

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الاقتصاد القبة - جامعة درنة (من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية)

¹عبد ربه حسين عبد ربه حسين

a.husayn@uod.edu.ly

²خير الله محمد خليفة

^{1,2} محاضر / كلية الاقتصاد القبة - جامعة درنة / ليبيا

k.mohammed@uod.edu.ly

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى استكشاف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جامعة درنة، وتحديدًا في كلية الاقتصاد فرع القبة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومدى توفر أبعادها الستة (الإدراك العام، القيادة والإدارة، التحسين المستمر، رضا الطلاب، مشاركة العاملين، وتقييم الأداء وضمان الجودة)، والفروق الديموغرافية في آرائهم. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاستبانة من مجتمع البحث الكامل لأعضاء هيئة التدريس، وحُللت بواسطة برنامج (SPSS). وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها:

- مستوى ممارسة مرتفع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المحاور الستة جميعها، تصدرها محور مشاركة العاملين (4.41) ثم رضا الطلاب والمستفيدين (4.40).
- حاجة إلى التعزيز في الدورات وورش العمل حول الجودة (3.61)، وتحديث المختبرات والقاعات (3.54)، واستخدام نتائج التقييم في القرارات التطويرية (3.58).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع وسنوات الخبرة، وعدم وجودها تبعاً للفئة العمرية أو الدرجة العلمية أو القسم العلمي.

وبناءً على ذلك أوصى البحث بتكثيف الدورات التدريبية في الجودة الشاملة، ووضع آليات لتحويل نتائج التقييم إلى قرارات تطويرية ملموسة، وتخصيص الموارد لتحديث البنى

التحتية، وتشجيع المبادرات الفردية، وإجراء دراسات أعمق لفهم أسباب الفروق الديموغرافية.
الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التعليم التدريس، جامعة درنة، أعضاء هيئة التدريس، ضمان الجودة.

The Reality of Implementing Total Quality Management at the Faculty of Economics, Al-Qubba – University of Derna (From the Perspective of the Faculty Members)

Abd Rabbo Hussein Abd Rabbo Hussein¹
a.husayn@uod.edu.ly

Khairallah Mohammed Khalifa²
k.mohammed@uod.edu.ly

^{1,2} Lecturer / Faculty of Economics, Al-Qubba
University of Derna / Libya

Abstract:

This study explored the reality of applying Total Quality Management (TQM) at the University of Derna, specifically at the Faculty of Economics (Al-Qubba Branch), from the perspective of faculty members. It examined the availability of six TQM dimensions (general awareness, leadership and management, continuous improvement, student satisfaction, employee participation, and performance evaluation and quality assurance) and the demographic differences in faculty perceptions.

The descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected through a questionnaire distributed to the whole population of faculty members and analyzed using SPSS.

The results showed a high level of TQM practice in all dimensions, led by employee participation (4.41) and student satisfaction (4.40), alongside a need to strengthen quality training, upgrade laboratories

and classrooms, and use evaluation results in development decisions. Statistically significant differences were found by gender and years of experience, but not by age, academic rank, or department.

The study recommends intensifying TQM training, converting evaluation results into concrete development decisions, upgrading infrastructure, encouraging individual initiatives, and conducting further studies on the demographic differences.

KEYWORDS: Total Quality Management (TQM) - Higher Education - University of Derna - Faculty Members - Quality Assurance.

الإطار العام والدراسات السابقة

المقدمة:

في الواقع تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات متسارعة في ظل التغيرات العالمية المتلاحقة والتطورات التي فرضتها ثورة المعرفة، والانفتاح التكنولوجي، والعولمة، والتحول نحو الاقتصاد الرقمي، مما يجبر الجامعات على ضرورة تطوير قدراتها المؤسسية وتعزيز كفاءتها التشغيلية لتكون قادرة وبكل بقوة على المنافسة وتلبية احتياجات سوق العمل والمجتمع، ومن بين الأدوات الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها هذه المؤسسات، تبرز إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) كأحدى الركائز الأساسية التي تسعى الجامعات إلى تبنيها.

تُعرف إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم "بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في كافة مكونات المؤسسة من خلال إشراك جميع العاملين، وتركز على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين (الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والمجتمع) بأعلى درجات الفاعلية والكفاءة، ولا تقتصر هذه الفلسفة على الجودة الأكاديمية فحسب، بل تشمل كذلك الجوانب الإدارية والتنظيمية والتقنية والثقافية داخل المؤسسة التعليمية" (الفلاحى 2023، ص56).

لقد تبنت العديد من الجامعات العربية والعالمية مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كوسيلة استراتيجية لتحسين مخرجاتها، وتحقيق الاعتماد الأكاديمي، وضمان الاستمرارية والتطوير. وتعد الجامعات الليبية بما في ذلك جامعة درنة، في حاجة ماسة الى تطوير انظمتها الادارية والتعليمية خصوصا في ظل ما تشهده من تحولات تتعلق بإعادة الهيكلة والتحسين المؤسسي، لذا فان دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة يكسب الدراسة أهمية كبيرة، خاصة إذا ما تم التركيز على الكليات التي تخدم سوق العمل مثل كلية الاقتصاد – فرع القبة، لما لها من دور محوري في اعداد الكوادر المتخصصة.

وفي هذا الإطار، تأتي أهمية هذه الدراسة والتي تهدف إلى استقصاء واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة درنة، وبشكل خاص في كلية الاقتصاد فرع القبة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بوصفهم عناصر فاعلة ومؤثرة في العملية التعليمية ورافعة أساسية لأي مشروع تطويري داخل المؤسسة الجامعية، كما تسعى الدراسة أيضاً إلى التعرف على درجة التزام الكلية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحديد التحديات التي تواجه التطبيق، ورصد الممارسات الإيجابية التي يمكن البناء عليها مستقبلاً.

إن اختيار كلية الاقتصاد فرع القبة كمجال للدراسة لا يأتي من فراغ، بل لما تمثله هذه الكلية من أهمية استراتيجية في تخريج كفاءات علمية في مجالات حيوية، ولكونها تمثل نموذجاً للواقع العملي الذي تعيشه مؤسسات التعليم العالي في المدن الصغيرة التي غالباً ما تعاني من نقص الموارد والدعم مقارنة بالمراكز الجامعية الكبرى. لذا، فإن تقييم واقع الجودة فيها سيساهم في رسم صورة أوضح عن الوضع العام لإدارة الجودة في الجامعة الليبية، ويساعد صُنّاع القرار على اتخاذ خطوات إصلاحية فعّالة.

وتتبع أهمية هذه الدراسة، ليس فقط في رصده لمستوى تطبيق الجودة في كلية الاقتصاد، بل أيضاً في تقديم توصيات قابلة للتطبيق، تدعم توجهات التطوير الأكاديمي والإداري في الجامعة، بما ينسجم مع المعايير الدولية للجودة في التعليم العالي، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة في ليبيا.

مشكلة الدراسة:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود فجوة بين المبادئ النظرية لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على أرض الواقع داخل مؤسسات التعليم العالي الليبية، نتيجة عوامل متعددة منها: ضعف الكفاءة الإدارية، محدودية الوعي بثقافة الجودة، نقص الموارد، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتطبيق الجودة، وانطلاقاً من هذا، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد - القبة - جامعة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، التخطيط، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، رضا المستفيدين) في كلية الاقتصاد فرع القبة؟
2. ما أهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق الجودة تعزى لمتغيرات (النوع، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، القسم العلمي)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد فرع القبة.
2. تحديد أبرز المعوقات والتحديات التي تحول دون التطبيق الفعلي للجودة الشاملة.
3. تحليل الفروق في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حسب بعض المتغيرات الديموغرافية.
4. تقديم مقترحات وتوصيات تفيد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يسهم في تحسين الاداء الأكاديمي والاداري بالكلية.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية: إثراء الأدبيات المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي الليبي والمساهمة في تطوير نماذج تقييم تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.
الأهمية التطبيقية: مساعدة صناع القرار بجامعة درنة في الوقوف على واقع إدارة الجودة داخل الكلية، تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين أداء الكلية وتعزيز جودة العملية التعليمية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد القبة بجامعة درنة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بالكلية تعزى الى: (النوع، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، القسم العلمي).
الفرضية المباشرة (H1): توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد القبة بجامعة درنة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بالكلية تعزى الى: (النوع، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، القسم العلمي).

منهجية الدراسة:

للإجابة عن الاشكالية المطروحة ومن اجل اثبات صحة الفروض من عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة موضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية والدراسات السابقة المحلية (الليبية) والعربية والاجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، كما تم اجراء دراسة تطبيقية وذلك من خلال توزيع استبيانات وزعت على اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - القبة بجامعة درنة.
مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - القبة - جامعة درنة والبالغ عددهم (44) عضوا خلال العام الجامعي (2025 - 2026) ونظراً لصغر حجم المجتمع وامكانية الوصول الى جميع افرادة فقد اعتمد الباحثون على

اسلوب المسح الشامل دون الحاجة الى اخذ عينة وهو ما يضيفي على نتائج الدراسة درجة عالية من الشمولية والدقة في تمثيل الواقع الفعلي.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: كلية الاقتصاد القبة - جامعة درنة
- 2- الحدود الزمانية: العام الجامعي 2025 - 2026م
- 3- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية الاقتصاد القبة
- 4- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من الناحية الأكاديمية والإدارية

مصطلحات الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة: مجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات التعليمية من خلال مشاركة جميع العاملين وتلبية احتياجات المستفيدين.

جامعة درنة: إحدى الجامعات الليبية الحكومية الواقعة في الشرق الليبي، وتشمل عدة كليات من ضمنها كلية الاقتصاد القبة

كلية الاقتصاد القبة: فرع من فروع جامعة درنة يقع في مدينة القبة، يقدم برامج أكاديمية في مجالات: الاقتصاد، الإدارة، المحاسبة، العلوم السياسية، التمويل والمصارف، وتهدف إلى إعداد كوادر متخصصة تلبي متطلبات سوق العمل.

أعضاء هيئة التدريس: الأكاديميون الذين يقومون بالتدريس والتأطير العلمي في الكلية، من مختلف الدرجات العلمية (محاضر مساعد، محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).

الدراسات السابقة:

حاول الباحثان التوصل الى بعض الدراسات التي عالجت قضايا ذات صلة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وقد قسمت هذه الدراسات الى: محلية (ليبية) وعربية واجنبية ومرتبطة بتسلسل زمني من الاحداث الى الاقدم.

أولاً: دراسات محلية (ليبية):

دراسة السعيطي والسعيطي (2023م): بعنوان "التدريب في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة جامعة بنغازي"، هدفت الدراسة الى تحليل واقع التدريب وإعادة التأهيل كأحد معايير الجودة الشاملة في جامعة بنغازي، وأظهرت نتائج الدراسة ضعفاً في تقديم الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وعدم التزام الجامعة بالمعايير الدولية لجودة التعليم العالي، مما يؤثر سلباً على جودة العملية التعليمية.

دراسة العوكلي وغيث (2022م) بعنوان: "قواعد مقترحة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي على ضوء ثقافته التنظيمية"، دراسة نظرية تناولت التعليم الجامعي الليبي بصورة عامة وهدفت الدراسة الى التعرف على القواعد الاساسية اللازمة لتطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي. واطهرت نتائج الدراسة ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية الجامعية وضرورة التحول الى نمط القيادة التشاركية واسلوب التقييم الذاتي للجامعة.

دراسة فزيت وعطية (2020م) بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين القادة الإداريين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة مصراتة". هدفت الدراسة الى تحديد المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة مصراتة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات المالية والبشرية والتنظيمية تؤثر سلباً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: دراسات عربية:

دراسة موسى وآخرون (2021م): بعنوان: "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري كان كبيراً جداً، وفي المجال الأكاديمي كان كبيراً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والرتبة الوظيفية.

دراسة سليمان (2020م): بعنوان: "دراسة تقييمية لسياسات ضمان الجودة والاعتماد بالجامعات العربية على ضوء التوجهات العالمية"، أجريت الدراسة بجمهورية مصر العربية بجامعة الاسكندرية وهدفت الدراسة الى الوقوف على التوجهات العالمية في مجال تطبيق سياسات ضمان الجودة والاعتماد بالتعليم العالي ورصد واقع سياسات ضمان الجودة والاعتماد بالجامعات العربية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية للاستفادة من التوجهات العالمية لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات العربية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية: دراسة (Zhang, 2024):

Total Quality Management, Service Quality, and Teaching Effectiveness in Chinese Universities: Basis for Continuous Improvement Plan. International Journal of Research Studies in Education, 13(4).

هدفت الدراسة الى قياس دور ادارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة وفاعلية التدريس في الجامعات الصينية كمرتكز لإعداد خطة تحسين مستمر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات على تحسين وفاعلية التدريس والعملية التعليمية، وقدمت مقترحاً لوضع خطة تحسين مستمر لمؤسسات التعليم العالي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر الى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتبين ان هناك اهتماماً علمياً متزايداً في هذا المجال في السياق الليبي والعربي وقد ساهمت هذه الدراسات في توضيح ابعاد الجودة الشاملة مثل القيادة - التخطيط - التحسين المستمر - رضا المستفيدين - مشاركة العاملين, كما كشفت عن مجموعة من المعوقات التي تعترض سبيل التطبيق الفعلي ابرزها ضعف ثقافة الجودة وغياب التدريب ونقص الموارد المالي والبشرية كما هو موضح في دراسات: (السعيطي والسعيطي 2024م) و(العوكلي وغيث 2023م) و(قزيت وعطية 2020م)، ورغم اهمية هذه الدراسات الا انها تقتصر الى التناول المباشر لجامعة درنة وتحديدًا لكلية الاقتصاد فرع القبة مما يشكل فجوة علمية تسعى هذه الدراسة الى سدها , كما ان معظم الدراسات وكزت اما على القيادات الادارية او على تحليل عام للجامعة ككل دون التعمق في وجهات نظر اعضاء هيئة التدريس كمحور اساسي في العملية التعليمية وهو ما يميز هذه الدراسة من حيث الموضوعية . ومن جهة اخرى اهتمت دراسة: (موسى وآخرون 2021م) بقياس الفروق الديموغرافية وتأثيرها على تصورات العاملين تجاه الجودة وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في دراسة هذه المتغيرات. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة: (Zhang, 2024) في المضمون الموضوعي المتمثل في التركيز على ابعاد الجودة الشاملة في البيئة الجامعية وانعكاساتها على تطوير الاداء الاكاديمي.

وعليه فان هذه الدراسة تكتسب اهميتها في كونها تتناول مؤسسة تعليمية لم تتناول سابقاً - على حد علم الباحثان - اذ تركز على فئة اساسية وهي: (اعضاء هيئة التدريس) وتسعى الى تقديم توصيات عملية مستندة الى نتائج ميدانية وبذلك تسهم في اثراء الادبيات العلمية حول ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية وتسد ثغرة في الدراسات السابقة من حيث التغطية المكانية والفئة المستهدفة. وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة لعدة فوائد اهمها: وضع تصور شامل للإطار النظري للبحث والاستفادة من المراجع العلمية والمصادر

المذكورة بهذه الدراسات وكذلك التعرف على نوع المعالجة الاحصائية للبحث الحالي بالإضافة الى الاستفادة من التوصيات والمقترحات المذكورة فيها.

الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول: ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تُعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على اهتمام المؤسسات التعليمية في مختلف أنحاء العالم، وذلك لما توفره من إطار شامل يهدف إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق رضا المستفيدين ورفع كفاءة المخرجات التعليمية. وقد أصبحت الجامعات، بصفتها مؤسسات معرفية وتطويرية، مطالبة بتبني استراتيجيات الجودة الشاملة، لضمان استمرارية التميز الأكاديمي والبحثي وخدمة المجتمع. وفي هذا الإطار، يتناول هذا المبحث الجوانب النظرية المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها مع التركيز على واقعها في جامعة درنة، خاصة في كلية الهندسة فرع القبة، من خلال ستة محاور رئيسية تشكل الركائز الأساسية لنجاح إدارة الجودة

تعريف إدارة الجودة الشاملة: تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل إداري شامل يسعى لتحسين الأداء والفعالية في جميع أقسام المؤسسة، من خلال إشراك جميع العاملين في تحسين الجودة وتحقيق رضا العملاء والمستفيدين".

مبادئ إدارة الجودة الشاملة: وتتمثل في: (1) التركيز على المستفيد، (2) القيادة الفعالة، (3) مشاركة العاملين، (4) التحسين المستمر، (5) اتخاذ القرار بناءً على الحقائق، (6) الإدارة بالعلاقات والشراكة. (الفلاح، 2023، ص86).

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، والاعتماد على مشاركة جميع الأطراف داخل المؤسسة، وتحقيق رضا المستفيدين، خصوصاً الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. ويستلزم هذا التطبيق إعادة النظر في أساليب التدريس، ونظم التقويم، والهيكل الإداري، والمناهج، مع

التركيز على الكفاءة والفعالية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يساهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري، ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية، إلى جانب دعم الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي (الدرادكة، 2022، ص 85).

وفي السياق الليبي، يُعدّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة، خصوصاً في ظل التحديات المرتبطة بالبنية التحتية، والموارد البشرية، وتمويل التعليم. وتشير بعض الدراسات إلى أن الجامعات الليبية، تواجه صعوبات في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة نظراً لضعف الوعي المؤسسي بالجودة، ونقص الخبرات التدريبية، والاعتماد على أساليب إدارية تقليدية.

ورغم هذه التحديات، فإن التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُعدّ خطوة ضرورية للنهوض بالتعليم الجامعي، والارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والبحثية، من خلال تبني استراتيجية واضحة، قائمة على تحليل الفجوات الحالية، وبناء نظام داخلي لضمان الجودة، وتعزيز ثقافة التقييم الذاتي والتقويم المستمر، والاستفادة من التجارب العربية والدولية الناجحة في هذا المجال (ديمنغ وهاغستروم، 2009، ص 97). ويمكن تلخيص متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات فيما يلي:

- 1- القيادة الفاعلة: اذ يجب أن تؤمن الإدارة العليا بثقافة الجودة وتعمل على نشرها.
- 2- بناء فرق العمل: من خلال تفعيل مشاركة الكوادر الأكاديمية والإدارية.
- 3- التركيز على المستفيد: يُقصد به الطلاب، وسوق العمل، والمجتمع المحلي.
- 4- التقويم المستمر: من خلال عمليات قياس الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف.
- 5- تحسين العمليات: مراجعة السياسات، والإجراءات، والبرامج الدراسية (الدرادكة، 2021، ص 94).

محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

أولاً: الإدراك العام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة: يُشكل الإدراك العام لهذا المفهوم حجر الزاوية في عملية تطبيق الجودة داخل المؤسسات التعليمية، حيث تشير الدراسات إلى أن

ضعف الوعي بمفهوم الجودة الشاملة يؤدي إلى ضعف فعالية التطبيق، ويقلل من فرص تحسين الأداء.

ثانياً: محور القيادة والإدارة: تشكل القيادة الأكاديمية الواعية المتطلب الأول لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، إذ لا يقتصر دورها على توفير الموارد وتصميم الخطط، بل يمتد إلى غرس فلسفة التحسين المستمر في السلوك التنظيمي، وتحويا الجودة من مجرد إجراء إداري شكلي إلى قيمة مؤسسية راسخة يلتزم بها الكادر الأكاديمي والإداري. (مصطفى، 2022، ص48).

ثالثاً: محور التحسين المستمر: يمثل التحسين المستمر أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويقصد به التقييم المستمر للعمليات والخدمات والمناهج بهدف تطويرها وتحسين أدائها بما يتلاءم مع تطلعات المستفيدين والتغيرات البيئية. ويُعد هذا المفهوم من المفاتيح الجوهرية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، إذ إن التحديات الأكاديمية والإدارية تتطلب استجابات مستمرة لضمان استمرارية الأداء المتميز.

وغالباً ما يُقاس نجاح التحسين المستمر من خلال نتائج التغذية الراجعة من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي، إضافة إلى المقارنات المعيارية مع مؤسسات مماثلة.

رابعاً: محور رضا الطلاب والمستفيدين: يُعتبر رضا الطلاب من أهم مؤشرات نجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ يُمثل الطالب محور العملية التعليمية، ورضاه يعكس مدى جودة الخدمات المقدمة، ويشمل مفهوم المستفيدين أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الخريجين، وأصحاب العمل، وكل من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمخرجات الجامعة. ويُعد قياس رضا هذه الفئات أداة لتطوير الأداء وضمان ملاءمة البرامج التعليمية لحاجات سوق العمل، وتشير الدراسات إلى أن تحقيق رضا المستفيدين يُسهم في رفع تصنيف الجامعة وتحسين سمعتها الأكاديمية، ويزيد من فرص الشراكات والتعاون المؤسسي.

خامساً: محور مشاركة العاملين: تُعد مشاركة العاملين من المبادئ الجوهرية في إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إشراك جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في عمليات اتخاذ

القرار والتحسين يحقق نوعاً من الالتزام الجماعي تجاه أهداف الجودة، لأن مشاركة العاملين تُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، وتدفع إلى الإبداع والابتكار (إبراهيم ، 2003 ، ص117) سادساً: **محور تقييم الأداء وضمان الجودة:** يُعد تقييم الأداء وضمان الجودة من الأدوات الأساسية التي تُمكن المؤسسات التعليمية من معرفة مدى تحقيقها لأهدافها، وهو ما يتطلب بناء نظم تقييم شاملة تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية دقيقة، كما أن عمليات التقييم يجب أن تشمل الأداء الأكاديمي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والجوانب الإدارية، كما يتطلب ضمان الجودة وجود وحدات أو مراكز داخل الجامعة تُعنى بتنسيق الجهود، وإعداد التقارير، ومتابعة تنفيذ التوصيات. وتُظهر التجارب أن الجامعات التي تبنت أنظمة متكاملة لتقييم الأداء وضمان الجودة استطاعت تحسين ترتيبها وتصنيفها الأكاديمي (مصطفى، 2022 ص.97).

المبحث الثاني: أعضاء هيئة التدريس:

يُعد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المحور الأساسي الذي تدور حوله العملية التعليمية، فهم ليسوا فقط ناقلين للمعرفة، بل أيضاً صُنّاع للبيئة الأكاديمية، وموجهين للبحث العلمي، وقادة للأنشطة الجامعية التي تسهم في تحقيق أهداف التعليم العالي. لذا فإن أي توجه نحو تحسين الجودة في التعليم الجامعي لا بد أن يمر من خلال تحسين كفاءة وفاعلية أعضاء هيئة التدريس وتطوير أدائهم بما يوائم معايير الجودة الشاملة.

تعريف أعضاء هيئة التدريس: يقصد بأعضاء هيئة التدريس جميع الأكاديميين العاملين في الجامعة من الحاصلين على درجات علمية تؤهلهم للتدريس والإشراف الأكاديمي، وعادة ما تشمل الرتب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، ومحاضر، محاضر مساعد)، وقد تُضاف فئات أخرى بحسب النظام الجامعي كالمعيدين والمحاضرين المتعاونين. ويتميز هؤلاء الأفراد بخبراتهم التخصصية وبدورهم الحيوي في العملية التعليمية والبحثية داخل المؤسسة الجامعية.

أدوار أعضاء هيئة التدريس: تلعب هذه الفئة أدواراً متعددة في الجامعة تتجاوز مجرد تقديم المحتوى الأكاديمي، ومن أبرز هذه الأدوار:

1. **الدور التعليمي:** يتمثل في نقل المعرفة إلى الطلبة باستخدام أساليب تدريس حديثة تراعي الفروق الفردية وتشجع على التفكير النقدي والإبداعي.
 2. **الدور البحثي:** من خلال إجراء البحوث العلمية، ونشرها، والإسهام في تطوير المعرفة العلمية في التخصصات المختلفة.
 3. **الدور الإرشادي:** ويشمل توجيه الطلبة أكاديميًا ومهنيًا، ومساعدتهم في تجاوز الصعوبات التعليمية والنفسية.
 4. **الدور الإداري:** بعض أعضاء هيئة التدريس يتولون مناصب إدارية كعميد، رئيس قسم، أو منسق برامج، مما يحتم عليهم الإسهام في إدارة الشؤون الأكاديمية والتخطيط الاستراتيجي.
 5. **الدور المجتمعي:** يتمثل في الإسهام بخدمة المجتمع، سواء من خلال الندوات، أو الدراسات التطبيقية، أو تقديم الاستشارات العلمية (الترتوري وجويحان، 2014، ص. 156).
- أهمية أعضاء هيئة التدريس في تحسين جودة التعليم الجامعي:**
- تتمثل أهمية أعضاء هيئة التدريس في كونهم حجر الأساس في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للتعليم العالي، ولهم دور محوري في: (1) تعزيز البيئة الأكاديمية الداعمة للتعلم والبحث، (2) ضمان تحقيق مخرجات تعليمية ذات جودة عالية، (3) نقل المؤسسة الجامعية من التعليم التقليدي إلى تعليم قائم على المهارات والكفاءات، (4) المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية من خلال التعليم والبحث.
- إن أي نظام للجودة الشاملة لا يمكن أن يُطبّق بفاعلية ما لم يكن أعضاء هيئة التدريس مقتنعين به ومشاركين فيه، فهم بمثابة العمود الفقري الذي تستند إليه الجودة في التعليم العالي.

معايير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس:

- تعتمد مؤسسات التعليم العالي، خاصة التي تسعى لتطبيق نظم الجودة الشاملة، على عدة معايير في تقييم أداء هيئة التدريس، منها: (1) الكفاءة الأكاديمية والعلمية، (2) الأساليب التعليمية المستخدمة ومدى فاعليتها، (3) المشاركة في الأنشطة البحثية والعلمية، (4) الانخراط في تطوير الذات المهني والتربوي، (5) المساهمة في تطوير البرامج والمقررات

الدراسية، (6) رضا الطلاب عن أدائهم، (7) تستخدم الجامعات أدوات مختلفة لقياس تلك المعايير مثل استبيانات تقويم الطالب، تقارير الرؤساء الأكاديميين، ومتابعة الإنتاج العلمي (الترتوري وجويحان، 2014، ص. 168)

العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن أحد أهم شروط نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يتمثل في فاعلية الدور الذي يلعبه أعضاء هيئة التدريس في تبني مفاهيم الجودة، والمشاركة في تنفيذ برامجها. فالممارسات اليومية التي يقوم بها الأستاذ الجامعي تعكس إلى حد بعيد مدى الالتزام بمبادئ الجودة مثل التحسين المستمر، والعمل الجماعي، والتركيز على الطالب كمحور للعملية التعليمية. كما أن انخراط أعضاء هيئة التدريس في عمليات التقويم الذاتي والجودة المؤسسية يرسخ ثقافة الجودة، ويزيد من فاعلية الخطط الاستراتيجية للتطوير.

التحديات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في ظل الجودة الشاملة:

رغم الأهمية البالغة لأعضاء هيئة التدريس في إنجاح نظام الجودة، إلا أنهم يواجهون تحديات عديدة، منها: (1) ضعف التدريب والتأهيل المستمر، (2) ارتفاع العبء التدريسي، قلة الحوافز المرتبطة بالأداء، (4) ضعف إشراكهم في قرارات تطوير الجودة، (5) ضعف إشراكهم في قرارات تطوير الجودة، (6) عدم توفر بيئة تعليمية محفزة.

سبل دعم أعضاء هيئة التدريس في إطار الجودة الشاملة:

لتفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ينبغي للمؤسسات الأكاديمية أن تعمل على: (1) توفير برامج تدريبية مستمرة في الجودة وطرق التدريس الحديثة، (2) اعتماد أنظمة تقييم عادلة وشفافة، (3) إشراكهم في رسم السياسات التعليمية والخطط الاستراتيجية، (4) تحفيزهم مادياً ومعنوياً بناءً على الأداء والإنجاز، (5) توفير بيئة أكاديمية محفزة على الإبداع والتطوير (الترتوري وجويحان ، 2014، ص.184).

الإجراءات المنهجية للبحث:

مصادر البيانات: اعتمدت مصادر ثانوية (الكتب والمراجع والدوريات العلمية المتخصصة وشبكة الإنترنت) وبيانات أولية جمعت بالاستبانة وحُللت باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لاختبار فرضية البحث.

أداة البحث: صُممت الاستبانة بالاستفادة من مراجعة الدراسات السابقة، وتضمنت ستة محاور تعكس الأبعاد الجوهرية للجودة الشاملة، هي: الإدراك العام لمفهوم الجودة الشاملة، والقيادة والإدارة، والتحسين المستمر، ورضا الطلاب والمستفيدين، ومشاركة العاملين، وتقييم الأداء وضمان الجودة، بإجمالي (29) فقرة. واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)، واعتمد المتوسط الحسابي معياراً للحكم على واقع التطبيق وفق الفئات المبينة في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) المعيار المعتمد للحكم على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة

فئات المتوسط الحسابي	واقع التطبيق
3.66 – 5.00	مرتفع
2.33 – 3.65	متوسط
2.32 فما دون	منخفض

صدق الأداة: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي حُسبت معاملات الارتباط (الجدول 3)، وتراوح قيم ترابط كل محور مع مجموع محوره بين 0.53 و 0.86، مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً إلى قوياً، وتراوح قيم ترابط كل محور مع الاستبانة ككل بين 0.43 و 0.82، وتعد القيم الأعلى (0.79) للإدراك العام، و 0.81 للقيادة والإدارة، و 0.82 لتقييم الأداء وضمان الجودة مؤشراً على إسهام هذه المحاور الكبير في الثبات العام. ويمكن النظر في تحسين فقرات المحاور الأقل ترابطاً لتعزيز قوة الأداة.

جدول (2) نتائج الاتساق الداخلي لأداة البحث

محاوِر البحث	عدد الفقرات	ترابط المحور مع مجموعه	ترابط المحور مع الاستبانة
الإدراك العام لمفهوم الجودة الشاملة	5	0.71	0.79
القيادة والإدارة	5	0.86	0.81
التحسين المستمر	5	0.77	0.67
رضا الطلاب والمستفيدين	4	0.53	0.43
مشاركة العاملين	5	0.57	0.51
تقييم الأداء وضمان الجودة	5	0.53	0.82

ثبات الأداة: حُسب معامل ألفا كرونباخ لكل محور ولأداة ككل (الجدول 4)، فتراوحت معاملات المحاور بين 0.698 و0.859، وهي جيدة ومقبولة تدل على تماسك الفقرات داخل كل محور، وبلغ معامل الثبات الكلي 0.881، وهي قيمة ممتازة تدل على ثبات وموثوقية عاليين للأداة.

جدول رقم (3) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الأداة

محاوِر البحث	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإدراك العام لمفهوم الجودة الشاملة	5	0.764
القيادة والإدارة	5	0.801
التحسين المستمر	5	0.746
رضا الطلاب والمستفيدين	4	0.698
مشاركة العاملين	5	0.859
تقييم الأداء وضمان الجودة	5	0.787
معامل الثبات الكلي	29	0.881

المعالجات الإحصائية: استُخدم الإحصاء الوصفي (المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية)، والإحصاء الاستدلالي (تحليل التباين الأحادي-One

جدول (4) توزيع أفراد البحث وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع	ذكور	26	59.1
	إناث	18	40.9
الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	7	15.9
	من 35 إلى 40 سنة	11	25.0
	من 41 إلى 45 سنة	14	31.8
	أكبر من 45 سنة	12	27.3
الدرجة العلمية	محاضر مساعد	16	36.4
	محاضر	18	40.9
	أستاذ مساعد	8	18.2
	أستاذ مشارك	2	4.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	15.9
	من 5 إلى 10 سنوات	13	29.5
	من 11 إلى 15 سنة	14	31.8
	أكثر من 16 سنة	10	22.7
القسم العلمي	اتجاه عام	4	9.1
	محاسبة	11	25.0
	إدارة أعمال	13	29.5
	علوم سياسية	4	9.1
	اقتصاد	7	15.9
	تمويل ومصارف	5	11.4

إضافة إلى اختبار كولموجوروف - سمرنوف لاختبار الفروق عند مستوى دلالة 0.05، Way ANOVA،
للتوزيع الطبيعي (K-S).

خصائص مجتمع البحث (ن = 44): يبين الجدول (5) توزيع أفراد البحث وفق المتغيرات الديموغرافية. فقد بلغت نسبة الذكور 59.1% مقابل 40.9% للإناث، وهو توزيع يعكس التركيبة السائدة في كليات الاقتصاد بوجه عام. وجاءت الفئة العمرية (41-45 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة 31.8%، وشكل حملة درجتي «محاضر» و«محاضر مساعد» معاً 77.3% من الأفراد، مع عدم وجود أفراد في فئة «أستاذ». وبلغت نسبة من تزيد خبرتهم

تم الاستلام في : 2026/10/08 تم القبول في: 2026/10/25 تم النشر في : 2026/10/27

www.doi.org/10.62341/HCSJ

على خمس سنوات 84.1%، وتصدّر قسماً إدارة الأعمال (29.5%) والمحاسبة (25.0%) بقية الأقسام، بما يتيح تنوعاً في وجهات النظر.

اختبار التوزيع الطبيعي: (K-S) استُخدم اختبار كولموجروف - سمرنوف للتحقق من اعتدالية البيانات قبل اختبار الفرضية؛ وتشير نتائجها الواردة في الجدول (6) إلى تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، ومن ثم استُخدمت الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

المحور	قيمة K-S	P-value	النتيجة
الإدراك العام لمفهوم الجودة الشاملة	0.096	0.055	توزيع طبيعي
القيادة والإدارة	0.194	0.073	توزيع طبيعي
التحسين المستمر	0.812	0.087	توزيع طبيعي
رضا الطلاب والمستفيدين	0.113	0.001	توزيع طبيعي
مشاركة العاملين	1.337	0.056	توزيع طبيعي
تقييم الأداء وضمن الجودة	1.408	0.055	توزيع طبيعي

النتائج الوصفية لمحاوَر أداة البحث: للإجابة عن تساؤلات البحث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور وللمحور ككل (ن = 44)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:
أولاً: الإدراك العام لمفهوم الجودة الشاملة:

جدول: (6) استجابات أفراد البحث عن محور الإدراك العام لمفهوم الجودة الشاملة (ن=44)

ر.م	العبرة	المتوسط	الانحراف	واقع التطبيق	الترتيب
1	أفهم جيداً مفهوم الجودة الشاملة	4.32	0.702	مرتفع	2
2	إدارة الجودة الشاملة ضرورية لتحسين التعليم العالي الجامعي	4.89	0.649	مرتفع	1
3	يتم تقديم دورات وورش حول الجودة الشاملة لأعضاء هيئة التدريس	3.61	0.763	متوسط	5
4	يوجد وعي عام بين زملائي بمبادئ الجودة الشاملة	3.87	0.546	مرتفع	4
5	تهتم الكلية بتعزيز ثقافة الجودة	4.03	0.685	مرتفع	3
	المتوسط العام للمحور الأول	4.14	0.672	مرتفع	

من الجدول (6) بلغ المتوسط العام للمحور (4.14) بانحراف معياري (0.672) وبمستوى «مرتفع»، مما يدل على قناعة راسخة لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الجودة الشاملة. فقد تصدرت العبارة (2) «إدارة الجودة الشاملة ضرورية لتحسين التعليم العالي» بمتوسط (4.89)، تلتها العبارة (1) المتعلقة بفهم المفهوم (4.32). وجاءت العبارة (3) المتعلقة بتقديم الدورات وورش العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.61) وبمستوى «متوسط»، مما يشير إلى أن كفاية الدورات التدريبية حول الجودة قد لا تلبي الاحتياج. **ثانياً: القيادة والإدارة:**

جدول (7): استجابات أفراد البحث عن محور القيادة والإدارة (ن=44)

ر.م	العبارة	المتوسط	الانحراف	واقع التطبيق	الترتيب
1	تلتزم إدارة الكلية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قراراتها	4.66	0.673	مرتفع	2
2	تشجع الإدارة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات	3.72	0.882	مرتفع	4
3	توجد خطط استراتيجية واضحة لتطبيق الجودة في الكلية	4.89	0.930	مرتفع	1
4	توفر الإدارة الدعم الكافي لتطبيق مبادرات الجودة	3.67	0.541	مرتفع	5
5	هناك شفافية في أداء العمل الإداري داخل الكلية	4.07	0.675	مرتفع	3
	المتوسط العام للمحور الثاني	4.20	0.757	مرتفع	

من الجدول (7) بلغ المتوسط العام للمحور (4.20) بمستوى «مرتفع». وتصدرت العبارة (3) المتعلقة بوضوح الخطط الاستراتيجية للجودة بمتوسط (4.89)، تلتها العبارة (1) المتعلقة بالتزام الإدارة بمبادئ الجودة في قراراتها (4.66)، ثم العبارة (5) المتعلقة بالشفافية (4.07). أما العبارتان (2) و(4) المتعلقة بتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار (3.72) وكفاية دعم مبادرات الجودة (3.67) فجاءتا في المرتبتين الأخيرتين؛ وهما، وإن بقيتا ضمن المستوى المرتفع، تشيران إلى حاجة لتعزيز إشراك أعضاء هيئة التدريس في القرار وتوفير دعم مادي ومعنوي أكبر للمبادرات.

ثالثاً: التحسين المستمر:

جدول (8) استجابات أفراد البحث عن محور التحسين المستمر (ن=44)

ر.م	العبرة	المتوسط	الانحراف	واقع التطبيق	الترتيب
1	تعمل الكلية باستمرار على تطوير المناهج الدراسية	4.21	0.565	مرتفع	2
2	يتم تحديث المختبرات والقاعات بما يتناسب مع معايير الجودة	3.54	0.837	متوسط	5
3	يتم تقييم الأداء الأكاديمي بشكل منتظم	4.62	0.478	مرتفع	1
4	تتم مراجعة خطط الكلية دورياً لضمان جودة المخرجات	3.83	0.499	مرتفع	4
5	تسعى الكلية لتحسين رضا الطلاب بشكل مستمر	3.91	0.537	مرتفع	3
المتوسط العام للمحور الثالث		4.02	0.688	مرتفع	

من الجدول (8) بلغ المتوسط العام للمحور (4.02) بمستوى «مرتفع»، مما يدل على جهود واضحة ومستمرة للتحسين. وتصدرت العبارة (3) المتعلقة بانتظام تقييم الأداء الأكاديمي بمتوسط (4.62)، تلتها العبارة (1) المتعلقة بتطوير المناهج (4.21). وجاءت العبارة (2) المتعلقة بتحديث المختبرات والقاعات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.54) وبمستوى «متوسط»، مما يشير إلى أن جهود تحديث البنية التحتية أقل فاعلية من بقية جوانب التحسين.

رابعاً: رضا الطلاب والمستفيدين:

جدول (9) استجابات أفراد البحث عن محور رضا الطلاب والمستفيدين (ن=44)

ر.م	العبرة	المتوسط	الانحراف	واقع التطبيق	الترتيب
1	تولي الإدارة اهتماماً لقياس رضا الطلاب والمستفيدين عن العملية التعليمية	4.61	0.698	مرتفع	2
2	يتم استخدام نتائج استبيانات رضا الطلاب والمستفيدين لتحسين الأداء الأكاديمي	3.82	0.571	مرتفع	4
3	تشجع الكلية على التواصل المستمر مع الطلاب لفهم احتياجاتهم	4.87	0.368	مرتفع	1
4	يتم إشراك الطلاب في عمليات التحسين المستمر	4.31	0.533	مرتفع	3
المتوسط العام للمحور الرابع		4.40	0.546	مرتفع	

من الجدول (9) بلغ المتوسط العام للمحور (4.40) بمستوى «مرتفع»، مما يعكس التزاماً قوياً بالتركيز على احتياجات الطلاب ومشاركتهم. فقد تصدرت العبارة (3) المتعلقة بتشجيع التواصل المستمر مع الطلاب بمتوسط (4.87)، تلتها العبارة (1) المتعلقة باهتمام الإدارة بقياس الرضا (4.61)، ثم العبارة (4) المتعلقة بإشراك الطلاب في التحسين (4.31). وجاءت العبارة (2) المتعلقة باستخدام نتائج استبيانات الرضا لتحسين الأداء في المرتبة الأخيرة (3.82)، مما يشير إلى أن الاستفادة من بيانات الرضا أقل من الاهتمام بجمعها.

خامساً: مشاركة العاملين:

جدول (10): استجابات أفراد البحث عن محور مشاركة العاملين (ن=44)

ر. م	العبارة	المتوسط	الانحراف	واقع التطبيق	الترتيب
1	يتم إشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة السياسات الأكاديمية	4.27	0.548	مرتفع	3
2	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالانتماء والمساهمة في تطوير الكلية	4.89	0.394	مرتفع	1
3	هناك تواصل فعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس	4.76	0.567	مرتفع	2
4	يتم الأخذ بأراء أعضاء هيئة التدريس في تطوير العملية التعليمية	4.13	0.649	مرتفع	4
5	تشجع الكلية المبادرات الفردية في تحسين جودة العمل	3.97	0.683	مرتفع	5
	المتوسط العام للمحور الخامس	4.41	0.579	مرتفع	

من الجدول (10) بلغ المتوسط العام للمحور (4.41) بمستوى «مرتفع»، مما يعكس بيئة داعمة للانتماء والمساهمة. وتصدرت العبارة (2) المتعلقة بشعور أعضاء هيئة التدريس بالانتماء والمساهمة بمتوسط (4.89)، تلتها العبارة (3) المتعلقة بفاعلية التواصل مع الإدارة (4.76)، ثم العبارة (1) المتعلقة بإشراكهم في صناعة السياسات الأكاديمية (4.27).

وجاءت العبارة (5) المتعلقة بتشجيع المبادرات الفردية في المرتبة الأخيرة (3.97) مما يستدعي تعزيز بيئة تنظيمية تحتضن مبادرات أعضاء هيئة التدريس.
سادساً: تقييم الأداء وضمان الجودة:

جدول (11): استجابات أفراد البحث عن محور تقييم الأداء وضمان الجودة (ن=44)

ر.م	العبارة	المتوسط	الانحراف	واقع التطبيق	الترتيب
1	يوجد نظام فعال لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس	3.86	0.735	مرتفع	3
2	تؤخذ نتائج التقييم في تحسين العملية التعليمية	3.69	0.812	مرتفع	4
3	يتم تقييم أداء الطلبة بشكل موضوعي وفق معايير الجودة	4.09	0.684	مرتفع	2
4	يتم استخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تطويرية	3.58	0.739	متوسط	5
5	تطبق الكلية المعايير الوطنية أو الدولية في ضمان الجودة	4.49	0.681	مرتفع	1
	المتوسط العام للمحور السادس	3.94	0.743	مرتفع	

من الجدول (11) بلغ المتوسط العام للمحور (3.94) بمستوى «مرتفع»، مما يدل على جهود واعية لضمان الجودة. وتصدرت العبارة (5) المتعلقة بتطبيق المعايير الوطنية أو الدولية بمتوسط (4.49)، تلتها العبارة (3) المتعلقة بموضوعية تقييم أداء الطلبة (4.09). وجاءت العبارة (4) المتعلقة باستخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تطويرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58) وبمستوى «متوسط»، مما يشير إلى أن توظيف نتائج التقييم أداة للتطوير لا يتم بالقدر المطلوب.

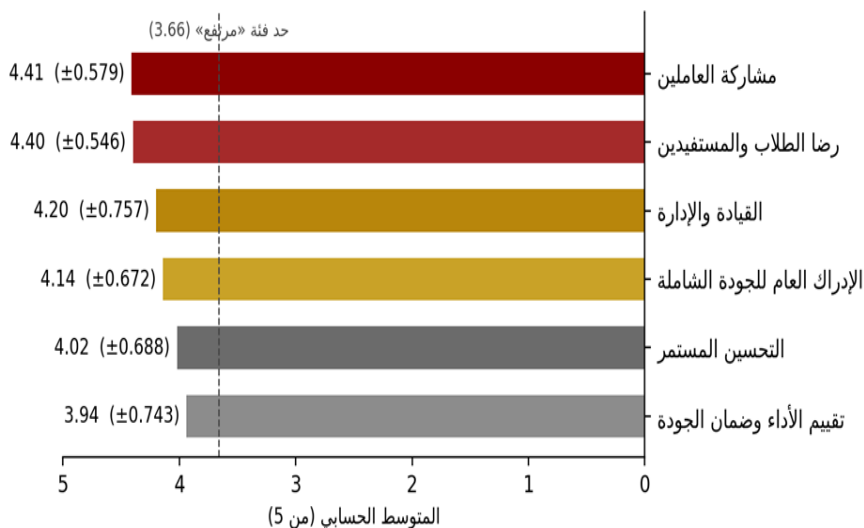
سابعاً: المحاور مجتمعة: يلخص الجدول (12) ترتيب المحاور؛ وجاءت جميعها بمتوسطات ضمن فئة «مرتفع»، مما يعكس إدراكاً إيجابياً وواقع ممارسة مرتفعاً لمبادئ الجودة الشاملة بالكلية. وتصدر محور مشاركة العاملين (4.41) يليه رضا الطلاب والمستفيدين (4.40)، ثم القيادة والإدارة (4.20)، فالإدراك العام (4.14)، فالتحسين المستمر (4.02)، وجاء تقييم الأداء وضمان الجودة أخيراً (3.94).

تم الاستلام في : 2026/10/08 تم القبول في: 2026/10/25 تم النشر في : 2026/10/27

www.doi.org/10.62341/HCSJ

جدول (12): ترتيب محاور أداة البحث مجتمعةً

الترتيب	المحور	المتوسط	الانحراف	الواقع
1	مشاركة العاملين	4.41	0.579	مرتفع
2	رضا الطلاب والمستفيدين	4.40	0.546	مرتفع
3	القيادة والإدارة	4.20	0.757	مرتفع
4	الإدراك العام لمفهوم الجودة الشاملة	4.14	0.672	مرتفع
5	التحسين المستمر	4.02	0.688	مرتفع
6	تقييم الأداء وضمان الجودة	3.94	0.743	مرتفع



شكل (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور أداة البحث (ن=44)
المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (13): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لفروق تصورات أعضاء هيئة التدريس
وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	المتوسط	الانحراف	قيمة F	الدلالة	القرار
النوع	ذكر	4.27	0.688	2.533	0.013	دالة
	أنثى	2.65	0.522			

تم الاستلام في : 2026/10/08 تم القبول في: 2026/10/25 تم النشر في : 2026/10/27

www.doi.org/10.62341/HCSJ

القرار	الدالة	قيمة F	الانحراف	المتوسط	الفئة	المتغير
غير دالة	0.708	2.641	0.568	3.67	أقل من 35 سنة	الفئة العمرية
			0.841	4.03	من 35 إلى 40 سنة	
			0.738	4.22	من 41 إلى 45 سنة	
			0.467	3.57	أكبر من 45 سنة	
غير دالة	0.387	1.020	0.463	4.26	محاضر مساعد	الدرجة العلمية
			0.616	4.92	محاضر	
			0.527	4.30	أستاذ مساعد	
			0.492	3.63	أستاذ مشارك	
دالة	0.009	4.911	0.596	3.73	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
			0.447	4.22	من 5 إلى 10 سنوات	
			0.605	4.00	من 11 إلى 15 سنة	
			0.548	2.66	أكثر من 16 سنة	
غير دالة	0.091	3.697	0.702	3.89	اتجاه عام	القسم العلمي
			0.492	4.92	محاسبة	
			0.323	4.38	إدارة أعمال	
			0.580	4.00	علوم سياسية	
			0.437	3.91	اقتصاد	
			0.694	3.60	تمويل ومصارف	

اختبار فرضية البحث: اختُبرت الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) عند مستوى دلالة (0.05)، ويوضح الجدول (13) نتائج الاختبار (واستُبعدت فئة «أستاذ» لعدم وجود أفراد فيها. وهي:

- النوع : توجد فروق دالة إحصائية (الدلالة 0.013) لصالح الذكور (4.27) مقابل الإناث (2.65).
- سنوات الخبرة : توجد فروق دالة إحصائية (الدلالة 0.009)، إذ برز إدراك أعلى لدى فئة 5 - 10 سنوات (4.22) وأقل لدى فئة أكثر من 16 سنة (2.66).
- الفئة العمرية والدرجة العلمية والقسم العلمي : لا توجد فروق دالة إحصائية (الدلالة 0.708 و 0.387 و 0.091 على التوالي)، رغم تباين المتوسطات الظاهرية، وأعلى متوسط في القسم العلمي لقسم المحاسبة (4.92).

وعليه توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيري النوع وسنوات الخبرة، ولا توجد فروق تعزى إلى بقية المتغيرات؛ أي أن الفرضية الصفرية تُرفض جزئياً بالنسبة للمتغيرين الأولين وتُقبل بالنسبة للمتغيرات الثلاثة الأخرى.

نتائج البحث:

من خلال التحليل الإحصائي توصل البحث إلى النتائج الآتية بشأن واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد فرع القبة:

1. **متغير النوع:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور (4.27) والإناث (2.65) عند مستوى (0.05)، بدلالة (0.013)، وهي تشير إلى اختلاف التصورات وفق النوع دون أن تثبت أنه سبب هذا الاختلاف.
2. **متغير الفئة العمرية:** لم تظهر فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية (الدلالة 0.708).
3. **متغير الدرجة العلمية:** لم تظهر فروق دالة إحصائية بين الدرجات العلمية (الدلالة 0.387).
4. **متغير سنوات الخبرة:** توجد فروق دالة إحصائية (الدلالة 0.009)؛ أعلاها لفئة 5 - 10 سنوات (4.22) وأقلها لفئة أكثر من 16 سنة (2.66)، مما يستدعي مقارنات بعيدية لتحديد الفئات التي بينها الفروق.
5. **متغير القسم العلمي:** لم تظهر فروق دالة إحصائية (الدلالة 0.091)، وسجل قسم المحاسبة أعلى متوسط (4.92) وقسم التمويل والمصارف أقل متوسط (3.60).
6. جاءت متوسطات المحاور الستة ضمن المستوى المرتفع مع تفاوت نسبي: مشاركة العاملين (4.41)، ثم رضا الطلاب والمستفيدين (4.40)، فالقيادة والإدارة (4.20)، فالإدراك العام (4.14)، فالتحسين المستمر (4.02)، وأخيراً تقييم الأداء وضمن الجودة (3.94).
7. ارتفع متوسط الإدراك العام لضرورة إدارة الجودة الشاملة لتحسين التعليم العالي (4.89) ولفهم مفهومها (4.32)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لأهمية الجودة.

8. تصدر محور مشاركة العاملين بعبارة الانتماء والمساهمة في تطوير الكلية (4.89)، تلتهها عبارة التواصل بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس (4.76).
9. في محور القيادة والإدارة بلغ وضوح الخطط الاستراتيجية للجودة (4.89) والتزام الإدارة بمبادئ الجودة في قراراتها (4.66)، في مقابل (3.67) لتوفير الدعم الكافي لمبادرات الجودة.
10. في محور رضا الطلاب جاء تشجيع التواصل المستمر معهم في المرتبة الأولى (4.87)، ثم اهتمام الإدارة بقياس الرضا (4.61)، مقابل (3.82) لاستخدام نتائج الاستبيانات في تحسين الأداء.
11. في محور التحسين المستمر ارتفع التقييم المنتظم للأداء الأكاديمي (4.62) وتطوير المناهج (4.21)، وسجل تحديث المختبرات والقاعات أقل متوسط (3.54).
12. سجل تشجيع المبادرات الفردية أقل متوسط في محور مشاركة العاملين (3.97)، مما يستدعي بيئة تنظيمية تشجع تقديم الأفكار والمقترحات.
13. في محور تقييم الأداء وضمان الجودة سجل تطبيق المعايير الوطنية أو الدولية أعلى متوسط (4.49)، وتقييم أداء الطلبة بموضوعية (4.09)، مقابل (3.58) لاستخدام نتائج التقييم في قرارات تطويرية.
14. بلغ متوسط تقييم الدورات وورش العمل حول الجودة (3.61) وهو ضمن المستوى المتوسط، فالتدريب والتأهيل من الجوانب التي تحتاج مزيداً من الاهتمام.
15. بوجه عام تعكس النتائج تصورات إيجابية، ولا سيما في مشاركة العاملين ورضا الطلاب وأهمية الجودة، مع حاجة إلى تعزيز التدريب وتطوير المختبرات والقاعات وتفعيل الاستفادة من نتائج التقييم والاستبيانات؛ وتُفسر الفروق الديموغرافية بوصفها اختلافات في استجابات أفراد العينة.

مناقشة نتائج البحث في ضوء الدراسات السابقة: أظهرت نتائج البحث مجموعة من الجوانب الإيجابية وأخرى تحتاج إلى مزيد من التطوير، ويمكن مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة كما يأتي:

أولاً: الجوانب الإيجابية في استجابات أفراد البحث: ارتفع متوسط محوري مشاركة العاملين (4.41) ورضا الطلاب والمستفيدين (4.40)، وسجلت عبارات الانتماء والمساهمة في تطوير الكلية، والتواصل المستمر مع الطلاب، ووضوح الخطط الاستراتيجية للجودة متوسطات مرتفعة بلغت (4.89)، مما يشير إلى إيجابية تصورات أعضاء هيئة التدريس بشأن المشاركة والتواصل والاهتمام بالجودة. وتتفق هذه النتائج، من حيث الاتجاه العام، مع دراسة (موسى وآخرون، 2021) بشأن أهمية تطبيق الجودة في المجال الأكاديمي، مما يؤكد أهمية المشاركة والتواصل والتخطيط بوصفها جوانب داعمة لتطوير الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز وتطوير: على الرغم من ارتفاع المتوسطات العامة كشفت النتائج جوانب تستدعي مزيداً من الاهتمام؛ فقد بلغ متوسط تقديم الدورات وورش العمل (3.61)، وتحديث المختبرات والقاعات (3.54)، واستخدام نتائج التقييم في القرارات التطويرية (3.58)، واستخدام نتائج استبيانات رضا الطلاب (3.82)، وتشجيع المبادرات الفردية (3.97). وتشير هذه النتائج إلى أهمية عدم الاكتفاء بالإدراك الإيجابي لمفهوم الجودة، بل دعم الممارسات التي تحوله إلى إجراءات تطويرية مستمرة. وتتقاطع هذه الجوانب مع ما ورد في دراسة (السعيطي والسعيطي، 2024) بشأن التدريب، ودراسة (سليمان، 2020) بشأن الاستفادة من نتائج التقييم، وتفاوت مستويات تطبيق الجودة، والمعوقات المرتبطة بالموارد.

ثالثاً: مناقشة الفروق المرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية: أظهر اختبار الفروق دلالة إحصائية في استجابات أفراد البحث وفق النوع وسنوات الخبرة، دون الفئة العمرية والدرجة العلمية والقسم العلمي، مما يشير إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس بشأن تطبيق مبادئ الجودة قد تختلف باختلاف بعض خصائصهم، ويتفق ذلك في اتجاهه مع دراسة

(موسى وآخرون، 2021) التي كشفت فروقاً تعزى لسنوات الخدمة. وتبرز أهمية ذلك في مراعاة اختلاف احتياجات أعضاء هيئة التدريس وتصوراتهم عند تصميم البرامج التدريبية والتوعوية المتعلقة بالجودة، مع الإشارة إلى أن أسباب هذه الفروق لا يمكن تفسيرها تفسيراً سببياً بتحليل التباين وحده، وأنه ينبغي إجراء مقارنات بعدية بالنسبة لسنوات الخبرة. و**خلاصة القول** إن تصورات أعضاء هيئة التدريس جاءت إيجابية بشأن مشاركة العاملين ورضا الطلاب وأهمية الجودة، وتبرز الحاجة إلى تعزيز التدريب وتطوير التجهيزات التعليمية وتفعيل استخدام نتائج التقييم والاستبيانات في القرارات التطويرية، وتوفير هذه النتائج أساساً لتحديد أولويات التحسين.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث توصي الدراسة بما يأتي:

- 1- **تعزيز التدريب والتأهيل في مجال الجودة الشاملة:** تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل الموجهة إلى أعضاء هيئة التدريس مع التركيز على الجوانب التطبيقية لمبادئ الجودة وأدواتها، مثل دورة التحسين المستمر (PDCA)، وتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات، وخرائط العمليات، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- 2- **تفعيل الاستفادة من نتائج التقييم:** وضع آليات واضحة للاستفادة من نتائج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والطلاب وربطها بخطط التحسين، مع تحديد المسؤوليات والإجراءات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات الناتجة عن التقييم.
- 3- **تطوير المختبرات والقاعات الدراسية:** إعداد خطة زمنية لتحديثها وتجهيزاتها، وتحديد الاحتياجات ذات الأولوية والموارد اللازمة لتلبيتها بما يدعم العملية التعليمية.
- 4- **تشجيع المبادرات الفردية:** توفير بيئة تنظيمية داعمة من خلال إتاحة قنوات واضحة لتقديم المقترحات وتقييمها والاستفادة من القابل للتطبيق منها، مع تقديم الحوافز التقديرية المناسبة.

- 5- تعزيز استخدام بيانات رضا الطلاب :تطوير آليات جمع آراء الطلاب والمستفيدين وتحليلها وإتاحتها نتائجها للجهات المعنية، والاستفادة منها في تحديد أوجه القصور ووضع خطط عملية لتحسين الأداء الأكاديمي والخدمات التعليمية.
- 6- تعزيز المشاركة في تطوير الجودة :الاستفادة من المتوسط المرتفع لمحور مشاركة العاملين في دعم العمل الجماعي بتشكيل فرق أو لجان للجودة تضم أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مهامها ومسؤولياتها وآليات متابعة توصياتها.
- 7- دعم التواصل والشفافية :المحافظة على قنوات التواصل بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس وتطويرها، وتوسيع فرص المشاركة في مناقشة القرارات الأكاديمية، مع توضيح آليات استقبال المقترحات ومتابعتها.
- 8- توسيع مشاركة الطلاب في التحسين :تعزيز مشاركتهم في تقييم الخدمات التعليمية وتحديد احتياجاتهم وأولوياتهم، والاستفادة من مقترحاتهم، مع متابعة أثر الإجراءات المتخذة.
- 9- تعزيز ممارسات ضمان الجودة :الاستمرار في تطوير إجراءات ضمان الجودة ومراجعتها في ضوء المعايير الوطنية، والاستفادة من المعايير الدولية المناسبة لطبيعة الكلية، مع توثيق الممارسات ومتابعة تنفيذ خطط التحسين.
- 10- مراعاة الفروق في استجابات الفئات الديموغرافية :إجراء دراسات وتحليلات إضافية، منها المقارنات البعدية، لفهم الفروق الدالة وفق النوع وسنوات الخبرة، بما يحدد الاحتياجات التدريبية والتطويرية بصورة أدق.
- 11- وضع مؤشرات لمتابعة التحسين :إعداد خطة متابعة بمؤشرات أداء قابلة للقياس ومسؤوليات محددة وفترات زمنية وآليات دورية لتقييم التقدم في التدريب والتجهيزات والاستفادة من نتائج التقييم، بما يتيح قياس أثر الإجراءات المتخذة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

1. إبراهيم، أحمد. (2003). الجودة الشاملة في الادارة الحديثة. الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
2. الفلاح، بطي عبيد. (2023). إدارة الجودة الشاملة في ضوء أحدث النظم العالمية. دبي: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
3. الترتوري، محمد عوض؛ جويحان، اغادير عرفات. (2014). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
4. الدراك، مأمون. (2022). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. ديمغ، إدوارد؛ هاستروم، روبرت. (2009). إدارة الجودة الشاملة: اسس ومبادئ وتطبيقات. (ترجمة: هند رشدي ومراجعة: عبد العظيم فهم). القاهرة: دار كنوز للنشر والتوزيع.
6. مصطفى، أحمد سيد. (2022). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي القاهرة: دار الفكر العربي.

الدوريات العلمية:

1. السعيطي، عبد الخالق عبد الرحمن؛ السعيطي، سألما (2023) التدريب في ضوء إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الليبي.
2. العوكلي، زكريا؛ وغيث، سدينا (2023) قواعد مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الليبي. المجلة العلمية، جامعة سيها، 1(19)، 1-15.

3. سليمان، زكريا (2020) دراسة تقييمية لسياسات ضمان الجودة والاعتماد بالجامعات العربية على ضوء التوجهات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 31 (124) 321-354.
4. عطوة، إيمان؛ وقزيت، هدى (2020) دور القيادة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة بالجامعات الليبية. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، 5 (15)، 287-320
5. موسى، زاهر؛ زعترة، نرمين؛ حجازي، جولتان (2021) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، لبنان. (23) ، 109 – 126.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Zhang, H. (2024). Total Quality Management, Service Quality, and Teaching Effectiveness in Chinese Universities: Basis for Continuous Improvement Plan. International Journal of Research Studies in Education, 13(4),95-108.