

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الدكتور بسام زاهر*

الدكتور وسيم جبور**

نيروز عباس*** / اقتصاد / جامعة اللاذقية

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيقها لأهم المبادئ والمقومات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (مبدأ دعم الإدارة العليا، مبدأ التحسين المستمر، مبدأ التركيز على العملاء، مبدأ إدارة جودة العمليات)،

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اللاذقية والبالغ عددهم (250) والذين يشكلون مجتمع البحث، وقد تم توزيع 250 استبيان وتم استرداد 210 استبيان منها 200 استبيان صالح للدراسة، وتم تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وكانت أهم نتائج البحث:

- وجود فروق جوهرية بين مبدأ دعم الإدارة العليا السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة مع مبدأ دعم الإدارة العليا الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية
- وجود فروق جوهرية بين مبدأ التحسين المستمر السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة مع مبدأ التحسين المستمر الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

*أستاذ في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية.

**مدرس في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية.

***طالبة دراسات عليا (دكتوراه)- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية.

- وجود فروق جوهرية بين مبدأ التركيز على العملاء السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة مع مبدأ التركيز على العملاء الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية
- وجود فروق جوهرية بين مبدأ إدارة جودة العمليات السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة مع مبدأ إدارة جودة العمليات الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الكلمات المفتاحية:، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مبدأ دعم الإدارة العليا، مبدأ التحسين المستمر، مبدأ التركيز على العملاء، مبدأ إدارة جودة العمليات.

The reality of applying total quality management at Latakia University from the point of view of faculty members

Abstract

The research aimed to identify the reality of applying Total Quality Management at Latakia University from the point of view of faculty members, by knowing the level of its application of the most important principles and basic components of Total Quality Management, represented in (the principle of senior management support, the principle of continuous improvement, the principle of customer focus, the principle of process quality management)،

A simple random sample of faculty members at Tishreen University from several colleges, totaling (250), who constitute the research community, was taken. 250 questionnaires were distributed and 210 questionnaires were retrieved, of which 200 were valid for the study. The results were analyzed and hypotheses were tested using the SPSS statistical program.

The most important results of the research were:

-There are fundamental differences between the principles of Total Quality Management currently prevailing at the university under study and the principles that must be available to apply Total Quality Management from the point of view of faculty members.

-There are fundamental differences between the principle of senior management support currently prevailing in the university under study and the principle of senior management support that must be available to implement TQM from the point of view of faculty members

-There are fundamental differences between the principle of continuous improvement currently prevailing in the university under study and the principle of continuous improvement that must be available to implement TQM from the point of view of faculty members

-There are fundamental differences between the principle of customer focus currently prevailing in the university under study and the principle of customer focus that must be available to implement TQM from the point of view of faculty members

- There are fundamental differences between the principle of process quality management currently prevailing in the university under study and the principle of process quality management that must be available to implement TQM from the point of view of faculty members

Keywords: Quality: Total Quality Management, Top Management Support Principle, Continuous Improvement Principle, Customer Focus Principle, Process Quality Management Principle.

المقدمة:

إن تحسين أداء مؤسسات التعليم الجامعي يشكل اهتماماً كبيراً في جميع دول العالم، وإنّ من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات هو قدرته على إدارة مؤسساته ليس فقط بفاعلية وكفاءة، بل بعدالة وابتكار بحيث يرتبط حجم وجودة الخدمات في مؤسسات التعليم الجامعي بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة عن طريق المبادئ الإرشادية والأخلاق الجامعية، ف نجاح أي مؤسسة هو نجاح الإدارة ، ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الجامعات، والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرار للجامعات.

وبالتالي فإنّ تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات كان الحافز لكثير من المهتمين والباحثين المتخصصين للسعي الحثيث من أجل البحث عن الأدوات والسبل والوسائل التي من شأنها أن تحقق الجودة في التعليم الجامعي، وقد سعت الكثير من الجامعات في العالم إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة لما يحتويه من مضامين إدارية وأكاديمية تهدف إلى تحقيق الجودة، بسبب أهميته والدور الكبير الذي لعبه في تقديم خدمات جامعية متميزة عند تطبيقه بصورة فاعلة.

الدراسات السابقة:

وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة:

• دراسة (القباطي، 2023) بعنوان:

مستوى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدف البحث إلى التعرف مستوى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف فيما إذا كان هناك فروق في مستوى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء تعزى لمتغيرات الدراسة، تم جمع مصادر عديدة للبيانات عن طريق إجراء الاستبيان وجمع المعلومات ذات صلة من خلال الدراسات السابقة ذات الصلة، وكانت عينة الدراسة 375 مفردة، وتوصلت النتائج إلى ضعف مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وإن هناك فروق معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات أفراد العينة تعزى للدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

• دراسة (زيدان ، 2019) بعنوان:

تقييم درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات دراسة ميدانية - على جامعة اللاذقية
هدف البحث إلى تقييم مدى دعم إدارة الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوصيف وتقييم الأساليب والطرق الإدارية المتبعة في تحسين الأداء في الجامعة . والتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة . ومعرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بما يساهم في تحسين الأداء. تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في جامعة اللاذقية بحجم 330 عامل . وقد تم توزيع 330 استبيان وتم استرداد 310 استبيان منها 300 استبيان صالح للدراسة، وتم وكانت أهم نتائج البحث، وجود فروق جوهرية بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (نظم ضمان الجودة، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية، المناهج المطبقة) المتوافرة حالياً في الجامعة محل الدراسة مع المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• دراسة (محمد وآخرون ، 2018) بعنوان:

مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة مختارة من الأقسام في كلية الكتاب الجامعة

لما كانت التحديات التي تواجهها الكليات بشكل عام و الأهلية بشكل خاص تدفعها يوماً بعد يوم إلى تبني مفاهيم وتطبيق تقنيات لمواجهة هذه التحديات والمحاولة للوصول إلى درجة تتوافق معها ، عليه فإن إدارة الجودة تحظى بكل الاهتمام ، والمصطلح TQM هو أحد أهم المفاهيم الذي أثبت يوماً بعد يوم نجاعة تطبيقها في المنظمات الخدمية بشكل عام والكليات بشكل خاص، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لدراسة مدى توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية من خلال دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة مختارة من الأقسام في كلية الكتاب الجامعة .وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها : توافر بعض متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية وينسب متفاوتة

• دراسة (Fraihat, et al, 2023) بعنوان:

The Impact Of Total Quality Management (Tqm) In The Performance Of Information Technology Startup's At King Hussein Business Park

تأثير إدارة الجودة الشاملة في أداء شركة ناشئة لتكنولوجيا المعلومات في مجمع الملك حسين للأعمال. هدف البحث إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة من حيث (تركيز العمليات، إشراك العاملين، التحسين المستمر) على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات الناشئة في الأردن من حيث الإنتاجية، ورضا العملاء، والربحية. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة 35 شركة تكنولوجيا معلومات ناشئة في الأردن، وتم توزيع استبانته على عينة مكونة من 100 فرد عامل في الشركات، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن هناك تطبيق عالي لإدارة الجودة الشاملة في الشركات محل الدراسة، وإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات التي شملتها الدراسة.

• دراسة (Al-salim, 2018) بعنوان:

Total Quality Management Its Impact On The Performance Of Educational Institutions

إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المؤسسات التعليمية.

هدف البحث إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المؤسسات التعليمية في جامعة سامراء، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى للجامعة. كانت عينة الدراسة 52 فرد. لقد أظهرت الدراسة الإحصائية تأثير كبير لإدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات التعليمية في جامعة سامراء. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- وجود خطط استراتيجية مناسبة من قبل الإدارة الجامعية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى) مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سامراء.
- تؤكد النتائج الإحصائية أن الجامعة تشارك جميع العاملين في تحسين أداء الجامعة وبشكل ملحوظ.
- كذلك تنفذ الجامعة منهج التحسين المستمر بشكل واضح من خلال الدورات التدريبية للعاملين فيها تماشياً مع التطورات في سوق العمل.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تدل الدراسات السابقة على أهمية التركيز على دراسة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ومدى توافرها في الجامعات محل الدراسة، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال التطبيق، إلا أنها تختلف في بيئة التطبيق إلا مع دراسة (زيدان، 2019)، كما إن الدراسة الحالية ستدرس واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتتمثل هذه المبادئ في (دعم الإدارة العليا والتزامها ببرامج إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، إدارة جودة العمليات).

مشكلة البحث:

بعد الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في عدة كليات من جامعة اللاذقية ومقابلات معمقة معهم، تبين للباحثة تباين آراءهم حول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة في الجامعة، وعدم معرفتهم الكافية لأهم هذه المبادئ تطبيقاً، ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما هو واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

وينتفرع عنه:

- ما هو واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال دعم الإدارة العليا والتزامها ببرامج الجودة الشاملة؟
- ما هو واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التحسين المستمر ؟
- ما هو واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التركيز على العملاء ؟
- ما هو واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال إدارة جودة العمليات؟

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث من خلال النتائج التي سيتوصل لها عن معرفة أكثر وأهم المبادئ تطبيقاً في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث سيتم استخدام هذه النتائج كعامل مهم يساعد إدارة الجامعة في الاستفادة منها بما ينسجم مع نظام إدارة الجودة الشاملة. و باعتبار أن الدراسات العربية في هذا الصدد قليلة على حد علم الباحثة، مما يمكن من المساهمة في زيادة التراكم المعرفي.

أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية، من خلال معرفة مستوى تطبيقها لأهم العناصر والمكونات الأساسية لإدارة الجودة، وذلك من خلال الآتي:
- التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال دعم الإدارة العليا والتزامها ببرامج الجودة الشاملة؟
 - التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التحسين المستمر؟
 - التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التركيز على العملاء ؟

- التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال إدارة جودة العمليات؟

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمواقع الإلكترونية، بالإضافة إلى النشرات والدوريات العلمية المتعلقة بموضوع البحث، كما اعتمدت على برنامج SPSS من أجل تحليل الاستبانة الوصول للنتائج الإحصائية.

إجراءات البحث الميدانية:

في الجانب الميداني تم استخدام الأسلوب الإحصائي من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث من أجل استخدامها لاختبار الفرضيات باستخدام برامج التحليل الإحصائي SPSS.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية للبحث: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السائدة حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين المبادئ الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ دعم الإدارة العليا الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ التحسين المستمر الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ التركيز على العملاء السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ التركيز على العملاء الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ إدارة جودة العمليات السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ إدارة جودة العمليات السائد الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

حدود البحث:

الحدود الزمنية: تم إجراء البحث من 1-5-2024 ولغاية 25-6-2024

الحدود المكانية: جامعة اللاذقية.

الحدود الموضوعية: مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (مبدأ دعم الإدارة العليا، مبدأ التحسين المستمر، مبدأ التركيز على العملاء، مبدأ إدارة جودة العمليات)
الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

تعرف الجودة تعرف بأنها : معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، فتقديم خدمة ذات جودة يعني توافق الخدمة مع توقعات العملاء (Ali,2002,17)
إن الجودة في التعليم العالي تمثل كل ما يلبي احتياجات سوق العمل ويوفر للطلبة بيئة دراسية، حيث التدريس الجيد ،وحدد(,Sofiyabad i& Firoozabadi,2017) إنه تم تطوير المعرفة والمهارات ونقل الكفاءة التي يحتاجونها من أجل تحقيق النجاح بعد حصولهم على شهاداتهم من خلال توفيرها في 1999 و 2000 وهي عملية اعتماد بديلة لهيئة التعليم العالي .بخلاف المسار القياسي للجنة والمسار المفتوح ، ويتطلب مسار AQIP مراجعة لجنة من المؤسسات النظرية التي سيتم قبولها في البرنامج AQIP، إذاً ترتكز عملية AQIP على مفهوم (التحسين المنهجي) وتعتمد على منهج التفكير المنظوماتي في تحسين الجودة (محمد وآخرون، 2018، 56) .

وأما في مجال التعليم الجامعي فإن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة ومجموعة من الأسس والمبادئ الإرشادية التي تهدف إلى التحسين المستمر في مدخلات العملية التعليمية في الجامعات من (طلبة، وأعضاء هيئة تدريسية، وإداريين، وخطط دراسية، وبنائات، ومكتبات، ...الخ) ، وتحسين عملياتها المختلفة من(عمليات التعليم والتعلم والتفاعل ..الخ) وذلك بما يؤدي إلى تقديم أفضل المخرجات ذات الجودة العالية، والتي تلبي احتياجات المستفيدين منها في الحاضر والمستقبل , (Irani , Beskese & Love , 2004 : 643) .

وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تعرف بأنها: "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي، أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفا الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة". (زيدان، 2019، 19)

وتعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة بأنها: "منهج إداري متكامل يقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للعمليات داخل المنظمة من أجل التحسين المستمر للعمليات وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والعميل والمجتمع".

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي:

يرى (Likens) إنه عندما ترغب المؤسسة الجامعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيجب عليها الالتزام بالمبادئ التالية(ميا و كبيه،2003، 188)

1- الحاجة إلى أن يقوم كل فرد بالجامعة بتحديد رسالته حتى يستطيع تطوير استمرارية الهدف.

2-تحديد الأهداف والمنافع والعملاء المراد خدمتهم ومحاولة فهم احتياجاتهم.

3- التركيز على احتياجات ورغبات عملاء الجامعة وقدرات الموردين.
 4- التعامل مع الموردين على أنهم شركاء وليس كمصادر للتوريد فقط.
 5- الالتزام بالجودة الشاملة، بمعنى أن تتبنى الجامعات كل هذه المبادئ، أما الالتزام بها فيعني الجودة في كل شيء (المناهج والبرامج، المكتبات، مخابر البحث) وكذلك جودة كل فرد بالجامعة.
 وأما (Jens and Kai, 1996, 105) فيقولان بأن مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي أساسها التزام الإدارة العليا بالجامعة لتحقيق المبادئ الأخرى التي يقوم عليها هذا المدخل وهي (التحسين المستمر، التركيز على العملاء، ثقافة المنظمة، الاهتمام بالعاملين، البعد المجتمعي، ثقافة الجودة) وهناك من يرى بأن إدارة الجودة الشاملة بالجامعات تركز على مجموعة من المكونات، وتحقق من خلال التنسيق والتكامل بين هذه المكونات المختلفة والتي من أهمها ما يأتي (أبو فارة، 2006، 254)

- 1- التركيز على العميل.
- 2- الثقافة التنظيمية.
- 3- الاهتمام بالعمليات الداخلية في الجامعة.
- 4- التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة.
- 5- التحسين المستمر.
- 6- التركيز على العاملين.
- 7- ضمان الجودة في الجامعة.
- 8- البعد المجتمعي في الجامعة.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

عندما تتبنى منظمة معينة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فهناك مجموعة من الخطوات يجب على المنظمة الأخذ بها، تستند هذه الخطوات بالدرجة الأولى على مبادئ ديمينج الأربعة عشر ، فإذا كانت المنظمة تعترف بالالتزام بتطبيق الجودة الشاملة يجب عليها القيام بالخطوات الآتية (عطية، 2008، 146) (محمد وآخرون، 2018، 62).

أولاً: نشر ثقافة الجودة الشاملة :

يقتضى على الجامعات بقياداتها العليا نشر ثقافة الجودة بين العاملين وخلق حالة الإيمان بهذه الثقافة والانحياز التام إلى تطبيقها على وفق مبادئ ديمينج، وهذا يتطلب تغيير البنية التنظيمية في المؤسسة وتغيير ثقافة التنظيم الإداري والاجتماعي وعلاقات العمل وتفويض السلطة من خلال مجموعة من المتطلبات والإجراءات:

- 1- تهيئة مناخ تعليمي يقتضى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تبصير جميع العاملين في الجامعة بمبادئ الجودة وأهميتها وشروطها ومعاييرها.

ثانياً: التخطيط لتطبيق نظام الجودة :

إن هذه الخطوة تتطلب دراية تامة بمدخلات نظام الجودة وعملياته ومواصفات مخرجاته، أي أن المخططين يجب أن يمتلكوا رؤية واضحة عن جميع مدخلات البرنامج وعملياته وعليهم:

1-تحديد أهداف المؤسسة التعليمية، وأن تكون هذه الأهداف مرتبطة مباشرة باحتياجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل.

2-تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها.

3-تحديد أصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمة التعليمية.

4-تحديد متطلبات الزبائن والمواصفات التي يتوقعونها من الخدمة التعليمية.

ثالثاً: التنظيم لتطبيق نظام الجودة الشاملة :

لغرض تبني نظام لتطبيق إدارة الجودة في التعليم يجب أن ندرك أن نظام الجودة الشاملة لا يقتصر على المخرجات فقط وإنما يشمل المدخلات والعملية من بدايتها حتى نهايتها وهذا يتطلب إعادة تنظيم العملية التعليمية برمتها لتستجيب إلى معايير نظام الجودة .ولهذا يتطلب تنظيم الجودة السمات الآتية:

1-وحدة الفعلية بين الأقسام العلمية والعاملين فيها.

2-التوجه الرأسي، وهذا يعني أن كل عامل في المؤسسة التعليمية يجب أن يكون على بينة من رسالة المؤسسة وأهدافها.

3-التوجه الأفقي، وهذا يعني تقليل المنافسة بين أقسام المؤسسة والعاملين فيها وتنمية روح الفريق في العمل.

رابعاً: تنفيذ نظام الجودة الشاملة :

إن تنفيذ نظام إدارة الجودة يقع على عاتق جميع العاملين في المؤسسة وإن يتم تشكيل ما يسمى بحلقات الجودة يتولى كل منها مجموعة محددة من المهام في تطبيق نظام الجودة وإن يكون هناك جدول زمني لتنفيذ المهام المطلوبة والكلف التقديرية ووضع سبل التغلب على المعوقات المحتملة.

خامساً: تقويم لنظام الجودة الشاملة :

إن التقويم في ظل إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتسم بالشمول والاستمرارية ويهدف إلى التأكد من أن جميع الأعمال التعليمية والإدارية المؤثرة في الجودة يتم أدائها بالكفاءة المطلوبة.

متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

يستلزم تطبيق منهج الجودة الشاملة في أي مؤسسة ونجاح تنفيذها على المتطلبات التي يستند عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتعتبر هذه المتطلبات ضرورية قبل البدء بالتطبيق، حتى يمكن إعداد العاملين

لقبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصد نتائجها المرغوبة، ومن هذه المتطلبات (Ramanauskiene & Ramanauskas, 2006,51)

- 1-بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة.
- 2-القناعة الكاملة لدى العاملين بمفهوم الجودة الشاملة، والتزام الجميع بالتغيير.
- 3-برامج للتدريب قبل وأثناء التطبيق والتزام كافة الأفراد بها.
- 4-نظام للحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين على الاستمرار في برامج الجودة الشاملة.
- 5-أدلة إرشادية عملية لجميع الأعمال داخل المؤسسة.

الجانب التطبيقي:

مجتمع وعينة البحث:

تكوّن مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس من عدة كليات في جامعة اللاذقية (كلية الاقتصاد، كلية التربية، كلية التمريض)، وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (250) مفردة من مجتمع الدراسة، و قامت الباحثة بتوزيع 250 استمارة استبيان بشكل عشوائي على مفردات عينة البحث، واستردت منها 210 استمارة استبيان، منها 200 استمارة صالحة للتحليل، و 10 استمارة غير صالحة للتحليل.

أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستقصاء البيانات الأولية للدراسة الميدانية مستعيناً بأداة الدراسة الرئيسة (الاستبيان)، والتي صممت استناداً للدراسات السابقة، والإطار النظري للدراسة، وتتألف أداة الدراسة من عبارات متخصصة، والتي صيغت حسب متغيرات الدراسة. وقد تمت معالجة البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = 5 - 1 / 5 = 0.8 وبناءً عليه تمّ اعتماد المستويات الآتية لدرجات الموافقة وتمّ تحديد

المجالات الآتية:

- 1 - 1.80 (منخفض جداً).
- 1.81 - 2.60 (منخفض).
- 2.61 - 3.40 (متوسط).
- 3.41 - 4.20 (مرتفع).
- 4.21 - 5 (مرتفع جداً).

اختبار الثبات:

بهدف اختبار درجة مصداقية البيانات ومدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم احتساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، وكذلك لعبارة الاستبانة جميعها، وعددها 24، كما يظهر الجدول، وبلغ (0.22) مما يشير إلى توافر درجة مقبولة من الثبات للإجابات مما يمكن من الاعتماد عليه في اختبار الفرضيات، وتعد القيمة المقبولة لمعامل ألفا 0.60 فأكثر (غدير، 2012، 19).

الجدول (1): اختبار الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة:

المحاور	N of Items	Cronbach's Alpha
دعم الإدارة العليا والتزامها ببرامج الجودة	6	.698
التحسين المستمر	6	.711
التركيز على العملاء (الطلاب)	8	.731
إدارة العمليات	4	.706

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

الجدول (2): اختبار الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة:

N of Items	Cronbach's Alpha
24	.722

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

توصيف عبارات الاستبيان: قامت الباحثة بتوصيف عبارات كل محور على حدة، فكانت نتائج توصيف المحاور على الشكل الآتي: يوضح الجدول (3) متوسطات درجات بنود محور دعم الإدارة العليا والتزامها ببرامج إدارة الجودة الشاملة:

الجدول (3) متوسطات درجات بنود محور دعم الإدارة العليا والتزامها ببرامج إدارة الجودة الشاملة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	T	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الموافقة
1	تستشير الجامعة أعضاء هيئة التدريس للاستفادة من خبراتهم في تطوير جودة خدماتها التعليمية	3.52	7.40	3	مرتفعة
2	تشجع إدارة الجامعة كل الجهود المبذولة في تطوير جودة خدماتها التعليمية ومناهجها الدراسية.	3.63	8.73	1	مرتفعة

متوسطة	6	5.11	3.23	تحفز الجامعة مادياً ومعنوياً الجهود التي تسعى لتقديم التميز في تطوير المناهج والإنجازات العلمية.	3
مرتفعة	4	6.28	3.48	تقوم الجامعة بإحداث التغييرات اللازمة والضرورية لتحقيق الجودة.	4
مرتفعة	5	6.96	3.45	توفر الجامعة كل الإمكانيات والوسائل المتاحة لتحقيق الجودة وتطويرها.	5
مرتفعة	2	8.32	3.62	تعقد الجامعة دورات تثقيفية في الجودة لتتقيد أعضاء الهيئة التدريسية بكيفية تحقيق الجودة في العملية التعليمية.	6
			3.48	المتوسط العام لمحور دعم الإدارة العليا	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية.

يتضح من خلال الجدول (3) إن اتجاهات أفراد عينة البحث المتعلقة بعبارات محور دعم الإدارة العليا تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة ، وذلك بوسط حسابي (3.48)، حيث كانت العبارة التي تقول بأنه: تشجع إدارة الجامعة كل الجهود المبذولة في تطوير جودة خدماتها التعليمية ومناهجها الدراسية، الأعلى متوسط بين المتوسطات السابقة؛ في حين كانت العبارة التي تقول بأنه: تحفز الجامعة مادياً ومعنوياً الجهود التي تسعى لتقديم التميز في تطوير المناهج والإنجازات العلمية هي الأقل متوسط بين المتوسطات المتعلقة بمحور دعم الإدارة العليا.

ويوضح الجدول (4) متوسطات درجات بنود محور التحسين المستمر المتعلقة بفرضيات البحث:

الجدول (4) متوسطات درجات بنود محور التحسين المستمر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	T	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الموافقة
7	تعمل إدارة الجامعة على وضع خطة عمل تحدد فيها متطلبات التحسين المستمر.	3.47	6.27	2	مرتفعة
8	هناك تطوير مستمر في مستويات جودة التعليم والبحث العلمي في الجامعة.	3.29	3.68	5	متوسطة
9	تحرص إدارة الجامعة على اعتماد إجراءات التحسين المستمر لتطبيق الجودة في الجامعة.	3.49	6.69	1	مرتفعة

10	تشكّل الجامعة فرق عمل تسند إليها مهام تنفيذ برامج التحسين المستمر	3.45	4.94	3	مرتفعة
11	تُحدّث الجامعة معايير قبول الطلاب بشكل مستمر بما يلبي سوق العمل.	3.28	3.67	6	متوسطة
12	تعمل الجامعة على تحديث خططها الدراسية باستمرار وفق متطلبات سوق العمل.	3.32	3.70	4	متوسطة
	المتوسط العام لمحور التحسين المستمر	3.38			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية.

يتضح من خلال الجدول (4) إنّ اتجاهات أفراد عينة البحث المتعلقة بعبارات محور التحسين المستمر تشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، وذلك بوسط حسابي (3.38)، حيث كانت العبارة التي تقول بأنه: تحرص إدارة الجامعة على اعتماد إجراءات التحسين المستمر لتطبيق الجودة في الجامعة، الأعلى متوسط بين المتوسطات السابقة؛ في حين كانت العبارة التي تقول بأنه: تُحدّث الجامعة معايير قبول الطلاب بشكل مستمر بما يلبي سوق العمل، هي الأقل متوسط بين المتوسطات المتعلقة بمحور التحسين المستمر.

ويوضح الجدول (5) متوسطات درجات بنود محور التركيز على العملاء (الطلاب) المتعلق بفرضيات البحث:

الجدول (5) متوسطات درجات بنود محور التركيز على العملاء (الطلاب)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	T	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الموافقة
13	تقدم الجامعة خدمات تعليمية تلبي الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.	3.62	8.72	1	مرتفعة
14	تعمل الجامعة على حل المشاكل والشكاوى التي تعترض جميع الطلاب دون استثناء	3.61	8.84	2	مرتفعة
15	يتوافر في الجامعة جهات مختصة تختص بشؤون الطلاب واللائمة لحل مشاكلهم	3.49	6.71	7	مرتفعة
16	تصمم الجامعة مناهجها التعليمية لطلابها بما يلبي سوق العمل المناسب	3.60	8.32	3	مرتفعة
17	تأخذ الجامعة آراء الطلاب بعين الاعتبار فيما يخص تحسين مناهجها التعليمية	3.51	6.92	6	مرتفعة

18	تهتم الجامعة برضا الطلاب عن جودة خدماتها التعليمية طيلة سنوات الدراسة	3.52	6.69	5	مرتفعة
19	تقوم الجامعة بالتركيز على الطلاب المستفيدين من خدماتها بشكل رئيس	3.46	6.03	8	مرتفعة
20	تهتم الجامعة برضا الطلاب عن جودة خدماتها التعليمية طيلة سنوات الدراسة	3.58	6.49	4	مرتفعة
	المتوسط العام لمحور التركيز على العملاء (الطلاب)	3.54			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية.

يتضح من خلال الجدول (5) إنَّ اتجاهات أفراد عينة البحث المتعلقة بعبارات محور التركيز على العملاء (الطلاب) تشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة، وذلك بوسط حسابي (3.54). حيث كانت العبارة التي تقول بأنه: تقدم الجامعة خدمات تعليمية تلبي الاحتياجات الفعلية لسوق العمل، الأعلى متوسط بين المتوسطات السابقة؛ في حين كانت العبارة التي تقول بأنه: تقوم الجامعة بالتركيز على الطلاب المستفيدين من خدماتها بشكل رئيس، هي الأقل متوسط بين المتوسطات المتعلقة بمحور التركيز على العملاء (الطلاب).

ويوضح الجدول (6) متوسطات درجات بنود محور إدارة العمليات المتعلقة بفرضيات البحث:

الجدول (6) متوسطات درجات بنود محور إدارة العمليات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	T	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الموافقة
21	تهتم إدارة الجامعة بالتحسين المستمر لجودة عملياتها	3.55	6.88	1	مرتفعة
22	تصمم الجامعة عملياتها بما يلبي حاجات المستفيدين (الطلاب).	3.40	5.69	2	متوسطة
23	يتسم تصميم عمليات الجامعة بالمرونة وعدم التعقيد.	3.29	3.67	4	متوسطة
24	تؤكد الجامعة على توافر درجة عالية من السرعة أثناء تنفيذ عملياتها	3.34	3.71	3	متوسطة
	المتوسط العام لمحور إدارة العمليات	3.39			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية.

يتضح من خلال الجدول (6) إنَّ اتجاهات أفراد عينة البحث المتعلقة بعبارات محور إدارة العمليات تشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، وذلك بوسط حسابي (3.39). حيث كانت العبارة التي تقول بأنه: تهتم إدارة الجامعة بالتحسين المستمر لجودة عملياتها، الأعلى متوسط بين المتوسطات السابقة؛ في حين كانت العبارة التي تقول بأنه: يتسم تصميم عمليات الجامعة بالمرونة وعدم التعقيد، هي الأقل متوسط بين المتوسطات المتعلقة بمحور إدارة العمليات.

ويوضح الجدول رقم 8 متوسط أبعاد جودة الخدمة التعليمية الخمس:

الجدول (8) متوسطات المحاور

المحور	المتوسط Mean	الأهمية	درجة الموافقة
دعم الإدارة العليا	3.48	2	مرتفعة
التحسين المستمر	3.38	4	متوسطة
التركيز على العملاء	3.54	1	مرتفعة
إدارة العمليات	3.39	3	متوسطة
متوسط الأبعاد ككل	3.44		

المصدر/ إعداد الباحثة

وبمتابعة الجدول رقم 8 نلاحظ أن متوسط أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد بلغ (3.44) ، وبالتالي يمكن القول :

توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقدمة في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ دعم الإدارة العليا الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

لاختبار هذه الفرضية نتبع الآتي:

- نحسب متوسط إجابات أفراد العينة على محور دعم الإدارة العليا ، ونختبر وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستيودينت T-Test، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

الجدول (9): One- Sample Test

دعم الإدارة العليا	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	22.14	199	.000	.48	.77	.92

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية

يتضح من خلال الجدول (9) إن قيمة sig (p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد (3) الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى إن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ دعم الإدارة العليا الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية..

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ التحسين المستمر الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية..

لاختبار هذه الفرضية نتبع الآتي:

- نحسب متوسط إجابات أفراد العينة على محور التحسين المستمر ، ونختبر وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستيودينت T-Test، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

الجدول (10): One- Sample Test

التحسين المستمر	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	19.12	199	.000	.38	.43	.65

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية

يتضح من خلال الجدول (10) إن قيمة sig (p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد (3) الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى إن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ

التحسين المستمر السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ التحسين المستمر الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية..

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ التركيز على العملاء السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ التركيز على العملاء الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

لاختبار هذه الفرضية نتبع الآتي:

- نحسب متوسط إجابات أفراد العينة على محور التركيز على العملاء ، ونختبر وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستيودينت T-Test، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

الجدول (11): One- Sample Test

التركيز على العملاء	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	18.82	199	.000	.54	.50	.67

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية

يتضح من خلال الجدول (9) إنَّ قيمة sig (p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد (3) الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى إن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ التركيز على العملاء السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ التركيز على العملاء الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية..

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ إدارة جودة العمليات السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ إدارة جودة العمليات السائد الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية..

لاختبار هذه الفرضية نتبع الآتي:

- نحسب متوسط إجابات أفراد العينة على محور إدارة جودة العمليات ، ونختبر وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستيودينت T-Test، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

الجدول (10): One- Sample Test

إدارة جودة العمليات	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	20.14	199	.000	.39	.58	.72

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية

يتضح من خلال الجدول (10) إن قيمة (p) sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد (3) الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى إن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ إدارة جودة العمليات السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ إدارة جودة العمليات السائد الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية..

اختبار الفرضية الرئيسية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السائدة حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين المبادئ الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية..

لاختبار هذه الفرضية نتبع الآتي:

- نحسب متوسط إجابات أفراد العينة على المحاور، ونختبر وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستيودينت T-Test يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

الجدول (12): One- Sample Test

م. الإجابات على محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	13.81	199	.000	.44	.56	.82

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية

يتضح من خلال الجدول (12) إن قيمة (p) sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد (3) الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى إن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السائدة حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين المبادئ الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية..

النتائج والتوصيات:

النتائج:

- من خلال الدراسة الميدانية والاختبارات الإحصائية توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج:
 - هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ دعم الإدارة العليا الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد 3.48 وهو يشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة.
 - هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ التحسين المستمر الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد 3.38 وهو يشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة.
 - هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ التركيز على العملاء السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ التركيز على العملاء الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد 3.54 وهو يشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة.
 - هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ إدارة جودة العمليات السائد حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مبدأ إدارة جودة العمليات السائد الواجب توافره لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد 3.39 وهو يشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة.
 - إن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السائدة حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين المبادئ الواجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه الأبعاد 3.44 وهو يشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة.
 - كان لمتوسط إجابات أفراد العينة على بعد التركيز على العملاء الدرجة الأعلى بين المتوسطات، يليه متوسط الإجابات على محور دعم الإدارة العليا، ثم متوسط الإجابات على محور إدارة العمليات؛ بينما كان لمتوسط إجابات أفراد العينة على بعد التحسين المستمر الدرجة الأقل بين المتوسطات السابقة .

- إن مستوى تطبيق جامعة اللاذقية للمبادئ والمكونات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة الهيئة التدريسية بالجامعة يعتبر مقبول لحد ما ، حيث تراوحت نسب تطبيقها من المتوسط إلى المرتفع (3.38 - 3.54)

التوصيات:

- ضرورة اهتمام جامعة اللاذقية خصوصاً، وبقية الجامعات عموماً بتبني وتطبيق وزيادة الاهتمام والتركيز على كل مكونات إدارة الجودة الشاملة، مما سيقود الجامعة إلى تحقيق أفضل مستويات الجودة والتميز، والاستجابة الأسرع لحاجات ومتطلبات السوق والعملاء، وتحقيق رضا العاملين وغيرها من الفوائد المترتبة على التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة. وذلك من خلال:
 - رفع الوعي لدى العاملين بالجامعة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تقديم العملية التعليمية.
 - عقد الدورات التدريبية ذات الصلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - توفير الإمكانيات المالية اللازمة للتطبيق، وذلك من خلال تخصيص جزء من إيرادات التعليم لصالح تطوير العملية الإدارية والتعليمية بالجامعة، بما يتفق وإدارة الجودة الشاملة.
- تعميق الوعي لدى إدارة الجامعة وأعضاء هيئة الهيئة التدريسية والطلبة حول مفهوم وفوائد ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لما لها من اثر بالغ في تطبيقه وذلك من خلال:
 - زيادة الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره والعمل الجاد والفاعل على ربط هذه البحوث والدراسات المنجزة في الجامعة بمشكلات المجتمع وقضايا التنمية الشاملة من خلال ورش العمل العلمية والجولات الميدانية
 - الاستعانة بالخبراء، سواء من داخل الجامعة من أكاديميين متخصصين في الجودة أو من خارجها، وجعل الجودة والتميز في تقديم الخدمة هدف استراتيجي لا بد من السعي إليه وتحقيقه.
- توفير جميع الإمكانيات اللازمة والوسائل والسبل المتاحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة، وذلك من خلال تخصيص إيرادات الجامعة ونفقاتها الخاصة لصالح تطوير العملية الإدارية والتعليمية، بما يتفق وإدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة قيام الإدارة العليا بالجامعة بالدعم الكافي واللازم لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، والالتزام الكامل بكل مبادئها ومكوناتها، من اجل النجاح في التطبيق الفعال والمجدي لهذا المدخل، لأن

جميع الجهود الأخرى لن تؤدي إلى النجاح في تطبيق هذا المدخل ما لم يتوفر الدعم الكافي من الإدارة العليا بالجامعة.

- اعتماد المعايير الدولية لجودة والمعايير التي حددتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بهدف الوصول إلى مخرجات تعليمية تتفق وهذه المعايير.
- الاهتمام بالأبحاث و الدراسات حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الجامعات، ومتابعة تطبيقها حتى الوصول للأهداف المرسومة من قبل الإدارة.
- قائمة بالبحوث العلمية المقترحة:
 - دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات.
 - تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسات التعليمية.
 - تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا طلاب الجامعات.

المراجع:

- محمد، سهام كامل؛ ياسين، عبد الإله حميد؛ السماك، منال عبد الجبار (2018). مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة مختارة من الأقسام في كلية الكتاب الجامعة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع، 51-72
- زيدان، علا (2019). تقييم درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات دراسة ميدانية على جامعة اللاذقية، رسالة ماجستير غير منشورة، ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية.
- أبو فاره، يوسف أحمد (2016)، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، المجلة

الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2

- ميا وكبيه، علي، محمد (2003) "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم

العالى"، مجلة جامعة اللاذقية للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد

28، العدد 6

- غدير، باسم غدير. عوامل نجاح الصرافات الآلية في سوريا. دراسة ميدانية في مدينة

اللاذقية. مجلة جامعة اللاذقية للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية

والقانونية. المجلد 34، العدد 5، (2012)، 1-272.

- عطية ، محسن على ، 2008 ، الجودة الشاملة المنهج، دار المنهاج للنشر ، عمان،

الأردن.

- القباطي، سليم عبده قائد (2023). مستوى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة

صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية للنشر العلمي. الإصدار

السادس، العدد 62، 141-178

- JENS , J , DAHAHIG AND KAI KRISTINA , 1996 , *Total Quality Management and Education* , Quality Control and Applied (statistics, Yol 41 No 2) .
- ALI, H. *Modern methods of marketing*. Damascus: Dar Al-Reda, Syria.2002. 17.
- IRANI , Z, BESKESE ,A . AND LOVE , P . 2004 . *Total Quality Management and Corporate Couture : Constructs Of Organizational Excellence*, Technovation 24 .
- RAMANAUSKIEN JADVYGA & RAMANAUSKAS JULIUS,2006, *Application of the Principles of Total Quality Management in the Knowledge Formation*, ISSN 1392-2785 Engineering Economics. 2006. No 1 Vol.(46)
- FRAIHAT, ET AL (2023). **the impact of total quality management (tqm) in the performance of information technology startup's at**

king hussein business park. Journal of Profess. Bus. Review. |Miami,
v. 8 | n. 5|