مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقويم جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم بجامعة تشرين)
اسم الكاتب: د. جسام حسن زاهر، مادلين محمد جنبلاط
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5261
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:46 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (41) العدد (2) 2019
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (41) No. (2) 2019

دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقويم جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية(دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم بجامعة تشرين)

د.بسام حسن زاهر*
مادلين محمد جنبلاط**

(تاريخ الإيداع 23 / 1 / 2019. قُبِل للنشر في 19 / 3 / 2019)

□ ملخّص □

هدفت الدراسة إلى الآتي: بيان دور إدارة الجودة الشاملة في تقويم جودة التعليم في جامعة تشرين، دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومدخلات، عمليات، مخرجات التعليم في جامعة تشرين، بيان دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير العملية التعليمية في جامعة تشرين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لقياس دور إدارة الجودة الشاملة في تقويم جودة التعليم بجامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم، تم تصميم وتوزيع استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم، كما تم دراسة وتحليل البيانات باستخدام برنامج spss، وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها الآتي: عدم وجود اهتمام كافي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وجود العديد من الصعوبات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من أهمها(التحسين، التدريب، عدم قياس الرضا)، انخفاض جودة مدخلات ومخرجات وعمليات الموقف التعليمي في كلية العلوم بجامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الجودة،إدارة الجودة الشاملة، تقويم الأداء،عمليات التعليم،كلية العلوم،جامعة تشرين.

* أستاذ في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية
** طالبة دكتوراه – قسم إدارة الاعمال–كلية الاقتصاد– جامعة تشرين – اللاذقية – سورية

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (41) العدد (2) 2019
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (41) No. (2) 2019

The role of the principles of TQM in evaluating the quality of higher education from the point of view of faculty members(A field study on faculty members in the Faculty of Science, Tishreen University)

Dr. bassam zaher [*]
Madlen jomblat [**]

(Received 23 / 1 / 2019. Accepted 19 / 3 / 2019)

□ ABSTRACT □

The study aimed at the following: The role of TQM in evaluating the quality of education at Tishreen University, the study of the relationship between TQM and inputs, processes and outputs of education in Tishreen University, the role of TQM in developing the educational process in Tishreen University. The analytical descriptive approach was used to measure the role of TQM in evaluating the quality of education at Tishreen University. From the point of view of faculty members in the Faculty of Science, a questionnaire was designed and distributed to the faculty members of the Faculty of Science. Data analysis and analysis were also carried out using the SPSS program. After the analysis, the study reached a number of results, the most important being the following:

The lack of sufficient interest in the principles of TQM, the existence of many difficulties related to TQM (improvement, training, lack of satisfaction measurement), low quality of inputs and outputs and processes of the educational situation in Tishreen University from the point of view of members of the faculty of the Faculty of Science.

Key words : Quality, Total Quality Management, Performance Evaluation, the process of education, The science college, Tishreen University.

[*] **Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria**
[**] **PhD student - Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University - Lattakia - Syria**

مقدمة

زادت أهمية التعليم العالي في ظل ما تطرحه العولمة من مفاهيم وتطبيقات، وانتقل التنافس الذي تشهده الأسواق العالمية بين الشركات إلى مؤسسات التعليم العالي، تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطوير كوسيلة للحصول على أعلى المردودات.

إن مثل هذا التحول في طبيعة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، يحّتم على أية جامعة ترغب في التنافس عالمياً، إعادة التفكير في استراتيجياتها وفلسفتها وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها، كما إن نجاح هذه الجامعات في عملية التنافس مقترن بالجودة والنوعية في التعليم، أي القدرة على تحويل ما نتعلمه إلى منتجات أو خدمات يمكنها المنافسة، من خلال استجابة الجامعات لاحتياجات مجتمعاتها، بما يجعل مواقع العمل والإنتاج ميداناً لاستخدام التعليم وتطبيق المعرفة فينعكس ذلك على قدراتها الإبداعية ونموها وتطورها.

ولتتمكن الجامعات من الدخول إلى المنافسة العالمية، هي بذلك أمام مهام جديدة تتخذ ثلاثة اتجاهات: الأول يركز على تقييم الذات لتحديد قدراتها التنافسية، أما المحور الثاني فمضمونه تقويم المنافسين لتحديد إمكاناتهم وقدراتهم، وبموجب ما تقدم فهي تعمل على تحديد سلسلة الأنشطة والممارسات وفق تحليل نتائج المحورين الأول والثاني لكي تدخل المنافسة وتتمكن من البقاء والنمو. [1] يرتبط حجم وجودة الخدمات الجامعية بالمنظومة الإدارية، وفي ذلك من غير الممكن لمستوى الأداء الجامعي أن يرتفع بدون التوجه إلى المفاهيم الإدارية الحديثة مثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي يعد من أكثر الأساليب الإدارية الحديثة نجاحاً في السنوات الأخيرة.

الدراسات السابقة:

دراسة (أبو هاشم،2016)بعنوان: تقويم برنامج ماجستير علم النفس بكلية التربية جامعة الملك سعود من وجهة نظر الطلبة على ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي،المجلد التاسع،العدد(24)

هدفت الدراسة إلى الآتي: تقويم برامج الماجستير بكلية علم النفس في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الطلبة للوقوف على نقاط القوة والضعف فيه وخصوصاً لأنه يتم تقييمه لأول مرة في ضوء معايير التقويم والاعتماد الأكاديمي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: كانت درجة الرضا على برنامج الماجستير بنسبة 77.6% في حين 22.4% غير راضين عن البرنامج، كان مستوى تقييم البرنامج كالآتي 50% يرون أن البرنامج جيد جدا و38.2% يرون البرنامج جيد و7.9% ممتاز و3.9% ضعيف، إن ترتيب معايير الاعتماد الأكاديمي وفقاً للمتوسطات الحسابية لاستجابة الطلبة والطالبات كانت كالآتي: أعضاء هيئة التدريس–المرافق والتجهيزات–القبول والتسجيل–التعلم والتعليم–أهداف البرنامج–المقررات الدراسية– وأخيرا الإشراف العلمي.

دراسة(العوض، 2014) بعنوان: (أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على جامعتي(الخرطوم و السودان للعلوم والتكنولوجيا)

هدفت الدراسة إلي التوصل لمدى تطبيق "إدارة الجودة الشاملة" كأسلوب إداري حديث في مؤسسات التعليم الجامعي والإلمام بمفهومها وأثرها على رفع مستوى الأداء وتحسين جودة المخرجات لخدمة المجتمع من خلال عملية التدريب والتأهيل للكوادر الإدارية والأكاديمية ومسايرة متطلبات سوق العمل المحلية. المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الآتي: القصور في ايجاد دليل واضح لمعايير تطبيق مفهوم إدارة

الجودة بالجامعتين يوضح أهداف ومهام العمل الاداري لتحسين الاداء. عدم وجود تفعيل للإدارات واشراكها في عملية التحسين المستمر. قصور العمل الجماعي والمشاركة لإنجاح برامج الجودة. القصور في تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة. هناك اهتمام نسبي بالأستاذ الجامعي مقارنة بالإداريين من خلال برامج التطوير الاكاديمي والمهني لتأهيله، تنظم دورات تدريبية لترقية الأداء بجانب القصور في تمويل البحث العلمي لتحقيق التميز العلمي. عدم حرص الجامعة على تطوير وتحسين أداء الموظفين للتفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة. لا توجد خطط واضحة ملموسة لتدريب وتأهيل الإداريين لتنمية قدراتهم بهدف تحسين جودة الأداء. وجود تدني في تطوير البرامج التعليمية لتتناسب مع حاجات سوق العمل. هناك سعي جيد للتميز في الأداء. هناك اهتمام بالطالب بشكل عام والتزام بتحسين مستواه باعتباره محور العملية التعليمية، يوجد قصور في بعض متطلبات الجودة تتمثل في عملية الإشراف على تدريب الطلاب ميدانياً وأيضا عدم الاهتمام بالخريجين.

دراسة(**J. Michalska-Ćwiek**,2015) بعنوان: **(The quality management system in education - implementation and certification) (نظام إدارة الجودة في التعليم –التطبيق والشهادة)**

هدفت الدراسة إلى الفلسفة المطلوبة والطرق لتطبيق نظام إدارة الجودة في الجامعات؟ هدفت الدراسة: إلى إيجاد الطرق المناسبة لمساعدة الجامعات في تطبيق مدخل إدارة الجودة مما سيؤثر إيجاباً على مخرجاتها وعلى تطوير العملية التعليمية، كما ركزت الدراسة على معرفة إمكانية تطبيق الجامعات لنظام الأيزو 9001. و تأتي أهمية هذه الدراسة كونها ركزت على كل عنصر من عناصر نظام إدارة الجودة المفروض تطبيقه بالعملية التعليمية. وقد شمل نموذج الجودة المطبق على أربعة مقاييس للجودة وهي (المواد والتجهيزات، العنصر البشري، العمليات، النتائج) وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج الهامة منها: ضرورة تدريب الإداريين والعاملين في الجامعات. البدء بعملية تطوير النظم والعمليات الداخلية في الجامعات. تحسين مستوى ووظائف الجامعات والكوادر الموجودة. ضرورة حل المشاكل بسرعة وفاعلية، العمل قدر الإمكان على تجنب الأخطاء.

دراسة (**Hasan**,2014) بعنوان:**Total Quality Management in higher Education (إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)**

هدفت الدراسة إلى تحليل جوانب وعوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة من خلال تحليل مدخلات ومخرجات إدارة الجودة وإمكانية تنفيذها والصعوبات الممكن أن تواجهها. أما المنهج المتبع: فهو المنهج التحليلي. كما هدفت هذه الدراسة إلى بيان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، حيث بينت أن العديد من المؤسسات والمعاهد التعليمية تطبق أساليب صارمة بهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التركيز على مفهوم التغذية العكسية وذلك بهدف تحقيق إدارة الجودة الشاملة. كما سلطت الضوء على حاجات الطلاب الفعلية، بالإضافة إلى بيان الحاجة الحقيقية الفعلية من العمالة والمستويات الإدارية المطلوبة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها الآتي: من غير الممكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلا من خلال تطبيق خطة لفترة زمنية طويلة، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وضع وتنفيذ برنامج سنوي محكم بهدف الوصول إلى إنجاز هذا الهدف، إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية سوف يؤدي إلى تحسين وتطوير نظام التعليم العالي ومخرجاته.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (مساهمة البحث):

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كونها تدرس موضوع إدارة الجودة الشاملة، وتختلف الدراسة الجالية عن الدراسة السابقة كونها تربط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقويم الأداء لم تتطرق له أي من الدراسات السابقة،

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمجتمع الدراسة وعينته وتأتي أهميتها كونها تعالج حالة ملموسة في جامعة تشرين.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قامت بها الباحثة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم بجامعة تشرين. وتمحورت أسئلة المقابلة(ماهي درجة الاهتمام بجودة المدخلات والعمليات والمخرجات في كلية العلوم بجامعة تشرين، هل يوجد برامج واضحة لأعضاء الهيئة التعليمية لتطوير جودة العملية التعليمية، ماهي صعوبات تطبيق غدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين، هل يوجد اقتناع حقيقي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، جودة التعليم (المدخلات والعمليات والمخرجات)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، طرق التقييم وقد تبين للباحثة ما يلي:

- عدم الاهتمام الكافي بالجودة في العملية التعليمية(مدخلات(الطلبة)، العمليات(التعليم)، مخرجات(الخريجين)).
- عدم وجود برامج واضحة لإدارة الجودة في العملية التعليمية.
- وجود صعوبات عديدة لتطبيق الجودة الشاملة.
- عدم الاقتناع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبالتالي تتمثل مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي: هل تلعب مبادئ إدارة الجودة الشاملة دوراً في عملية تقويم جودة الخدمات الجامعية بجامعة تشرين وينبثق عنها مجموعة من التساؤلات الآتية:

- هل يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على تقييم المدخلات وتحسينها في الجامعة ؟
- هل يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على تقييم العمليات وتحسينها في الجامعة ؟
- هل يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على تقييم المخرجات وتحسينها في الجامعة ؟

فرضيات البحث:

تنطلق الدراسة من مجموعة من الفرضيات والتي يمكن صياغتها بالشكل الآتي:

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد علاقة ارتباطية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تقييم جودة المدخلات في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم في جامعة تشرين.
- **الفرضية الثانية:** لا يوجد علاقة ارتباطية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تقييم جودة العمليات في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم في جامعة تشرين.
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد علاقة ارتباطية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقييم بين جودة المخرجات في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم في جامعة تشرين.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تقويم جودة التعليم في كلية العلوم بجامعة تشرين.
- دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومدخلات، عمليات، مخرجات التعليم في جامعة تشرين.
- تحدبد دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير العملية التعليمية في جامعة تشرين؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في أهمية الموضوع الذي يعالجه، فهو يركز على دور مبادئ إدارة الجودة الشامة في تقويم جودة التعليم الجامعي في جامعة تشرين، وبالتالي فإن أهميته تتضح في الجانبين الآتيين:

- الجانب النظري والعلمي: كونه من البحوث التي تناقش المشكلات المطروحة في جامعة تشرين، هذا بالإضافة إلى ما قدمه من مقترحات من الممكن أن تؤدي إلى المساعدة بعملية تقويم جودة التعليم في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.
- الجانب العملي التطبيقي: يسعى البحث إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين مدخلات وعمليات ومخرجات التعليم في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم، بالإضافة إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج الهامة في تحديد الصعوبات والإشكاليات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

منهجية البحث:

بغرض دراسة ومعالجة موضوع البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات المحكمة والدوريات والبيانات، كما تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم، والاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة رضا أعضاء الهيئة التدريسية على موضوع البحث، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. بالاعتماد على طريقة متوسط المتوسطات(تم حساب الوسط الحسابي لكل سؤال ومن ثم الوسط الحسابي لكل محور ومن ثم الوسط الحسابي الإجمالي، كما تم دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وفقاً لفرضيات الدراسة.

حدود البحث: ركزت حدود البحث حول ما يلي:

- **الحدود الزمنية:** العام 2018.
- **الحدود المكانية:** جامعة تشرين، كلية العلوم.

متغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل:** يتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة الآتية (نشر ثقافة الجودة، التزام الإدارة العليا، التدريب، التحسين المستمر، تقييم الأداء، تشكيل فرق العمل، عملية التعليم، مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات).
- **المتغير التابع:** جودة التعليم(المدخلات، العمليات، المخرجات).(حسن،2014، ص 102)(دودين، 2014، ص 85)

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة: وفقا للمنظمة الدولية للمقاييس: بأنها مدخل لإدارة المنظمة، يرتكز على الجودة، ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضاء العميل وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.)[2]

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها" نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين أما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة تدريس أم إدارة، أما المخرجات فتتمثل في الإطارات المتخصصة من الخريجين، والمستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي، تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين.[3]

أما **(James Saylor)** يرى أنها"فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة للتحسين المستمر لكافة العمليات بالمنظمة وهي أيضاً تطبيقٌ لأساليب كمية وجهود شاملة للمنظمة لتهيئة وخلق مناخ يساعد العاملين فيه على تحسين مستمر لقدراتهم من أجل تحسين جميع العمليات، وتحسين درجة الإيفاء باحتياجات المستفيد (الطالب)الحالية والمستقبلية. [4]

وتعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة: بأنها طريقة تفاعل بين المدخلات والعمليات والمخرجات على أساس جودة عالية مقدمة من قبل العاملين يساعدهم على تحسين مستمر لقدراتهم.

ثانياً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تنبثق أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفوائد والنتائج الكبيرة التي تحققها ليس فقط للمنظمة والعاملين فيها بل للمجتمع ككل، ويمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة والفوائد المتوخاة من تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في النقاط الآتية: [5] [6]

- عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة وأنه أحد سمات العصر الحديث.
- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية واستمراريتها وتحسين مخرجات العملية التعليمية.
- شمولية إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة.
- تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي.
- العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل.
- زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر والفاقد.
- إجراء المزيد من التحسينات والتطوير المستمر في العملية التعليمية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.
- ارتباط عملية إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي.
- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي. ورفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
- تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات. وتحسين مخرجات النظام التعليمي.
- إتقان الكفاءات المهنية.
- تطوير أساليب القياس والتقويم.
- تحسين استخدام التقنيات التعليمية.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

1) **نشر ثقافة الجودة:** وهذا يتطلب ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية"، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى

ثقافة تنظيمية جديدة، وهذا يلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة لدى المؤسسات التربوية" وهذه الثقافة تساعد على تحقيق الجودة، ويمكن نشرها عن طريق الدورات التدريبية، وتقديم الندوات والمحاضرات، وإعداد النشرات التعريفية بها، وإعداد دليل يحتوي على نظامها، ومعاييرها، وكيفية تطبيقها و الأمر الذي يساعد على نشر ثقافة الجودة والتعريف الشامل بها.[7]

2) **التزام الإدارة العليا بمبدأ إدارة الجودة الشاملة** :يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لأنه في ظل غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار، ولابد للإدارة العليا والعاملين أن تدرك ما ستحققه عملية التطبيق من حيث الترشيد وزيادة الأرباح. [8]

3) **التحسين المستمر:** لا بد من التخطيط المستمر لتحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل يساعد الإدارة على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والعمل على وصول الإدارة إلى أهدافها وتوجد خطوتان يجب اتخاذهما للسير في عملية التحسين المستمر للجودة:

- أن يكون لدى كل مدير فكرة عن المهم في كيفية إدارة المنظمة من حيث تعبئة الطاقات التنظيمية تجاه أغراض محددة، واستخدام الوقت والموارد بفعالية.
- التأكد من أن معايير اتخاذ القرارات ووضع الأولويات تتعلق بالمنظمة من حيث الأغراض، الأهداف، والخطط الاستراتيجية.[9]

4) **تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة:** يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، ويمكن أن يتخذ التدريب عدة أشكال من أهمها الندوات وورشات العمل، الدورات.[10]

5) **مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات:** ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكّن هؤلاء الأفراد من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحظى عملية المشاركة من قبل العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة نظراً لمساهمتها في تحقيق الأهداف، لأن القرار يتم اتخاذه بشكل جماعي، ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات القائمة.[10]

6) **تشكيل فرق العمل:** يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فرق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات، وأن تكون هذه الفرق ذاتية الحركة متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا، وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة.

7) **عملية التعليم** : يمكن تعريف عملية التعليم على أنها" توفير خدمة التعليم لعدد كبير من الأفراد يتم تقسيمهم إلى مجموعات متعددة، من خلال مجموعة من الأفراد المتخصصين(الخبراء والمدرسون)، بإستخدام وسائل وأدوات مختلفة في طبيعتها ومكوناتها.

8) **تقييم الأداء** : هو عملية رقابية تختص بالمقارنة الفعلية بين الانجاز الفعلي الذي تم أداؤه وبين ما ينبغي أن ينجز، وذلك بهدف التعرف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم.[11]

رابعاً: مجالات تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم:

تشمل الجودة في التعليم العالي بجودة العناصر الثلاثة الآتية:

- جودة مدخلات الموقف التعليمي: وتشمل المتعلم والمعلم والمناهج والمباني, التجهيزات وغيرها من المدخلات.
- جودة عمليات الموقف التعليمي: وتشمل جميع أشكال التفاعلات الثنائية بين جميع عناصر ومكونات المدخلات التعليمية بما في ذلك المتعلم والمعلم والمناهج والمباني والتجهيزات وغيرها من مدخلات.
- جودة مخرجات الموقف التعليمي: وتشمل قياس وتقويم مخرجات التعلم المقصودة وفقاً لمعايير الجودة وتقتصر هنا على المتعلم كمنتج تعليمي تقاس خصائصه ويتم معايرتها محلياً أو عالمياً. [5]

خامساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن عملية تطبيق الجودة الشاملة تتحدد بالنقاط الآتية:

- دعم الإدارة العليا: إن دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.
- التمهيد قبل التطبيق: زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
- شمولية واستمرارية المتابعة: من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجميع المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير.
- سياسة إشراك العاملين: إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين. [12]
- المتابعة: على أن تكون شاملة ومستمرة لجميع المعلومات من أجل التقييم الدوري ومعالجة الانحرافات عن معايير التطوير.
- المسئولية الأخلاقية والاجتماعية: وذلك بالمحافظة على القضايا البيئة والمجتمع، من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة.
- استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين والحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تفرغه نتائج تقييم الأداء.[13]

سادساً: فوائد ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لا يمكن للجودة أن تتحقق في التعليم إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسير عليه هذه العملية التعليمية، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي تلقاها الطالب، منظومة القيم الخلقية، ونظم العلاقات الإنسانية، فضلاً عن المادة العلمية التي يتلقاها تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أ-ومن مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

1- حاجة التعليم الجامعي إلى تحقيق منظومة شاملة تحقق الارتباط والتفاعل والتنسيق بين أطراف العملية التعليمية فقصور تحقيق المنظومة التعليمية يؤدي إلى قصور تحقيق الجودة الشاملة للتعليم الجامعي.

2- قصور الأداء الحالي لكثير من أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي.

3- وجود فجوة بين النظرية والتطبيق في التعليم العالي.

4- عدم توافر المستويات المعيارية في التقويم ومؤشراتها بالتعليم العالي. [14]

ب–فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

- وجود رؤية وأهداف عامة وواضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية ككل وللوحدات الفرعية بشكل خاص.
- وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
- توفر وصف وظيفي لكل وحدة أو دائرة ولكل موظف بشكل محدد.
- توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
- توفر تدريباً شاملاً وملائماً لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
- حل المشاكل بشكل مستمر وامتلاك العاملون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة. [15]

النتائج والمناقشة:

الدراسة الميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم في جامعة تشرين:

قامت الباحثة بتصميم نموذج استبانة مؤلف من أربعة أقسام وستةٍ وثلاثين سؤال بغية دراسة دور إدارة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقويم جودة التعليم في كلية العلوم بجامعة تشرين، حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المختصين واعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم، و تبين صدق الاستبانة بعد إجراء بعض التعديلات عليها، كما تم توزيع عينة أولية بحوالي 10 استبانات على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بغية معرفة مدى وضوح وسهولة الأسئلة الموجهة في الاستبانة بالنسبة لعينة الدراسة، وبعد استرجاعها تم إجراء التعديلات المناسبة على الأسئلة، ووزعت الاستمارة على عينة (عشوائية بسيطة) مؤلفة من 85 عضو هيئة تدريسية في كلية العلوم موزعين بين معظم الأقسام التالية(الرياضيات، الاحصاء، الفيزياء، الكيمياء، علم النبات، علم الحيوان، الجيولوجيا)، أي بنسبة. 58 % من المجتمع المدروس والبالغ 147 عضو هيئة، كما تم استرجاع 83 استبانة من الاستبانات الموزعة في منطقة الدراسة، وقد تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج Spss بغية تحليل البيانات، وتم إجراء اختبار الفا كرونباخ بغية معرفة مصداقية الاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين الأسئلة، وكانت نتيجة الاختبار كالآتي:

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

N of Cases = 83.0 N of Items = 36

Alpha = .834

وهذا يعني أنه إذا وزع الاستبيان بمؤشراته المختلفة على عينة أخرى من أعضاء الهيئة التعليمية غير عينة الدراسة في أوقات مختلفة فإن هناك احتمال قدره 83% للحصول على النتائج التي تم التوصل إليها.

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة كما يلي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

إن الوسط الحسابي لمقياس لكرت = 1+2+3+4+5 /5 =5/15 = 3 وهو القيمة التي يقارن بها الوسط الحسابي لكل سؤال.

وباختبار فيما اذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ام لا : يستخدم **"One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test"** لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وقد كانت النتائج كالآتي:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الشاملة الجودة إدارة	المدخلات	العمليات	المخرجات
N		38	38	38	38
Normal Parameters[a,b]	Mean	2.0511	2.3289	1.9211	1.9316
	Std. Deviation	.17200	.32286	.34384	.31972
Most Extreme Differences	Absolute	.139	.202	.301	.295
	Positive	.139	.193	.251	.257
	Negative	-.111-	-.202-	-.301-	-.295-
Kolmogorov-Smirnov Z		.856	1.244	1.858	1.820
Asymp. Sig. (2-tailed)		.456	.090	.092	.083

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

وبمقارنة قيمة P (0.456,0.090,0.092,0.083) اكبر من مستوى الدلالة a=0.05 وبالتالي البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي الرسالة باللغة الانكليزية تؤكد ذلك.

القسم الأول: إدارة الجودة الشاملة: تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلم وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (1) نتائج إجابات أعضاء الهيئة التدريسية على إدارة الجودة الشاملة

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
تتوافر الرغبة الأكيدة للإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	2.15	0.380	43
تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مقومات الجودة الشاملة.	1.76	0.412	35.2
تشجع الإدارة العليا على الإبداع من خلال وضع برامج تدعم المبدعين.	1.79	0.412	35.8
تهتم الإدارة العليا بوضع الحلول المناسبة للمشاكل.	2.24	0.390	44.8
تقدم الإدارة الدعم اللازم وتوفر المعدات اللازمة لتنفيذ أنشطة الجودة الشاملة.	2.05	0.380	41
تقوم الجامعة بتشكيل فرق الجودة من اجل نشر ثقافة الجودة.	3.66	1.005	73.2
تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة بين هيئة التدريس والإداريين.	2.13	0.390	42.6
توفر الجامعة الجو المناسب لتطبيق الجودة بين هيئة التدريس والإداريين.	2.05	0.380	41
تهتم الإدارة العليا بالتدريب بشكل كاف.	1.87	0.574	37.4
يتم التدريب بناء على احتياجات العاملين.	1.82	0.574	36.4
تسعى الجامعة على خلق بيئة تدعم التحسين المستمر.	1.97	0.380	39.4
تعتمد الجامعة على وسائل حديثة لتطوير الإدارة التعليمية من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية.	2.08	0.390	41.6
تحرص الجامعة على تنمية إحساس العاملين بأهمية التحسين المستمر للخدمات المقدمة.	1.66	0.574	33.2
تسعى الجامعة لتنمية فكر العمل الجماعي وفرق العمل على مختلف المستويات.	1.92	0.564	38.4
تهتم الجامعة بحاجات ومتطلبات الطلبة وتسعى إلى تحقيقها بشكل دائم.	1.85	0.574	37
تأخذ الإدارة رأي الطلبة بالعملية التعليمية بشكل دوري.	2.30	1.141	46
تسعى الإدارة إلى قياس مستوى رضا الطلبة والإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية على جودة العملية التعليمية	1.87	0.574	37.4
المجموع	2.06	-	41.2

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بمتابعة الجدول رقم(1) لاحظت الباحثة أنه: بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء الهيئة التدريسية على الأسئلة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (2.06)، وهذا يبين عدم الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين كون الوسط الحسابي أصغر من (3). حيث كانت إجابات أعضاء الهيئة التدريسية على أغلب الأسئلة الـ16 المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة سلبية وأقل من الوسط الحسابي المقارن حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يدل على عدم وجود رغبة وامكانية حقيقية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين. ويبين لنا كثرة الصعوبات والمعوقات المرتبطة بالعديد من المجالات التي بينتها الأسئلة الموجهة في الاستبيان على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حيث إن عدم وجود رغبة من قبل الإدارة العليا في الجامعة في دعم مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلخص الفكرة الأساسية جول الإجابات المتعلقة بكافة الأسئلة الأخرى، وبالتالي إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بشكل أساسي بقناعة الإدارة العليا بهذا المبدأ والفوائد التيمن الممكن ان يحققه للجامعة.

القسم الثاني: جودة المدخلات: تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمدخلات العملية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلم وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (2) نتائج إجابات أعضاء الهيئة التدريسية على المدخلات

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
تستخدم الجامعة استمارة خاصة لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.	2.28	1.103	45.6
تتوافر بالجامعة شبكة انترنت في كافة مكاتب أعضاء الهيئة التدريسية.	1.46	0.736	29.2
يتوافر بالجامعة مختبرات كافية لأعضاء الهيئة التدريسية.	1.82	0.412	36.4
أعداد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة يناسب أعداد الطلاب.	2.10	0.589	42
كافة أعضاء الهيئة التدريسية على إلمام باستخدام الحاسب والبرامج المرتبطة باختصاصاتهم.	2.14	0.563	42.8
كافة أعضاء الهيئة التدريسية على إلمام باستخدام لغات أجنبية أخرى تدعم العملية التعليمية.	1.73	0.380	34.6
يتوفر اختصاصات متنوعة لأعضاء الهيئة التدريسية تناسب برامج الماجستير والدكتوراه.	3.66	0.623	73.2
تقوم الجامعة بإيفاد معيدين في جميع اختصاصات البرامج التعليمية.	3.42	1.005	68.4
المجموع	2.32	-	46.4

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بمتابعة الجدول رقم(2) لاحظت الباحثة أنه: بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء الهيئة التدريسية على الأسئلة المتعلقة بالمدخلات (2.32)، وهذا يبين عدم الاهتمام بالمدخلات كون الوسط الحسابي أصغر من (3). حيث كانت إجابات أعضاء الهيئة التدريسية على أغلب الأسئلة المتعلقة بالمدخلات سلبية وأقل من الوسط الحسابي المقارن، على الرغم من إيجابية في السؤالين الأخريين المتعلقين بالاختصاصات والإيفاد. حيث تبين عدم استخدام الجامعة لاستبانة متعلقة بتقييم أداء اعضاء الهيئة التدريسية، بالإضافة إلى وجود نقص واضح بالتجهيزات والخدمات الضرورية اللازمة للأعضاء الهيئة التدريسية من جهة والزيادة الكبيرة في عدد طلاب جامعة تشرين نتيجة الازمة الراهنة قد أثر على التناسب بين اعداد الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية من جهة أخرى. كما لوحظ وجود تقصير في الدورات التدريبية التي تطلقها الجامعة تطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية في مجالي اللغة والكمبيوتر.

وبدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري إدارة الجودة الشاملة والمدخلات كما هو موضح بالجدول (3) الآتي:

جدول (3) العلاقة الارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والمدخلات

Correlations

		إدارة الجودة الشاملة	المدخلات
إدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	1	.394*
	Sig. (2-tailed)		.014
	N	38	38
المدخلات	Pearson Correlation	.394*	1
	Sig. (2-tailed)	.014	
	N	38	38

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

أن قيمة معامل الارتباط R=0.394 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وضعيفة بين إدارة الجودة الشاملة والمدخلات، وبمقارنة قيمة الاختبار مع مستوى الدلالة a=0.05 > P=0.014 وبالتالي نقبل الفرضية الأولى التي تدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والمدخلات.

إن نتيجة الاختبار تبين عدم اهتمام الجامعة بمدخلات التعليم وبإدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين، وبالتالي لابد من إعادة النظر في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتبنيه من قبل الجامعة كون هذا المفهوم سوف ينعكس ايجاباً على مدخلات العملية التعليمية على مستوى الجامعة ككل.

القسم الثالث: جودة العمليات: تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعمليات لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (5) نتائج إجابات أعضاء الهيئة التدريسية على العمليات

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
يجري تقييم أداء هيئة التدريس في الجامعة بشكل مستمر وفقا للمعايير العالمية.	2.18	1.103	43.6
تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التعليمية للمشاركة في المؤتمرات العلمية التي تقام خارج الوطن.	1.56	0.380	31.2
يجري عقد المؤتمرات العلمية باستمرار من قبل الجامعة في مجال الاختصاص.	1.72	0.412	34.4
يجري تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إجراء البحوث باستمرار.	2.20	1.103	44
تقدم الجامعة مكافئات مالية مجزية لأعضاء الهيئة التدريسية المساهمين في رفع جودة العملية التعليمية.	2.30	0.623	46
تمول الجامعة كافة البحوث والمقالات المنشورة خارجيا من قبل أعضاء الهيئة التدريسية.	1.57	1.103	31.4
المجموع	1.92	-	38.4

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بمتابعة الجدول رقم(5) لاحظت الباحثة أنه: بلغ المتوسط الحسابي لإجابات اعضاء الهيئة التدريسية على الأسئلة المتعلقة بالعمليات (1.92)، وهذا يبين عدم الاهتمام بالعمليات كون الوسط الحسابي أصغر من (3). حيث كانت إجابات أعضاء الهيئة التدريسية على كافة الأسئلة الـ6 المتعلقة بالمدخلات سلبية وأقل من الوسط الحسابي المقارن. فقد تبين عدم وجود تقييم مستمر لأعضاء الهيئة التدريسية وفقاً للمعايير العالمية، بالإضافة إلى وجود قصور ملحوظ في دعم أعضاء الهيئة التدريسية في المشاركة بالمؤتمرات والندوات الخارجية خلال الفترة الحالية يعاد للأزمة الراهنة. بالإضافة إلى عدم الاهتمام الكافي بالمؤتمرات العلمية المحلية والندوات في كافة المجالات خلال الفترة الحالية من قبل الجامعة، وعدم قيام الجامعة بتقديم الدعم المادي للبحوث والمكافأة لأعضاء الهيئة التدريسية وطلبة الدراسات العليا على الرغم من صرف الجامعة لمبالغ كبيرة على الموفدين للخارج.

وبالتالي لابد من دعم الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية مادياً ومعنوياً والعمل على ربط الناحية المادية بالإنجازات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية مما يساعد في تطوير البحث العلمي على مستوى الجامعة.

وبدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري إدارة الجودة الشاملة والعمليات كما هو موضح بالجدول (6) الآتي:

جدول (6) العلاقة الارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والعمليات

Correlations

		الشاملة الجودة إدارة	العمليات
إدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	1	.464**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	38	38
العمليات	Pearson Correlation	.464**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	38	38

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

لاحظت الباحثة أن قيمة معامل الارتباط R=0.464 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وضعيفة بين إدارة الجودة الشاملة والعمليات. وبمقارنة قيمة الاختبار مع مستوى الدلالة a=0.01 > P=0.003 وبالتالي نقبل الفرضية الثانية التي تدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والعمليات ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على عدم وجود علاقة.

إن عدم الاهتمام وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين قد أثر بشكل سلبي على اداء العديد من اعضاء الهيئة التدريسية من جهة مما دفع البعض إلى التراخي، بالإضافة إلى تقييد عمل الجزء الاكبر من أعضاء الهيئة التدريسية المتعلق بالبحث العلمي والمشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية، وبالتالي لابد من إعادة إيجاد طريقة تربط بين المكافأة ودرجة المشاركة بالورشات والمؤتمرات المحلية والخارجية، بالإضافة إلى دعم اعضاء الهيئة التدريسية للنشر الخارجي من جهة ومشاركتهم بالمؤتمرات العالمية البحثية من جهة أخرى.

القسم الرابع: جودة المخرجات: تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمخرجات لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلم وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (8) نتائج إجابات أعضاء الهيئة التدريسية على المخرجات

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
يجري بشكل دائم تطوير البرامج الدراسية في ضوء احتياجات سوق العمل.	2.68	1.103	53.6
تسعى إدارة الجامعة على خلق نوع من التعاون والتفاهم المميز بينها وبين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.	1.66	0.380	33.2
تجري المحافظة على العلاقة بين الخريجين واعضاء الهيئة التدريسية	1.32	0.412	26.4
يجري تصميم برامج للطلبة تخدمهم في سوق العمل وذلك بالتعاون بين إدارة الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية.	2.30	1.103	46
تعمل الجامعة على تشكيل لجان بشكل مستمر لمعرفة المشاكل التي تواجه الطلبة وتعمل على معالجتها.	1.70	0.623	34
المجموع	1.93	-	38.6

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بمتابعة الجدول رقم(8) لاحت الباحثة أنه: بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء الهيئة التدريسية على الأسئلة المتعلقة بالمخرجات (1.93)، وهذا يبين عدم الاهتمام بالمخرجات كون الوسط الحسابي أصغر من (3). حيث كانت إجابات أعضاء الهيئة التدريسية على كافة الأسئلة الـ5 المتعلقة بالمخرجات سلبية وأقل من الوسط الحسابي المقارن.

حيث لا ترتبط الناهج الحالية بمتطلبات سوق العمل وأقرب ما تكون لمناهج نظرية بعيدة عن التطبيق العملي الحقيقي، كما لوحظ ان العلاقة بين الجامعة والطلبة تكاد تكون معدومة في بعض الاحيان ولا يوجد اي تواصل بين

الجامعة والطلاب الخريجين، حيث من الممكن لجامعة الاستفادة من رأي الخريجين في معرفة حاجات ومتطلبات سوق العمل.

وبدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري إدارة الجودة الشاملة والمخرجات كما هو موضح بالجدول (9) الآتي:

جدول (9) العلاقة الارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والمخرجات

Correlations

		الشاملة الجودة إدارة	المخرجات
إدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	1	.418**
	Sig. (2-tailed)		.009
	N	38	38
المخرجات	Pearson Correlation	.418**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	
	N	38	38

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

لاحظت الباحثة ان معامل الارتباط R=0.418 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية وضعيفة بين إدارة الجودة الشاملة والمخرجات، وبمقارنة قيمة الاختبار مع مستوى الدلالة a=0.01 > P=0.009 وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة التي تدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والمخرجات.

أن عدم تبني مفهوم غدارة الجودة الشاملة فد خلق فجوة كبيرة بين الجامعة من جهة والطلبة الحاليين والخريجين من جهة أحرى، وقد كانت النتائج سلبية كون الجامعة بعيدة جداً عن حاجات الطالب وسوق العمل وبالتالي لابد من إيجاد آلية محددة تتضمن تواصل الجامعة مع الطلبة الخريجين لمعرفة المشاكل التي يوجهونها في سوق العمل وما هي متطلبات سوق العمل المحلية والخارجية لعمل على تعديل المناهج وتوفير التدريب المناسب للطلبة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- هنالك علاقة ارتباطية ضعيفة بين إدارة الجودة الشاملة وبين المدخلات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم بجامعة تشرين.
- هنالك علاقة ارتباطية ضعيفة بين إدارة الجودة الشاملة وبين العمليات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم بجامعة تشرين.
- هنالك علاقة ارتباطية ضعيفة بين إدارة الجودة الشاملة وبين المخرجات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم بجامعة تشرين.
- عدم توفر الرغبة الكافية للإدارة العليا بتبني وبتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كية العلوم.
- عدم الاهتمام الكافي من قبل إدارة الجامعة بعملية التدريب المستمر والعمل بالفكر الجماعي وفرق العمل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم في جامعة تشرين.
- عدم تقديم الإدارة الدعم المادي اللازم، بالإضافة إلى عدم وتوفير الوسائل الحديثة اللازمة لتطوير الإدارة التعليمية من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية.

- وجود العديد من الصعوبات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ترتبط بعدة نقاط من أهما الآتي: عدم الاهتمام الكافي بالآتي:
  - قلة الدورات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في الجامعة.
  - عدم استخدام وسائل وتقنيات حديثة في الجامعة تساعد على تطوير التعليم والكادر.
  - عدم تشجيع فكر العمل الجامعي في الجامعة.
  - غياب القياس المستمر لرضا الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية عن معظم المواضيع المتعلقة بالجودة.
- انخفاض جودة مدخلات العملية التعليمية نتيجة لعدم تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بجامعة تشرين من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم.
- انخفاض جودة عمليات العملية التعليمية نتيجة لعدم تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم.
- انخفاض جودة مخرجات العملية التعليمية نتيجة لعدم تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم.
- عدم وجود تقييم حقيقي مستمر لمدخلات ومخرجات وعمليات العملية التعليمية بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة

التوصيات:

- ضرورة زيادة الاهتمام بجودة المدخلات في التعليم العالي من خلا العمل على تطبيق تجربة السنة التحضيرية تباعاً على العديد من الكليات العلمية(الهندسة) ومن ثم تعميمها على معظم الكليات.
- العمل على رفع سوية جودة الخدمات التعليمية المقدمة حلال سنوات الدراسة من خلال تحفز الطلبة المتفوقين اللذين يترفعون بشكل سنوي كأن يكون لهم تفضيلات في عمليات التوظيف المستقبلية.
- ضرورة تفعيل الاختبار المعياري للخريجين الذي تم إقراره ولم يطبق حتى يومنا هذا بهدف رفع سوية مخرجات التعليم العالي وذلك من خلال اختبار الخريجين اختباراً معيارياً قبل الحصول على الشهادة.
- ضرورة وجود قناعة لدى الإدارة العليا في جامعة تشرين لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيقه من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات وتوفير الاعتمادات المناسبة لتحقيق الآتي: نشر ثقافة الجودة، التحسين المستمر، تدريب العاملين، مشاركة العاملين في العمل الجماعي، تقييم الأداء.
- العمل على دراسة وتحديد الصعوبات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ووضع الحلول المناسبة لكل صعوبة أو مشكلة(التدريب، التحسين، الرضا، التقييم..الخ) بحيث تكون ممكنة التطبيق خلال فترات زمنية قريبة.
- اختيار طرق التقييم المناسبة لكافة مكونات إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من نتائج هذه التقييمات في وضع الخطط والاستراتيجيات من خلال القيام بالآتي: تحديد طرق تقييم المدخلات، العمليات بكافة جوانبها، المخرجات عن طريق ربطها بمبادئ الجودة الشاملة.
- الاستفادة من التجارب الخارجية للدول المشابهة لوضعنا الحالي، بالإضافة إلى تقييم النتائج التي توصلت لها هذه الدول وبيان مدة إمكانية تطبيق مثل هذه التجارب بعد اجراء التعديلات المناسبة لوضعنا الحالي.
- قياس مستوى رضا الطلبة والإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل دائم على جودة العملية التعليمة من خلال تصميم الاستبانات وتوزيعها بشكل دوري وتحليل نتائجها بغية رفع مستوى الاداء وتحسين سوية جودة التعليم.

- التركيز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لذلك من آثار ايجابية مستقبلية.
- رفع جودة المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية على مراحل من خلال وضع الخطط المناسبة التي تتلاءم مع الواقع الراهن. ويتم ذلك من خلال الآتي: إعادة النظر بطرق القبول الجامعي الحالية ووضع شروط إضافية ممكنة التطبيق(مقابلة)، بالإضافة إلى العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالعمليات حيث أن رفع جودة العمليات التعليمية سوف يؤدي إلى رفع جودة المخرجات التعليمية.

قائمة بالبحوث العلمية المقترحة:

- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السورية (دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السورية)
- تقييم واقع الإشراف والبحث العلمي في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي (دراسة ميدانية على طلبة الدراسات العليا في جامعة تشرين.

المراجع

1- أحلام العيئاوي، عمار السامرائي(2011)، واقع تطبيق جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة دراسة حالة الجامعة الخليجية، المؤتمر العربي الدولي لجودة التعليم، ص3، عدد صفحات المرجع 46-1.

2- www.Internatioanl Organization for Standardization.org. 2017, P 14.

3- محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان(2006)، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان، الأردن ص21، عدد صفحات المرجع 265-1.

4- Mohammed Hasan. In'airat; Amer Hani Al-Kassem (2014), Total Quality Management in Higher Education, International Journal of Human Resource Studies,vol 4,NO 3,p296, article page 294-307

5- خالد بن جميل مصطفى زقزوق(2008)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، أم القرى، ص44، عدد صفحات المرجع 185-1.

6- حسن ، محيي الدين عبد الله (2014)، *إدارة الجودة الشاملة وحاجة المؤسسة الجامعية إليها مدخل للتطوير الإداري في التعليم العالي*، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي،ص102-104.

7- احمد يوسف دودين(2014)، دور تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الإداريين الاكاديمين، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي،ص85، عدد صفحات المرجع83-93.

8- محيي الدين عبد الله حسن(2014)، إدارة الجودة الشاملة وحاجة المؤسسة الجامعية إليها مدخل للتطوير الإداري في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي،ص102، عدد صفحات المرجع 100-109.

9- عائشة التاورغي، ربيعة البركي(2014)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " فوائد ومعوقات، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، ص125، عدد صفحات المرجع 119-128.

10- سوالم صلاح الدين، طراد خوجة هشام(2014)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي – أفكار وممارسات ، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، ص138، عدد صفحات المرجع 135-144.

11- يسرى حسين ابراهيم شقير(2007)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، جامعة القدس المفتوحة فلسطين،ص317، عدد صفحات المرجع 308-332.

12- العياشي،زرزار: كريمة،غياد(2013).*إمكانية استعمال Benchmarking في تجويد التعليم العالي*، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر ،ص237.

13- الصالحي،سالم(2014).*مخرجات التعليم العالي في ظل الجودة الشاملة*، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي،جامعة الزرقاء،الأردن،ص3.

14- الزياني،منى(2014).*تقييم أداء الجامعات وعلاقته بتحسين جودة التعليم الجامعي دراسة تحليلية*،المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي،جامعة الزرقاء،الأردن،ص7.

15- النجار،عبد الوهاب(2014).*تطوير متطلبات الاعتماد الأكاديمي كوسيلة لضمان جودة التعليم العالي:تطبيق على مؤسسات إعداد المعلمين*،كلية التربية،جامعة الملك سعود.ص8.