

## مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

د/ فادي فؤاد غوانمة

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

جامعة حائل ( المملكة العربية السعودية )

### ملخص :

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وذلك من خلال عينة قوامها (346) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بتطوير استبانة لأغراض الدراسة مكونه من (48) فقرة موزعة على (4) مجالات هي متابعة العملية التعليمية التعلمية وتطويرها، تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ، تطوير القوى البشرية، اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع، حيث أظهرت النتائج في الأخير ما يلي :

- 1- أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير (متوسطة).
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس ، والخبرة ، والكلية على الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة،
- 3 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة -جامعة حائل - أعضاء هيئة التدريس.

**Abstract :**

The present study aimed to examine the applicability of TQM principles at Hail University, KSA from faculty teaching members' perceptions through a study sample consisted of (346) faculty teaching members. To achieve the objective of the study, an analytical descriptive approach was used and a (48) items questionnaire distributing on ( 4) domains ( monitoring and developing learning teaching process, optimizing quality requirements in education, human resource development, decision making and community services) was developed.

**Finally the results of the study showed the following:**

- 1- The applicability of TQM principles from faculty teaching members' perceptions was moderate.
- 2-The results of study found no statistically significant differences in applicability of TQM principles from faculty teaching members' perceptions due to gender, type of faculty and experience on the total score of TQM,
- 3-while there were statistically significant differences in applicability of TQM principles from the faculty teaching members' perceptions due to academic rank , in favor of professors grade.

**Key words:** Total Quality Management (TQM) - Hail University - Faculty Teaching members.

**- مقدمة:**

يعتبر التعليم الجامعي أحد المراحل التعليمية الهامة في المجتمع، كونه يؤدي رسالة خالدة، ويقع على عاتقه النهوض بالمجتمع لمواكبة كافة المتغيرات التي قد تعصف به سواء التغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو الثقافية أو البيئية، فالجامعات في الوقت الحاضر هي رمز لنهضة الشعوب والأمم، وعنوان عظمتها وحضارتها ورقمها، ومحور جوهري تدور حوله الحياة الثقافية بمعناها الشامل، وبأبعادها الفكرية والأدبية والعلمية والتكنولوجية، حيث ينظر إلى التعليم الجامعي على أساس الدور الكبير الذي يؤديه المجتمع في دفع عجلة التقدم في المجتمع والاسهام في رقيه، وذلك بإعداد الكوادر والطاقات البشرية المؤهلة والقادرة على تحمل المسؤولية مستقبلاً.

## 1- الإشكالية:

إن تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي تعني قدرة المؤسسة على تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات الطلبة، وأعضاء الهيئة التدريسية، وأولياء الأمور، وأصحاب العمل، والمجتمع وغيرهم، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، ومتطلبات العصر والبيئة العلمية والتكنولوجية، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لتقييم المخرجات، والتحقق من صفة التميز فيها(السعود،2003).

تحددت مشكلة الدراسة في استقصاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في جامعة حائل كما يدركها أعضاء هيئة التدريس فيها من خلال مجالات الدراسة الأربعة المتمثلة في ( تهيئة متطلبات الجودة في التعليم – متابعة العملية التعليمية التعلمية – تطوير القوى البشرية – اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع ) وبالتحديد انحصرت إشكالية الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1 - التساؤل الأول: ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2 - التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة ، والكلية؟

## 2 - أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة بالتحديد إلى التعرف على :

1 - مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس.

2- معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل وفقاً للمتغيرات المستقلة الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، والكلية.

3- تزويد المهتمين والقائمين في المجال التربوي عامة واصحاب القرار في جامعة حائل خاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة بالجامعة للعمل على تعزيزها وتطويرها .

### 3 - أهمية الدراسة:

1. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، حيث ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها أحدث مداخل التطوير والإصلاح التربوي، فهي أحد أبرز إفرزات الفكر الإداري المعاصر، والتي أثبتت كفاءتها وفعاليتها في التطبيق العملي في العديد من الجامعات في العالم.
2. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها طبقت في إحدى الجامعات السعودية وهي جامعة حائل ذات المكانة المرموقة، وتقدم خدمات جليلة للمجتمع ، والتي يجب أن تكون على درجة عالية من الجودة لتحقيق أهدافها المنشودة، وتسهم في بناء المجتمع والنهوض به ، كما أن الدراسة تتناول في محتواها أحد المواضيع التي تعاني المكتبات السعودية من قلة الدراسات فيها حيث تعد -على علم الباحث- الأولى من نوعها في الجامعات السعودية عموماً وجامعة حائل خصوصاً.
3. وبالتحديد فإن هذه الدراسة تعد مهمة لكل من اصحاب القرار والمهتمين بالمجال التربوي التنموي في المملكة العربية السعودية، والباحثين والمسؤولين والقائمين على إدارة الجامعة حول واقع نظام التعليم في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، بهدف الاسترشاد بها لتجويد وتحسين مكونات نظام التعليم في الجامعة.

### 4 - حدود الدراسة:

- 1-4 الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على جامعة حائل في المملكة العربية السعودية 2017-2018م.
- 2-4 الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (346) عضو هيئة تدريس في جامعة حائل.
- 3-4 الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2017-2018م.

### 5 - التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

- 1.5 إدارة الجودة الشاملة: هي استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي يتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة

تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد الجامعة (باغي، 2002).

ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة بانها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات ايجابية جذرية لكل شئ في الجامعة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

2.5- جامعة حائل: تتمثل وظيفتها الرئيسية في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المحلي. وتتألف من مجموعة من الكليات ذات طبيعة علمية متخصصة ومتنوعة في تخصصاتها منها ما هو على مستوى البكالوريوس ولمدة خمس سنوات تبدأ بالسنة التحضيرية التي تؤهل الطلبة للتخصص المرغوب فيه، ومنها على مستوى الدبلوم العالي ومنها ما هو على مستوى الماجستير.

3.5- أعضاء هيئة التدريس: ويقصد بهم إجرائياً في هذه الدراسة بأنهم أولئك الأشخاص الذين يكونون على رأس عملهم ويحملون شهادة الدكتوراه ومن هم برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد والذين يعملون بالتدريس أو يعملون في مناصب قيادية في جامعة حائل.

### أولا/الإطار النظري

إن تحسين إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، وإن من أهم الخصائص التي تميز المجتمعات عن بعضها، هو قدرتها على إدارة مؤسساتها وبرامجها الحيوية، فنجاح اية مؤسسة، هو نجاح الإدارة فيها، ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الجامعات، والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء، والاستمرار للجامعات (الخطيب، 2000).

ومن البديهي أن التعليم الجامعي لا يمكن أن يحقق أهدافه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية إذا كانت أوضاعه غير مستقرة، ومناهجه غير قادرة على تلبية احتياجات سوق العمل، لذلك فإن الاهتمام بجودة نظام التعليم الجامعي بكافة عناصره يمثل أهمية قصوى ينبغي على الإدارة الجامعية أن تعيرها جل اهتمامها، لهذا حظيت الجودة بقسط وافر في عمليات إصلاح التعليم باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (أحمد، 2003).

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، لا يعني أنه يخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات منشآت تجارية، أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها، ولكن ما ينبغي الاستفادة منه من مدخل إدارة الجودة الشاملة مضاعفة إفادة المستفيد الأول لكافة الجهود التعليمية، وهو المجتمع بكل مؤسساته، وجماعته، وأفراده في مجال التعليم، وإطلاق شرارة المنافسة بين الجامعات من أجل تحقيق أفضل نتائج (علاونة، 2004).

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتضمن العديد من الأفكار الإدارية ويتفق إلى حد كبير مع القيم الموضوعية، فهو يهدف إلى إرضاء الطالب والمجتمع وتنمية الصراحة والثقة والعمل كفريق واحد، والتحسين التدريجي المستمر، والاهتمام بالحوافز للبحث على زيارة الإنتاجية، ولأخذ بمبدأ المشاركة (الشرقاوي، 2003).

ويعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على وجود مبادئ criteria محددة مسبقاً يتم على أساسها تقييم الأداء بصفة مستمرة خلال مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية منعاً لتراكم الانحرافات (Kanji & Asher, 1996).

فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات (علام، 2003).

وهناك العديد من الخبراء اهتموا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم جوران، وكروزي، وبالديج، وادوارد ديمنج الذي اقترح أربعة عشرة مبدأ لتحسين جودة الجامعات ومنها خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي، ومنع التفتيش، والاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية وتبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر وعدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط (النجار، 2002).

إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساساً في مجال تقييم المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقييم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على الجامعات إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها ويرفع معنويات العاملين ويمنحهم فرصة التعبير مما يضفي على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً. (الموسوي، 2003)

حيث وجد الباحث العديد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وسيتم ذكرها بالترتيب من الاقدم الى الأحدث.

## 6 - الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة التي استطاع الباحث التوصل إليها من خلال مطالعة المصادر المعرفية المختلفة، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم الى الأحدث.

أجرى هيرست(2002)Hurst دراسة هدفت إلى التعرف إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها في جامعة نورث ستيت (Northwestern public university) والتي استخدم الباحث فيها أسلوب المقابلات، ومراجعة السجلات الصفية وأسلوب الملاحظة كأدوات للدراسة وجمع البيانات. فقد أظهرت نتائجها ان كليات الجامعة تطبق فعلاً مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وقام هيرتز(2002)Hirtz بدراسة هدفت إلى معرفة ما اذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية السائد، وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد اقتصر على الآداب الأكاديمية في جامعة ميسوري (Missouri-Rolla university) والحاصلة على جائزة الجودة(1995). ولغرض تطبيق الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة للقيادة وإجراء تقييم ذاتي لإدارة الجودة الشاملة، أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد في المؤسسات التعليمية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن التحول من نمط قيادي إلى آخر له علاقة مباشرة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى الموسوي (2003) دراسة بعنوان تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن 48 فقرة موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي متطلبات الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية.

وفي دراسة (2004)Laurie التي هدفت إلى استقصاء آراء عينة من كبار المديرين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي البريطاني على التحديات المرتبطة لضمان الجودة. ونماذج تحسين

الجودة وهياكل المنظمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد اعتمدت الدراسة على المقابلات التي شكلت استبانة حددت اولويات ضمان الجودة. وظهرت النتائج ان تطبيق إدارة الجودة بالجامعات يحتاج لبيئة متجانسة مع ثقافة المنظمة، واذا ما ارادت المنظمة ترسيخ الجودة فلا بد من تلبية كافة احتياجات العاملين بها.

وسعت دراسة العباسي(2004) إلى التعرف على واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والطلبة، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، حيث اظهرت نتائج الدراسة أن واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس كان منخفضاً، كما اظهرت الدراسة ان واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الطلبة كان متوسطاً، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس ولصالح الذكور، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس نعزى لمتغيرات(الكلية، والخبرة، والدرجة العلمية).

وقام بدح (2006) بدراسة هدفت إلى تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة والتعرف إلى درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من جميع افراد مجتمع الدراسة ومجموعهم (508) فردا ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبانة على عمداء ورؤساء أقسام في الجامعات الاردنية العامة. وأظهرت النتائج ان المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة على جميع فقرات الاستبانة قد جاءت بدرجة كبيرة ومتوسطة وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة وفقاً للمسمى الوظيفي.

كما قام علوان(2006) بدراسة هدفت إلى معرفة إمكانية تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في كليات جامعة التحدي الليبية. ولتحقيق تلك الأهداف قام الباحث بتصميم أداة الدراسة وهي استبانة تعتمد على خمسة مجالات مقترحة للجودة الشاملة في التعليم ووزعت الاستبانة على عينة من العاملين (إداريين وأعضاء هيئة تدريس) بحجم(811) عاملاً ووفق الأسلوب العشوائي. اظهرت نتائج الدراسة ان تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة غير ملائمة للتطبيق في

كليات الجامعة في الوقت الحاضر، وفي جميع مجالات قياسها المقترحة ما عدا مجال جودة التشريعات واللوائح الجامعية والذي اتضح انه ملائم للتطبيق اضافة الى ان إدارة الجامعة لا تقوم بتطبيق الكثير من مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM).

وأجرت حمودة (2008) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، حيث قامت الباحثة باختيار عينة طبقية من مدرّاء هذه الثانويات وزعت عليهم استبيان مكون من تسعة مجالات مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المجالات مرتفعة خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وشؤون الطلبة وحاجاتهم.

وقام (Sabet et al 2012) بدراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة في الصناعة والتعليم العالي في ماليزيا والتي هدفت إلى استعراض كيفية إدارة الجودة الشاملة في مجال الصناعة والتعليم، وتسليط الضوء على العلاقة بين المدرسين في الفصول من جهة وإدارة العمليات والجودة الشاملة من جهة أخرى، وطبقت الدراسة على (112) عضو هيئة تدريس في خمس جامعات كبرى، عن طريق استبانة أعدت لأغراض البحث. وظهرت النتائج ان جميع المدرسين لديهم المقدرة على ايصال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ووجود الالتزام بالعمل الجماعي بدرجة عالية، وتبين ان المدرسين حصلوا على المعرفة عن الجودة الشاملة من قبل، وعدم توفر المال الكافي لتوفير التدريب المناسب.

وهدف دراسة شطناوي (2013) إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واسلوب الدراسة الميدانية، وتم إعداد استبانة بهدف جمع البيانات الأولية، وقد وزعت الاستبانة على عينة بلغت 500 عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، اظهرت نتائج الدراسة ان درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية كانت بدرجة تطبيق متوسطة. كذلك اظهرت الدراسة تفوق الجامعات الخاصة على حساب الجامعات الحكومية بدرجة اهتمامهم وتطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت حول إدارة الجودة الشاملة يمكن استخلاص الآتي :

- توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
- أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية التعليمية على الاستمرار في تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما له من فائدة تعود على الجامعة والمجتمع على حد سواء.
- ركزت معظم الدراسات السابقة في هذا المجال على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على مجموعة من الجوانب منها المنهجية العلمية، والأدوات العلمية المستخدمة فيها ، والأساليب الإحصائية ، وطرق معالجة المعلومات ، والمراجع الأصلية.
- جميع الدراسات السابقة تم تطبيقها على مؤسسات تعليمية خارج جامعة حائل وهذا ما تميز به البحث الحالي حيث تم تطبيقية على جامعة حائل كونها من الجامعات العربية التي أثبتت وجودها رغم حداثة تأسيسها.

## ثانيا/الجانب الميداني وإجراءاته المنهجية

### 1- منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المناسب لأهداف هذه الدراسة وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى .

### 2 - مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات جامعة حائل وهي : كلية التربية، والشريعة والقانون، والسنة التحضيرية، والآداب والفنون، والعلوم الطبية التطبيقية، والعلوم، والمجتمع، والهندسة، وعلوم هندسة الحاسب الآلي، وإدارة الأعمال، والتمريض، والصيدلة، وطب الأسنان، والصحة العامة والمعلوماتية الصحية، وكلية الطب، للعام الجامعي 2017/2018 حيث بلغ مجتمع الدراسة (1730) عضوا. وزعت أداة الدراسة بعد التحقق من صدقها على جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل واستجاب منهم(357)عضواً و استبعد أحد عشر آخرون لعدم اكتمال إجاباتهم

ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (346) استبانة شكلت ما نسبة (20%) من المجتمع الأصلي ، والجدول رقم (01) يوضح خصائص العينة حسب بعض المتغيرات.

الجدول رقم(01): يوضح خصائص عينة الدراسة

| المتغير           | العدد             | النسبة |
|-------------------|-------------------|--------|
| الجنس             | ذكر               | 179    |
|                   | أنثى              | 167    |
|                   | المجموع           | 346    |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ             | 175    |
|                   | أستاذ مشارك       | 118    |
|                   | أستاذ مساعد       | 53     |
|                   | المجموع           | 346    |
| الخبرة            | أقل من 5 سنوات    | 78     |
|                   | من 5 إلى 10 سنوات | 169    |
|                   | أكثر من 10 سنوات  | 99     |
|                   | المجموع           | 346    |
| الكلية            | علمية             | 135    |
|                   | إنسانية           | 211    |
|                   | المجموع           | 346    |

### 3- أداة الدراسة وخصائصها السيكومترية:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة بالاعتماد على مقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للموسوي (2003) حيث تكونت من (48) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي: متطلبات الجودة والمتابعة والتطوير والقوى البشرية واتخاذ القرار.

#### - صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، والبالغ عددهم (29) محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية، والقياس والتقويم، في الجامعات السعودية، وأهل الخبرة والاختصاص في إدارة الجودة الشاملة، وطلب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول انتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت فيها بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم، و تقديم أي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة. واعتمد

الباحث ما نسبته (80%) من إجماع المحكمين لحذف أو إضافة أي فقرة، وبناءً على ذلك تم حذف أربع فقرات من مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ، وفقرتين من مجال اتخاذ القرار وخدمة المجتمع ، وتم إضافة فقرة واحدة لمجال تطوير القوى البشرية ، وتم نقل فقرة من مجال تطوير القوى البشرية إلى مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها، وتم استبدال بعض المفردات، وإعادة صياغة بعض الفقرات، ودمج فقرتين من مجال اتخاذ القرار وخدمة المجتمع ، وقد أشار المحكمون إلى مناسبة الأداة للكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل، وأصبحت الأداة بعد التحكيم بصورتها النهائية مكونة من (48) فقرة.

وللتأكد من دلالات صدق البناء للأداة، استخرجت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية بعد تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (26) عضو هيئة تدريس، وتم حساب معامل ارتباط بين كل فقرة من الفقرات وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المجال ما بين (-0.44- 0.77)، ومع الأداة ككل (0.39-0.76) والجدول رقم (02) يبين ذلك:

الجدول رقم(02) : معاملات الارتباط بين الفقرات

والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه

| رقم<br>الفقرة | معامل<br>الارتباط<br>مع<br>المجال | معامل<br>الارتباط<br>مع<br>الأداة | رقم<br>الفقرة | معامل<br>الارتباط<br>مع<br>المجال | معامل<br>الارتباط<br>مع<br>الأداة | رقم<br>الفقرة | معامل<br>الارتباط<br>مع<br>المجال | معامل<br>الارتباط<br>مع<br>الأداة |
|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1             | 0.66(**)                          | 0.62(**)                          | 17            | 0.56(**)                          | 0.42(*)                           | 33            | 0.73(**)                          | 0.72(**)                          |
| 2             | 0.61(**)                          | 0.53(**)                          | 18            | 0.55(**)                          | 0.61(**)                          | 34            | 0.69(**)                          | 0.64(**)                          |
| 3             | 0.64(**)                          | 0.63(**)                          | 19            | 0.72(**)                          | 0.70(**)                          | 35            | 0.60(**)                          | 0.57(**)                          |
| 4             | 0.67(**)                          | 0.51(**)                          | 20            | 0.44(*)                           | 0.41(*)                           | 36            | 0.77(**)                          | 0.76(**)                          |
| 5             | 0.48(*)                           | 0.39(*)                           | 21            | 0.73(**)                          | 0.65(**)                          | 37            | 0.68(**)                          | 0.69(**)                          |
| 6             | 0.55(**)                          | 0.43(*)                           | 22            | 0.53(**)                          | 0.58(**)                          | 38            | 0.60(**)                          | 0.48(*)                           |
| 7             | 0.65(**)                          | 0.55(**)                          | 23            | 0.76(**)                          | 0.72(**)                          | 39            | 0.50(**)                          | 0.44(*)                           |
| 8             | 0.61(**)                          | 0.41(*)                           | 24            | 0.69(**)                          | 0.60(**)                          | 40            | 0.67(**)                          | 0.51(**)                          |
| 9             | 0.56(**)                          | 0.43(*)                           | 25            | 0.60(**)                          | 0.57(**)                          | 41            | 0.51(**)                          | 0.41(*)                           |
| 10            | 0.54(**)                          | 0.43(*)                           | 26            | 0.77(**)                          | 0.76(**)                          | 42            | 0.50(**)                          | 0.54(**)                          |
| 11            | 0.52(**)                          | 0.63(**)                          | 27            | 0.68(**)                          | 0.69(**)                          | 43            | 0.66(**)                          | 0.62(**)                          |

| معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة | معامل الارتباط مع الأداة | معامل الارتباط مع المجال | رقم الفقرة |
|--------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------|------------|
| 0.53(**)                 | 0.62(**)                 | 44         | 0.48(*)                  | 0.60(**)                 | 28         | 0.39(*)                  | 0.54(**)                 | 12         |
| 0.63(**)                 | 0.68(**)                 | 45         | 0.46(*)                  | 0.58(**)                 | 29         | 0.72(**)                 | 0.72(**)                 | 13         |
| 0.51(**)                 | 0.73(**)                 | 46         | 0.51(**)                 | 0.67(**)                 | 30         | 0.61(**)                 | 0.65(**)                 | 14         |
| 0.39(*)                  | 0.48(*)                  | 47         | 0.41(*)                  | 0.57(**)                 | 31         | 0.54(**)                 | 0.58(**)                 | 15         |
| 0.43(*)                  | 0.54(**)                 | 48         | 0.54(**)                 | 0.50(**)                 | 32         | 0.54(**)                 | 0.57(**)                 | 16         |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

الجدول رقم(03): يوضح معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

| الدرجة الكلية | اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع | تطوير القوى البشرية | متابعة العملية التعليمية وتطويرها | تهيئة متطلبات الجودة في التعليم |                                             |
|---------------|------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|
|               |                              |                     |                                   | 1                               | تهيئة متطلبات الجودة في التعليم             |
|               |                              |                     | 1                                 | 0.659(**)                       | متابعة العملية التعليمية التعليمية وتطويرها |
|               |                              | 1                   | 0.810(**)                         | 0.739(**)                       | تطوير القوى البشرية                         |
|               | 1                            | 0.738(**)           | 0.846(**)                         | 0.621(**)                       | اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع                |
| 1             | 0.886(**)                    | 0.909(**)           | 0.913(**)                         | 0.841(**)                       | الدرجة الكلية                               |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

- ثبات الأداة :

للتحقق من مؤشرات ثبات أداة الدراسة قام الباحث بإعادة تطبيقها على نفس العينة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest) بعد فاصل زمني مدته أسبوعان،

وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة في التطبيقين على المقياس ككل والمجالات متفردة، كما تم حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا للمجالات والمقياس ككل كما هو مبين في الجدول (04):

الجدول رقم (04)معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

| المجال                                      | ثبات الإعادة<br>(معامل ارتباط بيرسون) | الاتساق الداخلي<br>(معامل كرونباخ ألفا) |
|---------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| تهيئة متطلبات الجودة في التعليم             | 0.91                                  | 0.83                                    |
| متابعة العملية التعليمية التعليمية وتطويرها | 0.89                                  | 0.84                                    |
| تطوير القوى البشرية                         | 0.86                                  | 0.84                                    |
| اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع                | 0.90                                  | 0.89                                    |
| الدرجة الكلية                               | 0.93                                  | 0.94                                    |

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم(02) أن قيم معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع المجالات تراوحت بين (0.83- 0.89). كما بلغت قيمته للدرجة الكلية (0.94). بينما تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.86- 0.91)، وبلغ معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل (0.93). ويرى الباحث أن هذه القيم تعطي مؤشراً بأن أداة الدراسة تتمتع بمعاملات صدق تسمح باستخدامها في هذه الدراسة.

#### - تصحيح الاستبانة:

تكونت استبانة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورتها النهائية من (48) فقرة موزعة على ستة مجالات مدرجة وفقاً لنمط ليكرت (Likert) الخماسي، حيث أن جميع الفقرات موجبة الاتجاه لذلك أعطيت الأوزان التالية عند التصحيح، وهي كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة (2) درجة، وقليلة جداً (1) درجة واحدة، وبناءً على ذلك فقد تراوحت الدرجة على كل فقرة من فقرات المقياس بين درجة واحدة وخمسة درجات وبما أن المقياس يتكون من (48) فقرة، فإن الدرجة الكلية تراوحت بين (48) درجة، وهي أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، و(240) درجة، وهي أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، وقد تم

تصنيف المتوسطات الحسابية لتحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي : (من 1- 2.33 منخفضة)، (2.34 – 3.67 متوسطة)، (3.68 - 5 مرتفعة).

#### 4 - الأساليب الإحصائية :

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل حسب متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة ، والكلية وبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي للأداة ككل.

#### - إجراءات التطبيق :

لغايات تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع الإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع و إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، والتأكد من مؤشرات صدقها وثباتها .
- إصدار الكتب الرسمية الموجهة إلى الجهات المعنية.
- حصر مجتمع الدراسة المتمثل بعدد أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل للعام الدراسي 2017م/2018م.
- اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل.
- توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة، حيث وزعت (400) استبانة، وتم توضيح طريقة الإجابة.
- قام الباحث بجمع أداة الدراسة، وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة، وتم استرداد (360) استبانة كما تم استبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها ،كما تم فقدان (40) استبانة . وبناء على ذلك فقد تكونت عينة الدراسة بصورتها النهائية من (346) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل.
- تم رصد البيانات بصورتها النهائية، وإدخالها للحاسوب، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

لاستخلاص النتائج، ومن ثم تمت مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، وفي ضوءها تم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

## 5 - عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً/ عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: " ما مدى تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ؟

- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول رقم (05) يوضح ذلك.

الجدول رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | المجال                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 2     | متابعة العملية التعليمية<br>التعليمية وتطويرها | 3.87            | .558              | مرتفعة |
| 2      | 1     | تهيئة متطلبات الجودة في<br>التعليم             | 3.85            | .581              | مرتفعة |
| 3      | 3     | تطوير القوى البشرية                            | 3.09            | .728              | متوسطة |
| 4      | 4     | اتخاذ القرارات وخدمة<br>المجتمع                | 2.97            | .837              | متوسطة |
|        |       | الدرجة الكلية                                  | 3.44            | .581              | متوسطة |

يبين الجدول رقم(05) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (2.97-3.87)، حيث جاء مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.87)، وبانحراف معياري(588). وبدرجة تقدير مرتفعة بينما جاء مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(3.85) وبانحراف معياري (581). وبدرجة تقدير مرتفعة بينما جاء مجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.97)، وبانحراف معياري(837). وبلغ المتوسط الحسابي لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للأداة

ككل (3.44) وبانحراف معياري (581)، وبدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تعني أن جامعة حائل تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما تبين أن أكثر مجالات إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في جامعة حائل مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها ثم مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، ثم جاء مجال تطوير القوى البشرية، وفي المرتبة الأخيرة اتخاذ القرار وخدمة المجتمع، إلا أن مدى تطبيق متابعة العملية التعليمية وتطويرها وتهيئة متطلبات الجودة في التعليم كانت مرتفعة في حين كان مدى تطبيق مجال تطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع كان متوسطاً، وبشكل عام فأشارت النتائج إلى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة متوسطاً، وقد يعود ذلك إلى الأسلوب الإداري المتميز في الجامعة وخصوصاً بأن إدارة الجامعة تعمل على الاستفادة من خبرات الجامعات العربية والأجنبية في تطبيق مفاهيم إدارية عصرية وحديثة في الجامعة. وهذه النتيجة تعطي انطباعاً على اهتمام الجامعة بتهيئة متطلبات إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بتطوير العملية التعليمية على حساب تطوير القوى البشرية وخدمة المجتمع، وما يؤكد هذه النتيجة ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات على غرار دراسة الموسوي (2003) التي أفضت نتائجها إلى أن مجالات إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي تنحصر بتهيئة متطلبات الجودة ومتابعة العملية التعليمية وتطوير القوى البشرية وخدمة المجتمع و نتائج دراسة هيرست (2002) Hurst التي ذهبت إلى أن كليات الجامعة تطبق فعلاً مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و أيضاً نتائج دراسة بدح (2006) التي أفضت إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة ومتوسطة و دراسة الشطناوي (2013) التي توصلت نتائجها إلى أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية جاءت بدرجة تطبيق متوسطاً، و بالمقابل اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حمودة (2008) التي أظهرت أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المجالات مرتفعة و اختلفت أيضاً مع نتائج دراسة علوان (2006) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس غير ملائمة للتطبيق في كليات الجامعة في الوقت الحاضر.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت مثلما هي موضحة في الجدول رقم (04):

## - المجال الأول: تهيئة متطلبات الجودة في التعليم:

الجدول رقم(06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتهيئة متطلبات الجودة في التعليم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 1     | توفر إدارة الجامعة قاعدة للبيانات تتضمن معلومات واقية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها.                                      | 4.19            | .886              | مرتفعة |
| 2      | 3     | تهتم إدارة الجامعة بالتعرف إلى حاجات الطلبة والعمل على تحديدها وإشباعها.                                                    | 4.18            | .822              | مرتفعة |
| 3      | 6     | تقوم إدارة الجامعة بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية والفنية والرياضية.                                                 | 4.16            | .871              | مرتفعة |
| 4      | 5     | تتخذ إدارة الجامعة إجراءات للتأكد من نظافة البيئة مثل المرافق الصحية والساحات.                                              | 4.10            | 1.070             | مرتفعة |
| 5      | 4     | تصنع إدارة الجامعة نظاماً محوسباً يتم الرجوع إليه عند وضع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات الهامة في الجامعة.             | 3.99            | .902              | مرتفعة |
| 6      | 7     | تقوم إدارة الجامعة بإجراء تحسينات مستمرة لجميع النواحي لمواكبة المفاهيم الحديثة وحل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة. | 3.84            | .929              | مرتفعة |
| 7      | 2     | تنتهج إدارة الجامعة فلسفة مستقبلية واضحة عند تحديد أهدافها الاستراتيجية ووضع أولوياتها.                                     | 3.74            | .952              | مرتفعة |
| 8      | 11    | تحرص إدارة الجامعة على تقديم نظام رواتب ومكافآت مناسب للعاملين.                                                             | 3.67            | 1.178             | متوسطة |
| 9      | 8     | تربئ إدارة الجامعة المناخ التنظيمي المناسب من أجل تسيير الأعمال الإدارية.                                                   | 3.66            | 1.018             | متوسطة |
| 10     | 12    | تهتم إدارة الجامعة بتوفير وسائل الراحة المناسبة للعاملين                                                                    | 3.63            | .979              | متوسطة |

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 11     | 10    | تقوم إدارة الجامعة بإحداث تغييرات دورية في التنظيم الإداري حسب ما تقتضيه مصلحة العمل. | 3.60            | .943              | متوسطة |
| 12     | 9     | تراعي إدارة الجامعة مبدأ الديمقراطية والعدالة في التعامل مع العاملين.                 | 3.41            | 1.111             | متوسطة |
|        |       | تهيئة متطلبات الجودة في التعليم                                                       | 3.85            | .581              | مرتفعة |

يبين الجدول رقم (06) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.41-4.19)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "توفر إدارة الجامعة قاعدة للبيانات تتضمن معلومات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وبانحراف معياري(886). بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "تراعي إدارة الجامعة مبدأ الديمقراطية والعدالة في التعامل مع العاملين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.41) وبانحراف معياري (1.111). وبلغ المتوسط الحسابي لتهيئة متطلبات الجودة في التعليم ككل (3.85) وبانحراف معياري (581) وبدرجة تقدير مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال اهتمام ادارة الجامعة بتوفير قاعدة بيانات للطلبة تتضمن معلومات كافية عن الجامعة وبرامجها التعليمية والتعرف إلى حاجات الطلبة والعمل على تحديدها وإشباعها وممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية والفنية والرياضية للتأكد من نظافة البيئة مثل المرافق الصحية وتصنع إدارة الجامعة نظاماً محوسباً بإجراء تحسينات مستمرة لجميع النواحي لمواكبة المفاهيم الحديثة وحل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة وتنتهج إدارة الجامعة فلسفة مستقبلية واضحة عند تحديد أهدافها الاستراتيجية مما يدل على اهتمام الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتولي إدارة الجامعة مسؤولية جودة تهيئة متطلبات الجودة في التعليم حيث تقوم إدارة الجامعة بجهود واضحة ومميزة لتهيئة متطلبات الجودة في التعليم من خلال الجهود الكبيرة التي تبذلها الجامعة للحصول على الاعتماد الأكاديمي لمختلف البرامج الأكاديمية ومما يعزز من وجهة نظر الباحث ما توصلت اليه نتائج دراسة علام (2003) التي أفضت الى أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات.

- المجال الثاني : متابعة العملية التعليمية التعلمية وتطويرها.

الجدول رقم(07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتابعة العملية التعليمية وتطويرها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 15    | تحرص إدارة الجامعة على أن يتلقى الطالب التدريب العملي المناسب خلال دراسته في الجامعة.                | 4.12            | .775              | مرتفعة |
| 2      | 13    | تحرص إدارة الجامعة على مراجعة البرامج والمقررات التعليمية وتطويرها في ضوء المستجدات العلمية.         | 4.06            | .845              | مرتفعة |
| 3      | 16    | تقوم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة الحاسوب الحديثة واللازمة للعملية التعليمية التعلمية.                 | 4.03            | .869              | مرتفعة |
| 3      | 17    | تحدد إدارة الجامعة جميع الأنظمة واللوائح المتصلة بتنظيم الامتحانات الدورية والنهاية واعتماد نتائجها. | 4.03            | .869              | مرتفعة |
| 5      | 18    | تستحدث الجامعة آليات لتطوير خدماتها لمواكبة المستجدات.                                               | 3.93            | .908              | مرتفعة |
| 6      | 24    | تلتزم إدارة الجامعة بتعليمات تأديب الطلبة بحيث تساهم في منع المخالفات المسلكية والعلمية للطلبة.      | 3.91            | .944              | مرتفعة |
| 7      | 23    | تتابع إدارة الجامعة تحصيل الطلبة من خلال نتائج التقويم المستمر طوال الفصل.                           | 3.88            | .832              | مرتفعة |
| 8      | 22    | تنتهج إدارة الجامعة مبدأ التطوير المستمر لعمليات التعلم.                                             | 3.82            | .933              | مرتفعة |
| 9      | 14    | تقوم إدارة الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تكتشف الأخطاء وتعالجها.              | 3.78            | .955              | مرتفعة |
| 10     | 21    | تحرص إدارة الجامعة على أن تكون                                                                       | 3.69            | .935              | مرتفعة |

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
|        |       | مختبرات الجامعة ومشاعلها مزودة بكل المستلزمات اللازمة للعملية التعليمية، التعليمية،                         |                 |                   |        |
| 11     | 19    | تتطلع الجامعة على طرق التدريس التي يتبعها الأساتذة للعمل على تحديثها.                                       | 3.64            | 1.077             | متوسطة |
| 12     | 20    | تتخذ الجامعة إجراءات محددة لتطوير أساليب التقويم بناء على نتائج المتابعة المستمرة لأداء أعضاء هيئة التدريس. | 3.52            | 1.058             | متوسطة |
|        |       | متابعة العملية التعليمية التعليمية وتطويرها                                                                 | 3.87            | .558              | مرتفعة |

يبين الجدول رقم(07) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.52-4.12)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة على أن يتلقى الطالب التدريب العملي المناسب خلال دراسته في الجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وبانحراف معياري(775). بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "تتخذ الجامعة إجراءات محددة لتطوير أساليب التقويم بناء على نتائج المتابعة المستمرة لأداء أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبانحراف معياري(058). وبلغ المتوسط الحسابي لمتابعة العملية التعليمية وتطويرها ككل (3.87) وبانحراف معياري(558). وبدرجة تقدير مرتفعة. ويمكن تفسير ذلك من خلال التسهيلات الكبيرة التي توفرها الجامعة من اجل تطوير العملية التعليمية بكل ابعادها فجامعة حائل تخصص اموالا سخية للتدريب العملي المناسب للطلبة ومراجعة البرامج والمقررات التعليمية وتطويرها وتوفير اجهزة الحاسوب والمختبرات الحديثة المزودة بكل المستلزمات وتحدد الانظمة واللوائح المتصلة بتنظيم الامتحانات واعتماد النتائج وتستحدث آليات لتطوير خدماتها، وتضع الجامعة تعليمات لتأديب الطلبة لمنع المخالفات المسلكية ومتابعة تحصيل الطلبة وتنتهج الجامعة مبدأ التطوير المستمر لعمليات التعلم وإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم لكشف الاخطاء وعلاجها، وهذا امر متيسر لجامعة حائل بحكم ما يتوفر لها من موارد مالية ، ومما يعزز من وجهة نظر الباحث ما أفضت اليه نتائج دراسة

الموسوي(2003) و التي ذهبت الى أن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساسا في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه.

### - المجال الثالث : تطوير القوى البشرية.

الجدول رقم(08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة

بتطوير القوى البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 34    | تقوم إدارة الجامعة بتدريب اعضاء هيئة التدريس لغرض رفع كفاءة أدائهم.                                                                      | 3.96            | .929              | مرتفعة |
| 2      | 36    | تعتمد إدارة الجامعة سياسة منح السلطات والصلاحيات.                                                                                        | 3.74            | 1.005             | مرتفعة |
| 3      | 29    | توفر إدارة الجامعة برامج تدريبية وتأهيلية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الاقسام والدوائر الإدارية.                                          | 3.38            | 1.141             | متوسطة |
| 4      | 31    | تخصص إدارة الجامعة الوقت والتمويل المالي اللازم لتدريب والتطوير واجراء البحوث العلمية.                                                   | 3.36            | 1.119             | متوسطة |
| 5      | 33    | تقوم إدارة الجامعة بتشجيع الأبحاث العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس.                                                                   | 3.34            | 1.080             | متوسطة |
| 6      | 30    | تتبنى إدارة الجامعة أهداف تدريبية محددة تسعى من خلالها لتزويد اعضاء هيئة التدريس بالمهارات والمعارف اللازمة للقيام بالأعمال المناطة بهم. | 3.17            | 1.296             | متوسطة |
| 7      | 27    | تحرص إدارة الجامعة على تقويم برامج التدريب في أثناء الخدمة دورياً للتأكد من مدى فاعليتها ومردودها الفعلي.                                | 2.84            | 1.267             | متوسطة |
| 8      | 28    | تهيئ الجامعة الفرص لتطوير قدرات العاملين في ضوء احتياجات المهنة.                                                                         | 2.72            | 1.303             | متوسطة |
| 9      | 35    | تحقق إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بعثات إلى جامعات عربية في تخصصات تحتاجها الجامعة.                                                 | 2.67            | 1.409             | متوسطة |

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 10     | 25    | تعمل إدارة الجامعة على توظيف نتائج تقييم أداء العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية لصياغة خطط المؤسسة ورسم برامجها المستقبلية. | 2.65            | 1.224             | متوسطة |
| 11     | 26    | تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها للمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية.                                                   | 2.61            | 1.270             | متوسطة |
| 11     | 32    | تحقق إدارة الجامعة إجازة التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس وفق مبادئ محددة وواضحة.                                         | 2.61            | 1.163             | متوسطة |
|        |       | تطوير القوى البشرية                                                                                                        | 3.09            | .728              | متوسطة |

يبين الجدول رقم (08) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.61-3.96)، حيث جاءت الفقرة رقم (34) والتي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس لغرض رفع كفاءة أداؤهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري (929). بينما جاءت الفقرتان (26 و32) ونصهما "تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها للمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية"، و"تحقق إدارة الجامعة إجازة التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس وفق مبادئ محددة وواضحة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.61) وانحراف معياري (1.270)، (1.163)، وبلغ المتوسط الحسابي لتطوير القوى البشرية ككل (3.09) وانحراف معياري (.728). وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحث بالأمن الوظيفي الكبير، الذي يتمتع به الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة، حيث يشعر عضو هيئة التدريس انه محصن ضد اي إجراء يتخذ بحقه، بغض النظر عن مستوى الأداء. كما أن مما يؤكد هذا التفسير هو مزايا العمل الكبيرة التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس تحت مسميات مختلفة مثل الحوافز والبرامج التدريبية والتأهيلية ومنح السلطات والصلاحيات والتمويل الازم لتدريب والتطوير والبحوث العلمية والبعثات العلمية والندوات والمؤتمرات العلمية واجازة التفرغ العلمي والانتداب والعمل الاضافي والعلاوات وغير ذلك، إن كل هذه الميزات الإضافية قد تشكل لكثيرين حوافز ايجابية من أجل تطوير القدرات الذاتية ولكن يجب أن يسجل لإدارة

الجامعة ما تقوم به من جهود من أجل تطوير خبرات ومهارات اعضاء هيئة التدريس، ولكن كما سبقت الاشارة اليه، فإن تأثير ذلك لم يكن بدرجة مرتفعة بل كان بدرجة متوسطة وأن هذه الدرجة المتوسطة تؤكد ضرورة اهتمام الجهات المعنية في الجامعة بمعرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحسين تطوير القوى البشرية لتصبح بدرجة مرتفعة، بما يضمن تطبيقاً أكثر فاعلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وما يؤكد ذلك ما أشارت اليه نتائج دراسة (Laurie, 2004) من أن تطبيق إدارة الجودة بالجامعات يحتاج لبيئة متجانسة مع ثقافة المنظمة، وإذا ما ارادت المنظمة ترسيخ الجودة فلا بد من تلبية كافة احتياجات العاملين بها.

#### - المجال الرابع: اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع.

الجدول رقم(09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باتخاذ القرارات وخدمة المجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1      | 38    | تقيم إدارة الجامعة علاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات المجتمع.                      | 4.00            | .883              | مرتفعة |
| 2      | 40    | تركز إدارة الجامعة على جودة خريجها للمنافسة في السوق المحلي والعربي والعالمي.     | 3.40            | .994              | متوسطة |
| 3      | 43    | تفسح إدارة الجامعة المجال لكوادرها المتخصصة للمساهمة في تطوير مؤسسات المجتمع.     | 3.31            | .989              | متوسطة |
| 4      | 48    | تحقق إدارة الجامعة إذاعة تخدم المجتمع المحلي.                                     | 2.99            | 1.332             | متوسطة |
| 5      | 42    | تلي إدارة الجامعة احتياجات سوق العمل من الخريجين بكل التخصصات من حيث الكم والنوع. | 2.95            | 1.300             | متوسطة |
| 6      | 47    | تساهم الجامعة في تنفيذ المشاريع التنموية الهامة في البلاد.                        | 2.90            | 1.269             | متوسطة |
| 7      | 41    | تعمل إدارة الجامعة على تحقيق التنسيق والتعاون ما بين إدارة الجامعة ومختلف         | 2.76            | 1.180             | متوسطة |

| الرتبة | الرقم | الفقرات                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
|        |       | المؤسسات المحلية.                                                        |                 |                   |        |
| 7      | 45    | تركز إدارة الجامعة على تعليم اللغات لما يحتاج إليه سوق العمل.            | 2.76            | 1.356             | متوسطة |
| 9      | 44    | يمنح أعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.                 | 2.74            | 1.450             | متوسطة |
| 10     | 39    | تدرس إدارة الجامعة شكاوى ومقترحات مؤسسات المجتمع المتعلقة بجودة خدماتها. | 2.66            | 1.251             | متوسطة |
| 11     | 37    | تتبنى إدارة الجامعة مبدأ المشاركة في صنع القرار.                         | 2.61            | 1.408             | متوسطة |
| 12     | 46    | تحقق إدارة الجامعة آليات الاتصال والتواصل مع الخريجين.                   | 2.60            | 1.305             | متوسطة |
|        |       | اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع                                             | 2.97            | .837              | متوسطة |

يبين الجدول رقم(09) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.60-4.00)، حيث جاءت الفقرة رقم (38) والتي تنص على "تقيم إدارة الجامعة علاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات المجتمع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وبانحراف معياري (.883). بينما جاءت الفقرة رقم (46) ونصها "تحقق إدارة الجامعة آليات الاتصال والتواصل مع الخريجين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) وبانحراف معياري(1.305). وبلغ المتوسط الحسابي لاتخاذ القرارات وخدمة المجتمع ككل (2.97) وبانحراف معياري(.837) وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال جهود الجامعة في مجال خدمة المجتمع الملحوظ حيث تقوم الجامعة بخدمات مجتمعية كثيرة من خلال البرامج التدريبية التي يعقدها مركز التعليم المستمر، والنشاطات الثقافية، والحلقات النقاشية والندوات والمؤتمرات التي تعقدها الجامعة وكلياتها ومراكزها المتخصصة الكثيرة مثل كرسي ناصر الرشيد الذي يقدم خدمات مجتمعية وعلاقة تشاركيه ما بين الجامعة وخدمة المجتمع من دورات وندوات ومؤتمرات، ويمكن تفسير ذلك ان الجامعة تبني علاقات روابط قوية مع مؤسسات المجتمع مثل معهد البحوث والخدمات الاستشارية في جامعة حائل الذي يقدمه من خدمات وبناء شراكات واعمال مع

المجتمع المحلي ويمنح التراخيص وفتح المشاريع المشتركة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع من خلال بيوت الخبرة ما بين اعضاء هيئة التدريس ومؤسسات المجتمع المحلية ومعهد البحوث والخدمات الاستشارية، وأن افراد عينة الدراسة يقرون بدرجة تطبيق متوسطة بان جامعة حائل تسعى لبناء ثقافة راسخة وملتزمة للجودة وهذا يدل على حرص إدارة الجامعة على ترسيخ مبادئ وافكار إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من خلال الحرص على تطبيق اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع وتطبيق شعار الجودة ودعم كل عمل يؤدي بالنهاية إلى تطبيق الجودة ومما يعزز من وجهة نظر الباحث ما أشارت اليه نتائج دراسة الشرقاوي (2003) من أن مدخل إدارة الجودة الشاملة، يهدف إلى إرضاء الطالب والمجتمع وتنمية الصراحة والثقة والعمل كفريق واحد، والتحسين التدريجي المستمر، والاهتمام بالحوافز للحث على زيارة الإنتاجية، ولأخذ بمبدأ المشاركة.

**ثانياً/ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي، والكلية؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة والجدول رقم (10) يبين ذلك:

**الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق مبادئ**

**إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**

**وحسب متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة**

| المتغير           | الفئات         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد |
|-------------------|----------------|-----------------|-------------------|-------|
| الجنس             | ذكر            | 3.47            | .569              | 179   |
|                   | انثى           | 3.41            | .594              | 167   |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ          | 3.55            | .601              | 175   |
|                   | أستاذ مشارك    | 3.38            | .558              | 118   |
|                   | أستاذ مساعد    | 3.24            | .495              | 53    |
| الخبرة            | اقل من 5 سنوات | 3.43            | .489              | 78    |

|     |      |      |                   |        |
|-----|------|------|-------------------|--------|
| 169 | .617 | 3.44 | من 5 الى 10 سنوات |        |
| 99  | .589 | 3.47 | اكثر من 10 سنوات  |        |
| 153 | .552 | 3.41 | علمية             | الكلية |
| 193 | .603 | 3.47 | انسانية           |        |

يبين الجدول رقم(11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة والكلية ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي كما هو مبين في الجدول رقم(11).

الجدول رقم (11) تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة والكلية على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

| الدالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين      |
|------------------|--------|----------------|--------------|----------------|-------------------|
| .588             | .294   | .097           | 1            | .097           | الجنس             |
| .001             | 6.994  | 2.296          | 2            | 4.592          | الرتبة الأكاديمية |
| .500             | .694   | .228           | 2            | .456           | سنوات الخبرة      |
| .785             | .074   | .024           | 1            | .024           | الكلية            |
|                  |        | .328           | 339          | 111.285        | الخطأ             |
|                  |        |                | 345          | 116.510        | الكلية            |

يتبين من الجدول رقم(11) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.294 وبدلالة إحصائية بلغت 0.588.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05) وهذا يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف 6.994 وبدلالة احصائية بلغت 0.001، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول رقم(12).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.694 وبدلالة احصائية بلغت 0.500.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، على الدرجة الكلية حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الاحصائية أعلى من (0.05) وهذا يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الكلية، حيث بلغت قيمة ف 0.074 وبدلالة احصائية بلغت 0.785.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية ، على الدرجة الكلية حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الاحصائية أعلى من (0.05) وهذا يشير إلى قبول الفرضية الصفرية.

**الجدول رقم (12) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الرتبة الأكاديمية**

**على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل**

**من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**

| الرتبة الأكاديمية | المتوسط الحسابي | أستاذ | أستاذ مشارك | أستاذ مساعد |
|-------------------|-----------------|-------|-------------|-------------|
| أستاذ             | 3.55            |       |             |             |
| أستاذ مشارك       | 3.38            | *.17  |             |             |
| أستاذ مساعد       | 3.24            | *.31  | .14         |             |

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول رقم(12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الأكاديمية الأعلى رتبة أستاذ أكثر إدراكاً لأهمية تطبيق مفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بحكم الأهلية والاقتدار وكثيرة للأبحاث التي تؤهلهم للترقية ويمكن تحليل هذه النتائج إلى الاختلاف الفكري بين أعضاء هيئة التدريس نتيجة الخبرات والمعارف المكتسبة من خلال تدريسهم ومطالعتهم المستمرة في حضور المؤتمرات والندوات وكتابة البحوث من أجل الترقية، ولاختلاف اطلاعهم على احتياجات سوق العمل واختلاف معرفتهم بتفاصيل الأمور.

#### - خاتمة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث حلّ مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاء مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم بالمرتبة الثانية وبدرجة تقدير مرتفعة، في حين جاء مجال تطوير القوى البشرية في المرتبة الثالثة وبدرجة تقدير متوسطة، وحصل مجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع على المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس ، والخبرة ، والكلية في الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح أستاذ.

### - مقترحات الدراسة:

- 1- ترسيخ علاقة دائمة بين الجامعة وخريجها للاستفادة من ملاحظاتهم وأدائهم حول متطلبات سوق العمل، كونهم يمثلون حلقة الوصل بين الجامعة والمجتمع حيث تبين من الدراسة ان مجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع جاء بالمرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة.
- 2- تطوير برامج تدريبية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية في الجامعة حيث تبين من الدراسة ان مجال تطوير القوى البشرية جاء بالمرتبة قبل الاخير وبدرجة متوسطة.
- 3- أن تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة – مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات ورسم السياسات المستقبلية حيث تبين من الدراسة ان مجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع جاء بالمرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة..
- 4- ضرورة الاهتمام بالعمل على تحفيز أعضاء هيئة التدريس للاهتمام بالتقدم للترقيات وايجاد سقوف زمنية عليا للمدة التي على عضو هيئة التدريس التقدم فيها للترقية، وكذلك التفكير بإيجاد حوافز سلبية للذين لا يهتمون بالتقدم للترقية حيث تبين من الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الأكاديمية الاعلى رتبة (أستاذ) أكثر ادراكاً لأهمية تطبيق مفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل.
- 6- اجراء دراسات حول إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل وباستخدام أساليب وأدوات تختلف عن المستخدمة في هذه الدراسة .

### - قائمة المراجع:

#### أولا/ مراجع باللغة العربية:

1. أحمد، إبراهيم(2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسين، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر: الإسكندرية.
2. بدح، أحمد(2006). إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد46، عمان.
3. حمودة، صباح(2008). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة ،عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

4. الخطيب، أحمد(2000).إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات في الإدارة الجامعية ، اتحاد الجامعات العربية، العدد(3) ص 83-122.
5. السعود، راتب(2003).إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الاردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، العدد(5)، دمشق.
6. الشرقاوي، مريم(2003). إدارة المدارس بالجودة الشاملة، ط2، مكتبة النهضة المصرية: القاهرة.
7. شطناوي، خالد(2013). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
8. العباسي، عمر(2004). واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
9. علام، صلاح الدين(2003). التقويم التربوي المؤسسي، عمان: دار الفكر العربي.
10. العلاونة، معروز(2004). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، بحث مقدم إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني(جامعة القدس المفتوحة)، رام الله من 3-5/7/2004.
10. علوان، قاسم(2006). إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي، اتحاد الجامعات العربية، عمان.
11. الموسوي، نعمان(2003). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، 4(67)، ص 89-118.
12. النجار، فريد(2002)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
13. ياغي، محمد(2002)، الاخلاقيات في الإدارة، معهد الإدارة العامة، عمان.

ثانيا/ مراجع باللغة الأجنبية:

14 Hirtz, P.(2002). *Effective Leadership for Total Quality Management*, (Doctoral Dissertation, University of Missouri \_Rolla, AAT3053626).

15- Hurst, C(2002). *Total Quality Management in Higher Education: How Concept Sand Processes Manifest themselves in the classroom*, (Doctoral Dissertation, university of Idano, AAT3055388).

16- Johannsen, Carl Gustav(2000): **Total Quality Management in a Knowledge, Management Perspective**, Journal of Documentation V(56)N(1), ERIC NO:E1608496.

17- Kanji, G @ Asher, M.(1996).**100 Methods for Total Quality Management**, SAGE Publications Ltd, London.

18- Lomas, Laurie. **Embedding quality : the challenges for higher education Quality Assurance in education** 12.4 (2004):157-165.

19- Munoz, M(1999). **The Quality Management in higher Education: Lecons Learned from an Information Technology office**, University of Louisville KY, ERIC NO. ED468820.

20- Sabet, H. S. Saleki, Z. S., Roumi, B., & Defoliant, A.(2012). **A Study on Total Quality Management in Higher Education Industry in Malaysia**.