٥)، إلى أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في التركيز على عملاء الجامعة - الداخليين والخارجيين -، التحسين المستمر، مشاركة جميع العاملين، دعم وتأييد الإدارة العليا، المقارنة المرجعية (المقارنة بالمنافسين)، الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة في الجامعة، فرق العمل داخل الجامعة، اتخاذ القرارات المستندة على الخصائص، نظم معلومات متطورة، التغذية المراجعة والتدريب المستمر.

ويرى الباحث أن معظم تلك المبادئ قد اشتقت من مبادئ الرواد الأوائل للجودة الشاملة (ديمنج، كروسبي، أشيكاوا، فينبينجوم)، إلا أن بالإمكان تقسيم تلك المبادئ إلى مجموعات وعلى النحو الآتي:

- مجموعه المبادئ المتعلقة بدعم وتأييد الإدارة العليا للجودة والتحسين المستمر.
- مجموعه المبادئ المتعلقة بالتطبيق والتدريب.
- مجموعه المبادئ المتعلقة بمشاركة العاملين وتحفيزهم وتحسين العلاقات داخل الجامعة.
- مجموعه المبادئ المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية (العملاء الداخليين والخارجيين).

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي:

تحتاج عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي بشكل خاص والمجالات الأخرى بشكل عام إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسة التي تسهم في تحقيق جودة التعليم الجامعي وتحسينها بصورة مستمرة، إلا أن متطلبات ذلك التطبيق متعددة ومختلفة فلا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب والمهتمين بهذا المجال حول متطلبات التطبيق، ويعتقد الباحث أن الاختلاف في تلك المتطلبات يتمثل في العدد وليس في المحتوى، ومهما يكن الأمر فإن أهم تلك المتطلبات التي أوردتها الأطر الأكاديمية والبحثية (بيستر فيلد وآخرون، ١٩٩٥، يون وجرزيجز ١٩٩٥، جابلونسكي ١٩٩٦، هلال ١٩٩٦، مصطفى ١٩٩٦، زين الدين ١٩٩٦، ويليامز ١٩٩٩، كوش ٢٠٠٢، السباعي ٢٠٠٥) لم تخرج عن نطاق المتطلبات الآتية:

- وجود قياده إدارية واعية.
- هياكل ونظم إدارية تتفق مع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.
- نظم اتصالات فعالة.
- تقدير ومكافأة العاملين.
- القياس والتقييم المستمر للجودة الشاملة.
- التعليم والتدريب المستمر.
- تمكين العاملين .
- توفر الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية.
- حب الإبداع والابتكار والتجديد.
- إنشاء فرق العمل وتأسيس مجموعة الجودة .

- تعميق فكرة العميل يدير المنظمة.

- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.

وفي هذا الصدد تؤكد دراسة كوش (مترجم، ٢٠٠٢) بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج في البداية وكمرحلة أولى إلى دراسة وتقييم الوضع الحالي للمنظمة، قبل اتخاذ خطوات التنفيذ والتطبيق الفعلي والذي يوفر معلومات مهمة تزيد من فرص نجاح تطبيقه، وتمكن المنظمة من التعرف على المجالات التي يجب تهيئتها قبل التطبيق ومعرفة الأنشطة والممارسات التي ستؤدي إلى نجاح تطبيق ذلك المدخل .

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي :

لا يمكن الجزم بأي حال من الأحوال بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي، أو في أي مجال آخر لا يواجه صعوبات أو معوقات قد تحول دون التمكّن من تطبيقه والاستفادة من فوائده وحصد نتائجه الإيجابية، الأمر الذي يفرض نفسه على أي منظمة تسعى لتطبيقه أن تأخذ بعين الاعتبار أن مثل هذا المدخل الإداري يتطلب تغييراً في أسلوب ووسائل العمل ومن ثم فإن الأمر يحتاج إلى فهم وإدراك الصعوبات والمعوقات التي من المحتمل أن تتعرض لها المنظمة عند تطبيقها إدارة الجودة الشاملة ونوعية وأسباب تلك الأخطاء التي يمكن أن تصاحب ذلك التطبيق، لتمكّن من السيطرة على تلك الصعوبات والمعوقات والاستعداد لمواجهةها، وإيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليها.

والجدير ذكره أن مثل تلك الصعوبات والمعوقات والأخطاء التي تصاحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بالضرورة أن تكون نفس الصعوبة والمعوقات التي تواجه كل المنظمات فقد تواجه منظمة ما صعوبات ومعوقات تشابه أحياناً مع منظمات أخرى، وتختلف مع منظمات أخرى، بل أنها قد تختلف تلك المعوقات والصعوبات من وقت إلى آخر في نفس المنظمة.

وفي هذا المجال قدمت العديد من الدراسات التي اهتمت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة جملة من الصعوبات والمعوقات التي يحتمل أن تواجه المنظمات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة لاسيما المنظمات التعليمية، ومن تلك الدراسات (كوش ٢٠٠٢،

القحطاني ١٩٩٣، كوهين وبراناند ١٩٩٧، الأحمدى ٢٠٠٠، دوهرتي ١٩٩٩، عبد المحسن (١٩٩٥) حيث أشارت تلك الدراسات إلى أن أهم الصعوبات والمعوقات المحتملة والتي قسمها الباحث إلى مجموعات تتمثل في الآتي:

المجموعة الأولى: وتتعلق بالقيادة العليا للجامعة والأنظمة الإدارية وتشمل:

- عدم اهتمام ودعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إلقاء اللوم على العاملين عند الإخفاق وإهمال دور الإدارة العليا.
- التغيير المستمر في القيادات الإدارية.
- انعدام التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل.
- انعدام النموذج الإداري والمالي والمعلوماتي الفعال .
- عدم توافق الهياكل التنظيمية مع التوجه نحو الجودة.
- ضعف الاتصالات الداخلية.

- التحكم التنظيمي الفردي للمنظمة وشيوع نمط الإدارة المتسلطة.
 - الافتقار إلى روح العمل الجماعي.
 - عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
 - اتباع سياسة المركزية وازدواجية السلطة.
- المجموعة الثانية: تتعلق بعملاء المنظمة وتشمل:**

- عدم مراعاة مطالب وتوقعات العميل والمستفيد.
- عدم الإنصات الكافي للعملاء والمستفيدين.
- إهمال شكاوي العملاء.
- عدم توفر الكوادر القادرة على استيعاب وتطبيق مفاهيم الجودة.
- تعدد حاجات ورغبات العملاء وصعوبة فهم حاجاتهم وتوقعاتهم .
- ضعف تمكين ومشاركه العاملين.
- مقاومة العاملين لعملية التغيير.
- تعدد ثقافات العاملين.

المجموعة الثالثة: تتعلق بالموارد وتشمل:

- ضعف النظام المالي والمعلوماتي.

- عدم القدرة على توفير الموارد البشرية القادرة على تطبيق وفهم الجودة الشاملة.
- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.
- التسرع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستعجال النتائج.
- الحاجة إلى وقت طويل ونفقات كبيرة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تحقيق الفوائد.
- ضعف إمكانات المنظمة في مجال التغذية العكسية والتقييم الفعال .
- التصدي مع بداية التطبيق للمشاكل الكبيرة.
- أما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي فقد أوردت بعض الدراسات في هذا المجال جملة من الصعوبات والمعوقات (دوهرتي ١٩٩٩ ، السباعي ٢٠٠٥ ، السلمي ١٩٩٨ ، ماهوني و ثور ٢٠٠٠) أهمها ما يلي:
- عدم التزام أعضاء الجهاز الإداري والأكاديمي بنظام الجودة الشاملة.
- تخوف الجهاز الإداري والأكاديمي من عملية التغيير والتحول نحو نظام إدارة الجودة الشاملة.
- صعوبة فهم حاجات ومتطلبات عملاء الجامعة.
- عدم القدرة على إقناع الإدارة العليا للجامعة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم القدرة في تهيئة مناخ العمل لقبول ثقافة التحسين المستمر للجودة الشاملة.
- عدم توفر الحوافز المشجعة لتطبيق ذلك المدخل.
- الاعتقاد الخاطئ من قبل الأكاديميين أن تطبيق هذا المدخل يهدد الحرية الأكاديمية.
- صعوبة تطبيق التفاعل والتواصل بين مقدم الخدمة التعليمية ومتلقي الخدمة.
- عدم القدرة على وضع استراتيجية واضحة المعالم والأهداف للجامعة.
- شحت الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
- التمسك بالثقافة التنظيمية السائدة وعدم القدرة على إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة لمدخل جودة التعليم الجامعي.
- جمود الفكر التنظيمي للجامعة ومقاومة الأفكار الجديدة و التطورات التكنولوجية.

- تضخيم مشاكل الجودة والأداء داخل الجامعة والاعتقاد بعدم القدرة على تجاوزها.
- عدم قبول مبدأ مشاركة العميل في إنتاج وتقييم الخدمة ومشاركة أعضاء هيئته التدريسية والطلاب في ذلك التقييم كتغذية مرتدة .

الدراسة الميدانية:

سيتناول هذا المحور عرض الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، ثم عرض وتحليل ومناقشة الدراسة الميدانية، ثم اختبار فرضيات البحث.

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الأسلوب الميداني من خلال استمارة استبيان خصصت لذلك الغرض وحكمت من قبل أكاديميين ومتخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي كما سبق بيانه في المحور الأول من هذه الدراسة.

حيث بلغت عينة الدراسة (١٠٠) مفرده، وزعت عليهم استمارات الاستبيان، استرجع منها (٨٠) استمارة، ونسبة استرداد قدرها (٨٠٪)، وتم استبعاد (١٦) استمارة غير صالحة للتحليل ونسبة ١٦٪، وبذلك بلغ عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل (٦٤) استمارة ونسبة (٦٤٪).

ويمكن استعراض تحليل بيانات الدراسة الميدانية على النحو التالي:
أولاً: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة حسب النوع

| النسبة % | العدد | النوع |
|----------|-------|----------|
| 89.1 | 57 | ذكور |
| 10.9 | 7 | إناث |
| 100.0 | 64 | الإجمالي |

ويتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة اشتملت على ٨٩,١٪ من الذكور، ١٠,٩٪ من الإناث، ويرجع انخفاض نسبة الإناث إلى قلة الكادر الأكاديمي النسائي، كما إن وجودهن في الجانب الإداري لم يتجاوز رئاسة القسم العلمي.

أما توزيع أفراد العينة على مستوى العمر فيظهر ذلك الجدول رقم (٢) وعلى النحو

التالي:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر

| النسبة % | العدد | الفئة العمرية |
|----------|-------|---------------|
| 0 | 0 | ٢٥ سنة فأقل |
| 50.0 | 32 | ٢٦ - ٣٥ سنة |
| 34.4 | 22 | ٣٦ - ٤٥ سنة |
| 14.1 | 9 | ٤٦ - ٥٥ سنة |
| 1.6 | 1 | ٥٦ سنة فأكثر |
| 100.0 | 64 | الإجمالي |

يوضح الجدول أعلاه أن ٥٠% من مفردات العينة تقع عند الفئة العمرية من ٢٦ - ٣٥

سنة يليها الفئة العمرية ٣٦ - ٤٥ سنة ونسبة ٣٤,٤% يليها أيضاً الفئة العمرية ٤٦ -

٥٥ سنة ونسبة ١٤,١%.

وبالنسبة لتوزيع مفردات العينة حسب الدرجة العلمية فيوضحها الجدول رقم (٣)

وكما يلي:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

| النسبة % | العدد | الدرجة العلمية |
|----------|-------|----------------|
| 7.8 | 5 | أستاذ |
| 21.9 | 14 | أستاذ مشارك |
| 70.3 | 45 | أستاذ مساعد |
| 100.0 | 64 | الإجمالي |

فبحسب الدرجة العلمية يوضح الجدول أعلاه أن ٧٠,٣% من أفراد العينة يحملون

درجة أستاذ مساعد و ٢١,٩% يحملون درجة أستاذ مشارك، في حين أن ٧,٨% من أفراد

العينة يحملون درجة أستاذ.

وفيما يتعلق بتوزيع مفردات العينة بحسب التخصص العلمي فإن الجدول رقم (٤) يوضح ذلك وكما يلي:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد العينة حسب التخصصات العلمية

| النسبة % | العدد | التخصص العلمي |
|----------|-------|---------------------------|
| 14.1 | 9 | العلوم الإدارية |
| 12.5 | 8 | العلوم التربوية |
| 43.8 | 28 | العلوم الإنسانية (الآداب) |
| 3.1 | 2 | العلوم الصحية |
| 4.7 | 3 | هندسة |
| 21.9 | 14 | تخصصات أخرى |
| 100.0 | 64 | الإجمالي |

يبين الجدول أعلاه أن ٤٣,٨٪ من أفراد عينة الدراسة تقع تخصصاتهم ضمن مجال العلوم الإنسانية (الآداب)، ٢١,٩٪ من أفراد عينة الدراسة يحملون تخصصات أخرى، ثم تأتي تخصصات العلوم الإدارية ونسبة ١٤,١٪، ثم تخصص العلوم التربوية ونسبة ١٢,٥٪، ثم تخصص هندسة (حاسوب) ونسبة ٤,٧٪، وكانت أقل نسبة هي تخصص العلوم الصحية ونسبة ٣,١٪.

وفيما يتعلق بتوزيع مفردات العينة وفقا للمستوى الإداري فإن الجدول رقم (٥) يوضح ذلك وكما يلي:

جدول رقم (٥) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري

| النسبة % | العدد | المستوى الإداري |
|----------|-------|-----------------|
| 46.9 | 30 | رئيس قسم |
| 29.7 | 19 | نائب عميد |
| 14.1 | 9 | عميد |
| 9.4 | 6 | رئاسة الجامعة |
| 100.0 | 64 | الإجمالي |

ويتضح من الجدول أعلاه أن ٤٦,٩٪ من أفراد عينة الدراسة هم رؤساء أقسام علمية في الكليات المختلفة بالجامعة، وأن ما نسبته ٢٩,٧٪ نواب عمداء، وأن ما نسبة ١٤,١٪ هم عمداء، وكانت أقل نسبة في المستوى الإداري لرئاسة الجامعة وهذا طبيعي لانحصار هذه الفئة في رئيس الجامعة ونوابه ورؤساء الدوائر برئاسة الجامعة. أما فيما يتعلق بالدلالات اللفظية للمتوسطات الحسابية لمقياس الدراسة فيوضحها الجدول رقم (٦) وكما يلي:

جدول رقم (٦) الدلالات اللفظية للمتوسطات الحسابية

| الحدود اللفظية (الحد الأدنى، والحد الأعلى) | (الدلالات اللفظية) | قيمة البديل |
|--|--------------------|-------------|
| أقل من 1.60 | غير موافق بشدة | ١ |
| 1.60 - 2.89 | غير موافق | ٢ |
| 2.90 - 3.59 | موافق إلى حد ما | ٣ |
| 3.60 - 4.49 | موافق | ٤ |
| 4.50 فأكثر | موافق بشدة | ٥ |

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة مقياس الدراسة:

الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (٧) يوضح مدى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

| Std. Deviation | Mean | النسب المئوية للتكرارات | | | | | العبارة | م |
|----------------|------|-------------------------|-----------|-----------------|-------|------------|---|---|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة | | |
| .95 | ٣.١٣ | 9.4 | 9.4 | 42.2 | 37.5 | 1.6 | تعمل الجامعة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كمرشد لتحسين الأداء. | ١ |

| | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|---|---|
| 14.1 | 68.8 | 14.1 | 1.6 | 1.6 | 3.92 | .70 | الجودة الشاملة عملية إدارية تركز على التحسين المستمر في إنجاز الأعمال بمساهمة جميع العاملين. | ٢ |
| 3.1 | 28.1 | 40.6 | 20.3 | 7.8 | 2.98 | .97 | يتوفر لدى الإدارة العليا للجامعة المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. | ٣ |
| 1.6 | 20.3 | 37.5 | 28.1 | 12.5 | 2.7 | .99 | تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر الجامعة المختلفة. | ٤ |
| 3.1 | 26.6 | 40.6 | 20.3 | 9.4 | 2.94 | .99 | هناك استمرارية في تحسين أنشطة ومهام الجامعة من قبل الإدارة العليا. | ٥ |
| 14.1 | 64.1 | 15.6 | 3.1 | 3.1 | 3.83 | .83 | الجودة الشاملة هي أداء العمل بطريقة صحيحة من المرة الأولى بهدف تحقيق أدنى حد ممکن من العيوب والأخطاء في الأداء. | ٦ |
| 9.4 | 20.3 | 43.8 | 20.3 | 6.3 | 3.06 | 1.02 | تهتم الجامعة بالمراجعة الرسمية | ٧ |

| | | | | | | | | |
|------|------|------|-------|------|-------|------|--|----|
| | | | | | | | وغير الرسمية لعملية تنفيذ التحسين في الأنشطة التعليمية المختلفة. | |
| 1.08 | 2.72 | 10.9 | 37.5 | 25 | 21.9 | 4.7 | توجد وثيقة تحدد سياسة الجودة الشاملة في الجامعة وأهدافها | ٨ |
| .72 | 2.16 | 14.1 | 60.9 | 20.3 | 4.7 | 0 | تم نشر وثيقة سياسة الجودة الشاملة لجميع العاملين في الجامعة. | ٩ |
| .97 | 2.44 | 15.6 | 40.6 | 31.3 | 9.4 | 3.1 | يفهم العاملون سياسة الجودة الشاملة في الجامعة. | ١٠ |
| 0.69 | 2.99 | 9.07 | 24.21 | 31.1 | 30.17 | 5.48 | مدى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة | |

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه يتبين أن معظم قيم الوسط الحسابي للمتغيرات كانت عند الدرجة ٣ تقريباً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الموافقة إلى حد ما.

- فمثلاً ما يتعلق بتحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كمرشد لتحسين الأداء فإن قيمة وسطه الحسابي ٣,١٣ بانحراف معياري ٠,٩٥، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما، مما يؤكد على وجود أو ثبات تلك العبارة بدليل أن نسبة الآراء المؤيدة إلى حد ما كانت ٤٢,٢% من مفردات عينة الدراسة.

- كما أن آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تركز على التحسين المستمر في إنجاز الأعمال بمساهمة جميع العاملين فقد ركزت الآراء على الموافقة بدليل أن قيمة الوسط الحسابي كانت ٣,٩٢ بانحراف معياري ٠,٧٠ وكانت نسبة الآراء المؤيدة للموافقة ٦٨,٨٪ من مضردات عينة الدراسة.
- وفيما يتعلق بتوفر المعرفة لدى الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة فقد ركزت الآراء على الموافقة إلى حد ما بدليل أن قيمة الوسط الحسابي كانت ٢,٩٨ وبانحراف معياري ٠,٩٧ ، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على وجود أو ثبات تلك العبارة؛ بدليل أن نسبة الآراء المؤيدة إلى حد ما كانت ٤٠,٦٪ من مضردات عينة الدراسة وإن كانت ضعيفة إلا أن هناك من يلم بهذا المفهوم داخل الجامعة .
- أما فيما يتعلق بسعي الإدارة العليا باستمرار إلى نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر الجامعة المختلفة فكانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٧٠ وبانحراف معياري ٠,٩٩ ، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة يميلون أيضاً إلى الموافقة إلى حد ما على وجود أو ثبات تلك العبارة، وكانت نسبة الآراء المؤيدة إلى حد ما ٣٧,٥٪ من مضردات عينة الدراسة، ولعل ذلك يرجع إلى انتشار مفهوم الجودة والاعتماد الأكاديمي في الأوساط الأكاديمية وانعقاد المؤتمرات العلمية بكثافة من قبل وزارة التعليم العالي في اليمن، والندوات والمؤتمرات التي تقيمها الجامعات الحكومية والخاصة، وقد شارك الباحث في معظمها .
- أما فيما يتعلق باستمرارية تحسين جودة العملية التعليمية من قبل الإدارة العليا فقد كانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٩٤ وبانحراف معياري ٠,٩٩ ، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على وجود هذه العبارة وعن الآراء المؤيدة إلى حد ما فكانت ٤٠,٦٪ من مضردات عينة الدراسة، ويعتقد الباحث أن ضعف مثل هذه النسبة يرجع إلى أن التحسين المستمر ما يزال أقوالاً لا أفعال داخل الجامعة.
- أما اعتبار الجودة الشاملة هي أداء العمل بطريقة صحيحة من المرة الأولى بهدف تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب والأخطاء في الأداء فكانت قيمة الوسط

- الحسابي ٣,٨٣ وبانحراف معياري ٠,٨٣ ، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على وجود هذه العبارة وثباتها وكانت الآراء المؤيدة لهذه العبارة ٦٤,١٪ من مفردات عينة الدراسة.
- والعبارة تهتم الجامعة بالمراجعة الرسمية وغير الرسمية لعملية تنفيذ التحسين في أنشطتها التعليمية المختلفة فكانت قيمة الوسط الحسابي ٣,٠٦ وبانحراف معياري ١,٠٢ وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على هذه العبارة حيث كانت الآراء المؤيدة لهذه العبارة ٤٣,٨٪ من مفردات عينة الدراسة، وهذا يعزز اعتقاد الباحث في أن جودة العملية التعليمية في جامعة الحديدة لم تنتقل بعد إلى مرحلة التطبيق .
- أما فيما يتعلق بوجود وثيقة تحدد سياسة الجودة الشاملة في الجامعة وأهدافها فكانت قيمة الوسط الحسابي لهذه العبارة ٢,٧٢ وبانحراف معياري ١,٠٨ وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى غير الموافقة على هذه العبارة وكانت الآراء المؤيدة لعدم الموافقة ٣٧,٥٪ من مفردات عينة الدراسة، وهي تؤكد الواقع الملموس فما تزال اللائحة الداخلية لمركز الجودة والاعتماد الأكاديمي مجرد مشروع وحبوا على ورق منذ ٢٠٠٨م وحتى الآن.
- وحول إيصال وثيقة سياسة الجودة الشاملة لجميع العاملين في الجامعة فأن قيمة الوسط الحسابي ٢,١٦ وبانحراف معياري ٠,٧٢ ، وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى غير الموافقة على هذه العبارة، وكانت نسبة الآراء المؤيدة لعدم الموافقة ٦٠,٩٪ من مفردات عينة الدراسة، بل إن ملاحظة الباحث ومشاهدته للواقع يؤكد عدم إيصال أو إشراك العاملين في موضوع الجودة وتطبيقها في الجامعة حتى إنجاز البحث، وأن الأمر ما زال يقتصر على بعض الأكاديميين.
- أما فيما يتعلق بفهم العاملون لسياسة الجودة الشاملة في الجامعة فكانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٤٤ وبانحراف معياري ٠,٩٧ وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة (أكاديميون) يميلون أيضاً إلى عدم الموافقة على هذه العبارة؛ فقد كانت الآراء المؤيدة لهذه العبارة ٤٠,٦٪ من مفردات عينة الدراسة، ويؤكد

الباحث أن ملاحظته لهذا الجانب يؤيد هذه النتيجة، بل إن هناك فجوة في التواصل بين العاملين والأكاديميين.

ويستنتج مما سبق بأن درجة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كانت ضعيفة بدليل أن قيمة الوسط الحسابي للمتغيرات كان ٢,٩٩ وبانحراف معياري ٠,٦٩. وتلك القيم تدل على أن هناك وعي، ولكن مستوى الوعي ضعيف إلى حد ما لأن درجة الوسط الحسابي كانت عند المستوى ٣ تقريباً على مقياس ليكرت الخماسي التي تدل على التأييد الضعيف لدى عينة الدراسة.

التزام الإدارة العليا بالجودة:

جدول رقم (٨) مدى التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة

| Std. Deviation | Mean | النسب المئوية للتكرارات | | | | | العبارة | م |
|----------------|------|-------------------------|-----------|-----------------|-------|------------|--|---|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة | | |
| .99 | 2.89 | 9.4 | 25 | 34.4 | 29.7 | 1.6 | تتولى القيادة العليا للجامعة القيام بمسؤولياتها تجاه الجودة. | ١ |
| 1.01 | 2.8 | 10.9 | 28.1 | 32.8 | 26.6 | 1.6 | تتولى الإدارة العليا في الجامعة تخطيط وتحديد الأهداف الاستراتيجية لجودة العملية التعليمية. | ٢ |
| .97 | 2.55 | 14.1 | 35.9 | 32.8 | 15.6 | 1.6 | توجد لجنة للجودة في الجامعة تشترك | ١ |

| | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|-----|---|---|
| | | | | | | | فيها الإدارة العليا والعاملون. | |
| .91 | 2.5 | 10.9 | 42.2 | 35.9 | 7.8 | 3.1 | توفر الإدارة العليا جميع الإمكانات المتاحة لتحقيق استراتيجية الجودة في العملية التعليمية. | ٤ |
| 1.01 | 2.52 | 15.6 | 37.5 | 28.1 | 17.2 | 1.6 | يتوفر لدى الإدارة العليا الحماس والرغبة وروح التحدي البناء في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. | ٥ |
| 1.04 | 2.73 | 14.1 | 25 | 37.5 | 20.3 | 3.1 | تتوفر القناعة لدى الإدارة العليا بالجامعة بأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه. | ٦ |
| 1 | 2.58 | 12.5 | 39.1 | 29.7 | 15.6 | 3.1 | تعمل الإدارة العليا للجامعة على تشخيص المشاكل التنظيمية ووضع الحلول المناسبة لها. | ٧ |
| .99 | 2.56 | 14.1 | 34.4 | 35.9 | 12.5 | 3.1 | تهتم الإدارة العليا | |

| | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|--|----|
| | | | | | | | للجامعة بالتحسينات المستمرة للمماريات التعليمية و الإدارية وإزالة العقبات والمشكلات التي تواجهها. | ٨ |
| .99 | 2.45 | 15.6 | 42.2 | 25 | 15.6 | 1.6 | تعتمد الإدارة العليا للجامعة في توجهها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على دليل واضح يحتوي على كل المعايير والتعليمات اللازمة لقياس ومتابعة مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية. | ٩ |
| 1.26 | 3.39 | 9.4 | 18.8 | 14.1 | 39.1 | 18.8 | من أسباب انخفاض الجودة في العملية التعليمية عدم وجود دور للإدارة العليا في تطويرها. | ١٠ |

| | | | | | | | |
|------|------|-------|-------|-------|----|------|--|
| 0.76 | 2.70 | 12.66 | 32.82 | 30.62 | 20 | 3.92 | التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة |
|------|------|-------|-------|-------|----|------|--|

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن معظم قيم الوسط الحسابي للمتغيرات كانت عند الدرجة ٢ تقريباً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى غير الموافقة إجمالاً.

- فمثلاً ما يتعلق بتولي القيادة العليا للجامعة القيام بمسؤولياتها تجاه أداء الجودة فإن قيمة الوسط الحسابي ٢,٩٨ بانحراف معياري ٠,٩٩، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على وجود أو ثبات تلك العبارة بدليل أن نسبة الآراء المؤيدة إلى حد ما كانت ٣٤,٤٪ من مفردات عينة الدراسة.

- كما أن آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بتولي الإدارة العليا في الجامعة تخطيط وتحديد الأهداف الاستراتيجية للجودة في العملية التعليمية. فقد ركزت الآراء على الموافقة إلى حد ما بدليل أن قيمة الوسط الحسابي كانت ٢,٨٠ بانحراف معياري ١,٠١ وكانت نسبة الآراء المؤيدة للموافقة إلى حد ما ٣٢,٨٪ من مفردات عينة الدراسة.

- وفيما يتعلق بوجود لجنة للجودة في الجامعة تشترك فيها الإدارة العليا. فقد ركزت الآراء إلى غير الموافقة بدليل أن قيمة الوسط الحسابي كانت ٢,٥٥ وبانحراف معياري ٠,٩٧، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى غير الموافقة على وجود أو ثبات تلك العبارة بدليل أن نسبة الآراء المؤيدة لعدم الموافقة كانت ٣٥,٩٪ من مفردات عينة الدراسة وهو ما يؤكد الواقع من عدم وجود أي مركز للجودة بجامعة الحديدة حتى الآن، وإن كان هناك دائرة التطوير والتقويم الأكاديمي واستحداث منصب جديد يتمثل في مساعد رئيس الجامعة لشؤون الجودة في سبتمبر ٢٠١٠م.

- أما عن مدى قيام الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق استراتيجية الجودة. فكانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٥٠ وبانحراف معياري ٠,٩١، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة يميلون أيضاً إلى غير الموافقة على وجود أثبات

تلك العبارة، وكانت نسبة الآراء المؤيدة لعدم الموافقة ٤٢,٢٪ من مفردات عينة الدراسة.

- وفيما يتعلق بمدى توفر الحماس والرغبة وروح التحدي للبناء في لدى الإدارة العليا في التوجه نحو تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد كانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٥٢ وبانحراف معياري ١,٠١، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى غير الموافقة على وجود هذا التوجه؛ فالآراء المؤيدة بعدم الموافقة فكانت ٣٧,٥٪ من مفردات عينة الدراسة.

- وفيما يتعلق بمدى توفر القناعة لدى الإدارة العليا للجامعة بأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة. فكانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٧٣ وبانحراف معياري ١,٠٤، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على وجود هذه العبارة وثباتها وكانت الآراء المؤيدة بعدم الموافقة لهذه العبارة ٣٧,٥٪ من مفردات عينة الدراسة، وقد يرجع ذلك توجه الحكومة من خلال قانون ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي إلى ضرورة اهتمام الجامعات وتطبيقها لمفاهيم الجودة في العملية التعليمية.

- وفيما يتعلق بقيام الإدارة العليا للجامعة بتشخيص المشاكل التنظيمية للجودة ووضع الحلول المناسبة لها فكانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٥٨ وبانحراف معياري ١,٠٠، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى غير الموافقة على هذه العبارة حيث كانت الآراء المؤيدة لعدم الموافقة لهذه العبارة ٣٩,١٪ من مفردات عينة الدراسة، ويعتقد الباحث أن ذلك يرجع إلى قناعة عينة الدراسة بعدم وجود أي دليل مادي ملموس نحو ذلك التوجه لمسوه في أنشطة وقرارات رئاسة الجامعة.

- أما مدى اهتمام الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات والمشكلات التي تواجه تطبيق وتبني إدارة الجودة الشاملة. فكانت قيمة الوسط الحسابي لهذه العبارة ٢,٥٦ وبانحراف معياري ٠,٩٩، وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على هذه العبارة، وكانت الآراء المؤيدة للموافقة إلى حد ما ٣٥,٩٪ من مفردات عينة الدراسة.

- وفيما يتعلق بتوجه الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتمادها على دليل واضح يحتوي على كل المعايير والتعليمات اللازمة لقياس ومتابعة مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. فأن قيمة الوسط الحسابي ٢,٤٥ وبانحراف معياري ٠,٩٩ ، وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى غير الموافقة على هذه العبارة، وكانت نسبة الآراء المؤيدة لعدم الموافقة ٤٢,٢٪ من مفرديات عينة الدراسة، ويعزو الباحث ظهور مثل هذه النتيجة إلى عدم وجود أي وثيقة للجودة بجامعة الحديدة أو أي بروشورات أو أنشطة إدارية وتنظيمية تشير إلى التوجه نحو تبني إدارة الجودة الشاملة.

- وحول رأي عينة الدراسة في انخفاض جودة العملية التعليمية في الجامعة وما إذا كان ذلك يرجع إلى عدم وجود دور للإدارة العليا في تطوير الجودة. فكانت قيمة الوسط الحسابي ٣,٣٩ وبانحراف معياري ١,٢٦ ، وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على هذه العبارة؛ فقد كانت الآراء المؤيدة لهذه العبارة ٣٩,١٪ من مفرديات عينة الدراسة، ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى اعتقاد عينة الدراسة بان أي تغيير لا يكتب له النجاح إن لم يكن له دعم وتأييد للإدارة العليا ومن ذلك تحسين جودة العملية التعليمية .

ويستنتج مما سبق ان التزام الإدارة العليا بالجودة ومن خلال التحليل السابق لبيانات الدراسة كانت ضعيفة بدليل أن قيمة الوسط الحسابي للمتغيرات كان ٢,٧٠ وبانحراف معياري ٠,٧٦ ، وهذه القيم تدل على أن التزام الإدارة العليا كان ضعيفاً لأن درجة الوسط الحسابي كانت عند المستوى ٢ تقريباً مقارنة بمقياس ليكرت، ويأمل الباحث في تغيير مثل هذا الاتجاه وتحول الإدارة العليا إلى الاتجاه الإيجابي في دعم وتأييد تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لتحقيق هدف التحسين المستمر لجودة العملية التعليمية بالجامعة.

تدريب وتنمية العاملين:

جدول رقم (٩) يوضح مدى تدريب وتنمية العاملين في الجودة

| Std. De. | Mean | النسب المئوية للتكرارات | | | | | العبارة | م |
|----------|------|-------------------------|-----------|-----------------|-------|------------|---------|--|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة | | |
| .99 | 3.11 | 6.3 | 18.8 | 39.1 | 29.7 | 6.3 | ١ | تحرص الجامعة على التدريب المستمر لك العاملين بالجامعة وإيجاد فرق لتحسين الجودة. |
| .96 | 3.08 | 7.8 | 12.5 | 50 | 23.4 | 6.3 | ٢ | تعمل الجامعة على تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء. |
| 1.15 | 3.55 | 6.3 | 14.1 | 18.8 | 40.6 | 20.3 | ٣ | تستلزم عملية تحسين الجودة تدريب المديرين في المستويات العليا من أجل تحقيق الدعم والالتزام. |
| 1.13 | 2.97 | 10.9 | 23.4 | 31.3 | 26.6 | 7.8 | ٤ | يعتبر التدريب على الجودة أساسياً في الجامعة. |
| .77 | 2.39 | 9.4 | 50 | 32.8 | 7.8 | - | ٥ | تتقدم العملية التدريبية المتعلقة بالجودة للعاملين في جميع أنحاء الجامعة. |
| .89 | 2.75 | 7.8 | 31.3 | 39.1 | 21.9 | - | ٦ | تهدف برامج التدريب على الجودة في الجامعة إلى تأكيد أهمية الجودة. |
| .94 | 2.94 | 6.3 | 25 | 40.6 | 25 | 3.1 | ٧ | تساعد برامج التدريب في الجامعة إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على |

| | | | | | | | مستوى عال من الجودة. |
|------|------|------|------|-------|------|-----|---|
| 1.05 | 2.75 | 9.4 | 39.1 | 21.9 | 26.6 | 3.1 | ٨ أن ارتفاع كلفة التدريب في الجامعة لا يؤثر على قرار إشراك العاملين بالدورات التدريبية لزيادة كفاءتهم. |
| .93 | 2.88 | 3.1 | 35.9 | 35.9 | 20.3 | 4.7 | ٩ أن طول الفترة الزمنية للدورة التدريبية يضعف من قرار الموافقة على الاشتراك بمثل هذه الدورات في الجامعة. |
| .95 | 2.64 | 10.9 | 32.8 | 40.6 | 12.5 | 3.1 | ١٠ تقوم الجامعة بتعيين كفاءات للعمل كأكاديميين وإداريين لديهم إلمام ومعرفة بالجودة. |
| 0.69 | 2.91 | 7.8 | 28.3 | 35.01 | 23.4 | 6.8 | تدريب وتنمية العاملين في الجودة |

ومن خلال استعراض النتائج في الجدول أعلاه يتبين أن معظم قيم الوسط الحسابي للمتغيرات كانت عند الدرجة ٣ تقريباً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الموافقة إلى حد ما.

- فمثلاً ما يتعلق بحرص الجامعة على التدريب المستمر لفرق تحسين النوعية والعاملين فإن قيمة وسطه الحسابي ٣,١١ بانحراف معياري ٠,٩٩، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على وجود أو ثبات تلك العبارة بدليل أن نسبة الآراء المؤيدة إلى حد ما كانت ٣٩,١٪ من مفردات عينة الدراسة، وربما يرجع ظهور مثل تلك النتيجة إلى كون عينة الدراسة من الأكاديميين والذي شارك معظمهم في مؤتمرات وندوات الجودة داخلياً وخارجياً، ولا يمكن الجزم بانطباق نفس النتيجة على العاملين الغير أكاديميين في الجامعة.

- وفيما يتعلق بقيام الجامعة بتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. فقد ركزت الآراء إلى الموافقة إلى حد ما بدليل أن قيمة الوسط الحسابي كانت ٣,٠٨ وبانحراف معياري ٠,٩٦ ، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على وجود أو ثبات تلك العبارة بدليل أن نسبة الآراء المؤيدة للموافقة إلى حد ما كانت ٥٠,٠٪ من مفردات عينة الدراسة، ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى ما سبق تأكيدَه في أن عينة الدراسة هم من الأكاديميين والذي حظي معظمهم بالاشتراك في المؤتمرات والندوات والسيمنارات الداخلية في مجال الجودة.

- أما فيما يتعلق بحاجة عملية تحسين الجودة إلى تدريب المدربين في المستويات العليا من أجل الدعم والالتزام، فكانت قيمة الوسط الحسابي ٣,٥٥ وبانحراف معياري ١,١٥ ، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على وجود أو ثبات تلك العبارة وكانت نسبة الآراء المؤيدة للموافقة ٤٠,٦٪ من مفردات عينة الدراسة.

- وحول اعتبار التدريب على الجودة أمراً أساسياً في الجامعة. فقد كانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٩٧ وبانحراف معياري ١,١٣ ، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى عدم الموافقة إلى حد ما على وجود هذه العبارة وعن الآراء المؤيدة للموافقة إلى حد ما فكانت ٣١,٣٪ من مفردات عينة الدراسة، وهذا يؤكد الواقع الملاحظ من قبل الباحث في عدم وجود أي برامج تدريبية داخلية في مجال الجودة أو إشراك العاملين في برامج ودورات خارجية في هذا المجال.

- أما ارتباط تقدم العملية التدريبية المتعلقة بالجودة بإشراك كل العاملين في أنحاء الجامعة في العملية التدريبية للجودة. فكانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٣٩ وبانحراف معياري ٠,٧٧ ، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى غير الموافقة على وجود هذه العبارة وثباتها وكانت الآراء المؤيدة بعدم الموافقة لهذه

- العبارة ٥٠,٠٪ من مضردات عينة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة وأسبابها إلى ما تم تأكيده في الفقرات السابقة من هذا المجال.
- وفيما يتعلق بهدف برامج التدريب على الجودة في الجامعة وسعيها إلى تأكيد أهمية الجودة. فكانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٧٥ وبانحراف معياري ٠,٨٩، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على هذه العبارة حيث كانت الآراء المؤيدة بالموافقة إلى حد ما لهذه العبارة ٣٩,١٪ من مضردات عينة الدراسة.
- أما فيما يتعلق بقدرة برامج التدريب في الجامعة إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عالٍ من الجودة. فكانت قيمة الوسط الحسابي لهذه العبارة ٢,٩٤ وبانحراف معياري ٠,٩٤، وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على هذه العبارة، وكانت الآراء المؤيدة للموافقة إلى حد ما ٤٠,٦٪ من مضردات عينة الدراسة.
- وحول ارتفاع كلفة التدريب في الجامعة وإثره على قرار إشراك العاملين بالدورات التدريبية لرفع كفاءتهم، فإن قيمة الوسط الحسابي ٢,٧٥ وبانحراف معياري ١,٠٥، وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى عدم الموافقة فقد كانت نسبة الآراء المؤيدة لعدم الموافقة ٣٩,١٪ من مضردات عينة الدراسة .
- وفيما يتعلق بطول الفترة الزمنية للدورة التدريبية وأثرها في إضعاف قرار الموافقة على الاشتراك بمثل هذه الدورات في الجامعة. فكانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٨٨ وبانحراف معياري ٠,٩٣، وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما.
- أما ما يتعلق بقيام الجامعة بتعيين كفاءات للعمل لديها الخبرة والمعرفة بالجودة والاستفادة منهم كخبراء؛ فقد تركزت الآراء على الموافقة إلى حد ما بدليل أن قيمة الوسط الحسابي كانت ٢,٦٤ بانحراف معياري ٠,٩٥، وكانت نسبة الآراء المؤيدة للموافقة إلى حد ما ٤٠,٦٪ من مضردات عينة الدراسة.

ويستنتج مما سبق بأن الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين ومن خلال تحليل بيانات الدراسة في هذا المجال والتي تم استعراضها آنفاً كانت ضعيفة بدليل أن قيمة الوسط

الحسابي لمتغيرات هذا المجال إجمالاً كان ٢,٩١ وبانحراف معياري ٠,٦٩ ، وهذا يدل على أن تدريب وتنمية العاملين بالجامعة على الجودة كان ضعيفاً لأن درجة الوسط الحسابي المعتمد في هذه الدراسة عند المستوى ٣ تقريباً مقارنة بمقياس ليكرت الخماسي في حين أظهرت النتائج انخفاضها عن المعيار المعتمد. مشاركة العاملين:

جدول رقم (١٠) يوضح مدى مشاركة العاملين في برامج الجودة

| Std. Deviation | Mean | النسب المئوية للتكرارات | | | | | العبارة | م |
|----------------|------|-------------------------|-----------|-----------------|-------|------------|---|---|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة | | |
| .99 | 2.55 | 15.6 | 29.7 | 43.8 | 6.3 | 4.7 | تنتهج الإدارة العليا مبدأ المشاركة وتفويض الصلاحيات وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة في الجامعة. | ١ |
| .83 | 2.38 | 12.5 | 46.9 | 31.3 | 9.4 | - | تعمل الجامعة على أشراك جميع العاملين في عمليات تحسين الجودة على جميع المستويات. | ٢ |
| .91 | 2.42 | 15.6 | 37.5 | 37.5 | 7.8 | 1.6 | تأخذ الإدارة العليا بآراء العاملين في الجامعة والعمل على الاستفادة منها. | ٣ |
| .81 | 2.39 | 12.5 | 43.8 | 35.9 | 7.8 | - | يقوم العاملون | |

| | | | | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|---|---|---|
| | | | | | | | بالمشاركة في حل مشكلات الجودة من خلال جهد شامل لتحسين الجودة. | ٤ | |
| | 90, | 2.38 | 15.6 | 42.2 | 32.8 | 7.8 | 1.6 | تهتم الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من العاملين من خلال تقبل المقترحات الجيدة وتبنيها. | ٥ |
| | .94 | 2.59 | 15.6 | 23.4 | 48.4 | 10.9 | 1.6 | تعمل الإدارة العليا على مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز. | ٦ |
| | .91 | 2.48 | 12.5 | 40.6 | 34.4 | 10.9 | 1.6 | تعمل الجامعة على تحفيز وتشجيع العمل الجماعي وذلك بتقوية الروابط والأواصر الجماعية. | ٧ |
| | 1.06 | 4.05 | 1.6 | 9.4 | 15.6 | 29.7 | 43.8 | تعتبر مسؤولية الجودة في الجامعة مسؤولية جماعية وليس مسؤولية فردية. | ٨ |
| | .98 | 2.95 | 4.7 | 31.3 | 32.8 | 26.6 | 4.7 | تعمل الجامعة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين | ٩ |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|------|--|----|
| | | | | | | | الكلية والأقسام | |
| | | | | | | 6.3 | تدعم الجامعة فكرة المشاركة في العمل وتطبيق الجودة بشكل واسع. | ١٠ |
| | | | | | | 8.2 | مدى مشاركة العاملين في برامج الجودة | |
| | | | | | | 0.68 | | |
| | | | | | | 2.75 | | |
| | | | | | | 9.4 | | |
| | | | | | | 29.7 | | |
| | | | | | | 43.8 | | |
| | | | | | | 10.9 | | |
| | | | | | | .99 | | |

ومن خلال استعراض نتائج هذا المجال في الجدول أعلاه يتبين أن معظم قيم الوسط الحسابي للمتغيرات كانت عند الدرجة ٣ تقريباً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الموافقة إلى حد ما ويمكن استعراض فقرات ذلك المجال على النحو التالي:

- فيما يتعلق بانتهاج الإدارة مبدأ المشاركة وتضييق الصلاحيات وتبادل المعلومات بين الكليات والأقسام المختلفة في الجامعة، فإن قيمة الوسط الحسابي ٢,٥٥ بانحراف معياري ٠,٩٩، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على وجود أو ثبات تلك العبارة بدليل أن نسبة الآراء المؤيدة إلى حد ما كانت ٤٣,٨٪ من مفرذات عينة الدراسة، وإن كانت مثل هذه النتيجة ضعيفة وغير مؤكدة.

- وفيما يتعلق بعمل الجامعة على إشراك جميع العاملين في عمليات تحسين الجودة على جميع المستويات؛ فقد ركزت الآراء إلى عدم الموافقة حيث إن قيمة الوسط الحسابي كانت ٢,٣٨ وبانحراف معياري ٠,٨٣، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى عدم الموافقة على وجود أو ثبات تلك العبارة بدليل أن نسبة الآراء المؤيدة بعدم الموافقة كانت ٤٦,٩٪ من مفرذات عينة الدراسة.

- أما مدى أخذ الإدارة العليا بآراء العاملين والعمل على الاستفادة منها. فكانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٤٢ وبانحراف معياري ٠,٩١، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على وجود أو ثبات تلك العبارة وكانت نسبة الآراء المؤيدة للموافقة إلى حد ما ٣٧,٥٪ من مفرذات عينة الدراسة،

- وهذه النتيجة تشير إلى ضعف إشراك العاملين وأخذ آرائهم لاسيما فيما يتعلق بقضية جودة العملية التعليمية.
- وحول إشراك العاملين في حل المشكلات المتعلقة بالجودة من خلال اعتبارها جهد شامل لتحسين الجودة؛ فقد كانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٣٩ وبانحراف معياري ٠,٨١، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى عدم الموافقة على وجود هذا التوجه وعن الآراء المؤيدة بعدم الموافقة فكانت ٤٣,٨٪ من مفردات عينة الدراسة.
- أما فيما يتعلق بمدى اهتمام الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من العاملين وتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها. فكانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٣٨ وبانحراف معياري ٠,٩٠، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى عدم الموافقة على وجود اهتمام من الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من العاملين وثباتها، وكانت الآراء المؤيدة بعدم الموافقة لهذه العبارة ٤٢,٢٪ من مفردات عينة الدراسة.
- وفيما يتعلق بمنح الإدارة العليا مكافأة للعاملين عند مشاركتهم في أنشطة الجودة وتحقيق أداء متميز. كانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٥٩ وبانحراف معياري ٠,٩٤، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما على هذه العبارة، فكانت الآراء المؤيدة بالموافقة إلى حد ما لهذه العبارة ٤٨,٤٪ من مفردات عينة الدراسة.
- أما مدى قيام الجامعة بتحفيز العمل الجماعي وتقوية الروابط والأواصر الجماعية. فكانت قيمة الوسط الحسابي لهذه العبارة ٢,٤٨ وبانحراف معياري ٠,٩١ وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى عدم الموافقة على قيام الجامعة بعملية التحفيز للتوجه نحو العمل الجماعي داخل الجامعة حيث كانت الآراء المؤيدة بعدم الموافقة ٤٠,٦٪ من مفردات عينة الدراسة.
- أما فيما يتعلق باعتبار نجاح تبني وتطبيق الجودة في الجامعة مسئولية جماعية وليست مسئولية فردية. فأن قيمة الوسط الحسابي كانت مرتفعة وبدرجة ٤,٠٥ وبانحراف معياري ١,٠٦ وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة

يميلون إلى الموافقة بشدة على هذه العبارة وكانت نسبة الآراء المؤيدة بالموافقة بشدة ٤٣,٨٪ من مفردات عينة الدراسة.

- وفيما يتعلق بتوجه الجامعة إلى خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الكليات والأقسام. فقد اظهر النتائج أن قيمة الوسط الحسابي ٢,٩٥ وبانحراف معياري ٠,٩٨ ، وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى حد ما ، حيث كانت الآراء المؤيدة إلى حد ما لهذه العبارة ٣٢,٨٪ من مفردات عينة الدراسة وتؤكد مثل هذه النتيجة ضعف مثل ذلك التوجه.

- كما أن آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بدعم الجامعة لفكرة المشاركة في العمل بشكل واسع. قد اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما وبمتوسط حسابي قدره ٢,٧٥ وبانحراف معياري قدره ٠,٩٩ ، وكانت نسبة الآراء المؤيدة للموافقة إلى حد ما ٤٣,٨٪ من مفردات عينة الدراسة، وتشير النتيجة إلى ضعف دعم الجامعة لفكرة المشاركة الجماعية في تحقيق الجودة.

ويستنتج مما سبق ومن خلال تحليل بيانات الدراسة لفقرات هذا المجال بأن مشاركة العاملين كانت ضعيفة جداً، فقيمة الوسط الحسابي لمتغيرات هذا المجال إجمالاً كان ٢,٦٩ وبانحراف معياري ٠,٦٨. وتلك القيم تؤكد ضعف مشاركة العاملين في أنشطة الجودة كانت ضعيفة جداً؛ لأن درجة الوسط الحسابي المتعمد في هذه الدراسة كانت عند المستوى ٣ تقريباً علي مقياس ليكرت الخماسي.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (١١) يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحديدة

| Std. Deviation | Mean | النسب المئوية للتكرارات | | | | | العبارة | م |
|----------------|------|-------------------------|-----------|-----------------|-------|------------|---------------------|---|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة | | |
| 1.05 | 3.59 | 3.1 | 14.1 | 21.9 | 42.2 | 18.8 | عدم وجود استراتيجية | ١ |

| | | | | | | | | |
|------|------|-----|------|------|------|------|--|---|
| | | | | | | | واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة. | |
| 1.01 | 3.64 | 1.6 | 17.2 | 14.1 | 50 | 17.2 | يحتاج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير الثقافة التنظيمية للجامعة وهو ما لم تستطع الجامعة القيام به. | ٢ |
| 1.08 | 2.56 | 9.4 | 54.7 | 12.5 | 17.2 | 6.3 | اعتبار إدارة الجودة الشاملة كلفة لا مبرر لها. | ٣ |
| .84 | 2.47 | 9.4 | 46.9 | 31.3 | 12.5 | - | مقاومة العاملين لبرامج تحسين الجودة. | ٤ |
| .98 | 3.33 | 1.6 | 21.9 | 28.1 | 39.1 | 9.4 | عدم توفر مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتدريب غير المناسب / أو قلة التدريب. | ٥ |
| 1.03 | 3.27 | 3.1 | 21.9 | 31.3 | 32.8 | 10.9 | قلة مشاركة العاملين في مجال الجودة. | ٦ |
| 1.05 | 3.42 | 4.7 | 15.6 | 25 | 42.2 | 12.5 | تمسك الإدارة العليا بمفاهيم الإدارة التقليدية. | ٧ |
| 1.01 | 3.36 | 3.1 | 17.2 | 32.8 | 34.4 | 12.5 | عدم التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. | ٨ |
| 1.06 | 2.88 | 7.8 | 35.9 | 20.3 | 32.8 | 3.1 | النتائج الواقعية لتطبيق هذا النظام غير مشجعة للاستمرار في تطبيق هذا البرنامج. | ٩ |

| | | | | | | | |
|------|------|-----|------|------|------|------|-----------------------------------|
| 0.66 | 3.17 | 4.9 | 27.3 | 24.1 | 33.7 | 11.3 | معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
|------|------|-----|------|------|------|------|-----------------------------------|

ومن خلال استعراض النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن معظم قيم الوسط الحسابي للمتغيرات كانت عند الدرجة ٤ تقريباً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الموافقة إجمالاً على وجود تلك المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الحديدة.. ويمكن استعراض فقرات هذا المجال على النحو التالي:

- فيما يتعلق بعدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة. فإن قيمة وسطه الحسابي ٣,٥٩ بانحراف معياري ١,٠٥ ، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على عدم وجود استراتيجية داعمة للتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتسجم مثل هذه النتيجة مع نتائج فقرات معظم مجالات هذه الدراسة.

- وفيما يتعلق بحاجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير الثقافة التنظيمية للجامعة وعدم قدرة الجامعة على القيام بذلك. فقد أيدت آراء العينة مثل ذلك التوجه حيث كانت قيمة الوسط الحسابي ٣,٦٤ وبانحراف معياري ١,٠١ ، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للجامعة إذا ما رغبت تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- أما فيما يتعلق باعتبار إدارة الجودة الشاملة كلفة لا مبرر لها فكانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٥٦ وبانحراف معياري ١,٠٨ ، وهذا يشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة يميلون إلى عدم الموافقة على وجود مثل ذلك التوجه؛ فإن نسبة الآراء المؤيدة بعدم الموافقة هي ٥٤,٧٪ من مضردات عينة الدراسة.

- وفيما يتعلق بمقاومة العاملين لبرامج تحسين الجودة. فقد كانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٤٧ وبانحراف معياري ٠,٨٤ ، وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى عدم الموافقة في وجود مثل ذلك التوجه لدى العاملين؛ فقد أشارت النتائج إلى أن الآراء المؤيدة بعدم الموافقة كانت ٤٦,٩٪ من مضردات عينة الدراسة.

- وحول صعوبة عدم توفر مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتدريب غير المناسب / أو قلة التدريب. فقد أظهرت النتائج تأييد آراء عينة الدراسة في عدم توفر المناخ المناسب وبمتوسط حسابي قدره ٣,٣٣ وبانحراف معياري ٠,٩٨ .
- وحول قلة مشاركة العاملين في برامج الجودة. فقد أظهرت النتائج أن قيمة الوسط الحسابي ٣,٢٧ وبانحراف معياري ١,٠٣ وهذا يشير إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى التأكيد على قلة مشاركة العاملين في تلك البرامج إن وجدت
- أما فيما يتعلق بتمسك الإدارة العليا بمضاهيم الإدارة التقليدية. فكانت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣,٤٢ وبانحراف معياري ١,٠٥ وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على هذه العبارة .
- وحول عدم دعم والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة. فقد أظهرت النتائج أن قيمة الوسط الحسابي ٣,٣٦ وبانحراف معياري ١,٠١ وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة إلى عدم وجود دعم وتأييد من الإدارة العليا للجودة، وأن ذلك يمثل إحدى الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الحديدية.
- وفيما يتعلق بالنتائج الواقعية لتطبيق هذا النظام بأنها غير مشجعة للاستمرار في تطبيق هذا البرنامج. فقد أظهرت النتائج إلى تأييد ضعيف من قبل عينة الدراسة حول اعتبار ذلك صعوبة من الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي ٢,٨٨ وبانحراف معياري ١,٠٦ .
- ويستنتج مما سبق ومن خلال تحليل بيانات الدراسة بأن قيمة الوسط الحسابي لمتغيرات هذا المجال إجمالاً كان ٣,١٧ وبانحراف معياري ٠,٦٦. وتدلل هذه النتيجة على وجود معوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحديدية وتمثل صعوبات لا بد من تجاوزها إذا ما رغبت الجامعة تطبيق مثل ذلك النظام لرفع مستوى جودة العملية التعليمية وضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية تنافس في سوق العمل اليمنية والإقليمية والدولية.

ثالثاً: مناقشة فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: وتتص على أنه ((لا يوجد لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحديدية إدراك كافٍ لمفهوم إدارة الجودة الشاملة)).

ولإثبات أو نفي تلك الفرضية فقد اعتمد على بيانات الدراسة فيما يتعلق بالمجال الأول من خلال فقرات ذلك المجال إجمالاً، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٢) يوضح إحصائيات العينة

| Std. Error Mean | Std. Deviation | Mean | N | |
|-----------------|----------------|---------|----|----|
| .8679 | 6.9431 | 29.8750 | 64 | T1 |

جدول رقم (١٣) يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

| Test Value = 30 | | | | | | |
|---|---------|-----------------|-----------------|----|---------|----|
| 95% Confidence Interval of the Difference | | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df | T | |
| Upper | Lower | | | | | |
| 1.6093 | -1.8593 | -0.1250 | 0.886 | 63 | - 0.144 | T1 |

يتضح أن قيمة (T) المحسوبة كانت (٠,١٤٤ -) وهي قيمة صغيرة جداً، وبما أن مستوى دلالة (T) كانت (٠,٨٨٦) أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب والوسط الفرضي (٣٠).

وبالتالي قبول فرضية العدم ((لا يوجد لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحديدية إدراك كافٍ لمفهوم إدارة الجودة الشاملة)).

وبالتالي يستنتج بأن مستوى الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحديدية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة كان عند المستوى الضعيف.

الفرضية الثانية: والتي كانت ((لا يوجد لدى قيادة الجامعة إدراك كافٍ لأهمية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة)).

وقد اعتمد على فقرات المجال الثاني من الاستبيان بصورة إجمالية لفقرات هذا المجال لإثبات صحة الفرضية أو نفيها والتي تقيس التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٤) يوضح إحصائيات العينة

| Std. Error Mean | Std. Deviation | Mean | N | |
|-----------------|----------------|---------|----|----|
| .9465 | 7.5718 | 26.9688 | 64 | T2 |

جدول رقم (١٥) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

| Test Value = 30 | | | | | | |
|---|---------|-----------------|-----------------|----|--------|----|
| 95% Confidence Interval of the Difference | | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df | T | |
| Upper | Lower | | | | | |
| -1.1399 | -4.9226 | -3.0313 | .002 | 63 | -3.203 | T2 |

يتضح لنا أن قيمة (T) المحسوبة (٣,٢٠٣ -) وهي قيمة صغيرة جداً، وبما أن مستوى الدلالة كانت (٠,٠٢) أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وعليه فإنه يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط التزام القيادات العليا والوسط الفرضي.

وبما أن قيمة (T) المحتسبة كانت أقل من الوسط الفرضي نستنتج بأنه لا يوجد التزام من القيادات العليا وبالتالي قبول فرضية العدم ((لا يوجد لدى قيادات الجامعة إدراك كافٍ لأهمية إتباع وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة)).

الفرضية الثالثة: ((لا توجد معوقات وصعوبات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحديدة من وجهة نظر قيادة الجامعة والأكاديميين)).

وقد اعتمد في اختبار هذه الفرضية على فقرات المجال الثالث من الاستبيان وبصورة إجمالية لفقرات ذلك المجال والتي تقيس الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الحديدة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٦) يوضح إحصائيات العينة

| Std. Error Mean | Std. Deviation | Mean | N | |
|-----------------|----------------|---------|----|----|
| .8656 | 6.9246 | 29.0469 | 64 | T3 |

جدول رقم (١٧) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

| Test Value = 30 | | | | | | |
|---|---------|-----------------|-----------------|----|--------|-----|
| 95% Confidence Interval of the Difference | | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df | T | |
| Upper | Lower | | | | | |
| .7766 | -2.6828 | -.9531 | .275 | 63 | -1.101 | T31 |

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة (T) المحسوبة (١,١٠١ -) وهي قيمة صغيرة جداً، وبما أن مستوى الدلالة كانت (٠,٢٧٥) أعلى من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وعليه فإنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تلك المعوقات والوسط الفرضي.

ونستنتج من خلال هذه النتائج بوجود مثل تلك الصعوبات والمعوقات في الجامعة، ومن ثم رفض فرضية العدم للفرضية الثالثة وقبول الفرضية البديلة ((توجد معوقات وصعوبات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحديدة من وجهة نظر قيادة الجامعة والأكاديميين)).

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

تتمثل أهم النتائج في التالي:

١. ضعف درجة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بجامعة الحديدة على مستوى أعضاء هيئة التدريس وقيادة الجامعة.
٢. ضعف التزام ودعم الإدارة العليا للجامعة لتطبيق وتبني إدارة الجودة الشاملة.
٣. ضعف الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين على مفاهيم وأسس ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة.
٤. ضعف مشاركة العاملين في برامج وخطط إدارة الجودة الشاملة.
٥. وجود معوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحديدة، أهمها ترتيباً على النحو التالي:

النحو التالي:

- عدم قدرة الجامعة على تغيير الثقافة التنظيمية.

- عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة بالجامعة.
 - تمسك الإدارة العليا للجامعة بمفاهيم الإدارة التقليدية.
 - عدم التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم توفر المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وقلة التدريب وضعفه.
 - قلة مشاركة العاملين في أنشطة الجودة.
٦. لا يوجد لدى قيادات الجامعة إدراك كافي لأهمية إتباع وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

ثانياً التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:

١. ضرورة خلق الوعي الكافي بمفهوم ومبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة لدى قيادة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال إقامة الندوات وورشات العمل المتعلقة بجودة العملية التعليمية.
٢. ضرورة التزام ودعم الإدارة العليا للجامعة للتوجه نحو تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلى أن لا يقتصر ذلك الدعم على الجانب المعنوي، بل يجب أن يتعداه إلى الدعم المالي والفني لبرامج إدارة الجودة الشاملة دون الاستعجال في النتائج أو التوقف عن الدعم إذا لم تظهر النتائج الأولية بصورة مشجعة.
٣. زيادة الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين على مفاهيم وأسس ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة من خلال إقامة البرامج التدريبية المتخصصة في جودة التعليم وإدارة الجودة الشاملة على وجه الخصوص، وذلك من خلال المراكز المتخصصة محلياً وإقليمياً ونقل تجارب الجامعات التي نجحت في تطبيق ذلك المفهوم حتى لو تطلب الأمر استقدام المدربين الدوليين أو إرسال مجموعات من العاملين إلى الجامعات العربية التي نجحت في تطبيق وتبني ذلك المفهوم للاطلاع على تجارب تلك الجامعات والعمل على محاكاتها بما يلائم بيئة جامعة الحديدة.
٤. العمل وباستمرار على مشاركة العاملين في برامج وخطط إدارة الجودة الشاملة المزمع تنفيذها مستقبلاً في الجامعة وعلى أن تكون المشاركة حقيقية لا شكلية.

٥. تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الحديدة من خلال إيجاد ووضع استراتيجيات واضحة لإدارة الجودة الشاملة بالجامعة وتغيير الثقافة التنظيمية للجامعة وتحول قيادة الجامعة من أسلوب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة المرتكزة على التحسين المستمر ومشاركة الآخرين والاهتمام بالعميل؛ لأنه حجر الأساس لأي منظمة، واندفاعها بصدق وإخلاص نحو تطبيق الجودة في كل ركن من أركان الجامعة، وتوفير المناخ المناسب لتطبيق ذلك المفهوم.
٦. إجراء دراسات ميدانية وباستمرار حول تقدم الجامعة في تطبيق مفاهيم جودة التعليم وتبني إدارة الجودة الشاملة.
٧. البدء بإدارة وكلية مختارة لتطبيق وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ثم تعميمها على بقية الإدارات والكلليات الأخرى بالجامعة .

المراجع :

أولا المراجع العربية:

١. الأحمدى، حنان عبد الرحيم (٢٠٠٠) التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الثالث.
٢. إسماعيل، صابر محمد (١٩٩٩) اتجاهات المسئولين في القطاع الحكومي نحو إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي . المجلة العلمية لكلية تجارة الأزهر، فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد السادس عشر.
٣. بسترفيلد، دال ش (١٩٩٥) الرقابة على الجودة . ترجمة سرور على إبراهيم سرور، الطبعة الأولى ؛ القاهرة : المكتبة الأكاديمية .
٤. بون، ديان وجريجز، ريك (١٩٩٥) الجودة فى العمل : دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية . ترجمة سامى حسن الفرس وناصر محمد العديلى، الطبعة الأولى؛ الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام .
٥. جابلونسكى، جوزيف (١٩٩٦) تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة. تعريب عبد الفتاح السيد نعمان، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

٦. دوهرتى، جيوفرى (١٩٩٩) تطوير نظم الجودة في التعليم، ترجمة عدنان الأحمد وآخرين، دمشق: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
٧. دياب، إسماعيل محمد والبنا، عادل السعيد (٢٠٠١) تقييم جودة الأداء الجامعي "بناء نموذج رياضي وتطبيقه على بعض كليات جامعات الإسكندرية والمنصورة وأسيوط" الإسكندرية: المكتبة المصرية.
٨. زين الدين، فريد عبد الفتاح (١٩٩٦) المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. القاهرة: الناشر غير مبين.
٩. سباعى، أحمد سيد (٢٠٠٥) تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة أداء العملية التعليمية (دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.
١٠. السلمى، على (١٩٩٨) تطوير أداء وتجديد المنظمات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
١١. عبد الرحمن، مصطفى رضا (١٩٩٧) الجودة الشاملة وإعادة بناء التنمية البشرية. مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، المجلد (٩)، العدد الأول والثاني.
١٢. عبد المحسن، توفيق محمد (١٩٩٥) تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى: القاهرة: دار النهضة العربية.
١٣. القحطاني، سالم سعيد (١٩٩٣) إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي. الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، السنة الثانية والثلاثون، العدد ٧٨.
١٤. كوش، هيوج (٢٠٠٢) إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها. ترجمة طلال بن عايد الأحمدى، الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.

١٥. كوهين، ستيفن وبراند، رونالد (١٩٩٧) إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي. ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للمكتبات .
١٦. ماهوني، فرانسيس وثور، كارل جي (٢٠٠٠) ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الثانية : القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
١٧. مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٦) المدير فى البيئة المصرية . القاهرة : الناشر غير مبين .
١٨. النجار، فريد (٢٠٠٠) إدارة الجامعات بالجودة الشاملة: رؤية التنمية المتواصلة. القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع .
١٩. ويليامز، ريتشاردل (١٩٩٩) أساسيات إدارة الجودة الشاملة. حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع لمكتبة جرير، الطبعة الأولى : الرياض : مكتبة جرير .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al-humedhi, A.H. (1995) Evaluating the effects of implementing total quality management on improving organizational quality in Colorado state government. Unpublished Dissertation for the Ph.D. Degree, University of Colorado at Denver, USA.
2. Baxter, M.E.H. (1994) Quality as defined in documents from research Universities and two-year colleges. E.D.D., West Virginia University, Dissertation Abstracts International, vol.56-09A, No.AAI9543376,p.3466.
3. Hazzard, T.(1993)The strengths and weaknesses of total quality management in higher education.http://orders.edrs.com/members/sp.cfm?AN=ED364148
4. McMillan, J.M. (1998) Total quality management in higher education : A study of senior administrators, perceptions about total quality management in institutions of higher education in Ohio. Ph.D., Kent State University, Dissertation Abstracts International, vol.59-07A, No.AAI 9842495, p.2276.
5. Minnick, A.F. (2001) Use of a faculty investment model to attain the goals of a college of nursing. Journal of Professional Nursing, 17(2) : 74-80.

6. Moreno, R.F. (2002) Total quality management and hoshin planning in a university context. Ph.D., Dissertation Abstracts International, vol.62-OIC, No. AAIC 805063, p.5.
7. Mullen, J.A. (1996) Total quality management : A mindset and method to stimulate change. Journal of Library Administration, 18(3):91-103.
8. Thomson, N.S. (1996) Using TQM: A new teaching model. Paper presented at association of small computer users in education. Summer conference proceeding 29th North Myle Beach, Sc., (9-13 June 1996.)
9. Williams, G. (1993) Total quality management in higher education : Panacea or placebo. Higher Education, 25(3) : 229-237.