

## The reality of applying total quality management at the University of Idlib from the point of view of faculty and administrative academics

Mr. Ahmad Mohamad Staif<sup>\*1</sup>, Co-Prof. Siham Mustafa Abdulaziz<sup>2</sup>, Dr. Hisham Farag Abd Alsaid<sup>1</sup>

<sup>1</sup> College of Education | University of Idlib | Syria, <sup>2</sup> College of Education | University of Aleppo in the liberated areas | Syria

Received:  
29/02/2024

Revised:  
10/03/2024

Accepted:  
20/04/2024

Published:  
30/09/2024

\* Corresponding author:

[ahmad-staif@idlib.university.com](mailto:ahmad-staif@idlib.university.com)

**Citation:** Staif, A. M., Abdulaziz, S. M., & Alsaid, H. F. (2024). The reality of applying total quality management at the University of Idlib from the point of view of faculty and administrative academics. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(9), 1 – 19. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A290224>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of application of total quality management with its following dimensions (organizational culture, academic field, professional growth) from the point of view of faculty members and administrative academics at the University of Idlib. To achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and the study tool was a questionnaire composed of (24) items distributed on three axes: Organizational culture (8) items, academic field (6) items, professional growth (10) items, applied to a sample of (82) faculty members at the University of Idlib. The study found that the degree of application of comprehensive quality management in its following dimensions: (organizational culture, academic field, professional growth) at the University of Idlib from the point of view of faculty and administrative academics was moderate on the three principles with an average calculation ranging from (2.92 - 3.43) to an average application degree. The first was the academic field with an average calculation (3.43), second after professional growth and average calculation (3.09), and third after organizational culture with an average calculation (2.92). The study also found that there are no statistically significant differences in the level of indication ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of application of CQM in the following dimensions: (organizational culture, academic field, professional growth) at the University of Idlib from the point of view of the faculty and administrative academics of the University of Idlib attributable to the variables of scientific qualification (master's, Ph.D.), as well as the absence of statistically significant differences at the indicative level ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributable to the job title variable (faculty member, administrative academic). The study concluded that the idea of working in a team spirit and involving everyone in decision-making should be strengthened, and that the University should be interested in developing its libraries, research that would be able to meet the requirements of its students and faculty.

PhD thesis research in educational management.

**Keywords:** Total quality management, organizational culture, academic field, professional growth, University of Idlib.

### واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين

أ. أحمد محمد صطيف<sup>\*1</sup>، أ.م.د/ سهام مصطفى عبد العزيز<sup>2</sup>، د/ هشام فرج عبد السيد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كلية التربية | جامعة إدلب | سوريا، <sup>2</sup> كلية التربية | جامعة حلب في المناطق المحررة | سوريا

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الثقافة التنظيمية، المجال الأكاديمي، النمو المهني) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين في جامعة إدلب، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي استبانة مؤلفة من (24) بند موزعة على ثلاثة محاور هي: الثقافة التنظيمية (8) بنود، المجال الأكاديمي (6) بنود، النمو المهني (10) بنود، طبقت على عينة وقدرها (82) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة إدلب. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الآتية: (الثقافة التنظيمية، المجال الأكاديمي، النمو المهني) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين جاءت متوسطة على المبادئ الثلاث وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.92-3.43) وبدرجة تطبيق متوسطة. حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الأكاديمي وبمتوسط (3.43)، وفي المرتبة الثانية بعد النمو المهني وبمتوسط (3.09)، وفي المرتبة الثالثة بعد الثقافة التنظيمية وبمتوسط (2.92). كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الآتية: (الثقافة التنظيمية، المجال الأكاديمي، النمو المهني) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين في جامعة إدلب تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه)، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المسعى الوظيفي (عضو هيئة تدريسية، أكاديمي إداري). وأوصلت الدراسة بضرورة تعزيز فكرة العمل بروح الفريق وإشراك الجميع في اتخاذ القرار كل فيما يخصه، وأن تهتم الجامعة بتطوير مكنتها، بحث تصبح قادرة على تلبية متطلبات طلابها وأعضاء هيئة التدريس فيها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية، المجال الأكاديمي، النمو المهني، جامعة إدلب.

## 1- المقدمة.

يشهد التعليم العالي اهتماماً كبيراً على مختلف المستويات في دول العالم كافة، فضلاً عن أنه يشهد تطوراً مستمراً نحو الأفضل لمواكبة حاجات الفرد والمجتمع وخصائص العصر العلمية والتقنية، وبالإضافة إلى ذلك فهو يعدُّ من أبرز القطاعات التي يتطلع إليها أي مجتمع في سعيه لتطوير نمط الحياة، وهذا الإدراك ينطلق من كون التعليم العالي قاطرة التقدم والانتقال الحقيقي إلى عصر المعرفة. وفي ظل تداعيات العولمة وتدويل التعليم واقتصاد المعرفة أصبحت جامعات العالم بحاجة إلى أن تكون أكثر تطوراً وتنافساً في سوق التعليم المحلي والإقليمي والعالمي، إذ أصبحت الجامعات أمام تحد جديد يطالها بالكفاح من أجل تحسين نوعية أنشطتها الأكاديمية بالمقارنة مع أقرانها على مستوى العالم في حلبة التنافس بين الجامعات (غبور، 2019، 4). ومن أجل ذلك اتجهت مؤسسات التعليم العالي في ظل هذه التنافسية وفتح الحدود بين الدول... إلى الأخذ بنظام الجودة والتميز، وتطوير نظم وإجراءات ومعايير الجودة بما يساير التوجهات العالمية ويتماشى وظروف كل مجتمع، في محاولة لتقييم الممارسات التعليمية وتطويرها بما يحقق مستلزمات التنافسية والتميز المؤسسي (الصالح، وحسين، 2021، 8). وقد شهدت جامعة إدلب- رغم حداثة- محاولات جادة للارتقاء بأدائها، ومحاكاة نظيراتها من الجامعات العربية والعالمية. لذا فإن هذا البحث يعدُّ خطوة متواضعة تساعد القائمين على هذه الجامعة للاطلاع على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ومدى إمكانية الاستفادة منها في جامعة إدلب، من أجل رفع مستوى جودة التعليم في هذه الجامعة.

## 1-2-مشكلة البحث:

أصبح موضوع تحديث وإصلاح مؤسسات التعليم العالي أحد المرتكزات الأساسية لتطوير منظومة التعليم بعناصرها المختلفة من برامج تعليمية وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية والمباني والمعدات... إلخ. مما ولد الحاجة لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من أجل التطوير النوعي لمخرجاتها وتحقيق المواءمة بينها وبين متطلبات التنمية. وبما أن الجامعة تعد القاعدة الفاعلة في بيئة التعليم وأهدافه، على اعتبارها منظمة خدمية تختص بإنتاج وتسويق حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية والتدريبية، فهي بذلك تمثل المدخل الرئيس لكل الأنشطة الإنشائية في المجتمع سواء كانت اقتصادية أم سياسية، صناعية أم خدمية مادية (السعد ومنهل، 2006، 137). وعليه أصبحت الجامعة أكثر مسؤولية وعرضة للمحاسبة على طريقة إدارتها لشؤونها، من جهة، ومن جهة أخرى ملزمة بتلبية حاجات جماهير زبائنها من الطلبة (ولو كانت هذه الحاجات غير جيدة من وجهة نظر المؤسسة) أكثر من تلبية حاجات القلة ذات الامتياز والثراء (كافري، 2013، 23).

كما واجهت الجامعات في جميع أنحاء العالم تغيرات جذرية في بيئاتها الخارجية والداخلية مثل انخفاض الدعم المالي، والتقدم التكنولوجي السريع، وزيادة الطلب على التعليم العالي، والتركيبية السكانية المتغيرة، والبرامج الأكاديمية التقليدية، وضعف قدرة الجامعة على تلبية احتياجات المجتمع. لذلك سارعت العديد من الجامعات للتفكير في أساليب جديدة كوسيلة لإجراء تغييرات مفيدة لتطوير التعليم للتكيف مع البيئة سريعة التغير (Hassanien.M.A,2017,4).

ولم يكن المسؤولون عن جامعة إدلب غافلين عن إجراء مثل هذه التغييرات في جامعة إدلب والتي تم افتتاحها حديثاً، ولا سيما أن التعليم العالي شهد توسعاً كبيراً في الشمال السوري بعد تحريره، حيث أدرك القائمون على أمور هذه المنطقة بعد تحريره أهمية افتتاح الجامعات من أجل إعداد القوى العاملة للنهوض في بناء هذه المنطقة التي أنهكتها الحرب، وتم افتتاح بعض الجامعات منذ عام 2015 م بإمكانيات بسيطة كجامعة (إدلب، وحلب الحرة)، ثم بدأ المسؤولون عن ملف التعليم في هذه المنطقة العمل على تطوير التعليم الجامعي بعد إدراكهم لأهمية تطوير التعليم العالي للنهوض بالمجتمع. ورغم هذه المحاولات لتطوير التعليم في الشمال السوري إلا أنه ما زال يعاني الكثير من المشكلات التي تحتاج إلى حلول، ومواجهة المشكلات المحيطة بالتعليم العالي في الشمال السوري يتطلب مرونة الهياكل التنظيمية والاتجاه لتطبيق نهج إداري حديث يتميز بالمرونة والقابلية والقدرة على الاستفادة من الثقافة الحديثة.

وفي هذا الإطار اطلع الباحثون على عدد من البحوث والدراسات التي تناولت الاتجاهات العالمية في التعليم العالي، ولاحظ من خلال القراءة الأولية أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أهم الاتجاهات العالمية التي أثبتت جداتها في تحقيق نجاح كبير في إدارة مؤسسات التعليم العالي. حيث أخذ مفهوم إدارة الجودة اهتماماً متزايداً على كافة المستويات الإدارية والتربوية والتعليمية. وفي هذا السياق أكدت دراسة المجرب وآخرون (2018) أن تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز لمواجهة حدة المنافسة التي يتميز بها عصرنا الحالي، كما توصلت دراسة يس وآخرون (2023) إلى إثبات وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين مخرجات التعليم العالي. وعليه ومن خلال اطلاع الباحثين على الأدب النظري، ونتائج الدراسات السابقة، واستشعاره للأهمية البالغة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جاء هذا البحث للتعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الثقافة التنظيمية/

المجال الأكاديمي/ النمو المهني) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: ما واقع تطبيق جامعة إدلب لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الثقافة التنظيمية/ المجال الأكاديمي/ النمو المهني) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين فيها؟

### 3-1- أسئلة البحث:

- 1- ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الثقافة التنظيمية/ المجال الأكاديمي/ النمو المهني) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين.
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الثقافة التنظيمية/ المجال الأكاديمي/ النمو المهني) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي (ماجستير/ دكتوراه)، والمسعى الوظيفي (أكاديمي إداري- عضو هيئة تدريسية).

### 4-1- أهداف البحث:

يهدف البحث للتعرف ما يلي:

- 1- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الثقافة التنظيمية/ المجال الأكاديمي/ النمو المهني) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين.
- 2- الفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الثقافة التنظيمية/ المجال الأكاديمي/ النمو المهني) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين التي تعزى لمتغيرات الدراسة وهي المؤهل العلمي (ماجستير/ دكتوراه)، والمسعى الوظيفي (أكاديمي إداري- عضو هيئة تدريسية).

### 5-1- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تسلط الضوء على مفهوم إداري معاصر وهو إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الذي يسهم تطبيقه بتطوير أداء الجامعات والارتقاء بمستواها. وتوفير مرجع لأصحاب القرار في جامعة إدلب عن مدى تطبيق الجامعة لإدارة الجودة الشاملة، لرسم سياسات الجامعة في جو يسوده نشر الثقافة والمشاركة والمسؤولية والتحسين المستمر. وقد تسهم الدراسة في تقديم مؤشرات لتوظيف إدارة الجودة الشاملة والارتكاز عليها في النهوض بأداء الجامعة وتطويرها، وتقديم بعض المقترحات التي قد تفيد الجامعة في إعادة تقييم أنظمتها الإدارية وقياس مخرجاتها وفق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

### 6-1- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أبعاد إدارة الجودة الآتية: (الثقافة التنظيمية/ المجال الأكاديمي/ النمو المهني).
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين في جامعة إدلب
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في جامعة إدلب الواقعة شمال غرب سوريا.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2023 .

### 7-1- مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

- إدارة الجودة الشاملة: عرفتها BQA (منظمة الجودة البريطانية) على أنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً (رضوان، 2012، 23).
- التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: منهج إداري حديث يسعى إلى تطوير الأداء التدريسي في مؤسسات التعليم العالي في الشمال السوري، والارتقاء بمستوى العملية التعليمية من أجل تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلاب، أولياء الأمور، مؤسسات المجتمع).
- جامعة إدلب: هي جامعة حكومية تأسست عام 2015، وتم افتتاحها وبدأت الدراسة فيها في العام الدراسي 2015-2016، وذلك تلبية للحاجة المجتمعية والعلمية، ويهدف تأمين الخريج الجامعي المختص والمؤهل بالعلوم اللازمة في سوق العمل، وتضمنت في البداية عدة كليات وعدة معاهد، ثم تلاها افتتاح فروع وكليات وأقسام جديدة في السنوات اللاحقة، وتم افتتاح فرع لجامعة إدلب

في مدينة الدانا في عام 2020. حتى تجاوز اليوم عدد طلاب الجامعة 18000 طالب وطالبة، كما تجاوز كادر الجامعة التدريسي والإداري 600 شخص. (موقع جامعة إدلب. <https://idlib.university/> 6/ 1/ 2024).  
- الأكاديميين الإداريين: هم الأشخاص الحاصلين على شهادات علمية متقدمة، ويشغلون مناصب إدارية في جامعة إدلب (رئيس جامعة- نائب رئيس جامعة- عميد كلية- نائب عميد كلية- رئيس قسم... إلخ).

## 2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 1-1-2-الإطار النظري

#### 1-1-2-1-تمهيد:

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأسلوباً وفلسفة إدارية لكل مؤسسة تسعى إلى تعزيز مكانتها من خلال تميز مخرجاتها وتحسين أدائها وإرضاء رغبات عملائها الداخليين والخارجيين وتعزيز قدرتها التنافسية، ومع ازدياد الاهتمام بالجودة سارعت العديد من الجامعات وانطلاقاً من إيمانها بإسهام التعليم العالي في عملية التنمية بجميع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير أساليب التعليم الحالية واستنباط أساليب ونظم حديثة تمكّنها من الصمود ومواكبة التطور. وفي هذا الإطار خصص هذا القسم من الإطار النظري ليستعرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ومبررات الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، بالإضافة لعرض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

#### 2-1-2-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يعد التعليم العالي أحد الجوانب الرئيسية لتنمية المجتمع، حيث تختلف المجتمعات وتباين فيما بينها نتيجة لاختلاف مستويات التعليم الذي يؤدي إلى تقدم مجتمعات وتأخر مجتمعات أخرى. ولما كانت إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد الأبعاد المهمة التي يؤدي الأخذ بها إلى تطوير وتحسين العملية التعليمية، كان لا بد للمجتمعات التي تعمل على تطوير التعليم أن تطبق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية (إسماعيل، 2014، 48). وسيحاول الباحثون فيما يلي ذكر مجموعة من التعاريف من أجل الإلمام بمعنى إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يعرفها رودس (Rhodes) أنها: عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمعلومات يتم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف الجامعة. (الحسن أحمد، 2015، 508).  
وتعرف إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) بأنها: فلسفة إدارية وطريقة تفكير ساعدت مؤسسات التعليم العالي على التحرك نحو تحقيق التميز في تقديم التعليم وفي خلق ثقافة الثقة والمشاركة العمل الجماعي، والعقلية الجيدة، والحماس للتحسين المستمر، والتعلم المستمر، وفي النهاية، ثقافة العمل التي تساهم في نجاح وجود مؤسسة التعليم العالي (Gupta, N, &Parti, &, Ravi, 2021, P 4).  
كما تعرف بأنها: أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً (هاغستروم، 2009، 45).

وتعرف بأنها: أسلوب علمي يستند على سلسلة من القواعد والإجراءات بغية تحسين أساليب الأداء واحراز مخرجات إيجابية، مع التركيز على تحقيقي متطلبات الزبون بما يتلاءم مع المعايير الموضوعية عالمياً (بن رحو، وبومدين، 2024، 218).  
وعرّف العساف والصرايرة إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية بأنها: "مجموعة من الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي (الطالب)، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى هذا المنتج، من خلال تظافر جهود العاملين في مجال التربية جميعهم (العساف، والصرايرة، 2011، 602).

كما تعرف بأنها: أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع الجامعة وكلياتها، ليوافق الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم، وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بكافاً الأساليب، تبث نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها (مفتاح، والطاهر، 2015، 248).

نلاحظ من كل التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة أنها تتحدث عن تظافر جهود جميع العاملين في المؤسسة التعليمية من أجل توفير بيئة تعليمية تتمتع بالخصائص والمعايير المتفق عليها من أجل تلبية احتياجات المستفيدين وهم الطلاب وأولياء الأمور وأصحاب المصالح في المجتمع.

مما يتقدم يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: فلسفة إدارية حديثة تعمل وفق نظام شامل ومتكامل من أجل التطوير المستمر لكل نظم الأداء الوظيفي والأكاديمي للمؤسسة التعليمية. وتحقيق رضا المستفيدين بتلبية احتياجاتهم والحالية والمستقبلية بأقل جهد وكلفة، وذلك من خلال تأهيل وتدريب جميع القائمين على العملية التعليمية في المؤسسة وحثهم على العمل الجماعي ضمن فريق لأداء العمل بشكل صحيح وتجنب الخطأ.

### 2-1-3-مبررات الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة كأمريكا واليابان والعديد من الدول الأوروبية وبعض الدول النامية وما تلا هذا التطبيق من نجاحات للمؤسسات التي تبنت هذا الأسلوب على مستوى تحسين المنتج وزيادة الطلب على هذه المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي أوجد مبرراً قوياً وميلاً شديداً لتطبيق هذا الأسلوب بالنظام والمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، وذلك لتفوق الكبير الذي أحرزه هذا المفهوم في هذه المؤسسات، حيث تزايد عدد هذه المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام إدارة الجودة الشاملة، فقد تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تبنت إدارة الجودة الشاملة في أمريكا من 78 مؤسسة عام 1980 م إلى 2196 م عام 1991، بالإضافة إلى الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية (الكر، 2012، 357). وأكد كل من جويتا وبارتي وراقي (Gupta, N. & Parti, (Ravi, & Gupta, N. (2021, P. 5) على أنه يجب الاعتراف بإدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع وتنفيذها بنجاح في مؤسسات التعليم العالي، مما يمنحها ميزة تنافسية دولية ومحلية، لضمان خدمات عالية الجودة وتلبية احتياجات الأطراف الفاعلة. ويجب أن يكتسب التعليم العالي فهماً متعمقاً للعوامل الرئيسية المرتبطة بممارسات أداء الجودة والتي تعتبر مهمة لتحسين الكفاءة وتعزيز النمو والاستدامة.

أما عن مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي كما ذكرها (طيب، ومنير، 2021، 35) هي:

- الزيادة المتتالية والمستمرة في التحاق الطلاب في التعليم العالي.
  - الحاجة إلى تحقيق أداء عال في العملية التعليمية.
  - امتداد الحاجة للاستمرار في التعليم وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرج، مما يتطلب تعليم الطلاب كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.
  - ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يترتب عليها من تأثير على العملية التعليمية.
  - الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة.
  - المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية.
  - ضرورة ترشيد الإنفاق ووضع أولويات له.
- فيمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة أصبحت حالياً ضرورة حتمية وليست ترفاً، فهي مقياس يساعد على تطوير أداء المؤسسة بجميع قطاعاتها وجميع العاملين بها، وهو الأمر الذي سينعكس على مستوى الخدمات والسلع، ويرفع من قيمة المؤسسة في الأسواق (الدالي، والمرسي، 2023، 214).

كما ذكر (عطية، 2015) الوارد في (قطيشات، 2021، 48) مجموعة من المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

العالي:

- 1- العجز التعليمي: والمقصود به استثمار في التعليم دون العائد. نظراً لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة.
  - 2- معدلات البطالة المرتفع: فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية والعكس.
  - 3- اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم: حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم العالي أو العكس لا توجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج.
  - 4- ارتفاع تكلفة التعليم في جميع مراحلها، فالظاهر أن التعليم مجاني والواقع أنه ذو تكاليف متزايدة.
  - 5- انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي.
  - 6- التعليم يركز على المعارف والمعلومات وينسى ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات.
  - 7- عدم المشاركة في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.
  - 8- أصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف على غير تخصصاتهم العلمية.
- وعليه فإن هناك الكثير من المبررات التي تدفع بمؤسسات التعليم العالي إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما المؤسسات في الشمال السوري التي هي بأمس الحاجة إلى تبني هذا المفهوم الإداري الحديث باعتبارها مؤسسات حديثة العهد وتحتاج إلى

نماذج إدارة رائدة من أجل تطبيقها، للارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق متطلبات سوق العمل وتخرج طلبة بمواصفات عالية قادرين على بناء ما دمرته الحرب في هذه المنطقة، وقد يؤدي تطبيق إدارة الجودة إلى تطوير هذه الجامعة من خلال الفوائد التي تحققها، ومنها على سبيل المثال لا الحصر ترشيد استخدام الإمكانيات المتاحة ومعالجة المشكلات التي تواجهها بطريقة علمية، والعمل على تأهيل وتدريب جميع العاملين في هذه المؤسسات من أجل تحسين أدائهم، ومشاركة الجميع بوضع رسالة ورؤية المؤسسة، وتطوير أسلوب العمل الجماعي وغير ذلك من الفوائد التي تساعد هذه المؤسسات من تقديم خدمات أفضل للطلبة والمجتمع المحلي.

#### 4-1-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وتعد هذه المبادئ بمثابة العناصر أو المرتكزات الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي ينبغي تحقيقها في المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية والتعليمية، حتى تسمح لها بالتطبيق الفعال لهذه الفلسفة، ويمكن تلخيص أهم هذه المبادئ على النحو الآتي:

- 1- ثقافة المنظمة: يجب خلق ثقافة المؤسسة بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص الجودة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم العمل التعاوني وخلق علاقات عمل، بمشاركة جميع أفراد المؤسسة، وبتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات وسلع ذات جودة ترقى لمستوى توقعات العملاء واحتياجاتهم، والعمل بشكل مستمر على تحسين جودة الخدمات والسلع وتطويرها (راضي، والعربي، 2016، 102).
- 2- الاهتمام بالإنسان (العميل): والتشديد على رضا المستفيد من الخدمة التعليمية، وتلبية متطلباته وتوقعاته، والاستمرار في فهم الحاجات الحالية والمستقبلية له، والسعي بكل ما يمكن من أجل تجاوز حدود التوقع (القيسي، 2013، 66). إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها، لذلك رضا العملاء يُعدُّ المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة، ويقصد بالعملاء هنا نوعان: العملاء الخارجيين للمؤسسة التعليمية (أولياء الطلاب، مؤسسات المجتمع، سوق العمل...)، والعملاء الداخليين (الطالب، عضو الهيئة التدريسية، الموظفين الإداريين...) (عوض، 2022، 35).
- ويعد مبدأ الاهتمام بالعميل المحور الرئيس في فلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي يدور حوله عجلة الجودة الشاملة بعناصرها المختلفة، لذلك يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العملاء والعمل على تلبيةها.
- 3- التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج: إن الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج وحدها لم يعد مقبولاً، بل يجب أن تشمل عمليات متابعة الجودة والتحكم في العمليات الإنتاجية، من خلال التركيز عليها بصورة مستمرة، ودون توقف من أجل تقليل التالف ومطابقة العمليات الإنتاجية للمواصفات المعتمدة، بما يحقق الارتقاء بالمنتج، ولتحسين الجودة بشكل مستمر يتطلب الأمر طريقة جديدة لإدارة العمل، لا تنطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، ولكن عن طريق تشجيعهم على التفكير والمشاركة في عملية تنظيم العمل (عايش، 2012، 163).
- فالناتج الغير جيدة التي تتوصل إليها المنظمة، هي نتيجة للعمليات الغير جيدة التي تتبعها هذه المنظمة.
- 4- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إذا طبقنا ما ورد في مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معاً، يكون تطبيق هذا المبدأ قد تحقق فعلاً، وهو الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الخطأ وتبديد الموارد (هاغستروم، 2009، 35) و (Abuamer.F, 2021,640)
- 5- حشد خبرات الموارد البشرية وتوظيفها: تعتبر المكافأة المالية هي إحدى الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين على جهودهم. فقد أثبتت الدراسات أن العاملين في المؤسسات لا يعتبرون الأجر أو الراتب هو الحافز الوحيد للعمل والاستمرار في المؤسسة بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء والتقدير، حيث يعتبر هؤلاء العاملين كثرة هائلة لديهم من المعرفة والأفكار الإبداعية التي تمكنهم من تطوير وتحسين جودة أداء العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، وذلك عندما يشعرون بأنهم أجزاء من فريق العمل الناجح (هاغستروم، 2009، 35).
- كما لا بد للمنظمة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من اجراءات التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات وإعطائهم فرص للإبداع وضممان العمل الجماعي ومشاركة الجميع (عوض، 2022، 36).
- 6- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: تحاول المنظمات أن تكون القرارات التي تتخذها صحيحة وملائمة وفي الوقت المناسب، ويتطلب هذا الأمر أن يتوفر لمتخذي القرار البيانات والمعلومات الدقيقة والصحيحة والحديثة التي يبني عليها القرار، فكما هو معلوم فإن جودة القرار ودقته يتوقف على كمية المعلومات المتوافرة ونوعيتها، حيث إن المعلومات هي مادة العمل الإداري وعلى مدى سلامتها

وتنظيمها وتحريها يتوقف النجاح في الإدارة وفي نوعية القرارات التي تتخذ، وهذا ما لا يمكن تحقيقه دون الإشراف الفعال لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة من عملاء داخليين وخارجيين، وموردين وغيرهم (عايض، 2012، 167).

7- التحسين المستمر: لكي يستطيع أعضاء الجامعة من تطبيق واستخدام أدوات عالية الجودة وبكفاءة، من الضروري أن يكون التدريب مستمراً بهدف مواكبة الأفكار والممارسات المعاصرة، ويهدف التدريب أيضاً إلى تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة ليكونوا أكثر فاعلية في أداء مهامهم الوظيفية (بن رحو، وبومدين، 2024، 218).

كما إن العمل في إدارة الجودة الشاملة مستمر دائماً، من أجل التقويم والبحث عن فرص التطوير كما يؤكد ذلك ديمنج "Deming" أحد رواد الجودة الشاملة من خلال "عجلة ديمنج للجودة" Deming Quality Cycle، وتشمل عجلة ديمنج للجودة الخطوات التالية: خطط Plan - افعل Do - تحقق Check - اتخذ الخطوة المناسبة Act (راضي، والعربي، 2016، 103).

ومن الخطوات الأساسية اللازمة لعملية التحسين ما يأتي:

- تحديد هدف التحسين وما يجب تحسينه.
  - تحديد الواقع الحالي والبحث عن السبل الملائمة للتحسين تكنولوجياً وسيكولوجياً وزمنياً.
  - تصميم عملية التحسين وتدريب المستفيدين على أدائها باستخدام التكنولوجيا الإدارية.
  - تنفيذ عملية التحسين.
  - توثيق العملية المحسنة وإطلاع العاملين والمشاركين وتقويم نتائج التحسين (القيسي، 2013، 68).
- فالتحسين المستمر يعني من جملة ما يعنيه عدم التوقف عند مستوى معين، ويجب أن يشمل هذا التحسين جميع عناصر المنظمة "مواردها البشرية، والعمليات، والأدوات.

8- دعم الإدارة العليا: من أهم العوامل التي تشمل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة دعم الإدارة العليا وينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير المستمر. بحيث يعتبر قرار تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة قراراً استراتيجياً يتخذه القادة الإداريين على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة، لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن يكون نابعاً من قناعة ودعم من المسؤولين الذين يمتلكون اتخاذ القرار ولديهم القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها، لذلك فإن الدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام كافة المستويات الإدارية والموظفين على اختلاف مستوياتهم، والالتزام بالخطط والبرامج على جميع المستويات، وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من الموارد المالية والبشرية، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم (Abuamer.F, 2021,640).

9- التغذية الراجعة: وهذا المبدأ الأخير يتيح للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، ففي هذا المجال تلعب الاتصالات دوراً أساسياً، لأن أي منتج من أي نوع لا يمكن تصميمه من غير مدخلات بشرية (هاغستروم، 2009، 35).

يعتبر هذا المبدأ مساهماً رئيسياً في مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير شبكة اتصال تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت المناسب، والتي تعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في الإعداد. وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة وكذلك التغذية الراجعة التي تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة (Abuamer.F, 2021,640) نستنتج أن هذه المبادئ هي عبارة عن قواعد عامة توجه عمل المؤسسة، وفي مجال إدارة الجودة الشاملة هي قواعد يجب تطبيقها في المؤسسة، وبدون تطبيق هذه المبادئ لا يمكن الوصول إلى الجودة أو إدارتها في المؤسسة.

## 2-2-الدراسات السابقة:

استعان الباحثون بالمجلات والدوريات التربوية والمؤتمرات والرسائل العلمية العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لمراجعة أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. ثم قدم الباحثون تعقيباً على هذه الدراسات، وأبرز ما يمكن أن يستفاد منه في هذه الدراسة، ويمكن عرض الدراسات على النحو الآتي:

### 2-2-1-الدراسات العربية

#### - دراسة المجرب وأخرون (2018): ليبيا

العنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي.  
الهدف: يهدف إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي والعالم العربي، وبيان الانعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

منهج الدراسة: اعتمد الباحثون في هذه الورقة على منهج نظري وصفي من خلال مراجعة الأدبيات، والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع.

نتائج الدراسة: تم استخلاص نتيجة مفادها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز لمواجهة حدة المنافسة التي يتميز بها عصرنا الحالي. وقد توصل الباحثون في هذه الورقة من خلال الدراسات السابقة لاقتراح عدد من التوصيات من أهمها: نشر ثقافة الجودة، الاهتمام بدعم البحث العلمي، دعم الإدارة العليا لتطبيق معايير وإجراءات اعتماد مؤسسات التعليم العالي الليبي الصادرة من المركز الوطني لضمان الجودة.

#### - دراسة بلحسين: (2020) الجزائر

العنوان: دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية وجود أثر يبرز دور أساليب وأدوات إدارة الجودة في تطوير الأداء الأكاديمي.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة المقابلة مع 14 مسؤول من مسؤولي خلايا ضمان الجودة، كما استخدمت استبانة مؤلفة

من ثلاثة محاور.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (14) مسؤول من مسؤولي خلايا ضمان الجودة و (52) مفردة من باقي الجامعات في الجزائر.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

مستوى تطبيق أساليب وأدوات إدارة الجودة بالجامعات الجزائرية محل الدراسة هو مستوى ليس بالمرتفع، إذ وجد أنه

مستوى منخفض يميل إلى المتوسط، والشئ نفسه بالنسبة لمستوى تقييم أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة إذ وجد أنه ليس

بالمرتفع إنما مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق حول مستوى تطبيق أساليب وأدوات إدارة

الجودة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير مسمى الجامعة، ونفس النتيجة تم التوصل لها فيما يتعلق بالأداء، بالإضافة

إلى ذلك أسفرت النتائج عن وجود أثر يبرز دور تطبيق أساليب وأدوات إدارة الجودة في تقييم الأداء الأكاديمي، الإداري والمجتمعي

بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

#### - دراسة آدم عبد الرحيم وآخرون (2020): السودان

العنوان: تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة.

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة، وبيان أهم

المعوقات التي تواجه الجامعات السودانية العامة في سعيها لتقويم الأداء من منظور الجودة الشاملة.

منهج الدراسة: اتبع الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي.

أداة الدراسة: استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على (150) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات وأعضاء هيئة

التدريس.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن تبني فلسفة تقويم الأداء من قبل الجامعات السودانية الحكومية لا

تساهم بالمستوى المطلوب في تطوير أداء هيئة التدريس والإداريين نسبة لغياب الخطط الواضحة ونقص العدد الكافي المؤهل من أعضاء

هيئة التدريس.

#### - دراسة موسى، وزعترة، وحجازي (2021): فلسطين

العنوان: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على طبيعة الفروق في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس في الجامعة العربية الأمريكية التي تعزى لمتغيرات الكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الوظيفية.

منهج الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي.

الأدوات: استخدمت الدراسة مقياس إدارة الجودة الشاملة

العينة: تكونت عينة الدراسة من (100) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة

النتائج: خلصت هذه الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري كانت كبيرة، كما أوضحت النتائج

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة البحث حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية في



المجال الإداري لإدارة الجودة الشاملة، والدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح سنوات الخبرة المرتفعة 15 سنة فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري والمجال الأكاديمي والدرجة الكلية تعزى للرتبة الوظيفية لصالح رئيس القسم.

- دراسة أبو عجيلة، وبشير (2022) ليبيا

العنوان: واقع إدارة الجودة الشاملة بكلية العلوم والتقنية سبها دراسة حالة

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم والتقنية سبها من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بها.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات: استخدم الباحثان استبانة مكونة من (23) عبارة لجمع البيانات.

العينة: بلغت عينة الدراسة (120) مفردة.

النتائج: تظهر نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة عالية وبمتوسط عام، (3.52) وجاء ترتيب أبعاد

إدارة الجودة الشاملة على التوالي (التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبون "الطالب، التخطيط الاستراتيجي،

التركيز على العملية)، وأنه يوجد اختلاف معنوي لممارسات أبعاد إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم والتقنية سبها وفقا للمتغيرات

الشخصية (النوع المسمى الوظيفي)

ولا توجد لمتغير سنوات الخدمة.

- دراسة الجراحشة (2023): الأردن

العنوان: درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى

أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تبيان درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برفع

مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات: استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (30) عبارة موزعة على سبعة أبعاد، ثلاثة تتعلق بإدارة الجودة الشاملة،

وأربعة متعلقة بالثقافة التنظيمية

العينة: بلغت عينة الدراسة (335) عضو هيئة تدريس.

النتائج: تظهر نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية الأردنية معتدل من منظور أعضاء

هيئة التدريس، ووجود علاقة ارتباطية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة

التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية للمقياس الكلي وأبعاده باستثناء بعد المعتقدات التنظيمية.

2-2-2-الدراسات الأجنبية:

- دراسة ماريا بالو أولفير، ومونتانا وماريتا (2012) MAIRATA, M.J. & MONTAÑO, J.J. & Maria, P. O.

العنوان: الجودة والسياق الحالي: دور نظم ضمان الجودة والأفاق المستقبلية لنظم ضمان الجودة في الجامعات

الإسبانية "Qualité et contexte actuel: le rôle des systèmes d'assurance qualité (AQ) et les perspectives d'avenir des

systèmes" d'assurance qualité dans les universités espagnoles

هدف الدراسة: هدفت إلى تحليل واقع تطبيق نظام ضمان الجودة وأفاقه في الجامعات الإسبانية، من خلال استجواب

مسؤولي الجودة بالجامعات محل الدراسة.

نتائج الدراسة: وقد أظهرت النتائج عن وجود خلايا لضمان الجودة بهذه الجامعات وعن تطور وظائفها وتنوعها من مجرد

توفير معلومات لوحقات التقييم الداخلية والخارجية إلى السهر على التطبيق المستمر لنظام ضمان الجودة، كما كشفت الدراسة عن

وجود جملة من المعوقات والمتطلبات، نذكر منها عدم وجود- في بعض الحالات- مسؤول لضمان الجودة، الحاجة للتحديد الدقيق

لسياسة الجودة وأهدافها، الحاجة لتحديد ووضع الإجراءات، نقص الأفراد المختصين في إدارة الجودة، الحاجة للموارد التكنولوجية،

كما أظهرت الدراسة أنّ نظام ضمان الجودة يعد أحد أهم العناصر التي تضمن لمؤسسات التعليم العالي الإسبانية التكيف بنجاح مع

الفضاء الأوروبي للتعليم العالي.

- دراسة (أتينو وآخرون 2014): Atieno, O. & et al. 2014

العنوان: العقبان التي تعترض تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

## Obstacles to the Implementation of Total Quality Management and Organizational Performance in Private Higher Learning Institutions

الهدف: هدفت الدراسة التعرف على العقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة (KCA). أدوات الدراسة: تم استخدام الاستبانة والمقابلات. عينة الدراسة: بلغت العينة (1234) فرداً من فريق الإدارة العليا ورؤساء الأقسام الأكاديميين والمحاضرين وموظفي الدعم والطلاب.

نتائج الدراسة: كشفت الدراسة ان جامعة (KCA) تواجه تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسبب ان أفراد العينة لا يعرفون الطرق الفضلى لتنفيذه. إضافة إلى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة ولا يفهمون كيفية عملها.

- دراسة M(2020) ، &Al Shobaki, S. &Abu Naser, A. &Al Hila, A. Msallam

العنوان: واقع تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة. The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges

الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة بقطاع غزة من خلال أبعادها وهي (التزام الإدارة العليا: البناء التنظيمي: تمكين العاملين: التحسين المستمر: التركيز على المستفيدين: الإدارة بالحقائق). الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (النوع: المؤهل العلمي: الكلية: طبيعة العمل: سنوات الخدمة).

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (240) موظف.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: (1) تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة بقطاع غزة مناسب بشكل عام من حيث: (التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة). (البناء التنظيمي، إدارة الحقائق، التركيز على المستفيدين، تمكين العاملين، التحسين المستمر)، حيث جاءت استجابة أفراد العينة حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة بوزن نسبي (69.93%). (2) توجد فروق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لإدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة بقطاع غزة تعزى للجنس والفروق لصالح فئة الذكور. والفروق تعزى للكلية ولصالح الكلية الجامعية للعلوم المهنية. (3) لا توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لإدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة بقطاع غزة تعزى إلى (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة).

### 3-2-2-3- التعقيب على الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة باستثناء دراسة (أتينو وآخرون (Atieno et al, 2014) التي هدفت تعرف عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، كما اتفقت الدراسات السابقة في عينتها من حيث تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس باستثناء دراسة (أتينو وآخرون (Atieno et al, 2014) حيث شملت العينة بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس موظفي الجامعة والطلاب.
- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة (ماريا وآخرون (Maria et al, 2012)، حيث استخدمت أسلوب استجاب مسؤولي ضمان الجودة، ودراسة أتينو وآخرون (2014) (Atieno et al. 2014) حيث استخدمت بالإضافة إلى الاستبانة مقابلات
- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي تطبيقها في جامعة حديثة العهد أنشأت في ظروف استثنائية وهي (الحرب، والحصار). وتناولها المجالات الآتية في إدارة الجودة الشاملة: الثقافة التنظيمية، والمجال الأكاديمي، والنمو المهني.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة أداة الدراسة وفرضياتها، وأيضاً في إثراء الإطار النظري والوصول إلى المراجع ذات الصلة.

### 3-منهجية البحث وإجراءاته

#### 3-1-منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع المدروس.

## 2-3-مجتمع البحث:

قام الباحثون بتحديد أفراد مجتمع البحث المتمثل بالأكاديميين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في (جامعة إدلب) والبالغ عددهم (205) موزعين إلى (115) من حملة شهادة الدكتوراه، و (95) من حملة شهادة الماجستير

## 3-3-أداة البحث:

قام الباحثون بتصميم استبانة مكونة من (24) بنداً موزعة على ثلاثة محاور هي: الثقافة التنظيمية (8) بنود، والمجال الأكاديمي (6) بنود، والنمو المهني (10) بنود، وذلك لتعريف درجة تطبيق (جامعة إدلب) لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين وفقاً للمتغيرات الآتية: مؤهلاتهم العلمية (ماجستير، دكتوراه) المسمى الوظيفي (الأكاديميين الإداريين- هيئة التدريس)

خصائص عينة الدراسة: يوضح الجدول (1) خصائص عينة الدراسة موزعين حسب متغيرات الدراسة وهي: (المؤهل العلمي: ماجستير/ دكتوراه، المسمى الوظيفي: عضو هيئة تدريسية/ أكاديمي إداري)

الجدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة موزعين حسب متغيرات الدراسة وهي: (المؤهل العلمي: ماجستير/ دكتوراه، المسمى الوظيفي: عضو هيئة تدريسية/ أكاديمي إداري)

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ماجستير	33	40%
	دكتوراه	49	60%
	المجموع	82	100%
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريسية	63	77%
	أكاديمي إداري	19	23%
	المجموع	82	100%

## 4-3-أداة الدراسة:

قام الباحثون بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) مستعيناً بالأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 24 عبارة موزعة على ثلاثة محاور هي: الثقافة التنظيمية (8) بنود، والمجال الأكاديمي (6) بنود، والنمو المهني (10) بنود، بحيث تقيس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين. وللتحقق من درجة التطبيق تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الآتي: متوفرة بدرجة كبيرة جداً 5 درجات، متوفرة بدرجة كبيرة 4 درجات، متوفرة بدرجة متوسطة 3 درجات، متوفرة بدرجة قليلة 2 درجتين، غير متوفرة 1 درجة واحدة.

- صدق الأداة وثباتها: للتأكد من صدق الأداة قام الباحثون بعرضها على المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين في جامعة إدلب، وبعد أن جمعت آراءهم تم تعديل وحذف وإضافة عدد من العبارات، ليصبح العدد الكلي لعبارات الاستبانة (24) عبارة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، وصدق الاتساق البنائي كالتالي:

صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة مع عبارات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة، وتبين من خلال الاختبار وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 0.05 الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي، والجدول رقم (2) يبين ذلك.

الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	معاملات ارتباط عبارات الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تطور الجامعة أهدافها ورؤاها المستقبلية باستمرار.	0.603**	0.000
2	تختار إدارة الجامعة الإداريين بناءً على الكفاءة.	0.683**	0.000
3	يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في اختيار القيادات الإدارية.	0.768**	0.000
4	تهتم إدارة الجامعة بالتعرف إلى حاجات الطلبة المحققة والعمل على تلبيتها.	0.708**	0.000
5	تقوم إدارة الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة (الثقافية والرياضية... إلخ)	0.456*	0.022
6	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ اتخاذ القرار وفق مبدأ العمل بفريق.	0.749**	0.000
7	تحرص إدارة الجامعة على تقديم سلم رواتب ومكافآت مناسب لطبيعة العمل.	0.545**	0.005
8	تعمل إدارة الجامعة على إزالة العوائق والخلافات بين الكليات والأقسام وبين إدارة الجامعة.	0.777**	0.000

معاملات ارتباط عبارات المجال الأكاديمي		
0.000	0.770**	9
0.000	0.696**	10
0.000	0.821**	11
0.032	0.430*	12
0.000	0.712**	13
0.000	0.804**	14
معاملات ارتباط عبارات النمو المهني		
0.001	0.611**	15
0.001	0.630**	16
0.003	0.566**	17
0.000	0.656**	18
0.000	0.823**	19
0.009	0.510**	20
0.001	0.629**	21
0.000	0.777**	22
0.000	0.843**	23
0.000	0.635**	24

- صدق الاتساق البنائي: تم حسابه من خلال حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان مع المجموع الكلي للمحاور، والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين المحور والمجموع الكلي للمحاور

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	.894**	0.000
المجال الأكاديمي	.797**	0.000
النمو المهني	.885**	0.000

تبين من الجدول رقم (3) وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 0.001 الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق البنائي. ثبات الأداة: تمّ حساب معاملات الثبات من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (25) عضو هيئة تدريسية، كما تم حساب ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا (كروميخ) وأظهرت النتائج المبينة في الجدول (4) أن معامل الثبات بإجمال العبارات قد تراوح بين (0.797) و (0.894) كما بلغ معامل الثبات على المحاور الثلاث (0.926) كما هو مبين بالجدول رقم (4):

الجدول رقم (4) معاملات الثبات لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كروميخ
الثقافة التنظيمية	8	0.819
المجال الأكاديمي	6	0.796
النمو المهني	10	0.878
الثبات العام للاستبيان	24	0.926

التوزع الطبيعي للعبارات: تم إجراء اختبار التوزع الطبيعي للبيانات (اختبار Shapiro) وقد تبين نتيجة ذلك الاختبار أن البيانات تتبع التوزع الطبيعي كما هو موضح في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) اختبار التوزع الطبيعي لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	8	0.09
المجال الأكاديمي	6	0.60
النمو المهني	10	0.52
المجموع	24	0.35

وبما أن البيانات موزعة توزيع طبيعي قام الباحثون استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

### 5-3- المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات التي جمعت إحصائياً، ويهدف الحصول على إجابات لأسئلة الدراسة، استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، وللحكم على درجة توفر المبدأ صنفت الإجابات في ثلاثة مستويات: (ضعيفة، متوسطة، كبيرة) بحسب المتوسط الحسابي، كما تمت استشارة بعض المختصين في القياس والتقويم، إذ أشاروا إلى إمكانية تحديد تلك المستويات باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة الواحدة} = (\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}) \div \text{عدد المستويات} = (5-1) \div 3 = 1.33$$

وبإضافة (1.33) إلى القيمة الدنيا (الحد الأدنى)، يكون المعيار في التعبير عن تلك المستويات هو: متوسط حسابي (1-2.33) يدل تطبيق المبدأ بدرجة ضعيفة، ومتوسط حسابي (2.34-3.67) يدل على تطبيق المبدأ بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.68-5) يدل على م تطبيق المبدأ بدرجة كبيرة.

كما تم استخدام اختبار (ت) للعينة المستقلة (Independent- Sample T- Test)، لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي/ ماجستير، دكتوراه، ومتغير المسى الوظيفي/ عضو هيئة تدريسية، أكاديمي إداري.

### 4- النتائج ومناقشتها.

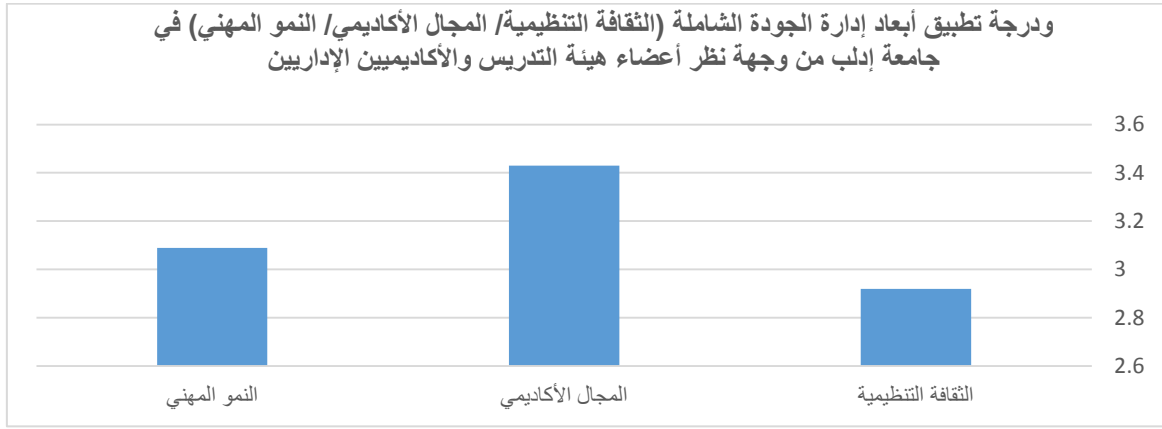
1-4- نتيجة السؤال الأول: "ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الثقافة التنظيمية/ المجال الأكاديمي/ النمو المهني) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين؟".

للإجابة على السؤال الأول قام الباحثون بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحاور الاستبيان كل، ومن ثم لكل عبارة من عبارات المحاور الثلاث وهي (الثقافة التنظيمية/ المجال الأكاديمي/ النمو المهني) كالتالي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ودرجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الثقافة التنظيمية/ المجال الأكاديمي/ النمو المهني) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
الثقافة التنظيمية	2.92	0.56	58.4	3	متوسطة
المجال الأكاديمي	3.43	0.72	68.6	1	متوسطة
النمو المهني	3.09	0.73	61.8	2	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الثقافة التنظيمية/ المجال الأكاديمي/ النمو المهني) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين جاءت متوسطة على المبادئ الثلاث وبمتوسط حسابي تراوح بين (2.92-3.43) وبدرجة تطبيق متوسطة. حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الأكاديمي وبمتوسط حسابي (3.43)، وفي المرتبة الثانية النمو المهني وبمتوسط حسابي (3.09)، وفي المرتبة الثالثة الثقافة التنظيمية وبمتوسط حسابي (2.92). وتشير هذه النتيجة أن جامعة إدلب تطبق إدارة الجودة الشاملة لكن ليس بالمستوى المطلوب، والشكل الآتي يوضح ذلك:



ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن جامعة إدلب محدثة وتم افتتاحها بظروف استثنائية- الحرب والحصار- ومع ذلك فهي تعمل باستمرار على تحسين جودة بيئة العمل في الجامعة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة بلحسين (2020) التي توصلت مستوى تطبيق أساليب وأدوات إدارة الجودة بالجامعات الجزائرية محل الدراسة هو مستوى ليس بالمرتفع، إذ وجد أنه مستوى منخفض يميل إلى المتوسط، كما اتفقت مع نتائج دراسة أبو عجيلة، وبشير (2022) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة كانت عالية وبمتوسط عام (3.52). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة موسى، وزعترة وحجازي (2021) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت كبيرة. ولتوضيح النتائج وتفصيلها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات مجالات الدراسة الثلاثة كما في الجداول التالية.

أولاً: البعد الأول: الثقافة التنظيمية: يوضح الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات بعد الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الثقافة التنظيمية

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التطبيق
1-	تطور الجامعة أهدافها ورؤاها المستقبلية باستمرار.	1.02	0.22	20.4	ضعيفة
2-	تختار إدارة الجامعة الإداريين بناءً على الكفاءة.	3.48	0.78	69.6	متوسطة
3-	يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في اختيار القيادات الإدارية.	3.26	1.00	65.2	متوسطة
4-	تهتم إدارة الجامعة بالتعرف إلى حاجات الطلبة المحققة والعمل على تلبيتها.	2.68	1.04	53.6	متوسطة
5-	تقوم إدارة الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة (الثقافية والرياضية ... إلخ)	3.48	0.86	69.6	متوسطة
6-	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ اتخاذ القرار وفق مبدأ العمل بفريق.	3.63	0.96	72.6	متوسطة
7-	تحرص إدارة الجامعة على تقديم سلم رواتب ومكافآت مناسب لطبيعة العمل.	3.15	0.93	63	متوسطة
8-	تعمل إدارة الجامعة على إزالة العوائق والخلافات بين الكليات والأقسام وبين إدارة الجامعة.	2.67	0.98	53.4	متوسطة
	درجة تطبيق بعد الثقافة التنظيمية	2.92	0.56	58.4	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن مستوى تطبيق جامعة إدلب لبعدها الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطات استجابة أفراد العينة ما بين (1.02-3.63)، وبدرجة تطبيق متوسطة باستثناء العبارة رقم (1) جاءت بدرجة منخفضة ويعزى ذلك إلى أن جامعة إدلب محدثة حيث تم افتتاحها عام 2015، وعلى حد علم الباحثين كونه محاضر في جامعة إدلب، فإن جامعة إدلب تعمل حالياً على تطوير أهدافها، وإعادة النظر بالأنظمة والقوانين لتتماشى مع الوضع الحالي. وجاءت

العبارة رقم (6) التي تنص تتبنى إدارة الجامعة مبدأ اتخاذ القرار وفق مبدأ العمل بفريق، ويعزى ذلك إلى اقتناع القائمين على جامعة إدلب بأهمية فكرة العمل بروح الفريق من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة الجراحشة (2023) التي أجريت في الأردن، ودراسة (A.Msallam, A. & Al Hila, A. & Abu Naser, S. & Al Shobaki, M. 2020) التي توصلت إلى أن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة يقطع غزوة مناسب بشكل عام، واختلفت مع نتيجة دراسة أبو عجيلة، وبشير (2022) التي أجريت في ليبيا، التي توصلت إلى أن تطبيق التزام الإدارة العليا بالجودة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملية كانت مرتفعة.

البعد الثاني: المجال الأكاديمي يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ودرجة التطبيق لبعد المجال الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة إدلب.

الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات المجال الأكاديمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التطبيق	الترتيب
9-	تحدد الجامعة المعايير والمؤهلات الخاصة باختيار أعضاء هيئة التدريس والموظفين بما يتماشى مع رسالتها وأهدافها.	3.23	0.96	64.6	متوسطة	5
10-	تحدد الجامعة مهام وواجبات كل موظف حسب تخصصه وخبرته ومؤهلاته العلمية.	3.44	0.94	68.8	متوسطة	4
11-	تضع الجامعة معايير محددة لقبول الطلبة في التعليم الجامعي.	3.48	0.97	69.6	متوسطة	2
12-	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون مكتبة الجامعة وخدماتها كافية لتلبية احتياجات كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.	3.07	0.99	61.4	متوسطة	6
13-	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون المختبرات مزودة بكل المستلزمات والأدوات الضرورية للعملية التعليمية.	3.95	0.92	79	مرتفعة	1
14-	تحرص الجامعة على جودة المرافق التعليمية لتقديم أفضل خدمة للطلاب.	3.45	0.94	69	متوسطة	3
	درجة تطبيق المجال الأكاديمي	3.43	0.72	68.6	متوسطة	

يتبين من الجدول (8) أن درجة تطبيق بعد المجال الأكاديمي في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، باستثناء العبارة رقم (13) جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة، وتراوح متوسطات العينة على جميع العبارات بين (3.07-3.95). أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة تطبيق متوسطة. وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (13) التي تنص على تحرص إدارة الجامعة على أن تكون مختبرات الجامعة مزودة بكل المستلزمات والأدوات الضرورية للعملية التعليمية "بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة تطبيق مرتفعة، ويعزى ذلك إلى إدراك القائمين على جامعة إدلب بأهمية الجانب التطبيقي للمواد الدراسية وعدم الاقتصار على الجانب النظري وذلك من أجل تزويد سوق العمل بكوادر مؤهلة بشكل جيد. تلها العبارة رقم (11) والتي تنص على "تضع الجامعة معايير محددة لقبول الطلبة في التعليم الجامعي" بمتوسط حسابي (3.48) وبمستوى تطبيق متوسط، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (12) التي تنص على "تحرص إدارة الجامعة على أن تكون مكتبة الجامعة وخدماتها كافية لتلبية احتياجات كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس"، ويعزى ذلك إلى أن الوضع الذي تعيشه جامعة إدلب بسبب الحرب، حيث تجد الجامعة صعوبة في عمل شراكة مع جامعات أخرى، وربط مكتبها بمكاتب جامعات أخرى، بما يسهل الوصول إلى المراجع الحديثة في مختلف المجالات.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (A.Msallam, A. & Al Hila, A. & Abu Naser, S. & Al Shobaki, M. 2020) ودراسة الجراحشة (2023)، وتختلف مع نتائج دراسة واختلفت مع نتيجة دراسة أبو عجيلة، وبشير (2022) التي أجريت في ليبيا، التي توصلت إلى أن تطبيق تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة عالية.

البعد الثالث: النمو المهني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب العبارات على المحور ودرجة التطبيق كما هو مبين في الجدول رقم (9).



الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات النمو المهني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التطبيق	الترتيب
15-	تهتم إدارة الجامعة بالتدريب المستمر لرفع قدرات وكفايات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.	3.50	0.97	70	متوسطة	1
16-	تهتم إدارة الجامعة بتقييم عملها وتسعى إلى تحسينه.	3.10	0.96	62	متوسطة	5
17	توفر إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بعثات إلى جامعات عريقة في تخصصات تحتاجها لتطوير كلياتها.	2.29	1.11	45.8	متوسطة	9
18-	تقوم إدارة الجامعة بنشر الأبحاث العلمية لكادرها.	3.46	0.95	69.2	متوسطة	2
19-	تجري إدارة الجامعة برامج تنمية مهنية للعاملين لديها	3.50	1.02	70	متوسطة	1
20-	تركز إدارة الجامعة على أداء الأعمال والسعي نحو تحقيق الأهداف بدلاً من الدعاية للجامعة.	2.98	0.94	59.6	متوسطة	7
21-	تهتم إدارة الجامعة بالعمل على الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.	3.34	0.90	66.8	متوسطة	3
22-	تجري الجامعة استطلاعاً لأراء المؤسسات التي يعمل بها خريجو الجامعة للتعرف على كفاءة الخريجين بصورة دورية.	3.15	0.99	63	متوسطة	4
23-	تنسق الجامعة مع قطاعات الأعمال لإتاحة الفرصة لطلابها بالتدريب على التقنيات المتوفرة لديها وعلى أساليب عملها.	2.65	1.01	53	متوسطة	8
24-	تشجع الجامعة على إنتاج دراسات وأبحاث علمية تخدم المجتمع.	3.0	1.10	60	متوسطة	6
	المجموع	3.09	0.73	61.8	متوسطة	

يتضح من الجدول (9) أن نتائج تطبيق بعد النمو المهني في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة على المحور ككل بمتوسط حسابي (3.09)، وتراوح المتوسطات الحسابية لأفراد العينة على عبارات المحور بين (2.29-3.50) وبدرجة تطبيق متوسطة لجميع العبارات. وقد جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (15) والتي تنص على "تهتم إدارة الجامعة بالتدريب المستمر لرفع قدرات وكفايات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها وبمتوسط حسابي (3.50) ودرجة تطبيق متوسطة، والعبارة رقم (19) والتي تنص على "تجري إدارة الجامعة برامج تنمية مهنية للعاملين لديها وبمتوسط حسابي (3.50)، تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة إدلب بالتحسين المستمر لكل من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة، ومن هذا الاهتمام أنشأت جامعة إدلب مديرية التأهيل والتدريب التابعة لجامعة إدلب حيث يجري فيها مجموعة من الدورات لتدريب وتأهيل العاملين في الجامعة. وجاءت العبارة رقم (18) في المرتبة الثانية والتي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بنشر الأبحاث العلمية لكادرها" وبمتوسط حسابي (3.46) وبدرجة تطبيق متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة إدلب بالتصنيف العالمي للجامعات، وارتفاع تصنيف جامعة إدلب أدرك القائمين على الجامعة أهمية الأبحاث العلمية في رفع مستوى الجامعة في التصنيفات المختلفة، ولتشجيع الباحثين على إنتاج ونشر الأبحاث، عمل القائمون على جامعة إدلب بمساعدة أعضاء هيئة التدريس في نشر الأبحاث في المجلات المحكمة، وأيضاً خصصت الجامعة مكافأة مالية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بنشر الأبحاث.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة الحراشة (2023) التي أجريت في الأردن، ودراسة (A. Msallam, & Al Hila, M. & Al Shobaki, S. & Abu Naser, A. Hila) (2020) التي توصلت إلى أن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة بقطاع غزة مناسب بشكل عام، واختلفت مع نتيجة دراسة أبو عجلية، وبشير (2022) التي أجريت في ليبيا، التي توصلت إلى أن تطبيق التحسين المستمر كان بدرجة تطبيق مرتفعة.

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الثقافة التنظيمية/ المجال الأكاديمي/ النمو المهني) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي (ماجستير/ دكتوراه)، والمسمى الوظيفي (أكاديمي إداري- عضو هيئة تدريسية)؟".

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "T" لعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات المؤهل العلمي (ماجستير/ دكتوراه)، والمسمى الوظيفي (أكاديمي إداري- عضو هيئة تدريسية) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10) والجدول رقم (11):



جدول (10) اختبار (T.test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابة أفراد عينة الدراسة في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة إدلب وفق متغير المؤهل العلمي (ماجستير/ دكتوراه)

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	د. ح	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار
ماجستير	33	77.18	13.34	1.13	80	0.335	لا يوجد فروق
دكتوراه	49	73.44	15.47				

يلاحظ من الجدول (10) أن القيمة الاحتمالية لقيمة (T) لبعدها إدارة الجودة الشاملة بلغت (0.335) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي (ماجستير/ دكتوراه).

جدول (11) اختبار (T.test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابة أفراد عينة الدراسة في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة إدلب وفق متغير المسمى الوظيفي (عضو هيئة تدريسية/ أكاديمي إداري)

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	د. ح	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار
عضو هيئة تدريسية	63	74.39	15.96	0.620	80	0.08	لا يوجد فروق
أكاديمي إداري	19	76.78	9.37				

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن القيمة الاحتمالية لقيمة (T) على متغير المؤهل العلمي بلغت (0.335) كما بلغت على متغير المؤهل العلمي (0.08) الجدول رقم (11) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي (عضو هيئة تدريسية/ أكاديمي إداري).

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Msallam et al, 2020) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لإدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة بقطاع غزة تعزى إلى (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة). تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (موسى وآخرون، 2021) التي أجريت في فلسطين وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري والمجال الأكاديمي والدرجة الكلية تعزى للرتبة الوظيفية لصالح رئيس القسم. ودراسة دراسة أبو عجلية، وبشير (2022) التي أجريت في ليبيا وتوصلت إلى أنه يوجد اختلاف معنوي لممارسات أبعاد إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم والتقنية سببها وفقاً لمتغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي).

#### خلاصة نتائج البحث:

- 1- أن درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الثقافة التنظيمية/ المجال الأكاديمي/ النمو المهني) في جامعة إدلب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين جاءت متوسطة على المبادئ الثلاث وبمتوسط حسابي تراوح بين (2.92-3.43) وبدرجة تطبيق متوسطة. حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الأكاديمي وبمتوسط حسابي (3.43)، وفي المرتبة الثانية النمو المهني وبمتوسط حسابي (3.09)، وفي المرتبة الثالثة الثقافة التنظيمية وبمتوسط حسابي (2.92).
- 2- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي (ماجستير/ دكتوراه).
- 3- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي (عضو هيئة تدريسية/ أكاديمي إداري).

#### توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- في ضوء أهداف الدراسة والنتائج التي توصلت إليها يوصي الباحثون ويقترحون الآتي:
- 1- العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في جامعة إدلب من خلال الندوات والمحاضرات.
  - 2- تعزيز فكرة العمل بروح الفريق وإشراك الجميع في اتخاذ القرارات فيما يخصه.
  - 3- إيجاد آلية مناسبة تنسق من خلالها إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بالتدريب على التقنيات المتوفرة لديها وعلى أساليب عملها.
  - 4- أن يعمل القائمون على إدارة جامعة إدلب بجد من أجل توقيع شراكات مع جامعات عريقة لتوفير لأعضاء هيئة التدريس بعثات إليها في تخصصات تحتاجها لتطوير كلياتها.

- 5- أن تطور الجامعة مكتباتها، بحث تصبح قادرة على تلبية متطلبات طلابها وأعضاء هيئة التدريس فيها.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات تستهدف آلية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ومعوقات تطبيقها في جامعة إدلب.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- أبو عجيل، عيسى أحمد، وبشير، رافع علي. (2022). واقع إدارة الجودة الشاملة بكلية العلوم والتقنية سبها دراسة حالة، مجلة جامعة فزان العلمية، المجلد 1، العدد 1، 29-48.
- آدم عبد الرحيم، عالم الحاج ويا بكر الحسين، أنس وحسن عبد العزيز، عبد العزيز. (2020). تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة، المجلة العالمية للاقتصاد والعمال، 9(2)، 365-381. <https://www.refaad.com/Files/GJEB/GJEB-9-2-381-365>، تاريخ الرجوع 2024/2/1
- إسماعيل، محمد صادق. (2014). إدارة الجودة الشاملة في التعليم المفهوم والأساليب المستخدمة لتحقيقها، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- بلحسين، ليندة. (2020). دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية. رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- بن رحو، سهام، وبومدين، نادية. (2024). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: تقييم الواقع والتحديات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لبعض الجامعات الجزائرية، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 7، العدد 2، 215-239. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/541/7/2/241335> تاريخ الاسترجاع 2024/3/13
- جامعة إدلب (2024). موقع جامعة إدلب الإلكتروني/ <https://idlib.university/> 6/ 1/ 2024.
- الجراحشة، نبيلة خالد عبد الله. (2023). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية، مجلة جدار للدراسات والبحوث، المجلد التاسع، العدد 2، 218-235. <http://journal.jadara.edu.jo/index.php/JRS/article/view/186> تاريخ الاسترجاع 2024/2/25
- الحسن أحمد، عماد الدين محمد. (2015). الإجراءات التطبيقية لضمان جودة التعليم الجامعي بالسودان مؤسسات التعليم العالي بالخرطوم نموذج تطبيقي، في بحوث المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، 3-5/2/2015، جامعة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، تحرير الوادي، محمود حسين وآخرون.
- الدالي، شيماء عبدالعزيز عبدالباسط، والمرسي، ابتسام مرسي محمد. (2023). دور الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (29)، ج 2، 209-281. [https://jfehls.journals.ekb.eg/article\\_312272\\_c699a0147ef5918077a907f75855efc8.pdf](https://jfehls.journals.ekb.eg/article_312272_c699a0147ef5918077a907f75855efc8.pdf) تاريخ الاسترجاع 2024/3/13
- راضي، بهجت والعربي، هشام يوسف. (2016). إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط 1، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- السعد، مسلم علاوي، ومنهل، محمد حسين. (2006). بناء استراتيجيات تطوير القدرات في التعليم العالي دراسة في جامعة البصرة، مجلة العوم الاقتصادية، العدد 18.
- الصالح، بوعزة، وحسين، باشيو. (2021). دور القيادة الإدارية الفاعلة في تحقيق التميز الأكاديمي، دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، في قراءات معاصرة في تطوير نظم الجودة الشاملة للمؤسسات الجامعية المحلية والعربية، تحرير تومي طيب، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا.
- طيب، تومي، ومنير، قندوز. (2021). مقارنة نظرية لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، في قراءات معاصرة في تطوير نظم الجودة الشاملة للمؤسسات الجامعية المحلية والعربية، تحرير تومي طيب، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد. (2012). إدارة الجودة، ط 1، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- العساف، ليلي، والصرايرة، خالد أحمد. (2011). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3-4، ص 589-645.
- عطية، محسن علي. (2015). الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

- عوض، هيثم طلعت. (2022). إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأسس والمعايير، ط 1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين\_ألمانيا.
- غبور، أماني السيد. (2019). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية، مجلة بحوث التربية النوعية: جامعة المنصورة، العدد (54) أبريل. [https://mbse.journals.ekb.eg/article\\_136035.html](https://mbse.journals.ekb.eg/article_136035.html) تاريخ الاسترجاع 2024/1/5
- القيسي، هناء محمود، 2013: فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي الأساليب والممارسات، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- كافري، بيتر ماك. (2013). دليل إداري التعليم العالي القيادة الفاعلة والإدارة في الجامعات والكليات، ترجمة إبراهيم الشهابي، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.
- الكر، محمد. (2012). الجودة الشاملة في التعليم العالي بين الأطر النظرية وواقع التطبيق، مجلة التراث، 2(2)، 349-364.
- المجراب، أنور صالح والغريب، ماجد المبروك والقربو، محمد عبد السلام. (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة النجم الساطع بعنوان: الإدارة الهندسية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، 12-2018/12/13
- مفتاح، علي جاب الله، والطاهر، المكشافي الخضر. (2015). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سرت- ليبيا، في بحوث المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، 3-2015/2/5، جامعة الشارقة، دولة الامارات العربية المتحدة.
- موسى، زاهر، وزعترة، نرمين، وحجازي، جولتان. (2021). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، أغسطس، 109-126. <https://www.ijohss.com/index.php/IJoHSS/article/view/273> تاريخ الرجوع 2024/1/3
- هاغستروم، ديمغ وروبيرت. (2009). إدارة الجودة الشاملة، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة.
- يس، محمد اشرف، وفانوس، نادر ألبير، ومحمد، زينب عبدالرشيد، والخريطلي، ماجد محمد يسري. (2023). استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي في إطار أهداف التنمية المستدامة في مصر. مجلة العلوم البيئية، المجلد (58)، العدد (8)، 57-77. [https://jes.journals.ekb.eg/article\\_323695\\_cb2ff32d69c2be23ac92e273b4af1a3e.pdf?lang=ar](https://jes.journals.ekb.eg/article_323695_cb2ff32d69c2be23ac92e273b4af1a3e.pdf?lang=ar) تاريخ الاسترجاع 2024/3/15

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Abuamer, F. (2021). The Role of Total Quality Management in Higher Education Institutions in Kuwait, Indian Journal of Economics and Business, Vol. 20 No. 3 (December, 2021). <https://Users/TOSHIBA/Downloads/ijebv20-3-36.pdf>
- Atieno, O. and Patrick, O. and Ogwen, L. (2014). Obstacles to the Implementation of Total Quality Management and Organizational Performance in Private Higher Learning Institutions. IOSR Journal of Business and Management, 16(5).
- Gupta. N, &Parti, &, Ravi. (2021). Implementation of Total Quality Management in Higher Education Institutions, MAIMS JOURNAL OF COMMERCE ,Volume 1 No. 1 January-June, Pp [https://Users/TOSHIBA/Downloads/NeeruGupta\\_MAIMSJournalofCommerce.pdf](https://Users/TOSHIBA/Downloads/NeeruGupta_MAIMSJournalofCommerce.pdf)
- Hassanien, M. A. (2017). Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model. Journal of Education, Society and Behavioural Science. 23(2). 1-11.
- MAIRATA. M.J.& MONTAÑO.J.J. & Maria. P. O. (2012). Qualité EtContexte Actuel: Le Rôle des Systèmes D'assurance Qualité (AQ) Et Les PerspectivesD'avenir des Systèmes D'assurance Qualité Dans Les Universités Espagnoles, Actes Du Colloque Internationale Sur La Démarche Qualité Dans L'enseignement Supérieur: Notions, Processus, Mise En OEuvre, Université De Skikda, Novembre,2012.
- Msallam.A, Al Hila.A, Abu Naser.S &Al Shobaki.M.(2020). The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges, International Journal of Academic Management Science Research, 4 (8):67-90