معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي

دراسة تطبيقية عن ا لجامعة الاسمرية الإسلامية / زليتن -ليبيا

د . عمران علي أبو خريـــص[1]
د . مصطفى أحمد شكشك[2]

الملخص:

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحديد أهـم المعوقـات التـي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتحديـدا بالجامعة الاسمرية الإسلامية/ ليبيا، وكان من أبرز هذه المعوقـات معوقـات تتعلق بالهيئة التدريسية بالجامعة، وأخـرى تتعلـق بالمؤسـسة الجامعيـة، والمعوقات المتعلقة بالهيئة الإدارية، والمعوقات المتعلقـة ببـرامج البحـث العلمي، وخدمة المجتمع ولتحقيق هذه الأهداف فقـد تـم تـصميم اسـتمارة استبانة، وذلك استنادا على جملة من الدراسات السابقة، والإطار النظري في جزئيات موضوع إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال الدراسة الميدانيـة التـي أجريت وما تضمنته من فروض وتحديد لمجتمع الدراسة المتمثل فـي أهـم قيادات الجامعة من عمداء، ورؤساء أقسام، ومنسقي مكاتب الجودة بالجامعة، حيث تم توزيع عدد (110) استمارة استبيان بلغ الصالح منها للتحليل (100) استمارة ومن ثم التوصل إلى جملة من النتائج تتعلق بهذه المعوقات وفق مـا تضمنته استمارة الاستبانة بالخصوص، و كان من أهم هذه النتائج:

1- معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، وقد جاءت في المرتبة الأولى.
2- معوقات تتعلق بالبحث العلمي، وقد جاءت في المرتبة الثانية.
3- معوقات تتعلق بالمؤسسة الجامعية، وقد جاءت في المرتبة الثالثة.

1- محاضر بكلية الاقتصاد والتجارة: قسم إدارة أعمال، الجامعة الأسمرية الإسلامية زليتن-ليبيا.
omran30002000@yahoo.com
2- محاضر بكلية الهندسة: قسم الهندسة الميكانيكية الجامعة الاسمرية الإسلامية زليتن-ليبيا.

4- معوقات تتعلق بخدمة المجتمع، وقد جاءت في المرتبة الرابعة.
5- معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية، وقد جاءت في المرتبة الخامسة.

كما تبين أن هناك تأثير بين متغيرات المسمى الوظيفي، ومتغير عدد سنوات الخدمة، ومتغير بلد التخرج ومدى إمكانية التغلب على مثل هذه المعوقات، وفي هذا السياق فقد تم اقتراح عدد من التوصيات يمكن إجمالها في:

1- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة لدى أعضاء هيئة التدريس وتطوير قدراتهم، مع استقطاب ذوي الكفاءات واعتماد نظام حوافز مجزية لأعضاء هيئة التدريس.
2- القيام بدورات وورش عمل ونشر ثقافة الجودة لتطوير كوادر القيادات الإدارية وعامة الموظفين بالجامعة.
3- تخصيص موازنة مستقلة للبحث العلمي ضمن موازنة الجامعة وتخفيض ساعات العمل الأكاديمي لعضو هيئة التدريس لتوفير الوقت الكافي للبحث العلمي.
4- تفعيل دور الجامعة في أنشطة وحل مشاكل المجتمع الذي تعمل من خلاله.
5- تفعيل دور مكاتب ضمان الجودة بالجامعة حتى تقوم بدورها المناط بها بكفاءة وفاعلية عالية.
6- تعزيز دور البحث العلمي بالجامعة بما يحقق التواصل الفعال مع المؤسسات البحثية وتحقيق الريادة العلمية للجامعة في المحافل العلمية على المستويين المحلي والدولي.
7- العمل على توفير المناخ التنظيمي السليم بالجامعة بما يضمن تحقيق مستويات أعلى من الأداء لكافة الأفراد والقيادات الإدارية وأعضاء هيئة تدريس على جميع المستويات تطبيق مبدأ القياس المرجعي (مبدأ المقارنة بالغير) مع بعض المؤسسات العالمية للتعليم العالي والتي تبنت تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وثبت نجاحها.

المقدمـــــة:

رغم ما لمؤسسات التعليم العالي من أهمية بالغة في الدفع بمسيرة التنمية وتطوير المجتمعات وما لبروز جملة من التحديات التي تواجه المنظمات بصفة عامة

ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة إلا أن الكثير من البحوث والدراسات تشير إلى أن مؤسسات التعليم العالي لم تصل بعد الى المستوى المستهدف والمرغوب فيه، ولعل أبرز هذه الأسباب هو إخفاقها في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بسبب وجود جملة من المعوقات البشرية والمادية، والمالية، والمعلوماتية أدت بدورها إلى تدهور جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الأمر الذي يحتم ويؤكد على وجوب بحث ودراسة وتحليل طبيعة هذه المعوقات، حتى تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق نتائج مرضية في هذا المجال. كما يتوجب وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن قيادات تلك المؤسسات من الوقوف على مؤشرات القصور ونقاط الضعف بهذه المؤسسات لعلاجها والبحث عن نقاط القوة لدعمها، مع وجوب استغلال الفرص و تجنب التهديدات التي قد تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، وحتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال التعليمي لا بد من معرفة وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقها، لذا فقد قامت هذه الدراسة بالتركيز على تحليل وتصنيف لأهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة التطبيق السليم، وقد وقع الاختيار على الجامعة الأسمرية الإسلامية للدراسة الميدانية لقياس مدى توافر مجموعة المعوقات، وعلى ضوء ما يتم التوصل إليه من نتائج يمكن صياغة جملة من التوصيات، والتي قد تساعد القيادات المسؤولة بالجامعة محل الدراسة في التغلب على أهم هذه المعوقات، وعلى اعتباران الجامعة الأسمرية الاسلامية كونها جامعة ذات طبيعة خاصة ومتميزة إذ تضم عدد من كليات العلوم التطبيقية والإنسانية والشرعية في آن واحد الأمر الذي يحتم ضرورة بحث ودراسة وتحليل لأهم المعوقات التي قد تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بهذه الجامعة حتى تؤدي رسالتها

المنوطة بها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتحقيقاً لما تقدم فقد تناولت هذه الدراسة عدداً من الجوانب تضمن الجانب الأول منها الإطار العام للدراسة متبوعاً بمدخل مفاهيمي للدراسة، ثم منهج وإجراءات الدراسة، ومن ثم التوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات والتي قد تساهم في تذليل أهم المعوقات التي قد تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفق الأسس العلمية السليمة.

المبحث الاول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

أصبح تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم مطلباً ملحاً لأجل التفاعل مع متغيرات هذا العصر والذي يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي مع اشتداد حدة المنافسة. كما وأن الأخذ بتطبيق هذا المبدأ في مجال التعليم العالي أضحي ضرورة ملحة لما له من مردود إيجابي على أكثر من مستوى، ومن ثم الوفاء بمتطلبات واحتياجات المجتمع من الموارد البشرية المتخصصة. غير أن المتتبع لمستوى الأداء الفعلي في مجال التعليم العالي بالدولة الليبية يدرك من خلال التقييم الدولي للمستوى الأكاديمي للجامعات العالمية المستوى المتدني الذي وصل إليه أداء الجامعات الليبية، إذ أنها تعمل بعيداً عن الأنظمة الدولية المعترف بها في مجال إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديمي، وقد يكون لهذا المستوى المتدني أسبابه المباشرة وغير المباشرة، والتي من بينها تأثر الجامعات الليبية بالمتغيرات البيئية المحيطة الداخلية منها والخارجية والتي حالت ولا زالت تحول دون تمكن هذه الجامعات من تطبيق المفهوم السليم لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أكده تقرير مركز ضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية في ليبيا لسنة (2010) حيث أشار إلي تدني مستوى

جودة الجامعات الليبية بشكل عام. (مركز ضمان جودة مؤسسات واعتماد المؤسسات التعليمية–2010)، ولعل الجامعة الاسمرية الإسلامية ليست بمنأى عن مدى تأثير تلك المتغيرات وما تلحقه بها من مؤثرات سلبية تحول دون القيام بدورها المنوط بها على أكمل وجه.بالإضافة لكون الباحثان من بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة حيث تم رصد جملة من الملاحظات كان أهمها عدم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأمر الذي أثر سلباً على مستوى الأداء بها، و حال دون شغلها لمراكز مرموقة بين الجامعات العالمية، واتساقاً مع ما تم عرضه في هذا السياق فإن مشكلة الدراسة تحديداً يمكن صياغتها وفق التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الاسمرية الإسلامية؟. وما سبل التغلب عليها؟"

ثانياً: فرضيات الدراسة:

يفترض الباحثان إلى أن هناك جملة من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأسمرية الإسلامية وقد تم صياغتها وفق الآتي:

1- يوجد هناك عدد من المعوقات تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (عميد–رئيس قسم–منسق الجودة).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من 5–10 سنوات، أكثر من عشرة سنوات).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير مصدر آخر درجة علمية (دولة عربية -دولة أجنبية).

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي وتحديدا بالجامعة الأسمرية الإسلامية وذلك من خلال:

1- الكشف عن أهم المعوقات الحالية والتي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة.

2- تصنيف هذه المعوقات إلى خمسة مجموعات والمتمثلة في (الهيئة الإدارية، الهيئة التدريسية، المؤسسة الجامعية، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

3- التعرف على مدى اختلاف درجة أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمدى أثر كل من (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية).

4- محاولة التعرف على سبل التغلب على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأسمرية الإسلامية محل الدراسة.

5- من واقع النتائج التي سوف يتم التوصل اليها يمكن تقديم جملة من التوصيات والتي من المؤمل أن تساعد صناع القرار بالجامعة محل الدراسة في تطوير أساليب الإدارة بها وبما يعزز مستوى الجودة واتجاهاتها كمسارات للتحسين والتطوير المستمر وبما يضمن تبني وتطبيق أنظمة وبرامج إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

1- تشخيص هذه المعوقات قد يساهم في نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة الامر الذي يخلق ميزة تنافسية لها حتى تؤدي رسالتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة في تقديم أفضل الخدمات التعليمية المنشودة.

2- تبرز الدراسة مدى أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب علمي سليم في تحسين نظام التعليم الجامعي وتطويره.

3- التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي قد يساهم في التشخيص العلمي السليم لجوانب القصور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها وبالتالي تحديد سبل التغلب عليها ووضع الحلول المناسبة لها.

خامساً: حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأسمرية الإسلامية وسبل التغلب عليها وهي (معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية، معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية، معوقات تتعلق بالبحث العلمي، معوقات تتعلق بخدمة المجتمع).
- الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعة الأسمرية الإسلامية بمدينة زلتين في ليبيا دون غيرها من الجامعات الليبية الأخرى.
- الحد الزماني: قام الباحثان بإجراء الدراسة خلال العام الجامعي (2014-2015).

سادساً: منهج الدراسة وأساليب جمع البيات وتحليلها:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المبني على أسلوبين يتمثل الأول في الأسلوب النظري لتقديم خلفية نظرية عن إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الاطلاع على مجمل الجزئيات المتعلقة بالدراسة من رسائل علمية وأبحاث

وكتب ودوريات وغيرها، ويشتمل الأسلوب الثاني على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات الأولية المطلوبة بالاعتماد على الأدوات والأساليب التي تخدم أغراض الدراسة والمتمثلة بالاستبانة والتي أعدت لهذا الغرض، ولاستفادة من بعض الدراسات السابقة والمتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وبما يتلاءم وطبيعة وخصوصية المؤسسة محل الدراسة بوصفها مؤسسة خدمية وليست إنتاجية. كما صممت الاستمارة لتغطي جزئين رئيسيين الأول يتعلق بالمعلومات التعريفية والشخصية المتعلقة بعينة الدراسة، والثاني عدد من الأسئلة تتعلق بمحاور الدراسة وهي (معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية، معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية، معوقات تتعلق بالبحث العلمي، معوقات تتعلق بخدمة المجتمع). كما تم اعتماد مقياس ليكرث الخماسي المكون من العبارات الاتية (أوافق بشدة، أوافق، أوافق الى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وبالأوزان (5،4،3،2،1) على التوالي. هذا وقد تم توزيع استمارة الاستبانة على عينة عمدية من مجتمع الدراسة والمتمثل في الجامعة الاسمرية الإسلامية.

سابعاً: المصطلحات والمفاهيم:

1- الجودة: هي درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة، أو تلك المتفق عليها معه (اللجنة القومية لضمان الجودة الاعتماد، 2004).

2- الجودة الشاملة: هي مجموعة المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية المتميزة باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة بغرض تحسين الأداء والخدمات المقدمة وتحقيق أعلى معيار للأداء والتحقق من مدى تطابق الأداء والخدمات المقدمة مع المعايير المستهدفة.

3- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: وهي فلسفة أو طريقة تعين مؤسسات التعليم العالي على إدارة التغيير لتوفير وضع تنافسي أفضل بما توفره من أساليب وأدوات، وتنمية مهارات جميع المستويات الإدارية بها. (بسيوني، 2001).

4- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: هي جميع العوائق سواء كانت مالية أو إدارية أو فنية أو شخصية والتي قد تعوق المسؤول عن تحقيق برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها (المغيدي، 1997). ويعرف الباحثان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها مقدار استجابة عينة الدراسة بالجامعة الأسمرية الإسلامية من الاستبانة التي تم توزيعها عليهم خلال العام الجامعي (2014-2015).

5- الجامعة: هي مؤسسة وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي. (الإبراهيمي،1997).

ثامناً: الدراسات السابقة:

لقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعددٍ وافر من الدراسات السابقة، والتي يمكن استعراضها على أساس التركيز على أهم الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي والتي من أهمها:

- **الدراسات العربية:**

1- دراسة (العضاضي، 2012): بعوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكليات النظرية بجامعة الملك خالد بالسعودية، وبعد استعراض الدراسات السابقة تم عرض ما تضمنته الدراسة الميدانية، والتي اشتملت على فروض ومجتمع الدراسة والمكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية لجامعة الملك خالد بالسعودية، وقد

أعدت لهذا الغرض استبانة مكونة من قسمين احتوى القسم الأول منها على ثمانية وثلاثون عنصراً تمثل المعوقات التي تحول دون تطبيق دارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة، بينما احتوى القسم الثاني على المعلومات الأولية من المستقصي منهم كما توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها وجود اختلاف رغم التقارب بين المتوسطات وضعف إدراك مفهوم التعليم مدى الحياة مع قصور في الدعم المالي للأبحاث العلمية، وعدم الاهتمام بالمكتبات، وزيادة العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى وجود اختلاف بين المجموعات للمعوقات وفقاً للتخصص، ووجود فروق في تقدير الأهمية للمعوقات التنظيمية، وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس. كما تم اقتراح عدد من التوصيات أهمها نشر ثقافة الجودة الشاملة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، وكذلك إصلاح قطاع الخدمات العامة والإدارية، والاهتمام بالبحث العلمي مع تأهيل القيادات للإشراف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة.

2- دراسة (عبابنة، 2011): بعنوان "تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/جامعة مصراته". حيث هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مؤشرات جودة الأداء الجامعي بالكلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفيما إذا كانت تختلف درجة الأداء الجامعي تبعا لبعض المتغيرات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر مؤشرات جودة الأداء الجامعي بالكلية محل الدراسة كانت متوسطة، مع عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، والمؤهل العلمي، والجنسية، ولكن الفروق كانت دالة لمتغير عدد سنوات العمل لصالح ذوي الخبرة القصيرة. كما أوصت

الدراسة بالإسراع في تطبيق معايير الجودة والاعتماد التي بدأتها الكلية، وتوفير برامج تطوير مهني للعاملين. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.

3- دراسة (حسون، آخرون، 2010): "لتقييم الكليات العلمية بجامعة بابل بالعراق في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والاعتمادية" حيث أجريت هذه الدراسة على (12) كلية من الكليات العلمية بها، والبالغ عددها (20) كلية وذلك بغرض تقييم ما تم إنجازه من تبني مشروع تأهيل كليات جامعة بابل بنظام إدارة الجودة الشاملة حيث تم استخدام استبانة تحوي على عدد من المتغيرات، والتي يتحقق من خلالها قياس ما تم إنجازه من برنامج تأهيل كليات الجامعة في نظام إدارة الجودة الشاملة وتقييم نشاطاتها. وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لدعمها، ونقاط الضعف لعلاجها. كما توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها أن كلية الطب تحصلت على المرتبة الأولى تلتها كلية الطب البيطري بينما تحصلت كلية التمريض على المرتبة الثالثة في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. كما أوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام القيادات العليا بالجامعة محل الدراسة بالمشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وتذليلها، وكذلك نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين دون استثناء لما لها من تأثير سلوكي وفكري على تحسين وتطوير مستوى الأداء بالتعليم الجامعي. كذلك العمل على عقد الدورات والندوات وورش العمل لجميع العاملين بالجامعة محل الدراسة بما يضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة التطبيق السليم مع الإشارة إلى استحداث منصب معاون العميد لشؤون ضمان الجودة بالجامعة، ومن أهم المقترحات التي خرجت بها هذه الدراسة هي ضرورة إجراء دراسة دورية نصف سنوية لتأكد من مدى سلامة تطبيق إدارة الجودة الشاملة التطبيق العلمي السليم بالجامعة محل الدراسة.

4- دراسة (الربيعي، 2008) : بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ومدى تطبيقها في العراق" حيث أوجز مقومات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في وجود أهداف واقعية قابلة لتحقيق، مع وجود سياسات لتنفيذ تلك الأهداف، ووجود معايير ملزمة في المجال الأكاديمي، والإداري، والطلابي، المجال المتعلق بالبنية الأساسية والموارد. كما حدد الشروط الواجب نوافرها بمنظومة الجودة الشاملة في التعليم العالي والتي من أهمها توافر وتفاعل استمرارية نظم الجودة ومقوماتها بمؤسسات التعليم العالي وضمان فاعليتها في المراجعة والتطوير المستمر مع توفر كيان لتقييم الأداء وضمان الجودة خارج إطار مؤسسات التعليم العالي.

5- دراسة (مدوخ، 2008) : هدفت هذه الدراسة لتعرف على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وسبل التغلب عليها، وقد تمحورت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي وهو تحديد أهم هذه المعوقات والتي تمحورت حول معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، الهيئة الإدارية، والمنشأة الجامعية، ومعوقات تتعلق بالبحث العلمي، ومعوقات تتعلق بخدمة المجتمع، وذلك من خلال عينة الدراسة، ومدى تأثر إجابات عينة الدراسة ببعض المتغيرات، وللإجابة على عينة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد انحصر مجتمع الدراسة في جميع العمداء، ورؤساء الأقسام ورؤساء الجودة في الجامعات الثلاث بغزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) للعام الدراسي (2007-2008). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استمارة استبانة مكونة من (64) فقرة موزعة على خمسة مجالات تتعلق بموضوع الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها وجود معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية تمثلت في المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، ومعوقات تعلقت بالهيئة التدريسية أبرزها

افتقار أعضاء هيئة التدريس للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كذلك معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية منها ازدحام القاعات الدراسية، ومعوقات تتعلق بالبحث العلمي على رأسها إهمال قانون حماية حقوق المؤلف. وأخير معوقات تتعلق بخدمة المجتمع تمثلت في ضعف الجامعات محل الدراسة في السعي لإيجاد فرص عمل لخرجيها. كما أظهرت نتائج الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية)، وعلى ضوء هذه النتائج توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات من أبرزها ضرورة الحد من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية، العمل على نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين بالجامعات محا الدراسة، وتوفير قاعات دراسية ملاءمة، حماية حقوق المؤلف من أعضاء هيئة التدريس، دعم البحث العلمي بتخصيص ميزانية مجزية، وما يدعمها من مصادر ومراجع علمية حديثة، وتفعيل دور وحد ضمان الجودة.

6- دراسة (علوان، 2005): بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي". تمحور هدف هذه الدراسة حول القاء المزيد من الضوء على مدخل إدارة الجودة الشاملة في مستوى التعليم العالي في ليبيا، وكذلك تقييم فرص تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لهذه الجامعة بغرض قياس درجة مدى توافر العناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة محل الدراسة بشكل خاص وبقية الجامعات الليبية بصفة عامة وإيجاد حلول لأهم المشاكل التي تواجهها. كما توصلت هذه الدراسة الى أن إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة من وجهة نظر العينة المختارة غير ملائمة للتطبيق وذلك لعدة اعتبارات من

أهمها تدني مستوى الوعي بمدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع عدم ملائمة البنية الأساسية والتنظيمية خصوصا لذلك.

7- دراسة (الكومي، 2002): بعنوان "تقدير درجة إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتدريسية بالكلية". حيث توصلت الدراسة الى أن هناك نوع من التطابق من طرف عينة الدراسة لمدى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في اغلب مجالات الدراسة باستثناء مجال استخدام الطرق العلمية.

8- دراسة (الحربي، 2002): بعنوان "اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة". وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج كان من أهمها أن اتجاهات الأكاديميين في السعودية تميل بنسبة فوق المتوسط الى ضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. بينما كان في المرتبة المتقدمة مبدا القيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي.

9- دراسة (عشيبة، 2000): بعنوان "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم العالي المصري" حيث توصل الباحث إلى أن هناك جملة من المعوقات قد تحول دون تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي من أهمها أن هناك قصور بالهياكل التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي بمصر، مع عدم توفر قاعدة البيانات اللازمة لإمكانية التطبيق السليم لهذا المفهوم مع قلة الموارد المالية بهذه المؤسسات وممارسة بعض القيادات بها لسلوكيات قد تعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بمصر.

- **الدراسات الأجنبية:**

1- دراسة (لوري، 2004) بعنوان "ترسيخ مفهوم الجودة تحديات في التعليم العالي البريطاني" حيث هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء عينة من الهيئات الإدارية

والتدريسية بشأن تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في بريطانيا وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم الجودة بهذه المؤسسات يحتاج إلى نوع من التجانس مع ثقافات هذه المؤسسات وبنيتها مع ضرورة تلبية مجمل الاحتياجات والاهتمامات الضرورية للعاملين بها.

2- دراسة (جامعة ماري لاند، 1990) عن مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك رغبة في التميز والتفوق عن غيرها من الجامعات الأخرى، حيث تبين أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية قد حفزت رئيس الجامعة إلى ضرورة تطبيق هذا المفهوم ومن أهمها عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، الصعوبات المالية التي قد تتعرض لها بالإضافة الى التغيرات الثقافية التي تنتج من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن معظم تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة تتركز على الجانب الإداري أكثر مما هي عليه في الجانب التدريسي.

3- دراسة (Seymour 1995 جامعة Farm) على عدد (23) من الجامعات والكليات الرائدة في مجال تطبيق مفهوم الجودة الشاملة إذ تبين أن تطبيق هذا المفهوم يخلق نوعاً من التميز في تحسين جودة التعليم والتي من أهمها تحمل هذه المؤسسات العبء الأكبر من مسؤولياتها، وتحسن الظروف البيئية المحيطة، وأصبح اتخاذ القرارات قائماً على أسس علمية سليمة، مع تضاعف النمط المعرفي للعاملين، وانخفاض معدل الإنفاق، وتحسن في مستوى الخدمات.

- **تعقيب على الدراسات السابقة:**

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي:

1- أن هناك تحديد لبعض معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي منها:

– بعض من هذه الدراسات بينت أن أغلب المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة متداخلة ومتشابكة بحيث ليس من السهل التفرقة فيما بينها إذ قد يستخدم أحياناً مصطلح واحد فقط ليعبر عن بقية المفاهيم الأخرى.

– بعض من هذه الدراسات لم تركز على الدراسات الميدانية واكتفت بتقديم اقتراحات للتطوير والبعض الآخر اهتم بقياس الأداء فقط.

– بعض من هذه الدراسات عرضت المعوقات بشكل نظري مع التركيز أحياناً على أحد هذه المعوقات دون غيرها من المعوقات الأخرى.

2– أن هاك تصنيفات معينة لجل المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والتي تتمثل في (معوقات تتعلق بالقيادة الإدارية، وأخرى تتعلق بالنواحي التنظيمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).

3– أياً من الدراسات السابقة لم تقم بدراسة ميدانية تشمل جميع المعوقات، في حين ركزت هذه الدراسة تحديداً على خمسة عوائق رئيسية مجتمعة تتعلق بـ(الهيئة الإدارية، الهيئة التدريسية، المؤسسة الجامعية، البحث العلمي، خدمة المجتمع) ويرى الباحثان أنها تشتمل على مجمل المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

4– أن هذه الدراسة تمحورت حول معوقات تتعلق بالبيئة المحلية في ليبيا بينما كان مجمل الدراسات السابقة تمحورت حول معوقات تتعلق ببيئات أخرى مختلفة عربية كانت أو أجنبية.

المبحث الثاني

إدارة الجودة الشاملة (إطار مفاهيمي)

أولاً: تعريف مفهوم الجودة ومدى أهميتها:

مجمل التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالجودة ومسلك إدارتها تتباين تبعاً لميول واتجاهات وأفكار الباحثين والمهتمين في هذا المجال. حيث يعرفها (Riley 1993) بأنها تحول جذري في الطريق التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وفي المراحل المختلفة في الأداء، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق رغبات العميل. أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بأنه عبارة عن منظومة العمل المتكاملة في العملية التعليمية بداية من المدخلات والعمليات والمخرجات والتي يتوجب أن تلبي متطلبات المجتمع ورغباته وتحقق من خلال الاستخدام الأمثل لكل الإمكانيات المتاحة بالجامعة (علي، 2003) من ذلك نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة ماهي إلا نهج أو مسلك داخل مؤسسات التعليم العالي تنظر من خلاله أن التعليم هو سلسلة مستمرة من الأداء الجيد تبدأ من المنتج إلى المستهلك مروراً بعمليات الإنتاج نفسها، وهي شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية (عليمات، 2004). ومن واقع الاطلاع على كثير من الأدبيات المتعلقة بهذا المفهوم يرى كثيرٌ من الباحثين والمهتمين أن المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من مرحلة الى أخرى إذ نلاحظ بصورة جلية استخدام هؤلاء الباحثين لنموذج (ستيوارت)، والذي اعتبر أن المؤسسة التعليمية بمثابة المصنع، والطلاب هم العاملين، والهيئة التدريسية تمثل الإدارة، وبهذا عرفت إدارة الجودة الشاملة عند (عباس، 2002 :76) "بأن تكون الإدارة الجامعية مسؤولة عن الالتزام بطريقة عمل معينة من أجل تطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جامعي بروح

الفريق، ويتضمن ذلك كافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي.بحيث توجه هذه الطريقة نحو الطلاب للتحسن المستمر، ويعني ذلك التزام الإدارة الجامعية بالجودة وتقديم البرامج التدريبية لرفع الكفاءة، واستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية في التحليل مع استخدام طرق فعالة في التقويم.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى أهميتها:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة بل أصبح المهتمين بإدارة الجودة الشاملة، والنوعية أكثر اهتماماً بها من غيرهم، إذ أنها تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، والتي يمكن لأي منظمة أن تتبناها من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب. (الشمري، حمدان، 2003)، ومنهم من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي أداة الإدارة التي تهدف من خلالها الى تأكيد الجودة وشموليتها من خلال:

- مقابلة توقعات جميع الزبائن في النظام التعليمي.
- تأكيد الجودة بضمان التوافق مع المواصفات والمعايير الموضوعة من قبل الزبائن.
- التأكيد على وجود وسائل لقياس الأداء والحصول على التغذية المرتدة. (النعساني، 2003).

كما عرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في سياق مؤسسات التعليم العالي بأنها فلسفة لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، وتحقق نمو الجامعة، وتوصلها إلى أهدافها، وهي تضمن الفاعلية العظمى، والكفاية المرتفعة في الحقل العلمي، والبحثي، والتي تؤدي في النهاية الى التفوق والتميز، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات وكافة العاملين بها. (الشهاري، 2055)

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي:

لقد تباينت آراء المهتمين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في شتى الميادين وذلك فيما يتعلق بتحديد أهم مبادئها والتي يمكننا إجمالها في الآتي:

1- ضرورة تبني الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بجعلها في المقام الأول من أولوياتها.

2- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة هي عملية مستمرة.

3- مشاركة الجميع في تأصيل مفهوم الجودة داخل وخارج المؤسسة

4- بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر.

5- تحديد أهداف واضحة للجامعة من قبل جميع الأطراف.

6- توافر القيادة الفعالة والمقتنعة بمدى أهمية وضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي:

1- جودة الهيئة الإدارية: يقصد بجودة الهيئة الإدارية ضرورة جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مسؤول في الهيكل التنظيمي بالجامعة والتي تتضمن الوظائف الإدارية المعروفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

2- جودة الهيئة التدريسية: وتعني ضرورة توافر عدد من المتطلبات والكفايات لتحقيق الجودة الشاملة والتي من أهمها الكفاية في أداء عمله بصورة صحيحة مع قيامه الدؤوب بإجراء العديد من البحوث والدراسات في مجال البحث العلمي لتطوير المناهج الدراسية، مع التأكيد على استخدامه للتقنيات الحديثة في مجال التعليم. وقدرته على التفاعل مع مؤسسات المجتمع المتعددة. واتخاذ القرارات الرشيدة.

3- جودة المؤسسة الجامعية: وتعني التأكيد على ضرورة توفر المباني والمنشآت الجامعية، مع ما تتطلب من تجهيزات تقنية حديثة ومقاييس عالمية، يتوفر من خلالها المناج التعليمي المناسب لكافة الشرائح من طلبة وأساتذة واطقم إدارية وعاملين.

4- جودة البحث العلمي: وتعني التأكيد على ضرورة الاهتمام الجاد بالمراكز البحثية، وتزويدها بما تتطلب من وسائل تقنية وتكنولوجية وتواصل حتى يتم توفير المناج المناسب لكافة أطراف العملية التعليمية، ومواكبة العالم والاطلاع على كل ما هو جديد.

5- جودة الجامعة والمجتمع: وتعني ضرورة فتح قنوات تواصل مع قطاعات المجتمع المختلفة الذي تعمل من خلاله تلك الجامعة لحل مشاكله وتوفير احتياجاته وإيجاد الحلول الناجعة لها.

خامساً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي:

أكدت أغلب الدراسات التي أجريت في الجامعات بشكل عام إلى أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (Welsh :2002)، والتي من أهمها سيادة المواقف السلبية لبعض العاملين بمؤسسات التعليم العالي عند تطبيق هذا المفهوم (Blackmuk :2004) كذلك شعور بعض الأكاديميين بأن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة سيفقدهم الاستقلالية التي كانوا يتمتعون بها مع صعوبة توفيقهم بين ما كانوا يتمتعون به من تفويض للسلطة، وما يقتضه مفهوم إدارة الجودة الشاملة من نظام و رقابة لتحقيق أهداف الجامعة في صورة مضامين هذا المفهوم (Koenand Fisher :1998). كما أكدت أغلب الدراسات على أن الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعايتها وتشجيعها لمجمل الإنجازات الجماعية بهذه المؤسسات (Ruben: 1995) بالإضافة إلى ذلك فقد برز إلى السطح نوع من مقاومة أعضاء هيئة التدريس

بمؤسسات التعليم العالي لأنشطة الاعتماد الأكاديمي، بحجة أن ذلك يتعارض مع الحرية الأكاديمية التي يتمتع بها هؤلاء الأعضاء. (حيدر: 2005). إضافة إلى ذلك يرى الباحثان أن مجمل هذه المعوقات التي قد تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالصورة الصحيحة قد تتعدد وتتشكل وفق المتغيرات البيئية المحيطة التي تعمل من خلالها مؤسسات التعليم العالي والتي من بينها ما يتعلق بالهيئة الإدارية والتدريسية للجامعة، كذلك ما يتعلق بالمؤسسة الجامعية نفسها، وبأنشطتها في مجال البحث العلمي، وكل ما يتعلق بخدمة المجتمع الذي تعمل من خلاله المؤسسة الجامعية.

سادساً: مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي:

أورد كثير من الباحثين أن هناك أسباب ملحة ومتعددة تدعو الى الإسراع في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي (حيدر: 2005)، والتي من أهمها أن مجمل الثورات التي تجتاح العالم اليوم في كل المجالات وخاصة ما يتعلق بنظم المعلومات، ونظم الاتصالات والمنافسة الشديدة بين المنظمات، والتي تفرض التميز والريادة وهو ما تسعى إليه وتنشده إدارة الجودة الشاملة. كذلك التزايد المضطرد في مدخلات مؤسسات التعليم العالي مع محدودية مصادر التمويل. مجمل هذه الأسباب وغيرها أصبحت الحاجة ملحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، باعتباره أحد الدعائم الأساسية في مجال التنمية والتطور بكافة المجالات. كما تكمن أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات عموما وبمؤسسات التعليم العالي خصوصا في مدى حجم التحديات التي تواجهها والمتمثلة في انخفاض معدل الإنتاجية، زيادة التكاليف، نقص الموارد المالية، مع تدني مستوى الكفاءة والفاعلية بها الأمر الذي يحتم مواجهتها والتغلب عليها.

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية

أولاً: منهج وإجراءات الدراسة:

- **مجتمع وعينة الدراسة:**

لقد وقع اختيار الباحثين على الجامعة الأسمرية الإسلامية لتكون مجتمع الدراسة، ويعزى ذلك لعدة أسباب أهمها أهمية قطاع التعليم العالي بالنسبة للمجتمع، بالإضافة لما تتمتع به الجامعة محل الدراسة من قدرات وإمكانيات لاستيعاب متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووفقا لما تقدم فقد قام الباحثان باستخدام أسلوب العينة القصدية (العمدية) لاختيار عينة الدراسة، ممن يحمل مسمى وظيفي (عميد – رئيس قسم – منسق جودة)، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبانة استخدمت لهذا الغرض في عدد من الدراسات السابقة مثل: (العضاضي: 2012؛ مدوخ: 2008)، وتم توزيع وتجميع عدد (110) استمارة على عينة الدراسة، تم مراجعتها للتأكد من استيفائها للبيانات المطلوبة، حيث تم استبعاد عدد (10) استمارات لم تستكمل بياناتها وبالتالي غير صالحة للتحليل، وبذلك أصبح العدد الإجمالي للاستبانات الصالحة للتحليل (100) استبانة، والجدول التالي يبين الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ومصدر آخر درجة علمية موضحا ذلك من خلال التكرارات والنسبة المئوية لكل تصنيف.

الجدول رقم (1): الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الخاصية	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	عميد	10	%10
	رئيس قسم	78	%78
	منسقي مكاتب الجودة	12	%12
	المجموع	100	%100
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	23	%23
	من 5 :10 سنوات	37	%37
	أكثر من 10 سنوات	40	%40
	المجموع	100	%100
البلد الذي تم الحصول منه على آخر درجة علمية	دولة عربية	65	%65
	دولة أجنبية	35	%35
	المجموع	100	%100

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن (10%) من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم عميد، و(78%) من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم رئيس قسم، وأن نسبة (12%) من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم منسق مكتب الجودة. أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة، فإن الجدول السابق يبين أن (23%) من عينة الدراسة أقل من 5 سنوات، و (37%) من عينة الدراسة من 5: 10 سنوات، و(40%) أكثر من 10 سنوات. وأخيراً، يبين الجدول أن (65%) من عينة الدراسة كان المصدر لآخر درجة علمية تحصلوا عليها هو دولة عربية، بينما (35%) من عينة الدراسة كان المصدر لآخر درجة علمية تحصلوا عليها هو دولة أجنبية.

- **أداة الدراسة:**

▪صدق وثبات الاستبانة: تم اختيار فقرات الاستبانة، وذلك للتأكد من صدقها وثباتها كالتالي:

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات في المحور الذي تنتمي إليه، ودرجة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة. حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من 45 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2)

معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال في الدراسة والدرجة الكلية لفقرات المجال

المحور الاول: معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية					
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	0.895	*0.000	7	0. 910	*0.000
2	0.791	*0.000	8	0.822	*0.000
3	0.727	*0.000	9	0.727	*0.000
4	0.826	*0.000	10	0.622	*0.000
5	0.872	*0.000	11	0. 721	*0.000
6	0.781	*0.000	12	0.881	*0.000
			المجموع الكلي	0.871	
المحور الثاني: معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية			المحور الرابع: معوقات تتعلق بالبحث العلمي		
1	0.895	*0.000	1	0.795	*0.000
2	0.791	*0.000	2	0.791	*0.000

*0.000	0.627	3	*0.000	0.727	3
*0.000	0.626	4	*0.000	0.626	4
*0.000	0.872	5	*0.000	0.772	5
*0.000	0.881	6	*0.000	0.881	6
*0.000	0.930	7	*0.000	0.930	7
*0.000	0.754	8	*0.000	0.754	8
*0.000	0.795	9	*0.000	0.795	9
*0.000	0.891	10	*0.000	0.691	10
*0.000	0.727	11	*0.000	0.727	11
	0.823	المجموع الكلي		0.901	المجموع الكلي
المحور الخامس: معوقات تتعلق بخدمة المجتمع			المحور الثالث: معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية		
*0.000	0.695	1	*0.000	0.895	1
*0.000	0.691	2	*0.000	0.891	2
*0.000	0.827	3	*0.000	0.727	3
*0.000	0.726	4	*0.000	0.626	4
*0.000	0.772	5	*0.000	0.772	5
*0.000	0.881	6	*0.000	0.881	6
*0.000	0.830	7	*0.000	0.830	7
*0.000	0.954	8	*0.000	0.754	8
*0.000	0.695	9	*0.000	0.695	9
*0.000	0.746	10	*0.000	0.791	10
*0.000	0.686	11	*0.000	0.727	11
*0.000	0.901	12	*0.000	0.626	12
*0.000	0.822	13	*0.000	0.629	13
	0.854	المجموع الكلي		0.799	المجموع الكلي

الجدول أعلاه يبين معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية لفقرات كل مجال، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

- **ثبات أداة الدراسة:**

تحقق الباحثان من ثبات الاستبانة باستخدام طريق معامل ألفا كرونباخ (Cornbrash Alfa)، وذلك بهدف التحقق من مناسبة المقياس لأهداف الدراسة ومدى انتمائها للمحاور التي وضعت لقياسها. حيث يتمتع اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa) في صورته الأصلية بدلالات صدق وثبات عالية، ويأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. كما تم استخراج معامل الاتساق الداخلي محسوبا بمعادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (3) محاور معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	حجم العينة
الأول	12	0.904	100
الثاني	11	0.889	100
الثالث	13	0.894	100
الرابع	11	0.896	100
الخامس	13	0.896	100
لجميع المحاور	60	0.892	100

حيث يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة وتساوي (0.892) لجميع المحاور. بينما كانت قيمة لمعامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة تتراوح ما بين (0.889 - 0.904) وهي

مرتفعة لكل محور من محاور، وهذا يشير بصفة عامة إلى تمتع المقياس بقيم عالية من الثبات، الامر الذي يشجع على استخدامه.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة:

- **الإجابة عن السؤال الأول:**

(ما هي أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الاسمرية الاسلامية؟ وما سبل التغلب عليها من وجهة نظر عينة الدراسة؟):

1- تحليل فقرات المحور الأول (معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية):

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدم الأوساط الحسابية، والأوزان النسبية، ومستوى الدلالة، والجدول(4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4): تحليل فقرات المعوقات المتعلقة بالهيئة الادارية

ت	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة- مرتفعة جدا)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (ضعيفة- ضعيفة جدا)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	p-value مستوى المعنوية المشاهدة
1	ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم	22	48	10	3.22	64.4	0.000
2	ضعف الاهتمام الكافي من قبل الإداريين بلوائح الجامعة	40	17	23	3.10	62.0	0.021
3	غياب النزاهة والشفافية عند التوظيف	31	9	40	2.79	55.8	0.004
4	غياب الثقة بين الإداريين	11	28	41	3.29	65.8	0.007
5	عدم تقيد الاداريين بالسلم الإداري في العمل	8	27	45	2.49	49.8	0.000

ت	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة- مرتفعة جدا)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (ضعيفة- ضعيفة جدا)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	p-value مستوى المعنوية المشاهدة
6	ضعف قيام إدارة الجامعة بتدريب الإداريين على تحديد المشاكل ومن ثم حلها	50	15	15	2.39	47.8	0.000
7	إهمال إدارة الجامعة لشكاوى واقتراحات الإداريين	19	51	10	2.99	59.8	0.000
8	ضعف تشجيع ادارة الجامعة للإداريين على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية	29	24	27	2.88	57.6	0.000
9	تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم	20	21	39	2.70	54.0	0.006
10	ضعف عمل إدارة الجامعة على تنمية وتأهيل وتطوير العاملين من خلال تدريبهم	44	16	20	3.12	62.4	0.000
11	ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين	9	27	44	2.71	54.2	0.030
12	وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة	39	20	21	3.51	70.2	0.020
	المعدل الكلي لفقرات المحور	57	0	23	2.54	50.8	0.390

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الكلي لفقرات المعوقات المتعلقة بالهيئة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة بلغ (2.54) وبوزن نسبي (% 50.8)، ومستوى الدلالة يساوي 0.390 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني

أن الآراء حول المعوقات المتعلقة بالهيئة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة كانت غير محددة بالإيجابية أو السلبية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.39-3.51) وبأوزان نسبية بين (47.8%-70.2%)، وهذا يعني أن أكثر من (50%) من أفراد العينة يرون أن فقرات هذا المحور ليست بالمعوقات الكبيرة إذ يمكن التغلب عليها. ومن جهة أخرى نلاحظ أن الفقرة التي تنص على وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة نالت أعلى درجة، والفقرة التي تنص على ضعف قيام إدارة الجامعة بتدريب الإداريين على تحديد المشاكل ومن تم حلها نالت أقل درجة.

2- تحليل فقرات المحور الثاني (معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية):

جدول (5): تحليل فقرات المعوقات المتعلقة بالهيئة التدريسية

ت	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة- مرتفعة جدا)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (ضعيفة- ضعيفة جدا)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	p-value مستوى المعنوية المشاهدة
1	ضعف ملائمة أعداد أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لعدد الطلاب.	42	30	80	3.02	60.4	0.030
2	ضعف الكفاءة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس	17	20	43	3.11	62.2	0.001
3	افتقار أعضاء هيئة التدريس للخبرات التربوية الكافية	10	21	49	2.02	40.4	0.000
4	استخدام أعضاء هيئة التدريس للوسائل التقليدية في التدريس	37	35	10	2.92	58.4	0.007
5	قلة توافر حوافز كافية لأعضاء هيئة التدريس	49	23	11	3.12	62.4	0.000

ت	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة- مرتفعة جدا)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (ضعيفة- ضعيفة جدا)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	p-value مستوى المعنوية المشاهدة
6	قلة توافر التخصصات المطلوبة لدى أعضاء هيئة التدريس	29	20	31	3.55	71.0	0.000
7	ضعف التزام أعضاء هيئة التدريس بأنظمة وقوانين الجامعة	20	28	32	3.72	74.4	0.009
8	افتقار أعضاء هيئة التدريس للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة	46	21	13	2.13	42.6	0.000
9	قلة تعاون أعضاء هيئة التدريس مع إدارة القسم أو الكلية	10	26	44	3.11	62.2	0.005
10	قلة اهتمام إدارة الجامعة بخلق روح معنوية عالية لدى أعضاء هيئة التدريس	23	41	16	3.15	63.0	0.290
11	ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس	05	34	41	3.25	65.0	0.000
	المعدل الكلي لفقرات المحور	11	0	69	3.67	73.4	0.000

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الكلي لفقرات المعوقات المتعلقة بالهيئة التدريسية لدى أفراد عينة الدراسة بلغ (3.67) وبوزن نسبي (73.4 %) ومستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على أن المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ليبيا عالية جداً، ومن الضروري العمل للتغلب عليها. كما نلاحظ أن الفقرة التي تنص على قلة توافر التخصصات المطلوبة لدى

أعضاء هيئة التدريس نالت أعلى درجة والفقرة التي تنص على افتقار أعضاء هيئة التدريس للخبرات التربوية الكافية نالت على أقل درجة.

3- تحليل فقرات المحور الثالث (معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية):

جدول (6): تحليل فقرات المعوقات المتعلقة بالمنشأة الجامعية

ت	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة- مرتفعة جدا)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (ضعيفة- ضعيفة جدا)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	p-value مستوى المعنوية المشاهدة
1	وجود الجامعة في بيئة تعج بالضوضاء	60	13	07	2.99	59.8	0.000
2	غياب الأمن والسلامة في المباني	24	09	47	2.87	57.4	0.000
3	قلة مراعاة شروط السلامة والاجراءات المتبعة في حالة الطوارئ	16	29	35	3.01	60.2	0.061
4	افتقار الجامعة إلي ساحات كافية للطلاب	55	01	24	3.11	62.2	0.000
5	ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب	77	03	0	2.66	53.2	0.003
6	ضعف الصيانة الدورية للمرافق	45	34	0	2.15	43	0.010
7	ضعف مستوى الخدمات المقدمة من قبل مرافق الجامعة	40	20	10	3.67	73.4	0.000
8	تدني مستوى خدمات المكتبة	10	28	42	2.46	49.2	0.000
9	ضعف مستوى ملائمة القاعات الدراسية بالجامعة	32	34	04	3.9	78	0.102
10	قلة توفر التخصصات بالجامعة	39	09	32	2.98	59.6	0.641

ت	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة- مرتفعة جدا)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (ضعيفة- ضعيفة جدا)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	p-value مستوى المعنوية المشاهدة
11	ضعف قيام خدمات الحرم الجامعي بمسؤولياتها	23	27	30	3.1	62	0.000
12	مجاورة القاعات الدراسية لبعضها البعض يشيع الصخب والضوضاء	63	17	0	3.03	60.6	0.620
13	تكرار انقطاع التيار الكهربي	10	33	37	3.61	72.2	0.000
	المعدل الكلي لفقرات المحور	47	0	33	2.92	58.4	0.320

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المعدل الكلي لفقرات المعوقات المتعلقة بالمنشأة الجامعية لدى أفراد عينة الدراسة بلغ (2.92) وبوزن نسبي (58.4 %) ومستوى دلالة أكبر من 0.05 وهذا يعني أن الآراء حول المعوقات المتعلقة بالمنشأة الجامعية لدى أفراد عينة الدراسة كانت قريبة من محايدة، وبالتالي فإن المعوقات المتعلقة بالمنشأة الجامعية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ليبيا ليست بالمعوقات الكبيرة وبالتالي يمكن التغلب عليها. بمعنى ووفق آراء عينة الدراسة أن أغلب المعوقات المتعلقة بالمنشأة الجامعية يمكن تصنيفها بأنها معوقات آنية أي يمكن التغلب عليها خلال الفترة القادمة وذلك بعد انجاز المركب الجامعي المعتمد.

4- تحليل فقرات المحور الرابع (معوقات تتعلق بالبحث العلمي):

جدول (7): تحليل فقرات المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي

ت	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة- مرتفعة جداً)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (ضعيفة- ضعيفة جداً)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	p-value مستوى المعنوية المشاهدة
1	تركيز الابحاث العلمية على مواضيع تقليدية	45	29	06	3.1	62	0.003
2	ضعف التعاون بين الجامعة والمؤسسات المحلية والعالمية في مجال البحث العلمي	36	23	21	2.99	59.8	0.010
3	شح الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الجامعة لأثراء البحث العلمي	65	15	0	3.03	60.6	0.000
4	قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الجامعة	62	14	04	2.96	59.2	0.000
5	غياب التعاون بين الباحثين داخل الجامعة وخارج الجامعة	64	13	03	3.26	65.2	0.007
6	افتقار الجامعة الي مراكز تهتم بالمعلومات والاحصائيات	50	30	01	3.51	70.2	0.000
7	عدم توفر استراتيجية وطنية للبحث العلمي على مستوى الدولة الليبية	72	06	02	2.57	51.4	0.000
8	افتقار الجامعة الي شبكة معلومات تقنية حديثة لاستخدامات الطلبة والعاملين	35	04	41	2.86	57.2	0.290

ت	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة- مرتفعة جداً)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (ضعيفة- ضعيفة جداً)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	p-value مستوى المعنوية المشاهدة
9	قلة اصدارات المجالات العلمية المحكمة	28	24	28	3.22	64.4	0.907
10	ضعف التنسيق بين عمادة المكتبة والكليات المختلفة لتوفير اوعية المعلومات	40	25	15	3.09	61.8	0.000
11	افتقار الجامعة الي وجود مراكز بحثية متخصصة	63	17	0	3.33	66.6	0.000
	المعدل الكلي لفقرات المحور	75	0	05	3.25	65.0	0.000

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المعدل الكلي لفقرات المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي لدى أفراد عينة الدراسة بلغ (3.25) وبوزن نسبي (65.0%) ومستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل ذلك على أن المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي معوقات كبيرة نوعاً ما ومن الضروري العمل للتغلب عليها. حيث نلاحظ أن الفقرة التي تنص على افتقار الجامعة إلى مراكز تهتم بالمعلومات والاحصائيات نالت أعلى درجة بينما الفقرة التي تنص على عدم توفر استراتيجية وطنية للبحث العلمي على مستوى الدولة الليبية نالت أقل درجة.

5- تحليل فقرات المحور الخامس (معوقات تتعلق بخدمة المجتمع):

جدول (8): تحليل فقرات المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع

ت	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة- مرتفعة جدا)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (ضعيفة- ضعيفة جداً)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	p-value مستوى المعنوية المشاهدة
1	قلة ربط البرامج الجامعية بخطط التنمية في المجتمع	69	11	0	2.86	57.2	0.000
2	ضعف سعي الجامعة لإيجاد فرص عمل لخريجيها	61	18	01	2.90	58	0.000
3	غياب التنسيق مع قطاعات المجتمع المختصة بتقديم خدمة التأهيل والتدريب للمجتمع المحلي	55	23	02	3.11	62.2	0.000
4	قلة استثمار سوق العمل في تنفيذ انشطة التدريب في برامجها	67	13	0	2.11	42.2	0.000
5	ضعف التواصل بين المؤسسات المجتمع المحلي والجامعة	42	38	0	3.16	63.2	0.008
6	التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة	64	16	0	3.15	63	0.020
7	التجاذبات السياسية في المجتمع تنعكس سلبا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة	71	07	02	3.57	71.4	0.000
8	ضعف مشاركة المجتمع المحلي لأنشطة الجامعة المفتوحة	71	09	0	2.86	57.2	0.000
9	ضعف مشاركة اساتذة الجامعة في	31	45	04	3.02	60.4	0.000

ت	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة- مرتفعة جدا)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (ضعيفة- ضعيفة جداً)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	p-value مستوى المعنوية المشاهدة
	مؤسسات المجتمع المحلي لإقامة المناشط المختلفة مثل الندوات والمؤتمرات...وغيرها						
10	ضعف الاهتمام بتزويد مؤسسات المجتمع المحلي بالخبرات اللازمة	36	34	10	2.99	59.8	0.001
11	قلة مساهمة الجامعة في المشكلات التي تواجه المجتمع	11	25	44	3.13	62.6	0.000
12	ضعف توافق برامج التعليم المستمر وحاجات المجتمع	35	44	01	3.04	60.8	0.000
13	قلة استثمار الجامعة لوسائل الاعلام المتعددة لتوعية المجتمع بمدى اهمية رسالة الجامعة	03	54	23	3.23	64.6	0.009
	المعدل الكلي لفقرات المحور	69	0	11	2.78	55.6	0.000

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المعدل الكلي لفقرات المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع لدى أفراد عينة الدراسة بلغ (2.78) وبوزن نسبي (55.6%) ومستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل ذلك على أن المعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع معوقات منخفضة ويمكن التغلب عليها بسهولة.

6- المستوى الكلي لجميع المحاور للأوزان النسبية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الاسمرية الإسلامية:

جدول رقم (9): الأوزان الكلية لنسبية معوقات تطبيق إدارة الجودة بالجامعة الأسمرية الإسلامية

ت	الفقرات	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة-مرتفعة جدا)	عدد الإشارات المحايدة (متوسطة)	عدد الإشارات السالبة (ضعيفة-ضعيفة جدا)	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة قيمة-P	الترتيب
1	معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية	57	0	23	2.54	50.8	0.390	الخامس
2	معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية	11	0	69	3.67	73.4	0.000	الأول
3	معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية	47	0	33	2.92	58.4	0.320	الثالث
4	معوقات تتعلق بالبحث العلمي	75	0	05	3.25	65.0	0.000	الثاني
5	معوقات تتعلق بخدمة المجتمع	69	0	11	2.78	55.6	0.000	الرابع
	المعدل الكلي لجميع المحاور	67	0	13	2.97	61.11	0.004	

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (10) أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأسمرية هي كالتالي مرتبة حسب الأهمية طبقا للوزن النسبي لإجابات عينة الدراسة:

1- معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، حيث بلغ الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة (73.4) وقد جاء في المرتبة الأولى.

2- معوقات تتعلق بالبحث العلمي، حيث بلغ الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة (65.0) وقد جاء في المرتبة الثانية.

3- معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية، حيث بلغ الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة (58.4) وقد جاء في المرتبة الثالثة.

4- معوقات تتعلق بخدمة المجتمع، حيث بلغ الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة (55.6) وقد جاء في المرتبة الرابعة.

5- معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية، حيث بلغ الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة (50.8) وقد جاء في المرتبة الخامسة.

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي للمعوقات الخمس تساوي (61.1) وهو أكبر من (60%) ومستوى الدلالة تساوي (0.004) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأسمرية الإسلامية يواجه عقبات وتحديات كبيرة قد تحول دون تطبيقه وفق المستوى المطلوب.

1- ما سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الاسمرية الإسلامية؟

أما ما يتعلق بالإجابة عن السؤال المفتوح من الاستبانة والمتعلق بالحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأسمرية الإسلامية، حيث قام الباحثان بحصر الحلول المقترحة من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تم ترتيبها ترتيبا تنازليا وفق الجدول التالي:

جدول رقم (10) تكرار إجابات عينة الدراسة للتغلب على المعوقات مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الحلول المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
1	العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة لدى أعضاء هيئة التدريس وتطوير قدراتهم، مع استقطاب ذوي الكفاءة واعتماد نظام حوافز مجزية لأعضاء هيئة التدريس.	28	%28
2	الإسراع في تنفيذ المركب الجامعي المقترح تنفيذه مع تطوير منشآت الجامعة بما يتناسب ومتطلبات العصر.	22	%22

الرقم	الحلول المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
3	العمل على القيام بدورات وورش عمل ونشر ثقافة الجودة لتطوير كوادر القيادات الإدارية وعامة الموظفين بالجامعة	20	%20
4	تخصيص موازنة مستقلة للبحث العلمي ضمن موازنة الجامعة مع تخفيض ساعات العمل الأكاديمي لتوفير الوقت الكافي للبحث العلمي.	16	%16
5	تفعيل دور الجامعة في أنشطة وحل مشاكل المجتمع الذي تعمل من خلاله.	14	%14
	المجموع	100	%100

يتضح من واقع الجدول السابق رقم (10) والمتضمن تكرار إجابات عينة الدراسة للتغلب على المعوقات مرتبة ترتيباً تنازلياً إلى أن هناك الكثير من العقبات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأسمرية الإسلامية، الأمر الذي يتطلب تفعيل آليات الاختيار والاستقطاب عند تعيين أعضاء هيئة تدريس جدد، مع العمل على التحسين من قدرات أعضاء هيئة التدريس الحاليين. كما يتطلب الأمر تذليل كافة المعوقات المتعلقة بمستوى البحث العلمي بالجامعة وذلك من خلال فتح آفاق التعاون المشترك مع المؤسسات الاكاديمية، سواء بالداخل أو بالخارج، مع ضرورة العمل على توفير متطلبات البحث العلمي، علمية كانت أو تقنية، بما يساهم في مواكبة الجامعة لما تشهده الساحة العالمية من تطورات، وإنجازات علمية حديثة، كذلك العمل على ضرورة تذليل جميع المعوقات المتعلقة بالمنشأة الجامعية، وذلك من خلال اتباع الأساليب العلمية الحديثة عند القيام بإنشاء المنشآت التعليمية بما يتوافق ومتطلبات العصر. أما ما يتعلق بالمعوقات المتعلقة بخدمة المجتمع حيث احتلت المرتبة الرابعة فإنه يتطلب العمل على تفعيل قنوات التواصل فيما بين الجامعة محل الدراسة وبيئتها المحيطة، من مؤسسات المجتمع الأخرى، بما يحقق أكبر قدر ممكن

من التكامل، والتعاون المشترك، وبالتالي تحقيق مساهمة إيجابية لدور الجامعة في المساهمة في تنمية وتطوير المجتمع الذي تعمل من خلاله. وعلى الرغم من أن جل المعوقات المتعلقة بالهيئة الإدارية قد جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أن الأمر يتطلب العمل على تأهيل وتدريب تلك العناصر بما يساهم في تسهيل وتبسيط كافة الإجراءات المتعلقة بالمسار الإداري بالجامعة محل الدراسة، وبما يخدم العملية التعليمية بالجامعة على أكمل وجه.

- الإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية)؟

فرضيات الدراسة:

1- نتائج اختبار صحة الفرضية الأولى:

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (عميد – رئيس قسم – منسق الجودة).

وقد اقتضت عملية اختبار صحة الفرضية تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول رقم (11) يوضح نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (11) نتائج تحليل صحة الفرضية الأولى

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة إحصاءه الاختبار-F	p-value مستوى المعنوية المشاهدة
المعوق الأول	بين المجموعات	2	78.4	39.2	0.78	0.463
	داخل المجموعات	97	4902.3	50.5		
المعوق الثاني	بين المجموعات	2	64.2	32.1	0.50	0.606
	داخل المجموعات	97	6175.1	63.7		
المعوق الثالث	بين المجموعات	2	3064.4	1532.2	15.67	0.000
	داخل المجموعات	97	9485.6	97.8		
المعوق الرابع	بين المجموعات	2	308.6	154.3	7.41	0.001
	داخل المجموعات	97	2020.1	20.8		
المعوق الخامس	بين المجموعات	2	530.0	265.0	6.62	0.002
	داخل المجموعات	97	3885.5	40.1		
للكل	بين المجموعات	2	1407.7	703.9	9.33	0.000
	داخل المجموعات	497	37499.1	75.5		

أظهرت النتائج المبينة في جدول رقم (11) أن قيمة مستوى الدلالة للأغلبية أقل من (0.05) مما يعني من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (عميد-رئيس قسم-منسق جودة)، بينما أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة للمحور الثاني (الهيئة التدريسية) أكبر من (0.05) مما يعني لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية. وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.000) مما يعني قبول الفرض البديل من أنه "توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

2- نتائج اختبار صحة الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات - 5 - 10 - سنوات أكثر من عشرة سنوات).

وقد تطلب اختبار صحة الفرضية تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA)، ويوضح الجدول رقم(12) نتائج التحليل:

جدول رقم (12) نتائج تحليل صحة الفرضية الثانية:

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة إحصاءه الاختبار-F	قيمة-p
المعوق الأول	بين المجموعات	2	223.3	111.7	1.82	0.167
	داخل المجموعات	97	5938.1	61.2		
المعوق الثاني	بين المجموعات	2	140	70	0.70	0.500
	داخل المجموعات	97	9705	100		
المعوق الثالث	بين المجموعات	2	6.6	3.3	0.05	0.955
	داخل المجموعات	97	6877.5	70.9		
المعوق الرابع	بين المجموعات	2	232.8	116.4	6.55	0.002
	داخل المجموعات	97	1723.8	17.8		
المعوق الخامس	بين المجموعات	2	276.3	138.2	3.80	0.026
	داخل المجموعات	97	3528.0	36.4		
للكل	بين المجموعات	2	1046.9	523.5	5.47	0.004
	داخل المجموعات	497	47591.3	95.8		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات في محور البحث العلمي وخدمة المجتمع ترجع إلى مستوى خبرة عضو هيئة التدريس، بينما لا توجد فروق في بقية المحاور، الإدارية، التدريسية، المنشأة الجامعية. لذا يمكن القول إجمالاً بوجود فروق بين عينة الدراسة، وفقاً لسنوات الخبرة. وبناءً على ذلك وفي ضوء التحليل السابق فان النتائج تؤكد عدم صحة الفرض الثالث الذي ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات-5:10 سنوات-أكثر من 10 سنوات).

3- نتائج اختبار صحة الفرضية الثالثة:

والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير مصدر آخر درجة علمية (دولة عربية -دولة أجنبية)، وقد تطلب اختبار صحة الفرض تطبيق اختبار "T". ويوضح جدول (13) نتائج التحليل.

جدول رقم (13) نتائج تحليل صحة الفرض الثالث

المحاور	المجموعات	التكرار		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة احصاءة الاختبار-T	قيمة-p
المعوق الأول	دولة عربية	65		46.83	7.53	1.70	0.094
	دولة أجنبية	35		43.5	10.2		
المعوق الثاني	دولة عربية	65		42.7	10.5	-1.53	0.132
	دولة أجنبية	35		46.7	13.8		
المعوق الثالث	دولة عربية	65		48.9	10.2	-0.68	0.501
	دولة أجنبية	35		49.89	4.96		
المعوق الرابع	دولة عربية	65		44.35	4.06	-9.72	0.000
	دولة أجنبية	35		51.26	2.96		

المحاور	المجموعات	التكرار		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة احصاءة الاختبار-T	قيمة-p
المعوق الخامس	دولة عربية	65		53.91	6.27	-1.06	0.295
	دولة أجنبية	35		55.60	8.28		
للكل	دولة عربية	325		46.93	9.29	-2.73	0.007
	دولة أجنبية	175		49.35	9.58		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات في محور البحث العلمي ترجع إلى مصدر آخر درجة علمية، بينما لا توجد فروق في بقية المحاور، الإدارية، التدريسية، خدمة المجتمع، المنشأة الجامعية. لذا يمكن القول إجمالاً بوجود فروق بين عينة الدراسة، وفقاً لمصدر آخر درجة علمية. وبناء على ذلك وفي ضوء التحليل السابق فإن النتائج تؤكد عدم صحة الفرضية الثالثة الذي ينص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير مصدر آخر درجة (دولة عربية-دولة أجنبية).

ثالثاً: النتائج والتوصيات:

من خلال استعراض نتائج الدراسة الميدانية السابق عرضها يمكن تلخيص أهم هذه النتائج فيما يلي:

أ- النتائج:

هناك عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الأسمرية الإسلامية وهي كالتالي مرتبة حسب الأهمية طبقا للوزن النسبي لإجابات عينة الدراسة:

1- معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، وقد جاء في المرتبة الأولى.

2- معوقات تتعلق بالبحث العلمي، وقد جاء في المرتبة الثانية.

3- معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية، وقد جاء في لمرتبة الثالثة.

4- معوقات تتعلق بخدمة المجتمع، وقد جاء في المرتبة الرابعة.

5- معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية، وقد جاء في المرتبة الخامسة.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية). مما يعني قبول الفرض البديل من أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي". أي أن لمجمل هذه المتغيرات تأثير وتحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأسمرية الإسلامية يواجه عقبات وتحديات كبيرة قد تحول دون تطبيقه وفق المستوى المطلوب. والتي من أهمها:

1- ضعف التواصل بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة وبقية الجامعات الأخرى على الصعيدين المحلي والدولي مع قلة مشاركتهم في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية والمحلية.

2- زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي.

3- افتقار الجامعة للمباني والمرافق الحديثة وبما يتلاءم ومتطلبات العصر.

4- ضعف التواصل بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الذي تعمل من خلاله.

5- افتقار القيادات الإدارية بصفة خاصة والعاملين بصفة عامة لتأهيل والتدريب بما يتوافق ومتطلبات العصر.

ب- التوصيات:

أظهرت النتائج السابق عرضها أن الجامعة محل الدراسة في أمس الحاجة إلى تحديث وتطوير أنظمتها الإدارية بمنظومة تعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع مكوناتها وجوانبها وفق الأسلوب العلمي الصحيح لتحسين، وتطوير مخرجاتها بما يتناسب ومتطلبات العصر. ولهذا يتوجب على القيادات المسؤولة في الجامعة محل الدراسة إزالة كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة. لذا ووفقاً لنتائج هذه الدراسة سوف نعرض جملة من التوصيات على المسؤولين بهذه الجامعة لتكون مرشداً لهم في إزالة ما يعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة التطبيق السليم ومنها:

1- العمل على نشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها بالجامعة محل الدراسة لكافة الافراد بما يضمن تطبيق مفاهيمها وفق الأسس العلمية السليمة.

2- تفعيل دور مكاتب ضمان الجودة بالجامعة حتى تقوم بأداء دورها المناط بها بكفاءة وفاعلية عالية.

3- تعزيز دور البحث العلمي بالجامعة بما يحقق التواصل الفعال مع المؤسسات البحثية وتحقيق الريادة العلمية للجامعة في المحافل العلمية على المستويين المحلي والدولي.

4- العمل على توفير المناخ التنظيمي السليم بالجامعة بما يضمن تحقيق مستويات أعلى من الأداء لكافة الأفراد والقيادات الإدارية وأعضاء هيئة تدريس على جميع المستويات.

5- العمل على فتح آفاق التعاون مع مؤسسات البيئة المحيطة محلية كانت أم دولية بما يضمن تحقيق آفاق التعاون والتكامل المثمر بين هذه المؤسسات والجامعة محل الدراسة.

6- التزام القيادات الإدارية بالجامعة بمبدأ فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها بما يضمن التطوير والتحسين المستمر للعملية التعليمية ودعمها في مختلف الأنشطة والاتجاهات.

7- بناء استراتيجية متكاملة يتوجب تبنيها بما يحقق التطور المستمر لمؤسسات التعليم بصورة عامة والتعليم الجامعي على وجه الخصوص.

8- تعديل الهيكل التنظيمي للجامعة بطريقة تحدد أهم وظائف ومسؤوليات إدارة الجودة الشاملة وطريقة ونوعية أساليب التدريب المطلوب لتسهيل عمليات التحديث والتطوير.

9- يتطلب عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعة التركيز على الجانب النوعي دون الكمي حتى يتم ترسيخ هذا المفهوم وفق المعايير العلمية السليمة.

10- تطبيق مبدأ القياس المرجعي (مبدأ المقارنة بالغير) مع بعض المؤسسات العالمية للتعليم العالي والاستفادة من الخبرات العالمية السابقة والتي تبنت تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وثبت نجاحها.

كما تم التوصل إلى جملة من الحلول المقترحة لتذليل تلك العقبات لعل من أهمها:

1- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة لدى أعضاء هيئة التدريس وتطوير قدراتهم، مع استقطاب ذوي الكفاءة واعتماد نظام حوافز مجزية لأعضاء هيئة التدريس.

2- العمل على القيام بدورات وورش عمل ونشر ثقافة الجودة لتطوير كوادر القيادات الإدارية وعامة الموظفين بالجامعة.

3- تخصيص موازنة مستقلة للبحث العلمي ضمن موازنة الجامعة مع تخفيض ساعات العمل الأكاديمي لتوفير الوقت الكافي للبحث العلمي.

4- تفعيل دور الجامعة في أنشطة وحل مشاكل المجتمع الذي تعمل من خلاله.

5- العمل الجاد على معالجة المعوقات وتطوير التشريعات التي تحد من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة.

6- الإسراع في تنفيذ المركب الجامعي المقترح تنفيذه مع تطوير منشآت الجامعة بما يتناسب ومتطلبات العصر.

قائمة المصادر والمراجع

أ- المراجع العربية:

الكتب:

1- الترتوري، محمد عوض، وجويحات، أغادير عرفات (2006) : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

2- الخطيب، أحمد، ورداح الخطيب (2006): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الطبعة الثامنة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.

3- عليمات، صالح ناصر، 2004، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية – التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

4- مرسي، محمد منير (2002): الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، مطبعة عالم الكتب، القاهرة.

البحوث والرسائل العلمية:

1- الإبراهيمي، عدنان بدري (1997)، فاعلية إدارة شؤون لعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، العراق.

2- الكيومي، عبد الله بن عيسى، (2002) : تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

3- مدوخ، نور الدين حمدي، (2008)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، جامعة غزة، كلية التربية، 2008.

المجلات العلمية:

1- أبو نبعة، عبد العزيز، ومسعد، فوزية (1998)، إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، المجلد العشرون، العدد: 74.

2- العضاضي، سعيد بن علي، (2012)، "معوقات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي"، العدد9، 2012.

3- الربيعي، فلاح خلف، (2008)، "الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وإمكانيات تطبيقها في العراق"، الحوار المتمدن، العدد: 233.

4- العطار، إبراهيم يوسف (2006): واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويرها من وجهة نظر رؤساء لأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

5- الحربي، حياة محمد (2002) اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية، جامعة أم القرى، المجلد الخامس، العدد الأول.

6- المغيدي، الحسن محمد: معوقات الاشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية بالسعودية، رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد الثاني عشر، يوليو 1997.

7- حسون، عباس فاضل، آخرون، مجلة بابل الطبية، المجلد السابع، العدد الثالث والرابع: 2010.

8- عبانه صالح أحمد، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8، 2011.

المؤتمرات العلمية:

1- الشمري، انتظار، حمدان، خالد: متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في كليات الإدارة والاقتصاد (رؤية مستقبلية)، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي

الثاني حول ضمان الجودة، والذي عقد بجامعة الزرقاء لأهلية خلال الفترة من 12-23 أكتوبر 2003.

2- الشهاري، شرف أحمد: الجودة الشاملة في إدارة الجامعة بين النظرية والتطبيق، المؤتمر التربوي الخامس، جامعة البحرين، كلية التربية: في الفترة من 11-13 إبريل 2005.

3- حيدر عبد اللطيف، الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي إدارة ضمان الجودة والتحسين المستمر، المؤتمر التربوي الخامس جامعة البحرين، البحرين، المجلد 4، 2005.

4- عشيبة، فتحي درويش: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت من 17: 19 إبريل 2000.

5- علي، كفاح داوود، الحلقات المفقودة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الملتقى الفكري لتطوير آدا كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، سوريا 13-14 مارس 2003.

6- النعساني، عبد المحسن: نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات، 2003.

مواقع الإنترنت:

1- تم استخلاصه بتاريخ 20-12-2014 من الموقع الإلكتروني (اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي (سابقاً):

htt:www.higheredu.gov.ly "quality control quality (accessed on, 2007-6-5)

2- تم استخلاصه بتاريخ 25 -12-2014 من الموقع الإلكتروني:

http://www.limu.edu.ly/newlimu/qaaReport.pdf

ب- المراجع الأجنبية:

1- Koeh, J, and Fisher, J. (1998) "Higher education and total Quality management", Total Quality management, No. 2.

2- Welsh, J., and Dey, S., (2002) "Quality measurement and Quality Assurance in Higher Education", Quality Assurance In education, Vol.10, No.1.

3- Blackmur, D., (2004), "Issues In Higher Education Quality Assurance", Australian Journal of
public Administration, Vol.63, No. 2.

4- Blachmur, Douglas (2004) Issues in Higher Education Qualuty Assurance Austrelian Journal of Public Administration,Vol 63 NO (2).

5- Ruban, B.(1995) Quality in higher education, New Brunwich, New Jersey , Transaction publisher.

6- Kaldenberg D.& Gobeli,D (1995) "Total Quality Managemenet Pragtices and Business Outcomes: Evidence from Dental Practices", journal of Small Business Management.

7-Seymour, D. (1995) TQM on Campus: what the Pioneers are Finding AAHE Bulletion.