

# **الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها**

**"جامعة غريان أنموذجا"**

**د: فتحى رمضان السنى**

**استاذ مشارك. كلية العلوم الصحية غريان. جامعة غريان**

---

**الملخص:**

ركز هذا البحث على جودة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا عموماً، وفي جامعة غريان على وجه الخصوص، للكشف عن التحديات والتهديدات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض كليات الجامعة، وتم اختيار الكليات (الآداب غريان والتربية غريان والعلوم الصحية غريان)، كميدان تطبيقي للدراسة، كونها الكليات التي عمل بها الباحث. وتلخصت مشكلة البحث في السؤال التالي: "ما طبيعة التحديات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تجميع كمية من الحقائق المهمة المتصلة بالموضوع واخضاعها للتحليل، كما اعتمد على تحليل ما توفر للباحث من معلومات وتقارير وتجارب مكاتب ضمان الجودة وتقدير الأداء بالكليات (قيد البحث).

وقد تكون مجتمع البحث من خلال مجموع من السادة العمداء والوكلاء الشؤون العلمية ومديري مكاتب ضمان الجودة وتقدير الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات الثلاث قيد البحث، وبالرغم عددهم (34) مفردة، لمعرفة دراسة وجهات نظرهم وتطلعهم لمستقبل كلياتهم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لخبراتهم في المجال الإداري والأكاديمي، كما استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة.

---

وتوصلت نتائج البحث إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أصبحت خياراً لا يمكن الأخذ به أو تركه؛ بل أصبحت ضرورة ملحة ووسيلة من أجل البقاء والمنافسة، لا سيما في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

كما يوصي البحث بضرورة العمل على توفير مجموعة من العناصر تبدأ باقتناع القيادات الإدارية والعاملين المنفذين لها إلى ضرورة انتهاج وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل العمليات، والعمل على تدريبيهم، و اختيارهم وفق أسس ومعايير علمية صحيحة.

الكلمات المفتاحية: التحديات، التطلعات، الجودة، مؤسسات التعليم العالي.

## Abstract

This research focused on the quality of higher education institutions, in Libya in general and at Gharyan University in particular, to reveal the challenges and threats that hinder the implementation of total quality management in some university colleges. The colleges (Faculties of Arts Gharyan, Education Gharyan, and Health Sciences Gharyan) were chosen as the applied field for the study, as they are the colleges in which the researcher worked. The research problem was summarized in the following question: What is the nature of the challenges that hinder the application of total quality management at Gharyan University?

The researcher relied on the descriptive analytical approach, which is based on collecting a quantity of important facts related to the topic and subjecting them to analysis. He also relied on analyzing the information, reports, and experiences of quality assurance and performance evaluation offices in colleges (while alive) available to the researcher.

The research community has been formed of a group of deans, vice deans for academic affairs, directors of quality assurance and performance evaluation offices, and heads of individuals, to know 4academic departments in the three colleges under study, totalling 3 and study their points of view and their aspirations for the future of their colleges through the comprehensive quality tool, due to their experience in the ^the application of administrative and academic field. The researcher also used the questionnaire tool to collect the required data.

The research results concluded that the application of total quality management in higher education institutions has become an option that cannot be taken or abandoned; rather, it has become an urgent necessity and a means for survival and competition, especially in light of the successive variables and political, economic, social and cultural developments.

---

**The research also recommends the necessity of working to provide a set of elements starting with convincing administrative leaders and implementing workers of the necessity of adopting and applying total quality management in all operations and working to train and test them according to correct scientific foundations and standards**

---

#### مقدمة:

تواجه المجتمعات الإنسانية اليوم - على اختلاف درجة تقدمها - مجموعة من التحديات الكبرى أفرزتها التغيرات السريعة والمترابطة التي حدثت على جميع الأصعدة، وفي مختلف المجالات، أدت إلى تغييرات ثقافية وقيمية واجتماعية تزداد كل يوم وتثيرها وتتأثرها على كل المجتمعات، وتشكل هذه إحدى أهم التحولات والتغيرات التي أثرت وستؤثر في تشكيل مجتمعنا المعاصر، بأعتبار أن تأثير هذه التحديات لا يقتصر على الأونة الراهنة، بل يمتد إلى المستقبل أيضاً.

ولقد علقت الأمال والطموحات على المؤسسات التعليمية والتدريبية. وفي طليعتها الجامعات. بذل المزيد من الجهد على كافة المستويات والاستعداد لها، والتخطيط لمواجهتها، والتعرف على الأتجاهات العامة للآثار المتوقعة لهذه التحديات، وأن تعيد النظر فيما قدمه من جهود وأنشطة التي ينبغي أن تتواافق في جميع عناصر العملية التعليمية. الأمر الذي حدى بالعديد من الجامعات أن تحذو في تعاملاتها سبلاً مثلى في ترسيخ جودة العملية التعليمية، وإعادة النظر في منظومات التعليم وتشخيصها، وأستثمار الطاقات البشرية الفاعلة فيها، بأكثر كفاءة وفاعلية، والعمل على إدخال النظم الحديثة والمعايير في كل مستوىها الإدارية لتحسين مستوى الخدمات المقدمة، بأعتبار أن التعليم العالي حلقة أساسية من منظومات المجتمع التي تتأثر ببعضها البعض، وتشكل متطلبات مجتمع المعرفة تحديات تواجه كل المؤسسات التعليمية في سبيل تلبية احتياجات المجتمع، ورقييه وتطوره.

ولعله من نافلة القول التأكيد بأن العمليات المختلفة، لابد وأن يرتكن في كافة أبعادها إلى إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت في ظل التحديات سلاحاً تنافسياً مميزاً، لما أقرن بها من جهود جعلتها الميدان الأكبر حسماً في تحقيق الأهداف، كما أن القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي ارتبطت بشكل لا يدع مجالاً للشك بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، والدخول إلى عالم المنافسة، كما لم تعد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي خياراً يمكن الأخذ به أو تركه؛ بل أصبحت ضرورة ملحة ووسيلة من أجل العمل على تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي بأقل تكلفة، وبأعلى نسبة من الجودة، وذلك عن طريق وضع خطط متكاملة لتجويد هذه المؤسسات بتطبيق نظام الجودة الشاملة الذي يستوجب تطبيقه في كافة المؤسسات التعليمية؛ إذا ما أرادت البقاء في هذا العالم المتغير.

لقد شهد التعليم العالي في ليبيا نمواً متسارعاً من حيث زيادة عدد مؤسساته، وعدد الطلبة، وعدد الخريجين، وتنوع البرامج التعليمية، إلا إن هذه الزيادة لم يواكبها تحسين في نوعية التعليم وأنماطه وقدراته على مواجهة التحديات،

حيث أن المتتبع لوضعه يلاحظ بأنه يعني من إهار الطاقات والفاقد في المخرجات (كما وكيفاً)، ومن أوجه القصور نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسته، فمزال مدخل إدارة الجودة الشاملة غامضاً وشائكاً، نظراً لمحدوديته وحداثته، وكذلك غياب الخطط والإستراتيجيات التي تقود وتوجه جهود إدارة الجودة الشاملة بها، حيث أن غالباً ما تعمل للأسف الشديد بدون أي منافسة، ولم تبحث عن التميز والنجاح، ولم تستند إلى سياسة ثابتة أو رؤية واضحة، بل تعمل منفصلة عن واقعها.

وأن فشل الرسالة التعليمية في تحقيق أهدافها والتي تعد الجودة الشاملة في قطاع التعليم أهمها؛ ما سببها سوء عدم مسايرة القطاع لها، والإنتقال نحو مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة، وإعادة تنظيم المؤسسات التعليمية، من أجل التطوير والتحديث والإصلاح، وفق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ مما جعلها في ذيل الترتيب ضمن التصنيفات العالمية للمؤسسات التعليمية.

وفي ظل الواقع المؤلم، فإن تحليل أوضاعها يكشف عن كثير من جوانب الخلل التي توقف وراء إعاقة تقدمها ولحاقها بالأنظمة التعليمية المتقدمة، لذلك قام البحث الحالي بالتركيز على معرفة أهم التحديات التي تواجه بعض كليات جامعة غريان في سبيل تحقيق الجودة الشاملة، وضمانها الصادرة من خلال المركز الوطني لضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في تحديات (القيادية، مكاتب الجودة، التعليمية والتدريسية، البحث العلمي). (المركز

الوطني لضمان الجودة، 2012)

#### مشكلة البحث:

لقد نبعت مشكلة البحث من الواقع المعاش، وبحكم عمل الباحث، فقد لاحظ تفاوتاً وتدنى واضح في سياسات واستراتيجيات الكليات قيد الدراسة والبحث، وأنها عاجزة على تحقيق رغبات وحاجات المجتمع في مواكبة ومواجهة التطورات والتحديات العالمية، وما زالت بعيدة كل البعد عن الحصول على الإعتماد المؤسسي والبرامجي، وأن التركيز مازال ظاهراً على كم المخرجات التي زادت من عدد الباحثين عن العمل داخل المجتمع؛ مما ينذر ببروز خطر، فهذه المؤسسات حاليأً تخرج العديد من الخريجين الباحثين عن الوظائف في الدولة، دون الإلتقاء إلى جودة هذه المخرجات، والمطلوبين بالتعيينات في شتى المجالات، دون وجود مستثمرين حقيقيين في رأس المال الحقيقي، وهو الإنسان الذي هو محور العملية التعليمية والتنموية، ونهضة وعماد جودة مخرجات التعليم التي تتعكس أثارها على المجتمع بأسره، فالدولة لا تسمح ميزانيتها وإمكانياتها بهز المزيد من الموارد المالية والبشرية لتعليم يخرج أنساً لا وظيفة لهم.

---

وقد أطلق هذا البحث من قناعة أن التعليم هو الركيزة الأساسية لأي برنامج تنمي، والشريان الحيوي والأهم في أي مجتمع، وهو أساس نهوض المجتمعات وتقدمها، والجودة الشاملة صمام أمنه وفاعليته، غير أنه صار جلياً للجميع أن مؤسسات التعليم العالي أصبحت تعاني الكثير من المشاكل والتحديات التي أثرت سلباً على قطاعات المجتمع كافة، وأعاقت تقدمه لعدة مسببات وعوامل؛ كنتيجة حتمية للتقييم المتواضع المستوى لأداء تلك المؤسسات، والتي تعمل بعيداً

عن أنظمة الجودة، مما اضطرها إلى أن تعيد بناء ذاتها، وفقاً لأنظمة معينة ومعايير واضحة، سواء منها ما يتعلق بالدخلات أو العمليات أو المخرجات والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات ورغبات المتعلمين وحاجاتهم في تحقيق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية. (الظالمي، وأخرون، 2012: ص 150)، فلا يمكن تصور أي مؤسسة تعليمية تحذو في تعاملاتها وأنشطتها دون تطبيق واعي لإدارة الجودة الشاملة لجميع عملياتها المختلفة، حيث استحوذت على اهتمام الباحثين من أجل إحداث نقلة نوعية وكمية في المؤسسات التعليمية. (شاحور، الثابت، 2019: ص 208)

وتأسيساً على ما سبق، وحتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، لابد من معرفة التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقها من خلال وجهات نظر عمداء الكليات، والوكلاة الشؤون العلمية، ومديري مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات قيد البحث، وبناء على ما سبق تتخلص مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما طبيعة التحديات والمعوقات التي تعيق وتحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان.

#### أهمية البحث:

#### تبني أهمية البحث من النقاط التالية :

\* تتناول هذا البحث موضوعاً في غاية الأهمية، وهو جودة مؤسسات التعليم العالي، وذلك لما له من أهمية كبرى في النهوض بالعملية التعليمية، ويعنّج هذه المؤسسات الإحترام والتقدير المحلي والإعتراف العالمي، حيث أثنا كثيراً ما نسمع، ونرى عن خروج ليبياً من التصنيف العربي والعالمي من حيث جودة التعليم فيها.

\* كما يفيد هذا البحث أيضاً المسؤولين عن المؤسسات في التعرف على بعض السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب على التحديات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، في ظل التفاعل مع التحديات المعاصرة.

\* فضلاً على أنه قد تفتح المجال لمزيد من الدراسات والبحوث، لسد النقص في الدراسات الوصفية والتحليلية والتقويمية، حول التحديات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وإنها تتزامن كذلك مع سعي بعض كليات جامعة غريان بالتوجه نحو الحصول على الإعتماد المؤسسي والبرامجي، وانخفاض بعضها الآخر، وإضفاء المزيد من المرونة على إدارة الجامعة لتكون قادرة على تلبية حاجات ومتطلبات سوق العمل ومواجهة التحديات.

#### أهداف البحث:

الهدف الرئيس لهذا البحث هو "التعرف على تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان، من خلال وجهات نظر عمداء الكليات، ووكلاء الشؤون العلمية، ومديري مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات الثلاث (كلية الآداب غريان، كلية التربية غريان، كلية العلوم الصحية غريان)، في المجالات

(تحديات القيادة، مكاتب ضمان الجودة، التعليمية والتدريسية، البحث العلمي)، والتي تحول دون قيامهم بمهامهم على أكمل وجه.

وينبع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- 1- الوقوف على الأسباب الأساسية لهذه التحديات من خلال تحليل النتائج التي سيتوصل إليها البحث.
- 2- التعرف على سبل التغلب على التحديات التي تواجهه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان.
- 3- تقديم المقتراحات المنبثقة من نتائج البحث للتغلب على التحديات التي تواجهه تطبيق الجودة الشاملة في جامعة غريان.

تساؤلات البحث:

- 1- ما التحديات التي تواجهه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان، من خلال وجهات نظر عمداء الكليات، والوكلاء، ومديري مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات الثلاث (كلية الآداب غريان، كلية التربية غريان، كلية العلوم الصحية غريان).
- 2- ما الأسباب الأساسية لهذه التحديات من خلال تحليل النتائج التي ستتوصل إليها البحث؟.
- 3- ما سبل التغلب على التحديات التي تواجهه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان؟.

---

1- ما المقتراحات المنبثقة من نتائج البحث للتغلب على تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان؟.

---

الإطار النظري للبحث:

سوف يتناول البحث الحالى الجانب النظري من خلال المصادر، والأدبيات، والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، وما تطرق إليها الباحثون والمختصون في هذا المجال، وعلى النحو الآتى:

أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى:  
قبل أن التطرق لمفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى، يجب الإشارة إلى معنى الجودة، ومعنى إدارة الجودة الشاملة، حتى تكتمل الصورة.

1- مفهوم الجودة:

فالجودة (Qualite) من الكلمة اليونانية (Qualitas)، التي تعنى بيعة الشخص أو بيعة الشيء ودرجة صاليته، فكانت تعنى قديما الدقة والإتقان، ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد أو الخدمة جيدة. (الدرادكة، الشibli، 2002)

هناك تعاريفات عديدة لمعنى الجودة، نذكر إبراز أهم التعريفات التي أعطيت لمفهوم الجودة. عرفت الجودة لغوياً: في معجم ابن منظور "السان العربي" كلمة الجودة بأن أصلها "جود" و"الجيد" نقىض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل. (ابن منظور، 1984، ص2) ويردها المعجم الوسيط إلى " فعلها الثلاثي جاد ومصدره جودة بمعنى صار جيداً، ويقال جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل التي بالجيد من قول أو عمل". (التبيمي، 2008:ص13)

أما تعريفها اصطلاحاً فهي "عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية الالزامية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية، وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة". (أبراهيم، 2003:ص63)

وتراها اللجنة القومية لضمان الجودة والإعتماد بأنها "هي درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة، أو تلك المتفق عليها معه". (اللجنة القومية لضمان الجودة والإعتماد، 2004)، كما عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها "العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء".

(السمري، 2007:ص2)

كما عرف البعض الجودة بأنها "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تسهم في إشباع المستهلكين وتتضمن السعر والأمان والموثوقية والإعتمادية". (محمد، 2020:ص433)

## 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) فلسفة إدارية حديثة ترتكز على عدد من المفاهيم والفلسفات الحديثة التي تستند على المزاج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر. (إدريس، 2012، ص40)، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة اليوم من أشهر وأهم المصطلحات الإدارية في مختلف القطاعات سواء كانت تعليمية أو غير ذلك، وينظر لهذا المصطلح بأنه حديث نسبياً ولا يتجاوز العقود القليلة الماضية، كما تعتبر أحد الأساليب التي يمكن من خلالها الإستجابة للتحديات، والتعامل معها، كما تمثل أحد أهم السياسات الهدافلة إلى تطوير الأداء، وتسعى إلى التحسين المستمر، وتحقيق أفضل المدخلات والعمليات والخرجات، وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين والدخول إلى عالم المنافسة، عن طريق القيام بكافة الأنشطة والفعاليات الإدارية والأكاديمية والمالية لإشباع الحاجات ومتطلبات سوق العمل عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية للحصول على خريجين ذوي كفاءة ومهارات عالية تتوافق مع متطلبات سوق العمل. (دربي، 2014:ص92)

فقد عرفتها "منظمة إيزو" بأنها منهج إداري لمؤسسة أو شركة يركز على الجودة، وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء، وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل، وإستفادة جميع أعضاء المؤسسة والمجتمع أيضاً، تقوم على توفر خصائص وصفات في المنتج تشبّع حاجات وتوقعات المستفيد المعلنة وغير المعلنة، ويتلائم ذلك بترجمة هذه الاحتياجات والتوقعات إلى تقييم جيد للمنتج أو أداء الخدمة. (مصطفى، 2005، ص 33)

### 3-مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (TQM):

لقد تزايد الاهتمام العالمي، في العقود الأخيرة من القرن العشرين، بجودة التعليم ونوعيته، نتيجة النظرة إلى التعليم باعتباره سلعة، لابد له من أن ينافس، لإدارة الجودة الشاملة وفهمها وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي، تعد قضية مهمة وسمة من أهم سمات المجتمعات الحديثة الراغبة في التطور والتقدير. حيث تعتبر جودة التعليم العالي استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتجهما المؤسسة التعليمية، معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي، وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية، والنفسية، والاجتماعية والخلاقية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل، وإرضاء أجهزة المجتمع كافة المستفيدة من هذا المخرج. (أحمد، 2003: ص 16)، ولكي يتم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي، والذي يهتم بتغيير رؤية العاملين لطبيعة العمل وإيقانه وتجويده سعياً إلى تحقيق الجودة والإعتماد في كل مراحل العمليات من أجل الحصول على مخرجات تتصرف بالجودة العالمية. (الشافعي والجبوري، 2019: ص 180-200)، الأمر الذي دفع العديد منها لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها كنسق تعليم نظمي يعكس السياق الاجتماعي والاقتصادي العام؛ هدف رفع مستوى التعليم والتعلم، والتركيز على الكفاءة النوعية لمخرجاته، وأن تعني الارتقاء بالمستوى العلمي والمواصفات النوعية لخريجي الجامعات.

وفيما يتعلق بتعريف مفهوم الجودة في التعليم العالي فقد جرت عدة محاولات لتعریفها، نورد بعضها :

عرف "الطائي" جودة خدمات التعليم العالي بأنها "عبارة عن عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق لأنظمة اللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسدية والنفسية والاجتماعية والثقافية". (الطائي، العاقي، 2016: ص 14)

كما عرف اتحاد الجامعات العربية بأنها "استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من منابع ومرافق وطلبة وأعضاء هيئة التدريس ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية، وذلك وفق معايير محددة". (اتحاد الجامعات العربية، 2013)

وهناك من عرفاً بأنها: " عبارة عن منهج عمل لتصوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق، ويشمل ذلك كافة مجالات النشاط على مستوى المؤسسة، والإدارات والإقسام العلمية وأعضاء هيئات التدريس ، وكافة مراحل الدراسة للطالب، حتى تقديم كمنتج نهائي لسوق العمل، ومتابعة قبول ورضى السوق عنه ". (علوان، 2005م، ص 31) . وعرفت بأنها: " عبارة عن نظام مكون من مجموعة من الإجراءات والارشادات تضعها المؤسسة التعليمية لتكون لها مرشدًا في تنظيم عملها، بهدف توفير خدمات متعددة وفعالة في شرح المواد الدراسية وتوصيلها إلى الطلبة، وقياس أدائهم لتلبية احتياجاتهم الدراسية، وسوق العمل لضمان الجودة في خدمات التعليمية كافة " (عبد الله، 2001م ، ص 77) .

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي، وقد قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام، دراسات محلية، دراسات عربية، ودراسات أجنبية، مرتبة حسب التسلسل الزمني لها، وذلك على النحو التالي:

##### أولاًـ الدراسات المحلية:

1- دراسة (دربي، 2015) هدفت الدراسة إلى تقصي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة قاريونس، والتحقق من وجود هذه المعوقات من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتحديد عوامل إعاقة تطبيق إدارة الجودة بالجامعة. توصلت الدراسة إلى ترجيح وجود معوقات لإدارة الجودة بالجامعة، وقد رجح أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة: وجود المعوقات العشر التي تضمنها الاستبيان المطبق بالدراسة، ولكن بنسب مئوية متفاوتة. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة بعض التوصيات جاء على رأسها ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة بجهود منظمة وحيثية.

2- دراسة (الفار، 2019). هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية الآداب بجامعة الزاوية، كما هدفت إلى التعرف على أهم السبل للتغلب على تلك المعوقات، وأنبع الباحث منهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تحقيق أهداف بحثه، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من (56) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، مثلوا نسبة (18 % ) من مجتمع الدراسة الأصلي، والبالغ (310) عضواً هيئة تدريس، وعدد (11) موظفاً مثلوا نسبة (22 % ) من مجتمع الدراسة البالغ (49) موظفاً، وكانت العينة متحانسة من الذكور والإناث، وأظهرت النتائج أن أهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة والتي تواجهه أعضاء هيئة التدريس، تمثلت في المعوقات المالية والمادية، يليها المعوقات القيادية ثم المعوقات البشرية، أما المعوقات التنظيمية جاءت في المرتبة الرابعة، كما أظهرت النتائج أن أهم عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة تتمثل في حل المشكلات المالية والمادية، يليها حل المشكلات القيادية، ثم حل مشكلة

المعوقات البشرية، أما حل مشكلة المعوقات التنظيمية جاءت في المرتبة الرابعة، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً لدى عينة الدراسة حسب متغير النوع ومتغير الوظيفة وسنوات الخبرة.

3- دراسة (أبوشعالة وأبوجاللة، 2019)، هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بليبيا، وكذلك درجة أهميتها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تحديد بعض عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي بكل مجاليه المؤسسي والبرامجي، كانت القيمة التقديرية أهمية عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي بليبيا مرتفعة بشكل موضوعي وبمقاييس علمية وعالمية.

4- دراسة (الحسومي، 2021). تهدف الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجهه تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، لاسيما في جامعة الزاوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام صحفية الإستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات لتطبيق الجودة من الناحية الإدارية، ووجود تحديات لتطبيق الجودة من الناحية التشريعية، حيث أن هناك قصور في التشريعات والقوانين، إلى جانب جود عوائق مالية وبشرية. وأوصت بالتغلب على تلك التحديات لتطبيق الجودة في الجامعة.

## ثانياً- الدراسات العربية:

1- دراسة (مدوخ، 2008)."معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها". اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء، ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، وبالبالغ عددهم (155) فرداً، وقد تم التوصل إلى النتائج أهمها: توجد معوقات متعلقة بمحالات الدراسة من خلال استجابات الأفراد، توجد فروقات ذات دالة إحصائية بين متطلبات المستجيبين المتعلقة بمتغير الجامعة الإسلامية الأزهر الأقصى، وذلك لدى الأزهر لغياب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها. كما أكدت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية بين متطلبات المستجيبين تعزيز للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، درجة العلمية).

2- دراسة (أدریس، 2012)، هدفت الدراسة للتعرف عن أهم المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الأكademie في الكليات. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها: أن الجامعات الخاضعة للدراسة تعاني من العديد من المعوقات التي تبرر مستوى نجاحها المتواضع في تطبيق نظمها الخاصة بإدارة الجودة والاعتماد، ومن بين تلك المعوقات نقص التمويل، وعدم المشاركة الفعالة في الأنشطة الطلبية، وعمليات الجودة من جانب أعضاء هيئة التدريس، وعدم كفاءة خدمات الدعم المقدمة بواسطة العاملين بسبب افتقارهم للكفاءات والمهارات المناسبة، وعدم التشجيع والتحفيز المالي للمبتكرین والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونיהם والطالب، والصراعات الوظيفية، وافتقار

التعاون الفعال والدعم المالي من جانب منظمات الأعمال في المجتمع المحلي، وافتقار الإتصال والحوالى مع الطالب، والبيروقراطية في الإجراءات والروتين في القوانين واللوائح.

3- دراسة (العضاضي، 2012). هدفت إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك خالد بالسعودية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من (38) فقرة، تم توزيعها على عينة ملءة من (204) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات هي: ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، وضعف إمكانيات المكتبات، وأشارت النتائج إلى وجود اختلاف بين المجموعات الرئيسية للمعوقات وفقاً للتخصص، ووجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية، وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس. وقد أقترح مجموعة من التوصيات أهمها: نشر ثقافة الجودة، الاهتمام بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس، الاهتمام بدعم البحث العلمي.

### ثالثاً- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (لو ويانج، 2009) (Yang&Lue)، هدفت إلى أن معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الصينية درجتها ضعيفة جداً بالنسبة للبحث العلمي، كما أن درجة أهمية تطبيقها المبادئ كانت عالية جداً.

2- دراسة (Atieno & Patrick، 2014)، هدفت إلى التعرف على العقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة (KCA)، واعدت هذه الدراسة لاختبار النظام الهيكلي التي تعزز من شأنه أن إدارة الجودة الشاملة، وفي الوقت نفسه تسعى إلى اكتشاف حساسية النظم للموارد البشرية وأثره على الأداء. وقد تم اختيار عينة طبقية بلغ (1234) فرداً من فريق الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام الأكاديميين والمحاضرين وموظفي الدعم والطلاب. ولجمع البيانات تم تصميم استبانة، ومقابلات لعدد من أعضاء العينة اختيرت بشكل عشوائي مثلت جميع الطبقات. في حين تم الحصول على البيانات الثانوية من تقارير الجامعة حول تقدم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كشفت الدراسة أن الجامعة توجه تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسبب أن أفراد العينة لا يعرفون الطرق الفضلى لتنفيذها. إضافة إلى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة ولا يفهمون كيفية تعلمتها.

3- دراسة (كولسينسكي، 2000، Kolcinska)، أجرى الدراسة تحديد معايير وعوامل النجاح والإخفاق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات مختارة في التعليم العالي وعددها (184) مؤسسة تعليمية طبقت هذا المفهوم ومستمرة فيها، بينت النتائج أن نسبة (57%) من هذه الكليات والمؤسسات التعليمية واجهت معوقات كثيرة أثناء تطبيق أساس الجودة الشاملة، ومن أهم هذه المعوقات هو ضعف الدعم المادي والالتزام الإداري من قبل القيادات العليا والذي يعد معوقاً كبيراً.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث لعدد من الدراسات المحلية والعربية والاجنبية، للتعرف على التحديات والمعوقات التي تعرّض تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في عدد من مؤسسات التعليم العالي، يتضح أنَّ أغلب الجامعات المحلية والعربية والإنجليزية تعاني من ضعف واضح في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ لعدة أسباب منها المعوقات التنظيمية والقيادية والبشرية والمالية، بالإضافة إلى عوامل أخرى والحقيقة أن الواقع يشير إلى وجود مشكلة، مما يتطلب من النظام التعليمي بشكل عام والإدارات العليا وقفة جادة لتحسين مستوى إدارة الجودة، ويحاول الباحث في هذا البحث التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في أحدى الجامعات الليبية، وهي جامعة غريان، كما يحاول وضع جملة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تسهم في وضع استراتيجية واضحة في تطبيق نظام إدارة الجودة على مستوى الجامعات من خلال تفادي العرقل والمعوقات التي تحول دون ذلك.

ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع التحديات التي تعيق إدارة الجودة الشاملة يمكن استخلاص الآتي:

\* علاقة البحث الحالي بالدراسات السابقة، هناك تشابه كبير بينهم في دراسة تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان ومجتمع البحث.

علاقة البحث الحالي بالدراسات السابقة، هناك تشابه كبير بينهم في دراسة تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واختلف عن الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان ومجتمع البحث.

\* جميع الدراسات السابقة تشتراك مع البحث الحالي في استخدامه واعتمادها على صحفة الاستبانة كأداة رئيسة في البحث.

\* تلاقت معظم الدراسات السابقة مع البحث الحالي في المنهج المتبع، وهو المنهج الوصفي التحليلي.

\* يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة كونها أول بحث يجر على جامعة غريان، كما أنه يتميز بتناوله التحديات من خلال وجهات نظر عمداء الكليات، والوكلاء، ومديري مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات قيد البحث، على حد علم الباحث.

\* توصلت كل الدراسات السابقة إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

\* استفاد الباحث منها في التعرف على المنهجية العلمية المتبعة في كل دراسة، والأدوات والأساليب المستخدمة وغيرها.

#### الإطار العملي للبحث:

##### أولاً- الإجراءات المنهجية للبحث:

نظراً لطبيعة هذا البحث الذي يستهدف التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان، وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

ل الموضوعها، حيث أن هذا المنهج معمول به في الكثير من الدراسات التحليلية الوصفية، خاصة التي تتعلق بالممارسات اليومية لظاهرة من الظواهر أو الظروف السائدة، والتي يلزم الاهتمام بوصفها بدقة، ثم نعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً. (سرز، أمطير، 2002:ص114)

كما يتتيح للباحث تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الأكاديمي والإداري، لاسيما فيما يتعلق بمعوقات إدارة الجودة الشاملة والتحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، بالإعتماد على ما يتتوفر من معلومات في ذلك الوسط، خاصة بعد خوض العديد من كليات الجامعة تجربة تطبيق معايير الجودة الصادرة عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتربوية.

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع عمداء ووكلاء الشؤون العلمية، ومديري مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية، بكليات (كلية الآداب غريان، كلية التربية غريان، كلية العلوم الصحية غريان)، حيث تم استخدام المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع المستهدف، والبالغ أعدادهم (34) مفردة، بإعتبارهم مكلفو بقيادة عملية الجودة، ومارسوا العمل الإداري والإكاديمي بكلياتهم لسنوات طويلة، وبالتالي فهم أكثر شعوراً بالتحديات والمعوقات بكلياتهم. وموزعين على النحو التالي:

الملحوظات	العدد	المسمى الوظيفي	
	3	عميد كلية	1
	3	وكيل الشؤون العلمية بكلية	2
	3	مدير مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بكلية	3
	25	رئيس قسم علمي بكلية	4

	34	المجموع	
--	----	---------	--

### مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تم الإعتماد على نوعين من المصادر :

- أولاً- المصادر الأولية: ممثلة في استماراة الاستبيان التي تم توزيعها على مجتمع البحث.
- ثانياً- المصادر الثانوية: ممثلة في الكتب والمراجع والمجلات والدوريات، بالإضافة إلى المحاضر وتقارير مكاتب الجودة.

### حدود البحث :

\* **الحدود الموضوعية** : يتناول هذا البحث التحديات والمعوقات التي تواجهه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان، وهي تتعلق بالجوانب (القيادية، ضمان الجودة، التعليمية والتدرисية، البحث العلمي).

\* **الحدود المكانية** : اقتصرت على كليات (كلية الآداب غريان، كلية التربية غريان، كلية العلوم الصحية غريان)، جامعة غريان، وتم اختيار هذه الكليات كميدان تطبيقي للبحث، كونها الأقدم في النشأة، وتضم أكبر عدد من الطلبة، وأكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس، ومكان عمل الباحث.

\* **الحدود البشرية**: إقتصرت على مما يعمل تحت مسمى وظيفي: عميد كلية، ووكليل كلية للشؤون العلمية، ومدير مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بالكلية، ورئيس قسم علمي بالكلية، بكليات (قيد البحث)، وبالبالغ عددهم (34) مفردة، بإعتبارهم مكلفين بقيادة عملية الجودة، ومارسوا العمل الإداري والإكاديمي بكلياتهم لسنوات طويلة، وبالتالي منهم أكثر شعوراً بالتحديات والمعوقات بكلياتهم.

\* **الحدود الزمنية** : هي الفترة الزمنية التي تم من خلالها جمع البيانات في الفترة من شهر اكتوبر 2024 إلى شهر يناير 2025.

### أداة البحث :

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة، فإن الأداء المناسب لهذا البحث لتحقيق أهدافه هي صحيحة الاستبيان، وذلك لعدم توافر المعلومات الأولية المرتبطة بالموضوع كبيانات متاحة ومشورة، إضافة إلى ترك المساحة لقيادة الكليات، حتى يفيضوا علينا من

خبراتهم ودورهم الإداري والإكاديمي في شرح وجهات نظرهم وتعلقاتهم لمفهوم تطبيق إدارة الجودة للرقي بمستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي وجودتها، وما التحديات التي تواجه تطبيقها.

ولتحقيق أهداف البحث تم أعداد صحفة الاستبيان، وذلك من خلال عدد من الأسئلة، وعدد من العبارات لقياس إتجاه المبحوثين، ما بين (موافق، وغير موافق ولا رأي له)، ومحاولة الباحث أن يستثير معلومات وأراء أو معتقدات الباحثين، وعلى هذا الأساس فقد تم تصميمه في ضوء الإطار النظري، وفي ضوء تساؤلات البحث، بحيث غط كافة التساؤلات والأهداف وروعي فيه التدرج المرحلي للأسئلة، بحيث ثم ترتيب وسلسل الأسئلة البدء بمدخل عام من الأسئلة التعريفية البسيطة والتدرج منها إلى الأسئلة الخاصة بموضوع البحث، وأهدافها، وللتتأكد من دقة الفقرات ودرجة شمولها تم عرض صحفة الاستبيان على عدد من الخبراء من الأساتذة، للتقييم واقتراح ما يرون مناسباً لإجراء التعديلات، وبعد الأخذ بلاحظات المحكمين والاسترشاد بها تمت الصياغة بصورة النهاية، وتوزيعه على المستهدفين، حيث تكونت من قسمين: القسم الأول يحتوي على معلومات أولية عن المستقصي منه، بينما القسم الثاني يعني بالتحديات والمعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال (4) جوانب، الجانب الأول: أسئلة عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الجانب القيادي (10) عبارة، والجانب الثاني: أسئلة عن معوقات تطبيق الجودة الشاملة على جوانب تحديات مكاتب ضمان الجودة (10) عبارة، أما الجانب الثالث: أسئلة عن معوقات تطبيق الجودة الشاملة على الجانب التعليمية والتدريسية (10) عبارة، والجانب الرابع: أسئلة عن معوقات تطبيق الجودة الشاملة على جوانب البحث العلمي (10) عبارة، وهذه الاستبيان تعتمد على الأسئلة المغلقة.

وبعد توزيع الاستبيان على مجتمع البحث، تم استرداد (34) صحفة استبيان، وهو ما يمثل نسبة تجاوب كبيرة جداً، وبعد فحص الاستبيانات المسترددة تبين أن جميعها صالحة للتحليل الاحصائي. ومن تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار إجابات أفراد مجتمع البحث.

## ثانياً - عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

### 1- عرض خصائص مجتمع البحث:

**جدول رقم (1) يوضح التوزيع النسبي لأفراد مجتمع البحث حسب الخصائص الأساسية**

الخصائص الأساسية	العدد	النسبة %
الجنس		

%67.7	23	ذكر
%32.3	11	أنثى
<b>الكلية</b>		
% 47	16	كلية الآداب غربان
%32.3	11	كلية التربية غربان
%23.5	8	كلية العلوم الصحية غربان
<b>الوظيفة</b>		
8.8	3	عميد كلية
8.8	3	وكيل الكلية
8.8	3	مدير مكتب ضمان الجودة وتقدير الأداء
73.5	25	رئيس قسم علمي
<b>المؤهل العلمي</b>		

<b>% 0</b>	<b>0</b>	<b>موظف</b>
<b>% 55.8</b>	<b>19</b>	<b>ماجستير</b>
<b>% 44.1</b>	<b>15</b>	<b>دكتوراه</b>
<b>الدرجة العلمية</b>		
<b>% 14.7</b>	<b>5</b>	<b>محاضر مساعد</b>
<b>% 44.1</b>	<b>15</b>	<b>محاضر</b>
<b>% 35.2</b>	<b>12</b>	<b>أستاذ مساعد</b>
<b>% 5.8</b>	<b>2</b>	<b>أستاذ مشارك</b>
<b>الخبرة المهنية</b>		
<b>% 14.7</b>	<b>5</b>	<b>أقل من 5 سنوات</b>
<b>% 52.9</b>	<b>18</b>	<b>من 6 إلى 15 سنة</b>
<b>% 26.4</b>	<b>9</b>	<b>من 16 إلى 30 سنة</b>



أوضحت نتائج البحث، كما هو مبين في جدول رقم (1) بأن مجتمع البحث بلغ (34) مفردة، شكل الذكور النسبة الأعلى (67.7%) بينما بلغت نسبة (32.3%) هن من الإناث من مجموع مجتمع البحث، أي أكثر من النصف لنسبة الإناث، وهذا يؤكد على أن التكاليفات الحساسة بالكليات في الذكور أعلى منها في الإناث، وأن الإناث من أعضاء هيئة التدريس لا يملن إلى تحمل المسؤولية.

كما تبين أن أعلى نسبة حوالي نصف مجتمع البحث (47%) يتبع كلية الآداب غريان، ثم جاءت نسبة (32.3%) لمن هم يتبعون كلية التربية غريان، وأخيراً جاءت كلية العلوم الصحية بنسبة (23.5%)، وهذا يرجع إلى أن كلية الآداب غريان تضم (13) قسماً علمياً، كما حصلت وظيفة رئيس قسم علمي على المرتبة الأعلى بنسبة (73.5%)، وكانت النسب الموزعة بين المؤهلات العلمية ما بين درجة الماجستير والدكتوراه على التوالي (55.8% و44.1%)، وهذا يشير إلى أن المؤهل العلمي لمجتمع البحث ممن يحملون مؤهل الماجستير أعلى من حملة درجة الدكتوراه، ولا وجود لأي نسبة لمن دون ذلك.

كما يبين الجدول نتائج توزيع مجتمع البحث حسب متغير الدرجة العلمية للمبحوثين، ويلاحظ أن النسبة الأكبر من حملة درجة الماجستير، إذا بلغت نسبتهم (44.1%)، ومن ثم حملة درجة استاذ مساعد إذ بلغت نسبتهم (35.2%)، يليهم درجة محاضر مساعد بنسبة بلغت (14.7%)، في حين كان أقل الدرجات العلمية من أصحاب الدرجات العليا استاذ مشارك بنسبة (5.8%)، ولا وجود لدرجة استاذ.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد أفاد ما نسبته (52.9%) من المبحوثين أن لديهم خبرة ما بين (6 إلى 16 سنة)، كما ذكر (26.4%) بأن خبرتهم ما بين (16 إلى 30 سنة)، في حين أن (14.7%) من مجتمع البحث تتراوح خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات)، أما النسبة الأقل تتراوح خبرتهم (أكثر من 30 سنة) فكانت (5.8%).

شكل عام يعرض الجدول نتائج توزيع مجتمع البحث حسب الخصائص الأساسية، حيث يتضح أن نسبة (67.7%) من إجمالي مجتمع البحث من فئة الذكور، ونسبة (47%) من إجمالي المجتمع ينتمون إلى كلية الآداب غريان، ونسبة (73.5%) مكافون بمهام الأقسام العلمية بالكليات، ونسبة (55.8%) من إجمالي مجتمع البحث من الحاصلين على المؤهل العلمي الماجستير، ونسبة (44.1%) من الحاصلين على الدرجة العلمية محاضر، ونسبة (52.9%) من المبحوثين لديهم خبرة ما بين (6 إلى 16 سنة).

## 2- عرض نتائج الإجابة على تساؤلات البحث:

خصص هذا الجزء لعرض نتائج التحليل الإحصائي والإجابة عن تساؤل البحث: ما التحديات التي تواجهه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان، من خلال وجهات نظر عمداء الكليات، والوكلاء، ومديري مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات الثلاث (كلية الآداب غريان، كلية التربية غريان، كلية العلوم الصحية غريان)، من خلال إجاباتهم على الجوانب التالية:

أولاً- تحليل آراء مجتمع البحث أتجاه معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب القيادية:

جدول رقم (2) يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب القيادية

الترتيب	درجات القياس						العبارات	
	موافق		محايد		غير موافق			
	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار		
2	%82.4	28	--	--	%17.6	6	عدم وجود الاستقرار والثبات لقيادات الكلية الأكademie والإدارية	
6	%50	17	%29.4	10	%20.5	7	الغموض في الاهداف والسياسات والاستراتيجيات لتحقيق الجودة	

5	%67.6	23	%17.6	6	%14.7	5	لا توجد معايير واضحة وشفافة قييمن يتم اختيارهم لشغل المناصب القيادية بالكلية
7	% 47	16	%23.5	8	%29.4	10	لا يوجد بالكلية توصيف وظيفي للتقيد به وتطبيقه في تسخير العمل الإداري وتقويض السلطة
1	%85.2	29	--	--	%14.8	5	شعور إدارة الكلية بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها
3	%79.4	27	%2.9	1	%17.6	6	ادارة الكلية لا تدعم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة على الوجه المطلوب منها
6	%50	17	%35.2	12	%14.7	5	ادارة الكلية تمارس المركزية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق ضمان الجودة
8	% 47	16	%20.5	7	%32.4	11	لا تحرص إدارة الكلية على التواصل المستمر مع مكاتب ضمان الجودة بالكلية
9	%41.1	14	%29.4	10	%29.4	10	لا تشجع ادارة الكلية على إقامة وحضور الدورات التدريبية والورش المتعلقة بإدارة الجودة
4	%76.5	26	%8.8	3	%14.7	5	وجود هيئة من الكادر الإداري على الكادر الأكاديمي

كما يظهر من الجدول رقم (2) أن ترتيب معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجانب القيادي، وفقاً لتقديرات مجتمع البحث جاء على النحو التالي:

1- جاءت العبارة التي نصها (شعور إدارة الكلية بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها)، على المرتبة الاولى، حيث كانت نسبة (الموافق)، (85.2%) لهذه العبارة، في حين بلغت نسبة (غير موافق)، (14.8%)، ولفظ وسط (محايد) لم يتحصل على أي نسبة؛ وربما يعزى ذلك إلى أن القيادات العليا والوسطى في الكليات تخوف من أي جديد قد يفقدهم مناصبهم المكافئين بها، والخوف والقلق من ما تقتضيه إدارة الجودة في الكلية من تقويض قد يسلبهم بعض الاستقلالية، وما يتمتعون به من سلطات، وتزيدهم أعباء على أعبائهم، إضافة لعدم الرغبة في تحمل مسؤوليات أخرى، ومؤشر على أن تلك القيادات لا يسعون إلى ترسيخ ثقافة الجودة وإشعاعها بين جميع

العاملين بالمؤسسة، حيث أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على تلك القيادات ومدى قدرتها وتحمسها في نشر وترسيخ ثقافة الجودة.

2- كما حصلت العبارة (عدم وجود الاستقرار والثبات لقيادات الكلية الأكاديمية والإدارية)، على المرتبة الثانية بنسبة (موافق)، (82.4%)، ونسبة (غير موافق)، (17.6%)، أما لفظ وسط (محايد) لم يحصل على أي نسبة؛ ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم وجود الأستقرار المؤسسي لقطاع التعليم بشكل عام، مما اتسمت به السياسة التعليمية بعدم الاستقرار؛ نتيجة للتغيرات الوزارية المتعاقبة لرؤساء الجامعات، وذلك لغياب الرؤية الوطنية، وتدني وضعف القدرات، واستناد التكليف إلى قرارات سياسية وجهوية بعيداً عن الكفاءة والمهنية.

3- حازت العبارة (إدارة الكلية لا تدعم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة على الوجه المطلوب منها)، على المرتبة الثالثة ويتصح أن نسبة (موافق)، (79.4%)، وأن نسبة (غير موافق)، (17.6%)، ونجد أن نسبة (2.9%) فكانت للفظ وسط (محايد)، مما يدل على وجود غموض لدى بعض القيادات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أو عدم اكتراثها أو القناعة الكاملة، والتفهم الكامل، والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد يعود إلى تخوفهم من عملية الوضوح والشفافية في الإجراءات والممارسات التي يفرزها نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وربما قد يكون نابعاً من عدم وجود ميزانيات خاصة تخصص لإدارة الجودة بالكليات، وتدني برامج التدريب حول أسس وأنظمة إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها، مما يؤدي إلى قصور في مستواهم الوظيفي.

4- أشارت العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (وجود هيمنة من الكادر الإداري على الكادر الأكاديمي)، بنسبة (الموافقون)، (76.4%)، إلى نسبة (غير الموافقون)، (14.7%)، ونسبة (محايد)، (8.8%)، ويدل ذلك على أن القيادات لا تتبع المنهجية العلمية، والتنظيم الهيكلي عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التركيز على التعاون والعمل الجماعي بين مختلف المستويات العلمية والإدارية بدلاً من الهيمنة والمنافسة بينهم.

5- وحصلت عبارة (لا توجد معايير واضحة وشفافة فيمن يتم اختيارهم لشغل المناصب القيادية بالكلية)، فجاءت بالمرتبة الخامسة، فكانت نسبة (الموافقون)، (67.6%)، ثم نسبة (محايد)، (17.6%)، إلى نسبة (غير الموافقون)، (14.7%)، وهذا يدل على عدم وجود معايير تابعة لأختيار وتكليف بعض القيادات العليا والوسطي بالكليات، وأن ذلك يتم بعيداً عن الكفاءة والمهنية والقدرات، وفقاً للمحاباة، والعلاقات الشخصية، والخلط بين المعايير الولاء ، وعدم تغليب المصلحة العامة.

6- وجاءت العبارتان (إدارة الكلية تمارس المركزية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق ضمان الجودة) و(الغموض في الاهداف والسياسات والاستراتيجيات لتحقيق الجودة)، بالمرتبة السادسة، بنسبة (الموافقون)، (50%)، وهناك تقابناً بسيط في (غير موافقون)، بحسب على التوالى (14.7%) و(20.5%)، وكذلك نجد أنهما قد تحصلتا على تقدير لفظي وسط وهو (محايد)، (35.2%) و(29.4%)، وهذا يدل على أن بعض الأنماط القيادية التقليدية بالكليات مازالت تمارس مهامها بأساليب عفا عنها الزمن في الإدارة الحديثة، وإدارة الجودة عملية معقدة ليست سهلة

تتطلب تعاون وتوظافر كل الجهود، وذلك من خلال تشجيع الجميع من أجل توضيح وتحقيق الاهداف المرجوة ومشاركتهم المستمرة من خلال منح الصلاحيات الكافية، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات الخاصة بتطبيق الجودة، فالمشاركة الجماعية ركيزة أساسية لنجاح عملية الجودة في تحقيق أهدافها.

7- بينما تمثلت أقل درجة موافقة في المراتب الأخيرة العبارات (لا يوجد بالكلية توصيف وظيفي للتقيد به وتطبيقه في تسير العمل الإداري وتقويض السلطة) (لا تحرص إدارة الكلية على التواصل المستمر مع مكاتب الجودة بالكلية) و(لا تشجع إدارة الكلية على إقامة وحضور الدورات التدريبية والورش المتعلقة بإدارة الجودة)، حيث جاءت نسبة (الموافقون) متقاربة على التوالي (47%) و(47%) و(041.1%)، ونسب (غير موافقون) أيضاً على التوالي (29.4%) و(32.4%) و(29.4%)، وكذلك نسب متقاربة في لفظ (محابي)، وهذا يعكس الثقافة التنظيمية التقليدية السائدة بالجامعة، وقلة توافر المهارات الإدارية لدى بعض القيادات، وضعف عملية المتابعة والتقييم لسير العمل بالكليات، وقصور مهارات الاتصال الفعال، وعدم الالكترات بأهمية ما يقوم به نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين العملية التعليمية، بما تتضمنه من أعضاء هيئات التدريس والطلاب والعاملين وأولياء الأمور، وبينة تعليمية ومناخ ملائم، وهذا يؤكّد على وجود تحديات قيادية تعيق تطبيق إدارة الجودة بالكليات بدرجات عالية.

ثانياً- تحليل آراء مجتمع البحث أتجاه معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب تحديات مكاتب ضمان الجودة:

**جدول رقم (3) يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب تحديات مكاتب ضمان الجودة**

الترتيب	درجات القبابس						العبارات	
	موافق		محابي		غير موافق			
	النسبة (%)	النكرار	النسبة (%)	النكرار	النسبة (%)	النكرار		
4	%73.5	25	%5.6	2	%20.5	7	ضعف التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية	
7	% 61.7	21	%5.6	2	%32.4	11	لا تشجع إدارة الكلية مكاتب الجودة على القيام بالعمل بكل كفاءة وفاعلية	

<b>8</b>	<b>%11.8</b>	<b>4</b>	<b>%23.5</b>	<b>8</b>	<b>%64.7</b>	<b>22</b>	قصور في التشريعات والقوانين التي تنظم متطلبات الجودة في الكلية
<b>6</b>	<b>%64.7</b>	<b>22</b>	<b>%26.4</b>	<b>9</b>	<b>%8.8</b>	<b>3</b>	الصلاحيات الممنوحة لمدير مكاتب الجودة من طرف إدارة الكلية محدودة لأداء مهامهم
<b>1</b>	<b>%85.2</b>	<b>29</b>	<b>%5.6</b>	<b>2</b>	<b>%11.8</b>	<b>3</b>	عدم ارتفاع العمل الجماعي إلى المستوى المؤهل لتطبيق إدارة الجودة في الكلية
<b>6</b>	<b>%64.7</b>	<b>22</b>	<b>%2.9</b>	<b>1</b>	<b>%32.4</b>	<b>11</b>	عدم قدرة مكاتب الجودة على تحديد موطن القوة والضعف داخل الكلية
<b>1</b>	<b>%85.2</b>	<b>29</b>	<b>%11.8</b>	<b>4</b>	<b>%2.9</b>	<b>1</b>	ضعف الإمكانيات المادية لتطبيق وتنفيذ الجودة بالكلية
<b>5</b>	<b>%70.5</b>	<b>24</b>	<b>%11.8</b>	<b>4</b>	<b>%17.6</b>	<b>6</b>	عدم تفرغ مدراء مكاتب الجودة لمهام ومسؤوليات الجودة
<b>3</b>	<b>%76.5</b>	<b>26</b>	<b>%5.6</b>	<b>2</b>	<b>%17.6</b>	<b>6</b>	صعوبة التواصل بين مكاتب الجودة والأقسام العلمية والإدارية بالكلية
<b>2</b>	<b>%82.4</b>	<b>28</b>	<b>%8.8</b>	<b>3</b>	<b>%8.8</b>	<b>3</b>	مدبري مكاتب الجودة غير مفروضون بحسب الحياة كاملة للعمل من أجل التطوير والتحسين

وبالتحليل الإحصائي للبيانات بالجدول رقم (3) الخاص بترتيب معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجوانب مكاتب ضمان الجودة، فإن تقديرات مجتمع البحث جاء على النحو التالي:

1- جاءت في المرتبة الأولى العبارتان (عدم ارتفاع العمل الجماعي إلى المستوى المؤهل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة)، و(ضعف الإمكانيات المادية لتطبيق وتنفيذ الجودة بالكلية)، حيث أكد ذلك لكليهما ما نسبته (85.2%) من (الموافقين)، ولم تؤيد أو (غير موافق)، على ذلك كانت بنسبة ضئيلة جداً تبلغ (%11.8)، على التوالي، ونسب ضئيلة أيضاً في لفظ (محايد)، على التوالي، (5.6%) و(11.8%)، وهذا يدل على أن بعض الأنماط القيادية بالكليات تتمسك بأساليب تقليدية لا تدعم وتساند تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل: المشاركة لجميع أصحاب العلاقة (الداخلين والخارجين)، والعمل الجماعي التعاوني بين مختلف المستويات الإدارية بدلاً من المنافسة بينهم، بعيداً عن المركزية

في اتخاذ القرارات، وتوحيد الجهود، والمساواة في الفرص، والحوافز (المادية والمعنوية)، لأشعارهم بالولاء والانتماء، كل ذلك يعد من الجوانب المهمة في تهيئة مناخ العمل لقبول وفهم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على الاحتياجات من الموارد المالية والفنية والمستلزمات الأخرى التي تساعده على دعم عملية التحسين المستمر للكليات. إلى جانب إن من أبرز ما تعاني منه الكليات بشكل عام نقص المخصصات المالية، وعدم وجود مصادر ذاتية بديلة، حيث إن إدارة الجودة كعملية تحتاج إلى إيفاق مالي كبير، أما فيما يخص ضعف الأماكنيات المادية لتطبيق وتنفيذ الجودة بالكليات، قد يرجع ذلك إلى ضعف الامكانيات المادية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة لعدم وجود مكتب خاص بمتابعة التوصيات والتواصل مع إدارة الجامعة، كذلك أن الجامعة لم تستكمل بنيتها التحتية، حيث أن المركب الجامعي متوقف منذ سنوات، والمكتبات والمخابر تفتقر إلى أبسط المقومات.

2- ثم جاءت العبارة (مديري مكاتب الجودة غير مفوضون بصلاحيات كاملة للعمل من أجل التطوير والتحسين)، بالمرتبة الثانية، بنسبة (الموافقين) على (82.4%)، وقد تساوت نسبة (غير موافقون) مع لفظ وسط (محايد) فكانت (8.8%)، وهذا قد يدل على عدم وجود معايير شفافة واضحة لإختيار القيادات العلمية والإدارية في الكليات، ووجود المركزية في اتخاذ القرارات بالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تركز على المشاركة، وتفوض الصلاحيات، أو قد يكون نابعاً من تدني مستوياتهم على وضع الخطط الواضحة لضمان تطبيق الجودة بمعاييرها، وأن القيادات بالكليات يفتقدون الوعي والفهم للجودة، ولا يعرفون أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

3- أشارت العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة، (صعوبة التواصل بين مكاتب الجودة والأقسام العلمية والإدارية بالكلية)، على درجة قياس (موافق)، بنسبة (76.5%)، ولم تؤيد أو (غير موافق) على ذلك كانت بنسبة ضئيلة تبلغ (17.6%)، وبنسبة ضئيلة جداً كانت (محايد) (5.6%)، وهذا يعزى ذلك إلى عدم توافر صورة واضحة لدى القيادات العلمية والإدارية في الكليات عن مفهوم إدارة الجودة، من أجل التحديث والتحسين المستمر، وتهيئة الثقافة التنظيمية من خلال وجود قنوات فعالة للإتصالات والتغذية الراجعة، وقلة وجود التنسيق والتتاغم بين جميع مستويات العلمية والإدارية بالكليات، إلى جانب عدم توفر أغلب المقومات الإدارية والمالية الضرورية لعملية الاتصال والتواصل والرقابة، وهذا يؤكد ضعف البناء المؤسسي للكليات، وتدخل الصلاحيات بين بعض الإدارات بالكليات مع الإدارات المناظرة بالجامعة. وهو ما يمثل الموافقة على أنه يوجد معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجانب مكاتب ضمان الجودة.

4- بينما حازت عبارة (ضعف التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية)، على المرتبة الرابعة، حيث أكد ذلك ما نسبته (73.5%) من المبحوثين (الموافقين)، في حين لم تؤيد أو (غير موافق) نسبة (20.5%) ، ونسبة ضئيلة جداً (محايد) (5.6%)، وهذا مؤشراً على ضعف توفير القيادة المؤهلة الداعمة لإدارة ونشر ثقافة الجودة، كما قد يرجع لعدم وجود خطة واضحة المعالم تعرض على جميع منتسبي الكليات تحدد سياسة الكلية في إدارة الجودة الشاملة، ناهيك عن ضعف متابعة الكلية لإدارتها، والشكوى المستمرة من مديرى مكاتب ضمان الجودة من عدم التنسيق

والتناغم بين جميع المستويات بالكليات، وهذا يمثل غياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم تحديد الرسالة والرؤية والأهداف مع عدم تخصيص الموارد بطريقة علمية وعملية.

5- وجاءت بالمرتبة الخامسة العبرة (عدم تفرغ مدراء مكاتب الجودة لمهمة ومسؤوليات الجودة)، وحصلت على نسبة (موافق)، بينما حصلت نسبة (غير موافق) على (17.6%)، بينما أقل نسبة لـإستجابة أفراد مجتمع البحث كانت (محايد)، (11.8%)، وقد يكون السبب في ذلك قضية النقص في المستوى الإداري القيادي ذات المهارات والكفاية العالية بالكليات، أو قد لا تتفق أسس ومبادئ الجودة مع القيم التنظيمية السائدة في الكليات، وهذا يعتبر من أهم المشكلات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة.

6- بينما جاءت في المرتبة السادسة العبرة (الصلاحيات الممنوحة لمدير مكاتب الجودة من طرف إدارة الكلية محدودة لأداء مهامهم)، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق)، وتساوي (64.7%)، وأن نسبة الإجابة ضئيلة جداً في إجابات أفراد مجتمع البحث (غير موافق) يساوي (8.8%)، وبنسبة ضئيلة كانت (محايد) (26.4%)، والعبارة إلى تدل على أن (عدم قدرة مكاتب الجودة على تحديد موطن القوة والضعف داخل الكلية)، بإجابة مرتفعة في فئة (موافق)، بنفس النسبة (غير موافق)، (32.4%)، ونسبة الإجابة ضئيلة جداً في إجابات أفراد مجتمع البحث عن فئة (محايد)، وكانت (2.9%)، وهذا يعزون ذلك إلى عدم توافر صورة واضحة لدى القيادات العليا، ولا توجد لديهم القناعة بتطبيق نظام الجودة بالكليات، إلى جانب تدني الحماس وانعدام الدعم والمساندة لجهود التحسين المستمر للعمليات الإدارية والعلمية، لوجود أولويات أخرى، وما لاشك فيه أن تطبيق الجودة عملية معقدة ليست سهلة فهي تتطلب الدعم والموازنة، ولو لا الدعم والمساندة من القيادة العليا حثما ستفشل إدارة الجودة في تحقيق أي هدف، فتفويض الصلاحيات لمدراء المكاتب ورؤساء الأقسام في الكليات، يؤدي إلى إبراز القدرات والمواهب، ويشجع على الكشف على المشكلات والتحديات.

أما فيما يخص عدم قدرة مكاتب الجودة على تحديد موطن القوة والضعف داخل الكلية، وهذا يشير إلى النقص في المستوى الإداري والمهاري، حيث تفتقر الجامعة إلى العناصر المؤهلة ذات المهارات والكفاية العالية، لغياب برامج التدريب، وأن عدم معرفة تحديد نقاط القوة والضعف داخل الكليات، يؤدي إلى عدم معرفة الفرص والمخاطر، حتى يتم مواجهتها، وقد يكون السبب الأكثر عدم وجود التشجيع المعنوي والمادي والتدريب المستمر لقدرات الموظفين، مما يؤدي إلى غياب الدافع، فالتحفيز الذاتي والمستمر من حين إلى آخر يؤدي إلى تطوير طرق الأداء وتحسينها. وهو ما يدل على وجود عائق لتطبيق نظام الجودة من الناحية تحديات مكاتب الجودة.

7- بينما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت عباره (لا تشجع إدارة الكلية مكاتب الجودة على القيام بالعمل بكل كفاءة وفاعلية)، من حيث درجة التطبيق العبرة إلى أن نسبة (موافق)، (61.7%)، بينما حصلت نسبة (غير موافق) على (32.4%)، بينما أقل نسبة لـإستجابة أفراد مجتمع البحث عن فئة (محايد)، وكانت (5.6%)، وهذه النسبة المرتفعة لإجابات أفراد مجتمع البحث حول عدم تشجيع وتهيئة متطلبات الجودة للقيام بمهامهم على أكمل وجه، قد تعود إلى عدم وعي القيادات بأهمية إدارة الجودة لمسايرة تطورات العصر من خلال توفير جميع المتطلبات التي تلزم لتطبيقها،

وقد يعزون ذلك إلى الافتقار إلى الالتزام على المستوى التنفيذي، ولا يسعون بجدية لنشر ثقافة الجودة بين جميع منتسبي الكليات، نتيجةً لأنشغالهم بالمتابعة اليومية للعملية الإدارية والعلمية، وشؤون الطلبة، والشكوى المشاكل المتكررة من العاملين، وقد يكون سبب ذلك متمثلًا في أن توفير متطلبات الجودة أمرًا يتطلب مصاريف مالية كبيرة غير متوفرة بالكليات.

8- في حين جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (قصور في التشريعات والقوانين التي تنظم متطلبات الجودة في الكلية)، وكانت نسبة الإجابة (موافق) ضئيلة جداً وتتساوي (11.8%)، وأن إجابات أفراد البحث يساوي (64.7%) في اتجاه (غير موافق)، بينما جاءت نسبة متواضعة (محايد)، (23.5%)، وهذا يدل على توفر التشريعات واللوائح التي تنظم وتحل لتطبيق إدارة الجودة في الكليات، من متطلبات ومعايير وأنظمة تساعد وتهب لممارستها بكل يسر، وهذا يدل على أن القيادات بالكليات لا تتبع المنهجية العلمية عند تطبيق إدارة الجودة، وأن قراراتها تتخذ بشكل عشوائي دون الأهداء بأنظمة الجودة، أو قد تكون القضية النقص في المهارات والكفاية لديهم، كل ذلك يجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعيدة المنال.

ثالثاً- تحليل آراء مجتمع الدراسة أتجاه معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب التعليمية والتدريسية:

جدول رقم (4) يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب التعليمية والتدريسية

الترتيب	درجات القياس						العبارات	
	موافق		محايد		غير موافق			
	النسبة (%)	النكرار	النسبة (%)	النكرار	النسبة (%)	النكرار		
2	%82.4	28	%8.8	3	%8.8	3	لا تبني الكلية مبدأ التطوير المستمر لعمليات التعليم والتعلم	
1	%85.3	29	--	--	%14.7	5	عدم تشجيع التعلم التفاعلي الحديث والاعتماد بشكل عام على النموذج التقليدي في التعلم	
6	%64.7	22	%5.8	2	%29.4	10	عدم توافق التوصيف الدقيق للبرامج والمقررات الدراسية	

<b>2</b>	<b>%82.4</b>	<b>28</b>	<b>%17.6</b>	<b>6</b>	--	--	لا تمتلك إدارة الكلية آليات فعالة لتحديث المعلومات على الموقع الإلكتروني بشكل منتظم
<b>4</b>	<b>%67.6</b>	<b>23</b>	<b>%17.8</b>	<b>4</b>	<b>%20.6</b>	<b>7</b>	عدم الاهتمام باستحداث تخصصات جديدة مواكبة للتقدم العلمي المتسارع
<b>3</b>	<b>%79.4</b>	<b>27</b>	<b>%20.6</b>	<b>7</b>	--	--	عدم تجهيز المعامل والقاعات بما تحتاجه من تجهيزات تتوافق مع متطلبات العملية التعليمية
<b>4</b>	<b>%76.5</b>	<b>26</b>	<b>%17.8</b>	<b>4</b>	<b>%17.8</b>	<b>4</b>	تدنى مستوى مواكبة البرامج والمقررات الدراسية للتطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية
<b>1</b>	<b>%85.3</b>	<b>29</b>	--	--	<b>%14.7</b>	<b>5</b>	مركزية الخدمات الإدارية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية
<b>5</b>	<b>%70.6</b>	<b>24</b>	<b>%17.8</b>	<b>4</b>	<b>%17.6</b>	<b>6</b>	عدم الاهتمام باتباع نظم ومعايير الجودة في العملية التعليمية والتربوية والإدارية بالكلية
<b>4</b>	<b>%76.6</b>	<b>26</b>	<b>17.8</b>	<b>4</b>	<b>%17.8</b>	<b>4</b>	لا تتخذ إدارة الكلية إجراءات مناسبة لتطوير طرق تدريس أعضاء هيئة التدريس

أظهرت النتائج المبنية في جدول رقم (4) الخاص بترتيب معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجوانب التعليمية والتدريسية، التالي:

1- جاءت في المرتبة الأولى العبارتان (عدم تشجيع التعلم التفاعلي الحديث والاعتماد بشكل عام على النموذج التقليدي في التعلم) و(مركزية الخدمات الإدارية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية)، فنجد أن نسبة (موافق)، لكلتا العبارتين كانت مرتفعة تصل (85.3%)، ونسبة الإجابة ضئيلة جداً في إجابات أفراد مجتمع البحث (غير موافق) يساوي (14.7%)، وبنسبة معدومة كانت (محايد)، وهذا بلا شك عائداً إلى أن الكادر الأكاديمي في الكليات ينظرون إلى التعليم التفاعلي غير مثير، ولا يضيف إلى المعرفة شيئاً، أو قد يكون عائداً إلى ضعف إدراك مفهومه وعدم الدرأة بإستراتيجيات وأساليب وطرق إلقاء المحاضرات

التفاعلية، مما جعلهم متمسكون بالتعليم التقليدي الجامد خوفاً من متطلباته، والحقيقة بين التعليم التفاعلي النشط يثيري الخبرات و يجعل الطلاب يطلعون على كل جديد في مجال التخصص.

أما العبارة التي تنص على مركزية الخدمات الإدارية المقدمة لـأعضاء هيئة التدريس، فسيادة البيروقراطية وأنعدام فلسفة العمل الجماعي والتركيز على العمل الفردي، وضعف الاهتمام من قبل الإداريون لقانون الجامعة وغياب الثقة بينهم، وغياب الرؤى إلى جانب ما تم توضيحه آنفاً؛ بأن هناك درجة عالية من المركزية في كل جوانب العملية الإدارية والعلمية، فمركزية تقديم الخدمات الإدارية لـأعضاء هيئة التدريس تمثل أعلى نسبة، بدرجة عالية من المركزية في تقديم الخدمات بشكل عام، فيلزم عند تطبيق إدارة الجودة تطبيق أسلوب الامرکزية، ومشاركة أصحاب المصلحة.

2- تأني العبارتان (لا تتبني الكلية مبدأ التطوير المستمر لعمليات التعليم والتعلم) و(لا تمتلك إدارة الكلية آليات فعالة لتحديث المعلومات على الموقع الإلكتروني بشكل منتظم)، بالرتبة الثانية، وبنسبة مرتفعة تبلغ (82.4%) لدرجة (موافق)، ونسبة ضئيلة لدرجة (غير موافق)، تبلغ (8.8%) و(17.6%) على التوالي، ونسب (محايد)، على التوالي (8.8%)، و(17.6%)، وهذا يشير إلى أن العملية التعليمية جامدة في ما يتعلق بمبدأ التطوير المستمر لعمليات التعليم والتعلم، نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على متابعة التطورات العالمية لافتقارها للوسائل المناسبة، بالإضافة إلى عدم السعي لاستحدث برامج جديدة لمواكبة المستجدات العلمية وحاجات المجتمع، إذ لا تزال العملية التعليمية فيها لا تلبي حاجات ومتطلبات سوق العمل من القوى المؤهلة التي تستطيع التعامل مع التغيرات المتسرعة، ومستحدثات العصر.

أما فيما يتعلق بعدم تملك الكليات آليات فعالة لتحديث المعلومات على الموقع الإلكتروني بشكل منتظم، ويرجع ذلك لعدم توفر شبكة المعلومات الدولية في أي من الكليات، لعدم وجود الإمكانيات والتسهيلات التي توفرها الجامعة، والأعتماد على التقنيات والأساليب التقليدية في نقل المعلومات وتداولها، وهنا يجب إتاحة الفرصة للتعلم أمام كل العاملين في الكليات من أجل تنمية وزيادة المعلومات، واستخدام التقنيات الحديثة.

3- في حين يرى مجتمع البحث أن العبارة (عدم تجهيز المعامل والقاعات بما تحتاجه من تجهيزات تتوافق مع متطلبات العملية التعليمية)، التي تمثل المرتبة الثالثة، تؤثر سلباً على أنشطة العملية التعليمية والبحث العلمي، وأن وجدت تكون محدودة ولا تكاد تذكر، بنسبة (موافق)، (79.4%)، ولا وجود لنسبة في لفظ (غير موافق)، في حين جاءت نسبة (20.6%) للفظ (محايد)، وهذا يدل على الافتقار إلى الدعم من إدارة الجامعة لتوفير أحد أهم عناصر العملية التعليمية، ولعل السبب يعود إلى ضعف الميزانيات المخصصة لذلك، هذه البيئة بما تضمنته من وسائل تعتبر إحدى معوقات تحقيق الجودة.

4- أما في المرتبة الرابعة جاءت العبارات (عدم الاهتمام باستحداث تخصصات جديدة مواكبة للتقدم العلمي المتتسارع) و(تدنى مستوى مواكبة البرامج والمقررات الدراسية للتطورات العلمية والمعرفية والتقنية) و(لا تتخذ إدارة الكلية إجراءات مناسبة لتطوير طرق تدريس أعضاء هيئة التدريس)، لاحظ وبنسب مقاربة كثيراً، فكانت (67.6%) للفظ (موافق)، ونسبة (17.8%) للفظ (محайд)، مع اختلاف بسيط يكاد لا يذكر في نسبة لفظ (غير موافق)، فكانت على التوالي (20.6%) و (17.8%)، وهذا التقارب دليل على عدم وعي القيادات بالكليات بالتحديات والتطورات العالمية من خلال الاهتمام بمتابعة العملية التعليمية وتطويرها باستمرار لمواكبة متطلبات العصر، وتحديث وتطوير وتحسين مستمر للمناهج الدراسية لمواكبة المستجدات العلمية، واتخاذ إجراءات من شأنها تطور آليات للتحقق من كفاءة أعضاء هيئة التدريس، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم، وهنا تقع المسؤلية على عاتق الجامعة متمثلة بإدارتها العليا دور نشر ثقافة الجودة وتطوير قدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالدورات التدريبية وحضور المؤتمرات العلمية والبرامج الأخرى.

5- أشارت العبارة ما قبل الأخيرة (عدم الاهتمام بإتباع نظم ومعايير الجودة في العملية التعليمية والتربوية والإدارية بالكلية)، والتي احتلت المرتبة الخامسة، بنسبة (70.6%)، (موافق)، وإلى نسبة (17.6%)، (غير موافق)، ونسبة (17.8%)، (المحайд)، حيث يرى أفراد مجتمع البحث أن الاهتمام بإتباع نظم ومعايير المتصلة بالجودة في العملية التعليمية والتربوية والإدارية، أمر يطبق بدرجة ضعيفة جداً، لعدم وضوح رسالة إدارة الجودة الشاملة، وهذا مؤشر آخر يجسد ضعف اهتمام الكليات بتبني مفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب عدم توفر أغلب المقومات الإدارية والمالية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وتشتت مسؤوليات المتابعة والتدقيق.

6- بينما حصلت على المرتبة الأخيرة العبارة(عدم توافر التوصيف الدقيق للبرامج والمقررات الدراسية)، فكانت نسبة (موافق)، (64.7%)، ثم نسبة (محайд)، (5.8%)، إلى نسبة (غير موافق)، (29.4%)، وهذا يدل على عدم قناعة القيادات بتطبيق إدارة الجودة، وعدم اتخاذ إجراءات تدريبية مناسبة، وتوفير ظروف العمل الجيدة لتطوير طرق تدريس أعضاء هيئة التدريس، بشكل يساهم في تحسين أدائهم والوصول إلى معايير الجودة المطلوبة، لا سيما فيما يتعلق بتوصيف البرامج والمقررات الدراسية. وهنا نؤكد على ضرورة اقناع القيادات أولاً وقبل كل شيء بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير مناخ التعاون وروح العمل الجماعي، والعمل بنمط القيادة الديمقراطية التي تسمح للجميع بالمشاركة في كل خطوات ومراحل إدارة الجودة الشاملة.

**6- تحليل آراء مجتمع الدراسة أتجاه معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب البحث العلمي:**  
**جدول رقم (5) يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب البحث العلمي**

الترتيب	درجات القياس						العبارات	
	موافق		محايد		غير موافق			
	النسبة (%)	النكرار	النسبة (%)	النكرار	النسبة (%)	النكرار		
1	%94.1	32	%5.9	2	--	--	عدم توافر خارطة بحثية وطنية تهتم بأولويات البحث العلمي	
6	%79.4	27	%14.7	5	%5.9	2	ضعف الاهتمام بتوظيف نتائج البحوث العلمية والاستفادة منها لخدمة قضايا المجتمعية	
5	%82.4	28	%11.8	4	%5.9	2	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية	
2	%94.1	32	--	--	%5.9	2	ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية وتحسين الجودة في الكلية	
5	%85.3	29	%14.7	5	--	--	عدم تخصيص الميزانيات المناسبة لمكتبة الكلية لاقتناء المصادر الحديثة	
8	%70.5	24	%11.8	4	%17.6	6	عدم مراعاة زيادة العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس على حساب البحث العلمي	

<b>3</b>	<b>%91.2</b>	<b>31</b>	--	--	<b>%8.8</b>	<b>3</b>	عدم توفير الأجهزة والمخبرات الضرورية للبحث العلمي بالشكل الكافي
<b>7</b>	<b>%73.5</b>	<b>25</b>	<b>%8.8</b>	<b>3</b>	<b>%17.5</b>	<b>6</b>	غياب خطة سنوية للبحث العلمي في الكلية
<b>1</b>	<b>%94.1</b>	<b>32</b>	<b>%5.9</b>	<b>2</b>	--	--	تفقر إدارة الكلية إلى شبكة المعلومات الدولية توفر المعلومات والإحصائيات
<b>4</b>	<b>%88.2</b>	<b>30</b>	<b>%11.8</b>	<b>4</b>	--	--	لا توفر الكلية تسهيلات لاسترداد أعضاء هيئة التدريس في المجالات العلمية والدوريات

أظهرت النتائج المبنية في جدول رقم (5) الخاص بترتيب معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجوانب البحث العلمي، التالي:

1- وقد حصلت العبارتان التي نصهما (عدم توافر خارطة بحثية وطنية تهتم بأولويات البحث العلمي) و(تفقر إدارة الكلية إلى شبكة المعلومات الدولية توفر المعلومات والإحصائيات)، على الرتبة الأولى بنفس النسبة، وكانت (للموافقين) (94.4%)، ونسبة (5.9%)، كانت إلى اللفظ (غير موافق)، أما لفظ (محايد) وكانت مدعومة، مما يعني أن آراء أفراد مجتمع البحث حول درجة إعاقبة جوانب البحث العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة جداً (94.4%)، وذلك نتيجة أن القيادات لا تملك رؤية استراتيجية للكليات، فعملية الجودة عملية معقدة تتطلب سياسة وخطة تشمل كل الجوانب الإدارية والعلمية، إلى جانب ضعف قدرات القيادات على التخطيط الإستراتيجي، ومحدودية الموارد المالية، كل ذلك يعتبر من أهم المعوقات التي تقف دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كذلك جاءت عبارة تفتقر إدارة الكلية إلى شبكة المعلومات الدولية توفر المعلومات والإحصائيات ، بدرجة إعاقبة مرتفعة جداً نتيجة لافتقار الكليات إلى شبكة المعلومات (الإنترنت) للحصول على المعلومات والبحوث والدراسات، مما يعني وجود مشكلة تتعلق بضعف التعامل مع أدوات وتقنيات العصر.

2- تمثلت في المرتبة الثانية عبارة (ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية وتحسين الجودة في الكلية)، بنسبة مرتفعة (لموافقين) (94.1%)، وبنسبة ضئيلة (غير موافقين) تقدر (5.9%)، وانعدام أي نسبة للفظ (محايد)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم إدراك القيادات بأدوارهم في دعم وتشجيع الأبحاث العلمية وتطويرها، وما يتربى على ذلك من تحسين الجودة في الكلية، وأن ضعف الدعم المالي المخصص للبحث العلمي ولإدارة الجودة، قد يعود إلى عدم تخصيص ميزانيات للكليات، وعدم وجود آليات ووسائل

لدى الجامعة تمكناً من توفير الميزانيات الالزامية للإنفاق على تطوير سياسات البحث العلمي، وتوفير متطلباته، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها إدارة الجامعة لباحثات. ومما يدل أيضاً على أن تخصيص الجامعة ببعض ميزانياتها لدعم الابحاث العلمية لم يرتفع إلى المستوى المطلوب؛ وهذا بدوره يضعف مستوى العلمي للجامعة.

3- ثم جاءت العبارة (عدم توفير الأجهزة والمختبرات الضرورية للبحث العلمي بالشكل الكافي)، بالمرتبة الثالثة، بنسبة (الموافقين) على (91.2%)، ونسبة (غير موافقون) كانت (8.8%)، ولا نسبة تذكر للفظ وسط (محايد). وهذا قد يرجع إلى ضعف الامكانيات المادية التي تحول دون توفير كل متطلبات البحث العلمي من تجهيزات ومختبرات وغيرها. إلى جانب عدم الاهتمام بمجال البحث العلمي وتأثيره حتى يفي بمتطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع، كذلك ضعف التعاون والتسيير بين الكليات كمؤسسات خدمة المجتمع ومؤسسات القطاع العام والخاص في مجال البحث العلمي. وكما ذكر آنفاً، عن ضعف الميزانيات الالزامية للإنفاق على تطوير سياسات البحث العلمي، وتوفير متطلباته.

4- وقد حصلت على المرتبة الرابعة العبارة والتي نصها (لا توفر الكلية تسهيلات لإشتراك أعضاء هيئة التدريس في المجالات العلمية والدوريات)، بنسبة (موافق) تقدر (88.2%)، وبنسبة معدمة للفظ (غير موافق)، ونسبة ضئيلة للفظ وسط (محايد) تقدر (11.8%)، وكما ذكر آنفاً، عن ضعف التحفيز والتشجيع في مجال البحث العلمي، وضعف الميزانيات المخصصة له، وعدم توفير احتياجاته؛ مما يجعل الكلية غير قادرة على مواكبة تقديم الدعم والتسهيلات لإشتراك أعضاء هيئة التدريس في المجالات العلمية والدوريات وحضور المحافل العلمية وغيرها من المناشط.

5- وحازت العبارة (قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية)، على المرتبة الخامسة، فكانت نسبة (موافق)، (82.4%)، أما (غير موافق)، فكانت (5.9%)، في حين تحل لفظ وسط (محايد) على (11.8%)، نفس السبب يعود إلى ضعف الميزانيات المخصصة بشكل عام والبحث العلمي خاصة، بالإضافة إلى ضعف الدعم والحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس لحضور المحافل العلمية المحلية والدولية، وكذلك تعقيد الإجراءات الإدارية والمالية الخاصة بالمشاركة في مثل تلك المحافل. وقد يرجع السبب أيضاً إلى ضعف قدرات بعض أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع التقنيات الحديثة، وضعف مهاراتهم اللغوية.

6- بينما حصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث درجة التطبيق العبارة التي تدل على (ضعف الاهتمام بتوظيف نتائج البحوث العلمية والاستفادة منها لخدمة قضايا المجتمعية)، جاءت نسبة (موافق)،

(79.4%) بينما جاءت نسبة (غير موافق) (5.9%)، وكانت نسبة (محايد) (14.7%)، وهذا يشير الى عدم وجود خطة سنوية للبحث العلمي في الكليات، وكما ذكر آنفاً؛ قد يكون السبب أيضاً عدة ادراك القيادات بأدوار الجامعة بأنها خادمة المجتمع

---