

العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي بليبيا

يوسف محمد ظاهر القماطي
على محمد الطاهر الهاشمي
جامعة سبها ، ليبيا

العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي ليبيا

يوسف محمد طاهر القماطي على محمد الطاهر الهاشمي

الملخص:

يمر التعليم العالي في ليبيا بمرحلة حرجة وصل فيها إلى مستويات متدنية، هذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات والتقارير الوطني للتنمية البشرية، حيث أظهرت النتائج أن من بين المشكلات والأكثر أهمية يكمن في تدني مستوى الإدارة التعليمية وانعدام معايير الجودة في التعليم. لذا يجد الباحثان أن جانباً من مشكلة التعليم العالي هي مشكلة إدارية بحتة، وأن الإدارة مدخل أساس لتطوير التعليم وجودته.

تهدف الدراسة لمعرفة العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي وقياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لهذا المدخل في إدارة الجامعة.

استخدم الباحثان الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للجانب العملي وبلغ عدد المشاركين (110) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء الإدارات بالإدارة العامة تم اختيارهم عشوائياً. تم حساب معامل الثبات في الاستبانة والإحصاء الوصفي للتعرف على اتجاهات المشاركين والإحصاء الاستدلالي للوقوف على العوامل لتبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي.

تبين لنا من نتائج الدراسة أن العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة، هي غير ملائمة للتبني في إدارة الجامعة وكلياتها، ويعود سبب ذلك لعدم ملاءمة البيئة التنظيمية والتي لا تساعد على تبني مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على رسالة الجامعة، والمشاركة في اتخاذ القرار، واللامركزية الإدارية، واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، والتقييم والتدريب المستمر، والثقافة التنظيمية.

خلصت الدراسة إلى أن عامل السياسات والإجراءات والبيئة التنظيمية والتقييم أكثر العوامل تأثيراً في تبني إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية:

التعليم العالي، ليبيا، الجودة الشاملة بجامعة بنغازي، الإدارة التعليمية، البنية التنظيمية.

Abstract

Higher education in Libya reached to low standards of TQM, as affirmed in numerous studies and national human development report, the results show that among the most important problems lies in the low standard of educational administration and a lack of quality standards in education. Researchers find that a side from the problem of higher education is an administrative problem, and that the administration is the most important cause in of the development and quality of education.

The study aims to determine the factors affecting the possibility of adopting TQM at the University of Benghazi and measure the degree of availability of the elements of this approach in the management of the university.

Researchers used the questionnaire as an instrument to collect the data that is necessary for the practical side. A number of about (110) were selected randomly of deans and heads of academic departments and the departments of public administration managers. Reliability coefficient was calculated in the questionnaire and descriptive statistics is used to identify trends participants, as well factor analysis to determine the factors for the adoption of TQM at the University of Benghazi.

The results of the study show that the factors affecting the possibility of adopting TQM from the point of view of participants, are not suitable for adoption in the management and university faculties, and that is due to inappropriate organizational environment, which is not conducive to the adoption of the principles and philosophy of TQM focusing on university mission, participate in decision-making, administrative decentralization, the use of the scientific method to solve problems, evaluation , continuous training and organizational culture.

The study concluded that the factors of policies and procedures, organizational environment and evaluation are the most influential factor in the adoption of TQM.

Keywords:

Higher Education, Libya, the overall quality at the University of Benghazi, educational management, organizational structure.

1. المقدمة (Introduction) :

ازداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وأخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي، وفقا لمقاييس حددت لهذا الغرض، وأخذ المعنى يتضح لمختلف العاملين في المجال الإداري بوصفه المحور الرئيسي الذي تدور حوله فروع العلوم الاجتماعية والاقتصادية والتربوية، وأصبح واحداً من الأقسام الإدارية التي يضمها الهيكل التنظيمي في كثير من المؤسسات، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية العمل والاعتراف بالمؤسسة وتحسين سمعتها. لعبت العديد من العوامل دورها الفاعل في تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، ولعل من أبرز هذه العوامل: التغييرات الاقتصادية المصاحبة للتقدم العلمي والتكنولوجي، ونتيجة للتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل، مما نتج عنه زيادة في الكثافة الطلابية صاحبها أوجه قصور تمثلت في عدم التناسب بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ومن أجل هذا عقدت العديد من المؤتمرات والندوات، وتكوين اللجان، وتحديد مؤشرات ومعايير لقياس الجودة في هذه المؤسسات التعليمية، وتحقيق أهداف ورغبات المجتمع المحلي، عن طريق ربط الصلة بين هذه المؤسسات التعليمية بشكل خاص وبينها وبين المجتمع المحلي بشكل عام (عمليات، 2004).

2.1 مشكلة الدراسة (Research Problem) :

مما لا شك فيه أن التعليم العالي بليبيا يعاني العديد من المشاكل والتحديات، تختلف من مؤسسة تعليمية لأخرى حسب التقرير الوطني للتنمية البشرية (2002)، الأمر الذي يعني أن التعليم العالي في حاجة إلى تقويم إذا ما أريد له أن يستعيد الجودة والمستوى الأكاديمي الذي كان عليه (تقرير جامعة بنغازي، 2010). لذا يجد الباحثان أن مشكلة التعليم العالي تكمن في القيادات الإدارية، وأن الإدارة مدخل أساس لتطوير التعليم وجودته. عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

1. ما مدى مستوى تطبيق تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي من وجهة الباحثين؟
2. معرفة أي العوامل أكثر تأثيرا في تبني إدارة الجودة الشاملة.

3.1 أهداف الدراسة (Research Objectives) :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف على مقدرة إدارة جامعة بنغازي لتبني إدارة الجودة الشاملة.
2. معرفة أي العوامل أكثر تأثيرا في تبني إدارة الجودة الشاملة.
3. تحديد أهم الأبعاد أو المجالات التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

4.1 مساهمة الدراسة (Research Contribution) :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدثة، أخذ يظهر في مؤسسات التعليم العالي والقطاع التربوي في دول العالم المتقدم، ألا وهو نظام إدارة الجودة الشاملة. لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على مؤسسة التعليم العالي يعد في غاية الأهمية، وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة. وانسجاما مع هذا الاتجاه الرامي إلى متابعة الجديد في مجال الإدارة. فإن هذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على واحد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة، وهو ما يسمى بـ "إدارة الجودة الشاملة" وذلك لأهمية هذا المفهوم وتطبيقاته في الجامعات الليبية.

5.1 منهجية الدراسة (Research Methodology) :

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على أهم العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي بليبيا، فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي

يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع. كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات، وعليه تم استخدام المنهج الاستدلالي للتعميم على المجتمع. كما استعان الباحثان بمصادر بحثية من أهمها المراجع والدوريات العلمية و الرسائل والأبحاث العلمية.

1.5.1 مجتمع الدراسة وعينته : (Research Population and Sample)

لتحقيق أهداف الدراسة فقد شمل مجتمع الدراسة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات بالإدارة العامة، والبالغ عددهم (290)، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة (Simple random sample)، بلغ عددها (110) مشارك. تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية (SPSS) لأغراض التحليل واستخلاص النتائج.

2.5.1 مقاييس الدراسة : (Research Measurements)

بعد أن تم اختيار الاستبانة وسيلة للتعرف على أهم العوامل، قد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين رئيسين وذلك على النحو الآتي:

أ. الجزء الأول: يشمل البيانات الأولية :

وهي متغيرات مستقلة تم وضعها في مستوى «أسمى أو رتبي أو نسبي» وشملت البيانات الأولية (الشخصية والوظيفية) لعينة أفراد الدراسة مثل (المؤهل العلمي، الخبرة وكذلك الوظيفة).

ب. الجزء الثاني: يشمل محاور الدراسة الأساسية التي من خلالها يتم التعرف على أهم العوامل. وهي متغيرات مستقلة تم وضعها في مستوى قياس، وتكونت من (40) عبارة موجهة لعينة الدراسة، وموزعة على سبعة محاور رئيسية كما يلي:

المحور الأول -رسالة الجامعة: يتكون هذا المحور من(6) فقرات تتعلق برسالة الجامعة وجميع العبارات إيجابية تجاه الرسالة.

المحور الثاني- عملية اتخاذ القرار: تضمن هذا المحور(6) فقرات تتعلق باتخاذ القرار وجميع العبارات إيجابية تجاه اتخاذ القرار.

المحور الثالث- اللامركزية الإدارية والاستقلالية: يتكون المحور من(6) فقرات تتعلق باللامركزية الإدارية وجميع العبارات إيجابية.

المحور الرابع- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات: تضمن المحور(4) فقرات تتعلق باستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات وجميع العبارات إيجابية.

المحور الخامس- التقييم المستمر: تضمن هذا المحور(7) فقرات تتعلق بعملية التقييم وجميع العبارات إيجابية تجاه التقييم المستمر.

المحور السادس- الثقافة التنظيمية: يتكون هذا المحور من(6) فقرات تتعلق بالثقافة التنظيمية وجميع العبارات إيجابية.

المحور السابع- التدريب المستمر: تضمن (6) فقرات تتعلق بعملية التدريب وجميع العبارات إيجابية تجاه التدريب المستمر.

وقد تبني الباحثان في إعداد هذا الجزء الشكل المغلق (Close Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة. ولقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات الـ(40) بحيث أخذ هذا القياس الشكل الآتي:

1 = غير موافق تماما، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق تماما

وطلب من الباحثين تحديد مدى الموافقة على هذا العبارات.

3.5.1 صدق الأداة: (Instrument Validity)

لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تصميم استبانة (Questionnaire) خاصة في ضوء أهداف الدراسة وتم التأكد من صدق المحكمين للأداء من خلال عرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال العلوم الإدارية بجامعة بنغازي لإجراء التعديلات اللازمة لضمان صلاحية الاستبانة وللتأكد على مناسبة العبارات الواردة وعدم وجود أي غموض في التعبيرات الواردة بالاستبانة.

4.5.1 ثبات: (Reliability)

أما ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فيعني التأكد من الإجابة ستكون متجانسة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، لهذا الغرض تم احتساب معامل الثبات من خلال معادلة ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha)، حيث طبقت المعادلة على عينة استطلاعية مكونة من (30) استبانة تم اختيارهم عشوائياً. بلغ معامل الثبات (0.97) لجميع عبارات الأبعاد وهو مرتفع جداً، مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

6.1 الدراسات السابقة: (Previous Studies)

على الرغم من حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الفكر الإداري الحديث، إلا أن هناك العديد من الدراسات العربية التي ساهمت في إثراء هذا الموضوع، ونذكر منها :

في دراسة أجراها الكيومي (2003) تناول فيها تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان، وشملت عينة الدراسة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :-

1. تتصف أهداف الكليات بالوضوح والواقعية، والتركيز على التميز، حيث يغلب الانسجام والتوافق بين استراتيجيات الكليات ورسالتها وقدرتها على تحقيقها.
2. إن تأسيس ثقافة للجودة داخل كليات التربية تركز على مجموعة من القيم، يتم الالتزام بها لتحقيق التحسين المستمر، في العمليات الأكاديمية والإدارية وبمسؤولية جميع العاملين بالكليات.
3. إن الإدارة تشجع العاملين على تشكيل فرق العمل وتزيل العوائق التي تحول دون ذلك، وتسود في الكليات روح التعاون، من تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات الإدارية، ويؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة وإبراز القدرات والمواهب، سيما أن فريق العمل هو أحد الأساليب الإدارية في حل المشكلات.
4. إن استخدام الطريقة العلمية جاءت متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن الكليات لا تعتمد منهجية الدراسة العلمية للكشف عن المشكلات، ومعالجتها بالطرق السليمة دون عناء وتكلفة في الجهد والوقت والمال.

وفي دراسة المحياوي (2005) حول إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة سرت، شملت عينة الدراسة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها غير ملائمة للتطبيق في بيئة كليات الجامعة، وبينت النتائج ما يلي:

1. أشارت النتائج بإمكانية تطبيق مجال جودة التشريعات واللوائح الجامعية بنسبة عالية، ويعود ذلك لوجود عدد من الفقرات الداعمة لهذا المجال منها: الاتصال المكتوب والرسمي، وفرق العمل ووضوح المهام والأنشطة.
2. أظهرت نتائج الدراسة بأن مجالات الجودة الشاملة - تقييم الوقاية، والتركيز على العميل الجامعي، والتحسين المستمر- ضعيفة وغير ملائمة لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في جامعة سرت، ويرجع السبب في ذلك لعدم تقييم البرنامج التعليمي من أعضاء هيئة التدريس، ومقررات دراسية، وقاعات دراسية، وكتاب جامعي وغيرها من موارد العملية التعليمية في الجامعة إضافة إلى افتقار كليات الجامعة إلى وجود الخطط الكافية لتطبيق معايير الجودة الشاملة، وعدم قيام الجامعة

بتطبيق كثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها، مثل تطوير مهارات العاملين من إداريين، وأعضاء هيئة التدريس فضلا عن عدم توفر نظام للمعلومات لاتخاذ القرارات.

دراسة يدح (2007) لغرض معرفة درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وشملت العينة عمداء الأقسام، ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية، وركزت الدراسة على عشر مجالات هي القيادة ورسالة الجامعة والثقافة التنظيمية، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة، وجاءت درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الأردنية كبيرة.

واستعرضت دراسة آدم (2007) واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة، وشملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم درمان والعاملين بسوق العمل وتوصل إلى العديد من النتائج أهمها: أن مخرجات التعليم العالي ضعيفة الارتباط بسوق العمل ولا يطابق المواصفات العالمية، وتحتاج إلى تدريب، وهي بوضعها الحالي لا تسهم في التنمية بالشكل المطلوب. كما أنها تواجه مشكلات عديدة تشكل عائقا في الوصول إلى الجودة المطلوبة تتمثل في ضعف ربط التعليم العالي باحتياجات التنمية وضعف التجهيزات والمعامل وسوء البيئة الجامعية، وأن أسباب تدني مستوى مخرجات التعليم العالي تتمثل في ضعف مدخلات التعليم العالي، وتقليدية المناهج وضعف الربط بين النظرية والتطبيق، وغياب روح الإبداع والمبادرة. بالإضافة إلى ضعف المخرجات لإجادة جملة من المهارات مثل: اللغات والتخصصات والمقدرة على حل المشكلات والتعامل مع الآخرين.

وبناء على ما تناولته أدبيات الدراسات السابقة حول فلسفة إدارة الجودة الشاملة عليه يمكن الإشارة إلى أن هذه الدراسة تقوم على عدد من المحاور قام الباحثان بصياغتها وتصنيفها في سبعة مجالات تعد من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، ينبغي توافرها في الإدارة الجامعية عند تبنيها فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهي (التركيز على رسالة الجامعة، المشاركة في اتخاذ القرار، اللامركزية الإدارية والاستقلالية، استخدام الطريقة العلمية، التقييم المستمر، التدريب المستمر، الثقافة التنظيمية).

1.7 مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة

يمكن إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث العنوان ونتائج الدراسة وذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول (1) يبين مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	عنوان الدراسة	نتائج الدراسة
دراسة الكيومي (2003)	درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة	استخدام الطريقة العلمية جاءت متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن الكليات لا تعتمد منهجية الدراسة العلمية للكشف عن المشكلات، ومعالجتها.
دراسة المحياوي (2005)	إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها	مجالات الجودة الشاملة - تقييم الوقاية، والتركيز على العميل الجامعي، والتحسين المستمر جاءت ضعيفة وغير ملائمة لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
دراسة يدح (2007)	درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كبيرة

مخرجات التعليم العالي ارتباطها ضعيف بسوق العمل ولا يطابق المواصفات العالمية ، ضعف مدخلات التعليم العالي، وتقليدية المناهج وضعف الربط بين النظرية والتطبيق، وغياب روح الإبداع والمبادرة. وضعف اللغة والمقدرة على حل المشكلات والتعامل مع الآخرين	واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة	دراسة آدم (2007)
العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة غير ملائمة للتبني في إدارة جامعة بنغازي وكلياتها وأن عامل السياسات والإجراءات والبنية التنظيمية والتقييم أكثر العوامل تأثيراً في تبني إدارة الجودة الشاملة	العوامل المؤثرة في تبني إدارة الجودة الشاملة	الدراسة الحالية

1.8 مفاهيم الدراسة : (Research Concepts)

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: (The concept of Total Quality Management)

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، الذي أكدت عليه إدارات العديد من المنظمات، وعملت على تطبيقه لاسيما مؤسسات التعليم العالي، وذلك لمواجهة القوى المؤثرة على عملها، ومنها المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وبين الجامعات الوطنية والأجنبية (الطويل، 2005).

وذهب العزاوي (2005، ص52) إلى أنه يمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق العناصر التي تتألف منها وهي :-

1. الإدارة: يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها، وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام، وذلك عن طريق أدوات إدارة الجودة الشاملة وتقنياتها بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات.
2. الجودة: تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة، أو الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة، أي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية.
3. الشاملة: تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات.

ويعرفها (Oakland 1993)، بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية بمختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر.

ويعرفها معهد الإدارة الفيدرالي للجودة الشاملة والذي ينص على أنها تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهولة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ممكن مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسين الأداء (القحطاني 1993).

ب- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (Requirements of the application of TQM)

تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المتطلبات، أو الركائز الأساسية التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة نظراً لشمولية المفهوم، إلا أنهم ركزوا على مبادئ أساسية يمكن للمنظمة تبنيها تتلخص في الآتي:

1 - التخطيط الاستراتيجي: (Strategic planning)

يلعب التخطيط بكافة فتراته القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل دوراً بارزاً في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ونجاحها، سيما أن فلسفة الجودة تقوم على مبدأ ألا يترك شيئاً لمحض الصدفة أو الحظ، فضلاً عن احتياج إدارة الجودة الشاملة لتخطيط استراتيجي متكامل محكم، وبدرجة عالية من الدقة فيه، ولعل الأسئلة الإرشادية الآتية تساعد كبدائية في عملية التخطيط الاستراتيجي كما ذكرها عقيلي (2001) : ماذا كان عليه وضع المنظمة في السابق؟ وما هو وضع المنظمة الحالي أو الراهن؟ وما الذي تريد المنظمة تحقيقه من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وكيف ستحقق المنظمة ما تريده؟ ما المسار الذي ستسير عليه المنظمة من أجل تحقيق ما تريده؟

2 - القيادة الإدارية: (Leadership)

يرى الطويل (2005) أن القيادة الإدارية للكلية أو الجامعة في ظل إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتمتع بالتواصل المستمر مع العاملين، والتأكيد على استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفاعلية، لتحسين جودة الخدمات التعليمية، والبحثية، والاستشارية، المقدمة إلى الزبائن، ومن ثم زيادة قدرة الكلية، أو الجامعة على المنافسة، وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو.

3 - اللامركزية الإدارية والاستقلالية: (Administrative decentralization and independence)

أي الحرص على إيجاد شراكة مع قطاعات الخدمة الأخرى، تهدف إلى تبادل المعلومات، واكتساب الخبرات، وتقوم الإدارة بتسهيل تدفق المعلومات، وتقاسمها بين الأقسام وجميع العاملين فيها، هذا فإن اعتماد اللامركزية يهدف إلى المرونة في العمل، من خلال تفويض الصلاحيات للمدراء، ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، يشعر الموظف بعدها بالاستقلالية في عمله (الكوي، 2003).

4 - الإسناد والدعم: (Attribution and support)

أي العمل على تعبئة خبرات القوى العاملة، وأن تدرك أهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء، وإشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجية، ولا يقتصر الدعم على الجانب المادي فحسب، بل يتعداه وذلك بتنمية روح الفريق، وإشعارهم بأن أمامهم الفرص لتطوير العمل وتحسين الأداء (البكري، 2002).

5 - المشاركة في عملية اتخاذ القرار: (Participate in the decision-making process)

إن المساهمة الهادفة في التطوير تعدّ من الأنشطة الأساسية التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبيل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية فعالة، إضافة لتطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات من خلال التعليم المستمر، والدورات التدريبية والتطويرية، حالة أساسية تتطلبها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (حمود، 2002).

6 - التحسين المستمر للعمليات: (Continuous improvement of operations)

أي التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة، والعمل دوماً من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل، عن طريق تصميم عمليات الإنتاج الخدمي التي تتفق وتتطابق مع مواصفات الجودة، واستخدام أفضل الممارسات والأساليب الإدارية، وتوظيف التقنيات والأساليب الفنية بفاعلية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات (عمليات، 2004).

7 - رسالة الجامعة (University mission):

هي الرؤية المستقبلية لما تريد الجامعة الوصول إليه مستقبلاً. وتتمثل هذه الرؤية في بناء الإنسان الذي يمثل القوة الدافعة لعملية تطور المجتمع، وذلك بالتركيز على تنمية مدارك الطلاب والمساهمة في نهضة البلاد والعناية بالبحث العلمي ومتابعة تطوره (Lewis and Smith 1997).

8 - عملية التقييم المستمر: (Continuous assessment process)

تقييم الأداء هو قياس وتقدير لإنجاز الفرد في العمل بصورة منتظمة ومستمرة، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، والتقييم إما أن يكون الهدف منه إدارياً يتمثل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء، وإما أن يكون تطويرياً وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة إلى حفز العاملين، وفي الواقع أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري (بربر، 2000).

9 - التدريب المستمر: (Continuous training)

يؤكد الطويل (2005) على أن التعليم والتدريب يعد من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن تهيئة جميع العاملين وإعدادهم في مختلف المستويات التنظيمية داخل الكلية أو داخل الجامعة فكرياً ونفسياً، وإدراك مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها ومتطلباتها، وتقبلها أمر ضروري وذلك من أجل ضمان تعاونهم، والتزامهم وإقناعهم بها، وتقليل درجة مقاومتهم لتطبيقها.

10 - الثقافة التنظيمية: (Organizational culture)

إن الثقافة التنظيمية الجديدة للجامعة تشكل بيئة اجتماعية، تشمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم، والمعتقدات، التي يجب أن تسود داخل الحرم الجامعي لدى جميع العاملين فيها، بحيث تمكنهم من إدراك التغييرات الجديدة المطلوب إدخالها إلى الجامعة (منهجية إدارة الجودة الشاملة) وبالتالي، فهي تلعب دور الموجه للسلوك الإنساني، وكما تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجه العاملين أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة (بدح، 2006).

11 - بناء فرق عمل: (Building teams)

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على العاملين حيث يجب تدريبهم، وتنظيم جهودهم، وتحفيزهم، وشحنهم، وإشراكهم كفريق عمل في المعلومات، وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة، وهذا يسهم في تقديم خدمات على مستوى عالٍ من الجودة، على أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة المنظمة وقيمتها وأهدافها، وأن تكون فرق ذاتية الحركة متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا (مصطفى، 2005).

12 - استخدام الطريقة العلمية: (Using scientific method)

أي اعتماد الإدارة منهجية البحث العلمي، للكشف عن المشكلات والتحديات، التي تواجه الجامعة من خلال توفيرها البيئة التنظيمية التي تساعد على ذلك، والاستفادة من نتائج البحوث وتوظيفها بما يخدم العملية التعليمية (الكيومي، 2003).

1.2 تحليل أداة الاستبانة:

استخدم الباحثان الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للجزء العملي. كما استخدم الباحثان الجانب الوصفي الذي ضم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجانب الاستدلالي للتعرف على اتجاهات الباحثين باستخدام اختبار (تي) واستخدام التحليل العملي للتعرف على العوامل الحقيقية المؤثرة في تبني إدارة الجودة الشاملة.

1.1.2 الصفات الديموغرافية:

يتبين لنا من الجدول (2) أن ما نسبته (52.7%) من الباحثين يشغلون وظيفة رؤساء أقسام، وأن ما نسبته (47.3%) هم مدراء إدارات وعمداء كليات. وأن ما نسبته (52%) حملة الدكتوراه، وأن ما نسبته (48%) حملة المؤهل الجامعي والماجستير بين أفراد الدراسة. مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي بين الكوادر

الإدارية محل الدراسة، وهذه النتيجة تؤكد على أن العمل في القطاع التعليمي يتطلب كوادر بشرية مؤهلة تأهيلا علميا عاليا.

وأن ما نسبته (71.8%) من المبحوثين تفوق خبرتهم عن عشر سنوات، وأن ما نسبته (28.2%) منهم تقل خبرتهم العملية عن عشر سنوات. وهذا يدل بوجه عام على وجود خبرة كافية للكوادر الإدارية داخل هذه المؤسسة التعليمية.

جدول (2) الصفات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة

النسبة	التكرار	الصفة	
47.3	20	عمداء الكليات ومدراء الإدارات	الوظيفة
52.7	90	رؤساء الأقسام بالكليات	
100%	110	المجموع	
0.48	53	جامعي و ماجستير	المؤهل
0.52	57	دكتوراه	
100%	110	المجموع	
28.2	31	10 سنوات فأقل	الخبرة
71.8	79	11 سنة فأكثر	
100%	110	المجموع	

2.1.2 التحليل الوصفي:

احتوت أداة الاستبانة على (40) فقرة تم صياغتها لمعرفة إلى أي مدى يوافق أو لا يوافق المشاركون في الدراسة، على ما احتوته عبارات تبني إدارة الجودة الشاملة، بالمحاور السبعة للدراسة.

أولاً: رسالة الجامعة : تضمن المحور ست فقرات تتعلق برسالة الجامعة

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التركيز على رسالة الجامعة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يوجد دليل واضح وموثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	2.87	1.38	4
2	سبق لي أن اطلعت على رسالة جامعة بنغازي.	2.83	1.38	5
3	تعتمد إدارة الجامعة الجودة شعارا لها.	2.90	1.30	3

4	يوجد وصف وظيفي واضح في إدارات جامعة بنغازي.	3.36	1.25	1
5	تشجع إدارة الجامعة على حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بالجودة الشاملة.	2.70	1.18	6
6	يوجد وضوح في أهداف وسياسات جامعة بنغازي.	2.97	1.31	2
	المتوسط العام	٢.٩٤	٠.٩٣	-

يتضح من الجدول (3) أن أعلى متوسط حسابي لإجابات المبحوثين من حيث الرتبة، هو وجود وصف وظيفي في إدارة الجامعة حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.25) وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة التشجيع على حضور الندوات والمؤتمرات التي تتعلق بالجودة بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.18) أما بقية الفقرات توزعت بين المرتبة الأولى والأخيرة. وبوجه عام فإن المتوسط الحسابي (2.94) للبعد هو أقل من المتوسط النظري للمقياس (3) ما يعني أن إجابات المبحوثين في اتجاه عدم الموافقة على ما احتوته الفقرات. ومن الملاحظ في ترتيب العبارات أنه كلما قل المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري للمقياس ازدادت حدة عدم الموافقة وهو ما يعكس شدة الاحتياج وافتقار المبحوثين لهذا الجانب من النشاط، فكون تشجيع إدارة الجامعة على حضور الندوات والمؤتمرات جاءت في المرتبة الأخيرة هو ما يعكس احتياج المبحوثين لهذا النوع من التشجيع فضلاً عن تطلعاتهم وإدراكهم لأهمية المشاركة وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالجودة والتي بدورها تساهم في تنمية الفكر الإنساني وتطوره.

ثانياً: عملية اتخاذ القرار: تضمن المحور ست فقرات تتعلق بعملية اتخاذ القرار

يتضح من الجدول (4) أن أعلى متوسط حسابي لإجابات المبحوثين من حيث الرتبة، هو أن عملية صنع القرار مركزية وتقوم بها الإدارة العليا حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.31) وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة وجود نظام معلوماتي فعال يخدم عملية صنع القرار بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.31) أما بقية الفقرات توزعت بين المرتبة الأولى والأخيرة. وبوجه عام فإن المتوسط الحسابي (2.92) للبعد هو أقل من المتوسط النظري للمقياس (3) ما يعني أن إجابات المبحوثين في اتجاه عدم الموافقة على ما احتوته الفقرات. ومن الملاحظ في ترتيب العبارات أنه كلما قل المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري للمقياس ازدادت حدة عدم الموافقة وهو ما يعكس شدة الاحتياج وافتقار المبحوثين لهذا الجانب من النشاط، فكون عدم موافقة المبحوثين على وجود نظام معلوماتي فعال يخدم عملية صنع القرار جاءت في المرتبة الأخيرة هو ما يعكس الاحتياج الشديد والفعلي للمبحوثين وافتقارهم لنظام معلوماتي في إدارة الجامعة والذي بدوره يخدم متخذ القرار في ظروف عدم التأكد ونقص البيانات. لضمان تطبيق المعايير وتطوير النظم بما في ذلك الملفات والتقارير المتعلقة بالسياسات وإجراءات العمل وتنظيم البيانات.

ثالثاً: اللامركزية الإدارية: تضمن المحور ست فقرات تتعلق باللامركزية الإدارية

يتضح من الجدول (5) أن أعلى متوسط حسابي لإجابات المبحوثين من حيث الرتبة، هو تأييد الإدارة لمبدأ تسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.41) وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة يتمتع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بالصلاحيات ما تمكنهم من اتخاذ القرار بدون الرجوع للإدارة العليا بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.31) أما بقية الفقرات توزعت بين المرتبة الأولى والأخيرة. وبوجه عام فإن المتوسط الحسابي للمحور (2.91) هو أقل من المتوسط النظري للمقياس (3) ما يعني أن إجابات المبحوثين في اتجاه عدم الموافقة على ما احتوته الفقرات. ومن الملاحظ في ترتيب العبارات أنه كلما قل المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري للمقياس ازدادت حدة عدم الموافقة وهو ما يعكس شدة الاحتياج والافتقار للشيء، فكون عدم موافقة المبحوثين على تمتع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بالصلاحيات ما تمكنهم من اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا

جاءت في المرتبة الأخيرة هو ما يعكس شدة الاحتياج الفعلي لمدرء الإدارات ورؤساء الأقسام للسلطات والصلاحيات ما تمكنهم من اتخاذ القرارات بدون الرجوع للإدارة العليا.

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المشاركة في اتخاذ القرار

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تستطلع الإدارة آراء الذين سيتأثرون بالقرار قبل اتخاذه بشكل نهائي.	2.80	1.26	4
2	توجد مشاركة فاعلة بين الإدارة والموظفين ورؤساء الأقسام في عملية صنع القرار.	2.94	1.40	2
3	تحت الإدارة العاملين في المستويات الإدارية على المشاركة في اتخاذ القرار.	2.80	1.39	5
4	عملية صنع القرار مركزية وتقوم بها الإدارة العليا.	3.22	1.31	1
5	يوجد نظام معلومات فعال يخدم عملية صنع القرار.	2.76	1.31	6
6	تشجع إدارة الجامعة العاملين على المبادرة بالمشاريع والأفكار الناجحة لتوكيد الجودة فيها.	2.93	1.35	3
-	المتوسط العام	2.92	0.96	-

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اللامركزية الإدارية والاستقلالية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تتمتع الجامعة باللامركزية الإدارية.	2.90	1.37	2
2	يوجد ثبات في إدارات جامعة بنغازي.	2.82	1.39	5
3	تعمل إدارة الجامعة على توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العمداء ورؤساء الأقسام والعاملين فيها.	2.83	1.27	3
4	يتم اعتماد نظام اللامركزية في الجامعة بهدف تحقيق المستوى المطلوب من الاستقلالية والمرونة في العمل .	2.82	1.38	4
5	يتمتع مدرء الإدارات ورؤساء الأقسام بالصلاحيات ما تمكنهم من اتخاذ القرارات بدون الرجوع للإدارة العليا.	2.80	1.31	6
6	تؤيد الإدارة مبدأ تسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.	3.30	1.41	1
-	المتوسط العام	2.91	0.96	-

رابعاً : استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات

يتضح من الجدول (6) أن أعلى متوسط حسابي لإجابات الباحثين من حيث المرتبة، هو حرص الإدارة على توفير بيئة تنظيمية للبحث واحترام استقلالية الباحثين حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.25) وجاء في المرتبة الأخيرة اعتماد الإدارة منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعة بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.36) أما بقية الفقرات توزعت بين المرتبة الأولى والأخيرة. وبوجه عام فإن المتوسط الحسابي (2.84) للمحور هو أقل من المتوسط النظري للمقياس (3) ما يعني أن إجابات الباحثين في اتجاه عدم الموافقة على ما احتوته الفقرات. ومن الملاحظ في ترتيب العبارات أنه كلما قل المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري للمقياس ازدادت حدة عدم الموافقة وهو ما يعكس شدة احتياجهم وافتقارهم له، فكون اعتماد الإدارة منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعة جاء في المرتبة الأخيرة هو ما يعني احتياج الباحثين لهذا النوع من الأسلوب المنهجي، وهو الأجدى في الكشف عن المشكلات وإيجاد الحلول لها. وهذا ما يعكس إدراك الباحثين لأهمية البحوث والدراسات وأن البحوث العلمية التي تقوم بها الجامعة للتحديث وتجديد دور الجامعة لازالت متواضعة. فالجامعات التي تصنف من ضمن أوائل الجامعات أو التي تستثنى من ذلك، يؤخذ بعين الاعتبار نشاطها البحثي والعلمي.

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور استخدام الأسلوب العلمي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
1	تساعد الإدارة في توفير بيئة تنظيمية للبحث واحترام استقلالية الباحثين.	2.87	1.34	1
2	تستخدم الجامعة الأسلوب العلمي في تحسين أداء العاملين فيها للحصول على جودة أكثر.	2.86	1.39	2
3	تهتم الإدارة بنتائج البحوث العلمية وتوظيفها بما يخدم جودة العملية التعليمية.	2.83	1.22	3
4	تعتمد الإدارة منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعة.	2.82	1.36	4
-	المتوسط العام	2.84	1.13	-

خامساً : التقييم المستمر : تضمن المحور سبع فقرات تتعلق بعملية التقييم المستمر بالجامعة

يتضح من الجدول (7) أن أعلى متوسط حسابي لإجابات الباحثين من حيث المرتبة، هو تركيز التقييم على جودة العمليات الإدارية بدلا من التركيز على نتائجها. حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.39) وجاء في المرتبة الأخيرة حرص التقييم على مقارنة مستوى الجودة المنجز في الجامعة مع مستوى الجودة الذي حققته الجامعات المنافسة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.26) أما بقية الفقرات توزعت بين المرتبة الأولى والأخيرة. وبوجه عام فإن المتوسط الحسابي (2.83) للمحور هو أقل من المتوسط النظري للمقياس (3) ما يعني أن إجابات الباحثين في اتجاه عدم الموافقة على ما احتوته الفقرات. ومن الملاحظ في ترتيب العبارات أنه كلما قل المتوسط الحسابي عن

المتوسط النظري للمقياس ازدادت حدة عدم الموافقة وهو ما يعكس شدة الاحتياج والافتقار للشئ، فكون التقييم يحرص على مقارنة مستوى الجودة المنجز في الجامعة مع مستوى الجودة الذي حققته الجامعات المنافسة جاء في المرتبة الأخيرة هو ما يعكس احتياج الباحثين لإجراء عمليات تقييمية دورية. من أجل مقارنة الأنظمة التعليمية بهدف الاستفادة من التجارب الناجحة وتحليل عوامل النجاح فيها.

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التقييم

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يتم التقييم بصورة دورية بغرض اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	2.82	1.41	5
2	يوجد تبادل للخبرات بين جامعة بنغازي وجامعات قامت بتطبيق نظام الجودة.	2.79	1.48	6
3	مكتب الجودة في جامعة بنغازي فعّال وكفوء.	2.85	1.40	4
4	يركز التقييم على جودة العمليات الإدارية بدلا من التركيز على نتائجها.	2.96	1.39	1
5	يركز التقييم على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبني نظام رقابة فعّال على الجودة أثناء تنفيذها.	2.87	1.39	2
6	تحرص إدارة الجامعة على استمرارية عملية المتابعة والتقييم تحقيقا لأهداف الرقابة الوقائية.	2.85	1.38	3
7	يحرص التقييم على مقارنة مستوى الجودة المنجز في الجامعة مع مستوى الجودة الذي حققته الجامعات المنافسة.	2.72	1.26	7
-	المتوسط العام	2.83	1.00	-

سادسا : الثقافة التنظيمية : تضمن المحور خمس فقرات تتعلق بالثقافة التنظيمية للجامعة

يتضح من الجدول (8) أن أعلى متوسط حسابي لإجابات الباحثين من حيث الرتبة، هو اهتمام إدارة الجامعة بوضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في جميع كليات الجامعة حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.33) وجاءت في المرتبة الأخيرة تعمل إدارة الجامعة على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.40) أما بقية الفقرات توزعت بين المرتبة الأولى والأخيرة. ويوجه عام فإن المتوسط الحسابي (2.82) للمحور هو أقل من المتوسط النظري للمقياس (3) ما يعني أن إجابات الباحثين في اتجاه عدم الموافقة على ما احتوته الفقرات. ومن الملاحظ في ترتيب العبارات أنه كلما قل المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري للمقياس ازدادت حدة عدم الموافقة وهو ما يعكس شدة احتياج الباحثين وافتقارهم لهذا النوع من الثقافة، فكون عدم موافقة الباحثين على أن تعمل إدارة الجامعة على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين ما يعني أنهم يفتقرون لهذه الثقافة وفي حاجة للتعرف على ثقافة الجودة ومعايير تطبيقها.

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تركز إدارة الجامعة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي تحقيقا للتحويل إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	2.85	1.41	2
2	تهتم إدارة الجامعة بوضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في جميع كليات الجامعة.	2.90	1.33	1
3	تلتزم إدارة الجامعة وتؤيد تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	2.82	1.33	3
4	تعمل إدارة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي لضمان جودة التعليم.	2.79	1.35	4
5	تعمل إدارة الجامعة على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين.	2.77	1.40	5
-	المتوسط العام	2.82	1.03	-

سابعا : التدريب المستمر : تضمن المحور ست فقرات تتعلق بعملية التدريب بالجامعة

يتضح من الجدول (9) أن أعلى متوسط حسابي لإجابات الباحثين من حيث الرتبة، حيث تعمل إدارة الجامعة على عقد ندوات ومحاضرات دورية لتأكيد مفهوم الجودة حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.28) وجاءت في المرتبة الأخيرة، حيث تعمل إدارة الجامعة على إقامة دورات تدريبية للمديرين والعاملين في مجال إدارة الجودة بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.27) أما بقية الفقرات توزعت بين المرتبة الأولى والأخيرة. وبوجه عام فإن المتوسط الحسابي للمحور (2.83) هو أقل من المتوسط النظري للمقياس (3) ما يعني أن إجابات الباحثين في اتجاه عدم الموافقة على ما احتوته الفقرات. ومن الملاحظ في ترتيب العبارات أنه كلما قل المتوسط الحسابي عن المتوسط النظري للمقياس ازدادت حدة عدم الموافقة وهو ما يعكس شدة الاحتياج والافتقار لهذا النوع من التدريب، فكون عدم موافقة الباحثين على أن تعمل إدارة الجامعة على إقامة دورات تدريبية للمديرين والعاملين في مجال إدارة الجودة. هو ما يعكس الاحتياج الفعلي للمبحوثين للدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة.

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العملية التدريبية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تعمل إدارة الجامعة على إقامة دورات تدريبية للمديرين والعاملين في مجال إدارة الجودة.	2.79	1.27	6
2	تعمل الإدارة على تطوير مهارات وقدرات العاملين باستمرار.	2.80	1.28	4
3	تعمل إدارة الجامعة على تعميق الوعي وتنمية القيم والاتجاهات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.	2.83	1.35	3

4	تتعتمد إدارة الجامعة على الخبرات الخارجية في القيام بعملية التدريب.	2.88	1.35	2
5	يتم الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية وليست شخصية.	2.79	1.29	5
6	تعمل إدارة الجامعة على عقد ندوات ومحاضرات دورية لتأكيد مفهوم الجودة.	2.94	1.28	1
-	المتوسط العام	2.83	0.97	-

2.1.3 الجانِب الاستدلالي:

يتناول هذا الجانِب تحديد مستوى ملاءمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تحديد العوامل المؤثرة مع تقليص المحاور السبعة المقترحة في الدراسة في تبني إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.
أولاً: تحديد مستوى ملاءمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم استخدام اختبار (تي) لاختبار معنوية الوسط الحسابي للعينة والوسط النظري للاستبانة (120) كحد أدنى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.

جدول (10) اختبار معنوية الوسط الحسابي للعينة

البيان	العدد	الوسط الحسابي للعينة	الانحراف المعياري	الوسط النظري	درجة الحرية	ت المحسوبة	القيمة الاحتمالية
مستوى تطبيق تبني إدارة الجودة	110	115.20	38.32	120	109	1.31-	0.193

يتبين لنا من الجدول (10) أن الوسط الحسابي للعينة (115.20) بانحراف معياري (38.32) أقل من الوسط النظري (120) بالاتجاه السالب وأن القيمة الاحتمالية تساوي $P - Value = 0.193$ وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني تدني مستوى تطبيق تبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي المتمثلة في المحاور السبعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: تحديد العوامل المؤثرة مع تقليص المحاور السبعة المقترحة في تبني إدارة الجودة الشاملة

تم استخدام التحليل العاملي (Factor analysis) لمعرفة أي العوامل أكثر تأثيراً في تبني إدارة الجودة. من خلال إجابات الباحثين على الاستبانة وتحليلها وفقاً لطريقة المكونات الأساسية باستخدام التدوير المائل للمحاور بطريقة فريماكس (varimax).

بناءً على نتائج التحليل العاملي تم اختزال المحاور السبعة المقترحة بالدراسة في أربعة عوامل، حيث يمكن القول بوجه عام أن العوامل الأربعة هي مكونات جزئية لمعايير تبني إدارة الجودة الشاملة وأن هذه العوامل الأربعة هي ركائز أساسية في تبني إدارة الجودة الشاملة.

حيث كانت نسب تفسير المكونات عالية وهو ما يفسر (88%) من نسبة تباين اتجاهات الباحثين، ويمكن القول إن العبارات ذات التحميل المرتفع من التشعبات يمكن تسميتها بمكونات كل عامل على حدة كما هو موضح بالجدول (11) وقد استخدمت ثلاثة محكات في انتقاء العبارات وتصنيفها على العوامل وهي كما يلي:

1. أخذ العوامل التي يزيد الجذر الكامن (Eigen-value) عن الواحد الصحيح.
2. أن يكون تشعب العبارات على العامل الذي تنتمي إليه (0.35 أو أكثر).
3. أن لا يقل عدد العبارات في أي من العوامل عن ثلاث عبارات، إذ إن تشعب العامل بثلاث عبارات قد يكون بمنزلة الحد الأدنى من التشعبات لتحديد تسمية العامل.

وبناء على ذلك جرى تقليص العوامل إلى أربعة عوامل، واستبعد العامل الخامس لاحتواءه على فقرة واحدة وهي غير كافية لتحديد تسمية العامل، ومن الجدول (11) يمكن تفسير العوامل المستخرجة من التحليل العاملي على النحو الآتي:

العامل الأول: السياسات والبيئة التنظيمية (Policies and organizational environment)

تشعب العامل الأول بعدد (19) عبارة، وبلغ التباين المفسر (53%)، وتراوحت تشعبات الفقرات بهذا العامل بين (0.83-0.94). وجميع العبارات تهدف لقياس جودة السياسات الإدارية وأهدافها والبيئة التنظيمية التي تتمتع باللامركزية الإدارية وتشارك الآخرين في القرار المعتمد على المعلومات المستقاة من البيانات المعالجة بمنهجية علمية في ظل مناخ تنظيمي يستعين بخبرات الآخرين وتجاربهم لتنمية مهارات العاملين وتطويرها لمنع حدوث الأخطاء من خلال تصميم نظام معلوماتي فعال يوفر قواعد بيانات تخدم متخذ القرار. في الوقت الذي يرى فيه كثير من العلماء أن مستوى الثقافة التنظيمية وثراء المناخ التنظيمي أكثر تحكما في جدوى التفكير الإبداعي وفاعليته من تميز القدرات الخاصة، وهذا ما يجعل إمكانيات التحسين المستمر أكبر مساحة وأسهل تحقيقاً، إذ إن قدراتنا العقلية على التحليل والتركيب وإدراك المترابلات متفاوتة، مما يجعل عمليات التحسين المستمر تؤدي إلى نجاحات متفاوتة.

جدول (11) يبين العوامل المستخرجة بعد التدوير

ت	العبارات	Component				
		5	4	3	2	1
1	يوجد دليل واضح وموثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.				0.917	
2	سبق لي أن اطلعت على رسالة جامعة بنغازي.				0.939	
3	تعتمد إدارة الجامعة الجودة شعارا لها.				0.906	
4	يوجد وصف وظيفي واضح في إدارات جامعة بنغازي.	0.593	0.480-			
5	تشجع إدارة الجامعة على حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بالجودة الشاملة.			0.836	0.389	
6	يوجد وضوح في أهداف وسياسات جامعة بنغازي.					0.900
7	تستطلع الإدارة آراء الذين سيتأثرون بالقرار قبل اتخاذه بشكل نهائي.					0.858
8	توجد مشاركة فاعلة بين الإدارة والموظفين ورؤساء الأقسام في عملية صنع القرار.				0.945	

			0.848	تحت الإدارة العاملين في المستويات الإدارية على المشاركة في اتخاذ القرار.	9
			0.604	عملية صنع القرار مركزية وتقوم بها الإدارة العليا.	10
		0.912		يوجد نظام معلومات فعال يخدم عملية صنع القرار.	11
			0.946	تشجع إدارة الجامعة العاملين على المبادرة بالمشاريع والأفكار الناجحة لتوكيد الجودة فيها.	12
0.400-			0.851	تتمتع الجامعة باللامركزية الإدارية.	13
			0.924	الثبات في إدارات جامعة بنغازي	14
			0.854	توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة اتخاذ القرارات.	15
			0.945	اعتماد نظام اللامركزية بالجامعة لتحقيق الاستقلالية والمرونة في العمل.	16
		0.834		التمتع بالصلاحيات ما تمكنهم من اتخاذ القرارات بدون الرجوع للإدارة العليا.	17
	0.748			تؤيد الإدارة مبدأ تسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.	18
			0.940	تساعد الإدارة في توفير بيئة تنظيمية للبحث واحترام استقلالية الباحثين.	19
			0.946	تستخدم الجامعة الأسلوب العلمي في تحسين أداء العاملين فيها للحصول على جودة أكثر.	20
			0.929	تهتم الإدارة بنتائج البحوث العلمية وتوظيفها بما يخدم جودة العملية التعليمية.	21
			0.911	تعتمد الإدارة منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعة.	22
			0.934	يتم التقييم بصورة دورية بفرض اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	23
			0.897	يوجد تبادل للخبرات بين جامعة بنغازي وجامعات قامت بتطبيق نظام الجودة.	24
			0.926	مكتب الجودة في جامعة بنغازي فعال وكفوء.	25
			0.874	يركز التقييم على جودة العمليات الإدارية بدلا من التركيز على نتائجها.	26
			0.896	التقييم لمنع حدوث الأخطاء في العمليات وذلك بتبني نظام رقابة فعال على الجودة.	27

			0.935		28	تحرص إدارة الجامعة على استمرارية عملية المتابعة والتقييم تحقيقاً لأهداف الرقابة الوقائية.
	0.728				29	التقييم لمقارنة المنجز بالجامعة مع مستوى الجودة الذي حققته الجامعات المنافسة.
			0.886		30	التركيز على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي تحقيقاً للتحويل إلى مفهوم إدارة الجودة.
0.413-			0.830		31	تهتم إدارة الجامعة بوضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في جميع كليات الجامعة.
			0.886		32	تلتزم وتؤيد إدارة الجامعة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
			0.881		33	تعمل إدارة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي لضمان جودة التعليم.
			0.927		34	تعمل إدارة الجامعة على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين.
			0.869		35	تعمل إدارة الجامعة على إقامة دورات تدريبية للمديرين والعاملين في مجال إدارة الجودة.
			0.901		36	تعمل الإدارة على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم باستمرار.
			0.928		37	تعمل إدارة الجامعة على تعميق الوعي وتنمية القيم والاتجاهات المتعلقة بإدارة الجودة.
			0.926		38	تعتمد إدارة الجامعة على الخبرات الخارجية في القيام بعملية التدريب.
	0.904				39	يتم الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية وليست شخصية.
			0.926		40	تعمل إدارة الجامعة على عقد ندوات ومحاضرات دورية لتأكيد مفهوم الجودة.
1.056	1.351	2.505	9.170	21.005	الجذر الكامن	
2.641	3.378	6.262	22.926	52.511	نسبة التباين	
87.719	85.078	81.700	75.437	52.511	النسبة التراكمية للتباين المفسر	

العامل الثاني: الإجراءات والتقييم (Procedures and evaluation)

تشعب العامل الثاني بعدد (14) فقرة وقد بلغ التباين المفسر (23%)، وتراوحت تشعبات العبارات بهذا العامل بين (0.88-0.95) واستقطب هذا العامل العبارات التي تقيس إجراءات المتابعة والتقييم بأساليب علمية لاسيما أسلوب الرقابة الوقائية وفق معايير تحمل في طياتها رسالة الجامعة التي شعارها الجودة والمبادرة بالأفكار الناجحة فضلا عن المشاركة الفاعلة بين الإدارة والعاملين ويعملون بروح الفريق وبخطى ثابتة.

العامل الثالث: التخطيط والمعلومات (Planning and Information)

تشبع العامل الثالث بعدد (4) فقرات وبلغ التباين المفسر (6%)، وتراوحت تشبعات العبارات بهذا العامل بين (0.83-0.91) واستقطب هذا العامل العبارات التي تقيس التخطيط لأليات نظام معلوماتي فعال مرن قائم على قاعدة بيانات رصينة مبنية على أسس موضوعية تمكن مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام من الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

العامل الرابع: القدرة الإنتاجية (productive capacity)

تشبع العامل الرابع بعدد (3) فقرات حيث بلغ التباين المفسر (4%)، وتراوحت تشبعات الفقرات بهذا العامل بين (0.48-0.74) ويحتوي هذا العامل العبارات التي تقيس تقييم أداء الموظفين أي المنجز من الأعمال بمعنى آخر قياس قدرات وإمكانات الموظفين (القدرة الإنتاجية) في الإنجاز للوقوف على نقاط القوة والضعف في ظل وصف وظيفي واضح بين الإدارات.

1.3 الاستنتاجات والتوصيات

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يعد ضرورة لمواجهة المشاكل والأزمات التي تواجهها وللارتقاء بها، وتحقيق التميز في أداؤها. وأن من بين مستلزمات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. تبين نتائج الدراسة أن العامل الأول والثاني (السياسات والبيئة التنظيمية). (الإجراءات والتقييم) على التوالي أكثر أهمية من العوامل الأخرى بالنسبة لعينة الدراسة لسببين: الأول أن مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بالكليات هم أكثر من يتأثرون بسياسات الجامعة وبيئتها التنظيمية وإجراءاتها، والسبب الثاني كونهم هم حلقة الوصل في تطبيق هذه السياسات والإجراءات وتنفيذها على كافة الإدارات الأخرى لخدمة المنتج التعليمي (الطالب)، عليه يمكن القول إن العامل الأول والثاني هما سببين رئيسيين في تدني جودة الخدمات بالجامعة، بالمقابل فإن درجة تأثيرهما ومساهمتهما في النهوض والرفع والتحسين من مستوى جودة الخدمات بالجامعة يكون بشكل فاعل وكبير مقارنة بالعوامل الأخرى إذا ما أعيرنا الاهتمام البالغ بالسياسات والبيئة التنظيمية والإجراءات والتقييم عند تطبيق معايير الجودة.
2. ضرورة تكثيف الجهود المتعلقة بالسياسات والإجراءات والبيئة التنظيمية والتقييم فلا قيمة للتخطيط والمعلومات والقدرات ما لم تكن هناك سياسات وبيئة تنظيمية وإجراءات تقييمية فاعلة. فالعمل الذي لا تسبقه رؤية ناضجة معرض للانحراف.
3. للنهوض بالجودة لا بد من العمل على تعميق الوعي وزيادته بثقافة الجودة الشاملة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية والموظفين في مؤسسات التعليم العالي، عن طريق ورش عمل وإطلاعهم على تجارب الجامعات العالمية، والنجاحات التي حققتها نتيجة لتبنيها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. إن آمالنا تتعاضد في سيورة تفكيرنا نحو الأفضل، والرقى بمستوى الجودة في جامعاتنا العربية بشكل عام والجامعات الليبية بشكل خاص، فالمسار مرسوم والأهداف محددة وآليات تحقيق ذلك واضحة في أذهان الكثيرين منا، لكن لا بد من المراجعة المستمرة للوقوف على مدى انسجام أحوالنا وأوضاعنا وجهودنا مع كل ذلك، وهذا ما يقودنا للنظرة الموضوعية والتفكير الموضوعي والتقييم الموضوعي للرؤساء والمرؤوسين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. آدم، عصام الدين برير (2007) واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، الجبيلة، عمان، العدد 4، ص399-441.
2. البكري، سونيا محمد (2002)، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
3. الرقابة الإدارية (ليبيا)، التقرير السنوي عن عام (2002).
4. الطويل، أكرم احمد، وفارس يونس الكوراني (2005)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 82، ص ص 59-89.
5. العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005) إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
6. الفحطاني، سالم سعيد (1993) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي-مجلة الإدارة العامة العدد 78.
7. الكيومي، عبد الله بن عيسى (2003)، تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية التعليمية، كلية التربية عمان، الأردن، ص (169-215).
8. المحياوي، قاسم نايف علوان (2005)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة سرت، مجلة الجامعي، المجلد 10، ص ص 33-63.
9. بدح، أحمد محمد (2006) نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 46.
10. بدح، أحمد محمد (2007) درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، الجبيلة، عمان، العدد 4، ص 47-97.
11. بربر، كامل (2000) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان.
12. تقرير مكتب ضمان الجودة وتقويم الأداء ، جامعة بنغازي (2010).
13. حمود، خضير كاظم (2002)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.
14. عقيلي، عمر وصفي، (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وائل، عمان الأردن.
15. عمليات، ناصر صالح، (2004) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان الأردن.
16. مصطفى، أحمد سيد (2005)، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، المعادي الجديدة، القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

17. John S. Oakland (1993) Total quality and management. The route to improving performance. 2nd ed. Butterworth-Heinemann.
18. performance. 2nd ed. Butterworth-Heinemann.
19. 2- Lewis, G and Smith, H, (1997) Why Quality Improvement. In Higher Education International Journal , Vol. 1 ,pp.153-167.