

دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء الوظيفي والأكاديمي بالجامعات

فتحي علي أحميده زقلم

جامعة المرقب . كلية الاقتصاد والتجارة . قسم إدارة الأعمال

fazaglom@almergib.edu.ly

The Role of Total Quality Management in Enhancing Job and Academic Performance in Universities

Fathi Ali Ahmeda Zaqlom

Al-Mergib University – Faculty of Economics and Commerce – Department of Business Administration

المستخلص:

من الدراسة الحالية نستخلص بشكل محدد أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية والكشف علي دورها الهام والفعال في اتخاذ القرارات وعقد الاجتماعات وإقامة الدورات والندوات والمؤتمرات العلمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين والأداء المتميز حيث أن أحد أهداف الجودة الشاملة هو رفع مستوى الأداء الوظيفي لجميع العاملين في المؤسسة و التعريف بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم المداخل لتحسين مستويات الأداء الوظيفي والأكاديمي من قبل الأفراد وترشيدهم و التعريف بمعوقات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومساعدة الجهات ذات العلاقة بالتعريف بمفهوم الجودة والعمل على التخطيط لمستقبل التعليم والتدريب ومخرجاتهما و التعرف الواقع الحالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات الليبية محل الدراسة الحالية والكشف عن الفروق في العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة والأداء الأكاديمي للأساتذة بالجامعات الليبية طبقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية و التعرف على بعض معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والأكاديمي لدى موظفي وأساتذة الجامعات الليبية .

الكلمات المفتاحية : الجودة – الاداء الوظيفي – معوقات الجودة – الجامعات الليبية .

Abstract

This study highlights the critical importance of implementing Total Quality Management (TQM) in Libyan universities, emphasizing its vital role in decision-making, conducting meetings, organizing scientific courses, seminars, and conferences, and elevating the performance of both academic and administrative staff toward excellence. A primary objective of TQM is to enhance overall job performance within the institution.

Specifically, the study aims to:

Emphasize the significance of adopting TQM as a fundamental approach for improving individual job and academic performance and guiding personnel.

Identify the obstacles facing TQM implementation in higher education institutions, thereby assisting relevant authorities in comprehending the concept of quality and planning for the future of education, training, and their outcomes.

Assess the current state of TQM implementation across selected Libyan universities.

Examine variations in the relationship between the level of quality implementation and the academic performance of university faculty members based on specific demographic variables.

Identify key barriers to TQM implementation and analyze their correlation with the job and academic performance of both university staff and faculty.

Keywords: Quality – Job Performance – Quality Obstacles – Libyan Universities.

المقدمة :

إدارة الجودة الشاملة تبني علي العديد من المبادئ المرتبطة بعضها ببعض والتي تجمعت معا لإيجاد مدخل شامل في أداء العمل؛ لعل أهمها القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام وضرورة عمل الأفراد في أقسام المؤسسة كافة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم، والتشجيع على البراعة في العمل عند تقويم الأداء وتشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة؛ ومن هنا يعد من المهم فهم أن الجودة الشاملة هي جزء من ثقافة المؤسسة، ولذلك يجب القيام بتعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وذلك من خلال التشخيص العلمي لمشاكل المؤسسة والمخاطر التي تواجهها وهنا نجد إشارة إلى المواصفات والمعايير المتوقعة في المنتج التعليمي الصادر من قبل المؤسسة التي تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة الواجب توافرها في عناصر العملية التعليمية التي تستلزم إشباع حاجات ورغبات العملاء الداخليين الأساتذة، الطلبة والموظفين وذلك بالاستخدام الكفء للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة التعليمية.

هذا وتعد قضية تجويد التعليم الجامعي إحدى ضرورات العصر التي تلقى اهتماما عالميا ، ويسعى معظم المجتمعات لحلها، وبذل المزيد من الجهود لتوفير أهم الضوابط والمؤشرات اللازمة لجودة الجامعات الحديثة التي تصبو إلى تحمل تبعات اليوم وتحديات المستقبل؛ من أجل بناء الإنسان وتكوين رأس المال البشري الاقتصادي ذي الأثر الفعال في النهوض باقتصاديات الدول، وزيادة إنتاجها ومضاعفة دخلها القومي (إسماعيل ، 2014 : 201).

مشكلة البحث :

من خلال الجهود المبذولة و كذلك التشريعات الصادرة من أجل تطوير قطاع التعليم العالي إلا أن هنالك فجوة واضحة بين التطبيق الفعلي و التخطيط النظري لمبادئ الجودة على أرض الواقع في المؤسسات التعليمية ومن هنا أصبحت مشكلة البحث في القصور الإداري والأكاديمي من ضعف المخرجات لمتطلبات التنمية وضعف آليات التقييم المستمر .
و يمكن صياغة المشكلة في السؤال التالي:

ما هو واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وما هي أبرز معوقات تطبيق معايير الجودة في البيئة الجامعية ؟
أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على واقع ممارسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في كونه يمس أهم القطاعات الحيوية وهو التعليم العالي لتطوير المخرجات الأكاديمية وتنقسم الى الأهمية العلمية و الأهمية العملية :

الأهمية العلمية النظرية وهي إثراء الفكر الإداري الأكاديمي: يساهم في تقديم نظري حديث حول كيفية سد فجوة في المكتبات وتوفر مراجع علمية ودراسات ميدانية للمكتبات الأكاديمية و يستفيد منها الطلاب و الباحثون و في العديد من الدراسات والتطوير الإداري في الجامعات.

الأهمية العملية التطبيقية : وهي تدعم صانعي القرار بحيث يقدم البحث العديد من المؤشرات والبيانات الواقعية للإدارات الأكاديمية وإدارات الجامعات بوزارة التعليم العالي حول المعوقات و نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيق معيار الجودة الشاملة .

حدود البحث :

من أجل ضمان دقة الدراسة وعدم تشتت المفاهيم يلتزم الباحث بإطار محدد يتمثل في الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري والأكاديمي.

الحدود المكانية: تُجرى هذه الدراسة الميدانية في مؤسسات التعليم العالي .

الحدود البشرية: يقتصر مجتمع هذه الدراسة على القوى البشرية الفاعلة والمؤثرة في عملية الجودة الشاملة وهم أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والإداريين .

الحدود الزمنية : يتم تطبيق هذه الدراسة وجمع بياناتها الميدانية خلال العام الجامعي (2025 – 2026) م.

منهجية البحث :

البحث يعتمد على المنهج الوصفي و التحليلي وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسات الإدارية بحيث يقوم على وصف الظاهرة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة كما هو في الواقع و تحليل البيانات لمعرفة العلاقات بين المتغيرات والخروج بنتائج علمية وقد اعتمدت هذه الدراسة علي نوعين متغيرات الدراسة :

المتغير التابع (الأداء الوظيفي و الأكاديمي)

المتغير المستقل (الجودة لشاملة) .

مجتمع وعينة الدراسة : يتكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مؤسسة التعليم العالي وتكون ممثلة لمجتمع الدراسة لضمان صدق النتائج .

مصادر المعلومات :

تم الحصول علي المعلومات الخاصة بالدراسة الحالية من مصدرين وهما جميع البيانات اللازمة في موضوع الدراسة ، ومن تم تفريغها وتحليلها باستخدام تطبيق الحزمة الإحصائية للبيانات spss بهدف الوصول الى النتائج ودلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة وكذلك البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمجلات والوثائق والنشرات والإحصائيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وكذلك شبكة المعلومات الدولية ، الانترنت.

هيكليّة البحث :

وتم تقسيم الدراسة الى

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :-
- مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي
- الجانب الميداني .
- الدراسات السابقة :-

دراسة النسر والهادي(2020): بعنوان مدي تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي في مؤسسات التعليم التقني (دراسة ميدانية في بعض الكليات والمعاهد العليا / بالمنطقة الغربية (الزاوية -صرمان- صبراتة)، والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي بالمؤسسات التعليمية، ومدى إدراك المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس لمعايير الاعتماد المؤسسي، التعرف على مدي تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي في مؤسسات التعليم التقني.

وقد جاءت النتائج في التالي:

أن الدرجة الكلية في متوسط أستجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي كانت متوسطة، كذلك وجود فروق من حيث تطبيق معايير الاعتماد التخطيط- القيادة والحوكمة- البرامج التعليمية والتدريبية.

يتضح انه لا توجد فروق دالة إحصائية من حيث تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي بين المؤسسات التعليمية التقنية العليا وذلك للمعايير (التخطيط، أعضاء هيئة التدريس، البرامج التعليمية والتدريبية، التركيز على الطالب، ضمان الجودة والتحسين المستمر) وعلي محور التركيز على الطالب وأعضاء

هيئة التدريس- ضمان الجودة والتحسين المستمر ، تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية من حيث تطبيق معايير الجودة بين الكليات التقنية وذلك للمحاور (التخطيط، أعضاء هيئة التدريس، البرامج التعليمية والتدريبية، تعريف القائمين على تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي وقياس مؤشرات التطبيق على عناصر ومعايير الاعتماد بالخطوات اللازمة والتعليمات عن كيفية تطبيق المعايير ومن هنا جاءت الدعوة إلى ضرورة توفير متطلبات مبادئ معايير الاعتماد المؤسسي وتعريف القائمين عليها على كيفية تطبيقها.

التركيز على معيار وإغفال المعايير الأخرى أنها بمثابة حلقات متصلة مع بعضهم البعض . دراسة المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق مبادئ معايير الاعتماد المؤسسي المؤسسات التعليمية التقنية.

-دراسة هوراي ؛بن عياد ؛ بن مصطفى (2020) : بعنوان "دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر -جامعة أدرار أنموذجاً" اهتمت الدراسة بدراسة اثر تطبيق تدقيق الجودة من خلال الالتزام بمعايير ضمان الجودة الواردة في المرجع الوطني لضمان الجودة في الجزائر على الرفع من جودة التعليم العالي في جامعة أدرار، هذا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وهي ان يركز تدقيق الجودة على فحص أنظمة الجودة والنتائج المرتبطة بها تتسق وتتفق مع الترتيبات والمعايير المخططة وما إذا كانت هذه المعايير يتم تطبيقها بفعالية وأنها ملائمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

كذلك تظهر هنا أهمية الايزو في إمكانية أن تكون أداة مفيدة للغاية في مساعدة المدققين على تحديد وفحص القضايا التي تؤثر على إدارة الجودة بأية مؤسسة .

تستطيع مؤسسات التعليم العالي من خلال انتهاج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها أن تدفع باتجاه مساندة وإدراج تغييرات جذرية في ودعم إدارة المؤسسات التعليمية بخلق جو من الممارسة يسهل عملية التغيير الممارسات تساعد على تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

- عبد الله الشريف (2019) : بعنوان "واقع الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية الجامعية بالجموم جامعة أم القرى - في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي"؛ حيث هدفت

الدراسة الى التعرف على الاحتياجات لأعضاء هيئة التدريس بالكلية الجامعية بالجموم وتحديد الصعوبات التي تواجههم وتحد من الاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة لهم في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى واقع البرامج التدريبية المقدمة من عمادة ضمان الجودة ووحداتها في ضوء معايير الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة ، وأوصت الدراسة بضرورة عمل برنامج تدريبي سنوي متكامل لأعضاء هيئة التدريس يهتم بتطويرهم في مجال الجودة ، الكلمات الافتتاحية ، التدريب ، الجودة ، الاحتياجات التدريبية ، الجودة الشاملة .

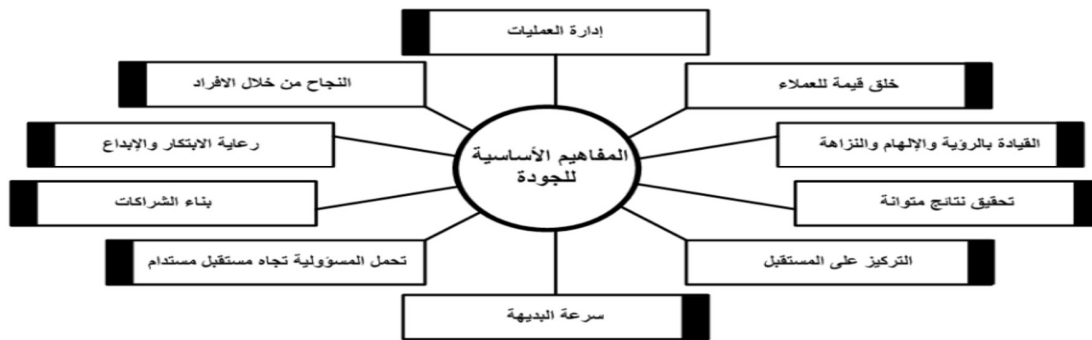
-دراسة الشرجبي، والمطري(2020): بعنوان " معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة" والتي تناولت قضية "الجودة الشاملة" في مؤسسات التعليم العالي عامة، وجامعة صعدة على وجه الخصوص والتي هدفت إلى تحديد معوقات تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية التعرف على مفهوم الجودة الشاملة، وقد أوصت الدراسة في الختام :

ضرورة إنشاء دائرة للتطوير وضمان الجودة بالجامعة والكليات، وتعميق الوعي بثقافة الجودة بين منتسبي الجامعة من أكاديميين وإداريين على مختلف المستويات، مع وضع استراتيجية طموحة للجامعة والكليات، من خلال إنشاء المباني ، وتزويدها بالتجهيزات والمستلزمات ضرورة تنمية الموارد المادية بما يتناسب ومتطلبات الجودة الشاملة.

تنمية مصادر الجامعة والكليات من خلال تنويع مصادرها من خلال مساهمة القطاع الخاص وإشراكه في التمويل، وتوفير الدعم الحكومي اللازم، بما في ذلك استثمار الجامعة والكليات لمواردها المتاحة إيجاد قاعدة بيانات للهيئتين التدريسية والإدارية، وتوفير نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق.

دعم البرامج المعنية برفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس المهنية والأكاديمية وذلك لسد العجز في بعض التخصصات، الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وتعريفهم بمعايير الجودة الشاملة.

- من خلال ماتم عرضة من الادبيات والدراسات السابقة نستنتج مجموعة من الفرضيات التالية :-
- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بأبعادها المختلفة) وبين تعزيز الأداء الوظيفي والأكاديمي في الجامعات الليبية .
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الإداري للموظفين.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تفويض السلطة وإشراك العاملين.
 - 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الأكاديمي لأساتذة الجامعات.
- أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- يعد مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي ظهرت إلى حيز التطبيق في القطاع التربوي بالولايات المتحدة الأمريكية ، ويعتمد هذا المفهوم على فلسفة إجرائية تتمثل في أن الجودة هي الإلتقان فهي عملية تحسن تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل كافة وعلى نحو متواصل. (درباس،1994م).
- المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة :
- اعتمدت شهادات وجوائز الجودة العالمية على المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة وقد تم تجميعها من خلال المقارنة المرجعية مع المفاهيم الأساسية لجوائز الجودة العالمية المعتمدة كما هو موضح في الشكل التالي.
- الشكل المفاهيم الأساسية للجودة



المصدر: (الزهرة بنعاشور) مجلة علوم الإنسان والمجتمع 2022 م

ومن خلال الشكل السابق يرى الباحث ان المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تبدأ من رأس الهرم وهو إدارة العمليات وعلى الإدارة العليا خلق قيمة للعملاء ومنها الى القيادة بالرؤية والإلهام والنزاهة وبعد توفير ذلك يمكن ان نحصل على متوازنة ومنها نتطلع الى المستقبل الواعد الذي يلبي حاجات الأفراد من خلال التركيز على سرعة البديهة، وعلى الأفراد العاملين تحمل المسؤولية تجاه المستقبل الواعد من خلال بناء الشراكات مع العملاء والموردين وأرباب العمل ، ورعاية الابتكار والإبداع من قبل رب العمل من خلال تقديم الحوافز ، وكل هذا النجاح لا يتأتى إلا من خلال الأفراد أنفسهم ، ومن هنا نستطيع ان نطبق مفاهيم الجودة الحقيقية من خلال إدارة العمليات .

ويذكر (فايغينان) أن المبدأ الذي تقوم عليه فكرة الجودة الشاملة هي كالتالي "للحصول على فعالية حقيقية، يجب أن تبدأ المراقبة مع تصميم المنتج ولا تنتهي إلا بعد أن يصبح المنتج في متناول العميل مع استمرارية شعوره بالرضى" (السحيم، 2004 م).

وقد عرفت الجودة الخدمة على أنها "معرفة ماذا يريد العميل (المستفيد) وتحقيق تلك الرغبة بشكل صحيح يخلو من النقائص والعيوب ومن أول مرة، بحيث لا يضطر المستهلك إلى العودة إلى الموظف مرة أخرى لتعديل خطأ أو قصور هذا بالإضافة إلى تحقيق الاستمرارية في جودة الخدمة وتحسين الأداء .(القحطاني، 1993م).

ويعود الفضل في بروز فكرة الجودة على مستوى الأداء، والإنتاج إلى العالم الأمريكي "والتر شويورات" الذي أسفرت أبحاثه عن تطوير أداة لقياس الأداء والإنتاجية على نحو إحصائي؛ للتعرف على مدى

انحراف الأداء والمنتج عن معايير الجودة المقبولة، ويعرف هذا الجدول "بدوائر رقابة الجودة" 1939م، وتوصل فيما بعد إلى ابتكار عرف " بدورة شيوارت" ذات المراحل الثلاث وهي (المواصفة، الإنتاج، المراقبة) وتهدف هذه الدورة إلى زيادة جودة المنتج، وفيما بعد أكمل المشوار العالم الأمريكي "ديمنج" حيث قام بتعديل دورة شيوارت بحيث أصبحت رباعية المراحل وتكونت من (الخطوة، التنفيذ، الدراسة، الفعل) وأطلق عليها دورة ديمنج 1992م، وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية وضع "ديمنج" مجموعة من الأفكار تدور حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها، بهدف التوصل إلى منتج جيد، وهذه كانت الملامح الرئيسية لما يطلق عليه مبادئ الجودة الشاملة، وتعد اليابان الدولة الأولى التي لاقت فيها هذه المبادئ رواجاً وقد استفادت كذلك من أفكار أحد عمالقة الجودة ومنظريها وهو العالم "جوران"، ففي نهاية الخمسينات أتاحت اليابان الفرصة للباحثات "ديمنج وجوران" تطبيق نظرياتهم عن الجودة.

• أهمية إدارة الجودة الشاملة :

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة ، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول ، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم ، ويمكن إجمال أهميتها بتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ، كما أنها تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك ، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات ، وتحقيق ميزة تنافسية ، وعائد مرتفع ، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة ، وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد ، والشعور بالانتماء في بيئة العمل ، وتحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء والعاملين ، وتغير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة ، وتمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر .

وتظهر أهمية الجودة الشاملة من خلال تحقيقها لعدة فوائد على مستوى التنظيم يمكن اجمالها في الآتي:

– تحسين القدرات التنافسية للمنظمة : من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى عال ، وبأسعار مقبولة مقارنة مع ما تقدمه المؤسسات التي تعمل في نفس المجال ، مما يزيد من قدرة

المنظمة على جذب الزبائن ، والمحافظة على الزبائن الحاليين ، وبالتالي حصولها على أكبر حصة سوقية ممكنة .

- زيادة الفاعلية التنظيمية :إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة يحقق التعاون بين مجموعات العمل وتحسين الاتصالات بين كافة المستويات الإدارية ، وإشراك أكبر عدد من العاملين فيحل المشاكل ، وبالتالي تحسين العلاقة القائمة ، وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها .

- كسب رضا العملاء: إن الهدف الأساسي من تطبيق مفهوم الجودة الشاملة هو التركيز على متطلبات العملاء تحقيقها ، وبالتالي تحقق رضا الزبائن الذين يتعاملون معها ، وتزيد من أعدادهم .

- المحافظة على حيوية المنظمة :إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على التطوير والتحسين المستمر والمتواصل للمنتجات والخدمات ، وهذا يجعل المنظمة في حلقة مستمرة من البحث والتطوير من حيويتها وفعاليتها الجمود والعمل الروتيني التقليدي (اسماء خليل الزهار 2020 م)

- أهداف إدارة الجودة الشاملة .

ارتفعت شدة المنافسة بين المنظمات بدرجة عالية ، لذلك أصبحت تسعى إلى إرضاء المستفيد ، وتحقيق متطلباته ورغباته بشكل مستمر ودائم من خلال إتباع استراتيجية متكاملة ، حتى تستطيع ضمان بقائها ، والاستمرار والتطور ، وعلي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق عدة أهداف منها :

- فهم حاجات ورغبات المستفيدين ، والعمل على تحقيقها .

- توفير السلع والخدمات وفق متطلبات المستفيد من حيث الجودة ، التكلفة ، والوقت ، والاستمرارية .
- التكيف مع المتغيرات التكنولوجية ، والاقتصادية ، والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة .
- وإشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية ، وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين(مرجع سابق ،اسماء خليل الزهار 2020 م ص 120)،

تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

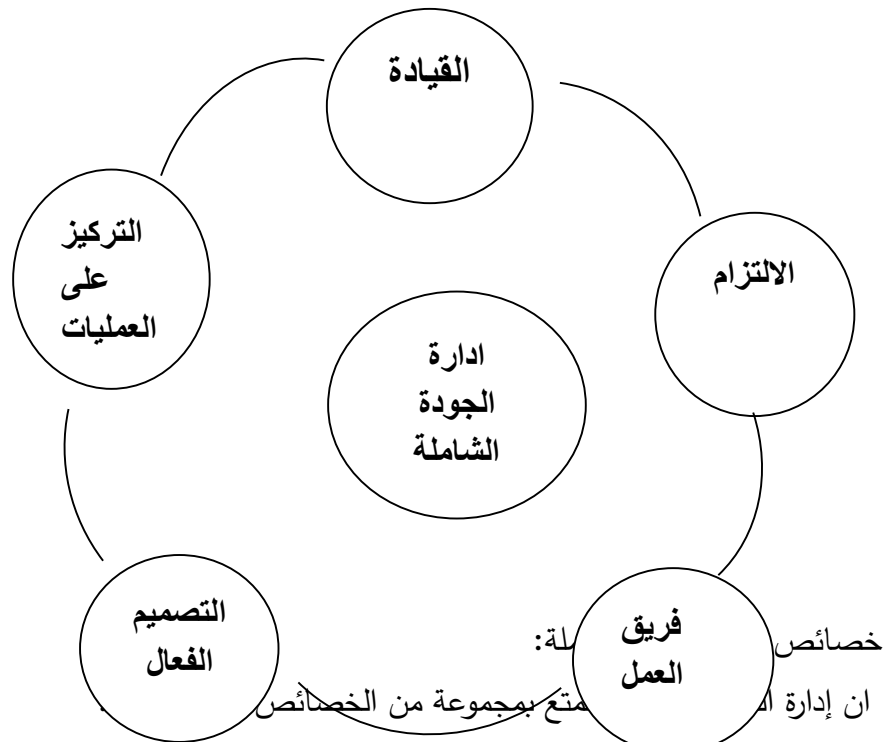
أولاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة :

أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من العوامل الأساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل عملي ،وحيث تتمثل هذه العوامل في النقاط التالية :

- 1- توفر معارف وخبرات عملية حول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لدى المنظمات ، فضلاً عن ضرورة معرفة الموظفين ووعيهم الكامل بهذا النظام .
 - 2- لا بد من توفر الإيمان الكامل لدى المنظمات بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يبدأ من إقناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير المستمر الذي يترجم على شكل خطة عملية متكاملة يبدأ بعدها التنفيذ .
 - 3- ضرورة توفير المنظمات للمناخ الملائم والمناسب مع نظام إدارة الجودة الشاملة .
 - 4- يفترض وجود أهداف محددة لدى المنظمات ، وقابلة للتحقيق والقياس ، حيث تعتبر هذه الأهداف المدخل الأول في نظام إدارة الجودة الشاملة ، فضلاً عن أن هذه الأهمية يجب أن تكون موجّهة وملائمة لاحتياجات ومتطلبات وتوقعات الجماهير المستفيدة على المدى الطويل دون تركيزها على تحقيق الربح على المدى القصير .
 - 5- لزوم تأكيد المنظمات على التعاون بين كافة إداراتها، في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، لضمان توحيد وتنسيق كافة الجهود نحو الاتجاه الصحيح . (محمد حسين خضر 2020)
كما انه هناك عدة خطوات ينبغي أتباعها من قبل مؤسسات التعليم لغرض تطبيق الجودة ، أهمها:
1- السعي الى خلق وعي بمفهوم الجودة الشاملة وسط الطلاب والإدارة الجامعية والهيئة التدريسية وذلك من خلال البرامج التدريسية.
 - 2- تطوير معايير شاملة لتقييم ومراقبة الأداء في مؤسسات التعليم .
 - 3- التقييم الفعلي للأداء في ضوء المعايير الموضوعية.
- وكذلك هناك العديد من متطلبات إدارة الجودة الشاملة الأخرى ومنها :
- دعم الإدارة العليا : يجب أن يكون هناك اقتناع تام للإدارة العليا بضرورة إتباع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويجب أن يكون لديها القدرة على الالتزام عند التطبيق إدارة الجودة الشاملة.، كما يجب أن تكون قادرة على دعم التغييرات الناتجة عن تطبيق التفكير في العمل : جعل الهدف الرئيسي من المنهجية هو رضا العميل. والتوجه لتحقيق متطلباته من خلال قاعدة بيانات كبيرة تكون للعملاء تُعبّر عن رغباتهم.

روح الفريق: يجب أن يكون تبني العمل ضمن الفريق وتحقيق التعاون بين الموظفين في المنظمة؛ لأن العمل دون تعاون سوف يضيع جهد العاملين وأفكارهم وسوف يقلل الأداء. ممارسة النمط القيادي: يجب اختيار النمط القيادي المناسب. والنمط الذي يناسب مبادي الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الديمقراطية؛ لأنه يسمح المشاركة لجميع الموظفين في عملية وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

الشكل تطبيق إدارة الجودة الشاملة الغزاوي (2005)



سعي المنظمات وراء الجودة مستمر ومرتبب بمدى تطلعاتها نحو التقدم والتطور والنجاح المتفوق ، حيث أن أغلب المنظمات التي تحصل على شهادة عالمية مقابل تلبيةها لمعايير الجودة ، تشعر بأن توجهها للجودة انتهى بمجرد حصولها على هذه الشهادة .

- الجودة الشاملة مبنية على الأداء : ويعني ذلك أن عملية إدارة الجودة الشاملة تعتمد في الأساس على أداء الأعمال بشكل دقيق وصحيح من أول مرة ، فضلا عن الأساليب والتقنيات التي تستند إليها للوقاية من الأخطاء ، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية .

كما ان هناك من يرى أن خصائص إدارة الجودة الشاملة تنبثق من خصائص الجودة التي تتجسد في مجموعة من العناصر وهي :

- * الشمولية : حيث يجب أن تشمل الجودة جميع الجوانب المختلفة في الإعداد والتنفيذ والتقييم .
- * الموضوعية : حيث يجب أن تتوفر الجودة عند الحكم على ما تم تحقيقه من أهداف .
- * المرونة : حيث يجب أن تراعى الجودة كافة المستويات والبيئات .
- * المجتمعية : حيث يجب أن تتلاءم الجودة وترتقي مع متطلبات وحاجات ورغبات المجتمع وظروفه وقضاياه .
- * الاستمرارية : حيث يجب أن تسعى المنظمة على تحسين وتطوير الجودة بصورة مستمرة وبشكل يعكس مدى إمكانية تطبيقها وتعديلها .
- * المشاركة : حيث يجب أن تحقق المنظمة مبدأ مشاركة الموظفين في تصميم العمليات واتخاذ القرارات .

ثانياً : الجودة الشاملة في التعليم العالي :

إن العصر الحديث تتعدد فيه الاهتمامات وتتشابك فيه السور ويواجه تغيرات وتحديات مستمرة اجتماعية وسياسية ومعرفية تكنولوجية ، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوب فيها في الفترة الحالية ، وبعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة

عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الأساسية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء لمستوى التطوير والتحسين المستمر .

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المؤسسات التعليمية يسهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي كما تسهم في تلبية رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقييم و تصميم مناهج تربوية تلأئم عمليات التعليم . (ابتسام سالم خليفة2019)

بالرغم من الجهود الحثيثة التي تبدل في مجال تطوير التعليم العالي في العالم والمجتمع العربي ، فمزال دون المستوى المطلوب ، فما زالت الإصلاحات التعليمية تطبق دون وجود نظرة شاملة للتطور ويغلب الجانب النظري على المقررات والمناهج ، إضافة الى قصور النظام التعليمي عن الاهتمام بالطالب ومشاكل المجتمع المحلي ، وقصور في إرشاد وتفعيل بعض مدخلات التعليم وفي انخفاض مستوى مخرجاته وهذا ما يقلل الاهتمام بالمهارات العليا وتعويد الطلبة على حل المشكلات ومواجهة المواقف المستجدة .

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي .

يعتبر مفهوم الجودة في التعليم العالي له مفهومان مترابطان: احدهما واقعي والآخر حسي ، وإدارة الجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها مثل : معدلات الكفاءة الداخلية الكمية ، ومعدلات تكلفة التعليم، اما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية، فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات تناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية وبجودة تناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وان جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته . (محمد الخطيب 2007)

مؤسسات التعليم العالي : تعريفها ، وظائفها ، وأنواعها .

يعد التعليم العالي عنصراً مهماً وبارزاً من العناصر التنموية الشاملة ، والسبيل للنهوض بالمجتمع.

أولاً : تعريف التعليم العالي :

لا نستطيع ان نقول بأن التعليم العالي هو تلك الخدمة التي اصبحت تقدم للإفراد ، بل اصبح اقتصادا صنعتها العملية التعليمية ، وظيفته الرئيسية نشر الموجود من المعرفة ومحاولة تحديثها ، الا ان صناعة التعليم تختلف في طبيعتها عن الصناعات الاخرى في عدة جوانب :

1- ان انتاج صناعة التعليم العالي لا يباع مباشرة كإنتاج الصناعات الاستهلاكية .

2- دورة الانتاج في التعليم اطول بكثير من دورة الصناعات الاخرى .

3- ليس من اهدافها تحقيق أقصى قدر من الارباح .

يعرف التعليم العالي بأنه . " كل نمط للتكوين او التكوين والبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم من طرف مؤسسات التعليم العالي . (أحمد محمد مندور 1996)

ثانياً : وظائف مؤسسات التعليم العالي .

لمحة عن تطور وظائف وادوار التعليم العالي: لقد كانت الجامعة في أوروبا في بداية نشأتها في القرن 18م عبارة عن اتحادات تضم الطلبة والأساتذة لكنها تميزت بسيطرة التعليم الديني وسيطرة الكنيسة وهو ما أبعداها عن دورها المناط بها ، كما لم تساهم بأي شكل من الأشكال في قضايا المعرفة الصانعة للمستقبل وظلت الجامعات على حالها إلى غاية القرن 19 حيث بدأت بالتفتح على المجتمع والخروج من عزلتها ومن ثم محاولة احتلال مكانتها في إنتاج المعرفة بكل أنواعها والاقتراب من هموم المجتمع الأوروبي وما سادته من علاقات بين الجماعات والأفراد ضلت لسنوات طويلة تخضع للواقع المرير وتتعايش معه. وهذا ما حاولت الجامعة التصدي له من خلال تنظيم المجتمع و تدفع عجلة التنمية بخلق الفكر الحر و المناداة للعدل و المساواة .

كان السبب وراء زيادة الجامعات في أوروبا وتطور التعليم العالي، عدة أسباب أهمها حركات الإصلاح السياسي التي عرفها المجتمع الأوروبي والتي شجعت على زيادة الحرية الفكرية وزيادة الاهتمام من طرف الطبقات النبلاء لتعليم خاصة في القرن 17 و 18م، وبروز الأهمية الأكاديمية للجامعات في المجتمع وما تلعبه من دور كبير في نشر المعارف وتكوين الأفراد والقياديين في مختلف التخصصات ، كما وساهمت الثورة الصناعية في بريطانيا في القرن 18م والتي انتشرت

في كامل أنحاء العالم لتكون بذلك محفزا كبيرا للنشاط الفكري في مختلف العلوم. ما أدى إلى ظهور دور جديد للجامعة هو البحث العلمي في العديد من العلوم أهمها العلوم الطبيعية والكيمياء والبيولوجيا والعلوم التطبيقية والهندسة والمعادن والكهرباء والطب التطبيقي والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، وفي القرن 19م ارتفع عدد الطلبة وبدأ خروج المرأة للعمل والدراسة خاصة بعد انتقال أورباء من النظام الإقطاعي إلى النظام الرأسمالي الذي يتطلب أعداد كبيرة من الكم و النوع من الإطارات المطلوبة لسد حاجات المجتمع . (بوترع لامية 2018)

ان وظائف التعليم العالي ممتلأ في الجامعة وأهدافها تختلف باختلاف العصور وتتغير بتغير متطلبات النظم السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، فبعد أن كانت منعزلة عن المجتمع ومشكلاته ومقصود دورها على النشاط الأكاديمي وتسعى لخلق شراكة بينهما وبين المجتمع ككل . حيث تمارس هذه المؤسسات دوراً بارزاً في تطوير المجتمع وخدماته ، وتتجلى أهم وظائفها في النقاط التالية :

أهداف وأهمية ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:.

- 1- ضبط النظام الإداري بالجامعة وتطويرها نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وفق قدراته ومستواه .
- 2- الارتقاء بمستوى الطالب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي بوصفهم أحد مخرجات النظم الجامعي.
- 3- تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر
- 4- توفير جو من التقاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي .
- 5- تطوير الهيكلية الادارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- 6- رفع مستوى الوعي لدى الطالب تجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملام للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية .

7- النظرة الشمولية لعملية التعليم من جوانبها كافة والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر للمعنيين والمشاركين كافة من أجل التطوير والتحسين المستمر للوصول الى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية .

8- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي .
وفي ذلك هناك من يرى ان أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يكون بنوعين إداريا وأكاديميا.

- بالنسبة لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات إداريا يكون بتحديد أهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح وتوثيق العمليات الإدارية وتثبيتها ، وتحليل وتطوير العمليات الإدارية ، وتوضيح الإجراءات الادارية وتوضيح الأدوار المختلفة وتحسين عملية الاتصال ، وتوفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها .

- واما بالنسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أكاديميا يكون بتوفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم ، وتحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وكفاءتها والمراقبة المحكمة للعمليات التعليمية ، وزيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمر . (عماد العزب 2022)
أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي :

تتجلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في سعي مؤسسات التعليم العالي للأحد بالفلسفات والمناهج الإدارية الحديثة والكيفية بتطوير أدائها وتحديث أساليبها ، لتواكب حركة التغيير والتطوير ، وحتى تتمكن من المنافسة في النقاط التالية:

1- الارتقاء بمستوى الطلبة .

2- ضبط نظام الإدارة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة .

3- توفير مناخ ملائم تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم وانسجام العلاقات الإنسانية .

4- تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم .

5- زيادة مستوى الوعي والولاء للجامعة من قبل المستفيدين من خدماتها .

- 6- العمل بروح الفريق، الأمر الذي يزيد من الترابط والتكامل بين جميع العاملين .
- 7- إضفاء المزيد من التقدير والاحترام اتجاه المؤسسة التي تطبق برنامج للإدارة بالجودة الشاملة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- 8- تحسين وتطوير العلمية التعليمية والبحثية ومخرجاتها بشكل دائم .
- 9- إرساء قواعد بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه .
- 10- إنجاز الأعمال بأقل وقت ممكن وبجودة تخلو من الأخطاء .
- 11- تحقيق رضا المستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل والحكومة .
- 12- تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية والتي من شأنها الرفع من تنافسية مؤسسات التعليم العالي.(د. خالد الصرايرة ، ليلي العساف 2008)
متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي
- 1- دعم الإدارة العليا: أن تطبيق إدارة الجودة يحتاج إلى دعم من الإدارة العليا لتحقيق الاهداف.
- 2- التمهييد قبل التطبيق : لبد من غرس التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين في مؤسسات التعليم العالي .
- 3- توحيد العمليات :إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الاداء ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة داخل مؤسسات التعليم العالي.
- 4- شمولية واستمرارية المتابعة : من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير .
- 5- سياسة اشتراك والعاملين إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين .
- 6- تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق .

- 7- المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية : المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع جزء أساسي من فلسفة (TQM) من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة .
- كما يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى توفير متطلبات اساسية الاخرى والتي تعد بمنزلة التربة الصالحة والبيئة المناسبة لتطبيق هذا النهج الإداري الحديث، ومن أهم هذه المتطلبات:
- دعم الإدارة العليا :إن دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - التمهيدي قبل التطبيق :فيجب زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
 - توحيد العمليات : إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تخفيض التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي.
 - سياسة إشراك العاملين :حيث يجب إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.
 - تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.
- ثالثاً : العمل الميداني :
- بناءً على ما تم تقديمه في الإطار النظري والدراسات السابقة عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأساتذة وموظفين في عدد من الجامعات الليبية ولقد جاء الإطار الميداني لتكملة البناء وظهر أهم النتائج التي تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وصولاً إلي صياغة عدد من التوصيات لتحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي .
- استخدم الباحث استبيان الأداء الوظيفي و مقياس الجودة الشاملة.

هذا وقد مر إعداد الاستبيانات بعدة مراحل بدأت بتحليل ما وقع في يد الباحث من دراسات وأبحاث سابقة ومراجع علمية ثم القيام بإجراءات الصدق والثبات للتأكد من صلاحية وجاهزية الأداة للتطبيق الفعلي .

أولاً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه ويحسب باستخدام اختبار t لعينتين مستقلتين لمعرفة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين، فقيمة t المحسوبة لدلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية تمثل الصدق التمييزي للمقياس. ولتحقيق ذلك، يتم ترتيب الدرجات الكلية لمفردات الاستبيان ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة. وحددت المجموعتان المتطرفتان في الدرجة الكلية بنسبة 27% في كل مجموعة. ومن خلال اختبار t لعينتين مستقلتين الموضح في الجدول تم الحصول على قيمة الدلالة المحسوبة والتي تساوي $0.001 <$ لجميع محاور الاستبيان وهي أصغر من 0.05 مما يدل على أن الأداة تمتاز بصدق تمييزي أي لها قدرة تمييزية عالية.

جدول يوضح نتائج اختبار t لاختبار الفرق بين المجموعتين

المحور	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة
الأداء الإداري	المجموعة العليا	45.81	1.478	17.59	26.932	< 0.001
	المجموعة الدنيا	28.22	5.381			
أداء القيادة الإدارية	المجموعة العليا	38.00	5.485	15.27	18.516	< 0.001
	المجموعة الدنيا	22.73	4.426			
تفويض السلطة وإشراك الموظفين	المجموعة العليا	27.97	1.142	10.85	24.392	< 0.001
	المجموعة الدنيا	17.12	3.625			
التدريب والتطوير	المجموعة العليا	18.92	0.777	7.55	26.621	< 0.001
	المجموعة الدنيا	11.37	2.294			

< 0.001	25.193	9.58	0.987	23.47	المجموعة العليا	البراعة التنظيمية
			3.094	13.89	المجموعة الدنيا	
< 0.001	28.759	9.41	0.686	19.42	المجموعة العليا	التحفيز وتقدير جهود الموظفين
			2.711	10.01	المجموعة الدنيا	
< 0.001	23.422	62.74	9.167	169.96	المجموعة العليا	المقياس ككل
			20.970	107.22	المجموعة الدنيا	

صدق الاتساق الداخلي:

الغرض من هذه الطريقة إن تقيس الفقرة المفهوم نفسه الذي تقيسه الدرجة الكلية، وفي ضوء هذا المؤشر يتم الإبقاء على الفقرات التي تكون معامل ارتباط درجاتها بالدرجة الكلية للمقياس دالة معنوي والمقياس الذي تنتخب فقراته على وفق هذا المؤشر يمتلك صدقا بنائيا .

ولإجراء صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بإيجاد الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد مع بعده ومع الدرجة الكلية للمقياس ويوضح الجدول النتائج، كما قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس والنتائج موضحة في الجدول حيث يتضح من هذه الجداول بأن جميع الفقرات ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان. أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معنوية معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أقل من 0.05، في جميع فقرات الاستبيان أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات الاستبيان، صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ثانياً : ثبات الاستبيان :

أن المقصود بثبات الاستبيان هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويدل الثبات على اتساق النتائج، بمعنى إذا كرر الباحث القياس وحصل على نفس النتائج، فهذا هو الثبات (زغيب، 2009:82)، للتحقق من ثبات الأداء قام الباحث بحساب معاملات ثبات المقياس باستخدام الطرق التالية :

معامل ألفا كرونباخ

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 94.9% وهي نسبة مقبولة، لأن قيم ألفا أكثر من 70%. وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ 94.9%.

جدول نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
الأداء الإداري بالمؤسسة	10	0.914
أداء القيادة الإدارية بالمؤسسة	9	0.744
تفويض السلطة وإشراك الموظفين	6	0.853
التدريب والتطوير	4	0.817
البراعة التنظيمية	5	0.798
التحفيز وتقدير جهود الموظفين	4	0.894
فقرات الاستبيان ككل	38	0.949

تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصفين حيث كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول نتائج اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية

المحور	معامل الارتباط		معامل الارتباط
	معدل الفقرات الفردية	المصحح باستخدام معادلة سبيرمان براون	
أداء القيادة الإدارية بالمؤسسة	0.777	0.874	معدل الفقرات الزوجية
تفويض السلطة وإشراك الموظفين	0.602	0.752	معدل الفقرات الزوجية
التدريب والتطوير	0.698	0.822	معدل الفقرات الزوجية
البراعة التنظيمية	0.724	0.840	معدل الفقرات الزوجية

0.696	0.526	معدل الفقرات الزوجية	التحفيز وتقدير جهود الموظفين
0.895	0.810	معدل الفقرات الزوجية	أداء القيادة الإدارية بالمؤسسة
0.898	0.814	معدل الفقرات الزوجية	فقرات الاستبيان ككل

وهي قيم دالة إحصائية وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت.

صدق وثبات مقياس الجودة الشاملة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال أنواع الصدق التالية:

الصدق التمييزي أو صدق المقارنة الطرفية ويحسب باستخدام اختبار t لعينتين مستقلتين لمعرفة الفرق بين المجموعتين المتطرفين، فقيمة t المحسوبة لدلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية تمثل الصدق التمييزي للمقياس. ولتحقيق ذلك، يتم ترتيب الدرجات الكلية لمفردات الاستبيان ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة. وحددت المجموعتان المتطرفتان في الدرجة الكلية بنسبة 27% في كل مجموعة. ومن خلال اختبار t لعينتين مستقلتين الموضح في الجدول تم الحصول على قيمة الدلالة المحسوبة والتي تساوي $0.001 <$ لجميع محاور الاستبيان وهي أصغر من 0.05 مما يدل على أن الأداة تمتاز بصدق تمييزي أي لها قدرة تمييزية عالية.

جدول يوضح نتائج اختبار t لاختبار الفرق بين المجموعتين

المحور	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	المجموعة العليا	43.14	1.367	10.17	19.609	< 0.001
	المجموعة الدنيا	33.00	4.200			
القيادة والحوكمة	المجموعة العليا	42.27	2.016	19.74	36.992	< 0.001
	المجموعة الدنيا	22.53	4.090			
أعضاء هيئة التدريس	المجموعة العليا	43.99	5.832	22.00	27.748	< 0.001
	المجموعة الدنيا	21.99	3.446			

< 0.001	39.653	12.22	1.456	33.36	المجموعة العليا	ضمان الجودة
			3.177	17.14	المجموعة الدنيا	
< 0.001	37.801	24.22	2.275	51.93	المجموعة العليا	خدمة المجتمع
			4.979	27.71	المجموعة الدنيا	
< 0.001	41.731	13.69	0.947	29.27	المجموعة العليا	البحث العلمي
			2.640	15.58	المجموعة الدنيا	
< 0.001	39.799	91.71	9.371	237.63	المجموعة العليا	المقياس ككل
			17.315	145.92	المجموعة الدنيا	

صدق الاتساق الداخلي:

لإجراء صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بإيجاد الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد مع بعده ومع الدرجة الكلية للمقياس ويوضح الجدول النتائج، كما قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس والنتائج موضحة في الجدول حيث يتضح من هذه الجداول بأن جميع الفقرات ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان. أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معنوية معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أقل من 0.05، في جميع فقرات الاستبيان أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات الاستبيان، صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

أولاً: الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمقياس

جدول معاملات الارتباط لفقرات الأبعاد مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	ارتباطه ببعد	ارتباطه بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	ارتباطه ببعد	ارتباطه بالدرجة الكلية
التخطيط الاستراتيجي					
1	0.682**	0.524**	6	0.606**	0.546**
2	0.718**	0.562**	7	0.569**	0.581**

0.705**	0.571**	8	0.590**	0.656**	3
0.715**	0.543**	9	0.551**	0.710**	4
			0.598**	0.670**	5
القيادة والحوكمة					
0.774**	0.852**	6	0.629**	0.671**	1
0.706**	0.813**	7	0.775**	0.839**	2
0.677**	0.784**	8	0.730**	0.818**	3
0.672**	0.753**	9	0.762**	0.850**	4
			0.787**	0.867**	5
أعضاء هيئة التدريس					
0.720**	0.765**	6	0.798**	0.790**	1
0.780**	0.777**	7	0.794**	0.791**	2
0.369**	0.619**	8	0.811**	0.800**	3
0.820**	0.799**	9	0.762**	0.794**	4
			0.794**	0.804**	5
ضمان الجودة					
0.742**	0.817**	5	0.804**	0.848**	1
0.769**	0.832**	6	0.821**	0.858**	2
0.790**	0.863**	7	0.806**	0.873**	3
			0.537**	0.655**	4
خدمة المجتمع					
0.778**	0.819**	7	0.723**	0.737**	1
0.812**	0.833**	8	0.796**	0.861**	2

0.785**	0.844**	9	0.804**	0.849**	3
0.771**	0.826**	10	0.774**	0.820**	4
0.731**	0.791**	11	0.773**	0.815**	5
			0.804**	0.861**	6
البحث العلمي					
0.712**	0.820**	4	0.824**	0.862**	1
0.717**	0.845**	5	0.839**	0.876**	2
0.773**	0.887**	6	0.786**	0.866**	3

يظهر جدول علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، والتي تم احتسابها باستخدام معامل الارتباط البسيط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس لأفراد العينة جميعهم وبواسطة الحقيبة الإحصائية (spss) والجدول السابق يبين نتائج معامل الارتباط، وتبين إن معامل الارتباط جميعها دالة إحصائياً عند اختبار دلالتها بالاختبار التائي عند مستوى دلالة (0.05).

ثانياً : الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس

جدول علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس

المحور	الدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة
التخطيط الاستراتيجي	0.685**
القيادة والحوكمة	0.898**
أعضاء هيئة التدريس	0.905**
ضمان الجودة	0.913**
خدمة المجتمع	0.944**
البحث العلمي	0.904**

استخدم الباحث هذا المؤشر عندما استخرج معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس ومن خلال الملاحظة يتضح بأن هنالك علاقة ارتباط دالة معنوية، بين مجالات المقياس الستة، حيث أن كل من هذه المجالات مرتبطة مع بعضها البعض بمعنى لا يمكن الفصل بينها.

ثانياً: ثبات الاستبيان

للتحقق من ثبات الأداء قام الباحث بحساب معاملات ثبات المقياس باستخدام الطرق التالية

معامل ألفا كرونباخ

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 97.1% وهي نسبة مقبولة، لأن قيم ألفا أكثر من 70%. وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن الباحثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ 97.1%.

جدول نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
التخطيط الاستراتيجي	9	0.793
القيادة والحوكمة	9	0.933
أعضاء هيئة التدريس	9	0.842
ضمان الجودة	7	0.909
خدمة المجتمع	11	0.952
البحث العلمي	6	0.929
فقرات الاستبيان ككل	51	0.971

تم حساب ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصفين حيث كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول نتائج اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية

البعد	معامل الارتباط		معامل الارتباط المصحح باستخدام معادلة سبيرمان براون
	معدل الفقرات الزوجية		
التخطيط الاستراتيجي	معدل الفقرات الزوجية	0.538	0.700
القيادة والحوكمة	معدل الفقرات الزوجية	0.805	0.893
أعضاء هيئة التدريس	معدل الفقرات الزوجية	0.661	0.797
ضمان الجودة	معدل الفقرات الزوجية	0.777	0.786
خدمة المجتمع	معدل الفقرات الزوجية	0.819	0.901
البحث العلمي	معدل الفقرات الزوجية	0.840	0.913
فقرات الاستبيان ككل	معدل الفقرات الزوجية	0.848	0.918

وهي قيم دالة احصائيا وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت.

أساليب تحليل البيانات:

لبيان مدى استجابة عينة الدراسة لأسئلة أداة القياس، تم استخدام الأسلوب الوصفي الإحصائي من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) إذ تم استخدام الوسائل التالية:

أولاً: الإحصاء الوصفي: ويشمل

الجداول التكرارية - الرسومات البيانية - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي: ويشمل

اختبار t-test لعينتين مستقلتين: تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الفروق في الآراء وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي التخصص.

اختبار تحليل التباين الأحادي تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الفروق في الآراء وفق متغيري سنوات الخبرة والدرجة العلمية

وفيما يلي التوضيح مفصلاً بخصوص أهم النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة وفق تأثير المتغيرات الديمغرافية علي استجابات أفراد عينة من الأساتذة والموظفين وعلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الأكاديمي لدى أساتذة الجامعات الليبية، حيث تم تقسيم آلية عرض النتائج كالآتي:

وصف خصائص أفراد العينة.

عرض نتائج اتفاق أفراد العينة.

أولاً: وصف خصائص العينة.

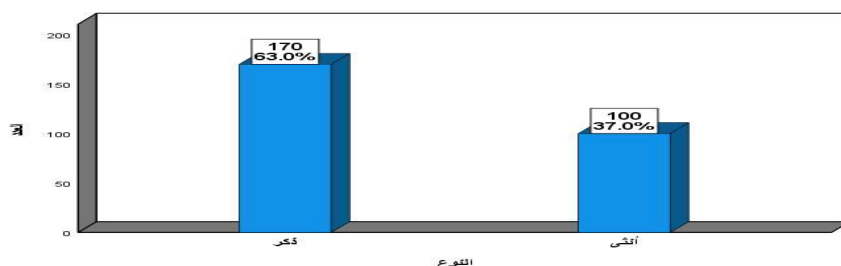
يتناول هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة من حيث الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص والدرجة العلمية.

جدول توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	170	63.0%
أنثى	100	37.0%
المجموع	270	100.0

تشير نتائج الدراسة الموضحة بالجدول إلى وجود تباين واضح في توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. حيث شكل الذكور الغالبية العظمى من العينة بنسبة 63.0%، بينما مثلت الإناث نسبة أقل بكثير بلغت 37.0%. يعكس هذا التوزيع غير المتكافئ بين الجنسين واقعاً قد يكون موجوداً في الموظفين بالجامعات الليبية، حيث يبدو أن هناك تمثيلاً أكبر للذكور مقارنة بالإناث في المناصب الإدارية.

شكل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

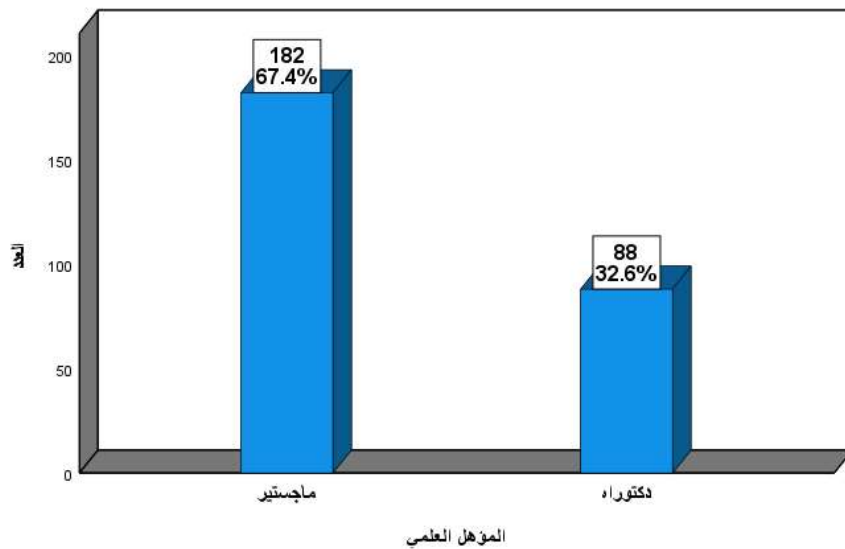


جدول توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ماجستير	182	%67.4
دكتوراه	88	%32.6
المجموع	289	100.0

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي لإفراد عينة الدراسة من موظفي الجامعات الليبية؛ تظهر النتائج بأن غالبية المشاركين في الدراسة هم من حملة درجة الماجستير، حيث يمثلون 67.4% من العينة. في المقابل، شكل حملة درجة الدكتوراه نسبة أقل، بلغت 32.6%.

شكل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



جدول إجابات أفراد العينة على فقرات محور الأداء الإداري بالمؤسسة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	تعتمد المؤسسة أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين.	4.07	1.005	مرتفع
2	تطبق المؤسسة إجراءات وسياسات الموارد البشرية مثل التدريب، التعيين، الاحلال الوظيفي.	3.88	0.972	مرتفع
3	تطبق المؤسسة خطط لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.83	0.987	مرتفع
4	تقوم إدارة المؤسسة بإحداث تغييرات دورية في التنظيم الاداري التي تقتضيها مصلحة العمل.	3.92	0.999	مرتفع

5	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على المشاركة في مناقشة أسس الجودة الشاملة ومقوماتها.	3.85	0.987	مرتفع
6	تهيئ إدارة المؤسسة المناخ التنظيمي المناسب من أجل تسيير الأعمال الإدارية.	3.94	0.944	مرتفع
7	تطبق المؤسسة نظام مبني على معايير محددة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	3.88	0.962	مرتفع
8	تتيح المؤسسة مشاركة نتائج عملية التقييم مع الموظفين بشفافية.	3.75	0.980	مرتفع
9	تعمل المؤسسة على اتخاذ الاجراءات التحسينية والتطويرية بناء على التغذية الراجعة من الموظفين	3.67	1.016	مرتفع
10	تعتمد المؤسسة معايير شفافة لاختيار من يتولى رئاسة المكاتب والأقسام.	3.84	1.082	مرتفع
	المتوسط العام	3.86	0.746	مرتفع

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول حول محور الأداء الإداري بالمؤسسة، يتضح أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 3.86 بانحراف معياري 0.746، مما يشير إلى مستوى اتفاق مرتفع على فقرات هذا المحور. حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت بين 3.67 و 4.07، مما يدل على مستوى اتفاق مرتفع لكل منها. كانت أعلى درجة اتفاق للفقرة الأولى المتعلقة باعتماد المؤسسة لأسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين، بمتوسط حسابي 4.07. في المقابل، حصلت الفقرة التاسعة المتعلقة بعمل المؤسسة على اتخاذ الإجراءات التحسينية والتطويرية بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين على أدنى متوسط حسابي وهو 3.67، مع الحفاظ على مستوى اتفاق مرتفع. تشير هذه النتائج إلى أن الموظفين في الجامعات الليبية يرون أن مؤسساتهم تطبق معايير وإجراءات إدارية فعالة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، مع وجود مجال للتحسين في بعض الجوانب مثل الاستفادة من التغذية الراجعة للموظفين في عمليات التطوير.

محور تفويض السلطة وإشراك الموظفين

جدول إجابات أفراد العينة على فقرات محور تفويض السلطة وإشراك الموظفين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	تعتمد المؤسسة وصف وظيفي خاص بموظفيها.	3.86	1.085	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بتمكين الموظفين من حيث منح وتفويض الصلاحيات وتوفير التدريب.	4.00	0.947	مرتفع
3	تشرك المؤسسة موظفيها في أعداد خطط العمل وآليات العمل وأهدافها الاستراتيجية التي تحقق استراتيجيتها ورؤيتها ورسالتها.	3.86	1.045	مرتفع
4	تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين ومساندتهم لتقديم الأفكار الابداعية والمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر.	3.84	1.002	مرتفع
5	تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها في عمليات تطوير وتبسيط الاجراءات الخاصة بالعمل.	3.90	1.060	مرتفع
6	توفر المؤسسة للمرأة فرص عمل تمكينها من المشاركة الفعالة في العمل.	3.90	0.958	مرتفع
	المتوسط العام	3.89	0.773	مرتفع

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول حول محور تفويض السلطة وإشراك الموظفين، يتضح أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 3.89 بانحراف معياري 0.773، مما يشير إلى مستوى اتفاق مرتفع على فقرات هذا المحور. حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت بين 3.84 و 4.00، مما يدل على مستوى اتفاق مرتفع لكل منها. كانت أعلى درجة اتفاق للفقرة الثانية المتعلقة بقيام المؤسسة بتمكين الموظفين من حيث منح وتفويض الصلاحيات وتوفير التدريب،

بمتوسط حسابي 4.00. في المقابل، حصلت الفقرة الرابعة المتعلقة بتشجيع الموظفين ومساندتهم لتقديم الأفكار الإبداعية والمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر على أدنى متوسط حسابي وهو 3.84، مع الحفاظ على مستوى اتفاق مرتفع. تشير هذه النتائج إلى أن الموظفين في الجامعات الليبية يرون أن مؤسساتهم تقوم بتفويض السلطة وإشراك الموظفين بشكل فعال، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، مع وجود مجال للتحسين في بعض الجوانب مثل زيادة تشجيع الأفكار الإبداعية والمشاركة في عمليات التطوير.

النتائج والتوصيات :

أولاً النتائج .:

- تُطبق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية بشكل عام من قبل كل من الأساتذة والموظفين، مع وجود توجه إيجابي نحو تحسين هذه الممارسات في كلا المجالين الأكاديمي والإداري.
- تُظهر نتائج الدراستين ارتباطاً قوياً بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء، سواء كان ذلك الأداء الأكاديمي للأساتذة أو الأداء الوظيفي للموظفين في مختلف جوانب العمل.
- بشكل عام، تشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية يرتبط بشكل إيجابي بتحسين الأداء لكل من الأساتذة والموظفين، مع وجود تأثير محدود للمتغيرات الديموغرافية على تصورات المشاركين لواقع تطبيق الجودة الشاملة.

ثانياً التوصيات :

الاهتمام بمجال البحث العلمي فهو السبيل للارتقاء بجودة الأداء الأكاديمي والوظيفي في الجامعات الليبية.

تكثيف الجهد للتوسع في نشر ثقافة الجودة داخل المنظومة التعليمية الأمر الذي سوف ينعكس إيجاباً على جودة أداء الخريجين العاملين في منظومة البحث العلمي .

ويوصي الباحث .:

ضرورة إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية للتعرف بشكل أعمق على تأثير المتغيرات المختلفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية،

يقترح الباحث أيضاً ضرورة التوسع في تقديم دراسات مستقبلية تهدف إلي العمل علي تحسين كفاية الإدارة الجامعة، عبر تطوير المناهج، وتطوير أساليب القياس والتقييم ، مع التركيز بشكل عمدي علي تنمية القدرات الإدارية وإتقان الكفاءات المهنية ، وذلك بهدف تحسين الاقتصاد المحلي ورفاه الوطني بشكل عام.

المراجع .:

- 1- مها بنت عبد الله الشريف (2019) : واقع الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية الجامعية بالجموم ، جامعة ام القرى ، في ضوء معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي ، مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية العدد العشرون.
- 2 - الشرجبي، عبد الرحمن محمد؛ والمطري، سميرة صالح . معوقات تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في الجامعات اليمنية، مجلة جامعة الناصر، 2020 م .
- 3- الشرجبي، عبد الرحمن محمد؛ والمطري، سميرة صالح (2021) معوقات حصول الجامعات اليمنية على الاعتماد الاكاديمي من وجهة نظر خبراء الجودة والاعتماد، مجلة الدراسات التربوية والانسانية،
- 4- أمين ، عبد الجبار؛ والشرجبي، عبد الرحمن؛ والمطري، سميرة (2020) تجارب الاعتماد الاكاديمي دراسة مقارنة لدول أجنبية وعربية، مجلة جامعة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية،
- 5- كلع ، شريفة (2020) نحو تطوير متطلبات الاعتماد الاكاديمي كوسيلة لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية.
- 6- القزار ، إسماعيل، وآخرون كتاب بعنوان (أساليب حديثة في إدارة الجودة الشاملة)، الطبعة الرابعة، عمان :دار المسيرة. 2009م.
- 7- النسر، عبد الكريم والهادي ، حورية ، مدى تطبيق الاعتماد المؤسسي في مؤسسات التعليم التقني ، مجلة دراسات الانسان والمجتمع ، العدد 11 ، ليبيا ، 2020 م.
- 8- بوترع لامية (الوظائف الثالثة للتعليم العالي ، أبعاد جديدة بين التدريس والبحث العلمي ، مجلة البدر ، المجلد 10 ، العدد 10 ، سنة 2018م ، عنابة ، الجزائر.
- 9- درباس ، احمد سعيد: إدارة الجودة الكلية ، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، رسالة الخليج العربي، العدد الخمسون ، السنة الرابعة عشر ، 1414هـ / 1994م.
- 10- الزهرة بن عاشور، مقال بعنوان (أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي) مجلة علوم الإنسان والمجتمع العدد 02 سنة النشر 2022 م

- 11- خضير كاظم حمودة ،كتاب بعنوان (إدارة الجودة الشاملة) ، سنة النشر 2000م .
- 12- القحطاني: سالم، سعيد: إدارة الجودة الكلية وامكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، 1993م.
- 13- أحمد محمد مندور ، أحمد رمضان نعمة الله ، كتاب بعنوان (المشكلات الاقتصادية للموارد والبيئة) الناشر ،مؤسسة شباب الجامعة) ، مصر ، الاسكندرية ، لسنة 1996 م .
- 14- عماد صالح أحمد العزب (رسالة ماجستير غير منشورة) أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية ، جامعة ازال للتنمية البشرية ، اليمن ، 2022 م .
- 15- السحيم ، خالد سعيد: واقع تطبيق إدارة الجودة ايزو 9000 في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، 1425هـ - 2004م
- 16- اسماء خليل الزهار ، رسالة ماجستير ، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي 2020 م كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة.
- 17- محمد حسين اسماعيل خضر، رسالة ماجستير،أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على اداء غرفة تجارة اربد ، 2020 كلية الاقتصاد ، جامعة ال البيت .