

إمكانية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

م.م. أمال غالب راشد

م.م. علي كاظم حسين

المعهد التقني / كربلاء

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات التعليم التقني في العراق واستخدم الباحثان أداة الاستبانة المكونة من (٢٠) متغير موزعة على خمسة محاور كما بينها (الملحق ١) إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها (٩٥) تدريسياً. وبينت نتائج الدراسة بأن هناك ضعف في الوعي بفلسفة ادارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات المبحوثة وعدم تبني إدارتها لبرنامج واضح يبين أهمية استخدام مبادئ TQM في الأعمال مع توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بنسبة (٦٢%) وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة وخلق مناخ تنظيمي يشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتتألف الدراسة من أربعة مباحث تناول الأول منها منهجية الدراسة ، اما الثاني فقد تناول الإطار النظري للدراسة ، في حين خصص الثالث للجانب التحليلي وأخيراً ضم المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

Abstract

This study aimed to identify the possibility of applying total quality management in some institutions of technical education in Iraq and the researchers used the tool resolution consisting of (20) variable distributed on five axes as identified (Appendix 1) were applied to a random sample of (95) teaching aid.

The research found that there is a lack of awareness of the philosophy of total quality management TQM in institutions considered and the non-adoption of management of the program and clearly shows the importance of using the principles of TQM in business with the availability requirements of total quality management by (62%) The study recommended the need to disseminate the concept of a culture of total quality and create a regulatory environment encourages the application of Total Quality Management.

The study is divided into four sections the first of which dealt with the study's methodology, and the second dealt with the theoretical framework of the study, while the third was allocated by the combined analytical and finally the fourth section the conclusions and recommendations.

المقدمة

حث الإسلام على بناء مجتمع قوي متماسك من خلال الإتقان والإخلاص في العمل، وتنمية الرقابة الذاتية تحقيقاً للجودة في أداء الأعمال. وكثير من الآيات القرآنية الكريمة تعزز الإلتزام بالجودة والإتقان في العمل بدافع إيماني، قال تعالى ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: ١٠٥]، وجاء في الحديث الشريف «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» (الخطيب ٢٠٠٧، ١). ففي القرية الكونية التي تعيش فيها كافة المجتمعات في إطار من التنافس والتحدي من أجل البقاء، احتلت الجودة الشاملة مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين والاكاديميين لتحسين نوعية التعليم بكافة مستوياته وفي جميع أبعاده وعناصره وأصبحت الجودة الشاملة إحدى القضايا التي تهتم القيادة الإدارية في أي مؤسسة تسعى لرفع أدائها، كما استخدمت الجودة في التنافس بين تلك المؤسسات ، طالما تستمد طاقة حركتها من المعلومات ومن توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة .

ولما كان نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذا أصبحت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ومنها المؤسسات التعليمية، لأنها إدارة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي ومثالي يتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، ويقلل المنازعات بين العاملين، ويرضي المستفيدين ويدعم الابتكار والتجديد .

وليس بالمستغرب إن يعاني التعليم العالي ومنها مؤسسات التعليم التقني من مشكلات كبيرة نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمية جديدة تعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً لها ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق ، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم التقني القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها. ومن أهم هذه النظم نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها بإذ توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: هدف الدراسة :-

- ١- مناقشة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتعرف على الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولته.
- ٢- تسليط الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني.
- ٣- التعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني.
- ٤- التوصية بمجموعة من المقترحات التي تساعد المؤسسات التقنية في تطوير أساليب الإدارة فيها.
- ٥- تشجيع مؤسسات التعليم التقني على تبني وتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

*مجتمع الدراسة وعينته :-

يتكون مجتمع الدراسة في بعض مؤسسات التعليم التقني المتمثلة بالمعاهد العراقية وهي كل من (بابل، كربلاء، الكوفة). اما عن عينة الدراسة موضوع البحث يتناول مدى امكانية ونشر ثقافة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم التقني ، لذلك فقد تم اختيار عينة تتألف من التدريسيين العاملين في هذه المعاهد التي تم اختيارها واعتبرت مجتمعاً للدراسة.

* اسلوب البحث :-

يتمثل اسلوب الدراسة بأستبانة (انظر الملحق /الاستبانة) وزعت على افراد العينة وقد اشتملت الاستبانة على جزئين:

الجزء الأول: تضمن معلومات عامة عن الاشخاص المجيبين عن الاستبانة مثل (الجنس، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة التعليمية المعهد الذي يعمل به، عدد الوحدات التدريبية التي التحق بها، اللقب العلمي ، الفئات العمرية، عدد الندوات والمؤتمرات)

الجزء الثاني: ركز الجزء الثاني على مجموعة من الاسئلة وضعت امام المجيب بمحاور مختلفة تنسجم وفرضية البحث وتحقيقاً لهدفه ليختار من هذه الاسئلة مايعكس مدى امكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المعهد الذي يعمل به.

والجدير بالذكر ان الباحثان قاموا بتوزيع (١٠٠) استبانة استبانة ، وقد بلغت نسبة الاسترجاع (0.05%) من تلك الاستمارات.

وقد تم صياغة اسئلة الجزء الثاني من الاستبانة بشكل يساعد في عملية القياس ، اذ اعتمد مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس الذي تتراوح القياسات فيه بين خمس درجات وتعني اتفاق تماماً وبين درجة واحدة وتعني لاتتفق إطلاقاً.

* المعالجة الاحصائية :-

استناداً الى طبيعة فرضية الدراسة ووصولاً لهدفها ، تم استخدام بعض الاساليب الاحصائية الوصفية. فقد استخدمت النسب التكرارية في تحليل المعلومات العامة والديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، بينما استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل المعلومات الواردة في اسئلة المقياس. هذا وقد اعتمد الباحثان الوسط الفرضي (٣) ثلاثة كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها ، والمتعلقة باستجابات المبحوثين ، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة ، علماً بأن الوسط الفرضي (٣) هو عبارة عن معدل أعلى في المقياس (٥) وأوطأ درجة فيه (١) أي ان $(3 = 1 + 5/2)$.

ثانياً: مشكلة الدراسة :-

وضع التطور العلمي والتكنولوجي في مطلع القرن الحادي والعشرون مؤسسات التعليم التقني أمام موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية ، وزيادة التكاليف ونقص الموارد المالية وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية لا تتمكن هذه المؤسسات من المنافسة فحسب ، بل لتتمكن من البقاء ، لذلك كان لابد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكينها من التميز، ومن هنا يمكن إجمال مشكلة الدراسة بالآتي:

١. ضعف الوعي الثقافي لإدارة مؤسسات التعليم التقني بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عملياتها.

٢. عدم تبني المعاهد التقنية لبرنامج متكامل لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: فرضية الدراسة :-

يمكن تلخيص فرضية الدراسة بالآتي:

١- تتوافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المعاهد التقنية (بابل، كربلاء، الكوفة).

٢- توجد إمكانية لتطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في عمليات المعاهد (بابل، كربلاء، الكوفة)

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة :-

تعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين لجميع النظام في أية منظمة ،

ويعرف (Tenner&Detor,1992,p:31) الجودة بأنها (إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير الزبائن في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة وهذه الإستراتيجية تستخدم مهارات العاملين وقدراتهم الذاتية لصالح المنظمة بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام.

ويقدم معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للجودة الشاملة بأنها (القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء). (القحطاني، ١٩٩٣، ١٧)

وأوضح (عليما، ١٩٩٤، ٢٠٠٤) أنها طريقة حياة جديدة داخل الجامعات تنظر الى التنظيم الجامعي على انه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج وتنتهي بالمستهلك مروراً بعمليات الانتاج وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية.

وأكد (الخطيب ، ٢٠٠٧، ٧) ان مفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والآخر حسي. ويعني الواقعي مدى التزام المؤسسة التعليمية بانجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها مثل: معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالتلميذ وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية. فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت إلى مستوى توقعاته.

واستناداً إلى ماتقدم فإن الباحثان يعرفان إدارة الجودة الشاملة بأنها (كافة الأساليب والممارسات التعليمية والإدارية والاستخدام الأمثل لجميع الموارد والإمكانات للنهوض بمستوى التعليم والتدريب بمشاركة جميع العاملين بالمؤسسة التقنية وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة والتي تستطيع أن تفي باحتياجات كل من الطلبة والعاملين).

ثانياً: العوامل التي ساعدت على الاهتمام ب T.Q.M

إن انتشار ونجاح فلسفة (إدارة الجودة الشاملة) يقوم على الأسس التالية

(أبو النصر، ٢٠٠٧، ٢٨-٣٠)

الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة والمتوقعة وقبول مبدأ التغيير باعتباره حقيقة يتوجب التعامل معها بإيجابية ، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير (Change Management).
الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة وأهمية استحداث أساليب تطبيق الإدارة المنفتحة على المناخ.
إدراك الواقع الجديد الناشئ عن العولمة (Global) وانفتاح الفرص أمام المواطنين من دول العالم المختلفة،
أي ضرورة التعامل بفكر العولمة (Global management).
أهمية استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة، خاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات، واستثمارها في تقديم خدمات أفضل، وهذا ما يتم الآن تحت شعار التحول نحو المنظمة الالكترونية.
الاعتراف بأهمية المورد البشري وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء وتطوير الخدمات للمستفيدين إذا أعطوا الفرصة.

ثالثاً:- أهداف إدارة الجودة الشاملة :-

يشير (بلقاسم ، ١١، ٢٠٠٨) الى ان أهم أهداف ادارة الجودة الشاملة مايلي:

التركيز على الزبون (الطالب الجامعي، المجتمع ، سوق العمل)

القيادة- توحيد الرؤيا والأهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسة التعليمية وتهيئة المناخ التعليمي المناسب.

التركيز على الوسيلة من اجل حل المشاكل.

اتخاذ القرارات الفعالة على أساس الحقائق.

الاستقلالية.

أداة تسويقية تمنح مؤسسات التعليم العالي القدرة التنافسية

التركيز على جهود مؤسسات التعليم التقني على اتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.

رابعاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة :-

يمكن تحديد أهمية ادارة الجودة الشاملة بالآتي:

تعزيز سمعة المنظمة/ تستمد المنظمة شهرتها من خلال مستوى جودة منتجاتها وهي خير سلاح يمكن للمنظمة من خلاله التنافس مع المنظمات الأخرى العاملة في ذات الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

تخفيض كبير في تكاليف الإنتاج ورفع مستوى الأداء.

تحسين بيئة العمل وتعزيز روح الفريق وزيادة ولائهم للمنظمة

(الخطيب ، ٢٤، ٢٠٠٨، ٢٥)

القدرة على المنافسة العالمية . تكسب الجودة أهمية كبيرة لأنها تساعد على بناء قدرة تنافسية والحصول على موطأ قدم في الأسواق العالمية وتحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل .

(اللوزي ، ٢٤٣، ١٩٩٩)

إرضاء الزبائن. (عليما، ٢٩، ٢٠٠٤)
الوصول إلى الطاقة القصوى بأسرع وقت ممكن . (ابو النصر، ٣٦، ٢٠٠٧)

خامساً: نماذج الجودة الشاملة

هناك عدة نماذج للجودة الشاملة أهمها مايلي:

١ - أ نموذج ايشيكاوا:

يعد إيشيكاوا من رواد الجودة في اليابان وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة Quality Circles، ونشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للموظفين، وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، خاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة .

(بن سعيد، ١٩٩٧، ١٧١).

ويعتقد إيشيكاوا أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند الى التفتيش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء بوصفهم جزء لا يتجزأ من تحسين الجودة، وتحدي مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة التي يتقبلها العميل وتطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة. ويلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة بالآتي . (Ishi Kawa, 1985, p:45):

١. إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل المدى بدلاً من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن.
٢. إن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين، كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة إزالة الحواجز بين الوحدات الفرعية المختلفة داخل المنظمة.
٣. استخدام البيانات والمعلومات من خلال الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات. ولعل أبرز اسهامات ايشيكاوا في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة يتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات.

٢-أ نموذج ديمينج:

يستند هذا النموذج الى مبدأ اساسي وهو أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يرى ديمينج Deming أن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء الزبائن (الهالي، 1998، ص ١٥٢). ويشير ديمينج إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة

وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية، و هي تتألف من أربعة عشر عنصراً منها سبعة عناصر إيجابية وسبعة عناصر أخرى سلبية يمكن إيجازها فيما يلي (Deming, 1988, p.:25-36).

١. إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع.
٢. تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة.
٣. التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة، وتكوين فرق العمل، واستمرارية عملية التطوير.
٤. مواصلة التدريب على رأس العمل بواسطة مدربين أكفاء من أجل التنمية الذاتية لكل فرد.
٥. دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة.
٦. الإيمان بأن التأهيل والتدريب استثمار في البشر.
٧. ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير.
٨. توقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة.
٩. القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام.
١٠. إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة أعمالهم.

سادساً: المراحل التي تمر بها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل أهمها مايلي (بلقاسم، ٢٠٠٨، ١١)

١. مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. في هذه المرحلة تبدي إدارة المنظمة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام والمبادئ التي يستند إليها.
٢. مرحلة التخطيط . وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.
٣. مرحلة التقويم. وغالباً ماتبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٤. مرحلة التنفيذ. يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
٥. مرحلة تبادل ونشر الخبرات. يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سابعاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يشير (ابو النصر، ٢٠٠٧، ٧) الا ان هناك مجموعة من المعلومات التي تعترض عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أهمها مايلي:

عدم الاستقرار الإداري .

عدم الاستفادة من التدريب .

عدم القدرة على تحديد عملاء المنظمات الحكومية.

ضعف النظام المالي.

ضعف نظام المعلومات الإدارية.

الاتصالات الرديئة.

الانفراد في الرأي.

سوء نظام المكافآت والحوافز.

الروتين المعوق.

الإحجام عن تفويض السلطة.

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي :-

يتضمن هذا المبحث الإطار العملي للبحث من خلال تحليل إجابات أفراد العينة والبالغ عددهم (٩٥) فرداً

أولاً:- خصائص عينة البحث :-

أ- يوضح الجدول (١) إن نسبة الذكور شكلت (73.7%) من أفراد العينة ،في حين كانت نسبة الإناث (26.3%) ، ونجد إن الفئة العمرية (٥٠ فأكثر) تشكل أعلى نسبة من بين أفراد العينة إذ بلغت (47.4%) ثم تلتها الفئة العمرية (٤٠-أقل من ٥٠) بنسبة (36.8%) وأخيراً الفئة (٣٠-أقل من ٤٠) بالمرتبة الثالثة بنسبة (15.8%) وكان لحملة شهادة الماجستير النسبة الأكثر بين أفراد العينة إذ بلغت نسبتهم (63.2%) ، وكانت نسبة حملة البكالوريوس ممن لديهم لقب (مدرس مساعد)(52.63%) وحملة شهادة الدكتوراه كانت نسبتهم (11.6%) ، وأخيراً الدبلوم العالي كانت نسبتهم (5.2%) وقد تباين أفراد العينة من إذ اللقب العلمي ، فقد حصل لقب (المدرس المساعد) على نسبة (52.63%) وجاء لقب (مدرس) بالمرتبة الثانية بنسبة (42.10%) ثم تلاه لقب (الأستاذ المساعد) بنسبة (5.3%) ، وربما يعود سبب ارتفاع نسبة لقب المدرس المساعد هو وجود عدد كبير من حملة البكالوريوس في معاهد هيئة التعليم التقني ممن يحمل هذا اللقب ، أما فيما يخص سنوات الخدمة في معاهد هيئة التعليم التقني نجد إن الفئة (٢٠ فأكثر) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (59.89%) تلتها الفئة (١٥- أقل من ٢٠) بنسبة (18.9%) ثم (١٠- أقل من ١٥) بنسبة (10.52%) والفئة (٥- أقل من ١٠) كانت (7.36%) وأخيراً الفئة (أقل من ٥) كانت (5.3%) .

جدول رقم (١)
خصائص عينة الدراسة

حسب الجنس	ذكر		انثى		النسبة %
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
	70	٧٣,٧	٢٥	٢٦,٣	
الفئات العمرية	أقل من ٣٠	٣٠- أقل من ٤٠	٤٠- أقل من ٥٠	٥٠ فأكثر	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
التحصيل العلمي	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
اللقب العلمي	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
سنوات الخدمة	أقل من ٥	٥- أقل من ١٠	١٠- أقل من ١٥	١٥- أقل من ٢٠	٢٠ فأكثر
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ب- يوضح الجدول (٢) الدورات التدريبية الخاصة بأدارة الجودة الشاملة التي اشترك فيها أفراد العينة ، وعدد المشتركين فيها ولعل الامر الذي يلفت النظر هنا قلة عدد الدورات التي تتاح لأفراد العينة وذلك فيما يخص ادارة الجودة الشاملة . إذ يتضح أن مايقارب (٢٠%) من أفراد العينة قد حصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة ، وكانت نسبة الذين اشتركوا بدورة واحدة (٩%) من العينة ، بينما كانت نسبة الذين اشتركوا بدورتين تدريبيتين (٨%) وأخيرا كانت نسبة أفراد العينة الذين اشتركوا بثلاث دورات (٣%) .

جدول رقم (٢)

الدورات التدريبية بأدارة الجودة الشاملة

عدد الدورات	عدد المشتركين	النسبة %
1	9	9 %
2	8	8 %
3	3	3 %
4	-----	-----

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ت- ج- يوضح الجدول (٣) نتائج إجابات أفراد العينة بخصوص المؤتمرات والندوات التي شارك فيها أفراد العينة في مجال إدارة الجودة الشاملة ، وتعتبر هذه النتائج عن الافتقار إلى هذا النوع من المؤتمرات والندوات ، إذ كانت نسبة الذين اشتركوا منهم (١٨%) فقط فنجد إن (٨%) اشتركوا في ندوة واحد أو مؤتمر واحد وان نسبة (٦%) اشتركوا في مؤتمرين أو ندوتين ، وأخيرا (٢%) اشتركوا بـندوتين ومؤتمرين

جدول رقم (٣)

المؤتمرات والندوات التي اشترك فيها أفراد العينة والخاصة بـ t.q.m

عدد الندوات والمؤتمرات	عدد المشتركين	النسبة %
1	8	8 %
2	6	6%
3	2	2%
4	2	2%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ث- ويلاحظ من التحليل أعلاه إن معظم أفراد العينة يفتقرون إلى الندوات والمؤتمرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة رغم أهمية هذا الموضوع من إذ كونه احد الموضوعات الإدارية الأكثر ، الأمر الذي ينبغي ضرورة التعامل مع هذه الحالة بجدية أكثر لزيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال إقامة مؤتمرات وندوات خاصة بهذا المجال.

ثانياً:- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص معايير الجودة

المحور الأول: المعايير المرتبطة بالطلبة

- ج- يوضح الجدول (٤) ان مانسبته (65.26%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على وجود معايير الجودة المرتبطة بالطلبة ، وقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي موزون (3.10%) وبانحراف معياري (1.30%) ومعامل اختلاف معياري (40.25%) . وعند النظر الى الفقرات نجد ما يأتي:
- ح- يتفق (73.26%) من أفراد العينة ان قبول الطلبة في اقسام المعهد بناءً على المستوى العلمي وبعد خضوعهم لمقابلة شخصية مع لجنة متخصصة في المعهد ، بينما ترى النسبة الباقية غير ذلك ، بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.29) ومعامل اختلاف (35.30).
- خ- في حين يجد (65.26%) من أفراد العينة تراعى رغبة الطالب في اختيار القسم الذي سينسب إليه ، وقد حصل على وسط حسابي (3,٢٦) ، وبانحراف معياري (١,٣٠) ومعامل اختلاف معياري (٣٩,٧٨) في حين ترى النسبة المتبقية غير ذلك ، ويعود السبب إلى إن معدل الطالب لا يؤهله إلى القسم الذي يرغب فيه.
- د- هناك انخفاض في الوسط الحسابي الموزون للفقرة التي تنص على (يتمتع الطلبة بالدافعية والاستعداد العالي للتعلم والمعرفة) إذ بلغ الوسط الحسابي (٢,٨٩) وبانحراف معياري (١,٢٢) ومعامل اختلاف معياري (٤٢,٠٨) ، وكانت شدة الإجابة (٥٧,٨٩%) وهذا يعني إن أكثر من نصف أفراد العينة تقريباً ترى إن الدافعية لدى الطالب غير متوفرة وان هناك أسباباً تقف وراء ذلك إذ يرجع السبب إلى إن الطلبة غير راضين عن ترشيحات القبول المركزي رغم أن معدلاتهم الواطنة كانت سبباً في قبولهم في المعهد فضلاً عن تردي الوضع الأمني وعدم توفر فرص العمل بعد التخرج فضلاً عن الروتين في طرق التدريس وغياب التطبيق العملي لأغلب المواد الدراسية. يجد (٦٤,٣٦%) من أفراد العينة إن عدد الطلبة المتواجدين في القاعة الدراسية كبير بإذ لا يتلائم مع الأستاذ ، إذ إن

أغلب القاعات تضم أعداد طلبة يفوق قدرتها الاستيعابية مما يؤثر سلباً على الطرفين، إذ بلغ الوسط الحسابي (3,23) ومعامل اختلاف معياري (1.42) وانحراف معياري (1,42).

جدول رقم (4)

النتائج الأحصائية لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمعايير المرتبطة بالطلبة

معامل الاختلاف المعياري	انحراف معياري	شدة الإجابة	متوسط موزون	%	لا اتفق بشدة	%	لا اتفق	%	محايد	%	اتفق	%	اتفق بشدة	ت
35.30	1.29	73.26	3.66	5.26	5	22.1	21	7.36	7	32.7	30	33.7	32	x1
39.78	1.30	65.26	3.26	10.5	10	21.05	20	21.05	20	26.3	25	21.05	20	x2
42.08	1.22	57.89	2.89	16.8	15	21.05	20	32.7	30	21.05	20	10.5	10	x3
43.87	1.42	64.63	3.23	16.8	15	21.05	20	9.47	9	32.7	30	22.1	21	x4
40.25	1,30	65,26	3,10		45		81		66		100		83	مج

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

المحور الثاني: المعايير المرتبطة بالهيئة التدريسية

يشير الجدول (4) الى ان مانسبته (77%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على وجود معايير الجودة المرتبطة بالطلبة ، وقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي موزون (3.83%) وانحراف معياري (1.06%) ومعامل اختلاف معياري (27.68%) . وعند النظر الى الفقرات نجد ما يأتي:

يتفق (77.26%) من أفراد العينة انه يرتبط أعضاء الهيئة التدريسية بعلاقات طيبة مع الطلبة ، بوسط حسابي (3,86) وانحراف معياري (1,00) ومعامل اختلاف معياري (25,78).

ويرى (71,58%) من أفراد العينة انه يتم استخدام أساليب مختلفة في إلقاء المحاضرات وبوسط حسابي (3,58) وانحراف معياري (1,27) ومعامل اختلاف معياري (35,43).

وهناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون للمتغير (x3) إذ بلغ (4,12) وانحراف معياري (0,90) ومعامل اختلاف معياري (21,81) وقد بلغت شدة الإجابة (82,32%) وهذا يعني أن الخطة الموضوعية للدرس واضحة ومفهومة بشكل جيد جداً.

وتبين من شدة الإجابة لأفراد العينة البالغة (76,84%) إنهم يتفقون على إن الهيئة التدريسية تساهم في خدمة المجتمع المحلي بوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري (1,07) ومعامل اختلاف معياري (27,68).

جدول رقم (5)

النتائج الأحصائية لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمعايير المرتبطة بالهيئة التدريسية

معامل الاختلاف المعياري	انحراف معياري	شدة الإجابة	متوسط موزون	%	لا اتفق بشدة	%	لا اتفق	%	محايد	%	اتفق	%	اتفق بشدة	ت
25.78	1.00	77.26	3.86	3.15	3	7.36	7	16.8	15	47.4	45	26.3	25	X1
35.43	1.27	71.58	3.58	5.26	5	22.1	21	12.7	11	32.7	30	29.4	28	x2
21.81	0.90	82.32	4.12	-	-	9.5	9	6.3	6	47.4	45	37	35	x3
27.72	1.07	76.84	3.84	2.10	2	12.7	11	18	17	37	35	32.7	30	x4
27.68	1.66	77	3.83		10		48		49		100		118	مج

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

المحور الثالث: المعايير المرتبطة بالمقررات العلمية:ـ

أما فيما يخص المقررات العلمية فإن نتائج تحليل إجابات أفراد العينة يلخصها الجدول (٦) عاذا يشير الى ان (64.05) وهذا يعني ان الفقرات الواردة ضمن محور المعايير المرتبطة بالمقررات العلمية كانت واضحة بالنسبة للمبحوثين بدرجة كبيرة ، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.20) وانحراف المعياري (1.19) ومعامل اختلاف معياري (38.28). وعند النظر الى الفقرات نجد ما يأتي:

ينفق (61.05) من أفراد العينة على إن المناهج الدراسية تتمتع بالمرونة العالية والشمولية وتستوعب التحديات العالمية والثورة المعرفية بوسط حسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (١,٢٤) ومعامل اختلاف معياري (٤٠,٦٥).

وبلغت نسبة اتفاق أفراد العينة على المتغير (x2) ضمن الحور (٦٨,٦٣%) والتي تنص على انه يتم تحديث المناهج الدراسية بصورة مستمرة وبالشكل الذي يسهم في زيادة وعي الطلبة بوسط حسابي (٣,٤٣) وانحراف معياري (١,٢٩) ومعامل اختلاف معياري (٣٧,٤٦).

أما المتغير (x3) هناك انخفاض في الوسط الحسابي والتي تنص على(توفر المناهج الدراسية في المكتبات بما يتناسب مع عدد الطلبة في كل مرحلة)، إذ بلغ الوسط الحسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (١,١٤) ومعامل اختلاف معياري (٣٩,٠١).

ويرى (٦٨,٠٠%) من أفراد العينة أن المناهج الدراسية تغطي المفردات العلمية اللازمة بوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (١,٢٢) ومعامل اختلاف معياري (٣٦,٠٠).

يتضح مما سبق انه تتوفر المعايير الخاصة بالمقررات العلمية بنسبة متوسطة وهي نتيجة لاتصل إلى مستوى الطموح إذ ينبغي إعادة النظر في السياسات المتبعة في توفير وتحديث المناهج العلمية في المعاهد والعمل على تشكيل لجان دائمة متخصصة ومسؤولة عن دراسة وتقدير إعداد وأنواع ومصادر المناهج العلمية الواجب توافرها للمعاهد بالشكل الذي يحقق أفضل النتائج للمعهد والطلبة.

جدول رقم (٦)

النتائج الأحصائية لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمعايير المقررات العلمية

ت	اتفق بشدة	%	اتفق	%	محايد	%	لا اتفق	%	لا اتفق بشدة	%	متوسط موزون	شدة الإجابة	انحراف معياري	معامل الاختلاف المعياري
x1	15	16.8	٢٠	21.05	٢٥	26.3	٢٥	26.3	١٠	11	3.05	61.05	1.24	40.65
x2	٢٥	26.3	٢٥	26.3	١٨	19	٢٠	21.05	٧	7.36	3.43	68.63	1.29	37.46
x3	٨	8.42	٢٥	26.3	٢٣	24.2	٣٠	32.7	٩	9.5	2.93	58.53	1.14	39.01
x4	١٩	20	٣٥	37	١١	12	٢٥	26.3	٥	5.26	3.40	68.00	1.22	36.00
مج	67	105			٧٧		100		31		3.20	64.05	1.22	38.28

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

المحور الرابع: المعايير المرتبطة بالإدارة التعليمية

يوضح الجدول (٤) ان مانسبته (62.11%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على وجود معايير الجودة المرتبطة بالطلبة ، وقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي موزون (3.10%) و بانحراف معياري (1.30%) ومعامل اختلاف معياري (40.25%) . وعند النظر الى الفقرات نجد ما يأتي:

هناك انخفاض في الوسط الحسابي والخاص بالفقرة التي تنص (تقوم إدارة المعهد بنشر ثقافة الجودة بين أقسام المعهد) إذ بلغ الوسط الحسابي (٢,٩٤) و بانحراف معياري (١,٢٥) ومعامل اختلاف (٤٢,٦٧) إذ جاءت نسبة اتفاق أفراد العينة (٥٨,٧٤) فقط. ولعل السبب في انخفاض هذه النسبة يرجع إلى عدم وجود برامج خاصة بثقافة الجودة في المعهد.

في حين اتفق مايقارب (٥٨,١١%) مما يؤكد ضرورة توفير إدارة المعهد لفرق عمل من اجل نشر ثقافة الجودة داخل المعهد والأقسام التابعة له إذ بلغ الوسط الحسابي (٢,٢٤) و بانحراف معياري (١,٢٤) ومعامل اختلاف معياري (٤٢,٦٢).

ويتفق (٦٥,٢٦%) من أفراد العينة على أن الملاك الاداري والتدريسي في المعهد يتم اختياره بناءً على معايير محددة إذ كان الوسط الحسابي (٣,٢٦) و بانحراف معياري (١,٣٨) ومعامل اختلاف معياري (٤٢,٢٢).

وبلغت نسبة الأفراد الذين يتفوقون على إن ملاكات المعاهد (عينة الدراسة) يتم إشراكها في دورات تدريبية خاصة ببرامج الجودة ، مايقارب (٦٦,٣٢) فقط وقد حققت هذه الفقرة وسط حسابي (٣,٣٢) وانحراف معياري (١,٣٥) ومعامل اختلاف معياري (٤٠,٢٦).

ونستنتج من أعلاه أن إدارة المعهد تسعى وبجدية لوضع خطوات صحيحة من اجل نشر ثقافة الجودة الشاملة في التعليم، وتبين إن هناك أسسا فقط لذا يجب السعي إلى خطوات أكثر جدية من اجل تحقيق نتائج أفضل.

جدول رقم (٧)

النتائج الأحصائية لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمعايير المرتبطة بالأدارة التعليمية

ت	اتفق بشدة	%	اتفق	%	محايد	%	لا اتفق	%	لا اتفق بشدة	%	متوسط موزون	شدة الإجابة	انحراف معياري	معامل الاختلاف المعياري
x1	10	11	26	27.3	22	23.15	22	23.15	15	16.8	2.94	58.75	1.25	42.67
x2	9	9.5	25	26.3	25	26.3	20	21.05	16	17	2.91	58.11	1.24	42.62
x3	20	21.05	30	32.7	15	16.8	15	16.8	15	16.8	3.26	65.26	1.38	42.22
x4	20	21.05	30	32.7	20	21.05	10	11	15	16.8	3.32	66.32	1.35	40.62
مج	59	111			82		67		61		3.10	62.11	1.30	42.03

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

المحور الخامس : المعايير المرتبطة بالإمكانات المادية :-

يشير الجدول رقم (٨) إلى التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة يتضمن التوزيع التكراري والأوساط الحسابية وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعياري، إذ بلغت شدة الإجابة (62) والوسط الحسابي (3.1) وانحراف معياري (1.34) ومعامل اختلاف معياري (43.99).

إذ إن (٦٨,٤٢%) من أفراد العينة يجدون أن بنايات المعهد واسعة وجميلة وقادرة على استيعاب جميع الطلبة، بوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,١٤) ومعامل اختلاف معياري (٣٣,٤٦) ولعل هذا التباين في الإجابات يرجع إلى إن هناك أقساما استحدثت منذ مدة قريبة وإن بناياتها صممت حديثاً أو ترميم بنايات قديمة لجعلها ملائمة فضلاً عن ذلك إن أعداد الطلبة المقبولين فيها مازال قليلاً مقارنةً بالأقسام الأقدم عهداً.

وحصل المتغير (x2) على أدنى وسط حسابي موزون إذ بلغ (٣,٠١) وبانحراف معياري (١,٣٦) ومعامل اختلاف معياري (٤٥,٣٢) وإذ نجد إن (٦٣,٥٨%) من أفراد العينة أن النوادي والكافيتريات المتوفرة في المعهد تتناسب مع أعداد الطلبة.

وحقق المتغير (x3) والتي تنص على (توفر المستلزمات الضرورية في القاعات الدراسية مثل الإضاءة، التهوية.....الخ.) على اتفاق (٥٥,٧٩) وبوسط حسابي (٢,٧٩) وبانحراف معياري (١,٤٥) ومعامل اختلاف (٥٢,٠٠).

أما فيما يخص المتغير (x4) نلاحظ انخفاض في الوسط الحسابي إذ بلغ (٢,٧٥) وبانحراف معياري (١,٤٢) ومعامل اختلاف معياري (٥١,٧٨%) إذ يجد (٥٥%) من أفراد العينة لالتوفر للأستاذة حاسبات وخطوط انترنت بما يتناسب مع عددهم في كل قسم من أقسام المعهد وهو أمر لا بد من الوقوف عنده إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار إن الحاسبة والانترنت هي لغة العصر.

نستخلص مما سبق إن إدارات المعاهد عينة الدراسة بحاجة إلى إعادة النظر في النظرة إلى إدارة الجودة الشاملة إذ أصبحت اليوم من أهم الإدارات في المنظمة ، ولا بد منها إن تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملياتها لما حققته هذه الإدارة من نجاحات.

جدول رقم (٨)

النتائج الإحصائية لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمعايير المرتبطة بالإمكانات المادية

ت	اتفاق بشدة	%	اتفاق	%	محايد	%	لا اتفق	%	لا اتفق بشدة	%	متوسط موزون	شدة الإجابة	انحراف معياري	معامل الاختلاف المعياري
x1	20	21.05	25	26.3	20	21.05	15	16.8	15	16.8	3.42	68.42	1.14	33.46
x2	15	16.8	28	29.4	10	11	27	28.42	15	16.8	3.01	60.21	1.36	45.32
x3	20	21.05	31	33	8	8.42	22	23.15	14	15	3.18	63.58	1.44	45.19
x4	17	18	17	18	13	14	25	26.3	23	24.2	2.79	55.79	1.45	52.00
مج	72	101			51		89		٦٧		3.1	62	1.34	43.99

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى أبرز الاستنتاجات التالية

١. ضعف الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مختلف مستويات المعاهد المبحوثة وعدم تبني إدارتها برنامج واضح يبين أهمية استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأعمال.
٢. اثبت البحث انه تتوفر متطلبات إدارة الجودة في المعاهد المبحوثة أكثر من (٦٠%) وهي نتيجة لا بأس بها ، تؤدي إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي قبول فرضية البحث.
٣. وحصل المتغير (x3) ضمن معايير الإمكانيات المادية على أدنى وسط حسابي اذ بلغ (٢,٧٩) وبانحراف معياري (١,٤٥) ومعامل اختلاف معياري (٥٢,٠٠٠%) وإذ يجد (٥٥,٧٩%) من أفراد العينة انه لايتوفر للأساتذة حاسبات وخطوط انترنت بما يتناسب مع عددهم في كل قسم ، وهو أمر لا بد من الوقوف عنده إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار إن الحاسبة والانترنت هما لغة العصر.
٤. هناك تشتت واضح في اجابات افراد العينة بخصوص المعايير المرتبطة بالامكانيات المادية اذ بلغ معامل الاختلاف المعياري (43.99) ، وكان الوسط الحسابي (3.1) وهو اعلى من الوسط الفرضي بقليل مما يدل على عدم ادراك ادارات المعاهد لأهمية تطبيق برامج T.Q.M.
٥. ضعف الوعي بفلسفة ادارة الجودة الشاملة في مختلف مستويات المعاهد المبحوثة وعدم تبني اداراتها لبرنامج واضح يبين أهمية استخدام مبادئ T.Q.M في الاعمال.
٦. كما أوضحت نتائج البحث أن المعاهد تفتقر إلى إقامة دورات أو مؤتمرات تختص بإدارة الجودة الشاملة رغم أهميتها.
٧. من الممكن استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لرفع القدرة التعليمية والبحثية والإدارية.

- التوصيات -

وفي ضوء تلك المعايير المرتبطة بمدخل تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني يقترح التوصيات التالية:

١. نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم التقني ، وتهيئة المناخ التنظيمي والمجتمع لتقبل متطلبات الجودة وشروط نجاحها ويتطلب ذلك عقد الندوات واللقاءات والدورات التدريبية للعاملين والطلبة ومن لهم علاقة بالمؤسسات التقنية من المجتمع.
٢. التوصية بضرورة انشاء او تشكيل فريق عمل للجودة داخل المعاهد تكون مهمته:
أ- دراسة الجودة الشاملة من خلال كتابات الرواد والعمل على صياغة أنموذج يتلائم مع طبيعة المعهد.
اعداد دليل للجودة خاص بجودة العملية التعليمية ، وتوضيح ما يحتويه من ارشادات وتعليمات والتذكير بها باستمرار المنتسبين كافة.

قيام هيئة التعليم التقني بوضع دراسة مقترحة تتضمن اطار نظري لفلسفة ادارة الجودة الشاملة مع امكانية تطبيقها في معاهد الهيئة.

التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات المعاهد التقنية (الطلاب ، أولياء الأمور ، والمجتمع بقطاعاته المختلفة).

وضع خطوط عريضة للممارسات التعليمية التي تتضمن الجودة والكفاية والإتقان والتميز.

القرآن الكريم

المصادر

المصادر العربية

- ١-د بلقاسم، زايري بلقاسم، (٢٠٠٨) . "امكانات وتحديات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر"، المؤتمر الثاني، جامعة الظهران، المملكة العربية السعودية.
- ٢- بن سعيد، خالد بن سعيد بن عبد العزيز، (١٩٩٧) . "ادارة الجودة الشاملة تطبيق على القطاع الصحي " الرياض، العبيكان .
- ٣-ابو النصر ، مدحت محمد ، (٢٠٠٧) . " ادارة وتنمية الموارد البشرية " الاتجاهات المعاصرة" ط١، القاهرة:مجموعة النيل العربية .
- ٤-الخطيب ، سمير كامل ، (٢٠٠٨) . " ادارة الجودة الشاملة والآيزو مدخل معاصر " مكتبة مصر ودار المرتضى ، العراق ، بغداد.
- ٥-الخطيب، محمد،(٢٠٠٧) . "مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، ورقة عمل ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ،(جستن). القصيم،اللقاء السنوي الرابع عشر.
- ٦-رشيد ، مازن فارس ،(٢٠٠٠) . " ادارة الموارد البشرية " الاسس النظرية والتطبيقية في المملكة العربية السعودية"،مكتبة العبيكان ، الرياض .
- ٧-عليما ، صالح ناصر، (٢٠٠٤) . "ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية" التطبيق ومقترحات التطوير ،دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٨-القحطاني ، سالم بن سعيد، (1993). " ادارة الجودة الكلية وامكانية تطبيقها في القطاع الحكومي " مجلة التنمية الادارية، العدد (٧٨).
- ٩-اللوزي ، موسى، (٢٠٠٠) . "التنمية الادارية ، المفاهيم، الاسس، التطبيقات"، ط١، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان .
- ١٠-الهلاي ، الهلاي الشرييني، (١٩٩٨) . "أدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي" : رؤية مقترحة "مجلة كلية التربية بالمنصورة ، العدد (٣٧) .

المصادر الأجنبية

- 1-Tenner,A.R.&I.J.Detoro (1992).Total Quality Management:Three steps to continuous.Improvement,Reading Mass:Addtion-wesly publishing CO.In.
- 2-Ishikawa,K.(1985).What is Total Quality Control, The Japanese way, Translated by david lu,London:prentice-Hall International.
- 3-Deming,w.(1988).competitive position,Cambridge.Quality,productivity ,and Mas: Massachusets Institute of Technlogy.

