

## معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي ( دراسة تطبيقية على جامعة طرابلس )

د. مفتاح محمد عمار - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة طرابلس

أ. نبيهة خليفة بن جامع - باحثة في العلوم الإدارية

### مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة طرابلس وذلك من خلال الإجابة علي السؤال الرئيسي للدراسة وهو : ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة طرابلس وللإجابة علي هذا السؤال قام الباحثان بالإجابة علي الأسئلة التي تفرعت من هذا السؤال الرئيسي ، والتي تمحورت حول المعوقات تتعلق بهيئة التدريس، ومعوقات تتعلق بتطوير العنصر البشري، معوقات المتعلقة بجوانب خدمة المجتمع، ومعوقات تتعلق بالبحث العلمي وذلك من خلال عينة الدراسة، وكذلك سبل التغلب علي المعوقات التي اتفقت عليها عينة الدراسة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن هذا المنهج تفرضه طبيعة موضوع الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء مكاتب الجودة وأعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (3039) فردا والعينة بلغت (400) مفردة وتم الحصول علي (345) صحيفة استبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :-

- 1- أوضحت الدراسة انخفاض مستوى تطوير الموارد البشرية فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (2.516)، وهذا يدل على وجود معوقات متعلقة بتطوير العنصر البشري.
- 3- أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس ، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.521) وهذا يشير إلى وجود معوقات متعلقة بعضو هيئة التدريس.
- 3- بينت الدراسة انخفاض مستوى البحث العلمي بالجامعة، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (2.404)، وهذا يشير إلى وجود معوقات متعلقة بجوانب البحث العلمي.

### المبحث الأول / الإطار النظري للدراسة

#### المقدمة :-

أصبحت الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة المستجدات العالمية من خلال مسايرة المتغيرات الدولية والمحلية من أجل التكيف معها. فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب

مقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات.

وقد انطلقت المؤسسات الأكاديمية الكبرى متمثلة في الجامعات لتتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية وكذلك رفع كفاءات العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس في كافة المجالات العلمية بكفاءة عالية على المستوى المحلي والعالمي، وقد اعتمدت الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية .

### 1.1 مشكلة الدراسة :-

للتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي فإن الباحثان استعانوا ببعض التقارير الرسمية<sup>(1)</sup> ذات العلاقة بمعوقات إدارة الجودة في الجامعات الليبية والتي تم التوصل من خلالها إلى أن هناك بعض المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا والتي تؤثر في تقديم الخدمة المطلوبة للمجتمع ومن خلال التقارير والاستطلاعات رصدت عدد من المعوقات التي تواجهها الجامعات منها :

1- عدم وجود إعلان مكتوباً يتضمن الرؤية والرسالة والأهداف في مداخل الجامعة سواء (الإدارة) أم الكليات .

2- ليس لدى الجامعات هيكل تنظيمي معتمد من جهات الاختصاص .

3- ليس لها ملاك وظيفي يحدد ممارسة الصلاحيات والمسؤوليات لمختلف الوحدات الإدارية .

4- تكاليف الوظائف لا تعتمد على الخبرة والتدرج الوظيفي.

5- يوجد مكاتب للجودة إلا أنه مثل بقية المكاتب في الجامعات الليبية يقع في آخر تسلسل الهيكل التنظيمي للجامعة (مكتب ) مما يفقده وزنه في الجامعة ، ولا توجد ميزانية خاصة للمكتب ضمن بنود الميزانية .

6- لا توجد معايير تعطي دلالة عن كفاية عضو هيئة التدريس المعين غير احتياجات القسم وموافقة إداري القسم وملائمة المتقدم للاحتياجات فقط .

1 - تقرير الزيارات الاستطلاعية إلى الجامعات الحكومية الليبية، صادر عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، خلال الفترة (من 23- 27 / 6 / 2013م).

7- لا يتم قبول الطلبة حسب شروط ولوائح التعليم العالي والقدرة الاستيعابية للكليات رغم أن الأعداد تفوق استيعاب وإمكانات الكليات حيث أن معظمها مزدحمة جدا .  
ومن الشواهد والاستدلال كذلك تراجع ترتيب الجامعة قيد الدراسة في الترتيب والتصنيف العالمي للجامعات العالمي سنتي 2013-2014 كان كما يلي :-

| السنة | الجامعة      | الترتيب المحلي | الترتيب العالمي |
|-------|--------------|----------------|-----------------|
| 2013  | جامعة طرابلس | 4              | 13312           |
| 2014  | جامعة طرابلس | 4              | 13766           |

بالإضافة إلى الشواهد السابقة أعلنت نتائج مؤشر دافوس لجودة التعليم الجامعي والذي شمل 140 دولة حيث حصلت سنغافورة على الترتيب الأول أما الدول العربية فكانت كالآتي :- قطر الترتيب الرابع - الإمارات الترتيب العاشر - لبنان الترتيب الخامس والثلاثون - الأردن الترتيب الخامس والأربعون - السعودية الترتيب الرابع والثمانون - تونس الرابع والثمانون - المغرب المائة وعشرة - الجزائر الترتيب المائة والتسعة عشر - مصر الترتيب ما قبل الترتيب الأخير ، كما اعتبر المؤشر ليبيا وسوريا والعراق واليمن والصومال دول غير مصنفة وكل تلك المظاهر سابقة الذكر تمثل معوقات تحد من قدرة الجامعات على توفير بيئة مناسبة للعمل وفق معايير الجودة الشاملة المتعارف عليها ومن ثم فالجامعات في ليبيا تعاني من ضعف وغيابها لهذا المفهوم وهذا ينعكس سلباً على تطورها وجودة أداؤها، وعلية تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي :-

- ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة طرابلس ؟

**1.2 فرضيات الدراسة : تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي :-**

**الفرضية الرئيسية :-**

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة طرابلس وبين الأبعاد المكونة لهذه المعوقات والمتمثلة في (الجوانب المتعلقة بعضو هيئة التدريس- تطوير العنصر البشري - جوانب البحث العلمي - جوانب خدمة المجتمع).

- ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :-

1- وجود معوقات متعلقة بأعضاء هيئة التدريس لكليات جامعة طرابلس تساهم في عدم تطبيق الجودة الشاملة .

2- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير العنصر البشري السائد في كليات جامعة طرابلس والتطوير للعنصر البشري المطلوب لتطبيق الجودة الشاملة .

3- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين جوانب البحث العلمي السائد في كليات جامعة طرابلس وجوانب البحث العلمي المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة .

4- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين التواصل الحالي مع المجتمع والتواصل مع المجتمع المطلوب لتطبيق الجودة الشاملة .

### 1.3 أهداف الدراسة :-

1- محاولة تحديد المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة طرابلس بمختلف كلياتها.

2- محاولة التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة قيد الدراسة بخصوص الأبعاد الممثلة كمعوقات تحول دون تطبيق الجودة الشاملة.

3- معرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة في تحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة قيد الدراسة .

4- تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تحسين جودة الكليات بالجامعة قيد الدراسة.

### 1.4 أهمية الدراسة :-

1- تتضح أهمية هذه الدراسة من نقص الدراسات حول جودة التعليم العالي فضلاً عن أنها ستفتح المجال لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع بالتطبيق على جامعات أخرى وبالتالي فإن هذه الدراسة تمثل إضافة أكاديمية في هذا المجال وإثراء المكتبة بمثل هذه الدراسات.

2- تفيد هذه الدراسة القيادات العليا وصانعي القرار بجامعة طرابلس في تبني رؤية جديدة لاستراتيجيات التعليم الجامعي في ليبيا .

3- تبرز الدراسة أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين النظام التعليمي الجامعي وتطويره .

4- تساهم هذه الدراسة في الدعوة إلى تطوير وتحسين البرامج التعليمية المقدمة ومواكبتها للتغيرات العالمية المتسارعة .

### 1.5 منهجية الدراسة :-

الاطلاع على ما هو متوفر من الكتب والمراجع والدوريات والتقارير والمقالات والبحوث العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وإتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدت عليه الدراسة لغرض تحقيق أهدافها من خلال تحليل البيانات والمعلومات ومناقشتها ، وذلك لمعرفة مدى وجود علاقة ناتجة بين متغيرات الدراسة من عدمها، كذلك استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الضرورية لاستيفاء هذه الدراسة ، واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

### 1.6 مجتمع وعينة الدراسة :-

1- تتمثل بيئة الدراسة في جامعة طرابلس إحدى مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.  
2- أما مجتمع الدراسة فيمثل بالكليات قيد الدراسة وهي ( كلية الاقتصاد - كلية الآداب- وكلية التربية - وكلية اللغات- كلية الطب البيطري - كلية الهندسة - كلية التقنية المعلومات- كلية التربية بجنزور- كلية الفنون والإعلام - كلية القانون - كلية التربية طرابلس - كلية الزراعة - كلية العلوم - كلية التربية قصر بن عشير- كلية الطب البشري - تقنية المعلومات - كلية طب الأسنان - كلية الصيدلة )

3- شمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس - العمداء - رؤساء الأقسام - مدراء مكاتب الجودة وعددهم (3039)، وتم اختيار عينة عشوائية قدرها (400) مفردة والحصول على (345) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي

### 1.7 حدود الدراسة :-

- 1- الحدود الموضوعية :- تم التركيز في هذه الدراسة على ( معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة طرابلس إحدى مؤسسات التعليم الجامعي في ليبيا )
- 2- الحدود الزمنية :- أجريت هذه خلال الفترة من (2015 - 2016 ) حيث تم البيانات والمعلومات اللازمة لاستيفاء هذه الدراسة .
- 3- الحدود المكانية :- أجريت هذه الدراسة في جامعة طرابلس.
- 4- الحدود البشرية :- العينة قيد الدراسة بالمؤسسة تتمثل في أعضاء هيئة التدريس- عمداء- رؤساء الأقسام - رؤساء مكاتب الجودة في الجامعة قيد الدراسة.

## 1.8 مصطلحات الدراسة :-

- 1- **المعوقات** :- وهي جميع العوائق المالية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المسئول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم وتطويره (المغدي، 1997، ص71).
- 2- **الجودة** :- أنها "مدخل جديد في أداء العميل يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام طويل الأجل ووحدة الأهداف والعمل الجماعي ومشاركة جميع أفراد المؤسسة (علميات، 2001، ص19).
- 3- **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي** :- وهي فلسفة إدارية لقيادات تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين ، وتحقيق نمو الجامعة وتواصلها إلى أهدافها وبما تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي وبما يؤدي إلى التفوق والتميز (النجار ، 2002، ص76).

### المبحث الثاني / الإطار النظري للدراسة

#### 2.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :-

بالاطلاع على الأدب التربوي بإدارة الجودة الشاملة يلاحظ انقلت مفاهيم الجودة الشاملة ومعاييرها من مرحلة إلى أخرى ، ونلاحظ بصورة جلية استخدام التربويين لنموذج ستوربات حيث اعتبر المؤسسة التعليمية هي المصنع والطلاب يقومون مقام العمال ، وأعتبر المعلمين والإداريين يمثلون الإدارة ، وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي : بأن تكون الإدارة الجامعية مسئولة عن الالتزام بطريقة عمل من أجل تطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق ، ويتضمن ذلك كافة مجالات النشاط على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم ، توجه هذه الطريقة نحو الطالب للتحسين المستمر ، ويعني التزام الإدارة الجامعية وهيئة التعليم بالجودة ، واهتمام القيادة بها وتقديم البرامج الفعالة في التقويم (بدير ، 2001، ص62).

ويعرف المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية (الجودة) تعني الدقة والإتقان والالتزام بتطبيق المعايير القياسية في الأداء

أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي : "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم ، وتعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات المستمدة من الواقع والتي تعمل على توظيف مهارات العاملين وقدراتهم الفكرية في مستويات المنظمة (التنظيم) وبشكل إبداعي لضمان التحسين المستمر للمؤسسة (دليل ضمان الجودة، 2010، ص9).

## 2.2 أهمية الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :-

تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة مجموعة من التحديات المتمثلة في انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف ونقص الموارد المالية ، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة ، ومن هنا يتضح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة ، ومدى أهمية تطبيقها في المجال التربوي ولا سيما في مؤسسات التعليم العالي، تشير بعض الدراسات إلى أن تبني إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق أمور عديدة منها :-

- 1- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن .
- 2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية ، وعدم اقتصرها على السلع والخدمات .
- 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء .
- 4- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع ، وتقديم الخدمات .
- 5- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل ، وتحسين العمليات .
- 6- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجيات التنافسية لتطوير عمل المنظمة
- 7- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة " (الشبراوي، 1995، ص7-8).

## 2.3 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :-

تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى وجود العديد من الأمور التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ، كما تشير القوانين إلى الكثير من هذه المعوقات مع تباين في معوقات تطبيق إدارة الجودة يرجع إلى جغرافية المكان والنظم المتبعة من مكان إلى آخر ، ويتدخل في هذا الأمر فلسفة المؤسسة سواء كانت تربوية أم حكومية أم غير ذلك وبالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة حظيت باهتمام بالغ في أدبيات الإدارة إلا أن هذا الأمر لا يخلو من الفشل في بعض جوانب التطبيق ويرجع هذا الفشل إلى المنهج الذي يعتمد عليه لحل المشكلات ، والذي يبدأ بتقسيم المشكلة إلى أجزاء صغيرة ودراسة كل جزء وتعديل ما يلزم فيه ، وإعادة تجميع الأجزاء بعد تحسينها ، ويتجاهل هذا المنهج الحركة الديناميكية بين الأجزاء ويقلل من أهمية التفكير في المشكلة كنظام مما يقصر

فاعليتها على حالات التحسن المستمر، وأشارت دراسة سابقة إلى سبعة أمراض مميتة وهي :- (إبراهيم، 2002، ص20-21).

- 1- نقص اطراد الهدف.
- 2- تقويم أداء الأفراد الذي يجعل العاملين يتنافسون بدلا من التحامهم داخل فريق.
- 3- الإدارة على حسابات مرئية فقط.
- 4- التفكير قصير المدى.
- 5- عدم تطوير ثقافة تحسين الجودة.
- 6- تكاليف الكفالة والضمانة .
- 7- تكاليف الرعاية الصحية المرتفعة للموظفين.

ويرى بعض الباحثين في دراساتهم حول المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة مجموعة أسباب منها:-

- 1- التركيز على أسباب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل .
- 2- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق على خصوصية المؤسسة.
- 3- توقع نتائج فورية ، وليس على المدى البعيد .
- 4- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات ، وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى - وأشارت بعض الدراسات إلى خمس صعوبات في المجال التربوي هي :-
  - أ- المركزية في اتخاذ القرار التربوي :- إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب اللامركزية في القرار التربوي .
  - ب- اعتماد نظام المعلومات في مجال التربوي على الأساليب التقليدية .
  - ت- عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي .
  - ج- التمويل المالي :يحتاج نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية كافية
  - ح- الإرث الثقافي والاجتماعي هو ثقل الموروث التربوي التقليدي ، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين (السعيد ورضا، 2007، ص11-12).

#### 2.4 محاور إدارة الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي :-

تناول الباحثون مجموعة من المحاور التي تتضمن العديد من المجالات أهمها :-

##### 1 - جودة الإدارة الجامعة :-

ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل رئيس أو مدير في النظام الجامعي وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة،



وتقویم الأداء وكما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية مثل المباني ، والمكتبات ، والمعامل والتجهيزات ، والمالية ، والمعلوماتية حتى وإن تواضع قدرها .

وعلیة فمن الضروري اختیار رئیس الجامعة أو مدير الإدارة بدقة وذلك من خلال لجنة فنية مختصة إذ یعتبر ذلك أساسا في تحسين إدارة الجامعة وتطويرها (أحمد وحافظ، 2003، ص15).

## 2- جودة الطالب الجامعي :-

یعد المتعلم أحد عناصر العملية التعليمية وتتعدد مؤشرات الجودة المرتبطة في هذا المحور إلى ما یلي :-

1- **انتقاء الطلاب :-** حيث یمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي وكی يكون انتقاء الطلاب واختیارهم مؤشرا مهما للجودة ، فإنه يجب أن يتم عن طریق اختبارات معينة مصممة لهذا الغرض ولذا فالجامعة التي تنتقي طلابها جيدا غالبا ما نحصل على نتائج جيدة.

2- نسبة عدد الطلاب إلى عدد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين :- حيث تتوقف جودة التعليم العالی على قدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء مهامها على أعلى مستوى ، وهذا الهدف يتوقف على إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ونسبتهم إلى مجموع عدد الطلاب.

3 - متوسط تكلفة الطالب :- حيث تقاس الجودة بمعدل الإنفاق على كل طالب ، ورغم أن متوسط تكلفة الطالب مؤشر مهم للجودة إلا أنه ليس المؤشر الوحيد لأن نوعية الإدارة والتوجيه والحفز كل ذلك یدخل كعامل مؤثر في نوع الإنفاق .

4- الخدمات التي تقدم للطلاب :- منها خدمات صحية وإرشادية ومساعدات مالية..... الخ.

5- دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم حيث تتوقف جودة التعليم على مدى توافر الرغبة أو الحافز والاستعداد للتعلم وإقبال الطلبة بحماس نحو التعليم ، فالجودة ترتبط بوجود دوافع قوية لبدء التعليم واستمراره وحفزه وإتقانه .

6- ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين حسب الكليات والاختصاصات باحتياجات المجتمع وسوق العمل.

8- مستوى الخريجين :- حيث یعد الخريج النتاج النهائي لجميع أنشطة التعليم الجامعي فبحسب هذا المستوى يمكن الحكم على جودة التعليم الجامعي ومؤسساته.

### 3- جودة هيكل البرامج التعليمية على مستوى الكلية :-

وذلك من حيث الشمول والعمق والتكامل وعدم الازدواجية أو التكرار ، كما يقصد بجودة هذا الهيكل متابعة التطورات العلمية الدولية في مجالات التكنولوجيا المختلفة ، إدارياً وصناعياً وزراعياً وخدماتياً.... الخ. (أحمد وحافظ، 2003، ص159-160).

### 4- جودة عضو هيئة التدريس :-

حيث إن عضو هيئة التدريس بالجامعة يتطلب خصوصيات يستمدّها من قدراته البحثية ، ومهاراته التربوية ، فهو الناشط الرئيس في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، ومن أهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس في الجامعة لتحقيق الجودة والتميز :-

- 1- كفاءة التدريس الجيد .
- 2- كفاءة القيام بالبحث العلمي .
- 3- كفاءة استخدام التقنيات الحديثة في مجال التعليم .
- 4- القدرة على التفاعل مع مؤسسات المجتمع .
- 5- القدرة على اتخاذ القرارات إداريا ، وماليا ، وتنظيميا .
- 6- القدرة على تطوير المناهج الجامعية في مجالات التخصص لتواكب عصر الثورة العلمية (أبوسعدة وعبد الغفار ، 2000، ص190).

### 5- جودة التمويل الجامعي :-

لا شك أن التعليم الجامعي يكلف الكثير من الأموال وعليه لا بد من الأخذ بالتطوير في تكنولوجيا التعليم والتوسعات المستمرة في المباني ، والتجهيزات وصيانتها ، وتمويل ، وتحديث المكتبات الجامعية يكلف الآن الكثير ولا شك أن جودة التعليم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل الجامعي ، ومدى توازن أبواب الإنفاق مع مقدار التكاليف في مجال من مجالات النشاط ومن هنا تأتي أهمية كل من :-

- 1- التمويل الذاتي مثل رسوم الانتساب ، الاستشارات والتدريب .
- 2- دراسات تحليل الكلفة والعائد من مجال الإنفاق الجامعي.
- 3- جهود ترشيد الإنفاق المالي الجامعي.

## 6- جودة التشريعات واللوائح الجامعية :-

ويقصد بذلك تواكب هذه التشريعات مع المتغيرات التي تتوالى اقتصاديا ، واجتماعيا ، وتكنولوجيا ، وسياسيا ، وثقافيا في البيئة المحيطة. كما أن التشريعات الجامعية تعد بدورها احد مصادر وضوابط اللوائح الجامعية، يتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة سياسيا وثقافيا في البيئة المحيطة. كما أن التشريعات الجامعية تعد بدورها إحدى مصادر وضوابط اللوائح الجامعية ، يتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة .

## 7- جودة الأداء الجامعي :-

مهما تطور تخطيط وتنظيم جهود الأداء الجامعي ، وتطورت قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم وتخصصاتهم فلا غنى عن تقييم هذا الأداء ويتطلب ذلك بالطبع معايير لتقييم كل من العناصر الرئيسية التالية : الطالب ، البرنامج التعليمي شاملا طرق التعليم والكتاب الجامعي ، والقاعات التعليمية ، وعضو هيئة التدريس ، والتمويل الجامعي ، والإدارة الجامعية (أحمد وحافظ، 2003، ص161-162).

## 8- جودة الجامعة والمجتمع : ترتبط جودة التعليم بمجموعة من المؤشرات أهمها :-

- 1- ربط الاختصاصات المختلفة في مؤسسات التعليم العالي باحتياجات المجتمع ،
- 2- ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحيط بالمؤسسة بهدف إيجاد الحلول الناجحة .
- 2- التفاعل بين المؤسسة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدماتية .

## المبحث الثالث / الإجراءات والمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحثان الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول رقم ( 3.1 )

جدول رقم ( 3.1 ) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بمقياس لكارث الخماسي

| الإجابة | غير موافق تماما | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق تماما |
|---------|-----------------|-----------|-----------------|-------|-------------|
| الدرجة  | 1               | 2         | 3               | 4     | 5           |

### 3.1 نتائج معامل ( ألفا ) للاتساق الداخلي :-

إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) وقل من ذلك تكون ضعيفة.

### جدول (3.2) يوضح معامل ثبات محاور الاستبانة

| ت | المجالات                       | عدد الفقرات | معامل ألفا |
|---|--------------------------------|-------------|------------|
| 1 | تطوير العنصر البشري            | 9           | 0.919      |
| 2 | معوقات تتعلق بعضو هيئة التدريس | 8           | 0.788      |
| 3 | جوانب البحث العلمي             | 9           | 0.939      |
| 4 | التواصل مع المجتمع             | 8           | 0.948      |
|   | إجمالي الاستبيان               | 34          | 0.973      |

### 3.2 الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة وفق إجابات المبحوثين :-

لتحديد مستوى كل محور من محاور الدراسة، تم استخدام اختبار (One Sample T-Test)، فيكون مستوى المحور مرتفع (أفراد العينة متفقين على فقرات المجال) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة متوسط القياس (3)، ويكون مستوى المحور منخفض (أفراد العينة غير متفقين على فقرات المجال) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة متوسط القياس (3)، ويكون مستوى المحور متوسطاً (لا سلبى ولا إيجابى) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من (0.05).

### 3.3 اختبار فرضيات الدراسة :-

الفرضية الأولى:- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة السائد بجامعة طرابلس والمتطلبات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

#### أولاً :- تطوير العنصر البشري.

بينت النتائج في الجدول رقم (3.3) اتفاق أفراد العينة المحدود على فقرتين من فقرات محور تطوير العنصر البشري وعدم اتفاقهم على (7) فقرات من فقرات هذا المحور.

جدول (3.3) التوزیعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور تطوير العنصر البشري

| ت | الفقرة   | التكرار | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة | الاستجابة متوسط | اتجاه الإجابة   | المعيار   |
|---|--|---------|----------------|-----------|-----------------|-------|------------|-----------------|-----------------|-----------|
| 1 | تهتم الكلية باستقطاب الكفاءات العلمية المتخصصة                                 | ك       | 50             | 112       | 92              | 55    | 36         | 2.75            | موافق إلى حد ما | 1.19      |
|   |  | %       | 14.5           | 32.5      | 26.7            | 15.9  | 10.4       |                 |                 |           |
| 2 | تسعى الكلية لتحسين نظام الترقيات المطبق فيها                                   | ك       | 65             | 112       | 74              | 55    | 39         | 2.68            | موافق إلى حد ما | 1.26      |
|   |  | %       | 18.8           | 32.5      | 21.4            | 15.9  | 11.3       |                 |                 |           |
| 3 | توفر الكلية الحوافز المناسبة للعاملين لتعزيز حماسهم اتجاه العمل                | ك       | 102            | 122       | 56              | 33    | 32         | 2.34            | غير موافق       | 1.25      |
|   |  | %       | 29.6           | 35.4      | 16.2            | 9.6   | 9.3        |                 |                 |           |
| 4 | تعقد الكلية دورات وندوات تهتم بنشر مفاهيم ومتطلبات الجودة الشاملة بين العاملين | ك       | 57             | 155       | 57              | 51    | 25         | 2.51            | غير موافق       | 1.15      |
|   |  | %       | 16.5           | 44.9      | 16.5            | 14.8  | 7.2        |                 |                 |           |
| 5 | يساهم العاملون في إجراءات التقييم الذاتي للجودة                                | ك       | 70             | 159       | 53              | 37    | 26         | 2.39            | غير موافق       | 1.14<br>7 |
|   |  | %       | 20.3           | 46.1      | 15.4            | 10.7  | 7.5        |                 |                 |           |
| 6 | يساهم العاملون بدور فعال في عمليات التخطيط الاستراتيجي                         | ك       | 87             | 139       | 62              | 43    | 14         | 2.30            | غير موافق       | 1.10      |
|   |  | %       | 25.2           | 40.3      | 18              | 12.5  | 4.1        |                 |                 |           |
| 7 | توفد الكلية ممثلين عنها لحضور ندوات ومؤتمرات علمية متخصصة                      | ك       | 83             | 115       | 73              | 50    | 24         | 2.47            | غير موافق       | 1.02      |
|   |  | %       | 24.1           | 33.3      | 21.2            | 14.5  | 7.0        |                 |                 |           |
| 8 | تنمي الكلية الاتجاهات الايجابية بين العاملين نحو العمل الجماعي                 | ك       | 67             | 119       | 84              | 54    | 21         | 2.54            | غير موافق       | 1.15      |
|   |  | %       | 19.4           | 34.5      | 24.3            | 15.7  | 6.1        |                 |                 |           |
| 9 | تحرص الكلية على تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين                          | ك       | 69             | 108       | 89              | 53    | 26         | 2.59            | غير موافق       | 1.19      |
|   |  | %       | 20.0           | 31.3      | 25.8            | 15.4  | 7.5        |                 |                 |           |

ولتحديد مستوى تطوير العنصر البشري فإن النتائج في الجدول رقم (3.4) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور تطوير العنصر البشري يساوي (2.516) وهو أقل من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.484) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى تطوير العنصر البشري الحالي كان منخفضاً، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطوير العنصر البشري السائد في كليات جامعة طرابلس والتطوير البشري المطلوب لتطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (3.4) نتائج اختبار (T-test) لإجمالي مستوى تطوير العنصر البشري

| المجال              | المتوسط الحسابي | الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري | الانحراف المعياري | القيمة الإحصائية / T-Test | قيمة الدلالة الإحصائية | معنوية الفروق | مستوى تطوير العنصر البشري |
|---------------------|-----------------|--|-------------------|---------------------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| تطوير العنصر البشري | 2.516           | - 0.484                                  | 0.965             | - 9.326                   | 0.000                  | معنوية        | منخفض                     |

ثانياً :- المعوقات المتعلقة بعضو هيئة التدريس.

بينت النتائج في الجدول رقم (3.5) اتفاق أفراد العينة المحدود على (3) فقرات من فقرات محور المعوقات المتعلقة بعضو هيئة التدريس واتفاقهم على (5) فقرات من فقرات هذا المحور.

جدول (3.5) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور المعوقات المتعلقة بعضو هيئة التدريس

| ت | الفقرة   | التكرار | بشدة | غير موافق | غير موافق بشدة | موافق | موافق بشدة | متوسط الاستجابة | اتجاه الإجابة   | الانحراف المعياري |
|---|--|---------|------|-----------|----------------|-------|------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 | ضعف الكفاءات العلمية لغالبية أعضاء هيئة التدريس                                | ك       | 23   | 94        | 152            | 48    | 28         | 2.90            | موافق إلى حد ما | 1.00              |
|   |  | %       | 6.7  | 27.2      | 44.1           | 13.9  | 8.1        |                 |                 |                   |
| 2 | افتقار عضو هيئة التدريس للخبرات الحديثة في مجال التعليم الجامعي                | ك       | 6    | 42        | 157            | 111   | 29         | 3.33            | موافق إلى حد ما | 0.86              |
|   |  | %       | 1.7  | 12.2      | 45.5           | 32.2  | 8.4        |                 |                 |                   |
| 3 | استخدام أعضاء هيئة التدريس الوسائل التقليدية في التدريس                        | ك       | 2    | 31        | 101            | 146   | 65         | 3.70            | موافق           | 0.90              |
|   |  | %       | 6    | 9.0       | 29.3           | 42.3  | 18.8       |                 |                 |                   |
| 4 | صعوبة تطبيق المعارف والمعلومات لدى أعضاء هيئة التدريس في ميدان التعليم الجامعي | ك       | 6    | 40        | 127            | 133   | 39         | 3.46            | موافق           | 0.90              |
|   |  | %       | 1.7  | 11.6      | 36.8           | 38.6  | 11.3       |                 |                 |                   |
| 5 | قلة توفر حوافز كافية لأعضاء هيئة التدريس                                       | ك       | 8    | 36        | 50             | 132   | 119        | 3.92            | موافق           | 1.06              |
|   |  | %       | 2.3  | 10.4      | 14.5           | 38.3  | 34.5       |                 |                 |                   |

|      |                    |      |      |      |      |      |     |   |   |   |
|------|--------------------|------|------|------|------|------|-----|---|---|---|
| 1.07 | موافق<br>إلى حد ما | 3.34 | 55   | 98   | 116  | 63   | 13  | ك | سوء العلاقة بين<br>أعضاء هيئة<br>التدريس وبين<br>الإدارات العليا<br>للأقسام العلمية | 6 |
|      |                    |      | 15.9 | 28.4 | 33.6 | 18.3 | 3.8 | % |   |   |
| 1.01 | موافق              | 3.67 | 81   | 120  | 104  | 31   | 9   | ك | افتقار أعضاء<br>هيئة التدريس<br>للمعرفة الكافية<br>بمبادئ إدارة<br>الجودة الشاملة   | 7 |
|      |                    |      | 23.5 | 34.8 | 30.1 | 9.0  | 2.6 | % |   |   |
| 1.10 | موافق              | 3.84 | 118  | 108  | 77   | 29   | 13  | ك | ضعف ملائمة<br>أعداد أعضاء<br>هيئة التدريس<br>لعدد الطلاب                            | 8 |
|      |                    |      | 34.2 | 31.3 | 22.3 | 8.4  | 3.8 | % |   |   |

ولتحديد مستوى المعوقات المتعلقة بعضو هيئة التدريس فإن النتائج في الجدول رقم (3.6) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي هذا محور يساوي (3.521) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.521) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى المعوقات المتعلقة بعضو هيئة التدريس الحالية كان مرتفعاً، أي وجود معوقات متعلقة بأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة طرابلس تساهم في عدم تطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (3.6) نتائج اختبار (T-test) لإجمالي المعوقات المتعلقة بعضو هيئة التدريس

| مستوى المعوقات المتعلقة<br>بعضو هيئة التدريس | معنوية الفروق | قيمة الدلالة الإحصائية | القيمة الإحصائية /<br>T-Test | الانحراف المعياري | الفرق بين متوسط الفقرة<br>والمتوسط المعياري | المتوسط الحسابي | المجال                                 |
|--|---------------|------------------------|------------------------------|-------------------|---|-----------------|--|
| مرتفع  | معنوية        | 0.000                  | 15.403                       | 0.628             | 0.521                                       | 3.521           | المعوقات المتعلقة<br>بعضو هيئة التدريس |

ثالثاً :- جوانب البحث العلمي.

بينت النتائج في الجدول رقم (3.7) اتفاق أفراد العينة المحدود على فقرتين من فقرات محور جوانب البحث العلمي وعدم اتفاقهم على (7) فقرات من فقرات هذا المحور.

جدول (3.7) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور جوانب البحث العلمي

| ت | الفقرة   | التكرار | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق كلياً | موافق | موافق بشدة | الاتجاه الإيجابية متوسط | المعيار الانحراف المعياري |
|---|--|---------|----------------|-----------|-------------|-------|------------|-------------------------|---------------------------|
| 1 | تشجع الكلية على إجراء البحوث التي تخدم التنمية في ليبيا  | ك       | 50             | 133       | 93          | 40    | 29         | 2.61                    | موافق إلى حد ما           |
|   |  | %       | 14.5           | 38.5      | 27.0        | 11.6  | 8.4        |                         |                           |
| 2 | توفر الكلية الكتب والمراجع والدوريات والنشرات والشرائح والأفلام وأجهزة الحاسوب وربطها بالشبكات العربية والعالمية | ك       | 73             | 132       | 82          | 32    | 26         | 2.44                    | غير موافق                 |
|   |  | %       | 21.2           | 38.3      | 23.8        | 9.3   | 7.5        |                         |                           |
| 3 | تهتم الكلية بنشر الإنتاج العلمي لتعميم الفائدة على المجتمع   | ك       | 53             | 141       | 79          | 47    | 25         | 2.57                    | غير موافق                 |
|   |  | %       | 15.4           | 40.9      | 22.9        | 13.6  | 7.2        |                         |                           |
| 4 | تصدر الكلية المجالات العلمية المتخصصة  | ك       | 54             | 86        | 108         | 62    | 35         | 2.82                    | موافق إلى حد ما           |
|   |  | %       | 15.7           | 24.9      | 31.3        | 18.0  | 10.1       |                         |                           |
| 5 | توفر الكلية الحوافز التشجيعية لتشجيع الجهود في ميدان الإنتاج العلمي  | ك       | 84             | 151       | 59          | 27    | 24         | 2.29                    | غير موافق                 |
|   |  | %       | 24.3           | 43.8      | 17.1        | 7.8   | 7.0        |                         |                           |
| 6 | تعمل الكلية على ترجمة توصيات الدراسات والبحوث في مجال التعليم إلى خطط عمل تنفيذية واضحة                          | ك       | 91             | 141       | 62          | 32    | 19         | 2.27                    | غير موافق                 |
|   |  | %       | 26.4           | 40.9      | 18.0        | 9.3   | 5.5        |                         |                           |
| 7 | توفر الكلية قاعدة بيانات كاملة في مجال البحوث العلمية  | ك       | 79             | 133       | 73          | 37    | 23         | 2.40                    | غير موافق                 |
|   |  | %       | 22.9           | 38.6      | 21.2        | 10.7  | 6.7        |                         |                           |
| 8 | تخصص الكلية جزءاً من موازنة الكلية لدعم البحث العلمي   | ك       | 164            | 90        | 45          | 22    | 24         | 1.99                    | غير موافق                 |
|   |  | %       | 47.5           | 26.1      | 13.0        | 6.4   | 7.0        |                         |                           |
| 9 | توفر الكلية الأجهزة والمستلزمات الضرورية للبحث العلمي  | ك       | 111            | 110       | 75          | 23    | 26         | 2.26                    | غير موافق                 |
|   |  | %       | 32.2           | 31.9      | 21.7        | 6.7   | 7.5        |                         |                           |



ولتحديد مستوى البحث العلمي بكليات الجامعة، فإن النتائج في الجدول رقم (3.8) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي هذا محور يساوي (2.404) وهو أقل من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.596) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى البحث العلمي الحالي كان منخفضاً، أي وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين البحث العلمي السائد في كليات جامعة طرابلس والبحث العلمي المطلوب لتطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (3.8) نتائج اختبار (T-test) لإجمالي جوانب البحث العلمي

| المجال             | المتوسط الحسابي | الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري | الانحراف المعياري | القيمة الإحصائية / T-Test | قيمة الدلالة الإحصائية | معنوية الفروق | مستوى جوانب البحث العلمي |
|--------------------|-----------------|--|-------------------|---------------------------|------------------------|---------------|--------------------------|
| جوانب البحث العلمي | 2.404           | - 0.596                                  | 0.947             | - 11.69                   | 0.000                  | معنوية        | منخفض                    |

رابعاً :- التواصل مع المجتمع.

بينت النتائج في الجدول رقم (3.9) عدم اتفاق أفراد العينة على جميع فقرات محور التواصل مع المجتمع.

جدول (3.9) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور التواصل مع المجتمع

| ت | الفقرة  | التكرار | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق بشدة | الاتجاه الإيجابية | الانحراف المعياري |
|---|---|---------|----------------|-----------|-----------------|-------|------------|-------------------|-------------------|
| 1 | تدعم الكلية خبرتها في مجال TQM بالاستعانة بالتجارب الخارجية       | ك       | 54             | 171       | 77              | 21    | 22         | غير موافق         | 1.02              |
|   |   | %       | 15.7           | 49.6      | 22.3            | 6.1   | 6.4        |                   |                   |
| 2 | تستخدم الكلية وسائل الإعلام المتعددة لتنوير المجتمع برسالة الكلية | ك       | 81             | 160       | 54              | 41    | 9          | غير موافق         | 1.02              |
|   |   | %       | 23.5           | 46.4      | 15.7            | 11.9  | 2.6        |                   |                   |
| 3 | ترتبط الكلية البرامج المقدمة بخطط التنمية في المجتمع الليبي       | ك       | 69             | 161       | 71              | 33    | 11         | غير موافق         | 1.00              |
|   |   | %       | 20.0           | 46.7      | 20.6            | 9.6   | 3.2        |                   |                   |

| 1.02 | غير موافق | 2.38 | 10  | 37   | 97   | 131  | 70   | ك | تسعى الكلية لتلبية احتياجات العملاء من أفراد المجتمع المحلي         | 4 |
|------|-----------|------|-----|------|------|------|------|---|---|---|
|      |           |      | 2.9 | 10.7 | 28.1 | 38.0 | 20.3 | % |   |   |
| 1.05 | غير موافق | 2.33 | 17  | 29   | 78   | 148  | 73   | ك | تستثمر الكلية خبرات سوق العمل في تنفيذ أنشطة التدريب في برامجها     | 5 |
|      |           |      | 4.9 | 8.4  | 22.6 | 42.9 | 21.2 | % |   |   |
| 1.07 | غير موافق | 2.37 | 13  | 42   | 82   | 131  | 77   | ك | تقوم الكلية بتنوع برامج التعليم المستمر التي تخدم المجتمع           | 6 |
|      |           |      | 3.8 | 12.2 | 23.8 | 38.0 | 22.3 | % |   |   |
| 1.10 | غير موافق | 2.37 | 16  | 41   | 79   | 129  | 80   | ك | تستغل الكلية خبرات المجتمع من أجل التحسين المستمر                   | 7 |
|      |           |      | 4.6 | 11.9 | 22.9 | 37.4 | 23.2 | % |   |   |
| 1.14 | غير موافق | 2.40 | 20  | 37   | 88   | 115  | 85   | ك | تربط الكلية العملية التعليمية داخل الكلية بالتدريب في مواقع الإنتاج | 8 |
|      |           |      | 5.8 | 10.7 | 25.5 | 33.3 | 24.6 | % |   |   |

ولتحديد مستوى التواصل مع المجتمع، فإن النتائج في الجدول رقم (3.10) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي هذا محور يساوي (2.345) وهو أقل من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.655) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى التواصل مع المجتمع كان منخفضاً، أي وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين التواصل الحالي مع المجتمع والتواصل مع المجتمع المطلوب لتطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (3.10) نتائج اختبار (T-test) لإجمالي التواصل مع المجتمع

| المجال             | المتوسط الحسابي | والمتوسط المعياري والفرق بين متوسط الفقرة | الانحراف المعياري | القيمة الإحصائية / T-Test | قيمة الدلالة الإحصائية | معنوية الفروق | مستوى التواصل مع المجتمع |
|--------------------|-----------------|---|-------------------|---------------------------|------------------------|---------------|--------------------------|
| التواصل مع المجتمع | 2.345           | 0.655 -                                   | 0.904             | 13.45 -                   | 0.000                  | معنوية        | منخفض                    |

## النتائج :

بناءً على التحليل الإحصائي السابق تم التوصل إلى النتائج التالية :-

1. أوضحت الدراسة انخفاض مستوى تطوير العنصر البشري، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (2.516) وفق مقياس التدرج الخماسي، وهذا يدل على وجود معوقات متعلقة بتطوير العنصر البشري ومن أهمها عدم توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتعزيز حماسهم اتجاه العمل وقلّة الدورات والندوات التي تعقدّها الكليات والمفروض أن تهتم بنشر مفاهيم ومتطلبات الجودة الشاملة بين العاملين وعدم إشراك العاملين في التقييم الذاتي للجودة وفي عمليات التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى عدم تنمية الاتجاهات الايجابية بين العاملين نحو العمل الجماعي.

2. أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.521) وفق مقياس التدرج الخماسي، وهذا يشير إلى وجود معوقات متعلقة بعضو هيئة التدريس ومن أهمها استخدام أعضاء هيئة التدريس للوسائل التقليدية في التدريس وصعوبة تطبيق المعارف والمعلومات لدى أعضاء هيئة التدريس في ميدان التعليم الجامعي وقلّة الحوافز الموفرة لأعضاء هيئة التدريس وافترار بعض أعضاء هيئة التدريس للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وعدم التناسب الكافي بين عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات وأعداد الطلاب.

3. بينت الدراسة انخفاض مستوى البحث العلمي بالجامعة، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (2.404) وفق مقياس التدرج الخماسي، وهذا يشير إلى وجود معوقات متعلقة بجوانب البحث العلمي ومن أهمها قلّة الكتب والمراجع والدوريات والشرائح والأفلام وأجهزة الحاسوب المتوفرة وعدم ربطها بالشبكات العربية والعالمية وضعف اهتمام الكليات بنشر الإنتاج العلمي وقلّة الحوافز التشجيعية التي توفرها الكليات لتشجيع الجهود في ميدان الإنتاج العلمي إضافة إلى عدم ترجمة توصيات الدراسات والبحوث في مجال التعليم إلى خطط عمل تنفيذية واضحة وكذلك عدم توفر قاعدة البيانات الكاملة في مجال البحث العلمي وعدم تخصيص الميزانية الكافية من أجل دعم البحث العلمي وقلّة الأجهزة والمستلزمات الضرورية المتوفرة للبحث العلمي.

4. أظهرت الدراسة انخفاض مستوى التواصل مع المجتمع، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (2.345) وفق مقياس التدرج الخماسي، وهذا يشير إلى وجود معوقات متعلقة بالتواصل مع المجتمع ومن أهمها عدم الاستعانة بالتجارب الخارجية في مجال إدارة

الجودة الشاملة وعدم استخدام الوسائل الإعلامية المتنوعة لإبراز رسالة الجامعة بمختلف كلياتها وعدم ربط الكليات البرامج المقدمة بخطط التنمية في المجتمع الليبي وضعف المساعي التي تبديها الكليات من أجل تلبية احتياجات العملاء من أفراد المجتمع المحلي إضافة إلى ضعف الاستثمار الذي تبديه الكليات للخبرات في سوق العمل في تنفيذ أنشطة التدريب وكذلك عدم التنويع في برامج التعليم المستمر وعدم ربط العملية التعليمية في الكليات بالتدريب العملي.

### التوصيات :

- بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثان بالآتي :-
- 1- توفير نظام اتصالات يساهم في التواصل وبسهولة بين جميع المستويات الإدارية.
  - 2- ضرورة التأسيس لنظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة في جميع الكليات بالجامعة.
  - 3- زيادة وعي العاملين بالكليات بسياسات الجودة وذلك بتوزيع النشرات الدورية حول الجودة.
  - 4- تطوير النظام الأساسي للكليات بحيث يكون ملائم مع سياسة الجودة المتمثلة بالرؤيا والرسالة والأهداف.
  - 5- تشكيل فرق مؤهلة في التقييم بجميع الكليات وتقوم بوظائفها وفق برنامج زمني مخطط له مسبقاً.
  - 6- توفير الحوافز المناسبة للعاملين في جميع الكليات لتعزيز حماسهم في العمل.
  - 7- ضرورة إقامة الندوات والدورات التي تهتم بنشر مفاهيم ومتطلبات الجودة الشاملة بين العاملين بجميع الكليات.
  - 8- إيفاد ممثلين عن الكليات لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية للاطلاع على ما هو جديد في تطبيق الجودة الشاملة.

### المراجع

أولاً :- الكتب.

- 1- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، عالم الكتب لنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م.
- 2- سليمان نجدة إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي في مصر، القاهرة، 2002م.
- 3- صالح ناصر عليجات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 م.

4-

5- عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أيزو ISO9000 المقارنة المرجعية الشركة العربية للإعلام العلمي، 1995 م.

6- فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط3، أيتراك للنشر والطباعة والتوزيع، مصر 2002م.  
ثانياً :- الرسائل العلمية.

1- الحسن محمد المغيدي، معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية، رسالة ماجستير غير منشوره، مجلة البحوث التربوية بجامعة فطر، العدد الثاني عشر، يوليو 1997م.

2- سامية محمد بدير، قياس جودة خدمة التعليم الفني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2001م.

ثالثاً :- الدوريات والمجلات والمقالات العلمية.

1- بن يمينة السعيد، قجة رضاء دور وأهمية الجودة الشاملة في عملية التقييم التربوي، مجلة الجنود، جامعة حمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007.

2- تقرير الزيارات الاستطلاعية إلى الجامعات الحكومية الليبية، صادر عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، خلال الفترة من 23-27 / 6 / 2013م.

3- دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم والتدريب في ليبيا الصادر عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية - طرابلس - ليبيا - 2010.

4- وضيفة أبوسعدة، أحلام عبدالغفار، الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، العدد الثاني، السنة الأولى، 2000 م.

رابعاً :- مواقع الانترنت.

1- جامعة طرابلس : 2/4/2017 2:04 م [www.uot.edu.ly](http://www.uot.edu.ly)

2- <http://webometrics.info/en/africa/libya> 25/8/2015 8:13 م