مدى تطبيق استراتيجية معايير ضمان الجودة بجامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الاقتصاد والتربية البدنية

د. عبد الله الفيتوري المرابط
كلية الاقتصاد – جامعة الزاوية

ملخَّص البحث:

انطلقت هذه الدراسة في معالجة المشكلة من خلال التساؤل العام التالي: ما مدى تطبيق استراتيجية معايير ضمان الجودة بجامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الاقتصاد والتربية البدنية، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من حيث تناسبه مع أهداف الدراسة، وتكون عينة الدراسة النهائية من(97) عضو هيئة تدريس بكليتي الاقتصاد والتربية البدنية للعام الدراسي 2022م.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات احتوت على ثلاثين عبارةً موزَعةً على ثلاثة محاور رئيسية، تمثَّل المحور الأول: التزام الجامعة بتطبيق معايير ضمان الجودة من حيث جودة العمل المنجز، بينما تعلَّق المحور الثاني: بحرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدَّمة، بينما تضمَّن المحور الثالث: باهتمام إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين:

وقد توصَّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها .

1- أشارت الدراسة إلى أنَّ هناك اتفاق بين أفراد العينة على أنَّ مستوى التزام الجامعة بتطبيق معايير ضمان الجودة من حيث جودة العمل المنجز بشكل عام، هو بدرجة متوسطة.

2- اثبتت الدراسة أنَّ هناك اتفاق بين أفراد العينة على أنَّ مستوى حرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدَّمة بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

3- أوضحت الدراسة أنَّ هناك اتفاق بين أفراد العينة على أنَّ مستوى اهتمام إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

أ- أنْ يكون هناك استراتيجية واضحة وخطط عمل ومبادرات يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسة. تبدأ بنوعية وجودة الخدمات المقدَّمة حتى ترقى لتطلُّعات هذه المؤسسات.

ب- فتح باب إبداء الآراء و المقترحات داخل المؤسسة وإسهام أصحاب الخبرة والكفاءة في اتخاذ القرار، وترسيخ ثقافة مشاركة العاملين وتحسيسهم بالانتماء من خلال إقناعهم بأنَّ المؤسسة ملك الجميع.

ج- إنَّ هذه الدراسة بحاجة إلى دراسات وأبحاث مكمِّلة لتلافي القصور في الجهد.

ونأمل أنْ تكون هذه الدراسة قد غطَّت إلى حد ما جميع مادة هذا البحث، ومحاولة إسقاطه على أرض الواقع.

Study summary.

This study began to address the problem through the following general question: What is the extent to which the strategy of quality assurance standards is applied at Zawiya University from the point of view of faculty members in the Faculties of Economics and Physical Education? The analytical descriptive approach was followed in terms of its suitability with the objectives of the study.) A faculty member in the faculties of Economics and Physical Education for the academic year 2022 AD.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect information containing thirty statements distributed on three main axes. While the third axis included: the interest of the university administration in the initiative and participation by the employees:

The study reached a number of results, the most important of which are:

1- The study indicated that there is an agreement among the respondents that the university's level of commitment to applying quality assurance standards in terms of the quality of work performed in general is medium.

2- The study proved that there is an agreement among the sample that the level of keenness of the university administration on continuous improvement in the services provided in general is medium.

3- The study showed that there is an agreement among the respondents that the level of interest of the university administration in the initiative and participation of workers in general is medium.

Based on the results of the study, the researcher recommends the following

A- There should be a clear strategy, action plans and initiatives through which the institution's performance can be measured. It starts with the quality of the services provided until it lives up to the aspirations of these institutions.

B - Opening the door to expressing opinions and suggestions within the institution and the contribution of those with experience and competence in decision-making, and establishing a culture of employee participation and making them feel belonging by convincing them that the institution belongs to everyone.

C- This study needs complementary studies and research to avoid shortcomings in effort.

We hope that this study covered, to some extent, the collection of this research material and an attempt to project it on the ground.

الإطار العام للدراسة:

1.1- المقدمة:

يواجه العالم اليوم حالة غير مسبوقة من حيث التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة ، الأمر الذي يحتِّم على كافة هذه المؤسسات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والتطور الدائم؛ كي تستطيع أنْ ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها، والتأقلم والتحكُّم بهذه المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، من أجل إحداث تغيرات جوهرية، وتحديث بنيتها للعمليات الأساسية لديها،

بـدعم عمليـة اتخـاذ القـرار، ولا شـك أنَّ التغيـر يهـدف بالدرجـة الأساسـية إلـى إكسـاب المؤسسـات المرونـة والقـدرة اللازمـة لتجسـيد أهـدافها، وتعزيـز ثقافتهـا بمـا يخـدم نظرتهـا المسـتقبلية، وخطتهـا الاسـتراتيجية، ويعـزِّز ميزتهـا التنافسـية، وهنـاك الكثيـر مـن الأسـاليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة.

وقد أكَّد (القحطاني)(1) بـأنَّ المؤسسـات العالميـة بـدأت بتطبيق نظـام إدارة الجـودة الشاملة كأسلوب إداري معاصر، يعمل على رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية لديها، وقد حقَّقت هذه المؤسسات نجاحات كبيرة أثَّر تطبيق هذا المفهوم بخاصة في بعض الدول المتقدِّمة حتى أصبح هذا المفهوم أسلوباًإداريا مهماً.

وكون الجامعات باعتبارها منظَّمات أو مؤسسات أكاديمية شأنها شأن المؤسسات الأخرى التـي بحاجـة دائمـة إلـى التطـوير المسـتمر للأنظمـة الإداريـة التـي تتبعهـا خاصـة، والجامعات الليبية ليست منها من ذلك وخاصة ما تشهده من تراجع واضح خلال السنوات الأخيرة على جميع المستويات، سواء من حيث نوعية أدائها أو جودة البرامج الأكاديمية التي تقدِّمها، أو من حيث عدم تناسق طلبتها لسوق العمل، أو من حيث توسُّعها الجغرافي، فأصبح ضمان الجودة إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات التعليمية، بعدما أصبح مفهوم الاعتماد وضمان الجودة يؤثر على المؤسسات بمستوياتها المختلفة، بحيث يكون نظام الاعتماد وضمان الجودة إطاراً تنظيمياً متكاملاً، يجمع بين وضوح الهدف، ووسائل تحقيقه ومسئوليات العاملين وواجباتهم المشروعة، ويصبح عملاً يلتزم به الجميع، وبشكل متواصل في إطار تظافر الجهود، وتعاون الأفراد في تحقيق الأهداف المأمولة، فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة(2).

2.1 مشكلة البحث:

تطمـح معظـم الجامعـات اليـوم إلى تحقيق النجاح والتميُّز في جميع أنشـطتها وعملياتها التعليميـة، وتتسابق من أجل تحقيق كفـاءة وفعالية أدائها بعـد مـا انتقـل التنـافس الذي يشهده العالم اليوم بين الشركات إلى مؤسسات التعليم العالي، فأصبح التنافس من نوع جديد محوره الإبداع والابتكار والتطور كوسيلة للحصول على أفضل المخرجات، فالأساليب والأنماط التعليمية التقليدية لم تعد قادرةً على مواجهة مستجدات المرحلة الراهنة، وأصبح من الضروري إتباع الأساليب الإيجابية الحديثة بمشاركة كافة أطراف العملية التعليمية، ضمن

برامج وسياسات وفلسفات شاملة وهادفة، تتسم بالجودة العالية، وتعكس الرؤى المستقبلية للتعليم، وتلتزم بالمعايير والمواثيق الدولية المرتبطة بالمنافسة الشريفة.

وعليه... فإنَّ تجويد التعليم العالي يعد خياراً استراتيجياً، تفرضه طبيعة الحراك التنافسي بين جامعات العالم اليوم، وهذا يتطلَّب تضافر كافة الجهود البشرية، وإيجاد الظروف المادية والفنية والتقنية، والتشريعات والتنظيمية، التي تكفل لهذا النوع مقوِّمات النجاح. الأمر الذي يحتِّم على أي جامعة ترغب في التنافس عالمياً إعادة التفكير في اختيار استراتيجيتها وفلسفتها، وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها لتتمكَّن من الدخول إلى المنافسة العالمية من خلال تحديد سلسلة من الأنشطة والممارسات حتى تضمن الحصول على شهادات الاعتماد لبرامجها التي تؤكد تميزها، وتعزِّز ثقة المجتمع بها أفراداً ومؤسسات.(3)

وبناءً على ما تقدَّم تتبلور مشكلة الدراسة في بيان أثر استراتيجيات تطبيق معايير ضمان الجودة، ومدى تنفيذها وتطبيقها لدى الجامعة، كواحدة من المؤسسات العلمية، ومدى مساهمة تطبيقها في زيادة وتحسين أدائها، وبالتالي الانعكاس الإيجابي على التعليم العالي بشكل عام، وفى ضوء هذه المتغيرات يبرز لنا التساؤل العام التالي:

إلى أي درجة تطبِّق جامعة الزاوية استراتيجية معايير ضمان الجودة.

ويتفرَّع عن هذا التساؤل العام الأسئلة الآتية.

*- هل تلتزم الجامعة بتطبيق معايير ضمان الجودة من حيث جودة العمل المنجز؟

*- ما مدى حرص الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدَّمة؟

*- ما مدى اهتمام الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين؟

1_3 فرضية الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر لتطبيق استراتيجية معايير ضمان الجودة بالجامعة.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لالتزام الجامعة بتطبيق معايير ضمان الجودة من حيث جودة العمل المنجز.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحرص الإدارة على التحسين المستمر في الخدمات المقدَّمة.

– لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية باهتمام الإدارة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين.

1– 4 أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية.

*– تهدف هذه الدارسة إلى التعرُّف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الزاوية من خلال قياس مدى تأثير تطبيق معايير ضمان الجودة على إنجاز العمل.

*– بيان مدى أهمية حاجة الجامعات الليبية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق استراتيجيات إدارة معايير الجودة الشاملة بها.

*– محاولة معرفة أهم المعوِّقات والمشكلات في تطبيق معايير ضمان الجودة التي تعيق التحسين المستمر في الخدمات .

5.1– أهمية الدراسة:

*– يرى الباحث: أنَّ أهمية البحث تنبع من أهمية التعّرف على مدى تطبيق معايير ضمان الجودة في جامعة الزاوية كونها مؤسسة أكاديمية وعريقة، بالإضافة إلى المحافظة على مستواها وسمعتها بين الجامعات. من وجهة نظر أعضاء هيأة التدريس العاملين بها.

*– تأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنَّها سوف تسهم بتزويد المهتمين والمسئولين بالمعلومات التي يحتاجونها، وأهم المعوِّقات التي تحول دون تبنِّي استراتيجية تطبيق معايير الجودة، وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاحها من أجل رفع مستوى أداء العاملين في هذه المنظَّمات.

*– تمثل أهمية علمية من خلال تطبيق مفهوم استراتيجية الجودة للمؤسسات الجامعية، حتى تكون قادرة على تقديم خدماتها بجودة عالية وبالتالي تحقيق الإبداع والابتكار والتميُّز والتطوير والتحسين المستمر، وزيادة التناغم والانسجام بين كافة إداراتها وأقسامها.

*– تسهم هذه الدراسة في عرض مدى التزام الجامعة بمعايير الجودة كمفهوم وممارسة وثقافة كموضوع مهم لم يأخذ حقه في البحث والدراسة، وبيان أوجه القصور، وكشف الغموض الذي يكتنفه، وأنْ تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي تواجه

متخذي القرار بالجامعات إلى نظام متميز يسهم في النهوض بالعاملين، وتنمية ثقافاتهم وقدراتهم الوظيفية.

6.1 – حدود ومحدِّدات الدراسة.

ا– الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة مدى تطبيق استراتيجية معايير ضمان الجودة في جامعة الزاوية من خلال قياس الالتزام بالجودة والتحسين المستمر والاهتمام بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين، ومدى تأثيره على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

ج– الحدود المكانية: تتمثَّل الحدود المكانية للدراسة بكليتي الاقتصاد والتربية البدنية بجامعة الزاوية.

د– الحدود البشرية: أعضاء هيأة التدريس بكليتي الاقتصاد والتربية البدنية.

د– الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة بالفصل الثاني2022/2021 م

7.1– منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة، والحصول على البيانات والمعلومات المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

8.1- مصطلحات الدراسة.

أ– الجودة: تعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلَّباتهم، أو ما يفوق توقُّعاتهم، وكذلك: بناء علاقات طيبة مع المورِّدين، أي تعني الدقة والإتقان عبر الالتزام بتطبيق المعايير القياسية في الأداء(4).

ب– معايير الجودة: تعد معايير الجودة هي بمثابة العناصر التي يتم الحكم في ضوئها على مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالجودة، وهذه المعايير تقوم على نظام تعليمي يطبَّق وفق استراتيجية معيَّنة تراعي الظروف المحيطة، والبناء الثقافي السائد والمناخ التنظيمي، والتقدُّم التقني والمصادر المادية والبشرية المتوفِّرة، ويلبِّي احتياجات السوق لتقديم مخرجات ذات مواصفات عالمية(5).

ج- ضمان الجودة: التأكد من تطبيق الآليات والإجراءات في الوقت الصحيح والمناسب؛ للتحقُّق من بلوغ الجودة المستهدفة بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية(6).

د- الجودة الشاملة: تعرف على أنَّها إدارة تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلِّقة بتطبيق الجودة، كما يتضمَّن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة، وتلبية متطلَّبات العميل وتوقُّعاته ومشاركة واندماج كافة موظفي المنظَّمة بالتنسيق الفعَّال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة (7).

هـ- الجامعة: يقصد بها المؤسسة التربوية العلمية المنظَّمة التي تقع على قمَّة السلَّم التعليمي في المجتمع تقوم بإعداد الفرد مهنياً بالإضافة إلى قيامها بالأبحاث العلمية، التي تخدم خطط التنمية الشاملة وإعداد الباحثين المميَّزين لخدمة المجتمع عامة(8).

9.1- الدراسات السابقة:

أولاً – دراسة : (المعيقل: عبد الله بن عبد العزيز 2019) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع متطلَّبات الاعتماد وضمان الجودة، في كلية العلوم الاجتماعية، واقتراح أهم المتطلَّبات التي ينبغي توافرها لتهيئة كلية العلوم الاجتماعية لتطبيق الاعتماد وضمان الجودة، من خلال آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية التي بلغت (72) عضوًا، عن طريق استبانة اشتملت على (128) عبارة. وتوصَّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها.

* – أنَّ واقع متطلَّبات الاعتماد وضمان الجودة في الكلية، متوفر بدرجة متوسطة، وأنَّ مجال(إدارة الكلية المتميزة) متوفر بدرجة كبيرة، وأنَّ مجال (تحقيق التعاون والمشاركة المجتمعية)، متدنيًا مقارنة بمتوسط غيره من المجالات، وأنَّ الصعوبات التي تواجه تطبيق الاعتماد وضمان الجودة في الكلية تقع في فئة الموافقة بدرجة متوسطة، وأنَّ أعلى الصعوبات المتوفرة بدرجة كبيرة (ضعف التحديد الواضح والدقيق لمعايير الاعتماد)، و(انخفاض مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكلية في صنع القرارات)، وقد تمَّ التوصُّل إلى ثمانية معايير كمتطلَّبات ينبغي توافرها لتطبيق الاعتماد وضمان الجودة في الكلية، تشتمل على عدد من المؤشرات، مع متطلَّبات لتحقيق كل معيار(9).

ثانياً– دراسة: (خير الدين جمعة – عمراوي سمية 2017 م) هدفت الدراسة إلى بيان دور الاعتماد الأكاديمي في ضمان جودة التعليم الجامعي، مع الإشارة إلى التجربة الأمريكية والبريطانية.

توصَّلت الدراسة إلى أنَّ للاعتماد الأكاديمي دور مهم في ضمان جودة التعليم الجامعي، باعترافه بأنَّها تم تطويرها عملياً طبقاً للمعايير المرجعية المتفق عليها، إضافة إلى أنَّ إنشاء نظام للاعتماد هو الجزء التكميلي لإنشاء وتطبيق أنظمة تعليم عالي، طبقاً لمعايير الجودة وليس بديلاً عنها(10).

ثالثاً– دراسة (فالح شجاع فالح العتيبي 2010) هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرُّف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر والرتبة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (35) فقرةً، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفى ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات وتحليلها، وتكوَّنت عينة الدراسة من (75) فرداً من العاملين.

وقد توصَّلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

* – بيّنت نتائج التحليل أنَّ مستوى تطبيق معيار القيادة، وإدارة العمليات ومعيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً.

* – كان مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين، وتحسين جودة الخدمات المقدَّمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطاً.

* – أظهرت النتائج أنّ مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كانت متوسطاً.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

* – العمل على تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.

* – الاستفادة من المعلومات التي يقدِّمها المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير الخدمات(11).

رابعاً– دراسة :(المجراب، أنور صالح وآخرون،2018م) تهدف هذه الدراسة إلى التعرُّف على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي والعالم العربي، وبيان الانعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجةً لتطبيق إدارة الجودة، إذ توضِّح هذه الدراسة أنَّ إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث، يتطلَّب من جميع الباحثين في المؤسسات التعليمية في ليبيا، رفع مستوى المنتج التعليمي من خريجين، وبحوث ودراسات، بما يتناسب مع متطلَّبات مجتمعاتها كما تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى تحقيق جودة التعليم، ومن خلال منهج نظري وصفي، استعرضت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ومميزاته، ومتطلَّباته، ومعوِّقاته، والتحديات التي تواجه التعليم العالي في العالم العربي بما فيهم دولة ليبيا.

ومن خلال هذه الدراسة استخلصت نتيجة مفادها أنَّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وبالدرجة التي تمكِّنها من تحقيق أداء متميز لمواجهة حدَّة المنافسة التي يتميَّز بها عصرنا الحالي. وقد توصَّل الباحثون في هذه الورقة من خلال الدراسات السابقة إلى اقتراح عدد من التوصيات أهمها: نشر ثقافة الجودة، الاهتمام بدعم البحث العلمي، دعم الإدارة العليا لتطبيق معايير واجراءات اعتماد مؤسسات التعليم العالي الليبي الصادرة من المركز الوطني لضمان الجودة(12).

10.1– التعقيب على الدراسات السابقة:

تأسيساً على ما سبق يتضح من خلال الدراسات السابقة التي أمكن الوصول إليها، وكانت ذات ارتباط بموضوع الدراسة الحالية.

يتضح أنَّ كافة الدراسات ركَّزت بشكل رئيسي على معرفة مدى تطبيق معايير الجودة في المؤسسات التعليم العالي، وأنَّ هذه الدراسات أغفلت نقطة جوهرية، وهي دراسة ما إذا كانت هذه المؤسسات تفي فعلاً بالمعايير التي وضعت من أجلها، والمحافظة الفعلية على تنفيذها وتطبيقها وتحسينها فعلياً، وأنَّ هذا الاعتماد يمثل الدليل الملموس على أنَّ هذه المؤسسات ملتزمة بتحسين نوعية الخدمة المقدَّمة.

الإطار النظري للدراسة:

تمهيد:

تمرُّ المجتمعات في كافة أنحاء العالم، وفي الوقت نفسه بالعديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة، كالانفجار السكاني، والثورة التكنولوجية، وثورة المعلومات والعولمة، وغيرها من التحديات التي تؤثر في التعليم الجامعي، وفي إطار هذه التغيرات كان لابد أنْ تحدث تحوُّلات في مفاهيم بعض الأساليب الإدارية، واستجابة لهذه المتغيرات قامت العديد من المنظمات على اختلاف درجاتها، بمراجعة شكل نظامها في التعليم الجامعي ومضمونه، وضرورة مواكبته للمتغيرات العالمية، وذلك من خلال التركيز على مضمون العملية التعليمية وجودتها، واحتياجات المجتمع المستمرة، لهذا لجأت بعض المنظَّمات ومن بينها المؤسسات التعليمية إلى تبنِّي بعض الأساليب الإدارية، التي أثبتت فاعليتها في تحسين الإنتاجية، ومن بينها مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، وكسب رضا العميل المستفيد.

1.2 – مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يوجد اختلاف كبير في تحديد تعريف موحَّد لإدارة الجودة الشاملة، بل أنَّ الجودة نفسها تحتمل العديد من التعريفات اختلفت من باحث إلى آخر.

فقد عرّفها معهد الجودة الفدرالي بأنَّها: منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقُّق حاجات وتوقُّعات الزبون، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات. ويشير هذا التعريف إلى المنهج الشمولي لإدارة الجودة من خلال التركيز على الجودة، منذ أنْ يتم معرفة رغبات وحاجات المستهلكين وترجمتها إلى معايير فنية، إلى أنْ يتم تقديم السلعة والخدمة إلى المستهلك مع ضرورة تحقيق الرضا والسعادة له(13).

كما ركَّز (Joblanski) على المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي والخدمي من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري؛ بغية توفر التحسين المستمر للجودة المطلوبة باعتماد فريق العمل بكفاءة إنتاجية عالية(14).

وقد عرَّفت إدارة الجودة الشاملة من قبل (BaharatWakhlu) على أنَّها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح، ومن المرَّة الأولى وفي كل وقت، ويلاحظ من خلال هذا أنَّ تحقيق الجودة الشاملة يتطلَّب:

1- التفوق والتميز في الأداء التنظيمي.

2- العمل على إسعاد وإرضاء المستهلكين.

3- عمل الموظفين والمدراء مع بعضهم بروح الفريق.

4- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية.

5- القيام بالعمل الصحيح وبطريقة صحيحة، ومن المرة الأولى وفى كل الأوقات(15).

وعرّفها معهد المقاييس البريطاني(British Standard Institute): بأنَّها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظَّمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقُّعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظَّمة بأكفأ الطرق وأقلَّها تكلفةً عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير(16).

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول إنَّ الجودة لا تعني أنَّ المؤسسة يجب أنْ تسعى إلى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات، ولكنَّها تعني تحقيق أكبر درجة ممكنة في ظل الإمكانيات والظروف المتاحة المحيطة بهذه المؤسسة ، إلا أنَّها تبقى أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تتطلَّب أساليب إدارية وجهود ابتكارية مستمرة لا تنتهي ومهارات فنية متخصِّصة، والتزاماً عميقاً وجهداً مستمر من جانب الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات التنظيمية، وفرق العمل لإحداث التغيرات الجذرية في أسلوب عمل المؤسسة، وفلسفتها وأهدافها بهدف إجراء التحسينات المستمرة والشاملة على المدى الطويل لكافة الأنشطة فيها بما يتفق مع المواصفات المحدَّدة، وبما يحقِّق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، ويقودها إلى التميز من خلال تحقيق رضا العاملين، وتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين(17) .

2.2- الضمان والجودة في التعليم الجامعي.

أشار مؤتمر اليونيسكو للتعليم الذي أقيم في باريس في أكتوبر 1998م إلى أنَّ الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدِّد الأبعاد ينبغي أنْ يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: الجوانب الإدارية والتنظيمية، البرامج التعليمية، المناهج الدراسية، أعضاء هيئة التدريس، وأدائهم الأكاديمي، البحوث العلمية، التمويل وإدارة الموارد البشرية، التجهيزات والإنشاءات ومستلزمات الأداء الأكاديمي، المكتبات ومصادر المعلومات، الوسائل التكنولوجية توافرها واستخداماتها، الطلاب، سياسات وإجراءات القبول، نظام التقييم والامتحانات، علاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع(18).

وقد أصبحت العلاقة بين مفهومي الاعتماد وضمان الجودة في العصر الحاضر أكثر جدلاً، وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر حول المفاهيم المختلفة لهما، ولكنَّ المستقرئ للمفاهيم بوجهات النظر المختلفة يجد ثمَّة علاقة وثيقة بين مفهومي الاعتماد وضمان الجودة، حيث يمكن تعريف ضمان الجودة بأنَّه "تصميم وتنفيذ يتضمَّن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلَّبات الجودة، والتي تتضمَّنها المعايير التي تضعها هيئات الاعتماد، ويتم قياس وتقييم الأداء إزاء المعايير الموضوعة، تحت مظلَّة الجودة(19).

والجودة مفهوم واسع يفتقد الاتفاق العام حول تعريفه، لأنَّه يختلف إدراك ما يعنيه من سياق إلى سياق، ومن شخص إلى آخر، حيث يُستخدم المصطلح استخدامات متنوِّعة من خلال الاهتمامات المختلفة والمطالب المتنوِّعة، فهناك من يعد التميز، وهناك من يراها استمرارية الإتقان في مخرجات التعليم، وآخر يعرِّفها ملاءمة مخرجات التعليم للهدف الذي حدَّدته المؤسسة التعلمية، وآخر يرى في جودة التعليم تحقيق رغبات المستفيدين من مخرجات التعليم. كما تعني جودة التعليم العالي رضا أطراف العملية التعليمية والأهداف الموضوعة كاملة في ضوء مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضع لها. فعلى الرغم من تعدُّد تعاريف جودة التعليم العالي، إلا أنَّها ركزت على النقاط التالية:

1- المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية.

2- جودة العمليات التعليمية.

3- استمرارية الإتقان في مخرجات التعليم.

4- تنمية البرامج والخدمات التي تقابل حاجات المستفيدين (الطلاَّب، المجتمع...).

5- تقديم خدمة تعليمية جيدة تفي باحتياجات الطلاب وتوقعاتهم.

6- أنْ يكون لجودة التعليم العالي عائد متفق مع احتياجات الفرد والمجتمع.

أمَّا ضمان الجودة فهي جميع الأنشطة التي ينبغي القيام بها لضمان الالتزام بالمعايير والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات، وخدمات تحقِّق متطلَّبات أداء مؤسسات التعليم العالي.

وبعد قياس مستوى اهتمام الجامعات بضمان جودة خدماتها في هذا الحقل محدودة يتطلَّب الحصول على المعلومات والبيانات الكافية والكاملة والمطابقة مع المطلوب، فالجامعات تمنح درجات علمية مختلفة في حقول علمية مختلفة، وقياس ضمان الجودة لا ينبغي أنْ يجري في المستوى العام فقط. بل الأمر يتطلَّب الدخول في تفصيلات كل حقل من الحقول التي تمنح درجة أو درجات علمية، حيث ينبغي أنْ تجري عملية قياس مستوى اهتمام الجامعات بضمان الجودة على مستويين.

مستوى داخلي: هذا المستوى تمارسه وحدة الجودة في الجامعة بالتنسيق مع جميع المستويات والوحدات.

مستوى خارجي: هذا المستوى تمارسه جهات الجامعة مثل الوزارة ووكلاء جودة التعليم الجامعي وهيئات أخرى حكومية وغير حكومية (20).

وبالتالي يمكن القول إنَّ مرحلة ضمان الجودة هي نتيجة لما حقَّقه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيق فكرة حلقات الجودة، والتي حققوا من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب، وهذا يتطلَّب رقابة شاملة على العمليات كافة، وجهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل، وقد تم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة تتمثَّل في(الوقاية، المرحلية، البعدية)، وقد أصبحت ضمان الجودة إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، فالإنتاج بدون أخطاء يعني انتاج عالي الجودة(21).

3.2- معوقات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية.

هناك العديد من الصعوبات التي تقف في طريق تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية لتشكِّل عائقاً يحول دون ذلك، وأهم هذه الصعوبات ما يلي:

1- المركزية في اتخاذ القرارات، وهذا عكس ما تتطلبه الجودة لأن المرونة والسرعة من سماتها،إذ يستوجب تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة.

2- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم ولتركيزها على الأهداف قصيرة المدى.

3- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد على جودة أعلى.

4- التمويل المالي يحتاج تطبيق نظام الجودة إلى ميزانيات كافية؛ حتى تفئ الإدارة بالتزاماتها لتطبيق برنامجها، وتدريب العاملين وتنفيذ المشاريع وتطويرها.

5- مقاومة التغيير والتطوير بسبب نقص في ثقافة الجودة لدى المديرين في المؤسسة؛ وخوف بعض العاملين من تحمل المسئولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديمهم(22).

ويرى الحريري، رافدة أنَّ تطبيق نظام الجودة في القطاع التعليمي قد يكتنفه بعض الصعوبات، والتي يمكن التغلُّب عليها طالما وجدت إدارة فعَّالة ومتحمِّسة لهذا النظام، ويمكن تلخيص أهم المعوقات في أربع قضايا رئيسية هي:

أولاً: القضايا المتعلقة بالنظام التعليمي بشكل عام.

ثانياً: القضايا المتعلقة بالهيئات التعليمية العليا ومؤسساتها التربوية.

ثالثاً: القضايا المتعلقة بالطلبة .

رابعاً: القضايا المتصلة بالنظام المالي والتمويل(23).

بينما يرى العضاض، سعد بن علي، أنَّه عند تنفيذ برنامج الجودة في الجامعات، لابد من البدء بقطاع الخدمات العامة والخدمات الإدارية كملاءمة ظروف العمل، فقد بينت نتائج البحوث في مجال الجودة أنَّ أكبر العوائق التنظيمية (ضعف إمكانات المكتبات)، و(الافتقار إلى ظروف عمل مناسبة). والاهتمام كثيراً بالحوافز الإيجابية (معنوية ومالية) لأعضاء هيئة التدريس ومراعاة العدالة والمساواة في الفرص لإشعارهم بالانتماء والولاء، فقد بيَّنت كثير من الدراسات أنَّ ضعف الحوافز المالية والمعنوية من أكبر المعوِّقات التنظيمية. ومنح أعضاء الهيئة الأكاديمية بالجامعات فرصة المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات المهمة بهذا الجانب وعلى الجامعات كذلك أنْ تهتم كثيراً بدعم البحث العلمي عن طريق دعم الأبحاث العلمية مالياً، وتخفيض الساعات عن عضو هيئة التدريس، الذي يقوم بإنجاز بحث علمي خلال الفصل الدراسي، فقد تبيَّن أنَّ ضعف الدعم المالي وزيادة العبء التدريسي يمثلان أعلى المعوِّقات(24).

4.2- مبرِّرات ومتطلَّبات تطبيق الجودة في التعليم العالي.

لا يتم تطبيق أي شيء دون وجود أي مبرر لهذا التطبيق، وتطبيق الجودة في النظام التعليمي لا يتوقَّف عند تحسين الأداء، وإنَّما يهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات، ولذلك كان للاهتمام بالجودة العديد من المبررات في التعليم، حيث الجودة يمكن أنْ تساعد وبشكل منظَّم الإدارات والمؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغير والتحديث في النظام التعليمي، فقد أشار العديد من الباحثين إلى أنَّ المنافسة بين الجامعات سوف تزداد خلال السنوات القادمة، وأنَّها يمكن أنْ تحد من التحديات التي تواجهها الجامعات المتمثلة في:

1. غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.
2. تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية.
3. نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.
4. تزايد البطالة بين الخرجين من الجامعات الوطنية.
5. زيادة المعروض من الخرجين الجامعيين عن الطلب عليهم(25).
6. حركة التحوُّلات العالمية وضغوط العولمة: إنَّ حركة التحولات التي مست العالم، والتغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية أوجدت أوضاعاً جديدة جعلت من تطبيق الجودة أمراً حتمياً للتبنِّي في المؤسسات التعليمية.
7. التحدِّي العلمي والتكنولوجي: إنَّ التحديات التكنولوجية والتغيرات العلمية المتلاحقة والمتزايدة، تتطلَّب التهيئة التعليمية الفاعلة.
8. تحديات المعرفة البينية: لقد أحدثت الثورة العلمية تقدُّماً كبيراً في مجالات المعرفة المختلفة، وبخاصة مع تغير نمط المعرفة من المعرفة الاختزالية إلى المعرفة الكمية، والتوسُّع في المعرفة البحثية(26).

و يشير العديد من الكتَّاب في مجال الإدارة الجامعية إلى أنَّ المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة والجامعات الوطنية والأجنبية مستمرة، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة، ويرون أيضاً أنَّ من أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات هي غياب

التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية، وزيادة البطالة بين الخريجين من الجامعات(27).

الإطار العملي للدراسة:

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الأداة:

اختبر الباحث صدق أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق، وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكِّمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة، وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكِّمين لوضعها في صيغتها النهائية.

ثبات الأداة:

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 88.2% وهي نسبة مقبولة، لأنَّ قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60%. وبالتالي يمكن القول إنَّ هذا المقياس ثابت بمعنى أنَّ 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 تقدَّر88.2%.

جدول رقم (1)

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ
الالتزام بتطبيق معايير ضمان الجودة من حيث جودة العمل المنجز.	12	0.743
الحرص على التحسين المستمر في الخدمات المقدَّمة.	9	0.76
الاهتمام بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين.	9	0.83
الاستبانة ككل.	30	0.82

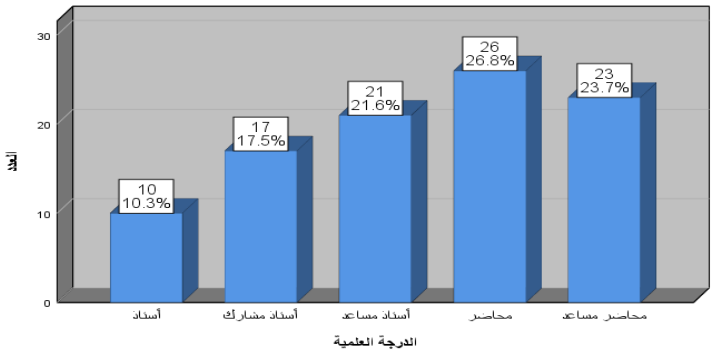
نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا).

توزيع عينة الدراسة.

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية.

الدرجة العلمية	العدد	النسبة
أستاذ	10	10.3%
أستاذ مشارك	17	17.5%
أستاذ مساعد	21	21.6%
محاضر	26	26.8%
محاضر مساعد	23	23.7%
الإجمالي	97	100%

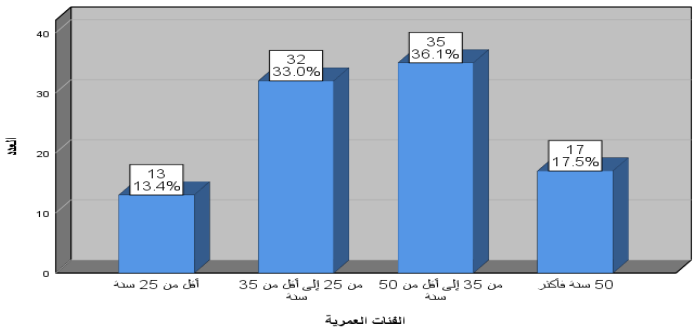
الجدول رقم (2) يشير إلى أنَّ 10.3% من عينة الدراسة درجاتهم العلمية أستاذ، وأنَّ 17.5% من عينة الدراسة درجاتهم العلمية أستاذ مشارك، بينما 21.6% من عينة الدراسة درجاتهم العلمية أستاذ مساعد، وأنَّ 26.8% من عينة الدراسة درجاتهم العلمية محاضر، في حين أنَّ 23.7% من عينة الدراسة درجاتهم العلمية محاضر مساعد.



جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة.	13	13.4%
25 إلى أقل من 35 سنة.	32	33.0%
35 إلى أقل من 50 سنة.	35	36.1%
50 سنة فأكثر.	17	17.5%
الإجمالي	97	100%

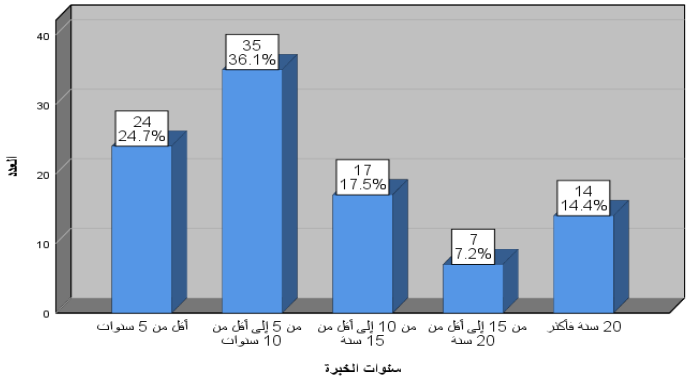
الجدول رقم (3) يشير إلى أنَّ 13.4% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، وأنَّ 33.0% من عينة الدراسة أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، بينما 36.1% من عينة الدراسة أعمارهم من35 إلى أقل من50 سنة، في حين أنَّ 17.5% من عينة الدراسة أعمارهم 50 سنة فأكثر.



جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات.	24	24.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	35	36.1%
من 10 إلى أقل من 15 سنة.	17	17.5%
من 15 إلى أقل من 20 سنة.	7	7.2%
20 سنة فأكثر.	14	14.4%
الإجمالي	97	100%

الجدول رقم (4) يشير إلى أنَّ 24.7% من عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من5 سنوات في مجال عملهم، وأنَّ36.1% من عينة الدراسة لديهم خبرة من5 إلى أقل من 10 سنوات في مجال عملهم، بينما 17.5% من عينة الدراسة لديهم خبرة من10 إلى أقل من15 سنة في مجال عملهم، وأنَّ 7.2% من عينة الدراسة لديهم خبرة من15 إلى أقل من20 سنة خبرة في مجال عملهم، في حين أنَّ14.4% من عينة الدراسة لديهم خبرة20 سنة فأكثر في مجال عملهم.



أولاً: إجابات أفراد عينة الدراسة حول التزام الجامعة بتطبيق معايير ضمان الجودة من حيث جودة العمل المنجز.

جدول(5): إجابات أفراد العينة على فقرات التزام الجامعة بتطبيق معايير ضمان الجودة من حيث جودة العمل المنجز.

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	إدارة الجامعة تتبني وتدعم جهود مركز وضمان الجودة إيماناً بدوره في تحقيق أهدافها، وتعتبره محوراً أساسياً في خططها الاستراتيجية.	3.37	0.950	%67.4	متوسط
2	تحرص الجامعة على أنَّ تكون رسالتها معروفة ومعلنة لجميع منتسبيها.	3.32	1.006	%66.4	متوسط
3	تستخدم رؤية ورسالة الجامعة كأساس في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة.	3.14	0.913	%62.8	متوسط
4	ترتبط خطط الجامعة بتقديم مخرجات تعليمية تتناسب مع متطلَّبات التنمية واحتياجات سوق العمل.	3.22	0.857	%64.4	متوسط
5	تقوم إدارة الجامعة بعمل مراجعة دورية لأهداف الجودة لقياس الأداء الفعلي بشكل مستمر.	3.00	0.935	%60.0	متوسط
6	تتعامل إدارة الجامعة مع ضمان الجودة على أساس أنَّها خطة استراتيجية طويلة المدى.	3.10	1.026	%62.0	متوسط

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
7	تخصُّص إدارة الجامعة الموارد المالية الكافية لتقديم برنامج تعليمي ذا جودة مناسبة يماثل جودة البرامج المقدمة في الجامعات الرائدة.	2.57	1.009	%51.4	منخفض
8	تعمل إدارة الجامعة على توفير كافة الدعم اللازم من أجل تطبيق معايير الجودة.	2.79	1.030	%55.8	متوسط
9	الخطوات المتخذة من قبل إدارة الجامعة تساعد على تنفيذ استراتيجية الجودة بشكل فعال.	3.07	0.927	%61.4	متوسط
10	تسعى إدارة الجامعة بتعيين الأفراد من ذوي الخبرة العلمية في أقسام الجودة.	3.12	0.916	%62.4	متوسط
11	يتم إقامة ورش عمل وندوات علمية تختص بالجودة وتحديث معاييرها في كل كليات الجامعة بشكل يحقق هدفها الأساسي.	3.27	0.884	%65.4	متوسط
12	تشارك الجامعة كافة منتسبيها من (هيئة تدريس، موظفين، طلبة) عند وضع خطط لتطويره وتحسين استراتيجية الجودة.	2.87	0.942	%57.4	متوسط
	الفقرات ككل	3.07	0.486		متوسط

من خلال الجدول رقم (5)، يتضح أنَّ جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى التزام الجامعة بتطبيق معايير ضمان الجودة من حيث جودة العمل المنجز تتراوح من(2.57) إلى(3.37)، وجميعها تشير إلى أنَّ مستوى التزام الجامعة بتطبيق معايير ضمان الجودة من حيث جودة العمل المنجز هو بدرجة منخفضة أو متوسطة. فلقد حصلت الفقرات القائلة "إدارة الجامعة تتبنى وتدعم جهود مركز ضمان الجودة إيماناً بدوره في تحقيق أهدافها، وتعده محوراً أساسياً في خططها الاستراتيجية" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(3.37) وبلغ انحرافها المعياري(0.950)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، في حين حصلت العبارة "تخصُّص إدارة الجامعة الموارد المالية الكافية لتقديم برنامج تعليمي ذا جودة مناسبة يماثل جودة البرامج المقدَّمة في الجامعات الرائدة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.57) وانحراف معياري(1.009) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة. كما تشير النتائج إلى أنَّ المتوسط العام لفقرات مستوى التزام الجامعة بتطبيق معايير ضمان الجودة من حيث جودة العمل المنجز يساوي(3.07) بانحراف معياري(0.486)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، ممَّا يدل على أنَّه

هناك اتفاق بين أفراد العينة على أنَّ مستوى التزام الجامعة بتطبيق معايير ضمان الجودة من حيث جودة العمل المنجز بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

ثانياً: إجابات أفراد عينة الدراسة حول حرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة.

جدول(6): إجابات أفراد العينة على فقرات حرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة.

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	تنظر إدارة الجامعة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنَّه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.	3.29	0.889	%65.8	متوسط
2	تحرص الجامعة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات.	2.96	0.889	%59.2	متوسط
3	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من تلبيتها لتوقعات المشتركين المستقبلية.	2.80	0.837	%56.0	متوسط
4	تمنح إدارة الجامعة المكافآت التشجيعية والشهادات التقديرية للمبدعين والمتميزين في مجالات التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.	2.54	0.990	%50.8	منخفض
5	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في البحث العلمي، التدريس، وخدمة المجتمع.	2.86	1.090	%57.2	متوسط
6	هناك خطة واضحة للجامعة لحاجاتها من أعضاء هيئة التدريس مستندة إلى رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	2.88	0.927	%57.6	متوسط
7	هناك وعي من طرف الأساتذة بمبادئ وأهداف ومتطلبات تطبيق الجودة في التعليم العالي.	3.22	1.013	%64.4	متوسط
8	تقوم الجامعة بإجراء دراسات مسحية باستمرار لتحديد قياس رضا المستفيدين حول مستوى الخدمة المقدمة.	2.94	1.039	%58.8	متوسط
9	يتم عمل التحسين المستمر بالتنسيق والمشاركة مع كافة الكليات والإدارات التابعة للجامعة.	2.99	0.963	%59.8	متوسط
	الفقرات ككل	2.94	0.546		متوسط

من خلال الجدول رقم(6)، يتضح أنَّ جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى حرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة تتراوح من(2.54) إلى(3.29)، وجميعها تشير إلى أنَّ مستوى حرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدَّمة، هو بدرجة منخفضة أو متوسطة. فلقد حصلت الفقرات القائلة "تنظر إدارة الجامعة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنَّه جزء لا يتجزأ من متطلَّبات الجودة" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.29) وبلغ انحرافها المعياري (0.889)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، في حين حصلت العبارة "تمنح إدارة الجامعة المكافآت التشجيعية والشهادات التقديرية للمبدعين والمتميزين في مجالات التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.990) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها منخفضة. كما تشير النتائج إلى أنَّ المتوسط العام لفقرات مستوى حرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة يساوي (2.94) بانحراف معياري(0.546)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، ممَّا يدل على أنَّه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أنَّ مستوى حرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدَّمة بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

ثالثاً: إجابات أفراد عينة الدراسة حول اهتمام إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين.

جدول(7): إجابات أفراد العينة على فقرات اهتمام إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
1	العاملون بالجامعة مدربون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين لتطبيق معايير الجودة.	3.00	0.901	%60.0	متوسط
2	تتيح الجامعة الفرصة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان العلمية الدائمة والمؤقتة داخل الكلية وخارجها.	3.11	0.888	%62.2	متوسط
3	تشكل الإدارة فرق عمل لتقديم اقتراحات وعمل تحسين مستمر للجودة بمشاركة كافة العاملين.	2.98	0.803	%59.6	متوسط
4	كثيراً ما تستمع إدارة الجامعة إلى مقترحات العاملين بخصوص تطوير معايير الجودة.	2.86	0.854	%57.2	متوسط

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى التوافق
5	العاملون على قناعة تامة بأن الجودة من أهم مسئولياتهم في تحقيق أهداف الجامعة.	3.28	0.965	%65.6	متوسط
6	دائماً ما يتم منح العاملين صلاحيات وتفويض فعَّال مناسب لحل ما يواجههم من مشاكل.	2.92	1.038	%58.4	متوسط
7	تقوم الجامعة بتقديم المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	2.67	1.038	%53.4	متوسط
8	تحرص إدارة الجامعة على تقديم خدمات جيدة في وقتها المحدَّد للأساتذة والموظفين.	2.77	1.075	%55.4	متوسط
9	تقوم الجامعة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات المستفيدين من أجل تطوير الخدمات المقدمة.	2.88	0.960	%57.6	متوسط
	الفقرات ككل	2.94	0.592		متوسط

من خلال الجدول رقم (7)، يتضح أنَّ جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى اهتمام إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين تتراوح من (2.67) إلى (3.28)، وجميعها تشير إلى أنَّ مستوى اهتمام إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين هو بدرجة متوسطة. فلقد حصلت الفقرات القائلة "العاملون على قناعة تامة بأنَّ الجودة من أهم مسئولياتهم في تحقيق أهداف الجامعة" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.28) وبلغ انحرافها المعياري(0.965)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، في حين حصلت العبارة "تقوم الجامعة بتقديم المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.67) وانحراف معياري (1.038) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أنَّ المتوسط العام لفقرات مستوى اهتمام إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين يساوي(2.94) بانحراف معياري (0.592)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، ممَّا يدل على أنَّ هناك اتفاق بين أفراد العينة على أنَّ مستوى اهتمام إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لابد من إخضاع البيانات للتحليل للتأكد هل أنَّ هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا؟ وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Kolmogorov–Smirnov، وعلى أساس الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي

والجدول التالي يبيِّن نتائج اختبار Kolmogorov–Smirnov.

جدول رقم (8): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Kolmogorov-Smirnov	المعنوية المشاهدة
المحور الأول	3.07	0.486	0.073	0.200
المحور الثاني	2.94	0.546	0.084	0.088
المحور الثالث	2.94	0.592	0.078	0.161

من نتائج الجدول أعلاه رقم (8)، يتبيَّن أنَّ قيم مستوى المعنوية المشاهدة لكل المحاور أكبر 0.05 ممَّا يعني عدم رفض الفرضية الصفرية، أي أنَّ البيانات في جميع محاور الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام أساليب التحليل الاحصائي العلمي في اختبار فرضيات الدراسة.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تطبيق لاستراتيجية معايير ضمان الجودة بجامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتتفرَّع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد التزام من قبل إدارة الجامعة بتطبيق معايير الجودة من حيث جودة العمل المنجز الفرضية البديلة: يوجد التزام من قبل إدارة الجامعة بتطبيق معايير الجودة من حيث جودة العمل المنجز.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام اختبار t لعينة واحدة حيث كانت النتائج كما موضَّحة بالجدول رقم (9).

جدول (9) نتائج اختبار t لعينة واحدة

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة
التزام من قبل الجامعة بتطبيق معايير الجودة من حيث جودة العمل المنجز.	97	3.07	0.486	1.427	0.157

من الجدول أعلاه رقم (9) يتضح أنَّ قيمة الاختبار الإحصائي (t) تساوي1.427 بمستوى دلالة إحصائية تساوي 0.157 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، لذلك لا ترفض الفرضية الصفرية. ممَّا يعني أنَّه لا يوجد التزام من قبل إدارة الجامعة بتطبيق معايير الجودة من حيث جودة العمل المنجز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الاقتصاد والتربية البدنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد حرص من قبل إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة.

الفرضية البديلة: يوجد حرص من قبل إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدَّمة.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام اختبار t لعينة واحدة حيث كانت النتائج كما موضَّحة بالجدول رقم(10).

جدول (10) نتائج اختبار t لعينة واحدة

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة
حرص من قبل إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدَّمة.	97	2.94	0.546	-1.075	0.285

من الجدول أعلاه رقم (10) يتضح أنَّ قيمة الاختبار الإحصائي (t) تساوي – 1.075 بمستوى دلالة احصائية تساوي 0.285 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، لذلك لا ترفض الفرضية الصفرية. ممَّا يعني أنَّه لا يوجد حرص من قبل إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الاقتصاد والتربية البدنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد اهتمام من قبل إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين.

الفرضية البديلة: يوجد حرص من قبل إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام اختبار t لعينة واحدة حيث كانت النتائج كما موضحة بالجدول رقم (11).

جدول (11) نتائج اختبار t لعينة واحدة

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة
اهتمام من قبل إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين.	97	2.94	0.592	-0.991	0.324

من الجدول أعلاه رقم (11) يتضح أنَّ قيمة الاختبار الإحصائي(t) تساوي – 0.991 بمستوى دلالة احصائية تساوي 0.324 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، لذلك لا ترفض الفرضية الصفرية. ممَّا يعني أنَّه لا يوجد اهتمام من قبل إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الاقتصاد والتربية البدنية.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج.

من خلال آداب البحث خلصت الدراسة إلى أنَّ تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على المنظَّمات، يعد في غاية الأهمية، وذلك من أجل خلق نوع من التعاون والتحسين المستمر داخل العمل الذي يسبِّب فقدانه خللاً كبيراً في الأداء. وقد توصَّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- تشير الدراسة إلى أنَّ الدرجات العلمية كانت لصالح من كانت درجاتهم العلمية محاضر بنسبة 26.8% من عينة الدراسة، تليها من كانت درجاتهم العلمية محاضر

مساعد، بنسبة 23.7% بينما كانت أقل لمن كانت درجاتهم العلمية أستاذ مشارك بنسبة 10.3%.

2- أوضحت الدراسة أنَّ أعمار أفراد العينة كانت لصالح من كانت أعمارهم من35 إلى أقل من50 سنة بنسبة36.1% في حين كانت أقل إلى من كانت أعمارهم أقل من25 سنة بنسبة13.4% من عينة الدراسة.

3- بيَّنت الدراسة أنَّ مستوى الخبرة كان لصالح من كانت خبرته من5 إلى أقل من 10 سنوات في مجال عملهم بنسبة36.1% بينما كانت النسبة أقل لمن كانت خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة خبرة وذلك بنسبة 7.2%.

4- اشارت الدراسة إلى أنَّ هناك اتفاق بين أفراد العينة على أنَّ مستوى التزام الجامعة بتطبيق معايير ضمان الجودة من حيث جودة العمل المنجز بشكل عام، هو بدرجة متوسطة.

5- أثبتت الدراسة أنَّ هناك اتفاق بين أفراد العينة على أنَّ مستوى حرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدَّمة بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

6- أوضحت الدراسة أنَّ هناك اتفاق بين أفراد العينة على أنَّ مستوى اهتمام إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

7- من خلال اختبار الفرضية الأولى أثبتت الدراسة أنَّه لا يوجد التزام من قبل إدارة الجامعة بتطبيق معايير الجودة من حيث جودة العمل المنجز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الاقتصاد والتربية البدنية.

8- من خلال اختبار الفرضية الثانية أثبتت الدراسة أنَّ مستوى الدلالة تساوي0.285 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ممَّا يعني أنَّه لا يوجد حرص من قبل إدارة الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الاقتصاد والتربية البدنية.

9ـ من خلال اختبار الفرضية الثالثة أثبتت الدراسة أنَّ مستوى الدلالة تساوي إحصائية 0.324 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ممَّا يعني أنَّه لا يوجد اهتمام من قبل إدارة الجامعة بالمبادرة والمشاركة من قبل العاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي الاقتصاد والتربية البدنية.

ثانياً:التوصيات:

1- إنَّ نجاح تطبيق مبادئ معايير الجودة يعتمد بالضرورة على مدى قناعة إدارة الجامعة أولاً والتزامها ودعمها ثانياً لمفهوم وأهمية معايير الجودة، لذا ينبغي على الإدارة العليا بالجامعة العمل الدؤوب والمستمر لدعم ومراعاة مدى أهمية هذا المفهوم من خلال وضع خطط وبرامج للدعم المستمر لجودة العمل.

2- ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التحسين المستمر لما يقدَّم من مخرجات، لأنَّها تشكل المحور الأساس بهذه المؤسسات، وذلك من خلال الاستمرار في الدعم للمتطلَّبات للقائمين على هذه البرامج لتحسين الأداء والتركيز على المخرجات، وذلك من خلال عملية مستمرة للضبط والتحسين، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما هو كائن، وما يجب أنْ يكون.

3- العمل على تفعيل الإمكانات المادية والبشرية التي تساند تطبيق معايير الجودة من خلال الاهتمام بمنح الحوافز والمكافأة والجوائز لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم، ولدورها الكبير في التأثير على أدائهم، وتعد مكافأة العاملين أحد المعايير الفرعية التشجيعية للتحسين المستمر.

4- عقد المؤتمرات والدورية لمناقشة واقع تطبيق معايير الجودة على مستوى الجامعات الليبية ونتائج تطبيقها.

5- وضع استراتيجية واضحة وخطط عمل ومبادرات يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسة. تبدأ بنوعية وجودة الخدمات المقدَّمة حتى ترقى لتطلُّعات هذه المؤسسات.

6- فتح باب إبداء الآراء والمقترحات داخل المؤسسة، وإسهام أصحاب الخبرة والكفاءة في اتخاذ القرار، وترسيخ ثقافة مشاركة العاملين وتحسيسهم بالانتماء من خلال إقناعهم بأنَّ المؤسسة ملك الجميع.

7- القيام بمزيد من الدراسات، فهذه الدراسة بحاجة إلى دراسات وأبحاث مكمِّلة لتلافي القصور في الجهد.

المراجع:

1- القحطاني، سالم سعيد. (1993). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعلم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)، أبريل.

2- درباس، أحمد سعيد (2002) إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي رسالة الخليج العربي. العدد50 ص18 .

3- سكر، ناجي رجب(2006): "تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة" ورقة مقدَّمة للمؤتمر العربي الأول حول جودة الجامعات ومتطلَّبات الترخيص والاعتماد، جامعة الشارقة، دولة الإمارات العربية.

4- فالح شجاع فالح العتيبي (2010) مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية (الرسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط).

5- جاد الله علي العكف، وإبراهيم علي الظهيري، معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية: دراسة استطلاعية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم، المرج، جامعة بنغازي، ليبيا، المؤتمر الدولي2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي ص270.

6- دليـــل ضمان جودة واعتمـــاد مؤسسات التعليم العالي المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية ص10.

7- جودة، محفوظ أحمد (2004) إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص23.

8- أميرة محمد حسن (توثيق العلاقات بين الجامعة والمجتمع) المؤتمر السادس لجامعة البحرين التعليم العالي ومتطلبات التنمية يومي 24،22 نوفمبر 2007 ص9 .

9- المعيقل، عبد الله بن عبد العزيز، متطلَّبات تطبيق الاعتماد وضمان الجودة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة (مجلة العلوم التربوية) العدد السادس 2019.

10- خير الدين جمعة- عمراوي سمية، دور الاعتماد الأكاديمي في ضمان جودة التعليم الجامعي الإشارة إلى التجربة الأمريكية والبريطانية، مجلة الأصيل، للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني 2017 جامعة عباس، الجزائر.

11- فالح شجاع فالح العتيبي (2010)، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، مرجع سابق.

12- المجراب، أنور صالح وآخرون،(2018)، مدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي. المؤتمر العلمي الرابع لجامعة النجم الساطع بعنوان الإدارة الهندسية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي(تحت شعار "إعمار ليبيا -12/13/12/2018.

13- الدار دكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. الطبعة الأولى. عمان –الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2006م. ص17.

14- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005 ص75.

15- الداردكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. مرجع سابق. ص18.

16- حسونة، حسام، محمد، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة 9001: 2008 ISO في مصانع المواد البلاستيكية، قطاع غزة، وطرق التغلُّب عليها كلية التجارة، الجامعة الإسلامية– غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال2014 ص16.

17- عبد الرحمن، هشام، الهشلمون، درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل، الرسالة الماجستير في إدارة غير منشورة ، جامعة الخليل. 2015 م ص4 .

18-خير الدين جمعة –عمراوي سمية، دور الاعتماد الاكاديمي في ضمان جودة التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص36 .

19- المعيقل عبد الله بن عبد العزيز، متطلَّبات تطبيق الاعتماد وضمان الجودة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة، مرجع سابق، ص87 .

20- دربال، أمنة (2010) إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، الملتقى الوطني حول جامعة الطاهر مولاي بسعيدة – الجزائر في الفترة 13- 14/ ديسمبر2010م، ص18.

21- قراش، إبراهيم وآخرون،(2019)، دارسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية النفطية، دارسة الحالة مجمع مليته الصناعي (المؤتمر الثاني للعلوم الهندسية والتقنية 29 – 30 – 2019م، جامعة صبراتة ليبيا، ص3.

22- بوخروفة، أشواق، (2017)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر،2018/1017 م ص47 .
23- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2010. ص57.
24- سعد بن على، العضاض،(2017)، معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مقال نشر الخميس22 يونيو2017، جريدة العرب الاقتصادية الدولية https://www.aleqt.com
25- العزاوي، سامي مهدي وآخرون، دراسة استطلاعية لمدى توافر مؤشرات الجودة والاعتمادية في اختيار الهيئة التدريسية في جامعة ديالى من وجهة نظر تدريسيها، مركز أبحاث الطفولة والأمومة، جامعة ديالى، المؤتمر العلمي الدولي الخامس، التاريخ:2013/08/07.
26- صاهد، فتيحة،(2018) أثر استراتيجية تدريسية قائمة على نموذج ديمنغ للجودة الشاملة على الأداء التدريسي لأساتذة العلوم الطبيعية في التعليم المتوسط، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، الجزائر، جامعة سطيف،2018/2017م، ص72.
27- بوخروفة، أشواق(2017)، واقع تطبيق الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص21.