

## نشر ثقافة الجودة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي

### دراسة ميدانية في جامعة سوهاج

سارة حمادة محمود محمد (\*)

#### مقدمة:

شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا كبيرًا وتركيزًا متزايدًا من طرف المنظمات الإنتاجية والخدماتية على مفهوم الجودة الشاملة، وأضحت الجودة العامل الوحيد الأكثر أهمية لتحقيق النجاح في الأسواق العالمية المتميزة بالتنافسية الكبيرة، خاصة مع تحرير التجارة وإلغاء الحواجز الجمركية، وهذا ما دعا "جوزيف جوران" (Joseph.M,Juran) إلى القول بأنه "بقدر ما كان القرن العشرين قرن الإنتاجية، فإن القرن الحادي والعشرين سوف يكون قرن الجودة"<sup>(١)</sup>.

فلم تعد الجودة حلمًا تسعى إليه المؤسسات التعليمية أو ترفًا فكريًا يحق لها أخذه أو تركه، بل أصبحت ضرورة ملحة تملئها التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في جميع أنحاء العالم ومتطلبات الحياة المعاصرة، وتعد الجودة في التعليم العالي إحدى وسائل تحسين وتطوير نوعية التعليم والنهوض بمستواه في عصر العولمة، وهذا ما أكده "سامي" بأن جودة التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة تعتبر مطلبًا أساسيًا يجب أن يتحقق في عصر يسوده التعقيد والتغيير والمنافسة<sup>(٢)</sup>.

والمطلوب في إدارة الجودة الشاملة توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم- داخل القطاعات، وفي المواقف التعليمية، والمبادرة إلى التدريب، واكتساب أساليب التنمية،

(\*) هذا البحث جزء من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحثة بعنوان: "الأبعاد الاجتماعية لجودة التعليم الجامعي" (دراسة ميدانية في جامعة سوهاج)، تحت إشراف أ.د. عبد الرؤوف أحمد محمد الضبع - كلية الآداب - جامعة سوهاج & د. حمدي أحمد عمر - كلية الآداب - جامعة سوهاج.

(1) Juran. Joseph M and Godfrey. A Blanton, "How to Think about Quality", In Juran's Quality Handbook, 5th ed., New York: McGraw-Hill, 1999, p. 142.

(٢) سامي محمد نصار: قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة، سلسلة آفاق تربوية متجددة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٥، ص ٩٣.

والتطوير لتوفير الأرضية الصالحة لإحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة<sup>(١)</sup>.

وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد، إحدى الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة؛ فيجب تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة لجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة، وفي هذا الإطار وانطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية سوف تحاول هذه الدراسة التعرف على نشر ثقافة الجودة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي.

### أولاً: الإطار النظري للبحث:

#### موضوع الدراسة وإشكالياتها:

على الرغم من ازدياد أهمية التعليم العالي لدى جميع الدول العربية، إلا إن مؤسساته تواجه تحديات وصعوبات بالغة الخطورة، نشأت عن المتغيرات التي بدلت شكل العالم، وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد أساساً على العلم والتطوير التكنولوجي، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء في برامج شاملة للتطوير والتحديث لمؤسسات التعليم العالي؛ ذلك لضمان قدرتها على تجاوز مشكلاتها ونقاط ضعفها، لذا برزت فكرة آلية الجودة في التعليم؛ سعياً وراء تحقيق مجموعة من الأهداف منها: إيجاد الكفاءة للمنتج النهائي من خلال منظومة متكاملة للعمل، والكفاءة تعني ضرورة تطوير القدرات الإدارية من حيث المفهوم والتطبيق، وتمكين فئات العمل ذات العلاقة بالعمل في جو تنظيمي مريح أو ما يسمى: "الرضا الوظيفي"، والذي يساعدهم في تحسين أدائهم وجودة منتجهم<sup>(٢)</sup>. وعلى هذا هدفت هذه الدراسة وبصورة أساسية إلى محاولة التعرف على واقع نشر ثقافة الجودة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، ولتحقيق هذا الهدف وضعت مجموعة التساؤلات الآتية:-

(١) أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري: برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، قطر، ٢٠٠٢، ص ٥٠-٥٧.  
(٢) محمد عيسى: التعليم العالي ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة - التجربة الأردنية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، الإمارات، جامعة الشارقة، ٢٠٠٨، ص ٤٨٧.

- ما دور الجامعة في نشر ثقافة الجودة لدى ( أعضاء هيئة التدريس- الطلاب- أفراد المجتمع من الإداريين والعاملين بالجامعة- أصحاب الأعمال)؟
- ما أساليب نشر ثقافة الجودة داخل الجامعة؟
- ما مدي الوعي بأهمية الجودة لتحسين العملية التعليمية؟
- ما الرؤى المستقبلية التي تسهم في مواجهة تحديات تطبيق جودة التعليم الجامعي؟

### مفاهيم الدراسة:

#### - الجودة Quality:

الجودة لغة: يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جَادَ ومصدره جُودَةً أو جَوْدَةً بمعنى صار جيداً ويقال جَادَ العمل فهو جيد، وجمعها جِيَادٌ أو جِيَانِدٌ، وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل<sup>(١)</sup>، كما أن الجودة هي الإتقان، والإسلام هو أول من نادى بإتقان العمل كما تدل الآية الكريمة قال الله تعالى: ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أُتْقِنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ (سورة النمل: الآية ٨٨)، وفي الحديث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" من حديث عائشة أخرجه الألباني<sup>(٢)</sup>، وتعني كلمة جودة القيام بأداء العمل بإتقان وعلى أتم وجه مطلوب، والإتقان أهم وأشمل من كلمة جودة، فالإتقان يأتي نتيجة التحسين المستمر، حتى يصل العمل إلى أكمل وجه وأتقن صورة وهو الهدف المنشود في تطبيق الجودة، والجودة تعني طبيعة الشخص وطبيعة الشيء ودرجة الصلابة وكانت قديماً تعني الدقة في أعمال بناء التماثيل والقلاع والقصور لأغراض التفاخر<sup>(٣)</sup>.

#### ❖ الجودة اصطلاحاً:

- (١) قواز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو(٩٠٠١)، الأردن، عالم الكتب الجديد، ٢٠٠٨، ص١٣.
- (٢) عبد الراضي حسن المراغي: تطبيق ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٨، ص١.
- (٣) عايد كريم الكنانى، وعزيز كريم زناس: درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية جامعة كربلاء، ورقة في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، ٤-٥ أبريل ٢٠١٢، صص ٢١٩-٢٣١.

تعرف الجودة بأنها "درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها العميل (المستفيد من الخدمة) أو تلك المتفق عليها معه، وهي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد"<sup>(١)</sup>، كما تعرف بأنها "عبارة عن درجة الالتزام بالمعايير العالمية والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات الأداء الجيد"، بمعنى آخر "الوفاء بمتطلبات المستفيد، والجودة الفعلية هي الجودة في الكوادر البشرية؛ لأنها من أهم عوامل التفوق، إضافة للأنظمة والتعليمات بعيداً عن المجاملات والمحسوبيات في التعيينات والترقيات والمهام"<sup>(٢)</sup>، ويراها البعض أنها "الامتياز والتفوق وعدم وجود عيوب في العناية أو الخدمة، كما يفكر البعض الآخر في أنها ترتبط بسمات المنتج أو سعره"<sup>(٣)</sup>، وقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة، يُذكر منها:- بأنها "مجموعة من الميزات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة من مدخلات وعمليات، ومخرجات لتحقيق حاجات العاملين، ورغباتهم، ومتطلباتهم داخل المؤسسة والمجتمع المحلي"<sup>(٤)</sup>.

وتعرف الدراسة الحالية الجودة إجرائياً بأنها "أسلوب تطوير وتحسين شامل ومستمر في الأداء، يشمل كافة مجالات العمل التعليمي في جامعة سوهاج، فهي عملية تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية وتسعى لتحقيق أهداف كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وسوق العمل وأصحاب الأعمال، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا كل الأطراف وزيادة ثقتهم وتحسين مركز المؤسسة علمياً وعالمياً.

- (١) أحمد الخطيب رداح: الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية (أنموذج مقترح)، الأردن، عالم الكتب الحديث، ٢٠١٠، ص ٣٧.
- (٢) عبد الغني يوسف قزم: الجودة بين الحاضر والمستقبل، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الأول، العدد (٣)، ٢٠٠٨، ص ٩٦.
- (٣) ناجي رجب: تقييم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الأول، بعنوان "جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد"، الإمارات، جامعة الشارقة، ٢٠٠٨، ص ٢٥٤.
- (٤) صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص ٢٢.

### مفهوم التعليم الجامعي:

يقصد بالتعليم الجامعي: التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات، كما تختلف تسميات هذه المؤسسات التعليمية، فهناك الجامعة والكلية والأكاديمية؛ فالجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي، وهذه الأسماء تسبب اختلاطاً في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر.

### مفهوم ثقافة الجودة:

أشار المعجم الوجيز إلى أن كلمة ثقافة من "ثقف" فلان ثقافة أي: صار حاذقاً فطناً، وثقف الإنسان: أي أدبه وعلمه، وثقف الشيء: أي أقام به المعوج منه وسواه، والثقافة: أي العلوم والمعارف والفنون التي يطلب العلم بها والخدمة فيها<sup>(١)</sup>، وفي ظل اتساع نطاق مفهومي الثقافة والجودة، فقد تعددت مفاهيم ثقافة الجودة كما يلي:

ويعرف "جون وودز John A. Woods" ثقافة الجودة بأنها: "مجموعة من القيم والمواقف والمعتقدات، وأنماط السلوك التي يتميز بها أعضاء المنظمة على اعتبار أن "ثقافة الجودة" تمثل طريقاً قوياً في التأثير على السلوك المرغوب للأفراد داخل تلك المنظمة<sup>(٢)</sup>.

وذكر "سلامة" أن ثقافة الجودة تشير في تحليلها النهائي إلى مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والاستراتيجيات التي تغرسها الإدارة العليا في نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، وبديهي أن هذه القيم إذا تم اكتسابها من قبل هؤلاء الأفراد فإنها تصبح ثقافة تنظيمية ملزمة لكل أعضاء الجماعة، وتلقن لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب الأمثل للتعامل مع المشكلات في عمليات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وبالتالي تعزز السلوكيات

(١) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣، ص ٨٥.

(٢) John A. woods: The six values of Quality culture: Building a culture to Develop committed Employees, Delighted customers, and continuous Improvement Cwl publishing Enter Prise smadison, Wisconsin, 1996.

Availabl in:

<http://www.nullfilosofi.com/uploud/4504/values%20of%20%.Quality%20culture.pdf>.

المنسجمة مع الجودة<sup>(١)</sup>، كما تعرف "درية" ثقافة الجودة بأنها: "تعبّر عن مجموعة من القيم التي تنشرها وتؤكدّها الإدارة العليا لدى العاملين في منظمة ما، والتي يترتب عليها اكتساب العاملين لمجموعة من الأنماط السلوكية تتطلبها مبادئ الجودة<sup>(٢)</sup>، وكذلك تعرف ثقافة الجودة "بأنها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة، والتي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الداخلية التي تحيط بها، وعلى إدارة شئونها الداخلية<sup>(٣)</sup>، كما تعرف بأنها الاعتقادات ونماذج السلوك التي يتسم بها أعضاء المجتمع أو المؤسسة<sup>(٤)</sup>، فهذا المفهوم يشير إلى مكونين آخرين من مكونات ثقافة الجودة، وهما الاعتقادات ونماذج السلوك؛ حيث إن ثقافة الجودة لا تقف عند مجرد القيم أو الاعتقادات، بل تشمل إلى جانب ذلك السلوك الذي يعبر به الفرد أو المؤسسة عن تلك الاعتقادات أو القيم.

وتعرف الدراسة الراهنة ثقافة الجودة إجرائياً: "بأنها مجموعة النشاطات والأهداف الموجهة لنشر ثقافة الجودة بين العاملين بجامعة سوهاج لتحقيق الاعتماد الأكاديمي"، وتقاس ثقافة الجودة في هذه الدراسة باستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة، التي قامت الباحثة بتصميمها.

### (١) نشر ثقافة الجودة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي:

أكد "محسن عزب" أن التغيير الثقافي يمثل أحد ركائز تحقيق الجودة، حيث يشمل التغيير في الأساليب الفنية المطبقة حالياً، وكذلك التغيير في الفلسفة الإدارية الحالية والحاكمة للسلوك، وأيضاً التغيير في المبادئ والقيم والمثل السائدة في مجتمع المؤسسة والمرشدة لسلوكياته، وتحويلها إلى قواعد ونظم ومعايير وقيم جديدة؛ تساعد على تحول الأفراد داخل المؤسسة لتطبيق النظم

(١) سلامة عبد العظيم حسين، الجودة الشاملة والاعتماد التربوي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨، ص ١٤٣.

(٢) درية السيد البنا: تطوير التعليم الثانوي الفني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، "دراسة حالة في محافظة دمياط، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، كلية التربية، مجلد ٩، العدد (٤)، أكتوبر ٢٠٠٣، ص ٢٥١.

(٣) John Sinder, David Collins, "Towards Quality culture", Quality Culture, Vol.11, No(5) 5,1994, p.13.

(٤) John , A woods, "The six values of Quality culture lwis consin", C W L publishing, 2007, p.4, op. cit.

الجديدة وبقناعة تامة<sup>(١)</sup>، فإن تغيير ثقافة المؤسسة يحتاج دراسة كل الظروف المحيطة بها، وأن هناك مجموعة من المتطلبات والمبادئ التي تساعد على التغيير، نذكر منها ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- ١- قبول التغيير واعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها.
- ٢- إدراك أن التغيير عملية سياسية في المقام الأول، فهو يدخل إلى المؤسسة سريعاً من قبل المستويات الأعلى.
- ٣- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمؤسسة، واستحداث أساليب التعامل مع مكوناته والتأثير فيها.
- ٤- الاعتراف بسوق العمل؛ باعتباره الأساس في نجاح المؤسسة أو فشلها وقبول أحكامه.
- ٥- ربط التغيير بهوية الفرد، حيث يتم تقبل التغيير إذا أدى إلى زيادة أهمية عملهم ومشاركتهم.

وفيما يلي بعض متطلبات تغيير ثقافة الجودة<sup>(٣)</sup>:

- وفاء الأفراد والمؤسسات بوعودهم.
- معاملة الأفراد في المؤسسة باحترام سواء كانوا موظفين أو إداريين ... إلخ.
- نمو العقول المنفتحة والقضاء على العقول الجامدة والمغلقة، هذه العقول هي التي تثير الطريق الواضح للعمل، وهي التي تدعم الرؤية وتوضح الأهداف والاتجاهات.
- وضوح الحلم والرؤية والمهام للمؤسسة، والرؤية هي الموقف الذي نراه في عقولنا، والمهام هي الغايات العامة، أما الحلم فهو الشعور العميق والتطلع إلى أول الاحتمال أو الممكن.

(١) محسن عبد الستار عزب: إدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري، مجلة التربية والتعليم، القاهرة، العدد (٤٢)، صيف ٢٠٠٦، ص ٢٧.

(٢) مبروك علي عطية: بعض نماذج إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بمصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٦٢.

(٣) Sandee P Mehta, "Buliding Quality Culture Information", New Jersey: Hall, Inc, 2004, p2.

وأكدت دراسة "سهير أبو العلا، ومدحت أطفاف<sup>(١)</sup>" أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بالجامعة موضع الدراسة؛ اتفقوا على أن ثقافة الجودة ومتطلبات تحقيقها غير متوفرة أو متحققة بشكل كاف في كليات الجامعة، مثل الإمكانات المادية والتجهيزات اللازمة والتركيز على جودة خدمة المستفيد والتحسين المستمر، ولتحقيق المتطلبات السابقة يقتضي الأهتمام بعدة أمور، وهي<sup>(٢)</sup>:-

أ. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: لأن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين في المؤسسة.

ب. الترويج للجودة: حيث إن نشر مفاهيم ومبادئ الجودة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وهو يساعد كثيرًا في التقليل من المعارضة للتغيير، والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق، حتى يمكن مراجعتها ويكون ذلك عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات، أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها للمؤسسة.

وكذلك لنجاح بناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق ما يلي<sup>(٣)</sup>:

- التعرف على التغيرات المطلوب إحداثها: إذ لا بد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة لمعرفة ماهية التغيرات المطلوبة وتحديدها وإعداد قائمة بها.
- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغيرات المطلوبة: بحيث تتضمن هذه الخطط تفصيلات عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير والمشاركين والمعارضين لها، والعوائق المحتملة وكيفية تنفيذ التغيير المطلوب وإنجاحه.

(١) سهير عبد اللطيف أبو العلا، مدحت أطفاف عباس: اتجاهات العاملين في جامعة جنوب الوادي نحو إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات فرع الجامعة بأسوان، المؤتمر العلمي الثامن للتربية "جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي" ٢٣ - ٢٤ مايو ٢٠٠٧، جامعة الفيوم، ٢٠٠٧م، ص ٣٠٠.

(٢) Lee Har Vey & Bjorn sten saker, "paper presented to the 29 th. EAIR Forum Innsbruck, Australia", Helington, 2007, p.4.

(٣) منى مؤتمن عماد الدين: آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، ط ١، ٢٠٠٦م، ص ١٢٧.

- إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير: الذي سيتم إحداثه وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير وإنجاحها، وأولئك الذين بإمكانهم إعاقته ومن ثم جمعهم معًا، وإطلاعهم على خطة التغيير والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وتصوراتهم حول عملية التغيير والتعامل معًا جميعًا وبانفتاح.
- تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي الضروري والممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المؤسسة.
- ج. التعليم والتدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم الجودة بالشكل الصحيح؛ فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد؛ حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه.
- حيث إن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل، والوعي يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.
- والهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة، ويجب أن يلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها.
- د. التشجيع والتحفيز: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بالعمل سيؤدي حتمًا إلى تشجيعهم وزرع الثقة فيهم، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تجويد العمل في المؤسسة واستمراريتها.
- وحيث إن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادًا كليًا على حماس المشاركين في التحسين؛ لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الجوائز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.
- هـ. تطوير أو تغيير الآليات الإدارية القديمة: بحيث يتم استبدالها بآليات أخرى تؤدي إلى التحسين والتطوير بصفة مستمرة.

- و. القضاء على الازدواجية في العمل: بحيث يكون هناك معايير محددة للأداء والتقييم، وهذه المعايير لا بد أن تكون معلنة للجميع.
- ز. التشجيع على الإبداع والابتكار: في تسهيل الإجراءات الإدارية بما يحقق الأهداف المنشودة بجودة عالية وتكاليف منخفضة.
- قيم ثقافة الجودة.

القيم هي ركائز البناء الثقافي، وإن نظام القيم السائد داخل المؤسسة يعتبر بمثابة عائق يحول دون إتمام التغيير الثقافي اللازم؛ لأنها بمثابة مبادئ طويلة الأجل يصعب تغييرها، ويشترك فيها أفراد المؤسسة في تحديد أي أنواع السلوك الصحيح وأيها خطأ، ومن الضروري أن تتوافق قيم المؤسسة مع قيم الفرد الشخصية<sup>(١)</sup>، وتتمثل قيم ثقافة الجودة في ست قيم، وهي<sup>(٢)</sup>:

١. القيمة الأولى: (نحن جميعاً معاً، المؤسسة، الممولون، العملاء)، وفقاً لهذه القيمة لا بد أن تصبح المؤسسة مكاناً يشعر فيه الأفراد بأنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم، وأنهم بعملهم الجاد يزرعون ذواتهم في نفس الوقت، وبالتالي يحسنون ما يفعلون باستمرار من أجل تطور المؤسسة ومساعدة العملاء؛ ليكونوا ناجحين، ويتحقق ذلك من خلال خلق التعاون والولاء لدى جميع العاملين بالجامعة.

٢. القيمة الثانية: (لا رئيس ولا مرؤوس) إن وجود الرؤساء في الجامعة يخلق وجود مرؤوسين، والأفراد الذين يفكرون بأنفسهم كزملاء، فإنهم يخلقون الحاجة لزملاء آخرين، وهذا هو منطلق هذه القيمة التي تنسجم مع القيمة السابقة في تنشيط ثقافة يعمل فيها الناس؛ لمصلحة أي فرد، وتوحي هذه القيمة للأفراد بأهمية العمل الجماعي، وتأكيد أهمية الهدف الذي يعمل من أجله الجميع.

٣. القيمة الثالثة: (أهمية الاتصال الواضح النزيه) إن عدم توافر التواصل النزيه بين الأفراد يقود إلى عدم الفهم، ويظهر ذلك عندما نقول شيء

(١) مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ٢٠٠٥م، ص ٨٦.

(2) Johan A. Woods, OP. cit, PP.4- 8.

- ونفكر في شيء آخر مختلف، وهذه القيمة ترتبط بعنصر آخر، هو التعاطف ورؤية الآخرين بمنظار التقدير والشعور بمشاركتهم وقدراتهم.
٤. القيمة الرابعة: (أي فرد يمكنه الحصول على المعلومات حول كل العمليات) والغرض من هذه القيمة هو العمل على تشجيع القرارات المبنية على معلومات منطقية ومكتملة، حيث يعني الحصول على معلومات محدودة، وأن القرارات ستكون تقديرية أو تخمينية، مما قد يلحق ضرراً كبيراً بالمؤسسة.
٥. القيمة الخامسة: (التركيز على العمليات) ما دامت المؤسسة تمثل مجموعة من الأنظمة الصغيرة، تحدث بها العمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فليس من الغريب أن تكون العمليات واحدة من القيم؛ حيث تساعد الفرد على إدراك أهمية عمل الفريق والتعاون المتكامل بينهم.
٦. القيمة السادسة: (ليس في العمل نجاح أو فشل، هناك فقط تجارب نتعلم منها) وفي هذه القيمة ينظر لخبرة النجاح على أنها مرتبطة بتكوين علاقة منفعية متبادلة بين المؤسسة وعمالها، وعلى العكس في حالة الفشل تكون العلاقة غير مصلحية، وفي كلتا الحالتين تتوفر هناك فرصة للتعلم، فلا توجد نقطة معينة يمكن عندها القول بأن هذه المنظمة ناجحة أو فاشلة، ولا يعني ذلك عدم الاحتفال بالنجاح، أو عدم الشعور بالإحباط عند الفشل، وإنما يعني النظرة إلى تلك التجارب نظرة فاحصة لرسم الطريق الذي يضيف قيمة للأشياء ويعمل على تحسين العملية.

ثانياً: الإطار المنهجي للبحث:

#### (٢) منهج الدراسة:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة. وبمعنى آخر، هو مجموعة الأسس والقواعد التي تحدد سير الباحث ابتداءً من جميع بياناته وحتى تحقيق هدف بحثه<sup>(١)</sup>، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة على المنهج "الوصفي التحليلي" والذي يتم في

(١) غريب سيد أحمد، عبدالباسط عبدالمعطي: البحث الاجتماعي- المنهج والقياس، الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٤، ص ٥٢.

إطاره جمع البيانات عن موضوع البحث، ثم تحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج، ومقارنتها بما هو موجود في الأدبيات النظرية ذات العلاقة، واعتمدت الباحثة على أسلوب المسح بالعينة العشوائية الطبقية، إذ يصعب إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة نظرًا لكبير حجم مجتمع الدراسة. ويعد هذا المنهج من أنسب المناهج استخدامًا في الدراسات الوصفية، إذ إنه يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة.

### أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات للإجابة على أسئلتها، تم إعداد صحيفة الاستبيان الخاصة بالدراسة الراهنة وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري المرتبط بالجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي، مثل دراسة رشدي طعيمة (٢٠٠٤)، ودراسة إيمان جريس (٢٠٠٤)، ودراسة العباسي (٢٠٠٤)، ودراسة عبد المجيد (٢٠٠٦)، ودراسة محمود وسهير (٢٠١٠)، ودراسة عبد الرؤوف وأشرف (٢٠١٠)، ودراسة الحداد (٢٠١٤)، ودراسة عبد الله (٢٠١٥)، ودراسة أزهار داغر وآخرون (٢٠١٦)، ودراسة إميليا وإخليف (٢٠١٨)، ودراسة (Anerson & Tohnson, 2000)، ودراسة (Nugharha, Paul, 2003)، ودراسة (Laurie, 2004)، ودراسة (ArambeWela & Hall, 2007)، وقد وضعت الاستبيان بصورتها الأولية تمهيدًا للتأكد من صدقها وثباتها بعرضها على مجموعة من المحكمين، وعلى عينة استطلاعية عن مجتمع الدراسة من خارج عينتها، وقد فرضت الأسئلة تعدد مقاييس الإجابة، وذلك بالاعتماد على مقياس "ليكرت" الثلاثي (كبيرة، متوسطة، قليلة).

### عينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في أربع عينات:

- العينة الأولى: أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية والآداب والعلوم والزراعة والتعليم الصناعي والتجارة، وقد بلغت (٥٠) عضوًا.
- العينة الثانية: الطلاب من نفس الكليات وقد عنيت الباحثة باختيارهم من الفرق الأعلى؛ لكونهم قضوا فترة أطول في الجامعة، وقد بلغت (٥٠) طالبًا.

- العينة الثالثة: أفراد المجتمع من الإداريين والعاملين في الجامعة؛ لكونهم لديهم خبرة في الجودة، وقد بلغت (٥٠) عاملاً.
- العينة الرابعة: أصحاب الأعمال وذلك لأنهم أكثر احتكاكاً بمخرجات التعليم الجامعي، وقد بلغت (٥٠) صاحب عمل في المجتمع السوهاجي.

### مجالات الدراسة:

المجال الجغرافي(المكاني):ويقصد به المنطقة الجغرافية التي ستجرى عليها الدراسة، وقد تم اختيار جامعة سوهاج لكونها الجامعة التي تنتمي إليها الباحثة، كما أنها من أحدث الجامعات المصرية، إضافة إلى أنها تبوأَت المرتبة التاسعة والثمانين على مستوى جامعات أفريقيا عندما كانت تتبع جامعة جنوب الوادي ٢٠٠٦، مما يعد حافزاً لمزيد من الجهود للوصول إلى مرتبة عالية.

المجال البشري: يقصد به مجتمع البحث الذي يجمع منه البيانات، ولقد تحدد المجال البشري، في أربع عينات:

- العينة الأولى: أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية والآداب والعلوم والزراعة والتعليم الصناعي والتجارة، وقد بلغت (٥٠) عضواً.
- العينة الثانية: الطلاب من نفس الكليات وقد عيّنت الباحثة باختيارهم من الفرق الأعلى؛ لكونهم قضوا فترة أطول في الجامعة، وقد بلغت (٥٠) طالباً.

- العينة الثالثة: أفراد المجتمع من الإداريين والعاملين في الجامعة؛ لكونهم لديهم خبرة في الجودة، وقد بلغت (٥٠) عاملاً.

- العينة الرابعة: أصحاب الأعمال وذلك لأنهم أكثر احتكاكاً بمخرجات التعليم الجامعي، وقد بلغت (٥٠) صاحب عمل في المجتمع السوهاجي.

- المجال الزمني: ينصب المجال الزمني على فترة جمع البيانات من الميدان، وقد استغرقت الدراسة الراهنة قرابة خمسة شهور بدءاً من ٢٠١٨/٩/١ إلى ٢٠١٩/١/٣٠.

### تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها:

١. الخصائص الاجتماعية لعينة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب.  
جدول (١) توزيع أفراد عينة أعضاء هيئة التدريس والطلاب حسب متغيرات الدراسة (N=50)

عينة الطلاب			أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم		
%	ك	المتغيرات	%	ك	المتغيرات
٢٢	١١	ذكر	٤٢	٢١	ذكر
٧٨	٣٩	أنثى	٥٨	٢٩	أنثى
٨٠	٤٠	علوم إنسانية	٦٤	٣٢	علوم إنسانية
٢٠	١٠	علوم تطبيقية	٣٦	١٨	علوم تطبيقية
٨	٤	من ١٨ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٠	١٠	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
٥٤	٢٧	٢٠ إلى أقل من ٢٢ سنة	٣٢	١٦	10 إلى أقل من 15 سنوات
٣٤	١٧	٢٢ إلى أقل من ٢٤ سنة	٣٨	١٩	15 إلى أقل من 20 سنوات
٤	٢	٢٤ إلى أقل من ٢٦ سنة	١٠	٥	20 إلى أقل من 25 سنوات
			٦	٣	معيد
			٢٤	١٢	مدرس مساعد
			٢٦	١٣	مدرس
			٣٤	١٧	أستاذ مساعد
			١٠	٥	أستاذ

- بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: تشير بيانات جدول (١) بأن أغلبية مفردات عينة الدراسة من الإناث، ويمثلون ما نسبته (٥٨%)، في مقابل نسبة (٤٢%) من الذكور، أما توزيع أفراد الدراسة وفقاً للتخصص فيتضح أن نسبة (٦٤%)، في تخصصات نظرية "إنسانية"، وأن (٣٦%) في تخصصات تطبيقية "عملية"، والسبب في ذلك أن الإقبال على الفرع الأدبي يكون أكثر من الإقبال على الفرع العلمي، أما توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيلاحظ أن ما نسبته (٣٨%) لديهم خبرة عالية من ١٥ سنة فأكثر، تليها من لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (٣٢%)، تليها من لديهم خبرة من (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٢٠%)، وأخيراً من لديهم خبرة من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة بنسبة (١٠%)، وهذا يدل على أن الجامعة لديها مجموعة من أعضاء هيئة التدريس
- عينة الطلاب: يتضح من بيانات الجدول (١) أن أغلبية مفردات عينة الطلاب من الإناث ويمثلون ما نسبته (٧٨%)، في مقابل نسبة (٢٢%) من الذكور، مما يعكس أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الإناث، وفقاً للمرحلة العمرية تشير النتائج أن نسبة المرحلة العمرية من (٢٠ أقل من ٢٢)، هي الأعلى

حيث بلغت (٥٤%)، وأن نسبة (٣٤%) تتراوح أعمارهم بين (٢٢ إلى أقل من ٢٤)، تليها نسبة (٨%) ممن تتراوح أعمارهم بين (١٨ إلى أقل من ٢٠)، وأخيراً نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (٢٤ إلى أقل من ٢٦)، فقد بلغت (٤%)، كما توزع أفراد عينة الدراسة على نوع الكلية؛ فقد بلغت نسبة من هم في كليات إنسانية (٨٠%)، بينما كانت نسبة العلوم التطبيقية (٢٠%)

جدول (٢) يوضح دور الجامعة في نشر ثقافة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب

دور الجامعة في نشر ثقافة الجودة		أعضاء هيئة التدريس		عينة الطلاب	
نعم	أحياناً	لا	جملة	ك	%
٢٨	١٢	١٠	٥٠	٣٧	٧٤
٢٤	١٠	٢٠	١٠٠	١٠	٢٠
٢٠	١٠	٢٠	١٠٠	٣	٦
٥٦	٢٤	٢٠	١٠٠	٥٠	١٠٠

- بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس: يتضح من بيانات الجدول رقم (٢) أن الجامعة بكلياتها تقوم بنشر ثقافة الجودة، وقد تبين أن (٥٦%) من أعضاء هيئة التدريس أجابوا بأن الجامعة وكلياتها تقوم بدور فاعل في نشر ثقافة الجودة، في حين أن نسبة (٢٤%) أجابوا بأن الجامعة أحياناً ما تقوم بدور فاعل في نشر ثقافة الجودة، وأخيراً من أجابوا بأن الجامعة لا تقوم بدور في نشر ثقافة الجودة، وقد بلغت نسبتهم (٢٠%) من جملة أعضاء هيئة التدريس.

- أما وجهة نظر الطلاب: توضح بيانات الجدول، أن (٧٤%) من الطلاب قد أجابوا بأن الجامعة تقوم بدور فاعل في نشر ثقافة الجودة، في حين أن نسبة (٢٠%) أجابوا بأن الجامعة تقوم أحياناً بنشر ثقافة الجودة، وأخيراً من أجابوا بأن الجامعة لا تقوم بدور في نشر ثقافة الجودة، وقد بلغت نسبتهم (٦%) من إجابات الطلاب، وهذا يدل دلالة واضحة أن جامعة سوهاج وكلياتها تقوم بدور فاعل في نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس وطلابها.

## أ. دور الجامعة في نشر ثقافة الجودة

جدول رقم (٣) يوضح دور الجامعة في نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب

الطلاب												المتغيرات
أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم						الطلاب						
كبيرة		متوسطة		قليلة		كبيرة		متوسطة		قليلة		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٢١	٤٢	١٧	٣٤	١٢	٢٤	٢٧	٥٤	٢٠	٤٠	٣	٦	تخصص الجامعة بعضًا من ندواتها ومؤتمراتها لزيادة وعي وثقافة الطلاب بالجودة.
١٥	٣٠	٢٠	٤٠	١٥	٣٠	١١	٢٢	٢٢	٤٤	١٧	٣٤	تشجع إدارة الجامعة الأفكار الجديدة التي تقدم في مجال الجودة من قبل أفراد المجتمع وأصحاب الأعمال
٢٨	٥٦	١٢	٢٤	١٠	٢٠	١٥	٣٠	١٨	٣٦	١٧	٣٤	تدعو إدارة الجامعة الخبراء والمختصين بالجودة لعمل محاضرات ودورات عن ثقافة الجودة.
٢٦	٥٢	١٤	٢٨	١٠	٢٠	٢٥	٥٠	١٠	٢٤	١٣	٢٦	تنظيم ندوات متبادلة بين رجال الأعمال وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لنشر ثقافة الجودة في المجتمع الخارجي والكلية.
١٦	٣٢	٢٣	٤٦	١١	٢٢	٩	١٨	٢١	٤٢	٢٠	٢٠	تحرص الجامعة على دعم التغيير والتطوير نحو ثقافة الجودة من قبل (أفراد المجتمع-أصحاب الأعمال).
٢٨	٥٦	١٧	٣٤	٥	١٠	٩	١٨	١٥	٣٠	٢٦	٥٢	تخصص الجامعة بعضًا من ندواتها لزيادة ثقافة المجتمع بالجودة

المتغيرات												أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم						الطلاب	
كبيرة		متوسطة		قليلة		كبيرة		متوسطة		قليلة		كبيرة		متوسطة		قليلة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٢٤	٤٨	١٧	٣٤	٩	١٨	٢٢	٤٤	١٧	٣٤	١١	٢٢	٢٤	٤٨	١٧	٣٤	١١	٢٢	توفر الجامعة بيئة محفزة للإبداع والتغيير نحو ثقافة الجودة.	
٢٦	٥٢	١٥	٣٠	٩	١٨	٢٨	٥٦	١٨	٣٦	٤	٨	٢٦	٥٢	١٥	٣٠	٤	٨	تسعى الجامعة لتذليل العقبات التي تحول دون انتشار ثقافة الجودة	
٢٤	٤٨	١٨	٢٨	١٢	٢٤	٣٧	٧٤	١٠	٢٠	٣	٦	٢٤	٤٨	١٨	٢٨	٣	٦	تحرص الجامعة على تنمية مهارات العمل الجماعي	
٢٧	٥٤	٢١	٤٢	٢	٤	٣٤	٦٨	١٥	٣٠	١	٢	٢٧	٥٤	٢١	٤٢	١	٢	توضيح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالجامعة بمختلف الوسائل	
٢٥	٥٠	١٥	٣٠	١٠	٢٠	٣٠	٧٨	١٠	٢٠	١	٢	٢٥	٥٠	١٥	٣٠	١	٢	توعية وتدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب بنظام الجودة وكيفية تطبيقها	
٢٧	٥٤	١٨	٣٦	٥	١٠	٤٠	٨٠	٩	١٨	١	٢	٢٧	٥٤	١٨	٣٦	١	٢	شرح أهمية نظام الجودة ومفهومها	

- بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس: توضح بيانات الجدول رقم (٣) أن الجامعة تقوم بدرجة كبيرة بنشر ثقافة الجودة، وقد تمثل ذلك في دعوة الخبراء والمختصين بالجودة لعمل محاضرات ودورات عن ثقافة الجودة وتخصيص بعض من ندواتها لنشر ثقافة الجودة بالمجتمع بنسبة (٥٦%)، ثم تقوم بتوضيح الرؤية والرسالة الخاصة بها بمختلف الوسائل، وكذلك شرح أهمية الجودة ومفهومها لأعضاء هيئة التدريس بنسبه (٥٤%)، ثم دورها في تنظيم ندوات متبادلة بين رجال الأعمال وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لنشر ثقافة الجودة في المجتمع الخارجي وداخل الجامعة، والعمل على تذليل العقبات التي تحول دون انتشار ثقافة الجودة بنسبة (٥٢%)، ثم دورها في توعية وتدريب أعضاء هيئة التدريس على نظام الجودة وتطبيقها بنسبة (٥٠%)، ثم يأتي دورها في توفير بيئة محفزة للإبداع والتغيير نحو ثقافة الجودة، وحرصها على تنمية مهارات العمل الجماعي لدي أعضاء هيئة التدريس بنسبة (٤٨%)، ثم دورها في تخصيص بعض من ندواتها ومؤتمراتها؛ وذلك لزيادة وعي وثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بنسبة (٤٢%)، ثم دورها في تقديم الدعم نحو التغيير والتطوير لنشر ثقافة الجودة من قبل أفراد المجتمع وأصحاب الأعمال بنسبة (٣٢%)، وحرصها على تشجيع الأفكار الجديدة التي تقدم في مجال الجودة من قبل أفراد المجتمع وأصحاب الأعمال بنسبة (٣٠%)، وهناك من أعضاء هيئة التدريس من يرى بأن الجامعة تقوم بدرجة متوسطة في نشر ثقافة الجودة، فقد جاء ذلك في ممثلاً في دعم التغيير والتطوير نحو ثقافة الجودة من قبل أفراد المجتمع وأصحاب الأعمال بنسبة (٤٦%)، ثم دورها في توضيح الرؤية والرسالة الخاصة بها بوسائل مختلفة بنسبة (٤٢%)، ويليه دورها في تشجيع الأفكار الجديدة المقدمة في مجال الجودة من قبل أفراد المجتمع وأصحاب الأعمال بنسبة (٤٠%)، ثم شرح أهمية نظام الجودة بنسبة (٣٦%)، ثم تخصيص بعض من ندواتها ومؤتمراتها لزيادة وعي وثقافة أعضاء هيئة التدريس بالجودة وكذلك زيادة ثقافة المجتمع بالجودة، وتوفير بيئة محفزة للإبداع والتغيير نحو ثقافة الجودة بنسبة (٣٤%).
- أ. أما وجهة نظر الطلاب: فتوضح من خلال بيانات الجدول، أن الجامعة تقوم بدور كبير في نشر ثقافة الجودة بين الطلاب فقد جاء دور الجامعة في القيام بشرح أهمية نظام الجودة ومفهومها للطلاب بنسبة (٨٠%)، وتقوم بتوعية وتدريب الطلاب بنظام الجودة وكيفية تطبيقها بنسبة (٧٨%) تليها دورها نشر مفهوم العمل الجماعي بين الطلاب بنسبة (٧٤%)، كما تقوم بتوضيح رؤيتها ورسالتها بمختلف الوسائل للطلاب بنسبة (٦٨%)، وتقوم بتذليل العقبات التي تحول دون انتشار ثقافة الجودة بنسبة (٥٦%)، ثم تقوم بتخصيص بعض من ندواتها لنشر ثقافة الجودة بين الطلاب بنسبة

(٥٤%)، كما تنظم ندوات متبادلة بين رجال الأعمال وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لنشر ثقافة الجودة في المجتمع الخارجي بنسبة (٥٠%)، كما توفر بيئة محفزة للإبداع والتغيير لنشر ثقافة الجودة بين الطلاب بنسبة (٤٤%)، ثم تقوم بدعوة الخبراء والمختصين بالجودة لعمل محاضرات ودورات عن ثقافة الجودة بنسبة (٣٠%)، كما تشجع الأفكار الجديدة التي تقدم في مجال الجودة من الطلاب- أفراد المجتمع- أصحاب الأعمال بنسبة (٢٢%)، ثم تدعم التغيير والتطوير نحو ثقافة الجودة، وتخصص بعضاً من ندواتها لزيادة ثقافة الجودة بالمجتمع بنسبة (١٨%)، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Finch, et al, 2010)<sup>(١)</sup>، "تغيير ثقافات الكليات والجامعات لجعلها أكثر قدرة على التكيف" التي توصلت إلى ضرورة عقد دورات تثقيفية للعاملين في التعليم العالي والجامعات؛ لتعريفهم بنظام إدارة الجودة وثقافتها، وإعداد دليل للجودة يحدد أهداف سياسة الجودة، وتنظيم برامج إعداد المدربين في مجال الجودة الشاملة، وهذه الخطوات تعتبر تمهيدية كأساس لبناء ثقافة الجودة، وكما تتفق مع دراسة "نادية" التي ترى أنه لا بد من الاهتمام بتعزيز ثقافة الجودة وتنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب داخل الجامعات<sup>(٢)</sup>، ودراسة "ماجويث" وآخرون (Maguth.p.et.al, 2010) التي أكدت على ضرورة قيام الجامعات بدعم أي أفكار جديدة تعزز الاستجابة لبيئة دائبة التغيير في مؤسسات التعليم العالي<sup>(٣)</sup>، ومع الطرح الذي قدمه كلا من (Milkovich & William)<sup>(٤)</sup> واللذان أكدا على الدور المهم للثقافة في تعزيز تطبيقات الجودة في جميع وحدات المنظمة ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع الأهداف وتوجهات إدارة الجودة.

(1) Finch, Aikyna. Norman Burrell, Darrell. Walker, Robin. Rahim, Emad. Dawson, Maurice, "changing the culture of colleges and universities to make them more adaptive", Intellect Base International Consortium, vol.3, No.(7), 2010, pp.40-53.

(٢) نادية بدرابي: توكيد الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي: مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة عين شمس، د.ت، ص ٨.

(3) Magutu.Peterson Obara, and et.al, "Quality Management Practies in kenyam Educational Institution the case of the University of Nairobi" , African Journal of Business management, 2010, Vol(1), pp. 14-28.

(4) Milkovich, G. and William, G, "Personnel Human resource Management", A Diagnostic Approach, Business application inc, 1997, p.73.

## أساليب نشر ثقافة الجودة

جدول رقم (٤) يوضح أساليب نشر ثقافة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب

المتغيرات		أعضاء هيئة التدريس						عينة الطلاب					
		دائماً		أحياناً		نادراً		دائماً		أحياناً		نادراً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
طبع مطويات تضم التعريف بالجودة وأهميتها.		٢٤	٤٨	١٠	٢٠	١٦	٣٢	١٥	٣٠	١٥	٣٠	٢٠	٤٠
عقد ندوات ومؤتمرات تضم جميع الفئات المستهدفة.		١٩	٣٨	٢٢	٤٤	٩	١٨	١٥	٣٠	١٨	٣٦	١٧	٣٤
وجود خطة واضحة (للندوات والمؤتمرات) ذات العلاقة المباشرة بثقافة الجودة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس		٣٢	٦٤	١٢	٢٤	٦	١٢	٢٦	٥٢	١٨	٣٦	٦	١٢

- بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس: توضح بيانات الجدول رقم (٤) أن الجامعة تتبع أساليب متعددة في نشر ثقافة الجودة، وتمثل ذلك في أنها تقوم بشكل دائم بعمل خطة واضحة (للندوات-المؤتمرات) ذات العلاقة المباشرة بثقافة الجودة وذلك بنسبة (٦٤%)، كما تقوم بطبع مطويات تضم التعريف بالجودة وأهميتها بنسبة (٤٨%)، وذلك بشكل دائم، وأخيراً تقوم الجامعة بنشر ثقافة الجودة من خلال عقد ندوات ومؤتمرات تضم جميع الفئات المستهدفة بنسبة (٣٨%)، وتتبع أحياناً أساليب متعددة في نشر ثقافة الجودة بعقد ندوات ومؤتمرات تضم جميع الفئات المستهدفة بنسبة (٤٤%) وتقوم بوضع خطة واضحة (للندوات والمؤتمرات) ذات العلاقة المباشرة بثقافة الجودة لأعضاء هيئة التدريس بنسبة (٢٤%)، يليها قيام الجامعة بطبع مطويات تشمل التعريف بالجودة وأهميتها وذلك نادراً بنسبة (٢٠%)، أي أن الجامعة تقوم بعدة أساليب لنشر ثقافة الجودة.

- أما بالنسبة لعينة الطلاب: يتضح من بيانات الجدول (٤) أن الجامعة تتبع أساليب متعددة في نشر ثقافة الجودة، حيث تقوم بعقد ندوات داخل الكليات مع الطلاب بشكل دائم بنسبة (٥٢%)، كما تقوم بطبع مطويات للتعريف بالجودة وأهميتها بين الطلاب، وعقد ندوات ومؤتمرات تشمل جميع الفئات لنشر ثقافة الجودة بنسبة (٣٠%)، وكما تقوم أحياناً بعقد ندوات ومؤتمرات تشمل جميع الفئات المستهدفة، بالإضافة إلى وجود خطة واضحة للندوات والمؤتمرات ذات العلاقة المباشرة بثقافة الجودة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بنسبة (٣٦%)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصواف وإسماعيل (٢٠١١)<sup>(١)</sup>، في أن الجامعة تقوم بجهود واضحة وتنفق الأموال لنشر ثقافة الجودة بأساليب متعددة بين أعضائها والعاملين بها.

(١) محفوظ الصواف، عمر إسماعيل: نشر ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية- دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل، مرجع سابق، ص ص ٧٦-٩١.

جدول رقم (٥) يوضح مدى الوعي بأهمية الجودة وأهدافها في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب

عينة الطلاب				أعضاء هيئة التدريس								المتغيرات
قليلة		متوسطة		كبيرة		قليلة		متوسطة		كبيرة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٣٢	١٦	٣٦	١٨	٣٢	١٦	٤	٢	٢٠	١٠	٧٦	٣٨	توظف الجودة تقنيات المعرفة والتكنولوجيا لصالح تدريس الطالب الجامعي بما يتناسب مع متطلبات العصر.
٣٨	١٩	٣٢	١٦	٣٠	١٥	١٠	٥	٢٤	١٢	٦٦	٣٣	ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل
٣٠	١٥	٢٢	١١	٤٨	٢٤	٢٢	١١	٢٢	١١	٥٦	٢٨	توفير المعرفة التي تؤهل الخريج ليحصل على شهادة تؤهله للحصول على وظيفة.
٢٦	١٣	٢٤	١٢	٥٠	٢٥	١٨	٩	٢٢	١١	٦٠	٣٠	التزام الجامعة ببرامج الجودة يسهم في ضمان جودة المخرجات
١٨	٩	٢٦	١٣	٥٦	٢٨	٦	٣	١٤	٧	٨٠	٤٠	تحسين أداء القائمين بالتدريس من خلال إدارة الجودة
٢	١	٢٠	١٠	٧٨	٣٩	٤	٢	١٢	٦	٨٤	٤٢	توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢٢	١١	٧٨	٣٩	تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات وتطوير فعلي لجودة الخدمة التعليمية
٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠	٥	٢٠	١٠	٧٠	٣٥	الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع وفق النظام العام للجامعة
٠	٠	٠	٠	٠	٠	6	٣	١٢	٦	٨٢	٤١	تطبيق الجودة يمنح الجامعة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي

- بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس: توضح بيانات الجدول رقم (٥) درجة الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الجودة وأهدافها في العملية التعليمية، فقد جاء ذلك الوعي بدرجة كبيرة حيث تعمل الجامعة وكلياتها على توفير الإمكانيات التسهيلات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز أعمالهم بنسبة (٨٤%)، ثم يليه الوعي بأن تطبيق الجودة يمنح الجامعة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي بنسبة (٨٢%)، وأن الجامعة وكلياتها تعمل على تحسين أداء القائمين بالتدريس من أجل الجودة بنسبة (٨٠%)، يليه بدرجة كبيرة أن الجامعة وكلياتها تقوم بتطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات مع التطوير الفعلي لجودة الخدمة التعليمية بنسبة (٧٨%)، ويليهما الوعي بضرورة أن توظف الجودة تقنيات المعرفة والتكنولوجيا وذلك لصالح تدريس الطالب الجامعي بما يتناسب مع متطلبات العصر بنسبة (٧٦%)، ويليهما الوعي بأهمية الجودة في العملية التعليمية وذلك من خلال الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع بنسبة (٧٠%)، ويليهما الوعي بالجودة وأهدافها في العملية التعليمية وقيامها بربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل بنسبة (٦٦%) يليها الوعي بضرورة التزام الجامعة ببرامج الجودة لضمان جودة مخرجاتها بنسبة (٦٠%)، وأخيراً يليها الوعي بأهمية الجودة في العملية التعليمية بتوفير المعرفة التي تؤهل الخريج ليحصل على شهادة تؤهله للحصول على وظيفة مناسبة بنسبة (٥٦%).

- أما عينة الطلاب: فأوضحت بيانات الجدول (٥)، مدى وعي الطلاب بأهمية الجودة وأهدافها في العملية التعليمية بدرجة كبيرة، حيث إن الجامعة وكلياتها تعمل على الاستفادة من البحوث العلمية والدراسات لتحسين جودة مخرجات التعليم بنسبة (٧٨%)، كما تعمل على تحسين أداء القائمين بالتدريس من أجل الجودة وذلك بنسبة (٥٦%)، تنمية الإبداع والابتكار لدى الطلاب ليتناسب مع متطلبات العصر وذلك بنسبة (٥٦%)، يليها الوعي بضرورة التزام الجامعة ببرامج الجودة لضمان جودة مخرجاتها بنسبة (٥٠%)، كما توفر المعرفة التي تؤهل الخريج للحصول على وظيفة مناسبة بنسبة (٤٨%)، ثم تعمل على توظيف تقنيات المعرفة والتكنولوجيا المتوفرة لتدريس الطالب الجامعي بما يتناسب مع متطلبات العصر بنسبة (٣٢%)، وتقوم بالربط بين احتياجات سوق العمل ومخرجات التعليم الجامعي بنسبة (٣٠%)، ويليهما الوعي بأهمية الجودة في العملية التعليمية وذلك من خلال الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع بنسبة (١٠%)، وأخيراً جاء الوعي بأن تطبيق الجودة يمنح الجامعة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي بنسبة (٦%).

جدول رقم (٦) الرؤى المستقبلية التي تسهم في مواجهة تحديات تطبيق جودة التعليم الجامعي

عينة الطلاب				أعضاء هيئة التدريس						المتغيرات		
قليلة		متوسطة		كبيرة		قليلة		متوسطة			كبيرة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
١٠	٥	٣٢	١٦	٥٨	٢٩	٤	٢	٢٨	١٤	٦٨	٣٤	مساهمة أصحاب الأعمال في توفير فرص تدريب للطلاب أثناء الدراسة تمهيداً لالتحاقهم بسوق العمل.
٤	٢	٤٠	٢٠	٥٦	٢٨	٠	٠	٢٨	١٤	٧٢	٣٦	يجب عمل موازنة بين برامج العملية التعليمية ورغبات الطلاب واحتياجات سوق العمل
٢٠	١٠	٣٤	١٧	٤٦	٢٣	٢	١	١٢	٦	٨٦	٤٣	استحداث برامج جديدة في إطار ما يحتاجه سوق العمل من متطلبات معرفية ومهارية
٢٠	١٠	٤٦	٢٣	٣٤	١٧	٢	١	٤٦	٢٣	٥٢	٢٦	التطوير المستمر للبرامج الدراسية نظرياً وعملياً بالتنسيق مع مستجدات سوق العمل بما يحقق أهداف الجودة
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤	٢	١٦	٨	٨٠	٤٠	إنشاء وحدات تقويم داخل كل كلية لتطوير إمكانياتها
٢٠	١٠	٢٢	١١	٥٨	٢٩	٢	١	١٦	٨	٨٢	٤١	العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين أعضاء هيئة التدريس و الطلاب وجميع العاملين في الجامعات وأصحاب الأعمال في المجتمع
١٠	٥	٣٢	١٦	٥٨	٢٩	٠	٠	٨	٤	٩٦	٤٦	ضبط وتطوير النظام الإداري في الجامعات نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات
٦	٣	٢٢	١١	٧٢	٣٦	٠	٠	١٢	٦	٨٨	٤٤	زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الجامعية والمجتمع
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٦	٨	٨٤	٤٢	زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة الجامعية من قبل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأفراد المجتمع
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢٢	١١	٧٨	٣٩	خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وإشراك العاملين وأفراد المجتمع في التطوير داخل وخارج الجامعة

- بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس: يتضح من خلال بيانات الجدول (٦) أن أهم الاقتراحات والرؤى التي تسهم في تحسين جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فقد جاءت أهم هذه الاقتراحات والرؤى في المرتبة الأولى ضبط وتطوير النظام الإداري في الجامعات وتوضيح الأدوار والمسئوليات بنسبة (٩٢%)، يليها في المرتبة الثانية زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الجامعية والمجتمع بدرجة كبيرة بنسبة (٨٨%)، والمرتبة الثالثة استحداث برامج جديدة في إطار ما يحتاجه سوق العمل من متطلبات معرفية ومهارية بنسبة (٨٦%)، ثم يليها في المرتبة الرابعة زيادة الوعي والانتماء للجامعة من قبل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأفراد المجتمع العاملين بنسبة (٨٤%)، يليها في المرتبة الخامسة العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في الجامعات وكذلك أصحاب الأعمال في المجتمع بنسبة (٨٢%)، وفي المرتبة السادسة إنشاء وحدات تقويم داخل كل كلية لتطوير إمكانياتها بنسبة (٨٠%)، ثم يليها في المرتبة السابعة خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وإشراك العاملين وأفراد المجتمع في التطوير داخل الجامعة وخارجها بنسبة (٧٨%)، يليها في المرتبة الثامنة ضرورة عمل موازنة بين برامج العملية التعليمية ورغبات الطلاب واحتياجات السوق بنسبة (٧٢%)، وفي المرتبة التاسعة ضرورة مساهمة أصحاب الأعمال في توفير فرص تدريب للطلاب أثناء الدراسة تمهيداً لالتحاقهم بسوق العمل بنسبة (٦٨%)، يليها في المرتبة الأخيرة التطوير المستمر للبرامج الدراسية نظرياً وعملياً بما يتناسب ومستجدات سوق العمل لتحقيق أهداف الجودة بنسبة (٥٢%).

- أما بالنسبة لعينة الطلاب: تبين نتائج الجدول (٦) أن أهم الاقتراحات لتحسين جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر الطلاب، جاء زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الجامعية والمجتمع يسهم في تحسين جودة العملية التعليمية في المرتبة بنسبة (٧٢%)، والمرتبة الثانية مساهمة أصحاب الأعمال لتوفير فرص لتدريب الطلاب أثناء دراستهم لتهيئتهم لسوق العمل ونشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في الجامعات وكذلك أصحاب المجتمع وضبط وتطوير النظام الإداري في الجامعات نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسئوليات بنسبة (٥٨%)، والمرتبة الثالثة عمل موازنة بين برامج العملية التعليمية ورغبات الطلاب واحتياجات السوق بنسبة (٥٦%)، والمرتبة الرابعة استحداث برامج جديدة في إطار ما يحتاجه سوق العمل من متطلبات معرفية ومهارية بنسبة (٤٦%)، والمرتبة الخامسة ضرورة تطوير البرامج الدراسية نظرياً وعملياً بما يتناسب مع مستجدات السوق بنسبة (٣٤%).

**عرض ومناقشة بيانات الإداريين والعاملين بالجامعة وأصحاب الأعمال  
الخصائص الاجتماعية لعينة أفراد المجتمع من الإداريين والعاملين بالجامعة  
وأصحاب الأعمال**

جدول (٧) يوضح توزيع الأفراد الإداريين والعاملين بالجامعة  
وأصحاب الأعمال حسب متغيرات الدراسة (N=50)

أصحاب الأعمال		أفراد المجتمع من الإداريين والعاملين بالجامعة		النوع
%	ك	%	ك	
٦٠	٣٠	٥٢	٢٦	ذكور
٤٠	٢٠	٤٨	٢٤	إناث
٥٠	٥٠	١٠٠	٥٠	جملة

بالنسبة لعينة أفراد المجتمع من الإداريين والعاملين بالجامعة، يتضح من بيانات  
الجدول رقم (٧) يتضح أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (٥٢%)، في  
حين أن نسبة الإناث بلغت (٤٨%)، أما بالنسبة لعينة أصحاب الأعمال فكانت  
أغلبتهم من الذكور وذلك بنسبة (٦٠%)، في حين أن نسبة الإناث بلغت (٤٠%)  
من جملة أصحاب الأعمال.

أ. دور الجامعة في نشر ثقافة الجودة

جدول رقم (٨) يوضح دور الجامعة في نشر ثقافة الجودة للأفراد الإداريين والعاملين بها وأصحاب الأعمال

المتغيرات												
الأفراد الإداريين والعاملين بالجامعة						أصحاب الأعمال						
كبيرة		متوسطة		قليلة		كبيرة		متوسطة		قليلة		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
١٤	٢٨	٢٩	٥٨	٧	١٤	٤	٨	٢١	٤٢	٢٥	٥٠	تخصص الجامعة بعضًا من ندواتها ومؤتمراتها لزيادة وعي وثقافة أفراد المجتمع بالجودة.
١٥	٣٠	٢٢	٤٤	١٣	٢٦	٨	١٦	١٧	٣٤	٢٥	٥٠	تشجع إدارة الجامعة الأفكار الجديدة التي تقدم في مجال الجودة من قبل أفراد المجتمع وأصحاب الأعمال
٦	١٢	٢٣	٤٦	٢١	٤٢	٤	٨	١٩	٣٨	٢٧	٥٤	تدعو إدارة الجامعة الخبراء والمختصين بالجودة لعمل محاضرات ودورات عن ثقافة الجودة.
٨	١٦	٢٨	٥٦	١٤	٢٨	٧	١٤	١٦	٣٢	٢٧	٥٤	تنظيم ندوات متبادلة بين رجال الأعمال وأفراد المجتمع لنشر ثقافة الجودة في المجتمع الخارجي
١١	٢٢	٢٥	٥٠	١٤	٢٨	٣	٦	١٥	٣٠	٣٢	٦٤	تحرص الجامعة على دعم التغيير والتطوير نحو ثقافة الجودة من قبل (أفراد المجتمع- أصحاب الأعمال).
١٨	٣٦	١٧	٣٤	١٥	٣٠	٥	١٠	٢١	٤٢	٢٤	٤٨	توفر الجامعة بيئة محفزة للإبداع والتغيير نحو ثقافة الجودة.
٢٧	٥٤	١٨	٣٦	٥	١٠	٢٠	٤٠	١٩	٣٨	١١	٢٢	تشرح أهمية نظام الجودة ومفهومها

- بالنسبة لعينة أفراد المجتمع من الإداريين والعاملين بالجامعة: توضح بيانات الجدول رقم (٨) أن الجامعة تقوم بدور كبير في نشر ثقافة الجودة، وتمثل ذلك في شرح أهمية نظام الجودة ومفهومها لأفراد المجتمع من الإداريين والعاملين بالجامعة بنسبة (٩٠%)، يليه دورها في تخصيص بعض من ندواتها لنشر ثقافة الجودة بين أفراد المجتمع بنسبة (٨٦%)، يليه دورها في تشجيع الأفكار الجديدة التي تقدم في مجال الجودة من قبل أفراد المجتمع وأصحاب الأعمال بنسبة (٧٤%)، وتقوم بتنظيم ندوات متبادلة بين أصحاب الأعمال وأفراد المجتمع العاملين لنشر ثقافة الجودة في المجتمع الخارجي، ودورها في دعم التغيير والتطوير نحو ثقافة الجودة من قبل أفراد المجتمع وأصحاب الأعمال بنسبة (٧٢%)، ثم تمثل دورها في خلق بيئة محفزة على الإبداع والتغيير نحو ثقافة الجودة بنسبة (٧٠%)، وأخيراً يأتي دورها في دعوة الخبراء والمختصين بالجودة لعمل محاضرات ودورات عن ثقافة الجودة بنسبة (٥٨%).

- بالنسبة لعينة أصحاب الأعمال: توضح بيانات الجدول مدى حرص الجامعة على تقديم برامج تثقيفية لنشر ثقافة الجودة، وتمثل ذلك في شرح أهمية نظام الجودة ومفهومها لأصحاب الأعمال وذلك بنسبة (٧٨%)، ثم تقوم بتوفير بيئة محفزة للإبداع والتغيير نحو ثقافة الجودة بنسبة (٥٢%)، وتخصص بعضاً من ندواتها ومؤتمراتها لزيادة وعي وثقافة الطلاب بالجودة بدرجة كبيرة، وتشجع الأفكار الجديدة التي تقدم في مجال الجودة من قبل أفراد المجتمع وأصحاب الأعمال بنسبة (٥٠%)، كما تدعو الخبراء والمختصين بالجودة لعمل محاضرات ودورات عن ثقافة الجودة، وتنظم ندوات متبادلة بين رجال الأعمال وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لنشر ثقافة الجودة في المجتمع الخارجي والجامعة بنسبة (٤٦%)، وتحرص على دعم التغيير والتطوير نحو ثقافة الجودة من قبل (أفراد المجتمع-أصحاب الأعمال) بنسبة (٣٦%)، ويتبين مما سبق ضرورة نشر ثقافة الجودة داخل الجامعة بصورة أكثر فعالية، وزيادة الاهتمام بمشاركة أصحاب الأعمال في الندوات المنعقدة داخلها لنشر ثقافة الجودة في المجتمع الخارجي.

## ب. أساليب نشر ثقافة الجودة

جدول رقم (٩) يوضح أساليب نشر ثقافة الجودة من وجهة نظر الإداريين والعاملين وأصحاب الأعمال

أصحاب الأعمال		الأفراد الإداريين والعاملين بالجامعة						المتغيرات				
		نادراً		أحياناً		دائماً						
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١٦	٣٢	٢٣	٤٦	١١	٢٢	١٣	٢٦	١١	٢٢	١٦	٣٢	تضم التعريف بالجودة وأهميتها.
١٦	٣٢	٢١	٤٢	١٣	٢٦	١١	٢٢	١٩	٣٨	٢٠	٤٠	عقد ندوات ومؤتمرات تضم جميع الفئات المستهدفة.
٨	١٦	٢٣	٤٦	١٩	٣٨	٩	١٨	٢٨	٥٦	١٣	٢٦	وجود خطة واضحة (للندوات والمؤتمرات) ذات العلاقة المباشرة بثقافة الجودة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس

- بالنسبة لعينة أفراد المجتمع من الإداريين والعاملين بالجامعة: توضح بيانات الجدول رقم (٩) أن الجامعة وکلياتها تتبع أساليب متعددة لنشر ثقافة الجودة، وتمثل ذلك في طبع مطويات تضم التعريف بالجودة وأهميتها وتوزع على أفراد المجتمع، وكما تقوم بعقد ندوات ومؤتمرات تضم جميع الفئات بنسبة (78%)، كما تقوم بعقد ندوات داخل وخارج الجامعة لأفراد المجتمع وأصحاب الأعمال بنسبة (74%)، وتعد ندوات ومؤتمرات تضم جميع الفئات بنسبة (٦٣%)، فالمؤتمرات والندوات تلعب دوراً مهماً في تبادل المعرفة، وتحديث المعلومات وتلاقح الأفكار وتوضيح الرؤى في كافة التخصصات، والتخطيط السليم للمؤتمرات والندوات يتوقف عليه نجاح أهدافها وغاياتها<sup>(١)</sup>.

- بالنسبة لعينة أصحاب الأعمال يتبين من الجدول أن الجامعة تقوم بنشر ثقافة الجودة بعدة أساليب تتمثل في: عقد ندوات داخلها مع أفراد المجتمع وأصحاب الأعمال بنسبة (٧٤%)، ثم تقوم بعقد ندوات ومؤتمرات تضم جميع الفئات المستهدفة بنسبة

(١) محسن الظالمي وآخرون: قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل- دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط، مرجع سابق، ص ١٢.



بالنسبة لعينة أفراد المجتمع من الإداريين والعاملين بالجامعة يوضح الجدول رقم (١٠) حرص الجامعة على توظيف المعارف التي تدرس للطلاب الجامعي بما يلبي احتياجاته المستقبلية فقد جاء بدرجة كبيرة أن الجامعة وكلياتها توفر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل الإداري، وأن تطبيق الجودة يمنح الجامعة المزيد من الاحترام المحلي والاعتراف العالمي، وتوفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل الإداري والخدمي بنسبة (٧٠%)، ثم يليها أن الجامعة توفر المعرفة التي تؤهل الخريج ليحصل على شهادة تؤهله للحصول على وظيفة بنسبة (٥٨%)، ثم يليها أن الجامعة تلتزم ببرنامج يسهم في ضمان جودة المخرجات بنسبة (٥٦%)، ثم إن الجامعة تفي بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع وأصحاب الأعمال وفق النظام العام للجودة بنسبة (٥٢%)، وأن الجامعة تقوم بربط العملية التعليمية باحتياجات السوق بدرجة كبيرة بنسبة (٤٠%)، وأخيراً تقوم الجامعة بتحسين أداء القائمين من الإداريين وأصحاب الأعمال من خلال إدارة الجودة بنسبة (٣٢%).

أما بالنسبة لعينة أصحاب الأعمال: توضح بيانات الجدول، أن تطبيق الجودة يمنح الجامعة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي (٧٠%)، وأن الجامعة تقوم بربط العملية التعليمية باحتياجات السوق بدرجة كبيرة بنسبة (٥٦%)، وتوفر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل الإداري والخدمي بنسبة (٥٢%)، وتوفر المعرفة التي تتيح للخريج الحصول على شهادة تؤهله للحصول على وظيفة بنسبة (٥٠%)، وتفي بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع وأصحاب الأعمال وفق النظام العام للجودة بنسبة (٤٨%)، ثم التزام الجامعة ببرامج الجودة يسهم في ضمان جودة المخرجات (٤٠%)، وتعمل على تحسين أداء القائمين من الإداريين وأصحاب الأعمال من خلال إدارة الجودة بنسبة (٣٦%).

ويتضح مما سبق أنه ينبغي للجامعة تزويد الطالب بالمعارف الإنسانية والعملية في حقل التخصص العلمي والمهني بأشكاله المختلفة، المتمثلة في الحقائق والمفاهيم والمبادئ والقوانين والنظريات... الخ، وتنمية الفكر العلمي لدى الطالب، وتعليمه التفكير، وإكسابه مهارات العلم وطرقه وعملياته وإكسابه المهارات الأساسية المناسبة في التخصص أو المهنة<sup>(١)</sup>.

(١) عايش زيتون: أساليب التدريس الجامعي، الأردن، عما، دار الشروق، ١٩٩٥، ص ١٧٧.

جدول رقم (١١) الرؤى المستقبلية التي تسهم في مواجهة تحديات تطبيق جودة التعليم الجامعي

أصحاب الأعمال						الأفراد الإداريين والعاملين بالجامعة						المتغيرات
ضعيفة		متوسطة		كبيرة		قليلة		متوسطة		كبيرة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٢	١٢	٦	٨٤	٤٢	٨	٤	١٨	٩	٧٤	٣٧	لا بد أن توضح كل مؤسسة مجالات سوق العمل التي تعد الخريجين من أجلها.
٢	١	٢٦	١٣	٧٢	٣٦	٦	٣	٢٢	١١	٧٢	٣٦	يجب عمل مواعنة بين برامج العملية التعليمية ورغبات الطلاب واحتياجات سوق العمل.
٢	١	٢٢	١١	٧٦	٣٨	٦	٣	١٤	٧	٨٠	٤٠	ربط المقررات الدراسية بواقع احتياجات سوق العمل.
١٠	٥	٢٤	١٢	٦٦	٣٣	٨	٤	٢٤	١٢	٦٨	٣٤	مساهمة أصحاب الأعمال في توفير فرص تدريب للطلاب أثناء الدراسة تمهيداً لالتحاقهم بسوق العمل.
٢	١	١٨	٩	٨٠	٤٠	٨	٤	١٤	٧	٧٨	٣٩	استحداث برامج تعليمية جديدة في إطار ما يحتاجه سوق العمل من متطلبات معرفية ومهارية.
٢	١	١٢	٦	٨٦	٤٣	٤	٢	٢٠	١٠	٧٦	٣٨	التطوير المستمر للبرامج الدراسية نظرياً وعملياً بالتنسيق مع مستجدات سوق العمل بما يحقق أهداف الجودة.
٢	١	٢٢	١١	٧٦	٣٨	٦	٣	٢٤	١٢	٧٠	٣٥	تعديل المناهج الحالية بدلاً من المناهج الضيقة النطاق الجامدة.

- بالنسبة لعينة الإداريين والعاملين بالجامعة: تشير بيانات الجدول رقم (١١) أهم مقترحات أفراد المجتمع لتحسين العملية التعليمية لتتلائم واحتياجات سوق العمل، فقد جاء ربط المقررات الدراسية بواقع احتياجات سوق العمل في المرتبة الأولى بنسبة (٨٠%)، يليها في المرتبة الثانية استحداث برامج تعليمية جديدة يحتاجها سوق العمل بنسبة (٧٨%)، يليها في المرتبة الثالثة التطوير المستمر للبرامج الدراسية نظرياً وعملياً لتتلائم مع مستجدات سوق العمل لتحقيق أهداف الجودة لدى بنسبة (٧٦%)، يليها في المرتبة الرابعة توضيح مجالات سوق العمل التي يتم إعداد الخريجين من أجلها بنسبة (٧٤%)، يليها في الخامسة ضرورة عمل موازنة بين البرامج التعليمية التي يدرسها الطلاب ورغباتهم واحتياجات سوق العمل بنسبة (٧٢%)، يليها في المرتبة السادسة ضرورة تعديل المناهج الحالية لتتناسب واحتياجات سوق العمل لدى بنسبة (٧٠%)، يليها السابعة مشاركة أصحاب الأعمال في توفير فرص تدريب للطلاب لإعدادهم للالتحاق بسوق العمل بنسبة (٦٨%).

- يرى أصحاب الأعمال من خلال الجدول السابق أن من أهم الاقتراحات التي تسهم في تحسين جودة التعليم الجامعي؛ التطوير المستمر للبرامج الدراسية نظرياً وعملياً بالتنسيق مع مستجدات سوق العمل بما يحقق أهداف الجودة بنسبة (٨٦%)، وأن توضح كل مؤسسة مجالات سوق العمل التي تعد الخريجين من أجلها بنسبة (٨٤%)، يليها استحداث برامج تعليمية جديدة في إطار ما يحتاجه سوق العمل من متطلبات معرفية ومهارية بنسبة (٨٠%)، وربط المقررات الدراسية بواقع احتياجات سوق العمل، وتعديل المناهج الحالية بدلاً من المناهج الضيقة النطاق الجامدة بنسبة (٧٦%)، يليها عمل موازنة بين برامج العملية التعليمية ورغبات الطلاب واحتياجات سوق العمل بنسبة (٧٢%)، ويليه مساهمة أصحاب الأعمال في توفير فرص تدريب للطلاب أثناء الدراسة تمهيداً للالتحاق بسوق العمل بنسبة (٦٦%).

### نتائج الدراسة:

- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أوضحت النتائج أن الجامعة بكلياتها تقوم بنشر ثقافة الجودة، وقد تبين أن نسبة (٥٦%) أجابوا بأن الجامعة

- وكلياتها تقوم بدور فاعل في نشر ثقافة الجودة، في حين أن نسبة (٢٤%) أجابوا بأن الجامعة أحياناً ما تقوم بدور فاعل في نشر ثقافة الجودة.
- أما وجهة نظر الطلاب: فقد أجاب (٧٤%) من الطلاب بأن الجامعة تقوم بدور فاعل في نشر ثقافة الجودة، في حين أن نسبة (٢٠%) أجابوا بأن الجامعة تقوم أحياناً بنشر ثقافة الجودة، وهذا يدل دلالة واضحة أن جامعة سوهاج وكلياتها تقوم بدور فاعل في نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس وطلابها.
- وعن دور الجامعة في نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس: أوضحت النتائج أن الجامعة تقوم بدور كبير في نشر ثقافة الجودة، وقد تمثل ذلك في دعوة الخبراء والمختصين بالجودة لعمل محاضرات ودورات عن ثقافة الجودة، وتخصيص بعض من ندواتها لنشر ثقافة الجودة بالمجتمع بنسبة (٥٦%)، وتقوم بتوضيح الرؤية والرسالة الخاصة بها بمختلف الوسائل، وكذلك شرح أهمية الجودة ومفهومها لأعضاء هيئة التدريس بنسبة (٥٤%)، وتنظيم ندوات متبادلة بين رجال الأعمال وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لنشر ثقافة الجودة في المجتمع الخارجي وداخل الجامعة، وتقوم بتوعية وتدريب أعضاء هيئة التدريس على نظام الجودة وتطبيقها بنسبة (٥٠%)، وتعمل على تنمية مهارات العمل الجماعي لدي أعضاء هيئة التدريس بنسبة (٤٨%).
- أما وجهة نظر الطلاب: فإن الجامعة تقوم بدور كبير في نشر ثقافة الجودة بين الطلاب؛ فهي تقوم بشرح أهمية نظام الجودة ومفهومها للطلاب بنسبة (٨٠%)، وبتوعية وتدريب الطلاب على نظام الجودة وكيفية تطبيقها بنسبة (٧٨%)، وتنشر مفهوم العمل الجماعي بين الطلاب بنسبة (٧٤%)، وتقوم بتخصيص بعض من ندواتها لنشر ثقافة الجودة بين الطلاب بنسبة (٥٤%)، وتنظم ندوات متبادلة بين رجال الأعمال وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لنشر ثقافة الجودة في المجتمع الخارجي بنسبة (٥٠%).
- وقد توصلت الدراسة -بالنسبة لدور الجامعة في نشر ثقافة الجودة- إلى أن معظم أفراد العينة أشارت بأن الجامعة تقوم بدور كبير في نشر ثقافة

الجودة، وتمثل ذلك في شرح أهمية نظام الجودة ومفهومها لأفراد المجتمع من الإداريين والعاملين بالجامعة بنسبة (٩٠%)، وفي تخصيص بعض من ندواتها لنشر ثقافة الجودة بين أفراد المجتمع بنسبة (٨٦%)، وتشجيع الأفكار الجديدة التي تقدم في مجال الجودة من قبل أفراد المجتمع وأصحاب الأعمال بنسبة (٧٤%)،

- ويرى أصحاب الأعمال: أن الجامعة تحرص على تقديم برامج تثقيفية لنشر ثقافة الجودة، وتمثل ذلك في شرح أهمية نظام الجودة ومفهومها لأصحاب الأعمال وذلك بنسبة (٧٨%)، وتوفر بيئة محفزة للإبداع والتغيير نحو ثقافة الجودة بنسبة (٥٢%)، وتحرص على دعم التغيير والتطوير نحو ثقافة الجودة من قبل (أفراد المجتمع- أصحاب الأعمال) بنسبة (٣٦%)، ويتبين مما سبق ضرورة نشر ثقافة الجودة داخل الكلية بصورة أكثر فعالية، وزيادة الاهتمام بمشاركة أصحاب الأعمال في الندوات المنعقدة داخل الجامعة لنشر ثقافة الجودة في المجتمع الخارجي.

- لقد تبين بشكل جلي أن تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يعد ضرورة حتمية وملحة في ظل الاتجاهات الحالية للتعليم العالي؛ فبالنظر لمدى أهميته أجريت العديد من الدراسات والبحوث في مختلف دول العالم حول تحديد سياسة وصيرورة تطبيق مدخل الجودة، وقد أوضحت هذه الدراسات أن تطبيق الجودة بكفاءة وفعالية في مؤسسات التعليم العالي، يتطلب تسطير الخطوط العريضة له من تحديد الهدف المناسب، والآلية المناسبة والنطاق المناسب، ثم العمل على ضمان الجودة الداخلية من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة والتحسين المستمر القائم على نشر ثقافة الجودة ومواجهة المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة.

- أشارت الدراسة إلى أن النجاح في تطبيق الجودة يعتمد بشكل أساسي على نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين والإداريين وأصحاب الأعمال وزيادة الوعي به.

### توصيات الدراسة:

- إعادة النظر في فلسفة ورؤية النظام التعليمي وتطويرها بما يتوافق مع الغايات الكبرى للمجتمع، ويستجيب لتطورات ومستجدات العصر ويحقق الحصول على مخرجات عالية الجودة.
- الانطلاق في برنامج متكامل لإعادة تأهيل المعلمين، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تمكنهم من تجاوز النمط التقليدي في التعليم، إلى التمكن من الاستراتيجيات الحديثة التي تتمحور حول المتعلم كالتعلم النشط، واستخدام التقنيات التعليمية الحديثة.
- ربط التخصصات العلمية بمتطلبات التنمية وسوق العمل، ونشر المعاهد الفنية والمهنية التي تتولى تأهيل المتعلمين للمهن المطلوبة في العصر الحالي.
- العمل الجاد على توفير بيئة تعليمية جاذبة داخل المؤسسات التعليمية.
- الاهتمام بالبحث العلمي المرتبط بقضايا ومشكلات مصر والدول العربية لإيجاد حلول علمية ناجعة لما تواجهه من مشكلات، وتطوير مؤسساتها الخدمية والإنتاجية.

### المراجع:

- أحمد الخطيب رداح: الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية (نموذج مقترح)، الأردن، عالم الكتب الحديث، ٢٠١٠.
- أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري: برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، قطر، ٢٠٠٢.
- أحمد محمد غنيم: المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- حسن سيد شحاتة: ثقافة المعايير والتعليم الجامعي، ورقة مقدمة للمؤتمر السابع عشر بعنوان "مناهج التعليم والمستويات المعيارية"، ٢٧-٢٩ يوليو، مجلد ١، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، جامعة عين شمس، د.ت.

- خالد الزواوي: الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣.
- سعاد بسيوني عبد النبي: بحوث ودراسات في نظم التعليم، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، ب.ت.
- سلامة عبد العظيم حسين: الجودة الشاملة والاعتماد التربوي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨.
- سهير عبد اللطيف أبو العلا، مدحت أطفاف عباس: اتجاهات العاملين في جامعة جنوب الوادي نحو إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات فرع الجامعة بأسوان، المؤتمر العلمي الثامن للتربية "جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي" ٢٣ - ٢٤ مايو ٢٠٠٧، جامعة الفيوم، ٢٠٠٧.
- سهيل رزق دياب: مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني، مجلة الجودة، غزة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٦.
- هيرتس جوليفري: تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة عدنان الأحمد وآخرون، دمشق، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف، ١٩٩٩.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الممارسات المتميزة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، د.ت.

#### المراجع الأجنبية:

- Benhardt, Rebert B , Denhardt, Janet V, Blanc Tara A.. " Public Administration: An Action Orientation",7th Ed, Wadsworth ,Boston,2013, 199.
- Feigenbaum. Armand V, (Author,(Total Quality control, New Yourk. Mc craw Hill ISO 9000,Quality management system Fundamentalsand Vocabulary, 1991.

- Freed, Jann E and others, "culture for Academic Excellent", Implementing the Quality princiolesin Higher Education, ERIC clearing house on Higher Education, 1997.
- John Sinder, David Collins, "Towards Quality culture", Quality Culture, Vol.11, No(5) 5,1994.
- Juran. Joseph M and Godfrey. A Blanton,"How to Think about Quality", In Juran's Quality Handbook, 5th ed., New York: McGraw-Hill,1999.
- Lee Har Vey & Bjorn sten saker, "paper presented to the 29 th. EAIR Forum Innsbruck, Australia", Helington, 2007.
- Magutu.Peterson Obara,and et.al, "Quality Management Practies in kenyam Educational Institution the case of the University of Nairobi" , African Journal of Business management, 2010,Vol(1).