

دور ادارة الجودة الشاملة فى تنمية قدرات المعاهد العليا  
بالتطبيق على معاهد القاهرة بالمقطم

د. شريف حمدى

معاهد القاهرة العليا للغات والترجمة الفورية والعلوم الإدارية  
ونظم المعلومات الإدارية

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

يمكن القول بأن جزور الإهتمام بالجودة تعود إلى سبعة آلاف عام منذ أن إهتم المصري القديم بها<sup>١</sup>، وإن كان هذا الإهتمام يأخذ أشكالاً بدائية لا تتسم بالتنظيم، أما الآن فنعيش فترة من التحديات التي تواجه مجتمعنا التي تؤثر علي منظماتنا في العصر الحديث، فالحاجة إلي تحسين الإنتاجية و الجودة من المبادئ الأساسية التي تفرضها آليات العولمة<sup>٢</sup>

ولقد كان ينظر إلي الجودة علي أنها تخص المنظمات الخاصة فقط حتى الآن فينظر إليها علي أنها من أهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في كلا من القطاعي الخاص و العام علي السواء، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً وعاماً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل، فهو أسلوب شامل للتطوير التنظيمي.

وقد صار العلم في العصر الحديث الرحم الذي يربط بين المجتمعات ويؤثر فيها، ومع التغيرات العالمية المتسارعة من تاجر معرفي وتكنولوجي، وظهور تخصصات جديدة تحتاجها مجتمعاتنا تحتاج لخريجين جامعيين يمتلكون المعرفة والمهارة المطلوبة، وكل ذلك وغيره ترك بصماته على أهداف ووظائف التعليم العالي، ولذا فقد تغيرت تلك الوظائف الجامعية منذ نشأتها الأولى حتى الآن، فبعد أن إقتصرت على الأنشطة الأكاديمية المنعزلة عن المجتمع ومشكلاته والمنتجرات والتحديات المحيطة، أصبحت الجامعات والمعاهد العليا الآن مطالبة بإرضاء عملائها والمستفيدين من خدماتها في ظل منافسة مستعرة البقاء فيها للأفضل.<sup>٣</sup>

### المشكلة البحثية:

نحن نعيش الآن فترة التحديات في تاريخنا، وتلك التحديات التي تواجهنا هي اختبار حقيقي لأمننا و لمنظماتنا ولكل فرد منا كمنير أو قائد.

ولقد فرض علينا الواقع أن نتعلم من تجارب الدول الاخرى والتي سبقتنا وأصبحت في مصاف الدول المتقدمة ونلاحظ أن في كثير من تلك الدول، هناك تقدم كبير حدث في جودة تقديم الخدمات التعليمية، أما في مجتمعنا العربي و خصوصا في دولتنا الحبيبة مصر فان هناك خلل كبير في تقديم تلك الخدمات لمستحقيها والذي معة الباحث وجد أن من الأفضل كشف أسباب تلك المشكلة ومعرفة تأثير استخدام مفاهيم الجودة الشاملة علي المؤسسات التعليمية التي تقدم تلك الخدمات.

<sup>١</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، جامعة الزقازيق، ٢٠٠١، ص ٢٩  
<sup>٢</sup> نجم عنود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، جامعة الزيتونة الأردنية، دار صفاء للنشر - عمان الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص ٢٦  
<sup>٣</sup> حسن محمد حصان و، محمد عطوة مجاهد، التعليم الجامعي الخاص - التطور والمستقبل، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨، ص ٤-٩

## تساؤلات البحث:

- ١- ما هو مفهوم الجودة الشاملة وما هي أبعادها؟
- ٢- ماهي المشاكل المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي ؟
- ٣- ماهي العوامل الحاكمة لنجاح تطبيق سياسات الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي ؟

## فروض البحث:

- ١- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم لمبادئ الجودة الشاملة ومفاهيمها في منظمات التعليم العالي وتعزيز نقاط القوة داخل المنظمة.
- ٢- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة وتشجيع العاملين لتطبيق مفاهيمها في منظمات التعليم العالي.
- ٣- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم لمفهوم الجودة الشاملة ونجاح منظمات التعليم العالي في تقديم خدمات جيدة لمستحقيها.
- ٤- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة وعي الموظفين بأهمية الجودة الشاملة ورضاء مستحقي الخدمة علي الخدمات المقدمة من خلال منظمات التعليم العالي.

## أهداف الدراسة :

- ١- إلقاء الضوء علي طبيعة ومفهوم الجودة الشاملة واليات عملها في المنظمات التعليمية.
- ٢- التعرف علي الدور الهام الذي تلعبه الجودة الشاملة في نجاح منظمات التعليم العالي.
- ٣- بحث الأسباب التي تؤدي إلي فشل بعض منظمات التعليم العالي في تقديم خدمات جيدة لمستحقي الخدمة.
- ٤- الخروج بمجموعة من المقترحات التي تساهم في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي.

## الفصل الأول : مفهوم الجودة

**المبحث الأول: مفهوم الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.**

### **مفهوم الجودة:**

يرى البعض أن تعبير الجودة يشير إلي قدرة الإدارة علي إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة علي الوفاء بحاجات المستهلكين والعملاء<sup>١</sup>

عرف "Johnson" الجودة بأنها القدرة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاء التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه.<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> د. فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة، كلية تجارة جامعة الزقازيق، ص ٩

<sup>٢</sup> فريد زين الدين، المرجع السابق ذكره ، ص ١٠

معني الجودة كما ورد في المعاجم العربية أن الجودة تعني كون الشيء جيدا، وفعلها الثلاثي جاد وهي تعني إتقان الشيء وتجويده.<sup>1</sup>

والجودة بمفهوم آخر هي ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلي خصائص محددة، تكون أساسا لتصميم المنتج، وتقدمة إلي العميل، بما يوافق حاجته وتوقعاته.<sup>2</sup>

ويري البعض أن الجودة هي قدرة الإدارة علي إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة علي الوفاء بحاجات المستهلكين والعملاء.<sup>3</sup>

يعرفها "Connell" بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج.<sup>4</sup>

وأخرون يعرفونها بأنها القدرة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضائه التام عن السلعة أو الخدمة.<sup>5</sup>

وقد عرف "جوران" أن الجودة هي درجة مطابقة منتج معين لتصميمة أو مواصفاته.<sup>6</sup>

ويري البعض أن الجودة هي الفترة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضائه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه، وقد عرف ديننج الجودة بأنها درجة متوقعة من التناسق والاعتمادية بتكلفة قليلة وتناسب السوق، كما عرفها كروسبي "بأنها مطابقة المتطلبات"، وعرفها "جليمور" بأنها درجة مطابقة منتج معين لتقييمه أو مواصفاته.<sup>7</sup>

وتتظر المنظمة الأوروبية للرقابة علي الجودة بمفهومها الجودة بأنها: مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين، وتحدد من قدراته علي تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم.<sup>8</sup>

وقد قامت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بوضع تعريف للجودة مؤداه ان الجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية.<sup>9</sup>

وقد عرفها "لونجكر" بأنها الخصائص المادية أو غير المادية التي تشكل الطبيعة الأساسية للشيء أو هي واحدة من الخصائص المميزة للشيء<sup>10</sup>، أو هي شمولية صفات وخصائص المنتج أو الخدمة والتي تؤثر علي قدرته في إشباع حاجات الزبائن المعلنة أو الضمنية<sup>11</sup>، ورقابته بطريقة تضمن مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات<sup>12</sup>.

<sup>1</sup> عادل جادالله علي معزب ، دور القدرات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٣

<sup>٢</sup> احمد سيد مصطفي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، أمستد إدارة الأعمال كلية التجارة بها جامعة الأزقايق، ص ٣٩

<sup>٣</sup> فاروق محمد محمد عبد الرحمن، تقيم أداء الإدارة العامة لخدمة المواطنين بوزارة التعليم العالي لرسالتها وأسلوب تطويرها ، رسالة ماجستير ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٠٠١ ، ص ٢٢

<sup>٤</sup> عادل جادالله علي معزب ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢

<sup>٥</sup> . فاروق محمد محمد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣

<sup>٦</sup> فريد زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص ١٠

<sup>٧</sup> . فاروق محمد محمد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢

<sup>٨</sup> . عادل جادالله علي معزب ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢

<sup>٩</sup> فريد زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص ١٠

<sup>10</sup> Longenker, C. & Scazzero, J. The Ongoing Challenge of Total Quality Management, The TQM Magazine, vol.8, 1996, pp.55.

<sup>11</sup> عواطف إبراهيم الحداد، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة البتر، إدارة الجودة الشاملة، ص ١٢؛ ي: ١

<sup>12</sup> نادر فرجاتي، مساهمة التطيم العالمي في التنمية في البلدان العربية، ورقة عمل، المؤتمر الإقليمي العربي حول التطيم العالمي، بيروت، ١٩٩٨.

## - مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

عرفت إدارة الجودة الشاملة بطرق مختلفة مثل البحث عن التميز والتحسين المستمر<sup>١</sup>، أو خلق المواقف وضبطها لغرض تجنب العيوب ما أمكن وبلوغ المستوى الثاني من رضا الزبون عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال.<sup>٢</sup>

وتعرف إدارة الجودة الشاملة: بأنها عملية إدارية مبنية علي مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات موارد المنظمة علي رغبات واحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة منتظمة ومستمرة.<sup>٣</sup>

- إدارة الجودة الشاملة: هي تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات، وهذا يعني إشراك ومساهمة جميع العاملين وبصورة فعالة في العمليات الإنتاجية والخدمية مع التركيز علي التحسين المستمر لجودة المخرجات، بهدف تحقيق الرضا لدي المستهلكين.<sup>٤</sup>

ويمكن أن ننظر إلي إدارة الجودة الشاملة علي أنها العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة في ضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات، انسجاما مع هدفها في تحسين رضا الزبائن والعاملين، فبذلك يمكن القول بأن المبادئ الأساسية التي تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي:

- رضا الزبون عن طريق تلبية احتياجاته ورغباته.
- التحسين المستمر كسياسة عليا تتبناها الإدارة ويتبناها جميع الموظفين والعاملين.
- التداخل والتفاعل بين الوظائف ووجود قنوات اتصال فاعلة بين المستويات الإدارية المختلفة.
- المشاركة والتكامل بين عمليات حل المشكلات.<sup>٥</sup>

## عناصر إدارة الجودة الشاملة:

١. التزام الإدارة العليا ، ويقصد بها الإلتزام الإدارة وتبنيها لمبادئ الجودة وتشجيع العاملين عليها.
٢. التوجيه بالعميل: حيث تقود رغبات وتوقعات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة وذلك منذ مرحلة تصميم المنتج وحتى خدمة ما بعد البيع وإتاحة الفرص أمام العملاء للحصول علي نوعيات متطورة من المنتجات تناسب جميع الاحتياجات والمنتجات.<sup>٦</sup>
٣. تصميم منتجات تؤدي للجودة، فرغبات العملاء وإحتياجاتهم تحدد الخصائص الرئيسية لتصميم المنتج.

<sup>١</sup> Bruce Brocka & M. Suzanna Brocka , Quality Management - Implementing the Best Ideas of the Masrers . Illinois , 1994 , p3  
حسين محمد العلوي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ١٩٩٨، ص١١.

<sup>٢</sup> د.جمدي عبد العظيم ،المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ص٢٧  
عادل جادالله علي معرب ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٥

<sup>٣</sup> Vincent K. Omachonu & Joel E Ross , Principles of Total Quality , St. Lucie Press , 1994 , p4-7  
د.عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص٢١

<sup>٤</sup> C Huang , Assessing the Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four-Year University of Collages that have Implemented the Principles of Total Quality Management Dissertation, The Ohio State University , 1994, pp85-87.

٤. بناء فرق عمل فعالة ، تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة علي العاملين حيث يجب تدريبهم ، وتحفيزهم ، وإشراكهم. وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة. وذلك لتقديم خدمات علي مستوى مرضى.
٥. المقارنة بمنافس متميز والتحسين المستمر : حيث يتعين نقل ومضاهاة المعايير المستخدمة لقياس التقدم في برنامج الجودة من أداء شركات أخرى ناجحة عالميا. ثم تصبح هذه المعايير أساسا لتحسين مستمر<sup>١</sup>.

### المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

#### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة
- التوجه بالمستهلك والإيمان بان العميل يدير المنظمة.
- لتحديد الاختلاف في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة .
- الإدارة الفعالة للمواد البشرية في المنظمة والتعليم والتدريب المستمر ومشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة التدريب علي تحسين تلك الإنتاجية والجودة.
- تبني الأنماط والكوادر القيادية المناسبة لتمثيل إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام خطة التحسين القياس في محاسبة العاملين و قياس الأداء والرصاء بمقاييس وأساليب إحصائية<sup>٢</sup>.

#### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- (١) تحديد رؤية المنظمة.
- (٢) جمع وتحليل البيانات والفرص المتاحة.
- (٣) التدريب وحل المشكلات.
- (٤) التعليم.
- (٥) وضع النظم المدعمة للجودة.<sup>٣</sup>

#### فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب العديد من المنظمات التي قامت بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وهي:
١. تخفيض تكاليف وقت إنهاء الأعمال الجودة وزيادة الإرباح والإنتاجية.<sup>٤</sup>
  ٢. انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلع والخدمات المقدمة لهم و زيادة رضا العملاء<sup>٥</sup>.
  ٣. تخفيض عيوب الإنتاج والجودة و تخفيض شكاوى العاملين تحسين الاتصال ورفع الروح المعنوية.
  ٤. زيادة الابتكارات والتحسين المستمر<sup>٦</sup>.

<sup>١</sup> د. احمد سيد مصطفى، أسئلة إدارة الأعمال ، كلية التجارة (بنها) جامعة الزقازيق، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، ٢٠٠٣، ص٥٤، ص٥٥، ص٥٦  
<sup>٢</sup> عادل جاد الله علي مزرب ، مرجع سبق ذكره، ص٢٧  
<sup>٣</sup> فوزية محمد ناجي، إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية، جامعة عنان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، ١٩٩٨ ، ص ٣٤، ٣٥

<sup>٤</sup> Dan Ciampa , Total Quality – A User's Guide for Implementation , New York , 1994.p6-7

<sup>٥</sup> منحت محمد ابو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٢٤

## الفصل الثاني : الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي

تمهيد:

في الفترة الأخيرة تم إدخال ترتيبات جديدة لتقويم الجودة في أنظمة التعليم العالي في أنحاء مختلفة من العالم ، وتمثل هذه الترتيبات جزءا من التغيرات الجذرية التي تحدث داخل مؤسسات التعليم العالي، وفي علاقة تلك المؤسسات مع المجتمعات التي تستضيفها.<sup>١</sup>

ويمكن أن نؤكد أن الجودة هي أحد مفاتيح النجاح لجميع أنواع المؤسسات سواء كانت خدمية أو تجارية أو صناعية ، حيث تستمد أي مؤسسة قدرتها التنافسية من جودة وقيمة السلع والخدمات المقدمة ، إلا أن مفهوم جودة الخدمة أثار قدر كبير من النقاش والتحليل في مختلف الأبحاث العلمية.<sup>٢</sup>

### المبحث الأول : الأطر المتعلقة بتقويم الجودة:

إن العامل الرئيسي لنجاح أي مؤسسة يتمثل في جودة الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة ويقدر جودة المدخلات تكون جودة المخرجات وفي تلك الدراسة نركز على جودة الخدمات التعليمية المقدمة من المؤسسات التعليمية.<sup>٣</sup>

إن أسلوب توجيه الدولة للتعليم العالي أصبح من العوامل الرئيسية في الاختلافات للمنتج التعليمي بين الدول ، ففي معظم دول القارة الأوروبية، يتم تحديد الأشياء المتعلقة بالمناهج وتعيين هيئة التدريس والترقيات والمكافآت والمؤهلات بشكل رسمي من خلال الهيئات المسؤولة في الدولة ، في حين - نجد في دول أخرى- أن هذه المواضيع تم تحديدها من قبل مؤسسات التعليم العالي نفسها.<sup>٤</sup>

مفهوم الخدمات الجامعية:

هي نشاط تعليمي موجه الهدف منه إحداث تغييرات سلوكية ومهارية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ، ونشر الأفكار العلمية للمنتسبين للجامعات وتقديم المقترحات والحلول للقضايا البيئية والمجتمعية.<sup>٥</sup>

طرق تقويم الجودة:

حدد اليونيسكو موقفها بشأن موضوع جودة التعليم عن طريق تقرير للجنة الدولية المختصة بتطوير التعليم من خلال التأكيد على إعادة صياغة أهداف التعليم على نحو يتوافق مع التطورات التي طرأت على المجتمع.<sup>٦</sup>

<sup>١</sup> عادل جادالله على معزب ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦، ص ٢٧

<sup>٢</sup> جون بريثان وآخرون ، ترجمة د دلال بنت منزل للصير ، ادارة الجودة في التعليم العالي - منظور دولي عن التقويم المؤسسي والتغيير ، ٢٠٠٧ ، ص ١١  
<sup>٣</sup> أحمد محمد ناجي عبدالله ، أثر جودة الخدمة الالكترونية في رضا طلاب الجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال ، ٢٠١٥ ، ص ٥٥

<sup>٤</sup> جازية زعتر ، أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ٢٥٢

<sup>٥</sup> د سونيا محمد البكري ، ادارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٢ ، ص ٨٧

<sup>٦</sup> ماجدة تيمور حنا ، التوجه بالسوق ودوره في تحقيق جودة الخدمة الجامعية - دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٠١٥ ، ص ٦٤

<sup>٧</sup> التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع ، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ( اليونيسكو ) فرنسا ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٠

والأساليب الخاصة بتقويم الجودة في التعليم العالى تختلف في عدد من الأبعاد وهذه الاختلافات تتمثل في تحديد من يقوم بالتقويم، وعلى من يتم التقويم وكيفية إقامة التقويم ، والفارق الأساسي بين التقويم الداخلي والتقويم الخارجي عندما تكون كل الميزات موجودة، فإن الفارق يكون في تحديد أى من التقويمين ستكون له الأفضلية والكلمة الأخيرة.<sup>1</sup>

ونستنتج مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات ويؤمن بها الإدارة والعاملين ، وهي تهتم بالعناصر التالية:

- ١ - هي فلسفة وسياسات أساسية في إدارة الجامعة ، تهدف إلى مبدأ منع الأخطاء.<sup>٢</sup>
- ٢ - إعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية على المستوى الإدارى أو الفنى مسؤولاً عن الجودة.
- ٣ - التركيز على الطلاب والمستفيدين من تقديم الخدمات الجامعية.<sup>٣</sup>
- ٤ - التركيز على مشاركة العاملين والمديرين لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
- ٥ - تبنى سياسة التحسينات المستمرة فهي عملية لاتنتهى.
- ٦ - هي واسعة الحدود في جميع أرجاء الجامعة والكليات.
- ٧ - إعتبار الجودة جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة.
- ٨ - هي شاملة للعمليات والأنشطة التى تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة (المصادر - المدخلات - التشغيل - المخرجات - الاستخدامات - المقارنات الرقابية - البيئة - القيادة).<sup>٤</sup>

### المبحث الثانى :التحسينات المستمرة في التعليم الجامعي:

شهدت مصر خلال السنوات الأخيرة تحسينات عديدة في الإدارة الجامعية وخاصة في الجامعات والمعاهد ذات الخبرة الطويلة<sup>٥</sup>، ونود أن نؤكد على أن تلك التحسينات الجامعية يجب أن تكون مستمرة تؤكد على:

أ) الجودة الإبتكارية في التعليم الجامعي وإستحداث أساليب غير تقليدية.

ب) تودي الجودة التفاضلية إلى تغيير المجتمع والمساهمة في تحسينه.<sup>٦</sup>

أهم الخصائص التى تميز الخدمات الجامعية:

١. صعوبة تمييز الخدمات الجامعية لإختلاف الأنشطة الطلابيه وإختلافها من طالب لآخر حسب موقفه وظروفه.

<sup>١</sup> جون بربان وأخرون ، ترجمة دلال بنت منزل النصار ، المرجع السابق ذكره ، ص ٢٦،٢٧

<sup>٢</sup> محسن على عطيه ، لجودة الشاملة والمهجع ، دار المنامع للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٦

<sup>٣</sup> وافته عنى الحريري ، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠١٠ ، ص ٢٠.

<sup>٤</sup> د فريد النجار ، أدلة الجامعات بالجودة الشاملة - رؤى للتنمية المتواصلة ، ابتراك للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩ ، ص ٧٤

<sup>٥</sup> The National Quality Assurance & Accreditation Committee in Collaboration with British Consultants in Higher Education , The Quality Assurance & Accreditation Handbook For Higher Education in Egypt , 2004 , p13

<sup>٦</sup> <http://www.ankawa.com/forum/index.php>



٢. هناك جانب كبير من تلك الخدمات يغلب عليها الجانب الإنساني ، لأن أحد الأهداف الرئيسية للجامعة هي إحتواء الطلاب .

٣. هناك تنوع للخدمات الطلابية فمنها الملموس مثل المعامل والمكتبة والأخرى غير ملموس مثل الجانب الأكاديمي وجانب الأنشطة ، فالخدمة الجامعية توصف ولا تقاس فلا يمكن أن يتوقع مستواها الطالب قبل الحصول عليها.<sup>١</sup>

٤. ضرورة المراجعة المستمرة لأساليب العمل من متخصصين مع الأخذ في الإعتبار إحتياجات الطلاب والموارد المتاحة للجامعة.<sup>٢</sup>

وهناك الكثير من الإنجازات التي تحققتها إدارة الجودة الشاملة للجامعات من خلال تحقيق مجموعة من القواعد:

أ - قاعدة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين كعملاء داخليين و الطلاب والمستفيدين من الخدمات التعليمية.

ب - قاعدة التحسين المستمر والابتكار والتجديد والاختراعات والبحوث الجديدة وتطوير الفعالية التنظيمية للجامعة.

ج - قاعدة تحقيق النتائج المرجوة والأداء الجامعي من خلال التفاعل البيئي بمعنى الوصول تجاه بيئة نظيفة.

د - قاعدة التمويل الذاتي وتعدد مصادر الإيرادات وتطوير المركز التنافسي للجامعة.<sup>٣</sup>

### مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في الجامعات:

١. تزايد البطالة بين الخريجين بسبب غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.

٢. تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية ، وانخفاض مستويات الكفاءة.<sup>٤</sup>

٣. زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم مثال خريجي التجارة والزراعة والحقوق.<sup>٥</sup>

### تحول المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي:

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والتقييم الذي يعتمد على الاختبارات النهائية دون مراجعة القرارات والمهارات الإدراكية والسلوكية والمنطقية والحركية والتحليلية ، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى مفهوم توكيد جودة التعليم الجامعي ، ومع الصعوبة في التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق المفاهيم والمبادئ الحديثة في الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرارية للجامعات الوطنية من خلال إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين وخدمة المجتمع المحيط.<sup>٦</sup>

<sup>١</sup> ماجدة تيمور حنا ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٨-٦٩.

<sup>٢</sup> مهدي صالح السامراني ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، جامعة بغداد ، دار جريب للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ٢٠٠٧ ، ص ١٢١-١٢٣.

<sup>٣</sup> فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، المرجع السابق ذكره ، ١٩٩٩ ، ص ٨٤-٨٥.

<sup>٤</sup> شادية عبد الحليم تمام ، الجودة في برنامج التعليم المفتوح في ضوء الإحتياجات المالية والإحتياجات المحلية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٠ ، ص ١٢٤.

<sup>٥</sup> أحمد إسماعيل حجي ، نظام التعليم في مصر - دراسة مقارنة ، جامعة حلوان ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٧ ، ص ٤٠٦.

<sup>٦</sup> فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، المرجع السابق ذكره ، ١٩٩٩ ، ص ٧٣-٧٤.

كما يمكن عرض عدد آخر من مفاهيم تطبيقات TQM في الجامعات:

- أ) يمكن التعبير عنها بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع مستويات الجامعة أو المعهد ليوفر للأفراد الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية ، من خلال محاولة إشباع حاجات الطلاب الحاليين والمرتبطين عن طريق آليات البدء من المجتمع وحاجاته، طبقاً للمعايير العالمية للقياس والإعتراف.
- ب) هي استراتيجية للتغيير تبدأ من الإهتمام بالبيئة وكيفية تلبية متطلباتها.
- ج) هي استخدام أساليب فعالة لتحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفا أساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة).

ومن الخصائص العامة اللازمة لتحسين جودة التعليم الجامعي:

١. تشمل جودة التعليم الجامعي جميع وظائف الجامعة ليس فقط في إنتاج الخدمة التعليمية ، ولكن في توصيلها.
٢. التركيز على تكامل الخدمة الجامعية والتي يجب أن تكون نمطية.
٣. تجنب الأخطاء والانحرافات بدلا من معالجة تلك الأخطاء فقط.
٤. معالجة الأخطاء بطريقة علمية علاجية لمنع تكرارها.
٥. يجب أن تشمل تلك المنظومة أدوات القياس والمراجعة لزيادة الفعالية التعليمية وتمييز الأخطاء.

أهداف منظومة إدارة جودة التعليم الجامعي TUQMS:

- ١ - السعي إلى تحسين رضا الطلاب والمواءمة مع سوق العمل.
- ٢ - تحسين مركز الجامعة في الأسواق محليا ونوليا وزيادة ثقة الطلاب.

مكاسب الجامعات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- ١ - تقليص التكاليف وتقليل الفاقد والضياح.
- ٢ - تخفيض الخلافات والمنازعات بين العاملين.
- ٤ - تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها والحفاظ على القيم الأخلاقية وأخلاقيات العمل.
- ٥ - تعظيم دور الجامعة في التنمية وخاصة في المسائل المتعلقة بالبيئة الخارجي.

١ خلد محمد الزواوي ، الجودة الشاملة في التعليم ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٤.  
٢ د كمال حمدي أبو الخير ، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتكاملة ، مكتبة عين الشمس ، ١٩٩٥ ، ص ٦٦، ٦٧.

## متطلبات أيزو ٩٠٠١ بالجامعات:

تحتاج أيزو ٩٠٠١ مجموعة من العناصر الرئيسية اللازمة لإعداد المخططات والأساليب المطلوبة لإدارة الجامعة بالجودة الشاملة مثال:

- ١ - تحديد منظومة جودة التعليم الجامعي ومسئوليات الإدارات الجامعية..
- ٢ - اختبار وفحص العمليات والأنشطة قبل وبعد الإنجاز.
- ٣ - مراقبة العمليات المختلفة وعلى الأخص مراقبة المستندات والملفات.
- ٤ - إعداد تقارير الرقابة المانعة والرقابة العلاجية من خلال مراجعة العقود والقوانين.
- ٥ - مراقبة العمليات والأنشطة الغير مطابقة للشروط وتوفير أجهزة القياس والفحص والاختبار.
- ٦ - المراجعة الداخلية للجودة من خلال سجلات وملفات الجودة.
- ٧ - التدريب على تطبيق أيزو التعليم الجامعي ومتابعة تنفيذ مواصفات جودة التعليم الجامعي<sup>١</sup>.

وتستخدم تلك الأدوات مع المراجعة الداخلية الدورية التي لا تركز فقط على مجرد قياس الأرقام ، ولكن لربط وتحليل النتائج المختلفة واستقراء الخلاصات والاستنتاجات وبناء السيناريوهات المستقبلية والمحاكاة لتحديد النتائج المتوقعة وتغيير مسارها في حالة الضرورة.

## كيفية تنفيذ وتطبيق أيزو التعليم الجامعي وإدارة الجودة الشاملة:

غالباً ما تقوم الجامعات أو المعاهد التي ترغب في إدارة وتوجيه العملية التعليمية بأساليب الجودة الشاملة بطرح سؤالين رئيسيين:

س ١: ماذا يحتاج ويتوقع طالب الجامعة خريج المستقبل؟

س ٢: ما هي متطلبات وحاجات والتزامات الجامعة لتقديم تلك الخدمات؟

وتقوم كل جامعة بعد ذلك بمراجعة منظوماتها وهيكلها التنظيمية وإمكانياتها الحالية ومواردها للتأكد من القدرة على تنفيذ الخطوات السابق ذكرها في السؤالين ١ ، ٢ وبعد ذلك تأخذ منظمة التعليم العالي بواحد من البدائل التاليه للتطبيق:  
أولاً: بتكوين فريق عمل لإعداد سلملة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي.

ثانياً:أو الاعتماد على استشاري خارجي لتشخيص المشاكل والاحتياجات واقتراح شبكة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي.

<sup>١</sup> دغريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، المرجع السابق ذكره ، ١٩٩٩ ، ص ٨٨-٨٩

وفي كلا الحالتين يجب أن يؤدي الأسلوب المطبق لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي إلى تعديل وتطوير السلوك الجامعي تجاه تعظيم الجودة والإنتاجية والالتزام والتماسك وروح الفريق والتكامل والتنسيق.

كيف تقوم الجامعة ببناء سلسلة من مواصفات الجودة الشاملة؟

١. فحص البيئة العالمية والإقليمية والمحلية عن طريق تحديد الفرص والتهديدات.
٢. تحديد منظومة قيم الجامعة التي تحدد رؤية مستقبلية والتعريف بالرسالة الجامعية في.
٣. الاتفاق على جدول أهداف إستراتيجية بناء مواصفات الجودة الجامعية وإعادة هندسة الجامعة.
٤. إدخال المواصفات النمطية لجودة الجامعة في الأنشطة وإعادة هيكلة الوظائف وفق المواصفات الجديدة للجودة.
٥. مراجعة الجودة والنتائج والأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة ، وتصويب الأخطاء.

معارف تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

١. صعوبة تسمية العميل التي تستهدفه الجودة داخل الجامعات والمعاهد العليا ، ويرجع ذلك لتعدد الأطراف المشاركة والمستفيدة بتلك الخدمات من طلاب الى مجتمع محيط إلى سوق العمل ..الخ.
٢. صعوبة قياس جودة الخدمات الجامعية بدقة وصعوبة استخدام مؤشرات الأداء للوصول لقياسات صحيحة ومؤكدة.
٣. عدم توافر قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة لوصف جميع الخدمات الطلابية وخدماتها بالإضافة إلى زيادة أعباء أعضاء هيئة التدريس وقلة تفرغ بعضهم.
٤. صعوبة تحديد منتج التعليم الجامعي وتوصيفه بكل دقة ، فهل الطالب هو المنتج في حد ذاته أم البرامج الأكاديمية العلمية المقدمة.

<sup>١</sup> د فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، المرجع السابق ذكره ، ١٩٩٩ ، ص ٩٦

<sup>٢</sup> مهدي صالح السامراني ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٠.

<sup>٣</sup> فايز مينا ، معايير مقترحة لجودة التعليم في مصر والوطن العربي - ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر تطوير أداء الجامعات في ضوء معايير الجودة ونظم الاعتماد ، مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ ، ص ١٨.

<sup>٤</sup> سحر محمد أنور صالح جاد ، تقييم جودة الخدمات التعليمية في المعاهد العليا الخاصة ، رسالة دكتوراه ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٠١٤ ، ص ٤٢-٤١

<sup>٥</sup> د فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، المرجع السابق ذكره ، ١٩٩٩ ، ص ١١٠-١١١

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

### المبحث الأول : وصف مجتمع وعينة الدراسة

#### أ- مجتمع الدراسة :

جدول (١) بيان لعدد العاملين بمعاهد القاهرة العليا

مستسل	البيان	العدد	
		ذكور	إناث
١	عدد أعضاء هيئة التدريس	٢٠	٥
٢	عدد أعضاء الهيئة المعاونة	٠	١
٣	عدد العاملين في الجهاز الإداري	٧٧	٢٣
إجمالي العاملين		١٢٦	

المصدر : (قطاع شؤون العاملين بمعاهد القاهرة العليا)

جدول (٢) بيان لعدد الطلاب بمعاهد القاهرة العليا فى العام الدراسى ٢٠١٧/٢٠١٨

عدد الطلاب	
ذكور	إناث
٤١٤٦	٢٩٥٤
٧١٠٠	

المصدر : (قطاع شؤون الطلاب بمعاهد القاهرة العليا)

تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجتمعين غير متجانسين ، يمثل المجتمع الأول العاملين بمعاهد القاهرة العليا من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالجهاز الإدارى ، وقد تم تصميم إستبانة خاصة بهم ، أما المجتمع الثانى الذى يقوم الباحث بدراسته هم الطلاب داخل المعهد من الصف الأول إلى الصف الرابع فى مختلف تخصصات المعهد ، ويهدف الباحث إلى إختبار صحة الفرضيات عن طريق توجيه تساؤلات لكلا المجتمعين.

#### التحديد الفعلى وأسلوب المعاينة :

قام الباحث بإختيار مجتمعى الدراسة وتحديد مفرداتهما تحديداً كاملاً ، وقد تم مراعاة أن تكون العينة المختارة من كل مجتمع ممثله تمثيلاً كاملاً لمجتمع الدراسة الخاص بها.

#### تصميم إستمارة الإستبيان :

قام الباحث بإعداد إستمارتى إستبيان تحتوى على ٤٧ تساؤلاً موجهاً لمجتمعى الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،<sup>١</sup> وقد قام الباحث بتجربة الإستبيانين على عيّنتين صغيرتين من مجتمعى الدراسة بلغ ( ١٧ ) مفردة ،

<sup>١</sup> راجع الملحق رقم (١) ورقم (٢)، فالتمنى الإستبيان.

وذلك لمعرفة رأيهم في الإستهبان من حيث درجة الفهم ووضوح الأسئلة والإجابات المقابلة لها ؛ ومن ثم قام الباحث في ضوء تلك التجربة الإستطلاعية بتعديل الإستهبان بما يحقق مزيد من الفهم والوضوح للأسئلة المطروحة.

- تم حساب معامل الصدق و يشير إلى مدى صدق الأداة المستخدمة أى الإستهبان فى قياس وتفسير ما يرغب الباحث فى قياسه ، والصدق عادة مايعبر عنه برقم بين الصفر والواحد الصحيح ، ويحسب على أنه متوسط معاملات الارتباط بين أجزاء السؤال ومجموع الأسئلة ، وقد تبين للباحث وجود درجة عالية من المصدقية ، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط (٠٧١) لإستمارة الإستهبان.

- تم حساب معامل الثبات لكل تساؤل بالإستهبان وهو مايعبر عن دقة الأداة أو إتساقها بمعنى أنه يمكن الإعتماد عليه فيما لو قدم لمجموعة أخرى ، ويعبر عنه أيضا برقم بين الصفر والواحد الصحيح ، وذلك بتقسيم الأسئلة إلى مجموعتين ، فردى وزوجى ثم حساب معامل الارتباط بينهما ، حيث بلغ معامل الثبات (٠٩٩) مما يعنى وجود درجة عالية من الثبات لهذا الإستهبان .

- وقد إستخدم الباحث أيضا معامل آخر للتأكد من ثبات إستمارة الإستهبان بإستخدام أسلوب تحليل الثباتين للتعرف على حجم الخطأ العشوائى ، حيث تتناسب أخطاء القياس المتغيرة عكسيا مع درجة ثبات المقياس .

وبحساب معامل الثبات بإستخدام مقياس ألفا كرونباخ وجد أنه يساوى (٠٩٧٥) مما يدل على ثبات آراء المستقصى منهم فى إجاباتهم على الأسئلة المطروحة .

معامل الصدق والثبات :

(RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA

Reliability Coefficients

N of Case = 374

N of Items = 44

(Alpha = (975

- إستخدم الباحث معامل إختبار الفروق ذات الدلالة T-test ويتم إستخدامه فى إختبار معنويات الفروق بين

الأوساط الحسابية والقيم المستخدمة فى مقياس الإتجاهات والعوامل المؤثرة فيها .

- وقد إستخدم الباحث أيضا معامل ارتباط التوافق لقياس مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المختلفة ، والآراء التي تم التوصل إليها فى إستمارة الإستهبان .

- التوزيع التكراري والمتوسط المرجح:

الإستبانة الأولى:

تحتوي الإستبانة الأولى على ٢٩ عبارة حول دور الجودة الشاملة في النهوض بمنظمات التعليم العالى، و تم حساب التوزيع التكراري والمتوسط المرجح واتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حدى

جدول رقم ( ٣ ) الإستبانة الأولى

العبارة		التكرار النسبة المئوية	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
١- وضع الرؤية والأهداف و منظومة القيم فى التعليم الجامعى يزيد كفاءة تحقيق اهداف الجامعات		ت ٦٢	١٣	١٥				٤,٥٢	٠,٧٦٨	موافق تماماً
		م.ن ٨٠	٦٨,٩	١٤,٤	١٦,٧					
٢- هل شاركت فى وضع أو مناقشة أو إبداء الرأى فى رؤية ورسالة المعهد		ت ٦٧	١٤	٩				٤,٦٤	٠,٦٥٩	موافق تماماً
		م.ن ٨٠	٧٤,٤	١٥,٦	١٠					
٣- تتوفر معايير وأليات ذات شفافية وموضوعية ومعلنة تحقق تكافؤ الفرص عند اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية		ت ٦١	١٤	١٥				٤,٥١	٠,٧٦٨	موافق تماماً
		م.ن ٨٠	٦٧,٨	١٥,٦	١٦,٧					
٤- تتوفر معايير موضوعية ومعلنة لتقييم أداء كل من القيادات الأكاديمية والأدارية وكذلك العاملين فى المعهد		ت ٧١	٧	١١	١			٤,٦٤	٠,٧٩٢	موافق تماماً
		م.ن ٨٠	٧٨,٩	٧,٨	١٢,٢	١,١				
٥- يوجد توصيف وظيفى معن بموقع المعهد ومتاح لكل العاملين ويتم إستخدامه فى التعيين والنقل والإنتداب للوظائف المختلفة		ت ٦٤	١١	١٥				٤,٥٤	٠,٧٦٧	موافق تماماً
		م.ن ٨٠	٧١,١	١٢,٢	١٦,٧					
٦- يوجد هيكل وظيفى معن وملاتم يتضمن الإدارات الأساسية اللازمة لتحقيق رساله وأهداف المعهد		ت ٦٥	١٩	٦				٤,٦٦	٠,٦٠٢	موافق تماماً
		م.ن ٨٠	٧٢,٢	٢١,١	٦,٧					
٧- يوجد تخصصات لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تلاتم المقررات الدراسية التى يشاركون فى تدريسها كما وكيفا		ت ٧٤	١٢	٤				٤,٧٨	٠,٥١٤	موافق تماماً
		م.ن ٨٠	٨٢,٢	١٢,٢	٤,٤					
٨- يتم قياس آراء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالمعهد بوسائل مناسبة ( إستقصاءات - مقابلات - مناقشات )		ت ٦٧	١٦	٧				٤,٦٧	٠,٦١٨	موافق تماماً
		م.ن ٨٠	٧٤,٤	١٧,٨	٧,٨					
٩- يتم عمل دورات تدريبية موجهة لأعضاء هيئة التدريس		ت ٦٤	١٣	٧	٦			٤,٥٠	٠,٩٠٢	موافق تماماً

العبارة	التكرار النسبة المئوية	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط المرجح	الاحتراف المعياري	اتجاه ليكورت
والهيئة المعاونة والجهاز الإدارى بالمعهد طبقا لتحليل الإحتياجات التدريبية ونقاط الضعف داخل المؤسسة	م.ن	٧١,١	١٤,٤	٧,٨	٦,٧				
١٠- يتم إستفراء سوق العمل والفرص والتحديات فى البيئة الخارجية ودراسة مدى توافق البرامج الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل	ت	٦٩	١١	٩	١		٤,٨٠	٠,٥٢٤	موافق تماماً
	م.ن	٧٦,٧	١٢,٢	١٠	١,١				
١١- توافر إستراتيجية للتدريس والتعلم والتقييم تكسب الطلاب مهارات التعلم الذاتى ومواجهة سوق العمل معلنة ومتاحة للجميع	ت	٧٧	٨	٥			٤,٧٦	١,٢٢٠	موافق تماماً
	م.ن	٨٥,٦	٨,٩	٥,٦					
١٢- يتم تقييم الطلاب بكل عدالة وشفافية بوسائل متنوعة مثل التدريب الميدانى والاختبارات الفصلية والدورية والإستفادة من تلك النتائج فى تطوير البرامج التعليمية	ت	٧٣	١٤	٣			٤,٥٢	١,١٢	موافق تماماً
	م.ن	٨١,١	١٥,٦	٣,٣					
١٣- توجد فى المعهد خطة معلنة خاصة بالبحث العلمى ترتبط بالمجتمع المحيط وتتناسب مع إمكانيات المعهد	ت	٤٠	٧	٢٤	١٩		٣,٥٧٥	١,٠٢٢	موافق
	م.ن	٤٤,٤	٧,٨	٢٦,٧	٢١,١				
١٤- يتم دعم البحث العلمى من خلال تنمية قدرات الباحثين عن طريق ورش العمل والندوات وتشجيع دعم الأبحاث المشتركة بين التخصصات المختلفة	ت	٦٥	١٩	٦			٤,٣٦٧	١,٢٢٤	موافق بشدة
	م.ن	٧٢,٢	٢١,١	٦,٧					
١٥- توافر خطة مفعلة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة تلبى الإحتياجات الفعلية للمجتمع ويتم قياس آراء الأطراف المجتمعية ومدى رضائهم	ت	٦٥	١٠	١٥			4.65	٠,٧٦٦	موافق تماماً
	م.ن	٧٢,٢	١١,١	١٦,٧					
١٦- يوجد تمثيل فاعل للأطراف المجتمعية فى مجالس ولجان المعهد تساهم فى صنع القرار ودعم الموارد	ت	٦٥	١٠	١5			٤,٤٠٤	١,١٧١	موافق تماماً
	م.ن	٧٢,٢	١١,١	١٦,٧					
١٧- توجد وحدة ضمان الجودة داخل المعهد يتوفر لها الكوادر المؤهلة والتجهيزات الملائمة	ت	٧٠	١٠	١٠			٤,٨٠	٠,٥٢٤	موافق تماماً
	م.ن	١١,١	١١,١	٧٧,٨					
١٨- يتوافر رضاء عن أعباء الأعمال الموكلة لأعضاء هيئة	ت	٧٥	١	٨	٦		٤,٢٧٩	١,٢٦٨	موافق تماماً



العارة		التكرار	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
		النسبة المئوية	ت	م						
التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري المساعد		م.ن	٨٣,٣	١,١	٨,٩	٦,٧				
١٩- يقوم المعهد بالعمل ضمن القوانين واللوائح المنظمة من قبل وزارة التعليم العالي وعدم الإخلال بأي من تلك القوانين		ت	٦٠	١٢	١٨			4.47	٠,٨١٠	موافق تماماً
		م.ن	٦٦,٧	١٣,٣	٢٠					
٢٠- يقوم المعهد بمتابعة التطور في التقنيات الحديثة والمتطورة في مجال التعليم والعمل على ملاحقة هذا التطور		ت	٦٨	١٢	١٠			٤,٦٤	٠,٦٧٦	موافق تماماً
		م.ن	٧٥,٦	١٣,٣	١١,١					
٢١- يتم تقديم خدمات تعليمية تتصف بالجودة والكفاءة تؤثر على زيادة ثقة الطلاب في المعهد		ت	٦٠	١٢	١٨			٤,٤٧	٠,٨١٠	موافق تماماً
		م.ن	٦٦,٧	١٣,٣	٢٠					
٢٢- توجد أدوات للقياس و المراجعة سواء الداخلية أو الخارجية يزيد من فعالية الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب		ت	٧٨	٦	٦			٤,٨٠	٠,٥٤٥	موافق تماماً
		م.ن	٨٦,٧	٦,٧	٦,٧					
٢٣- يفتتح العاملون بأن أحد اسباب استخدام اساليب الجودة شاملة في منظمات التعليم العالي هو غياب التنافسية في الاسواق العالمية لخريجين الجامعات الوطنية		ت	٦٢	١٢	١٦			٤,٦٢	٠,٦٤٦	موافق تماماً
		م.ن	٦٨,٩	١٣,٣	١٧,٨					
٢٤- تنمية الموارد البشرية الجامعية احد الاهداف الهامة لإدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي		ت	٦٤	١٨	٨			٤,٦٢	٠,٦٤٦	موافق تماماً
		م.ن	٧١,١	٢٠	٨,٩					
٢٥- ان اختبار و فحص الانشطة قبل و بعد الانجاز يساعد على تجنب الاخطاء مستقبلا		ت	٧٨	١٠	٢			٤,٨٤	٠,٤٢٢	موافق تماماً
		م.ن	٨٦,٧	١١,١	٢,٢					
٢٦- اعادة هيكلة الوظائف و الانشطة وفق مواصفات الجودة يزيد من اعجاب الجامعات و المعاهد		ت	٦٦	١٨	٦			٤,٦٧	٠,٦٠٠	موافق تماماً
		م.ن	٧٣,٣	٢٠	٦,٧					
٢٧- وجود علاقة جيدة بين المواطنين و الطلاب يؤثر على مدى تقبل الطلاب للعملية التعليمية		ت	٦٢	١٢	٨			٤,٤٢	٠,٩٨٢	موافق تماماً
		م.ن	٦٨,٩	١٣,٣	٨,٩					
٢٨- يساعد تمطيط الخدمات الطلابية المقدمة من جهة الموظفين على سهولة تقديمها		ت	٧٠	١٠	١٠			٤,٦٧	٠,٦٧	موافق تماماً
		م.ن	١١,١	١١,١	٧٧,٨					
٢٩- استخدام آليات القياس و المتابعة طبقاً لتطبيق آليات		ت	٧٨	٨	٤			٤,٨٢	٠,٤٨٨	موافق تماماً

العبرة	التكرار / النسبة المئوية	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكورت
الجودة داخل منظمات التعليم العالي يساعد على تخفيض التكاليف	م.ن	٨٦,٧	٨,٩	٤,٤					
المتوسط الحسابي للإستبانة الأولى = ٤,٦٠									
موافق تماماً									

المصدر ملحق رقم (١)

ويتضح من الجدول السابق ان اتجاه اراء عينة الدراسة (العاملين بالمعاهد العليا) هو الموافقة على دور الجودة الشاملة في النهوض بمنظمات التعليم العالي.

#### الإستبانة الثانية:

تحتوي الإستبانة الثانية على ١٨ عبارة حول دور الجودة الشاملة في النهوض بمنظمات التعليم العالي (الطلاب)، وقد تم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي واتجاه مقياس ليكورت لكل عبارة على حده.

جدول رقم ( ٤ ) الإستبانة الثانية

العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكورت
١- توافر قواعد معلنة للتعامل مع تظلمات الطلاب من نتائج التقويم وتوجد آليات لمراقبة تطبيقها	ت	٢٠,٩	٥٦	٥٥		٤,٤٨	٠,٧٧٢	موافق تماماً
	م.ن	٦٥,٣	١٧,٥					
٢- قواعد قبول وتحويل الطلاب واضحة وعادلة ومعلنة بموقع المعهد	ت	٢٢٢	٥٠	٤٨		٤,٥٤	٠,٧٤١	موافق تماماً
	م.ن	٦٩,٤	١٥,٦	١٥				
٣- توفر نظام متكامل وفعال لدعم الطلاب مادياً واجتماعياً وصحياً ويتم تعريف الطالب به بوسائل متعددة مثل الإعلان بدليل الطالب والموقع الإلكتروني ومسئولي إدارة وعناية الطلاب	ت	١٨٩	٥٣	٧٠	٨	٤,٣٢	٠,٨٩٩	موافق تماماً
	م.ن	٥٩,١	١٦,٦	٢١,٩	٢,٥			
٤- توفر نظام ملن وفعال لدعم الأكاديمي للطلاب وخدمات التوجيه المهني	التكرار	٢١٥	٢٩	٥٨	١٨	٤,٣٨	٠,٩٦٦	موافق تماماً
	م.ن	٦٧,٢	٩,١	١٨,١	٥,٦			
٥- مراعاة وملائمة الإنشاءات والتجهيزات لذوي الاحتياجات الخاصة (مصاعد - منحدرات - نورات مياه خاصة)	التكرار	٢٢٤	٤٨	٤٨		٤,٥٥	٠,٧٤١	موافق تماماً
	م.ن	٧٠	١٥	١٥				

العبارة		موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
٦- وجود تمثيل للطلاب في اللجان العلمية ومجلس الإدارة والاهتمام بالانتخابات الطلابية وضمان شفافيةها وتمكين الطلاب في المشاركة بأرائهم في تطوير أداء المعهد	التكرار	٢١٦	٥٣	٥١			٤,٥٢	٠,٧٥٥	موافق
	ن م	٦٧,٥	١٦,٦	١٥,٩					تماماً
٧- توافر أنشطة طلابية متعددة ( ثقافية - علمية - رياضية - اجتماعية - كسفية - فنية )	التكرار	٢٤٣	٤٩	٢٨			٤,٦٧	٠,٦٣٠	موافق
	ن م	٧٥,٩	١٥,٣	٨,٨					تماماً
٨- يتم قياس آراء الطلاب دورياً بوسائل مناسبة ( استقصاءات- مقابلات- مناقشات) ودراسة تلك الآراء والإستفادة منها في اتخاذ القرارات التصحيحية	التكرار	٢٠٨	٥٦	٥٦			٤,٤٨	٠,٧٧٥	موافق
	ن م	٦٥	١٧,٥	١٧,٥					تماماً
٩- هناك البات مطبوعة لمتابعة الخريجين والتواصل معهم من قبل إدارة الخريجين من خلال قواعد بيانات حديثة خاصة بالخريجين	التكرار	٢١٥	٣٦	٤٩	٢٠		٤,٣٩	٠,٩٦١	موافق
	ن م	٦٧,٢	١١,٣	١٥,٣	٦,٣				تماماً
١٠- يقوم الطلاب بتقييم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والخدمات المقدمة من خلال المعهد بصفة دورية ويتم الأخذ بنتائج تلك التقييمات	التكرار	٢٤١	٤١	٣٢	٦		٤,٦٢	٠,٧٤٢	موافق
	ن م	٧٥,٣	١٢,٨	١٠	١,٩				تماماً
١١- يتناسب أسلوب المحاضرات وطرق التدريس والتعلم مع مختلف عقليات الطلاب	التكرار	٢٣٥	٢٧	٥٨			٤,٥٥	٠,٧٨٢	موافق
	ن م	٧٣,٤	٨,٤	١٨,١					تماماً
١٢- هناك رضاء عن كفاءة تجهيزات المعهد من قاعات ومدرجات الدراسة من حيث الإضاءة والتهوية	التكرار	٢١٧	٤٩	٤٠	١٤		٤,٤٧	٠,٨٧٤	موافق
	ن م	٦٧,٨	١٥,٣	١٢,٥	٤,٤				تماماً
١٣- هناك رضاء عن توافر التجهيزات المناسبة لنجاح العملية التعليمية مثل الكراسي المناسبة والسيورات وأدوات للعرض ومكررات الصوت	التكرار	١٧٢	٣٩	٥٤	٥٤		٤,٠٣	١,١٧٨	موافق
	ن م	٥٤,١	١٢,٢	١٦,٩	١٦,٩				تماماً
١٤- يتوفر عدد كلف من موظفي المكاتب الامامية للمعهد والمنوطون بتقديم الخدمات الطلابية	التكرار	٢٣٢	٦٧	٢١			٤,٦٦	٠,٥٩٧	موافق
	ن م	٧٢,٥	٢٠,٩	٦,٦					تماماً
١٥- هناك سهولة في يسر وسرعة إنهاء الأعمال الخاصة بالتقدم للمعهد ودفع المصروفات وخلافه	التكرار	٢١٥	٣٧	٦٨			٤,٤٦	٠,٨٢٢	موافق
	ن م	٦٧,٢	١١,٦	٢١,٣					تماماً
١٦- هناك إدراك كامل من قبل المعهد لرغبات وتوقعات واحتياجات الطلاب	التكرار	٢٢٦	٣٣	٤٦	١٥		٤,٤٧	٠,٩٠٦	موافق
	ن م	٧٠,٦	١٠,٣	١٤,٤	٤,٧				تماماً
١٧- تهتم إدارة المعهد بتقديم خدمات متميزة للطلاب تتناسب مع حجم التكلفة التي يتحملها	التكرار	٢٠١	٤٧	٧٢			٤,٤٠	٠,٨٣٢	موافق
	ن م	٦٢,٨	١٤,٧	٢٢,٥					تماماً
١٨- هناك آلية عائلة ومعلمة لتلقى شكاوى الطلاب	التكرار	٢٢٤	١٨	٤٨	٣٠		٤,٣٦	١,٠٤	موافق

العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
والعمل على حلها في الوقت المناسب	٧٠	٥,٦	١٥	٩,٤				تماماً
المتوسط الحسابي للاستبانة الثانية = ٤,٤٦								
	ن م							موافق تماماً

المصدر ملحق رقم (٣) و (٤)

ويتضح من الجدول السابق ان اتجاه اراء عينة الدراسة (طلاب المعاهد العليا) هو الموافقة على دور الجودة الشاملة في النهوض بمنظمات التعليم العالي، اختيارات الفروض:  
أ- إختيارات جودة التوفيق

من أجل إختبار أن عبارات الاستبيان تخضع للتوزيع الطبيعي، تم استخدام إختبار جودة التوفيق لكموجرف سميروف لجميع

عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٥) إختبار جودة التوفيق

العبارة	أحصاءة لكموجرف سميروف	P-Value	نتيجة الإختبار
الإستبانة الأولى	٠,١٣٢	٠,٠٠٠	غير معنوي
الإستبانة الثانية	٠,١٠٩	٠,٠٠٠	غير معنوي

الإشارة	الاتجاه	p - value	لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية قدرات المعاهد العليا من وجهة نظر العاملين وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١- وضع الرؤية والأهداف و منظومة القيم في التعليم الجامعي يزيد كفاءة تحقيق أهداف الجامعات
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٢- هل شاركت في وضع أو مناقشة أو إبداء الرأي في رؤية ورسالة المعهد
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٣- تتوفر معايير واليات ذات شفافية وموضوعية ومعلنة تحقق تكافؤ الفرص عند إختيار القيادات الأكاديمية والإدارية
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٤- تتوفر معايير موضوعية ومعلنة لتقييم أداء كل من القيادات الأكاديمية والإدارية وكذلك العاملين في المعهد

موجبة	معنوي	١,٠٠٠	٥- يوجد توصيف وظيفي معطن بموقع المعهد ومناخ لكل العاملين ويتم استخدامه في التعيين والنقل والانتداب للوظائف المختلفة
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	٦- يوجد هيكل وظيفي معطن وملائم يتضمن الإدارات الأساسية اللازمة لتحقيق رساله وأهداف المعهد
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	٧- يوجد تخصصات لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تلائم المقررات الدراسية التي يشاركون في تدريسها كما وكيفا
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	٨- يتم قياس آراء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالمعهد بوسائل مناسبة ( استقصاءات - مقابلات - مناقشات )
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	٩- يتم عمل دورات تدريبية موجهة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري بالمعهد طبقا لتحليل الاحتياجات التدريبية ونقاط الضعف داخل المؤسسة
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	١٠- يتم استقراء سوق العمل والفرص والتحديات في البيئة الخارجية ودراسة مدى توافق البرامج الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	١١- توافر إستراتيجية للتدريس والتعلم والتقييم تكسب الطلاب مهارات التعلم الذاتي ومواجهة سوق العمل معلنة ومناخ للجمع
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	١٢- يتم تقييم الطلاب بكل عدالة وشفافية بوسائل متنوعة مثل التدريب الميداني والاختبارات الفصلية والدورية والإستفادة من تلك النتائج في تطوير البرامج التعليمية
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	١٣- توجد في المعهد خطة معلنة خاصة بالبحث العلمي ترتبط بالمجتمع المحيط وتتناسب مع إمكانيات المعهد
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	١٤- يتم دعم البحث العلمي من خلال تنمية قدرات الباحثين عن طريق ورش العمل والندوات وتشجيع دعم الأبحاث المشتركة بين التخصصات المختلفة
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	١٥- توافر خطة مفعلة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة تلبي الاحتياجات الفعلية للمجتمع ويتم قياس آراء الأطراف المجتمعية ومدى رضائهم
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	١٦- يوجد تمثيل فاعل للأطراف المجتمعية في مجالس ولجان المعهد تساهم في صنع القرار ودعم الموارد
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	١٧- توجد وحدة ضمان الجودة داخل المعهد يتوفر لها الكوادر المؤهلة والتجهيزات الملائمة
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	١٨- يتوافر رضاه عن أعباء الأعمال الموكلة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري المساعد
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	١٩- يقوم المعهد بالعمل ضمن القوانين واللوائح المنظمة من قبل وزارة التعليم العالي وعدم الإخلال بأي من تلك القوانين
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	٢٠- يقوم المعهد بمتابعة التطور في التقنيات الحديثة والمتطورة في مجال التعليم والعمل على ملاحقة هذا التطور
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	٢١- يتم تقديم خدمات تعليمية تتصف بالجودة والكفاءة تؤثر على زيادة ثقة الطلاب في المعهد
موجبة	معنوي	١,٠٠٠	٢٢- توجد أدوات للتياس والمراجعة سواء الداخلية أو الخارجية يزيد من فعالية الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب

موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٢٣- يقتنع العاملون بأن أحد أسباب استخدام أساليب الجودة شاملة في منظمات التعليم العالي هو غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجين الجامعات الوطنية
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٢٤- تنمية الموارد البشرية الجامعية أحد الأهداف الهامة لإدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٢٥- إن اختيار و فحص الأنشطة قبل و بعد الانجاز يساعد على تجنب الأخطاء مستقبلا
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٢٦- إعادة هيكلة الوظائف و الأنشطة وفق مواصفات الجودة يزيد من اعباء الجامعات و المعاهد
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٢٧- وجود علاقة جيدة بين الموظفين و الطلاب يؤثر على مدى تقبل الطلاب للعملية التعليمية
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٢٨- يساعد ترميم الخدمات الطلابية المقدمة من جهة المرظفين على سهولة تقديمها
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٢٩- استخدام البايث القياس و المتابعة طبقاً لتطبيق البايث الجودة داخل منظمات التعليم العالي يساعد على تخفيض التكاليف
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	اجمالي الإستبانة الأولى

مصدر ملحق رقم (١)، ملحق (٢)

ويتضح من الجدول السابق: انه نستطيع رفض الفرضي العدمي، لصالح الفرض البديل القائل أن البيانات لا تخضع للتوزيع

الطبيعي وذلك لجميع عبارات الاستبيان عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ب- إختيار الإشارة:

الإشارة	الاتجاه	P - value	لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية قدرات المعاهد العليا من وجهة نظر الطلاب وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	١- توافر قواعد معلنة للتعامل مع تظلمات الطلاب من نتائج القويم وتوجد البايث لمراقبة تطبيقها
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٢- قواعد قبول وتحويل الطلاب واضحة وعادلة ومعلنة بموقع المعهد
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٣- توفر نظام متكامل وفعال لدعم الطلاب ماديا واجتماعيا وصحيا ويتم تعريف الطالب به بوسائل متعددة مثل الإعلان بدليل الطالب والموقع الإلكتروني ومسئولي إدارة رعاية الطلاب
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٤- توفر نظام ملعن وفعال للدعم الأكاديمي للطلاب وخدمات التوجيه المهني
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٥- مراعاة وملائمة الإنشاءات والتجهيزات لأدوى الإحتياجات الخاصة (مصاعد - منحدرات - دورات مياه خاصة)
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٦- وجود ممثل للطلاب في اللجان العلمية ومجلس الإدارة والإهتمام بالانتخابات الطلابية و ضمان شفافية وتمكين الطلاب في المشاركة بأرائهم في تطوير أداء المعهد
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٧- توافر أنشطة طلابية متعددة ( ثقافية - علمية - رياضية - إجتماعية - كسفية - فنية )
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٨- يتم قياس آراء الطلاب دوريا بوسائل مناسبة ( استقصاءات - مقابلات - مناقشات ) ودراسة تلك

الآراء والإستفادة منها في إتخاذ القرارات التصحيحية			
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٩- هناك ليات معلقة لمتابعة الخريجين والتواصل معهم من قبل إدارة الخريجين من خلال قواعد بيانات حديثة خاصة بالخريجين
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١٠- يقوم الطلاب بتقييم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والخدمات المقدمة من خلال المعهد بصفة دورية ويتم الأخذ بنتائج تلك التقييمات
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١١- يتناسب أسلوب المحاضرات وطرق التدريس والتعلم مع مختلف عقليات الطلاب
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١٢- هناك رضاء عن كفاءة تجهيزات المعهد من قاعات ومدرجات الدراسة من حيث الإضاءة والتهوية
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١٣- هناك رضاء عن توافر التجهيزات المناسبة لنجاح العملية التعليمية مثل الكراسي المناسبة والسبورات والأدوات الإلكترونية للعرض ومكبرات الصوت
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١٤- يتوفر عدد كاف من موظفي المكاتب الأمامية للمعهد والمنوطون بتقديم الخدمات الطلابية
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١٥- هناك سهوله في يسر وسرعة إنهاء الأعمال الخاصة بالنتقدم للمعهد ودفع المصروفات وخلافه
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١٦- هناك إبراء كامل من قبل المعهد لرغبات وتوقعات وإحتياجات الطلاب
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١٧- تهتم إدارة المعهد بتقديم خدمات متميزة للطلاب تتناسب مع حجم التكلفة التي يتحملها
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١٨- هناك آلية عادلة ومعلنة لتلقى شكاوى الطلاب والعمل على حلها في الوقت المناسب
موجبة	معنوي	٠,٠٠	اجمالي الإستبانة الثانية

في ظل عدم خضوع العبارات والمجاور الرئيسية للتوزيع الطبيعي (كما هو موضح باستخدام اختبارات جودة التوزيع للتوزيع

الطبيعي ملحق (٢،١) تم استخدام الاحصاء اللامعلمي وبالتحديد اختبار الإشارة لبحث الفروض التالية:

الفرض الأول:

لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية قدرات المعاهد العليا من وجهة نظر العاملين وذلك

عند مستوى معنوية ٠,٠٥

أولاً: الفرض الأول:

جدول رقم (٣) نتائج اختبارات الفروض للاستبانة الأولى

مصدر ملحق رقم (١)

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل إنه لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول دور كبيرة إدارة الجودة

الشاملة في تنمية قدرات المعاهد العليا من وجهة نظر العاملين وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وهو اتجاه ايجابي (بالموافقة

بدرجة (موافقة تماماً) كما هو موضح سابقاً في مقياس ليكرت).

## الفرض الثاني:

لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية قدرات المعاهد العليا من وجهة نظر الطلاب وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

جدول رقم ( ٤ ) نتائج اختبارات الفروض للاستبانة الثانية

مصدر ملحق رقم (٢)

مما سبق نرفض الفرض العدمي الفائق إنه لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول دور كبيرة لإدارة الجودة الشاملة في تنمية قدرات المعاهد العليا من وجهة نظر الطلاب وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وهو اتجاه إيجابي (بالموافقة بدرجة (موافقة تماماً) كما هو موضح سابقاً في مقياس ليكرت).

## النتائج:

• من خلال التحليل الإحصائي تم التأكد من صحة الفرض الأول القائل:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم لمبادئ الجودة الشاملة ومفاهيمها في منظمات التعليم العالي وتعزيز نقاط القوة داخل المنظمة.

• تم التأكد من صحة الفرض الثاني القائل:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة وتشجيع العاملين لتطبيق مفاهيمها في منظمات التعليم العالي.

• تم التأكد من صحة الفرض الثالث القائل:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم لمفهوم الجودة الشاملة ونجاح منظمات التعليم العالي في تقديم خدمات جيدة لمستحقيها.

• تم التأكد من صحة الفرض الرابع القائل:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة وعي الموظفين بأهمية الجودة الشاملة ورضاء مستحقي الخدمة علي الخدمات المقدمة من خلال منظمات التعليم العالي.

وبذلك أثبت الباحث في هذه الدراسة بأن هناك دور هام لإدارة الجودة الشاملة في تنمية قدرات المعاهد العليا

وتسهيل إجراءات العمل لديها وكسب رضا عملائها.



## التوصيات:

- ١- تطوير النظام الإداري في الجامعة من خلال توصيف المسؤوليات لكل فرد بحسب الصفة الوظيفية التي اسندت إليه.
- ٢- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والاجتماعي والنفسي و تحسين كفاءة الأساتذة الجامعيين.
- ٣- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه عملية التعلم وأهدافه وإيجاد فرص تحويل الطالب كطرف فعال في العملية التعليمية.
- ٥- استقصاء حاجة المستفيدين لمخرجات الجامعة والسعي إلى تحقيق المطلوب " كما ونوعا، وتطوير الدور المجتمعي.
- ٦- الاسترشاد بالنماذج العملية لتطبيق الجودة في بعض القطاعات التعليمية والتعرف على المتطلبات الضرورية لتطبيق الجودة في القطاع التعليمي .
- ٧- تنظيم الأعمال اليومية من خلال إجراءات مقننة وعمليات محددة و التدقيق الدوري والفحص المستمر للأعمال والمهام اليومية في القطاع التعليمي .
- ٨- والإنتفاع على المجتمع ومؤسساته المختلفة وتكوين علاقات شراكة لدعم إمكانيات المؤسسة الفكرية والمادية .
- ٩- تأسيس قاعدة للمعلومات والبيانات لمواكبة التطور العلمي و تشكيل فرق العمل للقيام بالتحسين في القطاع التعليمي وبتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة.
- ١٠ - يجب أن تفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكاتف لتحقيق كل التوقعات، والعمل هنا هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين.
- ١٢- التأكيد على المشاركة الفعالة و المنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكاملة لمصلحة المؤسسة التعليمية.
- ١٣- إن دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة وزرع التوعية والفتاعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة.
- ١٤- توحيد العمليات للرفع من مستوى جودة الأداء وجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي.
- ١٥- إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصةً في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين وتغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين .
- ١٧- انشاء مركز او مراكز بحوث في كل كلية وحسب ما تواجهه المحافظة من مشاكل علمية وفنية وسوقية تقتضي وجود هذه المراكز .

## قائمة المراجع

### أولاً : باللغة العربية

١. أحمد محمد ناجي عبدالله ، أثر جودة الخدمة الإلكترونية في رضا طلاب الجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال ، ٢٠١٥ .
٢. ماجدة تيمور حنا ، التوجه بالسوق ودوره في تحقيق جودة الخدمة الجامعية - دراسة تطبيقية ، رساله دكتوراه ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٠١٥ .
٣. سحر محمد أنور صالح جاد ، تقييم جودة الخدمات التعليميه في المعاهد العليا الخاصة ، رسالة دكتوراه ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٠١٤ .
٤. نجم عيود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، جامعة الزيتونة الأردنية ، دار صفاء للنشر - عمان الطبعة الأولى ، ٢٠١٠ .
٥. شادية عبد الحلیم تمام ، الجودة في برنامج التعليم المفتوح في ضوء الإتجاهات العالمية والإحتياجات المحلية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٠ .
٦. رافدة عمر الحريري ، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠١٠ .
٧. د.فريد زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة ، كلية تجارة جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٨ .
٨. حسن محمد حسان ، محمد عطوة مجاهد ، التعليم الجامعي الخاص - التطور والمستقبل ، دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٨ .
٩. محسن على عطيه ، الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٨ .
١٠. حمدي عبد العظيم ، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية - الإسكندرية ، ٢٠٠٨ .
١١. جون برينان وآخرون ، ترجمة دلال بنت منزل النصير ، إدارة الجودة في التعليم العالي - منظور دولي عن التقييم المؤسسي والتغيير ، ٢٠٠٧ .
١٢. مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، جامعة بغداد ، بدار جريز للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ٢٠٠٧ .
١٣. مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٧ .
١٤. عادل جادالله على معزب ، دور القيادات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية ، رساله ماجستير ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية ، ٢٠٠٦ .
١٥. شادي نسيم جبير ، المشكلات السكانية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦ .
١٦. فايز مينا ، معايير مقترحة لجودة التعليم في مصر والوطن العربي - ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر تطوير أداء الجامعات في ضوء معايير الجودة ونظم الاعتماد ، مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ .
١٧. خالد محمد الزواوي، البطالة في الوطن العربي، المشكله ..... والحل ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٤ .
١٨. د توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة والقياس المقارن ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٤ .
١٩. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ( اليونسكو ) فرنسا ، التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع ، ٢٠٠٤ .
٢٠. إبراهيم العيسوي ، هموم إقتصادية مصرية ، دار ميريت للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٤ .
٢١. مصطفى بهجت عبدالمتعال ، المؤتمر السنوي الحادي عشر - الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي للألفية الجديدة ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٣ .
٢٢. خالد محمد الزواوي ، الجودة الشاملة في التعليم ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .
٢٣. سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٢ .
٢٤. فاروق محمد محمد عبد الرحمن ، تقويم أداء الإدارة العامة لخدمة المواطنين بوزارة التعليم العالي لرسالتها وأسلوب تطويرها ، رساله ماجستير ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٠٠١ .

٢٥. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠١ .
٢٦. فريد النجار ، ادارة الجامعات بالجودة الشاملة - رؤى التنمية المتواصلة ، ايتراك للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠ .
٢٧. احمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، كلية التجارة بنها جامعة الزقازيق ، ١٩٩٨ .
٢٨. نادر فرجاني، مساهمة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية، ورقة عمل، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، بيروت ، ١٩٩٨ .
٢٩. محمد العلوي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ، ١٩٩٨ .
٣٠. فوزية محمد ناجي، إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي ، حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، ١٩٩٨ .
٣١. عبد المنعم محمد حمودة ، حلقات التصنيع والجودة الشاملة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٧ .
٣٢. جازية زعتر ، أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٧ .
٣٣. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة البنزا ، ١٩٩٦ .
٣٤. بهيرة الموجي ، دوائر الجودة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ١٩٩٥ .
٣٥. كمال حمدى أبو الخير ، التنظيم ونظام ادره الجودة الشاملة المتكاملة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥ .
٣٦. أحمد إسماعيل حجي ، نظام التعليم في مصر - دراسة مقارنة ، جامعة حلوان ، دار النهضة العربية .

### ثانياً: باللغة الإنجليزية

1. Fischer – Heidi, Unemployment : the German case. A critical analysis of political discourse , 2005 .
2. The National Quality Assurance & Accreditation Committee in Collaboration with British Consultants in Higher Education , The Quality Assurance & Accreditation Handbook For Higher Education in Egypt , 2004.
3. Longenker, C. & Scazzero, J. The Ongoing Challenge of Total Quality Management, The TQM Magazine, vol.8, no.20, 1996.
4. C Huang , Assessing the Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four-Year University of Collages that have Implemented the Principles of Total Quality Management Dissertation, The Ohio State University , 1994
5. Bruce Brocka & M. Suzanna Brocka , Quality Management – Implementing the Best Ideas of the Masrers . Illinois , 1994.
6. Dan Ciampa , Total Quality – A User's Guide for Implementation , New York , 1994.
7. Vincent K. Omachonu & Joel E Ross , Principles of Total Quality , St. Lucie Press , 1994.
8. Hal B. Pickle, Royce L. Abrahamson , Small Business Management , SE , John Wiley & Sons , 1990.

### المواقع الإلكترونية :

1. The internet , <http://akadschool.maktoobblog.com>
2. The internet , <http://www.hrdiscussion.com>
3. The internet , <http://www.ankawa.com/forum/index.php>
4. The internet , <http://www.hrdiscussion.com/hr18453.html>
5. The internet , <http://www.alliancemagazine.org>
6. The internet , <http://www.market.gov.rw>

