



المؤتمر الدولي 2021م حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي



إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد العليا الخاصة من أجل التحسين المستمر وضمان جودة مخرجات العملية التعليمية

إيمان محمود شانلي محمود

المعهد العالي للإدارة والسكرتارية ونظم المعلومات- القاهرة – مصر.

المُلخَص

يمثل التعليم العالي أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأنوات النهوض بها وذلك لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إضافة إلى دوره في صناعة المعرفة والعلم ونشرها ، وإن اعتماد نظم الجودة في التعليم الجامعي ما هو إلا استجابة لمطالبات المجتمع وتحفيز الإبداع وإجراء البحوث العلمية لتحقيق التنمية المستدامة خدمة للمجتمع البشري.

ويهدف هذا البحث إلى الكشف عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد العليا الخاصة من وجهة نظر مدراء وحدات الجودة ، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي القائم على المسح بالإستبيان على (157) مفردة وإتباع أسلوب الحصر الشامل لجميع مفرداته.

تاريخ الاستقبال: 28-06-2020
تاريخ الاستقبال: 31-12-2020
تاريخ القبول: 31-01-2021
تاريخ النشر: 10-10-2021

الكلمات المفتاحية

إدارة الجودة الشاملة – جودة مخرجات العملية التعليمية – ثقافة الجودة الشاملة

البريد الإلكتروني للباحث

eman.elshazly@ymail.com

الإبداع والتطوير كوسيلة للحصول على أعلى المردودات وهذا التحول في طبيعة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي ، يحتم على أية مؤسسة تعليمية ترغب في التنافس أن تطور من فلسفتها وتحسن من أداء العمليات بها لتقديم الخدمة الأفضل ، حيث أن نجاح أى مؤسسة يرتبط بجودة خدماتها وأداء موظفيها وعملياتها وفي ذلك نرى أن مستوى أداء الأنشطة لن يرتفع بدون مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

مما سبق نجد أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة ، الأمر الذي يلعب دور كبير في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وبشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها ، ومن هنا يقع على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تحقيق مستويات عالية من الجودة في خدماتها والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع ولا يتأتى ذلك إلا بإتباع إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى مستوى عالي من الأداء في جودة مخرجاتها (سليمان ، 2014) .

2- مشكلة البحث وتساؤلاته :-

تعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة الى حد كبير بإعتبارها الوسيلة الأساسية لتقديم وإزدهار أى مجتمع في العالم كما يلاحظ أن مخرجات العملية التعليمية لا تتسع أطرها وفقاً لمطالبات البيئة الخارجية السريعة التغيير مما جعلها أكثر تنوعاً وشمولية .

وتتمثل مخرجات أى نظام الغاية الأساسية لوجوده وتعكس مخرجات التعليم العالي مدى متانة النظام التعليمي ومدى تطور أو تأخر المجتمع ، وفي هذه الدراسة يتم التركيز على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مخرجات العملية التعليمية للمعاهد العليا الخاصة وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الأتى :

- إلى أى مدى يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية؟

أولاً:- منهجية وخطة الدراسة:

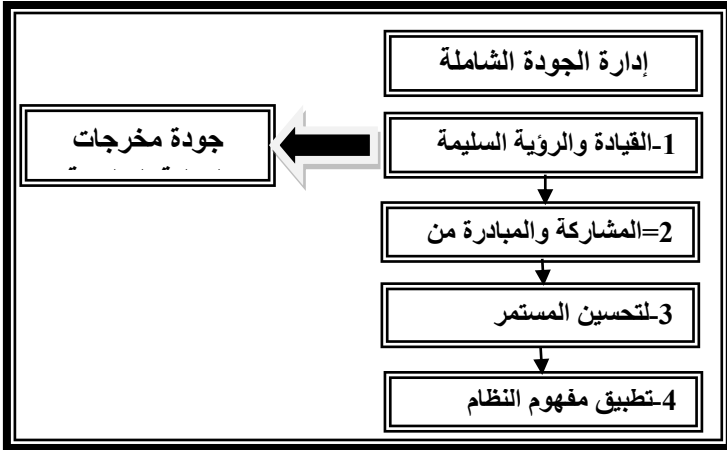
يشكل التعليم العالي عنصراً أساسياً في منظومة المجتمع كونه يعد أهم وسائل اللحاق بركب الإنسانية وإستكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية ، ولذلك فإن تحقيق جودة التعليم تتطلب توجيه كل الموارد البشرية والنظم والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق مخرجات مواتية للإبتكار والإبداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى جميعاً تحقيقه وبالجودة الفادرة على بناء الفرد المتعلم والمجتمع وفق التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة .

وتتمثل مخرجات أى نظام الغاية الأساسية لوجوده ، وتعكس مخرجات التعليم العالي مدى متانة النظام التعليمي ومدى تطور أو تأخر المجتمع ويرتبط ذلك ارتباطاً جوهرياً بإدارة الجودة الشاملة (الظالمى ، وآخرون ، 2015) .

وينظر إلى إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها أسلوباً في العمل وهدفاً في أن واحد ، وبأنها عملية مستمرة وليست مرحلة تنتهى بإنهاء مدة أو مرحلة معينة ، وترتكز إدارة الجودة الشاملة على إيجاد ثقافة المسؤولية الجماعية والمساءلة والتميز ، كما تركز على العمل الوقائي ، أى منع وقوع المشكلات والخلل بدلاً من الانشغال بمعالجة المشكلات وحلها (عابدين وخلاف ، 2007: ص 102) .

ويتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل عادة على إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتجارة والمنظمات الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى التطوير السريع في أنظمة المدخلات والعمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلاً من إتباع الهيكلية الفردية ، إضافة إلى ذلك العمل بمنظور الرؤية الطويلة الأمد بدلاً من الإصلاحات والحلول الفورية (الأنينة) ذات الأمد القصير ، إذ يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تجديد الأعمال التي لها علاقة مباشرة بالجودة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد ذات العلاقة وإقامة علاقات تعاونية بينهما وكذلك إلى تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها (العلی ، 2008 : ص 16-17) .

ويتضح أن التنافس الذى تشهده الأسواق العالمية انتقل بين الشركات إلى مؤسسات التعليم العالي ، تنافس من نوع جديد محوره



7- فروض الدراسة:-

الفرض الرئيسي للدراسة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث ((القيادة والرؤية السليمة ، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين ، تطبيق مفهوم النظام ، التحسين المستمر)) وبين جودة مخرجات العملية التعليمية وينبثق من هذا الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية .
الفرض الفرعي الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث القيادة والرؤية السليمة وبين جودة مخرجات العملية التعليمية.

الفرض الفرعي الثاني : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث المشاركة والمبادرة من قبل العاملين وبين جودة مخرجات العملية التعليمية .

الفرض الفرعي الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث تطبيق مفهوم النظام وبين جودة مخرجات العملية التعليمية .

الفرض الفرعي الرابع : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث التحسين المستمر وبين جودة مخرجات العملية التعليمية .

8- مجتمع وعينة البحث :

يمكن تعريف مجتمع البحث من المنظور الإحصائي على أنه " جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة ، وتشترك في صفة معينة أو أكثر والتي مطلوب جمع البيانات حولها (Malhotra , 2009) ، ونظراً لأن مجمع الدراسة محدود (157 مفردة) ولا يمثل أحد أنواع المجتمعات الكبيرة الحجم فإنه تقرر استخدام أسلوب الحصر الشامل لهذا المجتمع .

9- وحدة المعاينة :

يقصد بوحدة المعاينة تلك المفردة الأساسية التي تتكون منها عناصر مجتمع الدراسة ومن ثم تمثل مفردات مجتمع الدراسة المستهدفة عند جمع البيانات اللازمة للدراسة (إدريس ، 2016) ، وتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة مدراء وحدات الجودة بالمعاهد ومن هم أعضاء هيئة تدريس بالمعهد .

ثانياً : الإطار المعرفي للدراسة :

1- مفاهيم إدارة الجودة الشاملة TQM في الجامعات (النجار ، 2009) :

3- أهداف البحث:-

- 1) التأكد من مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا الخاصة.
- 2) التعرف على أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد .
- 3) تحديد العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة مخرجات العملية التعليمية .
- 4) اقتراح مجموعة من التوصيات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين مخرجات العملية التعليمية .

4- أهمية البحث:-

يمكن إبراز أهمية البحث الحالي من الناحيتين النظرية والتطبيقية وذلك على النحو الآتي :-

أ- الأهمية النظرية للبحث :

- يعد هذا البحث على حد علم الباحثة الأول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد العليا الخاصة بالرغم من تعدد الأبحاث والدراسات المرتبطة بالجودة الشاملة وتنوعها إلا أن هذا البحث يجمع بين متغيرين غاية في الأهمية من حيث أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجودة مخرجات العملية التعليمية .
- يمكن الاستفادة من هذه النتائج في إجراء بحوث ودراسات علمية تتناول تقديم تصورات مقترحة لسبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا الخاصة.
- يمكن الاستفادة من الإستبيان المقدم في البحث الحالي كأداة لرصد واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على جودة مخرجات العملية التعليمية .

ب- الأهمية التطبيقية للبحث :

- ربما تساعد هذه الدراسة على الإهتمام من قبل المسؤولين بالمعهد بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر .
- يمكن الاستفادة من هذا البحث في الوقوف على نقاط الضعف داخل المعهد ومحاولة تحسينها وتحديد المشاكل التي تحيط بمخرجات العملية التعليمية ومحاولة تحسينها وتقييمها .
- الاستفادة من المعلومات الراجعة وإستثمارها في ضمان جودة مخرجات العملية التعليمية.

5- أسلوب جمع البيانات

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون ، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره ، واعتمدت الباحثة على نوعين من المصادر لجمع البيانات هي :-

- أ- المصادر الأولية : تم تصميم استبانة تتكون من الجزء الأول يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ، والجزء الثاني يتعلق بجودة مخرجات العملية التعليمية وقد تمت الاستعانة بالدراسات السابقة لصياغة الاستبانة .
- ب- المصادر الثانوية : تم مراجعة الرسائل العلمية والكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية والمواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، ومن خلال المصادر الثانوية تعرف الباحث على الأسس والطرق السليمة في كتابة الأبحاث والإلمام العلمي بجوانب موضوع الدراسة وهي إدارة الجودة الشاملة ومخرجات العملية التعليمية .

6- متغيرات الدراسة:-

المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (القيادة والرؤية السليمة ، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين ، تطبيق مفهوم النظام ، التحسين المستمر).

المتغير التابع: جودة مخرجات العملية التعليمية.

إلا أن البعض يرفض الاعتراف بذلك ، لأن استخدام اصطلاح " العميل " قد يوحي بأن المؤسسات التعليمية هي منظمات تهدف إلى تحقيق الربح بالدرجة الأولى ، وأن استخدام هذا المصطلح يعنى - بشكل تلقائى - قبول فكرة أن " العميل دائماً على حق" ، وهو ما يتنافى مع جوهر العملية التعليمية ، حيث أن الطالب لا يعرف - عادة - ما هي احتياجاته الحقيقية ، وما هو مناسب له من المعارف والمهارات على المدى البعيد .

إن هذا التخوف من اعتبار الطالب عميلاً يرجع إلى التصور غير الصحيح للدور الذى يلعبه الطالب فى تحسين المنظومة التعليمية ، فلا يتطلب تطبيق نظام TQM أن يكون دور الجامعة هو مجرد اكتشاف احتياجات ورغبات الطالب والعمل على إشباعها ، فالتطبيق الصحيح لهذا النظام يتطلب إشراك الطلاب كمجموعة فعالة فى العملية التعليمية ، سواء تعلق ذلك بتحديد الاحتياجات وتصميم المناهج وطرق التعلم ، أو بأن يكون الطالب باحثاً عن المعرفة وليس متلقياً لها ، ففى ظل التراكم السريع للمعارف فى العصر الحديث ، أصبح من المستحيل أن يكون الفرد متعلماً فى أربع سنوات ، ولذلك ، فإن الجامعات التى تأخذ بمفهوم TQM ترى أن المنتج الذى تتولى الجامعة تقديمه هو شخص مسلح بالقدرة على تعليم ذاته بشكل دائم ، ولتحقيق ذلك ، ترى هذه الجامعات أن الخريج يجب أن يتحلّى بالمواصفات التالية :

- معرفة مصادر التعلم والمعرفة فى مجاله الوظيفى الذى يعد له .
- مهارة القيام بالبحث والتعلم الذاتى .
- التحلى باتجاه إيجابى نحو التعلم والمعرفة والثقة فى الذات .
- وجود دافع داخلى وإرادة قوية للاستمرار فى عملية التعلم .

ب- الشراكة بدلاً من الإلتماءات التخصصية لأعضاء هيئة التدريس :

حيث جرى الفكر التقليدى بالجامعات والمعاهد التعليمية على وجود أقسام علمية يتخصص كل منها فى مجال علمى محدد. وقد وصل انتماء أعضاء هيئة التدريس لتلك الأقسام إلى حد فقدان الاهتمام بالهوية الكلية للمؤسسة التعليمية ومخرجاتها. وحيث أن الاستخدام الفعال لنظم TQM يتطلب إيجاد فرق عمل تجمع أكثر من إدارة أو قسم أو وظيفة داخل المنظمة حتى يمكن تحقيق ما يسمى بالتكامل الأفقى بين أجزاء المنظمة من أجل تقديم أفضل خدمة لعملائها، فإن تلك الإلتماءات الشديدة للأقسام العلمية تقف حجر عثرة فى سبيل التطبيق الناجح لنظم TQM فى المؤسسات التعليمية

وعلى ذلك ، فإن العمل على إيجاد ثقافة جديدة للمؤسسة التعليمية تدعم شراكة الأقسام العلمية فى تقديم خدمة تعليمية أفضل ، والعمل معاً على توفير خريج أفضل لسوق العمل ، يعتبر أحد المتطلبات الرئيسية لنجاح نظام TQM. وفى هذا الصدد ، قامت جامعة " كلورادوا الجنوبية " بالتركيز على الموضوع الذى سوف يفيد الطالب من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات ، ثم العمل على حشد كل العاملين بالأقسام العلمية للتعاون فى تحقيق هذه المتطلبات عن طريق الشراكة فى بعض المقررات والبرامج، بل إنها قامت بإلغاء الأقسام العلمية، واعتبرتها مجموعات متخصصة فى مجالات معرفية معينة .

ج- نظم الحوافز التى تشجع على التحسين المستمر فى العملية التعليمية :

حيث تركز نظم الحوافز الحالية التى تطبق مع أعضاء هيئة التدريس فى العديد من الجامعات - وبصفة خاصة الجامعات ذات الأسماء العريقة - على كم وجود البحوث العلمية التى يقوم بها عضو هيئة التدريس ، بالإضافة إلى مساهماته الأكاديمية الأخرى مثل: تأليف الكتب ، وحضور المؤتمرات العلمية والمشاركة الفعالة بها . وعلى الرغم من أن نظام TQM فى المؤسسات التعليمية يركز على التحسين الدائم للعمليات الأكاديمية ، ابتداء من إعداد المقررات وأساليب إكساب المعارف والمهارات للطلاب ، إلى نظم التقييم المستمرة لدرجة التقدم فى تحصيل المعارف وبناء شخصية الطالب ، إلا أن درجة مساهمة عضو هيئة التدريس فى دراسة وتحليل وتحسين معظم هذه العمليات لا يحظى بالتقدير الكامل من قبل المسؤولين عن إدارة هذه المؤسسات . ولذلك ، فإن ارتباط نظم التحفيز والترقية وتجديد العقود بدرجة مساهمة

ارتبط المفهوم التقليدى لجودة التعليم الجامعى بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية ، دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية . وقد تحول هذا المفهوم التقليدى إلى مفهوم توكيد جودة التعليم الجامعى ، الذى يستند - بالدرجة الأولى - إلى ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء ، وبناء منظومة لإدارة الجودة فى الجامعات تقوم على مفاهيم تطبيقات TQM التى تتمثل فى أنها :

- أسلوب متكامل يطبق فى جميع أنحاء الجامعة ، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية .
- إستراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة وتنتهى ببرامج تحسينات مستمرة لإرضاء الطلاب والمجتمع.
- تمييز وقياس ومحاولة إشباع احتياجات ورغبات الطلاب الحاليين والمرتبطين ، عن طريق آليات البدء من المجتمع وأهدافه ، ورجوعاً إلى الأدوار والمهام الواجبة للتنفيذ لتحقيق تلك الأهداف .
- فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية وإستشارية (الفعالية) بأكفاً الأساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة) .
- فإدارة الجودة الشاملة TQM - إذن - عبارة عن ثقافة جيدة يجب أن تتبناها الجامعات لأنها تحقق العناصر الآتية :

- التركيز على الطلاب والمستفيدين .
- اعتبار الجودة جزءاً رئيسياً من إستراتيجية الجامعة .
- توفير فلسفة وآليات وأدوات أساسية للنجاح فى إدارة الجامعة .
- التركيز على المشاركة الفعالة لتنفيذ معدلات الجودة العالية .
- التحسينات المستمرة التى لا تنتهى .
- الشمولية لجميع أرجاء الجامعة وكلياتها ومعاهدها .
- اعتبار كل فرد فى الجامعة مسؤولاً عن الجودة .
- التغيير فى ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة (المصادر ، المدخلات ، عمليات التشغيل ، المخرجات ، الاستخدامات ، المقارنات ، البيئة ، القيادة) .

2- مقومات إستخدام نظم إدارة الجودة الشاملة TQM فى مؤسسات التعليم العالى:

تفرض خصوصية العملية التعليمية العديد من التحديات التى يجب دراستها وتحليلها بدقة لضمان النجاح فى تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة TQM فى مؤسسات التعليم العالى .

ويمكن تحديد أهم مقومات استخدام نظم إدارة الجودة الشاملة TQM فى مؤسسات التعليم العالى فيما يلى (ماضى ، 2005) :

أ- الاتفاق على المقصود بالعميل ودوره فى المؤسسات التعليمية : حيث يخلق تعدد الأطراف التى تتلقى الخدمات التى تقدمها المؤسسات التعليمية العديد من التساؤلات التى تتمثل فى :

- من هم عملاء المؤسسات التعليمية ؟
- ما هو دور كل منهم فى المنظومة التعليمية ؟
- كيف يمكن قياس درجة رضا عملاء المؤسسات التعليمية ؟
- إلى أى حد يمكن لعملاء المؤسسات التعليمية أن يحققوا مساهمة فعالة فى تحسين الخدمات التعليمية ؟

فعلى الرغم من أن العميل المباشر المتلقى للخدمة التعليمية يتمثل فى الطالب ، إلا أن اعتبار الطالب هو المخرج الرئيسى للمؤسسات التعليمية يجعل المنظمات التى تتولى توظيف الخريجين عميلاً غير مباشر لتلك المؤسسات . وقد دفع ذلك البعض إلى اعتبار الطالب عميلاً ، بينما جهات التوظيف زبائن . ويرى البعض ضرورة التوسع فى تعريف عميل الجامعة ، وألا يكون قاصراً على الطالب وجهات التوظيف فقط ، بل يمتد إلى مجموعات أخرى هي : أعضاء هيئة التدريس ، وهيئات البحوث الحكومية والأهلية ، والجامعات الأخرى التى يستكمل بها الخريجون دراساتهم ، بل إنهم يعتبرون رابطة الخريجين ضمن عملاء الجامعة الواجب الاهتمام بهم .

وعلى الرغم من شبه الاتفاق فى كافة حالات النجاح فى استخدام TQM فى المؤسسات التعليمية على اعتبار الطالب بمثابة عميل للنظام ،

دور أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع الطلاب يتشابه مع الدور القيادي الجديدة المطلوب من الإدارة في ظل نظم TQM ، ويعتبر ذلك استبدالاً للمفهوم القديم لدور عضو هيئة التدريس كمحدد للمعلومات والمعارف الواجب إعطاؤها والقائم – بمفرده – بتقديمها للطلاب ، والمحدد بمفرده لطريقة تقييم الطلاب والقائم بها . أما في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، فإن عضو هيئة التدريس يقوم بدور المدرب المشرف على عملية التعلم ، والذي يسهل عملية نقل المعارف وإكساب المهارات ، والقائد الذي يرشد ويشجع الطلاب على أن يكونوا جزءاً فعالاً في عملية التعلم ، حتى يستطيعوا ممارسة هذا الدور بعد تخرجهم من الجامعة .

ح- الشمولية في تطبيق نظم TQM في الجامعة : حيث أنه على الرغم من أن الإدخال التدريجي لنظم TQM هو الأمر الواجب اتباعه ، إلا أن التطبيق يجب ألا يشمل فقط الخدمات الجامعية المساعدة ، بل يجب أن يشمل – أيضاً – الجانب الأكاديمي والعملية التعليمية بالجامعة . وقد أثبتت التجارب أن التطبيق المحدود لنظم TQM قد يرجع إلى سهولة التطبيق على الخدمات المساعدة ، بالإضافة إلى تجنب حساسية تغيير نظم العملية الأكاديمية ذاتها ، حتى لا يتعارض ذلك مع القوة التقليدية لأعضاء هيئة التدريس .

ط- تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية : حيث أن عدم وجود رغبة حقيقية لدى كل أفراد المؤسسة التعليمية لتغيير ثقافة المنظمة وسلوكيات العاملين بها ، يعتبر عائقاً قوياً عند تطبيق نظم TQM في الجامعات ، فمن المعروف أن نظم TQM ليست مجموعة من النظم الفرعية ، ولكنها ثقافة تقوم على الإقتناع والرغبة في التغيير .

ي- دراسة التكلفة والعائد المرتبطين بتطبيق نظم TQM : حيث يمكن إدخال نظم TQM في مؤسسات التعليم العالي – والتي غالباً تتبع الحكومة – من خلال تقديم التبرير الكافي للدولة وأجهزة المساءلة الشعبية والسياسية . وفي هذا الصدد ، يجب قياس كافة أنواع التكاليف المترتبة على إدخال هذه النظم مثل : تكلفة تعليم وتدريب العاملين ، وتكلفة تعديل وتحسين النظم الإدارية ، وتكلفة الوقت المستغرق في نشر فلسفة TQM وإقناع العاملين بها ، وتكلفة الوقت الذي يستغرقه العاملون في دراسة وتطوير النظم المختلفة ووضعها موضع التنفيذ . أمل بالنسبة للعوائد المترتبة على تطبيق نظم TQM ، فإنه يمكن حصرها من خلال نظرة مستقبلية طويلة الأجل ، دون التركيز على بعض الأهداف قصيرة الأجل .

3- معايير إدارة الجودة الشاملة TQM في التعليم والتعليم العالي : حدد المهتمون بالجودة مجموعة من المعايير التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم بصفة عامة ، وتتمثل هذه المعايير في :

- تبني فلسفة إدارية تهدف إلى ضمان الجودة .
 - الاهتمام بالفكر الابتكاري في الإدارة .
 - التركيز على الطالب داخل وخارج المؤسسة التعليمية .
 - التركيز على التشارك بين الطلاب والمعلمين والجهاز الإداري .
 - اعتبار كل فرد في المؤسسة التعليمية مسؤولاً عن الجودة .
 - تحديد احتياجات ورغبات العملاء .
 - التركيز على علاج أوجه القصور وتدعيم أوجه التفوق .
 - استمرارية التحسين والتطوير .
 - تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية .
 - التركيز على منع الطالب من الفشل بدلاً من دراسة الفشل بعد وقوعه .
 - تدريب كل فرد في المؤسسة التعليمية من أجل الجودة .
- أما في مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة ، فتتعدد معايير إدارة الجودة الشاملة لتشمل :

- جودة البرامج التعليمية من حيث : العمق ، والشمول ، والتكامل ، والقدرة على مواجهة التحديات القومية الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية ، والمرونة اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة .

عضو هيئة التدريس في تحسين مكونات العملية التعليمية مطلباً أساسياً لنجاح نظام TQM في المؤسسات التعليمية .

د- تعميق دور فريق العمل والمجموعات الطلابية في العملية التعليمية : حيث لا تشجع الجامعات – في ظل الفكر التقليدي – على عمل الطلاب في مجموعات خلال العملية التعليمية ، على الرغم من حاجتهم الماسة إلى ذلك في بيئة العمل بعد تخرجهم . إن الجامعات التي أخذت بمدخل TQM في تحسين جودة العملية التعليمية اهتمت بعمل الطلاب في مشروعات جماعية ، سواء كان ذلك في مقررات محددة ، أو في معالجة بعض الموضوعات عبر أكثر من مقرر دراسي ، بل وبمشاركة رجال الأعمال أنفسهم في تلك المشروعات كما هو الحال في جامعة "كولورادو" .

هـ- المقارنة ووجود أطر مرجعية Benchmarking للعمليات والنتائج : حيث يمكن تحقيق التميز من خلال البحث الدائم عن أفضل الممارسات في العملية التعليمية ، والتي تمكن من تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بالموصفات الواجب توافرها في الخريج الذي تقدمه الجامعة . وهنا ، يجب التنويه إلى أمرين هامين هما :

● **الأمر الأول :** ألا يتم التركيز فقط على مقارنة النتائج ، بل يجب أن تتم مقارنة الممارسات لما لها من فوائد مباشرة في إمكانية تحقيق تحسين للعمليات ، فلا تكفي مقارنة النتائج الدراسية للفصول أو الأقسام أو الكليات أو الجامعات ، بل يجب وجود منهج محدد يسمح بتصنيف الممارسات الناجحة في مكونات العملية التعليمية ، حتى يمكن تحليلها والعمل على تحسينها ، ويتم ابتكار مقاييس جديدة للإنجاز تتماشى مع شكل الخريج الذي تهدف الجامعة إلى تقديمه في سوق العمل .

● **الأمر الثاني :** إشراك الطلاب في عمليات المقارنات المرجعية للعمليات والنتائج أولاً بأول ، سواء كان ذلك على مستوى مقارنة الطلاب بعضهم ببعض ، أو المجموعات أو الأقسام أو الكليات أو الجامعات ، مع استخدام نتائج المقارنة المرجعية في وضع أسس واضحة لتطوير العمليات بناءً على مشاركة الطلاب مع الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية والأطراف الأخرى ذات الصلة (مثل : أولياء الأمور ، وجهات تشغيل الخريجين . . . الخ) .

و- الاهتمام بالجانب البشري عند تطبيق نظم TQM : حيث أوضحت دراسة في جامعة " هيوستون " أن التركيز على الجانب الفني High-Tegh فقط عند تطبيق نظم TQM قد أدى إلى نتائج سلبية فيما يتعلق بالجانب البشري والانساني High-Tegh في تقديم الخدمة . لذلك ، فإنه يجب التركيز على تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية نحو الاتصال بالعميل (الطالب) ، والسعي إلى التعرف على احتياجاته ورغباته ، والتعامل معه من منطلق المشاركة ، ويتطلب ذلك التدريب المستمر للعاملين وأعضاء هيئة التدريس على أساليب الاتصال الفعال ، وضرورة القياس الدائم لدرجة التحسن في مستوى الخدمة المدركة بجانبها الفني والبشري . كذلك ، فإن مشاركة العاملين بالجامعات في عملية التعرف على احتياجات ورغبات الطلاب ، وفي وضع معايير للخدمة المقدمة يضمن التزامهم بتطبيقها عند التنفيذ الفعلي ، بشرط إعطائهم صلاحيات التصرف بما يحقق مصلحة الطلاب .

ز- دور الإدارة في كافة المستويات التنظيمية : حيث لا شك في أن وجود إدارة جامعية عليا على قناعة بأهمية وجدوى نظم TQM في تحسين جودة الخدمة وترشيد استخدام الموارد يأتي على رأس مقومات النجاح في تطبيق هذه النظم ، ولم يكن نجاح تجربة جامعة "أوروجون" عملية سهلة ، قد استغرق فترة زمنية طويلة (5 سنوات) ، وموارد كثيرة ، وواجه معوقات لا حصر لها ، ولكن وجود القيادة ذات الإصرار كان العامل الحاسم في الاستمرار في تطبيق مشروع التطوير . ومن هنا ، يجب أن تكون للإدارة العليا رؤية مستقبلية لمستوى الجودة والأداء بالمؤسسة التعليمية التي تقوم بإدارتها ، بل إنها يجب أن تعمل على مشاركة هذا التصور مع كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة . ومن ناحية أخرى ، فإن

ومن المسلم به إن المؤسسات التعليمية تختلف عن بعضها البعض في عناصر نظمها وبجميع مكوناتها تبعاً للرؤى والرسائل التي تنتبها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فضلاً عن طبيعة تخصصاتها وظروف بيئتها المختلفة، وطبيعة وأنواع المخرجات، كل ذلك يجعل من تحقيق جودة مخرجات تلك المؤسسات أمراً ليس سهلاً، لذا فقد أصبح توجه المؤسسات التعليمية إلى نظام العملية التعليمية الحديث الذي يولي اهتماماً كبيراً بالمخرجات المستهدفة .

وتتضح فكرة اهتمام المؤسسات التعليمية بمفهوم المخرجات المستهدفة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال سعيها لإرضاء حاجات ومتطلبات سوق العمل، وإذا كانت المؤسسات التعليمية لم تحقق المستوى المستهدف من ضمان الجودة في مخرجاتها، فنقوم بقياس ومقارنة مخرجاتها الفعلية إلى المخرجات الطموحة (المستهدفة) التي تضمن الحد الأدنى من معايير الجودة، مما يتطلب النظر إلى المخرجات المستهدفة باعتبارها أحد أهم مدخلات النظام التعليمي الحديث .

6- مخرجات النظام التعليمي :

تعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة والمتعددة إلى حد كبير باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقديم وازدهار أي مجتمع في العالم ، كما يلاحظ ان مخرجات العملية التعليمية لها تتسع أطرها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية السريعة التغير مما جعلها أكثر تنوعاً مما جعلها أكثر تنوعاً وشمولية ، ويعرض الجدول (1) أهم مخرجات العملية التعليمية .

الجدول (1) عناصر مخرجات العملية التعليمية

| ت | عناصر مخرجات العملية التعليمية | ت | عناصر مخرجات العملية التعليمية |
|----|--|----|-----------------------------------|
| 1 | التبادل الثقافي | 11 | المشاريع العلمية |
| 2 | التأليف والترجمة للكتب | 12 | المقود لبحثية |
| 3 | البحث لمعي | 13 | الاستشارات العلمية |
| 4 | براءات الاختراع | 14 | الامراض الفنية والعلمية |
| 5 | الجوائز العلمية العربية والعالمية | 15 | البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع |
| 6 | المؤتمرات والندوات خارج المؤسسة | 16 | التوقيات العلمية |
| 7 | المنح لبحثية وأزمالات الدراسية | 17 | المستوى النوعي للخريجين |
| 8 | المؤتمرات والندوات وورش العمل المنفذة داخل المؤسسة | 18 | نسبة الخريجين الحاصلين على العمل |
| 9 | اللجان العلمية لمؤسسات الدولة | 19 | المجلات ثقافية |
| 10 | سعة مؤسسة ورضا المسقيد | | |

ولابد من الإشارة إلى أن تنوع مخرجات العملية التعليمية يمكن أن يتوقف إلى حد كبير على مدى طبيعة وتنوع أهداف المؤسسات التعليمية مع الأخذ بنظر الاعتبار ظروف ومتطلبات البيئة المحيطة ناهيك عن فاعلية تلك المؤسسات وكفاءتها ، مما يجعل المؤسسات تتبنى بعضاً من أنواع المخرجات دون غيرها .

7- صدق أداة الدراسة (الاستبانة) :

أ – معاملات الصدق لفقرات مجال القيادة والرؤية السليمة

الجدول رقم (2) أذناه يشمل على فقرات مجال القيادة والرؤية السليمة الذي يتكون من (13) فقرة ، وتم حساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات بالدرجة الكلية للمحور وذلك بغرض قياس مدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليها كدليل على صدق هذه الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه .

جدول رقم (2) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرات مجال القيادة والرؤية السليمة والدرجة الكلية للمحور

| رقم | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-----|---|---------------------|---------------|
| 1 | توجد لدى إدارة المعهد خطة واضحة ومحددة حول الجودة. | 0.721 | **0.00 |
| 2 | تعتبر إدارة المعهد شعرا لها. | 0.758 | **0.00 |
| 3 | تؤيد إدارة المعهد مبداء تفويض المسؤوليات وتثقيف الموظفين من الأقسام المختلفة لتحسين الجودة. | 0.561 | **0.00 |
| 4 | تعمل إدارة المعهد على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية. | 0.781 | **0.00 |
| 5 | تعمل إدارة المعهد كي تكون خدمات مميّزة وذات جودة عالية. | 0.776 | **0.00 |
| 6 | تؤمن إدارة المعهد بأن الجودة هي طريقها وفضلها في تسيير أعمالها . | 0.699 | **0.00 |
| 7 | تؤكد الإدارة على الأهمية الاستراتيجية للجودة. | 0.737 | **0.00 |
| 8 | تفكر إدارة المعهد الإجراءات المشروطة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. | 0.839 | **0.00 |
| 9 | تربك إدارة المعهد عمليات إدارة التغيير بصورة ناجحة لتحسين الجودة. | 0.798 | **0.00 |
| 10 | تتميز إدارة المعهد بتوفير نظام تحفيز مستمر لتحقيق الجودة الشاملة. | 0.778 | **0.00 |
| 11 | تشجع إدارة المعهد الأساليب المبتكرة بالعمل في تطوير الجودة الإدارية. | 0.736 | **0.00 |
| 12 | تعمل إدارة المعهد على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة. | 0.758 | **0.00 |
| 13 | توفر المعهد بيئة خادمة لتطوير الجودة. | 0.745 | **0.00 |

** دالة إحصائية عند مستوى 5 % .

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (2) ان معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المجال الأول " القيادة والرؤية السليمة " تراوحت بين 0.561 كحد أدنى وذلك للفقرة الثالثة التي تنص على " تؤيد إدارة

- جودة عضو هيئة التدريس بتأهيله التأهيل المناسب علمياً وسلوكياً .
- جودة طرق التدريس من حيث تكامل المفاهيم والممارسات النظرية الأكاديمية مع تلك العملية أو التطبيقية ، وربط ما يدرس من برامج ومقررات بالقضايا والمشكلات والفرص البيئية .
- جودة التجهيزات والمكتبات وكفاءتها وتحديثها بصفة مستمرة .
- جودة الإدارة من حيث الاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة ، مع التطوير والتحسين المستمرين من خلال عمليات التحليل والتقييم والإصلاح .
- جودة التمويل من حيث كفايته لتوفير التجهيزات ودعمه للمشروعات البحثية .
- جودة التقييم لكل العناصر السابقة .

4- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في الجامعات المصرية (النجار ، 2009) :

أشار العديد من الكتاب وخبراء التربية والإدارة الجامعية إلى أن المنافسة بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة وبين الجامعات الوطنية والأجنبية مستمرة ، بل إنها سوف تزداد خلال السنوات القادمة . ويرى هؤلاء أن مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في الجامعات المصرية تنبع من التحديات المعاصرة أمام هذه الجامعات ، والتي من أهمها :

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية .
- تدهور إنتاجية خريجي الجامعات الوطنية في شتى المجالات .
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الحالة المتردية للموارد البشرية ، تلك الحالة الناتجة عن انماط التعليم الجامعي الحالي .
- زيادة المعروض من خريجي الجامعات الوطنية عن الطلب عليهم (خريجي كليات الطب ، والتجارة ، والزراعة ، والحقوق ، والآداب .. وغيرها من الكليات) .
- تزايد نسب البطالة بين خريجي الجامعات الوطنية .

5- مخرجات العملية التعليمية :

مما لا شك فيه إن أي نظام مهما كان حجمه ونوعه يتكون من ثلاث مكونات رئيسية لا يبنى بدونها وهي المدخلات والعمليات والمخرجات ، وهكذا هو الحال في التعليم أيضاً ، ولأن دراستنا تركز على دراسة المخرجات فيمكن وصف جودة مخرجات العملية التعليمية بأنها الاستراتيجية التي تهدف إلى توظيف المعلومات والمهارات والقدرات لتحقيق التحسين المستمر بما يسهم في الارتقاء بقيمة مؤسسات المجتمع ، والجودة بذلك تبرز من خلال التفاعل المتكامل ما بين ما تحويه مخرجات العملية التعليمية من تخصصات وخبرات ومعارف مترابطة وما بين الآليات والعمليات التي تؤيدها المنظمات والقطاعات المختلفة وفقاً لتوجهها وفلسفتها.(Haksen & others, 2000).

ومن المعلوم أن مخرجات النظام تتأثر إلى حد كبير بنوعية مدخلاتها فضلاً عن دور العمليات في ذلك ، ولذا فإن على أي منظمة – مهما كانت طبيعة نشاطها – فإن يتوجب عليها أن توفر بعض العناصر المهمة في مدخلاتها كمتطلبات أساسية لا بد من توافرها لكي يتم تحويلها إلى مخرجات بصورة منتجات أو خدمات .

أما في النظام التعليمي فلاشك أن خصوصية النظام تلعب دوراً أساسياً في تحديد المدخلات مما ينعكس حتماً على طبيعة المخرجات أيضاً ، وإن النظام التعليمي يجب أن يتحكم في مدخلاته على ضوء المخرجات التي يهدف إلى تحقيقها كونها تؤثر تأثيراً مباشراً في مستوى ، كما إن عملية المعالجة ومستوى كفاءتها ، كما إن عملية المعالجة ومستوى كفاءتها قد يؤدي إلى حدوث تغيير سلبي أو إيجابي في جودة تلك المخرجات

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (4) ان معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المجال الثالث " تطبيق مفهوم النظام " تراوحت بين 0.737 كحد أدنى وذلك للفقرة السادسة التي تنص على " يوجد قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة في الهيكل التنظيمي للمعهد" و 0.878 كحد اقصى وذلك للفقرة الثانية التي تنص على " يسن المعهد لوائح وتشريعات وقوانين واضحة لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة " وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 5 % مما يشير لوجود صدق فقرات المجال الأول وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه .

د – معاملات الصدق لفقرات مجال التحسين المستمر

الجدول رقم (5) أدناه يشمل على فقرات مجال التحسين المستمر الذي يتكون من (11) فقرة ، وتم حساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات بالدرجة الكلية للمحور وذلك بغرض قياس مدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليها كدليل على صدق هذه الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه .

جدول رقم (5) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحسين المستمر والدرجة الكلية للمحور

| رقم | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-----|---|---------------------|---------------|
| 1 | يسعى المعهد إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها للطلبة. | 0.688 | **0.00 |
| 2 | يحرص إدارة المعهد على تدريب موظفيها لتشكيل فرق عمل لعملية تحسين الجودة. | 0.797 | **0.00 |
| 3 | تستثمر إدارة المعهد مصادرها المالية والبشرية من أجل تحسين الجودة. | 0.803 | **0.00 |
| 4 | يوجد برامج لتيسير وتسهيل الإجراءات لتحقيق تحسين الجودة . | 0.805 | **0.00 |
| 5 | تم إلغاء الأعمال والأنشطة غير الضرورية المعيقة لجودة الخدمة. | 0.833 | **0.00 |
| 6 | يتحمل المعهد مسؤوليته تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لجودة خدماته | 0.643 | **0.00 |
| 7 | ينظر المعهد إلى التحسين المستمر على أنه جزء من متطلبات الجودة . | 0.780 | **0.00 |
| 8 | ينشر المعهد تقارير دورية عن طبيعة سير العمل ومستوى جودة خدماتها. | 0.723 | **0.00 |
| 9 | يعتمد المعهد سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها بهدف تحسين الجودة. | 0.840 | **0.00 |
| 10 | يتميز المعهد بفترة كبيرة في مجال التطوير والتحسين القائم على أسس علمية. | 0.772 | **0.00 |
| 11 | يحرص المعهد على تبادل المعلومات حول المشكلات والموارد المجتمعية مع المؤسسات الأخرى من أجل تحسين جودة خدماته . | 0.800 | **0.00 |

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (5) ان معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المجال الثالث " تطبيق مفهوم النظام " تراوحت بين 0.643 كحد أدنى وذلك للفقرة السادسة التي تنص على " يتحمل المعهد مسؤولياته تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها " و 0.840 كحد اقصى وذلك للفقرة التاسعة التي تنص على " يعتمد المعهد سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها بهدف تحسين الجودة " وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 5 % مما يشير لوجود صدق فقرات المجال الثاني وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه .

هـ- معاملات الصدق لفقرات محور جودة مخرجات العملية التعليمية :-

الجدول رقم (6) أدناه يشمل على فقرات محور جودة مخرجات العملية التعليمية الذي يتكون من (14) فقرة، وتم حساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات بالدرجة الكلية للمحور وذلك بغرض قياس مدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليها كدليل على صدق هذه الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه .

جدول رقم (6) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور جودة مخرجات العملية التعليمية والدرجة الكلية للمحور

| رقم | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-----|--|---------------------|---------------|
| 1 | يتبع خريجو المعهد بكفاءة عالية تؤوله لإتقان عمله في بداية التعيين. | 0.679 | **0.00 |
| 2 | يمتلك المعهد معرفة واسعة لاحتاجة مؤسسات المجتمع من حيث نوعية وكفاءة الخريجين. | 0.647 | **0.00 |
| 3 | يتابع المعهد مستوى أداء الخريجين في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل على معالجتها. | 0.734 | **0.00 |
| 4 | سياسة المعهد في استحداث التخصصات العلمية تتواءم مع حاجة المجتمع. | 0.758 | **0.00 |
| 5 | يلبي المعهد حاجات ورغبات مؤسسات المجتمع في تدريب الكوادر كلاً حسب تخصصه. | 0.741 | **0.00 |
| 6 | يحرص المعهد على إقامة ورش عمل تدريبية بالاشتراك مع مؤسسات المجتمع ذات العلاقة. | 0.688 | **0.00 |
| 7 | يحدد المعهد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مؤسسات المجتمع بناء على دراسات دقيقة ومستندة إلى الحاجة الفعلية | 0.716 | **0.00 |
| 8 | يتم قياس وتقييم رضا مؤسسات المجتمع عن أداء المعهد بشكل دوري ومستمر . | 0.681 | **0.00 |
| 9 | يراعي المعهد دوما الأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع. | 0.590 | **0.00 |
| 10 | يقدم المعهد خدماته إلى كافة مؤسسات المجتمع بعدالة ودون تمييز. | 0.708 | **0.00 |
| 11 | يستجيب المعهد إلى المقترحات والشكاوى المقدمة من قبل كافة مؤسسات المجتمع. | 0.663 | **0.00 |
| 12 | تسعى يسعى المعهد دوما إلى تأليف الكتب المنهجية المنسجمة مع حاجة المجتمع. | 0.656 | **0.00 |
| 13 | تتواءم خطة المعهد البحثية مع حاجات ومشاكل المجتمع. | 0.772 | **0.00 |
| 14 | يتابع المعهد المتغيرات المختلفة في بيئة المجتمع وبمصر البرامج المناسبة لها. | 0.741 | **0.00 |

الجامعة مبدأ تفويض الصلاحيات وتتفق المعلومات من الأقسام المختلفة لتحسين الجودة " و 0.839 كحد اقصى وذلك للفقرة الثامنة التي تنص على " تقدر إدارة المعهد الانجازات المتميزة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة " وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 5 % مما يشير لوجود صدق فقرات المجال الأول وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه .

ب – معاملات الصدق لفقرات مجال المشاركة والمبادرة العاملين
الجدول رقم (3) أدناه يشمل على فقرات مجال المشاركة والمبادرة من قبل العاملين الذي يتكون من (8) فقرات ، وتم حساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات بالدرجة الكلية للمحور وذلك بغرض قياس مدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليها كدليل على صدق هذه الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه .

جدول رقم (3) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المشاركة والمبادرة من قبل العاملين والدرجة الكلية للمحور

| رقم | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-----|---|---------------------|---------------|
| 1 | يساهم موظفو المعهد في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة . | 0.664 | **0.00 |
| 2 | يشارك موظفو المعهد في حل المشكلات من خلال جيد شامل لتحسين الجودة. | 0.695 | **0.00 |
| 3 | تهتم إدارة المعهد بالتغذية الراجعة من الموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة . | 0.830 | **0.00 |
| 4 | يوجد فرق جودة لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات. | 0.755 | **0.00 |
| 5 | يتم تشكيل حلقات جودة في المعهد . | 0.740 | **0.00 |
| 6 | يتم مناقشة وجهات النظر المختلفة بين موظفي المعهد من خلال فرق الجودة . | 0.793 | **0.00 |
| 7 | يتم تشجيع العمل الجماعي في المعهد ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة. | 0.772 | **0.00 |
| 8 | تعلم إدارة المعهد على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة العمل. | 0.749 | **0.00 |

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (3) ان معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المجال الثاني " المشاركة والمبادرة من قبل العاملين " تراوحت بين 0.664 كحد أدنى وذلك للفقرة الأولى التي تنص على " يساهم موظفو المعهد في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة " و 0.830 كحد اقصى وذلك للفقرة الثالثة التي تنص على " تهتم إدارة المعهد بالتغذية الراجعة من الموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتبنيها لتحسين الجودة " وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 5 % مما يشير لوجود صدق فقرات المجال الثاني وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه .

ج – معاملات الصدق لفقرات مجال تطبيق مفهوم النظام

الجدول رقم (4) أدناه يشمل على فقرات مجال تطبيق مفهوم النظام الذي يتكون من (6) فقرات ، وتم حساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات بالدرجة الكلية للمحور وذلك بغرض قياس مدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليها كدليل على صدق هذه الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه .

جدول رقم (4) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال

| رقم | الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-----|---|---------------------|---------------|
| 1 | توصف النظم واللوائح بالمعبد بأنها سريعة الاستجابة للمتغيرات في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة. | 0.767 | **0.00 |
| 2 | يسن المعهد لوائح وتشريعات وقوانين واضحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. | 0.878 | **0.00 |
| 3 | تحد التشريعات واللوائح بالمعبد من البيروقراطية الإدارية التي تعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. | 0.805 | **0.00 |
| 4 | تحدد لوائح المعهد المهام والوظائف الموكلة بكل عضو بها ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة. | 0.765 | **0.00 |
| 5 | يوجد في المعهد قوانين واضحة تنظم عملية الترقية والحوافز لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. | 0.802 | **0.00 |
| 6 | يوجد قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة في الهيكل التنظيمي للمعهد . | 0.737 | **0.00 |

تطبيق مفهوم النظام والدرجة الكلية للمحور

لمزيد من الدقة في التحقق من ثبات البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة ، تم أيضاً استخدام معامل ألفا كرونباخ ، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (8).

جدول رقم (8) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

| المحور | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------------------------|-------------|--------------------|
| القيادة والرؤية السليمة | 13 | 0.934 |
| المشاركة والمبادرة من قبل العاملين | 8 | 0.889 |
| تطبيق مفهوم النظام | 6 | 0.881 |
| التحسين المستمر | 11 | 0.932 |
| جودة مخرجات العملية التعليمية | 15 | 0.924 |
| الاستبانة ككل | 53 | 0.976 |

النتائج في الجدول رقم (8) تؤكد النتائج السابقة التي أشارت لأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، وعليه يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات تراوحت بين 0.881 لمحور " تطبيق مفهوم النظام " و 0.934 لمحور " القيادة والرؤية السليمة " كما وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل 0.976 تشير هذه القيمة لتمكن أداة الدراسة بدرجة كبيرة جداً من الثبات في البيانات التي تم جمعها .

9- نتائج تحليل أسئلة الدراسة :

السؤال الأول: ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا الخاصة ؟

1/9 مجال القيادة والرؤية السليمة :

فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية لفقرات المجال الأول "القيادة والرؤية السليمة" الذي يتكون من (8) فقرة استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي ، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ومن ثم تم اختبار مساواة متوسط كل فقرة من الفقرات للقيمة (3) التي تعبر عن حياد أفراد العينة تجاه كل فقرة وذلك باستخدام اختبار (T-test) ، وترتيب كل فقرة على المحور بمقارنة الوسط الحسابي .

جدول رقم (10) يوضح نتائج تحليل فقرات مجال القيادة والرؤية السليمة

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | اختبار ت- الدلالة | مستوى الموافقة | الترتيب |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | توجد لدى إدارة المعهد خطة واضحة ومحددة حول الجودة. | 4.017 | 0.781 | 80.34 | **22.22 | مرتفع | 1 |
| 2 | تعتبر إدارة المعهد شعار لها. | 3.732 | 0.768 | 74.64 | **16.26 | مرتفع | 2 |
| 3 | تؤيد إدارة المعهد مبدأ تفويض الصلاحيات وتكثيف المعلومات من الأقسام المختلفة لتحسين الجودة. | 3.612 | 0.782 | 72.23 | **13.35 | مرتفع | 4 |
| 4 | تعمل إدارة المعهد على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية. | 3.515 | 0.828 | 70.31 | **10.62 | مرتفع | 7 |
| 5 | تعمل إدارة المعهد كي تكون خدمات مميزة وذات جودة عالية. | 3.625 | 0.831 | 72.51 | **12.84 | مرتفع | 3 |
| 6 | تؤمن إدارة المعهد بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها . | 3.584 | 0.811 | 71.68 | **12.29 | مرتفع | 6 |
| 7 | تؤكد الإدارة على الأهمية الاستراتيجية للجودة. | 3.601 | 0.822 | 72.03 | **12.49 | مرتفع | 5 |
| 8 | تفخر إدارة المعهد بالإحتزاز المتميزة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. | 3.409 | 0.940 | 68.18 | **7.42 | متوسط | 11 |
| 9 | تؤكد إدارة المعهد صلات إدارة التغيير بصورة ناجحة لتحسين الجودة. | 3.509 | 0.900 | 70.17 | **9.64 | مرتفع | 8 |
| 10 | تتمتع إدارة المعهد بتفوق نظام تنفيذ مستمر لتحقيق الجودة الشاملة. | 3.554 | 0.929 | 67.08 | **6.50 | متوسط | 12 |
| 11 | تتبع إدارة المعهد الأساليب المتبعة بالعمل في تطوير الجودة الإدارية. | 3.505 | 0.857 | 70.10 | **10.06 | مرتفع | 9 |
| 12 | تعمل إدارة المعهد على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة. | 3.433 | 0.905 | 68.66 | **8.16 | مرتفع | 10 |
| 13 | توفر المعهد ميزانية خاصة لتطوير الجودة. | 3.289 | 0.964 | 65.77 | **5.11 | متوسط | 13 |
| | المتوسط العام | 3.553 | 0.855 | 71.05 | **11.30 | مرتفع | |

**المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبيين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) ما يلي :

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (6) ان معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور "جودة مخرجات العملية التعليمية" تراوحت بين 0.590 كحد أدنى وذلك للفقرة التاسعة التي تنص على "ان يراعى المعهد دوما الأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع لتحسين الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال" و 0.779 كحد اقصى وذلك للفقرة الأولى التي تنص على "يتمتع خريجو المعهد بكفاءة عالية تؤهله لإتقان عمله في بداية التعيين وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 5% مما يشير لوجود درجة عالية في صدق فقرات المحور وقدرتها على قياسها وضعت لقياسه.

8- ثبات أداة الدراسة :

إن توافر مقاييس دقيقة وثابتة هو من الامور الضرورية جداً في مجال البحوث الميدانية التي تعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، لأن المقاييس الغير ثابتة لا تعطى صورة صادقة عن الوضع الراهن موضوع الاهتمام ، أي أن نتائج المقاييس غير الثابتة لا تساعد الباحثان على الوقوف على حقيقة الظاهرة التي يدرسها ، مما يجعله عاجزاً عن اتخاذ أي قرار مناسب حيال النتائج التي توصل لها (أبو هاشم ، 2006) .

والثبات يختص بمدى الوثوق في البيانات التي نحصل عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة البحث ، بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل بيانات أداة الدراسة يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة ، فهو يعني دقة أداة الدراسة ، وبصورة مختصرة يمكن وصف الثبات بأنه ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد ، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والعشوائية على نتائج الأداة (أبو هاشم ، 2006) . ويقدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) العديد من طرق حساب ثبات أداة الدراسة ، وهذا اكتفى الباحثان بحساب الثبات باستخدام الطرق الآتية:

1/8 طريقة التجزئة النصفية:

وتعتمد هذه الطريقة على تجزئة الفقرات المراد قياس الثبات لها إلى نصفين ، النصف الأول يمثل الفقرات ذات الأرقام الفردية والنصف الثاني يمثل الفقرات ذات الأرقام الزوجية ، ومن ثم يتم حساب معامل الارتباط بين النصفين (ادريس، 2016) ، ومن ثم تم تعديله من خلال حساب معامل سبيرمان برون (Spearman-Brown)، والجدول رقم (7) أدناه يوضح نتيجة ذلك .

جدول رقم (7) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية

| المحور | عدد الفقرات | معامل الارتباط قبل التعديل | معامل الارتباط بعد التعديل |
|------------------------------------|-------------|----------------------------|----------------------------|
| القيادة والرؤية السليمة | 13 | 0.801 | 0.890 |
| المشاركة والمبادرة من قبل العاملين | 8 | 0.750 | 0.857 |
| تطبيق مفهوم النظام | 6 | 0.759 | 0.863 |
| التحسين المستمر | 11 | 0.854 | 0.922 |
| جودة مخرجات العملية التعليمية | 15 | 0.726 | 0.842 |
| الاستبانة ككل | 53 | 0.840 | 0.913 |

ويتضح من خلال الجدول رقم (7) ان جميع معاملات قبل التعديل تراوحت بين 0.726 لمحور " جودة مخرجات العملية التعليمية " و 0.854 لمحور " التحسين المستمر" كما وبلغ معامل الارتباط قبل التعديل للاستبانة ككل 0.840 ، وبعد تعديله باستخدام معادلة سبيرمان برون ارتفعت قيمته لتصل إلى 0.913 بينما تراوحت معاملات المعدلة بين 0.842 لمحور " الأداء الوظيفي " و 0.922 لمحور " التحسين المستمر " .

ومن خلال ذلك يتضح لنا أن بيانات الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات ، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه البيانات وتحليلها وتعميم نتائج على مجتمع الدراسة .

2/8 طريقة ألفا كرونباخ:

لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قالوا انهم موافقون بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة .
 وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي نجد الفقرة الثامنة والتي تنص على " تعمل إدارة المعهد على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة العمل " بمتوسط حسابي 3.299 وبلغ الوزن النسبي 65.98 % ، والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن أفراد العينة قالوا انهم موافقون بدرجة متوسطة على انه تعمل إدارة المعهد على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة العمل .

وبشكل عام يلاحظ أن متوسط مجال " المشاركة والمبادرة من قبل العاملين " بلغ 3.426 بوزن نسبي 68.5 % والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وأنه هناك موافقة مرتفعة على أن المشاركة والمبادرة من قبل العاملين لها دور كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

3/9 نتائج تحليل مجال تطبيق مفهوم النظام :

الجدول رقم (12) أدناه يشمل على أهم المقاييس الإحصائية لفقرات المجال الثالث " تطبيق مفهوم النظام " الذي يتكون من (6) فقرات استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي ، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ومن ثم تم اختبار مساواة متوسط كل فقرة من الفقرات للقيمة (3) التي تعبر عن حياد أفراد العينة تجاه كل فقرة وذلك باستخدام اختبار (T-test) ، وترتيب كل فقرة على المحور بمقارنة الوسط الحسابي .

جدول رقم (12) يوضح نتائج تحليل فقرات مجال تطبيق مفهوم النظام
 **المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

| رقم الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | اختبار ت' | مستوى الدلالة | مستوى الموافقة | التعليق |
|------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------|---------------|----------------|---|
| 1 | 3.546 | 0.859 | 70.93 | **10.85 | 0.00 | مرتفع | توصف النظم واللوائح بالمعهد بأنها سريعة الاستجابة للمتغيرات في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة. |
| 2 | 3.368 | 0.854 | 67.35 | **7.34 | 0.00 | متوسط | تسن الجامعة لوائح وتشريعات وقوانين واضحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. |
| 3 | 3.337 | 0.861 | 66.74 | **6.67 | 0.00 | متوسط | تحد التشريعات واللوائح بالمعهد من البيروقراطية الإدارية التي تعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. |
| 4 | 3.361 | 0.841 | 67.22 | **7.32 | 0.00 | متوسط | تحدد لوائح المعهد المهام والوظائف الموكلة بكل عضو بها ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة. |
| 2 | 3.454 | 0.921 | 69.07 | **8.40 | 0.00 | متوسط | يوجد في المعهد قوانين واضحة تنظم عملية الترقية والحوافز لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. |
| 5 | 3.337 | 0.941 | 66.74 | **6.10 | 0.00 | متوسط | يوجد قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة في الهيكل التنظيمي للمعهد . |
| | 3.400 | 0.880 | 68.01 | **7.78 | 0.00 | مرتفع | المتوسط العام |

تبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) ما يلي :
 أن الفقرة الأولى والتي تنص على " توصف النظم واللوائح بالمعهد بأنها سريعة الاستجابة للمتغيرات في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة " قد جاءت المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي 3.546 وبلغ الوزن النسبي 70.93 % ، والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، ومما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قالوا انهم موافقون أنه توصف النظم واللوائح بالجامعة بأنها سريعة الاستجابة للمتغيرات في إطار إدارة الجودة الشاملة.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي نجد الفقرة الثالثة والتي تنص على " تحد التشريعات واللوائح بالمعهد من البيروقراطية الإدارية التي تعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي 3.337 وبلغ الوزن النسبي 66.74 % ، والقيمة

أن الفقرة الأولى والتي تنص على " توجد لدى إدارة المعهد خطة واضحة ومحددة حول الجودة " قد جاءت المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي 4.017 وبلغ الوزن النسبي 80.34 % ، والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، ومما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قالوا انهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه توجد لدى إدارة المعهد خطة واضحة ومحددة والأهداف حول الجودة .

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي نجد الفقرة الثالثة عشر والتي تنص على " توفر الجامعة ميزانية خاصة لتطوير الجودة " بمتوسط حسابي 3.289 وبلغ الوزن النسبي 65.77 % ، والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن أفراد العينة قالوا انهم موافقون بدرجة متوسطة على انه توفر المعهد ميزانية خاصة لتطوير الجودة .

وبشكل عام يلاحظ أن متوسط مجال " القيادة والرؤية السليمة " بلغ 3.553 بوزن نسبي 71.05 % والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يدل أن القيادة والرؤية السليمة تساهم بدرجة مرتفعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

2/9 مجال المشاركة والمبادرة من قبل العاملين :

فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية لفقرات المجال الثاني " المشاركة والمبادرة من قبل العاملين " الذي يتكون من (8) فقرات استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي ، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ومن ثم تم اختبار مساواة متوسط كل فقرة من الفقرات للقيمة (3) التي تعبر عن حياد أفراد العينة تجاه كل فقرة وذلك باستخدام اختبار (T-test) ، وترتيب كل فقرة على المحور بمقارنة الوسط الحسابي .

جدول رقم (11) يوضح نتائج تحليل فقرات مجال المشاركة والمبادرة من قبل العاملين

| رقم الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | اختبار ت' | مستوى الدلالة | مستوى الموافقة | التعليق |
|------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------|---------------|----------------|---|
| 1 | 3.667 | 0.763 | 73.33 | **14.91 | 0.00 | مرتفع | يساهم موظفو المعهد في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة . |
| 2 | 3.340 | 0.833 | 66.80 | **6.97 | 0.00 | متوسط | يشارك موظفو المعهد في حل المشكلات من خلال جسد شامل لتحسين الجودة . |
| 3 | 3.612 | 0.865 | 72.23 | **12.06 | 0.00 | مرتفع | تتبع إدارة المعهد بالتغذية الراجعة من الموظفين بتقبل المقترحات الجيدة وتنفيذها لتحسين الجودة. |
| 4 | 3.392 | 0.795 | 67.84 | **8.40 | 0.00 | متوسط | يوجد فرق جودة لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات. |
| 5 | 3.388 | 0.873 | 67.77 | **7.59 | 0.00 | متوسط | يتم تشكيل فرق جودة في المعهد . |
| 6 | 3.302 | 0.897 | 66.05 | **5.75 | 0.00 | متوسط | يتم مناقشة وجهات النظر المختلفة بين موظفي المعهد من خلال فرق الجودة . |
| 7 | 3.405 | 0.891 | 68.11 | **7.76 | 0.00 | متوسط | يتم تشجيع العمل الجماعي في المعهد ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة. |
| 8 | 3.299 | 0.938 | 65.98 | **5.44 | 0.00 | متوسط | تعمل إدارة المعهد على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة العمل. |
| | 3.426 | 0.857 | 68.51 | **8.61 | 0.00 | مرتفع | المتوسط العام |

**المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) ما يلي :
 أن الفقرة الأولى والتي تنص على " يساهم موظفو المعهد في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة " قد جاءت المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي 3.667 وبلغ الوزن النسبي 73.33 % ، والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، ومما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة

على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن أفراد العينة قالوا انهم موافقون بدرجة متوسطة على انه تحرص إدارة المعهد على تدريب موظفيه لتشكيل فرق عمل لعملية تحسين الجودة .

وبشكل عام يلاحظ أن متوسط مجال " التحسين المستمر " بلغ 3.408 بوزن نسبي 68.15 % والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 ، وأنه هناك موافقة مرتفعة على أن عمليات التحسين المستمر للخدمات لها دور كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.

5/9 نتائج تحليل مجالات إدارة الجودة الشاملة :

الجدول رقم (15) يوضح المتوسطات والأوزان النسبية وقيمة اختبار (T-test) ، ومستوى الدلالة للاختبار لمجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة (القيادة والرؤية السليمة-المشاركة والمبادرة من قبل العاملين-تطبيق مفهوم النظام-التحسين المستمر) .

جدول رقم (15) يوضح نتائج تحليل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة

| رقم الفقرة | المفرد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | اختبار T | مستوى الدلالة | مستوى الموافقة | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|----------|---------------|----------------|---------|
| 1 | المجال الأول : القيادة والرؤية السليمة | 3.553 | 0.855 | 71.05 | **11.30 | 0.00 | مرتفع | 1 |
| 2 | المجال الثاني: المشاركة والمبادرة من قبل العاملين | 3.426 | 0.857 | 68.51 | **8.61 | 0.00 | متوسط | 2 |
| 3 | المجال الثالث : تطبيق مفهوم النظام | 3.400 | 0.880 | 68.01 | **7.78 | 0.00 | متوسط | 4 |
| 4 | المجال الرابع : التحسين المستمر | 3.408 | 0.830 | 68.15 | **8.52 | 0.00 | متوسط | 3 |
| | المتوسط العام | 3.447 | 0.885 | 68.80 | **8.81 | 0.00 | مرتفع | |

**المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) ما يلي :

- المجال الأول : القيادة والرؤية السليمة احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 71.05 %
- المجال الثاني : المشاركة والمبادرة من قبل العاملين احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 68.51 %
- المجال الرابع : التحسين المستمر احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 68.15 %
- المجال الثالث : تطبيق مفهوم النظام احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 68.01 %

حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لكل مجال من المجالات يزيد زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عن القيمة (3) التي تعبر عن المتوسط التام للموافقة على المجال ، وبناءاً عليه نستنتج وجود موافقة مرتفعة وجوهرية من قبل أفراد عينة الدراسة على مجالات إدارة الجودة الشاملة وعليه وجود درجة تطبيق مرتفعة لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا الخاصة.

10- نتائج اختبارات فروض الدراسة:-

الفرض الرئيسي:-

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين جودة مخرجات العملية التعليمية بالمعاهد العليا الخاصة." ويتفرع من هذه الفرض أربعة فروض فرعية، وللتحقق من صحة الفروض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وفيما يلي نتائج اختبار الفروض الفرعية.

الفرض الفرعي الأول: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث القيادة والرؤية السليمة وبين جودة مخرجات العملية التعليمية

الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن أفراد العينة قالوا انهم موافقون بدرجة متوسطة على انه تحد التشريعات واللوائح بالمعهد من البيروقراطية الإدارية التي تعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة .

وبشكل عام يلاحظ أن متوسط مجال " تطبيق مفهوم النظام " بلغ 3.40 بوزن نسبي 68.01 % والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 ، وأنه هناك موافقة مرتفعة على أنه في حالة تطبيق مفهوم النظام بشكل سليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.

4/9 نتائج التحليل لمجال التحسين المستمر :

الجدول رقم (14) أدناه يشمل على أهم المقاييس الإحصائية ل فقرات المجال الثالث " التحسين المستمر " الذي يتكون من (11) فقرة استجاب لها أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي ، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ومن ثم تم اختبار مساواة متوسط كل فقرة من الفقرات للقيمة (3) التي تعبر عن حياد أفراد العينة تجاه كل فقرة وذلك باستخدام اختبار (T-test) ، وترتيب كل فقرة على المحور بمقارنة الوسط الحسابي .

جدول رقم (14) يوضح نتائج تحليل فقرات مجال التحسين المستمر

| رقم الفقرة | المفرد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الدلالة | مستوى الموافقة | الترتيب |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------------|----------------|---------|
| 1 | يسعى المعهد إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها للطلبة. | 3.715 | 0.741 | 74.30 | 0.00 | مرتفع | 1 |
| 2 | تحرص إدارة المعهد على تدريب موظفيها لتشكيل فرق عمل لعملية تحسين الجودة. | 3.254 | 0.861 | 65.09 | 0.00 | متوسط | 11 |
| 3 | تستثمر إدارة المعهد مصادرها المالية والبشرية من أجل تحسين الجودة. | 3.268 | 0.900 | 65.36 | 0.00 | متوسط | 9 |
| 4 | يوجد برامج لتيسير وتسهيل الإجراءات لتحقيق تحسين الجودة . | 3.615 | 0.811 | 72.30 | 0.00 | مرتفع | 2 |
| 5 | تم إلغاء الأوصال والأنشطة غير الضرورية المعيقة لجودة الخدمة. | 3.268 | 0.786 | 65.36 | 0.00 | متوسط | 9 |
| 6 | يحمل المعهد مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها. | 3.471 | 0.789 | 69.42 | 0.00 | مرتفع | 3 |
| 7 | ينظر المعهد إلى التحسين المستمر على أنه جزء من متطلبات الجودة . | 3.450 | 0.809 | 69.00 | 0.00 | مرتفع | 4 |
| 8 | يتميز المعهد بقرّة نورية عن طبيعة سير العمل ومستوى جودة خدماتها. | 3.354 | 0.872 | 67.08 | 0.00 | متوسط | 7 |
| 9 | يعتمد المعهد سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها بهدف تحسين الجودة. | 3.340 | 0.854 | 66.80 | 0.00 | متوسط | 8 |
| 10 | يتميز المعهد بقرّة كبيرة في مجال التطوير والتحسين القائم على أسس علمية. | 3.385 | 0.824 | 67.70 | 0.00 | متوسط | 5 |
| 11 | يحرص المعهد على تبادل المعلومات حول المشكلات والموارد المتجمعة مع الجامعات الأخرى من أجل تحسين جودة خدماتها . | 3.364 | 0.885 | 67.29 | 0.00 | متوسط | 6 |
| | المتوسط العام | 3.408 | 0.830 | 68.15 | 0.00 | مرتفع | |

**المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) ما يلي :

أن الفقرة الأولى والتي تنص على " يسعى المعهد إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدم للطلبة" قد جاءت المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي 3.715 وبلغ الوزن النسبي 74.30 % ، والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، ومما يدل على أن متوسط درجة الاستعانة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قالوا انهم موافقون على أنه يسعى المعهد إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدم للطلبة .

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي نجد الفقرة الثانية والتي تنص على " تحرص إدارة المعهد على تدريب موظفيها لتشكيل فرق عمل لعملية تحسين الجودة " بمتوسط حسابي 3.254 وبلغ الوزن النسبي 65.09 % ، والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل

وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام معامل الارتباط بين المتغير المستقل (عمليات التحسين المستمر) والمتغير التابع (وجوده مخرجات العملية التعليمية) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(19) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين عمليات التحسين المستمر وجوده مخرجات العملية التعليمية

| المجال | جودة مخرجات العملية التعليمية |
|------------------------|-------------------------------|
| عمليات التحسين المستمر | معامل ارتباط بيرسون |
| | معامل ارتباط بيرسون |
| | 0.786 |
| | عدد الاستجابات(N) |
| | عدد الاستجابات(N) |
| | عدد الاستجابات(N) |

****دالة عند مستوى دلالة 0.05**

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.786) وتعتبر عن وجود علاقة طردية قوية بين عمليات التحسين المستمر وجوده مخرجات العملية التعليمية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.786، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بعمليات التحسين المستمر في المعهد يزداد مستوى جودة مخرجات العملية التعليمية.

اختبار الفرض الرئيسي:-

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إدارة الجودة الشاملة وبين جودة مخرجات العملية التعليمية.

وللتحقق من صحة الفرض وقياس العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بشكل عام والمتغير التابع (جودة مخرجات العملية التعليمية) تم حساب معامل الارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول رقم(19) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين جودة مخرجات العملية التعليمية.

| المجال | جودة مخرجات العملية التعليمية |
|----------------------|-------------------------------|
| إدارة الجودة الشاملة | معامل ارتباط بيرسون |
| | معامل ارتباط بيرسون |
| | 0.869 |
| | عدد الاستجابات(N) |
| | عدد الاستجابات(N) |
| | عدد الاستجابات(N) |

****دالة عند مستوى دلالة 0.05**

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.869) ويعبر ذلك عن وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجوده مخرجات العملية التعليمية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.869، وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعهد يزداد مستوى جودة مخرجات العملية التعليمية.

11-نتائج وتوصيات الدراسة والدراسات المستقبلية :-

1/11- نتائج الدراسة:-

بناء على الدراسة الميدانية التي حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجوده مخرجات العملية التعليمية بالمعاهد العليا الخاصة، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وذلك من خلال البيانات التي جمعها الباحث من خلال الاستبانة التي قاموا بها، وبعد عرض وتفسير النتائج فقد توصلت الدراسة إلى:-

1- توجد علاقة طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وجوده مخرجات العملية التعليمية في المعهد، وهذا يدل على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية، ويتأتى ذلك من خلال القيادة الإدارية الاستراتيجية والتي تضع الجودة الشاملة هدفا لها ضمن رؤيتها، وتعمل على تطبيق مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة باحترافية وتسخير كل الإمكانيات المادية والبشرية، وتنمية الكادر البشري وإشراكه وتعزيز العمل الجماعي وتشجيعه وتنمية روح المبادرة لديهم، ومتابعة عمليات التحسين المستمر والتطوير للخدمات التي تقدمها بما يؤدي إلى تحقيق النجاحات على مستوى المجتمع بما ينعكس على الموظفين وارتفاع وتحسن مستوى أدائه.

جدول رقم(16) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين القيادة والرؤية السليمة وجوده مخرجات العملية التعليمية بالمعهد

| المجال | جودة مخرجات العملية التعليمية |
|-------------------------|-------------------------------|
| القيادة والرؤية السليمة | معامل ارتباط بيرسون |
| | معامل ارتباط بيرسون |
| | 0.716 |
| | عدد الاستجابات(N) |
| | عدد الاستجابات(N) |
| | عدد الاستجابات(N) |

****دالة عند مستوى دلالة 0.05**

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.716) وتعتبر عن وجود علاقة طردية قوية بين القيادة والرؤية السليمة وجوده مخرجات العملية التعليمية، وهذا يعني أنه كلما زادت القيادة والرؤية السليمة لدى إدارات المعهد يزداد مستوى جودة مخرجات العملية التعليمية.

الفرض الفرعي الثاني:- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) بين المشاركة والمبادرة من قبل العاملين وبين جودة مخرجات العملية التعليمية "

وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام معامل الارتباط بين المتغير المستقل (المشاركة والمبادرة من قبل العاملين) والمتغير التابع (جودة مخرجات العملية التعليمية) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(17) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين المشاركة والمبادرة من قبل العاملين وجوده مخرجات العملية التعليمية.

| المجال | جودة مخرجات العملية التعليمية |
|------------------------------------|-------------------------------|
| المشاركة والمبادرة من قبل العاملين | معامل ارتباط بيرسون |
| | معامل ارتباط بيرسون |
| | 0.683 |
| | عدد الاستجابات(N) |
| | عدد الاستجابات(N) |
| | عدد الاستجابات(N) |

****دالة عند مستوى دلالة 0.05**

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.683) وذلك يعبر عن وجود علاقة طردية قوية بين المشاركة والمبادرة من قبل العاملين وجوده مخرجات العملية التعليمية بالمعهد، وهذا يعني أنه كلما زادت المشاركة والمبادرة من قبل العاملين في إدارة الجودة لدى المعهد يزداد جودة مخرجات العملية التعليمية.

الفرض الفرعي الثالث:-

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) بين تطبيق مفهوم النظام وبين جودة مخرجات العملية التعليمية ولتحقق من صحة الفرض تم استخدام معامل الارتباط بين المتغير المستقل (تطبيق مفهوم النظام) والمتغير التابع (جودة مخرجات العملية التعليمية) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(18) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق مفهوم النظام وبين جودة مخرجات العملية التعليمية

****دالة عند مستوى دلالة 0.05**

| المجال | جودة مخرجات العملية التعليمية |
|--------------------|-------------------------------|
| تطبيق مفهوم النظام | معامل ارتباط بيرسون |
| | معامل ارتباط بيرسون |
| | 0.745 |
| | عدد الاستجابات(N) |
| | عدد الاستجابات(N) |
| | عدد الاستجابات(N) |

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.745) وذلك يعني أنه توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق مفهوم النظام وجوده مخرجات العملية التعليمية وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق مفهوم النظام في المعهد أرتفع مستوى جودة العملية التعليمية.

الفرض الفرعي الرابع:-

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) بين عمليات التحسين المستمر وبين جودة مخرجات العملية التعليمية "

أولا - المراجع العربية:-

- 1- أدریس ، ثابت (2016):بحوث التسويق وأساليب اختبارات الفروض، القاهرة ، دار النهضة العربية.
- 2- أبو زیادة، زكي (2011)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 25 (4) ، 879- 932 .
- 3- العلي، عبد الستار (2008) ، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. ط 1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- 4- غانم، فتح الله (2008) "مدى تطبيق إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية". مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية (16) 1: 912- 877 .
- 5- التميمي، إیاد(2005) "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية". مجلة البصائر، (10) 2 .
- 6- الظالمی، وأخرون(2012):قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل(دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط) مجلة الإدارة والاقتصاد، 34 (90) 147- 188 .
- 7- نصر، محمد(2002) "تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء"، المؤتمر العلمي الرابع عشر- مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الاداء، جامعة عين شمس ، القاهرة، مصر.

ثانيا: المراجع الأجنبية:-

- 1- Abdel-Razek, W.(2011). "Factors affecting the effectiveness of the job performance of the specialists working in the youth care at Helwan university", world journal of sport sciences 4(2):pp.116- 125.
- 2- Akashah, F.(2010). "The impact of TQM factors on employees job satisfaction", Master thesis, Utara university, Malaysia.
- 3- ALamri, A.(2012). "The total quality management practices inYemeni public universities". Master thesis. Tun Hussein On university. Malaysia.
- 4- Fapohunda, T.(2012). "Correlates of total quality management and employee performance: Anempirical study of a manufacturing company in Nigeria". International journal of academic research in business and social sciences: 2(6): pp.1-13.
- 5- Kahya, E.(2007). "The effects of job characteristics and working conditions on job performance". International journal of industrial ergonomics: (37): pp.515-523.

- 2- توجد علاقة طردية قوية بين القيادة والرؤية السليمة وجودة مخرجات العملية التعليمية بالمعاهد ، ويعزز الباحث هذه النتيجة إلى شعور الفئة المستهدفة في المعهد قيد الدراسة بوجود خطة استراتيجية واضحة من القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة مستلزماتها، وشعور العاملين بأهميتها ودورها الفعال في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي داخل المعهد بما ينعكس إيجابيا على أداء وتحسين جودة الخدمة المقدمة من المعهد.
 - 3- توجد علاقة طردية قوية بين المشاركة والمبادرة من قبل العاملين وزيادة فاعلية الأداء بالمعهد ، ويعزز الباحث ذلك إلى أن نشر ثقافة الجودة الشاملة القائمة على تنمية دور الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية من خلال إشراكهم في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة من خلال لجان الجودة تساهم في تعزيز دورهم داخل المعهد مما يحفزهم ويشجع روح المبادرة لديهم بما ينعكس على حالتهم النفسية ويتحسن مستوى أدائهم وتحسين مستوى جودة الخدمة.
 - 4- توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق مفهوم النظام وزيادة فاعلية أداء كافة العاملين بالمعهد مما ينعكس على مخرجات العملية التعليمية للمعهد ، وهذا يدل على أن تطبيق مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة بمدخلاته المادية والبشرية بطريقة صحيحة والعمليات التي تصاحبه وصولا إلى المخرجات وهي المحصلة النهائية سيؤدي حتما إلى رضا الموظفين عن النظام وبالتالي ارتفاع وتحسن مستوى الخدمة .
 - 5- توجد علاقة طردية قوية بين عمليات التحسين المستمر ووجود مخرجات العملية التعليمية للمعهد ، وهذا يدل على الاهتمام الكبير من قبل المعهد بعمليات التحسين المستمر لخدماته وأداء موظفيه وتطويره للحفاظ على مكانته العلمية والتنافسية في المجتمع المحلي مما يساهم في زيادة الثقة في خدمات المعهد وزيادة فاعلية مخرجاته.
 - 6- كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعهد مرتفعة وقد ترتبت مجالاتها حسب متوسطاتها الحسابية على التوالي: (القيادة والرؤية السليمة- المشاركة والمبادرة من قبل العاملين- عمليات التحسين المستمر- تطبيق مفهوم النظام) ، وهذا يدل على حالة الاستقرار التي يعيش فيها المعهد والتي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال القيادة القادرة على توجيه العاملين بما فيه مصلحة المعهد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - 7- أن مستوى جودة مخرجات العملية التعليمية للمعهد إيجابية وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.41 ووزن نسبي 68.2 %، وهذا يدل على ارتفاع مستوى مخرجات العملية التعليمية .
- 2/11- التوصيات :-**
- 1- العمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الاطراف في المعهد ، وأهدافها وكيفية تنفيذها من جانب جميع العاملين بالمعهد .
 - 2- العمل على تفعيل الإمكانيات المادية والبشرية التي تساند تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
 - 3- عقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق الجودة الشاملة على مستوى المعاهد العليا الخاصة ونتائج تطبيقها.
 - 4- تشكيل لجنة متخصصة على مستوى كل معهد لإعداد نظام معلومات لأنشطة وبرامج الجودة الشاملة وتوثيقها، ومتابعة نظم تقييم الأداء الأكاديمي والإداري.
 - 5- الاستعانة بخبراء الجودة والتميز الإداري في تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمقارنة بنماذج عربية ودولية.
 - 6- إنشاء قسم خاص بمراقبة الجودة في المعهد.
 - 7- تعديل الكادر الإداري والمالي للإداريين العاملين في المعهد مما سيؤثر إيجابيا على ارتفاع مستوى أداء العاملين وارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 8- تنمية وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بالمعهد في مجالات إدارة الجودة الشاملة.