Comprehensive Journal of Science
Volume (11), Issue (41), (JUNE, 2026)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (11) العدد 41 يونيو 2026
ردمد: 3014-6266

" تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والاكاديمي لدى موظفي وأساتذة الجامعات الليبية "
(دراسة ميدانية حول جامعات شرق الليبي)

جمعة عبدالحفيظ منصور
جامعة الزاوية كلية الاقتصاد العجيلات
g.daabib@zu.edu.ly

The Application of Total Quality Management (TQM) and its Relationship to the Functional and Academic Performance of Staff and Professors at Libyan Universities (A Field Study on Universities in Eastern Libya)

Juma Abdulhafeez Mansour
University of Zawiya, Faculty of Economics, Ajilat

تاريخ الاستلام:2026/05/05 –تاريخ المراجعة:2026/05/28– تاريخ القبول: 2026/06/07– تاريخ للنشر: 2026 /06/16

المخلص:.

نستخلص من مشكلة الدراسة الحالية التي سعت بشكل محدد لإبراز أهمية تطبيق أدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية والكشف علي دورها الهام والفعال في اتخاذ القرارات وعقد الاجتماعات وإقامة الدورات والندوات والمؤتمرات العلمية ، وذلك لزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين؛ ؛عليه تفترض هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين أدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز حيث أن أحد أهداف الجودة الشاملة هو رفع مستوى الأداء الوظيفي لجميع العاملين في المؤسسة، وللتأكيد علي ضرورة وجود مثل هذه العلاقة ,التعريف بأهمية تطبيق نظام أدارة الجودة الشاملة كأحد أهم المداخل لتحسين مستويات الأداء الوظيفي والأكاديمي من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح مؤسسات التعليم العالي التعريف بمعوقات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومساعدة الجهات ذات العلاقة بالتعريف بمفهوم الجودة والعمل على التخطيط لمستقبل التعليم والتدريب ومخرجاتهما .

هدفت الدراسة الحالية للتعرف الواقع الحالي لتطبيق أدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات الليبية " محل الدراسة الحالية " والكشف عن الفروق في العلاقة بين مستوى تطبيق أدارة الجودة الشاملة والأداء الاكاديمي لدى أساتذة الجامعات الليبية طبقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية و التعرف على معوقات تطبيق أدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والاكاديمي لدى موظفي وأساتذة الجامعات الليبية .

الكلمات المفتاحية: **الجودة – الأداء الوظيفي –الجامعات الليبية – اتخاذ القرار.**

Abstract:

This study aims to highlight the importance of implementing Total Quality Management (TQM) in Libyan universities and to reveal its crucial and effective role in decision-making, holding meetings, and organizing training courses, seminars, and scientific conferences. This is all geared towards increasing educational efficiency and raising the performance level of all academics and administrators. Therefore, this study posits a strong relationship between TQM and outstanding performance, as one of the goals of TQM is to raise the level of functional performance for all employees within the institution. To emphasize the necessity of this relationship, this study defines the

importance of implementing a TQM system as one of the most important approaches to improving functional and academic performance levels by individuals and guiding them towards what serves their interests and the interests of higher education institutions. It also identifies the obstacles to TQM in higher education institutions and assists relevant parties in understanding the concept of quality and working towards planning for the future of education and training. And their outputs.

The current study aimed to identify the current state of Total Quality Management (TQM) implementation in some Libyan universities (the focus of this study), to reveal differences in the relationship between the level of TQM implementation and the academic performance of Libyan university professors according to certain demographic variables, and to identify obstacles to TQM implementation and their relationship to the job and academic performance of Libyan university staff and professors.

Keywords: Quality – Job Performance – Libyan Universities – Decision Making

المقدمة

أدارة الجودة الشاملة تبني علي العديد من المبادئ المرتبطة بعضها ببعض والتي تجمعت معا لإيجاد مدخل شامل في أداء العمل؛ لعل أهمها القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام وضرورة عمل الإفراد في أقسام المؤسسة كافة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم، والتشجيع على البراعة في العمل عند تقويم الأداء وتشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة؛ومن هنا يعد من المهم فهم أن الجودة الشاملة هي جزء من ثقافة المؤسسة، ولذلك يجب القيام بتعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وذلك من خلال التشخيص العلمي لمشاكل المؤسسة والمخاطر التي تواجهها وهنا نجد إشارة إلى المواصفات والمعايير المتوقعة في المنتج التعليمي الصادر من قبل المؤسسة التي تتبنى فلسفة أدارة الجودة الشاملة الواجب توافرها في عناصر العملية التعليمية التي تستلزم إشباع حاجات ورغبات العملاء الداخليين الأساتذة، الطلبة والموظفين وذلك بالاستخدام الكفء للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة التعليمية.

هذا وتعد قضية تجويد التعليم الجامعي إحدى ضرورات العصر التي تلقى اهتماما عالميا ، ويسعى معظم المجتمعات لحلها، وبذل المزيد من الجهود لتوفير أهم الضوابط والمؤشرات اللازمة لجودة الجامعات الحديثة التي تصبو إلى تحمل تبعات اليوم وتحديات المستقبل؛ من أجل بناء الإنسان وتكوين رأس المال البشري الاقتصادي ذي الأثر الفعال في النهوض باقتصاديات الدول، وزيادة إنتاجها ومضاعفة دخلها القومي (إسماعيل ،2014 :201).

مشكلة الدراسة :

- ما مستوى تطبيق أدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والأكاديمي لدي موظفي وأساتذة الجامعات الليبية ؟

ما واقع تطبيق أدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي والأكاديمي لدى أساتذة الجامعات الليبية؟

أهمية الدراسة :

أن عملية تطبيق أدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي عملية هادفة ترفع و تزيد من مستوى الأداء الوظيفي بطريقة مباشرة وغير مباشرة من موظفين وأعضاء هيئة التدريس ووفق لذلك تكمن أهمية الدراسة في الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية .

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف علي الواقع الحالي لتطبيق أدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات الليبية " محل الدراسة الحالية "الكشف عن الفروق في العلاقة بين مستوى تطبيق أدارة الجودة الشاملة والأداء الاكاديمي لدى أساتذة الجامعات الليبية طبقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية .

مصادر المعلومات :

تم الحصول علي المعلومات الخاصة بالدراسة الحالية من مصدرين وهمها جميع البيانات اللازمة في موضوع الدراسة ، ومن تم تفريغها وتحليلها باستخدام تطبيق الحزمة الإحصائية للبيانات spss بهدف الوصول الى النتائج ودلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة وكذلك البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمجلات والوثائق والنشرات والإحصائيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وكذلك شبكة المعلومات الدولية ، الانترنت.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث سيتم الاعتماد علي المنهج الوصفي والتحليلي للوصول إلي المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة, ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها, وقد اعتمدت هذه الدراسة علي نوعيين

متغيرات الدراسة :

المتغير التابع (الأداء الوظيفي – الأداء الأكاديمي)

المتغير المستقل (الجودة لشاملة)

هيكلية البحث :

وتم تقسيم هذة الدراسة الى مبحثين هما :

المبحث الاول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :-

المبحث الثاني : مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المبحث الثالث : الجانب الميداني .

الدراسات السابقة :-

عبد الله الشريف (2019): بعنوان "واقع الاحتجاجات التدريبة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية الجامعية بالجموم جامعة أم القرى – فى ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمى"؛ حيث هدفت الدراسة الى التعرف على الاحتياجات لأعضاء هيئة التدريس بالكلية الجامعية بالجموم وتحديد الصعوبات التي تواجههم وتحد من الاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة لهم في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى واقع البرامج التدريبية المقدمة من عمادة ضمان الجودة ووحداتها في ضوء معايير الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة ، وأوصت الدراسة بضرورة عمل برنامج تدريبي سنوي متكامل لأعضاء هيئة التدريس يهتم بتطويرهم في مجال الجودة ، الكلمات الافتتاحية ، التدريب ، الجودة ، الاحتياجات التدريبية ، الجودة الشاملة .

–دراسة هوراي ؛بن عياد ؛ بن مصطفى (: (2020 بعنوان "دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر – جامعة أدرار أنموذجا" اهتمت الدراسة بدراسة اثر تطبيق تدقيق الجودة من خلال الالتزام بمعايير ضمان الجودة الواردة في المرجع الوطني لضمان الجودة في الجزائر على الرفع من جودة التعليم العالي في جامعة أدرار، هذا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وهي ان يركز تدقيق الجودة على فحص أنظمة الجودة والنتائج المرتبطة بها تتسق وتتفق مع الترتيبات والمعايير المخططة وما إذا كانت هذه المعايير يتم تطبيقها بفعالية وأنها ملائمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

كذلك تظهر هنا أهمية الايزو في إمكانية أن تكون أداة مفيدة للغاية في مساعدة المدققين على تحديد وفحص القضايا التي تؤثر على إدارة الجودة بأية مؤسسة.

تستطيع مؤسسات التعليم العالي من خلال انتهاج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها أن تدفع باتجاه مساندة واد ارج تغييرات جذرية في ودعم إدارة المؤسسات التعليمية بخلق جو من الممارسة يسهل عملية التغيير الممارسات تساعد على تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

-**دراسة النسر والهادي(2020): بعنوان مدي تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي في مؤسسات التعليم التقني)دراسة ميدانية في بعض الكليات والمعاهد العليا / بالمنطقة الغربية (الزاوية- صرمان- صبراتة(**،والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي بالمؤسسات التعليمية، ومدى إدراك المسئولين وأعضاء هيأة التدريس لمعايير الاعتماد المؤسسي، التعرف على مدي تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي في مؤسسات التعليم التقني.

وقد جاءت النتائج في التالي:

أن الدرجة الكلية في متوسط أستجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي كانت متوسطة، كذلك وجود فروق من حيث تطبيق معايير الاعتماد التخطيط- القيادة والحوكمة- البرامج التعليمية والتدريبية.

يتضح انه لا توجد فروق دالة إحصائيا من حيث تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي بين المؤسسات التعليمية التقنية العليا وذلك للمعايير (التخطيط، أعضاء هيئة التدريس، البرامج التعليمية والتدريبية، التركيز على الطالب، ضمان الجودة والتحسين المستمر) وعلي محور التركيز على الطالب وأعضاء هيأة التدريس- ضمان الجودة والتحسين المستمر ، تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا من حيث تطبيق معايير الجودة بين الكليات التقنية وذلك للمحاور(التخطيط، أعضاء هيئة التدريس، البرامج التعليمية والتدريبية، تعريف القائمين على تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي وقياس مؤشرات التطبيق على عناصر ومعايير الاعتماد بالخطوات اللازمة والتعليمات عن كيفية تطبيق المعايير ومن هنا جاءت الدعوة إلى ضرورة توفير متطلبات مبادئ معايير الاعتماد المؤسسي وتعريف القائمين عليها على كيفية تطبيقها.

التركيز على معيار وإغفال المعايير الأخرى أنها بمثابة حلقات متصلة مع بعضهم البعض.

دراسة المعوقات التي تحد من أمكانية تطبيق مبادئ معايير الاعتماد المؤسسي المؤسسات التعليمية التقنية.

-**دراسة الشرجبي، والمطري(2020): بعنوان " معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة** "والتي تناولت قضية "الجودة الشاملة" في مؤسسات التعليم العالي عامة، وجامعة صعدة على وجه الخصوص والتي هدفت إلى تحديد معوقات تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية التعرف على مفهوم الجودة الشاملة،

وقد أوصت الدراسة في الختام :

ضرورة إنشاء دائرة للتطوير وضمان الجودة بالجامعة والكليات، وتعميق الوعي بثقافة الجودة بين منتسبي الجامعة من أكاديميين وإداريين على مختلف المستويات، مع وضع استراتيجية طموحة للجامعة والكليات، من خلال إنشاء المباني ، وتزويدها بالتجهيزات والمستلزمات ضرورة تنمية الموارد المادية بما يتناسب ومتطلبات الجودة الشاملة.

تنمية مصادر الجامعة والكليات من خلال تنويع مصادرها من خلال مساهمة القطاع الخاص وإشراكه في التمويل، وتوفير الدعم الحكومي اللازم، بما في ذلك استثمار الجامعة والكليات لمواردها المتاحة إيجاد قاعدة بيانات للهيئتين التدريسية والإدارية، وتوفير نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق.

دعم البرامج المعنية برفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس المهنية والأكاديمية وذلك لسد العجز في بعض التخصصات، الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وتعريفهم بمعايير الجودة الشاملة.

المبحث الاول :

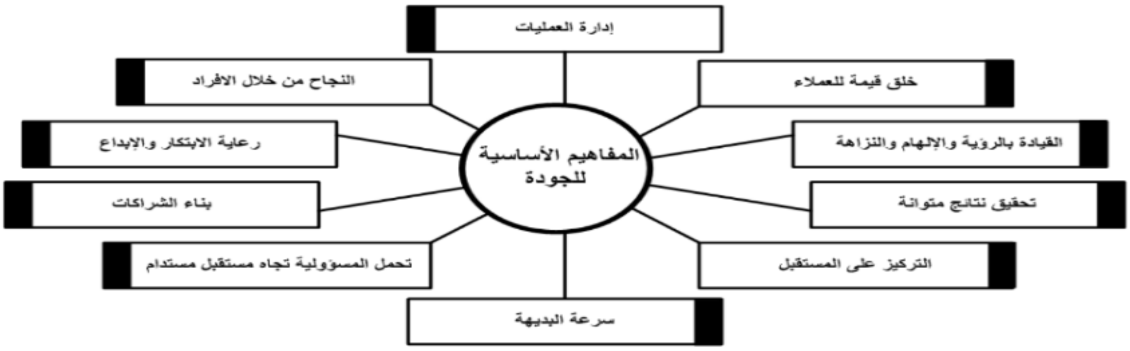
مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

يعد مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي ظهرت إلى حيز التطبيق في القطاع التربوي بالولايات المتحدة الأمريكية ، ويعتمد هذا المفهوم على فلسفة إجرائية تتمثل في أن الجودة هي الإتقان فهي عملية تحسن تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل كافة وعلى نحو متواصل. (درباس،1994م).

المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة :

اعتمدت شهادات وجوائز الجودة العالمية على المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة وقد تم تجميعها من خلال المقارنة المرجعية مع المفاهيم الأساسية لجوائز الجودة العالمية المعتمدة كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل المفاهيم الأساسية للجودة



المصدر: **(الزهرة بنعاشور)** مجلة علوم الإنسان والمجتمع 2022 م

ومن خلال الشكل السابق يرى الباحث ان المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تبدء من رأس الهرم وهو إدارة العمليات وعلى الإدارة العليا خلق قيمة للعملاء ومنها الى القيادة بالرؤية والإلهام والنزاهة وبعد توفير ذلك يمكن ان نحصل على متوازنة ومنها نتطلع الى المستقبل الواعد الذي يلبي حاجات الإفراد من خلال التركيز على سرعة البديهة، وعلى الإفراد العاملين تحمل المسؤولية تجاه المستقبل الواعد من خلال بناء الشراكات مع العملاء والموردين وأرباب العمل ، ورعاية الابتكار والإبداع من قبل رب العمل من خلال تقديم الحوافز ، وكل هذا النجاح لا يتأتى إلا من خلال الإفراد أنفسهم ، ومن هنا نستطيع ان نطبق مفاهيم الجودة الحقيقية من خلال إدارة العمليات .

ويذكر (فايفيينان) أن المبدأ الذي تقوم عليه فكرة الجودة الشاملة هي كالتالي "للحصول على فعالية حقيقية، يجب أن تبدأ المراقبة مع تصميم المنتج ولا تنتهي إلا بعد أن يصبح المنتج في متناول العميل مع استمرارية شعوره بالرضى" (السحيم، 2004م).

وقد عرف "بارتون وموريسون " جودة الخدمة على أنها "معرفة ماذا يريد العميل (المستفيد) وتحقيق تلك الرغبة بشكل صحيح يخلو من النقائص والعيوب ومن أول مرة، بحيث لا يضطر المستهلك إلى العودة إلى الموظف مرة أخرى لتعديل خطأ أو قصور هذا بالإضافة إلى تحقيق الاستمرارية في جودة الخدمة وتحسين الأداء .(القحطاني، 1993م).

ويعود الفضل في بروز فكرة الجودة على مستوى الأداء، والإنتاج إلى العالم الأمريكي "والتر شيورات" الذي أسفرت أبحاثه عن تطوير أداة لقياس الأداء والإنتاجية على نحو إحصائي؛ للتعرف على مدى انحراف الأداء والمنتج عن معايير الجودة المقبولة، ويعرف هذا الجدول "بدوائر رقابة الجودة" 1939م، وتوصل فيما بعد إلى ابتكار عرف " بدورة شيوارت" ذات المراحل الثلاث وهي (المواصفة، الإنتاج، المراقبة) وتهدف هذه الدورة إلى زيادة جودة المنتج، وفيما بعد أكمل المشوار العالم الأمريكي "ديمنج" حيث قام بتعديل دورة شيورات بحيث أصبحت رباعية المراحل وتكونت من (الخطة، التنفيذ، الدراسة، الفعل) وأطلق عليها دورة ديمنج 1992م، وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية وضع "ديمنج" مجموعة من الأفكار تدور حول

فكرة التكامل في المؤسسة كلها، بهدف التوصل إلى منتج جيد، وهذه كانت الملامح الرئيسية لما يطلق عليه مبادئ الجودة الشاملة، وتعد اليابان الدولة الأولى التي لاقت فيها هذه المبادئ رواجاً وقد استفادت كذلك من أفكار أحد عمالقة الجودة ومنظريها وهو العالم "جوران"، ففي نهاية الخمسينات أتاحت اليابان الفرصة للباحثات "ديمنج وجوران" تطبيق نظرياتهم عن الجودة.

- **أهمية إدارة الجودة الشاملة :**

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة ، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول ، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم ، ويمكن إجمال أهميتها بتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ، كما أنها تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك ، وتقديم الافضل من السلع والخدمات ، وتحقيق ميزة تنافسية ، وعائد مرتفع ، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة ، وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الإفراد ، والشعور بالانتماء في بيئة العمل ، وتحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء والعاملين ، وتغير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة ، وتمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

وتظهر أهمية الجودة الشاملة من خلال تحقيقها لعدة فوائد على مستوى التنظيم يمكن اجمالها في الاتي:

ـ **تحسين القدرات التنافسية للمنظمة** : من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى عال ، وبأسعار مقبولة مقارنة مع ما تقدمه المؤسسات التي تعمل في نفس المجال ، مما يزيد من قدرة المنظمة على جذب الزبائن ، والمحافظة على الزبائن الحالين ، وبالتالي حصولها على أكبر حصة سوقية ممكنة .

ـ **زيادة الفاعلية التنظيمية** :إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة يحقق التعاون بين مجموعات العمل وتحسين الاتصالات بين كافة المستويات الإدارية ، وإشراك أكبر عدد من العاملين فيحل المشاكل ، وبالتالي تحسين العلاقة القائمة ، وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.

ـ **كسب رضا العملاء:** إن الهدف الأساسي من تطبيق مفهوم الجودة الشاملة هو التركيز على متطلبات العملاء تحقيقها ، وبالتالي تحقق رضا الزبائن الذين يتعاملون معها ، وتزيد من أعدادهم .

ـ **المحافظة على حيوية المنظمة** :إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على التطوير والتحسين المستمر والمتواصل للمنتجات والخدمات ، وهذا يجعل المنظمة في حلقة مستمرة من البحث والتطوير من حيويتها وفاعليتها الجمود والعمل الروتيني التقليدي (اسماء خليل الزهار2020 م)

- **أهداف إدارة الجودة الشاملة .**

ارتفعت شدة المنافسة بين المنظمات بدرجة عالية ، لذلك أصبحت تسعى إلى إرضاء المستفيد ، وتحقيق متطلباته ورغباته بشكل مستمر ودائم من خلال إتباع استراتيجية متكاملة ، حتى تستطيع ضمان بقائها ، والاستمرار والتطور ، وعلي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق عدة أهداف منها :

- فهم حاجات ورغبات المستفيدين ، والعمل على تحقيقها .
- توفير السلع والخدمات وفق متطلبات المستفيد من حيث الجودة ، التكلفة ، والوقت ،والاستمرارية .
- التكيف مع المتغيرات التكنولوجية ، والاقتصادية ، والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

وإشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية ، ،وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين)مرجع سابق ،اسماء خليل الزهار2020 م ص 120،)

- **تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

أولا: متطلبات إدارة الجودة الشاملة :

أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من العوامل الأساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل عملي ،وحيث تتمثل هذه العوامل في النقاط التالية :

1- ضرورة توفر معارف وخبرات عملية حول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لدى المنظمات ، فضلاً عن ضرورة معرفة الموظفين ووعيهم الكامل بهذا النظام .

2- ضرورة توفر الإيمان الكامل لدى المنظمات بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يبدأ من إقناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير المستمر الذي يترجم على شكل خطة عملية متكاملة يبدأ بعدها التنفيذ .

3- ضرورة توفير المنظمات للمناخ الملائم والمناسب مع نظام إدارة الجودة الشاملة .

4- ضرورة وجود أهداف محددة لدى المنظمات ، وقابلة للتحقيق والقياس ، حيث تعتبر هذه الاهداف المدخل الاول في نظام إدارة الجودة الشاملة ، فضلاً ن أن هذه الأهمية يحب أن تكون موجهة وملائمة لاحتياجات ومتطلبات وتوقعات الجماهير المستفيدة على المدى الطويل دون تركيزها على تحقيق الربح على المدى القصير.

5- ضرورة تأكيد المنظمات على التعاون بين كافة إداراتها، في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، لضمان توحيد وتنسيق كافة الجهود نحو الاتجاه الصحيح .**(محمد حسين خضر 2020)**

كما انه هناك عدة خطوات ينبغي أتباعها من قبل مؤسسات التعليم لغرض تطبيق الجودة ، أهمها:

1- السعي الى خلق وعي بمفهوم الجودة الشاملة وسط الطلاب والإدارة الجامعية والهيئة التدريسية وذلك من خلال البرامج التدريسية.

2- تطوير معايير شاملة لتقييم ومراقبة الأداء في مؤسسات التعليم.

3- التقييم الفعلي للأداء في ضوء المعايير الموضوعة.

وكذلك هناك العديد من متطلبات أدارة الجودة الشاملة الأخرى ومنها :

1- **دعم الإدارة العُليا:** يجب أن يكون هناك اقتناع تام للإدارة العليا بضرورة إتباع تطبيق أدارة الجودة الشاملة ويجب أن يكون لديها القدرة على الالتزام عند التطبيق، كما يجب أن تكون قادرة على دعم التغيرات الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- **التفكير في العميل:** جعل الهدف الرئيسي من المنهجية هو رضا العميل. والتوجه لتحقيق متطلباته من خلال قاعدة بيانات كبيرة تكون للعملاء تُعبّر عن رغباتهم.

3- **روح الفريق:** يجب أن يكون تبنّي للعمل ضمن الفريق وتحقيق التعاون بين الموظفين في المنظّمة؛ لأن العمل دون تعاون سوف يضيع جهد العاملين وأفكارهم وسوف يقلل الأداء.

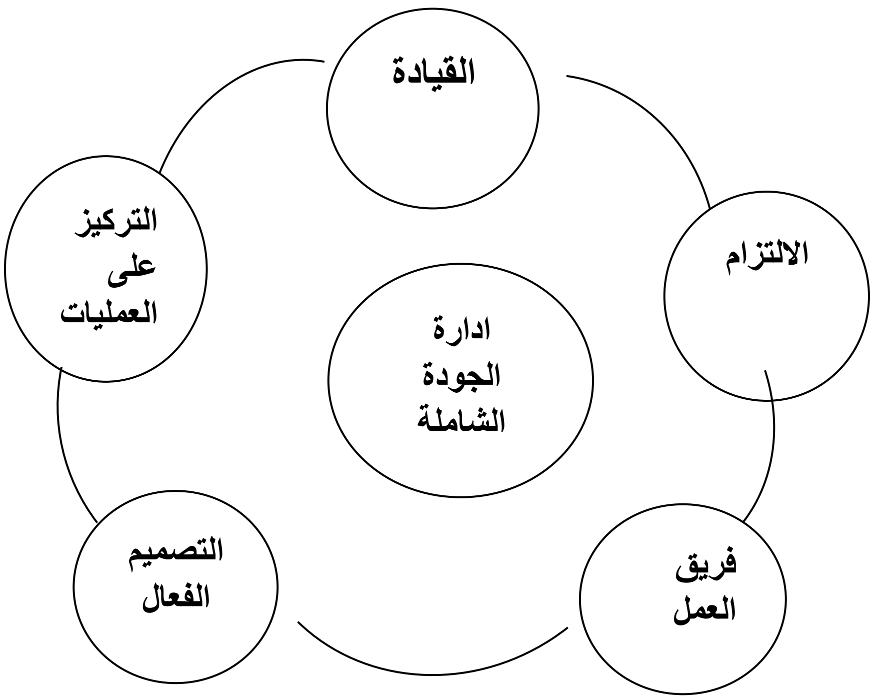
4- **ممارسة النمط القيادي:** يجب اختيار النمط القيادي المناسب. والنمط الذي يناسب مبادي الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الديمقراطية؛ لأنَّه يسمح المشاركة لجميع الموظفين في عملية وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

ومن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أيضا :

القيادة – الالتزام – فريق العمل – التصميم الفعال – التركيز على العمليات .

أن المتطلبات السالفة الذكر تتفاعل مع البعض الأخر من اجل تطبيق الجودة الشاملة بنجاح

الشكل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر : الغزاوي (2005)

- **خصائص إدارة الجودة الشاملة:**

ان إدارة الجودة الشاملة تتمتع بمجموعة من الخصائص ومن أبرزها .

– **الجودة الشاملة عملية غير منتهية** : ويعني ذلك أن عملية إدارة الجودة الشاملة مستمرة للأبد ولن تنتهي ، فهي ليست مرتبطة بوقت معين حتى تنتهي عنده ، وعندما تصل الجودة السليمة لنسبة (100%) فهناك طرق وأساليب جديدة لإدارة الأشياء في مجالي الإنتاج والخدمات ، وذلك لأن سعي المنظمات وراء الجودة مستمر ومرتبط بمدى تطلعاتها نحو التقدم والتطور والنجاح المتفوق ، حيث أن أغلب المنظمات التي تحصل على شهادة عالمية مقابل تلبيتها لمعايير الجودة ، تشعر بأن توجهها للجودة انتهى بمجرد حصولها على هذه الشهادة .

– **الجودة الشاملة مبنية على الأداء** : ويعني ذلك أن عملية إدارة الجودة الشاملة تعتمد في الأساس على أداء الإعمال بشكل دقيق وصحيح من أول مرة ، فضلا عن الأساليب والتقنيات التي تستند إليها للوقاية من الأخطاء، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية .

كما ان هناك من يرى أن خصائص إدارة الجودة الشاملة تنبثق من خصائص الجودة التي تتجسد في مجموعة من العناصر وهي :

* **الشمولية** : حيث يجب أن تشمل الجودة جميع الجوانب المختلفة في الإعداد والتنفيذ والتقويم .

* **الموضوعية** : حيث يجب أن تتوفر الجودة عند الحكم على ما تم تحقيقه من أهداف .

* **المرونة** : حيث يجب أن تراعى الجودة كافة المستويات والبيئات .

* **المجتمعية** : حيث يجب أن تتلاءم الجودة وترتقي مع متطلبات وحاجات ورغبات المجتمع وظروفه وقضاياه .

* **الاستمرارية** : حيث يجب أن تسعى المنظمة على تحسين وتطوير الجودة بصورة مستمرة وبشكل يعكس مدى إمكانية تطبيقها وتعديلها .

* **المشاركة** : حيث يجب أن تحقق المنظمة مبدأ مشاركة الموظفين في تصميم العمليات واتخاذ القرارات.

عن الجودة الشاملة في التعليم العالي :

إن العصر الحديث تتعدد فيه الاهتمامات وتتشابك فيه السور ويواجه تغيرات وتحديات مستمرة اجتماعية وسياسية ومعرفية تكنولوجية ،وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوب فيها في الفترة الحالية ، وبعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الأساسية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء لمستوى التطوير والتحسين المستمر.

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المؤسسات التعليمية يسهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي كما تسهم في تلبية رغبات الطلاب وأوليا ء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقييم و تصميم مناهج تربوية تلأئم عمليات التعليم .)ابتسام سالم خليفة2019)

بالرغم من الجهود الحثيثة التي تبدل في مجال تطوير التعليم العالي في العالم والمجتمع العربي ، فمازال دون المستوى المطلوب ، فما زالت الإصلاحات التعليمية تطبق دون وجود نظرة شاملة للتطور ويغلب الجانب النظري على المقررات والمناهج ، إضافة الى قصور النظام التعليمي عن الاهتمام بالطالب ومشاكل المجتمع المحلي ، وقصور في إرشاد وتفعيل بعض مدخلات التعليم وفي انخفاض مستوى مخرجاته وهذا ما يقلل الاهتمام بالمهارات العليا وتعويد الطلبة على حل المشكلات ومواجهة المواقف المستجدة .

المبحث الثاني :

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي .

يعتبر مفهوم الجودة في التعليم العالي له مفهومان مترابطان: احداهما واقعي والأخر حسي ، وادارة الجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها مثل : معدلات الكفاءة الداخلية الكمية ، ومعدلات تكلفة التعليم، اما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب واولياء امورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية، فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات تناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية وبجودة تناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وان جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته .(محمد الخطيب 2007)

مؤسسات التعليم العالي : تعريفها ، وظائفها ، وانواعها .

يعد التعليم العالي عنصرا مهماً وبارزاً من العناصر التنموية الشاملة ، والسبيل للنهوض بالمجتمع.

اولاً : تعريف التعليم العالي :

لا نستطيع ان نقول بأن التعليم العالي هو تلك الخدمة التي اصبحت تقدم للإفراد ، بل اصبح اقتصادا صنعته العملية التعليمية ، وظيفته الرئيسية نشر الموجود من المعرفة ومحاولة تحديتها ،الا ان صناعة التعليم تختلف في طبيعتها عن الصناعات الاخرى في عدة جوانب :

1- ان انتاج صناعة التعليم العالي لا يباع مباشرة كإنتاج الصناعات الاستهلاكية .

2- دورة الانتاج في التعليم اطول بكثير من دورة الصناعات الاخرى .

3- ليس من اهدافها تحقيق أقصى قدر من الارباح .

يعرف التعليم العالي بأنه ." كل نمط للتكوين او التكوين والبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم من طرف مؤسسات التعليم العالي .(أحمد محمد مندور 1996)

ثانياً : وظائف مؤسسات التعليم العالي .

لمحة عن تطور وظائف وادوار التعليم العالي: لقد كانت الجامعة في أوروبا في بداية نشأتها في القرن18م عبارة عن اتحادات تضم الطلبة والأساتذة لكنها تميزت بسيطرة التعليم الديني وسيطرة الكنيسة وهو ما أبعدها عن دورها المناط بها ، كما لم تساهم بأي شكل من الأشكال في قضايا المعرفة الصانعة للمستقبل وظلت الجامعات على حالها إلى غاية القرن 19 حيث بدأت بالتفتح على المجتمع والخروج من عزلتها ومن ثم محاولة احتلال مكانتها في إنتاج المعرفة بكل أنواعها والاقتراب من هموم المجتمع الأوروبي وما ساده من علاقات بين الجماعات والأفراد ضلت لسنوات طويلة تخضع للواقع المرير وتتعايش معه. وهذا ما حاولت الجامعة التصدي له من خلال تنظيم المجتمع و تدفع عجلة التنمية بخلق الفكر الحر و المناداة للعدل و المساواة .

كان السبب وراء زيادة الجامعات في أوربا وتطور التعليم العالي، عدة أسباب أهمها حركات الإصلاح السياسي التي عرفها المجتمع الأوربي والتي شجعت على زيادة الحرية الفكرية وزيادة الاهتمام من طرف الطبقات النبلاء لتعليم خاصة في القرن17و18م،وبروز الأهمية الأكاديمية للجامعات في المجتمع وما تلعبه من دور كبير في نشر المعارف وتكوين الأفراد والقياديين في مختلف التخصصات ، كما وساهمت الثورة الصناعية في بريطانيا في القرن 18م والتي انتشرت في كامل أنحاء العالم لتكون بذلك محفزا كبيرا للنشاط الفكري في مختلف العلوم. ما أدى إلى ظهور دور جديد للجامعة هو البحث العلمي في العديد من العلوم أهمها العلوم الطبيعية والكيمياء والبيولوجيا والعلوم التطبيقية والهندسة والمعادن والكهرباء والطب التطبيقي والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، وفي القرن 19م ارتفع عدد الطلبة وبدأ خروج المرأة للعمل والدراسة خاصة بعد انتقال أورباء من النظام الإقطاعي إلى النظام الرأسمالي الذي يتطلب أعداد كبيرة من الكم و النوع من الإطارات المطلوبة لسد حجات ا لمجتمع .(بوترع لامية 2018)

ان وظائف التعليم العالي ممتلأ في الجامعة وأهدافها تختلف باختلاف العصور وتتغير بتغير متطلبات النظم السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، فبعد أن كانت منعزلة عن المجتمع ومشكلاته ومقصور دورها على النشاط الاكاديمي وتسعى لخلق شراكة بينهما وبين المجتمع ككل .

حيث تمارس هذه المؤسسات دوراً بارزاً في تطوير المجتمع وخدماته ، وتتجلى أهم وظائفها في النقاط التالية :

أهداف وأهمية ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:.

1- ضبط النظام الإداري بالجامعة وتطويرها نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المجددة لكل فرد في النظام الجامعي وفق قدراته ومستواه .

2- الارتقاء بمستوى الطالب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي بوصفهم أحد مخرجات النظم الجامعي.

3- تحسين كفايات المشرفين الاكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر

4- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي .

5- تطوير الهيكلية الادارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

6- رفع مستوى الوعي لدى الطالب تجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملام للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية .

7- النظرة الشمولية لعملية التعليم من جوانبها كافة والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر للمعنيين والمشاركين كافة من أجل التطوير والتحسين المستمر للوصول الى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية .

8- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطالب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي .

وفي ذلك هناك من يرى ان أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يكون بنوعين إداريا وأكاديميا.

– بالنسبة لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات أداريا يكون بتحديد أهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح وتوثيق العمليات الإدارية وتثبيتها ، وتحليل وتطوير العمليات الإدارية ، وتوضيح الإجراءات الادارية وتوضيح الأدوار المختلفة وتحسين عملية الاتصال ، وتوفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها .

– واما بالنسبة لتطبيق أدارة الجودة الشاملة أكاديميا يكون بتوفير البيئية المناسبة للتعليم والتعلم ، وتحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وكفاءتها والمراقبة المحكمة للعمليات التعليمية ، وزيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمر . (عماد العزب 2022)

أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي :

تتجلي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في سعي مؤسسات التعليم العالي للأحد بالفلسفات والمناهج الإدارية الحديثة والكيفية بتطوير أدائها وتحديث أساليبها ، لتواكب حركة التغيير والتطوير ، وحتى تتمكن من المنافسة في النقاط التالية:

1– الارتقاء بمستوى الطلبة .

2– ضبط نظام الإدارة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة .

3– توفير مناخ ملائم تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم وانسجام العلاقات الإنسانية .

4– تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم .

5– زيادة مستوى الوعي والولاء للجامعة من قبل المستفيدين من خدماتها .

6– العمل بروح الفريق، الأمر الذي يزيد من الترابط والتكامل بين جميع العاملين .

7– إضفاء المزيد من التقدير والاحترام اتجاه المؤسسة التي تطبق برنامج للإدارة بالجودة الشاملة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

8– تحسين وتطوير العلمية التعليمية والبحثية ومخرجاتها بشكل دائم .

9– إرساء قواعد بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه .

10– إنجاز الإعمال بأقل وقت ممكن وبجودة تخلو من الأخطاء .

11– تحقيق رضا المستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل والحكومة .

12– تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية والتي من شأنها الرفع من تنافسية مؤسسات التعليم العالي.(د. خالد الصرايرة ، ليلى العساف 2008)

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

1– دعم الإدارة العليا: آن تطبيق إدارة الجودة يحتاج إلى دعم من الإدارة العليا لتحقيق الاهداف.

2– التمهيد قبل التطبيق : لبد من غرس التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين في مؤسسات التعليم العالي .

3– توحيد العمليات :إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الاداء ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة داخل مؤسسات التعليم العالي.

4– شمولية واستمرارية المتابعة : من خلال لجنة تنفيد وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير .

5– سياسة اشتراك والعاملين إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين .

6– تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق .

7- المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية : المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع جزء أساسي من فلسفة (TQM).من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة .

كما يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى توفير متطلبات اساسية الاخرى والتي تعد بمنزلة التربة الصالحة والبيئة المناسبة لتطبيق هذا النهج الإداري الحديث، ومن أهم هذه المتطلبات:

- دعم الإدارة العليا: إن دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها لتحقيق الأهداف المرجوة.
- التمهيد قبل التطبيق: فيجب زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
- توحيد العمليات: إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تخفيض التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي.
- سياسة إشراك العاملين: حيث يجب إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصةً في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.
- تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.

المبحث الثالث : الجانب الميداني :

من خلال ما تم تقديمه وتحليله والاستفادة من الدراسات السابقة والادبيات المتخصصة بموضوع الدراسة ، وفي اثراء الاطار النظري والمنهجية المتبعة ، ومن خلال الاطلاع علي بعض المراجع التي استندت اليها الدراسات ، والي ما توصلت اليه تلك الدراسات من نتائج وتوصيات يمكن لنا ان نستخرج الفرضية التالية :-

يعتمد هذه البحث على الفرضية الآتية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأي من متغيرات الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فئات الخبرة لبعض الأبعاد .

وفيما يلي التوضيح مفصلا بخصوص أهم النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة وفق تأثير المتغيرات الديمغرافية علي استجابات أفراد عينة من الأساتذة والموظفين وعلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الأكاديمي لدى أساتذة الجامعات الليبية، حيث تم تقسيم آلية عرض النتائج كالآتي:

وصف خصائص أفراد العينة.

عرض نتائج اتفاق أفراد العينة.

أولا: وصف خصائص العينة.

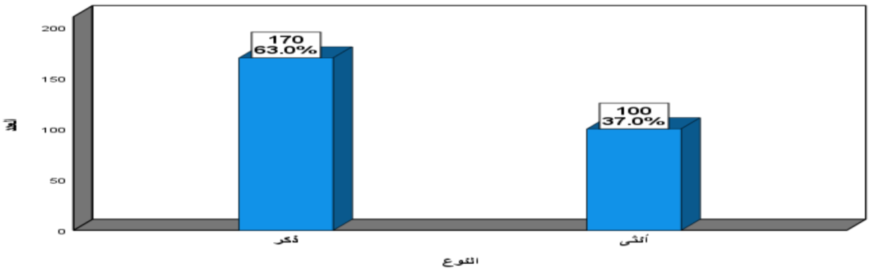
يتناول هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة من حيث الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص والدرجة العلمية.

جدول توزيع عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	170	63.0%
أنثى	100	37.0%
المجموع	270	100.0

تشير نتائج الدراسة الموضحة بالجدول إلى وجود تباين واضح في توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. حيث شكل الذكور الغالبية العظمى من العينة بنسبة 63.0%، بينما مثلت الإناث نسبة أقل بكثير بلغت 37.0%. يعكس هذا التوزيع غير المتكافئ بين الجنسين واقعًا قد يكون موجودًا في الموظفين بالجامعات الليبية، حيث يبدو أن هناك تمثيلًا أكبر للذكور مقارنة بالإناث في المناصب الإدارية.

شكل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

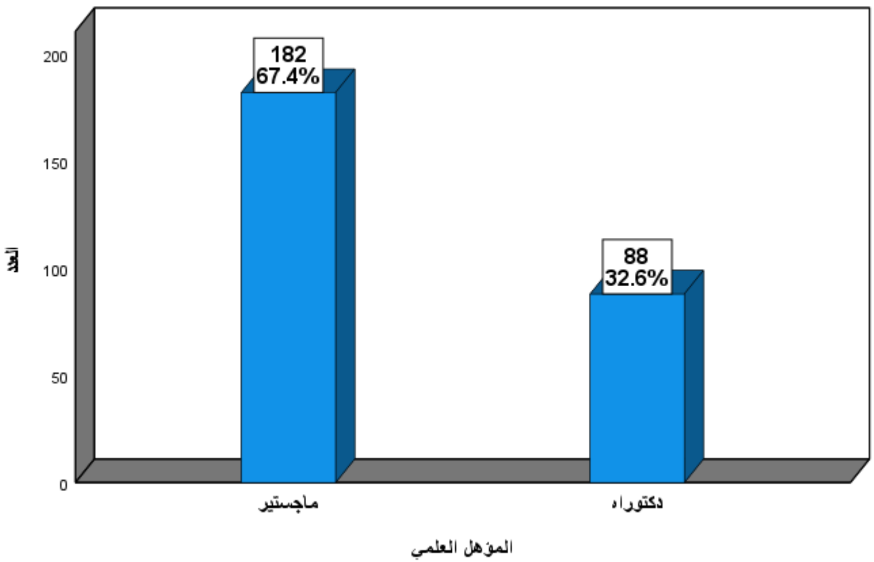


جدول توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ماجستير	182	67.4%
دكتوراه	88	32.6%
المجموع	289	100.0

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة وفقًا للمؤهل العلمي لإفراد عينة الدراسة من موظفي الجامعات الليبية ؛تظهر النتائج بأن غالبية المشاركين في الدراسة هم من حملة درجة الماجستير، حيث يمثلون 67.4% من العينة. في المقابل، شكل حملة درجة الدكتوراه نسبة أقل، بلغت 32.6%.

شكل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

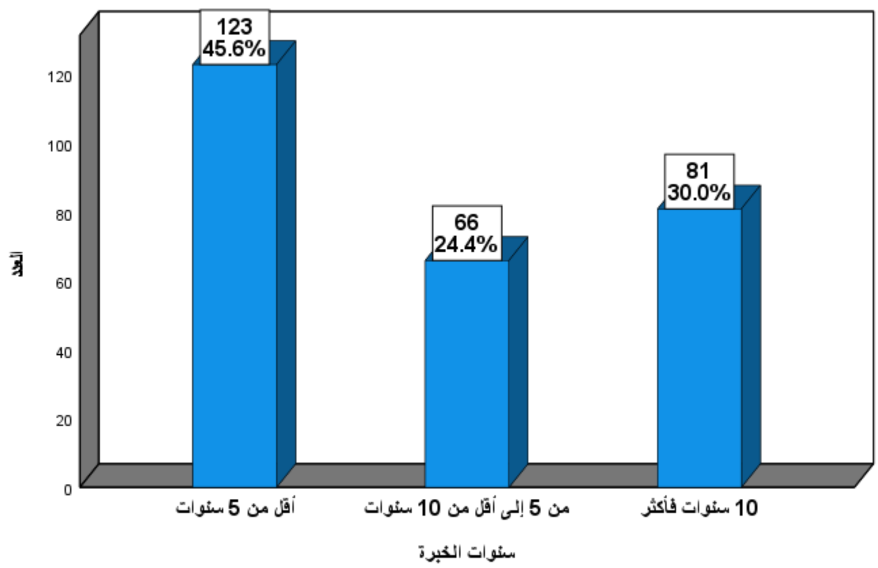


جدول توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	123	45.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنة	66	24.4%
10 سنة فأكثر	81	30.0%
المجموع	270	100.0

الجدول يعرض توزيع عينة الدراسة وفقًا لسنوات الخبرة لدى موظفي الجامعات الليبية. تظهر النتائج تنوعًا في مستويات الخبرة بين المشاركين. شكلت الفئة ذات الخبرة الأكثر (أقل من 5 سنوات) النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت 45.6%. هذا يشير إلى أن ما يقرب من نصف العينة لديها خبرة طويلة في المجال الوظيفي. جاءت الفئة ذات الخبرة (10 سنوات فأكثر) في المرتبة الثانية بنسبة 30.0%.مثلت الفئة الأقل خبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات) النسبة الأصغر، بواقع 24.4% من إجمالي العينة.يشير التوزيع إلى وجود مزيج من الخبرات في الهيئة الوظيفية، مما قد يساهم في تنوع وجهات النظر حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

شكل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

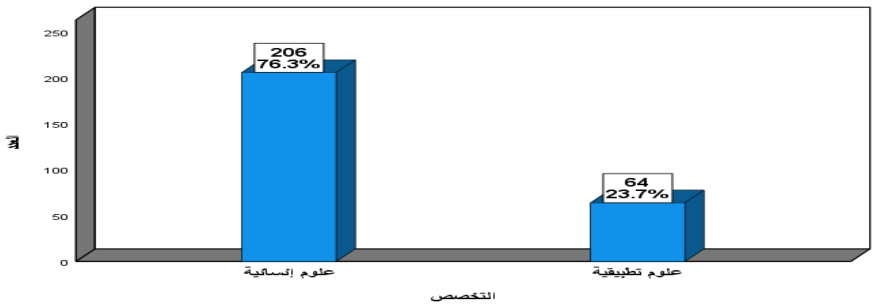


جدول توزيع عينة الدراسة وفق التخصص

التخصص	العدد	النسبة
علوم إنسانية	206	76.3%
علوم تطبيقية	64	23.7%
المجموع	270	100.0

الجدول يوضح توزيع عينة الدراسة وفقًا للتخصص لموظفي الجامعات الليبية. تظهر النتائج تباينًا ملحوظًا في تمثيل التخصصات المختلفة ضمن العينة. حيث شكلت العلوم الإنسانية الغالبية العظمى من العينة، حيث بلغت نسبتها 76.3%.في المقابل، مثلت العلوم التطبيقية نسبة أقل بكثير، بلغت 23.7%من إجمالي العينة.

شكل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص



اختبار مقياس الاستبانة

لقد تم اعتماد مقياس ليكر الخماسي (Likert Scale of three points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي .تم وضع مقياس ترتيبي للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج وفقا لما يلي:

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5.00

جدول مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
1-1.79	منخفضة جدا
1.80-2.59	منخفضة
2.60-3.39	متوسطة
3.40-4.19	مرتفعة
4.20-5.00	مرتفعة جدا

عرض نتائج اتفاق أفراد العينة

النتائج الخاصة التساؤل: ما واقع تطبيق أدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى موظفي الجامعات الليبية؟

مدى اتفاق إجابات أفراد العينة على فقرات مقياس الأداء الوظيفي للموظفين: الأداء الإداري بالمؤسسة

جدول إجابات أفراد العينة على فقرات محور الأداء الإداري بالمؤسسة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	تعتمد المؤسسة أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين.	4.07	1.005	مرتفع
2	تطبق المؤسسة إجراءات وسياسات الموارد البشرية مثل التدريب، التعيين، الاحلال الوظيفي.	3.88	.9720	مرتفع
3	تطبق المؤسسة خطط لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.83	.9870	مرتفع
4	تقوم ادارة المؤسسة بإحداث تغييرات دورية في التنظيم الاداري التي تقتضيها مصلحة العمل.	3.92	.9990	مرتفع
5	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على المشاركة في مناقشة أسس الجودة الشاملة ومقوماتها.	3.85	.9870	مرتفع
6	تهيئ إدارة المؤسسة المناخ التنظيمي المناسب من أجل تسيير الأعمال الإدارية.	3.94	.9440	مرتفع
7	تطبق المؤسسة نظام مبني على معايير محددة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	3.88	.9620	مرتفع
8	تتيح المؤسسة مشاركة نتائج عملية التقييم مع الموظفين بشفافية.	3.75	.9800	مرتفع
9	تعمل المؤسسة على اتخاذ الاجراءات التحسينية والتطويرية بناء على التغذية الراجعة من الموظفين	3.67	1.016	مرتفع
10	تعتمد المؤسسة معايير شفافة لاختيار من يتولى رئاسة المكاتب والأقسام.	3.84	1.082	مرتفع
	المتوسط العام	**3.86**	**0.746**	**مرتفع**

وفقًا للنتائج المعروضة في الجدول حول محور الأداء الإداري بالمؤسسة، يتضح أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 3.86 بانحراف معياري 0.746، مما يشير إلى مستوى اتفاق مرتفع على فقرات هذا المحور. حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت بين 3.67 و4.07، مما يدل على مستوى اتفاق مرتفع لكل منها. كانت أعلى درجة اتفاق للفقرة الأولى المتعلقة باعتماد المؤسسة لأسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين، بمتوسط حسابي 4.07. في المقابل، حصلت الفقرة التاسعة المتعلقة بعمل المؤسسة على اتخاذ الإجراءات التحسينية والتطويرية بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين على أدنى متوسط حسابي وهو 3.67، مع الحفاظ على مستوى اتفاق مرتفع. تشير هذه النتائج إلى أن الموظفين في الجامعات الليبية يرون أن مؤسساتهم تطبق معايير وإجراءات إدارية فعالة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، مع وجود مجال للتحسين في بعض الجوانب مثل الاستفادة من التغذية الراجعة للموظفين في عمليات التطوير.

محور تفويض السلطة وإشراك الموظفين

جدول إجابات أفراد العينة على فقرات محور تفويض السلطة وإشراك الموظفين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	تعتمد المؤسسة وصف وظيفي خاص بموظفيها.	3.86	1.085	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بتمكين الموظفين من حيث منح وتفويض الصلاحيات وتوفير التدريب.	4.00	0.947	مرتفع
3	تشرك المؤسسة موظفيها في أعداد خطط العمل وآليات العمل وأهدافها الاستراتيجية التي تحقق استراتيجيتها ورؤيتها ورسالتها.	3.86	1.045	مرتفع
4	تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين ومساندتهم لتقديم الافكار الابداعية والمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر.	3.84	1.002	مرتفع
5	تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها في عمليات تطوير وتبسيط الاجراءات الخاصة بالعمل.	3.90	1.060	مرتفع
6	توفر المؤسسة للمرأة فرص عمل تمكينها من المشاركة الفعالة في العمل.	3.90	0.958	مرتفع
	المتوسط العام	**3.89**	**0.773**	**مرتفع**

وفقًا للنتائج المعروضة في الجدول حول محور تفويض السلطة وإشراك الموظفين، يتضح أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بلغ 3.89 بانحراف معياري 0.773، مما يشير إلى مستوى اتفاق مرتفع على فقرات هذا المحور. حصلت جميع الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت بين 3.84 و4.00، مما يدل على مستوى اتفاق مرتفع لكل منها. كانت أعلى درجة اتفاق للفقرة الثانية المتعلقة بقيام المؤسسة بتمكين الموظفين من حيث منح وتفويض الصلاحيات وتوفير التدريب، بمتوسط حسابي 4.00. في المقابل، حصلت الفقرة الرابعة المتعلقة بتشجيع الموظفين ومساندتهم لتقديم الأفكار الإبداعية والمشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر على أدنى متوسط حسابي وهو 3.84، مع الحفاظ على مستوى اتفاق مرتفع. تشير هذه النتائج إلى أن الموظفين في الجامعات الليبية يرون أن مؤسساتهم تقوم بتفويض السلطة وإشراك الموظفين بشكل فعال، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، مع وجود مجال للتحسين في بعض الجوانب مثل زيادة تشجيع الأفكار الإبداعية والمشاركة في عمليات التطوير.

النتائج والتوصيات :

أولاً النتائج :.

– تُطبق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية بشكل عام من قبل كل من الأساتذة والموظفين، مع وجود توجه إيجابي نحو تحسين هذه الممارسات في كلا المجالين الأكاديمي والإداري.

– تُظهر نتائج الدراستين ارتباطًا قويًا بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء، سواء كان ذلك الأداء الأكاديمي للأساتذة أو الأداء الوظيفي للموظفين في مختلف جوانب العمل.

– بشكل عام، تشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية يرتبط بشكل إيجابي بتحسين الأداء لكل من الأساتذة والموظفين، مع وجود تأثير محدود للمتغيرات الديموغرافية على تصورات المشاركين لواقع تطبيق الجودة الشاملة.

ثانياً التوصيات :

- الاهتمام بمجال البحث العلمي فهو السبيل للارتقاء بجودة الأداء الأكاديمي والوظيفي في الجامعات الليبية.
- تكثيف الجهد للتوسع في نشر ثقافة الجودة داخل المنظومة التعليمية الأمر الذي سوف ينعكس إيجاباً على جودة أداء الخريجين العاملين في منظومة البحث العلمي.

ويوصي الباحث :.

ضرورة إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية للتعرف بشكل أعمق على تأثير المتغيرات المختلفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية،

يقترح الباحث أيضاً ضرورة التوسع في تقديم دراسات مستقبلية تهدف إلي العمل علي تحسين كفاية الإدارة الجامعة، عبر تطوير المناهج، وتطوير أساليب القياس والتقويم ، مع التركيز بشكل عمدي علي تنمية القدرات الإدارية وإتقان الكفاءات المهنية ، وذلك بهدف تحسين الاقتصاد المحلي ورفاه الوطني بشكل عام.

المراجع :.

1– مها بنت عبد الله الشريف (2019) : واقع الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية الجامعية بالجموم ، جامعة ام القرى ، في ضوء معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي ، مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية العدد العشرون.

2 – الشرجبي، عبد الرحمن محمد؛ والمطري، سميرة صالح . معوقات تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في الجامعات اليمنية، مجلة جامعة الناصر،2020 م .

3– الشرجبي، عبد الرحمن محمد؛ والمطري، سميرة صالح (2021) معوقات حصول الجامعات اليمنية على الاعتماد الاكاديمي من وجهة نظر خبراء الجودة والاعتماد، مجلة الدراسات التربوية والانسانية،

4– أمين ، عبد الجبار؛ والشرجبي، عبد الرحمن؛ والمطري، سميرة (2020) تجارب الاعتماد الاكاديمي دراسة مقارنة لدول أجنبية وعربية، مجلة جامعة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية،

5– كلع ، شريفة (2020) نحو تطوير متطلبات الاعتماد الاكاديمي كوسيلة لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية.

6– القزار، إسماعيل، وآخرون كتاب بعنوان (أساليب حديثة في إدارة الجودة الشاملة)، الطبعة الرابعة، عمان: دار المسيرة. 2009م.

7– النسر، عبد الكريم والهادي ، حورية ، مدى تطبيق الاعتماد المؤسسي في مؤسسات التعليم التقني ، مجلة دراسات الانسان والمجتمع ، العدد 11 ، ليبيا ، 2020 م.

8– بوترع لامية (الوظائف الثالثة للتعليم العالي ، أبعاد جديدة بين التدرس والبحث العلمي ، مجلة البدر ، المجلد 10 ، العدد 10 ، سنة 2018م ، عنابة ، الجزائر.

9– درباس , احمد سعيد: إدارة الجودة الكلية , مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي , مكتب التربية العربي لدول الخليج , رسالة الخليج العربي, العدد الخمسون , السنة الرابعة عشر , 1414هـ / 1994م.

10– الزهرة بن عاشور، مقال بعنوان (أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي) مجلة علوم الإنسان والمجتمع العدد 02 سنة النشر 2022 م

11– خضير كاظم حمودة ،كتاب بعنوان (ادارة الجودة الشاملة) ، سنة النشر2000م .

12– القحطانى: سالم، سعيد: ادارة الجودة الكلية وامكانية تطبيقها فى القطاع الحكومي، مجلة الادارة العامة، العدد 78، 1993م.

13- أحمد محمد مندور ، أحمد رمضان نعمة الله ، كتاب بعنوان (المشكلات الاقتصادية للموارد والبيئة) الناشر ،مؤسسة شياب الجامعة) ، مصر ، الاسكندرية ، لسنة 1996 م .

14- عماد صالح أحمد العزب (رسالة ماجستير غير منشورة) أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية ، جامعة ازال للتنمية البشرية ، اليمن ، 2022 م .

15- رفيقة محمد خليفة. (2026). تقييم نظم المعلومات الإدارية علي كفاءة مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية على بعض الكليات والمعاهد التقنية العليا بوادي الشاطئ–ليبيا. *Al-Farooq Journal of Sciences*, *2*(1), 1138-1151.

16- السحيم , خالد سعيد: واقع تطبيق إدارة الجودة ايزو 9000 في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية , جامعة الملك سعود , , رسالة دكتوراه غير منشوره ,1425هـ - 2004م

17- اسماء خليل الزهار ، رسالة ماجستير ، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي 2020 م كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة.

18- طارق الهادي علي النائلي. (2025). الأساليب والوسائل التدريسية وأثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الشاملة*. *9*(36), 1085-1111 ,

19- محمد حسين اسماعيل خضر، رسالة ماحستير،أثر ممارسة ادارة الجودة الشاملة على اداء غرفة تجارة اربد ، 2020 كلية الاقتصاد ، جامعة ال البيت .