

## معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة "جامعة مصراتة"

هدى على قريط

أستاذ بكلية التربية - مصراتة

[hodajamale@gmail.com](mailto:hodajamale@gmail.com)

إيمان محمود عطية

أستاذ متعاون بكلية التربية - مصراتة

[Eman7019libya@gmail.com](mailto:Eman7019libya@gmail.com)

### ملخص البحث:

يهدف البحث إلى تحديد المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة مصراتة وتأخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلياتها، والتعرف على ما إذا كان هناك اختلاف في تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الإدارية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف البحث أعتُمِدَ المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، واستُخدم برنامج (SPSS) لمعالجتها، تمثل مجتمع البحث في (240) مفردة وهم (جميع عمداء الكليات بجامعة مصراتة، ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية)، وتمثلت عينة البحث في عينة عشوائية بسيطة قوامها (148) مفردة، وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

أن المعوقات المالية هي أكثر المعوقات التي تعاني منها جامعة مصراتة وبدرجة عالية، يليها المعوقات البشرية بدرجة عالية، بينما جاءت المعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة، وكان مستوى الوعي بثقافة الجودة الشاملة متوسطاً. وكما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي فيما يخص (إدراك ثقافة الجودة الشاملة، المعوقات التنظيمية، والمعوقات المالية)، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية حول تقدير أهمية المعوقات البشرية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح مؤهل علمي (جامعي). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر القيادات الإدارية وفقاً لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: المعوقات - إدارة - الجودة - الشاملة.

### Abstract:

The research aims to identify the obstacles facing administrative leaders in Misurata University and delay the application of total quality management in its faculties, and to identify whether there is a difference in the estimation of the importance of impediments to the application of total quality management from the point of view of administrative leaders according to variables (educational qualification - job title - years) Experience). In order to achieve the objectives of the research, the descriptive analytical approach was adopted, the questionnaire was used as a means of data collection, and the SPSS program was used to process it. The research community was represented by 240 individuals (all deans of faculties at Misurata University, heads of scientific and administrative departments). (148) single, and the research reached the following results: Financial beliefs are the most significant obstacles to the University of Misurata and to a high degree. There are no statistically significant differences according to the qualification variable in terms of (perception of the culture of total quality, organizational and financial constraints), while there are statistically significant differences on the estimation of the importance of human constraints according to the qualification variable, in favor of a scientific qualification (university). And that there are no statistically significant differences from the point of view of administrative leaders according to job title variables and years of experience.

**Keywords:** Constraints - Management - Quality – Comprehensive.

### مقدمة البحث:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة وسلوكاً لا بد من ممارسته وتطبيقه، وهي غاية تتطلع إليها كل المؤسسات والمنشآت العامة والخاصة، وخاصة في مجال التعليم العالي، حيث أصبح الحصول على شهادات مطابقة الجودة جزءاً أساسياً من متطلبات السوق العالمية اليوم، فقد أطلق على الحقبة الخاصة بالعشرين سنة الماضية "العقد الخاص بالجودة"، والتحدي الحقيقي الذي يواجه كافة المؤسسات، وخاصة المؤسسات التعليمية، ومنها الكليات، يكمن في وضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي، وكيف يمكن تحقيق الأهداف من خلال تطبيق هذا المفهوم. وفي سعي إدارات الكليات في الوصول إلى الجودة المطلوبة في تقديم خدماتها لمستفيديها وللمجتمع، والاستجابة لمتطلبات السوق تواجه هذه الإدارات العديد من المعوقات التي

تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. لذا تحفزت الباحثتان إلى تحديد اتجاه مشكلة البحث بالتزامن مع جهود الجامعة بمصراتة بالسعي الجاد نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع كلياتها، وتجاوز المعوقات التي تحول دون ذلك. وحتى يتم تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي لا بد من معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها، وحتى تتمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق نتائج مرضية للوصول إلى معايير الجودة الشاملة يجب وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الإدارات ومتخذي القرارات من الوقوف على مؤشرات القوة لديها وكذلك مؤشرات القصور. لذا قام البحث الحالي بالتركيز على معرفة وتصنيف المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد تم اختيار جامعة مصراتة كدراسة حالة لقياس مدى توافر مجموعة المعوقات وفي ضوء هذه النتائج يمكن إعداد توصيات تساعد القيادات الأكاديمية في التغلب على معوقات تطبيق الجودة الشاملة التي تواجهها.

#### مشكلة البحث:

يُبين التقييم الدولي الأخير المستوى المتواضع لأداء الجامعات الليبية والتي تعمل بعيداً عن أنظمة الجودة الدولية والاعتماد الأكاديمي، فقد غابت ليبيا عن آخر تصنيف للسنوات الأخيرة للمنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، حيث خرجت من نطاق تقييم مؤشر جودة التعليم العالي لسبب عدم توفر أبسط معايير الجودة، مما يجعلها غير مؤهلة للدخول ضمن إطار التقييم الذي شمل 140 دولة في العالم، وقد يرجع ذلك للظروف السياسية والاقتصادية التي مرت بها البلاد. (الخميسي، 2018)

وقد أدركت جامعة مصراتة أنها تعمل بعيدة عن أنظمة الجودة والاعتماد الأكاديمي لذا بدأت الجامعة تعيد النظر في خططها ونتائج أعمالها وفق معايير الجودة والاعتماد، حتى تخرج من الاجتهادات والعمل المرتجل ويعتبر هذا البحث رافداً من روافد التغذية العكسية لجامعات ليبيا ومنها جامعة مصراتة وسوف تفيد نتائجه في إصلاح بعض الخلل وتستعجل بعض الأمور في مجال إعادة بناء التعليم العالي على أسس ومعايير علمية. وبدأت الجامعة تعيد بناء ذاتها وفقاً لأنظمة واضحة ومعايير دولية معترف بها ومنها الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال المقابلات الشخصية مع رؤساء أقسام الجودة في عدد من كليات جامعة مصراتة تم التوصل إلى عدة معوقات تحد من تطبيق معايير الجودة الشاملة، كما أكدوا أنه تم إلغاء الاعتماد المبدئي الذي أعطي لجميع المؤسسات بموجب القانون واعطيت جميع المؤسسات مهلة للعام 2022 ليقدموا في الاعتماد المؤسسي والبرامجي،

وأصبحت جميع المؤسسات ملزمة الآن بالالتزام بالمعايير كما أكدوا ما ذكره مندوب مركز ضمان الجودة في كلمته التي ألقاها في مؤتمر أكاديمية الدراسات العليا حول التعليم العالي أنه لا توجد أي جامعة من جامعات ليبيا لديها اعتماد مؤسسي أو برامجي إلا معهد في مدينة تاجوراء لديه اعتماد مؤسسي. كما أكد أن المؤسسات العالمية (اليونيسكو) في العام 2022 لن يعترفوا بالشهادات العلمية الليبية إلا إذا كانت المؤسسات التعليمية لديها اعتماد مؤسسي وبرامجي. والجامعات تعمل الآن على وضع آليات للوصول للمؤشرات لتطبيق المعايير. ومن هنا يأتي التساؤل لماذا هذا التأخر في تطبيق إدارة الجودة. بمعنى آخر ما هي المعوقات التي تؤخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات جامعة مصراتة؟

#### أسئلة البحث:

وبشكل عام يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلين التاليين:

- 1- ما هي المعوقات التي تؤخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات جامعة مصراتة؟
- 2- هل يوجد اختلاف في تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الإدارية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)؟

#### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

- 1- تحديد المعوقات التي تواجه (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الإدارية ورؤساء الأقسام العلمية) وتؤخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة مصراتة وذلك من خلال ما يلي:
- 2- تحديد مدى وعي (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الإدارية ورؤساء الأقسام العلمية) بثقافة الجودة الشاملة.
- 3- التعرف على المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة مصراتة.
- 4- التعرف على المعوقات البشرية التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة مصراتة.
- 5- التعرف على المعوقات المالية التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة مصراتة.
- 6- التعرف على ما إذا كان هناك اختلاف في تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الإدارية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة).

### أهمية البحث:

تبرر أهمية هذا البحث في أن الجامعات ومن ضمنها جامعة مصراتة تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنها أصبحت مرغمة من قبل الهيئات المعنية على تطبيق والالتزام بمعايير الجودة، كذلك المنافسة التي ستواجه الجامعات نتيجة متغيرات عدة منها توجه القطاع الخاص للاستثمار في هذا المجال، وبما أن الجامعات بليبيا بعيدة عن أنظمة الجودة والاعتماد؛ لذا تحتاج الجامعات إلى دراسة ميدانية تكشف لها عيوبها ونقاط ضعفها كي تحدد الأسلوب الأمثل للتحويل من العمل الارتجالي إلى تطبيق أنظمة الجودة والاعتماد. ومثل هذا البحث سوف يلقي الضوء على بعض الجوانب التي ستفيد متخذي القرار في جامعة مصراتة كما أنه سوف يفتح المجال لعمل المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع بجامعة أخرى.

### مصطلحات البحث: فيما يلي التعريفات الإجرائية لأبرز مصطلحات البحث:

**الجودة:** هي درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة.

**الإدارة:** هي النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة والامكانيات المالية والمادية المتاحة من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**المعوق:** هو القصور الذي يحول دون الوصول إلى الأهداف المرغوبة، أو يؤخر الوصول إليها أو يقلل جودة تحقيق الأهداف.

**المعوقات التنظيمية:** هي تلك العقبات المتعلقة بأنظمة واجراءات وأساليب العمل داخل الكلية والتي تؤخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**المعوقات البشرية:** المعوقات المتعلقة بالعاملين بالكلية عند تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة.

**المعوقات المالية:** وهي المعوقات المرتبطة بالنواحي المالية من تحديد النفقات والمصروفات لشراء وصيانة الأجهزة والمعدات التقنية وإعادة بناء البنية التحتية والبرامج وتحديد ميزانية خاصة بالجودة.

### حدود البحث:

حدود الموضوع: معوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الحدود المكانية: جميع كليات جامعة مصراتة.

الحدود الزمنية: ( العام الجامعي 2018-2019 )

الحدود البشرية: ( عمداء الكليات - ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية )

### الإطار النظري:

المفهوم اللغوي للجودة: الجودة لغة: من الفعل جاد جُوداً: صار جيداً، يقال جاد المتاع وجاد العمل فهو جيد، كما تعود كلمة جودة إلى أصلها الاشتقاقي ( ج و د ) وهو أصل التسمح وكثرة العطاء (الأسدي، والرميض، 2014 ، ص 64).

المفهوم الاصطلاحي للجودة: تعرف الجودة بأنها " هي شمولية صفات، وخصائص المنتج أو الخدمة، والتي تؤثر على قدرته في إشباع حاجات الزبائن المعلنة أو الضمنية". ( الحداد، 2009، ص 14 )

تعريف إدارة الجودة الشاملة: يتكون هذا المصطلح من ثلاثة عناصر:

الإدارة: وهي الأسلوب القيادي المتبع.

الجودة: وهي أداء العمل بمستوى متميز.

الشاملة: بمعنى أنها تؤثر في جميع العاملين في المؤسسة وتتطلب التزاماً منهم جميعاً سواء كانوا إداريين أو منفذين. (بطاح، 2006، ص 118)

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة، مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين، وبينهم وبين العملاء" ( أبوالنصر، 2007، ص 123).

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم: تعرف بأنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية، ليوفر للأفراد وفريق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب المستفيدين من التعلم، وهي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة، وهي منظومة تبت نجاحها لتخطيط وإدارة الأنشطة التعليمية" (الشرقاوي، 2002، ص 19).

وقد أشار الباحثون والمختصون إلى عدة خطوات لا بد من اتخاذها عند بدء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية وأهمها:

- 1- التمهيد: بمعنى تهيئة العاملين لتقبل مفهوم الجودة الشاملة.
  - 2- التنفيذ: بمعنى تحديد المهام والمسؤوليات، والقدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ.
  - 3- التقييم: بمعنى التقييم المصاحب لعملية التطبيق بكل مراحلها، والتقييم الختامي الذي يرمي إلى تقويم العمل ككل عند انتهائه والحصول على تغذية راجعة تفيده عند البدء من جديد.
- وعلى المستوى التنفيذي الاجرائي فإن أي مؤسسة تعليمية تريد تبني إدارة الجودة الشاملة لا بد لها من القيام بما يلي:

- 1- تشكيل مجلس للجودة وهو المستوى العلمي لاتخاذ القرارات.
- 2- فريق تصميم الجودة وتنميتها وهذا الفريق هو الذي يضع استراتيجية تطوير نظام إدارة الجودة.
- 3- تشكيل لجنة لقياس الجودة وتقييمها. (بطاح، 2006، ص125)

**أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:** يمكن تحديد الفوائد التي يحققها تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:

- 1- تساعد في تركيز جهود الجامعات لإتباع الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل.
- 2- إيجاد مجموعة واحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات وتؤدي إلى المزيد من الضبط والنظام.
- 3- تؤدي إلى تقييم الأداء.
- 5- طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فريق العمل مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية.
- 6- تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فريق العمل وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.
- 7- وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة.
- 8- تقديم خدمات أفضل للطلبة. (الشمري، 2006، ص40)

**أهداف إدارة الجودة الشاملة:** من الأهداف التي تتحقق من خلال تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم ما يأتي:

- 1- زيادة الكفاءة والقدرة التنافسية وذلك بزيادة التعاون بين إدارات المؤسسات التعليمية.
- 2- توفير الخدمة للمستفيدين وفق متطلباتهم مع مراعاة (الجودة، الوقت، التكلفة).
- 3- زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العامة في المؤسسات التعليمية.
- 4- جلب المزيد من الطلبة المستفيدين الجدد.
- 5- الاهتمام بجوانب التحفيز التي تشجع احتياجات المستفيدين، ورغباتهم.
- 6- إعداد الطلبة إعداداً شاملاً متكاملًا (علمياً، نفسياً، وفكرياً،... الخ).
- 7- الاهتمام بالتقويم المستمر في جميع العمليات التي تقوم المؤسسة التعليمية بتقديمها بهدف ضمان الجودة. (الأسدي، 2014، ص 128-129)

**مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على جملة مبادئ وهي:

- 1- تفهم ودعم الإدارة العليا.
- 2- التركيز على المستفيد.
- 3- التأكيد على حيوية عملية تحسين الجودة واستمراريتها.
- 4- توفير نظام ذي مصداقية للقياس.
- 5- وجود نظام فعال للاتصال.
- 6- اشراك جميع العاملين في تحسين الجودة. (بطاح، 2006، ص 121)

**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

- القيادة. - الإلتزام. - فريق العمل. - التصميم الفعال. - التركيز على العمليات.

إن المتطلبات أعلاه تتفاعل مع البعض الآخر من أجل تطبيق الجودة الشاملة بنجاح، والشكل (1) يوضح هذا

التفاعل.





المصدر: (العزاوي، 2005، ص 63)

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تتعرض عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى مجموعة من الصعوبات والعوائق تناولتها الباحثين في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في القطاع التعليمي وهي كالآتي:

- 1- عدم دعم الإدارة العليا بقطاع التعليم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- سيادة المركزية، وعدم توفر هيكل تنظيمي الذي يساعد على تفويض الصلاحيات اللازمة للمستويات التنفيذية.
- 3- قلة توفر الكوادر المدربة المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين.
- 5- عدم توفر نظام فعال للاتصال.
- 6- التركيز على بعض جزئيات النظام وليس على النظام ككل.
- 7- عدم الإلمام بالأساليب الكمية لضبط الجودة.
- 8- عدم مناسبة الإطار الثقافي المجتمعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 9- توقع نتائج سريعة عند التطبيق. (بطاح، 2006، ص 123)

#### الدراسات السابقة:

1-دراسة أونيس ومينيسي (2018) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" المفهوم والأهمية" هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمصطلح باعتباره سيساهم في تحديد مدى تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها وتحديد جوانب القوة وتعزيزها، وجوانب القصور والعمل على التغلب

عليها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية متكاملة لتطوير مؤسسات التعليم العالي، وتعمل على التطوير المستمر للمؤسسات التعليمية من خلال الجهد الجماعي، كما أن تطبيق إدارة الجودة أصبح مطلباً أساسياً للدخول في مجال المنافسة العالمية.

2- دراسة بوحنيك (2018) بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" دراسة تطبيقية على كلية الاقتصاد والتجارة الخمس" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة على فاعلية أداء كلية الاقتصاد والتجارة الخمس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن إدارة الكلية تتوفر لديها الحماس والرغبة في تقديم الأفضل من خلال التحسين المستمر، وجاءت آراء عينة الدراسة متوسطة حول مدى توفر متطلبات الجودة الشاملة في الكلية، وأن القيادات الإدارية مؤهلة وقادرة على أداء الأعمال الموكلة إليها بفاعلية.

3- دراسة مرجين (2018) بعنوان "معايير الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي التحديات والرهانات - المعايير الوطنية الليبية في التعليم الجامعي نموذجاً-" هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية المعايير في التعليم الجامعي، وتحديد مبررات بناء أو تحديث وتطوير المعايير في التعليم الجامعي، وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي إن المتبع لعملية بناء المعايير الدولية يجد أن معظم المعايير الدولية يتم بناؤها وفقاً لفلسفة الدولة، وتوجهاتها، وأهدافها التعليمية كما تأتي عملية بناء المعايير بغية إصلاح ومعالجة المنظومة التعليمية، لذلك نجد أن معظم المؤسسات التعليمية في العالم أصبحت تلتزم بتطبيق معايير الجودة والاعتماد، كشروط أساسية للاعتراف بها ومن تم الاعتراف بمخرجاتها التعليمية، من أجل الحصول على شهادة الاعتماد.

**التعليق على الدراسات السابقة:** تناولت الدراسات السابقة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وواقع تطبيقها، وأكدت هذه الدراسات أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها يعتمد على مجموعة من المتطلبات أهمها: الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لدى جميع المستويات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة. ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تركيزها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. واستفادت الباحثان من الاطلاع على الدراسات السابقة في كافة عناصر بحثيهما ومراحلها، سواء فيما يتعلق بالإطار النظري أو الإجرائي، من اختيار المنهج العلمي المناسب.

**منهج البحث:** لتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للبحث، وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة.

**مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث في (240) مفردة متمثلين في (عمداء الكليات، رؤساء الأقسام الإدارية، ورؤساء الأقسام العلمية) بكليات جامعة مصراتة، ومن خلال الاطلاع على اللائحة اتضح أن لمديري المكاتب الإدارية نفس مهام رؤساء الأقسام الإدارية؛ لذلك تم اعتماد المسمى الوظيفي (رئيس قسم إداري) للمسمى الوظيفي (مديري المكاتب الإدارية). ووفقاً لجدول (SEKARAN) تم تحديد حجم العينة المقابل لعدد مفردات المجتمع، وتمثل في (148) مفردة (النجار، 2015، ص 109)، وتمثلت العينة في عينة عشوائية بسيطة. والجدول التالي يوضح الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

الجدول (1) يوضح الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

من حيث الوظيفة		من حيث الخبرة		من حيث المؤهل	
6.8%	عميد الكلية	29.7%	أقل من 5 سنوات	8.1%	دبلوم عالي فما دون
41.2%	رئيس قسم إداري	32.4%	من 5 إلى أقل من 10	11.5%	جامعي
52%	رئيس قسم علمي	37.8%	من 10 سنوات فأكثر	45.9%	ماجستير
				34.5%	دكتوراه

**تصميم الاستبانة واختبار الصدق والثبات:** تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر أولي لجمع البيانات للجانب الميداني، حددت محاور الاستبانة، وفقراتها التابعة لها بناء على الاستفادة من الدراسات السابقة. واشتملت على قسمين: القسم الأول خاص بالمعلومات العامة المتعلقة بعينة البحث من حيث (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) القسم الثاني: اشتمل على (4) محاور تضمنت أسئلة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ولتحديد آراء أفراد العينة تم الاعتماد على مقياس (ليكرت الثلاثي) على النحو التالي:

الجدول (2) يوضح درجة الموافقة ومدلول المتوسط للفقرات:

مستوى الموافقة	لا أوافق	محايد	أوافق
الدرجة	1	2	3
النطاق للمتوسط	1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3
تقييم المعوق	متوفر بدرجة ضعيفة	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة عالية

مع ملاحظة أنه تم إعطاء درجات عكسية للفقرات (5,6,7) من محور المعوقات التنظيمية، والفقرة (5) من محور المعوقات البشرية، والفقرة (2) من محور المعوقات المالية، وللتحقق من صدق فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لأهداف البحث تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والأخذ بتوجيهاتهم، كما تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات فجاءت النتائج كلها ايجابية بدرجة عالية، حيث جاء مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من (0.05) وجميعها دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد على أن أسئلة الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي وأن الفقرات تقيس ما وضعت من أجله.

ولقياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) للاستبانة ككل كان قيمته (0.695) وهي تعتبر نسبة مقبولة وجيدة وتدلل على ملائمة الاستبانة للتحليل الإحصائي، مما يزيد من الثقة في النتائج.

### عرض ومناقشة النتائج:

للإجابة على تساؤلات البحث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المتوي لفقرات الاستبانة كما يلي:

أولاً: الإجابة على التساؤل الرئيسي والذي ينص على ( ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية جامعة مصراتة؟ )

ويتم ذلك من خلال التعرف على مستوى إدراك القيادات الإدارية بثقافة الجودة، والتعرف على المعوقات التنظيمية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المالية التي تؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية.

1- مدى إدراك القيادات الإدارية لثقافة الجودة الشاملة:

جدول (3) يوضح المتوسط الحسابي والوزن المئوي ومدى إدراك القيادات الإدارية لثقافة الجودة الشاملة

ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة توافر المعوق	مقياس
1.توجد قناعة من قبل الإدارة العليا بجدوى تطبيق إدارة الجودة.	2.71	0.550	%90	1	ضعيفة
2.يوجد دعم واضحين من الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة.	2.28	0.745	%76	4	متوسطة
3.يتوافر مناخ يسوده روح التعاون وعمل الفريق بين الإدارات والأقسام بالكلية	2.41	0.679	%80	2	ضعيفة
4. يتم مشاركة جميع العاملين في تخطيط برامج تطوير أساليب العمل وفق معايير الجودة	1.96	0.764	%67	6	متوسطة
5.وجود عملية مراجعة وتحسين مستمر لأساليب العمل	2.17	0.759	%72	5	متوسطة
6.يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع	2.35	0.727	%78	3	ضعيفة
المتوسط العام لمدى إدراك القيادات الإدارية لثقافة الجودة.	2.31	0.577	%77		متوسطة

من خلال النتائج بالجدول السابق جاء المتوسط الحسابي للمحور ككل قدره (2.31)، وبوزن مئوي (77%)، وهو يقع في نطاق الإحابة — (محايد)، ويفسر ذلك أن مستوى إدراك القيادات الإدارية بثقافة الجودة الشاملة جاء (متوسطاً)، وعلى الرغم من توافر قناعة القيادات الإدارية بجدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية والتحمس لتطبيقها، إلا أن مستوى الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء (متوسطاً)، كما أنه يتم مشاركة بعض العاملين وليس الكل في تخطيط برامج تطوير أساليب العمل بما يتوافق مع معايير الجودة، على الرغم من أن الحصول على نتائج جيدة من تطبيق معايير الجودة لا يتم إلا بتضافر جهود جميع العاملين بالمؤسسة

التعليمية، كما أن عملية المراجعة والتحسين المستمر لأساليب العمل لا تتم بطريقة مستمرة، أو قد يكون في جوانب معينة على حساب الجوانب الأخرى.

## 2- المعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

جدول (4) يوضح المتوسط الحسابي والوزن المئوي للمعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة توفر المعوق
1. تفويض لك الصلاحيات بشكل لا يتناسب مع مسؤوليات وظيفتك	2.07	0.817	67%	4 متوسطة
2. توجد معايير تقليدية لتقييم أداء العاملين بالكلية	2.32	0.758	77%	1 متوسطة
3. توجد مقاومة من بعض العاملين بالكلية للتغيير الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.26	0.741	75%	2 متوسطة
4. توجد صعوبة في الاتصال بالرؤساء في العمل	1.79	0.867	60%	6 متوسطة
5. تتوفر البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية (التعريف بها، شرح أهميتها، تدريب العاملين	1.88	0.782	63%	5 متوسطة
6. الإدارة الحالية بالكلية تدفع نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.53	0.694	51%	7 ضعيفة
7. يوجد نظام معلومات دقيق وفعال بإدارة الكلية	2.22	0.752	74%	3 عالية
المتوسط العام للمعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة	2.02	0.313	67%	متوسطة

من خلال النتائج بالجدول السابق جاء المتوسط الحسابي للمحور ككل قدره (2.02)، بوزن مئوي (67%) وهو يقع في نطاق الإجابة بـ (محايد)، ويفسر بتوافر المعوقات التنظيمية بدرجة (متوسطة)، وتمثل تلك المعوقات في: ضعف نظام المعلومات بكلية جامعة مصراتة، حيث أنه بعيد كل البعد عن استخدام الإدارة الإلكترونية، ولا

توجد منظومات إلكترونية تربط بين الكليات وإدارة الجامعة، أو داخل أقسام الكليات نفسها وإدارتها، كما أن تقييم الأداء يتم من خلال معايير تقليدية غير مرتبطة بالتقدم في البحث العلمي والمشاركات العلمية وغير مرتبطة بمعايير الجودة. 3- المعوقات البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول(5) المتوسط الحسابي والوزن المئوي للمعوقات البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة توافر المعوق	الفرقات
1. تطبيق إدارة الجودة يفقد بعض الموظفين مراكزهم الوظيفية	2.31	0.815	77%	4	متوسطة
2. هناك ضعف في مهارات الموظفين في تطبيق إدارة الجودة	2.58	0.628	86%	3	عالية
3. نقص الدورات التدريبية للعاملين بالكلية حول تطبيق إدارة الجودة	2.81	0.513	94%	1	عالية
4. ضعف التحفيز المعنوي للموظفين والذي يشجع على تطبيق والالتزام بمعايير الجودة في العمل	2.70	0.567	90%	2	عالية
5. الشخص المناسب موجود في الوظيفة المناسبة	2.01	0.709	67%	5	متوسطة
المتوسط العام للمعوقات البشرية	2.48	0.382	83%		عالية

من خلال النتائج جاء المتوسط الحسابي للمحور ككل قدره (2.48)، بوزن مئوي (83%) وهو يقع في نطاق الإجابة بـ (أوافق)، ويفسر بتوافر المعوقات البشرية بدرجة (عالية)، وتتمثل المعوقات البشرية في قصور شديد في الدورات التدريبية للموظفين بالكليات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من أهمية تلك الدورات في فهم ثقافة وفوائد وأهمية إدارة الجودة الشاملة وفهم أفضل لآلية الوصول للمؤشرات ومعايير الجودة، كذلك يوجد ضعف شديد في تقديم التحفيز المعنوي للموظفين وزيادة دافعيتهم للالتزام بمعايير الجودة في أدائهم لوظائفهم، وقد يرجع ذلك للقصور في الدورات وورش العمل الخاصة بالتعريف بإدارة الجودة الشاملة وآلية تطبيقها. كذلك يوجد بعض الموظفين الذين ثقافتهم متدنية بإدارة الجودة الشاملة والتي تجعلهم مقتنعون بأن تطبيق الجودة سيفقدتهم

مراكزهم الوظيفية، وقد أكدت دراسة بوحنيك (2018) على أهمية التركيز على اعتناق إدارة الجودة الشاملة وجعلها ثقافة للمؤسسة التعليمية.

#### 4- المعوقات المالية والمادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول (6) المتوسط الحسابي والوزن المئوي للمعوقات المالية والمادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة توافر المعوق
1. ضعف مستوى البنية التحتية التقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة	2.73	0.542	%91	عالية
2. توجد ميزانية مستقلة لمشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية	2.42	0.729	%81	عالية
3. التغطية المالية للدورات الخاصة بالجودة غير مناسبة	2.53	0.644	%84	عالية
4. ضعف الحوافز المادية التي تشجع على تطبيق معايير الجودة في العمل	2.70	0.553	%90	عالية
5. قلة توفير الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء المتخصصين في مجال الجودة	2.65	0.570	%88	عالية
المتوسط العام للمعوقات المالية والمادية	2.61	0.849	%87	عالية

من خلال النتائج بالجدول السابق جاء المتوسط الحسابي للمحور ككل قدره (2.61)، بوزن مئوي (87%) وهو يقع في نطاق الإجابة بـ (أوافق)، ويفسر بتوافر المعوقات المالية والمادية بدرجة عالية، وتتضح تلك المعوقات في الآتي: ضعف مستوى البنية التحتية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتضح في قصور في توفير المرافق والتجهيزات، وافتقار المكتبات للكتب والمراجع الحديثة وكذلك المكتبة الإلكترونية. كذلك لا توجد حوافز مادية



للموظفين المشتركين في برامج تطبيق الجودة بالكليات؛ على الرغم من أن مثل هذه الحوافز يزيد من دافعية الموظفين للاشتراك بالبرنامج.

ثانياً: الإجابة على التساؤل الثاني: والذي ينص على (هل يوجد اختلاف في تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الإدارية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)؟)

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للتعرف على الفروق حسب المتغيرات (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة) والجدول التالية توضح ذلك.

جدول (7) يوضح اختبار ANOVA للفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة
إدراك ثقافة الجودة الشاملة	بين المجموعات	10.345	3	3.448	0.500	0.683	غير معنوي
	داخل المجموعات	992.216	444	6.890			
	الكلية	1002.56	147				
معوقات تنظيمية	بين المجموعات	9.535	3	3.178	0.655	0.583	غير معنوي
	داخل المجموعات	698.647	144	2.852			
	الكلية	708.182	447				
معوقات بشرية	بين المجموعات	36.667	33	12.22	3.526	0.017	معنوي
	داخل المجموعات	499.191	144	3.467			
	الكلية	535.858	147				
معوقات مالية	بين المجموعات	12.014	33	4.005	0.955	0.416	غير معنوي
	داخل المجموعات	603.877	144	4.194			
	الكلية	615.892	447				

يتضح من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي فيما يخص (إدراك ثقافة الجودة الشاملة، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات المالية) حيث جاء مستوى الدلالة لاختبار F لكل منهم أكبر من (0.05)، بينما وجدت فروق ذات دلالة لمتغير المعوقات البشرية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح من يحملون مؤهل (جامعي) حيث مستوى معنوية اختبار F 0.017 أقل من (0.05).

جدول (8) يوضح اختبار ANOVA للفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة
إدراك ثقافة الجودة الشاملة	بين المجموعات	10.345	32	83.44	0.500	0.683	غير معنوي
	داخل المجموعات	992.216	144	6.890			
	الكلية	1002.561	147				
المعوقات التنظيمية	بين المجموعات	17.456	22	8.728	1.832	0.164	غير معنوي
	داخل المجموعات	690.727	145	4.764			
	الكلية	708.182	147				
المعوقات البشرية	بين المجموعات	4.058	22	2.029	0.553	0.576	غير معنوي
	داخل المجموعات	531.800	145	3.668			
	الكلية	535.858	147				
المعوقات المالية	بين المجموعات	5.632	22	2.816	0.669	0.514	غير معنوي
	داخل المجموعات	610.260	145	4.209			
	الكلية	615.892	147				

من بيانات الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الإدارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي حيث مستوى الدلالة لاختبار F أكبر من (0.05)

## الجدول (9) يوضح اختبار ANOVA للفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة
إدراك ثقافة الجودة الشاملة	بين المجموعات	23.610	22	11.805	1.749	0.178	غير معنوي
	داخل المجموعات	978.951	145	6.751			
	الكلية	1002.56	147				
معلومات تنظيمية	بين المجموعات	9.992	22	4.996	1.038	0.357	غير معنوي
	داخل المجموعات	698.190	145	4.815			
	الكلية	708.182	147				
معلومات بشرية	بين المجموعات	15.150	22	7.575	2.109	0.125	غير معنوي
	داخل المجموعات	520.709	145	3.591			
	الكلية	535.858	147				
معلومات مادية ومالية	بين المجموعات	5.632	22	2.816	0.669	0.514	غير معنوي
	داخل المجموعات	610.26	145	4.209			
	الكلية	615.892	147				

من بيانات الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة حيث جاء مستوى الدلالة لاختبار F أكبر من (0.05).

#### النتائج:

أن المعوقات المالية هي أكثر المعوقات التي تعاني منها جامعة مصراتة وبدرجة عالية، يليها المعوقات البشرية بدرجة عالية، بينما جاءت المعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة، وكان مستوى الوعي بثقافة الجودة الشاملة متوسطاً، وكما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي فيما يخص (إدراك ثقافة الجودة الشاملة، المعوقات التنظيمية، والمعوقات المالية)، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية حول تقدير أهمية المعوقات البشرية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح مؤهل علمي (جامعي). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر القيادات الإدارية وفقاً لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

#### التوصيات:

- 1- أن يكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن توجهات الدولة ويعلن عن هذا رسمياً من خلال وزارة التعليم، لتوفير الالتزام توفير متطلبات التطبيق.
- 2- توفير ميزانية مستقلة ومعلنة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- توفير المستلزمات التقنية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- التركيز على اعتناق إدارة الجودة الشاملة وزيادة دعم الإدارة العليا بالجامعة والكليات (مادياً ومعنوياً).
- 5- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة وتوطينها من جميع العاملين بمؤسسات التعليم العالي عن طريق زيادة الدورات وورش العمل المتعلقة بالجودة وزيادة مشاركة العاملين في جهود تحسين الجودة.
- 6- تشكيل مجالس الجودة لوضع استراتيجية تطبيق وتطوير الجودة.
- 7- تطوير نظام المعلومات والاتصالات بالكليات.

8- تطوير معايير تقييم الأداء بما يتلاءم مع معايير الجودة.

المراجع:

- 1- أبو النصر، مدحت(2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
- 2- الأسدي، سعد جاسم، والرميض، عبد الستار جبر(2014). الأبنية المدرسية جودة شاملة ورؤية مستقبلية. عمان، الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- 3- أونيس، محمود سالم، ومنيسي، رحاب سعد (2018، مارس). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "المفهوم والأهمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتعليم في ليبيا الأول، مصراتة.
- 4- بطاح، أحمد(2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 5- بوحنيك، أمين علي( 2018، مارس). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية على كلية الاقتصاد والتجارة الخمس، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتعليم في ليبيا الأول، مصراتة.
- 6- الحداد، عواطف إبراهيم(2009). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 7- الحميسي، أحمد (2018، أكتوبر الجمعة 19). تراجع التعليم في ليبيا.. جودة مفقودة وحلول مستعصية. الوسط. تم استرجاع من <http://www.alwasat.com>
- 8- الشرقاوي، مريم ابراهيم(2002). إدارة المدارس بالجودة الشاملة. القاهرة، مصر: مكتبة الجودة المصرية للنشر.
- 9- الشمري، حامد بن مالح(2007). إدارة الجودة الشاملة. الرياض، المملكة العربية السعودية: المؤلف للتوزيع والنشر.
- 10- العزاوي، محمد عبد الوهاب(2005). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 11- مرجين، حسين سالم (2018، مارس). معايير الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي التحديات والرهانات " المعايير الوطنية الليبية في التعليم الجامعي انموذجا". ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتعليم في ليبيا الأول، مصراتة.
- 12- النجار، فايز جمعة، النجار ، نبيل جمعة، الزعبي، ماجد راضي (2013). أساليب البحث العلمي.