

## معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية دراسة ميدانية مقارنة لآراء عينتين من طلاب كليتي التربية بجامعة البعث وتشرين

الدكتور فاضل حنا\*

(تاريخ الإيداع 14 / 9 / 2010 . قبل للنشر في 8 / 12 / 2010)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية تربية جامعة البعث وتشرين من وجهة نظر الطلبة في الجامعتين، وكذلك التعرف على الفروق في وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغيري الجامعة والمستوى الدراسي. اشتملت عينة البحث على (480) طالباً وطالبة في كلية التربية بجامعة البعث، و(460) في كلية التربية بجامعة تشرين، للعام الدراسي 2009 – 2010. ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة احتوت (59) فقرة، وزعت إلى خمسة مجالات تتضمن المعوقات (الإدارية، والبشرية، والمادية، والأكاديمية، والفنية). أظهرت النتائج أن (42.6%) من أفراد العينة في جامعة البعث اتفقوا على تواجد المعوقات المذكورة في الاستبانة بدرجة عالية، مقابل (38.58%) بدرجة متوسطة، في حين أن (19.61%) رأوا أن هذه المعوقات موجودة بدرجة ضعيفة. ورأى (44.51%) من أفراد العينة أن معوقات التطبيق متواجدة بدرجة عالية في جامعة تشرين، مقابل (42.04%) رأوا أنها متواجدة بدرجة متوسطة، و(13.46%) بدرجة ضعيفة. كما وجدت فروق دالة بين الطلبة الجامعيين وطلبة الدراسات العليا، وبين الجامعتين أيضاً.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، الجودة الشاملة في التعليم العالي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المعوقات.

\* أستاذ مساعد - قسم التربية مقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق - سورية.

## **Barriers on the Implementing of the Total Quality Management Comparative Field Study to Opinion of Samples of education Faculty Students in Al-Baath and Tishreen Universities**

**Dr. Fadel Abdullah Hanna\***

**(Received 14 / 9 / 2010. Accepted 8 / 12 / 2010)**

### **□ ABSTRACT □**

The purpose of the research was to study the attitudes of Al-Baath and Tishreen Universities education Students in Barriers on the implementing of the Total Quality Management, and to study the differences of such attitudes according to variables (University and study level). The sample included (480) students of education Students in Al-Baath University, and (460) of education Students in Tishreen University, for the academic year 2009/2010. To achieve the objective of the research, a questionnaire, including (59) items, was distributed to five areas for Barriers (Administrative, humanity, materialism, academy, technicality).

The final results showed that (42.6%) of the examined samples approved of Barriers with high degree in Al-Baath University, where (38.58%) were found to agree with middle degree, and (19.61%) with little degree. In Tishreen University (44.51%) of the examined sample approved of Barriers with high degree, whereas (42.04%) were found to agree with middle degree, and (13.46%) with little degree. In fact, there are differences between the undergraduate and postgraduate students, also between the two Universities.

**Keywords:** Quality, Total Quality in higher education, Total Quality Management, Total Quality Management in higher education, Barriers.

---

\* Associate Professor in Comparative Education Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

**مقدمة:**

حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة. ويعدّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية لتحسين نوعية خدماتها وإنتاجها، كما أنها استفادت من ذلك التطبيق في مواجهة التحديات الشديدة، وكسب رضا العميل. وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة التي طبقت إدارة الجودة الشاملة نجاحاً كبيراً، ولاسيما في اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا وفرنسا، فأصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال المنظمات الحديثة من خلال ما حققه من نجاحات في الإدارة (اللوزي، 1999). ويرى (بايول هاتمان) بأن "إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منهج إداري متكامل، يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية". لذلك تنطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين وهما الشمولية والتكاملية (العبد، 2009، 7). وتشير الكثير من الدراسات إلى تطبيقات الإدارة الجودة الشاملة في حقل التعليم الجامعي تقتصر على الجوانب الإدارية ويظل امتدادها إلى الجانب الأكاديمي امتداداً محدوداً بسبب العوائق الكثيرة التي تقف أمام هذه التطبيقات في قاعة الدراسة غير أن جهوداً كثيرة تبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتشمل جميع الخدمات الجامعية (إدارية، أكاديمية، تكميلية)، إن إدارة الجودة الشاملة وخدمات مؤسسات التعليم العالي تتطلب توفير هيئة من الأكاديميين والإداريين ذوي الخبرة العريقة لتشارك في تفويم جودة الخدمات التعليمية وخدمات البحث العلمي بهذه المؤسسات كما أن توفير التمويل والدعم المالي شرط أساسي لضمان جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي (أبو فارة، 2006، 10).

**مشكلة البحث:**

تؤكد الكثير من الدراسات والبحوث التي تناولت مسألة تطبيق نظام الجودة في المنظومة التعليمية أنها تصب في اتجاه تخريج طلبة بمواصفات قياسية تتلاءم مع سوق العمل، الذي يعدّ الطالب بالدرجة الأولى كزبائن يعدون وفقاً لمتطلبات سوق العمل. والتعليم العالي، كنظام ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام. وليس بالمستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسساته من مشكلات كبيرة، حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعي العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها (مدكور، 2000، 32).

إن إدارة الجودة نظام قائم على عمليات تطويرية مستمرة لكل ما تقوم به المؤسسة التعليمية بشكل مواز لتطوير الجودة. وهو نظام يهتم بإرضاء كل من (الزبون الداخلي والخارجي)، ويستند على مبادئ الجودة المطبقة في كافة المجالات (Sahney, et al., 2002). فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات (علام، 2003، 105). وبما أن الجامعة ترفد المجتمع بالكوادر المؤهلة لقيادة عملية التطوير وتفعيلها، وتمثل القاعدة الأساس

في بيئة التعليم وأهدافه، وهي المدخل لكل النشاطات الإنسانية بأبعادها السياسية والاقتصادية، والإنتاجية، والخدمية، والمادية والروحية لذا يجب الاهتمام بجودة أداء هذه المؤسسات ومخرجاتها من خلال التصور الشمولي لبنائها الأكاديمي والإداري المبني على مدخل النظم والامركزية السلطة ولا بد من الاهتمام بالمؤهلات الأكاديمية والبحثية والاستشارية في هذه المؤسسات (Nikitina, and Vostrikov, 2000).

إن تطبيق نظام إدارة الجودة التعليمية في المؤسسات التعليمية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي، كما تساهم هذه الأنظمة مجتمعة على تلبية رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الذاتي، وهذا يتطلب توفير الجهد والصبر على تحقيق النتائج بدون استعجال من قبل كافة المستويات الإدارية على اعتبار أن التعلم هو عملية مستمرة مدى الحياة، ويتطلب أنماطاً قيادية ديمقراطية تؤمن بمبدأ المشاركة والتعاون بين جميع المشاركين نحو التغيير للأفضل. فالجودة الفعالة في التعليم العالي، تتمثل في المنتج المتولد بواسطة مؤسسات التعليم العالي حيث يأخذ التعليم دوراً مهماً ورئيساً في عملية التنمية ورفي الشعوب وتطورها، ويعد من أهم الاستثمارات المستدامة الذي لا يمكن أن يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في الجامعة، ومشاركة فاعلة من جانب الطلبة ومن جانب الخريجين وسوق العمل والمجتمع من أجل تحقيق معادلة فاعلية وجودة التعليم العالي. ومن الأهمية التي تشكلها إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، يأتي هذا البحث للكشف عن المعوقات التي تعترض تطبيقها في المؤسسات الجامعية وبرامجها التعليمية. وقد تمثلت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة البعث وتشرين من وجهة نظر الطلبة في الجامعتين. وما الفروق بين آراء الطلبة في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين، وما مقترحات تطبيقها.

### أسئلة البحث:

1. ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة البعث من وجهة نظر الطلبة أفراد عينة البحث.
2. ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة تشرين من وجهة نظر الطلبة أفراد عينة البحث.
3. ما المقترحات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة البعث وتشرين من وجهة نظر عينة البحث.

### فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجامعة.
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

## أهمية البحث وأهدافه:

تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

1. قد يفيد هذا البحث في تحديد أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وبرامجها التربوية.
2. معالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتعرض سبل التطبيق في جامعات القطر.
3. يعدّ هذا البحث الأول من نوعه على حد علم الباحث؛ كونه يتبنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السورية، ومعوقاتها.
4. قد تسهم نتائج هذا البحث في مساعدة المهتمين بإدارة الجودة الشاملة، وأصحاب القرار من المستويات الإدارية العليا المهتمين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بما تقدمه لهم من نتائج وتوصيات، وتضعهم أمام أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أجل اتخاذ الإجراءات التطويرية اللازمة لتذليل المعوقات التي تواجه تطبيقها. يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة البعث وتشيرين من وجهة نظر الطلبة أفراد عينة البحث.
2. التعرف على الفروق في آراء أفراد عينة البحث من الطلبة في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجامعة.
3. التعرف على الفروق في آراء أفراد عينة البحث من الطلبة في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمستوى الدراسي.
4. تقديم مقترحات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة البعث وتشيرين من وجهة نظر الطلبة أفراد عينة البحث، ومن وجهة نظر الباحث.

## مصطلحات البحث:

■ **الجامعة:** مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة. وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة، منها ما هو على مستوى البكالوريوس، ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا، وتمنح بموجبها درجات علمية للطلاب (فنية والزكي، 2004).

■ **الجودة:** هي مجموع الصفات والخصائص التي يمتاز بها المنتج أو الخدمة والتي تجعله يفي بالاحتياجات المطلوبة (الفضل، 2004، 20).

■ **إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات على الفكر، والسلوك، والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية، ونمط إجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة ممكنة في السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة بهدف تحقيق أعلى درجة من رضا العملاء عن طريق إشباع حاجاتهم وورغباتهم وفق ما يتوقعونه (عقيلي، 2001، 21).

■ **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** تعني "مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة"، حيث أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوي الذي نسعى جميعاً لبلوغه (المدهون والطلاع، 2006، 10).

■ **المعوقات:** هي جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المدير عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها (المغدي، 1997، 71). ويعرف الباحث معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأنها الأسباب والعوامل التي قد تعرقل أو تقلل من تحقيق الأهداف المرجوة من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعتي البعث وتشرين من وجهة نظر الطلبة في الجامعتين. وتتمثل المعوقات الإدارية في كفاءة البرامج الخاصة بالطلاب، وبرامج الإرشاد الأكاديمي، وكيفية التعامل مع الطلاب والرد على استفساراتهم، وحل مشكلاتهم وغيرها. وتتمثل المعوقات الأكاديمية في مناسبة المقررات الدراسية، والإشراف الأكاديمي. وتشير المعوقات المادية إلى مناسبة مبنى الجامعة من الناحية الجغرافية والصحية، وجودة التجهيزات، وتتمثل المعوقات البشرية في القوة البشرية المسيرة للبرامج الأكاديمية، أما المعوقات الفنية فتتمثل في الدعم الفني، وتجاوبه مع الطلاب وتوفير قاعدة بيانات واستخدام الانترنت وغيره.

■ **المنظمة:** عبارة عن وحدة اجتماعية منسقة ومنظمة، تعمل بشكل متواصل لتحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة وظائف متعددة (نحساني، 2010، 3).

■ **الجدارة:** يقصد بها مدى تميز الخدمات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى من خلال توفيرها للمهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية (الهالي، 2009، 516).

■ **الكفاءة:** وصف تقويمي لأداء النظام التعليمي ولمُدخلاته وعملياته ومُخرجاته يبيّن قدرة كل من هذه المتغيرات على أداء مهماتها، كما يبيّن قدرة النظام التعليمي بأكمله على أداء مهماته وتحقيق أهدافه ويحدد نسبة الأهداف التي حققها إلى مجموع الأهداف التي ينبغي تحقيقها من جهة، ومستوى الجهود التي بذلت، والتكاليف التي أنفقت من جهة أخرى (رحمة، 2007، ص 391).

■ **الفاعلية:** الدرجة التي تستطيع بها المديرية تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة (التميمي، 2005، 19). وترى "غفر" أن الكفاية تختلف عن الفاعلية، فالأولى تستخدم للدلالة على حسن استخدام المُدخلات في الوصول إلى الأهداف، أما الفاعلية فتهتم بالوصول إلى الأهداف دون الاهتمام بالتكاليف أو الجهود التي أوصلت إليها (غفر، 2007، 108).

■ **التمكين:** هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع (عبد العزيز، 2006، 1).

■ **النموذج المثالي للجهاز الإداري:** هو النموذج الذي يتبع النمط البنائي لأي نظام بحيث يكون تاماً أو كاملاً، وأنه يعكس مجموعة الأدوار والوظائف المتنوعة التي يحتاج النظام المعين لأن يقوم بها ويؤديها، فالبناء الأفضل هو ذلك البناء الذي يحتوي على كل الوظائف المنتظمة التي يؤديها نظام معين (الطويل، 2006، 322).

## الأسس النظرية والدراسات السابقة للبحث:

### – تكوين الأسس النظرية للبحث:

سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساس في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل. وقد عرفت الجودة على أنها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية (GUY L'ondoyer, 2000. 57). ويعرفها آخرون بأنها فلسفة إدارية تترك صعوبة الفصل بين حاجات العميل عن أهداف المنظمة. إذ إن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتأكيد الفعالية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد على أن كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات العميل (عبد العزيز، 2000). وقد جرى تعريف الجودة من قبل العديد من الباحثين منهم (Jiang, 2002) الذي عرفها بأنها القدرة على الوفاء باحتياجات العملاء، وتحقيق ما يفوق أو يتجاوز هذه الاحتياجات والمتطلبات. وقد أشار الترتوري إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تركز على فهم احتياجات المستفيدين ثم العمل على تحسين الخدمات الخاصة بهم ورفع مستوى رضاهم عن تلك الخدمات. (الترتوري، 2006، 2). وقد عرفها جوزيف جوران J.M.Juran بأنها الملاءمة للاستعمال أو الغرض، كما عرفت بأنها المطابقة للمتطلبات أو المواصفات كما يراها العميل (زكريا، 2005، 88). أما الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة فقد عرفتها بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة (العزاوي، 2005، 12). ويرى حمود أنها تعدّ كنظام إداري يتمحور فيه البعد الرئيس في تحقيق رضا العميل سواء الحالي والمحتمل مع الاحتفاظ بالحصص السوقية المناسبة، وتطويرها بشكل مستمر وذلك بهدف توفير ميزة تنافسية، واعتبار الجودة بمثابة سلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية المحتملة سيما في إطار أبعاد العولمة والتجارة الحرة والتوسعات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية (حمود، 2002).

وتؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت على المنظمات بمختلف أنواعها التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها (الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة التي ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الانجازات الجماعية والانجازات التنظيمية، الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذا يتضمن: "معايير قياس متطلبات الزبون غير الواضحة وغير المتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز، وقلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة، واتساع وتنوع خدمات بعض منظمات الخدمة مثل التعليم العالي كالصحة وغيرها، فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة"، عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمنظمة، وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها، وأن يكونوا صبورين لانتظار نضج عملية تغيير البيئة قبل الحصول على النتائج، الإرث الاجتماعي والثقافي هو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المنظمات أو من قبل الزبون، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عمليات تقديم الخدمة (المحياوي، 2006، 160). بالإضافة إلى (التغيير المستمر في القيادات الإدارية، اللبس الذي يكتنف موضوعي التدريب وتقييم الأداء الفردي، ضعف النظام المالي والمعلوماتي في أجهزة القطاع الحكومي، البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا، إهمال دراسة رغبات العملاء وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة، الاهتمام بالشكل فقط أي

التركيز على أن الإدارة تحاول إدخال نظم ونماذج حديثة، دون دراسة إمكانية التطبيق الفعلي لها، ضعف في معايير قياس عمليات التحسين المستمر وضعف في عملية تفعيل العاملين (الطراونة، 2003، 36).

ويرى (الأحمد، 2004، 21) أن هناك معوقات تواجه المؤسسة الجامعية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي (ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة، قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة، المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات، ضعف النظام المالي، اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج). بالإضافة إلى وجود العديد من المعوقات أهمها (قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية، نقص وعي العاملين بسياسة الجودة، ضعف تواصل الإدارة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، استبعاد متطلبات المجتمع من مفهوم الجودة، تقرير تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها، التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف، إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوقف مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، عدم إدراك رؤساء الأقسام لدورهم الإداري في ظل إدارة الجودة الشاملة، تبني صفات جاهزة لتحسين الجودة قد لا تتوافق مع احتياجات المؤسسة الجامعية) (أحمد، 2003، 183). في حين يرى الموسوي عدم كفاية التدريب المقدم للعاملين في الجامعة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، صعوبة استيعاب كبار الإداريين لآليات إدارة الجودة الشاملة والتزاماتها، وكيفية اجتذاب الموظفين والعاملين في المؤسسة وتحفيزهم على تغيير أنماط التفكير السائدة واعتناق أصول الثقافة الجديدة التي تعكسها مبادئ الجودة الشاملة (الموسوي، 2003، 99). ويرى حمود أن من أهم هذه المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي (عدم وجود قيم ثقافية ومنظمة واضحة لدى العديد من المنظمات في البلدان النامية بشكل خاص، وقلة اهتمام القيادة الإدارية العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، محدودية الاتصالات بين العاملين أو الأقسام الإدارية والتنظيمية المختلفة، عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة، هذا بالإضافة إلى عدم وفرة التخصيصات المالية اللازمة لتطبيق هذا النظام) (حمود، 2006، ص 31، 39). وقد بين "أنكنسون" أن العاملين بكافة مستوياتهم يقاومون التغيير للأسباب التالية: (خوف العاملين من فقدان وظائفهم وأهميتها، فقدان السيطرة على الأعمال، حيث يكون للعاملين قبل التغيير سيطرة كاملة على ما يؤدونه من أعمال، ويتم فقدان هذه السيطرة بعد التغيير، والذي يتطلب أداء الأعمال بشكل مختلف، عدم التأكد الشخصي: يتولد لدى العاملين قلق داخلي حول كفاءتهم في أداء الأعمال الجديدة، حيث يكمن الحل هنا في اطلاع العاملين على المدة الزمنية للتغيير، والفجوة بين الأداء الحالي والتوقعات المستقبلية، التغيير يعني مزيد من أعباء العمل. فتطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس أمراً سهلاً (البليسي، 2000، 3). وهناك عدد من المبادئ والأسس يمكن الاتفاق عليها عند محاولة الأخذ بفلسفة الجودة الشاملة وتطبيقها بنجاح وهي: (ثقافة المنظمة، المشاركة والتمكين، التدريب، التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تحفيز العاملين، منع الأخطاء قبل وقوعها) (Martinich, 1997).

### الدراسات السابقة:

■ هدفت دراسة (ناجي، 1998) التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، ومعرفة مستوى رضا الطلبة عن جودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم في جامعة عمان الأهلية، وأهم المعوقات التي تعطل استخدام هذا المدخل، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى رضا طلبة الجامعة كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة من قاعات تدريس ومشاغل ومختبرات ومكتبة، ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية،

والكادر الأكاديميين والخدمات الجامعية، والأنظمة والتعليمات الداخلية، ولدى إدارة الجامعة الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه توجد بعض المعوقات التي تواجه تطبيقها مثل عدم توفر نظام محوسب للمعلومات.

■ وجاءت دراسة كوش (Couch, 1999) لمعرفة الفروق في استجابات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في بعض كليات المجتمع في شمال كارولينا في قياس إدارة الجودة الشاملة. توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأن الجنس والعرق عاملان لا يؤثران في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أدت الجوانب الإيجابية التي لها أثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة، إلى تطوير الاتصال وخدمة متلقي الخدمة، وزيادة المساهمة في المشاركة في صنع القرار على مستوى الكلية. في حين أن الجوانب السلبية لتطبيق معايير الجودة الشاملة شملت عدم التنسيق بين فلسفة كلية المجتمع والواقع العلمي.

■ وهدفت دراسة (أيوب، 2000) إلى التعرف على تقدير مدى فاعلية استخدام فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: (وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة، ولصالح العاملين في الجامعة الهاشمية، والجامعة الأردنية، وعدم وجود فروق في التقدير تعزى لمتغير الوظيفة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس).

■ كما أجرى كولسنينسكي (Kolcinski, 2000) دراسة كان الغرض منها تقييم عوامل ومعايير النجاح والإخفاق في تطبيق الجودة الشاملة في (184) مؤسسة تعليمية، وقد وجد الباحث أن 86% من هذه المؤسسات تشجع على إتباع أسس الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية وخدماتها. وأن 57% منها أكدت أنها واجهت معوقات ومشاكل في تطبيق أسس الجودة الشاملة. وأن 65% منها تشير إلى أنها بدأت تطبيق أسس الجودة الشاملة منذ أقل من (6) سنوات.

■ وبيّنت دراسة يونغ (Young, 2001) تأثير معيار الجودة القومي (بالدرج) على نظم التعليم لمؤسسات تربوية منتقاة. ولتحقيق ذلك تم دراسة (6) منظمات تربوية حصلت على جائزة الجودة حسب معيار (بالدرج) للجودة. وتوصلت الدراسة إلى أن عدد المؤسسات التي طبقت نموذج (بالدرج) في ازدياد مستمر، وإن استخدام هذا النموذج زود الإدارة بإجراءات تحسينية مستمرة، ووجه الاهتمام نحو إشباع حاجات المستفيدين، وساعد على المساهمة المنهجية وصنع القرار، وكذلك فإن ما تم التوصل إليه من نتائج قاد إلى التحسين في أداء الطلبة ورضا المستفيدين.

■ وهدفت دراسة هيرست (Hurst, 2002) إلى التعرف إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة نورثويسترن، من خلال الإجابة عن السؤالين: كيف تطبق الجامعة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وما هي إجراءات تطبيقها؟ واستخدم الباحث أسلوب المقابلات، ومراجعة السجلات الصفية وأسلوب الملاحظة كأدوات للدراسة. وأظهرت النتائج أن كليات الجامعة تطبق فعلاً مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود معوقات تعترض تطبيقها.

■ وهدفت دراسة بدح (2003) إلى معرفة درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية جاءت كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية لصالح العمداء. وقد أوصى الباحث بقيام الجامعات الأردنية بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإنشاء مراكز لها في الجامعات الأردنية.

وفي دراسة لويس (2003، Lewis) التي هدفت إلى معرفة معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي في ولاية تكساس الأمريكية، وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة تكونت من (86) مدير دائرة ورئيس قسم في جامعات الولاية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك نقص في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، تمثل في ضعف عمليات المراقبة والمتابعة والتدقيق، كما دلت النتائج على أن مديري الدوائر يقدرّون أن الجامعات تطبق معايير الجودة الشاملة بكل متطلباتها، بينما يرى رؤساء الأقسام عكس ذلك.

وجاءت دراسة (جريس، 2004) إلى تحليل إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للعملية الأكاديمية والإدارية، ولعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، كما أظهرت مستوى متدنياً من الرضا لدى الطلبة عن الجهود المبذولة في تطوير العملية الأكاديمية والتخصصات العلمية. كذلك أشارت النتائج إلى أن الجامعة لا تراعي حاجة السوق المحلي من التخصصات التي يتم تقديمها، وعدم وجود دعم لعملية البحث العلمي بالشكل الكافي، وعدم اعتماد الجامعة لنظام مالي وإداري فعال.

وكشفت دراسة (عبد الحميد، 2005) واقع إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات العامة بمحافظة جدة، ومعوقات تطبيقها الداخلية والخارجية في المؤسسات الحكومية. وكانت أهم النتائج أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات العامة تطبيقاً فعالاً في هذه المؤسسات. وقد أظهرت أن أهم المعوقات الخارجية التي تؤثر سلباً كانت كما يلي: عدم وجود منافسين لأداء الخدمة نفسها في مؤسسات أخرى، وتعيين القيادات العليا حسب معايير غير موضوعية قلما يراعى فيها الجدارة والكفاءة. وأهم المعوقات الداخلية التي تؤثر سلباً على التطبيق فهي: صعوبة وضع خطط إستراتيجية طويلة الأجل، وضعف تواجد النموذج المثالي للجهاز الإداري في القطاع الحكومي.

وهدف دراسة (خلاف، 2006) إلى تحديد معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي (الخليل وبيت لحم) من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين تقع ضمن الدرجة المتوسطة، وأن أعلى مجال في معوقات التطبيق هو مجال المعوقات الفنية. وعدم وجود فروق تعزى إلى متغيري الجنس، ونوع الكلية. ووجود فروق دالة تعزى إلى متغيري الجامعة، وفئة المستجيب. أوصى بضرورة مشاركة العاملين والطلبة في الجامعتين برسم السياسة الجامعية، ووضع معايير محددة لقبول الطلبة في كليات الجامعتين، وتصميم برامج تدريبية لطلبة الجامعتين تواكب متطلبات ما بعد التخرج.

وهدف دراسة (علوان، 2006) إلى معرفة إمكانية إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي للبيبة. وتوصلت الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة غير ملائمة للتطبيق في كليات الجامعة، وفي جميع مجالات قياسها المقترحة ماعدا مجالات جودة التشريعات واللوائح الجامعية، والذي اتضح أنه ملائم للتطبيق، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقات معنوية بين المتغيرات (الخبرة العلمية، والصفة الوظيفية، والعمر) وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة.

هدفت دراسة (قداده، 2007) إلى تطوير نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة متمثلاً في زيادة رضا الطلاب ورفع مستوى الخبرة للعاملين الأكاديميين والإداريين. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبينت النتائج القيمة العالية لأعمال هذه الجامعات نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما بينت وجود فروق دالة بين القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة وبين إدارة الجودة الشاملة.

وهدفت دراسة (زقروق، 2008) إلى التعرف على درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمينج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى. ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمينج كانت متوسطة. وأن درجة أهمية توفر هذه المبادئ كانت عالية. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهمية توفر هذه المبادئ تعزى للدرجة العلمية، ولبدا التخرج. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة.

تناولت الدراسات والأدبيات السابقة أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في تطوير أدائها واستمرارها، والمعوقات التي تعترض تطبيقها، وبعضها تركز على استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، وركز بعضها الآخر على الجهود المبذولة لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، وعلى أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء. وقد استفاد البحث من هذه الدراسات في وضع أسسها النظرية وإعداد أدواتها وإجراءاتها. ويعدّ هذا البحث الأول من نوعه على حد علم الباحث فيما يتعلق بالتعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في جامعات القطر، فهي جديدة في بحثها عن هذه المعوقات، وعن مقترحات تطبيقها، وفي المقارنة بين النتائج التي تم إجراؤها بين الجامعتين.

### طرائق البحث ومواده:

#### — عينة البحث وتوزيعها:

يتكون مجتمع البحث من مجتمعين: هما طلبة كلية التربية في جامعة البعث، وطلبة كلية التربية في جامعة تشرين، الذين أمضوا ثلاث سنوات أو أكثر في الجامعة ويتابعون الدراسة فيها خلال العام الدراسي 2010/2009 في السنة الرابعة أو الخامسة أو دبلوم التأهيل التربوي أو في الدراسات العليا، والذين بلغ عددهم (7272) طالباً وطالبة في كلية التربية بجامعة البعث (جامعة البعث، 2009). و(5600) طالباً وطالبة في كلية التربية بجامعة تشرين (جامعة تشرين، 2009). وقد تم التحديد لهذا المجتمع على اعتبار أن الطلبة الذين قضوا ثلاث سنوات أو أكثر في الجامعة يكون قد اكتسبوا مهارات وخبرات تجعلهم على دراية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. ومن مجتمع طلبة كلية التربية في جامعة البعث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها عند تطبيق الاستبانة عليها (473) طالباً وطالبة، بنسبة (6.5%) من المجتمع الأصلي، وتم استبعاد (13) استبانة لعدم احتوائها على المعلومات المطلوبة، فأصبحت العينة (460) استبانة. ومن مجتمع طلبة كلية التربية في جامعة تشرين اختيرت عينة عشوائية بلغ عددها عند تطبيق الاستبانة عليها (505) طالباً وطالبة، بنسبة (9%) من المجتمع الأصلي، عاد منها (490) استبانة، واقتصر عددها بعد حذف الاستبانات التي وجدت فيها نواقص مخلة في إجابات مالئها على (480) استبانة. ويشير الجدول الآتي (1) إلى توزيع عينة البحث من طلبة كلية التربية في جامعتي البعث وتشرين للعام الدراسي 2010/2009 بحسب (الجنس، المستوى التعليمي) ونسبتها المئوية.

جدول (1): توزيع عينة البحث من طلبة جامعتي البعث وتشرين للعام الدراسي 2010/2009 بحسب الجنس والمستوى التعليمي

المجموع	المستوى التعليمي				الجنس				الجامعة
	طالب دراسات عليا		طالب جامعي		الطالبات		الطلاب		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
460	20.43	94	79.57	366	68.7	316	31.3	144	جامعة البعث
480	20	96	80	384	60.42	290	39.58	190	جامعة تشرين
940	20.21	190	79.79	750	64.47	606	35.53	334	المجموع

– **إعداد الإستبانة:** للإجابة على أسئلة البحث أعدت استبانة، تضمنت جزأين، يتعلق الأول بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتضمنت المجالات التالية: (معوقات إدارية، معوقات بشرية، معوقات أكاديمية، معوقات خاصة بالنواحي المادية والمرافق والتجهيزات، معوقات فنية). أما الثاني فقد تضمن مقترحات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واشتمل على (34) بنداً. وطبقت الإستبانة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2010/2009، وحددت درجة الإعاقة بثلاثة مستويات وفقاً لمقياس ليكرت، واستخدمت العبارات التالية في المقياس (بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة) لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. و(موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق) لمقترحات تطبيقها. كما استخدمت النسب المئوية لتحديد نسب الإجابة على بنود الاستبانة. وحسبت المتوسطات الحسابية واستخدم الاختبار (T-Test) المخصص لإجراء المقارنات للتثنائية. وبذلك تم تحليل نتائج الأداة وتفسيرها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" لمعالجة البيانات، والتوصل إلى المؤشرات الإحصائية لنتائج البحث.

#### – صدق وثبات الإستبانة:

أ. **صدق الإستبانة:** للتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها في التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في جامعتي البعث وتشرين، ومقترحات تطبيقها. واعتمد على الصدق الظاهري وعرضت الأداة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المختصين في هذا المجال بلغ عددهم (9) محكماً؛ لإصدار حكمهم على مدى صلاحية الفقرات وسلامة صياغتها وملاءمتها لموضوع الدراسة مع اقتراح الصيغة المناسبة في حالة عدم مناسبتها. وقد أعيد بعضها مصحوباً ببعض الملاحظات، والمقترحات التي أخذت بعين الاعتبار، حيث تم تعديل بعض المصطلحات، وإعادة صياغة بعض المفردات التي اكتنفها الغموض، وحذف البعض الآخر، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (59) مفردة موزعة على خمسة محاور بدلاً من (67) بنداً، لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و(34) بنداً لمقترحات التطبيق بدلاً من (36).

ب. **ثبات الإستبانة:** يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، فهو يعطي اتساقاً في النتائج عندما تطبق الأداة عدة مرات ولحساب قيم معامل ثبات الأداة قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (35) طالباً من طلبة كلية التربية بجامعة البعث، وتم حساب قيم معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha – Cornpach، ويوضح الجدول (2) معامل الثبات لمحاور الاستبانة، وللأداة ككل. والذي يظهر هي قيم عالية وممتازة حسب التطبيق السابق، ومقبولة إحصائياً كمؤشر على ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

جدول (2) قيم معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	13	0.79
المحور الثاني	11	0.82
المحور الثالث	13	0.73
المحور الرابع	12	0.86
المحور الخامس	10	0.84
المجموع العام	59	0.78
مقترحات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	34	0.92

واستخدم الباحث **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يعدّ طريقة في البحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة (الأغا، 2002، 43)، لتحقيق أهدافه، والوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج إجابات طلبة كلية التربية في جامعتي البعث وتشرين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد تم استعراض أهم الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمفهوم الجودة الشاملة ومدخلها وأبعادها وأدواتها ومزايا تطبيقها، ومعوقاتها. وفي الجانب العملي استقصيت عبارات تصف معوقات تطبيق إدارة الجودة في جامعتي البعث وتشرين، ومن ثم استخلاص الفروق في كلا الجامعتين. واستخدم **المنهج المقارن**: الذي يعرف بأنه "مقابلة الأحداث والآراء بعضها ببعض، لكشف ما بينها من وجوه شبه أو علاقة" (علي، 2007، 50) في المقارنة بين آراء طلبة كلية التربية في جامعتي البعث، وتشرين، والوقوف على أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين آرائهما وتفسيرها، والاستفادة منها في وضع المقترحات التي تسهم في إزالة المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين.

#### – حدود البحث:

**الحدود الزمنية:** اقتصر البحث على العام الدراسي 2009 – 2010، فقد أجري هذا البحث الفصل الأول من العام الدراسي المذكور. و**الحدود المكانية:** اقتصر على كلية التربية في جامعتي البعث وتشرين. واشتملت **الحدود البشرية** على طلبة كلية التربية في جامعتي البعث وتشرين. أما **الحدود الموضوعية:** تمثلت في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة كلية التربية في الجامعتين، ومقترحات تطبيقها.

#### النتائج والمناقشة:

عرضت نتائج البحث التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة البحث على النحو الآتي:

#### نتائج السؤال الأول: ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة البعث؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول (3). والذي يتضح من قراءته أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة كلية التربية في جامعة البعث جاءت متوسطة في جميع المجالات، باستثناء مجال المعوقات المادية فقد جاءت بدرجة مرتفعة.

#### جدول (3): إجابات عينة البحث من طلبة كلية التربية بجامعة البعث حول آرائهم في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الترتيب الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية			المعوقات	الرقم
			درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية		
المجال الأول: المعوقات الإدارية:							
3	0.61	2.25	9.3	56.3	34.3	وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الكلية.	1.
6	0.75	2.1	23.7	42.2	34.1	جمود الأنظمة والقوانين والتمسك بحرفيتها في الكلية.	2.
9	0.76	1.97	30.7	42.2	27.2	انعدام نموذج مثالي لجهاز إداري فعال يسترشد به في تطبيق مدخل (TMQ)	3.
5	0.81	2.12	27.6	32.4	40	نقص النشرات التوضيحية للأنظمة والقوانين واللوائح في الكلية.	4.

10	0.76	1.85	37	40.9	22.2	التغيير الدائم في القيادات الإدارية في الكلية.	.5
4	0.78	2.13	24.3	38.3	37.4	قصور التخطيط في الكلية.	.6
8	0.78	2.05	28.3	38.7	33	الافتقار إلى دعم ومؤازرة إدارة الجامعة.	.7
7	0.75	2.06	25.4	43	31.5	ضعف قدرة إدارة الكلية على اتخاذ قرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	.8
1	0.72	2.46	13.5	26.7	59.8	ضعف الاهتمام بأخذ آراء الإداريين والطلبة في رسم سياسة الكلية .	.9
3	0.73	2.25	16.7	41.1	42.2	عدم تركيز إدارة الكلية على أهداف بعيدة المدى.	.10
2	0.76	2.32	17.8	32.4	49.8	اعتماد نظم نقل المعلومات في الكلية على الأسلوب التقليدي.	.11
11	0.76	1.83	39.3	38.7	22	معايير قبول الطلبة في الكلية غير محددة.	.12
12	0.78	1.8	42.2	35.2	22.6	معايير قبول الطلبة في الكلية غير واضحة.	.13
		2.09	25.83	39.08	35.08	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول	
المجال الثاني: المعوقات البشرية:							
7	0.71	2.12	20.2	47.8	32	عدم توافر الكوادر الإدارية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.	.14
9	0.72	2.05	23.5	48	28.5	عدم الاقتناع بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية.	.15
3	0.79	2.3	20.4	28.9	50.7	تدني مستوى معرفة الإداريين والطلبة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.	.16
4	0.79	2.25	20.9	33	46.1	تعيين أشخاص غير مؤهلين في مواقع إدارية.	.17
10	0.73	1.92	30.7	46.5	22.8	مقاومة التغيير من قبل الطلبة والإداريين و المدرسين للتغييرات المستحدثة في نظم التعليم	.18
11	0.73	1.87	34.1	44.8	21.1	مقاومة الإداريين والطلبة للتغييرات	.19
8	0.79	2.08	27.4	37	35.7	ضعف اهتمام قيادات الكلية بالتطوير.	.20
1	0.74	2.37	15.9	31.3	52.8	النقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا.	.21
2	0.74	2.36	15.9	32.4	51.7	عدم إتاحة الفرصة للإداريين والطلبة للإبداع والتطوير داخل الكلية.	.22
5	0.72	2.24	16.3	43	40.7	عدم تبني سياسة التدريب المستمر للمدرسين من قبل جهات المختصة.	.23
6	0.74	2.13	21.7	43	35.2	عدم أخذ كفاءة عضو هيئة التدريس بعين الاعتبار عند القيام بمهام جديدة.	.24
		2.15	22.45	39.61	37.94	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني	
المجال الثالث: المعوقات الأكاديمية:							
8	0.74	2.13	21.7	43	35.2	عدم التحقق من كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية علمياً ومهنياً.	.25
9	0.76	2.12	23.7	40.9	35.4	إهمال استخدام أساليب تدريس في الكلية القائمة على المناقشة والحوار.	.26
10	0.68	2.08	19.6	52.8	27.6	ضعف التواصل بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية.	.27
8	0.76	2.13	23.3	40.9	35.9	عدم كفاية الجهاز الأكاديمي لتدريس جميع المقررات الدراسية في الجامعة.	.28

1	0.71	2.49	12.8	25.4	61.7	29. التركيز على الكم وليس على النوع فيما يخص المقررات الدراسية.
2	0.66	2.45	9.1	36.7	54.1	30. البطء في تجديد المقررات الدراسية في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي.
3	0.7	2.42	12	34.6	53.5	31. عدم قدرة المقررات الدراسية على إكساب الطلبة مهارة حل المشكلات.
4	0.67	2.41	10.4	38.5	51.1	32. عدم ملاءمة محتوى المقررات الدراسية لمتطلبات سوق العمل.
6	0.78	2.18	22.8	36.3	40.9	33. عدم اهتمام الكلية بتشجيع التعلّم الذاتي لدى الطلبة.
5	0.76	2.31	17.8	33.7	48.5	34. غياب التقويم المستمر للطلبة خلال العام الدراسي.
3	0.64	2.42	8.5	41.5	50	35. ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير بسبب المناخ الأكاديمي السائد في الكلية.
7	0.71	2.19	17.4	45.9	36.7	36. عدم قدرة أعضاء الهيئة التعليمية على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.
10	0.73	2.08	22.6	46.5	30.9	37. ضعف إمام أعضاء الهيئة التعليمية باستخدام التقويم البنائي وأساليبه الحديثة.
		2.26	17.05	39.75	43.19	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث

تابع جدول (3): إجابات عينة البحث من طلبة كلية التربية بجامعة البعث حول آرائهم في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الترتيب الرقم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية			العبارات
			درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	
المجال الرابع: المعوقات المادية:						
1	0.61	2.7	8	13.5	78.5	38. قلة المباني والإنشاءات في الكلية بالنسبة إلى عدد الطلبة.
3	0.67	2.54	10	25.9	64.1	39. تدني مستوى المرافق الخدماتية في الكلية.
4	0.71	2.47	12.4	27.8	59.8	40. نقص البنية التحتية التكنولوجية الخاصة بتقنيات التعليم.
2	0.63	2.69	9.1	13	77.8	41. قلة القاعات التدريسية وضيق مساحتها بالنسبة لعدد الطلبة.
4	0.65	2.47	8.7	35.9	55.4	42. قلة تنوع مصادر التعلم في الكلية.
7	0.69	2.34	12.2	41.5	46.3	43. ضعف التمويل اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5	0.7	2.46	12	30.4	57.6	44. قلة توفر مستلزمات الأنشطة العملية للطلبة (حاسوب، مختبرات، وسائل تعليمية)
10	0.8	2.1	27.4	35	37.6	45. عدم تلبية مكتبة الكلية لاحتياجات الطلبة.
8	0.71	2.32	14.6	39.3	46.1	46. عدم توفر شبكة معلومات تربط الكلية بالكيانات والجامعات الأخرى.
11	0.78	1.88	37.6	37.2	25.2	47. غياب عوامل الأمن والسلامة في مبنى الكلية.
6	0.73	2.41	14.1	30.4	55.4	48. ضيق مساحة المكاتب المخصصة للمدرسين، وعدم ملاءمتها لإجراء البحوث فيها
9	0.64	2.24	11.5	52.8	35.7	49. قلة المكافآت المخصصة للإداريين والطلبة المتميزين.
		2.39	18.8	31.89	53.3	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع

المجال الخامس: المعوقات الفنية						
4	0.67	2.33	11.5	43.5	45	50. طول الوقت الذي يتطلبه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
2	0.68	2.4	10.9	38.3	50.9	51. البطء والتقصير في إصدار النتائج في مواعيدها المحددة.
1	0.66	2.45	9.1	36.3	54.6	52. عدم تحديد حاجات الطلبة ومتطلباتهم بشكل جيد.
9	0.65	2.15	14.8	55.2	30	53. حدوث أخطاء أثناء التعليم والتدريب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
7	0.69	2.24	14.6	47.2	38.3	54. قلة المعلومات المستخدمة في تطوير البرامج التعليمية وتطويرها.
6	0.75	2.27	18.3	36.1	45.7	55. افتقار المناخ الأكاديمي إلى التعاون والود المتبادل بين الإداريين والطلبة.
8	0.7	2.2	16.1	47.8	36.1	56. عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل بين الكلية والجامعة.
7	0.74	2.24	17.8	40.4	41.7	57. عدم استجابة إدارة الكلية للاقتراحات الهادفة إلى تحسين الوضع التعليمي داخلها.
3	0.69	2.35	12.2	40.4	47.4	58. قلة قيام الكلية بإجراء تقييم دوري لأعمالها لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها.
5	0.71	2.32	13.9	40.7	45.4	59. قلة قيام الجامعة بتنظيم فعاليات تحقق النمو المتكامل لشخصية الإداريين والطلبة
		2.3	13.92	42.59	43.51	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس
		2.24	19.61	38.58	42.6	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب لمجالات معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

كما يتبين من الجدول (3) أن جميع البنود الواردة في مجال المعوقات الإدارية جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، باستثناء عبارة ضعف الاهتمام بأخذ آراء الإداريين والطلبة في رسم سياسة الكلية، إذ برزت كأهم معوق ضمن هذا المجال وجاءت ضمن الدرجة العالية، بمتوسط حسابي مقداره (2.46). كما جاءت العبارتان (النقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا، وعدم إتاحة الفرصة للإداريين والطلبة للإبداع والتطوير داخل الكلية) ضمن الدرجة العالية بمتوسط حسابي مقداره (2.37)، (2.36) على التوالي، وفي المرتبتين الأولى والثانية ضمن مجال المعوقات البشرية، في حين كانت بقية المعوقات ضمن الدرجة المتوسطة. وفيما يخص المعوقات الأكاديمية فقد حصلت أربع عبارات على الدرجة العالية وهي (التركيز على الكم وليس على النوع فيما يخص المقررات الدراسية، البطء في تجديد المقررات الدراسية في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي، عدم قدرة المقررات الدراسية على إكساب الطلبة مهارة حل المشكلات، عدم ملاءمة محتوى المقررات الدراسية لمتطلبات سوق العمل) بمتوسطات حسابية هي (2.49)، (2.45)، (2.42)، (2.41) على التوالي، في حين كانت بقية المعوقات ضمن الدرجة المتوسطة. وفي مجال المعوقات المادية برزت سبع معوقات جاء تأثيرها كبيراً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البعث بمتوسطات حسابية تزيد عن (2.34)، أما بقية المعوقات الواردة ضمن هذا المجال كانت ضمن الدرجة المتوسطة. في حين جاءت ثلاث عبارات ضمن مجال المعوقات الفنية كان تأثيرها بدرجة عالية وهي: (عدم تحديد حاجات الطلبة ومتطلباتهم بشكل جيد، البطء والتقصير في إصدار النتائج في مواعيدها المحددة، قلة قيام الكلية بإجراء تقييم

دوري لأعمالها لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها)، وقد حصلت على متوسطات حسابية (2.45)، (2.4)، (2.35)، وأنت بقية المعوقات الواردة في هذا المجال ضمن الدرجة المتوسطة. وعند مقارنة متوسطات النسب، فقد تبين أنها جاءت متقاربة في المجالات الخمسة في كل مدى، ففي بدرجة عالية تراوحت الإجابات بين 37.94% و 53.3%، وفي مدى بدرجة متوسطة جاءت النسب متقاربة تراوحت بين 31.89% و 39.75%، وفي مدى بدرجة منخفضة توزعت الإجابات بين 71.05% و 25.83%. وهذا التقارب يؤشر على تقارب آراء أفراد العينة في معوقات التطبيق الواردة ضمن المجالات المدروسة. كما أن متوسط النسب المئوية للمجالات الخمسة هي 42.6% بدرجة عالية، 38.58% بدرجة متوسطة، 19.61% بدرجة منخفضة. ويلاحظ أن ما يقرب من نصف أفراد العينة يرون أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي معوقات بدرجة عالية في كافة المجالات.

#### نتائج السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة تشرين:

يشير الجدول (4) إلى آراء طلبة كلية التربية في جامعة تشرين في المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتهم. وجاءت كل من المعوقات الإدارية والمادية، والبشرية بمتوسطات تقع ضمن الدرجة الوسطى، في حين أن المعوقات الأكاديمية والفنية أتت ضمن الدرجة العالية. وحصلت عبارة وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الكلية على الترتيب الأول ضمن المعوقات الإدارية، وعدم أخذ كفاءة عضو هيئة التدريس بعين الاعتبار عند القيام بمهام جديدة ضمن المعوقات البشرية، في حين شكلت عبارة عدم التحقق من كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية علمياً ومهنياً كأهم معوق ضمن المعوقات الأكاديمية، وجاءت عبارة قلة تنوع مصادر التعلم في الكلية ضمن المعوقات المادية، في حين أن عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل بين الكلية والجامعة برزت كأهم معوق ضمن المعوقات الفنية، وذلك وفقاً لآراء أفراد عينة البحث في جامعة تشرين. كما يلاحظ أن متوسطات النسب في المجالات الخمسة متقاربة في كل مدى. فهي في مدى بدرجة عالية جاءت بين (40.38%)، (47.49%)، وفي مدى بدرجة متوسطة جاءت بين (40.22%)، (45.57%)، وفي مدى بدرجة منخفضة تراوحت بين (12.09%)، (15.8%). وهذا التقارب يؤشر على تقارب آراء أفراد العينة في المجالات الخمسة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتهم. كما أن متوسط النسب المئوية للمجالات الخمسة هي (44.51%) بدرجة عالية، (42.04%) بدرجة متوسطة، (13.46%) بدرجة منخفضة. ومن الملاحظ أن موافقة أكثر من (44.51%) من أفراد العينة على الدرجة العالية يدل على تواجد هذه المعوقات بدرجة كبيرة. ومن خلال مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة البعث مع معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة تشرين الواردة في استبانة الدراسة، وجد فروقاً في نقطتين تقريباً بدرجة عالية لصالح جامعة تشرين، وفروقاً في (3) نقطة بدرجة متوسطة لصالح جامعة تشرين، وفروقاً في (6) نقاط لا تستخدم لصالح جامعة البعث، وهذا يدل موافقة أكبر من عينة طلبة جامعة تشرين على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة مع إجابات عينة البحث من طلبة جامعة البعث. ومن الدراسات التي انفقت معها الدراسة الحالية، والتي بينت وجود معوقات بدرجة كبيرة واجهت تطبيق أسس الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية دراسة (Kolcinski، 2000)، ودراسة (عبد الحميد، 2005) صعوبة وضع خطط إستراتيجية طويلة الأجل، ودراسة (Couch، 1999) التي أظهرت عدم التنسيق بين الكلية والواقع العلمي، ودراسة (ناجي، 1998) التي بينت عدم توفر نظام محسوب للمعلومات، ودراسة (Lewis، 2003) التي تمثلت في ضعف عمليات المراقبة والمتابعة والتدقيق في مؤسسات التعليم العالي. واختلفت مع دراسة (خلاف، 2006) التي بينت أن

أعلى مجال في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مجال المعوقات الفنية. لكن أوجه الشبه المذكورة لا تنفي اختلاف هذه الدراسة عن سابقتها في تركيزها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية. وفي مقارنة معوقات التطبيق بين جامعتين هامتين من جامعات القطر.

جدول (4): إجابات عينة البحث من طلبة كلية التربية بجامعة تشرين حول آرائهم في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	المعوقات	النسبة المئوية			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الفقرة
		درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة			
المجال الأول: المعوقات الإدارية:							
1.	وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الكلية.	63.1	33.5	3.3	2.60	0.56	1
2.	جمود الأنظمة والقوانين والتمسك بحرفيتها في الكلية.	50.4	42.1	7.5	2.43	0.63	2
3.	انعدام نموذج مثالي لجهاز إداري فعال يسترشد به في تطبيق مدخل (TMQ)	46	42.9	11	2.35	0.67	3
4.	نقص النشرات التوضيحية للأنظمة والقوانين واللوائح في الكلية.	46.7	40.2	13.1	2.34	0.7	4
5.	التغيير الدائم في القيادات الإدارية في الكلية.	39.8	47.5	12.7	2.27	0.67	7
6.	قصور التخطيط في الكلية.	40.4	47.1	12.5	2.28	0.67	6
7.	الافتقار إلى دعم ومؤازرة إدارة الجامعة.	38.1	43.3	18.5	2.20	0.73	10
8.	ضعف قدرة إدارة الكلية على اتخاذ قرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	37.3	50.2	12.5	2.25	0.66	8
9.	ضعف الاهتمام بأخذ آراء الإداريين والطلبة في رسم سياسة الكلية .	47.1	39.8	13.1	2.34	0.7	4
10.	عدم تركيز إدارة الكلية على أهداف بعيدة المدى.	41	45	14	2.27	0.69	7
11.	اعتماد نظم نقل المعلومات في الكلية على الأسلوب التقليدي.	41.9	46.9	11.3	2.31	0.66	5
12.	معايير قبول الطلبة في الكلية غير محددة.	41.7	41.7	16.7	2.25	0.72	8
13.	معايير قبول الطلبة في الكلية غير واضحة.	39.4	44.2	16.5	2.23	0.71	9
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول (المعوقات الإدارية)	44.07	43.42	12.52	2.32		
المجال الثاني: المعوقات البشرية:							
14.	عدم توافر الكوادر الإدارية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.	40.8	42.5	16.7	2.24	0.72	6
15.	عدم الاقتناع بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية.	40.6	48.1	11.3	2.29	0.66	3
16.	تدني مستوى معرفة الإداريين والطلبة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.	38.1	46.5	15.4	2.23	0.7	7
17.	تعيين أشخاص غير مؤهلين في مواقع إدارية.	43.3	43.5	13.1	2.30	0.69	2
18.	مقاومة التغيير من قبل الطلبة والإداريين والمدرسين للتغييرات المستحدثة في نظم التعليم.	37.7	46.9	15.4	2.22	0.7	8
19.	مقاومة الإداريين والطلبة للتغييرات	40	46.5	13.5	2.26	0.68	4
20.	ضعف اهتمام قيادات الكلية بالتنوير .	40.2	44.6	15.2	2.25	0.7	5

4	0.68	2.26	13.5	46.7	39.8	النقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا.	21.
5	0.68	2.25	13.8	47.7	38.5	عدم إتاحة الفرصة للإداريين والطلبة للإبداع والتطوير داخل الكلية.	22.
5	0.69	2.25	14.4	46	39.6	عدم تبني سياسة التدريب المستمر للمدرسين من قبل جهات المختصة.	23.
1	0.68	2.34	12.1	42.3	45.6	عدم أخذ كفاءة عضو هيئة التدريس بعين الاعتبار عند القيام بمهام جديدة.	24.
		2.26	14.04	45.57	40.38	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني (المعوقات البشرية)	
المجال الثالث: المعوقات الأكاديمية:							
1	0.58	2.65	5.4	24.4	70.2	عدم التحقق من كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية علمياً ومهنيًا.	25.
2	0.61	2.43	6.5	43.8	49.8	إهمال استخدام أساليب تدريس في الكلية القائمة على المناقشة والحوار.	26.
10	0.67	2.29	11.9	46.9	41.3	ضعف التواصل بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية.	27.
11	0.7	2.28	14.8	42.9	42.3	عدم كفاية الجهاز الأكاديمي لتدريس جميع المقررات الدراسية في الجامعة.	28.
9	0.73	2.30	16.5	37.5	46	التركيز على الكم وليس على النوع فيما يخص المقررات الدراسية.	29.
7	0.71	2.32	14.4	39.2	46.5	البطء في تجديد المقررات الدراسية في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي.	30.
4	0.7	2.37	12.3	38.8	49	عدم قدرة المقررات الدراسية على إكساب الطلبة مهارة حل المشكلات.	31.
7	0.7	2.32	13.1	41.9	45	عدم ملاءمة محتوى المقررات الدراسية لمتطلبات سوق العمل.	32.
8	0.7	2.31	13.3	42.1	44.6	عدم اهتمام الكلية بتشجيع التعلم الذاتي لدى الطلبة.	33.
3	0.67	2.38	10.6	41.3	48.1	غياب التقويم المستمر للطلبة خلال العام الدراسي.	34.
6	0.69	2.33	12.5	42.1	45.4	ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير بسبب المناخ الأكاديمي السائد في الكلية.	35.
5	0.68	2.36	11.3	41.9	46.9	عدم قدرة أعضاء الهيئة التعليمية على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.	36.
11	0.7	2.28	14.6	43.1	42.3	ضعف إلمام أعضاء الهيئة التعليمية باستخدام التقويم البنائي وأساليبه الحديثة.	37.
		2.36	12.09	40.45	47.49	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث (المعوقات الأكاديمية)	

## تابع جدول (4): إجابات عينة البحث من طلبة كلية التربية بجامعة تشرين حول آرائهم في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	المعوقات	النسبة المئوية			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الفقرة
		درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة			
المجال الرابع: المعوقات المادية:							
38	قلة المباني والإنشاءات في الكلية بالنسبة إلى عدد الطلبة.	45.2	40.4	14.4	2.31	0.72	3
39	تدني مستوى المرافق الخدماتية في الكلية.	41	43.8	15.2	2.26	0.71	7
40	نقص البنية التحتية التكنولوجية الخاصة بتقنيات التعليم.	41.9	42.5	15.6	2.26	0.71	7
41	قلة القاعات التدريسية وضيق مساحتها بالنسبة لعدد الطلبة.	41.7	45	13.3	2.28	0.69	6
42	قلة تنوع مصادر التعلم في الكلية.	50.4	34.8	14.8	2.36	0.73	1
43	ضعف التمويل اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	46.9	40.8	12.3	2.35	0.69	2
44	قلة توفر مستلزمات الأنشطة العملية للطلبة (حاسوب، مختبرات، وسائل تعليمية)	44.6	39.6	15.8	2.29	0.72	5
45	عدم تلبية مكتبة الكلية لاحتياجات الطلبة.	41.9	38.1	20	2.22	0.76	8
46	عدم توفر شبكة معلومات تربط الكلية بالكليات والجامعات الأخرى.	46	37.1	16.9	2.29	0.74	5
47	غياب عوامل الأمن والسلامة في مبنى الكلية.	37.7	35.8	26.5	2.11	0.79	9
48	ضيق مساحة المكاتب المخصصة للمدرسين، وعدم ملاءمتها لإجراء البحوث فيها	42.3	46.7	11	2.31	0.66	3
49	قلة المكافآت المخصصة للإداريين وللطلبة المتميزين.	44.2	42.1	13.8	2.30	0.7	4
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع (المعوقات المادية)	43.65	40.56	15.8	2.28		
المجال الخامس: المعوقات الفنية:							
50	طول الوقت الذي يتطلبه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.	43.8	47.3	9	2.35	0.64	3
51	البطء والتقصير في إصدار النتائج في مواعيدها المحددة.	46.3	38.3	15.4	2.31	0.72	7
52	عدم تحديد حاجات الطلبة ومتطلباتهم بشكل جيد.	47.3	40.2	12.5	2.35	0.69	3
53	حدوث أخطاء أثناء التعليم والتدريب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	46.3	39.8	14	2.32	0.71	6
54	قلة المعلومات المستخدمة في تطوير البرامج التعليمية وتطويرها.	48.5	35.8	15.6	2.33	0.73	5
55	افتقار المناخ الأكاديمي إلى التعاون والود المتبادل بين الإداريين والطلبة.	46.9	41.7	11.5	2.35	0.68	3
56	عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل بين الكلية والجامعة.	47.7	41.9	10.4	2.37	0.67	1
57	عدم استجابة إدارة الكلية للاقتراحات الهادفة إلى تحسين الوضع التعليمي داخلها	44.8	44	11.3	2.34	0.67	4
58	قلة قيام الكلية بإجراء تقييم دوري لأعمالها لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	47.3	39.2	13.5	2.34	0.7	4

2	0.73	2.36	15.2	34	50.8	قلة قيام الجامعة بتنظيم فعاليات تحقق النمو المتكامل لشخصية الإداريين والطلبة	59.
		2.34	12.84	40.22	46.97	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس (المعوقات الفنية)	
		2.31	13.46	42.04	44.51	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب لمجالات معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	

**نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجامعة.**

للتحقق من صحة عدم وجود فروق دالة بين أفراد العينتين في جامعتي البعث وتشرين، أجريت المقارنة باستخدام اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية، وأدرجت النتائج كما هو مبين في الجدول (5).

**جدول (5): المتوسط الحسابي ودلالة الفروق لإجابات عينة البحث حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجامعة**

مستوى الدلالة	مجال الثقة (%95)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة		مجالات معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	أعلى	أدنى					البعث	تشرين	
* دال	3.472	2.327	0.000	9.94	4.305	30.10	480	البعث	المعوقات الإدارية
					4.639	27.20	460	تشرين	
* دال	3.804	2.826	0.000	13.303	3.889	24.90	480	البعث	المعوقات البشرية
					3.746	21.58	460	تشرين	
* دال	-9.30	-2.070	0.000	-5.168	4.228	30.60	480	البعث	المعوقات الأكاديمية
					4.668	32.10	460	تشرين	
* دال	-7.61	-1.794	0.000	-4.856	3.932	27.34	480	البعث	المعوقات المادية
					4.137	28.62	460	تشرين	
غير دال	.912	-.005	0.053	1.943	3.556	23.41	480	البعث	المعوقات الفنية
					3.604	22.96	460	تشرين	
* دال	6.518	2.437	0.000	4.307	15.605	136.36	480	البعث	المجالات ككل
					16.275	131.88	460	تشرين	

ومن قراءة الجدول (5) يتبين بمقارنة قيمة p مع مستوى الدلالة 0.05 أن الفروق التي ظهرت بين متوسط إجابات طلبة كلية التربية بجامعة البعث ومتوسط إجابات طلبة كلية التربية بجامعة تشرين هي فروق دالة وجوهرية، عند كل مجال من مجالات معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وعلى المستوى الإجمالي لصالح إجابات طلبة كلية التربية بجامعة البعث فيما يخص المعوقات الإدارية والبشرية والمستوى الإجمالي، ولصالح طلبة جامعة البعث فيما يخص المعوقات الأكاديمية والفنية. أما مجال المعوقات الفنية فلم يكن هناك فروق دالة عنده بمستوى ثقة 5% وعند درجات حرية (938). وفي هذا إجابة عن الفرضية الخاصة بالفروق بين آراء الطلبة في الجامعتين. ورفض للفرضية القائلة بعدم وجود فروق.

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في معوقات تطبيق

إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

لدراسة الفروق بين إجابات الطلبة بحسب المستوى الدراسي من طلبة المرحلة الجامعية وطلبة الدراسات فوق الجامعية حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وللإجابة عن الفرضية المخصصة لذلك، تم حساب الفروق ودلالاتها باستخدام (T-Test) للمقارنات الثنائية، فتبين أنها فروق جوهرية ودالة عند مستوى دلالة 0.05، عند كل مجال من مجالات (المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات المادية)، حيث جاءت قيمة (P) أصغر من (0.05). ويظهر الجدول (6) هذه النتائج، عند درجات حرية (938) بمستوى ثقة 95%، وهذه الفروق في الآراء جاءت لصالح طلبة الدراسات العليا، فقد أظهروا أن لهذه المجالات تأثير أكبر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الطلبة في المرحلة الجامعية. كما يتبين من الجدول ذاته عدم وجود فروق دالة عند مجالي (المعوقات الأكاديمية، والمعوقات الفنية)، وعند المستوى الإجمالي لكافة المجالات، حيث جاءت قيمة (P) أكبر من (0.05). وفي هذا إجابة عن الفرضية الخاصة بالفروق بين آراء الطلبة تبعاً لمتغير المستوى الدراسي.

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات عينة البحث من طلبة جامعتي

البعث وتشرين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تبعاً لمتغير المستوى الدراسي

مستوى الدلالة	مجال الثقة(95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة		مجالات معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	أعلى	أدنى					جامعي	دراسات عليا	
دال *	0.377	1.869	0.003	-2.955	4.72	28.46	750	جامعي	المعوقات الإدارية
							190	دراسات عليا	
دال *	1.182	2.489	0.000	-5.514	4.1	22.91	750	جامعي	المعوقات البشرية
							190	دراسات عليا	
غير دال	1.350	0.086	0.084	1.729	4.58	31.46	750	جامعي	المعوقات الأكاديمية
							190	دراسات عليا	
دال *	1.655	0.36	0.002	3.053	4.14	28.17	750	جامعي	المعوقات المادية
							190	دراسات عليا	
غير دال	0.467	-0.676	0.72	-0.358	3.61	23.17	750	جامعي	المعوقات الفنية
							190	دراسات عليا	
غير دال	0.78	4.345	0.172	-1.365	16.11	133.81	750	جامعي	المجالات ككل
							190	دراسات عليا	

## نتائج السؤال الثالث: ما المقترحات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة تشرين وتشرين:

توصلاً إلى درجة أهمية مقترحات أفراد عينة البحث في الجامعتين، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (7). ومن قراءته يتبين أن جميع بنود مقترحات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة الواردة في استبانة الدراسة جاءت أهميتها بدرجة عالية وفقاً لإجابات الطلبة في جامعة البعث، باستثناء عبارة ضرورة معرفة آراء الطلبة حول الخدمات المقدمة لهم ومدى رضاهم عنها، إذ جاءت أهميتها بدرجة متوسطة. وفي جامعة تشرين جاءت أهمية جميع البنود بدرجة متوسطة، باستثناء العبارتين ضرورة التنسيق مع وزارة التربية لتحديد مواصفات الطلبة المقبولين وتخصصاتهم، وضرورة التنسيق مع وزارة التربية لتقويم أداء الخريجين وتطوير عملية إعدادهم، إذ جاءت أهميتهما بدرجة عالية وفقاً لإجابات طلبة جامعة تشرين.

جدول (7): مقترحات لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث من طلبة كلية التربية في جامعتي البعث وتشرين

الرقم	الـعـبـارـات	جامعة البعث			جامعة تشرين		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1.	ضرورة التنسيق مع وزارة التربية لتحديد مواصفات الطلبة المقبولين وتخصصاتهم.	2.75	0.5	عالية	2.58	0.67	عالية
2.	ضرورة التنسيق مع وزارة التربية لتقويم أداء الخريجين وتطوير عملية إعدادهم.	2.72	0.52	عالية	2.43	0.65	عالية
3.	ضرورة معرفة آراء الطلبة حول الخدمات المقدمة لهم ومدى رضاهم عنها.	2.67	0.6	متوسطة	2.31	0.74	متوسطة
4.	ضرورة إشراك الطلبة في تقويم أعضاء الهيئة التدريسية.	2.48	0.67	عالية	2.23	0.72	متوسطة
5.	ضرورة فتح أقسام جديدة تلبى احتياجات وزارة التربية من التخصصات النادرة.	2.61	0.62	عالية	2.27	0.71	متوسطة
6.	ضرورة تطبيق معايير سليمة في اختيار أعضاء هيئة التدريس.	2.57	0.63	عالية	2.28	0.71	متوسطة
7.	ضرورة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس والتعرف على مشكلاتهم، وتحقيق رغباتهم.	2.46	0.73	عالية	2.26	0.74	متوسطة
8.	ضرورة تطبيق معايير الكفاءة الأكاديمية والإدارية في تعيين رؤساء الأقسام.	2.58	0.63	عالية	2.22	0.74	متوسطة
9.	تسهيل الإجراءات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس وللطلبة.	2.45	0.69	عالية	2.21	0.75	متوسطة
10.	تحسين الخدمات المقدمة للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس في الكلية.	2.61	0.58	عالية	2.27	0.72	متوسطة
11.	تحديث المناهج وتطويرها بشكل دائم بما يواكب التقدم العملي.	2.58	0.64	عالية	2.26	0.74	متوسطة
12.	تقديم المعلومات والمعارف للطلبة وفق أحدث طرائق التدريس.	2.58	0.65	عالية	2.25	0.71	متوسطة
13.	الاهتمام بتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا.	2.48	0.65	عالية	2.25	0.73	متوسطة

متوسطة	0.73	2.23	عالية	0.72	2.37	14. إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في الكلية.
متوسطة	0.78	2.24	عالية	0.71	2.4	15. الاهتمام بتنمية الموظفين الإداريين مهنيًا.
متوسطة	0.73	2.23	عالية	0.62	2.58	16. تعيين قيادة فعالة في الكلية تقود عملية التحسين.
متوسطة	0.71	2.14	عالية	0.62	2.52	17. تحسين طرق وإجراءات العمل في الكلية بصفة مستمرة.
متوسطة	0.74	2.17	عالية	0.69	2.43	18. تفعيل عملية الاتصال في الكلية وفي جميع الاتجاهات لتسهيل عملية التغذية الراجعة
متوسطة	0.7	2.23	عالية	0.67	2.48	19. تعميق مفاهيم العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	0.71	2.30	عالية	0.72	2.38	20. تقديم حوافز مناسبة لأعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	0.71	2.31	عالية	0.69	2.39	21. إعداد قاعدة بيانات شاملة لمبائدين العمل كافة في الكلية.
متوسطة	0.7	2.26	عالية	0.64	2.52	22. تسهيل تبادل المعلومات بين الأقسام في الكلية.
متوسطة	0.76	2.23	عالية	0.6	2.62	23. اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الصحيحة.
متوسطة	0.76	2.22	عالية	0.66	2.51	24. الاعتماد على أسس منهجية للكشف عن الأخطاء ومعالجتها.
متوسطة	0.77	2.25	عالية	0.65	2.52	25. إشراك كافة العاملين في الكلية لتحقيق الجودة في العمل.
متوسطة	0.74	2.19	عالية	0.6	2.6	26. أن يتناول التحسين كافة عناصر العملية التعليمية.
متوسطة	0.73	2.26	عالية	0.62	2.65	27. مكافأة المبدعين في العمل من الإداريين والطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	0.74	2.27	عالية	0.66	2.54	28. توظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.
متوسطة	0.75	2.25	عالية	0.75	2.43	29. ربط سياسات القبول الجامعي باحتياجات سوق العمل.
متوسطة	0.72	2.25	عالية	0.71	2.46	30. توفير التوجيه المهني والأكاديمي للطلبة من قبل إدارة الكلية.
متوسطة	0.71	2.29	عالية	0.63	2.58	31. تشجيع الأبحاث الجماعية للطلبة ودعمها من قبل أعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	0.73	2.29	عالية	0.67	2.48	32. وضع خطط وبرامج لخدمة المجتمع وتنميته.
متوسطة	0.72	2.30	عالية	0.67	2.43	33. تقديم خدمات للمجتمع (ندوات، مؤتمرات، أبحاث).
متوسطة	0.76	2.26	عالية	0.72	2.43	34. التركيز على أهداف طويلة الأجل.

## الاستنتاجات والتوصيات:

1. تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، من أجل النهوض بمستوى أدائها والرفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه، من خلال وضع برامج تدريبية للطلبة الجامعيين تواكب متطلبات ما بعد التخرج.
2. إتاحة الفرصة في الجامعتين للعاملين والطلبة للمشاركة في رسم السياسة الجامعية، وإعطائهم الفرصة في اتخاذ القرارات الجامعية، مع العمل على تدريس مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تهدف إلى تحقيق رضا المستفيدين من الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، أولياء الأمور، أرباب العمل.
3. العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في الجامعة، وكلياتها من خلال إقامة المحاضرات والندوات والمؤتمرات؛ لزيادة الوعي بهذا المفهوم، والتي من شأنها أن ترسخ قيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## المراجع:

1. أبو فارة، يوسف - دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني بجامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله للفترة الواقعة من 3- 5 /7/2004، 33ص.
2. أحمد، أحمد إبراهيم - الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة، 2003، 226.
3. الأحمد، عدنان - تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العليا - إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، سطيف، 1، 2004، ص ص 191 - 230.
4. الأغا، إحسان - البحث التربوي وعناصره - مناهجه وأدواته. ط4، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، 293 ص.
5. أيوب، علي محمد - تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أريد: جامعة اليرموك، كلية التربية والفنون، 2000، 138ص.
6. بدح، أحمد محمد - إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية، 2003، 230 ص.
7. البلبيسي، بدرية - إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2000، 135ص.
8. الترتوري، محمد عوض - إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار المسيرة، 2006، 264 ص.
9. جامعة البعث - بيانات إحصائية غير منشورة عن عدد طلبة جامعة البعث للعام الدراسي 2009/2010. مديرية التخطيط والإحصاء، جامعة البعث، 2009، 9 ص.
10. جامعة تشرين - بيانات إحصائية غير منشورة عن عدد طلبة جامعة تشرين للعام الدراسي 2009/2010. مديرية التخطيط والإحصاء، جامعة تشرين، 2009، 4 ص.

11. جريس، إيمان - إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بير زيت. رسالة ماجستير غير منشورة. القدس: جامعة القدس، 2004، 351 ص.
12. حمود، خضير كاظم - الدورة التدريبية في إدارة الجودة الشاملة، مركز الدراسات والاستشارات وخدمة المجتمع في الجامعة الهاشمية، مكتب عمان، الأردن، 2006، 276 ص.
13. حمود، خضير، كاظم - إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة، 2002، 214 ص.
14. خلاف، رياض - معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي (الخليل وبيت لحم) من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، القدس: جامعة القدس، 2006، 381.
15. زفروق، خالد - تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، 339 ص.
16. زكريا، فؤاد - ضبط الجودة وحماية المستهلك، عمان: دار أسامة للطباعة والنشر، 2005، 184 ص.
17. الطراونة، موسى - اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003، 105 ص.
18. الطويل، هاني - الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجامعات في النظم. عمان: دار وائل للنشر، 2006، 439 ص.
19. عبد الحميد محمود، مصطفى محمد السادات - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات العامة بمحافظة جدة (دراسة استطلاعية لآراء بعض مدراء الإدارات التنفيذية). جدة: كلية الاقتصاد والإدارة، 2005، 289.
20. عبد العزيز، سمير - اقتصاديات وجودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9001، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، 2000، 200.
21. العزاوي، مهدي عبد الوهاب - إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري، 2005، 160 ص.
22. عقيلي، وصفي - المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، عمان: دار وائل للنشر، 2001، 130 ص.
23. علام، صلاح الدين - التقويم التربوي المؤسس، عمان: دار الفكر العربي، 2003، 408 ص.
24. علي، عيسى - التربية المقارنة. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية، 2006 - 2007، 487 ص.
25. العيد، ختيم محمد - إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة، الجزائر، 2009، 135 ص.
26. الفضل، مؤيد عبد المحسن - إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، عمان: مؤسسة الوراق، 2004، 442.
27. فليح، فاروق، والزكي، أحمد - معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة، 2004، 283 ص.

28. قاسم، نايف علوان - إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في كليات جامعة التحدي. عمان: مجلة اتحاد الجامعات العربية، 2006، 331-389 ص.
29. قداه، عيسى - نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة. جامعة الزرقاء الأهلية. الأردن، 2007، 31ص.
30. اللوزي، موسى - التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 1999 ، 343 ص.
31. المحياوي، نايف علوان - إدارة الجودة في الخدمات، عمان: دار الشروق، 2006، 400 ص.
32. مذكور، أحمد - التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، 248ص.
33. المدهون، محمد والطلاح، سليمان - مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والتنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، م (14)، ع (2)، 2006، ص ص 257 - 294.
34. المغيدي، الحسن محمد - معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية. رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد الثاني عشر، يوليو، 1997، 289 ص.
35. الموسوي، نعمان محمد صالح - تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، مجلة النشر العلمي، العدد 67، 2003، ص ص 89 - 118.
36. ناجي، فوزية - إدارة الجودة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي "حالة دراسية: جامعة دهبان الأهلية" جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة، 1998، 122ص.
37. رحمة، أنطون - التربية العامة 2. دمشق: جامعة دمشق: مطبعة دار الكتاب، 2007، 436ص.
38. عبد العزيز، مازن - التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي. عمان: مجمع الشرق الأوسط للصناعات، 2006، 204.
39. التميمي، فواز - فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام. رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 2005، 214 ص.
40. غفر، غيداء (2007) كفاية برنامج معلم الصف في كلية التربية بجامعة دمشق وكلية التربية بجامعة تشرين. - دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية، 2007، 442.
41. الهاللي، الهاللي الشربيني (2009) دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي. مجلة بحوث التربية النوعية، ع (13)، المنصورة: جامعة المنصورة، 467 - 540.
42. نعساني، عبد المحسن - نظريات التنظيم. جامعة الملك سعود: كلية إدارة الأعمال. 2010، 25 ص، <http://faculty.ksu.edu.sa/A.M.NASSANI/Courses>
43. COUCH, C. R - A measurement of TQM in Selected North Carolina Community College. DAI - A60/50, 1999, 178.
44. GUY, L - la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, édition d'organisation, 2000, 311.

45. HURST, C., - *Total quality management in higher education: how concepts and processes manifest themselves in the classroom*, University of Idaho, 2002, 206.
46. JIANG, J., - *Measuring Information System Service Quality: Servqual from the Other Side*, *Mis Quarterly*, 25 (2), 2002, 145-166.
47. KLOCINSKI, J. R. - *Evolution of Success And Failure Factors and Criteria in Implementation of Total Quality Management Principles in Administration at Selected Institution of Higher Education*, 2000, 2403.
48. LEWIS, S. - *Total Quality Management in Higher Education. Educational Management*, Vol. 36, N. 14, 2003, 237 -250.
49. MARTINICH, J. S. - *Production and Operation Management: An Applied /modern Approach*. New York: John Wiley & Sons Inc, 1997, 128.
50. NIKITINA, N. S. and VOSTRIKOV, A. S. - *Quality of Education in Technical University*, Center for Quality Management, Vol. No. 11., 2000, 211 – 229.
51. SAHNEY, S., and KARUNES, S. and BANWET, D. K - *TQM in India: A diagnostic Study of Engineering and Management Institutions PH.D. Dissertation*, IIT, Delhi, 2002, 256.
52. YOUNG, N, D., - *The Effects of the Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on the learning systems of Selected Educational Institutions*, Ph.D. Dissertation, 2002, 198.