

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية

بمافظات غزة وسبل النخب عليها

إعداد الطالب:

نصر الدين حمدي سعيد مدوخ

إشراف الدكتور:

عليان عبد الله الحولي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
في كلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة

1429هـ - 2008م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَنَزَّلْنَا الْجِبَالَ بِحَسْبِهَا وَأَمَّا الْجِبَالُ فَوَالِهَا
وَنَزَّلْنَا الْجِبَالَ بِحَسْبِهَا وَأَمَّا الْجِبَالُ فَوَالِهَا

مَرَّ السَّحَابُ بِصَفْتَيْهِ فَكَشَفَ عَنْهُ جَبَلًا كَالْإِبْرَاهِيمَ
مَرَّ السَّحَابُ بِصَفْتَيْهِ فَكَشَفَ عَنْهُ جَبَلًا كَالْإِبْرَاهِيمَ

شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ

(النمل : 88)

الإهداء

❖ إلى من غرس في حب العلم والعلماء، ودلني طريق الخير منذ طفولتي، إلى الذي ورثنا حبّ الناس ولازلت بسيرته أحتذي، إلى والدي شيخ المقارئ الفلسطينية رحمه الله.

❖ إلى من سهرت لأجلي الليالي ، فكانت عاملاً دائماً في تفوقي، واستمرار مسيرتي العلمية، إلى أمي أمدّ الله في عمرها.

❖ إلى من لم تدخر جهداً في توفير كل سبل الراحة، زوجتي رمز العطاء والوفاء.

❖ إلى أبنائي الأعمام (أحمد - شيماء - علاء الدين - بنان - سراج).

❖ إلى الأصدقاء الأوفياء / الأستاذ: محمود مسلم ، والأستاذ: حسام شحادة، والأستاذ: إيهاب أبو ورد.

❖ إلى إخواني، وأخواتي، وأصدقائي وزملائي في الداخل والخارج.

❖ إلى كل طالب علم لم تفتر همته.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، مراجياً المولى - عز وجل - أن ينفعنا بما

علمنا، ويعلمنا ما ينفعنا .

شكر ونقابة

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين، معلم البشرية جمعاء سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، ومن والاهم وتبعهم بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

امتنالاً لقوله الله تعالى: " ومن شكر فإنما يشكر لنفسه " (النمل: 40).

فواجبٌ عليّ أن أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى الجامعة الفتنية الجامعة الإسلامية بغزة ، وعمادة الدراسات العليا، وإلى كلية التربية التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي العليا، وأخص بالشكر كافة أعضاء الهيئة التدريسية بقسم أصول التربية في كلية التربية، كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل الكرام الذين لم يبخلوا علينا أثناء تدريسهم لنا في الماجستير .

وأوجه الشكر والتحية إلى أستاذي الدكتور: عليان عبد الله الحولي، على ما أبداه من إشراف كريم، ونصح سديد، وتوجيه مفيد.

كما يسرني أن أتقدم بعظيم الامتنان لعضوي لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور/ فؤاد العاجز

الدكتور/ رزق شعث

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وأنا على يقين بأن ملاحظاتهم القيمة والسديدة سيكون لها بالغ الأثر في إغناء الرسالة، وإخراجها بحلة قشبية تقيدها قارئها، فجزاهما الله كل خير .

كما أتقدم بالشكر والامتنان للسادة المحكمين الذين كان لهم أثر جلي في إخراج أداة الدراسة بثوبها اللائق.

والشكر موصول إلى أخوي الكريمين: الدكتور/ جهاد الخضري، والأستاذ/ أحمد أبو الخير اللذين سانداني معنوياً أثناء دراستي.

والشكر موصول للأستاذ: محمود قاسم الذي تفضل بطباعة هذه الرسالة وللزملاء في دار القرآن الكريم والسنة في مجلس الإدارة والعاملين.

وأقدم الشكر والعرفان إلى زوجتي الوفية، وأبنائي الأحباء، والأهل الكرام على دعمهم المعنوي المتواصل.

وأخيراً الشكر موصول لكل من ساعدني وساهم في إنجاز هذا العمل سواء بالعطاء أو السؤال أو الدعاء، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

وآخر دعواناً أن الحمد لله رب العالمين .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	• من هدي القرآن
ب	• الإهداء
ج	• شكر و تقدير
د - ز	• قائمة المحتويات
ح - ط	• قائمة الأشكال و الجداول
ي	• قائمة الملاحق
ك - م	• ملخص الدراسة باللغة العربية
ن - س	• ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	❖ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	• مقدمة
5	• مشكلة الدراسة
6	• فروض الدراسة
6	• أهداف الدراسة
6	• أهمية الدراسة
7	• حدود الدراسة
8	• مصطلحات الدراسة
9	❖ الفصل الثاني: الإطار النظري
10	• المحور الأول: التعليم الجامعي في فلسطين
11	1:1 التعليم الجامعي في فلسطين (النشأة و التطور)
14	1:2 الجامعات في محافظات غزة
15	1:2:1 الجامعة الإسلامية
17	1:2:2 جامعة الأزهر
18	1:2:3 جامعة الأقصى
19	المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة
19	2:2 مفهوم الجودة في اللغة
19	2:2 الجودة في الإسلام

الصفحة	الموضوع
20	2:3 بعض مفاهيم الجودة الشاملة في الإسلام
24	2:4 التطور التاريخي لمفهوم الجودة
27	2:5 إدارة الجودة الشاملة
31	2:6 إدارة الجودة الشاملة في التربية و التعليم
32	2:7 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
34	2:8 أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
36	2:9 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
39	2:10 محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
43	2:11 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
44	2:12 فوائد إدارة الجودة الشاملة
46	2:13 فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
48	2:14 خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
51	2:15 الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
58	2:16 المواصفات البريطانية Bs 5750
59	2:17 العلاقة بين المعايير البريطانية Bs 5750 وإدارة الجودة الشاملة
59	2:18 دوائر الجودة في جامعات محافظات غزة
61	2:18:1 وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية
62	2:18:2 دائرة ضمان الجودة في جامعة الأقصى
63	2:18:3 وحدة الجودة في جامعة الأزهر
64	2:19 تجارب بعض الجامعات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
65	2:19:1 نموذج جامعة ويسكنسون
66	2:19:2 نموذج جامعة أوريجون
69	2:19:3 تجربة مركز الإدارة بجامعة برادفورد البريطانية
71	2:19:4 نموذج كلية Fox Valley Technical
72	2:19:5 جامعة نورث ويست ميسوري ستايت
73	2:19:6 نموذج إدارة الجودة الشاملة في جامعات ماليزيا

الصفحة	الموضوع
73	2:19:7 جامعة ماري لاند الحكومية
76	• المحور الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات
79	3:2 معوقات التعليم الجامعي في الوطن العربي
82	3:2 المعوقات التي تتعلق بمجالات الدراسة
89	❖ الفصل الثالث: الدراسات السابقة
90	• أولاً: الدراسات المحلية
102	• ثانياً: الدراسات العربية
111	• ثالثاً: الدراسات الأجنبية
117	• التعقيب على الدراسات السابقة
120	❖ الفصل الرابع: الطريقة و الإجراءات
121	منهج الدراسة
121	مجتمع الدراسة وعينتها
123	أداة الدراسة
124	صدق و ثبات الاستبانة
124	1) صدق المحكمين
124	2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة
129	الصدق البنائي لمجالات الاستبانة
130	ثبات الاستبانة
130	طريقة التجزئة النصفية
131	طريقة ألفا كرنباخ
132	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
133	❖ الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
134	تحليل فقرات المجال الأول
137	تحليل فقرات المجال الثاني

الصفحة	الموضوع
140	تحليل فقرات المجال الثالث
143	تحليل فقرات المجال الرابع
146	تحليل فقرات المجال الخامس
150	مناقشة فرضيات الدراسة
150	نتائج التحقق من الفرض الأول
153	نتائج التحقق من الفرض الثاني
155	نتائج التحقق من الفرض الثالث
158	نتائج التحقق من الفرض الرابع
161	الإجابة عن السؤال الثالث: السبل المقترحة للتغلب على المعوقات الواردة في الدراسة
167	توصيات الدراسة
168	مقترحات الدراسة
169	قائمة المراجع
186	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

أولاً/ قائمة الأشكال:

الرقم	الموضوع	الصفحة
(1)	مراحل تطور الجودة في القرن العشرين	25
(2)	مراحل تطور الجودة	26
(3)	مراحل مراقبة الجودة	27
(4)	النظام الأساسي لتوكيد الجودة	52
(5)	نظام بيت الجودة	53
(6)	الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة	57
(7)	تطبيق جامعة ولاية أريجون لإدارة الجودة الشاملة	68

ثانياً/ قائمة الجداول:

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(1)	الجامعات في فلسطين المحتلة في الضفة و القطاع	13
(2)	التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة	29
(3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة	122
(4)	توزيع عينة الدراسة حسب مجال المسمى الوظيفي	122
(5)	توزيع عينة الدراسة حسب الخدمة	123
(6)	توزيع عينة الدراسة حسب مصدر آخر درجة علمية	123
(7)	معامل الارتباط لفقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته.	125
(8)	معامل الارتباط لفقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته.	126
(9)	معامل الارتباط لفقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته.	127

128	معامل الارتباط لفقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته.	(10)
129	معامل الارتباط لفقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته.	(11)
130	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	(12)
131	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	(13)
132	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	(14)
136	تحليل فقرات المجال الأول	(15)
138	تحليل فقرات المجال الثاني	(16)
140	تحليل فقرات المجال الثالث	(17)
143	تحليل فقرات المجال الرابع	(18)
146	تحليل فقرات المجال الخامس	(19)
151	مناقشة الفرض الأول	(20)
153	مناقشة الفرض الثاني	(21)
156	مناقشة الفرض الثالث	(22)
158	مناقشة الفرض الرابع	(23)
160	الوزن النسبي لمعوقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية	(24)
162	تكرار إجابات التغلب على المعوقات من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً	(25)

قائمة الملحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
187	الاستبانة في صورتها الأولية	(1)
193	قائمة بأسماء المحكمين	(2)
194	الاستبانة في صورتها النهائية	(3)
198	تسهيل مهمة تطبيق الاستبانة	(4)

ملخص الدراسة

" معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، وهو: ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها؟

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس قام الباحث بالإجابة عن الأسئلة التي تفرعت عن هذا السؤال الرئيس، والتي تمحورت حول معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية، ومعوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، ومعوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية، ومعوقات تتعلق بالبحث العلمي، ومعوقات تتعلق بالخدمة المجتمعية، وذلك من خلال عينة الدراسة، ومدى تأثير إجابات عينة الدراسة ببعض المتغيرات، وسبل التغلب على المعوقات التي انفتحت عليها عينة الدراسة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) للعام الدراسي 2007-2008 والبالغ عددهم 155 فرداً، وتم أخذه كعينة لقلة أفراد عينته.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة واحدة وهي الاستبانة، وقد تكونت الاستبانة من (64) فقرة، وزعت على (5) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة.

وقد تم عرض الاستبانة على (32) محكماً، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، وذلك قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وقام الباحث باستخدام الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة.

ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (57.41%) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات " وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية".

2- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالهيئة التدريسية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (57.41%) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، على رأس

هذه المعوقات " افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة".

3- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالمنشأة الجامعية فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (60.67%) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات "ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب".

4- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالبحث العلمي، فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين بلغت (69.56%) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات " إهمال قانون حماية المؤلف الفلسطيني".

5- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالخدمة المجتمعية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين بلغت (68.32%) أقرت بوجود معوقات فيه هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات " ضعف سعي الجامعة لإيجاد فرص عمل لخريجها".

6- أظهرت النتائج أن أعلى معوق من معوقات مجالات الدراسة هو مجال البحث العلمي يليه مجال الخدمة المجتمعية.

7- فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بمتغير الجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) وذلك لدى جامعة الأزهر لغياب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية).

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة توصل الباحث إلى العديد من التوصيات، ومن أهمها:

- الحد من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية، وضرورة مشاركة العاملين في الجامعة، والنخبة في المجتمع المحلي من أجل التطوير والتحسين المستمر، والقضاء على المعضلات والمشاكل بأسلوب علمي واع .
- العمل الجاد على نشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس.
- العمل على تهيئة القاعات الدراسية بحيث تتلاءم مع عدد الطلاب.
- العمل على تفعيل قانون حماية المؤلف الفلسطيني.
- تعزيز البحث العلمي من خلال توفير ميزانية مجزية له، وتوفير كافة المتطلبات المالية والمادية من كتب ومراجع، ومختبرات، وتخفيض ساعات العمل للأكاديمي من أجل التفرغ للعمل البحثي.

- اهتمام الجامعة بخريجائها من خلال تأمين فرص عمل لهم عن طريق التواصل مع السوق المحلي والعالمي، والتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- العمل على تفعيل دور وحدة ضمان الجودة في كل جامعة فلسطينية ؛ ليتسنى لها أن تقوم بمهامها ومراقبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توفير الأجواء النفسية والعلمية والاجتماعية في مؤسسات التعليم العالي بحيث تكون قائمة على المودة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من جهة أخرى، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على المؤسسة.
- اعتماد الإدارة الجامعية ووحدة الجودة في الجامعات لمنهج المقارنة المرجعية لتحسين مستوى جودة خدماتها الإدارية و الأكاديمية والمساندة، مع ضرورة مقارنة هذا المنهج بمناهج جامعات متميزة عالمياً.

ABSTRACT

"Impediments of the application of total quality management (TQM) in the Palestinian universities in Gaza Strip and ways to overcome them"

This study aimed to identify the impediments to the application of total quality management in the Palestinian universities in Gaza Strip and ways to overcome them, through the main question, which is: What is the obstacles to the application of total quality management in the provinces of Gaza Palestinian universities?

To answer this question, It divided to many questions, which focused on the obstacles related to administrative body, and constraints on the Academic body, and constraints related to the installation of university, and constraints related to scientific research, and constraints related to community service, through sample study , and the effect on the responses of some kind study variables, and ways to overcome obstacles agreed upon by the study sample

To respond to the questions of the study, the researcher used descriptive analytical method to the issue of

To achieve the objectives of the study researcher design one questionnaire a sample study, has built up resolution of paragraph (64), and distributed (5) related to the subject areas of study.

The resolution was presented to an arbitrator (32), has been verified by certified resolution to the test applied to a sample survey made up of individuals (30), prior to their application to a sample study, the researcher using statistical packages of Social Studies (SPSS) for the analysis of the sample responses

Through analysis of the responses of a sample study, the study reached the following conclusions:

1 - For the constraints on administrative body, the results showed that the percentage of respondents at medium (57.41%) acknowledged the existence of constraints in this area, and on top of these constraints "and a high degree of centralized decision-making in the university."

2 - For the constraints on academic body, the results showed that the percentage of respondents at medium (57.41%) acknowledged the existence of constraints in this area, on top of those constraints "the lack of members of the teaching staff with adequate knowledge of the principles of total quality management."

3 - For the constraints relating to the installation of university results showed that the percentage of respondents at medium (60.67%) acknowledged the existence of constraints in this area, and on top of these constraints "overcrowded classrooms students."

4 - For the constraints on scientific research, the results showed that a

high percentage of respondents reached (69.56%) acknowledged the existence of constraints in this area, and on top of these constraints "neglect of the Palestinian copyright protection law."

5 - For the constraints on community service, the results showed that a high percentage of respondents reached (68.32%) acknowledged the existence of constraints when this area, and on top of those constraints "the weakness of the university sought to create job opportunities for graduates."

6 - Results showed that the highest handicap of impediments study areas is the area of scientific research, followed by community service.

7- Regarding the study variables, the results showed that:
A - There are statistically significant differences between the averages of respondents on variable university (Islamic- Al-azhar -Al-Aqsa) for the benefit of Al-Azhar University during to the absence of TQM application.
B. No statistically significant differences between the averages of respondents attributed the variables (Job title, Years of service, The source of the final degree).

In light of the results of this study researcher to reach many of the recommendations are as follows:

- Reduction of the central decision-making in the university, and the necessity of the participation of workers at the university, and the elite in the community for the development and continuous improvement, the elimination of the dilemmas and problems in a scientific INA.
- Work hard to disseminate the culture of total quality management concept and principles within the educational institutions, through training of faculty members.
- Work to create classrooms in order to fit the number of students.
- Work on activating the Palestinian copyright protection law.
- Promote scientific research through the provision of the budget of rewarding him, to provide all financial and material requirements of books and references, and laboratories, and reducing the working hours of academic time for research to work.
- Attention of the university graduates by guaranteeing them jobs through networking with local and global market, and networking with community organizations.
- Work on activating the role of its quality assurance in every Palestinian University; to be able to operate and monitor the application of total quality management.

الفصل الأول

الإطار العام

و يتضمن هذا الفصل:

- (1) المقدمة.
- (2) مشكلة الدراسة .
- (3) فروض الدراسة.
- (4) أهداف الدراسة.
- (5) أهمية الدراسة.
- (6) حدود الدراسة.
- (7) مصطلحات الدراسة.

مقدمة:

لقد غدت التربية الشغل الشاغل للدول المتقدمة، ومعظم الدول النامية؛ لأثرها الواضح وإضفاء ظلالها على مجريات حياة المجتمعات بشكل عام، باعتبار التربية الحركة الدافعة التي تستفيد منها الدول في حل قضاياها الاجتماعية، والاقتصادية، بل أكثر من ذلك حيث أصبحت السلاح الناجح الذي تستخدمه الدول في مواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة.

ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة فإنها بحاجة إلى الإدارة الفاعلة التي تسعى إلى تطوير المجتمع، وتعمل على النهوض به، وتساهم في تقدمه ورفاهيته وتجويده سعياً نحو التميز والتفوق، واستجابة للتحديات في ظل العولمة على مستوى المجتمعات والأمم، الذي جعل علم الإدارة علماً متخصصاً له أسسه ومبادئه، ولا يتمكن من توظيفها إلا من كان مؤهلاً تأهيلاً عالياً لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة. (عريفج، 2001: 20).

لذا فقد يجوز القول: بأن نجاح المهمة التربوية يتوقف على مستوى إدارتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، ومن هنا يميل كثيرون إلى الاعتقاد بأن تدني الأداء الإداري في التربية قد يكون السبب الرئيس خلف إخفاق التطبيقات التربوية في الميدان. (آل حفيظ، 1988: 10).

لذا يرى الباحث من خلال النظر في الأدب التربوي الحديث أن الدول المتقدمة الناظرة إلى التطور والتقدم لا تفتأ تعمل على تحسين أداء العاملين في الإدارة، بل غدت هذه سمة وخصيصة من سمات المجتمعات المتقدمة وخصائصها، حيث أصبح تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك: "أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية و كفاءة، وإنما بعدالة وابتكار يعتبر أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ويعتبر موضوع الإدارة الجامعية من المواضيع الساخنة على مستوى العالم أجمع، وذلك نظراً لأن التعليم الجامعي أصبح يشكل قضية مقلقة في جميع دول العالم. (الخطيب، 1999: 17).

حيث يعتبر التعليم الجامعي في ظل تكوّن المعرفة بعد الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد الكوادر العلمية المدربة والمؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتنمية مجتمعية إنتاجية. (أبو عودة، وأبو ملوح، 2004: 531).

وعليه يتضح أن اهتمام الدول المتقدمة بالتعليم الجامعي على حد سواء، حيث يبدو ضرورة حتمية لكونه الوعاء الفكري لأي مجتمع من المجتمعات، لاسيما أنها المرحلة التي تسبق دخول الطالب مضمار الحياة العملية والوظيفية، وهذا ما دعا إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، وسعي كثير من المجتمعات إلى تطبيق مبادئها كونها أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي تم

الأخذ به بعد منتصف القرن العشرين، ورغم نظر الكثير إلى حداثة أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلا أننا ندركه كمعنى في أسفار الحياة الإسلامية تجذراً وأصالة، حيث نتبصرها في قوله تعالى: " وأحسنوا إن الله يحب المحسنين " (البقرة: 195).

وفي قوله تعالى: " صنع الله الذي أتقن كل شيء " (النمل: 88)، وفي قول الرسول - صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " (مجمع الزوائد، كتاب البيوع، 4، 6460: 175).

كما تشير الأدبيات التربوية الحديثة أن أصول مدخل إدارة الجودة يرجع إلى العديد من الرواد أمثال: " ستيوارت، وديمنج، وكروسي، وجوران " وقد وضع "Deming" إطاراً حدد فيه مهارات الجودة الشاملة وفقاً للعقيدة اليابانية كما اعتبر التعليم مفتاح نجاح الجودة العامة والخاصة. (Franklin, 1996: 213).

"إن الأخذ بإدارة الجودة الشاملة داخل الجامعات يساعد القائمين على إدارة تلك الجامعات في الوقوف على مدى النجاح الذي تحققه جامعاتهم، كما تشكل وسيلة متطورة لتحسين وتطوير الإدارة الجامعية، وقد وصفت أنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب". (المناصير، 1994: 54 بتصرف).

ولذا سعى القائمون على مؤسسات التعليم العالي عامةً والقائمون على الجامعات خاصةً على عقد المؤتمرات والورش للاستفادة من إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أشار إليه (الحوالي) قائلاً: "إن من أبرز تحديات هذا العصر موضوع (الجودة في التعليم العالي) والذي أصبح يشكل تحدياً يواجه مسؤولي مؤسسات التعليم العالي، حيث بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الصعيد العالمية، والإقليمية، والمحلية بطرح هذا الموضوع بهدف لفت نظر القائمين على التعليم له بجدية، وقد تم التأكيد في مؤتمر (اليونسكو) عن التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين على ما ينبغي على الحكومات، ومؤسسات التعليم عمله بهذا الخصوص، من حيث البحث عن جودة النوعية في كل شيء خاصة في ظل طغيان الكم؛ بسبب الإقبال الهائل على مؤسسات التعليم العالي". (الحوالي، 2004: 9).

"إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساساً في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقويم المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على الجامعات إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها". (الموسوي، 2003: 92-93).

"ومما لا شك فيه أن التعليم الجامعي الفلسطيني قد شهد تطوراً كبيراً خلال السنوات الأخيرة، فقد شكل نمواً مطرداً من حيث الكم في زيادة عدد الطلبة الملتحقين في الجامعات وعدد

الأساتذة وكذلك عدد الجامعات والكليات، إلا أن هذه الزيادات لم يصاحبها زيادة مشابهة في النمو النوعي، مما يؤكد عدم وجود نوع من التوازن بين الكم والكيف". (دياب، 2005: 27).

وتجاوباً مع الحاجة الملحة لتحسين وتطوير التعليم العالي في فلسطين تم تأسيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية كهيئة شبه مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في 27-1-2002، وتم تعيين رئيساً لهذه الهيئة، والهدف العام من وجود هذه الهيئة هو تحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني وترشيده ليتجاوب مع الأوليات الاستراتيجية والوطنية". (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية، مؤسسات التعليم العالي، 2003: 3).

ولا زال التعليم العالي في فلسطين يعاني العديد من العقبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة مرضية ومقبولة من أجل تحقيق أفضل المخرجات، حيث تعددت الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقاتها ومعوقات هذا التطبيق، منها دراسة (العطار، 2006)، التي أشارت إلى أن واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعات محافظات غزة الثلاث (الإسلامية، والأقصى، والأزهر) لم يصل إلى الحد الأدنى لمقياس الجودة في الجامعات، حيث بلغت الدرجة الكلية للجامعات الثلاث ما نسبته (67.44%) وأظهرت دراسة (راضي، 2006) مجموعة من المعوقات أعلاها المركزية في التخطيط، وعدم السعي لتفعيل العمل الجماعي وفرق العمل، كما أظهرت أن أكثر مجالات الدراسة تطبيقاً هي التواصل وخدمة المجتمع، وأن أضعفها هو مجال البحث العلمي، ودراسة (المصري، 2007) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أدائهم الإداري بلغت (57.5%)، وتبدأ بمعوقات تحقيق رضا المستفيد ثم التخطيط الاستراتيجي، كما أوضحت دراسة (الخلاف، 2006)، إلى أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الخليل وبيت لحم تقع ضمن الدرجة المتوسطة، وأن أعلى مجال في المعوقات هو المعوقات الفنية، كما أشارت دراسة (الحجار، 2004) أن المستوى العام للأداء الجامعي في جامعة الأقصى لم يصل إلى المستوى الافتراضي (60%)، كما أوضحت دراسة (أبو فارة، 2003)، إلى استخدام كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية لمجموعة من المقاييس في تقييم جودة خدماتها التعليمية إلا أنها تتفاوت من جامعة لأخرى، حيث يجري استخدام بعض المقاييس المهمة بصورة متدنية غير مرضية، وقد أوضحت دراسة (الأغا، 1998) أن الجامعات الفلسطينية واجهت مشاكل في ستة مجالات هي: (مشاكل مالية، ومشاكل إدارية وتنظيمية، ومشاكل لها علاقة بالمنهاج والبرامج، ومشاكل لها علاقة بالمباني والتسهيلات والمعدات والوسائل، ومشاكل لها علاقة بالأهداف، ومشاكل لها علاقة بالأكاديميين والإداريين).

من خلال ما سبق يتضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي قد حقق نجاحاً ملحوظاً في العديد من مؤسسات التعليم الجامعي في المجتمعات الأخرى، إلا أن الأمر مختلف في التعليم الجامعي الفلسطيني نظراً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها الجامعات الفلسطينية، فهي تواجه الكثير من المشاكل والمعوقات التي تحد من الارتقاء بمستواها، ولعل إنشاء إحدى عشرة جامعة في غضون العقود الثلاثة الماضية كان بسبب حرمان الآلاف من الطلبة الفلسطينيين من الدراسة في جامعات الدول العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الظروف القاسية التي نتجت عن هذا الاحتلال، إن هذا التنازع حتماً سيظهر معوقات ومعضلات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية.

مشكلة الدراسة:

إن المشكلة التي تعالجها الدراسة هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، والبحث عن السبل التي تسعى إلى التغلب على هذه المعوقات من أجل التحسين والتطوير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تكون إحساس الباحث بمشكلة الدراسة الحالية في ضوء نتائج الدراسات السابقة، والمؤتمرات التربوية، والندوات العلمية بهذا الخصوص: مثل مؤتمر الجودة الذي عقد في الزرقاء عام 2003، وتوصيات مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقد عام 2004، ومؤتمر الجودة في التعليم الذي عقد مؤخراً في الجامعة الإسلامية في شهر أكتوبر عام 2007، والتي أشارت في مجملها إلى أهمية تطوير التعليم عامة والجامعي منه خاصة.

وبناء على ما سبق تتركز مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي:

"ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة؟ و سبل التغلب عليها؟"

وينتفرع من السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهم المعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (الجامعة، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية).

- ما سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة؟

فروض الدراسة:

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر).
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (عميد - رئيس قسم - رئيس لجنة جودة).
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخدمة (أقل من خمس سنوات - 5 - 10 سنوات - أكثر من عشر سنوات).
- 4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير مصدر آخر درجة علمية (دولة عربية - دولة أجنبية).

أهداف الدراسة:

- 1) الكشف عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات محافظات غزة.
- 2) التعرف على أثر كل من: الجامعة، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ومصدر آخر درجة علمية في تقدير عينة الدراسة.
- 3) التعرف على سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

أهمية الدراسة:

- يأمل الباحث أن تكشف هذه الدراسة عن المعوقات التي تواجه كل من له مسؤولية في جامعات محافظات غزة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعاتهم لتلاشيها.
- قد تفيد هذه الدراسة رؤساء لجان الجودة في الجامعات الفلسطينية على توظيف أفضل السبل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام جامعاتهم.
- قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في فتح مجال لإجراء دراسات أخرى حول أساليب تطبيق مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك على جميع المستويات التربوية في فلسطين.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تأتي في وضع حساس ودقيق من خلال الظروف السياسية والاقتصادية التي تحدّ من السعي لتطوير مؤسسات المجتمع، لا سيما الجامعات

لتساير التحسين والتطوير العلمي، ومن ثم لنتمكن الجامعات من التغلب على المشكلات والعقبات التي تعيق من تقدمها وازدهارها.
- قد تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة التربوية.

حدود الدراسة:

• الحد الموضوعي:

تناولت هذه الدراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وسبل التغلب عليها، وهي: (معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية، معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية، معوقات تتعلق بالبحث العلمي، معوقات تتعلق بالخدمة المجتمعية).

• الحد المؤسسي:

اقتصرت الدراسة على الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأقصى، الأزهر)، وتم استثناء جامعة القدس المفتوحة؛ لاستخدامها نمط التعليم عن بعد.

• الحد البشري:

اقتصرت على عمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأقصى، الأزهر) ورؤساء لجان الجودة في جامعتي (الإسلامية، الأقصى) فقط، لعدم وجود رؤساء لجان جودة في جامعة الأزهر.

• الحد المكاني:

اقتصرت الدراسة على جامعات محافظات غزة الثلاث (الإسلامية، الأقصى، الأزهر).

• الحد الزماني:

قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي 2007-2008.

مصطلحات الدراسة :

المعوقات :

"هي جميع العوائق المالية، والإدارية، والفنية، والاجتماعية، والشخصية التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها". (المغدي، 1997:71).

ويعرفها الباحث إجرائياً: "هي العوامل التي تعمل على عرقلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية الفلسطينية بمحافظة غزة".

إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

"هي فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، وتحقيق نمو الجامعة، وتوصلها إلى أهدافها، وهي تضمن الفاعلية العظمى، والكفاية المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين". (الشهاري، 2005:372)

وتعرفها (بسيوني) بأنها:

"فلسفة وطريقة تعين المؤسسات على إدارة التغيير لتوفير وضع تنافسي أفضل بما توفره من أساليب وأدوات، وتنمية مهارات جميع مستويات الإدارة". (بسيوني، 2001:121)

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي إجرائياً بأنها:

"تمتد من الأنماط الإدارية التربوية الحديثة تعنى بمجموعة من المعايير و الإجراءات تنفذ عن طريق خطوات متدرجة، تهدف إلى التحسين المستمر لكل من له علاقة بالحياة الجامعية من: (طلاب - أكاديميين - إداريين - مديري دوائر - رؤساء لجان جودة) مستخدمة كل الإمكانيات المتاحة وصولاً إلى معدلات الجودة العالمية".

الجامعات الفلسطينية:

"هي المؤسسات التي يضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم". (وزارة التعليم العالي الفلسطيني، 1998:3).

الفصل الثاني

الإطار النظري

و يتضمن هذا الفصل ثلاثة محاور :

المحور الأول :التعليم الجامعي في فلسطين.

المحور الثاني : إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

المحور الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

المحور الأول: التعليم الجامعي في فلسطين

يشهد التعليم الجامعي اهتماماً كبيراً على مختلف المستويات في دول العالم كله، كما يشهد تطوراً على مستوى الفرد والمجتمع، مسيراً في ذلك سمات هذا العصر علمياً وتقنياً وفنياً، وهذا الأمر يتطلب إعداد الكوادر والطاقات البشرية من الناحية العلمية والتربوية والثقافية والمهنية والفنية، كما يتوجب على الجامعات أن تعد القادة الذين يؤثرون إيجابياً في العملية التربوية التعليمية، و من ثم يعملون على نهضة أممهم و شعوبهم.

من هنا تكمن أهمية الجامعة فلقد " أصبحت الجامعة في وقتنا الحاضر من أهم محاور تغيير المجتمع وتطوره، فهي التي تحافظ على منجزاته المادية والمعنوية، وهي التي تصنع حاضره وهي التي تخطط لمستقبله، حيث يمتد دورها إلى التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وتوفير ما تستلزمه مواجهة تلك التحديات" (التل، 1997: 103).

" ويتزايد الاهتمام بالتعليم الجامعي محلياً ودولياً؛ نظراً للتطور المستمر وما يشهده العالم من تنافس كبير في شتى مجالات الحياة المختلفة الفكرية والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية، وقد أدى ذلك التنافس إلى ضرورة الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والجودة، ومن ثقافة الاجترار إلى ثقافة الابتكار، ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع، ومن ثقافة التسليم إلى ثقافة التقويم والتطوير، ومن الاعتماد على الآخرين إلى الاعتماد على الذات، ومن خدمة الذات إلى خدمة المجتمع، ومن التعلم محدود الأمد إلى التعليم مدى الحياة" (شحاتة، 2001: 92-97).

ولقد غدا التعليم العالي أو الجامعي من أهم الميادين في حياة الدول والشعوب، ويشير (كمال) إلى الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالتعليم العالي الجامعي، ومنها:

1. حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم وخاصة في الدول النامية من عام 1980 تقريباً، وحدث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه وأنماطه في وقت شحت فيه الموارد المالية لمؤسساته بشكل عام.

2. تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي.

3. ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بعامه وللمتعلمين في مختلف المستويات بخاصة، وتجاوب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذا الطلب.

4. ازدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة.

5. ارتباط كثير من دول العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولية، ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد الدعوة إلى الحرص على النوعية العالية في الصناعات والأبحاث والمواد التعليمية، وزاد من الحراك الأكاديمي للمعلمين والطلبة والباحثين". (كمال، 2003: 25-26).

لقد أدت الأسباب السابقة وغيرها إلى اهتمام الدول والشعوب بالتعليم لا سيما التعليم العالي والجامعي، وكان لفلستين اهتمام كبير بذلك، وذلك يرجع لما تمر به فلستين - أرضاً وشعباً - من احتلال وظلم وجور وتعسف، فما كان من ذوي الهمم العالية من أبناء فلستين إلا قهر هذه الظروف وذلك من خلال الاهتمام بالتعليم بشكل عام، والجامعي منه بشكل خاص، وذلك لإدراكهم أنه ما من سبيل لقهر الأعداء والتفوق عليهم، وإعادة الحقوق إلى أهلها إلا بالعلم، والعلم فقط.

1:1 التعليم الجامعي في فلستين (النشأة والتطور):

يشير (أبو هلال)، إلى الجذور التاريخية لنظام التعليم العالي الفلستيني حيث يرجعه إلى سنوات الأربعينات عندما بدأ عدد كبير نسبياً من الطلبة يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي في الخارج حيث لم يكن هناك أية مؤسسات داخل فلستين، وقد كان التوجه الرئيسي للطلبة عندئذ للجامعات المصرية والأمريكية والبريطانية، وبالطبع فقد كانت تكاليف الدراسة عندئذ مرتفعة نسبياً، كما أن إجراء الاتصالات اللازمة للحصول على القبول كانت صعبة، وليست في متناول الجميع، لذلك فقد اقتصرت الدراسات العليا إلى حد بعيد على أبناء العائلات الميسورة ذات المكانة الاجتماعية والسياسية. (أبو هلال، 1998: 10).

"وبحلول عام 1967 لم يكن هناك " مؤسسات تعليم جامعي في الأراضي الفلستينية المحتلة، وكل ما كان قائماً كان عبارة عن كليات مجتمع تُعنى في ذلك الوقت بدور المعلمين، برز منها دور المعلمين التابعة لوكالة الغوث الدولية (أونروا)، وبعض الكليات التي أنشأتها الحكومة الأردنية، إضافة إلى بعض الكليات الخاصة مثل كلية بيرزيت، وكلية النجاح في نابلس، رغم أن هناك كليات كانت قائمة منذ عهد الانتداب البريطاني، وتخرج منها العديد من الفلستينيين كالكلية العربية في القدس". (دائرة الشؤون الاقتصادية والتخطيط م.ت.ف، 1995: 72).

ويرجع (أبو لغد) نشأة الجامعات الفلستينية إلى أمرين أساسيين:-

"أولهما: رغبة الشعب الفلستيني الأكيدة وإصراره الثابت على تحصيل العلم، والذي تحقق بمتابعته للتعليم العالي في الجامعات العربية والعالم.

وثانيهما: إدراك القيادة الوطنية في فلسطين بأن احتياجات الشعب الفلسطيني وأولوياته التعليمية، وظروفه تحت الاحتلال تحتم إيجاد مؤسسات وطنية للتعليم الجامعي والعالي على الأرض الفلسطينية". (أبو لغد، 1993: 3).

لعل ما حدث للشعب الفلسطيني في عام 1967 من احتلال وما أعقب ذلك من تغييرات اجتماعية واقتصادية؛ هو الذي دفع الشعب الفلسطيني إلى الاعتماد على نفسه في شتى أمور الحياة المختلفة.

ولعل مدينة الخليل هي أول من شهد ارتقاءً في التعليم العالي حين أقيمت كلية الشريعة عام 1971م، " وقد كانت من المبادرات الأولى كلية بيرزيت عام 1972م التي أعلنت عن تطوير التخصصات التي تدرسها إلى درجة البكالوريوس، وفي عام 1973 أعلنت مدارس الفريير في القدس عن تحويلها إلى جامعة أطلق عليها جامعة بيت لحم، وفي عام 1980 افتتحت كلية أخرى في الخليل إلى جانب كلية الشريعة التي تأسست عام 1971 لتشكلا جامعة الخليل، وتطورت كلية النجاح في نابلس إلى جامعة عام 1977 بعد أن كانت كلية متوسطة، وفي عام 1978 تأسست الجامعة الإسلامية في غزة، وفي نهاية السبعينات وبداية الثمانينات انطلقت أربع كليات جامعية في القدس شكلت ما يعرف باسم جامعة القدس". (دائرة الشؤون الاقتصادية والتخطيط م.ت.ف، 1995: 72).

وفي بداية التسعينات أنشئت جامعة الأزهر بقرار من الرئيس الفلسطيني ياسر عرفات وكان ذلك في عام 1991، تبعتها في النصف الثاني من نفس العام جامعة القدس المفتوحة التي تعتمد نظام التعلم عن بعد.

وفي عام 2000م غدت كلية التربية الحكومية جامعة، سميت بجامعة الأقصى، والجدول التالي يوضح الجامعات في فلسطين المحتلة في الضفة والقطاع.

جدول (1)

الجامعات في فلسطين المحتلة في الضفة والقطاع مرتبة حسب تاريخ إنشائها

الرقم	الجامعة	المكان	سنة الإنشاء
1	جامعة بيرزيت	رام الله	1972
2	جامعة بيت لحم	بيت لحم	1973
3	النجاح الوطنية	نابلس	1977
4	الجامعة الإسلامية	غزة	1978
5	جامعة بوليتكنيك فلسطين	الخليل	1978
6	جامعة الخليل	الخليل	1971
7	جامعة القدس	القدس	1984
8	جامعة الأزهر	غزة	1991
9	جامعة القدس المفتوحة	الضفة وغزة	1991
10	جامعة الأقصى	غزة	1995
11	الجامعة العربية الأمريكية	جنين	1997

نقلًا عن: (مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، 2004: 61)

بالنظر إلى الجدول السابق نرى حداثة الجامعات الفلسطينية إذ لا يزيد عمر أقدمها على أربعين سنة وكانت كل جامعة من هذه الجامعات " ومنذ البداية نتاجاً لمبادرة خاصة غير ربحية وغير حكومية، لذا يعتبر التعليم العالي الفلسطيني فريداً من نوعه في هذا الخصوص سواء في منطقة الشرق الأوسط أو في معظم أنحاء العالم، حيث تكون المؤسسات الحكومية هي القاعدة". (وزارة التربية والتعليم العالي، 2003: 2).

ومن الملاحظ أيضاً من خلال الجدول السابق تسارع نشوء الجامعات، ويرجع ذلك إلى الأسباب الآتية:

- الطلب الاجتماعي الشديد على التعليم من قبل أبناء المجتمع الفلسطيني.
- ارتفاع تكاليف التعليم العالي في الخارج في ضوء انخفاض مستويات المعيشة في فلسطين.
- صعوبة السفر والتنقل للخارج بسبب معوقات الاحتلال.
- محاولة إنشاء جامعة في كل محافظة فلسطينية بسبب ظروف التنقل الصعبة. (الحوالي، 2004).

ويضيف (العاجز) أسباباً أخرى، منها:

- محدودية المقاعد المخصصة للطلبة في الجامعات العربية، وخصوصاً الجامعات المصرية، وخاصة بعد اتفاقية كامب ديفيد بين مصر وإسرائيل، كان من ضمن ردود الفعل تجاه الفلسطينيين أنها رفضت قبول الطلبة في جامعاتها بينما كانت تقبل ما يزيد عن (1000) طالب وطالبة في السنة، انخفض هذا العدد إلى (10) وقد يرتفع إلى (100).
- حرمان نسبة كبيرة من الطالبات من فرص التعليم العالي حيث إن كثيراً من العائلات في المجتمع الفلسطيني لا تقبل فكرة إرسال البنات إلى الخارج لغرض الدراسة.
- إن ذهاب الطلبة للدراسة في جامعات الدول الأجنبية يجعل من فرص رجوعهم إلى الأراضي المحتلة فرصاً ضئيلة وخصوصاً بعد تخرجهم". (العاجز، 2001: 239-240).

ويضيف الباحث إلى الأسباب السابقة، الأسباب التالية:

- الزيادة المطردة في عدد خريجي الثانوية العامة.
- التباين الحزبي والسياسي أحياناً.
- قلة مجالات العمل المهني واليدوي مما جعل الأسرة الفلسطينية تهتم بأبنائها من الناحية العلمية، ومن ثم الالتحاق بإحدى مؤسسات التعليم العالي.
- طبيعة الشعب الفلسطيني كونه شعباً متقفاً.

1:2 الجامعات في محافظات غزة:

"تبلغ مساحة قطاع غزة 365 كيلو متراً مربعاً، وله حدود مع مصر يبلغ طولها(11) كيلو متراً في الأطراف الجنوبية من قطاع غزة، وحدود مع المناطق المحتلة عام 1948، ويبلغ طولها(51) كيلو متراً، وكان الجيش الإسرائيلي قد أقام سياجاً إلكترونياً على طول الحدود البرية مع قطاع غزة من جهة الشرق والجنوب، وذلك على مساحة تقدر ب(31)كم مربع، وتحت ذرائع أمنية يتم مواصلة توسيع المنطقة العازلة من الأراضي المجرفة بين السياج و المناطق الفلسطينية تصل في بعض الأحيان ما بين(700-1000)حيث لا يسمح للفلسطينيين ممارسة أي أعمال أو أنشطة اقتصادية داخل هذه المنطقة العازلة، ويعيش في قطاع غزة أكثر من(1,39) مليون فلسطيني، أكثر من(75%) منهم يعدون من لاجئي عام (1948)". (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2005)، وعليه فقطاع غزة غدا حقل تجارب لكل ألوان وأنواع الظلم والتعسف من الاحتلال الإسرائيلي، فهو في فترات كبيرة مثل سجنًا كبيراً بسبب الإغلاق والضغوطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغير ذلك.

ولأن أهل قطاع غزة عندهم نهم طلب العلم سجية من سجاياهم، استدعى الأمر في ظل الظروف التي يحيها وجود أكثر من جامعة جميعها تخدم أبناء هذه البقعة الصغيرة المكتظة بالسكان، فنشأت الجامعات في قطاع غزة، وكان أولها الجامعة الإسلامية عام 1978، حيث شقت الجامعة الإسلامية وما تبعها من جامعات الطريق رغم وعورتها وعثراتها التي لا تنتهي إلى اليوم، واحتلت مكانة مرموقة بل عظيمة بين الجامعات العربية، بل والعالمية، وإليكم مختصراً من الحديث عن الجامعات المستهدفة في هذه الدراسة:

1:2:1 الجامعة الإسلامية:

"نظراً للظروف الخاصة التي مرّ بها خريجو الثانوية العامة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم سنة 1978م حوالي (5000) خريج، لم تتوافر الدراسة الجامعية إلا لحوالي 20% منهم، حيث إن المقاعد المخصصة لأبناء القطاع في الجامعات العربية محدودة جداً، وإمكانات أهالي القطاع الاقتصادية متواضعة فلا يستطيعون تعليم أبنائهم في جامعات أوروبا وأمريكا" (العاجز، 2001: 247).

من هنا "نشأت الجامعة الإسلامية بغزة سنة 1398هـ، 1978م انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني (الأزهر) الذي أنشئ عام 1954، وظلت الجامعة الإسلامية إلى عام 1991م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة". (الجامعة الإسلامية، 1995: 1).

"وتعتبر الجامعة الإسلامية من الجامعات العامة حسب تصنيف وزارة التعليم العالي، إذ أنها لا تهدف إلى الربح في نشاطها، ويشرف عليها مجلس أمناء مكون من شخصيات ذات مكانة اجتماعية وأكاديمية وسياسية في فلسطين". (دليل الجامعة الإسلامية، 1992: 5).

"وقد بدأت الدراسة في هذه الجامعة بكليات: أصول الدين، الشريعة، واللغة العربية، وبازدياد حاجة الأهالي في القطاع إلى التعليم العالي ورغبتهم في تخصصات أخرى، فقد تم افتتاح ثلاث كليات أخرى بالجامعة سنة 1980م وهي: كليات العلوم والتجارة والتربية، وقد خطت الجامعة الإسلامية خطوة إيجابية عندما افتتحت قسماً خاصاً للدراسات المسائية سنة 1981م لخريجي معاهد المعلمين بهدف إتاحة الفرصة أمامهم للحصول على ليسانس/ بكالوريوس في التربية". (العاجز، 2001: 247).

وبلغ عدد كليات الجامعة الإسلامية عام 2005، تسع كليات هي: (الشريعة، أصول الدين، الآداب، التربية، التجارة، العلوم، التمريض، الهندسة، التكنولوجيا) وبلغ عدد الأقسام الفرعية (38) قسماً موزعين على الكليات المختلفة. (دليل الجامعة الإسلامية، 2006: 2).

"وحرصت إدارة الجامعة الإسلامية على افتتاح برامج الدراسات العليا لما لها من أهمية في خدمة المجتمع وتطوره، وسمعة الجامعة الأكاديمية، ونظراً لتوفر الكفاءات العلمية في

التخصصات المختلفة، ففي العام 1991/1992 افتتح برنامج التأهيل التربوي (الدبلوم العام) لغير طلاب كلية التربية، وفي العام الجامعي 1992/1993 افتتح برنامج الدبلوم الخاص كتمهيدي ماجستير، لتمكين طلاب كلية التربية وبرامج التأهيل التربوي من الحصول على درجة الماجستير، وفي العام 1994، 1995 تم افتتاح برنامج الماجستير في تخصص الحديث الشريف وعلومه بكليات أصول الدين، ويتبع ذلك تخصصات كثيرة منها: الفقه المقارن، أصول التربية، المناهج وطرق التدريس، علم النفس، الرياضيات، والعلوم، اللغة العربية، التاريخ، الهندسة، إدارة الأعمال، المحاسبة". (الدراسات العليا، 2006: 4-5).

وفي العام (2006) بلغ عدد كليات الجامعة الإسلامية تسع كليات هي: (الهندسة - تكنولوجيا المعلومات، العلوم، التربية، الآداب، التمريض، التجارة، الشريعة والقانون، أصول الدين) (عمادة شؤون الطلبة، الجامعة الإسلامية: 2). وقد بلغ عدد طلاب الجامعة الإسلامية عام 2005 (15909) طالباً وطالبة، منهم (5819) طالباً، و (7090) طالبة، كما بلغ عدد العاملين في الجامعة الإسلامية (838)، عاملاً وعاملة موزعين ما بين أعضاء هيئة تدريسية، وعاملين إداريين متفرغين، وعاملين في الخدمات العامة، منهم (756) موظفاً، و(82) موظفة. (القبول والتسجيل، الجامعة الإسلامية، 2005). وبتوجه الباحث لعمادة التخطيط والتطوير للحصول على أعداد طلبة الجامعة والعاملين لعام(2007-2008) أفادت العمادة أن العدد وصل إلى(17682) طالباً وطالبة، منهم(6715) طالباً، و(10967) طالبة، وقد بلغ عدد موظفي الجامعة (1221) موظفاً وموظفة للعام (2007 - 2008) ، منهم(535) أكاديمياً، و(686) إدارياً.

أهداف الجامعة الإسلامية:"

- توفير خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة خاصة والشعب الفلسطيني عامة.
- مواكبة التقدم العلمي في مختلف مناحي الحياة.
- تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات.
- خدمة المجتمع الفلسطيني.

ولقد قامت عمادة التخطيط والتطوير في الجامعة بصياغة الأهداف التالية، وذلك لتحقيق غايات الجامعة المتمثلة بالنهوض والرفق بالجامعة حتى تكون في مصافي أفضل الجامعات الإقليمية:

- وضع الخطط التطويرية سواء قصيرة المدى أو طويلة المدى ورسم السياسات والاستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار توسع ونمو الجامعة والمتغيرات التعليمية والمجتمعية.
- إجراء الدراسات التي تساهم في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي والبحث العلمي في الجامعة.

-وضع تصور لتفعيل دور الجامعة بالمجتمع المحلي والدولي.
-جمع المعلومات والإحصاءات التي تمكن من وضع السياسات والاستراتيجيات في المجالات الإدارية والأكاديمية". (<http://www.iugaza.edu.ps/ara/planning> accessed on 27/12/2007).

والجامعة الإسلامية عضو في:

- اتحاد الجامعات العربية منذ عام 1982م .
 - رابطة الجامعات الإسلامية منذ عام 1983م.
 - رابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط منذ عام 1996م.
 - الاتحاد العالمي للجامعات منذ عام 1996م. (عمادة شؤون الطلبة، الجامعة الإسلامية: 2).
- "وتتميز الجامعة عن باقي الجامعات الفلسطينية بانتهاجها سياسة الفصل بين الطلاب والطالبات، حيث تجرى الدراسات في حرمين منفصلين، تجنباً لمضار الاختلاط، كما ترتدي الطالبات الزي الشرعي داخل الحرم الجامعي". (دليل الجامعة الإسلامية، 1995: 2)

1:2:2 جامعة الأزهر:

"أنشئت جامعة الأزهر في 1/9/1991م بقرار من منظمة التحرير الفلسطينية كمؤسسة للتعليم العالي تلبى طموحات الشعب الفلسطيني ويشرف عليها مجلس أمناء الجامعة". (وزارة التعليم العالي، 1997: 9).

وهي الجامعة الثانية في القطاع من حيث التأسيس بعد الجامعة الإسلامية وبلغ عدد الكليات في الجامعة عام 2004م، عشر كليات على النحو التالي: (الطب، الصيدلة، العلوم الطبية التطبيقية، تكنولوجيا المعلومات، العلوم، الزراعة والبيئة، الاقتصاد، العلوم الإدارية، التربية، الآداب والعلوم الإنسانية، الحقوق)، وتمنح الجامعة درجة الماجستير في التخصصات التالية (التربية، العلوم، الآداب). (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2005: 9)، وقد وضعت مناهجها الدراسية والتدريسية طبقاً لمناهج جامعة الأزهر الشريف بالقاهرة، وتعتمد الجامعة اللغة العربية حيث إنها لغة التدريس فيها، وفي عام 1992/1993 تأسست أربع كليات في الجامعة هي كليات: الآداب، العلوم التطبيقية، الزراعة، الصيدلة. (العاجز، 2001: 248).

وقد بلغ عدد الطلاب والطالبات في جامعة الأزهر للعام الدراسي 2006/2005 (11860) منهم (7362) طالباً و (4497) طالبة، أما العاملون فقد بلغ عددهم (544) منهم (497) موظفاً، و(47) موظفة. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2006).

3:2:1 جامعة الأقصى

"تأسست جامعة الأقصى عام 1955م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف هو تخريج المدرسين من حملة الدبلوم المتوسط، ثم تطور المعهد إلى كلية عام 1991، وأصبحت كلية التربية الحكومية، والتي هدفت إلى تخريج مدرسين باحثين ذوي كفاءة علمية وتربوية عالية بالإضافة للتركيز على بعض التخصصات التربوية النوعية وتم تخريج عدة دفعات من حملة درجة البكالوريوس في التخصصات التربوية المختلفة (الآداب - العلوم - العلوم النوعية).

وقد توسعت وتطورت الكلية في تخصصات عدة حيث أصبح هناك ثلاثة فروع، هي: فرع العلوم، فرع الآداب، وفرع العلوم النوعية، وبدأت تنمو المؤسسة عمرانياً وأكاديمياً، وفي عام 1999م وافقت وزارة التربية والتعليم العالي على تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى على أن يبدأ العمل بها مع بداية العام الجامعي 2001/2000. وتشتمل الجامعة الآن على أربع كليات هي: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الطبيعية والتطبيقية، كلية التربية، كلية الإعلام والفنون". (دليل الطالب، 2005: 5). "وبقرار رئاسي في 21 سبتمبر 2001م، تم اعتماد جامعة الأقصى كمؤسسة تعليم عال فلسطينية حكومية في محافظات غزة في فلسطين". (دليل جامعة الأقصى، 2006). "والجامعة مستقلة علمياً وأكاديمياً، وفقاً لكل من قانون التعليم العالي رقم 11 لعام 1998م، والأنظمة، الصادرة بمقتضاه عن وزارة التربية والتعليم العالي". (دليل جامعة الأقصى، 2006).

وكما ورد في (الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي، 2000: 29) فقد بدأت كلية التربية بأربعة تخصصات هي: (اللغة العربية - اللغة الإنجليزية - الرياضيات - الكيمياء والفيزياء) وفي العام 1998 أصبح في الكلية (19) تخصصاً تم استحداثها بناءً على حاجة المجتمع، كما يوجد في كلية التربية برنامج للدراسات العليا يمنح درجة الماجستير والدكتوراه في تخصصات مختلفة، وقد تطورت وتوسعت الكلية في تخصصات مختلفة (الآداب، العلوم النوعية، العلوم التربوية). (أبو رمضان، 2004: 60).

"وتضم الجامعة حالياً خمس كليات هي: كلية العلوم التطبيقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التربية، كلية الإعلام، وكلية الفنون الجميلة، وقد بلغ عدد الطلاب والطالبات في جامعة الأقصى للعام الدراسي 2006 (9245) منهم (3314) طالباً و(5931) طالبة، أما العاملون فقد بلغ عددهم في الجامعة (407) منهم (324) موظفاً و (83) موظفة". (وزارة التربية والتعليم العالي، 2006).

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

2:1 مفهوم الجودة في اللغة:

"الأصل الاشتقاقي لكلمة الجودة (ج - و - د)، وهو أصل يدل على كثرة التسامح والعتاء والجودة بضم الجيم أو فتحها بمعنى الشيء الجيد، واشتقاقاً اسم مرة من الثلاثي الأجوف (جاد) زنته على (فَعلة)، ويصح الجودة (بضم الجيم) بمعنى الشيء الجيد أيضاً". (جرادة، 2004: 14).

"والجيد نقيض الرديء على فيعل، وقد جاد جودة، أجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل". (ابن منظور، 1984: 720).

"والجُود (في علم الأخلاق) صفة تحمل صاحبها على بذل ما ينبغي من الخير بغير عِوَض". (المعجم الوجيز، 1996: 126).

"والجُود: المطر الغزير، أو لامطر فوقه، جمع جائد". (الفيروز آبادي، 1997: 124).

"وقد اعتمدت هيئات المقارئ الإسلامية في العالمين العربي والإسلامي المصدر (تجويد) من الفعل الثلاثي المزيد بحرف (جود) بمعنى: إجادة النطق للقرآن الكريم تجويداً وفق القراءات القرآنية السبع". (جرادة، 2004: 16).

ويعتبر المصدر الرباعي (الإتقان)، هو أوضح مرادف لمصدر المرة للجودة، يقول: (ابن منظور، 1984: 437): أتقن الشيء: أحكمه، وإتقانه: إحكامه، والإتقان الإحكام للأشياء وفي التنزيل: "أتقن كل شيء" (النمل، 88).

الفرق بين مصطلحي (الجودة، والإتقان):

"الجودة: مصطلح لغوي يطلق على من كُف بعمل فأجاده.

أما الإتقان: فهو مصطلح يطلق على من أتقن عملاً دون أن يكلف به.

والدليل أن الحق سبحانه أسند الفعل (أتقن) إليه دون سواه، للدلالة على تفرد جلاله وعلا (بالإتقان) لما صنع دون تكليف من أحد". (جرادة، 2004: 17-18).

2:2 الجودة في الإسلام

لقد أصبح معروفاً بأن مصطلح الجودة الشاملة لازال من أشهر وأهم المصطلحات المتداولة اليوم في علم الإدارة سواء أكانت تربوية تعليمية أم غير ذلك، وينظر الكثير إلى مصطلح الجودة الشاملة على أنه مصطلح حديث لا يزيد عمره عن بضعة عقود حيث اقترنت الجودة بالعالم (ديمنج) والذي يدعو به بأبي الجودة، وإلى (بالدريج) وغيرهما، إلا أننا إذا

رجعنا إلى ديننا الإسلامي نجد الجودة حاضرة في كل تعاليم الإسلام بكل قيمه و مضامينه حيث الإتقان والإحسان والتجويد، منذ بُعث رسول الله - صلى الله عليه وسلم. إن أسلوب الجودة الشاملة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه، وجودة الإدارة هي ما يسميها الدين الإسلامي بـ (الإتقان)، والمسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله - عز وجل - ثم إرضاء الآخرين. (عليما، 2004: 20).

لقد سعى الإسلام دائماً إلى تحقيق الإتقان؛ لأجل الوصول إلى قناعة ممارسة الإحسان في كل مجالات الحياة، وربط ذلك بأمانة العمل، وإخلاص النية فيه التي هي قناعة ومسؤولية فردية؛ لأن الإتقان البشري يقتضي دائماً القناعة الفكرية، وتوفير الشروط المفعلة للأداء السليم والأداء المتميز دون تفريط ولا تمن، والإحسان كما ورد في قول الصحابي الجليل علي بن أبي طالب: " أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك". (باشيو، 2006: 3). إن تميز الأداء هو محور الانطلاق نحو تحقيق سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة، لأجل بلوغ الكمال الإنساني إلى قمته قولاً وعملاً، ورغم أن الكمال لله وحده إلا أن المطلوب الوصول بالإنسان إلى مرتبة الامتياز باعتباره خليفة الله على الأرض. (العميرة، 1999: 178). لذا فإن العنصر المهم في الوصول بالفرد إلى أقصى درجات التربية والتعليم، هما الأبوان والعلماء اللذان يرعيان الأبناء في المقام الأول، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" (البخاري، 1422هـ، ج2: 893)، ولقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من تعلم علماً ولم يعلمه لجم بلجام من نار يوم القيامة" (أحمد، 1421هـ، ج1: 7571)، وفي هذا إشارة واضحة إلى الجودة الشاملة في التعليم". (مصطفى، 2002: 32).

3:2 بعض مفاهيم الجودة الشاملة في الإسلام:

تناول العديد من الباحثين والمؤلفين مفاهيم ودلالات للجودة استنبطوها من القرآن الكريم، والحديث النبوي الشريف مثل (طعيمة، 2006)، و(الصوفي، 2004)، و (عليما، 2004) و (السعيد ورضا ، 2007).

ومن هذه المفاهيم:

1) الإتقان: يعرفه (عليما، 2004: 21) على أنه:

إنجاز الشيء بإتقان وجودة عالية، قال عليه الصلاة والسلام: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (الموصلي، 1404هـ، ج7: 4386)، ويعرفه (الصوفي، 2004: 114) على أنه: تجويد العمل بطريقة تصل إلى حد المطابقة للمواصفات المثالية التي ترتقي بمستوى العمل بطريقة مبدعة.

قال تعالى: " صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون " (النمل:88)، تشير الآية الكريمة على خالق عظيم، ولما كان الله سبحانه وتعالى - قد استخلف الإنسان على الأرض لقوله تعالى: " إني جاعل في الأرض خليفة" (البقرة: 30)، فقد طلب منه أن يقوم بعمله للدرجات التي تحقق رضي الله عليه، وذلك استجابة لقول الرسول - صلى الله عليه وسلم: "إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه"، والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع. (فيض القدير، 2: 286)،

2) التنافس:

إن التنافس يعد من مقومات الجودة في الأداء، ذلك أن التنافس في تجويد العمل وإتمامه على خير وجه يجعل المشاركين في ذلك العمل يستخرجون أفضل ما لديهم من تفكير فيستثمرون أكثر ما لديهم من طاقة فيؤدون أقوم ما لديهم من أعمال، وهذا كله أجمع يساهم في زيادة جودة العمل، والتنافس الذي يؤدي إلى جودة العمل هو ما كان يبتغي به العبد رضا ربه أولاً، " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون". (المطففين : 26) (الصوفي، 2004: 114).

وكان النبي - صلى الله عليه وسلم - يعلم أصحابه هذا الخلق، ففي حلقة من حلقات علمه، سأل أصحابه فقال: " من منكم اليوم أصبح صائماً؟ " قال أبو بكر: أنا، قال: " فمن تبع منكم اليوم جنازة؟ " قال أبو بكر: أنا قال: فمن أطعم اليوم منكم مسكيناً قال أبو بكر: أنا، قال فمن عاد منكم اليوم مريضاً قال أبو بكر أنا، قال: ما اجتمعن في امرئ إلا دخل الجنة" (مسلم، ب.ت، ج:3، 241)، لأجل هذا التنافس كان النبي - صلى الله عليه وسلم - يستعيز من العجز والكسل، فيقول: "اللهم إني أعوذ بك من العجز والكسل" البخاري، 1422هـ، ج:4، 2823). (مراد ، 2005: 391).

3) الإخلاص:

ألا ما أنفس الإخلاص، وأغزر بركته، إنه يخالط القليل فينميه حتى يزن الجبال، ويخلو منه الكثير فلا يزن عند الله هبأة، ولذلك قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم: " أخلص دينك يكفك العمل القليل". (الحاكم، ب.ت، ج:4، 341). ويظهر أن تفاوت الأجر التي رصدت للحسنات، من عشرة أضعاف إلى سبعمئة ضعف، يعود إلى سر الإخلاص الكائن في أطوار الصدور، وهو ما لا يطلع عليه إلا عالم الغيب والشهادة.

والإخلاص العميق ألزم ما يكون لميادين العلم والثقافة فإن العلم أشرف ما ميز به الأكرمين من خلقه، وقد أوجب الإسلام على الأستاذ والطالب جميعاً، أن يتجردوا للعلم، وأن ينظروا قبل كل شيء إلى المنل العالية والمصلحة العامة، والتعلم والتعليم ابتغاء المال وحده،

وتلهفاً على المنفعة الشخصية المحضة، كما هو ديدن الألواف اليوم، هو في الحقيقة، استهانة بقيمة العلم، وإضاعة لرسالته الجليلة. (الغزالي، 1980: 70، 75)
 قال صلى الله عليه وسلم: "من تعلم علماً مما يبتغى به وجه الله تعالى، لا يتعلمه إلا ليصيب عرضاً من الدنيا، لم يجد عرف الجنة يوم القيامة" (الهروي، 1418هـ، ج1: 134).
 قال تعالى: " وما أمروا إلا ليعبدوا الله مخلصين له الدين حنفاء " (البيئته: 5)
4 الوقت:

لوقت في حياة الإنسان عامة، وحياة المسلم خاصة أهمية كبيرة جداً؛ لأن الأمر عبارة عن وقت الإنسان في هذه الدنيا، لذا يجب عليه أن يستغل وقته بما يفيده ويفيد الآخرين، ولعظم فائدة الوقت أقسم الله تعالى به في القرآن الكريم، فقال تعالى: " والفجر وليال عشر " (الفجر، 1-2)، وقال تعالى: " والشمس وضحاها " (الشمس، 1)، وقال تعالى: " والليل إذا يغشى والنهار إذا تجلى " (الليل، 1-2)، كما قال تعالى: " والضحى والليل إذا سجي " (الضحى، 1-2)، وقال أيضاً: " والعصر إن الإنسان لفي خسر " (العصر، 1-2).
 ويقول الشيخ العلامة يوسف القرضاوي في أهمية الوقت: " الناس يقولون الوقت من ذهب، ولكن ما الذهب؟ وما الفضة؟ وما الماس؟ وما الجواهر؟ كله ماديات، ولكن الوقت أغلى من هذه الجواهر الثمينة كلها، فالوقت هو الحياة، فإذا أضعت وقتك فقد أضعت حياتك، الذين يقولون: تعالوا نقتل وقتنا، هؤلاء حين يقتلون أوقاتهم إنما يقتلون أنفسهم ولا يشعرون " (القرضاوي، 2001: 262). ويبدو الوقت عامل مهم في تطبيق أهم الشعائر الإسلامية، فالمسلم مأمور بالتوقيت في أداء الصلوات: " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً " (النساء، 103)، وفي الصيام: " كلوا واشربوا حتى يتبين لكم الخيط الأبيض من الخيط الأسود من الفجر ثم أتموا الصيام إلى الليل " (البقرة، 187)، وكذلك التوقيت واقع في الحج: " الحج أشهر معلومات " (البقرة، 197)، وفي الزكاة المفروضة: " كلوا من ثمره إذا أثمر وآتوا حقه يوم حصاده ". (الأنعام، 141) (الصوفي، 2004: 115).

ونجد أهمية الوقت في حديث الرسول - صلى الله عليه وسلم: " لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال: عن عمره فيم أفناه؟ وعن شبابه فيم أبلاه؟ وعن ماله من أين اكتسبه وأين أنفقه؟ وعن علمه ماذا عمل به؟ " (الألباني، ب.ت، ج3: 227)، ويجعل الرسول - صلى الله عليه وسلم - الصحة والفراغ من النعم المغبون فيها، فيقول: " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس، الصحة والفراغ " (الترمذي، 1998، ج4، 2416) ولذا كان بعض السلف يقول: " من كان يومه كأمسه فهو مغبون، ومن كان يومه شراً من أمسه فهو ملعون، فالوقت ثمين فاعرف قيمته، ومن قيمته أنه إذا قضى لا يعود، كما قال الحسن البصري: " ما

من يوم ينشق فجره إلا وينادي يا بن آدم، أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد فتزود مني، فإني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة" (القرضاوي، 2001: 269).

5) الفاعلية:

من مقومات جودة العمل في الإسلام الفاعلية التي تعني القدرة على إنجاز العمل لا مجرد أدائه، ولا شك في أن الأداء الناجح لا ينفصل عن العبادة، ولكن الأداء الناجح النابع من نية الطاعة لله مقدم على العبادة المحضة؛ لأنه عبادة أولاً وأنه يحقق الأهداف العملية المطلوبة في الحياة، روى البخاري ومسلم عن أنس رضي الله عنه قال: " كنا مع النبي - صلى الله عليه وسلم - في السفر فمنا الصائم ومنا المفطر، فنزلنا منزلاً في يوم حار، فسقط الصوامون وقام المفطرون فضربوا الأبنية وسقوا الركاب، فقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم: " ذهب المفطرون اليوم بالأجر" (التبريزي، 1985، ج1: 457)، وذلك لأنهم الذين أنجزوا العمل الذي لا تقوم الحياة إلا به بكفاءة وفاعلية، ومن هنا كان أجرهم أعظم من أجور الذين اقتصروا على العبادة المحضة (الصوم). (الصوفي، 2004، 117).

6) المراقبة:

لا شك في أن مراقبة الإنسان لعمله ومتابعته له من أفضل الأسباب المؤدية إلى جودة العمل والوصول به إلى حد الكمال، وإذا كانت رقابة البشر على البشر تعطي نتائج ملموسة في تجويد العمل وتحسينه، فإن استشعار العبد لرقابة ربه - عزّ وجلّ - يوصل إلى نتائج أفضل بكثير، قال الله تعالى: " وكان الله على كل شيء رقيباً" (الأحزاب، 52)، وقال أيضاً: " ألم يعلم بأن الله يرى" (العلق، 14).

ولما سأل جبريل عليه السلام النبي - صلى الله عليه وسلم - عن الإحسان، قال: " الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك". (الألباني، 1985: 33) والحديث يبين أن درجة الإحسان هي أعلى درجات الإيمان، وهذه تتم عن طريق مراقبة العبد لربه واستحضاره عظمته كأنه يرى ربه عياناً، فإن لم تكن هذه المنزلة، فليكن العبد موقناً أن ربه يراه.

ولم يكن عبثاً أن يطلق على أعلى درجات الإيمان اسم الإحسان الذي يعني الإتقان والإبداع أي الجودة في أداء الأعمال. (الصوفي، 2004: 117).

مما سبق يتضح أن القرآن الكريم والسنة النبوية يزخران بمقومات ودلالات الجودة التي تؤكد على تطبيق مفاهيم وأنظمة إدارة الجودة الشاملة في شتى مجالات الحياة لدى المسلمين، ويرى الباحث بأن المسلمين لو تمثلوا الجودة في كل تعاليم الإسلام، ومضامينه ومقوماته لما تردّى حال المسلمين، ولبقوا في الطليعة لا يسبقهم من الأمم أحد، والدليل على

ذلك الحال التي وصل إليها المسلمون في تقدمهم العلمي والحضاري، وسيادتهم على سائر الأمم، فقد تمثل المسلمون الأوائل الجودة في أدق تفاصيل حياتهم وأبسطها.

2:4 التطور التاريخي لمفهوم الجودة

يعود الاهتمام بالجودة إلى العصور القديمة، زمن الفراعنة فقد وجدت نقوش للفراعنة تسجل اهتماماتهم بالجودة على معابدهم، حيث توضح إحدى الرسوم التي وجدت على المعابد صور لقاطع حجر ينفذ نقشاً مرفقاً لطلب عميله، بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقيق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ، وفقاً لمعايير موضوعة. (الدرادكة، وآخرون، 2006: 42).

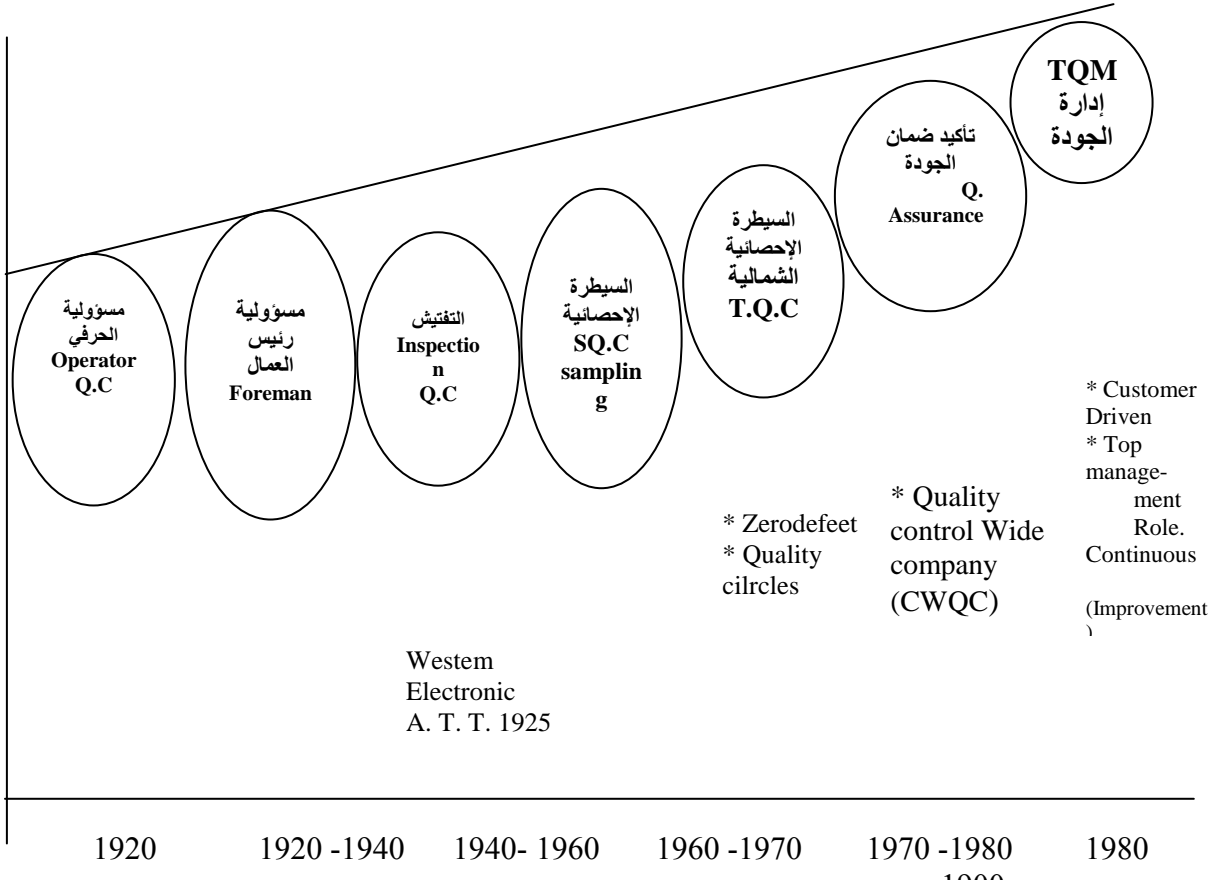
فقد شهدت الحضارة الفرعونية منذ عام 1450 قبل الميلاد نوعاً من أنواع الرقابة على الجودة للتأكد من مستوى الأداء الذي تم به تقطيع الأحجار أثناء عملية بناء الأهرامات وزخرفة المعابد والمقابر. (سليمان، 2002: 9).

وعندما جاء الإسلام أرسى جميع الأفكار الإدارية التي تدعو إليها النظريات الإدارية المعاصرة، إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتفق تماماً مع كل القيم الإسلامية. (الشرقاوي، 2002: 88).

وشهد عام 1944 بداية النشوء في مجال الرقابة على الجودة في الصناعة، ثم شهدت الخمسينات من القرن العشرين تقديم فكرة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة للصناعة اليابانية مما كان له الأثر في تميز وتقدم الصناعات اليابانية. (الدرادكة، وآخرون، 2000: 42).

والشكل (1) يوضح مراحل تطور الجودة في القرن العشرين:

الشكل (1)



نقلًا عن (الشمري، وحمدان، 2003، ص:5)

ومن الشكل يتضح أن مفهوم الجودة انتقل من:

- السيطرة على العيوب إلى منع العيوب. (مبدأ الوقاية وليس العلاج).
- دور الإدارة تدرج من دور الحرفي ورئيس العمال وقسم الجودة في المنظمة إلى الدور الاستراتيجي للجودة تتولاه الإدارة العليا.
- تدرج مفهوم ضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) من منظور (المنتج) إلى منظور الزبون.
- الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات ثم إلى الخدمات ثم إلى الحاجات وهذا ما يوضحه الشكل.

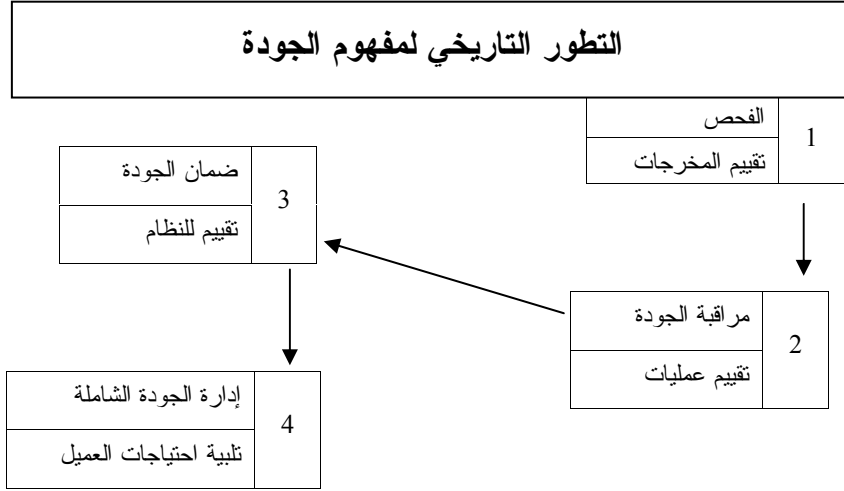
ويمكن تلخيص مجمل حركة الجودة في القرن العشرين بمراحل أربع متداخلة التأثير، وهي كالتالي:

- 1- مرحلة الفحص.
- 2- مراقبة الجودة.
- 3- ضمان الجودة.
- 4- إدارة الجودة الشاملة.

ويوضح الشكل رقم (2) تطور هذه المراحل:

الشكل (2)

مراحل تطور الجودة



نقلا عن: (زاهر، 2005: 77)

ويلخصها (درويش) في خمس مراحل هي:-

(1) الفرز:

عن طريق تحديد الوحدات المعينة وهي إجراء علاجي فقط.

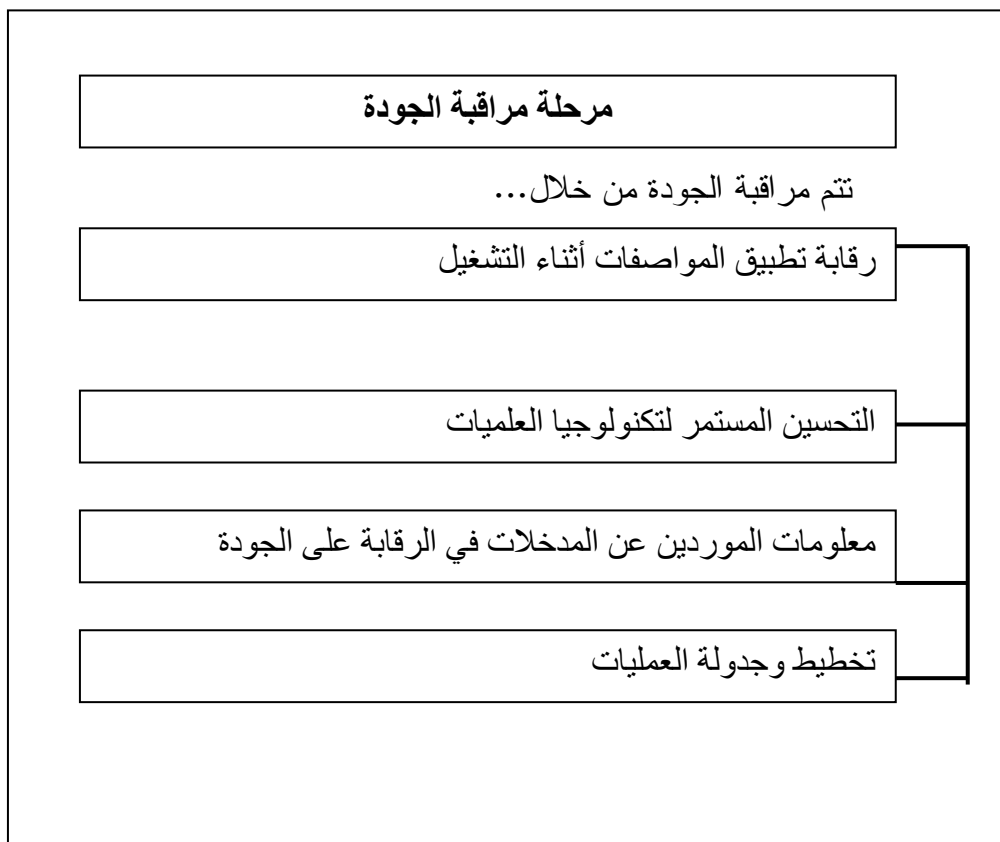
(2) الفحص:

ويعني القيام بإجراءات تصحيح وتحديد مصادر عدم المطابقة.

(3) مراقبة الجودة:

ويوضحها (زاهر، 2005: 80) من خلال الشكل رقم (3):

الشكل (3) مراحل مراقبة الجودة



4) ضمان (أو تأكيد) الجودة:

ويشمل مراجعة نظم الجودة، والتخطيط المتقدم للجودة، والرقابة الإحصائية للعمليات عن طريق مشاركة العاملين وتشجيعهم.

5) مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

التحسين المستمر، وإرضاء العميل الداخلي والخارجي، وفرق التحسين، ومشاركة العاملين، وقياس أداء العمليات. (درويش، وآخرون، 2002: 403-404).

ويرجع الباحث هذا التسارع في تطور إدارة الجودة الشاملة إلى المنافسة الشديدة بين الدول المتقدمة عامة والعظمى خاصة، وذلك بقصد السيطرة الاقتصادية والسياسية والعسكرية وغير ذلك، عدا تحقيق الرخاء والرفاهية لهذه الشعوب.

2:5 إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة بل غدا المهتمون بالإدارة والتحسين والجودة والنوعية أكثر اهتماماً بإدارة الجودة الشاملة من غيرهم، فمفهوم

إدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها من أجل الوصول إلى الأداء المرغوب به. (الشمري، وحمدان، 2003: 6) وهذا يسوقنا إلى عرض مجموعة من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة:

يشير (Evans,) إلى أنها: " فلسفة إدارية شاملة وعملية جمع الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها، وأنها إطار عمل يخص الشركات التي تطمح في الارتقاء إلى درجة العالمية". (Evans, 1997:45).

ويعرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها: " العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء" (عبد المحسن، 1977: 155)، ويعرفها (عقيلي) أنها " نهج متكامل لخدمة العميل، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى لتحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المؤسسة بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة بحيث يعتبر أي خلل في حلقة ما: نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية" (عقيلي، 2001:32)، ويرى (مصطفى) أنها: "مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل ومجالات الأداء، ويشكل هذا التطوير مسؤولية تضامنية للإدارة العليا، والإدارات والأقسام، وفرق العمل، والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد، ومروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعاً وخدمة". (مصطفى، 1995:2).

ويعرفها (shiba) بأنها " فلسفة إدارية للتحسين المستمر في جودة السلع والخدمات بهدف رضا العملاء" (shiba، 1933:27).

ويرى (sashkin and kiser:1996: 160) " أن الجودة الشاملة ليست برنامجاً ولا أداة أو أسلوب محدد، ولكنها تمثل تحويلاً في فكرة وثقافة المنظمة"، ويرى (النعساني) " أن إدارة الجودة الشاملة هي أداة الإدارة التي تهدف من خلالها إلى تأكيد الجودة وشموليتها من خلال:

- مقابلة توقعات جميع الزبائن في النظام التعليمي.
- تأكيد الجودة لضمان التوافق مع المواصفات والمعايير الموضوعية من قبل الزبائن.
- التأكيد على وجود وسائل لقياس الأداء والحصول على التغذية المرتدة. (النعساني، 2003:211)

وتعرف منظمة التقنية العالمية إدارة الجودة: " بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين" (العزاوي، 2005: 39)، ويعتبر تعريف كل من (Cohen) و (Brand) من أشمل التعريفات، وذلك على النحو التالي:

الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر. الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتجاوزها. الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له. (Cohen and Brand, 1933: xi- xii).

يرى الباحث من خلال التعريفات السابقة :

- أن إدارة الجودة الشاملة هي أداة للتطوير والتحسين المستمر.
- شمولية إدارة الجودة الشاملة فهي تهتم بكل من له علاقة بالمؤسسة أو المنظمة.
- تشكل إطاراً مهماً وفعالاً لأي مؤسسة تعليمية تطمح أن تكون الأفضل عن مثيلاتها.

وعليه يخلص الباحث إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عبارة عن فلسفة إدارية تقوم على إرضاء الزبون من خلال العمل الجماعي لجميع العاملين في المؤسسة أو المنظمة بجودة وكفاءة وفاعلية بأقل وقت وأقل تكلفة".

والجدول التالي يوضح التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة مع المقارنة بينهما:

جدول (2)

التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي ومسطح
اتخاذ القرارات	غير مؤسس - مركزي - مبنى على معرفة الناس في قمة الهرم.	مؤسس - غير مركزي - مبنى على البيانات- الإجراءات العلمية والمشاركة التامة.
حل المشكلات	تجنب المشكلات وتفاديها وعدم محاولة إصلاح شيء إلا إذا تعطل تماماً - اتباع أسلوب رد الفعل Reactive Inspection	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر وترقبها - اتباع أسلوب العمل Proactive لكشف المشكلات ومنعها قبل حدوثها Prevention
مصدر المشكلات	العاملون دائماً هم مصدر المشكلات الإدارية لذلك فالمديرون يديرون الناس.	العمليات والإجراءات والنظام الإداري The System مصدر المشكلات لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية والنظام لإداري.

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	عناصر المقارنة
لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء أو الإهدار أو إعادة الأعمال لتجنب إعادة الأعمال والإهدار يجب أن تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء العمل صحيحاً من المرة الأولى Do It Right The First Time & All The Time	يمكن التعامل معها ويتم تحملها لدرجة معينة والأخطاء عادة يتم اكتشافها وتصحيحها.	الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال
تخطيط طويل الأجل وتفكير استراتيجي تركيز داخلي خارجي على العميل تحسين مستمر Continuous Improvement	تخطيط قصير الأجل تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين	التخطيط التركيز جهود التحسين
المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل فرق عمل ممكنة وفقاً في تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية.	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقاً لمعرفة الخبراء.	تصميم المنتجات والخدمات
الناس الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية.	المديرون يعرفون أكثر والموظفون يستمعون للتعليمات وينفذونها حرفياً.	المديرون والموظفون
تحسين الجودة يؤدي لزيادة الإنتاجية.	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد.	الإنتاجية والجودة
الجودة مسئولية الإدارة ويلقي اللوم على الإدارة والنظام المتبع The System عند تردي الجودة.	الجودة مسئولية العاملين ويلامون بشكل مباشر عند تدري الجودة.	المسئولة عن الجودة

نقلاً عن: (الخلف، 1418هـ: 124).

2:6 إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم

يرى البعض أن الجودة الشاملة في التعليم: " هي مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة جوهر التربية وما فيها تتفاوت مستويات الجودة" (عليما، 2009: 93).

وقد ذكر (ميرون تريوس) فروعاً بين التربية والصناعة، في نقل النظرية من الصناعة إلى التربية والتعليم، وهي:

- المدرسة ليست مصنعاً والطالب ليس منتجاً.
- تربية الطالب وتعليمه هو الناتج " المنتج".
- التعليم والتعلم عمليتان مختلفتان.
- التعليم أقرب إلى الإدارة من الإشراف التفصيلي على النشاطات، أما التعلم فهو أقرب إلى البحث والتطوير من كونه عملية تجميع وتركيب. إن محاولات تنظيم البحث والتطوير على أساس أنها مجرد تجميع للأفكار المراد إدارتها في أسلوب أقرب إلى أسلوب خط التجميع هي محاولات خطيرة وتسبب كارثة. والأمر صحيح في مجال التربية والتعليم.
- في الصناعة، تتطلب إدارة الجودة من كل مدير في كل عملية أن يحدد له زبوناً. وإذا كانت هناك عملية بلا مخرجات ولها زبون، فيجب التساؤل عن سبب ذلك.
- المربون ليسوا معتادين على مصطلح " زبون "، إنهم يعتقدون أنها عملية ما يجب أن تستمر لأننا " دائماً كنا نعملها بهذه الطريقة". (دوهرتي، 1999: 101 بتصرف).

و ذكر (العيان) أن مفهوم الجودة في التعليم له معنيان مترابطان:

أحدهما واقعي، والآخر حسي، والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات الترفيع، ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم، أما المعنى الحسي للجودة فيركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالدارسين والدارسات وأولياء أمورهم، أو بمعنى آخر تعبر عن مدى اقتناع ورضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية، فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته، ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول: بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته. (العيان، 2003: 212).

ويرى (الزواوي) " أن الجودة الشاملة في التعليم هي معايير عالمية للقياس والإشراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه،

والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن". (الزواوي، 2003: 34)، ويعتبر تعريف (Rhodes) لإدارة الجودة الشاملة مطلباً مهماً في التربية حيث يقول: "إنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي؛ لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة التربوية". (Rhodes, 1992: 75).

وقد وضع (Crosby) أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة في التعليم وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي:

- 1) التكاليف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.
 - 2) وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بحيث يمنع حدوثها وذلك من خلال وضع معايير للأداء الجيد.
 - 3) تحديد مستويات أداء الأفراد ومحاولة منع حدوث أخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.
 - 4) تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناءً على المعايير الموضوعية وحساب تكلفة كل شيء لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى، وحساب الفاقد وغيرها من المعايير الكيفية والكمية. (Crosby, 1979:19).
- ويتبنى الباحث تعريف (Rhodes) لإدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم.

2:7 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

بالإطلاع على الأدب التربوي الخاص بإدارة الجودة الشاملة يلاحظ كيف انتقلت مفاهيم الجودة الشاملة ومعاييرها من مرحلة إلى أخرى، ونلاحظ بصورة جلية استخدام التربويين لنموذج ستيوارت حيث اعتبر المؤسسة التعليمية هي المصنع والطلاب يقومون مقام العمال، واعتبر المعلمين والإداريين يمثلون الإدارة، وتعرّف (عباس) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي " بأن تكون الإدارة الجامعية مسؤولة عن الالتزام بطريقة عمل من أجل تطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جامعي بروح الفريق، ويتضمن ذلك كافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم العلمي، وتوجه هذه الطريقة نحو الطالب للتحسن المستمر، ويعني ذلك التزام الإدارة الجامعية وهيئة التعليم بالجودة، واهتمام القيادة بها وتقديم البرامج التدريبية لرفع الكفاءة، واستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية في التحليل، وطرق فعالة في التقويم". (عباس، 2002: 76).

وتعرف اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي في ليبيا (الجودة) على أنها: " ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات الدارسين و خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج، وتكون أساساً لتصميم برامج مع التطوير المستمر". (اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي، 2007/5/10)، أما من منظور وحدة الجودة في جامعة النجاح، فهي: "مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة والتي يشمل التخطيط للجودة، وتنفيذها، وتقويمها، وتحسينها، في جميع مجالات التعليم، والأبحاث، والخدمة المجتمعية". (جامعة النجاح، 2007/6/5)، ويرى (رودرز) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هو: "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات المستمدة من الواقع التي تعمل على توظيف مهارات العاملين وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات المنظمة (التنظيم)، وبشكل إبداعي لضمان التحسن المستمر للمؤسسة". (الدعيس، ناجي: 2007)

أما (عشبية) فقد عرفها على أنها: "مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون الجامعة- فريق إدارة الجودة ومجالسها- والتي تشمل التخطيط للجودة، وتنفيذها، وتقويمها وتحسينها، في جميع مجالات العملية التعليمية بالجامعة". (عشبية، 2000: 543).

ويرى الباحث أن تعريف (عشبية) لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتشابه كثيراً مع تعريف وحدة الجودة في جامعة النجاح، ويرى بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة " أنها مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، وتحقيق نمو الجامعة وتوصلها إلى أهدافها وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي بما يؤدي إلى التفوق والتميز" (النجار، 2002: 72).

ويرى الباحث أن التعريفات السابقة توافقت على أهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، وعلى العمل بروح الفريق بغية التحسين المستمر في شتى مجالات الحياة الجامعية، وحسن توظيف قدرات كل من له صلة بالجامعة؛ لتصبح الجامعة متطورة ومواكبة لهذا العصر الذي سمي بعصر العولمة، وبناءً عليه يعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها: " عملية مخططة ومنظمة وقابلة للتنفيذ، محققة لرسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها المنشودة مكونة إطاراً فكرياً جديداً ومتطوراً للتعامل بكفاءة مع المتغيرات المتلاحقة، صانعة لجيل قادر على الابتكار والتواصل والتحسين المستمر".

2:8 أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وعليه يتضح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة، ومدى أهمية تطبيقها في المجال التربوي، ولا سيما في مؤسسات التعليم العالي.

يشير (الشبراوي) إلى أن تبني إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق أمور عديدة، منها:

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية، وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.

- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.

- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع، وتقديم الخدمات.

- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل، وتحسين العمليات.

- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجيات التنافسية لتطوير عمل المنظمة.

- تطوير إجراءات الاتصال؛ لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة". (الشبراوي، 1940: 7-8).
ويذكر (العزاوي): "أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعاد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وإن الالتزام من قبل أي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة". (العزاوي، 2005: 55).

ويوضح (مجاهد، وبدير) الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم عامة، وكليات التربية خاصة، ومن أهمها، أنها:

- تؤدي إلى خفض التكاليف.

- تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.

- تحقق ميزة تنافسية لكليات التربية في السوق، في ظل الظروف التنافسية التي يعيشها العالم اليوم.

- تساعد في الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل Iso 9000، والاعتماد الأكاديمي.

- تنمي الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد، والشعور بالانتماء داخل بيئة العمل.

- تحرز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة (الكلية).

- تقوم بتحسين سمعة المؤسسة (كليات التربية) في نظر العملاء والعاملين.

- تمكن من التغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين من تقديم منتج ذي جودة عالية". (مجاهد، وبدير، 2006: 103).

وتوضح (اليحيوي) أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنود التالية:

- تعمل على تحسين جودة الخدمات التعليمية من حيث طريقة العمل، وطريقة أداء المعلومات، والعاملين، وأهداف الكلية.

- القدرة على مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة؛ لأنها تستطيع التعامل مع الظروف المتغيرة بصورة إيجابية لما تتميز به من مرونة.

- تعمل على إشباع احتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين من العملية التعليمية الحالية والمستقبلية، من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية، تتلاءم مع أي تغيير في الاحتياجات والرغبات مما يؤدي إلى تحقيق الرضا.

- تعمل على تحفيز العاملين، وإثارة دوافعهم نحو العمل المبدع.

- تساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تعتمد بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات القائمة على الدراسة الشاملة.

- تعمل على أداء العمل في الكلية بأقل وقت وجهد وتكلفة.

- تتيح الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي وإيجاد الحلول له". (اليحيوي، 2001:

31)

ويذكر (عشبية) مجموعة بنود يمكن أن تتحقق في حال تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، منها:

- دراسة متطلبات المجتمع، واحتياجات العملاء، والوفاء بتلك الاحتياجات.

- أداء الأعمال بشكل صحيح في أقل وقت، وأقل مهمة، وأقل تكلفة.

- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي، وعمل الفريق.

- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالجامعة.

- تحسين سمعة الجامعة في نظر العاملين والعملاء، وتنمية روح التنافس والمبادأة بين الجامعات.

- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.

- بناء الثقة بين العاملين في الجامعة، وتقوية انتمائهم لها.

- تحقيق الترابط الجيد، والاتصال الفعال بين الأقسام، والوحدات المختلفة". (عشبية، 2000، 538-539).

يتضح لنا مما سبق أن أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات التربوية تكمن في كونها منهجاً شاملاً للتغيير إلى الأحسن، لا سيما في مؤسسات التعليم الجامعي حيث تعتبر سمة من سمات هذا العصر الذي يمتاز بالمتغيرات المتسارعة، وتعمل على التحسين المستمر في جودة المؤسسة ككل متكامل من حيث الإدارة، والعاملين، والمتصلين والمتواصلين مع المؤسسة، وعملها بروح الفريق الواحد، والعمل على رفعة المؤسسة من خلال انتقاء الكفاءات، ووجود منظومة من القيم تهتدي بها المؤسسة والعاملون فيها، مما يجعلهم فخورين معتزين بالمؤسسة التي ينتمون إليها، وهذا يؤدي إلى جودة المنتج التعليمي.

2:9 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لقد تباين تناول المهتمين بإدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها في شتى الميادين فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بل أكثر من ذلك فقد تباين المهتمون في المسمى نفسه، فالبعض قال: مبادئ إدارة الجودة، وآخرون قالوا عناصر، وفريق ثالث مرتكزات، ورابع مكونات. ومنهم من قصر المبادئ على أربعة، ومنهم على سبعة، ومنهم على ستة، ومنهم من أسهب في ذكر المبادئ فأوصلها إلى اثني عشر مبدأً أو يزيد، وقد أورد (أبو نبعة، ومسعد) سبعة مبادئ، منها:

- 1- التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمأن روح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها.
- 2- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة.
- 3- تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، مع التأكيد على الإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.
- 4- مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.
- 5- بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين، ودعم الجهود المميزة: الفردية والجماعية.
- 6- مشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة، عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحل.

7- تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أو السلعة بتميز، ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تسعى لتحديد احتياجات جمهورها المستهدف من السلع والخدمات". (أبو نبعة، ومسعد، 1998: 69-93).

وقد أشار (Kanji and other) في دراسته تقويم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى عوامل النجاح الحاسمة في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات البريطانية، وهي:

- التحسين المستمر.
- القيادة.
- رضا المستهلك الخارجي.
- الإدارة المستندة إلى الأفراد.
- فريق العمل.
- تحسين العملية التعليمية.
- رضا المستهلك الداخلي.
- قياس الموارد.
- الوقاية أو المنع". (Kanji and other, 1949: 146 – 153)
- وأكدت (البكري) على جملة من المبادئ ، منها:
- التركيز على العميل.
- اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- معلومات التغذية الراجعة". (البكري، 2002: 52-54).
- ويذكر (عبد المحسن) مجموعة من المبادئ التي تستند إليها نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وهي:

1- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة، حتى يسهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.

2- وجود أهداف واضحة التحديد للجامعة من قبل جميع العاملين، كلٌّ على قدر إسهامه في المشاركة في صنعها، بحيث تتوخى هذه الأهداف التوجه المستقبلي القصير والطويل المدى، وتأخذ بعين الاعتبار تحقيق رغبات الطلاب والعاملين والعملاء.

3- توافر القيادة الفعالة المقتنعة بأهمية وضرورة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء والتطوير المستمر لدى العاملين بالجامعة، وتستطيع تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح.

4- الأخذ بمفهوم العمل الجماعي ضمن العمل بروح الفريق الواحد، وذلك من خلال استخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات بعيداً عن الفردية والنظرة الضيقة للأمر.

5- الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة.

6- استخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة والتغلب على المعوقات التي تواجهها، باعتباره المدخل الملائم لتحسين الجودة". (عبد المحسن، 1995: 122-121).

ويضيف (عشبية) على هذه المبادئ الستة، مبادئ أخرى، هي:

1- تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا، باعتبار أن حسن إعداد الطالب في مرحلة معينة يسهم في تأهيله للمرحلة الآتية.

2- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، ووجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، مع مراعاة أن تكون تلك البيانات ممكنة لاعتبارات السرعة والدقة وسهولة الاسترجاع، وقد تتعلق هذه البيانات بسياسات وشروط القبول، أو تعكس احتياجات سوق العمل أو تتعلق بتقسيم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية.

3- تتبنى فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشفه، والتركيز على تصحيح العمليات وليس على لوم الأشخاص وتوبيخهم.

4- تطبيق مبادئ التعليم والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة، وعلى كل جديد مع التأكيد على أن يكون التدريب مرتبطاً مباشرة بتحسين الجودة، ومن أمثلة ذلك تدريب أعضاء هيئة التدريس على الحاسوب، وتشجيعهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية.

5- إدراك أهمية الوقت، والعمل على استغلاله كمورد رئيسي للجودة.

6- إعادة تنظيم بنية الجامعة وثقافتها، ضمن العمل على انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.

7- الاتصالات الأفقية والرأسية الفعالة لتسهيل نشر ثقافة ومفاهيم الجودة الشاملة في أرجاء الجامعة.

8- وجود خطة تتضمن استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة، في ضوء نظام متكامل يشمل كل عملية من العمليات التعليمية أو الإدارية. (عشبية، 2000: 541-540)

ينضح لنا مما سبق توافق المهتمين من العلماء بنشر إدارة الجودة الشاملة سواء كان في التطبيق أو التعليم على جملة من المبادئ مثل: دعم القيادة العليا وتفهمها الكامل لإدارة الجودة والتركيز على الزبون أو المستهلك، والتحسين المستمر من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل، والعمل بروح الفريق، واتخاذ القرارات المستندة على الحقائق والمعلومات المتكاملة، مع ضرورة الإشارة أن هؤلاء الذين أورد الباحث ما ذكروا من مبادئ قد استفادوا في ذلك من رواد إدارة الجودة أمثال: إدوارد ديمينج، وجوران، وكروسبي، وبالدرج وغيرهم، وكان (ديمنج) قد اقترح أربعة عشر مبدأ لتحسين جودة الجامعات، منها: "خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي، ومنع التقهيش، والاهتمام بالتدريب المستمر في جميع

الوظائف الجامعية، وتبنى فلسفة جديدة للتطوير المستمر، وعدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط". (النجار، 2002: 76-77).

ويرى (الموسوي): " أن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساساً في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي، يعود بالنفع على الجامعات، إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة، ومسائلها ويرفع معنويات العاملين فيها، ويمنحهم فرصة التعبير، ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضيف على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً". (الموسوي، 2003: 92-93).

2:10 محاور إدارة الجودة في التعليم الجامعي

تناول الباحثون التربويون مجموعة من المحاور التي تتضمن العديد من المجالات ،

أهمها:

2:10:1 جودة الإدارة الجامعية:

ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط، والتنظيم والقيادة، والرقابة، وتقويم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية مثل المباني، والمكتبات، والمعامل والتجهيزات، والمالية، والمعلوماتية حتى وإن تواضع قدرها. (أحمد، وحافظ، 2003: 159).

وعليه فمن الضروري اختيار رئيس الجامعة أو مدير الإدارة بدقة وذلك من خلال لجنة فنية مختصة، إذ يعتبر ذلك أساساً في حسن إدارة الجامعة وتطويرها.

2:10:2 جودة الطالب الجامعي:

يعد المتعلم أحد عناصر العملية التعليمية، وتتعدد مؤشرات الجودة المرتبطة في هذا المحور إلى ما يلي:

- انتقاء الطلاب: حيث يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي، وكما يكون انتقاء الطلاب واختيارهم مؤشراً مهماً للجودة؛ فإنه يجب أن يتم عن طريق اختبارات معينة مصممة لهذا الغرض، ولذا فالجامعة التي تنتقي طلابها انتقاء جيداً غالباً ما تكون الجودة فيها عالية.

- نسبة عدد الطلاب إلى عدد أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تتوقف جودة التعليم العالي على قدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء مهامها على أعلى مستوى، وهذا الهدف يتوقف على إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ونسبتهم إلى مجموع عدد الطلاب.
- متوسط تكلفة الطالب: حيث تقاس الجودة بمعدل الإنفاق على كل طالب، ورغم أن متوسط تكلفة الطالب مؤشر مهم للجودة إلا أنه ليس المؤشر الوحيد؛ لأن نوعية الإدارة والتوجيه والحفز كل ذلك يدخل كعوامل مؤثرة في نوع الإنفاق.
- الخدمات التي تقدم للطلاب: من خدمات صحية وإرشادية ومساعدات مالية.
- دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم حيث تتوقف جودة التعليم على مدى توافر الدافعية والاستعداد للتعلم وإقبال الطلبة بحماس نحو التعليم، فالجودة ترتبط بوجود دوافع قوية لبدء التعلم واستمراره وحفزه وإتقانه.
- نسبة الخريجين في كلية ما والذين التحقوا في برامج الدراسات العليا إلى نسبة الخريجين من تلك الكلية.
- ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين حسب الكليات والاختصاصات باحتياجات المجتمع.
- مستوى الخريج الجامعي حيث يعد الخريج الناجح النهائي لجميع أنشطة التعليم الجامعي، فيحسب هذا المستوى يمكن الحكم على جودة التعليم الجامعي ومؤسساته. (دياب، 2005: 30-31).

2:10:3 جودة هيكل البرامج التعليمية على مستوى الكلية:

وذلك من حيث الشمول والعمق والتكامل، وعدم الازدواج أو التكرار أو الحشو، كما يقصد بجودة هذا الهيكل حسن مخاطبته للتحديات القومية في مجالات التكنولوجيا المختلفة، إدارياً وصناعياً وزراعياً، وخدماتياً... الخ (أحمد، وحافظ، 2003: 159-160).

2:10:4 جودة عضو هيئة التدريس:

- حيث إن عضو هيئة التدريس بالجامعة يتطلب خصوصيات يستمدّها من قدراته البحثية، ومهاراته التربوية، فهو الناشط الرئيس في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ومن أهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس في الجامعة لتحقيق الجودة والتميز:
- كفايات التدريس الجيد.
 - كفايات القيام بالبحث العلمي.
 - كفايات استخدام التقنيات الحديثة في مجال التعليم.
 - القدرة على التفاعل مع مؤسسات المجتمع.

- القدرة على اتخاذ القرارات إدارياً، ومالياً، وتنظيمياً.
- القدرة على تطوير المناهج الجامعية في مجالات التخصص لتواكب عصر الثورة العلمية التي نعيشها. (أبو سعدة، 2000: 190).

2:10:5 جودة التمويل الجامعي:

لا شك أن التعليم الجامعي مكلف حقيقة، ولا شك أن الأخذ بالجديد في تكنولوجيا التعليم والتوسعات المستمرة في المباني، والتجهيزات وصيانتها، وتمويل وتحديث المكتبات الجامعية يكلف الآن الكثير، ولا شك أن جودة التعليم تمثل متغيراً تابعاً لقدرة التمويل الجامعي، ومدى توازن أبواب الإنفاق مع قدر التكاليف في كل مجال من مجالات النشاط، ومن هنا تجيء أهمية كل من:

- التمويل الذاتي مثل رسوم الانتساب الموجه، الاستشارات والتدريب.
- دراسات تحليل الكلفة والعائد من مجال الإنفاق الجامعي.
- جهود ترشيد الإنفاق المالي الجامعي.

2:10:6 جودة التشريعات واللوائح الجامعية:

ويقصد بذلك تواكب هذه التشريعات مع المتغيرات التي تتوالى اقتصادياً واجتماعياً، وتكنولوجياً وسياسياً، وثقافياً في البيئة المحيطة، كما أن التشريعات الجامعية تعد بدورها إحدى مصادر وضوابط اللوائح الجامعية، ويصدق على هذه اللوائح ما يصدق على التشريعات حيث يتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحدودة ومرنة. (أحمد، وحافظ، 2003: 161).

2:10:7 جودة تقييم الأداء الجامعي:

مهما حسن تخطيط وتنظيم جهود الأداء الجامعي، وحسنت قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم وتخصصاتهم فلا غنى عن تقييم هذا الأداء ويتطلب ذلك بالطبع معايير لتقييم كل من العناصر الرئيسية التالية: الطالب، والبرنامج التعليمي شاملاً طرق التعليم والكتاب الجامعي، والقاعات التعليمية، وعضو هيئة التدريس، والتمويل الجامعي، والإدارة الجامعية. (أحمد، وحافظ، 2003: 161-162).

2:10:8 جودة الجامعة والمجتمع:

ومن مؤشرات ذلك:

- ربط الاختصاصات المختلفة في مؤسسات التعليم الجامعي الفلسطيني باحتياجات المجتمع.
- ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحيط بالمؤسسة بهدف إيجاد الحلول الناجعة لها.

- التفاعل بين المؤسسة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدماتية.

2:10:9 استقلالية الجامعات:

ويندرج تحت المؤشر التالي:

التوازن بين مقتضيات الاستقلال الجامعي، والذي ينطبق من حرية التعبير، والبحث العلمي، وبين مقتضيات الإشراف الحكومي الذي يرتبط بالتمويل ومراعاة تقاليد المجتمع.

2:10:10 التنوع والتباين بين الجامعات، وتندرج تحته:

- مراعاة كل جامعة لاحتياجات المجتمع المحيط بها.

- مدى ملاءمة الخريجين من الاختصاصات المختلفة لحاجة المجتمع. (دياب، 2005: 32).

2:10:11 جودة القاعات التعليمية وتجهيزاتها:

تؤثر قاعات التعليم بما تشكله من مؤثرات مادية ومعنوية تأثيراً بالغاً على جودة

العملية التعليمية وعلى مخرجاتها، وتتمثل جودة مكانة التعليم فيما يلي:

- مدى تناسب اتساع القاعة مع كثافة الطلاب والطالبات.

- مدى جودة التهيئة في القاعة.

- مدى جودة الإضاءة.

- مدى كفاية تجهيز القاعة بوسائل الإيضاح والعرض والصوت.

- مدى كفاية وصلاحية المقاعد والمناضد. (أحمد، 2003: 160).

2:10:12 جودة التقويم الداخلي:

حيث يتم إنشاء لجنة للتقويم الداخلي للجودة الشاملة، مكونة من أعضاء هيئة التدريس،

والإداريين، في كل كلية من كليات الجامعة، تكون مسؤولة عن ضمان الجودة، ومراقبتها داخل الكلية.

2:10:13 جودة التقويم الخارجي:

حيث يلزم إنشاء نظام لضمان الجودة والاعتماد يكون له استقلالية لا تتأثر بالسياسات

الحكومية، ولكنها تتأثر فقط بالمستوى العلمي المنافس عالمياً، وذلك من خلال تبني نظام

الاعتماد، والمعمول به في العالم، والتي تختص باعتماد وكافة عناصر إدارة الجودة الشاملة.

(البيلاوي: 1996: 17-18)

2:10:14 جودة المتابعة المستمرة للخريجين:-

"حيث يتم في ضوءها رصد ومتابعة الخريجين لتحديد مدى توافقهم مع متطلبات العمل في كافة مؤسسات العمل، ومن ثم إمكانية التعديل والتطوير السريع لبرامج التعليم والتدريب التي تطرحها الجامعة، وذلك لتلافي أوجه القصور في المستويات العلمية والعملية للخريجين. ومن مجموعة المعايير التي يجب أن تتحقق في المتابعة المستمرة للخريجين:

- أن تكون مؤسسات العمل للخريجين هي المؤسسات الرئيسية لمتابعة الخريجين.
- أن تكون عملية المتابعة والتقويم موضوعية وشاملة.
- أن تركز عملية المتابعة على احتياجات الخريجين وتحديد مشاكلهم في ميادين العمل.
- أن تركز عملية المتابعة على تقييم الكفايات المهنية للخريجين". (أبو سعدة، 2000: 190-193).

ويرى الباحث ضرورة الأخذ بالمحاور السابقة وبمحاور أخرى ترى المؤسسة الجامعية أنها ضرورية ومهمة لها حسب فلسفتها وأهدافها بما يضمن لها التطوير والتحسين المستمر للإداريين والأكاديميين والطلاب؛ وذلك لرفع جودة الكفاءة العلمية والإدارية.

2:11 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

أشار الكثير من التربويين والمهتمين بتطوير الجامعات والإدارة الجامعية إلى العديد من المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. ويقول (الترتوري، وجويحات): "إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية، والشركات الصناعية ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة. إذ إن هذا النظام يمكن أن يساعد وبشكل منظم إدارات المناطق والمؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي وذلك لأن نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات". (الترتوري، وجويحات، 2006: 79-80).

ويذكر (النجار) مجموعة من التحديات أمام الجامعات، هي:

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية.
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.

- تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية.
- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم مثال: خريجو الطب، والتجارة، والزراعة، والحقوق، والآداب، وغيرها من الكليات. (النجار، 1999، 72).

وبناءً على ذلك يطرح الباحث المبررات التالية:

- تحسين رضا الطلاب.
- زيادة ثقة الطلاب.
- تحسين مركز ومكانة الجامعة محلياً وعالمياً.
- تحسين نصيب الجامعة في سوق العمل.

ويذكر (هلال) مبرراً هاماً حيث يتحدث عن "الحاجة إلى أن تتحول جامعاتنا إلى مراكز إنتاج للمعرفة وليس مراكز تجتر فقط بعض ما تنتجه جامعات ومراكز بحث أخرى. بمعنى أن يصبح من أدوار الجامعة دورها في إنتاج المعرفة، وليس نقلها فحسب". (هلال، 2000: 124).

ويمكن تلخيص المبررات في جملة واحدة، وهي: "رفع كفاءة التعليم الجامعي وتحسين نوعية وزيادة إنتاجيته تحقيقاً للدور المعروف أن تلعبه الجامعات في دفع عجلة التنمية". (ريان، والتكريتي، 1997: 3).

2:12 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- لا شك أن ما ذكر من أهمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ومنها مؤسسات التعليم العالي تقودنا إلى فوائد كثيرة، من أبرزها:-
- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
 - رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
 - تخصيص تكاليف الخدمات والتشغيل.
 - العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
 - زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة. (عليما، 2004: 32).
 - استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة. (الترتوري، وجويحات، 2006: 38).
 - المحافظة على الجودة من خلال: التجديد، والتحسين، والتعليم، والتدريب، والتكليف مع المتغيرات البيئية.
 - كسب رضا المجتمع من خلال: إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة، والمحافظة على البيئة والصحة العامة.

- تحسين الأداء والإنتاجية من خلال: تبني أسلوب فريق العمل، وتبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل، وتحسين الجودة، والتعليم والتدريب المستمرين.
 - توسيع أفق القيادة الإدارية العليا. (عقيلي، 2000: 60-61).
 - ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية فوائد جمة، منها:
 - رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.
 - رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة.
 - خطة استراتيجية للمؤسسات التعليمية، وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية.
 - هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية. (حسن، 2005: 12)
 - إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
 - أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية. (أبو ملوح، 2003).
 - حل المشاكل متواصل ومستمر، والعاملون يملكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة. (أحمد، 2003: 78).
 - القدرة على التقييم الذاتي.
 - القدرة على إعداد التوازن بإجراء التصحيحات في حالة وجود انحرافات عن مستوى الجودة المطلوبة.
 - تحسين الاتصالات. (الجبوري، والتميمي، 2003: 11).
- و يرى (سليمان) أن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحقق النتائج التالية:
- البقاء في عالم محتدم المنافسة.
 - خدمات أحسن للعملاء.
 - تحسين الجودة العامة.
 - استخدام جيد للأفراد المهرة.
 - تقليل الكلفة والزمن.
 - ارتفاع قيمة المشاركة. (سليمان، 2001: 145).

2:13 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

بالنظر المستقرب للمبررات التي ذكرت آنفاً فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن فوائد جمة منشودة على مستوى الجامعة، يذكر منها (نشوان):

- ضبط وتطوير النظام الإداري.
- رفع مستوى الطلاب.
- زيادة كفايات العاملين ورفع مستوى أدائهم.
- زيادة الثقة والتعاون.
- توفير جو من التعاون والتفاهم بين العاملين.
- زيادة الانتماء للمؤسسة.
- الترابط والتكامل بين العاملين.
- العمل بروح الفريق.
- المزيد من الثقة والاحترام للمؤسسة. (نشوان، 2000: 148-149).

ويشير (الترتوري، وجويحات) إلى الفوائد التالية:

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها.
- تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
- إيجاد مجموعة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.
- تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، وتطوير معايير قياس الأداء.
- أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.
- طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية.
- وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة.
- وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
- تقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة. (الترتوري، وجويحات، 2006: 80).

- ويوضح (محبوب) أن حصول الجامعة على شهادة الجودة وفقاً للمواصفة Iso 9001 أو أية مواصفة وطنية يحقق منافع كثيرة، منها:
- تحسين كفاءة الأنشطة العلمية والخدماتية.
 - تقليل الهدر والتسرب والفاقد.
 - تحسين نوعية الخدمات التعليمية والتدريبية.
 - وضوح سياسات العمل وإجراءاته.
 - المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية والتربوية والخدماتية.
 - الوعي العالي للمسؤولية من قبل العاملين". (محبوب، 2000، 122).
- ويرى (العلوي): "أن الجامعة هي أهم مؤسسات التعليم العالي، وهي محور أهدافها، وبما أن الجامعة هي مصنع القوى العاملة في المجتمع، فليس أفضل من أن تشكل هذه القوى على أساس النوعية والكيفية بدلاً من التركيز على الكم، ومنهج الجودة الشاملة يعني بالمؤسسة أو الجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه على بعض، لا كأجزاء ومجموعات متناثرة متنافرة، فبرنامج الجودة الشاملة يضع المبادئ والأسس لمثل هذا التكامل، يضاف إلى ما ذكر أن الجودة الشاملة تمهد الطريق أمام الكيان الجامعي لبناء هيكل وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، والتي من أبرزها العالمية، والتكتلات الاقتصادية، والركود الاقتصادي، والمنافسة الشرسة، والقوة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات". (العلوي، 1998: 20-22).

2:14:2 خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

قبل الخوض في ذكر وعرض خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، حريّ بنا أن نتناول المتطلبات اللازمة لذلك، وهي على النحو التالي:

2:14:1 مجلس الجودة:

"ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطات اللازمة للتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة، وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية، ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية". (عشبية، 2000: 543).

ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس:

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- قياس عملية التخطيط الشاملة.
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل: لجنة تصميم وتنمية الجودة.
- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- متابعة أعمال دوائر الجودة". (عليما، 2004: 101).

2:14:2 فريق تصميم الجودة وتنميتها:

يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة، وتتمثل أهم مسؤولياته في:-

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة، وفرق العمل.
- تحديد متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية أو خارجها.
- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتمديد خطواتها الأساسية، وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
- تحسين الجودة داخل الجامعة. (الشبراوي، 1995: 23-24).

2:14:3 لجنة توجيه الجودة:

وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة، وتتمثل أهم مسؤولياتها في:

- توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.

- إزالة الخوف، ونشر الخبرات الفائقة، والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.

2:14:4 لجنة قياس الجودة وتقويمها:

"وتتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة، والتأكد من مدى تنفيذ أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ". (عشبية، 2000: 544-545).

هذا ومن الأمور التي ينبغي أن تركز عليها قيادات هذه اللجان والمجالس السابقة: تنظيم برامج تدريبية منتظمة، ومتخصصة للعاملين بالجامعة بحيث تتضمن تلك البرامج مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها، وكيفية تنفيذ الأعمال المختلفة". (عليمات، 2004: 102).

"وبالإضافة إلى ما سبق تتطلب إدارة الجودة الشاملة أيضاً اختبار المسهل (facilitator)، ويعتبر عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل برنامج إدارة الجودة، ويجب أن تتوفر فيه عدة صفات، منها:

- القدرة على الاتصال الجيد.
- القدرة على عرض الأفكار وكتابتها بطريقة جيدة.
- لديه خلفية علمية في مجال العلوم السلوكية.
- مستمع جيد، ويقوم المسهل بتوجيه وتنسيق العمل، والتأكد من تطبيق برنامج الجودة واستخدام تقنياتها وأدواتها، وتنظيم المقابلات لأعضاء دوائر الجودة". (عشبية، 2000: 545).

أما بخصوص خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والتي تقوم فيها المجالس السابقة فهي على النحو التالي:-

أولاً: التمهيد:

وهي مرحلة تهيئة العاملين بالكلية أو الجامعة لتقبل مفهوم الجودة الشاملة، والالتزام بهذا المفهوم وما يتطلبه من إجراءات ومتطلبات في العمل، وتتضمن هذه العملية الممارسات الآتية:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين.
- تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات.
- تحديد احتياجات العملاء الداخليين (المتعلمين) أو الخارجيين (احتياجات منظمات الأعمال المختلفة في القطاعين العام والخاص والمؤسسات الخدمية وغيرها).
- تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من المجالات التعليمية بالجامعة.

- تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة.
- تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة.
- توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات بدقة من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية.
- توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبداية التنفيذ. (عليما، 2004: 102 - 103).

ثانياً: التنفيذ:

ويتضمن الممارسات الآتية:

- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته.
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين. (عشبية، 2000: 546-547).

ثالثاً: التقييم:

- تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية لا يقصد بها فقط التقييم النهائي للحكم على نجاح وجودة التغيير الذي تم إنجازه، ولكن تصاحب هذه العملية كل مراحل العمل السابقة سواء التمهيدي أو التنفيذ، وذلك للاستفادة من التقييم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة في المرات الآتية، ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها تلك العملية:
- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيدي حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
 - مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيدي.
 - تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.
 - إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعمل، وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع، وتقديم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر.
 - المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبتها لطبيعة العمل بالجامعة. (عليما، 2004: 103 - 104).

2:15 الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

الجامعي

يشير الأدب التربوي إلى أن الجامعات والكليات تعددت في استخدامها للمداخل في عمليات التنفيذ، فمنها من استخدم المواصفات البريطانية لتحقيق الجودة الشاملة والمعروفة بـ: BS5750، ومنها من استخدم فكرة مدخل توكيد الجودة ككثير من جامعات أوروبا، وأمريكا الشمالية، وفي اليابان استخدموا فكرة بيت الجودة، وفيما يلي عرض لهذه المداخل:

2:15:1 مدخل توكيد الجودة:

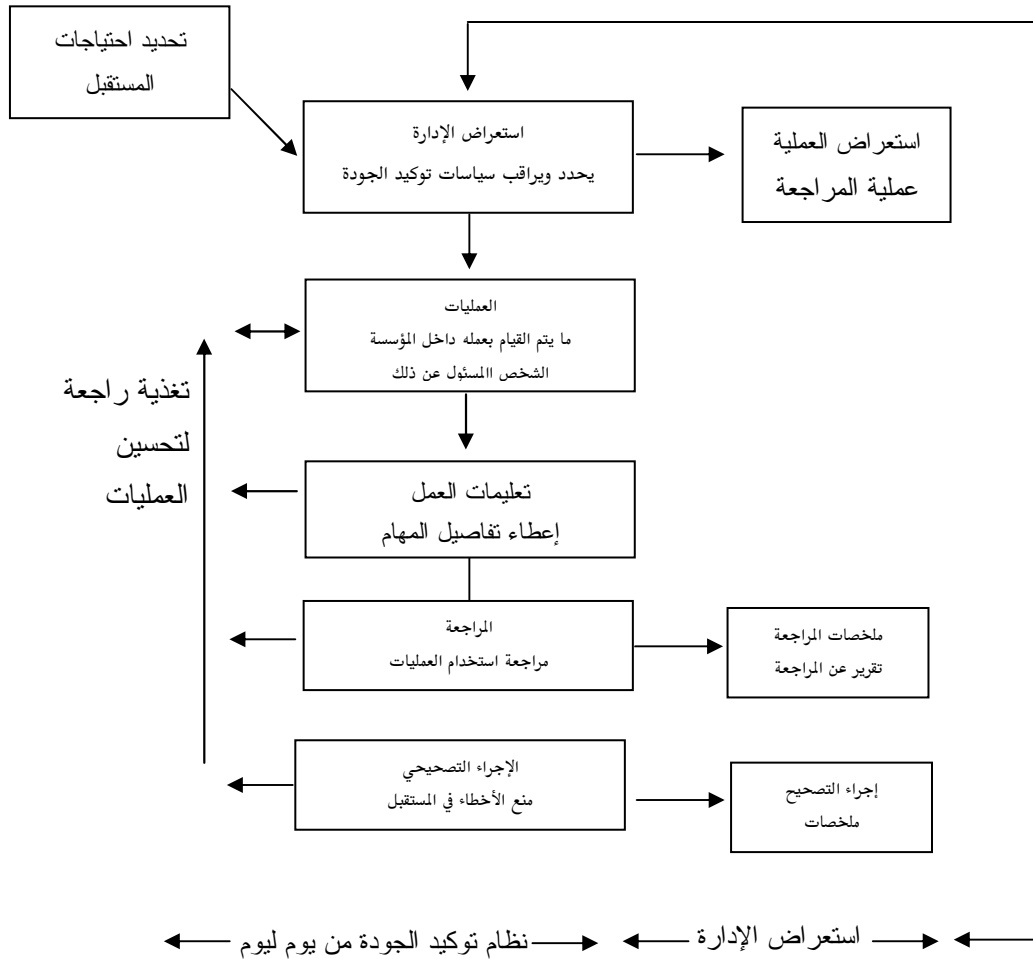
انتشر هذا المدخل بعد انعقاد المؤتمر الدولي لتوكيد الجودة في التعليم الجامعي بمونتريال عام 1993م، حيث ترتب على نتائج وتوصيات هذا المؤتمر إنشاء مراكز دولية لتوكيد الجودة والتقويم في بعض الجامعات الأوروبية. (عشبية، 2000: 548).

ويقصد بتوكيد الجودة منع حدوث الأخطاء، وضمان الأداء الجيد من أول مرة، وهذا المفهوم منبثق من مفهوم مراقبة الجودة، ويختلف تطبيقه من جامعة إلى أخرى حسب الإمكانيات المتاحة والعمليات التي ينبغي التركيز عليها، وعموماً توحيد مجموعة من الصفات التي تميز هذا المفهوم، وأهم ما يميز مدخل توكيد الجودة ما يلي:

- وجود رسالة للجامعة أو الكلية تهدف إلى تحقيق الجودة.
- تعزيز معلومات الإدارة وهيمنتها.
- وضوح الإجراءات التي تبين كيفية إنجاز العمل.
- قياس الأداء بدقة من خلال معايير الأداء الجيد.
- وجود إجراءات تصحيحية، ونظام مراجعة لمراقبة العمل، وتطويره. (مدني، 1996: 166-167)، والشكل التالي يوضح النظام الأساسي لتوكيد الجودة:

الشكل (4)

النظام الأساسي لتوكيد الجودة



نقلًا عن (الصالح، 2003:83)

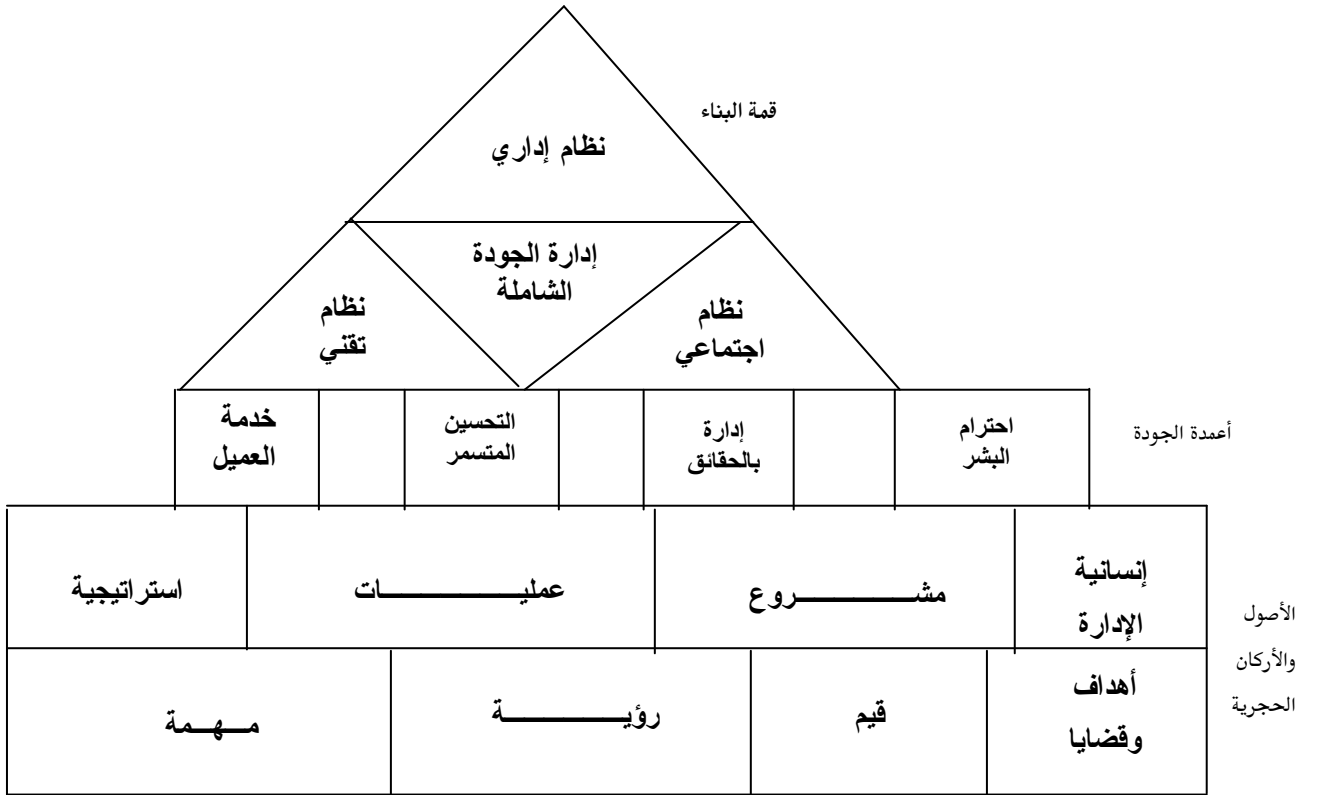
من خلال الشكل السابق يرى الباحث إمكانية تطبيق نظام توكيد الجودة على مستوى الجامعة وذلك من خلال الاهتمام بتلبية الحاجات، والعمل على التقويم، ومن ثم التطوير والتحسين المستمر من خلال مراقبة الإدارة الجامعية مستفيدة بذلك من نظام التغذية الراجعة التي تشير إلى الاستفادة من الأخطاء حتى لا تحدث أو تتكرر في المستقبل.

2-15-2 - فكرة بيت الجودة:

بدأت هذه الفكرة في اليابان في مجال الصناعة، وأخذت بها الجامعات اليابانية ويعني ببيت الجودة: "مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة". (83: 1997- Lewis).

والشكل التالي يوضح نظام بيت الجودة:

شكل رقم (5)



نقلًا عن (عبد الباقي، 2000:256)

هذا وبالنظر المتأمل إلى المكونات الأساسية لفكرة (بيت الجودة) يمكننا الاستفادة من هذا النظام من خلال:

- السطح أو البنية الفوقية، وتتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وإدارتها وهي النظام الاجتماعي، والنظام الإداري، والنظام التقني.
- ركائز الجودة، وهي: خدمة العميل، واحترام البشر، والإدارة بالحقائق، والتحسين المستمر.
- الأصول والأركان الحجرية التي يرتكز عليها السقف والأعمدة، ويتكون كل منها من أربع عمليات هي:-

- الأصول: الاستراتيجية، وعمليات، ومشروع، وإنسانية الإدارة.
- الأركان: مهمة، ورؤية، وأهداف، وقضايا.
- هذا وقد أشار (Lewis) أن (Deming) وضع بعض الإرشادات التي ينبغي على الجامعات أن تراعيها عند تنفيذ بيت الجودة، وهي:
- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.
- توضيح سلوكيات الجودة الشاملة التي ينبغي أن يلتزم بها العاملون.
- وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام.
- ضرورة الاستفادة من الأخطاء في المراحل المقبلة.
- العمل على نقل تنفيذ الجودة إلى جامعات أخرى لها الخصائص نفسها.
- نشر الدروس المستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة". (Lewis, 1997: 84).

2:15:3 مراقبة الجودة:

- يقصد بمراقبة الجودة: " عملية مستمرة لتعديل المواصفات، بإيجاد أساليب إحصائية حديثة يتم من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة، وتوفير معلومات كمية تفيد في تحسين وتطوير الإنتاج وجودته". (زاهر: 2005: 281).
- ويعرف (الدرادكة) الرقابة على الجودة: " بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج ". (الدرادكة، 2006: 102).
- ويرى البعض " أن أنشطة مراقبة الجودة تشكل حلقة مهمة للتغذية الراجعة لمعلومات المؤسسة بكاملها مع تأثيرها المحنتل على تخطيط العملية والوظائف المتصلة بها، وفي التعليم يمكن استخدام بعض من طرقها الإحصائية لقياس المعيار المحدد للنجاح في امتحان أو اختبار، وبذلك يمكن تدارك وإصلاح أي خطأ في العملية التعليمية قد يكون السبب في الإخفاق في تحقيق معدلات النجاح المحدد ". (فرمان، 1995: 18).
- ويشير (زاهر) إلى مجموعة الأنشطة والأساليب التي تستخدم في مراقبة الجودة، وأهمها:-
- المنع أو التقليل من المنتجات غير المطابقة للمواصفات اعتماداً على معلومات مراقبة الجودة.
 - تحسين تكنولوجيا العمليات وكذلك تخطيط وتصميم المنتج- استخدام معلومات التوريد والموردين لإحكام المراقبة على مستويات جودة المنتج.

- مراجعة الاحتياجات وجدولة العمل بحيث يمكن تقويض المنتجات المعيبة. (زاهر، 2005: 79-80).

ويخلص الباحث إلى أن أهمية مراقبة الجودة تعمل على التحسين والتطوير، وذلك من خلال:

- توافق المنتج مع الخصائص والمواصفات التي وضعت له.
- إيجاد الأساليب الإحصائية المناسبة لمراقبة أنشطة الجودة.
- الكشف عن الخلل والأمور المعيبة من خلال التخطيط الحسن، وحسن استخدام المعلومات التي تؤدي إلى إحكام مراقبة الجودة.

2:15:4 حلقات الجودة:

تعتبر حلقات الجودة أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة، وقد ظهرت في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وقد عرفها (روبرت كول) بأنها: وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 عمال، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية، وأسلوب العمل الجماعي كفريق. (الدرادكة، 2006: 162).

تأسيس برنامج حلقات الجودة:

"تتولى مجموعة العمل مسؤولية توجيهه وتأسيس المسؤوليات لأفراد الفريق الذي يجب أن يكون مزوداً بالوعي والإدراك الكافي، والمعرفة بكل الأنشطة والعمليات، ويتم اختيار القائد لهذه المجموعة من المشرفين المتميزين ومتى تم تأسيس الحلقات فعليها أن تقوم بما يلي:-

- تعيين الاحتياجات الخاصة بكل فريق، والمساعدات الخاصة بتطوير البرنامج المشاركة في التدريب.

- تعريف المسؤوليات وخطوط الاتصال بين الأفراد والحلقات ومنها الإدارة العليا.

- الاتصال بكل العاملين وإبلاغهم بالمنافع التي ستعود عليهم من الاهتمام ببرامج حلقات الجودة". (عمر، 2000، 91).

حلقات الجودة و الفرق الجودة:

وفيها يقول (جوزيف كيلادا): " يسود الآن عمل الفريق وهي جزء متكامل لبرامج دوائر الجودة الذي يظل ضرورياً لنجاح منهج الجودة الشاملة.

إن فرق الجودة الشاملة والتي تتكون من فرق التحسين المستمر، وفرق إعادة الهندسة محل دوائر الجودة ليست إلا آلية تسمح للمنشأة بتنشيط عملية إدارة الجودة الشاملة ورغم ذلك فهي أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة الهامة.

ويتكون فريق تحسين الجودة الشاملة عادة من 3-12 عضواً يجتمعون بصفة منتظمة مرة في الأسبوع لمدة ساعة تقريباً، ويجب أن يكون اجتماعهم في مكان هادئ، كما يجب أن يوثق عملهم، ويتم اختيار أحد الأفراد لتسجيل أحداث كل اجتماع، ويمكن أن يؤدي الأعضاء كل في دوره هذه المهمة، ويكون أعضاء الفريق أحراراً في استدعاء أحد المتخصصين في الحالات التي يحتاجون فيها لعمق أكبر". (كيلادا: 2004، 257).

وهذا ما أشارت إليه (أبو سعدة، وعبد الغفار) عن حلقات الجودة في الكليات: أنه لا بد من وجود أشخاص أو لجان، بجانب الأعضاء هي:-

- **القائد:** وليكن رئيس القسم، ويقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات.

- **المستهل:** ويتم اختياره من خارج مجال عمل أعضاء الدائرة، ويتركز اهتمامه على خطوات سير اجتماع الدائرة، وتدريب القادة، كما أنه يمثل همزة الوصل بين الدائرة والإدارة.

- **لجنة التسيير:** وتكون بمثابة مجلس إدارة للبرنامج، وتعد مسؤولة عن وضع الإشارات التشغيلية لعمل حلقة الجودة.

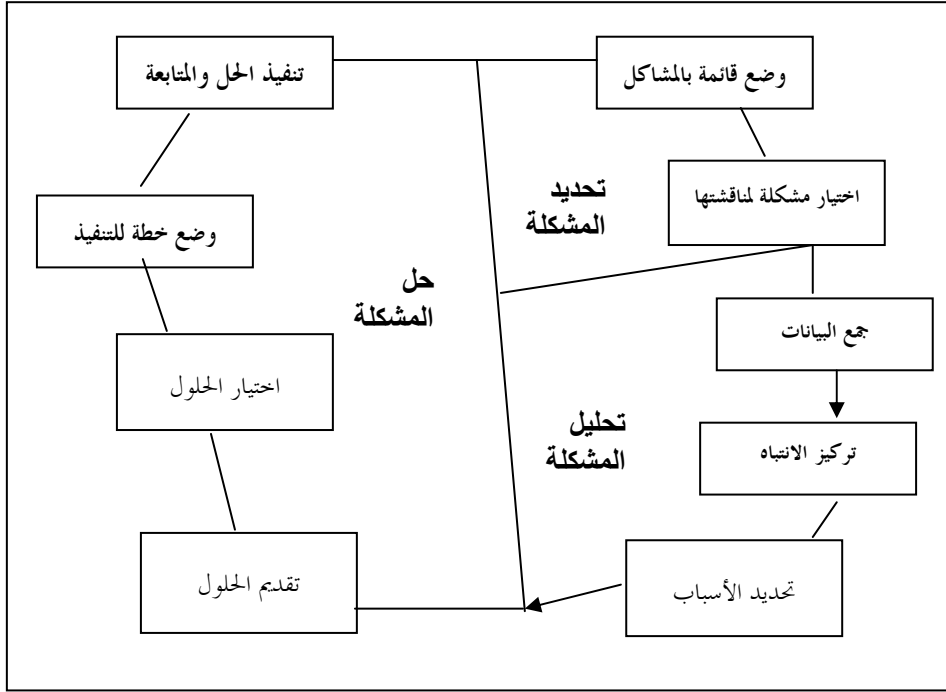
- **المنسق:** وهو المسؤول عن تنفيذ هذه الإرشادات، والمحافظة على استمرارية البرنامج.

- **الأخصائيون:** حيث يظهر دور هؤلاء الأخصائيين في حالة إذا واجه أعضاء الدائرة مشكلة يحتاجون فيها إلى المهارة الفنية للتعامل معها، وهنا يقوم أحد الأخصائيين بحضور اجتماع الدائرة لتقديم العون في المساعدة على حل المشكلة، وكلما كانت مشاركة غير الأعضاء من العاملين في البرنامج تكون الإفادة أكثر، حتى تعم فكرة المشاركة أو نمط الإدارة بالمشاركة. (أبو سعدة، وعبد الغفار، 2000: 204).

و الشكل التالي يوضح الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة:

شكل (6)

الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة



نقلًا عن (الدرادكة ، 2006 : 168)

يرى الباحث من خلال الشكل السابق بأن أسلوب حل المشكلات باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه على مستوى الجامعة، وذلك من خلال توفير فرص لأعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في إيجاد حلول للمشكلات الحادثة، ومن ثم اتخاذ القرارات السديدة لتنفيذ الحل، وتكمن أهمية حلقات الجودة في كونها عبارة عن مجموعات صغيرة، كل مجموعة تناقش وتحلل وتقتراح، ولعل من الأساليب المستخدمة داخل حلقات الجودة في حل المشاكل، وإيجاد الحلول المناسبة لها، ما يلي:

- أسلوب العصف الذهني Brain storming

ويعرف بأنه: " وسيلة للحصول أو توليد أكبر كمّ من الاقتراحات من جميع أعضاء الحلقة في فترة معينة حول المشكلات التي تعترض نجاح العمل ضمن مجال عملهم.

- أسلوب مخطط السبب والأثر : Cause and Effect Diagram

ويعرف بأنه عرض بياني لعلاقة الأسباب الكامنة وراء المشكلة والمصنفة في فئات

معينة.

أساليب جمع البيانات:

تعتبر عملية تحليل المشكلات من أهم الوظائف الرئيسية لمجموعة تحسين الجودة كذلك يجب تدريب أعضاء الحلقات على كيفية جمع البيانات التي تمكنهم من تحليل المشكلة وحلها.

- أسلوب الأولويات:

يركز هذا الأسلوب على إدراك أعضاء المجموعة لأسباب مشكلة الجودة ثم البدء بتحليل تلك الأسباب، ومحاولة علاجها.

- أسلوب نقاط العلاقة السببية:

تقوم فكرة هذا الأسلوب على العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما يكون مقياس الجودة أحد المنتجات، والآخر هو العنصر الذي يعتقد أنه هو المسبب لقيمة ذلك المقياس. (الدرادكة، 2006، 169-173).

2:16 المواصفات البريطانية Bs5750:

تعنى المواصفات " الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج لتأدية غرض محدد، وتعتبر لغة تفاهم، ووسيلة اتصال مع كافة الحلقات المتعاملة مع المنتج ومدخلاته. (www.fiseb.com) وتعد المواصفات العالمية (ISO) بمواصفاتها وكذلك (EN29000)، و (Bs5750) هي مسميات مختلفة تعبر عن مضمون واحد، هو معايير نمطية لنظام الجودة في المؤسسة، وقد تم سنة 1987 التوفيق بين هذه المعايير وتوحيد مواصفاتها، وأصبحت بالتالي متشابهة، بحيث أنه يمكن لأي مؤسسة ملتزمة بشروط (Bs5750) مثلاً الحصول على إفادة تؤكد التزامها بالمعيارين الآخرين: الدولي (ISO9000) ، الأوروبي (EN29000) " (عبد المحسن، 1998، 171).

والمواصفات البريطانية هي: " نظام إداري يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات ويتحمل مسؤوليته مستويات الإدارة العليا، وتتضمن عدة مجالات، هي: التصميم والتطوير من خلال وضع خطة تتضمن أهداف وسياسات الجودة في الجامعة، ومتطلبات العملاء (الطلاب والإداريين.. الخ)، واستراتيجية التنفيذ، والرقابة على العمليات، والفحص والاختبار بما تم إنجازه في حالات الإخفاء وال فشل والتوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة". (عبد النبي، 2001: 138).

وقد أوفت بشروط المعايير البريطانية (Bs5750) العديد من الكليات كان أولها " كلية ساندويل للتعليم العالي والمتوسط، وكلية شرقي بيرمنغهام، وكلية كانغتون، وكلية ستوك أون ترند، وقد خولت وزارة التربية مجلس المنح القومي لأجهزة منح الشهادات أو الوثائق بتصميم

طلبات تعليم وتدريب للأيزو 9000، وطالما أن (17) ألف شركة بريطانية مسجلة في المعايير البريطانية 5750، فإنه من غير المرهق أن بينّ التعليم العالي والمتوسط اهتمامه بها" (دوهرتي، 1999: 273).

2:17 العلاقة بين المعايير البريطانية (5750) وإدارة الجودة الشاملة:

يذكر (دوهرتي) أربعة نماذج للعلاقة بين المعايير البريطانية وإدارة الجودة الشاملة، هي:

1. يرى البعض المعايير البريطانية نقطة انطلاق لإدارة الجودة الشاملة.
2. النموذج الثاني مرتبط بالنموذج الأول إذ يضع المعايير البريطانية من قبل الإدارة الشاملة، وهذا يرفع من مكانته البريطانية، والتي بدورها ترفع من مكانة إدارة الجودة الشاملة.
3. في النموذج الثالث ينظر للعلاقة بشكل مختلف، فهو يعطي المعايير البريطانية دوراً صغيراً في العمل الواسع لإدارة الجودة الشاملة، وينظر للمعايير البريطانية على أنها عنصر واحد فقط في إدارة الجودة الشاملة، ودورها ليس أكثر من وسيلة مفيدة لضمان الاستمرارية الإجرائية لإجراءات المؤسسة، وهذا النموذج يقدم الجودة من خلال المشاركة النشطة أو الفعلية لقوة العمل في فرق التحسين.
4. يؤخذ رؤية مغايرة عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الجودة الخارجية، فتعد المعايير البريطانية والأيزو 9000 إما على أنها غير ملائمة أو حتى متناقضة للسعي نحو الجودة، وينظر للمعايير البريطانية على أنها بيروقراطية في عالم التربية، وقد أثارت هذه المعايير بعض المشاعر القوية والعدائية في التعليم العالي". (دوهرتي، 1999: 277)

وبالنظر للأدب التربوي يرى الباحث أن نظام إدارة الجودة الشاملة هو أعم وأشمل من المعايير البريطانية التي تعد عنصراً واحداً في مشروع كبير، وتتميز إدارة الجودة الشاملة بمرونتها واتساعها فيما تعرف المعايير البريطانية بالقوة والصلابة؛ لأنها قائمة على اللوائح والأنظمة التي تفتقر للمرونة مع ملاحظة أن المعايير البريطانية في مجال الصناعة هي أكثر تقبلاً وتحقيقاً منها في التعليم العالي كونها مرتبطة بالسوق العالمي.

2:18 دوائر الجودة في جامعات محافظات غزة:

بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، وفي ظل وجود وزارة التربية والتعليم العالي حيث بدأ الاستقرار، وبعد مناقشة فكرة الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين سنة 1997 في إطار ما عرف وقتها بـ (الخطة الخمسية لترشيد التعليم العالي في فلسطين) حيث ترسخت الفكرة بعد عامين في تقرير فريق العمل حول

(التوجهات المستقبلية للتعليم العالي الفلسطيني) ومن ثم مسودة (استراتيجية التعليم العالي في فلسطين، 2001) حيث قرر وزراء التربية والتعليم العالي في الوطن العربي في المؤتمر الثامن في القاهرة (25-27/12/2001) الذي حث الدول العربية على إنشاء هيئات وطنية شبيهة مستقلة لضمان الجودة، وتحسين الأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي، واستجابة لهذا القرار تم تأسيس (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية) وذلك بموافقة الرئيس عرفات في 2002/1/27، والهدف العام من وجود تلك الهيئة هو: تحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني وترشيده؛ ليتجاوب مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة؛ لاعتماد البرامج الجديدة، وللتقييم المستمر للبرامج القائمة. (مجلة الجودة، 2004: 166 بتصرف).

ويسعى مجلس الهيئة إلى رفع مستوى التعليم العالي وكفاءته من خلال:

- وضع أسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي.
- مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي.
- تشكيل اللجان المختصة للقيام بأي مهام يقتضيها مجلس الهيئة.
- التأكد من تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها، وذلك باتخاذ الإجراءات المناسبة لتقييم برامجها ونواتجها بأدوات القياس المختلفة.
- اقتراح مشروع الأنظمة وتحديد أطر ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2003: 1-5)، علماً أن "الهيئة نظام داخلي صدر في (2002/5/8) يحدد مسؤولياتها ومهامها، وتتخذ الهيئة قراراتها في إطار مجلس الهيئة المكون من تسعة أعضاء من الأكاديميين المهنيين المستقلين، وللهيئة جهاز إداري وتنفيذي صغير". (مجلة الجودة في التعليم العالي، 2004: 166).

منهجية الهيئة:

تعتمد المنهجية على ثلاث مراحل هي:

- تقييم الطلبات لفتح مؤسسات أو برامج جديدة.
- تقييم شمولي لجميع البرامج المعتمدة.
- تقييم مرحلي سنوي للبرامج التي حصلت على اعتماد مشروط.
- تعتمد منهجية تقييم البرامج على مستويين متكاملين من التقييم:
 - المستوى الأول: التقييم الذاتي.
 - المستوى الثاني: التقييم الخارجي.

ويحتاج إنجاز هذه العملية حوالي سنة. (مجلة الجودة في التعليم العالي، 2004: 167).

وبناء على ذلك كان من الضرورة بمكان إنشاء وحدات الجودة في الجامعات الفلسطينية، وذلك طلباً للتحسين والرفعة والتقدم، وتقديم تعليم ذي جودة عالية تظهر مدى قوة واحترام الجامعات لنفسها، ومن ثم فرض احترامها على الجامعات العربية والدولية، والآن يوجد العديد من الجامعات الفلسطينية يشار إليها بالبنان من قبل الجامعات المشهورة بالعالم نظراً لتقدمها وازدهارها مما جعلها في مكانة مرموقة جداً على المستويين العربي والعالمي، وهذا أدى بدوره إلى التعاون الأكاديمي والتوأمة بين هذه الجامعات والجامعات الأخرى في العديد من دول العالم المتقدم مما أفاد في تحسين وتطوير الجامعات الفلسطينية.

18:1:2 وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية:

أنشئت وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية بقرار إداري رقم (2002/47) بتاريخ 2002/3/2، لتساهم في تطوير وتحسين الأداء لدى مختلف دوائر الجامعة خاصة الأكاديميين والبرامج الأكاديمية، وللوقوف على المشكلات التي من شأنها أن تعيق عملية الارتقاء بالأداء الأكاديمي والتغلب عليها.

أهداف الوحدة:

- تعزيز وتطوير برامج (البكالوريوس - الدراسات العليا) الحالية وفق المعايير والمتطلبات التي تحقق الجودة وتلبي حاجات المجتمع المحلي والإقليمي.
- تدعيم وتطوير الطاقم الأكاديمي.
- تطوير وتوسيع قاعدة الخدمات الطلابية لتحسين وتسهيل المناخ الجامعي.

من مهام وحدة الجودة:

- رسم السياسة العامة للجودة في التعليم بالجامعة الإسلامية، ثم الإشراف على تنفيذها.
- اعتماد خطط ومتطلبات تطبيق الجودة.
- دعم ومساندة الجهود المبذولة لتطبيق الجودة من خلال تبني برامج تدريبية لتطبيق الجودة في مراحلها المختلفة.
- تحفيز ومكافأة الفرق والأفراد المتميزين في تطبيق الجودة بالتعليم.
- تنسيق الجهود المبذولة لتطبيق الجودة في الجامعة الإسلامية.
- إقرار السياسات العامة؛ لنشر مفهوم الجودة في التعليم، ونقل تجربة الجامعة الإسلامية للمؤسسات الفلسطينية الأخرى.
- تنسيق وإعداد البرامج الأكاديمية الجديدة في الجامعة.

من نشاطات الوحدة:

- دورات في مجال جودة التعليم العالي، ومهارات التدريس الجامعي، والحاسوب.
- تقييم الطالب للأستاذ الجامعي.
- إعداد بطاقة لتقييم ومراجعة محتويات الكتب المقررة في الكليات المختلفة.
- تشكيل لجان جودة فرعية في جميع كليات الجامعة.
- عقد العديد من ورش العمل الخاصة بالعملاء ورؤساء الأقسام؛ لنشر مفهوم الجودة في التعليم العالي. (مجلة الجودة في التعليم العالي، 2004: 163-165).

2:18:2 دائرة ضمان الجودة في جامعة الأقصى

- نشأت دائرة ضمان الجودة في جامعة الأقصى (2005) بقرار من رئيس الجامعة وتتبع له مباشرة، ويتولى مهامها رئيس الدائرة، وتتبع لها ثلاث وحدات وهي:-
- وحدة التدريب.
 - وحدة التقييم والمتابعة.
 - وحدة المعلومات.
- أهداف الدائرة:-**

- نشر ثقافة ومفهوم الجودة الشاملة لدى العاملين في الجامعة.
- تقييم هيكلية الجامعة، وبرامجها المختلفة.
- الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والإداري للجامعة كما وكيفا.
- التأكد من مطابقة النظم والبرامج التعليمية وأنماط وأساليب الإدارة في الجامعة للمعايير والشروط المعمول بها في الهيئة الوطنية للاعتماد والنوعية في وزارة التربية والتعليم العالي، واتحاد الجامعات العربية.

ومن مهام الدائرة:

- وضع آلية عمل لتقييم أداء العمل الأكاديمي والإداري في الجامعة.
- إعداد الوثائق والبيانات التي تتطلبها عملية التقييم الذاتي بالتنسيق مع هيكل الجامعة المختلفة.
- التنسيق مع جهات الاختصاص المخولة والمعتمدة لإجراء عملية التقييم الخارجي للجامعة.
- إعداد تقارير التقييم والاعتماد ونتائج التقييم الذاتي وعرضها على مجلس الجامعة.
- تحديد أسس ومبادئ الرقابة والمتابعة والتقييم الدوري للاعتماد والتطوير المستمر.
- جمع المعلومات عن نظم الاعتماد وضمان الجودة في التعليم من مختلف المصادر المحلية والعربية والدولية؛ لمواكبة عملية ضمان الجودة في الجامعة.

- تشكيل فرق عمل من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والاستعانة بخبراء محليين ومن الدول العربية لاكتساب الخبرات اللازمة، لتحقيق عملية ضمان الجودة.
- تقديم الخدمات الاستشارية عند اقتراح فتح أي برنامج أو تخصصات جديدة أو مشاريع تنوي الجامعة القيام بها.
- تنظيم ورش عمل مرتبطة بأهداف ومهام الدائرة.
- وضع المتابعة المستمرة للتأكد من استمرار توفر شروط ومقومات الاعتماد.
- نشر تقارير التقييم الذاتي. (دليل جامعة الأقصى ، 2006 : 394 -395).

2:18:3 وحدة الجودة في جامعة الأزهر:

- أنشئت وحدة الجودة في جامعة الأزهر سنة 2004، وهي تتبع الشؤون الأكاديمية، وتتبع عنها أربع لجان:
- لجنة البرامج والخطط الدراسية.
 - لجنة تقديم وتطوير أداء البرامج الدراسية.
 - لجنة المعلومات و البيانات.
 - وحدة الإحصاء و مؤشرات الأداء.

أهداف الوحدة:

- الوصول لمكانة مميزة نتيجة للممارسة الجيدة في التعليم والتعلم، والابتكار لتحسين الجودة.
- تعريف الفرص المتاحة للمشاركة الجيدة، وتأسيس آليات أخرى ضرورية.
- التأكد أن مقدمة التغيير للجودة وتوصيلها أعدت جيداً لتعزيز الجودة عن طريق تطوير العمليات الفعالة لتقييم النشاطات.

من نشاطات الوحدة:

- عملية التقييم الداخلي لبرامج كليات الصيدلة والمهن الطبية، والطب ، والتجارة.
- القيام بدورات تدريبية في الجودة الشاملة.
- تقييم الهيئة التدريسية وتقييم الطالب للأستاذ الجامعي.
- ورشات عمل حول آلية تحسين الجودة الشاملة. (جامعة الأزهر، وحدة الجودة:2004).
- ومن خلال اطلاع الباحث للعديد من النماذج التي قدمها تربويون كبار مثل: ديمنج وبالدرج وإيشكاوا وغيرهم يرى نسيجاً مشتركاً بين ما ذهب إليه هؤلاء العلماء وأهداف ومهام وحدات الجودة في الجامعات الثلاث، مما يدل على أن الجامعات الفلسطينية في فلسطين تنحى منحى هذه النماذج ومنحى الجامعات العالمية العريقة.

2:19 تجارب بعض الجامعات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

شهد موضوع الجودة اهتماماً كبيراً في الدول المتقدمة منذ الحرب العالمية الثانية لا سيما اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، "والحقيقة إن اشتداد المنافسة كان العامل الرئيس لاشتداد أزمة منشآت الأعمال التي سعت للخروج من المنافسة السعرية الحادة، والاتجاه لإيجاد ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين، وتضمن لها حصة مناسبة من السوق، من هنا كان الاتجاه للتميز بالجودة". (الطائي، وقادة، 2003).

هذا وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث الإدارات التي انتقلت من المنشآت الصناعية إلى التعليم.

ولقد بدأ الاهتمام بتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الغربية منذ عقد الثمانينات، والذي سبب ذلك ما عانته مؤسسات التعليم العالي من انخفاض كبير في الموارد المالية بسبب انخفاض عدد الطلاب، ويشير (Mergen and other) في ضربه مثلاً على مؤسسة روشتر بأمريكا يقول: "لقد عانت كلية الأعمال في مؤسسة روشتر للتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية من مشاكل عدة، منها:

- تناقص الطلبة المسجلين.
- انخفاض إنتاجية البحث العلمي.
- تناقص مستوى الطلبة.

وفي ضوء ذلك اتجهت إلى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ونجحت في ذلك كما نجحت في حل مشاكلها". (Mergen and other, 2000: 345-346).

"وفي مطلع التسعينات من القرن العشرين بدأت العديد من المؤسسات التعليمية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ورافقها النجاح أيضاً، وفي المملكة المتحدة كان التقدم في هذا المجال بطيئاً قياساً بالولايات المتحدة الأمريكية حيث نفذت تطبيقات جزئية لإدارة الجودة الشاملة في مجال تحسين مستوى أداء الطلبة، وتحسين الخدمات، وتقليل الكلفة، ورضا المستهلك". (الطائي، وقادة، 2003).

علماً أن المحاولات الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أمريكا بدأت من خلال ما نادى به بعض المدارس الثانوية والكليات والجامعات بإصلاح التعليم في السنوات الأخيرة، وقد تم النظر إليه من قبل قلة من رجال التعليم والمجامع السياسية والقادة، فيما يتعلق بمسائل انحدار التعليم المعتمد على الأسس النظامية، وقد بادر العديد من المؤسسات التربوية مثل مدرسة (ماونت إيدج كومب) في ولاية آلاسكا الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى أصبحت المثال المحتذى على المستوى الوطني، ثم قامت مدارس أخرى في منطقة ديترويت

التعليمية بتبني هذا النظام، وبعد نجاحها تم تعميمها على المدارس بشكل اختياري. (الترتوري، وجويحات، 2006: 86).

وفي نظرة إلى البلدان النامية، " لا يوجد ما هو نتاج من الأبحاث والمعلومات عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، إلا أن التزايد في أعداد الطلبة المتخرجين من الدراسة الثانوية، وعدم قدرة الجامعات الحكومية على استيعابهم أدى إلى تنامي التعليم الخاص (وغير الحكومي) ومع ذلك فإن العديد من هذه الجامعات تواجه اليوم مشاكل نتيجة تزايد عدد الجامعات الخاصة واعتماد الجامعات الحكومية لأساليب توسع طاقتها لاستيعاب الطلبة (كالتعليم الموازي) بالإضافة إلى عزوف الطلبة عن التسجيل في بعض الاختصاصات العلمية وتناقص أعداد الطلبة المسجلين فيها، إلا أن هذه المشاكل لم ترق إلى درجة الأزمة في الجامعات الخاصة في البلدان النامية، ولهذا لم تتحضر تلك الجامعات لاعتماد إدارة الجودة الشاملة فيها. (الطائي، وقادة، 2003).

1:19:2 نموذج جامعة (ويسكنسون).

قامت جامعة ويسكنسون Wisconsin بوضع خطة في عام 1990 لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وعرفت هذه الخطة بمسمى " قيادة الجودة الشاملة" على أنها مدخل يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر لكل ما تقوم به الجامعة بهدف مواجهة توقعات العميل، وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة ثمانية عناصر على النحو التالي:-

- 1- فريق القيادة: وتتألف مسؤوليته في تطوير رؤية لقيادة الجودة الشاملة من حيث الأهداف ومعايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها والطرق التي يجب تتبعها.
- 2- مكتب الجودة: وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يقومون بالإرشاد والتسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة.
- 3- فريق التنفيذ: ويتكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة الذين يساهمون في جهود التنفيذ.
- 4- أقسام التحويل: وتشمل الأقسام التي ستطبق فيها إدارة الجودة الشاملة.
- 5- الشبكة الداخلية: وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة والجهود الأخرى المبذولة في هذا المجال بهدف تدريب الأفراد والأقسام.
- 6- فريق النصح: وهو عبارة عن فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة ويلتقون مرتين كل عام.

7- فريق الممولين: ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية، وتمثل الإعانات في إعانات مادية وتدريبية واستشارية من جهات لديها خبرة سابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

8- الشبكة الخارجية: وتمثل في مواصلة مكتب الجودة والاتصال بالكليات والجامعات الأخرى التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك بالمستشارين في القطاع الخاص، والجهات الحكومية، والجامعات الأخرى على مستوى الدولة.

وقد توصلت جامعة ويسكنسون إلى أن تطبيق هذه الخطوات بدقة يحقق للجامعة مكاسب كثيرة منها: تقليل التكاليف وتقليل الفاقد والهدر، وتقليل القلق والمنازعات بين العاملين. (العيان، 2003: 224 - 225).

ويرى الباحث أن العاملين في الجامعة غلب عليهم روح الفريق والعمل الجماعي، فبدون كخلية نحل، كل يعرف دوره، والعمل المناط به، فبتكاتف الجميع وتضافر الجهود حققت الجامعة مكاسب جمة، منها: استقطاب الطلبة، وتقليل التكاليف، وتقليل الفاقد والهدر التعليمي.

2:19:2 نموذج جامعة أوريجون Oregon University:

طبقت جامعة ولاية أوريجون مبادئ الجودة الشاملة، واتبعت تلك الجامعة بعض الخطوات والإجراءات لتنفيذ هذه المبادئ ومن أهم هذه الخطوات ما يأتي:

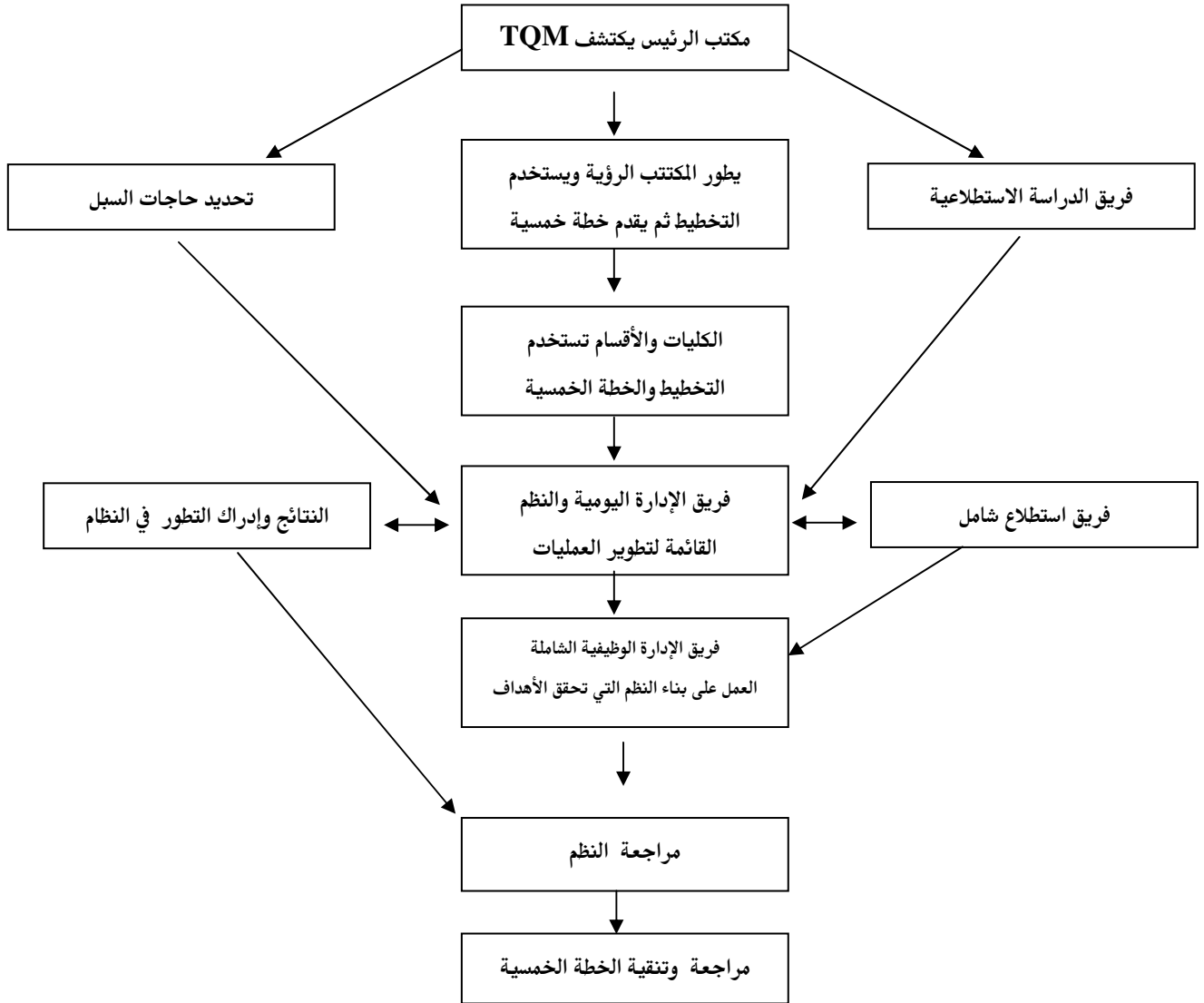
- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها بالجامعة.
- تعريف جميع الأعضاء بمبادئ الجودة وفنيتها، وذلك عن طريق الوثائق المكتوبة والمنشورات والاجتماعات وورش العمل.
- وضع خطة لتقييم العمل بالكلية في ضوء أسس الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي بها.
- مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين، وعرض هذه النتائج على القيادات ومستشاري الجودة.
- تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسية الجودة الشاملة، وذلك من خلال توضيح الأهداف المرجوة، وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية أو تقارير مكتوبة.
- تكوين فريق لمتابعة الجودة يشارك فيه بعض الأعضاء البارزين في الجامعة.
- تدريب أعضاء مجلس الجودة وفريق الجودة، ويتم في هذا التدريب توضيح مفاهيم الجودة الشاملة وفنيتها.

- تحديد الفرق الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات التي تعيق التنفيذ مع مراعاة إرضاء العملاء ومقابلة توقعاتهم.
 - توعية الأفراد بطرق التحسين والتقييم الذاتي، وذلك عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات.
 - وضع محكات وإجراءات من شأنها تقييم جهود الجودة الشاملة وتحسينها.
 - تنمية تطوير تدريب الأفراد لتلافي وقوع ما قد يقع من أخطاء أثناء التنفيذ في المشروعات والخطط القادمة.
 - تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة بغرض الحصول على معلومات عن أثر تنفيذ الجودة الشاملة، وجهود التحسين ومحاولة التغلب على الأخطاء مستقبلاً. (عشبية، 2000: 550-551).
- هذا وقد أسفر تطبيق الجودة الشاملة بجامعة أوريجون عن مجموعة من النتائج الإيجابية من أهمها: توفير الوقت والخامات، وتنمية قيم العمل الجماعي ومهارات حل المشكلة، وتزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين، وإشباع رغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم.
- ولتحقيق تلك النتائج الإيجابية بصفة مستمرة اقترح (عشبية) بعض الإرشادات التي يجب مراعاتها في حال تنفيذ الجودة الشاملة في الجامعات والكليات، منها:
- المعاونة والتشجيع من قبل الرئاسة العليا.
 - عدم التردد والقيام بالفعل دون خوف.
 - الاهتمام بتدريب فرق الجودة ومجالسها.
 - الالتزام طويل المدى حيث يستغرق تنفيذ الجودة الشاملة خمس سنوات على الأقل، ويتطلب هذا قيادة تتمتع بالصبر والقدرة على حفز العاملين وإثارتهم.
 - التخطيط الكلي الشامل ومراعاة كل متطلبات التنفيذ.
 - الاهتمام بالجانب الإداري في الجامعة باعتبار أن الجوانب الإدارية في الجودة الشاملة لها نفس أهمية الجوانب الأكاديمية.
 - تعليم الجودة الشاملة وتدريبها بالكليات المختلفة، وعقد دورات تدريبية للطلاب تتناول مفهوم الجودة الشاملة وما يتعلق بها من قضايا. (عشبية، 2000: 551-552).

والشكل التالي يوضح تطبيق جامعة ولاية أريجون لإدارة الجودة الشاملة:

شكل (7)

تطبيق جامعة ولاية أريجون لإدارة الجودة الشاملة



نقلا عن: (العيان، 2003: 226)

من الشكل السابق يتضح أن النموذج الذي قدمته جامعة ولاية أريجون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها يتضمن تسع مراحل:

الأولى: ويتلخص الهدف منها في تقديم مجموعة كبيرة من أفراد الإدارة العليا الذين يفهمون المقصود بإدارة الجودة الشاملة.

الثانية: وتتضمن تشكيل فريق تكون مهمته القيام بدراسة استطلاعية.

- الثالثة:** وتركز على تحديد أولويات واحتياجات العميل.
- الرابعة:** وتحاول ربط رؤية المنظمة باحتياجات العميل من خلال عمليات التخطيط.
- الخامسة:** ويتم فيها ربط عمل الأقسام المختلفة باحتياجات العميل.
- السادسة:** ويتم فيها تشكيل فرق الدراسة.
- السابعة:** ويتم من خلالها تقديم مشروع استطلاعي شامل.
- الثامنة:** ويتم فيها تحديد الأفراد وفرق البحث المتميزين.
- التاسعة:** وفيها تتوصل لجان الجامعة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- وقد توصلت جامعة أوريغون بعد تطبيق هذا النموذج من نماذج إدارة الجودة الشاملة إلى عدد من الدروس المستفادة يمكن إجمالها على النحو التالي: (الهاللي، 1980: 166).
- ضرورة توجّه الإدارة الجامعية نحو سوق العمل لتوفير احتياجاته من العاملين.
 - ضرورة تحليل الوضع الحالي للجامعة.
 - ضرورة إيمان الإدارة العليا بالتغيير وتشجيع العاملين تجاهه.
 - ضرورة تحديد مستويات الجودة في كل مجالات الجامعة ومحاولة بلوغها على مراحل.
 - ضرورة التدريب والتطوير المستمر لكافة مستويات العاملين.
 - ضرورة تشجيع الاقتراحات والابتكار.
 - التعامل مع معارضة البعض للتغيير على أساس أنه رد فعل طبيعي، وفهم أسباب المعارضة واتخاذها كأساس للمعالجة.
 - ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3:19:2 تجربة مركز الإدارة بجامعة برادفورد البريطانية: (زاهر، 2005: 277-279)

إن مركز الإدارة في جامعة برادفورد من أعرق كليات إدارة الأعمال في أوروبا، ويتميز ببرنامج بحث ذي سمعة عالمية في مختلف حقول المعرفة ولمواجهة الجامعة لعدد من التحديات العالمية في التسعينات من القرن العشرين قرر المركز تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمحاولة للتفاعل مع هذه التحديات، وقد تم تبني نموذج لإدارة الجودة الشاملة قامت ببنائه جامعة برادفورد Bradford University بحيث تتوافق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم تبنيها مع فلسفة وأنظمة إدارة المركز، وقد أخذ في الاعتبار أن تطبيق النموذج يحتاج إلى الوقت والالتزام.

ولتطبيق النموذج تم تشكيل مجلس للجودة لمتابعة عملية إدارة الجودة الشاملة مكون من مدير وأستاذين ورئيسي برنامجين ومحاضر ومنسق وفني كمبيوتر وقد انحصرت مهامهم في الآتي:

- تحديد صياغة رسالة المركز، والتي أصبحت بعد التطبيق كالتالي: " يتم تنمية المركز ليصبح مركز امتياز في التدريس والبحث في مجال الإدارة"، ويتم تحسين التدريب الإداري على مستوى عالمي.
- التعرف على عوامل النجاح.
- تزويد المركز بالخطط الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة.
- رسم خطط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق لتنفيذ خطط تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- مراجعة خطة تطوير إدارة الجودة الشاملة.
- وقد قام المركز بتحديد عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي:
- كسب سمعة ممتازة للمدخل الجديد.
- تقديم خدمات وبضائع تتماشى مع حاجات السوق الحالية والمستقبلية.
- تكوين بنية تحتية متميزة.
- تهيئة بيئة عمل مجزية ومشجعة.
- توافر عاملين متميزين.
- توافر مدخلات الجودة.
- الاستقلال مادياً.
- وقد تعلقت أهداف المركز في مرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي:
- المستفيدون: تطوير طرق إدارية عن طريق البحث والتدريس والعمل الموجه لإرضاء المستفيدين.
- العاملون: تطوير العاملين بالمركز بشمولية واستمرارية، لتحسين العمليات وإرضاء المستفيدين وزيادة دافعية العاملين.
- عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم تشكيل سبع فرق عمل كل منها يتكون من ثمانية أفراد يرأسهم مدير يقوم بالآتي:
- تنفيذ ووصف الأعمال.
- اختيار طرق التحسين.
- اختيار فرق العمل والتي تتألف من ثمانية أفراد.
- مراجعة ودعم أنشطة فرق العمل.

أما فرق العمل فتنحصر مهامها في التالي:

- رسم خرائط التدفق للتعرف على المستفيدين والممولين.
 - التعرف على نقاط الضعف.
 - قياس ومقارنة النتائج مع المتطلبات.
 - تحسين وتطوير العمليات.
- وقد تميزت خطة إدارة الجودة الشاملة في المركز بالاتصال الفعال وعمل الفريق والتزام الجميع، وقد تم تحسين العديد من مواضيع الضعف التي تم الكشف عنها. وبناء على ما تم عرضه يتضح أن العاملين في المركز والجامعة كانوا أشبه بغرفة العمليات التي تتابع كل صغيرة وكبيرة في مجال التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي، والمجالين الإداري والأكاديمي، والتعليم من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، مما أدى إلى رقي الجامعة، وجعلها من أرقى جامعات العالم في أنظمتها وإدارتها، وإداريتها وأكاديميتها، وطلابها.

2:19:4 نموذج كلية Fox Valley Technical:

- حيث اعتمد النموذج على الخطوات الأربع عشرة التي وضعها (Crosby) في بناء خطة تحسين الجودة وهي:-
- التأكد التام من أن الإدارة ملتزمة نحو تحسين الجودة.
 - تشكيل فرق تحسين الجودة والتي تضم ممثلين عن جميع الأقسام.
 - وضع مقاييس للجودة.
 - تقييم تكلفة الجودة وتوضيح استخداماتها كأداة إدارية.
 - العمل على زيادة الاهتمام والاطلاع الشخصي على مفهوم الجودة بالنسبة لجميع العاملين.
 - عمل ما يلزم لتصحيح وعلاج المشكلات التي ظهرت في الخطوات السابقة.
 - تشكيل لجنة لمراقبة العيوب الصفرية " Zero defects".
 - تدريب العاملين على أداء دورهم بفاعلية في برنامج تحسين الجودة.
 - تمجيد يوم العيوب الصفرية (اليوم الذي تصل فيه المنظمة لتطبيق مفهوم العيوب الصفرية) لجعل جميع العاملين في المنظمة يدركون أهمية ما تحقق من تغيير.
 - وضع وإنجاز الأهداف والمهام كفريق.
 - وضع الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء التي تتم داخل المؤسسة.
 - تقدير وتثمين جهود المشاركين.

- تأسيس وتشكيل المجالس المتخصصة بالجودة quality councils للاتصال فيما بينها على أسس منتظمة.
- تكرار العمليات السابقة باستمرار للتأكيد على أن برنامج تحسين الجودة هو عملية لا تنتهي. (النعساني، 2003: 217-218).

2:19:5 جامعة نورث ويست ميسوري ستايت: North Missouli state University:

بدأت هذه الجامعة التي تعد رائدة في مجال TQM تجربتها سنة 1986 وذلك بعد عامين من تولي (Dr. Dean Hubbard) رئاسة الجامعة، إذ في عام 1991 قامت الجامعة بتطوير ثقافتها النوعية، وفي سنة 1994 تقدمت الجامعة بطلب للحصول على جائزة ميسوري للجودة، وعندما تبنت هذه الجامعة ثقافة الجودة أسهمت هيئة التدريس والموظفين في إنتاج قائمة ضمن ما يزيد على (200) فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الحرم الجامعي، ثم اختيار (42) بنداً من القائمة؛ ليتم تنفيذها على مدى سبع سنوات، وفي نهاية تلك الفترة قامت الجامعة بتنفيذ ما يلي بنجاح:

- دمجت سبع كليات في أربع، وألغت 24 برنامجاً كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب أو متدنية الجودة.
- حولت 6% من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية إلى التدريس.
- زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة 15% دون مستوى نظائرهم في المؤسسات التعليمية المماثلة لها في النقطة فوق المعدل.
- أزال تراكمًا لمشروعات الصيانة غير المنجزة خلال الستة أشهر إلى ثمانية عشر شهراً السابقة.
- حدد الكفاءة الرئيسية التي ينبغي على كل طالب الإلمام بها والمقررات المطلوبة لإيصال التعليم.
- حولت عجزاً مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار.
- زادت تسجيل الطلاب بنسبة 26% من القدرة الاستيعابية.
- أقامت حرماً جامعياً إلكترونياً شاملاً في أمريكا.
- أقامت امتحاناً نهائياً شاملاً للتخرج في الأقسام الدراسية كافة تقريباً. (الترتوري، وجويحات، 2006: 88-89).

ويرى الباحث أن القائمين على تطوير الثقافة النوعية للجامعة قد عملوا على تقليل الهدر في الجامعة من خلال:

- الدقة المتناهية في اختيار البنود التي يجب العمل على تحقيقها.
- دمج الكليات.
- إلغاء البرامج غير المجدية.
- تحويل جزء من مخصصات الإدارة المالية إلى ميزانية التدريس.
- إلغاء بعض المقررات ذات الجدوى الضعيفة للطلاب.
- تحويل العجز المالي في الجامعة إلى فائض بنسبة 1:3.

2:19:6 نموذج إدارة الجودة الشاملة في جامعات ماليزيا: (خليل، 2005: 56):

خضع قطاع التعليم العالي الماليزي للنمو الأساسي نتيجة الجهود التي جعلت الإدارة تتوسع فيه، وتنتظر إليه كصناعة واستثمار، حيث إن هدف الحكومة طويل الأجل هو الذي جعل ماليزيا مركزاً إقليمياً في تقديم تعليم جامعي متميز، ويمكن ملاحظة نمو التعليم الجامعي بخاصة في ماليزيا من خلال عدد من المؤشرات منها:-

(الزيادة في تسجيل الطلاب - الزيادة في مؤسسات التعليم الجامعي - الزيادة في إنفاق الحكومة عليه إذ خصصت الحكومة الماليزية أكثر من مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي).

وقد أقرت الحكومة الماليزية تشكيل مؤسسات عامة، وست جامعات خاصة، و 283 كلية خاصة، مما يؤكد انفتاح سياسة الحكومة على صناعة التعليم، وتنسق سياسة الحكومة الماليزية في التعليم مع تخطيط القوى البشرية التي تزود البلاد بالمهارات الإنسانية التي تتمشى مع النمو وتسايير العديد من المتغيرات، ومن عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الماليزية: (القيادة، التحسين المستمر، مقاييس الموارد، رضا العملاء، العمل في فريق، إدارة القوى البشرية).

2:19:7 جامعة ماري لاند الحكومية:

بدأت جامعة ماري لاند بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة في عام 1990م، وذلك من خلال رغبة الجامعة في التفوق والتميز، وقد دعاها إلى ذلك عدة عوامل منها:

- المشكلات المالية التي كانت تواجهها مما اضطرها ذلك إلى الاستغناء عن عدد من الكوادر التعليمية والإدارية، وتقليل بعض البرامج التعليمية، والعمل ضمن إمكانيات الجامعة المادية المتاحة.

- عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، حيث كان هناك تفاوت بين خدمات الأقسام في الجامعة، فبعضها كان يقدم خدمة أفضل من البعض الآخر، فرأى رئيس الجامعة أن إدارة الجودة الشاملة تلبي الاحتياجات وتستجيب لها.

- الحاجة إلى إحداث تغييرات في البيئة الأكاديمية تساعد على تحسين الوضع المادي والإداري.

ثم بعد ذلك تدريب الكادر الإداري بما فيه رئيس الجامعة وفريق الإدارة العليا على إدارة الجودة الشاملة، ثم بدأ العمل على تطبيقها من خلال تعيين لجنة تخطيط لإيجاد الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم قامت هذه اللجنة ببناء استراتيجية تتضمن أهدافاً واقعية تدعو إلى إشراك كافة الوحدات في الجامعة في برامج تدريبية على إدارة الجودة الشاملة.

وقد كان من نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي التركيز على الجوانب الإدارية والأنظمة المالية أكثر من الجوانب التعليمية والبحث العلمي، وقد تنبته العديد من المؤسسات التعليمية بعد ذلك على العمل على تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة على الجوانب التعليمية والأكاديمية في الجامعة. (Farm, 1995: 55).

وتعليقاً على ما سبق من عرض لتجارب بعض الجامعات في غير قطر أو مكان، يلاحظ الباحث ما يلي:

- تعتبر الجامعات والكليات في الولايات المتحدة الأمريكية رائدة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكان هناك سباق محموم بين مؤسسات التعليم العالي في تطبيق أنظمة الجودة، وذلك بعد ملاحظة المسؤولين انحدار عملية التعليم.

- جميع مؤسسات التعليم العالي التي ذكرت سابقاً عملت بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ونشر مفهوم و ثقافة الجودة في أروقتها.

- وضع خطة لتقييم العمل في هذه المؤسسات في ضوء أسس إدارة الجودة الشاملة، وذلك لدراسة الوضع الحالي، والذي على نتائج دراسته تُوجّه الجهود نحو مراميها المنوي تحقيقها.

- الاتصال والتواصل بين الجامعة ومثيلاتها في الدول التي تطبق جامعاتها إدارة الجودة الشاملة.

- التدريب المستمر للعاملين؛ لتلافي الوقوع في الأخطاء أثناء تنفيذ الخطط المرسومة وفق أسس إدارة الجودة الشاملة.
- تعمل الجامعات على نشر ثقافة الجودة الشاملة في مختلف الكليات والأقسام والدوائر للعاملين والطلبة.
- إعطاء الوقت الكافي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق السياسة المرسومة لذلك. ويرى الباحث أن جامعاتنا إذا ما أرادت تطبيق الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث فعليها الأخذ بالعديد من الأمور، منها:
- تطوير الرؤية المستقبلية للجامعة.
- وضوح رسالة الجامعة والتي تعتبر أول مكون من مكونات خطة التطوير.
- وضوح الأهداف الكبرى (الاستراتيجية) التي تحدد الإطار العام والجهود والأنشطة التي تقوم بها الجامعة.
- الأخذ بمبدأ الشورى في اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق.
- مراقبة الأداء الإداري والأكاديمي.
- تفعيل مبدأ المساءلة لجميع العاملين في الجامعة.
- تحسين المخرج التعليمي كيفاً وكماً.
- إعداد البرامج الجادة والمشوقة التي تعمل على جذب الطلبة.

المحور الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى وجود العديد من الأمور التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، كما تشير القوانين إلى الكثير من هذه المعوقات مع تباين في معوقات تطبيق إدارة الجودة يرجع إلى جغرافية المكان والنظم المتبعة من مكان إلى آخر، ويتدخل في هذا الأمر فلسفة المؤسسة سواء كانت تربوية أم حكومية أم غير ذلك، وبالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة حظيت باهتمام بالغ في أدبيات الإدارة، إلا أن هذا الأمر لا يخلو من الفشل في بعض جوانب التطبيق، ويرجع هذا الفشل إلى: "المنهج الذي يعتمد عليه لحل المشكلات، والذي يبدأ بتقسيم المشكلة إلى أجزاء صغيرة، ودراسة كل جزء وتعديل ما يلزم فيه، وإعادة تجميع الأجزاء بعد تحسينها، ويتجاهل هذا المنهج الحركة الديناميكية بين الأجزاء، ويقلل من أهمية التفكير في المشكلة كنظام مما يقصر فاعليتها على حالات التحسن التدريجي" (سليمان، 2002: 20)، ويلخص (Gatchalian): أسباب فشل إدارة الجودة الشاملة في:-

- مقاومة الإدارة العليا.
- تطبيق برامج الجودة بشكل غير سليم.
- عدم استمرار الدافعية للبرنامج.
- عدم كفاية مستوى تفويض العاملين.
- انخفاض فاعلية برامج الاتصال، وفرق تحسين الجودة. (Gatchalian, 1997: 141)

ويرى (دال) عوائق النجاح في:-

- قيادة غير ملتزمة بالفلسفة.
- الخوف من التغيير.
- نقص المهارات والتدريب على المشكلات.
- الفشل في استكمال مشروع الجودة الشاملة.
- تفكك وعدم استمرارية مجموعات تحسين الأداء.
- نقص الموارد المخصصة، وعدم كفاية المعلومات، وطرق تحليلها. (Dale, 1997: 372)
- أما سليمان فقد أشار إلى سبعة أمراض مميتة، هي:-
- نقص اطراد الهدف.
- التفكير قصير المدى.
- عدم تطوير ثقافة تحسين الجودة.
- تكاليف الكفالة أو الضمانة.
- تكاليف الرعاية الصحية المرتفعة للموظفين.
- الإدارة على حسابات مرئية فقط.
- تقويم أداء الأفراد الذي يجعل العاملين يتنافسون بدلاً من التحامهم داخل فريق. (سليمان، 2002: 21).

- وأشارت (البربري) في دراستها إلى المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة، ومنها:-
- التركيز على أسباب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.

- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق على خصوصية المؤسسة.
- توقع نتائج فورية، وليست على المدى البعيد.
- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات، وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى. (البربري، 1428هـ).
- وأشارت دراسة (السعيد، ورضا) إلى خمس صعوبات في المجال التربوي، هي:
 - المركزية في اتخاذ القرار التربوي: إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب اللامركزية في القرار التربوي.
 - اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية.
 - عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي.
 - التمويل المالي: يحتاج نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية.
 - الإرث الثقافي والاجتماعي هو ثقل الموروث التربوي التقليدي، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين. (سعيد ورضا، 2007: 11-12).
- ويرى (جابلونسكي) أن أوضاع التعليم لا تزال كماً وكيفاً دون مستوى الطموحات وعاجزة عن مواجهة التحديات التي يموج بها الواقع، بل إن أوضاع التعليم تتعرض اليوم إلى كثير من النقد، وعدم الاقتناع بنجاح الأجهزة المسؤولة في مواجهة تحديات كثيرة، مثل:-
 - الفجوة العلمية والتقنية بين دولنا، والدول المتقدمة تمثل تحدياً مهماً لنظم التعليم.
 - عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
- قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرامج التعليم بسبب ضعف جاذبية واستقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات، وسيطرة المركزية في الإدارة.
 - ترجع للدور المؤثر الذي ينهض به المعلمون، وشيوع الظواهر السلبية لضعف الإعداد، وفقدان المعلم لمكانته المهنية والاجتماعية، ومن المعلوم أن الكفاءات البشرية:(المواطنة المدربة والكفاءة) هي الأقدر على تفهم أهداف التعليم واحتياجات المجتمع الذي تعيش فيه. (جابلونسكي، 1991: 28).
- ويوضح (الريفي) عدداً من الممارسات التي تعيق جودة التعليم والتي تضعف من أداء المحاضر، ومن إمكانية إشراك الطالب بفعالية، منها:
 - زيادة عدد الطلاب في الفصل الدراسي في المساقات الاختصاصية إلى الحد الذي يجعل متابعة الطالب أمراً شاقاً جداً.
 - استخدام كتب دراسية قديمة لا تواكب ما طرأ على التعليم من تطور.

- ضعف الاهتمام بتطوير المنهاج، ومحتوى المادة الدراسية بما يناسب الاتجاهات الحديثة في التعليم.

- ضعف البرامج التي تؤدي إلى تطوير المهارات التدريسية لدى المدرس، وقلة المصادر.

- ضعف الاهتمام بتوعية الطالب في مجال الدور المنوط به. (الريفي، 2004: 50-51).

ويضيف (العارفة، وقران) على ما سبق:-

- عدم مراعاة الشروط الهندسية للمباني.
- عدم قدرة المقررات إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات.
- قصور المقررات في علاج مشكلات الطلاب ومتغيرات النمو.
- ضعف صلة المقررات بواقع الحياة.
- ومن المعوقات المتعلقة بالإدارة ذكر الباحثان:
- ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي.
- عدم بناء الخطة الدراسية في ضوء أسس التخطيط الاستراتيجي. (العارفة وقران، 1428: 2-3).

ويشير (Blachmur) إلى مشكلات كثيرة في قياس مستوى جودة الخدمات الجامعية، من أهمها:

- لا يمكن قياس مستوى ضمان جودة الخدمات الجامعية لحقل محدد بدقة دون زيادة هذا الحقل أكثر من مرة ودون المعايير الحقيقية للكادر التدريسي والإداري والطلبة.
- عدم إجابة المستجوبين عن الأسئلة القياسية بدقة وموضوعية، وهذا يعكس صورة غير الصورة الحقيقية لضمان الجودة.
- عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية طول مستوى ضمان الجودة في الجامعات وكلياتها المختلفة.

ومن هنا فإن بعض الجهات الخارجية تعمل على بناء بنك للمعلومات تتوفر فيه البيانات والمعلومات الكاملة والكافية والمُحدثة حول اختصاصات الجامعات وحول المستفيدين الحاليين والمحتملين وحول مستويات رضا الطلبة والخريجين والمشغلين عن المهارات والمعرفة المكتسبة من الجامعة.

- تتمتع الكثير من الجامعات بسمعة طيبة بخصوص ضمان الجودة في الخدمات التعليمية، وتوجهها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذه السمعة الحسنة ممكن أن تتراجع وهذا الأمر قد يخدع بعض المحللين.

- المنافسة الشديدة بين الجامعات اليوم قد تدفع بعض الجامعات لترويج خدماتها، فتقدم بيانات ومعلومات غير كافية وغير دقيقة، وذات مصداقية مندنية، وقد يخدع هذا الطلبة الجدد والمجتمع وبعض المحللين لضمان الجودة. (Blachmur, 4:105-116)

1:3 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي داخل الوطن العربي:

- التبعية العلمية للجامعات الأجنبية، فالجامعات العربية تعتبر امتداداً للتقاليد الجامعية الأوروبية والأمريكية، وتتقطع صلتها بالمجتمعات العربية وتقاليد وثقافتها، وتتفاعل مع الجامعات الأجنبية ثقافياً وعلمياً أكثر من أن تتفاعل مع بعضها البعض.
- عدم قدرة الجامعات العربية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب.
- اختلال التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات، وبين نوعية وجودة التعليم الجامعي. (أحمد الخطيب، ورداح الخطيب، 2006: 152).
- المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها.
- شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها.
- الثقافة المنظمة السائدة في الجامعات ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية التنظيمية. (أبو فارة، 2006: 253).
- ضعف الأنماط القيادية لدى المديرين والإداريين - أصحاب القرار في الميدان التربوي.
- ضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في إنجاز القرارات. (العاجز، ونشوان، 2005: 118).
- النمطية في التخطيط والبرامج الدراسية ونظم قبول الطلاب، ونظم تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس، ونظم التمويل والتقييم المعتمدة في الجامعات العربية، ولقد ترتب على هذه الظاهرة التصلب والجمود والشكليات في النظم والإجراءات.
- انعدام الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات خطط التنمية الوطنية.
- الاختلال أو عدم التوازن في الوظائف التي تضطلع بها الجامعات العربية. (أحمد الخطيب، ورداح الخطيب، 2006: 153).
- معايير قياس الجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والإنجاز.
- حلقات غير موجودة وفي حالة وجودها فإنها تتسم بضعف وقلة نتائج عملها.
- لا توجد مخصصات كافية لبرنامج الجودة الشاملة.
- سلسلة الجودة مقطوعة، وقلة جهود التوثيق، وتسجيل الإجراءات والنتائج. (مصطفى، 2002: 6).
- انعدام التناسق أو الترابط بين سياسات التعليم الجامعي، وبين سياسات التوظيف في المؤسسات العامة والخاصة.

- شيوع ظاهرة الإهدار في الجامعات العربية، والذي يتمثل في ارتفاع كلفة البنى التحتية للجامعات.

- ضعف الكفاءات الداخلية، والكفاءات الخارجية لهذه الجامعات. (أحمد الخطيب، ورداح الخطيب، 2006: 153).

- فاعلية التدريب محدودة.

- فلسفة التحسين المستمر غائبة، وفقدان الثقة في البرنامج بعد فترة زمنية طويلة من بدء التنفيذ. (العمرى، 2002: 6).

ويرى (الخطيب): أن الهيكل التنظيمي للجامعة أو الكلية يعاني من بعض القصور والخلل التي تؤثر على فعالية العملية التعليمية والإدارية بالجامعة، فهناك اهتمام كبير بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل الفرعية كما أن هناك بعض المؤثرات التي توضح أن هناك تداخلاً بين الوظائف المختلفة بالجامعة، خاصة الوظائف القيادية فيما يتعلق بالمسؤوليات، ولعل ذلك يرجع في عدم التحديد الواضح للمهام بكل من تلك الوظائف، فضلاً عن عدم التناسب بين المسؤوليات المتوقعة من بعض الأفراد والسلطات الممنوحة لهم ووجود تكرار في بعض المهام المتعلقة ببعض الوظائف (الخطيب، 1997: 15)، ومن المعوقات التي تناولها (عشبية):-

- قصور إدارة الجامعة أو الكلية من خلال عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم والتمسك والاندفاع والاهتمام بالمصالح الفردية في بعض الأحيان، والتركيز على تقييم الأداء وليس على التوجيه والإرشاد الذي يساعد الأفراد في تحقيق جوده أعلى.

- عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة.

- كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها في بعض الأحيان.

- قصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل:

إن المتتبع لهذا المجال يلاحظ أن هذا الجانب لا يحظى بالاهتمام الكافي، فهناك العديد من الممارسات التي تحدث في الجامعة والتي تؤثر على العلاقات الإنسانية في العمل، منها:

- وجود بعض الرؤساء الذين يميلون إلى إيجاد فجوة بينهم وبين العاملين، ولا يعطونهم الفرصة الكافية للاستفادة من علمهم، ولا يشعرونهم بالنقد الموضوعي، بل إنهم من خلال سلوكياتهم يزرعون الخوف في نفوس هؤلاء المرؤوسين، ويقللون من انتمائهم الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم، واللامبالاة، في تنفيذ الأعمال التي تستند إليهم.

- تصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع:

هناك بعض المؤشرات التي توضح أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع ليست بالصورة المرجوة فعلى سبيل المثال: يشير الواقع العلمي إلى أن الجامعات ليس لديها خطة طويلة الأجل لدراسة

احتياجات قطاعات العمل المختلفة سواء من حيث الكم أو الكيف، وعند توافر هذه الخطة غالباً ما يكون التركيز على الأجل القصير، فضلاً عن أن هذه الخطط قد توضع بناء على منطق التجربة دون دراسة سابقة لاحتياجات العملاء، ومعرفة رغبات واحتياجات كل قطاع، ولعل ذلك يرجع إلى بعض العوامل المجتمعية التي تتحكم في عمليات القبول بالجامعة وفرص العمل والإمكانيات والموارد المتاحة. (عشبية، 2000: 552-555).

ويشير (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان) إلى ما يزيد عن عشرين من الملامح

السلبية الموجودة في التعليم العالي في فلسطين، ومنها:-

- غياب فلسفة تربوية للتعليم العالي في فلسطين، فانطلاقاً من موقع فلسفة التربية في النظام التعليمي وأهميتها في تحديد شكل ومضمون العملية التربوية، فقد اتضح أن المحاولات الجارية في البلاد لإصلاح مؤسسات التعليم العالي لم تستند إلى فلسفة وطنية موحدة واضحة.

- ضعف في تحقيق أهداف التعليم العالي وخصوصاً الهدف الخاص بالبحث العلمي، ويظهر ذلك في عدم الاهتمام بالبحث العلمي التطبيقي وتطوير وسائله وأدواته، وعدم السعي لاستقطاب باحثين وأساتذة متميزين لدعم مراكز البحوث، وربط برامج البحث العلمي والدراسات العليا بمشكلات البيئة والمجتمع ومواكبة التطورات الحديثة في ميادين العلم والمعرفة، وإشراك القطاع الخاص في تمويل البحوث العلمية، وقلة الاستفادة من خدمات الانترنت في مجال البحث والتواصل العلمي بين أعضاء هيئة التدريس والمؤسسات التعليمية.

- افتقار الإدارة العامة للجامعات، وكذلك هيئة التدريس والموظفين إلى مسابرة التطورات الأكاديمية وإلى استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة ومعالجة المعاملات الإدارية والمالية آلياً ووجود نقص في المهارات الإدارية وطرق التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، مما يجعل الإدارة في معزل عن تقديم الخدمات المساندة للمجتمع الأكاديمي، باستثناء بعض الجامعات التي بدأت باستخدام هذه التقنيات، كالجامعة الإسلامية، وهي مدعومة للمزيد من هذا التحسين.

- بمراجعة بسيطة في الدليل الخاص لعدد من الجامعات الفلسطينية يبين أن البرامج الدراسية لهذه الجامعات تركز على الجانب النظري على حساب الجانب العملي والتطبيق، كما أن هذه البرامج تنسم حالياً بالترار.

- تعاني الجامعات الفلسطينية من أزمة مالية كبيرة، كما تعاني من مشكلة التمويل حيث تعتمد في تغطية مصروفاتها على رسوم الطلاب وعلى بعض الهبات والمساعدات الخارجية.

- تعتبر الرسوم الدراسية في قطاع التعليم العالي مرتفعة نسبياً في فلسطين قياساً بالدول المشابهة لها في المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية.

- اغتراب الجامعات الفلسطينية عن البحث العلمي، حيث تعتبر حالة التباعد بين الجامعات الفلسطينية والبحث العلمي من الإشكاليات البارزة التي يعاني منها هذا القطاع، على الرغم من

أن البحث العلمي كان دوماً وما زال من صلب مهمات الجامعات كونها ليست أماكن لنقل المعرفة فحسب بل هي مؤسسات تقوم بإنتاجها وإعادة انتاجها.

- تمارس في بعض الجامعات الفلسطينية انتهاكات للحرية الأكاديمية، مما يعيق الجامعة من أن تؤدي رسالتها كما ينبغي لها، وهناك شواهد عديدة تؤكد ذلك.

- افتقار الجامعات الفلسطينية إلى المرافق العامة وضعف في تجهيزاتها وإن كان هناك نوع من التفاوت بين الجامعات الفلسطينية من ناحية توفر المرافق فيها، جدير بالذكر أن الجامعات الفلسطينية شهدت تقدماً ملموساً على صعيد البناء والمرافق والتجهيزات عما كان عليه قبل قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية.

- يعاني التعليم الجامعي الفلسطيني من خريجي الجامعات العاطلين عن العمل، مما يضطرهم للعمل كعمال في إسرائيل أو في الضفة الغربية والقطاع، وهذا يشير إلى التباعد بين التخطيط للتعليم العالي واحتياجات السوق المحلي.

- تتركز غالبية الجامعات الفلسطينية في المدن الفلسطينية الرئيسية وهي غزة، نابلس، بيت لحم، الخليل، رام الله، ولا يراعي هذا التوزيع السكاني، حيث توجد على سبيل المثال ثلاث جامعات (الأزهر - الإسلامية - الأقصى) في منطقة جغرافية واحدة هي مدينة غزة، بينما لا توجد أي جامعة في المنطقة الجنوبية من محافظات غزة على الرغم من كثافتها السكانية المرتفعة، وخلال انتفاضة الأقصى ونظراً لظروف الإغلاقات والحوادث افتتحت الجامعة الإسلامية فرع في المناطق الجنوبية لخدمة الطلبة غير القادرين على الوصول إلى مدينة غزة.

- ضعف التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي في سياسات القبول وتبادل أعضاء هيئة التدريس والمشاركة في الأبحاث العلمية وقلة التنسيق والتعاون بين الأقسام الأكاديمية داخل الكلية الواحدة، وقلة التنسيق والتعاون بين الكليات داخل الجامعة مما يضعف العملية التعليمية.

- يوجد نقص واضح في التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس وخصوصاً أولئك الذين ينتمون إلى الكليات غير التربوية في بعض مؤسسات التعليم العالي، حيث ينقصهم طرق تصميم المواد الدراسية وتقويمها وتطويرها وكيفية توصيل المعلومات للطلبة. (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2005: 77-79).

3:2 المعوقات التي تتعلق بمجالات الدراسة:

3:2:1 المعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية:

تعتبر الهيئة الإدارية جزء مهم من المنظومة الإدارية لأي جامعة، ومن الطبيعي أن تواجه هذه الشريحة المهمة عوائق ومشاكل تعمل على عرقلة جودة الأداء ومن ثمّ المنتج، وقد أشار (الترتوري، وجويحات) إلى مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى الفشل، منها:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج، ثم توجد هيكلًا تنظيمياً، ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج.
 - عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
 - بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.
 - توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين.
 - تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها.
 - مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين، وكذلك خوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم.
- (الترتوري، وجويحات، 2006: 49-50)

ويضيف (مصطفى) إلى الأسباب السابقة ما يلي:

- قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة، ومن ثمَّ عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها.
 - توضع قدرة المديرين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا سيما التحسين المستمر.
 - غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة، وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة.
 - قصور التخطيط للتدريب لا سيما تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات الجودة الشاملة.
 - غياب روح الفريق، لا سيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة. (مصطفى، 2005: 97-98).
- وتنظر (سليمان) إلى ذات الموضوع من زاوية أخرى مشيرة إلى:
- تقادم النظم وهبوط المستوى المعرفي، وبطء عملية التطوير في سياق البرامج والمناهج، وطرق التدريس والإدارة.
 - تضخم الهياكل الإدارية، وتقادم النظم المالية والإدارية لا تتناسب وطبيعة المؤسسات العلمية والتعليمية والبحثية.
- أما (الدرادكة) فقد حدد مجموعة من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة، ومنعت تلك الحلقات من تحقيق أهدافها، منها:

- هناك نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب الحلقات، وتظهر هذه المشكلة عندما يشعر العاملون أن حلقات برامج الجودة ما هي إلا كباقي البرامج التي تتبناها الإدارة من أجل زيادة الإنتاجية، وهذا يتطلب إقناع العاملين بأن العائد المتحقق لهم وللشركة سوف يفوق التكلفة والتضحيات التي قدمت من قبل المؤسسة ومن جانبهم، كما أن الجهل بذلك يعود على أنها مفهوم جديد لم تتوضح أبعاده كاملة للكثير من المؤسسات.
- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العاملين، حيث يشكو العاملون من تجاهل الإدارة لمقترحاتهم التي يقدمونها في حلقاتهم.
- مناقشة بعض المشكلات التي تكون خارج نطاق خبرة أفراد الحلقة، وتحدث هذه المشكلة عندما تختار الحلقة مشكلات خارجة عن تخصص أفرادها.
- قيام أفراد الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها من خلالهم. (الدرادكة، 2006: 174-175).

3:2:2 المعوقات التي تتعلق بالهيئة التدريسية:

- تعتبر الهيئة التدريسية لأي مؤسسة تعليمية مرتكزاً أساسياً من مرتكزات العملية التعليمية التعليمية، ولذا يجب على أرباب هذه المؤسسات العمل على تذليل كل الصعوبات التي يمكن أن تواجه الهيئة التدريسية، وأن تعمل على راحتهم والارتقاء بهم، ورغم الخطى الحثيثة للتحسين والتطوير في هذا المجال، إلا أن هناك الكثير من المعوقات التي تعترض ذلك، ومنها:
- انخفاض فرص الابتعاث و الانفتاح على الخارج.
 - تزايد أعداد الطلاب وتضخم الكليات والمعاهد.
 - تضخم الهياكل الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
 - استمرارية التكوين الداخلي لهم في نفس الجامعات التي حصلوا منها على الدرجة العلمية الأولى.
 - غياب آليات منظورة لمراجعة البرامج وتقييمها، وإعادة النظر في المناهج والمقررات، ومن ثم عملية تباطؤ عمليات التطوير والتحديث.
 - عدم وجود نظم متطورة لإعداد أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بما يكفل تنمية قدراتهم، وتجديد أدائهم، وتحديث وسائلهم. (سليمان، 2002: 6-7).
 - وقد توصل (الطهراوي) في دراسته إلى أهم معوقات الإبداع المتعلقة بالهيئة التدريسية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، وهي:
 - كثرة عدد الطلبة في الشعبة الواحدة.
 - عدم توفر الإمكانيات اللازمة بشكل كاف (أجهزة، معدات ، أدوات، قرطاسية).

- الأحداث الجارية الضاغطة (الظروف السياسية، الغارات الإسرائيلية،).
- قلة الدافعية لدى كثير من الطلبة.
- عدم توفر البيئة المناسبة، كأن تكون القاعة مهياً بشكل معين، والكراسي مرتبة على شكل دائرة أو حدوة فرس.
- زيادة العبء التدريسي للأستاذ الجامعي، والمهام الأخرى الملقاة على عاتقه. (الطهر اوي، 2007: 118-119).
- ومن أبرز المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية:
- اعتماد عضو هيئة التدريس في الجامعة على طبيعة العلاقات الشخصية التي تربطه بإدارة الجامعة لا على قدرته على التدريس بالشكل الجيد.
- اختلاف المعايير بين الجامعات في ترقية عضو هيئة التدريس وربط التقدير الأدبي للأستاذ الجامعي بانتماؤه الحزبي.
- إغفال دور البحث العلمي كمعيار لترقية عضو هيئة التدريس.
- عدم وجود مراكز داخل الجامعة تعنى بتطوير كفاءة عضو هيئة التدريس. (مرصد الحريات الأكاديمية في العالم العربي، 2007-1-12: www.afwinfo.org)
- ويضيف الباحث على ما سبق الأسباب الآتية:**

- افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- قلة توافر حوافز كافية لأعضاء هيئة التدريس.
- اعتماد توظيف عضو هيئة التدريس حسب طبيعة العلاقات الشخصية مع الإدارة لا حسب كفاءته العلمية.
- اعتماد ترقية عضو هيئة التدريس على انتمائه السياسي.
- افتقار الجامعات لمراكز تدريبية تهتم بتطوير عضو هيئة التدريس من الناحية التربوية.
- عدم التجديد والابتكار لدى عضو هيئة التدريس وذلك بالاعتماد على معلوماته القديمة دون تحديث لهذه المعلومات.
- عدم اكتساب الكثير من أعضاء هيئة التدريس لمهارات استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.
- انعدام الدافعية عند عضو هيئة التدريس بسبب غياب النشر والتقدير الأدبي.

3:2:3 المعوقات التي تتعلق بالمنشأة الجامعية:

- صغر المساحة المقامة عليها الجامعات الفلسطينية مما دعا الإدارة الجامعية إلى البناء الرأسي وذلك أدى إلى اكتظاظ المباني بالطلاب وليس هذا فحسب، بل ازدحمت القاعات الدراسية نفسها بالطلاب.
- تجاور القاعات الدراسية لبعضها البعض عمل على إشاعة الصخب والضوضاء مما يؤثر سلباً على مجريات المحاضرات.
- افتقار الجامعات الفلسطينية إلى ساحات كافية للطلاب، وهذا يرجع إلى قلة مساحة الأرض المقامة عليها الجامعات.
- عدم وجود صالات رياضية مغلقة في الجامعات، وقلة القاعات والصالات التي تتيح للطلبة ممارسة مناشطهم وهواياتهم.
- وجود الجامعات الثلاث بجوار بعضها البعض أدى إلى اختناق في حركة المرور مما ساعد على الضجيج والضوضاء، وهذا ينعكس سلباً على الأجواء العلمية داخل الجامعة.
- بسبب البناء غير المنظم تشتتت مواقع العمادات في جامعتي الأزهر والأقصى، إذ نجد على سبيل المثال عمادة القبول والتسجيل في مكان، وعمادة شؤون الطلبة في مكان بعيد نسبياً عن الأخرى.

3:2:4 المعوقات التي تتعلق بمجال البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي أحد الأعمال الثلاثة التي يستند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر، فعلى الجامعة دور هام في تنمية المعرفة وإنمائها وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي الذي يعتبر ركناً رئيسياً من أركان الجامعة، ولا يمكن أن تكون هناك جامعة بالمعنى الحقيقي إذا هي أهملت البحث العلمي أو لم تعطه الاهتمام الذي تستحقه.

(مرسى، 2002: 26)

ويذكر (الفرأ) أن معوقات البحث العلمي تتركز في :-

— عدم توفر الدوريات والمجلات المتخصصة، وعدم وجود شبكة معلومات تقنية حديثة لدى المكتبات.

— انعدام التنسيق بين المكتبات والجامعة لتوفير المصادر اللازمة للبحوث .

— عدم تخصيص موازنات للبحث العلمي ، وغياب الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع البحث العلمي.

— عدم انفتاح الجامعات على المؤسسات المحلية والعالمية لدى الأبحاث العلمية.

— عدم تفعيل قانون حماية المؤلف في فلسطين.

- ضعف إجراء متابعة التحكيم والنشر من قبل عمادات البحث العلمي في الجامعات .
- انشغال عضو هيئة التدريس بالأعباء التدريسية الملقاة على عاتقه.(الفرا،2002: 4)
- ومن المعوقات التي تتعلق بالبحث العلمي، والتي أشارت إليها دراسة(راضي):
- ضعف ملائمة سياسات التحفيز والتشجيع في مجال البحث العلمي، وضعف الميزانيات المرصودة له ، وضعف السياسات المتبعة في تمويله ، وعدم توفر احتياجات البحث العلمي من مراجع وأجهزة ومعدات وغيرها. (راضي ، 2006 : 254)
- ويضيف الباحث على ما سبق المعوقات التالية:
- عدم توفر استراتيجيات وطنية للبحث العلمي في فلسطين .
- قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي سواء أكان من قبل وزارة التربية والتعليم العالي أم من ميزانية الجامعة نفسها.
- افتقار الجامعات في محافظات غزة إلى مراكز بحثية متخصصة .
- غياب التعاون بين الباحثين في الجامعات المختلفة.
- الافتقار إلى مراكز تهتم بالمعلومات والإحصائيات .
- ضعف التنسيق بين عمادة المكتبة والكليات المختلفة من أجل توفير أوعية المعلومات.
- وبناء على ما سبق يوصي(عوض الله) ب:
- إعادة النظر في أنظمة التعيين والزيادة السنوية للأكاديميين لتركز بشكل أكبر على البحث العلمي.
- زيادة الدعم المادي من الجامعة للبحث العلمي.
- تشجيع عمل دراسات مسحية عن النشاط البحثي في كافة الأقسام مع عمل دراسة حالة تفصيلية لأعضاء هيئة التدريس بهذا الخصوص.
- تشجيع تكوين مجموعات بحثية تشمل حملة الماجستير.(عوض الله،2007: 92)

3:2:5 المعوقات التي تتعلق بالخدمة المجتمعية:

يعتبر المجتمع المحلي من الناحية التربوية من أهم مجالات التخطيط لأي مؤسسة تربوية فاعلة، حيث تسعى المؤسسة التربوية للإفادة والاستفادة من المجتمع المحلي، ولكن و مما لا شك فيه أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي يشوبها النقص رغم الجهود الحثيثة لتطويرها وتحسينها، والعمل على تكاملها ، حيث توجد عوائق و معضلات تعترض ذلك والتي أشارت إليها العديد من الدراسات التربوية، منها دراسة(القطار) التي أوضحت بأن مجال جودة الخدمات المجتمعية في حاجة إلى المزيد من العناية والتركيز من قبل إدارة الجامعة نظراً لأنه يلامس حاجات المجتمع الفلسطيني المستمرة، كما أشارت الدراسة إلى قصور إدارة الجامعة وأكاديميها في مشاركة المجتمع المحلي حاجاته والتفاعل معه، وأن

هناك ضعف في إعداد وعقد الدورات التدريبية والتأهيلية لفئات المجتمع المدني الفلسطيني، وأن الإدارة الجامعية لديها قصور في التخطيط لمؤسسات المجتمع مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين والخريجين. (العتار، 2006: 208-209)

أما (راضي) فقد أشارت إلى وجود قصور واضح في استغلال الكليات مشاريع الإنتاج الصغيرة التي لو اهتمت بها الكليات لكانت كسبت الكثير من المال، وثقة المجتمع المحيط بها. (راضي، 2006: 254)

ومن معوقات علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:

- عدم وجود خطة للتكامل مع المجتمع الخارجي.
- ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحيط بها.
- عدم تقبل المجتمع لأساليب التطوير. (العاجز، ونشوان، 2007: 217)
- وقد توصلت دراسة (أبو فارة) إلى بعض المعوقات ذات الصلة بالبعد المجتمعي، منها:
- ضعف تعاون الجامعة مع مؤسسات التعليم لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم العالي.
- ضعف الترابط بين الجامعة والمجتمع من خلال حماية البيئة.
- ضعف تنسيق الجامعة مع المدارس الثانوية من أجل تطوير وتحديث المناهج الدراسية. (أبو فارة، 2006: 276)
- ويضيف الباحث إلى ما سبق المعوقات التالية:
- قصور تواصل الجامعة مع طلابها بعد تخرجهم، مكتفية بالاهتمام بهم داخل الجامعة أثناء دراستهم الجامعية فقط.
- التجاذبات السياسية بين الفصائل الفلسطينية تنعكس سلباً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- ممارسات الاحتلال الإسرائيلي شبه اليومية على محافظات غزة تعيق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم استثمار سوق العمل في تنفيذ أنشطة التدريب في برامجها.
- قلة ربط البرامج الجامعية بخطة التنمية في المجتمع.
- تعمل التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية على الحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- غياب التنسيق مع قطاعات المجتمع المختصة بتقديم خدمة التأهيل والتدريب للمجتمع المحلي.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المحلية.

ثانياً : الدراسات العربية.

ثالثاً : الدراسات الأجنبية.

رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة.

يتضمن هذا الفصل بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وقد قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات (محلية - عربية - أجنبية).

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة هاجساً لكل المهتمين التربويين عربياً وعالمياً، فالكل يسعى إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق أعلى الدرجات في المخرج التعليمي، حيث ينظر الكثير للجودة أنها السبيل للتغلب على المعضلات التي تواجه التعليم.

وقد لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة محلياً وعربياً وعالمياً أن معظم هذه الدراسات تتناول واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتبرز المشاكل والمعوقات التي تقف حائلاً أمام التطور، وتحسين المخرج التعليمي الجامعي، وتتاول بعضها سبل التغلب على هذه المعوقات والمشكلات.

وبناءً عليه سعى الباحث إلى إبراز أهداف ونتائج وتوصيات الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وتسهيلاً للإفادة من هذه الدراسات، فقد تم تصنيفها إلى دراسات محلية وعربية، وأجنبية، ثم علق الباحث عليها من حيث أوجه التشابه والاختلاف مبرزاً أهم ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها.

أولاً: الدراسات المحلية:

1) دراسة (المصري، 2007):

بعنوان: تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين، وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء عملهم الإداري وذلك من وجهة نظرهم.

وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانتيين: الأولى لقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية للجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المحاضرين، وتحتوي على (50) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: (القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التركيز على رضا المستفيد، التحسين المستمر والتميز)، والاستبانة الثانية: للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري، وذلك من وجهة نظرهم، وتحتوي على ثلاثين فقرة موزعة على ستة مجالات، هي: (معوقات القيادة

الفعالة، معوقات اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، معوقات التخطيط الاستراتيجي، معوقات المشاركة والعمل الجماعي، معوقات التركيز على رضا المستفيد، معوقات التحسين المستمر والتميز)، وقد تكون مجتمع الدراسة من (878) فرداً موزعين إلى فئتين، هما فئة المحاضرين وشملت جميع المحاضرين بالجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأقصى، الأزهر) والبالغ عددهم (770) محاضراً، وفئة رؤساء الأقسام الأكاديمية وشملت جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية الثلاث، والبالغ عددهم (108) رؤساء أكاديميين، وبلغت عينة الدراسة (283) فرداً موزعين إلى فئتين هما: فئة المحاضرين وشملت (200) محاضر، وفئة رؤساء الأقسام الأكاديمية وشملت جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية الثلاث، وقد استجاب من هذه الفئة (83) رئيساً أكاديمياً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الثلاث كان عالياً، ويبدأ بالمشاركة والعمل الجماعي، ثم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في المرتبة الثانية.
- وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة المحاضرين حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجامعة، والكلية والرتبة الأكاديمية في تقديرات أفراد عينة رؤساء الأقسام الأكاديمية حول معوقات تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء عملهم الإداري.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- العمل على إيجاد وصف وظيفي واضح لطبيعة عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية يفسر المهمات والاختصاصات الملقاة على عاتقهم.
- التوسع المستمر في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء الإداري والأكاديمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

2) دراسة (العاجز، ونشوان، 2007)

بعنوان: "معوقات تطبيق الجودة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الجودة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على ستة محاور، هي: (الإدارة التعليمية، و البيئة المدرسية، والمقررات الدراسية، والإدارة المدرسية،

والمعلم ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع)، وقد تكونت عينة الدراسة من (150)مديراً، (50)مشرفاً، واستخدم الباحثان للمعالجات الإحصائية برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي والغموض في مفهوم الرؤية والرسالة للإدارة التعليمية.
 - ضعف إمكانيات المدارس المادية.
 - لا تواكب المقررات متغيرات العصر، وهي غير قادرة على حل مشكلات الطلاب.
 - كثرة الأعباء الإدارية لدى مديري المدارس ومقاومة التغيير.
 - ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- وفي ضوء نتائج الدراسة وتحليلاتها أوصى الباحثان بما يلي:
- أن تقوم إدارات التربية والتعليم بتبني أسلوب الجودة في التعليم بشكل مستمر.
 - العمل على تدريب القياديين في الإدارات التعليمية على أساليب وأدوات الجودة.
 - تبني اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرار التربوي والتعليمي عند تطبيق منهج الجودة.
 - العمل على تأهيل مديري المدارس في مجال الجودة في التعليم من خلال برامج مركز التطوير التربوي التابع للوكالة.

3 (دراسة (راضي، 2006):

بعنوان: " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها "

هدفت الدراسة التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصف التحليلي كما استخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من عينة الدراسة من خلال الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، وتم تفرغ البيانات، وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام، وأعضاء لجان الجودة في الكليات التقنية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (113) موظفاً استجاب منهم (89) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- توجد فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الستة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم تعزى لمتغير اسم الكلية لصالح كلية مجتمع العلوم

المهنية والتطبيقية بغزة، ومتغير جهة الإشراف لصالح الكليات العامة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم.

- تطبق كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية الجودة الشاملة بشكل جيد، يليها الكليات الخاصة، ثم التابعة لوكالة الغوث وتأتي الكليات الحكومية في مستوى الضعيف في كافة مجالات الدراسة.

- وقد أظهرت الدراسة أن الكليات تتبع المركزية في التخطيط، وتسعى لعدم تفعيل العمل الجماعي، وفرق العمل مما يؤدي إلى ضعف انتماء العاملين للعمل والكلية.

- ضعف ملائمة سياسات التحفيز والتشجيع في مجال البحث العلمي، وضعف الميزانيات المرصودة له، وضعف السياسات المتبعة في تمويله.

- ضعف الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم العالي لتوفير التمويل الكافي للكليات. وقد خرجت الدراسة بتوصيات من أهمها:

- ضرورة تفعيل وحدة الجودة في الكليات التقنية وقيادتها من كوادر مؤهلة.

- الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتعزيز مفاهيمها في مؤسسات التعليم التقني.

- رفع كفاءة وخبرة العاملين في كافة المجالات من خلال توفير التدريب والتأهيل المناسبين محلياً وعالمياً.

4) دراسة (الخلف، 2006):

بعنوان: " معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي: (الخليل وبيت لحم) من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة"

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي: (الخليل وبيت لحم) من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، والاختلاف في تحديدها بحسب متغيرات الجنس، والجامعة، ونوع الكلية، وفئة المستجيب، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية (خاص بأعضاء الهيئة التدريسية)، والمستوى الدراسي (خاص بالطلبة).

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من قسمين: القسم الأول: جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعتين الناطقين باللغة العربية من حملة الدكتوراه والماجستير والبالغ عددهم (217) عضواً.

القسم الثاني: جميع طلبة السنتين الثالثة والرابعة في الجامعتين في مرحلة (البكالوريوس)، والبالغ عددهم (3111) طالباً وطالبة، وتم اعتماد جميع أفراد القسم الأول، غير أنه استجاب منهم (143) فرداً من المجتمع الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعتين، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من القسم الثاني بلغت (310) من المجتمع الكلي للطلبة في الجامعتين، وتم بناء

استبانة تكونت من أنموذجين متطابقين لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة بواقع (37) فقرة موزعة على بيانات الاستبانة الخمسة، والمجالات التي اشتملت عليها الاستبانة هي: (المعوقات الإدارية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المتصلة بالنواحي المادية والمرافق والتجهيزات، والمعوقات الأكاديمية والمعوقات الفنية).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتي (الخليل وبيت لحم) تقع ضمن الدرجة المتوسطة.

- أن أعلى مجال في معوقات التطبيق هو مجال المعوقات الفنية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية " تعزى إلى متغيري الجامعة لصالح (جامعة الخليل)، وفئة المستجيب لصالح (الطلبة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تعزى إلى متغيري الجنس، ونوع الكلية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من الطلبة تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات: من أهمها:

- أن تتيح الجامعتان الفرصة للعاملين والطلبة بأن يساهموا في رسم السياسة الجامعية.

- أن تتبنى الجامعتان اللامركزية في اتخاذ القرارات الجامعية.

- العمل على تدريس مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة الوعي بهذا المفهوم.

5) دراسة (أبو فارة، 2006):

بعنوان: " واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بالصفة الغربية، وتم اختيار عشر فرضيات أساسية في هذه الدراسة، تناولت هذه الفرضيات العناصر الرئيسة العشرة لإدارة الجودة الشاملة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة حيث تكونت العينة من (234) من أعضاء الهيئة التدريسية، تم اختيارهم بصورة عشوائية، وتم اختبار صدق أداة

الدراسة بالاعتماد على آراء خمسة من المتخصصين، وتم اختيار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط.

وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً جوهرياً بسبعة عناصر رئيسية من عناصر إدارة الجودة الشاملة، وهي: (التركيز على المستفيد والثقافة المنظمة، وتصميم العملية، ودعم الإدارة العليا للجودة، والتحسين المستمر، والتركيز على العاملين، والعلاقة مع الموردين).
- تولي الجامعات أهمية لثلاثة عناصر فقط من عناصر إدارة الجودة الشاملة، وهي: القياس الدقيق، وضمان الجودة، والبعد المجتمعي.
ومن أهم التوصيات:

- ضرورة تضمين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة في كل مكونات النظام الجامعي (مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها).
- اعتماد منهج المقارنة المرجعية لتحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية والإدارية والتكميلية والمساندة، وأن يطبق هذا المنهج بالمقارنة مع جامعات متميزة عالمياً.

6) دراسة (الدجني، 2006):

بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة " هدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة في ضوء معايير الجودة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتصميم استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، هي: مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي - اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي - درجة ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي - درجة توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية، وقد تكونت العينة من مجتمع الدراسة كله وعددهم (117) عضواً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى لتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (%98,79).
- أن نسبة (%75,89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ، ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها .

- توفر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (36,75%).
وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة:

- تبني استراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، وتطوير معايير ومؤشرات أداة واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتتسجم مع معايير الجودة، وبناء أهداف الخطة الاستراتيجية على أساس يحقق شمولية محاور الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية.

7) دراسة (العطار، 2006):

بعنوان " واقع الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة " هدفت الدراسة التعرف على الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، ووضع السبل لتطويره.

وإستخدم الباحث لتحقيق هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت العينة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية (84) رئيساً.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (51) فقرة موزعة على ستة أبعاد، هي: (جودة الإدارة الجامعية - جودة النظم والتشريعات الجامعية - جودة التركيز على المستفيد - جودة التقويم - جودة التحسين المستمر - جودة الخدمات المجتمعية).

وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعات قطاع غزة لم يصل إلى الحد الأدنى لمقاييس الجودة في الجامعات، حيث بلغت الدرجة الكلية للجامعات الثلاث ما نسبته (67,44%).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعة الإسلامية بين متوسطات تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية لواقع إدارة الجودة الشاملة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير مجتمع الدراسة بين الجامعات الثلاث تعزى لاختلاف الكلية (علمية - إنسانية).

وقد أوصت الدراسة بناء على النتائج التي توصلت إليها بـ:

- زيادة اهتمام إدارات الجامعات الثلاث عامة، وجامعتي الأزهر والأقصى خاصة بتطبيق عناصر الجودة الشاملة.

– تبني الجامعات نظرة شمولية لعملية التحديث والإصلاح الإداري بالاستناد إلى التخطيط الاستراتيجي القائم على الفكر الإداري المعاصر.
– تدريب العاملين في الجامعات الفلسطينية على أنشطة إدارة الجودة الشاملة.

8) دراسة (الطّلاع، 2005):

بعنوان: " مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة ".
هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في جامعات قطاع غزة بأبعاده، وهي: (الرسالة، والأهداف العامة، هيكلية البرنامج ومضمونه، البيئة التربوية التعليمية، نوعية الطلبة المقبولين، نظام الدراسة والمنهاج، نسب النجاح، الخريجين، الهيئة التدريسية، المرافق التعليمية، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي، التقييم الداخلي للنوعية، وذلك تبعاً للمتغيرات التالية: (اسم الجامعة، نوع الكلية، نوع البرنامج، المسمى الوظيفي، أقدمية البرنامج).

ووظف الباحث لدراسته أسلوب الحصر الشامل، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مكونة من جزئين، الأول: معلومات عامة، والثاني: عناصر نموذج الهيئة الوطنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (130) فرداً، حيث اشتملت الاستبانة على أحد عشر بعبداً، ومئة فقرة، وقد وزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة، حيث كانت نسبة الاستجابة (78,46%)، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).
وقد أظهرت نتائج الدراسة:

– أن هناك مستوى متوسطاً من عناصر نموذج الهيئة الوطنية لاعتماد الجودة والنوعية متوفر في جامعات محافظات غزة الثلاث.
– أن أكثر مجالات عناصر نموذج الهيئة الوطنية توافراً هي: نسب النجاح و نظام الدراسة، وأن أقلها توافراً هي: التقويم الداخلي للنوعية، والمرافق التعليمية.
– أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير اسم الجامعة بين الجامعات الثلاث لصالح الجامعة الإسلامية.

وقد أوصت الدراسة بـ:

– زيادة اهتمام إدارات جامعات قطاع غزة الثلاث عامة، وجامعتي الأزهر والأقصى خاصة بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، وتدريب العاملين في الجامعات على أنشطة الجودة الشاملة، وتعزيز مفاهيمها لديهم، والعمل على تعزيز التبادل المعرفي بين الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ونظيراتها العربية والأجنبية.

وقد أوصت الدراسة بـ:

– زيادة اهتمام إدارات جامعات قطاع غزة الثلاث عامة، وجامعتي الأزهر والأقصى خاصة بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، وتدريب العاملين في الجامعات على أنشطة الجودة الشاملة، وتعزيز مفاهيمها لديهم، والعمل على تعزيز التبادل المعرفي بين الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ونظيراتها العربية والأجنبية.

9) دراسة (نشوان، 2004):

بعنوان: " تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين".

هدفت الدراسة التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ووضع تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين بجامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

ووظف الباحث في دراسته المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم الجودة الشاملة، ومتطلبات استخدامه للتعليم الجامعي، والنجاحات التي حققتها في المنظمات التعليمية للاستفادة منها في تطوير وتحسين التعليم الجامعي الفلسطيني.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– تبني الديمقراطية في عملية التعليم، من حيث اختيار المقررات المطلوبة حسب قدرات وإمكانات الطلبة.

– التركيز على الطالب وتحسين نوعية التعلم.

– التركيز على عمليات التدريب المستمر أثناء الخدمة لجميع العاملين .

ومن المقترحات التي أوصت بها هذه الدراسة:

– تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية يحدد الحاجات الحالية والمستقبلية.

– وضع معايير علمية عند اختيار المشرفين الأكاديميين في الجامعة بناء على مواصفات جديدة ترتبط بكفايات وخبرات علمية ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة.

– تطبيق وتنفيذ مهارات الجودة الشاملة من خلال دورات تدريبية مستمرة للمشرفين الأكاديميين.

10) دراسة (الجرجاوي ، وحامد ، 2004):-

بعنوان " مستوى إدراك العاملين بمناطق جامعة القدس المفتوحة بمحافظة غزة لإدراك الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين بجامعة القدس المفتوحة لإدارة الجودة الشاملة، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، وتم اختيار عينة مكونة من

(104) من العاملين في مناطق جامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة، طبقت عليهم استبانة من إعداد الباحثين، وقد توصلت إلى عدة نتائج منها:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى إدراكهم لإدارة الجودة الشاملة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأكاديميين الإداريين في مستوى إدراكهم لإدارة الجودة الشاملة لصالح الإداريين.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- الاهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مرافق الجامعة.

- تشجيع العاملين بالجامعة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تطوير أداء العاملين بالجامعة حسب معايير إدارة الجودة الشاملة.

11) دراسة الحجار (2004):

بعنوان: " تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة المكونة من (40) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الطلبة، المعلومات، الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج العمل)، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها (123) عضواً.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، منها:

- أن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الافتراضي (60%).

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة.

- العمل على إنشاء دائرة أو عمادة للجودة الشاملة في الجامعة.

- خلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة.

12) دراسة (أبو عودة وأبو ملوح، 2004):

بعنوان: " مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي بمحافظات غزة في ضوء متغيرات كل من: الجامعة (الإسلامية، والأزهر، والأقصى)، والكلية (كليات العلوم الإنسانية، وكليات العلوم الطبيعية)، والصفة الجامعية (محاضر/ طالب جامعي)، والجنس، والكثافة الصفية، ومن ثم تقديم مقترحات تسهم في رفع تلك المؤشرات، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطبيق استبانة مكونة من (48) مؤشراً للجودة على عينة من (131) محاضراً وطالباً جامعياً.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود فروق دالة إحصائية في ضوء كل من متغيرات: الجامعة، والكلية، والكثافة الصفية، وذلك لصالح كل من الجامعة الإسلامية، وكليات العلوم الطبيعية، وذوي الكثافة الصفية أقل من (50) طالباً.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية في ضوء متغيرات كل من الصفة الجامعية (محاضر/ طالب جامعي)، والجنس (ذكر/ أنثى).

- أن للتدريب أثراً إيجابياً على المحاضرين والطلبة في تطبيق الجودة في التعليم الجامعي وضرورة استمراره.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة تدريب المحاضرين الجامعيين على تطبيق الجودة في التعليم الجامعي.

- تفعيل استخدام التقنيات الحديثة في التعليم والتعلم.

- تحديد سياسة قبول فاعلة للطلبة.

- تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.

(13) دراسة (أبو فارة، 2003):

بعنوان: "تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى استخدام كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمقاييس محددة في تقويم جودة الخدمات التعليمية، ومن ثم تقويم هذه الخدمات من منظور (الكادر الأكاديمي، وطلبة الكليات، والخريجين).

وقد وظف الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمم أربع استبانات تم توزيعها على أربع عينات عشوائية، وقد بلغ مجموع الأفراد (338) فرداً من العمداء ورؤساء الأقسام والأكاديميين وطلبة كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، وخريجها، وقد قام الباحث

بجمع البيانات اللازمة من واقع سجلات ونشرات الجامعات، ونشرات وزارة التعليم العالي الفلسطينية، واستخدم الباحث في دراسته الأساليب الإحصائية الآتية:

معامل الثبات (كرونباخ ألفا، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية)، وبعد تحليل بيانات الدراسة توصل الباحث إلى عدة نتائج، من أهمها:

- تستخدم الكليات مجموعة من المقاييس في تقويم جودة خدماتها التعليمية وفقاً لآراء العمداء ورؤساء الأقسام، غير أن استخدام هذه المقاييس تتفاوت ويجري استخدام بعض المقاييس المهمة بصورة متدنية.

- تقويم الهيئة التدريسية والطلبة والخريجين لمستوى الجودة التعليمية كان إيجابياً. وجود بعض القصور في جودة هذه الخدمات، مثل: أعداد الطلبة بشكل كبير في القاعات الدراسية، والقصور في الجمع بين المعرفة النظرية والمهارات التطبيقية في أداء العملية التعليمية في هذه الجامعات. ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة:

- ضرورة الاستعانة بالمقاييس التي تلبي حاجات ومتطلبات سوق العمل مع ضرورة التركيز على المقاييس التي تتعلق بدرجة التكنولوجيات الحديثة.

- ضرورة الاهتمام بجوانب القصور ونقاط الضعف في مستوى جودة الخدمات التعليمية.

- ضرورة بناء علاقة بناءة مع سوق العمل.

ثانياً: الدراسات العربية:

1) دراسة: (العارفة، وقران، 1428هـ)

بعنوان: " معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الجودة في التعليم العام، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين (مدير التعليم ومساعديه، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، جميع المشرفين التربويين، جميع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية)، والبالغ عددهم (358) فرداً، وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث اشتملت على (59) فقرة، تصف المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة في التعليم، وقد وزعت هذه المعوقات على (7) محاور رئيسية، هي:

المعوقات التي تتعلق بـ: (الإدارة التعليمية، والبيئة المدرسية، والمقررات الدراسية، والإدارة المدرسية، والمعلم، والطلاب، وعلاقة المدرسة بالمجتمع)، وبلغ عدد المستجيبين (196) مستجيباً بنسبة (54,7%)، و للحصول على النتائج استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: النسب المئوية - والمتوسطات الحسابية - والانحرافات المعيارية - ومعادلة (ألفا كرونباخ) - واختبار تحليل التباين الأحادي - واختبار t.test - واختبار شيفيه (sheffe).

وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة وعينته من جميع المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة الباحة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها:

- يوجد العديد من المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة في الإدارة التعليمية، من أبرزها: (ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال - عدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة - المركزية في اتخاذ القرار).

- يوجد العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق الجودة والمتعلقة بالبيئة المدرسية، أبرزها: (عدم توفر ميزانية خاصة بالمدرسة - ضعف الصيانة الدورية للمدرسة - عدم مراعاة الشروط الهندسية في المبنى).

- كما أوضحت الدراسة العديد من المعوقات المتعلقة ب(المقررات الدراسية - الإدارة المدرسية - المعلم - الطلاب - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي).

وبناء على النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

- أن تقوم إدارة التربية والتعليم بتبني أسلوب الجودة.
- العمل على تدريب القياديين في الإدارات التعليمية على أساليب الجودة ومنهجها.
- البعد عن المركزية في اتخاذ القرار التربوي والتعليمي عند تطبيق منهج الجودة.

(2) دراسة (علوان، 2005)

بعنوان: " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي ".

هدفت الدراسة إلقاء المزيد من الإيضاح حول مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وكأسلوب إداري يهدف إلى التحسين والتطوير في أداء الجامعة على المستوى الكلي.

كما هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي بشكل خاص، وكليات الجامعات الليبية بشكل عام في إيجاد حلول للمشاكل والمعوقات التي تواجهها.

وظف الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد اشتملت عينة الدراسة (38) إدارياً أكاديمياً و(80) عضو تدريس، حيث تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية للعام الدراسي (2004-2005).

وقد دلت أهم نتائج الدراسة على:

- أن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر عينة الدراسة، هي غير ملائمة للتطبيق؛ لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك.
- ضعف الإدارة الجامعية في متابعة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- قصور نظام الجامعة عن وضع خطط للاحتياجات المستقبلية لتلبية حاجات المستفيدين من الجامعة.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، منها:

- ضرورة الدعم المباشر من إدارة الجامعة وكلياتها لنهج إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على تطبيق استراتيجية للتحسين المستمر لأداء جودة التعليم العالي.

3) دراسة: (النعساني، 2003)

بعنوان " نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "

هدفت الدراسة إلى بحث مدى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي، واستخدم الباحث منهج البحث المكتبي، وقد توصل الباحث إلى عدة مهام لا بد من القيام بها عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية، من أهمها:

- مراعاة الدقة التامة في تعريف زبائن المؤسسة التعليمية، والتركيز على الزبون الأكثر أهمية، وتحديد متطلباتهم المهمة.

- تخصيص الوقت والموارد الكافيين لعملية التحول.

- الترويج لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- محاولة تبسيط الأمور، وإزالة كل ما من شأنه أن يعمل على التعويق، وخفض التكاليف.

- استخدام نظام الاتصالات بكفاءة وفاعلية.

- توفير قدر كبير من التدريب للإدارة والعاملين، والتأكد من امتلاكهم للمهارات الضرورية لعملية التغيير.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن إدارة الجودة تمثل سفينة النجاة للمؤسسات التعليمية التي تجد نفسها في حاجة للدراسة خصوصاً مع الضغوطات المتزايدة التي تشهدها هذه المؤسسات من تخفيض في المخصصات الحكومية، وتضاءل في الدعم العام.

ومن أهم التوصيات:

- تعريف زبائن المؤسسة التعليمية وتحديد الأهمية النسبية لمتطلباتهم.

- التعليم عن طريق القدوة الحسنة، وذلك أن القيادة العليا هي المفتاح الرئيسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة وجود قيادة قوية وملهمة للقيام بالمبادأة وإحداث التغيير.

4) دراسة (الموسوي، 2003):

بعنوان: "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس مدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أحداث الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (48) فقرة، تم توزيعها على أربعة مجالات أساسية في إدارة الجودة الشاملة، هي:

(تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي، متابعة عمليات التعليم والتعلم وتطويرها، تطوير القوى البشرية، واتخاذ القرار وخدمة المجتمع)، وقد بلغت عينة الدراسة (60) أستاذاً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البحرين بنسبة (10%) من المجتمع الأصلي الذي يشمل (625) عضو هيئة تدريس، وذلك لمعرفة مدى ملائمة الأداء لقياس مدى تحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

وقد أشارت النتائج إلى أن جميع القيم كانت مقبولة تربوياً، إذ تراوحت نسبة القبول بين (73%) و (91%)، وقد أوصت الدراسة بـ:
الاستفادة في تحديد إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من أجل تحسين مخرجاتها، وتحسين التعليم، وتطوير عمليات التعليم والتعلم في الوطن العربي.

5) دراسة (بركات، 2003)

بعنوان: " أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن "

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن، وقد وظف الباحث المنهج المسحي الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي في الأردن ممثلة (بالجامعات الحكومية والخاصة) والبالغ عددها (22) جامعة وقد اختار الباحث عينة عشوائية من العاملين في الجامعات الأردنية بلغت (100) فرد، وقد استجاب منهم (92) فرداً، وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف بـ (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- ضرورة تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في كافة المنظمات الإنتاجية والخدماتية، وذلك لتستطيع هذه المنظمات تقديم منتج أو خدمة نوعية.
- أن تطبيق أنظمة الجودة الشاملة يعمل على تطوير التعليم العالي.
- أن أنظمة الجودة الشاملة تساعد على تطوير كفاءة الكوادر البشرية العاملة في مجال التعليم العالي على اختلاف مهامهم.
- تعمل أنظمة الجودة الشاملة على تطوير الجوانب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- وفي ضوء النتائج السابقة، أوصت الدراسة بـ:
- إعداد الكوادر الإدارية القادرة على تنفيذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة الكليات الأدبية والإنسانية والعلمية؛ لتعزيز سمعة هذه الجامعات محلياً وعالمياً.

- ضرورة إصدار التشريعات الملزمة لكافة المؤسسات التعليمية لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة في الخدمة التعليمية.

6) دراسة (الكيومي، 2002):

بعنوان: "تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، وقد وُظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمم الباحث استبانة مكونة من (53) فقرة، موزعة على سبعة مجالات، هي: (التركيز على رسالة المؤسسة - صناعة اتخاذ القرار - اللامركزية الإدارية والاستقلالية - استخدام الطريقة العلمية - عمل الفريق - التدريب المستمر - التقويم المستمر) ، وقد تكونت عينة الدراسة من (44) إدارياً، و (137) عضو هيئة تدريس في كليات التربية، وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي، وذلك للمقارنة بين المتوسطات الحسابية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في سلطنة عمان قد جاءت نوعاً ما متطابقة في درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

- أن إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة عالية على كل مجالات الدراسة باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية.

- أن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتي تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) كان في مجالات: (التركيز على رسالة المؤسسة، وصناعة واتخاذ القرار، واستخدام الطريقة العلمية، وعمل الفريق، والتدريب المستمر، والتقويم المستمر).

ومن أبرز ما أوصت به الدراسة:

• على كليات التربية أن تبدأ في إعداد بنيتها الداخلية والتنظيمية، وإحداث التطويرات اللازمة للتقدم من أجل الحصول على إحدى شهادات الجودة الشاملة.

- تشجيع أساتذة الكليات على إجراء البحوث لمعرفة وتطوير التطبيقات الإدارية بما يتناسب وإدارة الجودة الشاملة.

(7) دراسة الحربي (2002)

بعنوان: " اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة". هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعات السعودية تجاه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعات السعودية من وجهة نظر الأكاديميين ، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من الأكاديميين في الجامعات السعودية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها:

- أن اتجاهات الأكاديميين في السعودية تميل بنسبة تفوق المتوسط إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يعمل على تطوير الجامعات.

- احتل مبدأ القيادة الفاعلة، والتخطيط الاستراتيجي مرتبة متقدمة عن غيرها.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة مرافق الجامعات في المملكة.

- إنشاء دوائر للجودة في شتى جامعات المملكة.

- إقامة الدورات التي تعمل على التطوير والتحسين المستمر للعاملين: إداريين وأكاديميين.

(8) دراسة (عشبية، 2000)

بعنوان: " الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، والكشف عن أهم الصعوبات التي تعيش تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام الباحث بتحليل بعض الكتابات التي تعرضت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وخطواتها، كما استطاع الباحث تحديد بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال استقراء واقع التعليم الجامعي، وتحليل بعض الدراسات المتصلة بهذا الموضوع، ومن هذه الصعوبات:

- عدم قدرة الهيكل التنظيمي على الوفاء بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بسبب وجود تداخل بين الوظائف المختلفة.

- قصور إدارة المؤسسة التعليمية، فهناك بعض القيادات التي تتحمل مسؤولية الإدارة مازالت تمارس بعض السلوكيات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها على سبيل المثال: عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
 - عدم توفر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل داخل المؤسسات التعليمية.
 - قصور العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
 - قلة التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم الجامعي.
- وقد أوصت الدراسة بـ:

- تنظيم برامج تدريبية للقيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين نتناول مفهوم الجودة الشاملة.
- التأكيد على العلاقات الإنسانية للمؤسسات التعليمية وتحسين مناخ العمل بها.
- إيجاد قاعدة بيانات دقيقة وشاملة تتضمن معلومات عن مختلف جوانب العمل بالتعليم الجامعي.
- العمل على تعميق العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

(9) دراسة (أحمد، 2001)

بعنوان: "مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية حول المجالات التي يتم فيها تطبيق جودة التعليم الجامعي، وإلى اختبار العلاقة بين وجهة نظر أفراد العينة وبعض المتغيرات، ووظفت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن حيث صممت الباحثة استبانة وزعت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وقد بلغت العينة (172) فرداً، وقد تناولت الدراسة خمسة مجالات، هي: (الطلبة - أعضاء الهيئة التدريسية - العملية التعليمية - المنهاج التعليمي - الكتاب الجامعي).

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس نحو مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي تعزى إلى متغير قطاع الجامعة، وتخصص عضو هيئة التدريس وعدد سنوات الخبرة، والجامعة التي حصل فيها عضو هيئة التدريس على أعلى مؤهل علمي والجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- احتل مجال العملية التعليمية، والمنهاج التعليمي المرتبة الأولى يليه مجال الكتاب الجامعي، بينما احتل مجال الإدارة الجامعية المرتبة الأخيرة.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة تطوير الإدارة الجامعية.
- إجراء بحوث مستقبلية للتعرف على المزيد من أساليب وطرق تحقيق جودة التعليم.
- الاهتمام بجودة الكتاب الجامعي من أجل رفع مستوى الطلبة.

(10) دراسة ناجي (1998):

بعنوان: " إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي (حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، (دراسة حالة: جامعة عمان الأهلية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من قسمين، القسم الأول: جميع عمداء كليات جامعة عمان الأهلية ورؤساء الأقسام الأكاديمية المختلفة، ومديري الدوائر الإدارية في الجامعة البالغ عددهم (22) فرداً، والقسم الثاني جميع طلبة جامعة عمان الأهلية البالغ عددهم (3752) طالباً وطالبة، وقد وظفت الباحثة أسلوب المسح الشامل في توزيع الاستبانة على القسم الأول من مجتمع الدراسة، كذلك تم اختيار عينة عشوائية من القسم الثاني بواقع (16%) من حجم مجتمع الطلبة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانتين، وزعت إحداهما على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر لمعرفة آرائهم حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، والمعوقات المحتملة في التطبيق، أما الثانية فقد وزعت على عينة الطلبة لمعرفة آرائهم حول جودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم من قبل الجامعة ومدى رضاهم عنها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى رضا طلبة الجامعة كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة، ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية، والكادر الأكاديمي، والخدمات الجامعية، والأنظمة، والتعليمات الداخلية.
- هناك رغبة وقناعة لدى إدارة جامعة عمان الأهلية ممثلة في عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- كما اتضح أنه لا تقوم إدارة الجامعة بتطبيق العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل: تطوير مهارات موظفيها، وجودة الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تفويض الصلاحيات للأكاديميين والإداريين.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، منها:

- أن تسعى الجامعة جاهدة إلى توفير ما يحتاجه الطلبة من أساتذة أكفاء، والعمل على تدريبهم العملي.

- أن يتم تدريس مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

(11) دراسة (عبد النبي، 1996)

بعنوان: " تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك وظفت الدراسة المنهج الوصفي، واتبعت مجموعة من الخطوات، بدأتها بتناول مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث أوضحت تطوره التاريخي ومنطلقاته الفكرية، والتقنيات والأدوات التي يعتمد عليها، ثم تناولت بعد ذلك نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، فتطرقت إلى بعض هذه النظم مثل: المواصفة البريطانية BS 5750، ومفهوم توكيد الجودة Quality Assurance الذي يستخدم في مؤسسات التعليم الجامعي في أوروبا الغربية وأمريكا، وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management الذي يستخدم على نطاق واسع في الجامعات الأمريكية واليابانية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغيير فكري وسلوكي لجميع العاملين في الجامعة.
- أن الجامعات في الدول المتقدمة قد تبنت مدخل إدارة الجودة الشاملة بغية التطوير والتحسين.

- عدم قدرة الجامعات في مصر على مواكبة التغيرات والتحولات العلمية.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- تنمية ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى هيئات التدريس والإداريين والطلاب.

- إحداث تغيير إداري من حيث هيكل التنظيم، والسياسات، وتقسيم المسؤولية في الجامعات المصرية.

- اختيار القيادات الجامعية على أسس موضوعية تتسجم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة: (شن، 2006)

بعنوان: " تطوير نموذج رضا الموظفين في التعليم العالي " هدفت الدراسة إلى تقييم كيفية عدم رضا الموظفين مع عناصر الاستثمار التي تحدد أولويات التحسين والتطوير.

ووظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمدت الدراسة إلى تأسيس نموذج لرضا موظفي التعليم العالي، وقد تكون هذا النموذج من: (رؤية المدرسة - الاحترام - نتائج التغذية الراجعة والتعزيز - النظام الإداري - الراتب والمستحقات - بيئة العمل)، ولهذا الغرض أعد الباحث استبانة تركز على مجالات النموذج المقترح، وقد طبقت هذه الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (248) محاضراً، واستخدم الباحث في دراسته الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- أن موظفي التعليم العالي يركزون للحصول على راتب عالٍ معتمدين على نظام العلاوات.
 - أن استقصاء الرضا الوظيفي في أوروبا وأمريكا أعطى نتائج مشابهة.
- وقد أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة تطبيق هذا النموذج ليحل محل كل من القيم التي تسهم في نموذج أهمية الرضا.

(2) دراسة: (تاري، 2005)

بعنوان: "عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى تحديد عناصر الجودة الشاملة، حتى تكون معروفة لدى المديرين وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، كما هدفت إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو (ISO) وفحص أثر تطبيق تلك العناصر.

وقد أظهرت هذه الدراسة: أن هناك العديد من الدراسات المختلفة لتحليل أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتأثيرها على النتائج، كما تناولت إيجاد التقنيات والأدوات التي يمكن أن تناسب تطور الجودة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وأن الجودة الشاملة تعتمد - في حقيقة الأمر - على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض.

- لا بد من تطوير العاملين في الشركة، وتوجيههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات.

(3) دراسة (لوري، 2004)

بعنوان: " ترسيخ الجودة، تحديات في التعليم العالي البريطاني "

هدفت الدراسة إلى استقصاء آراء عينة من المديرين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي البريطانية بشأن المعوقات التي تشكل تحدياً يرتبط بترسيخ الجودة. وقد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على المقابلات التي أفادت في بناء استبانة تساعد في تحديد أوليات ترسيخ الجودة وتحدياتها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن تطبيق الجودة بالجامعات يحتاج إلى أن تكون متجانسة مع ثقافة المنظمة وبنيتها، وأنه إذا ما أرادت المنظمة ترسيخ الجودة فلا بد من تلبية الحاجات والاهتمامات المختلفة للعاملين. وقد أوصت الدراسة بأهمية القيادة التحولية، وخلق ثقافة تنظيمية كمؤشرات لنجاح إجراءات الجودة، والذي بدوره ينعكس على التعلم الجيد للطلبة وعلى اقتصاد المجتمع كله.

(4) دراسة: (سترنجهام، 2004)

بعنوان: " هل تعمل إدارة الجودة بالقطاع العام؟ "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تطور الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العقدين السابقين في مجال الإدارة العامة، وركزت على معرفة المنفعة من مشاريع إدارة الجودة في الوقت الحاضر على المنظمات العامة ذات البيئة سريعة التغيير حيث يكون الاستقرار نادراً جداً، والتغير والغموض يكاد يكون شيئاً ثابتاً، وانتهت الدراسة بنقاش التحديات لاستمرارية برنامج الجودة خلال التغييرات المتكررة لتعيينات القيادة السياسية، والتوتر المتوارث بين مشاريع تحسين جودة العمليات من ناحية وسياسية التقنيين وتجنب المصاريف من ناحية أخرى.

وقد وظف الباحث لدراسته أسلوب البحث والاستقصاء المكتبي.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن إدارة الجودة الشاملة تتجه لتكون أكثر انتقائية لإجراء تغيير تنظيمي.
- معظم الدراسات التجريبية التي أجريت على منظمات القطاع العام كانت غالباً عبارة عن مجموعة من البرامج قصيرة المدى، وتم تطبيقها وتطويرها بشكل جزئي.

- التخلص من كل الأخطاء التي تفشل في إضافة قيمة للمنتجات والخدمات، ومنع المشاكل، والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، ومشاركة العاملين وفرق العمل، واتخاذ القرار على أساس واقعي، والتحسين المستمر، وإنشاء هيكل تنظيمي أفقي لا مركزي، والتنسيق مع الشركاء الخارجيين.

(5) دراسة (نغراها، 2003)

بعنوان: "الجودة الشاملة في عملية التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى تحديد مؤشرات الجودة في عملية التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم العالي الأمريكية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) طالباً، ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بأربع مقابلات واستبانة وذلك بهدف تحديد مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي وتوصلت الدراسة إلى أنه ينبغي أن يكون الطالب الجامعي بؤرة التفاعل الصفي وذلك كي يرتفع مستوى مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي، وعلى الجامعة أو الكلية أن تطبق الجودة المستمرة، وتبحث عن تحسين نوعية ما يستخدمه ويتوصل إليه الطالب، وأن المحاضر الجامعي هو المسؤول عن تطوير التعليم لدى الطلبة.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة البحث عن تقنيات جديدة، ومناسبة لتقييم الطالب الجامعي، وتحسين نوعية ما يستخدمه ويتوصل إليه.

(6) دراسة (الزمانى، 2002)

بعنوان: "فهم الصعوبات التي تكمن في تطبيق إدارة الجودة في اليمن".

هدفت الدراسة إلى معرفة وفهم الأسباب التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في اليمن، خاصة أن موضوع إدارة الجودة الشاملة لا يزال موضوعاً حديثاً للمنظمات في اليمن، وهذا يتطلب من المؤسسات وضع استراتيجية جديدة تجاه الجودة الشاملة.

اعتمد الباحث في تمثيله للجودة الشاملة على دراسة حالة منظمين بالإضافة إلى النشاطات المقترحة من قبل النموذج الأوروبي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت بعض التطبيقات العامة والضرورية لليمن بأسرها حيث إن الشركات التي لا تتبنى تطبيق الجودة الشاملة ولو بشكل بسيط سوف تحتاج لإجراء بعض هذه التغييرات الضرورية لها.

- تحتاج الحكومات إلى دور مركزي أكثر فعالية للدفاع عن أهمية إدارة الجودة الشاملة.
- النماذج الهرمية الشكل التقليدية تقلل من تفويض الصلاحيات، وقوة اتخاذ القرارات للعاملين، وتعطي تحفيزاً قليلاً للابتكار حيث يحتاج المديرون أخذ ذلك بعين الاعتبار، وتحديد استراتيجيات للتأكيد على دور الإدارة الوسطى المتمثل بالدور التبسيطي للإدارة.
- أن تكون المهارات التقنية لوضع الأهداف ولتطبيق معايير فعالة، هي الأساس لتطوير الاحتياج للجودة.

وقد أوصت الدراسة بـ:

ضرورة تواصل الأبحاث والتطوير في هذا الشأن من أجل إيجاد أفضل الطرق لإنجاز تلك الأهداف.

(7) دراسة: (كدنسكي، 2002)

بعنوان: " تقويم عوامل النجاح والفضل عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي ".
هدفت الدراسة إلى تحديد معايير وعوامل النجاح والفضل عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في مؤسسات التعليم، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة ثم توزيعها على عينة قوامها (184) مؤسسة تعليمية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن مؤسسات التعليم تعاني من المعوقات ذاتها في منظمات الأعمال عند تطبيق مدخل (TQM).

- أن مؤسسات التعليم التي تطبق هذا المدخل تحظى بدعم إداري كبير، وأنها تعمل بروح فريق العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بـ:

ضرورة العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية، والاستمرار في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM).

(8) دراسة (الدابال، 2001)

بعنوان: " هل تعتبر إدارة الجودة الشاملة كافية لتحقيق ميزة تنافسية؟ حقائق في المنظمات حول تطبيق مبادئ التغيير مع أمثلة من الولايات المتحدة الأمريكية والعالم النامي".

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي: هل تعتبر إدارة الجودة الشاملة كافية لتحقيق ميزة تنافسية؟ كما هدفت إلى التعرف على حقائق في المنظمات حول تطبيق مبادئ التغيير

مع أمثلة من الولايات المتحدة الأمريكية والعالم النامي، ووظف الباحث طريقة البحث المكتبي مستفيداً من كتب ومقالات الأدب التربوي في تحقيق أغراض دراسته.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:

- أن إدارة الجودة الشاملة ليست الطريقة الوحيدة لإعطاء المنظمات ميزة تنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة مناسبة لقطاع الخدمات مع التأكيد على رضا المستفيد (الزبون).
- يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تغطي بعض جوانب القصور التي تشمل: التفويض والتغيرات الكبرى في عملية التقدم وأنظمة الحوافز.

(9) دراسة (مارتنس، 2000)

بعنوان: "قياس الجودة الموجهة للطلاب في التعليم العالي".
هدفت الدراسة إلى تطوير وتطبيق نموذج عرضي بشأن قياس الجودة الموجهة للطلاب، كذلك هدفت الدراسة إلى قياس رضا الزبون (الطالب) الأوروبي.
وطريقة أسلوب النموذج المعد من قبل الباحث أنه نموذج مستوحى من معطيات تربوية حديثة خاصة بإدارة الجودة الشاملة اتجاه خلق رضا الزبون (الطالب) الأوروبي، حيث إن النموذج ذو معادلة تركيبية بمتغيرات كافية لها صلة برضا الطالب، والفائمين على ذلك على حد سواء.
وقد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطبيقي، حيث تبين من المعطيات التي جمعها الباحث في ربيع 1999م من عينة الطلاب في جامعة (آرهس) بكلية إدارة الأعمال Arhus school of Business أن صيغة رضا الطالب هي غاية لا بد منها لتحقيق جودة التعليم العالي.

وقد توصل الباحث بعد تطبيقه للنموذج المعد على طلبة تلك الكلية إلى أن هذا النموذج الوليد لا يمكن الاعتماد عليه بصورة اعتمادية لدى الكليات المختلفة في الجامعات الأوروبية.
وأوصت الدراسة بـ:

ضرورة وضع استراتيجية للاستفادة من الخبرات والمعلومات وتبادلها فيما بين جامعات أوروبا، لما فيه خدمة الطالب الأوروبي.

(10) دراسة (الأغا، 1998)

بعنوان: "هيكل التغيرات للتعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مديري أفضل الجامعات".
هدفت الدراسة إلى رسم إطار عام، وإلى هيكلية للتغيرات المتوقعة في التعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مديري أفضل الجامعات، وذلك من خلال التعرف على المشاكل الآتية

التي تواجه الجامعات، وكذلك الاستراتيجيات المطلوب من الجامعات أن تتبعها للتغلب على هذه المشاكل، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقد طور الباحث استبانة مفتوحة من أجل التعرف على أهم المشاكل التي تواجه الجامعات الفلسطينية، وقد طبقت الاستبانة على (90) عضواً من مجالس ثماني جامعات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- أن الجامعات الفلسطينية تواجه مشاكل في ست مجالات، هي: (مشاكل مالية - مشاكل إدارية وتنظيمية - مشاكل لها علاقة بالمنهاج والبرامج - مشاكل لها علاقة بالمباني والتسهيلات والمعدات والوسائل - مشاكل لها علاقة بالأهداف - مشاكل لها علاقة بالأكاديميين والإداريين).

وقد خلصت الدراسة إلى تحديد وتصنيف الاتجاهات العالمية والإقليمية والمحلية المتوقع أن تؤثر على التعليم العالي في فلسطين إلى: سياسية، واقتصادية، وتعليمية، وثقافية. واقترحت الدراسة وجود استراتيجيات مستقبلية تعطي حلاً للمشكلات الست.

11) دراسة بطرس (1998)

بعنوان: " التحرك نحو مناخ الجودة في جامعة قبرص".

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى إدراك العاملين لمناخ الجودة في جامعة قبرص، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من جميع أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مكونة من أربعة أبعاد، وقد اعتمد الباحث للتحقق من مدى إدراك العاملين لمناخ الجودة على تصنيف " ليكرت" وهي: (المناخ المتسلط المستغل، والمناخ المتسلط العادل، والمناخ الاستشاري، ومناخ الإدارة الجامعية).

وقد توصلت الدراسة إلى أن مناخ الجامعة يجمع بين مناخي المتسلط العادل والمناخ الاستشاري، ووجود فروق دالة إحصائياً من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية، وكانت النتائج لصالح الهيئة الإدارية في مجالات: التأثير الرسمي، والتعاون والبنية التنظيمية، والتركيز على الطلبة، أما في مجالي الاتصال والرضا الوظيفي فقد كانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة الأكاديمية، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة نشر المعلومات في المؤسسة، والاهتمام بالتفاعل بين القيادة والعاملين، والاستخدام الأفضل لطرق حل المشكلات. والعمل عبر الفريق.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع والعرض والتحليل للدراسات السابقة، والتي تناولت إدارة الجودة الشاملة، من حيث (ماهيتها، ومبادئها، وأهميتها، وفوائدها، ومجالات تطبيقها) يمكن رصد العديد من جوانب التشابه وجوانب الاختلاف مع الدراسة الحالية، والتي كان لها أثر جلي في إتمام هذه الدراسة على الحلة القشبية التي هي عليها، والتي نستنتج منها ما يلي:

- هدفت الدراسات السابقة إلى توضيح أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المناحي التربوية والأكاديمية لاسيما التعليم العالي.

- تباينت الدراسات في استخدام المنهج، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على المقابلات الشخصية والاستبانة، وبعضها استخدم أسلوب الحصر الشامل، وقسم ثالث استخدم أسلوب الاستقصاء والبحث المكتبي، أو أسلوب تحليل المحتوى بجانب المنهج الوصفي التحليلي.

- اعتمدت بعض الدراسات المجتمع الأصلي كله نظراً لأهميته أو لصغر عدده، كما اختلفت الدراسات في تناولها للفئة المستهدفة، فبعضها اتصف بالشمول حيث تكونت من العمداء، ورؤساء الأقسام، والمحاضرين، والإداريين، والطلاب، وأخرى اقتصر على: رؤساء الأقسام، وثالثة على الهيئة التدريسية والطلاب.

- يتضح من الدراسات السابقة تأكيدها على إدارة الجودة الشاملة كنظام عالمي أصبح من الضرورة السعي لتطبيقه بغية التطور والتقدم، ومواكبة المعاصرة.

- كما يتضح من الدراسات السابقة أنه لا يوجد نظام محدد لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه على جميع مؤسسات التعليم العالي، بل لا بد من أن تضع كل إدارة جامعية نظاماً يتناسب مع فلسفتها وثقافتها والظروف التي تحيط بها.

- أظهرت معظم الدراسات جوانب القوة والضعف في الجامعات التي طبقت فيها الدراسة، وتحديد المعوقات والعمل على إزالتها.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع دراسة كل من: العاجز ونشوان (2007)، و راضي (2006)، والخلاف (2006)، والعتار (2006)، وعلوان (2005)، والنعساني (2003)، وبركات (2003)، وقد اختلفت الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع العديد من الدراسات منها: دراسة الدجني (2006)، التي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، ومع دراسة الطلاع (2005) التي هدفت إلى التعرف على مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة

والنوعية في جامعات قطاع غزة، ودراسة أبو فارة (2003) التي هدفت إلى تحديد مدى استخدام كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمقاييس محددة في تقويم جودة الخدمات التعليمية، ودراسة العارفة وقران (1428هـ) التي تناولت معوقات الجودة في التعليم العام، ودراسة سترنجهام (2004) التي هدفت إلى الكشف عن تطور الجودة في أمريكا خلال العقدين السابقين، ودراسة الزماني (2002) التي هدفت إلى معرفة الأسباب وفهمها التي تعيق من تطبيق الجودة الشاملة في اليمن بشكل عام، ودراسة الدابال (2001) التي تناولت حقائق في المنظمات حول تطبيق مبادئ التغيير.

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، واختلفت مع دراسة كل من: العارفة وقران (1428هـ)، والنعساني (2003)، وأحمد (2001) وكولنسكي (2002)، التي تناولت التعليم بشكل عام.

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، فيما اختلفت مع دراسة الطلاع (2005)، التي وظفت أسلوب الحصر الشامل، ودراسة نشوان (2004) الذي اعتمد على المنهج الوصفي النظري، ودراسة كل من: سترنجهام (2004)، والنعساني (2003)، والزماني (2002)، والدابال (2001) على أسلوب البحث المكتبي والاستقصاء، بينما اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي كلاً من دراسة بركات (2003)، ودراسة الحربي (2002)، واعتمدت دراسة مارتنس (2002) على المنهج التطبيقي والمنهج الوصفي التحليلي.

- اتفقت الدراسة الحالية مع غالب الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة قياس رئيسية، مثل دراسة المصري (2007)، ودراسة العاجز ونشوان (2007)، والعتار (2006)، والدجني (2006)، والخلاف (2006)، والعارفة وقران (1428هـ)، ومارتنس (2000)، والأغا (1998).

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث اعتمادها الفئة المستهدفة مع دراسة راضي (2006)، واتفقت جزئياً مع دراسة الأغا (1998)، التي استهدفت فئة العمداء، وجزئياً مع دراسة كل من: المصري (2007)، والعتار (2006)، التي اعتمدت على رؤساء الأقسام في الجامعات.

- اتفقت الدراسة الحالية في اعتمادها المجتمع الأصلي كله كعينة للدراسة مع دراسة كل من: المصري (2007)، والعتار (2006)، وراضي (2006)، والدجني (2006)، والطلاع (2005)، والعارفة وقران (1428هـ)، والأغا (1998).

-فيما اختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة حيث اعتمدت على عينات عشوائية مثل دراسة كل من: أبو فارة (2006)، وعلوان (2005)، والموسوي (2003)، والكيومي (2002)، ونجراها (2003)، وكدلنسي (2002)، ومارتنس (2000).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- اختيار منهج الدراسة.
- تكوين تصور عام عن واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والعديد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وبالتالي طرح سبل التغلب على هذه المعوقات.
- بناء أداة الدراسة، وفقر ومجالات الاستبانة.
- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، وكذلك الإجراءات.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لـ " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ورؤساء لجان الجودة في الجامعات.
- تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات محافظات غزة، ومن ثمَّ إيجاد حلول للتغلب عليها.
- في حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتعلق بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات محافظات غزة، وذلك لحدثة هذا الموضوع في الجامعات الفلسطينية.

الفصل الرابع

"الطريقة والإجراءات"

- ✓ منهج الدراسة
- ✓ مجتمع الدراسة
- ✓ عينة الدراسة.
- ✓ أداة الدراسة.
- ✓ صدق أداة الدراسة وتضم:
- ✓ صدق المحكمين.
- ✓ صدق الاتساق الداخلي.
- ✓ ثبات الاستبانة.
- ✓ إجراءات تطبيق الاستبانة.
- ✓ المعالجات الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريفه لمنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وبيان إجراءات الدراسة، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرفه (الأغا) بأنه: "طريقة في البحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة - سلفاً - بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة". (الأغا، 1997: 73)، ويعتبر هذا المنهج هو الأنسب لموضوع هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ورؤساء لجان الجودة في جامعات محافظات غزة الثلاث (الإسلامية - الأزهر - الأقصى)، وقد بلغ عددهم وفق إحصائيات الشؤون الأكاديمية في الجامعات الثلاث (154) للعام الدراسي (2007-2008).

لقد تم تطبيق إدارة الدراسة على مجتمع الدراسة، واستجاب منهم (143) مفحوصاً، أي ما نسبته (92.85%) وهي نسبة عالية تدل على جدية المستجيبين، واهتمامهم بتحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية. والجدول التالي تبين خصائص عينة الدراسة كما يلي:

1) الجامعة:

يبين جدول رقم (3) أن (48.3%) من عينة الدراسة من الجامعة الإسلامية، و (28.7%) من عينة الدراسة من جامعة الأزهر، و (23.1%) من عينة الدراسة من جامعة الأقصى.

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
الإسلامية	69	48.3
الأزهر	41	28.7
الأقصى	33	23.1
المجموع	143	100.0

(2) المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (4) أن (27.3%) من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "عميد"، و(62.2%) من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "رئيس قسم"، و (10.5%) من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "رئيس لجنة جودة"

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب مجال المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عميد	39	27.3
رئيس قسم	89	62.2
رئيس لجنة جودة	15	10.5
المجموع	143	100.0

(3) الخدمة:

يبين جدول رقم (5) أن (19.6%) من عينة الدراسة أقل من 5 سنوات، و (30.1%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم من 6-10 سنوات، و (50.3%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات.

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب الخدمة

الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	28	19.6
6-10 سنوات	43	30.1
أكثر من 10 سنوات	72	50.3
المجموع	143	100.0

4) مصدر آخر درجة علمية :

يبين جدول رقم (6) أن (64.3%) من عينة الدراسة مصدر آخر شهادة لهم من الدول العربية ، و (35.7%) من عينة الدراسة مصدر آخر شهادة لهم من الدول الأجنبية.

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب مصدر آخر درجة علمية

مصدر آخر درجة علمية	التكرار	النسبة المئوية
دول عربية	92	64.3
دول أجنبية	51	35.7
المجموع	143	100.0

أداة الدراسة :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة حيث تعتبر " الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيّناتها من قبل المستجيب" (ملحم، 2000: 300).

وقد اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على المصادر التالية:

أ. الاطلاع على الدراسات السابقة، والأدب التربوي ذات الصلة، والاتجاهات الحديثة لموضوع الدراسة.

ب. الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية المتعلقة بالإدارة التربوية بصورة عامة، وإدارة الجودة الشاملة بصورة خاصة.

ت. استشارة بعض ذوي الخدمة والاختصاص من العاملين في هذا المجال، ممن يعملون في الجامعات، وسلك التربية والتعليم، والمؤسسات التربوية.

ث. خبرة الباحث في الميدان التربوي حيث عمل مدرساً، ومقرراً، ورئيساً للعديد من اللجان التربوية والتعليمية، ومديراً عاماً لدار القرآن الكريم والسنة منذ عام 1996.

ومن ثم قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:
- تحديد مجالات الاستبانة على النحو التالي:

✓ **المجال الأول:** معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية.

✓ **المجال الثاني:** معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية.

✓ **المجال الثالث:** معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية.

✓ **المجال الرابع:** معوقات تتعلق بالبحث العلمي.

✓ **المجال الخامس:** معوقات تتعلق بالخدمة المجتمعية.

- صياغة العبارات التي تقع تحت كل مجال، وإعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
(انظر الملحق رقم 1).

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

التصنيف	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
النقاط	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها وثباتها كالتالي:

1) صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (32) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية والمتخصصين في طرق التدريس والإدارة التربوية والإحصاء، وقد قام الأساتذة المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتمائها إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.
(انظر الملحق رقم 2).

2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

" يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات في المجال التي تنتمي إليه، ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة". (أبو ناهية، 1994: 127).

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (32) فرداً، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له. **المجال الأول: معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية:** يبين جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية) والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (7)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.017	0.434	ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم.	1
0.023	0.415	ضعف الاهتمام الكافي من قبل الإداريين لقانون الجامعة.	2
0.000	0.689	غياب النزاهة والشفافية عند التوظيف.	3
0.010	0.461	غياب الثقة بين الإداريين.	4
0.000	0.621	قلة احترام الإداريين للسلم الإداري في العمل.	5
0.000	0.669	ضعف قيام إدارة الجامعة بتدريب الإداريين على تحديد المشاكل، ومن ثم حلها.	6
0.038	0.381	إهمال إدارة الجامعة لشكاوى واقتراحات الإداريين.	7
0.000	0.736	ضعف تشجيع إدارة الجامعة للإداريين على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.	8
0.000	0.620	تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم.	9
0.001	0.569	ضعف عمل إدارة الجامعة على تنمية كفايات العاملين من خلال تدريبهم.	10
0.009	0.471	ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.	11
0.017	0.434	وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة.	12

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال الأول ترتبط بالمجال في المجال الذي وجدت فيه، وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

المجال الثاني: معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية:

يبين جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية) والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (8)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني: (معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.036	0.385	ضعف ملائمة أعداد أعضاء الهيئة التدريسية بالنسبة لعدد الطلاب.	1
0.022	0.418	ضعف الكفاءة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس.	2
0.000	0.721	افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للخبرات التربوية الكافية.	3
0.007	0.482	استخدام أعضاء الهيئة التدريسية للوسائل التقليدية في التدريس.	4
0.000	0.641	قلة توافر حوافز كافية لأعضاء هيئة التدريس.	5
0.000	0.682	قلة توافر التخصصات المطلوبة لدى أعضاء هيئة التدريس.	6
0.043	0.372	ضعف التزام أعضاء الهيئة التدريسية بأنظمة وقوانين الجامعة.	7
0.000	0.735	افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.	8
0.000	0.629	قلة تعاون أعضاء الهيئة التدريسية مع إدارة القسم أو الكلية.	9
0.002	0.553	قلة اهتمام إدارة الجامعة بخلق روح معنوية عالية لدى أعضاء هيئة التدريس.	10
0.009	0.467	ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئة التدريسية.	11

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال الأول ترتبط بالمجال في المجال الذي وجدت فيه، وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

المجال الثالث: معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية:

يبين جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (معوقات

تتعلق بالمنشأة الجامعية) والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (9)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.753	وجود الجامعة في بيئة تعج بالضوضاء.	1
0.000	0.762	غياب عوامل الأمن والسلامة في المباني.	2
0.000	0.601	قلّة مراعاة شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالة الطوارئ.	3
0.003	0.530	افتقار الجامعة إلى ساحات كافية للطلاب.	4
0.003	0.526	ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب.	5
0.047	0.366	ضعف الصيانة الدورية لمرافق الجامعة.	6
0.034	0.387	ضعف مستوى الخدمات المقدمة من قبل الكافتيريا.	7
0.012	0.453	ضيق أماكن المطالعة لمرتادي المكتبة من الطلبة والعاملين.	8
0.005	0.498	ضعف توفر التهوية المناسبة في القاعات الدراسية.	9
0.010	0.465	قلّة توافر التخصصات (عيون ، أسنان، ...) في العيادة الطبية بالجامعة.	10
0.000	0.648	ضعف قيام خدمات الحرم الجامعي بمسؤولياتها.	11
0.000	0.711	مجاورة القاعات الدراسية لبعضها البعض يشيع الصخب والضوضاء.	12
0.000	0.631	ضعف كفاية المختبرات العلمية لممارسة التجارب العلمية.	13
0.001	0.579	قلّة مختبرات الحاسوب.	14
0.000	0.655	تكرار انقطاع التيار الكهربائي.	15

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال الأول ترتبط بالمجال في المجال الذي وجدت فيه، وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

المجال الرابع: معوقات تتعلق بالبحث العلمي:

يبين جدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (معوقات تتعلق بالبحث العلمي) والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (معوقات تتعلق بالبحث العلمي) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تركيز الأبحاث العلمية على مواضيع تقليدية.	0.528	0.003
2	ضعف التعاون بين الجامعة والمؤسسات المحلية والعالمية في البحث العلمي.	0.765	0.000
3	شح الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الجامعة لإثراء البحث العلمي.	0.724	0.000
4	قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الجامعة.	0.666	0.000
5	غياب التعاون بين الباحثين في الجامعات المختلفة.	0.759	0.000
6	افتقار الجامعة إلى مراكز تهتم بالمعلومات والإحصائيات.	0.624	0.000
7	عدم توفر استراتيجيات وطنية للبحث العلمي في فلسطين.	0.759	0.000
8	افتقار الجامعة إلى شبكة معلومات تقنية حديثة لاستخدامات الطلبة والعاملين.	0.574	0.001
9	قلة إصدارات المجالات العلمية المحكمة.	0.450	0.013
10	ضعف التنسيق بين عمادة المكتبة والكليات المختلفة لتوفير أوعية المعلومات.	0.486	0.006
11	افتقار الجامعة إلى مراكز بحثية متخصصة.	0.484	0.007
12	إهمال قانون حماية المؤلف الفلسطيني.	0.410	0.024

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال الأول ترتبط بالمجال في المجال الذي وجدت فيه، وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

المجال الخامس: معوقات تتعلق بالخدمة المجتمعية:

يبين جدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (معوقات

تتعلق بالخدمة المجتمعية) والمعدل الكلي لفقراته.

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.002	0.544	قلة ربط البرامج الجامعية بخطط التنمية في المجتمع.	1
0.000	0.699	ضعف سعي الجامعة لإيجاد فرص عمل لخريجائها.	2
0.003	0.530	غياب التنسيق مع قطاعات المجتمع المختصة بتقديم خدمة التأهيل والتدريب للمجتمع المحلي.	3
0.000	0.614	قلة استثمار إمكانات سوق العمل في تنفيذ أنشطة التدريب في برامجها.	4
0.001	0.581	ضعف التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والجامعة.	5
0.000	0.690	التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	6
0.003	0.520	التجاذبات السياسية في المجتمع تنعكس سلباً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	7
0.001	0.573	ضعف مشاركة المجتمع المحلي لأنشطة الجامعة المختلفة.	8
0.001	0.585	ضعف مشاركة أساتذة الجامعة مؤسسات المجتمع في المناشط المختلفة مثل: الندوات - المؤتمرات .. الخ	9
0.000	0.718	ضعف الاهتمام بتزويد مؤسسات المجتمع بالخبرات اللازمة.	10
0.000	0.663	ضعف دور الجامعة في الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع الفلسطيني.	11
0.029	0.399	قلة مساهمة الجامعة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع.	12
0.000	0.741	ضعف توافق برامج التعليم المستمر وحاجات المجتمع.	13
0.000	0.645	قلة استثمار الجامعة لوسائل الإعلام المتعددة لتتوير المجتمع برسالة الجامعة.	14

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال الأول ترتبط بالمجال في المجال الذي وجدت فيه، وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة:

يبين جدول رقم (12) معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجالات، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

جدول رقم (12)

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية	0.0661	0.000
الثاني	معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية	0.675	0.000
الثالث	معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية	0.869	0.000
الرابع	معوقات تتعلق بالبحث العلمي	0.883	0.000
الخامس	معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية	0.716	0.000

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

ثبات الاستبانة Reliability:

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة باستخدام طريقتي التجزئة النصفية، ومعامل (ألفا كرونباخ) وهما كما يلي:

• طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة، ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال من مجالات الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط.}$$

جدول رقم (13)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية	0.7177	0.8356	0.000
الثاني	معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية	0.7524	0.8587	0.000
الثالث	معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية	0.6991	0.8229	0.000
الرابع	معوقات تتعلق بالبحث العلمي	0.7151	0.8338	0.0000
الخامس	معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية	0.7265	0.8415	0.000
	جميع الفقرات	0.7330	0.8459	0.000

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

(r) الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يوضح الجدول السابق أن هناك معاملات ثبات كبيرة نسبياً لفقرات الاستبانة وقد تراوحت ما بين (0.8229) و (0.8587)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات (0.8459).

طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum E^2}{E^2} \right)$$

حيث n = عدد عبارات الاستبانة.

مج ع² = المجموع الكلي لتباين كل فقرة من فقرات الاستبانة.

ع² = تباين الاستبانة ككل". (أبو حطب، وعثمان، 1984: 89).

وبعد حساب معامل (ألفا كرونباخ) لثبات الاستبانة تبين أن معاملات ثبات المجالات التي تكونت منها الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما جعل الباحث يطمئن إلى تطبيقها للتحقق من فرضيات الدراسة، والجدول رقم (12) يوضح معاملات (ألفا كرونباخ) لكل مجال من مجالات الاستبانة، والاستبانة ككل.

جدول رقم (14)
معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية	12	0.8452
الثاني	معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية	11	0.8624
الثالث	معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية	15	0.8523
الرابع	معوقات تتعلق بالبحث العلمي	11	0.8345
الخامس	معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية	14	0.8979
جميع الفقرات			0.8625

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات مرتفعة، وقد تراوحت بين (0.8345) و (0.8979)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما طمأن الباحث، وأعطاه الثقة في تطبيقها على عينة الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والأوزان النسبية وذلك لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ككل، وحساب متوسطات الاستجابة لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، وكذلك لحساب انحرافها المعياري.
- 2- حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- 3- معامل الثبات لسبيرمان براون لتحديد الثبات للاستبانة وذلك باستخدام الطريقتين:
 - أ. طريقة التجزئة النصفية.
 - ب. طريقة ألفا كرونباخ.
- 4- اختبار كروسكال وللاس للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة وتشمل: (أقل من 5 سنوات ، 5-10 سنوات ، 10 فأكثر).

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي.
- ✓ تحليل فقرات الدراسة.
- ✓ تحليل فرضيات الدراسة.
- ✓ سبل التغلب على المعوقات.
- ✓ التوصيات.

تناول الباحث في هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، وخاصة من تحليل فقراتها، وذلك بهدف التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، ومعرفة سبل التغلب على هذه المعوقات، والخروج بتوصيات للعمل بها، ثم التحقق من فروض الدراسة لمعرفة علاقة هذا الواقع بمتغيرات الدراسة، وهي:

- الجامعة (الإسلامية - الأزهر - الأقصى)

- المسمى الوظيفي (عميد ، رئيس قسم ، رئيس لجنة جودة).

- عدد سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات ، من 5 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات)

- مصدر آخر درجة علمية (دولة عربية ، دولة أجنبية).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، حيث استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة، ولتفسير نتائج الدراسة، والحكم على مستوى الاستجابة: اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي، على اعتبار أن الدرجة القصوى يقابلها الوزن النسبي (100%)، ولتقسيمها بحسب المقياس الخماسي فقد تم الرجوع إلى الأدب التربوي فيما يتعلق بالمقاييس المحكية التي تعتمد الإتقان أساساً لامتلاك المهارات وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي اعتمدت نفس المعيار الخماسي لتحديد مستوى الاستجابة.

للإجابة عن التساؤل الأول:

"ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة؟"

قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من خمسة مجالات تشتمل على المعوقات الرئيسية، ومن خلال تحليل النتائج الخاصة بالتساؤلات عن كل مجال نستطيع التعرف على أهم المعوقات.

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول: معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية كما هو مبين في الجدول

رقم (15)

جدول رقم (15)

تحليل فقرات المجال الأول (معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية) ن=143

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات السالبة (منخفضة جدا أو منخفضة)	عدد الإشارات المحايدة (محايد)	الموجبة (مرتفعة جدا أو مرتفعة)	الفقرات	مسلسل
3	0.000	64.06	3.20	17	80	46	ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم.	1
6	0.391	59.30	2.97	50	33	60	ضعف الاهتمام الكافي من قبل الإداريين لقانون الجامعة.	2
8	0.102	53.99	2.70	63	35	45	غياب النزاهة والشفافية عند التوظيف.	3
11	0.000	50.35	2.52	68	49	26	غياب الثقة بين الإداريين.	4
12	0.000	48.11	2.41	73	37	33	قلة احترام الإداريين للسلم الإداري في العمل.	5
2	0.000	67.13	3.36	30	36	77	ضعف قيام إدارة الجامعة بتدريب الإداريين على تحديد المشاكل، ومن ثم حلها.	6
5	0.111	61.40	3.07	31	66	46	إهمال إدارة الجامعة لشكاوى واقتراحات الإداريين.	7
7	0.844	57.34	2.87	50	40	53	ضعف تشجيع إدارة الجامعة للإداريين على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.	8
9	0.012	53.43	2.67	63	43	37	تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم.	9
4	0.049	62.80	3.14	41	40	62	ضعف عمل إدارة الجامعة على تنمية كفايات العاملين من خلال تدريبهم.	10
10	0.000	52.59	2.63	67	47	29	ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.	11
1	0.000	68.53	3.43	31	31	81	وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة.	12
	0.503	57.41	2.87	76	0	67	جميع فقرات المجال	

يتضح من نتائج جدول رقم (15) ما يلي:

أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الأول (معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية) يساوي (57.41%) ومستوى الدلالة تساوي (0.503) وهي أكبر من (0.05) مما يعني أن آراء أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالهيئة الإدارية محايدة بمعنى أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد عن المعوقات لا بالإيجاب ولا بالسلب.

يبين جدول رقم (15) أن جميع المتوسطات الحسابية لمجال المعوقات المتعلقة بالهيئة الإدارية تنحصر بين (68.53%) - (48.11%)، وأن المتوسط العام للمجال الأول بلغ (57.41%) مما يبين أن (57.41%) من مجتمع الدراسة يرون أن فقرات هذا المجال لا ترقى إلى مستوى المعوقات الكبيرة، وبذلك يمكن التغلب عليها، وقد حصلت الفقرة (12) القائلة: " وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجماعية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (68.53) مما يعني وجود درجة كبيرة من المركزية في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا في الجامعات دون إشراك لمن هم أدنى مسؤولية، وقد حصلت الفقرة (6) القائلة: " ضعف قيام إدارة الجامعة بتدريب الإداريين على تحديد المشاكل ومن ثم حلها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (67.13)، ويعزو الباحث ذلك إلى: -

- قلة اهتمام إدارة الجامعة بتدريب العاملين؛ لقصور في الرؤية والتخطيط.

- إشراك من هم أدنى مسؤولية في اتخاذ القرارات ولكن ليس بشكل دوري، حيث يحتاج هذا الأمر إلى تعزيز وذلك لرؤية جادة من قبل إدارة الجامعة لبث روح الفريق، وتفعيل العمل الجماعي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (راضي، 2006) التي أظهرت أن الكليات التقنية تتبع المركزية في التخطيط، وتسعى لعدم تفعيل العمل الجماعي، وفرق العمل مما يؤدي إلى ضعف انتماء العاملين للعمل أو للجامعة، ومع دراسة (أبو فارة، 2006) التي أظهرت أن الجامعات لا تولي اهتماماً جوهرياً يدعم الإدارة العليا للجودة والتحسين المستمر، وكذلك التركيز على العاملين في الجامعة، ودراسة (القطار، 2006) التي بينت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الثلاث (الإسلامية - الأزهر - الأقصى) لم يصل إلى الحد الأدنى، واتفقت معها دراسة (تاري، 2005)، (كدلنسكي، 2003)، (ناجي، 1998)، (الأغا، 1998).

بينما حصلت الفقرة رقم (5) القائلة: "قلة احترام الإداريين للسلم الإداري في العمل" على المرتبة الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (48.11)، وحصلت الفقرة رقم (4) القائلة: " غياب الثقة بين الإداريين" على المرتبة قبل الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (50.35)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- التزام الإدارة العليا في الجامعات بما يصدر عن وزارة التعليم العالي الفلسطينية من قوانين وتشريعات.

- اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات الإنسانية بين الإداريين والعاملين في الجامعات.

- التزام الإداريين باللوائح والتشريعات التي تضبط العمل، وتحفظ لكل ذي حق حقه.

- غياب المحسوبية عند الترقيات والمكافآت.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (المصري، 2007) التي أشارت إلى أن رؤساء الأقسام

الأكاديمية يتخذون قراراتهم على أساس الحقائق، كما اتفقت مع دراسة (علوان، 2005) التي

أظهرت تعاوناً كبيراً بين الأفراد العاملين في الجامعة.

ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني: معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية:

جدول رقم (16)

تحليل فقرات المجال الثاني (معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية) ن=143

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات المحايدة (منخفضة جداً أو منخفضة جداً)	عدد الإشارات المحايدة (محايد)	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جداً أو مرتفعة)	الفقرات	مسلّم
3	0.001	64.90	3.24	30	51	62	ضعف ملائمة أعداد أعضاء الهيئة التدريسية بالنسبة لعدد الطلاب.	1
11	0.000	47.13	2.36	81	40	22	ضعف الكفاءة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس.	2
10	0.005	50.21	2.51	61	49	33	افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للخبرات التربوية الكافية.	3
4	0.008	61.40	3.07	31	55	57	استخدام أعضاء الهيئة التدريسية للوسائل التقليدية في التدريس.	4
2	0.000	66.57	3.33	31	43	69	قلة توافر حوافز كافية لأعضاء هيئة التدريس.	5
7	0.006	52.73	2.64	70	33	40	قلة توافر التخصصات المطلوبة لدى أعضاء هيئة التدريس.	6
6	0.004	53.57	2.68	62	48	33	ضعف التزام أعضاء الهيئة التدريسية بأنظمة	7

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات المنخفضة جداً أو منخفضة (منخفضة جداً أو منخفضة)	عدد الإشارات المحايدة (محايد)	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جداً أو مرتفعة)	الفقرات	مسلسل
							وقوانين الجامعة.	
1	0.000	72.59	3.63	18	47	78	افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.	8
8	0.002	51.75	2.59	64	46	33	قلة تعاون أعضاء الهيئة التدريسية مع إدارة القسم أو الكلية.	9
5	0.740	59.58	2.98	39	61	43	قلة اهتمام إدارة الجامعة بخلق روح معنوية عالية لدى أعضاء هيئة التدريس.	10
9	0.001	51.19	2.56	61	54	28	ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئة التدريسية.	11
	0.000	57.41	2.87	99	0	44	معدل فقرات المجال	

يبين جدول رقم (16):

أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الثاني يساوي (57.41%) وهو أقل من (60%) ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالهيئة التدريسية منخفضة.

ويتضح من النتائج السابقة للمجال الثاني أن الفقرة رقم (8) القائلة: "افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة" حصلت على المرتبة الأولى بنسبة (72.59) مما يعني أن هذا الأمر يعد عائقاً كبيراً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1) عدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا، و وحدات الجودة بنشر ثقافة الجودة بشكل مثمر.
- 2) عدم توفر الكوادر المؤهلة.
- 3) ضعف معرفة أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات للأساليب الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- 4) كثرة الأعباء الأكاديمية على عضو هيئة التدريس.
- 5) عدم جدية انتماء أعضاء هيئة التدريس لتخصصاتهم، والإبداع بها.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (المصري، 2007) التي أشارت إلى وجود معوقات بدرجة متوسطة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (الخلاف، 2006)، التي أظهرت أن أعلى مجال في المعوقات هو مجال المعوقات الفنية، حيث لا يحدث أعضاء هيئة التدريس من أساليبهم في إدارة المحاضرات وتعاطيهم مع الأمور الأخرى في الكلية والجامعة، ومع دراسة (أبو فارة، 2006) التي أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً جوهرياً بعنصر التركيز على العاملين، ودراسة (أبو عودة، وأبو ملوح، 2004) حيث أظهرت أن للتدريب أثراً إيجابياً على المحاضرين والطلبة في تطبيق الجودة في التعليم الجامعي، واتفقت جزئياً مع دراسة (العارفة، وقران، 1428هـ) التي أشارت إلى عدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة ومع دراسة كل من (بركات، 2003)، (الكيومي، 2002)، (عبد النبي، 1996) التي أشارت إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغيير فكري وسلوكي للعاملين في الجامعة، ودراسة (تاري، 2005)، (لوري، 2004) واللذان أشارتا إلى أنه إذا ما أرادت المنظمة ترسيخ الجودة فلا بد من تلبية الحاجات والاهتمامات المختلفة للأكاديميين والإداريين.

- وحصلت الفقرة رقم (5) القائلة: "قلة توافر حوافز كافية لأعضاء هيئة التدريس" على المرتبة الثانية حيث بلغت نسبتها (66.57) وهذا يعني إهمال الإدارة العليا لهذا الجانب، والذي بدوره يُشعرُ عضو هيئة التدريس بالإحباط فلا يعود منتجاً، مما يؤدي إلى خموله وعزوفه عن الإبداع والتميز في مجال عمله وتخصصه، ومن جهة أخرى عدم تخصيص حصة كافية في ميزانية الجامعات للحوافز والمكافآت، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (العاجز، ونشوان، 2007) التي أشارت إلى ضعف الموارد المادية، ودراسة (راضي، 2006) التي أرجعت الأمر إلى ضعف الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي لتوفير التمويل الكافي من خلال التنسيق مع المؤسسات المحلية والعربية والدولية لتقديم مساعدات أو هبات للجامعات، كما أشارت دراسة (العارفة، وقران، 1428هـ) إلى وجود ضعف واضح في نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال، وتتفق جزئياً مع دراسة (النعساني، 2003)، (عشبية، 2000) والتي أشارتا إلى الضغوطات المتزايدة التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي من تخفيض في المخصصات الحكومية وتضاؤل في الدعم العام، وجزئياً مع دراسة (الدبال، 2001) التي أوضحت أنه يمكن لإدارة الجودة أن تحسن من أنظمة الحوافز، ودراسة (الأغا، 1998) التي أظهرت أن هناك مشكلات مالية كبيرة تواجهها الجامعات الفلسطينية.

- وقد حصلت الفقرة رقم (2) القائلة: "ضعف الكفاءة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس" على المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (47.13)، والفقرة رقم (3) القائلة:

" افتتار أعضاء الهيئة التدريسية للخبرات التربوية الكافية" حصلت على المرتبة قبل الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (50.21) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهاتين الفقرتين منخفضة، حيث لا تعتبر معوقاً ويعزو الباحث ذلك إلى:-

- تمتع أعضاء الهيئة التدريسية بالكفاءة الأكاديمية، وهذا يعني أن الجامعات الفلسطينية تختار الأكاديميين في الكليات والأقسام المختلفة حسب الكفاءة العلمية.
- امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية للخبرات التربوية الكافية، وهذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية يمتلكون القدرة على إدارة محاضراتهم، ويحسنون التخطيط الجيد والفاعل لدروسهم، مما يمكنهم من إلقاء محاضراتهم بطريقة سليمة إلى حد كبير.
- تمثّل مبدأ الشفافية والنزاهة عند قبول عضو هيئة التدريس للعمل في الجامعة.
- قبول عضو هيئة التدريس لهذا الغرض من قبل لجنة فنية متخصصة تضم مجموعة من الأشخاص تشكلها الشؤون الإدارية والأكاديمية في الجامعة.
- تتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (الخلافة، 2006) التي أوضحت أن الطاقم الأكاديمي لديه القدرة على تدريس المقررات الدراسية، ودراسة (الدجني، 2006) التي أشارت إلى أن (75.89) من العاملين إدارياً وأكاديمياً في الجامعة الإسلامية يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويعتبرونه خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسة الجامعة وأدائها، وتختلف مع دراسة (الحربي، 2002) التي أظهرت أن الأكاديميين يميلون بدرجة كبيرة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يعمل على نهضة الجامعات وتطورها.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثالث و الذي ينص على "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالمنشأة الجامعية".

جدول رقم (17)

تحليل فقرات المجال الثالث (معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية) ن=143

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات السالبة (منخفضة جداً أو منخفضة)	عدد الإشارات المحايدة (محايد)	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جداً أو مرتفعة)	الفقرات	مسلسل
7	0.000	67.83	3.39	30	33	80	وجود الجامعة في بيئة تعج بالوضوءاء.	1
12	0.037	52.17	2.61	67	32	44	غياب عوامل الأمن والسلامة في المباني.	2

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات السالبة (منخفضة جدا أو منخفضة)	عدد الإشارات المحايدة (محايد)	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جدا أو مرتفعة)	الفقرات	مسلسل
10	0.055	53.99	2.70	59	45	39	قللة مراعاة شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالة الطوارئ.	3
3	0.006	68.39	3.42	44	24	75	افتقار الجامعة إلى ساحات كافية للطلاب.	4
1	0.000	78.46	3.92	11	23	109	ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب.	5
5	0.000	67.27	3.36	23	55	65	ضعف الصيانة الدورية لمرافق الجامعة.	6
6	0.007	63.50	3.17	33	50	60	ضعف مستوى الخدمات المقدمة من قبل الكافتيريا.	7
15	0.004	49.65	2.48	62	48	33	ضيق أماكن المطالعة لمرتادي المكتبة من الطلبة والعاملين.	8
8	0.138	61.68	3.08	37	54	52	ضعف توفر التهوية المناسبة في القاعات الدراسية.	9
7	0.569	62.66	3.13	52	32	59	قللة توافر التخصصات (عيون ، أسنان، ...) في العيادة الطبية بالجامعة.	10
9	0.844	59.72	2.99	50	40	53	ضعف قيام خدمات الحرم الجامعي بمسؤولياتها.	11
2	0.000	70.91	3.55	19	40	84	مجاورة القاعات الدراسية لبعضها البعض يشيع الصخب والضوضاء.	12
11	0.015	53.01	2.65	57	53	33	ضعف كفاية المختبرات العلمية لممارسة التجارب العلمية.	13
14	0.004	50.91	2.55	63	46	34	قللة مختبرات الحاسوب.	14
13	0.000	51.75	2.59	71	38	34	تكرار انقطاع التيار الكهربائي.	15
	0.403	60.67	3.03	66	0	77	معدل جميع فقرات المجال	

يبين جدول رقم (17) :

أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الثالث (معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية) يساوي (60.67%) ومستوى الدلالة تساوي (0.403) وهي أكبر من (0.05) مما يعني أن آراء المستجيبين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالمنشأة الجامعية محايدة بمعنى أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد عن المعوقات لا بالإيجاب ولا بالسلب.

يتضح لنا مما سبق أن جميع المتوسطات الحسابية لمجال المعوقات المتعلقة بالمنشأة الجامعية تنحصر بين (78.46) - (49.65)، وأن المتوسط العام للمجال الثالث بلغ (60.67)، وقد حصلت الفقرة رقم (5) القائلة: "ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب" على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لها حيث بلغ (78.46)، وهذا يعني أنها نتيجة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة (12) القائلة: "مجاورة القاعات الدراسية لبعضها البعض يشيع الصخب والضوضاء" حيث بلغ الوزن النسبي لها (70.91) مما يشير إلى أنها معوق كبير، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى:-

- الكثافة السكانية في قطاع غزة التي تعتبر الأعلى عالمياً، وهذا يعني إنهاء آلاف الطلبة للثانوية العامة كل عام، وهذا الأمر استدعى وجود خمس جامعات فلسطينية في محافظات غزة عدا الكليات المتوسطة والمعاهد من أجل إمكانية استيعاب هذه الأعداد، علاوة على أن رأسمال الأسرة الفلسطينية الأول هو تعليم الأبناء بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي يعيشونها، وتداول فرص العمل المهني مما أدى إلى الاهتمام من قبل الأسرة والمجتمع بالتعليم كدرجة أولى.

- لا يوجد رؤية هندسية واضحة تحسن من استغلال المساحة الضيقة بصورة جيدة.

- قلة مساحة الجامعات أدى إلى البناء الرأسي مما سبب في اكتظاظ كثيف في المبنى الواحد.

- ما سبق أدى إلى مجاورة الحجر الدراسية، وفتح أبوابها بجوار بعضها البعض أدى إلى الصخب والضوضاء الكبير وهذا سبب عائقاً كبيراً أمام توفير أجواء بيئية وتعليمية صحيحة في الجامعات.

- افتقار التصميم الهندسي على مواد عازلة تعمل على الحد من الصخب والضوضاء.

- لا توجد خارطة لدى مسجلي الكليات عند تسجيل الطلاب يعرفون من خلالها مساحة كل غرفة دراسية ليتم قبول الطلبة حسب مساحة الغرفة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو فارة، 2006)، (الموسوي، 2003) التي أوصت بالاهتمام بكل مكونات النظام الجامعي (مدخلات، عمليات، مخرجات).

بينما حصلت الفقرة رقم(8) القائلة: " ضيق أماكن المطالعة لمرتادي المكتبة من الطلبة والعاملين" على المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لها (49.65)، وحصلت الفقرة رقم (14) القائلة: "قلة مختبرات الحاسوب" على المرتبة قبل الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (50.91)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة لا ترى في هاتين الفقرتين معوقاً، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى:

- اهتمام الإدارة الجامعية في الجامعات الفلسطينية بالمكتبة بمختلف أقسامها، وتوفير مساحة كافية لمرتادي كل قسم من أقسام المكتبة، والتي تعمل على توفير الأجواء المناسبة للبحث والاطلاع.

- حرص الجامعات الفلسطينية على التواصل مع التقدم العلمي، وتوفير التعليم الإلكتروني والتقنيات الحديثة التي تساعد على نمو الإنسان الفلسطيني ولا سيما الطالب الفلسطيني فكرياً وعقلياً.

- تواصل الجامعات الفلسطينية مع الجامعات الأخرى، داخلياً وخارجياً. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو عودة، وأبو ملوح، 2004) التي أوصت بتفعيل استخدام التقنيات الحديثة في التعليم والتعلم.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الرابع و الذي ينص على " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالبحث العلمي".

جدول رقم (18)

تحليل فقرات المجال الرابع (معوقات تتعلق بالبحث العلمي) ن=143

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات السالبة (منخفضة جداً أو منخفضة)	عدد الإشارات المحايدة (محايد)	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جداً أو مرتفعة)	الفقرات	مسلسل
8	0.000	65.45	3.27	29	49	65	تركيز الأبحاث العلمية على مواضيع تقليدية.	1
7	0.000	66.99	3.35	25	41	77	ضعف التعاون بين الجامعة والمؤسسات المحلية والعالمية في البحث العلمي.	2
5	0.000	71.61	3.58	20	29	94	شح الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الجامعة لإثراء البحث العلمي.	3
3	0.000	75.52	3.78	17	28	98	قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية	4

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات السالبة (منخفضة جدا أو منخفضة)	عدد الإشارات المحايدة (محايد)	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جدا أو مرتفعة)	الفقرات	مسلسل
							الجامعة.	
4	0.000	73.71	3.69	16	32	95	غياب التعاون بين الباحثين في الجامعات المختلفة.	5
6	0.000	67.27	3.36	19	51	73	افتقار الجامعة إلى مراكز تهتم بالمعلومات والإحصائيات.	6
2	0.000	78.46	3.92	19	21	103	عدم توفر استراتيجيات وطنية للبحث العلمي في فلسطين.	7
11	0.645	56.08	2.80	62	25	56	افتقار الجامعة إلى شبكة معلومات تقنية حديثة لخدمات الطلبة والعاملين.	8
10	1.000	58.46	2.92	48	47	48	قلة إصدارات المجالات العلمية المحكمة.	9
9	0.034	62.80	3.14	38	45	60	ضعف التنسيق بين عمادة المكتبة والكليات المختلفة لتوفير أوعية المعلومات.	10
5	0.000	73.71	3.69	12	37	94	افتقار الجامعة إلى مراكز بحثية متخصصة.	11
1	0.000	84.62	4.23	7	23	113	إهمال قانون حماية المؤلف الفلسطيني.	12
	0.000	69.56	3.48	33	0	110	معدل جميع فقرات المجال	

يبين جدول رقم (18) :

أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الرابع (معوقات تتعلق بالبحث العلمي) يساوي (69.56%) وهو أكبر من (60%) ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالبحث العلمي كبيرة.

يتضح من الجدول رقم (18) أن جميع المتوسطات الحسابية للمجال الرابع المتعلقة بمعوقات البحث العلمي تتحصر بين: (84.62) - (56.08)، وأن المتوسط العام للمجال بلغ (69.56) وهذا يعني أن (69.56) يوافقون على وجود معوقات كبيرة تتعلق بمجال البحث العلمي، وقد حصلت الفقرة رقم (12) القائلة: " إهمال قانون حماية المؤلف الفلسطيني " على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (84.62) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفعة جداً حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- عدم تفعيل الجانب القانوني في حماية المؤلف الفلسطيني.
 - ضعف إجراءات متابعة التحكيم والنشر من قبل عمادات البحث العلمي في الجامعات.
 - الظروف السياسية الصاخبة في الساحة الفلسطينية الداخلية.
 - عدم قدرة القضاء الفلسطيني على إصدار أحكام في هذا الشأن.
- وحصلت الفقرة رقم (7) القائلة: " عدم توفر إستراتيجية وطنية للبحث العلمي في فلسطين " على المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (78.46) وتعتبر هذه النتيجة معوقاً كبيراً، حيث يعزو الباحث ذلك إلى:

- قصور وزارة التعليم العالي في توفير إستراتيجية وطنية.
 - قصور وزارة التعليم العالي في وضع سلم للأولويات التي تهتم الجامعات الفلسطينية والجوانب العلمية الضرورية والملحة التي يراد بحثها من قبل الباحثين المتخصصين في المجالات العلمية المختلفة.
 - غياب التشريعات والسياسيات المتعلقة في البحث العلمي، مما يؤدي إلى عدم اعتبار البحث العلمي ذي أولوية.
 - انشغال الباحثين بأعمال ونشاطات أخرى لغياب نظام التفرغ.
- تتفق هذه النتائج مع دراسة (راضي، 2006) التي أشارت إلى ضعف ملائمة سياسات التحفيز والتشجيع في مجال البحث العلمي، وضعف الميزانيات المرصودة له، وعدم توفير احتياجات البحث العلمي من مراجع وأجهزة ومعدات وغيرها.
- بينما حصلت الفقرة رقم (8) القائلة: " افتقار الجامعة إلى شبكة معلومات تقنية حديثة لاستخدامات الطلبة والعاملين " على المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي لها (56.08)، وحصلت الفقرة رقم (9) القائلة: " قلة إصدارات المجالات العلمية المحكمة " على المرتبة قبل الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (58.46) وهذه الأوزان تشير إلى نسبة منخفضة من المعوقات، ويعزو الباحث ذلك إلى: توفر شبكة معلومات تقنية حديثة في الجامعات الفلسطينية بل وتسعى الجامعات إلى التحديث والتطوير المستمر في شبكة المعلومات، وإلى إصدار

الجامعات للمجلات العلمية المحكمة التي تصدر عن عمادة البحث العلمي، وعن مجالس الكليات، وذلك من خلال أبحاث الترقية للمحاضرين، والمؤتمرات، والندوات، وأيام العمل الدراسية.

خامسا: تحليل فقرات المجال الخامس والذي ينص على " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالخدمة المجتمعية ".

جدول رقم (19)

تحليل فقرات المجال الخامس (معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية) " ن=143"

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات المنخفضة جدا أو منخفضة جدا أو متوسطة	عدد الإشارات المحايدة (محايد)	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جدا أو مرتفعة)	الفقرات	مسل
4	0.000	75.66	3.78	6	39	98	قلّة ربط البرامج الجامعية بخطط التنمية في المجتمع.	1
1	0.000	83.22	4.16	5	24	114	ضعف سعي الجامعة لإيجاد فرص عمل لخريجها.	2
6	0.000	71.61	3.58	11	55	77	غياب التنسيق مع قطاعات المجتمع المختصة بتقديم خدمة التأهيل والتدريب للمجتمع المحلي.	3
3	0.000	76.36	3.82	3	53	87	قلّة استثمار إمكانات سوق العمل في تنفيذ أنشطة التدريب في برامجها.	4
8	0.000	68.67	3.43	12	67	64	ضعف التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والجامعة.	5
5	0.000	73.85	3.69	6	53	84	التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	6
2	0.000	78.46	3.92	6	32	105	التجاهلات السياسية في المجتمع تعكس سلباً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	7

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات المنخفضة جدا أو منخفضة (منخفضة جدا أو منخفضة)	عدد الإشارات المحايدة (محايد)	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جدا أو مرتفعة)	الفقرات	مسلسل
7	0.000	70.49	3.52	20	31	92	ضعف مشاركة المجتمع المحلي لأنشطة الجامعة المختلفة.	8
12	0.009	61.40	3.07	27	65	51	ضعف مشاركة أساتذة الجامعة مؤسسات المجتمع في المناشط المختلفة مثل: الندوات - المؤتمرات .. الخ	9
11	0.020	61.54	3.08	33	54	56	ضعف الاهتمام بتزويد مؤسسات المجتمع بالخبرات اللازمة.	10
14	0.003	52.73	2.64	64	45	34	ضعف دور الجامعة في الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع الفلسطيني.	11
10	0.001	63.08	3.15	24	64	55	قلة مساهمة الجامعة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع.	12
13	0.008	52.87	2.64	46	74	23	ضعف توافق برامج التعليم المستمر وحاجات المجتمع.	13
9	0.000	66.01	3.30	15	71	57	قلة استثمار الجامعة لوسائل الإعلام المتعددة لتتوير المجتمع برسالة الجامعة.	14
	0.000	68.32	3.42	41	0	102	معدل فقرات المجال	

يبين جدول رقم (19) :

أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال الخامس (معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية) يساوي (68.32 %) وهو أكبر من (60%) ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالخدمة المجتمعية كبيرة.

يتضح من الجدول رقم (19) أن جميع المتوسطات الحسابية للمجال الخامس المتعلقة بمعوقات تتعلق بالخدمة المجتمعية تنحصر بين (83.22) - (52.73) وأن المتوسط العام للمجال بلغ (68.32) مما يعني أن نسبة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على وجود معوقات تتعلق بهذا المجال وذلك بدرجة كبيرة.

وقد حصلت الفقرة رقم (2) القائلة: " ضعف سعي الجامعة لإيجاد فرص عمل لخريجها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (83.22) وهذا يعني أن قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية ليس في أجدنتها التواصل مع الطلبة بعد تخرجهم، وأن الصلة بين الطالب والجامعة تنتهي بتخرج الطالب من الجامعة، وهذا عكس العديد من الجامعات في الدول المتقدمة التي تعمل على دراسة مسحية وشاملة لسوق العمل، واحتياجات مؤسسات المجتمع المدني، إذ عليه تتم سياسة قبول الطلبة من حيث الكيف لا الكم، وهذا ما هو مطلوب من الجامعات الفلسطينية بأن تقوم بدراسة حال سوق العمل الفلسطيني، ومدى حاجته إلى التخصصات المختلفة، وعليه تتم سياسة قبول الطلبة والتحاقهم في الكليات والأقسام المختلفة في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو فارة، 2003) التي أشارت إلى ضرورة الاستعانة بالمقاييس التي تلبي حاجات سوق العمل ومتطلباته ودراسة (العارفة، وقران، 1428هـ) التي أظهرت بعض المعوقات التي تتعلق بالخدمة المجتمعية، وتتفق جزئياً مع دراسة (عشبية، 2000) التي أشارت إلى قصور العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

وحصلت الفقرة رقم (7) القائلة: " التجاذبات السياسية في المجتمع تنعكس سلباً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة" حيث بلغ الوزن النسبي لها (78.46) على المرتبة الثانية، وهذه نسبة تشير إلى أن هذا الأمر يشكل عائقاً كبيراً في أداء الجامعات ونشر رسالتها، ويرى الباحث أن الجامعات الفلسطينية نظراً للظروف المعقدة التي تمر بها القضية الفلسطينية من جهة والأمور الحياتية من جهة أخرى، والشد والجذب بين الحركات والفصائل يؤثر بدرجة كبيرة على سير مجريات الأمور في الجامعات الفلسطينية، فمثلاً لاحظنا في الفترة السابقة كيف تم إحراق الجامعة الإسلامية بناءً على السياسة المتباينة بين الفصائل، وكذلك جانباً من جامعة القدس المفتوحة، ولا زلنا نشهد تأثر الجامعات نتيجة التجاذبات السياسية فلا زالت جامعتنا الأزهر والأقصى على سبيل المثال لأقل الأسباب وأبسط التجاذبات تتوقف فيهما الدراسة بقرار من مجلس الجامعة، أو مجلس الأمانة، وهذا يؤكد أن الجامعات الفلسطينية تعيش حالة عدم استقرار سواء على المستوى السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي.

بينما حصلت الفقرة رقم (11) القائلة: " ضعف دور الجامعة في الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع الفلسطيني " على المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (52.73) ، وحصلت

الفقرة رقم (13) القائلة: "ضعف توافق برامج التعليم المستمر وحاجات المجتمع" حيث بلغ الوزن النسبي لها (52.87) على المرتبة قبل الأخيرة، حيث يعزو الباحث هذا الأمر إلى: مدى التحدي الذي فرضه الاحتلال على المجتمع الفلسطيني، مما دعا الجامعات إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع وذلك بالحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع الفلسطيني بوسائل متعددة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العتار، 2006)، ودراسة (لوري، 2004) التي أشارت إلى أن التعليم الجيد للطلبة يعود بالنفع على اقتصاد المجتمع كله، كما تتفق جزئياً مع دراسة (الدبال، 2001) التي أوضحت أهمية قطاع الخدمات مع التأكيد على رضا المستفيد.

مناقشة فرضيات الدراسة

للإجابة على السؤال الثاني و الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية:(الجامعة، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية"؟

الفرض الأول

ينص الفرض الأول على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية - الأزهر - الأقصى) وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال - والاس، وقد كانت النتائج كما في الجدول (20).

جدول رقم (20)

نتائج اختبار كروسكال - والاس للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجامعة.

مستوى الدلالة	قيمة χ^2	درجة الحرية	المتوسط الحسابي			محتوى المجال	المجال
			الأقصى	الأزهر	الإسلامية		
0.000	88.171	2	3.2955	3.6667	2.2807	معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية	الأول
0.000	40.152	2	3.0634	3.4523	2.4328	معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية	الثاني
0.000	44.805	2	3.1859	3.5919	2.6293	معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية	الثالث
0.000	53.205	2	3.8308	3.9492	3.0290	معوقات تتعلق بالبحث العلمي	الرابع
0.000	45.505	2	3.7316	3.7795	3.0487	معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية	الخامس
0.000	79.190	2	3.4257	3.6900	2.6966	جميع المجالات	

قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ودرجة حرية "2" تساوي 5.99

نلاحظ من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى للجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال-والاس وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى للجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي، والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أقل من (0.05) ، و قيمة χ^2

(مربع كاي) المحسوبة أكبر من قيمة (مربع كاي) χ^2 الجدولية والتي تساوي (5.99) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2" ، مما يعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى للجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) في كل مجال من مجالات الدراسة

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) و قيمة χ^2 (كاي تربيع) المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي تساوي (5.99) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2" مما يعني قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى للجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) وذلك لدى جامعة الأزهر.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- أن واقع إدارة الجودة الشاملة لدى جامعة الأزهر ضعيف.
- غياب تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جامعة الأزهر بدليل عدم وجود أثر ملموس لدائرة الجودة في الجامعة.
- كثرة الإشكاليات التي تحدث في جامعة الأزهر على وجه الخصوص فيما بين مجلس الطلبة من جهة وإدارة الجامعة من جهة أخرى.
- عدم استقرار الإدارة الجامعية بما فيها مجلس الأمناء، إذ تغير رئيس الجامعة عدة مرات وكذلك مجلس الأمناء مما يدل على حالة غير مستقرة تسود جامعة الأزهر.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العطار (2006) التي أظهرت ضعف واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأزهر، ومع دراسة أبو عودة وأبو ملوح (2003) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الجودة بين الجامعات بمحافظات غزة، وكذلك دراسة راضي (2006)، والطلاع (2005).
- وتختلف جزئياً مع دراسة المصري (2007)، والخلاف (2006) التي أظهرت عدم وجود أثر لمتغير الجامعة على تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمعوقات تطبيقهم إدارة الجودة الشاملة أثناء عملهم الإداري يعزى لمتغير الجامعة.

الفرض الثاني

وينص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (عميد - رئيس قسم - رئيس لجنة جودة).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال - والاس وقد كانت النتائج كما في الجدول (21)

جدول رقم (21)

نتائج اختبار كروسكال - والاس للكشف عن نتائج الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة χ^2	درجة الحرية	المتوسط الحسابي			محتوى المجال	المجال
			رئيس لجنة جودة	رئيس قسم	عميد		
0.309	2.350	2	2.7111	3.0146	2.7560	معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية	الأول
0.032	6.867	2	2.9515	2.9790	2.5923	معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية	الثاني
0.532	1.262	2	2.8044	3.0814	3.0132	معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية	الثالث
0.732	0.624	2	3.5000	3.5169	3.3803	معوقات تتعلق بالبحث العلمي	الرابع
0.294	2.451	2	3.3381	3.4723	3.3168	معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية	الخامس
0.265	2.654	2	3.0594	3.2182	3.0280	جميع المجالات	

قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ودرجة حرية "2" تساوي 5.99

من الجدول السابق يتضح بأنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\alpha \leq$) بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى للمسمى الوظيفي (عميد ، رئيس قسم، رئيس لجنة جودة) و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال-والاس وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى للمسمى الوظيفي (عميد ، رئيس قسم، رئيس لجنة جودة) ، وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي، والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجال (معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية) تساوي (0.032) وهي أقل من (0.05) ، و قيمة χ^2 (كاي تربيع) المحسوبة للمجال المذكور تساوي (6.867) وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية والتي تساوي (5.99) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2" ، مما يعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة المتعلقة بالهيئة التدريسية تعزى للمسمى الوظيفي (عميد ، رئيس قسم، رئيس لجنة جودة) والفروق لصالح رؤساء الأقسام، أما في بقية المجالات فلا توجد فروق جوهرية تذكر في آراء المستجيبين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة المتعلقة بالهيئة التدريسية تعزى للمسمى الوظيفي (عميد ، رئيس قسم، رئيس لجنة جودة) حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من (0.05) ، و قيمة χ^2 (كاي تربيع) المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولية والتي تساوي (5.99) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2".

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.265) وهي أكبر من (0.05) ، و قيمة χ^2 (كاي تربيع) المحسوبة أقل من قيمة χ^2 الجدولية والتي تساوي (5.99) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2" مما يعنى رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى للمسمى الوظيفي (عميد ، رئيس قسم، رئيس لجنة جودة)

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- كثرة أعداد الطلبة بالنسبة لعدد أعضاء الهيئة التدريسية.
- افتقار أعضاء الهيئة التدريسية لثقافة الجودة.
- قلة توافر حوافز كافية لأعضاء الهيئة التدريسية.
- استخدام الوسائل التقليدية من قبل أعضاء هيئة التدريس.

- ضعف اهتمام إدارة الجامعة بخلق روح معنوية عالية لدى أعضاء هيئة التدريس.
تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة العطار (2006) التي أظهرت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير رؤساء الأقسام، ومع دراسة الكيومي (2003) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتختلف مع دراسة راضي (2006) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرض الثالث

وينص على : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - 6 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال - والاس وقد كانت النتائج كما في الجدول (22)

جدول رقم (22)

نتائج اختبار كروسكال - والاس، للكشف عن دلالة الفروض بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

مستوى الدلالة	قيمة χ^2	درجة الحرية	المتوسط الحسابي			محتوى المجال	المجال
			11 سنة فأكثر	10-6 سنوات	أقل من 5 سنوات		
0.084	4.954	2	3.0426	2.8407	2.6870	معوقات تتعلق بالهيئـة الإدارية	الأول
0.138	3.963	2	2.9879	2.7973	2.6818	معوقات تتعلق بالهيئـة التدريسية	الثاني
0.131	4.059	2	3.1456	2.9642	2.8527	معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية	الثالث
0.328	2.231	2	3.5312	3.5368	3.2500	معوقات تتعلق بالبحث العلمي	الرابع
0.327	2.237	2	3.4750	3.4281	3.2449	معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية	الخامس
0.066	5.442	2	3.2429	3.1215	2.9531	جميع المجالات	

قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ودرجة حرية "2" تساوي 5.99

نلاحظ من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى للخبرة (أقل من 5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال-والاس وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

السلطانية بمحافظات غزة تعزى للخبرة (أقل من 5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي، والنتائج مبنية في جدول رقم (22) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من (0.05)، وقيمة χ^2 (مربع كاي) المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة χ^2 الجدولية والتي تساوي (5.99) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2"، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل مجال من مجالات الدراسة بين آراء المستجيبين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى للخبرة (أقل من 5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.066) وهي أكبر من (0.05)، وقيمة χ^2 (كاي تربيع) المحسوبة تساوي (5.442) وهي أقل من قيمة χ^2 الجدولية والتي تساوي (5.99) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية "2" مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى للخبرة (أقل من 5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- يقع على عاتق الجامعة متمثلة بإدارتها العليا نشر ثقافة الجودة، وتدعيم خبرات الموظفين بالدورات التدريبية، وحضور المؤتمرات العلمية، والندوات، والبرامج ذات الصلة.
 - لا تعتبر سنوات الخدمة عائقاً أمام برامج الجودة بل تدفع العاملين جميعاً إلى تمثل الجودة في أدائها.
 - أن الفئات الثلاث يبدون نشاطاً وحماساً وجدياً للعمل بدرجة متساوية، وأنهم يعانون بنفس الدرجة من المشاكل إن وجدت.
 - الجميع يخضع إلى نفس الأنظمة والقوانين.
 - وجود قواسم مشتركة بين الفئات الثلاث من حيث المسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه الجامعة.
 - لا تميز الإدارة العليا في الجامعة بين الفئات من حيث الخبرة والأقدمية.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من راضي (2006)، والخلاف (2006)، والحجار (2004).

الفرض الرابع

وينص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير آخر مصدر درجة علمية (دولة عربية - دولة أجنبية).

وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار مان - وتني وقد كانت النتائج كما في الجدول (23).

جدول (23)

نتائج اختبار مان وتني للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير آخر مصدر درجة علمية.

مستوى الدلالة	قيمة U	المتوسط الحسابي		محتوى المجال	المجال
		أجنبية	عربية		
0.617	2227.500	2.9670	2.8819	معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية	الأول
0.130	1987.500	2.9807	2.8096	معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية	الثاني
0.156	2010.000	3.1427	2.9733	معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية	الثالث
0.207	2047.000	3.5735	3.4248	معوقات تتعلق بالبحث العلمي	الرابع
0.926	2324.000	3.4105	3.4188	معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية	الخامس
0.240	2067.500	3.2209	3.1102	جميع المجالات	

نلاحظ من الجدول السابق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمصدر آخر درجة علمية ."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان- وتني وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء المستجيبين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمصدر آخر درجة علمية (عربية ، أجنبية)، وعادة يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية التي تصنف بمقياس ليكارت الخماسي، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (23) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من (0.05) مما يعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمصدر آخر درجة علمية (عربية ، أجنبية) في كل مجال من مجالات الدراسة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.240) وهي أكبر من (0.05) مما يعنى رفض الفرضية الصفرية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمصدر آخر درجة علمية.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى:

- أن العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة يمارسون مهامهم الإدارية كما هو مرسوم لهم.
- تتعامل إدارة الجامعة مع العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ورؤساء لجان الجودة باعتبار مسميات ووظائفهم.
- يعيش العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ورؤساء لجان الجودة نفس الظروف الجامعية، وتطبق عليهم جميعاً نفس الأنظمة والقوانين لاسيما أنها مستمدة من وزارة التعليم العالي.

من الجداول السابقة و مناقشتها يمكن إجمال النتائج في الجدول التالي الذي يوضح ترتيب الوزن النسبي لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية:

جدول رقم (24)

الوزن النسبي لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	عدد الإشارات المنخفضة جداً أو متوسطة (محايد)	عدد الإشارات الموجبة (مرتفعة جداً أو مرتفعة)	المجال	مستوى
4	0.503	58.25	2.91	76	0	معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية	1
5	0.000	57.41	2.87	99	0	معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية	2
3	0.403	60.67	3.03	66	0	معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية	3
1	0.000	69.56	3.48	33	0	معوقات تتعلق بالبحث العلمي	4
2	0.000	68.32	3.42	41	0	معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية	5
	0.007	62.99	3.15	55	0	معدل جميع المجالات	

يبين الجدول السابق رقم (24) أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

الفلسطينية هي كالتالي مرتبة حسب الأهمية طبقاً للوزن النسبي لإجابات المبحوثين:

(1) معوقات تتعلق بالبحث العلمي ، حيث بلغ الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة (69.56%) وقد احتل المرتبة الأولى.

(2) معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية ، حيث بلغ الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة (68.32%) وقد احتل المرتبة الثانية.

(3) معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية ، حيث بلغ الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة (60.67%) وقد احتل المرتبة الثالثة.

4) معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية ، حيث بلغ الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة (58.25%) وقد احتل المرتبة الرابعة.

5) معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية ، حيث بلغ الوزن النسبي لآراء عينة الدراسة (57.41%) وقد احتل المرتبة الخامسة.

وبصفة عامة يتبين أن الوزن النسبي لجميع مجالات الدراسة يساوي (62.99%) وهو أكبر من (60%) ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية تواجه بمعوقات كبيرة.

نتائج الإجابة عن التساؤل المفتوح من الاستبانة والمتعلق بالحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، حيث قام الباحث بحصر الحلول المقترحة من وجهة عينة الدراسة، ووضعها في جدول مرتبة ترتيبياً تنازلياً.

جدول رقم (25)

تكرار إجابات التغلب على المعوقات من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الحلول المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
1	عقد الدورات وورش العمل لتطوير قدرات الإداريين.	22	13.84
2	تطوير المنشأة بما يتناسب مع احتياجات الجامعة.	16	10.06
3	صرف مكافآت مجزية للأبحاث النوعية.	15	9.43
4	مشاركة الجامعة في أنشطة المجتمع المحلي.	14	8.81
5	تخصيص موازنة للبحث العلمي ضمن موازنة الجامعة، وموازنة وزارة التربية و التعليم العالي.	11	6.92
6	تزويد القاعات الدراسية بالوسائل التقنية الحديثة.	11	6.92
7	ابتعاث معيدين للحصول على الدرجات العلمية في التخصصات التي تهتم الجامعة والمجتمع.	10	6.29
8	اهتمام الجامعة بمشاكل المجتمع، والعمل على حلها.	8	5.03
9	إيجاد استراتيجية وطنية موحدة للبحث العلمي في فلسطين.	7	4.40

3.77	6	تطوير عضو الهيئة التدريسية لقدراته الذاتية.	10
3.77	6	توفير أماكن ترفيهية مناسبة وكافية للعاملين والطلبة.	11
3.77	6	نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات المجتمع المحلي.	12
3.14	5	نقل الجامعات إلى أماكن يقل فيها الضوضاء.	13
3.14	5	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	14
3.14	5	العمل على نشر ثقافة الجودة لدى أعضاء الهيئة التدريسية.	15
3.14	5	تخفيض ساعات العمل للأكاديمي؛ لتوفير الوقت الكافي للبحث العلمي.	16
2.52	4	المساهمة الفاعلة من قبل الجامعة في حل مشكلة البطالة لدى الخريجين.	17
1.89	3	احترام العاملين للنظام الداخلي الإداري للجامعة.	18
100	159	المجموع	

يتضح لنا من الجدول السابق أن العبارة القائلة : " عقد الدورات وورش العمل لتطوير قدرات الإداريين" هي أكثر العبارات تكراراً ، وهذا يعني أن الإداريين هم بحاجة إلى إدراك المهام الموكلة إليهم ، وبناءً على ذلك لابد من خطة استراتيجية تقوم بها إدارة الجامعة لتوعية الإداريين للمهام المنوطة بهم ، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية التي تعمل على إدرآكهم وحفزهم بما يساهم في رقي أدآئهم ، ومن ثم رقي الجامعة التي ينتمون إليها ، ومن الضروري تبصير الإداريين لمفاهيم الجودة وتطبيقها ، وكذلك تفاعل الجامعة مع الجامعات الأخرى في مجال تبادل الخبرات كالمجال الإداري، وللارتقاء بالناحية المهنية الإدارية لا بد من حوافز مادية ومعنوية للإداريين ، بحيث تكون الترقية حسب الكفاءة .

واحتلت العبارة القائلة: " تطوير المنشأة بما يتناسب مع احتياجات الجامعة " المرتبة الثانية وهذا يعني أن جامعاتنا بحاجة ماسة وملحة للتطوير ، وهذا يتطلب ضرورة توافر دراسة تقويمية للإمكانيات المتاحة في الجامعة فيما يتعلق بالمنشأة ككل ، وذلك لمعرفة الاحتياجات ، وعليه يتم تجاوز المعوقات والوقوف على جوانب القوة والضعف ، ويتم تعزيز جوانب القوة ، وتلاشي جوانب الضعف.

ويشير الجدول إلى أن الإجابات (3، 5، 7، 9، 16) تتناول مجال البحث العلمي مما يعني أن هذا المجال بحاجة إلى تفعيل، إذ يعتمد تطور الجامعات على البحث العلمي بشكل كبير إذا ما أحسن استخدامه، وكلما كان البحث العلمي يتناول القضايا المهمة للجامعة والمجتمع كان ارتقاء الجامعة والمجتمع إلى الأفضل.

وتشير إجابة عينة الدراسة إلى ضرورة إيجاد استراتيجية وطنية موحدة للبحث العلمي في فلسطين، والعمل على ربط ترقية عضو هيئة التدريس بقدر ما يفيد الجامعة والمجتمع في أبحاثه على أن تصرف مكافآت مجزية، وفي نفس الوقت تعمل على حفز الآخرين للقيام بأبحاث نوعية، ومن ناحية أخرى تبتعث الجامعة الطلبة المتميزين بعد تخرجهم للحصول على التخصصات المطلوبة والنادرة التي تسهم في بناء مجتمع قوي ومتين.

ولقد قام الباحث من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، ومن خلال التجارب المعاصرة، والإطار النظري، وخبرة الباحث منذ بدأ في عمل هذه الرسالة إلى يوم إنجازها باقتراح سبل للتغلب على المعوقات المتعلقة بمجالات الدراسة، وهي كالتالي:

أولاً: السبل المقترحة للتغلب على المعوقات المتعلقة بالهيئة الإدارية :

- 1- اعتماد الجامعات لخطة تطويرية على الصعيد الإداري، تشمل:
 - أ. تفعيل استخدام نظم المعلومات الحديثة في الجانب الإداري.
 - ب. إعادة تخطيط الهيكلية الإدارية والتوصيف الفني للمديرين بما يسمح لهم القيام بالمهام التخطيطية.
 - ج. اعتماد نظام للتوظيف قائم على وصف وظيفي واضح مرتكز على الكفاءة المهنية.
 - د. اعتماد نظام حوافز لتشجيع الموظفين لأداء أعمالهم بكفاءة.
 - هـ. تعزيز الثقة بين إدارة الجامعة والعاملين، وكذلك بين العاملين أنفسهم.
 - و. تفعيل الجامعات لأنظمتها الإدارية ليشمل تطبيقها جميع العاملين دون استثناء.

2- العمل على تأهيل العاملين في المجال الإداري، على أن يشمل النواحي التالية:

- أ. تبصير الإداريين بمفاهيم الجودة، وتطبيقها، وفوائدها، ثم مراقبة التطبيق.
- ب. الارتقاء بالطاقت الإداري في ضوء إجراء دراسة لمعرفة الحاجات الأساسية.
- ج. عقد الدورات وورش العمل لتطوير قدرات الإداريين.

د. التشبيك بين الجامعات في مجال تبادل الخبرات في مجال العمل الإداري.

ثانياً: السبل المقترحة للتغلب على المعوقات المتعلقة بالهيئة التدريسية:

1- تطوير كادر الهيئة التدريسية من خلال:

- أ. العمل على نشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ب. ابتعاث معيدين للحصول على الدرجات العلمية في التخصصات النوعية وفق حاجة الجامعة والمجتمع.
- ج. اعتماد نظام حوافز لتشجيع الهيئة التدريسية للارتقاء بأدائهم الأكاديمي.
- د. تدريبهم على استخدام الوسائل التقنية الحديثة في مجال التدريس.
- هـ. التحديث المستمر للمناهج الدراسية بما يتناسب وحاجات المجتمع.
- و. تأهيلهم بالجانب التربوي للعملية التعليمية.

2- التركيز على النوعية في اختيار المحاضرين وفق وصف دقيق للتخصصات المطلوبة.

3- استقطاب ذوي الكفاءة من المحاضرين في التخصصات النادرة من المجتمع المحلي، والمجتمع الخارجي.

4- تفعيل قانون الابتعاث العلمي لاستكمال الدرجات العليا لأعضاء الهيئة التدريسية وكذلك لحضور المؤتمرات الدولية.

ثالثاً: السبل المقترحة للتغلب على المعوقات المتعلقة بالمنشأة الجامعية:

1- تطوير وتحسين البيئة الجامعة من خلال:

- أ. الاهتمام بزيادة ساعات الخدمة الجامعية لفترة ما بعد الدوام.
- ب. إعادة تأهيل وتحسين القاعات الدراسية والمرافق الخدماتية من حيث مناسبة الإضاءة والتهوية، وجودة الصوت، والنظافة، ووفرة الوسائل التقنية.
- ج. إعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتطوير الأنظمة المحوسبة لتحسين الخدمات المقدمة للعاملين والطلبة.

2- دعم خطة نقل الجامعات إلى أماكن بعيدة عن وسط المدينة، والعمل على الإسراع فيها.

3- دعم ومساندة وحدات الجودة الشاملة في الجامعات ليتسنى لها متابعة تطبيق الجودة في جميع نواحي الجامعة.

4- بناء مشفى جامعي يخدم كليات الطب والصيدلة والتمريض والمجتمع، بالإضافة إلى الخدمات الطبية للعاملين والطلبة.

رابعاً: السبل المقترحة للتغلب على المعوقات المتعلقة بالبحث العلمي:

1- إيجاد استراتيجية وطنية موحدة لتشجيع البحث العلمي، من خلال:

- أ. العمل على إنشاء الشبكة الجامعية الموحدة التي تدعم البحث العلمي.
- ب. دعم وزارة التربية والتعليم العالي لإنشاء مركز وطني للمعلومات بشراكة الجامعات، وذلك لخدمة الباحثين.
- ج. تخفيض ساعات العمل للمحاضرين الجامعيين مقابل إنجازهم لأبحاث علمية.

د. وضع أولويات للأبحاث التي تعالج مشاكل المجتمع الفلسطيني.

2- مراعاة الجودة الشاملة في إعداد الأبحاث العلمية في الجامعات وذلك ضمن:

- أ. إدراج موضوع الجودة الشاملة ضمن الخطة البحثية للجامعات.
- ب. توفير الأجهزة والمواد والمختبرات الضرورية للبحث العلمي في الجامعات.

ج. إصدار الجامعات لمجلات علمية محكمة ومتخصصة.

د. تحديث مكتبات الجامعات لتشمل جميع مصادر المعلومات.

هـ. توظيف الجانب الإعلامي لنشر الأبحاث العلمية من أجل الاستفادة منها.

3- تخصيص موازنات لتشجيع البحث العلمي، مثل:

أ. إلزام وزارة التعليم العالي للجامعات بتخصيص موازنة للبحث العلمي ضمن موازنة الجامعة.

ب. صرف مكافآت مجزية للأبحاث النوعية.

ج. تشجيع المحاضرين بعمل بحث واحد كل عام على الأقل.

د. تفعيل نظام الترقيات المعمول به في التعليم العالي على أن يرتبط بتشجيع البحث العلمي.

خامساً: السبل المقترحة للتغلب على المعوقات المتعلقة بالخدمة المجتمعية:

1- تعزيز علاقة الجامعة مع المجتمع المحلي والمشاركة المتبادلة في الأنشطة، من خلال:

أ. تفعيل دور الجامعات لإقامة الأنشطة المختلفة وإشراك مؤسسات المجتمع المحلي فيها.

ب. انسجام البرامج الجامعية مع حاجات السوق المحلية والإقليمية للتغلب على مشكلة البطالة لدى الخريجين.

ج. استثمار الأنشطة الجامعية على التقريب بين وجهات النظر السياسية مما يؤثر إيجابياً على المجتمع.

د. جعل الجامعات حاضنات علمية واقتصادية واجتماعية منتجة.

2- اعتماد الجامعات لسياسة التوعية المجتمعية، وذلك من خلال:

أ. نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات المجتمع المحلي.

ب. توفير فرص تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات وهيئات المجتمع المختلفة.

ج. التواصل مع المجتمع من خلال إعلانات ونشرات دورية عبر صفحة الجامعة الإلكترونية والوسائل التكنولوجية المختلفة.

توصيات الدراسة

- ✓ الحد من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية، وضرورة مشاركة العاملين في الجامعة، والنخبة في المجتمع المحلي من أجل التطوير والتحسين المستمر، والقضاء على المعضلات والمشاكل بأسلوب علمي واع .
- ✓ العمل الجاد على نشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس.
- ✓ العمل على تهيئة القاعات الدراسية بحيث تتلاءم مع عدد الطلاب.
- ✓ العمل على تفعيل قانون حماية المؤلف الفلسطيني.
- ✓ تعزيز البحث العلمي من خلال توفير ميزانية مجزية له، وتوفير كافة المتطلبات المالية والمادية من كتب ومراجع، ومختبرات، وتخفيض ساعات العمل للأكاديمي من أجل التفرغ للعمل البحثي.
- ✓ العمل على تفعيل دور وحدة ضمان الجودة في كل جامعة فلسطينية؛ ليتسنى لها أن تقوم بمهامها ومراقبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ اهتمام الجامعة بخريجها من خلال تأمين فرص عمل لهم عن طريق التواصل مع السوق المحلي والعالمي، والتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- ✓ توفير الأجواء النفسية والعلمية والاجتماعية في مؤسسات التعليم العالي بحيث تكون قائمة على المودة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من جهة أخرى، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على المؤسسة.
- ✓ اعتماد الإدارة الجامعية ووحدة الجودة في الجامعات لمنهج المقارنة المرجعية لتحسين مستوى جودة خدماتها الإدارية و الأكاديمية والمساندة، مع ضرورة مقارنة هذا المنهج بمناهج جامعات متميزة عالمياً.
- ✓ العمل على الأخذ بنتائج البحوث والدراسات التربوية التي تبحث في مجال الجودة في التعليم الجامعي.
- ✓ ابتعاد الجامعات عن التجاذبات السياسية، والحفاظ على الطابع العلمي والأكاديمي حتى تظل الجامعة مؤدية لرسالتها، وبالتالي تستطيع أن تنافس أفضل الجامعات للوصول إلى أفضل مخرج تعليمي.
- ✓ العمل على تدريس مبادئ الجودة الشاملة في كافة التخصصات في مؤسسات التعليم العالي عامة، وكليات التربية خاصة.

- ✓ ضرورة تفعيل دور الجامعات في اتصالها وتواصلها مع مؤسسات المجتمع المحلي، والعمل على المساهمة في نهضة المجتمع المحلي، والمساعدة على حل المشاكل التي تواجهه.
- ✓ ضرورة أن يكون لكل جامعة نموذج أو دليل لإدارة الجودة الشاملة يعمل على علاج مشكلاتها، وقضاياها الجوهرية، ويتلاءم مع أوضاعها الحالية، وما تنتشده مستقبلاً.

مقترحات الدراسة

في ضوء نتائج هذه الدراسة ، فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات التالية:

- ✓ القيام بدراسات مماثلة تعالج معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتناول متغيرات أخرى غير تلك المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة.
- ✓ إجراء دراسات مشابهة على باقي الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والجنوبية للوطن تستخدم ذات الأداة مع العمل على تطويرها وتبحث في مجالات أخرى غير تلك المجالات التي تناولتها هذه الدراسة.
- ✓ معايير الجودة في التعليم الجامعي بمحافظات غزة.
- ✓ ثمرية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وأثرها على المجتمع المدني.
- ✓ الكفايات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ دراسة مقارنة بين جامعات المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية التي تبنت أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

المراجع

أولاً: المصادر والكتب العربية

◆ القرآن الكريم.

- 1) ابن حنبل، أحمد بن محمد (1421): مسند الإمام أحمد، تحقيق شعيب الأرنؤوط، ج1، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت.
- 2) ابن منظور (1984): لسان العرب، الجزء الأول، دار المعارف، مصر.
- 3) أبو حطب، فؤاد وعثمان، سعيد (1984): مشكلات في التقويم النفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 4) أبو ناهية، صلاح (1994): القياس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 5) أبو هلال، ماهر وآخرون (1998): مدى توافق التعليم العالي في سوق العمل المحلي – دراسة تحليلية – مركز البحوث والدراسات الفلسطينية، الدائرة الاقتصادية، سلسلة تقارير الأبحاث رقم (9) نابلس.
- 6) اتكنسون، فليب (1996): إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك".
- 7) أحمد، إبراهيم أحمد (2003): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 8) أحمد، حافظ فرج، ومحمد صبري حافظ (2003): إدارة المؤسسات التربوية، ط1، عالم الكتب، القاهرة.
- 9) الأغا، إحسان (1997): البحث التربوي، عناصره، مناهجه، أدواته، الطبعة الأولى، مطبعة مقداد، غزة.
- 10) الألباني، محمد ناصر الدين (ب.ت): صحيح الترغيب والترهيب، ج3، ط5، مكتبة المعارف، الرياض.
- 11) الألباني، محمد ناصر الدين (1985): رواء العليل في تخريج أحاديث منار السبيل، ج1، ط2، المكتب الإسلامي، بيروت.
- 12) البخاري، محمد بن إسماعيل (1422): صحيح البخاري، تحقيق محمد زهير الناظر، ج5، الطبعة الأولى، دار طوق النجاة، جدة.
- 13) البخاري، محمد بن إسماعيل (1422): صحيح البخاري، تحقيق محمد زهير الناظر، ج4، الطبعة الأولى، دار طوق النجاة، جدة.

- 14) التبريزي، محمد بن عبد الله الخطيب(1985):**مشكاة المصابيح**، تحقيق محمد ناصر الدين الألباني، ج1، ط3، المكتب الإسلامي، بيروت.
- 15) الترتوري، محمد عوض، وجويحات، أغادير عرفات (2006): **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 16) الترمذي، محمد بن عيسى(1998): **سنن الترمذي**، ج4، ط2، دار الجيل، بيروت.
- 17) التل، سعيد (1997): **قواعد التدريس في الجامعة**، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان.
- 18) توفيق، عبد الرحمن (2003): **الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات** (سلسلة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، أفكار عالمية معاصرة - القاهرة).
- 19) الخطيب، أحمد، ورداح الخطيب (2006): **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**، الطبعة الثامنة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- 20) الدرادكة، مأمون (2006): **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 21) الدرادكة، مأمون، وآخرون (2000): **إدارة الجودة الشاملة**، دار صفاء، عمان.
- 22) درويش، محمد، وآخرون (2002): **إدارة الإنتاج والعمليات**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 23) دوهرتي، جيفري (1999): **تطوير نظم الجودة في التربية**، ترجمة عدنان الأحمد، وآخرين، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية والمركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق.
- 24) ريان، محمد هاشم (2002): **المنهاج التربوي من منظور إسلامي**، دار اليقين للنشر والتوزيع، القدس.
- 25) زاهر، ضياء الدين (2005): **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل عملي)**، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 26) الزواوي، خالد محمد (2003): **الجودة الشاملة في التعليم**، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- 27) زين الدين، فريد عبد الفتاح (1996): **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات المصرية، القاهرة.

- (28) السعد، خالد، (2001): **خطب الشيخ القرضاوي**، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- (29) سليمان نجدة إبراهيم (2002): **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي في مصر**، القاهرة.
- (30) سليمان، عبد الفتاح محمود (2001): **إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد**، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
- (31) الشبراوي، عادل (1995): **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة آيزو ISO9000 المقارنة المرجعية**، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع.
- (32) شحاتة، حسن (1998): **المناهج الدراسية بين النظرية والتطبيق**، ط1، مكتبة الدار العربية للكتاب، عمان.
- (33) الشرفاوي، مريم حمد (2002): **إدارة المدارس بالجودة الشاملة**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- (34) طعيمة، رشدي أحمد، وآخرون (2006): **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد - الأسس والتطبيقات**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- (35) العاجز، فؤاد على (2001): **الميسر في التربية المقارنة**، الطبعة الثالثة، مطبعة المقداد، غزة.
- (36) عبد المحسن، توفيق (1997): **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية، القاهرة.
- (37) عبد المحسن، توفيق محمد (1995): **تخطيط ومراقبة جودة المنتج، مدخل إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة.
- (38) عبد النبي، سعاد بسيوني (2001): **بحوث ودراسات في نظم التعلم**، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
- (39) عريفج، سامي سلطي (2001): **الإدارة التربوية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- (40) العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005): **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (41) عقيلي، عمر (2001): **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر، عمان.
- (42) عقيلي، عمر وصفي (2000): **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)**، دار وائل للنشر، عمان.

- 43) علوان، قاسم (2005): دراسات في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 44) العلوي، حسين محمد (1998): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- 45) عليّات، صالح ناصر (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، والتطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 46) العميرة، محمد حسن (1999): أصول التربية التاريخية والاجتماعية والنفسيّة والفلسفيّة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 47) عمر، محمد إسماعيل (2000): أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية، القاهرة.
- 48) العمري، هاني (2002): منظور الجودة في قطاع التعليم المنهجية والتطبيق، المجلس السعودي للجودة.
- 49) الغزالي، محمد (1980): خلق المسلم، الطبعة الثانية، دار القلم، دمشق.
- 50) فرمان، ريتشارد (1990): الجودة في التدريب والتعليم، طريقه تطبيق معايير **iso9000**، **Bs5750**، ترجمة سامي حسن وناصر محمد، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر، والإعلام، الرياض.
- 51) الفيروزأبادي، مجد الدين محمد (1997): القاموس المحيط، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- 52) كيلاّدا، جوزيف (2004): تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض.
- 53) مجاهد، محمد عطوة، والمتولي إسماعيل بدير (2006): الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، المكتبة العصر للنشر والتوزيع، مصر.
- 54) مجمع اللغة العربية (1996): المعجم الوجيز، مصر.
- 55) محجوب، بسمان فيصل (2003): إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 56) مدني، حرفوش، (1996): نحو إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح الإداري، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 57) مراد، مصطفى (2005): خلق المؤمن، الطبعة الأولى، دار الفجر للتراث، القاهرة.

- (58) مرسى، محمد منير(2002): الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، مطبعة عالم الكتب، القاهرة.
- (59) المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2005): التعليم العالي في فلسطين الواقع وسبل تطويره، الطبعة الأولى.
- (60) مصطفى، أحمد سيد(2005): إدارة الجودة الشاملة و الأيزو9000، ط1، القاهرة.
- (61) مصطفى، أحمد سيد، والأنصاري، محمد مصيلحي (2002): برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب لدول الخليج، قطر.
- (62) مصطفى، مصلي، (2002): برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال التربوي، قطر.
- (63) ملحم ،سامي(2000):مناهج البحث في التربية وعلم النفس،دار المسيرة،عمان.
- (64) الموصلي،أحمد بن علي(1404):مسند أبي يعلى الموصلي،تحقيق حسين سليم أسد،ج7،ط1،دار المآثور للتراث،دمشق.
- (65) النجار، فريد (1999): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- (66) النجار، فريد (2002): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- (67) النيسابوري، الحاكم بن محمد(1411): المستدرك على الصحيحين، تحقيق مصطفى عطا،ج4،ط1، دار الكتب العلمية، بيروت.
- (68) النيسابوري، مسلم بن الحجاج(ب.ت): صحيح مسلم، ج3،دار الجيل، بيروت.
- (69) الهروي، عبد الله بن محمد(1418): ذم الكلام وأهله، تحقيق عبد الرحمن الشبل،ج1،ط1، مكتبة العلوم والحكم،المدينة المنورة.

ب) الرسائل العلمية:

- 1) الخلاف، رياض محمد (2006): معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- 2) الدجني، إياد علي (2006): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 3) راضي، ميرفت محمد (2006): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 4) الصالحي، نبيل (2003): تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 5) الطلاع، سليمان أحمد (2005): مدى توفر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6) العطار، إبراهيم يوسف (2006): واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 7) الكيومي، عبد الله بن عيسى (2002): تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 8) المصري، مروان وليد (2007): تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 9) المغدي، الحسن محمد (1997): "معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد الثاني عشر (يوليو 1997).
- 10) المناصير، على فلاح (1994): إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على شركة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

- 11) ناجي، فاطمة (1998): إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي (حالة دراسية: جامعة عمان الأهلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 12) نصر الله، عماد رزق (2006): تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المكتبات العامة بمحافظات غزة، برنامج مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- 13) اليحيوي، صبرية بنت مسلم (2001): تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات في السعودية، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه لفلسفة في التربية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

ج) الدوريات والمجلات:

- 1) أبو سعدة، وضيئة، وعبد الغفار، أحلام (2000): الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، العدد الثاني، السنة الأولى، 207-133.
- 2) أبو عودة، فوزي، وأبو ملح، محمد (2004): مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي، المؤتمر التربوي الأول، التربية ومتغيرات العصر، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ص : 259-557.
- 3) أبو فارة، يوسف أحمد (2003): تقييم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الفترة من 21 - 23 / 10 / 2003، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- 4) أبو فارة، يوسف أحمد (2006): واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثاني، ص 256-280.
- 5) أبو لغد، إبراهيم (1993): الجامعة والمجتمع الفلسطيني، ملخصات أبحاث المؤتمر الأكاديمي الفلسطيني لنقابة العاملين في جامعة بيرزيت، نحو تفعيل العلاقة بين الجامعة والمجتمع، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- 6) أبو نبعة، عبد العزيز، ومسعد، فوزية (1998): إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، المجلد العشرون، العدد: 74، ص 64-93.
- 7) أحمد، سرة (2001): مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد التاسع والثلاثون، عمان، ص 144 - 172.
- 8) آل حفيظ، علي محسن (1998): الإدارة والتربية، مجلة رسالة التربية، العدد السادس، دائرة البحوث التربوية، المديرية العامة للتنمية التربوية، سلطة عمان.
- 9) باشيوة، لحسن عبد الله (2006): جودة التعليم من منظور إسلامي (الإحسان، الإتيقان، الجودة، التمييز)، مجلة الجندول، السنة الرابعة، العدد 31، جامعة بجاية، الجزائر + جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، مملكة البحرين.
- 10) البربري، هند أحمد (1428هـ-): الجودة في مدارس التعليم العام، بحث مقدم للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القصيم، بريدة، السعودية.

- 11) بركات، عبد الله عزت (2003): أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن - دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الثاني حول ضمان الجودة، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 12) البناء، رياض رشاد (2007): إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجيهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي للفترة من 24-25 يناير 2007، 1-26.
- 13) البيلاوي، حسن حسين (1996)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي في مصر و تحديات القرن الحادي والعشرين، جامعة المنوفية ، 20-21 مايو.
- 14) الجبوري، سالم حميد، والتميمي، بركة بهجت (2003): بناء قياس مقترح لضمان جودة الخدمة التعليمية، المؤتمر العلمي الثاني حول ضمان الجودة، جامعة الزرقاء 21-23 /10 /2003.
- 15) جرادة، عز الدين (2004): الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 14-18.
- 16) الجرجاوي، زياد، وحماد، شريف (2004) : بعنوان مستوى إدراك العاملين بمناطق جامعة القدس المفتوحة بمحافظة غزة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية(بيرسا)، العدد السابع، ص: 116-136.
- 17) الحجار، رائد حسين (2004): تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثامن، العدد الثاني، غزة، ص : 203-240.
- 18) الحربي، حياة محمد (2002): اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية، جامعة أم القرى، المجلد الخامس، العدد الأول، ص : 203-231.
- 19) حسن، علام نعمان علي (2005): الجودة في مجال التعليم في الوطن العربي - مستقبل وآفاق، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الجودة (2005)، طرابلس، ليبيا، الجمعية الليبية للجودة 10-15 /5 /2005، مركز البحوث الصناعية تاجوراء ، ليبيا.
- 20) الحولي: عليان (2004): تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، في مدينة رام الله في الفترة 3-5 /7/2004م.

- (21) الحولي، عليان (2004): مفهوم الجودة في التعليم العالي، *مجلة الجودة في التعليم العالي*، المجلد الأول، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 9-13.
- (22) الخطيب، أحمد (1997): الإدارة الجامعة من منظور التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية، بحث مقدم إلى ورشة عمل بعنوان: *الإدارة الجامعة من منظور التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية*، كلية الهندسة، جامعة الإسكندرية، ص 12-31.
- (23) الخلف، عبد الله بن موسى (1418هـ): *ثالث التميز وتحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية*، *مجلة الإدارة العامة*، مجلد 37، العدد الأول، ص: 124.
- (24) خليل، أحمد سيد (2005): *الجودة الشاملة في الجامعات العربية في ضوء الرؤى العالمية، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي*، في الفترة من 11-13 إبريل، جامعة البحرين، كلية التربية: ص: 43-56.
- (25) دائرة الشؤون الاقتصادية التخطيط، منظمة التحرير الفلسطينية (1995)، *البرنامج العام لإنماء الاقتصاد الوطني الفلسطيني للسنوات 1994-2000*، *التعليم العالي*، صامد الاقتصادي، السنة 17، العدد 10، دار الكرمل، عمان.
- (26) دياب، سهيل (2005): *مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني*، *مجلة الجودة في التعليم العالي*، المجلد الأول، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية، غزة ص: 27-33.
- (27) الريفي، محمد (2004): *حول تحقيق جودة التعليم في الجامعة*، *مجلة الجودة في التعليم الجامعي*، المجلد الأول، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، ص: 49-51.
- (28) سليمان، نجدة إبراهيم (1999): *رؤية مستقبلية لتكامل الجودة والالتحاق وتحقيق جودة التعلم في التعليم العالي في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة*، *مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي*، مصر.
- (29) الشمري، انتظار، وحمدان، خالد (2003): *متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها في كليات الإدارة و الاقتصاد (رؤية مستقبلية)*، ورقة علمية مقدمة إلى *المؤتمر العلمي الثاني حول ضمان الجودة الذي عقد في جامعة الزرقاء الأهلية* خلال الفترة من 21-23/10/2003.
- (30) الشهاري، شرف أحمد (2005): *الجودة الشاملة في إدارة الجامعة بين النظرية والتطبيق*، *المؤتمر التربوي الخامس: جود التعليم الجامعي*، في الفترة من 11-13 إبريل، جامعة البحرين، كلية التربية، ص: 370-390.

- 31) الصوفي، حمدان (2004): مفهوم الجودة ومقوماتها في الإسلام، *مجلة الجودة في التعليم العالي*، المجلد الأول، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، ص: 112-118.
- 32) الطهراوي، جميل (2007): الأستاذ الجامعي والإبداع، *مجلة الجودة في التعليم العالي*، المجلد الثاني، العدد الأول، ص: 111-120.
- 33) العاجز، فؤاد، ونشوان، جميل (2005): تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، *مجلة الجودة في التعليم العالي*، المجلد الأول، العدد الثاني، ص: 101-138.
- 34) العارفة، عبد اللطيف، وقران، أحمد (1428): معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية - دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر (الجودة في التعليم) في الفترة 28-29/4/1428هـ، القصيم، السعودية.
- 35) عباس، عايدة فؤاد (2002): إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة المعلومات بالتعليم الجامعي باليمن، *مجلة التربية*، العدد السادس، السنة الخامسة، 73 - 93.
- 36) عبد الباقي، مها (2000): المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، التربية والتنمية، العدد (20)، السنة الثامنة، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، ص: 256.
- 37) عبد الجواد، عصام الدين (2000): ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية، *مجلة التربية*، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية الكويتية، السنة التاسعة، العدد الثلاثون.
- 38) عشبية، فتحي درويش (2000): الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس إتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت 17-19 نيسان ص: 520-560.
- 39) عوض الله، عادل (2007): واقع البحث العلمي وسبل تطويره في الجامعة الإسلامية بغزة، *مجلة الجودة في التعليم العالي*، المجلد الثاني، العدد الأول، ص: 85-92.
- 40) العيبان، خالد بن محمد (2003): إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود، *مجلة البحوث التجارية*، المجلد الخامس والعشرون، العددان 1-2، جامعة الزقازيق، مصر، ص: 203-260.

- 41) الفراء، ماجد (2002): واقع البحث العلمي في جامعات غزة، كليات التجارة كحالة دراسية، ورقة عمل مقدم لورشة العمل حول التعليم العالي في فلسطين بين الواقع والطموح، غزة.
- 42) كمال، سفيان (2003): ضمان التوعية الجيدة في التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلة الأولى، العدد الأول، ص: 25-50.
- 43) مريان، نادر، والتكريتي، نادية (1997): تمويل التعليم الجامعي في جامعتي اليرموك و مؤتة، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية المنعقد في رحاب جامعة صنعاء في الفترة من 1-3 آذار 1997.
- 44) مصطفى، أحمد سيد (1995): إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية لنجاح الاستثمارات والمنظمات العربية، مؤتمر استراتيجية الاستثمار في مصر على ضوء تحديات المستقبل، جامعة الزقازيق، مصر، ص: 20 .
- 45) الموسوي، نعمان (2003): تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، العدد 67، ص: 89-118.
- 46) نافع، عبد المنعم (1996): الجودة الشاملة ومعوقاتها في التعليم الجامعي المصري - دراسة ميدانية، كلية التربية بينها، المجلد السابع، العدد 25، ص: 389-455.
- 47) نشوان: يعقوب (2004): تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السابع.
- 48) النعساني، عبد المحسن (2003): نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات.
- 49) هلال، جميل (2000): اغتراب جامعاتنا عن البحث العلمي، مجلة السياسة الفلسطينية، العدد 26، السنة السابعة.

د) الأدلة:

- 1) جامعة الأزهر (2004): القوانين والأنظمة مطابع جامعة الأزهر، غزة.
- 2) الجامعة الإسلامية (1995): دليل الجامعة الإسلامية بغزة.
- 3) الجامعة الإسلامية (2007): دليل عمادة شؤون الطلاب.
- 4) جامعة الأقصى (2005): دليل الطالب - عمادة القبول والتسجيل، مطابع الجراح، غزة.
- 5) جامعة الأقصى (2006): دليل الجامعة، غزة.
- 6) دليل جامعة الأقصى (2006): دائرة ضمان الجودة في جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 7) الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي، إدارة التربية والتعليم العالي (2003): دليل إرشادي لإجراء التقييم وإعداد التقارير، رام الله، فلسطين.
- 8) وزارة التربية والتعليم العالي (1998): قانون رقم 11 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، غزة.
- 9) وزارة التربية والتعليم العالي (2003): الدليل الإحصائي للعام 2003/2002.
- 10) وزارة التربية والتعليم العالي (2003): منهجية الاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رام الله، منشورات الوزارة.
- 11) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: 2005.
- 12) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: 2007م

(ه) مواقع الإنترنت:

(1) أبو ملوح، محمد يوسف (2003): الجودة الشاملة والإصلاح التربوي، مجلة المعلم.
<http://www.almuallem.net/idex.html>.

(2) جامعة الأزهر (2004): وحدة الجودة
[www. Alazher edu.gaza](http://www.Alazher.edu.gaza),(accessed 25/12/2004)

(3) الدعيس، محمد ناجي (2007): إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي،
<http://www.26sep.net/newsweedkarticle.php>

(4) السعيد، بن يمينه، ورضا، قجة (2007): دور وأهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي، مجلة الجنود، جامعة حمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر ،
<http://www.ulum.nl> (accessed on 2007/5/26)

(5) اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي
[http.www.higheredu.gor.ly/quality-control/quality](http://www.higheredu.gor.ly/quality-control/quality) (accessed on 2007/6/5)

(6) مجلة الجودة في التعليم العالي (2004): وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، غزة.
المكتبة الإلكترونية المجانية في إدارة الأعمال، (www.fiseb.com 8-8-2007)

(7) وحدة الجودة بجامعة النجاح

Available online on:

<http://www.najah-edu/arabicAdministration> Accessed on 5/6/200

(8) الدعوة نت

Available online on:

<http://www.Daawa.net> , accessed on 1/5/2007

(9) الجامعة الإسلامية بغزة

Available online on:

<http://www.iugaza.edu.ps>, accessed on 27/11/2007

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية

- 1) Al- Dabal, Jamal K.(2001):"**Is Total Quality Management Enough For Competitive Advantage?Realities in Organizations Implementing Change Initiatives: with Examples from the United states and the Developing world**", University Of Hull, United Kingdom.
- 2) AL-agma, Mohemmed (1998):" **Framework of change for Higher Education in Palestine form the perspectives of top university administrators**", unpublished dissertation, ,American University, TURKEY.
- 3) Blachmur, Douglas (2004):**Issues in Higher Education Quality Assurance Austrelian Journal of public Administration**,Vol 63 No(2),pp 105-116 .
- 4) Chen, Hsing and other (2006): "**The development Of an employce satis faction model for higher education, The TQM Magazine**", PP 484- 500
- 5) Cohen, steven, and Brand, Ronald (1993) :**Total Quality Management In Government: Apractical guide for the Real Word**. San Francisco: Joss . Bass Puplishers, PP xi – xii
- 6) Crosby, Ph.B (1979):**Quality is free: the Art of Marking quality**
- 7) Dale, B, et al (1997):**Sustaining total quality management: what are the key issues ?** In The TQM Magazine Vol.9,No.5,p372
- 8) Evans, James R,(1997):**Applied production and operations Management**, West publishing co,U.S.A .
- 9) Farm E, H (1995):**Markefing and Total Gualuty Management**, Managing Servive Guality, Bol. 5 N.1
- 10) Franklin, Schargel (1996):**Why We need Total quality Management in Education?** Total Quality Management, Vol. 7 Issues 2, pp213 -217.
- 11) Gatchalian, N (1997):**People empowerment: The key to TQM success**. The TQM Magazine . Vol.9,p141
- 12) Jablonski,J (1991):**Implementing Management an over view without publisher**, San Diego: phe ffor USA. P28.
- 13) Kanji, G.k. and other:(1999): **Total quality management inuk higher education institution**, Total quality management, 10, pp:129-154

- 14) Laurie, Loma (2004): **Embedding quality: the challenges for higher education**, Quality Assurance in Education, Vol 12, Iss. 4, pp:157-167.
- 15) Lewis, R.G.& smith, D.H. (1997):**Why Quality Improvement in Higher Education**, International Journal, vol1 January December.
- 16) Nugheaha, paul, (2001):**Management in teaching & learning process** Available Online (Accessed in 2003) .
<http://www.petra.ac.id/english/science/tqm/paper5.htm>
- 17) Petros, pashiardis, (1998): **Moving towards, a quality climate of the University of Cyprus**, The international Journal of Education Management vol. 12, Iss. 1, pp 14-23.
- 18) Sashkin, M., kiser K.(1993): **Total quality Management**. Sanfransisco, Berett. Koeher. . p 511
- 19) Shiba, s., et al (1993): **A New Amercan TQM: four practical revolutions in Management**. Portland, productivity press .. p.27
- 20) Welsh, J.& Dey,S (2002): **Quality Measurement and Quality Assurance in higher Education**, Quality Assurance in Education, Vo (1):pp 17-25.
- 21) Whibby, H, J, D. (2001): **Leadership and faculty Job satisfaction at the university of Guam Doctrorol dissertation** , the University of Nebraska – Lincoln, 2000, Dissertation Abstracts International, No, 9992014.

الملاحق

- الاستبانة في صورتها الأولية.
- قائمة بأسماء المحكمين.
- الاستبانة في صورتها النهائية.
- كتاب تسهيل مهمة للجامعات.

ملحق رقم (1)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية

الاستبانة في صورتها الأولية

السيد الدكتور / _____ حفظه الله،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع/ تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة التربوية بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها" وهذه الدراسة تحتاج إلى إعداد أداة للكشف عن معوقات إدارة تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات بمحافظة غزة في المجالات الآتية: (الهيئة الإدارية - الهيئة التدريسية - المنشأة الجامعية - البحث العلمي - الخدمة المجتمعية).

ونظراً لخبرتمكم الواسعة في هذا المجال يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً، لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقرات هذه الاستبانة وإبداء رأيكم فيها من حيث: دقة العبارات، ومناسبتها لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها، وذلك بوضع

إشارة (×) أمام الاختيار المناسب، وإن كان لسيداتكم أي مقترحات نرجو كتابتها في الصفحة الأخيرة أو في ورقة خارجية علماً بأن الاستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء:

1- البيانات العامة.

2- فقرات الاستبانة (65) فقرة.

3- أهم المعوقات وسبل التغلب عليها.

ملاحظة: أسئلة الدراسة، هي:

1. ما أهم المعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات

غزة من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة الدراسة لمعوقات تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات

(الجامعة – الوظيفة....) ؟

3. ما سبل التغلب على معوقات الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ؟.

بيانات أساسية:

(1) الجامعة: الإسلامية الأزهر الأقصى

(2) المسمى الوظيفي: عميد رئيس قسم عضو وحدة (لجنة) جودة

(3) الخبرة: (5) سنوات فأقل من (6-10) سنوات

أكثر من (10) سنوات.

(4) مصدر آخر درجة علمية: دول عربية دول أجنبية

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث / نصر الدين حمدي مدوخ

م	البند	درجة الانتماء			
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
المجال الأول: معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية:					
1.	ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم.				
2	ضعف الاهتمام الكافي من قبل الإداريين لقانون الجامعة.				
3	غياب النزاهة والشفافية عند التوظيف.				
4.	غياب الثقة بين الإداريين.				
5.	عدم احترام الإداريين السلم الإداري في العمل.				
6.	ضعف قيام إدارة الجامعة بتدريب الإداريين على تحديد المشاكل، ومن ثم حلها.				
7.	إهمال إدارة الجامعة لشكاوى واقتراحات الإداريين.				
8.	ضعف تشجيع إدارة الجامعة للإداريين على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.				
9.	تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم.				
10	ضعف عمل إدارة الجامعة على تنمية كفايات العاملين من خلال تدريبهم.				
11	ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.				
12	وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة.				

أخرى تودون إضافتها للهيئة الإدارية:					

م	البند	درجة الانتماء			
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
المجال الثاني: معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية:					
1.	ضعف ملائمة أعداد أعضاء الهيئة التدريسية بالنسبة لعدد الطلاب.				
2	ضعف الكفاءة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس.				
3	افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للخبرات التربوية الكافية.				
4.	استخدام أعضاء الهيئة التدريسية للوسائل التقليدية في التدريس.				
5.	قلة توافر حوافز كافية لأعضاء هيئة التدريس.				
6.	قلة توافر التخصصات المطلوبة لدى أعضاء هيئة التدريس.				
7.	ضعف التزام أعضاء الهيئة التدريسية بأنظمة وقوانين الجامعة.				
8.	افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.				
9.	قلة تعاون أعضاء الهيئة التدريسية مع إدارة القسم أو الكلية.				
10	قلة اهتمام إدارة الجامعة بخلق روح معنوية عالية لدى أعضاء هيئة التدريس.				
11	ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئة التدريسية.				
بنود أخرى تودون إضافتها للهيئة التدريسية:					

م	البند	درجة الانتماء			
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
المجال الثالث: معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية:					
1.	وجود الجامعة في بيئة تعج بالضوضاء.				
2	غياب عوامل الأمن والسلامة في المباني.				
3	قلة مراعاة شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالة الطوارئ.				
4.	افتقار الجامعة إلى ساحات كافية للطلاب.				
5.	ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب.				
6.	ضعف الصيانة الدورية لمرافق الجامعة.				
7.	ضعف مستوى الخدمات المقدمة من قبل الكافيتريا.				
8.	ضيق أماكن المطالعة لمرتادي المكتبة من الطلبة والعاملين.				
9.	ضعف توفر التهوية المناسبة في القاعات الدراسية.				
10	قلة توافر التخصصات (عيون ، أسنان ، ...) في العيادة الطبية بالجامعة.				
11	ضعف قيام خدمات الحرم الجامعي بمسؤولياتها.				
12	مجاورة القاعات الدراسية لبعضها البعض يشيع الصخب والضوضاء.				
13	ضعف كفاية المختبرات العلمية لممارسة التجارب العلمية.				
14	قلة مختبرات الحاسوب.				
15	تكرار انقطاع التيار الكهربائي.				

بنود أخرى تودون إضافتها للمنشأة الجامعية:					

م	البند	درجة الانتماء			
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
المجال الرابع: معوقات تتعلق بالبحث العلمي:					
1.	تركيز الأبحاث العلمية على مواضيع تقليدية.				
2	ضعف التعاون بين الجامعة والمؤسسات المحلية والعالمية في البحث العلمي.				
3	شح الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الجامعة لإثراء البحث العلمي.				
4.	قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي في ميزانية الجامعة.				
5.	غياب التعاون بين الباحثين في الجامعات المختلفة.				
6.	افتقار الجامعة إلى مراكز تهتم بالمعلومات والإحصائيات.				
7.	عدم توفر استراتيجية وطنية للبحث العلمي في فلسطين.				
8.	افتقار الجامعة إلى شبكة معلومات تقنية حديثة لاستخدامات الطلبة والعاملين.				
9.	قلة إصدارات المجالات العلمية المحكمة.				
10	ضعف التنسيق بين عمادة المكتبة والكليات المختلفة لتوفير أوعية المعلومات.				
11	افتقار الجامعة إلى مراكز بحثية متخصصة.				
12	إهمال قانون حماية المؤلف الفلسطيني.				

حدد مقترحاً واحداً للتغلب على المعوقات في كل مجال:

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	مكان العمل
1	أ. د. فؤاد العاجز	الإسلامية
2	أ. د. محمود أبو دف	الإسلامية
3	أ. د. محمد عسقول	الإسلامية
4	أ. د. محمد الحلو	الإسلامية
5	أ. د. عامر الخطيب	الأزهر
6	د. سليمان المزين	الإسلامية
7	د. محمد الأغا	الإسلامية
8	د. ماجد الفرا	الإسلامية
9	د. حمدان الصوفي	الإسلامية
10	د. رائد الحجار	الأقصى
11	د. بسام أبو حشيش	الأقصى
12	د. محمد أبو ملوح	مركز القطان
13	د. جميل نشوان	وكالة الغوث
14	د. نبيل الصالحي	وكالة الغوث
15	د. رزق شعث	الأقصى
16	د. صلاح حماد	الأقصى
17	د. جهاد الخضري	كلية المجتمع
18	د. محمد سليمان	الأقصى
19	د. سناء أبو دقة	الإسلامية
20	د. محمد عليان	الأزهر
21	د. صهيب الأغا	الأزهر
22	د. زياد الجرجاوي	القدس المفتوحة
23	د. أنور نصار	القدس المفتوحة
24	د. سهيل دياب	القدس المفتوحة
25	د. ناجي سكر	الأقصى
26	د. أحمد أبو الخير	القدس المفتوحة
27	د. أسعد عطوان	القدس المفتوحة
28	د. مروان حمد	الجامعة الإسلامية
29	د. حمودة شراب	القدس المفتوحة
30	د. حمدي معمر	الأقصى
31	د. زياد عبد الرؤوف	القدس المفتوحة
32	د. راشد أبو صواوين	القدس المفتوحة

ملحق رقم (3)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية

الاستبانة في صورتها النهائية

الأخ الدكتور / _____ حفظه الله،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع/تعبئة استبانة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وهي بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها" وقد تم تصنيف هذا الاستبيان والمكون من (64) بنداً إلى خمسة مجالات، هي: (الهيئة الإدارية - الهيئة التدريسية - المنشأة الجامعية - البحث العلمي - الخدمة المجتمعية)، وسؤال مفتوح. لذا أرجوا التكرم بقراءة كل بند من بنود الاستبيان، وتحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل بند بوضع إشارة (X) في العمود المناسب أمامه، ثم الإجابة عن الأسئلة المفتوحة.

كلنا أمل في إجاباتكم عن جميع بنود الاستبيان بدقة وموضوعية، والإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن معوق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتكم؛ لأنها السبيل الأمثل للوصول إلى نتائج صادقة.

علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذلك لا ضرورة لكتابة الاسم.

البيانات أساسية:

- 1) الجامعة: الإسلامية الأزهر الأقصى
- 2) المسمى الوظيفي: عميد رئيس قسم رئيس لجنة جودة
- 3) الخدمة: (5 سنوات فأقل) من (6-10) سنوات أكثر من (10) سنوات.
- 4) مصدر آخر درجة علمية: دول عربية دول أجنبية

مع صادق الشكر والتقدير لكم

الباحث/
نصر الدين حمدي مدوخ

درجة المعوق					البند	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					المجال الأول: معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية:	
					1.	ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم.
					2.	ضعف الاهتمام الكافي من قبل الإداريين لقانون الجامعة.
					3.	غياب النزاهة والشفافية عند التوظيف.
					4.	غياب الثقة بين الإداريين.
					5.	قلة احترام الإداريين للسلم الإداري في العمل.
					6.	ضعف قيام إدارة الجامعة بتدريب الإداريين على تحديد المشاكل، ومن ثم حلها.
					7.	إهمال إدارة الجامعة لشكاوى واقتراحات الإداريين.
					8.	ضعف تشجيع إدارة الجامعة للإداريين على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.
					9.	تضخم عدد الإداريين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم.
					10.	ضعف عمل إدارة الجامعة على تنمية كفايات العاملين من خلال تدريبهم.
					11.	ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.
					12.	وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة.

درجة المعوق					البند	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					المجال الثاني: معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية:	
					1.	ضعف ملائمة أعداد أعضاء الهيئة التدريسية بالنسبة لعدد الطلاب.
					2.	ضعف الكفاءة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس.
					3.	افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للخبرات التربوية الكافية.
					4.	استخدام أعضاء الهيئة التدريسية للوسائل التقليدية في التدريس.
					5.	قلة توافر حوافز كافية لأعضاء هيئة التدريس.
					6.	قلة توافر التخصصات المطلوبة لدى أعضاء هيئة التدريس.
					7.	ضعف التزام أعضاء الهيئة التدريسية بأنظمة وقوانين الجامعة.
					8.	افتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
					9.	قلة تعاون أعضاء الهيئة التدريسية مع إدارة القسم أو الكلية.
					10.	قلة اهتمام إدارة الجامعة بخلق روح معنوية عالية لدى أعضاء هيئة التدريس.
					11.	ضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئة التدريسية.

م	البند	درجة المعوق				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الثالث: معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية:						
1.	وجود الجامعة في بيئة تعج بالضوضاء.					
2.	غياب عوامل الأمن والسلامة في المباني.					
3.	قلة مراعاة شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالة الطوارئ.					
4.	افتقار الجامعة إلى ساحات كافية للطلاب.					
5.	ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب.					
6.	ضعف الصيانة الدورية لمرافق الجامعة.					
7.	ضعف مستوى الخدمات المقدمة من قبل الكافتيريا.					
8.	ضيق أماكن المطالعة لمرتادي المكتبة من الطلبة والعاملين.					
9.	ضعف توفر التهوية المناسبة في القاعات الدراسية.					
10.	قلة توافر التخصصات (عيون ، أسنان ، ...) في العيادة الطبية بالجامعة.					
11.	ضعف قيام خدمات الحرم الجامعي بمسؤولياتها.					
12.	مجاورة القاعات الدراسية لبعضها البعض يشيع الصخب والضوضاء.					
13.	ضعف كفاية المختبرات العلمية لممارسة التجارب العلمية.					
14.	قلة مختبرات الحاسوب.					
15.	تكرار انقطاع التيار الكهربائي.					

م	البند	درجة المعوق				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الرابع: معوقات تتعلق بالبحث العلمي:						
1.	تركيز الأبحاث العلمية على مواضيع تقليدية.					
2.	ضعف التعاون بين الجامعة والمؤسسات المحلية والعالمية في البحث العلمي.					
3.	شح الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الجامعة لإثراء البحث العلمي.					
4.	قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الجامعة.					
5.	غياب التعاون بين الباحثين في الجامعات المختلفة.					
6.	افتقار الجامعة إلى مراكز تهتم بالمعلومات والإحصائيات.					
7.	عدم توفر استراتيجيات وطنية للبحث العلمي في فلسطين.					
8.	افتقار الجامعة إلى شبكة معلومات تقنية حديثة لاستخدامات الطلبة والعاملين.					
9.	قلة إصدارات المجالات العلمية المحكمة.					
10.	ضعف التنسيق بين عمادة المكتبة والكليات المختلفة لتوفير أوعية المعلومات.					
11.	افتقار الجامعة إلى مراكز بحثية متخصصة.					
12.	إهمال قانون حماية المؤلف الفلسطيني.					

درجة المعوق					البند	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					المجال الخامس: معوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية:	
					1.	قلة ربط البرامج الجامعية بخطة التنمية في المجتمع.
					2.	ضعف سعي الجامعة لإيجاد فرص عمل لخريجها.
					3.	غياب التنسيق مع قطاعات المجتمع المختصة بتقديم خدمة التأهيل والتدريب للمجتمع المحلي.
					4.	قلة استثمار إمكانات سوق العمل في تنفيذ أنشطة التدريب في برامجها.
					5.	ضعف التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والجامعة.
					6.	التحديات الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
					7.	التجاذبات السياسية في المجتمع تعكس سلباً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
					8.	ضعف مشاركة المجتمع المحلي لأنشطة الجامعة المختلفة.
					9.	ضعف مشاركة أساتذة الجامعة مؤسسات المجتمع في المناشط المختلفة مثل: الندوات - المؤتمرات .. الخ
					10.	ضعف الاهتمام بتزويد مؤسسات المجتمع بالخبرات اللازمة.
					11.	ضعف دور الجامعة في الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع الفلسطيني.
					12.	قلة مساهمة الجامعة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع.
					13.	ضعف توافق برامج التعليم المستمر وحاجات المجتمع.
					14.	قلة استثمار الجامعة لوسائل الإعلام المتعددة لتتوير المجتمع برسالة الجامعة.

مقترحاتك للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في المجالات التالية:

الهيئة الإدارية:

.....

.....

الهيئة التدريسية:

.....

.....

المنشأة الجامعية:

.....

.....

البحث العلمي:

.....

.....

الخدمة المجتمعية:

.....

ملحق رقم (4)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتفنا داخلي: 1150

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا

ج س ع/35
الرقم
2007/10/01
التاريخ
Date

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

جامعة الأزهر - غزة

. السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ نصر الدين حمدي سعيد مدوخ برقم جامعي 2005/2825 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية/الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والمعنونة بـ:

"معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل

التغلب عليها"

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية



صورة إلى:-

الملك.

ملحق رقم (5)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي: 1150

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا

الرقم: ج س غ/35
Ref:
Date: التاريخ: 2007/10/01

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

جامعة الأقصى - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ نصر الدين حمدي سعيد مدوخ برقم جامعي 2005/2825 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية/الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والمعونة بـ:

"معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل

التغلب عليها"

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية



صورة إلى:-
المنف. ❖