

The Application of Total Quality Management in Palestinian and Lebanese Universities from the Perspective of Faculty Members

Ali Lutfe Ali Qashmar
Psychology - Humanities
Al-Istqlal University - Palestine
alilutfe@gmail.com

Hadia Abdel Rahim Hammoud
Vocational education - Aldose walking
Akkar - Lebanon
hadyahammoud@gmail.com

Samira Ali Arabs
Vocational education - Seer walking
Tripoli - Lebanon
samar.arbesd@gmail.com

Received 27/8/2019

Accepted 23/9/2019

Abstract:

The attention to total quality began during the last two decades of the last century. The problem of the study is determined in the following questions:

- What is the extent of applying TQM in Palestinian and Lebanese universities from the perspective of faculty members?

- Does the extent of the application of total quality management in the Palestinian and Lebanese universities vary according to the following variables: scientific rank, the college in which the faculty member works, and experience?

A random sample of faculty members is selected in Palestinian and Lebanese universities, where the size of the sample is (153) faculty members during the first academic year (2018/2019), and it is selected using a simple random sample. The study concludes that the application of total quality management in Palestinian and Lebanese universities is very high on the first dimension, where the level of response is 82%, and it is high on dimensions (2, 3) as it achieved (70% to 79%). The overall response rate is high in terms of percentage (78%).

The study concludes with a set of recommendations, the most important of which is that the top management in the Palestinian and Lebanese universities should sponsor the application of total quality management, and adopt the incentive system for university employees.

Keywords: Total Quality Management, Palestinian Universities, Faculty Members, Lebanese Universities.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

سميرة علي عربس
تعليم مهني - مهنية سير
طرابلس - لبنان
Samar.arbesd@gmail.com

هاديا عبد الرحيم حمود
تعليم مهني - مهنية الدوسة
عكار - لبنان
Hadyahammoud@gmail.com

علي لطفي علي قشمر
علم النفس - العلوم الانسانية
جامعة الاستقلال - فلسطين
alilutfe@gmail.com

قبول البحث ٢٣ / ٩ / ٢٠١٩

استلام البحث ٢٧ / ٨ / ٢٠١٩

الملخص:

بدأ الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة خلال العقد الأخيرين من القرن المنصرم، حيث أخذ بمبادئها وتوجهاتها الكثير من المؤسسات الانتاجية والخدمية، العامة والخاصة، وفي معظم الدول المتقدمة ثم تلتها بعض الدول النامية التي تحاول أن تشق طريقها نحو البناء والتقدم. وتتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - هل يختلف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية وفقاً للمتغيرات الآتية: الرتبة العلمية، الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، سنوات الخبرة؟
- وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية واللبنانية، حيث كان حجم العينة (١٥٣) عضو هيئة تدريس خلال الفصل الأول من العام الأكاديمي (٢٠١٨/٢٠١٩)، وتم اختيارها باستخدام العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية كانت مرتفعة جداً على البعد (الأول) حيث كان مستوى الاستجابة عليها (٨٢%)، وكانت مرتفعة على الأبعاد (٢، ٣) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (٧٩%-٧٠%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (٧٨%).
- وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها، أنه ينبغي على الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية واللبنانية أن ترعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حق الرعاية. اعتماد نظام الحوافز للموظفين في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الجامعات الفلسطينية، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات اللبنانية.

المقدمة:

كانت هناك جملة من العوامل التي دفعت باتجاه الأخذ بأفكار إدارة الجودة الشاملة، ولعل من أبرزها: التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الخُطى، الذي يشهده العصر الحالي بدرجة لا مثيل لها على مر العصور، وكان لهذا العامل أثره المباشر على الجوانب الاقتصادية والسياسية والعلمية والاجتماعية والتربوية، وصاحبه تغيير في قيم الأفراد واتجاهاتهم وتنوع في حاجاتهم، وهي تغيرات لا بد أن تنعكس على سلوك المنظمات وتفرض عليها الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغيير^١.

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين في اليابان حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات

إن الانسان يظل دائما يقترح أبواب المعرفة ولكنه لا يمتلك زمامها بأكمله، مهما جاهد وتأبر، ولكن هذا لم يثته عن مواصلة الدراسة والبحث والتقصي، ولولا هذا الإصرار لما وصل العلم لما وصل إليه اليوم^١.

بدأ الاهتمام المطرد بإدارة الجودة الشاملة خلال العقد الأخيرين من القرن المنصرم، حيث أخذت بمبادئها وتوجهاتها الكثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية، العامة والخاصة، وفي معظم الدول المتقدمة ثم تلتها بعض الدول النامية التي تحاول أن تشق طريقها نحو البناء والتقدم^٢.

العمل ميداناً لاستخدام التعليم، وتطبيق المعرفة فينعكس ذلك على قدراتها الإبداعية ونموها وتطويرها^١. وتتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل يختلف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية وفقاً للمتغيرات الآتية: الرتبة العلمية، الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، الخبرة؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تُعزى إلى اختلاف الرتبة العلمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تُعزى إلى اختلاف الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة أفراد الدراسة بالنسبة لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة باعتبارها من أوائل الدراسات التي تتناول بالتحليل دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث إنّ تطبيق هذه المعايير يعتبر حديث العهد نسبياً، إذ تقتصر الدراسات المتوفرة على أطر عامة فقط. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الوقوف على النقاط التي قد يصعب على أعضاء هيئة التدريس الإلمام بها خلال فترة خدمتهم الأولى وبالتالي يتيح الفرص لمتخذي القرار في الجامعة لتوجيه أنشطة تطوير أعضاء هيئة التدريس إليها، مما يسهم بتأهل الجامعة لتحقيق أعلى مستويات الجودة في العملية التعليمية، وأخيراً يسهم البحث بتوفير بيانات ذات دلالة لهيئة الاعتماد والجودة في كل من فلسطين ولبنان لتحسين معايير وأطر قياس جودة أداء المؤسسات التعليمية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر كلٍّ من الرتبة العملية لعضو هيئة التدريس، والكلية التي يعمل بها، إضافة لمدّة خدمة عضو هيئة التدريس على الأداء في ضوء تطبيق معايير جودة التعليم في كل من فلسطين ولبنان من خلال تحليل هذه العلاقة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي ويشجع مشاركة العاملين وانماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة المورد^٢.

عند الرجوع إلى سرّ النجاح الياباني فإنّ الرأي الذي فسّر هذا النجاح يعود إلى اعتماد اليابان أسلوباً ما يُدعى "بدوائر الجودة" أو "رقابة الجودة" التي كان هدفها مناقشة سبل تحسين المنتجات وجودة عملياتها. ويتم ذلك من خلال تحفيز العاملين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم عرض الحلول اللازمة لتلافيها^٣.

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توافرها عند البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير دعم الإدارة العليا، والتركيز على العمل، إضافة إلى وجود نظام للقياس، وممارسة النمط القيادي المناسب، وأخيراً فعالية نظام الاتصالات^٤.

يُعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية عملية متطورة ترتبط بكافة نشاطات الجامعة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء العميل وإسعاده^٥.

إن الحرص على إنجاح المشاريع مطلبٌ سياسي واقتصادي، فالدولة تكتسب هيبتها من خلال النجاح الذي تحقّقه مؤسساتها على المستوى الوطني والعالمي^٦. فإنّ كل مؤسسة تريد أن تحتل مركزاً ثابتاً ورأسخاً في الأسواق العالمية وذلك عن طريق تقديم منتجاتها بطريقة أفضل في جودتها ومواصفاتها مما تنتجه المؤسسات المماثلة^٧.

مشكلة الدراسة:

يحظى التعليم العالي باهتمام الحكومات والمؤسسات والأفراد، نظراً لأهميته في رسم المسارات المستقبلية للمجتمعات المعاصرة، إذ أسهمت التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلوماتية، وما نجم عنها من تحولات محورية باتجاه الملائمة مع مجتمع المعلومات والمعرفة العالمي، إذ انتقل التنافس الذي تشهده الأسواق العالمية بين الشركات إلى مؤسسات التعليم العالي وإلى تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطور كوسيلة للحصول على أفضل المخرجات، وإن مثل هذا التحول في طبيعة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي يُحتم على أي جامعة ترغب في التنافس عالمياً إعادة التفكير في استراتيجيتها وفلسفتها وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها، لتتمكن من الدخول إلى المنافسة العالمية، وهي بذلك أمام مهام جديدة تركز على تقييم الذات لتحديد قدراتها التنافسية، وتقييم المنافسين لتحديد إمكاناتهم وقدراتهم وبموجب ما تقدم فهي تعمل على تحديد سلسلة من الأنشطة والممارسات لكي تدخل المنافسة وتتمكن من البقاء والنمو، وإن نجاح الجامعات في عملية التنافس مقترنٌ بالجودة النوعية في التعليم، والقدرة على تحويل ما تعلمه إلى منتجات أو خدمات يمكنها المنافسة من خلال استجابة الجامعات لاحتياجات مجتمعاتها، بما يجعل مواقع

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات: الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والتجارية، وترجع فلسفة الجودة إلى العالم الأمريكي ديمينج (Edward Deeming) والذي يُسمى بأبي الجودة، والذي اعتمد توزيعاً لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية، ونظراً للنجاح الكبير الذي حققه هذا النهج الإداري بدأ الاهتمام باستخدامه في المؤسسات التربوية بدرجة متزايدة، ففي الولايات المتحدة تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة من (٧٨) مؤسسة عام (١٩٨٠م) إلى (٢١٩٦) مؤسسة عام (١٩٩١م) ثم تضاعف العدد عدة مرات في نهاية العام (٢٠٠٠م)^{١٣}.

وزاد التنافس بين معظم المؤسسات في تطبيق هذا الأسلوب الإداري في كافة الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي بدأت تستخدم هذا الأسلوب في مؤسساتها المختلفة بما فيها التربوية، ومن الدول العربية التي بدأت استخدام هذا الأسلوب على المستوى الإقليمي العربي السعودية والكويت وذلك في مدارسهما، فأصبحت برامجها التربوية تخضع لمعايير الجودة الشاملة، حيث تعرف الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية "بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ نهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل تلك التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نُظم؛ للوصول إلى أعلى جودة في المخرجات"^{١٤}.

بينما تُعرف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي بأنها "مجملة الصفات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية والتي تفي باحتياجات الطلاب"^{١٥}. وبمفهوم آخر هي "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الابتكار المنتج"^{١٦}.

إن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين، لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية، وهي تطمح للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي في المؤسسة التربوية ألا وهو الطالب والمعلم والإدارة التربوية، أما المستفيد الخارجي فهو رضا المجتمع عن نوعية المنتج التعليمي، وما سيحققه ذلك المنتج التعليمي من فائدة للمجتمع، لذا أصبح من أهم المعايير الدالة على نجاح المؤسسات التربوية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من تلك المؤسسات التربوية وقدرته على خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة، كما أن نظرة المجتمع الإيجابية لتلك المؤسسة تكسبها نوعاً من الاحترام والتقدير، الأمر الذي يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بين المؤسسات التربوية المختلفة على تحسين برامجها المختلفة وأهدافها للحصول على مخرجات تعليمية مناسبة وملئمة لخدمة وتطوير المجتمع^{١٧}.

ولقد أكدت العديد من الدراسات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الشاملة على أهمية ذلك النهج ونجاحه للحصول على منتج صناعي

- معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- معرفة وجود فروقات في مدى تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية وفقاً للمتغيرات الآتية: الخبرة، الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، الرتبة العلمية.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الأول من العام الأكاديمي (٢٠١٨/٢٠١٩).

الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية واللبنانية.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية واللبنانية.

مصطلحات الدراسة:

الجودة في التعليم: الجودة في التعليم هي معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتيقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال الآن^{١١}.

وتعرف الجودة "إجرائياً" بأنها: الجهود العديدة المبذولة من قبل الإدارة العليا وجميع الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية واللبنانية لتحسين مخرجات العملية التعليمية بما يتناسب مع رغبات الطلبة وقدراتهم وخصائصهم واحتياجاتهم، وبما يلي متطلبات المجتمع الفلسطيني واللبناني.

إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

(TQM): وهي من المفاهيم الحديثة بحيث تأخذ منهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل الجامعة بحيث تشمل تلك التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية؛ للوصول إلى أعلى جودة في المخرجات^{١٢}.

مفهوم تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية إجرائياً: من خلال تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية، وبذل الجهود على جميع مستويات الجامعة لرفع مستوى أداء كافة الكليات والمراكز والإدارات والوحدات التابعة لها من خلال وضع خطة عمل تستهدف الارتقاء بمستوى خدمة التعليم العالي التي تقدمها للمجتمع من أجل تحقيق رضائه.

الإطار النظري:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج: اليابانية والأمريكية والأوروبية، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم، جراء استخدام

الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال: "الفرق في عملية التنفيذ أي: تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها"^{٢٢}.

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى توفير قياديين مؤهلين قادرين على فهم معاني الجودة الشاملة وتطبيقاتها ودورها في تحسين المنتج والمخرجات التعليمية بعيداً عن الخوف والتردد لدى تلك القيادات، وهذا يتطلب تشجيع تلك القيادات علي إبداء آرائها بحرية نحو التغيير والتحسين والابتكار ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية؛ ليوافق للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أو "هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة"^{٢٣}.

بينما رأى كرونسكي^{٢٤} أن إدارة الجودة الشاملة هي " فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يدير بشكل أفضل، وهي تصنيف لأدوات القياس الإحصائية المتقدمة التي يستخدمها عدد قليل من الأفراد وتتطلب العملية التكامل بين الشكليات".

بينما رأى البعض الآخر أن إدارة الجودة الشاملة هي "أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المنظمة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلى جودة المنتج"^{٢٥}.

ورأى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة هي "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الابتكار المنتج"^{٢٦}. وقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي^{٢٧} بأنها "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسُّن الأداء".

أما في القطاع التربوي^{٢٨} فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة".

ويركز هذا التعريف على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمُخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية الإعداد لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية الأمر الذي سينعكس على المجتمع بمؤسساته المختلفة، وكذلك المعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره مثل جوران (Juran)، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في أي

قادر على المنافسة في الأسواق العالمية، وكذلك الحصول على منتج تعليمي مناسب في المؤسسات التربوية ألا وهو نوعية الطالب الخريج من تلك المؤسسات التربوية القادر على الإسهام بتنمية المجتمع بكافة المجالات بصورة فعالة^{٢٩}.

الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم الجودة (Quality): إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناءً على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تتركز الجودة على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال، وتعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها "مقابلة وتجاوز توقعات المستفيد"^{٣٠}، وبالتالي يقوم المستفيد بتحديد ماهية الجودة المطلوبة والتي تلبى رغباته وتحقق رضاه، وهنا يكمن التحدي والصعوبة في إرضاء جميع المستفيدين والذين تختلف أهواؤهم ورغباتهم ولهم شخصيات مختلفة وينتمون لطبقات اجتماعية مختلفة^{٣١}.

أما مفهوم الجودة في التعليم فإنه يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدي التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم^{٣٢}.

وبالتالي تسعى الجودة الشاملة إلى إعداد الطلاب بسِماتٍ معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل، لا حصر دورهم فقط في نقل المعرفة والإصغاء، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب "إنسانا ذا مواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفعالية"^{٣٣}.

وهذا يتطلب تحويلاً كبيراً في دور المعلم والمُشرف الأكاديمي في أي مؤسسة تعليمية، فهو مُدرَّبٌ ومُوجَّهٌ وعليه توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتي والتعاوني، وهذا التوجه يتناسب مع أسلوب وفلسفة التعلم عن بُعد التي تنتهجها الجامعات المفتوحة والتي تعتمد على الطالب في عملية التعلم مع توفير كل الإمكانيات اللازمة لحدوث التعلم بمساعدة المُشرف الأكاديمي^{٣٤}.

ولقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلى إحداث الجودة بمساعدة ديمنج (Deeming) الأمريكي الذي يُسمّى بأبي الجودة، والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية، حيث تم بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية علي المنتجات الأمريكية، وعندما سئل (ديمنج) عن سبب نجاح إدارة

العوامل الثقافية المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم

العالي:

تهتم إدارة الجودة الشاملة بفلسفة تعتمد على استراتيجية طويلة المدى في تحقيق أهدافها، ولا تقاس نتائجها من خلال فترة قصيرة، وتعتبر هذه الحقيقة من أهم عيوب تطبيق الجودة الشاملة، حيث لا يتوقف تقويم النتائج على فترة قصيرة، والتقويم لا يقتصر على رؤية المؤسسة نفسها أو من وجهة نظرها ولكن توجد قوى وعوامل أخرى تحدد نوعية المخرجات التعليمية على اعتبار أن المخرجات التعليمية تعتبر سلعة تنافسية خاضعة للتقويم بشكل مستمر، وللحصول على سلعة ذات مواصفات جيدة ومقبولة (طلاب)؛ لا بد من الاستمرارية في العمل بنفس الروح والدافعية خلال مدة تطبيق المنهج، ونحن حين نتحدث عن منتج تعليمي مناسب وهو الطالب فكأننا نتحدث عن تنمية المجتمع، لأن ذلك بطبيعة الحال سينعكس على المجتمع كله أجمع، فالعلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة ترابضية متبادلة يؤثر كل منهما في الآخر^{٢٠}.

ويخضع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المجالات بما فيها المجال التعليمي الجامعي لمجموعة من القوى الثقافية المؤثرة في مرحلة التطبيق، بالإضافة إلى عوامل مستقبلية لا بد من توقعها، ومن هذه العوامل:

العامل الاقتصادي: حيث يرتبط النمو والتطوير التربوي بالحالة الاقتصادية السائدة في أي بلد، حيث "تؤثر العوامل الاقتصادية على التعليم من ناحيتين هما: البناء الاقتصادي للمجتمع والنظرية الاقتصادية التي تتبناها أيضا الدولة"^{٢١}.

العامل السياسي: وهو يتعلق بنظام الحكم المتبع في الدولة والظروف السائدة المرتبطة بهذا النظام السياسي وما يتبعها من استقرار سياسي، حيث تظهر فلسفة الحكم في ظل النظم الديمقراطية التي تقوم على ثقة واحترام الفرد، وأن السياسة هي نتاج لقرار الفرد عند التعبير عن رأيه، وتتبعكس هذه الفلسفة السياسية على النظم التعليمية لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لكافة الأفراد مع وجود نوع محدد من الإشراف على التعليم لتحقيق الوحدة والاحتفاظ بالدولة كشريك مباشر في عملية التعليم^{٢٢}.

العامل الحضاري: "إن التقدم الحضاري في أي مجتمع يقوم على ثلاث ركائز أساسية هي: القوى البشرية، المنظمات والمؤسسات التي تستوعب القوى البشرية، والنظام التعليمي وسياسته وفلسفته"^{٢٣}.

العامل الاجتماعي: يشكل النظام الاجتماعي في أي دولة عاملاً مهماً لمدى التماسك الاجتماعي في الدولة، فيتميز كل نظام بمميزات اجتماعية تميزه عن غيره، ويرتبط الوضع الاجتماعي بالوضع السياسي السائد^{٢٤}.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في أمريكا وأوروبا ساهم بدرجة كبيرة في نجاح تلك

مؤسسة تعليمية؛ كي يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توفيق متطلبات الحياة العصرية^{٢٥}.

وانطلاقاً من هذه التعريفات فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية ضمت مجموعة من المضامين أهمها^{٢٦}:

- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.
- الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية.
- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم، سمعة المؤسسة.
- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي: كالأهداف والهيكلة التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

عوائق تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي العالي:

رغم السمات والمميزات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي إلا أن تطبيقها يصادف العديد من المعوقات والصعوبات أهمها^{٢٦}:

- المركزية في اتخاذ القرار التربوي لأن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيداً عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.
- اعتماد نظام معلومات في المجال التربوي يعتمد على الأساليب التقليدية.
- ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والقادرة علي تحمل المسؤولية والابتكار.
- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية كافية غير عادية.
- عدم تقبل الإداريين والعاملين أساليب التطوير والتحسين، لأنها تتطلب منهم مهارات وكفايات لا يستطيعون تحملها كما تُسبب لهم ضعفاً مع سلطتهم الإدارية.
- الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور.
- ضعف الأنماط القيادية لدى المديرين والإداريين أصحاب القرار في الميدان التربوي.
- ضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات.

لأعضاء هيئة التدريس، اختيار قيادات تمتلك خبرات تشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

دراسة بروش وبركان^{٣٨} تحت عنوان: مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق. وقد هدفت الدراسة، إلى إبراز أهمية ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر بإعطاء نظرة عن الديناميكية الحالية والإجراءات المتخذة من طرف وزارة التعليم العالي من أجل تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وكذا التوقع بأفاقه مع التركيز على المعوقات. وقد خلصت الدراسة إلى: غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي، قلة مستوى تكوين وتدريب القائمين عليها، عدم توافر الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تُمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات ومقاومة بعض الأطراف الداخلية لتطبيق نظام ضمان الجودة تُعدّ من أهم معوقات تطبيقه. كما اقترحت الدراسة، ضرورة الاهتمام بالاتصال الفعال والمشاركة كعوامل أساسية للتخفيف من حدة مقاومة التغيير.

دراسة الظفيري^{٣٩}، بعنوان: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين" هدفت إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) موظفاً في وزارة التربية بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أشارت أبرز النتائج إلى وجود درجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تُعزى للجنس، وللمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، ولسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

دراسة أبو عبده^{٤٠}، بعنوان: " درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"، هدفت إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة على ذلك، وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٧ مديراً ومديرة من مديري ومديرات مدارس محافظة نابلس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ باستخدام استبانة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وأظهرت أبرز النتائج وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع

المؤسسات في تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي، كما لبي رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الذاتي، وهذا يتطلب توفير الجهد والصبير على تحقيق النتائج دون استعجال من قبل الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية واللبنانية باعتبار أن التعلم هو عملية مستمرة مدى الحياة، كما يتطلب أنماطاً قيادية ديمقراطية تؤمن بالتشاركية والتعاون بين جميع المشاركين؛ ليسود بينهم التقدير والاحترام ويتمتعوا بروح معنوية عالية ودافعية نحو التغيير للأفضل^{٤١}.

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الأداء التربوي استطاع الباحثون توثيق بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي كالتالي:
دراسة قشمر^{٣٦} بعنوان "دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٢) موظفاً من موظفي الجامعات الفلسطينية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي (٢٠١٨/٢٠١٩م)، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم تطوير استبيان لقياس دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها، حيث تكوّن الاستبيان من (٢٥) فقرة، وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي. وتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وأوصوا بصلاحياتها بعد إجراء تعديلات أشاروا إليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة وضع نظام للجودة الشاملة في الجامعات وتخصيص قسم مسؤول لهذا الموضوع واهتمام المسؤولين بالجامعة لتحقيق الجودة الشاملة، وإعادة هيكلة الجامعات وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

دراسة العضاضي^{٣٧} تحت عنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي السعودية. وقد تم الخروج بعدة نتائج من الدراسة الميدانية كان أهمها: عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، غموض سياسات واستراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضعف الحوافز المالية والمعنوية. وقد تم اقتراح عدد من التوصيات، كان أهمها: نشر ثقافة الجودة، الاهتمام بالحوافز

فرق العمل، أما فيما يتعلق بتقدير واحترام العاملين للتطبيق فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط أيضاً.

دراسة كرون (Crone sky)^{٤٩}، هدفت إلى التعرف على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث استعرضوا مشكلة التعليم العالي الأمريكي، ونسبوا إلى الحاجة إلى رؤية وفهم عميق ومهارات لجزء كبير من الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بسبب عدم توفر عدد كاف من التدريب سواء كان إدارياً رسمياً أو غير رسمي، وتطرق الباحث لبعض الأمثلة لضعف الجودة منها: قَدَم تقنيات التعليم، ضعف معنويات العاملين، ضعف إعداد الهيئة التدريسية، الميزانية غير السلمية، الإعداد الضعيف للمهنيين، والمهارات غير الكافية للطلاب الجدد، وفي نهاية البحث اقترح الباحث على المدراء منهجا مختصراً لنظريات متعددة في الجودة الشاملة والأدوات الضرورية لتنفيذ هذه النظريات في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة هيرنانديز (Hernandes)^{٥٠}، هدفت الدراسة إلى إيجاد الطرق والوسائل المناسبة لتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في المنطقة التعليمية في إحدى الولايات الأمريكية وهي ولاية تكساس. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي والمنهج التطبيقي، حيث اشتملت العمليات المستخدمة لتطبيق مدخل (T.Q.M) تدريب الإداريين الجدد والمعلمين الذين لا يزالون في الخدمة، وأكاديمية قيادة المنطقة التعليمية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك فوائد في استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة تجاه المنطقة التعليمية وظهرت الفوائد من خلال انتشار ثقافة الجودة فيها وتغير بسيط طراً على العاملين ومدخل النظم في تلك الولاية.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحثين فيها"^{٤٤}.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والناطقين باللغة العربية في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من حملة شهادتي الدكتوراه والماجستير خلال الفصل الأول العام الأكاديمي (٢٠١٩/٢٠١٨).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية واللبنانية، حيث كان حجم العينة (١٥٣) عضو هيئة تدريس خلال الفصل الأول من العام الأكاديمي (٢٠١٩/٢٠١٨)، وتم اختيارها باستخدام العينة العشوائية البسيطة،

المجالات، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس، تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمتغير التخصص.

دراسة الدقي^{٤١}، التي هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق معايير وركائز إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. لذا قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (٤٣٠) موظفاً، واستخدم الباحثون مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود اقتناع ورغبة قوية لدى الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع وجود تدنٍ في درجة الالتزام والدعم لعمليات التحسين والتطوير، وسوء استغلال وتقييم فرص التدريب المتاحة، ووجود نقص في مستوى وعي العاملين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة علوان^{٤٢}، هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي في الجماهير الليبية. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (٣٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٣٨) إدارياً أكاديمياً و(٨٠) عضو هيئة تدريس، حيث تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية للعام الدراسي (٢٠٠٤/٢٠٠٥)، وقد دلت أهم النتائج على عدم ملائمة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر عينة الدراسة نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك.

دراسة الناطور^{٤٣}، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية ومدى ممارستها وتطبيقها لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الأجهزة الحكومية تُعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن والتي بلغ عددها (٤٤٧) موظفاً تم اختيارهم من بين (٢٩٨١) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن وعي العاملين لمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهلات العلمية في حين كان التوجه لديهم بدرجة متوسطة لتطبيق هذا المفهوم، وبدرجة مشابهة لتكوين

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخالها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (٥) درجات عن كل إجابة (موافق جداً)، و(٤) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(٣) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض جداً)، وقد تم عكس الدرجات على الفقرات السلبية.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

جدول رقم (٥): ميزان النسب المئوية للاستجابات.

النسبة المئوية	درجة الاستجابات
أقل من ٥٠%	منخفضة جداً
من ٥٠% - ٥٩%	منخفضة
من ٦٠% - ٦٩%	متوسطة
من ٧٠% - ٧٩%	مرتفعة
من ٨٠% فما فوق	مرتفعة جداً

وبين الجدول (٦)، النتائج.

النتائج المتعلقة بالبعد الأول (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة)

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الأول.

#	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١	تدعم الإدارة العليا جميع برامج الجودة التي تساعد الجامعة على التميز في الخدمة المقدمة فيها.	4.20	84%	مرتفعة جداً
٢	تقوم الإدارة العليا بخلق البيئة المناسبة التي تساعد في انجاز أعمال الجامعة في الوقت المحدد.	4.08	82%	مرتفعة جداً
٣	تشجع الإدارة العليا جميع العاملين على إتباع السياسة التنافسية مع المنافسين.	4.00	80%	مرتفعة جداً
٤	تمنح الإدارة العليا الصلاحيات اللازمة لرؤساء الأقسام والعمداء لأداء مهامهم.	4.06	81%	مرتفعة جداً
٥	تخصص الإدارة العليا الموارد اللازمة لتحسين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4.10	82%	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.09	82%	مرتفعة جداً

*أقصى درجة للفقرة (٥) درجات.

بحيث كان لكل فرد من مجتمع الدراسة الفرصة ليكون ضمن عينة الدراسة، والجدول (١)، (٢)، (٣) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

جدول رقم (١): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
محاضر	49	32%
أستاذ مساعد	35	23%
أستاذ مشارك	36	24%
أستاذ دكتور	33	22%
المجموع	153	100%

جدول رقم (٢): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.

الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس	التكرار	النسبة المئوية
الكلية العلمية	46	30%
الكلية الانسانية	71	46%
كلية الدراسات العليا	36	24%
المجموع	153	100%

جدول رقم (٣): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من (٥) سنوات	60	39%
من (٥-٢٠) سنة	44	29%
أكثر من (٢٠) سنة	49	32%
المجموع	153	100%

أداة الدراسة:

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على (١٤) فقرة موزعة على (٣) مجالات.

جدول رقم (٤): فقرات الاستبانة تبعاً لمجالات الدراسة.

#	الأبعاد	عدد الفقرات	الفقرات
١	التزام الإدارة العليا بالجودة	٥	٠١-٥
٢	كفاءة القوى العاملة في الجامعة	٤	٠٦-٠٩
٣	إدارة عملية الجودة في الجامعة	٥	١٠-١٤

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على عينة من المختصين في مجال جودة التعليم العالي في كل من الجامعات الفلسطينية واللبنانية، وأوصوا بصلاحياتها بعد إجراء التعديلات المتعلقة بصياغة فقرات الاستبيان، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (٠,٨٢)، وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

#	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
٤	تستخدم الجامعة أدوات ضبط الجودة الإحصائية لتحليل المعلومات وتحسين عملية إدارة الجودة الشاملة.	3.47	69%	متوسطة
٥	يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة في إعطاء المرونة في أعمالها.	3.80	76%	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال	3.65	73%	مرتفعة

*أقصى درجة للفقرة (٥) درجات.

يتبين من الجدول رقم (٨) السابق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية كانت مرتفعة على الفقرات (١، ٢، ٣، ٥) حيث كان مستوى الاستجابة بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على الفقرة (٤) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (69%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (٧٣%).

ويرى الباحثون أن سبب الارتفاع في النتيجة يعود الى الوعي بمفهوم إدارة الجودة لتطوير عمل مؤسساتها.

خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات.

#	المجال	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١	التزام الإدارة العليا بالجودة	4.09	82%	مرتفعة جدا
٢	كفاءة القوى العاملة في الجامعة	3.91	78%	مرتفعة
٣	إدارة عملية الجودة في الجامعة	3.65	73%	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال	3.88	78%	مرتفعة

*أقصى درجة للفقرة (٥) درجات.

يتبين من الجدول رقم (٩) السابق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية كانت مرتفعة جدا على البعد (الأول) حيث كان مستوى الاستجابة عليها (٨٢%)، وكانت مرتفعة على الأبعاد (٢، ٣) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (٧٨%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل يختلف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية وفقاً للمتغيرات الآتية: الرتبة العلمية، الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، الخبرة؟

وتتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة، والجدول (١٠)، (١١)، (١٢) تبين نتائج فحصها.

نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تُعزى إلى اختلاف الرتبة العلمية.

يتبين من الجدول رقم (٦) السابق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية كانت مرتفعة جداً على كافة فقرات بُعد (التزام الإدارة العليا بالجودة) حيث كان مستوى الاستجابة أكثر من (80%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (٨٢%).

ويعود ذلك في نظر الباحثين إلى دعم الإدارة العليا والتزامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية، كون ذلك من معايير تقييم الجامعات محلياً ودولياً، إضافة إلى إلزام الجامعات بتطبيق الجودة الشاملة في كافة برامجها وإداراتها.

النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني (كفاءة القوى العاملة في الجامعة)

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبُعد الثاني.

#	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١	تشجيع العاملين في الجامعة على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.	3.96	79%	مرتفعة
٢	تقوم الجامعة على تدريب العاملين على مهارات تحسين الجودة وكيفية حل المشاكل التي تواجههم.	4.12	82%	مرتفعة جدا
٣	تعتمد الجامعة أسلوب فريق العمل في انجاز وتنفيذ المهام والأنشطة.	4.20	84%	مرتفعة جدا
٤	تمنح الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للعناصر المتميزة للعاملين.	3.35	67%	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	3.91	78%	مرتفعة

*أقصى درجة للفقرة (٥) درجات.

يتبين من الجدول رقم (٧) السابق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية كانت مرتفعة جدا على الفقرتين (٢، ٣) حيث كان مستوى الاستجابة أكثر من (80%)، وكانت مرتفعة على الفقرة (١) حيث كان مستوى الاستجابة عليها (٧٩%)، وكانت متوسطة على الفقرة (٤) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (67%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78%).

ويعود ذلك في نظر الباحثين إلى تفعيل عنصر المشاركة وتشكيل فرق العمل لدى الموظفين.

النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث (إدارة عملية الجودة الشاملة في الجامعة)

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبُعد الثالث.

#	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١	تقوم الجامعة بتصميم عمليات وإجراءات تطبيق إدارة الجودة بأساليب حديثة.	3.69	74%	مرتفعة
٢	تعمل الجامعة بتبسيط إجراءات عمليات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة للعاملين.	3.69	74%	مرتفعة
٣	يوجد إطار عام في الجامعة لإدارة مفاهيم الجودة الشاملة وطرق تحسينها وتطويرها.	3.59	72%	مرتفعة

الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تُعزى لمتغير الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس على كافة الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0,05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصّها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات إجابات عينة أفراد الدراسة بالنسبة لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تُعزى إلى متغير الخبرة.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (١٢) يبين النتائج:

الجدول (١٢): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
التزام الإدارة العليا بالجودة	بين المجموعات	2.723	3	.908	1.713	.177
	داخل المجموعات	24.898	47	.530		
	المجموع	27.620	50			
كفاءة القوى العاملة في الجامعة	بين المجموعات	1.050	3	.350	.819	.490
	داخل المجموعات	20.090	47	.427		
	المجموع	21.140	50			
إدارة عملية الجودة في الجامعة	بين المجموعات	1.301	3	.434	.762	.521
	داخل المجموعات	26.746	47	.569		
	المجموع	28.047	50			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.487	3	.496	1.395	.256
	داخل المجموعات	16.695	47	.355		
	المجموع	18.182	50			

*دال إحصائياً عند مستوى (0,05) ANOVA.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (١٠) يبين النتائج:

الجدول (١٠): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تُعزى لمتغير الرتبة العلمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
التزام الإدارة العليا بالجودة	بين المجموعات	2.723	3	.908	1.713	.177
	داخل المجموعات	24.898	47	.530		
	المجموع	27.620	50			
كفاءة القوى العاملة في الجامعة	بين المجموعات	1.050	3	.350	.819	.490
	داخل المجموعات	20.090	47	.427		
	المجموع	21.140	50			
إدارة عملية الجودة في الجامعة	بين المجموعات	1.301	3	.434	.762	.521
	داخل المجموعات	26.746	47	.569		
	المجموع	28.047	50			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.487	3	.496	1.395	.256
	داخل المجموعات	16.695	47	.355		
	المجموع	18.182	50			

*دال إحصائياً عند مستوى (0,05) ANOVA.

يتبين من الجدول رقم (١٠) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تُعزى لمتغير الرتبة العلمية على كافة الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0,05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصّها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تُعزى إلى اختلاف الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (١١) يبين النتائج:

الجدول (١١): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تُعزى لمتغير الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
التزام الإدارة العليا بالجودة	بين المجموعات	2.596	2	1.298	2.489	.094
	داخل المجموعات	25.024	48	.521		
	المجموع	27.620	50			
كفاءة القوى العاملة في الجامعة	بين المجموعات	1.453	2	.726	1.771	.181
	داخل المجموعات	19.688	48	.410		
	المجموع	21.140	50			
إدارة عملية الجودة في الجامعة	بين المجموعات	.339	2	.170	.294	.747
	داخل المجموعات	27.708	48	.577		
	المجموع	28.047	50			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.143	2	.571	1.610	.211
	داخل المجموعات	17.039	48	.355		
	المجموع	18.182	50			

*دال إحصائياً عند مستوى (0,05) ANOVA.

يتبين من الجدول رقم (١١) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تُعزى لمتغير الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.

المقترحات التوصيات:

- إجراء دراسات أخرى تتعلق بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في مجتمعات أخرى.
- الاهتمام بتوفير سبل اجتذاب الطلبة كأساس لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تنمية العمل الجماعي كفريق واحد ضمن الكوادر العامة في الجامعات سواء الأكاديمية أو الإدارية.
- اعتماد نظام الحوافز للموظفين وربط الحوافز بجودة العمل.
- تشكيل لجنة عليا للجودة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تتولى مهمة إقرار ورسم السياسات والخطط الاستراتيجية الخاصة بالجودة.

- Al-Naseer, Dalal Bint Manzil (2009). **Experiences of Some International, Arab and Local Universities in the Application of Total Quality in Pursuit of Discrimination (published research)**, International Conference on Administrative Development towards outstanding performance in the government sector, Riyadh, Saudi Arabia
- Al-Nashash, Hayam Muhammad (2006). **Developing a Quality Assurance Model in Jordanian Universities in the Light of Reality and International Models**. Unpublished PhD thesis, Amman Arab University: Amman, Jordan.
- Al-Otaibi, Nawaf Mohammed (2006). **A Proposed Model for Total Quality Management at Kuwait University in the Light of the Perceptions of Leaders and Faculty Members for their Applicability**. Unpublished PhD thesis, Amman Arab University: Amman, Jordan.
- Alwan, Qasim Nayef (2005). **Total Quality Management and Its Applicability in The Challenge, the Fifth Educational Conference: The Quality of University Education**, from (11-13) April - University of Bahrain: College of Education.
- Ayeshe, Shadi Atta Mohammed (2008). **The Impact of the Application of Total Quality Management on Institutional Performance**. Unpublished Master of Business Administration, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Bridge, Samir (2004). **Reorganization of Private Higher Education, a working paper presented to a workshop at the Ministry of Education and Higher Education**, Directorate General of Higher Education, Beirut, Lebanon, 10-24 February.
- Broch, Zinedine & Berkane, Youssef (2012). **Implementation of the Quality Assurance System in Higher Education Institutions in Algeria. Reality and Prospects** ", at the 2nd Arab International Conference on Quality Assurance in Higher Education, Gulf University, Kingdom of Bahrain, on (4/5) April.
- Cronsky, Robert, ET. Al., (2003). **Implementing Total Quality Management in Higher Education**, St. Edward's university, USA.
- Dokki, Ayman (2006). **The Reality of Total Quality Management in the Ministries of the Palestinian National Authority in the Gaza Strip**, unpublished Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
- EFA, (2005). **"Understanding Education Quality"**, Global Monitoring Report, USA.
- El Sayed, Yousry Mostafa (2013). **Development of Professional Competence of Teachers in**

- وضع خطط متكاملة لنشر ثقافة الجودة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من خلال وسائل متعددة كالتدريب، والتأهيل، والتعليم.
- استحداث مقرر عن إجازة الجودة موجة للطلبة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية.

References:

- Abu Abda, Fatima Issa (2011). **The Degree of Application of TQM Standards in Nablus Schools from the Point of View of the Principals**. Unpublished Master Thesis in Educational Administration, An-Najah National University: Nablus, Palestine.
- Abu easi, hamdan (2003). **Masadir Tamwil Altaelim Altaqanii fi Muhafazat Ghazat Waliat Eamal Muqtarahat Lieilajiha"**, waraqat eamal muqadimat 'iilaa alhalqat aldirasiat alearabia "aqtisadiaat altaelim altaqni, almuneaqadat fi eaman/ al'urduni min (30/8) 'iilaa (4/9).
- Abu Easi, Hamdan (2003). **Mueawiqat Tatwir Altaelim Altaqanii fi Muhafazat Ghazat Waliat Eamal Muqtarahat Lieilajiha**, waraqat eamal muqadimat 'iilaa warshat eamal bieunwan " altaelim altaqniu fi filstin/ muhafazat ghazat - alwaqie waltmwh" almuneaqadat bikaliat filastin altaqniat - dayr albalah bitarikh (7/5).
- Al-Adadi, Said Ben Ali (2012). **The Obstacles of Implementing Total Quality Management in Higher Education Institutions**, An Empirical Study in the Arab Journal for Quality Assurance of Higher Education, Volume 5, No. (9).
- Al-Daradkeh, Amjad Mahmoud Mohammed (2004). **The Degree of Application of Total Quality Management in Balqa Applied University from the Point of View of Its Educational Leaders**. Unpublished Master Thesis in Public Administration, University of Jordan: Amman, Jordan.
- Al-Dhafiri, Mohammed (2011). **The Degree of Application of Total Quality Management and Its Relation to Strategic Planning in the Ministry of Education in the State of Kuwait from the Point of View of Administrators**. Unpublished Master Thesis in Educational Leadership and Management, Middle East University: Amman, Jordan.
- Al-malah, Muntaha Ahmed Ali (2005). **The Degree of Achieving the Standards of Total Quality Management in the Palestinian Universities in the West Bank Governorates as Perceived by Faculty Members**. Unpublished MA in Educational Administration, An-Najah National University: Nablus, Palestine.

- Academic Accreditation of Public and University Education Institutions, First Edition**, Safaa Publishing House, Amman, Jordan.
- Malhouf, Meshal Mohammed (2007). **The Level of Awareness of Educational Leaders to Manage the Total Quality in the Educational Areas in Kuwait**, and the degree of their readiness to implement them. Unpublished Master Thesis, Amman Arab University: Amman, Jordan.
 - Natour, Rola Mohammed Shafiq Rateb, (2004). **Study of the Extent of the Application of Total Quality Management in Government Agencies in Jordan, Master Thesis**, University of Jordan, Jordan.
 - Nugraha, Paul (2003), **Management in Teaching & Learning Process**, (online) Available from: <http://www.petra.ac.id/English/science>. (01/02/2019)
 - Qashmar, Ali Lutfe (2019). **The Role of Professional Ethics in Promoting a Culture of Total Quality in Palestinian Universities from the Perspective of Employees**, International Journal of Quality Assurance, Volume II, First Issue, Zarqa University, Jordan.
 - Radi, Mervat Mohamed (2006). **Obstacles to the Application of Total Quality Management in Technical Education Institutions in the Gaza Governorates and the Methods of Overcoming Them**, Unpublished Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
 - Shuailan, Nora Khamis (2007). **The Availability of the Principles of Total Quality Management in the Management of Secondary Schools for Girls in Saudi Arabia**. Unpublished Master Degree in Education, Gulf University: Bahrain.
 - Tamimi, Fawaz Mohammed (2006). **The Effectiveness of Using the Quality Management System (ISO) in the Development of Administrative Units in the Ministry of Education in Jordan from the Point of View of Employees and the Degree of Satisfaction with This System**. Unpublished PhD thesis, Amman Arab University: Amman, Jordan.
 - Tari, Juan Jose, (2005), **Components of Successful Total Quality Management. The TQM Magazine**, Vol. 17, No. 2, 2005. pp. 182,194.
 - Tribus, Myron.(2009), **Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein**, www.fremont.ca.
 - **How to Prepare Remedial Plans to Improve the Achievement Level of Vulnerable Students**, United Arab Emirates University, College of Education, Guidance Center enrollment in Abu Dhabi.
 - Ghafri, Saleh bin Said (2004). **The Degree of Implementation of TQM in Basic Education Schools in Oman as Perceived by School Principals**. Unpublished Master Thesis in Educational Administration, University of Jordan: Amman, Jordan.
 - Gouda, Mahfouz Ahmed (2006). **Total Quality Management, Rapporteur at Al-Quds Open University**, Copyright © Al-Quds Open University, Ramallah.
 - Hamdan, Abderrahim (2004). **The Role of Libraries of Technical Colleges in the Service of Scientific Research in Palestine**, the first educational conference entitled "Education in Palestine and the challenges of the times", held at the Islamic University of Gaza, Volume (12), June.
 - Hawli, Olayan (2004). **The Concept of Quality in Higher Education, Journal of Quality in Education**, Volume I, First Issue, August.
 - Hernandez, Justo Rolando, Jr (2002) **Total Quality Management in Education**. The application of TQM in à Texas school district. Ph. D University of Texas at Austin DAL-A 62\11, May, p 36390.
 - Kanani, Sabih Karam (2005). **The Requirements of the Application of Total Quality Management in the Faculties of Education Ibn al-Haytham and Ibn Rushd at the University of Baghdad**, an unpublished master thesis, College of Education Ibn al-Haytham, University of Baghdad.
 - Khadr, Ghazi Mohammed Ahmad (2004). **The Degree of Relevance and Applicability of TQM in UNRWA Schools in Jordan**. Unpublished Master Thesis in Educational Administration, University of Jordan: Amman, Jordan.
 - Khamisi, Salama (2007). **Effective School Quality Standards in the Light of the System-Oriented Approach: A Systematic Vision**, Saudi Educational and Psychological Sciences Association, 14th Annual Meeting "Quality in General Education", Qassim, Saudi Arabia.
 - Khudair, Inayat Muhammad (2007). **"The Reality of Knowledge and Application of Total Quality Management in the Palestinian Directorates of Education from the Viewpoint of its Employees**. Unpublished Master Thesis, An-Najah National University: Nablus, Palestine.
 - Majeed, Sawsan Shaker and Al-Ziyadat, Mohammad Awwad (2008). **Quality and**

الهوامش:

١. التميمي، فواز محمد (٢٠٠٦). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو) في تطوير الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
٢. الخميسي، سلامة (٢٠٠٧). معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم: رؤية منهجية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، اللقاء السنوي الرابع عشر "الجودة في التعليم العام"، القصيم، المملكة العربية السعودية.
٣. الملهوف، مشعل محمد (٢٠٠٧). مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
٤. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة، مقرر في جامعة القدس المفتوحة، حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة القدس المفتوحة، رام الله.
٥. الملهوف، مشعل محمد (٢٠٠٧). مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
٦. السيد، يسرى مصطفى (٢٠١٣). تنمية الكفاية المهنية للمعلمات في كفاءة إعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات، جامعة الامارات العربية المتحدة، كلية التربية، مركز الانتساب الموجه بأبوظبي.
٧. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة، مقرر في جامعة القدس المفتوحة، حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة القدس المفتوحة، رام الله.
٨. خضير، عناية محمد (٢٠٠٧). "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
٩. الجسر، سمير (٢٠٠٤). إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص، ورقة عمل مقدمة لورشة في وزارة التربية والتعليم العالي، المديرية العامة للتعليم العالي، بيروت، لبنان، في الفترة (١٠-٢٤) شباط.
١٠. النصير، دلالة بنت منزل (٢٠٠٩). تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة الشاملة سعياً نحو التميز (بحث منشور)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١١. عايش، شادي عطا محمد (٢٠٠٨). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين، ص ١٢.
١٢. النشاش، هيام محمد (٢٠٠٦). تطوير نموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن، ص ٢٦.
١٣. الظفيري، محمد (٢٠١١). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
١٤. الدرادكة، أمجد محمود محمد (٢٠٠٤). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن، ص ٥٠.
١٥. الكنانة، صبيح كرم (٢٠٠٥). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن رشد في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد، ص ٤٢.
١٦. بروش، زين الدين وبركان، يوسف (٢٠١٢). مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. الواقع والآفاق"، في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، يومي (٥/٤) أبريل، ص ٥٦.
١٧. حمدان، عبد الرحيم (٢٠٠٤). دور مكاتب الكليات التقنية في خدمة البحث العلمي بفلسطين، المؤتمر التربوي الأول بعنوان "التربية في فلسطين وتحديات العصر"، المنعقد بالجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (١٢)، حزيران.
١٨. راضي، ميرفت محمد (٢٠٠٦). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١. التميمي، فواز محمد (٢٠٠٦). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو) في تطوير الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
٢. الخميسي، سلامة (٢٠٠٧). معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم: رؤية منهجية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، اللقاء السنوي الرابع عشر "الجودة في التعليم العام"، القصيم، المملكة العربية السعودية.
٣. الملهوف، مشعل محمد (٢٠٠٧). مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
٤. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة، مقرر في جامعة القدس المفتوحة، حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة القدس المفتوحة، رام الله.
٥. الملهوف، مشعل محمد (٢٠٠٧). مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
٦. السيد، يسرى مصطفى (٢٠١٣). تنمية الكفاية المهنية للمعلمات في كفاءة إعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات، جامعة الامارات العربية المتحدة، كلية التربية، مركز الانتساب الموجه بأبوظبي.
٧. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة، مقرر في جامعة القدس المفتوحة، حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة القدس المفتوحة، رام الله.
٨. خضير، عناية محمد (٢٠٠٧). "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
٩. الجسر، سمير (٢٠٠٤). إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص، ورقة عمل مقدمة لورشة في وزارة التربية والتعليم العالي، المديرية العامة للتعليم العالي، بيروت، لبنان، في الفترة (١٠-٢٤) شباط.
١٠. النصير، دلالة بنت منزل (٢٠٠٩). تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة الشاملة

٢٨. الدرادكة، أمجد محمود محمد (٢٠٠٤). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن، ص ٥٠.

٢٩. الدقي، أيمن (٢٠٠٦). واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٣٠. الغافري، صالح بن سعيد (٢٠٠٤). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان كما يتصورها مديرو المدارس. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

٣١. النشاش، هيام محمد (٢٠٠٦). تطوير نموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن، ص ١٦٠.

٣٢. أبو عبدة، فاطمة عيسى (٢٠١١). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

٣٣. عايش، شادي عطا محمد (٢٠٠٨). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين، ص ١٦٩.

٣٤. خضر، غازي محمد أحمد (٢٠٠٤). درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

٣٥. أبو عاصي، حمدان (٢٠٠٣). مصادر تمويل التعليم التقني في محافظات غزة وآليات عمل مقترحة لعلاجها، ورقة عمل مقدمة إلى الحلقة الدراسية العربية "اقتصاديات التعليم التقني، المنعقدة في عمان/ الأردن من (٨/٣٠) إلى (٩/٤).

٣٦. قشمر، علي لطفي (٢٠١٩). دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة الزرقاء، الأردن.

١٩. الملهوف، مشعل محمد (٢٠٠٧). مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن، ص ٦٤.

٢٠. أبو عاصي، حمدان (٢٠٠٣). معوقات تطوير التعليم التقني في محافظات غزة وآليات عمل مقترحة لعلاجها، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل بعنوان " التعليم التقني في فلسطين/ محافظات غزة - الواقع والطموح" المنعقدة بكلية فلسطين التقنية - دير البلح بتاريخ (٥/٧)، ص ٤.

٢١. العتيبي، نواف محمد (٢٠٠٦). أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس لإمكانية تطبيقها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

٢٢. أبو عبدة، فاطمة عيسى (٢٠١١). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين، ص ٣٦.

٢٣. الملاح، منتهى أحمد علي (٢٠٠٥). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. دراسة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين، ص ٧٣.

٢٤. الشعلان، نورة خميس (٢٠٠٧). مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، الجامعة الخليجية: البحرين، ص ٣٣.

25. Tribus, Myron,) 2009(, Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein, www.fremont. Ca, p63.

٢٦. العضاوي، سعيد بن علي (٢٠١٢). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية، في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد (٩)، ص ١٢٨.

٢٧. الحولي، عليان (٢٠٠٤). مفهوم الجودة في التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم، المجلد الأول، العدد الأول، آب.

جودة التعليم الجامعي، في الفترة من (١١-١٣) إبريل -
جامعة البحرين: كلية التربية.
٤٣. الناظر، رولا محمد شفيق راتب، (٢٠٠٤). دراسة "مدى
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في
الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
٤٤. مجيد، سوسن شاكر والزيادات، محمد عواد (٢٠٠٨).
الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام
والجامعي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن، ص ٨٣.

45. Nugraha, Paul (2003), Management in Teaching & Learning Process, (online) Available from: <http://www.petra.ac.id/English/science>, p7.

46. Tari, Juan Jose, (2005), Components of Successful Total Quality Management. The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005. pp. 182,194.

47. Cronsky, Robert, ET. Al., (2003), Implementing Total Quality Management in Higher Education, St. Edward's University, USA, p70.

48. EFA, (2005). "Understanding Education Quality", Global Monitoring Report, USA, p34.

49. Tribus, Myron,(2009). Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein, www.fremont.ca, p63.

50. Cronsky, Robert, ET. Al., (2003), Implementing Total Quality Management in Higher Education, St. Edward's University, USA.

٣٧. العضاضي، سعيد بن علي (٢٠١٢). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية، في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد (٩).

٣٨. بروش، زين الدين وبركان، يوسف (٢٠١٢). مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. الواقع والآفاق"، في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، يومي (٥/٤) أبريل.

٣٩. الظفيري، محمد (٢٠١١). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

٤٠. أبو عبدة، فاطمة عيسى (٢٠١١). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

٤١. الدقي، أيمن (٢٠٠٦). واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٤٢. علوان، قاسم نايف (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي، المؤتمر التربوي الخامس: