



دور الإدارة في تحسين الجودة الشاملة بالجامعة

دراسة ميدانية

The role of administration in improving the
university's overall quality
A field study

إعداد

د. محمد عبد السلام عبد الله

مدرس علم الاجتماع - كلية الآداب

جامعة المنصورة

٢٠٢١ م



دور الإدارة في تحسين الجودة الشاملة بالجامعة "دراسة ميدانية"

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة في تطبيق معايير الجودة الشاملة الجامعة، والتعرف على أسباب اعتماد الجامعة معايير الجودة الشاملة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان تم تطبيقها على عينة من رؤساء الأقسام بالإدارات الجامعية بمختلف الكليات والموظفين والإداريين وقد بلغ حجم العينة (٣٥٠)، واتضح من النتائج دور الإدارة الجامعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة، ويتمثل هذا الدور في العمل بروح الفريق مع احترام الحرية الفكرية، ووجود حرية تمكن الأفراد من الابتكار والإبداع، وتمكين واستثمار الموارد البشرية في المستويات التخطيطية والتنفيذية كافة، كما أشارت نتائج البحث إلى الأسباب التي دفعت الجامعة على تطبيق معايير الجودة الشاملة، ويأتي في مقدمة هذه الأسباب ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة، يليها ضرورة الحصول على ميزة تنافسه في ظل التحديات العالمية، ثم ارتفاع معدلات البطالة نتيجة مخرجات تعليمية غير مؤهلة لسوق العمل.

الكلمات الافتتاحية: الإدارة، الجودة الشاملة، الجامعة.

The role of administration in improving the university's overall quality
A field study

Abstract:-

The study aimed to reveal the role of the administration in applying the university's total quality standards, and to identify the reasons for the university's adoption of the comprehensive quality standards. The sample size is (350), and it became clear from the results the role of the university administration in achieving comprehensive quality standards, and this role is represented in working in a team spirit with respect for intellectual freedom, and the existence of freedom that enables individuals to innovate and create, and empower and invest human resources at all planning and executive levels, as indicated The results of the research indicate the reasons that prompted the university to implement the comprehensive quality standards. Foremost among these reasons is the association of the total quality system with the comprehensive evaluation of education at the university, followed by the need to obtain a competitive advantage in

light of global challenges, and then the high rates of unemployment because of educational outputs that are not qualified for the labor market.

Keywords: Management, total quality, university.

مقدمة:

الإدارة قديمة قدم البشرية والحياة البشرية وهي تتخلل جميع أنشطة الإنسان في مختلف المنظمات الإدارية وذلك بهدف الوصول إلى غايات محددة مسبقاً من خلال الجهود المشتركة مع توفر الموارد والمصادر ذات الصلة، فالإدارة ليست مرتبطة بزمن أو مكان فهي لا غنى عنها وتدخل في جميع الأنشطة، تعتبر الإدارة أحد العلوم القديمة الحديثة التي مازالت في طور النمو وتؤكد الشواهد العلمية وواقع الشركات والمؤسسات أن الكفاءة الإدارية هي العامل الرئيسي المؤثر في نجاح تلك الشركات والمؤسسات وفشلها، وتعتبر الإدارة مرآة للعصر الذي نعيش فيه، لما تعكسه من كافة الظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية السائدة على كافة المستويات المحلية والعالمية في أي مجتمع من المجتمعات. فالإدارة تؤثر وتتأثر بكل ما يدور حولها من متغيرات مختلفة. والإدارة، هذا العلم والفن الحديث نسبياً صار كل شيء في حياتنا، ففي كل شريان من حياتنا نجد الإدارة مجسدة بأشكال وصور مختلفة، فالإدارة العلمية هي سبيلنا لحل مشكلات العمل ودراسة المواقف التجارية والصناعية والإنسانية ولا عجب أن تصبح الإدارة علماً وفناً معاً، بعد أن استطاعت بفضل المفكرين الإداريين قديماً وحديثاً وكذلك بجهود الممارسين الإداريين، استطاعت أن تقتحم ميادين العلوم والمعارف لتتهل منها الكثير وتستفيد وتفيد، فالإدارة تعد بمثابة القوة الدافعة لأي نشاط إنساني فهي المسؤولة الأولى عن النجاح أو الإخفاق الذي يصادف أي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات كما أنها الركيزة الأساسية التي تأخذ على عاتقها مسؤولية تأكيد استمرار عمل الخدمات وتدفق الإنتاج والسير بالحياة اليومية الخاصة والعامية في المجتمع والدولة والعالم كله إلى غايتها المنشودة بأحسن الوسائل، وأقل التكاليف، وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة. ولأن الإنسان يعتبر صورة مصغرة للمنظمة في إشباع حاجاته، والإدارة هي النشاط المنظم للوسائل والإمكانيات والجهود اللازمة لتحقيق الأهداف وإشباع الحاجات.

إن تطوير التعليم الجامعي وتدريب الكفاءات البشرية وتنمية القدرات والمهارات في شتى المجالات الحيوية يمثل المصدر الحقيقي للثروة البشرية والاقتصادية، وهذه العناية بالتعليم

الجامعي وجودته، لا تتحقق إلا من خلال توفر شروط معايير الجودة الشاملة في كافة المجالات والمستويات الخاصة بالتعليم العالي، وجعلها من أهم أولوياتها، فالتقدم العلمي والتكنولوجي مرتبط بجودة التعليم وما يقدمه للفاعلين من خدمات يتطلبها النظام الاجتماعي، لأنه مفتاح الحراك الاجتماعي والتطوير الاقتصادي وتحديث المجتمع واللاحق بركب الدول المتطورة، باعتباره معيارا لتفوق الدول وامتلاك الاقتصاد ورأس المال المادي والبشري، لهذا أصبح لزاما وضع مؤشرات الأداء الأكاديمي الذي من شأنه ربط التعليم الجامعي بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي. (قريش، وآخرون، ٢٠٢١، ١٨٣)

لذا أصبح موضوع الجودة الشاملة وترسيخ معاييرها هاجسا وطنيا كبيرا، فقد أكدت الكثير من المؤتمرات والمنتديات على أهمية جودة التعليم العالي وتحقيقه لأهدافه، هذا إلى جانب الاهتمام بالتقويم الخارجي لهذه المؤسسات والعمل على تطوير هذا النوع مما حدا بالمسؤولين عن تطويره بالبحث عن آليات مناسبة لتحسين جودته وزيادة فعاليته واعتبر نظام الجودة الشاملة لبرامج ومؤسسات التعليم العالي الذي انبثق عن الجهود التي بذلها المسؤولون عن تطوير التعليم بمثابة الخيار الأمثل الذي يضمن إلى حد بعيد التأكد من أن التعليم يتجه الوجهة الصحيحة وأن يحقق غاياته تفاعلية واقتدار.

لذلك فإن الاهتمام بالجودة يعد مطلباً ضرورياً تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقه، على الرغم من أهمية الجودة للعديد من المؤسسات التعليمية، وتتحقق جودة التعليم لن يتم إلا من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة وكفاءة النظم الإدارية للمؤسسات التعليمية لتحقيق الجودة ونظام للمتابعة والتقويم لتقادي الوقوع في الأخطار ونظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية لضمان الجودة في المؤسسات الجامعية. (عامر وآخرون، ٢٠١٤، ١٨)

- مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة حول التحديات التي تواجه الجامعة في ظل التوجه لضمان تحقيق معايير الجودة الشاملة، فالجامعة تشهد موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية بسبب تبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف وتقليدية هياكل التعليم الجامعي ومؤسساته، وتقليدية إدارة الجامعات فما زالت تنظيماً هرمية، وتتحو كل من السلطة فيها وآليات صنع القرار، وتميل إلى المركزية، حتى القوانين والتعليمات نمطية باعتبارها نماذج متكررة، مع عدم ملاءمة مخرجات الجامعات مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة،

وبالتالي إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الخريجين غير القابلين للتسويق، وضعف الموارد والمصادر التعليمية كالمكتبات والمعامل ومصادر وتقنيات التعليم وغيرها، ناهيك عن ضعف آليات منظومة العمل الإداري والأكاديمي مع زيادة التدهور النوعي لأداء الجامعة، وعدم القدرة على إنشاء نظام فعلي وحقيقي ويمكن تنفيذه بل إن الأمر لا يكاد يتجاوز مجموعة من الملفات والأوراق المرتبة والمتوافقة مع إجراءات الجودة المطلوب إنشائها، ولمواجهة هذه التحديات كان لا بد من تطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فالإدارة أحد ركائز استمرار المؤسسات نظرا للدور الذي تلعبه، حيث تقوم الإدارة على ثلاثة أركان أساسية هي المنهجية والأجهزة والقيادة، فالمنهجية تمثل فلسفة نمط معين من الإدارة، والأجهزة هي التي تبلور المنهجية وتكون بمثابة الإطار العام الذي يحويها، وأما القيادة فهي الفاعل المؤثر في المنظمة باعتبارها عامل ربط وتنسيق بين الأركان السابقة، ولا شك أن القيادة مهمة لا سيما في مؤسسات الجودة الشاملة، فقد أثبتت الملاحظات والدراسات أهمية القيادة في توفير متطلبات نجاح فلسفة الجودة الشاملة، وتحسين مستويات الجودة يتطلب تحسين مستوى جودة المنتج والمتمثل في الطالب، وترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة وجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى المؤسسات التعليم العالي.

- أهمية الدراسة:

أصبح من أولويات الجامعة في الوقت الحاضر الاعتماد على تطبيق الجودة الشاملة، والتي من خلالها يمكن إنشاء نظام جودة فعال ومتناسك خالي من العيوب والإجراءات الروتينية التقليدية والتي تسبب تقاعس وإهمال وتشتت فكري حول الهدف المرجو من الإجراءات المتخذة، ليضمن أقصى استفادة إدارية وايسر تحول منهجي يتم داخل المؤسسة، واستيعاب الإجراءات والتعديلات المتخذة ليتم تحسين نظام الإدارة بما يتوافق مع نظام الجودة الشاملة والمعايير القياسية.

إن تحسين أداء مؤسسة الجامعة، يشكل اهتمامًا عالميًا في جميع دول العالم، وإن من أهم الخصائص التي تميز المجتمعات عن بعضها، هو قدرتها على إدارة مؤسساتها وبرامجها الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة، بل بعدالة وابتكار بحيث يرتبط حجم وجودة الخدمات في مؤسسات التعليم الجامعي بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة عن

طريق المبادئ الإرشادية والأخلاق الجامعية، فنجاح أية مؤسسة، هو نجاح الإدارة فيها، ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة الجامعة بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الجامعات، والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء، والاستمرار للجامعات، ويعتمد مجال الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على نظام متكامل للمعلومات التعليمية والتربوية داخل كل جامعة من جهة مع الاهتمام من جهة أخرى بإجراء الدراسات المتعددة للتعرف إلى أفضل الأساليب لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بعد تشخيص الوضع القائم ومعرفة أوجه القصور والعمل على علاجها للوصول إلى مستقبل أفضل ومشرق للأجيال القادمة.

وتأتي أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية:

- موضوع تطبيق إدارة الجودة أصبح مطلباً أساسياً في الجامعات لتطوير أداءها وتحسين مخرجاتها وصار لزاماً على الجامعات المصرية ان تحذو حذو الجامعات العالمية لضمان المنافسة.
- تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في ضرورة تحسين الجودة في الجامعة ولذا أصبحت أداة مهمة في هذا العصر يتحدد من خلالها نجاح وفشل المؤسسة.
- ترجع أهمية الدراسة إلى مواكبتها للفكر التربوي الحديث، ومتغيرات العصر، حيث أصبح مجال الجودة في التعليم مجالاً عالمياً يعول عليه الكثير من الآمال في إصلاح أحوال مؤسسات التعليم والارتقاء بمخرجاته.

الأهمية التطبيقية:

- تعمل هذه الدراسة على توفير المعلومات التي تساعد على تطوير وتحسين عناصر ضمان الجودة في أداء الجامعات؛ لدعم دور المسؤولين الإداريين والتربويين في تحقيق أهداف هذه المؤسسات.
- تمثل الدراسة خطوة لإلقاء الضوء لمعرفة ومراجعة معايير ضمان الجودة وضرورة تطبيقها لضمان جودة المخرجات ولتكون ملائمة للتطورات التقنية والإنجازات العلمية ومواكبة للتغيرات.
- 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.
- تأتي نتائج هذه الدراسة بعد التغيير في ملاح الدولة في كافة مؤسساتها وفقاً لتوجهات الجمهورية الجديدة (مصر) لضمان تحسين مستوى الخدمات وفي القضاء على البيروقراطية.
 - الحاجة الماسة لإدارة مؤسسات التعليم العالي لمثل هذه الدراسات التي ستسهم في تطوير وتحسين أداء هذه المؤسسات.
 - يمكن للجهات المختصة الاستفادة من نتائج الدراسة ومعالجة ما يتطابق لديهم من مشكلات والعمل على حلها وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المصرية بفعالية وكفاءة.

وتتلخص أهداف الدراسة الراهنة في:

١. الكشف عن دور الإدارة في تطبيق معايير الجودة الشاملة الجامعة.
٢. التعرف على أسباب اعتماد الجامعة معايير الجودة الشاملة.
٣. الكشف عن أهداف الجودة الشاملة في المجال التعليمي في الجامعة.
٤. محاولة رصد الفوائد التي تعود على الجامعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٥. التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
٦. محاولة وضع مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

- مفاهيم الدراسة:

١. مفهوم الدور

يعرف الدور بأنه " السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه. (أبو عباده وآخرون، ١٣١، ٢٠٠٠)

كما يعرف الدور بأنه "نمط السلوك المتوقع من الشخص الذي يشغل وضعاً اجتماعياً معيناً أثناء تفاعله مع الأشخاص الآخرين الذين يشغلون أوضاعاً اجتماعية داخل النسق ويترتب على ذلك حقوقاً والتزامات. (الجوهري، ٢٠١٢، ٥٠)

كما ينظر للدور على أنه " نموذج يرتكز حوله بعض الحقوق والواجبات التي ترتبط بوضع اجتماعي محدد داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين ويحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة التوقعات التي يعتقها الآخرون كما يعتقها الشخص نفسه. (حجازي وآخرون، ٢٠٢١، ١١٤)

والدور الاجتماعي "عبارة عن نمط منظم من المعايير فيما يختص بسلوك فرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة، ويعرف بأنه وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعة أو موقف اجتماعي. (الزغبى، ٢٠١٣، ١٧٣)

كما يمثل الدور "مصطلحاً أساسياً في النظرية الاجتماعية، وهي تلقي بالضوء على توقعات وآمال اجتماعية مرتبطة بمواقع اجتماعية محددة وذلك مثل: الطموحات، وقد شاعت نظرية الدور في منتصف القرن العشرين، وفهم مفهوم الدور يبقى أداة أساسية للتفاهم الاجتماعي. (John Scott & Gorden Marshall 2010, 569)

٢. مفهوم الإدارة

تعددت تعريفات مصطلح الإدارة **Management**، وإن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف. وهناك الكثير ممن حاول وضع تعريف للإدارة، ولكن هذه التعريفات تختلف من شخص لآخر فالإدارة مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية قد طرا عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعاداً جديدة لمعناها.

وإذا كان الاختلاف بين الكتاب والباحثين بشأن تعريف الإدارة يرجع إلى عدة أسباب بعضها إلى طبيعتها المتغيرة والبعض الآخر إلى تباين اهتمامات ومداخل تفكير هؤلاء الكتاب والباحثين إلا أن هذا لا يقف حائلاً دون الإشارة إلى نكر ما ورد حولها من تعريفات، فالإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم، وهي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة: (الزغبى وآخرون، ٢٠١٩، ١١٤)

والإدارة هي "القدرة على تنسيق وترتيب عدد من ضروب النشاط الاجتماعي، ومنهم من يرى بأنها توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك، أو هي العملية التي تنشأ ترتيباً على قيام جهود مشتركة منظمة لتحقيق بعض الأهداف ومنهم من يقرر بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين. (سليمان، ٢٠١٥، ١٤)

أما علماء الاجتماع اعتبروا الإدارة من وجهة نظرهم "نظاما اجتماعيا هادفا يضم مجموعة من الأفراد يعملون وفقا لتحقيق هدف واحد مشترك، ويرون أن التعاون بين مجموعة الأفراد العاملين والسلوك الإنساني الخاص بهم هو أساس العملية الإدارية.

كما تعددت التعريفات التي قدمت للإدارة بتعدد العلماء الذين كتبوا عن الإدارة، وفقاً لأساليبهم وفلسفاتهم والنظرة التي ينظرون من خلالها فقد عرفها "فريدريك ونسلو تايلور Taylor W. Frederick بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين ان يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".

أما هنري فايول Henri Fayol فيعرفها "بأن يقوم بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة. (الموسوي، ٢٠٠٤، ٢٣)

كما عرفها أوردوي تيد Ordway Ted بأنها "عملية توجيه منظمة لتحقيق هدفها المحدد، تتمكن سياساتها وأساليبها وطرائق العمل فيها، من تحقيق هذا الهدف بفاعلية واقتصاد، مع توفير أكبر قدر من الرضى والانسجام بين العاملين في المنظمة".

وعرفها "وولتز Wooltz أحد أساتذة جامعة واشنطن من خلال استعراضنا لجملة التعريفات السابقة التي تعكس وجهات نظر غالبية المدارس الإدارية بأطياها المختلفة. (محمد، ٢٠١٤، ١٩)

ويمكن ان نستخلص عددا من العناصر الأساسية التي يشتمل عليها مفهوم الإدارة

وهي:

- ١- وجود هدف أو أهداف عامة، فالأهداف هي المبرر لوجود أية مؤسسة أو تنظيم فلا إدارة بلا أهداف.
- ٢- وجود أنشطة وإجراءات وطرائق (عمليات) تحقيق من خلالها تلك الأهداف.
- ٣- وجود مدخلات مادية ملائمة وبشرية مؤهلة وقادرة عل أداء الأنشطة، وبالتالي تحقيق تلك الأهداف.
- ٤- استخدام الأساليب والأنماط الإدارية التي تضمن توفير أقصى درجات الرضى الداخلي والرضى الخارجي عن المؤسسة.
- ٥- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات بما يحقق متطلبات الكفاية والإنتاجية.
- ٦- تخطيط مشروع ما وتنظيمه وإدارة ورقابته وتقويمه، ويشمل ذلك التفكير والعمل منذ مرحلة وضع الخطة إلى غاية تحقيق الأهداف. (عيسى، ٢٠١٩، ٣٤)

ويمكن تعريف الإدارة إجرائياً بأنها "مجموعة من المبادئ والأسس والأصول والقواعد الإدارية لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد من خلال تنظيمها والسيطرة عليها ومن ثم توجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة المحلية بأفضل كفاءة وفاعلية لإنجاز الأهداف المطلوبة".

٣. مفهوم الجودة الشاملة:

الجودة هي "مجموعة من الإجراءات والإرشادات التي تضعها مؤسسة تعليمية لتهتدي بها في إدارة تنظيم عملها وتقديم خدماتها، وما تتطلبه من إنتاج مواد تعليمية مختلفة واستخدام وسائل متعددة وأنشطة تتعلق بدراسة حاجات الطلاب وتقويم حاجات سوق العمل بما يتلاءم مع مخرجات العملية التعليمية. (عبد القادر، ٢٠١٣، ١٢٧)

كما تعرف على أنها «مجموعة من الخصائص والسمات لمنتج عملية خدمة، والتي تحمل على عاتقها الوفاء بمتطلبات أو احتياجات محددة، وباختصار هي قدرة المنتج على إرضاء حاجيات المستهلك. (مليكه، ١٢، ٢٠٢٠).

كما يقصد بالجودة الشاملة في التعليم الجامعي «بأنها أسلوب تحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل ومرونة أعلى يشمل جميع الأقسام وفروع الجامعة ليحقق رضا الأطراف في العملية التعليمية بشكل أفضل وبتحسين مستمر لأهداف الجامعة».

وعرف وليم إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها "طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع (أبو النصر، ٢٠٠٨، ٢٦)

وتعرف أيضاً بأنها "القدرة على التحمل والقدرة على التكيف والمبادأة والتخطيط والشروع في مشروعات بحثية على درجة عالية من الكفاءة المتوقعة". (Balogun, T.A, 1999, 33) :

وهي "فلسفة إدارية تشمل كل أنشطة المنظمة، التي من خلالها يتم الإيفاء باحتياجات وتوقعات الزبائن فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة وبأقل كلفة ممكنة من خلال الاستغلال الكفوء لطاقت العاملين في المنظمة بهدف تحقيق التحسين المستمر. (Litinskaya, Svetlan, 2016, 14)

كما أنها 'فلسفة وممارسة الإدارة التي تهدف إلى تحقيق رضا الزبون من خلال مشاركة الأفراد تحت قيادة متناسقة من اجل تحقيق التحسين المستمر. (Yeung, Ka-yan,2007,35)

فالجودة الشاملة إذن هي "طريقة حياة داخل الجامعة أو الكلية والفكرة الأساسية هي زراعة عمليات الجودة في ثنايا عملية التعليم والتعلم حتى تستطيع الجامعة أن تنظم العملية التعليمية ونواتجها بدلا من مجرد البحث فقط عن الجودة في المخرجات بعد إنهاؤها"، والجودة بهذا المعنى هي "نوع من الشراكة في العمل الأكاديمي بين جميع الأطراف داخل الجامعة وهي أشبه بعمليات النقد الذاتي المنظم كما أنها مشاركة وانخراط في عملية التحسين المستمر للعملية التعليمية. (عامر وآخرون، ٢٠١٤، ٤٩)

ويمكن تعريف **الجودة الشاملة إجرائيًا بأنها** "الطرق والأساليب الإدارية المنظمة التي تتبعها مؤسسة الجامعة للإيفاء باحتياجات العملاء وبأقل كلفة ممكنة من خلال الاستغلال الجيد لأداء العاملين بصفة مستمرة".

٤. مفهوم الجامعة:

إن اصطلاح جامعة **university** مأخوذ من الكلمة اللاتينية **Universitas** وتعني "الاتحاد أو التجمع الذي يضم ويجمع اقوي الأسر نفوذا في مجال السياسة، من اجل ممارسة السلطة، وهكذا استخدمت كلمة "الجامعة" لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب من مختلف البلاد والشعوب، وقد جاء هذا التجمع على غرار الاتحادات الصناعية والحرفية **Guilds** التي كانت تقوم بدور تعليمي هام في العصور الوسطي وامتد حتى العصور الحديثة، وكان لهذه الاتحادات معايير تعليمية عالية واختبارات قاسية تعقد على فترات لتضمن أفضل أداء تعليمي، وكان هدف هذه الاتحادات مهنيا تماما يقوم على أساس التخصص. وتوصلت إلى نظام نموذجي للتدريب تبنته الجامعات الأولى، وكانت لتنظيمات هذه الاتحادات أهمية كبيرة جدا بالنسبة للجامعات، وتعتبر الكلمة العربية "جامعة" ترجمة دقيقة للكلمة الإنجليزية المرادفة لها لأنها في مدلولها العري أيضا يعني، التجميع" و"التجمع. (جمعه وآخرون، ٢٠١٨، ٨٤)

وهي "مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، تتمثل وظائفها في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة، وهي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لخدمة بعض أغراضه، فالعلاقة بين التعليم الجامعي والمجتمع، تفرض عليه أن يكون

وثيق الصلة بحياة الناس، ومشكلاتهم وآمالهم بحيث يكون هدفه الأول، تطوير المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات التقنية والاقتصادية والصحية والاجتماعية. (باكير، ٢٠١١، ٢)

بينما يري البعض أن مصطلح الجامعة يعني "أكثر من مجرد تجمع الأساتذة، فهو يتضمن أبعادا عديدة منها جامعة لمعارف عامة مشتركة، تمثل قاعدة للمهن المتخصصة، وجامعة لمختلف إبداعات الفكر الإنساني، وجامعة لثوابت المجتمع وخصوصياته الثقافية، وجامعة لموارد ومصادر المعرفة، بما ييسر تجديدها وإنتاجها، وجامعة لمقومات الحياة من حيث الشراكة الفاعلة في الحياة الجامعية، وجامعة لفرق عمل متكاملة ومتعاونة، تتألف مدارسهم الفكرية لخدمة الطلاب والارتقاء بالبحث العلمي وخدمة المجتمع. (صغير، ٢٠٠٥، ٢١)

كما تعرف على أنها "مركز تعليمي تهدف إلى تزويد الطلبة بتعليم عال في مجال التقنية والثقافة، وتنمية الإمكانات العقلية وتطوير القيم الخلقية لدى الطلبة، والجامعة تنظم الدراسات في اختصاصات عامة غير أنه يمكن لها أن تكون متخصصة بمجال معين، مثلا الاختصاصات الطبيعية أو الهندسية أو الاقتصادية وكذلك يمكن لها أن تنظم دراسات مسائية بجانب الدراسات النهارية. (الزهيري وآخرون، ٢٠٠٩، ١٣٦)

- التوجه النظري للدراسة:

نظرية النظم كأحد مداخل إدارة الجودة الشاملة:

إن الأساس النظري لنظرية تحليل النظم التعليمية هي نظرية النظم **Theory System** لعام لأحياء **Buckley** الذي قدم لأول مرة هذه النظرية كإطار عام ومنهجية لدراسة وتحليل الظواهر الطبيعية، وبالتالي لابد من دراسة وتحليل هذه النظرية التي تمثل الإطار الفلسفي لأهم المفاهيم العلمية والتقنية في حقل النظم التعليمية، ونظرية النظم **System Theory** محاولة منهجية شاملة لدراسة وفهم أي ظاهرة في الحياة والطبيعة وذلك من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية وفهم علاقات هذه العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة، إن نظرية النظم العامة هي منهج التفكير النظامي للظواهر والأشياء المحيطة بنا، منهج يتجاوز النظرة التقليدية التي تنظر إلى الأشياء والحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية ومتفاعلة فيما بينها، ولذلك عرف **Buckley** النظام **System** بأنه ذلك الكل المكون

من أجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض الآخر أما المنهجية العلمية التي يمكن من خلالها دراسة النظم ما بين أجزاء النظام فهي نظرية النظام. (اسماعيل، ٢٠١٤، ٧٧)

وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المؤسسات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعيا أو بيولوجيا أو علميا يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة، وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها. (دعس، ٢٠٠٩، ١٠٤)

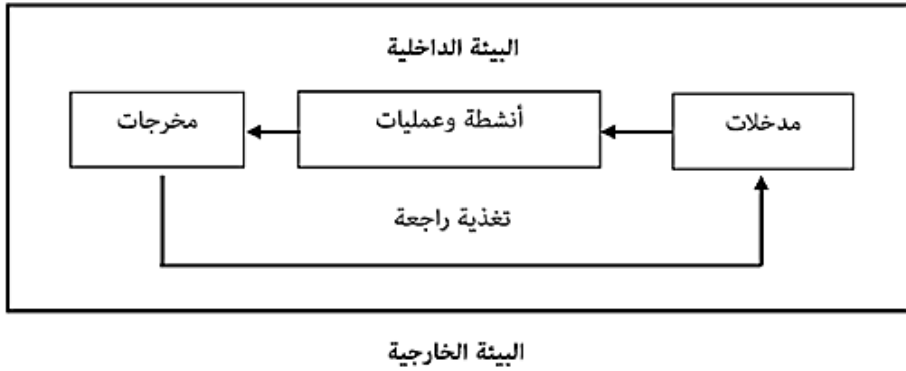
مكونات النظام:

ان النموذج المبسط لمكونات أي نظام هو ان لكل نظام مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات، وتختلف النظم بطبيعة مدخلاتها وعملياتها وأنماط وخصائص مخرجاتها، والشكل الاتي يوضح تلك المكونات:

المدخلات: هي كل ما يدخل للنظام ويأتي من مصادر داخلية وخارجية وتتباين المدخلات بحسب نوع النظام فمدخلات النظام الإنتاجي مواد خام ومدخلات نظام المعلومات بيانات ومدخلات النظام التعليمي الطلبة والأساتذة والإجراءات التعليمية.

العمليات: تعني كل أنشطة التي تتولى تحويل المدخلات إلى المخرجات فهي العمليات الحسابية والمنطقية لمعالجة البيانات وتحويلها إلى المعلومات في نظام المعلومات والعمليات الإنتاجية لتحويل المواد الأولية إلى سلع في النظام الإنتاجي. (محمد، ١٩، ٢٠١٤)

المخرجات: هي كل ما ينتج عن النظام كنتيجة أنشطة عمليات المعالجة من معلومات، منتجات، خدمات.



شكل رقم (١) يبين مكونات النظام | Bol, Thijs, et al, 2013, 24

التغذية العكسية: تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام ويعبر عنها بالتغذية العكسية وهي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الإيجابية عن مخرجات النظام، ويمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقاً للأداء ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة، إن الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام ومعالجة الانحرافات، مما يساهم في وصول النظام إلى حالة من التوازن والاستقرار. (سعدى، ١٩٦٤، ٢٠١٩)

ويمكن حصر وإجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي:

- سمحت للباحثين في علم الإدارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح (**open system**) الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكون نظرية شاملة (**Grand Theory**) تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.
- تجعل الفكر الإداري حساساً وواعياً لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية.. الخ.
- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية

والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزِيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إلى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة بيئية، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف. - الدراسات السابقة:

استهدفت دراسة (مسعود، ٢٠٢١) إلى تحديد العناصر التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الليبية، بالاعتماد على ٣ فرضيات وبيانات مسح تم جمعها من ٤ كليات مختلفة في دولة ليبيا باستخدام أداة الاستبيان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مدفوعة بعدم فهم أعضاء هيئة التدريس لأهمية معايير الجودة والتركيز على الأدوات التعليمية الجامدة المتكررة بدلاً من التركيز على ممارسات التعلم المبتكرة، علاوة على ذلك فإن تعزيز ثقافة الجودة، ودعم التعلم المستمر، والحوافز المادية والمعنوية تلعب أيضًا أدواراً رئيسية في التأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما هدفت دراسة (شريفية وآخرون، ٢٠١٩) إلى إبراز الدور الفعال لخلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في تطبيق هذه المعايير من خلال عرض نموذج جامعة قاصدي مرباح ورقلة والتي تسعى جاهدة لتطبيق المعايير التي نص عليها المرجع الوطني للجودة، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاستعانة بالتقرير الصادر عن خلية الجودة بالجامعة محل الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها، وقد الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تطبيق لبعض المعايير التي نص عليها الدليل الوطني، وهذا ما يؤكد بأن الخلية تسعى جاهدة للحرص على تطبيقها، ومدى أعضائها بأهمية هذه المعايير في تحسين أداء جامعة ورقلة بشكل عام وكلية الاقتصاد بشكل خاص، إلا أن هناك بعض النقائص والعراقيل التي حالت دون تطبيق عدة معايير وصعوبة تقييمها.

وجاءت دراسة (المشهداني، ٢٠١٩) بهدف بيان واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جامعة جبهان الأهلية في اربيل، وتم جمع البيانات والمعلومات عبر الاستعانة باستمارة استبيان صممت لهذا الغرض، إذ تم توزيع (٩٠) استمارة استبيان على أعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسة المبحوثة، وتم استردادها بالكامل، استعيدت منها (٦) استمارات غير صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات أهمها في مرحلة التخطيط إذ كان لمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع أسس التخطيط والتغيير دور مهم

فعال في تبني أفكار جديدة في سبيل تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعرقل سير العمليات التعليمية والإدارية داخل المؤسسة المبحوثة.

وتهدف دراسة (سالم وآخرون، ٢٠١٨) إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، ودورها في الارتقاء بالمستوى الأكاديمي لكل من الطلاب و أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وكذا توفير المناخ التنظيمي الملائم للتطوير وتحقيق التنمية المستدامة، من خلال إحداث تطوير نوعي للتعليم الجامعي بما يتلاءم والمستجدات التربوية، التعليمية، الإدارية و التنموية؛ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد اتضح من نتائج الدراسة أنه يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات التي تهدف للربح، كما يمكن تطبيقه على المؤسسات غير الهادفة للربح، ويساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على زيادة الإنتاجية، تقليل التكاليف، وتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية وتمكينها من تحقيق التميز، والارتقاء بمستوى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين ورفع مستويات أدائهم من خلال التحسين المستمر، كما أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يمكننا من تحقيق أهداف التعليم في رفع المستوى التعليمي لمخرجات مؤسسات التعليم العالي.

كما هدفت دراسة (جويسم، ٢٠١٨) إلى معرفة دور القيادة الإدارية في جامعة بابل في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها، كما هدفت إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات القادة حول مستوى دور القيادة الإدارية في جامعة بابل في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في جامعة بابل، وبلغ عدد العينة (٥٠) مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين دور القيادة الإدارية في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بحيث كان نمط القيادة الحر اقوى تأثير من المتغيرات الأخرى.

وهدف دراسة (Vincenzi, Garau&Guaglianone,2018) إلى التعرف على تأثير عمليات ضمان الجودة على عمليات التدريس والتعلم من وجهة نظر أصحاب المصلحة الرئيسيين: الطلبة والمعلمون والسلطات الأكاديمية. وأجريت الدراسة في ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالي في الأرجنتين حددت أنها أدخلت بعض التغيرات التي تركز على الجودة في

عملية التعليم. ومن أهم النتائج: أنه تم ملاحظة درجة عالية من تمكين السلطات المؤسسية فيما يتعلق بإدارة التعليم، واهتمام أكبر بتنوع أساليب التدريس، ومع ذلك، تم التوصل إلى أنه مازال من المبكر التأكد من التأثير المباشر لهذه التحولات على نتائج التعلم.

في حين هدفت دراسة (Psomas, Evangelos, et al, 2017) إلى تحديد العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) المعتمدة والنتائج ذات الصلة التي حققتها مؤسسات التعليم العالي (HEIs) في اليونان، وتم تصميم وتنفيذ دراسة بحثية في مؤسسات التعليم العالي اليونانية للقطاع الخاص، تم التطبيق على خمسة عشر جامعة من خلال المقابلات بناءً على استبيان منظم والمنهج الوصفي، وقد اتضح من النتائج فإن عناصر إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الغالب من قبل مؤسسات التعليم العالي اليونانية تتعلق بتركيز الطالب، والقيادة والتزام الإدارة العليا، وتخطيط الجودة الاستراتيجي، وإدارة العمليات وأعضاء هيئة التدريس ومشاركة الموظفين، ومن أهم النتائج التي حققتها عينة مؤسسات التعليم العالي تتعلق بتحسين جودة الأداء، ورضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتحسين الأداء التشغيلي، والتأثير الإيجابي على المجتمع.

المحور الأول: أهمية الإدارة ومبادئها:

ليس هناك اختلاف حول أهمية الإدارة في نشاط الأعمال، إن نظرة سريعة لتعريفات الإدارة تؤكد الأهمية الكبيرة لهذا العلم/ الفن الذي ينشد تحقيق رفاهية المجتمع، وخدمة أهداف المشروع. فوظيفة الإدارة لا غنى عنها لأنها وظيفة لتحقيق الأهداف المرسومة. بمعنى أن الإدارة هي معيار النجاح والفشل، وفي الواقع، إن اعتبار الإدارة نشاط ديناميكي - فاعل لاستخدام الموارد المادية والبشرية بفاعلية وكفاءة، يعنى أن الإدارة تلعب دوراً مذهباً في تعظيم وتقدير الطاقات البشرية والإمكانات والمادية، وهذا التعظيم والتقدير إنما خدم مصالح المعنيين كافة.. يحقق أحلامهم ويلبي رغباتهم، ويحافظ على مصالحهم. هكذا، فإن الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة الإنسانية شمولاً وأهمية وحيوية. فعلى صعيد الميدان، تسهم الإدارة إسهاماً واضحاً في إحداث تغييرات جوهرية في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته، وهذا بدوره يقود إلى تعظيم معدلات الإنتاجية، وتقليل التكاليف الإجمالية، واستغلال الطاقات الكاملة، وتنمية الأفكار والإبداع، ومؤازرة التطوير، علاوة على دور الإدارة المعروف في حل المشكلات، أو تجاوز حصول الانحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات إن وجدت. (العلاق،

وتأسيسًا على ذلك يمكن القول أن أهمية ودور الإدارة في نشاط الأعمال إنما ينبعان من روافد متعددة في مقدمتها:

- إن الإدارة علم قائم على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة، وتستخدم أفضل أساليب الأبحاث والدراسات في حل المشكلات، وفي التفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية، وصولاً إلى تحقيق أهداف مادية ومعنوية وإنسانية للأطراف كافة. إن الإدارة هنا عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات المادية والبشرية وخلق طاقات متجددة.
- إن بقاء المشروعات ونموها يعتمدان بالدرجة الأساس على قدرة هذه المشروعات في بلوغ أهدافها، وبما أن الإدارة هي الأساس في نجاح أي مشروع يسعى لتحقيق هدف معين فإن وجود الإدارة يضمن تحقيق هذه الأهداف.
- الإدارة، كما رأينا، هي عين المشروع الخارجية والداخلية وهي التي تمد المشروع بالخلق والإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله. (العلاق، ٢٠٢٠، ٢١)
- الإدارة أصبحت مهنة، وأصبحت دائرة معارف هائلة.. مهنة راقية ومحترمة تمارس من قبل خبراء ومحللين وتخطيطين بارعين عن طريق استخدام هذه الدائرة المعرفية الهائلة في مجال الميدان، من أجل بلوغ أهداف المشروع وتطلعات المجتمع الأكبر.
- والإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة إذا كانت هي نفسها إدارة ملتزمة وواعدة. إن القيادة الإدارية الواعدة تعد عنصراً حيوياً في عمليات التنمية، فقد برزت مسؤولية القيادات الإدارية - كمراكز عصبية في المناظرات الإدارية - وصارت مهاراتها الإسراع في عملية التطور الاقتصادي والاجتماعي، خصوصاً وأن هذه القيادات التي تصقلها وتكون نها الإدارة نفسها هي المحرك الأساسي للتطوير القومي.
- الإدارة العلمية الملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة، والساعية لتحقيق الأهداف النبيلة، هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي المدبرة للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات وموارد وأموال وقوى عاملة. وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مواجهة المشروع من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع.
- الإدارة العلمية صارت معياراً أو مؤشراً لرقى الأمم وتقدمها. فالارتباط بين تطور الإدارة وبين مستويات الرقي والتقدم هو ارتباط قوي لا يتجزأ. (العلاق، ٢٠٢٠، ١٩)

ويخلص الكتاب الكلاسيكيون أمثال (تايلور) و(فايول) تصوراتهم عن الإدارة الجيدة، في مبادئ مثل (إن كل مشرف يجب أن يعطى نشاطا متخصصا، ومستقلا كي ينجزه) إن فايول، مثلا، توصل إلى ما أسياه بمبادئ الإدارة العلمية، وهي مبدأ تقسيم العمل، مبدأ السلطة، مبدأ النظام والتأديب، مبدأ وحدة الأمر، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ عدم تعارض المصلحة والأهداف الفردية مع المصلحة أو الأهداف العامة، مبدأ الكفاءة أو التعويض، مبدأ المركزية، مبدأ خط السلطة المستقيم، مبدأ المساواة، مبدأ النظام، مبدأ استقرار العاملين، مبدأ المبادرة، مبدأ وحدة الجماعة. ويلاحظ أن فايول قد أصر على تسميتها (مبادئ) بدلا من تسميتها تسمية أخرى مثل قواعد أو نظم أو قوانين وذلك من منطلق إيمانه بأن أهم عنصر في العمل الإداري هو معتقدات المدير وما يؤمن به من مفاهيم فكرية تشكل إدراكه واتجاهه لمختلف الأمور، ومن ثم اعتبر فايول هذه المبادئ مثل أي (تعاليم) سياسية أو عقائدية، سوف يلتزم بها المدير ويعمل على تطبيقها في حياته اليومية (العلاق، ٢٠٠٨، ٤٣)، وقد وضع (هنري فايول) من مبادئ الإدارية هي كالتالي:

- مبدأ تقسيم العمل: حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل كما هو الحال على خط الإنتاج.
- مبدأ السلطة والمسئولية: ويشير هذا المبدأ إلى أن المسئولية هي نتيجة لتحويل السلطة، ومرتببة عليها.
- مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك والتأديب: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية إطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب.
- مبدأ وحدة القيادة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد. (أبو النصر، ٢٠١٤، ٥٠)
- مبدأ وحدة التوجيه: ويشير هذا المبدأ إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد، كما يجب أن يكون لها رئاسة واحدة توجهها وتحدد إطار.
- مبدأ أولوية المصلحة العامة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية.
- مبدأ المكافأة العادلة: ويشير هذا المبدأ إلى أن أنظمة المكافآت والتعويضات العادلة توفر قدرا كبيرا من الرضاء لكل من العامل وصاحب العمل. (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٤٣)

- مبدأ تدرج السلطة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة الالتزام بخطوط السلطة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، ويقرر هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.
- مبدأ المركزية: ويشير هذا المبدأ إلى أن الظروف والمواقف القائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة.
- مبدأ النظام أو الترتيب: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وضع كل شخص أو كل شخص في مكانه المناسب.
- مبدأ المساواة: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية معاملة الإدارة لأفراد القوى العاملة بعدالة ومساواة، فذلك يرفع من معنوياتهم.
- مبدأ استقرار العاملين: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية استقرار أفراد القوى العاملة في وظائفهم وأعالهم بدرجة معقولة، فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيرًا.
- مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار: ويعتبر هذا المبدأ على أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها، وعلى رجال الإدارة أن يشركوا مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.
- مبدأ روح الفريق: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العاملين. (باهي، ٢٠٠٥، ٢٨)

✓ أنماط المهارات الإدارية:

المهارات الإدارية: وتعتبر المهارات الإدارية للعاملين عن حجم وعمق الخبرات الميدانية التي اكتسبها الإداري كنتيجة لتفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة فهي مزيج من خبرة عملية واستعدادات وقدرات شخصية، وقد صنفت هذه المهارات تصنيفات عدة، فقد حددها البعض في ثلاث مهارات أساسية، هي: (المهارات الذهنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية)، كما أفردها البعض الآخر في صورة أكثر تفصيلاً كما يلي: (مهارات تحليلية، مهارات إنسانية شخصية، مهارات اتصالية، مهارات إدراكية، ومهارة اتخاذ القرار، والمهارات الفنية).

المهارات الإدارية الفكرية: ويقصد بها القدرات الذهنية المتمثلة في التفكير بشكل موضوعي والفهم والتحليل والاستنتاج ويشمل كذلك القدرة على التخيل والتنبؤ بالمستقبل، حيث يعتمد رسم السياسات العامة للمؤسسة على الرؤية الذهنية الشاملة التي تتميز بالعمومية والقدرة على استطلاع المستقبل، كما تتدرج مهارة اتخاذ القرار ضمن المهارات الذهنية وهي أحد أهم بصورة أكثر احتياجاً عن الإدارة المتوسطة والإدارة الإشراقية.

مهام الإدارة العليا المهارات الإنسانية: ويقصد بها جميع المهارات التي تهتم بالتفاعل الإنساني بين المدير والمؤوسين وكيف يستخدم المدير أساليب الاتصال وبرامج التحفيز والمهارات الإنسانية فهي الطريقة التي ينتهجها الإداري للتأثير على الآخرين للوصول لأفضل النتائج وتقدم مدرسة العلاقات الإنسانية النظريات والمبادئ والأفكار للاستفادة منها في المهارات الإنسانية.

المهارات الفنية: وهي جميع المهارات التخصصية المهنية التي تكتسب عن طريق المؤسسات هذه المهارات تعتبر مهمة جدا لمستوى الإدارة التنفيذية.

المحور الثاني: ركائز الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي:

تستند الجودة الشاملة في التعليم العالي على جملة من الركائز هي:

١- فلسفة الجودة الشاملة في مؤسسة الجامعة:

تعتبر فلسفة الجودة الشاملة فلسفة إدارية جديدة تركز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وإشباع احتياجات العملاء من جهة أخرى فهي فلسفة ذات معالم جديدة تتبلور وتتضح حدودها في الأسس والمبادئ التالية:

١- **قبول التغير والتعامل معه باعتباره حقيقة:** ويقصد في هذا المجال هو مرونة نظام الجودة حيث يقوم على تقديم عدد من البدائل للتحسين والتطوير المستمر، كما يعتمد على الاستخدام الذي لتكنولوجيا المعلومات واستيعابها كعنصر هام لتفكير الإدارة واختياراتها.

٢- **السعي إلى تحقيق السبق والتميز:** والفكرة الأساسية هنا أن المؤسسة بكامل مكوناتها تسعى إلى الوصول إلى مركز متميز من خلال جودة البرامج التعليمية التي تقدمها والتركيز على مدخلات ومخرجات النظام، فالمؤسسة التي تعمل على أن يلتحق بها أفضل الطلاب وتمدهم بأفضل خدمة تعليمية قطعاً سوف تحصل على أفضل المخرجات لإرضاء العملاء.

٣- **الأخذ مفاهيم العمل الجماعي:** بحيث تكون هناك رؤية واحدة ومشاركة وتمثل توجيهها موحداً للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات والمهام الموكولة لكل فرد، مع توفير السلطات والصلاحيات المناسبة: (أل صقر، ٢٠١٢، ٥٣)، فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المهارات السلوكية اللازمة مع الغير، وتبادل المعلومات

والخبرات في أوساط مؤسسات التعليم العالي المناظرة. ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد مع بعضهم البعض ومع أقسامهم العلمية. وفي إطار هذا المبدأ تتخذ الإدارة الجامعية مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في الجامعة منها:

- قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال اللقاءات والنشرات والدورات، ولا يقتصر هذا على أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم فقط وإنما يتعداه ليشمل الطلاب، والمجتمع المحلي.
 - إنشاء كيانات للعمل الجماعي وعلى عدة مستويات، مثل لجنة المادة العلمية الواحدة (المقرر الدراسي)، المجالس العلمية، وغير ذلك.
 - تفويض السلطات للجان والمجالس العلمية وفرق العمل المختلفة.
 - عقد ورشات العمل والدورات والأيام الدراسية والمعارض والدروس التوضيحية.
- (عامر، ٢٠١٤، ٥٢)

٤- **الرؤية المشتركة:** ويقصد هنا بالرؤية المشتركة هنا ضرورة الوعي بمفهوم الجودة الشاملة من جانب جميع الأطراف بالمؤسسة حتى يعطى الجميع المزيد من جهودهم لخدمة أهداف العملية التعليمية، ويبحث كل منهم عن السبل التي تمكنه من تحسين طرق أدائه لواجباته الوظيفية.

٥- **التركيز على العميل داخل المنظمة:** معنى أن تعكس المؤسسة التعليمية احتياجات أو توقعات العملاء وذلك من خلال قيام تلك المنظمات بشكل مخطط بإدخال جميع المعلومات عن رغبات وردود فعل العملاء في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات حيث يتطلب ذلك وجود نظام لدخول وتخزين واسترجاع المعلومات يساعد على اتخاذ القرارات والقيام بالتحليل الدوري للأوضاع حتى يمكن تحقيق التطوير المستمر، وحتى نضمن تحقيق التوافق بين مواصفات الخريجين واحتياجات سوق العمل.

ويتضح من ذلك أن هذه الفلسفة تتمثل بشكل واضح في مبدأ التنافس لنجاح الجميع، فالكل يشترك في هدف موحد هو نجاح العمل، وإشباع احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وذلك في إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع.

فالفلسفة التي تقوم عليها الجودة الشاملة فلسفة جديدة للتعليم الجامعي تذهب به بعيدا وراء نطاق المشهد الطبيعي الحالي والمألوف وتختلف عن تلك الفلسفة المتحدرة في الهرم الإداري والتركييب الاجتماعي والبنية الثقافية والأداء الفني. (العلواني، ٢٠١٨، ١٤)

٢- أهداف الجودة الشاملة في الجامعة:

تتبنى الجودة الشاملة في المجال التعليمي مجموعة من الأهداف المحددة مسبقا والتي تسعى إلى تحقيقها وفقا لنظام الجودة الشاملة فأهداف التعليم العالي ليست ثابتة ولا مطلقة بل تتطوي على حركة تضمن تعزيزها أو تغييرها بمجرد تحقيقها وتتم عمليات التعديل والتطوير في الأهداف وفق عوامل داخلية وخارجية تستوعب المتطلبات والاحتياجات المتجددة وإمكانية تنفيذها. (عامر، ٢٠١٤، ٥٦)

ولمد أصبح أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت حاجة ملحة لتوفير الناتج الجيد الذي يستطيع أن يجد فرص عمل، وذلك من خلال جودة الناتج المراد تحقيقه من خلال ترجمة احتياجات الطلاب وتوقعاتهم في تحديد الأسس العلمية في تعليمهم وتدريبهم وتحديد أهدافهم والتي يمكن إنجازها على أنها مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التعليم، بما في ذلك المدخلات والعمليات والمخرجات التي يجب أن تكون قريبة مع الاعتماد على التغذية الراجعة والتفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة للمجتمع. (سمحون، ٢٠١٩، ٢٨٥)

ويسعى تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة إلى تحقيق جملة من الأهداف، منها ما يعكس مصالح ومتطلبات حكومات الدول، ومنها ما يعكس الاحتياجات الداخلية لمؤسسة التعليم العالي، وعموما، تصنف أهداف نظام ضمان الجودة في الجامعة إلى ثلاثة أصناف، هي: الرقابة على الجودة، المساءلة، والتحسين المستمر للممارسات الموجودة.

رقابة الجودة: تشكل رقابة الجودة أحد الاهتمامات الرئيسية لحكومات الدول، وأحد أهم أدوارها لضمان تحقيق مخرجات نظام التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة، ومع بروز مؤسسات التعليم العالي الخاصة واستمرارية انتشارها وتوسعها، زادت حاجة الحكومات إلى المتابعة الجدية والحذرة لمستوى جودة هذه المؤسسات لضمان مواءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل وتلبية خدمات مؤسسات التعليم العالي لأهداف التنمية الوطنية.

المساءلة (المحاسبية) والشفافية: يهدف تطبيق نظام ضمان الجودة كذلك إلى فرض المسؤولية على مطابقة المعايير الموضوعية، والتأكد من تحمل كل فرد مسؤولية تحقيق الجودة في العمليات التي تعتبر مسؤولة عنها، إذ يجب أن يؤدي كل فرد مهامه في ضوء برامج التدريب والإجراءات التي تم تحديدها بواسطة نظام ضمان الجودة. (قريش وآخرون، ٢٠٢١، ١٨٩)

تحسين الممارسات الحالية: يساعد تطبيق نظام ضمان الجودة على تحسين الممارسات الحالية في مؤسسة التعليم العالي، من خلال أهم إجراء يقوم عليه والمتمثل في إجراء التقييم الذاتي الذي يهدف إلى تزويد صانعي القرار بالتغذية العكسية حول الوحدة محل التقييم، مبرزا في ذلك مواطن القوة والضعف، وهذا ما يمكنهم من وضع الاستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات التي من شأنها سد الثغرات، وتصحيح الأخطاء، والاستفادة المثلى من الإمكانيات لتحقيق أداء أفضل، ويتوقف نجاح هذه العملية على توافر مجموعة من الشروط من أهمها:

- توافر مناخ من الثقة بين من يقوم هذه العمليات ومن تعنيه.
- القيام بها خلال سير العمل وليس في نهايته.
- إتاحتها لمعلومات يمكن استخدامها لتوجيه المرء نحو الخطوات اللاحقة التي يتعين إتباعها في السلوك المباشر من أجل التحسين المستمر.
- عدم تضمينها لقرارات ذات طبيعة إدارية، والاكتفاء بوصف الواقع بمواطن القوة والضعف فيه.
- الإمكانيات المتاحة والمخاطر المحتملة، ويستحسن أن تتم هذه العمليات بشكل دوري ومنتظم. (طيباوي، ٢٠١٩، ٤٠٥)

٣- معايير الجودة الشاملة في الجامعة:

يعتمد مجال الجودة في الجامعات على نظام متكامل للمعلومات التعليمية والتربوية داخل كل جامعة من جهة مع الاهتمام من جهة أخرى بإجراء الدراسات المتعددة للتعرف على أفضل الأساليب لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بعد تشخيص الوضع القائم ومعرفة أوجه القصور والعمل على علاجها للوصول إلى مستقبل أفضل ومشرقاً للأجيال القادمة. ومن أهم مداخل تقويم الأداء الوظيفي مدخل إدارة الجودة الشاملة وهي فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد ومجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها والأخذ بها إلى التحسين المستمر في المنتجات التعليمية مع مراعاة أن هذه الإجراءات لا تقتصر

على فرد دون آخر في المؤسسة. ولا على وظيفة دون أخرى وإنما تشكل كل العناصر المادية والبشرية في المؤسسة التعليمية.

والاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لا يعني أنه يخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات منشآت تجارية أو صناعية تسعى لمضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها. ولكن ما ينبغي الاستفادة منه من مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هو تطوير الأساليب الإدارية التعليمية من أجل لجودة المنتج وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول لكافة الجهود التعليمية، وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعته وأفراده في مجالات التعليم. وإطلاق شرارة المنافسة بين الجامعات من أجل تحقيق أفضل النتائج. (طيباوي، ٢٠٠٥، ٤٠٤)

وتعني الجودة الشاملة أي التطوير الشامل والمستمر للأداء بإتقان وبدون أخطاء لمطابقة المعايير أو المتطلبات، مع الرقابة والمتابعة والتغذية العكسية، ويشتمل التطوير كافة جوانب وعناصر المؤسسة التعليمية البشرية والمادية لأنها تتضافر معا للوصول بالأداء الأكاديمي إلى المستوى المطلوب أو المطابق للمعايير المحددة للجودة وضمان الجودة للأداء الأكاديمي يتحقق من خلال التخطيط الجيد للعملية التعليمية، الرقابة الوثيقة على الأداء من جانب جميع العناصر البشرية بالعملية التعليمية، والتحسين المستمر للأداء لضمان استمرارية الجودة ومن خلال معنى الجودة تشير الجودة الأكاديمية إلى أداء أكاديمي مطابق للمعايير القياسية القومية، والمعايير الأكاديمية، ومن ثم خريجين لهم مواصفات متطابقة مع المعايير المحددة للجودة من ناحية و مطابقة لمتطلبات السوق من ناحية أخرى.

وعليه فإن تحسين أداء الجامعات يشكل اهتمامًا عالميًا في جميع دول العالم وإن من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات هو قدرته على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، بل بعدالة وابتكار بحيث يرتبط حجم وجودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة عن طريق المبادئ الإرشادية والأخلاقية الجامعية. فنجاح أية مؤسسة هو نجاح الإدارة فيها ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الجامعات والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرار للجامعات. (الترتوري وآخرون، ٢٠٠٨،

كما تشير الجودة الشاملة (Quality Total) في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج النهائي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي، وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات، والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية، وينبغي أن نستفيد منه مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هو تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج، وسعياً إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته، وجماعته وأفراده في مجال التعليم، وهناك عدة معايير إضافية لضمان نجاح وضبط الجودة بالجامعة تتمثل في:

- اشتراك جميع العاملين بالجامعة في حل المشكلات التي تواجهها.
- تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في الجامعة.
- التركيز في التعليم والتدريب على جميع أشكال التقويم والمتابعة.
- استخدام الطرق الإحصائية، والتركيز على تلافي حدوث المشكلات.
- تقويم عمل الجامعة بواسطة الرئيس وأعضاء مجلس الجودة (مرتين سنوياً).
- تقويم العلاقة بين العاملين في الجامعة ودوافعهم تجاه العملاء والمستفيدين. (عامر وأخرون، ٢٠١٤، ٤٩)

كما يشتمل مفهوم الجودة على ثلاثة معايير تتمثل في:

- **المعيار الأول:** يشتمل على كل العمليات التي تؤدي إلى دقة وبناء وتصميم المنتج "الخدمة التعليمية المقدمة داخل الجامعة، والتي تتطلب التجديد المستمر في الوظائف والعمليات التي يجب أن تعمل على تحسين الجودة.
- **المعيار الثاني:** يشتمل على محصلة كل عمل يوازي الأفضلية في تقدم الإنتاج المعقد والذي لا يتوقع أن يحدث فيه أي أخطاء
- **المعيار الثالث:** يجب أن يكون كل فرد في النظام مسئولاً أو قادراً على الوفاء والالتزام من أجل جودة العمل الذي يقوم به: (أبو النصر، ٢٠٠٨، ٥٩)

ويحدد فيليب كروسبي Crosby Philip أربعة معايير لا بد منها لضمان وصول

الجامعات إلى الجودة الشاملة وهي:

- التكيف أو التعديل طبقاً لمتطلبات الجودة.

- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد/ السيئ/ العالي/ المنخفض.
- تحديد مستويات الأداء ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد.
- تقويم الجودة، فإذا ما تم تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال قياسها بناء على المعايير الموضوعية. Frydenberg, Jia,2002,12.

ومن أجل تطبيق معايير الجودة الشاملة بشكل واضح، ينبغي توافر الرغبة الصادقة في كل الأطراف ابتداء من الطالب، وانتهاء بالمؤسسة للعمل من أجل تطبيق معايير تمثل استراتيجية دائمة، وليست مرحلية، فالجودة ليست وليدة لحظة أو مرحلة، وإنما هي سياسة عامه لا بد من اعتمادها وتطبيقها Venkatraman, et a,2007,92

٤- مبررات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة:

تم قبول إدارة الجودة الشاملة كعملية إدارة منضبطة في الصناعة من أجل التعامل مع التغيرات في السوق والتركيز على الجودة في كل من منتجاتهم وكذلك خدماتهم، وعلى الرغم من أن جذور إدارة الجودة الشاملة قد ترسخت في الغالب في الصناعة، فقد كان هناك دافع قوي لاعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فمبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تسهم بالتأكيد في تحسين التعليم العالي، ولا سيما نحو إصلاح المناهج. (سمحون وأخرون، ٢٠١٩، ٢٨٣)

، وقد تعددت الأسباب التي دفعت الجامعة، إلى الأخذ بمبادئ الجودة الشاملة، ومن بين تلك الأسباب نذكر:

- ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.
- ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات العالية، فكان ذلك سببا في زيادة الاهتمام بمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي.
- ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذكرة إلى ثقافة الإبداع.
- ضرورة الحصول على ميزة تنافسه في ظل التحديات العالمية.

- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وفقا لما ترتبط به تلك الدول من فلسفة وعوامل ثقافية واجتماعية تحيط بها، واستنادا لمنهجيات وآليات تناسب ظروفها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
 - سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة، والتفرد في صناعة القرار من قبل الإدارة الجامعية، وغياب المشاركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والطلابية في عملية صنع القرار.
 - ارتفاع معدلات البطالة نتيجة زيادة عرض خريجي الجامعات عن طلب أسواق العمل، فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية، أو العكس.
 - العجز التعليمي والمقصود به الاستثمار في التعليم دون العائد، نظرا لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالمستوى المطلوب.
 - التركيز الكمي دون النوعي، مع التركيز على الاختبارات النهائية في عملية التقييم
 - عدم مشاركة المنتجين والإداريين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.
 - التغير المستمر في احتياجات ومتطلبات سوق العمل، مما يتطلب القيام بالعملية التعليمية بأساليب جديدة ومتطورة.
 - تحول العديد من خريجي الجامعات من العمل في تخصصاتهم الأصلية، إلى تخصصات أخرى بعيدة عن مجال تخصصهم (عله وآخرون، ٢٠١٧، ١١)
- ٥- فوائد تطبيق نظام الجودة في الجامعة:**
- تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
 - الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم.
 - زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.
 - الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم
 - توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.
 - رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.

- الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.
- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح الجامعة احتراما وتقديرا وصورة ذهبية إيجابية.
- تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً. (العلواني، ٢٠١٨، ١٦)
- ٦- **مراحل تطوير نظام الجودة في الجامعة:**
- إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ومنها الجامعات يعطي فوائد إذا تم اجتياز جميع مراحل تطبيقه وهي على النحو الآتي:
- **مرحلة التقييم:** ويتم فيها التعرف على الوضع القائم بالجامعة من حيث الإمكانيات المادية والطريقة التي يطبق بها نظام التعليم فيها ونتائج التحصيل العلمي للطلاب ومدى العلاقة بين الجامعة ومجتمعها ومدى توافق هذه العلاقة مع حاجات سوق العمل فيه.
 - **مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة:** ويتم فيها تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستيفاء متطلبات المواصفات والمعايير من خلال نشر دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخططه من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع جميع العاملين في الجامعة أكاديميين وإداريين ثم اعتماده والتوافق عليه من قبل إدارة الجامعة.
 - **مرحلة تطبيق نظام الجودة:** يتم فيها تطبيق نظام إدارة الجودة على الجامعة بكل كلياتها وأقسامها والواجبات الإدارية فيها ويقوم فريق عمل إدارة الجودة بمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة.
 - **مرحلة إعداد برامج التدريب:** لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه البرامج التدريبية على جميع العاملين للاطلاع عليها تمهيدا للتدريب عليها. (أل صقر، ٢٠١٢، ٤٩)
 - **مرحلة التدريب:** بحيث يتم تدريب الإدارة العليا في الجامعة على نظام الجودة وتطبيقاته وهؤلاء بدورهم يهيئون بتدريب الإدارة العليا في وحداتهم وكلياتهم لاحقا، ويركز التدريب في هذه المرحلة على إجراء المراجعة الذاتية.
 - **مرحلة المراجعة الذاتية:** إلى التأكد وتتم من أعضاء فريق العمل الداخلي للجامعة بحيث تهدف المراجعة الذاتية إلى التأكد من أن جميع إجراءات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة

مطبقة في الجامعة واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها في ضوء المواصفات والمعايير .

• **مرحلة المراجعة الخارجية:** وتقويم فيها الجهة المانحة لشهادة أو جائزة الجودة بالمراجعة الخارجية بهدف التأكد من استيفاء الجامعة متطلبات نظام الجودة الشاملة لمواصفاتها ومعاييرها واكتشاف عدم المطابقة والتوجيه لاتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية والتي يجب أن تقوم بها الجامعة.

• **مرحلة الترخيص:** والتي تلي إتمام مرحلة المراجعة الخارجية بإصدار واتخاذ القرار، بشأن القرار بمنح الجامعة شهادة الجودة العالمية في حالة المطابقة للمواصفات والمعايير المناسبة. (عمر، ٢٠١٢، ٧٠)

٧- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن المعوقات تزول إذا ما وجدت قيادة قوية وجادة قادرة على التغلب على المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. فقد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويفشل بعضها الآخر. وفيما يلي بعض المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على الوجه المطلوب منها.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- عدم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة وهذا ما ينافي الشمولية.
- فشل بعض المؤسسات في تحويل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلى ممارسات في حيز الواقع.
- توقع نتائج فورية على المدى القريب جدا من قبل المعنيين.
- عدم انسجام نظام المؤسسة للطرق أو الأساليب التي تتبناها المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- مقاومة التغيير سواء من قبل الأفراد أو الإدارة.
- عدم وجود المختصين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. مما يؤدي إلى الفشل. (علي، ٢٠٠٩، ١٩٨)
- ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية.
- عدم توفر الكادر التدريسي المؤهل.

- المركزية في وضع سياسات التعليم العالي.
 - نقص الخبرة في عملية التدريس لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية وعدم قبولهم للأساليب الحديثة في التدريس.
 - عدم دقة المعلومات الصحيحة في بعض الجامعات بسبب تسويقها للجامعة لاستقطاب الطلبة وانعدام الصدقية في الجودة.
 - تعجل توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة.
 - الاعتقاد بأن أجهزة الحاسوب هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
 - التدريس غير الواعي للطرق الإحصائية مما يؤدي إلى نتائج خاطئة ومضلة.
 - مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين.
 - اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.
 - التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وليس على النظام كله.
- فالتغلب على هذه العوائق يتطلب أن يكون هناك إدارة عليا للجامعة تفهم عملية تحسين الجودة ويشترك في هذا العمل الموظفون سواء كانوا إداريين أم مدرسين والتخطيط والإعداد لهذه العملية بما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تقنية حديثة لضمان نجاحها. (حوريه، ٢٠١٨ ، ٩)

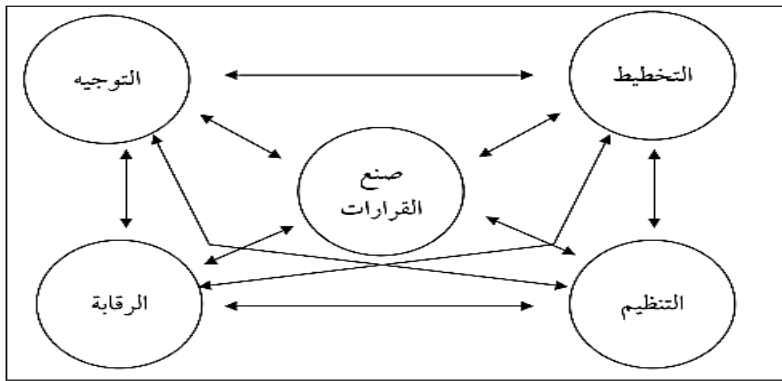
ويحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى مجموعة من القواعد كالتالي:

- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية.
- وجود أهداف توجه مستقبلي قصير وطويل المدى وتحقيق رغبات المستفيدين.
- الالتزام بالموضوعية في عرض البيانات والمعلومات واستخدام مدخل المشكلات في تنفيذ الجودة.
- التفتح على البيئة المحيطة بالجامعة وتطبيق نماذج للتعليم المستمر.
- وضع استراتيجية تعليمية واضحة تعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية السليمة في كافة مجالات العمل الأكاديمي.
- استخدام أساليب فعالة لتقييم جودة الخدمات التعليمية.
- العمل بروح الفريق والتركيز على العمل الجماعي وإدراك أهمية الوقت كمؤشر هام فعال للجودة.

- الاعتماد على الرقابة الذاتية وفاعلية التجديد والإبداع.
- اختيار أساليب التعليم المسايرة لمتطلبات سوق العمل والعملاء.
- الاستخدام الجيد للتكنولوجيا المعلومات (وجود بيانات سليمة يتم استخدامها بصفة دورية يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات).
- وضع سياسات متطورة تحكم قرارات الإدارة التعليمية في كافة المستويات وتوفير المعايير السليمة والصحيحة المتعارف عليها علميا في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليمية المعتمدة.
- التزام الإدارة وهيئة التعليم بتحسين جودة الخدمات التعليمية وخلق الفرص الإبداعية بشكل مستمر ودائم.
- القدرة على اختيار دقيق للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكافة عناصر العمليات التعليمية وفقا لمعايير الأكاديمية المعتمدة (أبو النصر، ٢٠١٤، ٢٢)

المحور الثالث: دور الإدارة في تحقيق معايير الجودة الشاملة بالجامعة:

اختلف العلماء والباحثون في الاتفاق على تعريف واحد للإدارة، كذلك فإن لم يتفقوا على تحديد واضح لوظائفهم الإدارية (Management Functions)، فمنهم من يرى أن وظائف الإدارة تتمثل في: [صنع القرار، التخطيط، القيادة، الرقابة]، ومنهم من يحدد وظائف الإدارة في: [التخطيط، التنظيم، توظيف الطاقات البشرية، التدريس، التمويل].
ورأي ثالث يعرض وظائف الإدارة في: [صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة] (أبو النصر، ٢٠٠٨، ٣٤)



شكل رقم (٢) وظائف الإدارة

والإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وببساطة يقصد بالكفاءة Efficiency الاستفادة المثل من الموارد والترشيد في استخدامها، بينما يقصد بالفعالية Effectiveness تحقيق الأهداف بأفضل مستوى ممكن. بمعنى أن الإدارة الرشيدة هي التي تحقق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكاليف. فالإدارة مسؤولة وتكليف، فهي مسؤولة من منطلق أنها مسؤولة عن تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمات في المجتمع، باستخدام موارده بمختلف أنواعها لتحقيق نتائج معينة تتمثل في تقديم السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وبالأسعار المناسبة وبالجودة المطلوبة (البارودي، ٢٠١٥، ١٥)

وتعتبر الإدارة دعامة رئيسية تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعسكرية، سواء كانت حكومية أو خاصة أو أهلية؛ لأنها تضع النظام السليم لاستثمار الموارد النادرة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات لدى الفرد والجماعة والمجمع، بمعنى أن الإدارة كمهنة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمات في المجتمع بكفاءة وفعالية، إن أي هدف صغيرا كان أو كبيرا لا يمكن تحقيقه إلا إذا أعلننا العزم على تحقيقه، ثم عرفنا كيف نحققه، وكيف نصل إليه، وهذه هي مهمة الإدارة، فعل سبيل المثال فإن الإدارة مسؤولة عن صنع القرارات الرشيدة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة، وحل المشكلات التي تواجه المنظمة والمجتمع بطريقة علمية وموضوعية وعادلة (Altbach, Philip G., et al, 2011, 109)، إن من أبرز سمات الجامعات الناجحة عالمياً هي القيادة الرشيدة، والقدرة على التركيز المتواصل على مجموعة واضحة من الأهداف، وإيجاد ثقافة أكاديمية قوية، والنهوض بمستويات أعضاء هيئة التدريس، وتعتبر حوكمة الجامعات هي أحد المفاتيح الهامة لضمان ذلك. (أبو النصر، ٢٠١٤، ١٥)

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشاراً على مستوى العالم، ولقد حققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقة من الجودة.

ومع زيادة العناية بالمجتمع والعملاء فإن الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق. والجودة تتطلب أن تحاول كل منظمة تجميع قدراتها وتوظيف كل مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وإدارة الجودة الشاملة هي منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقى وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل. وتمثل الجودة الشاملة مدخل للتنافس واستثمارا للمعرفة والتكنولوجيا، وفي مختلف المجالات الإنتاجية، وانتقل مفهوم الجودة من مجال الحرص على جودة المنتجات إلى مجال الحرص على جودة الخدمات، كذلك انتقل إلى تغيير مفاهيم الإدارة بصورتها التقليدية لتشجيع استقلالية العاملين بتقليل الحواجز الرسمية وتكوين فرق العمل المدارة ذاتيا، والتمكين في اتخاذ القرارات حتى أقل مستوى وظيفي، وتغيير أدوار القيادة وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة.. كل ذلك لاستخراج أفضل ما في الأفراد من كفاءات للقيام بالعمل بطريقة سليمة، مع التأكيد على أن الجودة اليوم لم تعد تحدد من خلال المواصفات الفنية، ولكن من خلال العملاء والعاملين بالمنظمة (حورية، ٢٠١٨، ٣)

ومن هنا تأتي أهمية الإدارة العلمية، بما تحتويه من المفاهيم الحديثة للإدارة التربوية والتي تنقلها من مجرد عملية تسيير للموارد البشرية إلى وظيفة أهم، تتمثل في الابتكار والإبداع والجودة، ويلاحظ أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا تتحقق إلا بتطوير الخبرات في مجال الإدارة والعلاقات الإنسانية، وتفعيل إدارة نظام التعليم وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات، خاصة في ظل عصر العولمة بما يحمله هذا المصطلح من بعد إيديولوجي واقتصادي. (سلاطينة وأخرون، ٢٠١٢، ١٣٣)

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة وأداتها:

- منهج الدراسة :-

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ولا يقتصر المنهج الوصفي المستعمل في المجالات العلمية على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة فحسب بل يتطلب الأمر، بالإضافة إلى وصف الظاهرة، وجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة لتحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات، ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين، وبناء عليه فإن المنهج الوصفي يعني أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع معينة اجتماعية أو مشكلة، أو سكان معينين (القيسي، ٢٠١٨، ١٥٣)

- أدوات الدراسة :-

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بأداة الاستبيان، ويعرف الاستبيان بأنه أداة لتجميع البيانات ذات الصلة بجوانب معينة في نواتج التعلم، وذلك عن طريق ما يقرره المتعلم لفظيا في إجابته عن الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان.

- مجالات الدراسة -

أ- المجال المكاني: طبقت الدراسة الميدانية في مدينة المنصورة.

ب - المجال البشري: طبقت الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام والموظفين بجامعة المنصورة.

ج- المجال الزمني: العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

عينة الدراسة: تم اختيار العينة لكي تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية، وقد بلغ إجمالي العينة (٣٥٠) من رؤساء الأقسام بالإدارات الجامعية بمختلف الكليات والموظفين والإداريين للتعرف على آرائهم حول دور الإدارة في تحسين الجودة الشاملة بالجامعة.

نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (١) يبين خصائص عينة الدراسة

النوع	ك%	ذكر		أنثى		مجموع
		ك	%	ك	%	
	ك	١٨٦	٥٣,١%	١٦٤	٤٦,٩%	٣٥٠
	%					
السن	ك%	أقل من ٣٠	٣٠-٤٠	٥٠-٤٠	٥٠ فأكثر	مجموع
	ك	٦٨	٩٤	١١٢	٧٦	٣٥٠
	%	١٩,٤%	٢٦,٩%	٣٢,٠%	٢١,٧%	%١٠٠
الإقامة	ك%	ريف		حضر		مجموع
	ك	١٠٣		٢٤٧		٣٥٠
	%	٢٩,٤%		٧٠,٦%		%١٠٠
الحالة التعليمية	ك%	م متوسط	م فوق متوسط	م جامعي	م فوق جامعي	مجموع
	ك	٣٦	٤٨	٢٤١	٢٥	٣٥٠
	%	١٠,٣%	١٣,٧%	٦٨,٩%	٧,١%	%١٠٠
عدد سنوات الخبرة	ك%	١٠-٥	١٥-١٠	٢٠-١٥	٢٠ فأكثر	مجموع
	ك	٦٠	٧٤	١٣٧	٧٩	٣٥٠
	%	١٧,١%	٢١,١%	٣٩,١%	٢٢,٦%	%١٠٠

اتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة تكونت من (٣٥٠) مفردة من رؤساء الأقسام بالإدارات الجامعية بمختلف الكليات والموظفين والإداريين بجامعة المنصورة، وقد بلغت نسبة الذكور (٥٣,١%) بينما جاءت نسبة الإناث (٤٦,٩%)، وجاءت المرحلة العمرية (٤٠-٥٠) بنسبة ٣٢,٠% في الترتيب الأول، يليها المرحلة العمرية (٣٠-٤٠) بنسبة ٢٦,٩% في الترتيب الثاني، ثم المرحلة العمرية (٥٠ فأكثر) في الترتيب الثالث بنسبة ٢١,٧%، وأخيراً المرحلة العمرية (أقل من ٣٠) بنسبة ١٩,٤%، كما أشارت بيانات الجدول إلى أن أكثر من ٧٠% من إجمالي عينة الدراسة مقيمين في الحضر، في حين ينتمي الغالبية إلى ذوي المؤهل الجامعي بنسبة ٦٨,٩%، يليها مؤهل فوق متوسط بنسبة ١٣,٧%، ثم مؤهل متوسط بنسبة ١٠,٣%، وأخيراً مؤهل فوق جامعي بنسبة ٧,١%، كما تبين من الجدول أن ٣٩,١% من إجمالي العينة لديهم خبرة من (١٥-٢٠)، يليها أصحاب الخبرة (٢٠ فأكثر) بنسبة ٢٢,٦%، ثم ذوي الخبرة (١٠-١٥) بنسبة ٢١,١%، وأخيراً ذوي الخبرة (٥-١٠) بنسبة ١٧,١%.

ثانياً أسباب اعتماد الجامعة معايير الجودة الشاملة

جدول رقم (٢) أسباب تطبيق معايير الجودة الشاملة (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة	٣١٩	٩١,١%
ضرورة الحصول على ميزة تنافسه في ظل التحديات العالمية	٢٩٨	٨٥,١%
سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة	٢٧٢	٧٧,٧%
ارتفاع معدلات البطالة نتيجة مخرجات تعليمية غير مؤهلة لسوق العمل	٢٨٤	٨١,١%
عدم مشاركة المنتجين والإداريين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية	٢٦٨	٧٦,٦%

اتضح من الجدول السابق الأسباب التي دفعت الجامعة الاعتماد على تطبيق معايير الجودة الشاملة، ويأتي في مقدمة هذه الأسباب ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة بنسبة ٩١,١%، يليها ضرورة الحصول على ميزة تنافسه في ظل التحديات العالمية بنسبة ٨٥,١%، ثم ارتفاع معدلات البطالة نتيجة مخرجات تعليمية غير مؤهلة لسوق العمل بنسبة ٨١,١%، علاوة على سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة

بنسبة ٧٧,٧%، وأخيراً عدم مشاركة المنتجين والإداريين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية بنسبة ٧٦,٦%.

من خلال بيانات الجدول السابق اتضح أن من أهم أسباب تطبيق الجامعة لمعايير الجودة الشاملة هو ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقييم الشامل للتعليم في الجامعة وكذلك الارتباط الجودة بالإنتاجية، وربط نظام الجودة بالشمولية في جميع المجالات، وعالمية نظام الجودة حيث أصبح سمة من سمات العصر الحديث، بعد التطبيق الناجح لنظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في معظم دول العالم.

جدول رقم (٣) تقييم الجودة الشاملة في الجامعة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ممتازة	٢١٣	٦٠,٩%
جيدة	١١٣	٣٢,٣%
مقبولة	١٩	٥,٤%
سيئة	٥	١,٤%
الإجمالي	٣٥٠	١٠٠%

اتضح من الجدول السابق تقييم الجودة الشاملة في الجامعة بناء على آراء عينة الدراسة وقد أشار الغالبية بأنها ممتازة بنسبة ٦٠,٩% في المركز الأول، يليها جيدة بنسبة ٣٢,٣% في المركز الثاني، ثم مقبولة بنسبة ٥,٤% في المركز الثالث، وأخيراً سيئة في المركز الرابع بنسبة لم تتجاوز ١,٤%.

جدول رقم (٤) أهداف الجودة الشاملة في المجال التعليمي في الجامعة (استجابات

متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ضبط وتطوير النظام الإداري لكل فرد في النظام التعليمي وحسب قدراته ومستواه	٢٨٢	٨٠,٦%
الارتقاء بمستوي الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي	٢٥٠	٧١,٤%
تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوي الأداء لجميع الإداريين.	٢٨٠	٨٠,٠%
توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام التعليمي	٢٩٤	٨٤,٠%
تطوير الهيكلية الإدارية للنظام بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية	٣٠٠	٨٥,٧%
زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية	٣٠٦	٨٧,٤%

أشار الجدول السابق إلى أهداف الجودة الشاملة في المجال التعليمي في الجامعة، والتي تتمثل في زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية بنسبة ٨٧,٤%، يليها تطوير الهيكلية الإدارية للنظام بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية بنسبة ٨٥,٧%، ثم توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام التعليمي بنسبة ٨٤,٠%، علاوة على ضبط وتطوير النظام الإداري لكل فرد في النظام التعليمي وحسب قدراته ومستواه بنسبة ٨٠,٦%، وتحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين بنسبة ٨٠,٠%، وأخيراً الارتقاء بمستوى الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي بنسبة ٧١,٤%.

كما تضيف نتائج الدراسة الميدانية بعض الأهداف الأخرى للجودة الشاملة في المجال التعليمي بالجامعة، وأهمها تحسين جودة الأداء الوظيفي وظهوره على أعلى مستوى، والعمل على تطوير أساليب التدريس، والحرص على بناء العلاقات الإنسانية والعمل على تقويتها، واتباع أسلوب التحفيز في التميز والإبداع، والارتقاء بمستوى العاملين، وتحسين بيئة العمل بما يتناسب مع التقدم العلمي الموجود في الوقت الحاضر، والعمل على زيادة روح الولاء في العمل داخل الجامعة، وتشجيع المشاركة في الأنشطة والفعاليات التي تقام في الجامعة، وخلق المناخ المناسب للعمل والثقافة التنظيمية والتعليمية في الجامعة.

جدول رقم (٥) معايير الجودة الشاملة في النظام التعليمي الجامعي (استجابات

متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تحديد الأهداف من أجل تحسين الإنتاج وتطويره	٢٩٧	٨٤,٩%
تبنى فلسفة للجودة الشاملة، ومنهج للقيادة للقدرة على التغيير للأفضل	٢٦٩	٧٦,٩%
تحسين الأداء والجودة هي المحرك الأساسي	٢٨٨	٨٢,٣%
تحسين وتعديل الإنتاج ونظام الخدمة مع العمل على نقص التكلفة	٢٨٦	٨١,٧%
تدريب الأفراد على وظائف الجودة الشاملة	٢٢٠	٦٢,٩%

اتضح من الجدول السابق معايير الجودة الشاملة في النظام التعليمي الجامعي ومن أهم هذه المعايير تحديد الأهداف من أجل تحسين الإنتاج وتطويره بنسبة ٨٤,٩%، يليها تحسين الأداء والجودة هي المحرك الأساسي بنسبة ٨٢,٣%، ثم تحسين وتعديل الإنتاج ونظام الخدمة مع العمل على نقص التكلفة بنسبة ٨١,٧%، فضلاً عن تبنى فلسفة للجودة

الشاملة، ومنهج للقيادة للقدرة على التغيير للأفضل بنسبة ٧٦,٩%، وأخيراً تدريب الأفراد على وظائف الجودة الشاملة بنسبة ٦٢,٩%.

وتتفق نتائج الدراسة الميدانية من خلال الجدول السابق مع نتائج دراسة (Psomas, Evangelos, et al, 2017) وقد اتضح من النتائج فإن عناصر إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الغالب من قبل مؤسسات التعليم العالي اليونانية تتعلق بتركيز الطالب، والقيادة والتزام الإدارة العليا، وتخطيط الجودة الاستراتيجي، وإدارة العمليات وأعضاء هيئة التدريس ومشاركة الموظفين.

جدول رقم (٦) أهمية اعتماد الجامعة على معايير الجودة الشاملة (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام	٢٩٠	٨٢,٩%
التخلص من الأهداف الرقمية والشعارات عديمة الجدوى	٢٦٦	٧٦,٠%
التحسين المستمر لطرق العمل والمراجعة الدورية	٢٧٠	٧٧,١%
وضع جميع العاملين في صورة فرق عمل	٣٠٨	٨٨,٠%
خلق هدف مستقر لتحسين المنتج والخدمة وذلك من أجل المنافسة والبقاء	٢٤٧	٧٠,٦%
استخدام الطرق الحديثة للتدريب والتعليم على العمل	٣١٥	٩٠,٠%
تحسين نطاق الإشراف وذلك لتطوير مهارات القادة	٢٧٣	٧٨,٠%

كشفت الجدول السابق عن أهمية اعتماد الجامعة على معايير الجودة الشاملة، ومن بين هذه الأهمية استخدام الطرق الحديثة للتدريب والتعليم على العمل بنسبة ٩٠,٠%، ثم وضع جميع العاملين في صورة فرق عمل بنسبة ٨٨,٠%، يليها القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام بنسبة ٨٢,٩%، علاوة على تحسين نطاق الإشراف وذلك لتطوير مهارات القادة بنسبة ٧٨,٠%، والتحسين المستمر لطرق العمل والمراجعة الدورية بنسبة ٧٧,١%، والتخلص من الأهداف الرقمية والشعارات عديمة الجدوى بنسبة ٧٦,٠%، وأخيراً خلق هدف مستقر لتحسين المنتج والخدمة وذلك من أجل المنافسة والبقاء بنسبة ٧٠,٦%.

وتختلف معايير الجودة باختلاف المجالات التي تطبقها ووفقاً لأنظمة التقييم التي يراقبونها، لكنها تلمي جميعاً العديد من الموصفات والمعايير التي تستند إلى أسس ومبادئ أساسية تهتم جميعها بجودة المنتج النهائي خلال المراحل المختلفة من الإنتاج، ولا تتحرف الجودة في مؤسسات التعليم العالي عن هذا الإطار، حيث تختص بمواصفات خريجي الجامعة، وكذلك القدرة على تذليل كافة المشاكل والعقبات التي قد تعترض طريقهم عند دخولهم سوق العمل.

**جدول رقم (٧) متطلبات إرساء وتحفيز الإطار المؤسسي اللازم لإدارة الجودة الشاملة
(استجابات متعددة)**

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
٨٥,١%	٢٩٨	تعويد المؤسسة بصورة فاعلة علي ممارسة التقويم الذاتي للأداء
٩٢,٣%	٣٢٣	تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة وشرح فوائدها
٨٨,٣%	٣٠٩	مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها
٨٦,٩%	٣٠٤	حث العاملين على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم كافة أنواع الدعم
٩٠,٦%	٣١٧	الاهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل وتنمية الوعي بالعمل الجماعي
٨٦,٣%	٣٠٢	تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة

أكدت معطيات الجدول السابق على متطلبات إرساء وتحفيز الإطار المؤسسي اللازم لإدارة الجودة الشاملة والتي تشمل على تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة وشرح فوائدها بنسبة ٩٢,٣%، والاهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل وتنمية الوعي بالعمل الجماعي بنسبة ٩٠,٦%، ومشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها بنسبة ٨٨,٣%، وحث العاملين على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم كافة أنواع الدعم بنسبة ٨٦,٩%، وتفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة بنسبة ٨٦,٣%، وأخيراً تعويد المؤسسة بصورة فاعلة علي ممارسة التقويم الذاتي للأداء بنسبة ٨٥,١%.

جدول رقم (٨) الفوائد التي تعود على الجامعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة (استجابات متعددة)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
٩٢,٣%	٣٢٣	العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل
٨٧,١%	٣٠٥	رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة
٨٠,٦%	٢٨٢	مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين
٨٨,٠%	٣٠٨	عطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم
٨٨,٩%	٣١١	تنمية مهارات العاملين من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل
٩٠,٣%	٣١٦	توفر نوعية وتدريب شامل وملئم لتطبيق إدارة الجودة
٨٣,٧%	٢٩٣	إعطاء الأفراد العاملين الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم

أسفرت بيانات الجدول السابق عن الفوائد التي تعود على الجامعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه الفوائد العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل بنسبة ٩٢,٣%، وتوفير نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة بنسبة ٩٠,٣%، وتمتية مهارات العاملين من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل بنسبة ٨٨,٩%، وعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم بنسبة ٨٨,٠%، ورسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة بنسبة ٨٧,١%، وإعطاء الأفراد العاملين الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم بنسبة ٨٣,٧%، وأخيراً مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين بنسبة ٨٠,٦%.

جدول رقم (٩) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نهج البيروقراطية في العمل الإداري	٢٨٦	٨١,٧%
التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل	٣١٤	٨٩,٧%
عدم وجود المختصين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	٢٦٩	٧٦,٩%
ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة	٢١٦	٦١,٧%
ضعف مسايرة أنظمه وقوانين الجامعة متطلبات العصر الحديثة	٢٧٨	٧٩,٤%
مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين	٣٢٥	٩٢,٩%

كشف الجدول السابق عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، ويأتي على رأس هذه المعوقات مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين بنسبة ٩٢,٩%، يليها التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل بنسبة ٨٩,٧%، ثم نهج البيروقراطية في العمل الإداري بنسبة ٨١,٧%، فضلاً عن ضعف مسايرة أنظمه وقوانين الجامعة متطلبات العصر الحديثة بنسبة ٧٩,٤%، وعدم وجود المختصين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة ٧٦,٩%، وأخيراً ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة بنسبة ٦١,٧%.

وتتفق نتائج الدراسة الميدانية من خلال الجدول السابق مع نتائج دراسة (مسعود، ٢٠٢١) والتي أشارت في نتائجها إلى "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مدفوعة بعدم فهم أعضاء هيئة التدريس لأهمية معايير الجودة والتركيز على الأدوات التعليمية الجامدة المتكررة بدلاً من التركيز على ممارسات التعلم المبتكرة".

جدول رقم (١٠) آليات التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة
(استجابات متعددة)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
٧٤,٩%	٢٦٢	الوعي بمفهوم الجودة الشاملة لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة
٨٩,١%	٣١٢	التفتح على البيئة المحيطة للجامعة وتطبيق نموذج التعليم المستمر
٨١,٧%	٢٨٦	وضع استراتيجية تعليمية واضحة تعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية السليمة
٨٤,٣%	٢٩٥	استخدام أساليب فعالة لتقييم جودة الخدمات التعليمية
٨٨,٩%	٣١١	العمل بروح الفريق والتركيز على العمل الجماعي وليس العمل الفردي
٩١,٤%	٣٢٠	الاعتماد على الرقابة الذاتية والاعتماد على عمليات التجديد والإبداع
٨٦,٩%	٣٠٤	اختيار أساليب التعليم المساندة لمتطلبات سوق العمل والعملاء

تبين من الجدول السابق آليات التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ويأتي في مقدمة هذه الآليات الاعتماد على الرقابة الذاتية والاعتماد على عمليات التجديد والإبداع بنسبة ٩١,٤%، يليها التفتح على البيئة المحيطة للجامعة وتطبيق نموذج التعليم المستمر بنسبة ٨٩,١%، ثم العمل بروح الفريق والتركيز على العمل الجماعي وليس العمل الفردي بنسبة ٨٨,٩%، واختيار أساليب التعليم المساندة لمتطلبات سوق العمل والعملاء بنسبة ٨٦,٩%، واستخدام أساليب فعالة لتقييم جودة الخدمات التعليمية بنسبة ٨٤,٣%، ووضع استراتيجية تعليمية واضحة تعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية السليمة بنسبة ٨١,٧%، وأخيراً الوعي بمفهوم الجودة الشاملة لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة بنسبة ٧٤,٩%.

جدول رقم (١١) مدى الموافقة على ضرورة حصول أعضاء هيئة التدريس والعاملين
بالجامعة على تدريبات

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
٩٠,٩%	٣١٨	أوافق
٦,٩%	٢٤	أوافق إلى حد ما
٢,٣%	٨	لا أوافق
١٠٠%	٣٥٠	الإجمالي

أشار الجدول السابق إلى الموافقة على ضرورة حصول أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة على تدريبات للتعامل بشكل مهني في ظل معايير الجودة الشاملة بناء على آراء

الغالبية العظمى من إجمالي عينة الدراسة بنسبة بلغت ٩٠,٩%، في حين رأى بعض أفراد العينة حصول أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة على بعض تدريبات بنسبة ٦,٩%، بينما أبدى ٢,٣% من إجمالي عدم موافقتهم على حصول أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة على تدريبات.

جدول رقم (١٢) نوعية التدريبات ن=٣١٨

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تدريبات تقنية	١٤٨	٤٦,٥%
فنية	٤٨	١٥,١%
إدارية	٩١	٢٨,٦%
لغات	٣١	٩,٧%
الإجمالي	٣١٨	١٠٠%

اتضح من الجدول السابق نوعية التدريبات التي يجب أن يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة وفي مقدمة هذه التدريبات تدريبات تقنية بنسبة ٤٦,٥% في الترتيب الأول، ثم إدارية بنسبة ٢٨,٦% في الترتيب الثاني، يليها فنية بنسبة ١٥,١% في الترتيب الثالث، وأخيراً لغات بنسبة ٩,٧%.

ثالثاً: دور الإدارة في تطبيق معايير الجودة الشاملة الجامعة:

جدول رقم (١٣) مبادئ الإدارة الجامعة في تحقيق معايير الجودة الشاملة (استجابات

متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مبدأ النظام أو الترتيب	٢٨٢	٨٠,٦%
مبدأ أولوية المصلحة العامة	٢٩٩	٨٥,٤%
مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار	٣٠٩	٨٨,٣%
مبدأ روح الفريق	٣١٥	٩٠,٠%
مبدأ تدرج السلطة	٣٠٦	٨٧,٤%
مبدأ المكافأة العادلة	٣١٩	٩١,١%
كل ما سبق	٢٩٨	٨٥,١%

أشار الجدول السابق إلى مبادئ الإدارة الجامعة في تحقيق معايير الجودة الشاملة ويأتي في مقدمة هذه المبادئ مبدأ المكافأة العادلة بنسبة ٩١,١%، ثم مبدأ روح الفريق بنسبة ٩٠,٠%، يليه على التوالي مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار بنسبة ٨٨,٣%، ومبدأ تدرج السلطة بنسبة ٨٧,٤%، ومبدأ أولوية المصلحة العامة بنسبة ٨٥,٤%، وكل ما سبق بنسبة ٨٥,١%، ومبدأ النظام أو الترتيب بنسبة ٨٠,٦%.

جدول رقم (١٤) دور الإدارة الجامعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة (استجابات

(متعددة)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
٨٣,١%	٢٩١	تطبيق سياسة تعليمية واضحة لتوفير خدمة تعليمية جيدة
٨١,١%	٢٨٤	وجود قيادة إدارية تتولى التخطيط ووضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات النجاح
٨٤,٦%	٢٩٦	تمكين واستثمار الموارد البشرية في المستويات التخطيطية والتنفيذية كافة
٨٥,٧%	٣٠٠	وجود حرية تمكن الأفراد من الابتكار والإبداع
٨٧,٤%	٣٠٦	العمل بروح الفريق مع احترام الحرية الفكرية
٨٢,٦%	٢٨٩	توفير البنية التكنولوجية وشبكات الاتصال الحديثة ومؤسسات البحث

تبين من الجدول السابق دور الإدارة الجامعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة، ويتمثل هذا الدور في العمل بروح الفريق مع احترام الحرية الفكرية بنسبة ٨٧,٤%، ووجود حرية تمكن الأفراد من الابتكار والإبداع بنسبة ٨٥,٧%، وتمكين واستثمار الموارد البشرية في المستويات التخطيطية والتنفيذية كافة بنسبة ٨٤,٦%، وتطبيق سياسة تعليمية واضحة لتوفير خدمة تعليمية جيدة بنسبة ٨٣,١%، وتوفير البنية التكنولوجية وشبكات الاتصال الحديثة ومؤسسات البحث بنسبة ٨٢,٦%، ووجود قيادة إدارية تتولى التخطيط ووضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات النجاح بنسبة ٨١,١%.

وتتفق نتائج الدراسة الميدانية مع **نظرية النظم** والتي تساعد القيادة الإدارية على فهم أداء المنظمة وتركيز اهتمامها على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل من الإدارة الفهم التقليدي الذي يعتبر الإدارة مبادئ ثابتة إلزامية لـ البيئة، وتوسيع تصوراتها بأن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.

وتتفق نتائج الدراسة الميدانية من خلال الجدول السابق مع نتائج دراسة (مؤمل حسين جويسم، ٢٠١٨) والتي أكدت في نتائجها على "وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين دور القيادة الإدارية في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"

جدول رقم (١٥) مدى الموافقة على ضرورة إعادة هيكلة الإدارة بالجامعة لتحقيق معايير

الجودة الشاملة الحديثة

النسبة المئوية	التكرار	المدى
٨١,١%	٢٨٤	أوافق
١٥,١%	٥٣	أوافق إلى حد ما
٣,٧%	١٣	لا أوافق
١٠٠%	٣٥٠	الإجمالي

أسفرت معطيات الجدول السابق عن موافقة غالبية عينة الدراسة على ضرورة إعادة هيكلة الإدارة بالجامعة لتحقيق معايير الجودة الشاملة الحديثة وذلك بنسبة ٨١,١%، في حين أشار البعض إلى ضرورة إعادة هيكلة الإدارة بالجامعة لتحقيق معايير الجودة الشاملة ولكن بشكل محدود بنسبة ١٥,١%، بينما رفضت فئة أخرى لم تتجاوز نسبتهم ٣,٧% من إجمالي العينة إعادة هيكلة الإدارة بالجامعة لتحقيق معايير الجودة الشاملة.

جدول رقم (١٦) آليات الهيكلة الإدارية ن= ٢٨٤ (استجابات متعددة)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
٨٧,٧%	٢٤٩	تحرير الإدارة من القيود والضغط التي تحد من حركتها وفعاليتها
٩١,٩%	٢٦١	اعتماد ودعم قواعد التخطيط، المتابعة والتقييم
٨٤,٢%	٢٣٩	واعتماد معايير علمية وموضوعية لتقدير الأداء داخل الجامعة
٩٠,١%	٢٥٦	تحسين كفاءة الأجهزة والموظفين العاملين بها
٩١,٢%	٢٥٩	التخلص من الأجهزة الإدارية التي تشكل عبئاً على الإدارة، نتيجة تضخمها البيروقراطي
٩٢,٦%	٢٦٣	تطبيق مبدأ المساءلة من تحسين أداء العمل، وتشجيع الموظفين على تحسين إنتاجيتهم

اتضح من الجدول السابق آليات الهيكلة الإدارية، وتتمثل في تطبيق مبدأ المساءلة من تحسين أداء العمل، وتشجيع الموظفين على تحسين إنتاجيتهم بنسبة ٩٢,٦%، واعتماد ودعم قواعد التخطيط، المتابعة والتقييم بنسبة ٩١,٩%، والتخلص من الأجهزة الإدارية التي تشكل عبئاً على الإدارة، نتيجة تضخمها البيروقراطي بنسبة ٩١,٢%، وتحسين كفاءة الأجهزة والموظفين العاملين بها بنسبة ٩٠,١%، وتحرير الإدارة من القيود والضغط التي تحد من حركتها وفعاليتها بنسبة ٨٧,٧%، وأخيراً اعتماد معايير علمية وموضوعية لتقدير الأداء داخل الجامعة بنسبة ٨٤,٢%.

جدول رقم (١٧) مدى استثمار الإدارة الجامعية رأس المال البشري الاستثمار الجيد في

تطبيق معايير الجودة الشاملة

النسبة المئوية	التكرار	المدى
٧٥,٧%	٢٦٥	نعم
٢١,٧%	٧٦	إلى حد ما
٢,٦%	٩	لا
١٠٠%	٣٥٠	الإجمالي

تبين من الجدول السابق استثمار الإدارة الجامعية رأس المال البشري الاستثمار الجيد في تطبيق معايير الجودة الشاملة وذلك بناء على استجابات ٧٥,٧% من إجمالي عينة الدراسة، في حين رأى البعض أن الإدارة الجامعية استثمرت رأس المال البشري بشكل محدود في تطبيق معايير الجودة الشاملة بنسبة ٢١,٧%، بينما نفت فئة أخرى لم تتجاوز نسبتها ٢,٦% إن كانت الإدارة الجامعية استثمرت رأس المال البشري الاستثمار الجيد في تطبيق معايير الجودة الشاملة.

إن الجامعة هي الحاضنة الأولى لتنمية واستثمار رأس المال البشري، والمستثمر الأول في المعرفة، لما تمتلكه من إمكانيات وموارد مادية وبشرية وبنية معرفية قوية، حيث تمتلك كفاءات بشرية في مختلف التخصصات العلمية، ومراكز بحثية مجهزة، وأنظمة المعلومات الفنية، وبالتالي يجب على الجامعة أن تولي اهتماماً خاصاً للاستثمار في رأس المال البشري من خلال تبني أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، واستقطاب وتشجيع المتميزين والمبدعين، والاستثمار في قدراتهم الإبداعية.

جدول رقم (١٨) فوائد الاستثمار في رأس المال البشري في ضوء معايير الجودة

الشاملة ن=٢٦٥

(استجابات متعددة)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
٩٢,١%	٢٤٤	النهوض بالمجتمع والتطور السريع
٨١,٥%	٢١٦	الارتقاء إلى مستويات متقدمة على المستويات العلمية
٨٧,٥%	٢٣٢	تنشيط حركة الثقافة والمعرفة الإلكترونية
٨٣,٨%	٢٢٢	رفع من قدرة الجامعة التنافسية ومن ثم رفع ترتيبها من الجامعات المحلية والعالمية
٧٨,٩%	٢٠٩	فتح مجالاً لتبادل على مستوى الجامعات الدولية
٨٥,٧%	٢٢٧	الارتقاء بمستوى الجامعة والإثراء بها ثقافياً وعلمياً

اتضح من الجدول السابق الفوائد التي تعود على الجامعة من الاستثمار في رأس المال البشري في ضوء معايير الجودة الشاملة ومن أهم هذه الفوائد النهوض بالمجتمع والتطور

السريع بنسبة ٩٢,١%، يليها تنشيط حركة الثقافة والمعرفة الإلكترونية بنسبة ٨٧,٥%، والارتقاء بمستوى الجامعة والإثراء بها ثقافياً وعلمياً بنسبة ٨٥,٧%، ثم رفع من قدرة الجامعة التنافسية ومن ثم رفع ترتيبها من الجامعات المحلية والعالمية بنسبة ٨٣,٨%، والارتقاء إلى مستويات متقدمة على المستويات العلمية بنسبة ٨١,٥%، وأخيراً فتح مجالاً لتبادل على مستوى الجامعات الدولية بنسبة ٧٨,٩%.

جدول رقم (١٩) أبعاد مستوى ممارسة الجامعة للاستثمار في رأس المال البشري (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المعارف	٢٧٨	٧٩,٤%
المهارات	٢٩٩	٨٥,٤%
الاتجاهات	٢٥٤	٧٢,٦%
الأداء الوظيفي	٣٠٦	٨٧,٤%

أشار الجدول السابق إلى أبعاد مستوى ممارسة الجامعة للاستثمار في رأس المال البشري ويأتي في مقدمة ذلك الأداء الوظيفي بنسبة ٨٧,٤% في الترتيب الأول، يلي ذلك المهارات بنسبة ٨٥,٤% في الترتيب الثاني، ثم المعارف بنسبة ٧٩,٤% في الترتيب الثالث، وأخيراً الاتجاهات بنسبة ٧٢,٦%.

جدول رقم (٢٠) ضوابط تطبيق الجودة في تنمية رأس المال البشري بالجامعة (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
اهتمام المسئولون برأس المال البشري بمتابعة الجودة بفاعلية	٣١٠	٨٨,٦%
التزام العاملون بمعايير الجودة الشاملة	٢٨٩	٨٢,٦%
اهتمام المسئولون بإدارة رأس المال البشري بالتحسينات المستمرة لعمليات الإدارية	٢٧٢	٧٧,٧%
عمل المسئولون علي إزالة العقبات أمام تطبيق المعايير الوطنية للجودة الشاملة	٢٨٤	٨١,١%
سعي إدارة الموارد البشرية إلي تقليل الزمن اللازم لإجراء تقديم الخدمات	٢٦٨	٧٦,٦%
إخضاع عمليات ضبط الخدمات إلي عمليات ضبط وتحسين مستمر	٢٧٨	٧٩,٤%

اتضح من الجدول السابق ضوابط تطبيق الجودة في تنمية رأس المال البشري بالجامعة، وذلك من خلال اهتمام المسئولون برأس المال البشري بمتابعة الجودة بفاعلية بنسبة ٨٨,٦%، والتزام العاملون بمعايير الجودة الشاملة بنسبة ٨٢,٦%، وعمل المسئولون علي إزالة العقبات أمام تطبيق المعايير الوطنية للجودة الشاملة بنسبة ٨١,١%، وإخضاع عمليات ضبط

الخدمات إلي عمليات ضبط وتحسين مستمر بنسبة ٧٩,٤%، واهتمام المسئولون بإدارة رأس المال البشري بالتحسينات المستمرة لعمليات الإدارية بنسبة ٧٧,٧%، وسعي إدارة الموارد البشرية إلي تقليل الزمن اللازم لإجراء تقديم الخدمات بنسبة ٧٦,٦%.

جدول رقم (٢١) معايير الجودة في تنمية رأس مالها البشري (استجابات متعددة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
قيام إدارة الجامعة باختيار العاملين بطريقة علمية	٣١٣	٨٩,٤%
استقطاب إدارة الجامعة الأفراد الذين يمتلكون خبرات كبيرة	٣١٦	٩٠,٣%
اعتماد إدارة الجامعة علي معايير الجدارة في اختيار العاملين	٢٨٨	٨٢,٣%
اهتمام إدارة الجامعة بجمع المعلومات عن المتقدمين لغرض المفاضلة والتعيين	٢٦١	٧٤,٦%
يتم مراعاة تحليل ووصف للوظائف قبل الإعلان عنها	٢٧٩	٧٩,٧%
يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب	٣٠٢	٨٦,٣%

أشار الجدول السابق إلي معايير الجودة التي تتبعها إدارة الجامعة في تنمية رأس مالها البشري ومن أهم هذه المعايير استقطاب إدارة الجامعة الأفراد الذين يمتلكون خبرات كبيرة بنسبة ٩٠,٣%، وقيام إدارة الجامعة باختيار العاملين بطريقة علمية بنسبة ٨٩,٤%، ويتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب بنسبة ٨٦,٣%، واعتماد إدارة الجامعة علي معايير الجدارة في اختيار العاملين بنسبة ٨٢,٣%، ويتم مراعاة تحليل ووصف للوظائف قبل الإعلان عنها بنسبة ٧٩,٧%، واهتمام إدارة الجامعة بجمع المعلومات عن المتقدمين لغرض المفاضلة والتعيين بنسبة ٧٤,٦%.

جدول رقم (٢٢) مدى وجود أهداف واضحة لتحقيقها تتسق مع السياسة العامة للإدارة

الجامعية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٢٩٤	٨٤,٠%
لا	٥٦	١٦,٠%
الإجمالي	٣٥٠	١٠٠%

أكدت معطيات الجدول السابق على وجود العديد من الأهداف الواضحة لتحقيقها تتسق مع السياسة العامة للإدارة الجامعية وذلك بناء على استجابات الغالبية من إجمالي عينة الدراسة بنسبة بلغت ٨٤,٠%، بينما نفى ١٦,٠% من إجمالي العينة وجود أهداف واضحة لتحقيقها تتسق مع السياسة العامة للإدارة الجامعية.

جدول رقم (٢٣) طرق تحقيق الأهداف التي تتسق مع السياسة العامة للإدارة الجامعية

ن=٢٩٤ (استجابات متعددة)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
٩١,٥%	٢٦٩	باستخدام الأسلوب العلمي الحديث
٨٣,٧%	٢٤٦	بالاعتماد على الخبرات والتجارب الشخصية
٨٦,١%	٢٥٣	بالاعتماد على خبرات وتجارب الآخرين
٤٠,٥%	١١٩	بالاعتماد على الطرق العلمية القديمة
٨٨,٤%	٢٦٠	بالمشاركة

أشار الجدول السابق إلى طرق تحقيق الأهداف التي تتسق مع السياسة العامة للإدارة الجامعية وعلى رأس هذه الطرق باستخدام الأسلوب العلمي الحديث بنسبة ٩١,٥%، يليها بالمشاركة بنسبة ٨٨,٤%، ثم بالاعتماد على خبرات وتجارب الآخرين بنسبة ٨٦,١%، وبالاعتماد على الخبرات والتجارب الشخصية بنسبة ٨٣,٧%، وأخيراً بالاعتماد على الطرق العلمية القديمة بنسبة ٤٠,٥%.

- نتائج الدراسة:

➤ أسباب اعتماد الجامعة معايير الجودة الشاملة

- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية الأسباب التي دفعت الجامعة الاعتماد على تطبيق معايير الجودة الشاملة، ويأتي في مقدمة هذه الأسباب ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة، يليها ضرورة الحصول على ميزة تنافسه في ظل التحديات العالمية، ثم ارتفاع معدلات البطالة نتيجة مخرجات تعليمية غير مؤهلة لسوق العمل، علاوة على سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة، وأخيراً عدم مشاركة المنتجين والإداريين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية.
- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية تقييم الجودة الشاملة في الجامعة بناء على آراء عينة الدراسة وقد أشار الغالبية بأنها ممتازة في المركز الأول، يليها جيدة في المركز الثاني، ثم مقبولة في المركز الثالث، وأخيراً سيئة في المركز الرابع.
- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أهداف الجودة الشاملة في المجال التعليمي في الجامعة، والتي تتمثل في زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية، يليها تطوير الهيكلية الإدارية للنظام بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية، ثم توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام التعليمي، علاوة على ضبط وتطوير النظام الإداري لكل فرد في النظام

التعليمي وحسب قدراته ومستواه، وتحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين، وأخيراً الارتقاء بمستوي الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي.

- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية معايير الجودة الشاملة في النظام التعليمي الجامعي ومن اهم هذه المعايير تحديد الأهداف من أجل تحسين الإنتاج وتطويره، يليها تحسين الأداء والجودة هي المحرك الأساسي، ثم تحسين وتعديل الإنتاج ونظام الخدمة مع العمل على نقص التكلفة، فضلاً عن تبني فلسفة للجودة الشاملة، ومنهج للقيادة للقدرة على التغيير للأفضل، وأخيراً تدريب الأفراد على وظائف الجودة الشاملة.
- كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن أهمية اعتماد الجامعة على معايير الجودة الشاملة، ومن بين هذه الأهمية استخدام الطرق الحديثة للتدريب والتعليم على العمل، ثم وضع جميع العاملين في صورة فرق عمل، يليها القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام، علاوة على تحسين نطاق الإشراف وذلك لتطوير مهارات القادة، والتحسين المستمر لطرق العمل والمراجعة الدورية، والتخلص من الأهداف الرقمية والشعارات عديمة الجدوى، وأخيراً خلق هدف مستقر لتحسين المنتج والخدمة وذلك من أجل المنافسة والبقاء.
- أكدت نتائج الدراسة الميدانية على متطلبات إرساء وتحفيز الإطار المؤسسي اللازم لإدارة الجودة الشاملة والتي تشمل على تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة وشرح فوائدها، والاهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل وتنمية الوعي بالعمل الجماعي، ومشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها، وحث العاملين على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم كافة أنواع الدعم، وتقويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً تعزيز المؤسسة بصورة فاعلة علي ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن الفوائد التي تعود على الجامعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه الفوائد العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل، وتوفير نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة، وتنمية مهارات العاملين من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل، وعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم، ورسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة،

وإعطاء الأفراد العاملين الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم، وأخيراً مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين.

• كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، ويأتي على رأس هذه المعوقات مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين، يليها التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، ثم نهج البيروقراطية في العمل الإداري، فضلاً عن ضعف مسايرة أنظمه وقوانين الجامعة متطلبات العصر الحديثة، وعدم وجود المختصين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة.

• تبين من نتائج الدراسة الميدانية آليات التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ويأتي في مقدمة هذه الآليات الاعتماد على الرقابة الذاتية والاعتماد على عمليات التجديد والإبداع، يليها التفتح على البيئة المحيطة للجامعة وتطبيق نموذج التعليم المستمر، ثم العمل بروح الفريق والتركيز على العمل الجماعي وليس العمل الفردي، واختيار أساليب التعليم المسايرة لمتطلبات سوق العمل والعلماء، واستخدام أساليب فعالة لتقييم جودة الخدمات التعليمية، ووضع استراتيجية تعليمية واضحة تعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية السليمة، وأخيراً الوعي بمفهوم الجودة الشاملة لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة.

• أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى الموافقة على ضرورة حصول أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة على تدريبات للتعامل بشكل مهني في ظل معايير الجودة الشاملة بناء على آراء الغالبية العظمى من إجمالي عينة الدراسة.

• اتضح من نتائج الدراسة الميدانية نوعية التدريبات التي يجب أن يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة وفي مقدمة هذه التدريبات تدريبات تقنية في الترتيب الأول، ثم إدارية في الترتيب الثاني، يليها فنية في الترتيب الثالث، وأخيراً لغات.

➤ دور الإدارة في تطبيق معايير الجودة الشاملة الجامعة:

• أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى مبادئ الإدارة الجامعة في تحقيق معايير الجودة الشاملة ويأتي في مقدمة هذه المبادئ مبدأ المكافأة العادلة، ثم مبدأ روح الفريق، يليه على التوالي مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار، ومبدأ تدرج السلطة، ومبدأ أولوية المصلحة العامة، وكل ما سبق، ومبدأ النظام أو الترتيب.

- تبين من نتائج الدراسة الميدانية دور الإدارة الجامعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة، ويتمثل هذا الدور في العمل بروح الفريق مع احترام الحرية الفكرية، ووجود حرية تمكن الأفراد من الابتكار والإبداع، وتمكين واستثمار الموارد البشرية في المستويات التخطيطية والتنفيذية كافة، وتطبيق سياسة تعليمية واضحة لتوفير خدمة تعليمية جيدة، وتوفير البنية التكنولوجية وشبكات الاتصال الحديثة ومؤسسات البحث، ووجود قيادة إدارية تتولى التخطيط وتوفر مقومات النجاح.
- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن موافقة غالبية عينة الدراسة على ضرورة إعادة هيكلة الإدارية بالجامعة لتحقيق معايير الجودة الشاملة الحديثة.
- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية آليات الهيكلة الإدارية، وتتمثل في تطبيق مبدأ المساواة من تحسين أداء العمل، وتشجيع الموظفين على تحسين إنتاجيتهم، واعتماد ودعم قواعد التخطيط، المتابعة والتقييم، والتخلص من الأجهزة الإدارية التي تشكل عبئاً على الإدارة، نتيجة تضخمها البيروقراطي، وتحسين كفاءة الأجهزة والموظفين العاملين بها، وتحرير الإدارة من القيود والضغط التي تحد من حركتها وفعاليتها، وأخيراً اعتماد معايير علمية وموضوعية لتقدير الأداء داخل الجامعة.
- تبين من نتائج الدراسة الميدانية استثمار الإدارة الجامعية رأس المال البشري الاستثمار الجيد في تطبيق معايير الجودة الشاملة وذلك بناء على استجابات أغلب عينة الدراسة.
- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية الفوائد التي تعود على الجامعة من الاستثمار في رأس المال البشري في ضوء معايير الجودة الشاملة ومن أهم هذه الفوائد النهوض بالمجتمع والتطور السريع، يليها تنشيط حركة الثقافة والمعرفة الإلكترونية، والارتقاء بمستوى الجامعة والإثراء بها ثقافياً وعلمياً، ثم رفع من قدرة الجامعة التنافسية ومن ثم رفع ترتيبها من الجامعات المحلية والعالمية، والارتقاء إلى مستويات متقدمة على المستويات العلمية، وأخيراً فتح مجالاً لتبادل على مستوى الجامعات الدولية.
- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أبعاد مستوى ممارسة الجامعة للاستثمار في رأس المال البشري ويأتي في مقدمة ذلك الأداء الوظيفي في الترتيب الأول، يلي ذلك المهارات في الترتيب الثاني، ثم المعارف في الترتيب الثالث، وأخيراً الاتجاهات.
- اتضح من نتائج الدراسة الميدانية ضوابط تطبيق الجودة في تنمية رأس المال البشري بالجامعة، وذلك من خلال اهتمام المسؤولين برأس المال البشري بمتابعة الجودة بفاعلية،

والتزام العاملون بمعايير الجودة الشاملة، وعمل المسؤولون علي إزالة العقبات أمام تطبيق المعايير الوطنية للجودة الشاملة، وإخضاع عمليات ضبط الخدمات إلي عمليات ضبط وتحسين مستمر، واهتمام المسؤولون بإدارة رأس المال البشري بالتحسينات المستمرة لعمليات الإدارية، وسعي إدارة الموارد البشرية إلي تقليل الزمن اللازم لإجراء تقديم الخدمات.

- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلي معايير الجودة التي تتبعها إدارة الجامعة في تنمية رأس مالها البشري ومن أهم هذه المعايير استقطاب إدارة الجامعة الأفراد الذين يمتلكون خبرات كبيرة، قيام إدارة الجامعة باختيار العاملين بطريقة علمية، يتم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، اعتماد إدارة الجامعة علي معايير الجدارة في اختيار العاملين، يتم مراعاة تحليل ووصف للوظائف قبل الإعلان عنها، وأخيراً اهتمام إدارة الجامعة بجمع المعلومات عن المتقدمين لغرض المفاضلة والتعيين.

- أكدت نتائج الدراسة الميدانية على وجود العديد من الأهداف الواضحة لتحقيقها تتسق مع السياسة العامة للإدارة الجامعية وذلك بناء على استجابات الغالبية من إجمالي عينة الدراسة.

- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى طرق تحقيق الأهداف التي تتسق مع السياسة العامة للإدارة الجامعية وعلى رأس هذه الطرق باستخدام الأسلوب العلمي الحديث، يليها بالمشاركة، ثم بالاعتماد على خبرات وتجارب الآخرين، وبالاعتماد على الخبرات والتجارب الشخصية، وأخيراً بالاعتماد على الطرق العلمية القديمة.

- توصيات الدراسة:

- التركيز على تطبيق أهم المعايير الدولية في ضمان الجودة والتي تستخدم في عملية التقييم بمعرفة المنظمات والمواقع الدولية لتصنيف الجامعات والتأكد من تطبيقها.
- الاهتمام والالتزام بالمواصفات القياسية الوطنية لأنها أساس تحقيق الجودة كخطوة سابقة للعمل على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة.
- ضرورة العمل على نشر ثقافة الجودة والمساهمة بكل ما يساهم في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- توفير الفرصة لمزيد من المرونة في العمل وتجنب المركزية المفرطة والروتين الذي تضعف الأداء الوظيفي.

- تقييم واقع تقنيات التعلم الإلكتروني بشكل عام وخطوط الإنترنت والعمل على توسيعها وتعزيزها بما يتماشى مع المتغيرات والتطورات العالمية.
- الاهتمام بنوعية الخدمات عالية الجودة التي تقدمها المؤسسات التعليمية للفرد والمجتمع وفق معايير الجودة الشاملة.
- إنشاء هيئة اعتماد أكاديمي مستقلة تقوم بالتقييم وضبط الجودة في المؤسسات التعليمية وفق المعايير الدولية.
- ضرورة الاهتمام بالمقاربات الإدارية الحديثة لمنهج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه لما له من أثر كبير على تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية للجامعة من خلال تحقيق نتائج عالية الجودة.
- إجراء التقييم المستمر لجميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية.
- تعديل الهيكل التنظيمي للجامعة تحديداً، ووظائف ومسؤوليات جهاز إدارة الجودة الشاملة، وطريقة وجودة وطرق التدريب المطلوبة.

المراجع والمصادر:

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٤)، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩)، قادة المستقبل.. القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو النصر، مدحت، (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٨)، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو عبا، صالح وآخرون، (٢٠٠٠)، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، مكتبة العبيكان، الرياض.
- أحمد، محمد جاد حسين وآخرون، (٢٠١٧)، تصور مقترح لجامعة بحثية مصرية على ضوء خبرة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية وجامعة كيب تاون بجنوب أفريقيا مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد الثامن.

- إسماعيل، محمد صادق، (٢٠١٤)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- آل صقر، عبد الله محمد، (٢٠١٢)، إدارة الجودة الشاملة و آلية تطويرها: دراسات و نماذج تطبيقية، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
- البارودي، منال أحمد، (٢٠١٥)، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- باكير، عايدة، (٢٠١١)، تطور دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المسؤولية المجتمعية والاتجاهات العالمية الحديثة، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المسؤولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية، جامعة القدس.
- باهي، مصطفى، (٢٠٠٥)، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الترتوري، محمد عوض وآخرون، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- جمعة، تغريد مصطفى علي، (٢٠١٨)، النشر الإلكتروني في الجامعات المصرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الجوهرى، محمد محمود، (٢٠١٢)، أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة عمان.
- جويسم، مؤمل حسين، (٢٠١٨)، دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١٠، العدد ٣، جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد.
- حجازي، سمير عبدالقادر خطاب وآخرون، (٢٠٢١)، التربية الصحية الواقع وسيناريوهات المستقبل (نماذج وتجارب عالمية في الصحة المدرسية) دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
- حورية، بن حمزة، (٢٠١٨)، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية للتعليم الجامعي في الجزائر (الواقع وتحديات التحول)، الملتقى الدولي " الجامعة و الانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهنانات"، ٢٩-٤-٢٠١٨، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة.
- دعس، مصطفى نمر، (٢٠٠٩)، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- الزعبي، علي فلاح وآخرون، (٢٠١٩)، إدارة الإعلان مفاهيم واستراتيجيات معاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان.

- الزغبى، أحمد محمد، (٢٠١٣)، علم النفس الاجتماعي، دار زهران، الأردن، ط١.
- الزهيري، عبد الكريم محسن وآخرون، (٢٠٠٩)، دور التربية والتعليم في عملية التحديث والتطوير، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- سالم، إلياس وآخرون، (٢٠١٨)، تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد ١، العدد ٢.
- سعدى، فاطمة، (٢٠١٩)، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، e-Kutub، لندن.
- سلاطنية، بلقاسم وآخرون، (٢٠١٢)، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- سليمان، أشرف إبراهيم، (٢٠١٥)، مبادئ علم الإدارة و العمل الشرطي: دراسة تطبيقية على أعمال الأمن، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة.
- سمحون، مصدق، (٢٠١٩)، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية للارتقاء بكفاءة التعليم العالي - دراسة تجارب جامعات عالمية وعربية، مجلة البحوث والدراسات العليا، المجلد ١٣، العدد ١.
- شريفية، رفاع وآخرون، (٢٠١٩)، مدى تطبيق معايير ضمان جودة التعميم العالي في الجزائر نموذج خلية ضمان الجودة بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد ١٣، العدد ٢٦.
- صغير، أحمد حسين، (٢٠٠٥)، التعليم الجامعي في الوطن العربي: تحديات الواقع ورؤى المستقبل، دار عالم الكتب، القاهرة.
- طيباوي، سعدية، (٢٠١٩)، واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري (دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة)، الجزء الرابع، العدد ٣٣.
- عامر، طارق عبد الرؤوف وآخرون، (٢٠١٤)، الجودة الشاملة والاعتماد في التعليم: اتجاهات معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- عبد القادر، أمل حسين، (٢٠١٣)، جودة التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ١، العدد ١.
- عبد ربه، رائد محمد، (٢٠١٢)، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢.

العلاق، بشير، (٢٠٢٠)، إدارة الحملات الإعلانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

العلاق، بشير، (٢٠٠٨)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير، (٢٠٠٨)، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. علة، عيشة وآخرون، (٢٠١٧)، رضا الطلبة الجامعيين عن جودة الخدمات التعليمية دراسة ميدانية بجامعة الجلفة والأغواط، مجلة الرواق العدد ٥.

العلواني، عديلة، (٢٠١٨)، دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين مخرجات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد ٢، العدد ٣٦.

علي، عاصم شحادة، (٢٠٠٩)، الموارد البشرية العاملة. ثم التطرق إلى بعض تجارب الجامعات في العالم في تطبيقات إدارة، مجلة الباحث، العدد ٢ جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

عمر، أيمن علي، (٢٠١٢)، قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مصر، مجلة البحوث الإدارية، المجلد ٣٠، العدد ٢، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والاستشارات والتطوير.

عيسى، أحمد بني، (٢٠١٩)، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

قريش، عبد الرحمن وآخرون، (٢٠٢١)، الآليات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية كمحك لتقييم صعوبات تكوين الأستاذ الجامعي في تجويد المعرفة العلمية (مقاربة سوسيولوجية)، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، المجلد ١١، العدد ٢.

القيسي، ماجد أيوب، (٢٠١٨)، المناهج وطرائق التدريس، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان.

محمد، جمال عبد الله، (٢٠١٤)، نظم المعلومات الإدارية، دار المعتر، عمان.

محمد، محمد هاني، (٢٠١٤)، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان.

مسعود، ناصر مسعود حسن، (٢٠٢١)، معوقات التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد ٢.

المشهداني، لمياء محمد جاسم، (٢٠١٩)، واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) / دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الأهلية / محافظة أربيل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد ٢. ملكة، غواري، (٢٠٢٠)، جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الاستشفائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

الموسوي، سنان، (٢٠٠٤)، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

- Altbach, Philip G., et al, (2011), the road to academic excellence: The making of world- class research universities. World Bank Publications.
- Balogun, T.A: (1999), "Dimension of quality and excellence in higher education "paper presented at the workshop of national university of Lesotho.
- Bertaccini, Bruno, et al (2021) "A graduates' satisfaction index for the evaluation of the university overall quality." Socio-Economic Planning Sciences.
- Bol, Thijs, et al (2013)"Educational systems and the trade-off between labor market allocation and equality of educational opportunity." Comparative for Educational Research (PROO) 2011-2015, University of Amsterdam.
- De Vincenzi, et al (2018). Has the quality of teaching and learning processes improved because of the implementation of quality assurance coordinated by the state? Quality in Higher education, 24(1) .
- Frydenberg, Jia. (2002): "Quality standards in e-learning: A matrix of analysis." International Review of Research in Open and Distributed Learning
- John Scott & Gorden Marshall, (2010) Dictionary of Sociology, oxford university press,
- Litinskaya. Svetlana, (2016) "Improving Document Management with ISO 9001 and Implementation Costs Analysis on the Example of Kt Ship LTD", Estonian Maritime Academy of Tallinn University of Technology,
- Psomas, Evangelos, et al (2017). "Total quality management elements and results in higher education institutions: The Greek case." Quality Assurance in Education
- Venkatraman, et al, (2007)"A framework for implementing TQM in higher education programs." Quality assurance in education, Vol. 15 No. 1
- Yeung, Ka-yan. (2007), "Total quality management, organizational culture and leadership style in Hong Kong's construction industry.