

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د. فتحي رمضان السني

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع  
والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها

" جامعة غريان أنموذجا "

**Quality in higher education institutions: between  
the challenges and threats of reality and future  
aspirations to overcome them**

"Gharyan University as a model"

د. فتحي رمضان السني

استاذ مشارك- كلية العلوم الصحية غريان- جامعة غريان  
مجلة التفاني للعلوم الانسانية والاجتماعية

الملخص:

ركز هذا البحث على جودة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا  
عموما، وفي جامعة غريان على وجه الخصوص، للكشف عن  
التحديات والتهديدات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في  
بعض كليات الجامعة، وتم اختيار الكليات (الآداب غريان والتربية  
غريان والعلوم الصحية غريان)، كميدان تطبيقي للدراسة، كونها

الكليات (الآداب غريان والتربية غريان والعلوم الصحية غريان)، كميدان تطبيقي للدراسة، كونها

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

التالي: " ما طبيعة التحديات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
في جامعة غريان.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على  
أساس تجميع كمية من الحقائق المهمة المتصلة بالموضوع واخضاعها  
للتحليل، كما اعتمد على تحليل ما توفر للباحث من معلومات  
وتقارير وتجارب مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بالكليات  
(قيد البحث).

وقد تكون مجتمع البحث من خلال مجموعة من السادة  
مجلة التفاني للعلوم الانسانية والاجتماعية  
العمداء ووكلاء الشؤون العلمية ومديري مكاتب ضمان الجودة  
وتقييم الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات الثلاث قيد  
البحث، والبالغ عددهم (34) مفردة، لمعرفة ودراسة وجهات نظرهم  
وتطلعهم لمستقبل كلياتهم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة،  
وذلك لخبراتهم في المجالين الإداري والأكاديمي، كما استخدم  
الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

وتوصلت نتائج البحث إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أصبحت خياراً لا يمكن الأخذ به أو تركه؛ بل أصبحت ضرورة ملحة ووسيلة من أجل البقاء والمنافسة، لا سيما في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

كما يوصي البحث بضرورة العمل على توفير مجموعة من العناصر تبدأ باقتناع القيادات الإدارية والعاملين المنفذين لها إلى ضرورة انتهاج وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل العمليات، والعمل على تدريبهم، واختيارهم وفق أسس ومعايير علمية صحيحة. الكلمات المفتاحية: التحديات، التطلعات، الجودة، مؤسسات التعليم العالي.

### Abstract

This research focused on the quality of higher education institutions, in Libya in general and at Gharyan University in particular, to reveal the challenges and threats that hinder the implementation of total quality

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

management in some university colleges. The colleges (Faculties of Arts Gharyan, Education Gharyan, and Health Sciences Gharyan) were chosen as the applied field for the study, as they are the colleges in which the researcher worked. The research problem was summarized in the following question: What is the nature of the challenges that hinder the application of total quality management at Gharyan University?

The researcher relied on the descriptive analytical approach, which is based on collecting a quantity of important facts related to the topic and subjecting them to analysis. He also relied on analyzing the information, reports, and experiences of quality assurance and performance evaluation offices in colleges (while alive) available to the researcher.

The research community has been formed of a group of deans, vice deans for academic affairs, directors of quality assurance and performance evaluation offices, and heads of academic departments in the three colleges under study, totalling 34 individuals, to know and study their points of view and their aspirations for the future of their colleges through the application of the comprehensive quality tool, due to their experience in

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

the administrative and academic field. The researcher also used the questionnaire tool to collect the required data.

The research results concluded that the application of total quality management in higher education institutions has become an option that cannot be taken or abandoned; rather, it has become an urgent necessity and a means for survival and competition, especially in light of the successive variables and political, economic, social and cultural developments.

The research also recommends the necessity of working to provide a set of elements starting with convincing administrative leaders and implementing workers of the necessity of adopting and applying total quality management in all operations and working to train and test them according to correct scientific foundations and standards

**Keywords:** Challenges, aspirations, quality, higher education institutions.

# الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

## مقدمة:

تواجه المجتمعات الأنسانية اليوم - علي اختلاف درجة تقدمها - مجموعة من التحديات الكبرى أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي حدثت علي جميع الأصعدة، وفي مختلف المجالات، أدت إلى تغييرات ثقافية وقيمية واجتماعية تزداد كل يوم وتيرتها وتأثيرها علي كل المجتمعات، وتشكل هذه إحدى أهم التحولات والتغيرات التي أثرت وستؤثر في تشكيل مجتمعنا المعاصر، بأعتبار أن تأثير هذه التحديات لا يقتصر علي الآونة الراهنة، بل يمتد إلي المستقبل أيضاً. والاجتماعية

ولقد علقنا الأمل والطموحات علي المؤسسات التعليمية والتدريبية- وفي طليعتها الجامعات- بذل المزيد من الجهد علي كافة المستويات والاستعداد لها، والتخطيط لمواجهتها، والتعرف علي الاتجاهات العامة للأثار المتوقعة لهذه التحديات، وأن تعيد

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

النظر فيما تقدمه من جهود وأنشطة التي ينبغي أن تتوافر في جميع  
عناصر العملية التعليمية.

الأمر الذي حدى بالعديد من الجامعات أن تحذو في  
تعاملاتها سبلا مثلى في ترصين جودة العملية التعليمية، وإعادة النظر  
في منظومات التعليم وتشخيصها، وأستثمار الطاقات البشرية الفاعلة  
فيها، بأكثر كفاءة وفاعلية، والعمل على إدخال النظم الحديثة  
والمعايير في كل مستوياتها الإدارية لتحسين مستوى الخدمات  
المقدمة، باعتبار أن التعليم العالي حلقة أساسية من منظومات  
المجتمع التي تتأثر ببعضها البعض، وتشكل متطلبات مجتمع المعرفة  
تحديات تواجه كل المؤسسات التعليمية في سبيل تلبية احتياجات  
المجتمع، ورقيه وتطوره.

ولعله من نافلة القول التأكيد بأن العمليات المختلفة، لا بد  
وأن يرتكن في كافة أبعادها إلى إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت  
في ظل التحديات سلاحاً تنافسياً مميزاً، لما أقرن بها من جهود

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

جعلتها الميدان الأكبر حسماً في تحقيق الأهداف، كما أن القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي ارتبطت بشكل لا يدعو مجالاً للشك بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، والدخول إلى عالم المنافسة، كما لم تعد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي خياراً يمكن الأخذ به أو تركه؛ بل أصبحت ضرورة ملحة ووسيلة من أجل العمل على تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي بأقل تكلفة، وبأعلى نسبة من الجودة، وذلك عن طريق وضع خطط متكاملة لتجويد هذه المؤسسات بتطبيق نظام الجودة الشاملة الذي يستوجب تطبيقه في كافة المؤسسات التعليمية؛ إذا ما أرادت البقاء في هذا العالم المتغير.

لقد شهد التعليم العالي في ليبيا نمواً متسارعاً من حيث زيادة عدد مؤسساته، وعدد الطلبة، وعدد الخريجين، وتنوع البرامج التعليمية، إلا إن هذه الزيادة لم يواكبها تحسين في نوعية التعليم وأنماطه وقدراته على مواجهة التحديات، حيث أن المتتبع لإوضاعه

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

يلاحظ بأنه يعاني من إهدار الطاقات والفاقد في المخرجات (كما وكيفا)، ومن أوجه القصور نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساته، فمزال مدخل إدارة الجودة الشاملة غامضاً وشائكاً، نظراً لمحدوديته وحدثه، وكذلك غياب الخطط والإستراتيجيات التي تقود وتوجه جهود إدارة الجودة الشاملة بها، حيث أن أغلبها تعمل للأسف الشديد بدون أي منافسة، ولم تبحث عن التميز والنجاح، ولم تستند إلى سياسة ثابتة أو رؤية واضحة، بل تعمل منفصلة عن واقعها.

وأن فشل الرسالة التعليمية في تحقيق أهدافها والتي تعد الجودة الشاملة في قطاع التعليم أهمها؛ ما سببها سوى عدم مسايرة القطاع لها، والانتقال نحو مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة، وإعادة تنظيم المؤسسات التعليمية، من أجل التطوير والتحديث والإصلاح، وفق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ مما جعلها في ذيل الترتيب ضمن التصنيفات العالمية للمؤسسات التعليمية.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

وفي ظل الواقع المؤلم، فإن تحليل أوضاعها يكشف عن كثير من جوانب الخلل التي تقف وراء إعاقة تقدمها ولحاقها بالأنظمة التعليمية المتقدمة، لذلك قام البحث الحالي بالتركيز على معرفة أهم التحديات التي تواجه بعض كليات جامعة غريان في سبيل تحقيق الجودة الشاملة، وضمانها الصادرة من خلال المركز الوطني لضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في تحديات (القيادية، مكاتب الجودة، التعليمية والتدريسية، البحث العلمي). ( المركز الوطني لضمان الجودة، 2012)

مجلة التفاني للعلوم الانسانية والاجتماعية  
مشكلة البحث:

لقد نبعت مشكلة البحث من الواقع المعاش، وبحكم عمل الباحث، فقد لاحظ تفاوتاً وتدني واضح في سياسات واستراتيجيات الكليات قيد الدراسة والبحث، وأنها عاجزة على تحقيق رغبات وحاجات المجتمع في مواكبة ومواجهة التطورات والتحديات العالمية، ومازالت بعيدة كل البعد عن الحصول على

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

الإعتماد المؤسسي والبرامجي، وأن التركيز مازال ظاهراً على كم  
المخرجات التي زادت من عدد الباحثين عن العمل داخل المجتمع؛  
مما ينذر ببروز خطر، فهذه المؤسسات حالياً تخرج العديد من  
الخريجين الباحثين عن الوظائف في الدولة، دون الالتفات إلى  
جودة هذه المخرجات، والمطالبين بالتعيينات في شتى المجالات،  
دون وجود مستثمرين حقيقيين في رأس المال الحقيقي، وهو  
الإنسان الذي هو محور العملية التعليمية والتنمية، ونهضة وعماد  
جودة مخرجات التعليم التي تنعكس أثارها على المجتمع بأسره،  
فالدولة لا تسمح ميزانيتها وإمكاناتها بهذر المزيد من الموارد المالية  
والبشرية لتعليم يخرج أناساً لا وظيفة لهم.

وقد أنطلق هذا البحث من قناعة أن التعليم هو الركيزة  
الأساسية لأي برنامج تنموي، والشريان الحيوي والأهم في أي  
مجتمع، وهو أساس نهوض المجتمعات وتقدمها، والجودة الشاملة  
صمام أمنه وفاعليته، غير أنه صار جلياً للجميع أن مؤسسات التعليم

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

العالي أصبحت تعاني الكثير من المشاكل والتحديات التي أثرت سلباً على قطاعات المجتمع كافة، وأعاقت تقدمه لعدة مسببات وعوامل؛ كنتيجة حتمية للتقييم المتواضع المستوى لأداء تلك المؤسسات، والتي تعمل بعيداً عن أنظمة الجودة، مما اضطرها إلى أن تعيد بناء ذاتها، وفقاً لأنظمة معينة ومعايير واضحة، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات والتي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلبات ورغبات المتعلمين وحاجاتهم في تحقيق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية). الظالمي، وآخرون، 2012:ص150،). فلا يمكن تصور أي مؤسسة تعليمية تحذو في تعاملاتها وأنشطتها دون تطبيق واعي لإدارة الجودة الشاملة لجميع عملياتها المختلفة، حيث استحوذت على اهتمام الباحثين من أجل إحداث نقلة نوعية وكمية في المؤسسات التعليمية). شاحوت، التائب، 2019:ص208)

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

وتأسيساً على ما سبق، وحتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، لابد من معرفة التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقها من خلال وجات نظر عمداء الكليات، ووكلاء الشؤون العلمية، ومديري مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات قيد البحث، وبناء على ما سبق تتخلص مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما طبيعة التحديات والمعوقات التي تعيق وتحّد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان.

مجلة التفاني للعلوم الانسانية والاجتماعية  
أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من النقاط التالية :  
h . S . S

تتاول هذا البحث موضوعاً في غاية الأهمية، وهو جودة مؤسسات التعليم العالي، وذلك لما له من أهمية كبرى في النهوض بالعملية التعليمية، ويمنح هذه المؤسسات الإحترام والتقدير المحلي

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

والإعتراف العالمي، حيث أننا كثيراً ما نسمع، ونرى عن خروج  
ليبيا من التصنيف العربي والعالمي من حيث جودة التعليم فيها.

كما يفيد هذا البحث أيضا المسؤولين عن المؤسسات في  
التعرف علي بعض السبل والإجراءات التي تسهم في التغلب علي  
التحديات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، في ظل  
التفاعل مع التحديات المعاصرة.

فضلاً على أنه قد يفتح المجال لمزيد من الدراسات  
والبحوث، لسد النقص في الدراسات الوصفية والتحليلية  
والتقويمية، حول التحديات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
في المؤسسات التعليمية، وإنا نتزامن كذلك مع سعي بعض كليات  
جامعة غريان بالتوجه نحو الحصول على الإعتماد المؤسسي  
والبرامجي، واخفاق بعضها الآخر، ولإضفاء المزيد من المرونة  
على إدارة الجامعة لتكون قادرة على تلبية حاجات ومتطلبات سوق  
العمل ومواجهة التحديات.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

### أهداف البحث:

الهدف الرئيس لهذا البحث هو " التعرف على تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان، من خلال وجهات نظر عمداء الكليات، ووكلاء الشؤون العلمية، ومديري مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات الثلاث (كلية الآداب غريان، كلية التربية غريان، كلية العلوم الصحية غريان)، في المجالات (تحديات القيادة، مكاتب ضمان الجودة، التعليمية والتدريسية، البحث العلمي)، والتي تحول دون قيامهم بمهامهم على أكمل وجه. للعلوم الانسانية والاجتماعية

وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- 1- الوقوف على الأسباب الأساسية لهذه التحديات من خلال تحليل النتائج التي سيتوصل إليها البحث.
- 2- التعرف على سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

تقديم المقترحات المنبثقة من نتائج البحث للتغلب على -1  
التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في جامعة غريان.

### تساؤلات البحث:

- 1- ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان، من خلال وجهات نظر عمداء الكليات، والوكلاء، ومديري مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات الثلاث (كلية الآداب غريان، كلية التربية غريان، كلية العلوم الصحية غريان).
- 2- ما الأسباب الأساسية لهذه التحديات من خلال تحليل النتائج التي سيتوصل إليها البحث؟.

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

3- ما سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة  
الشاملة في جامعة غريان ؟.

4- ما المقترحات المنبثقة من نتائج البحث للتغلب على تحديات  
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة غريان ؟.

### الإطار النظري للبحث:

سوف يتناول البحث الجانب النظري من خلال المصادر،  
والأدبيات، والدراسات المتعلقة بذا الموضوع، وما تطرق إلى  
الباحثون والمختصون في هذا المجال، على النحو الآتي:  
مجلة التفاني للعلوم الإنسانية والاجتماعية

أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

قبل أن التطرق لمفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم  
العالي، يجب الإشارة إلى معنى الجودة، ومعنى إدارة الجودة الشاملة،  
حتى تكتمل الصورة.

1- مفهوم الجودة:

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

فالجودة (Qualite) من الكلمة اليونانية Qualitas (، التي تعني  
بيعة الشخص أو بيعة الشيء ودرجة صلابته ، فكانت تعني قديما  
الدقة والإتقان، ويستخدم مصطلح الجودة للدالة على أن المنتج جيد  
أو الخدمة جيدة. (الدرادكة، الشبلي، 2002: ص15)

هناك تعريفات عديدة لمعنى الجودة، نذكر أبرز وأهم التعاريف التي  
أعطيت لمفهوم الجودة.

عرفت الجودة لغوياً: في معجم ابن منظور "لسان العرب" كلمة  
الجودة بأن أصلها "جود" و"الجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده،  
وجوده أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل. (ابن  
منظور، 1984، ص2)

ويردها المعجم الوسيط إلى " فعلها الثلاثي جاد ومصدره جودة  
بمعني صار جيداً، ويقال جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل أتى بالجيد  
من قول أو عمل". (التميمي، 2008: ص13)

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

أما تعريفها اصطلاحاً تعني " عملية تطبيق مجموعة من المعايير  
والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة المنتج  
التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية، وفي جميع  
جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة". (أبراهيم،  
2003:ص63)،

وتراها اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد بأنها" هي درجة  
استيفاء المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة، أو تلك المتفق  
عليها معه". ( اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد،2004)، كما عرف  
معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها"العمل الصحيح  
وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في  
معرفة مدى تحسين الأداء". ( السامرتي، 2007:ص2)

كما عرف البعض الجودة بأنها" مجموعة من المزايا والخصائص  
الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تساهم في إشباع المستهلكين

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

وتتضمن السعر والأمان والموثوقية والاعتمادية".

(محمد، 2020:ص433)

## 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم والفلسفات  
الحديثة التي تستند على المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية  
والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء  
بمستوى الأداء والتحسين المستمر. (إدريس، 2012، ص40)،  
وتعتبر إدارة الجودة الشاملة اليوم من أشهر وأهم المصطلحات  
الإدارية في مختلف القطاعات سواء كانت تعليمية أو غير ذلك،  
وينظر لهذا المصطلح بأنه حديث نسبيا ولا يتجاوز العقود القليلة  
الماضية، كما تعتبر أحد الأساليب التي يمكن من خلالها  
الإستجابة للتحديات، والتعامل معها، كما تمثل أحد أهم  
السياسات الهادفة إلى تطوير الأداء، وتسعى إلى التحسين

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

المستمر، وتحقيق أفضل المدخلات والعمليات والمخرجات،  
وتقديم أفضل الخدمات للمستخدمين والدخول إلى عالم المنافسة،  
عن طريق القيام بكافة الأنشطة والفعاليات الإدارية والأكاديمية  
والمالية لإشباع الحاجات ومتطلبات سوق العمل عن طريق  
التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية للحصول على  
خريجين ذوي كفاءة ومهارات عالية تتوافق مع متطلبات سوق  
العمل. (دريش، 2014: ص 92)

فقد عرفتها "منظمة إيزو" بأنها منهج إداري لمؤسسة أو  
شركة يركز على الجودة، وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء،  
وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل، وإستفادة  
جميع أعضاء المؤسسة والمجتمع أيضا، تقوم على توفر خصائص  
وصفات في المنتج تشبع حاجات وتوقعات المستفيد المعلنة وغير  
المعلنة، ويتلائم ذلك بترجمة هذه الإحتياجات والتوقعات إلى تقييم  
جيد للمنتج أو أداء الخدمة. (مصطفى، 2005، ص 33)

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

### 3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي TQM:))

لقد تزايد الاهتمام العالمي، في العقود الأخيرة من القرن العشرين، بجودة التعليم ونوعيته، نتيجة النظرة إلى التعليم باعتباره سلعة، لا بد له من أن ينافس، فإدارة الجودة الشاملة وفهمها وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، تعد قضية مهمة وسمة من أهم سمات المجتمعات الحديثة الراغبة في التطور والتقدم. حيث تعتبر جودة التعليم العالي استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية، معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي، وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية، والنفسية، والاجتماعية والخلقية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل، وإرضاء أجهزة المجتمع كافة المستفيدة من هذا (المخرج). أحمد، 2003:ص16، ولكي يتم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي، والذي يهتم بتغيير رؤية العاملين

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

لطبيعة العمل وإتقانه وتجويده سعيا إلى تحقيق الجودة والإعتماد في كل مراحل العمليات من أجل الحصول على مخرجات تتصف بالجودة العالية.) الشافعي والجبوري، 2019: ص ص 200-180، الأمر الذي دفع العديد منها لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها كمنسق تعليم نظامي يعكس السياق الاجتماعي والاقتصادي العام؛ هدف رفع مستوى التعليم والتعلم، والتركيز على الكفاءة النوعية لمخرجاته، وأن تعني الارتقاء بالمستوى العلمي والمواصفات النوعية لخريجي الجامعات.

وفيما يتعلق بتعريف مفهوم الجودة في التعليم العالي فقد جرت عدة محاولات لتعريفها، نورد بعضها:

عرف "الطائي" جودة خدمات التعليم العالي بأنها "عبارة عن عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسدية والنفسية والاجتماعية  
والثقافية". (الطائي، العالق، 2016: ص 14)

كما عرف اتحاد الجامعات العربية بأنها "استيفاء الجودة لجميع  
عناصر العملية التعليمية من مناهج ومرافق وطلبة وأعضاء هيئة  
التدريس ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية، وذلك  
وفق معايير محددة". (اتحاد الجامعات العربية، 2013)  
وهناك من عرفها بأنها: "عبارة عن منهج عمل لتصوير شامل  
ومستمر يقوم على جهد جماعي بروح الفريق، ويشمل ذلك كافة  
مجالات النشاط على مستوى المؤسسة، والإدارات والإقسام  
العلمية وأعضاء هيئات التدريس، وكافة مراحل الدراسة للطلاب،  
حتى تقديمه كمنتج نهائي لسوق العمل، ومتابعة قبول ورضى  
السوق عنه". (علوان، 2005م، ص 31). وعرفت بأنها: "عبارة عن  
نظام مكون من مجموعة من الإجراءات والارشادات تضعها  
المؤسسة التعليمية لتكون لها مرشداً في تنظيم عملها، بهدف توفير

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

خدمات متنوعة وفعالة في شرح المواد الدراسية وتوصيلها إلى  
الطلبة، وقياس أداءهم لتلبية احتياجاتهم الدراسية، وسوق العمل  
لضمان الجودة في الخدمات التعليمية كافة " ( عبد الله، 2001م، ص  
77 ) .

### ثانيا- الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث  
الحالي، وقد قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام، دراسات محلية،  
دراسات عربية، ودراسات أجنبية، مرتبة حسب التسلسل الزمني  
لها، وذلك على النحو التالي العلوم الانسانية والاجتماعية

### أولاً- الدراسات المحلية:

1- دراسة (دربي، 2015) هدفت الدراسة إلى تقصي معوقات تطبيق  
إدارة الجودة الشاملة في جامعة قاريونس، والتحقق من وجود هذه  
المعوقات من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة،  
وتحديد عوامل إعاقاة تطبيق إدارة الجودة بالجامعة. توصلت

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

الدراسة إلى ترجيح وجود معوقات لإدارة الجودة بالجامعة، وقد رجع أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة: وجود المعوقات العشر التي تضمنها الاستبيان المطبق بالدراسة، ولكن بنسب مئوية متفاوتة. وفي ضوء هذه النتائج تقدمت الباحثة ببعض التوصيات جاء على رأسها ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة بجهود منظمة وحثيثة.

2- دراسة (الفار، 2019). هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية الآداب بجامعة الزاوية، كما هدفت إلى التعرف على أهم السبل للتغلب على تلك المعوقات، وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تحقيق أهداف بحثه، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من (56) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، مثلوا نسبة (18 % ) من مجتمع الدراسة الاصيلي، والبالغ (310) عضواً هيئة تدريس، وعدد

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

(11) موظفاً مثلوا نسبة 22% ( من مجتمع الدراسة البالغ 49) موظفاً، وكانت العينة متجانسة من الذكور والإناث، وأظهرت النتائج أن أهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة والتي تواجه أعضاء هيئة التدريس، تمثلت في المعوقات المالية والمادية، يليها المعوقات القيادية ثم المعوقات البشرية، أما المعوقات التنظيمية جاءت في المرتبة الرابعة، كما أظهرت النتائج أن أهم عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة تتمثل في حل المشكلات المالية والمادية، يليها حل المشكلات القيادية، ثم حل مشكلة المعوقات البشرية، أما حل مشكلة المعوقات التنظيمية جاءت في المرتبة الرابعة، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً لدى عينة الدراسة حسب متغير النوع ومتغير الوظيفة وسنوات الخبرة .

3- دراسة (أبو شعالة وأبو جلاله، 2019)، هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بليبيا، وكذلك درجة أهميتها. توصلت الدراسة إلى

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

عدة نتائج أهمها: تحديد بعض عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي بكل مجاله المؤسساتي والبرامجي، كانت القيمة التقديرية أهمية عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي بليبيا مرتفعة بشكل موضوعي وبمقاييس علمية وعالمية.

4- دراسة (الحسومي، 2021). تهدف الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، لاسيما في جامعة الزاوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات لتطبيق الجودة من الناحية الإدارية، ووجود تحديات لتطبيق الجودة من الناحية التشريعية، حيث أن هناك قصور في التشريعات والقوانين، إلى جانب وجود عوائق مالية وبشرية.

وأوصت بالتغلب على تلك التحديات لتطبيق الجودة في الجامعة.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

### ثانيا- الدراسات العربية:

1- دراسة (مدوخ، 2008). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها". اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء، ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، والبالغ عددهم 155 فرداً، وقد تم التوصل إلى النتائج أهمها: توجد معوقات متعلقة بمجالات الدراسة من خلال استجابات الأفراد، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بمتغير الجامعة الإسلامية الأزهر الأقصى، وذلك لدى الأزهر لغياب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها. كما أكدت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجوبين تعزي للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، درجة العلمية).

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

2- دراسة) (أدريس، 2012،). هدفت الدراسة للتعرف عن أهم المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الكليات. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها: أن الجامعات الخاضعة للدراسة تعاني من العديد من المعوقات التي تبرر مستوى نجاحها المتواضع في تطبيق نظمها الخاصة بإدارة الجودة والاعتماد، ومن بين تلك المعوقات نقص التمويل، وعدم المشاركة الفعالة في الأنشطة الطلابية، وعمليات الجودة من جانب أعضاء هيئة التدريس، وعدم كفاءة خدمات الدعم المقدمة بواسطة العاملين بسبب افتقارهم للقدرات والمهارات المناسبة، وعدم التشجيع والتحفيز المالي للمبتكرين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب، والصراعات الوظيفية، وافتقار التعاون الفعال والدعم المالي من جانب منظمات الأعمال في المجتمع المحلي، وافتقار الإتصال والحوار مع الطالب، والبيروقراطية في الإجراءات والروتين في

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

القوانين واللوائح.

3- دراسة (العضاضي، 2012). هدفت إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك خالد بالسعودية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من (38) فقرة، تم توزيعها على عينة مؤلفة من (204) عضوية تدريسيين، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات هي: ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، وضعف إمكانيات المكتبات، وأشارت النتائج إلى وجود اختلاف بين المجموعات الرئيسية للمعوقات وفقاً للتخصص، ووجود فروق في تقديرات درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية، وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضوية التدريسيين. وقد أقرح مجموعة من التوصيات أهمها: نشر ثقافة الجودة، الاهتمام بالحوافز أعضاء هيئة التدريس، الاهتمام بدعم البحث العلمي.

ثالثاً- الدراسات الأجنبية:

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

- 1- دراسة (لو وي يانج، 2009) Yang&Lue ( )، هدفت إلى أن معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الصينية درجتا ضعيفة جداً بالنسبة للبحث العلمي، كما أن درجة أمية تطبيقها المبادئ كانت عالية جداً.
- 2- دراسة (Atieno & Patrick، 2014)، هدفت إلى التعرف العقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة (KCA)، واعدت هذه الدراسة لاختبار النظام الهيكلي التي تعزز من شأنه أن إدارة الجودة الشاملة، وفي الوقت نفسه تسعى إلى اكتشاف حساسية النظم للموارد البشرية وأثره على الأداء. وقد تم اختيار عينة طبقية بلغ (1234) فرداً من فريق الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام الأكاديميين والمحاضرين وموظفي الدعم والطلاب. ولجمع البيانات تم تصميم استبانة، ومقابلات لعدد من أعضاء العينة اختيرت بشكل عشوائي مثلت جميع الطبقات. في حين تم الحصول على البيانات الثانوية من تقارير الجامعة حول تقدم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كشفت

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

الدراسة أن الجامعة توجه تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسبب أن افراد العينة لا يعرفون الطرق الفضلى لتنفيذه. إضافة إلى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة ولا يفهمون كيفية تعلمها .

3- دراسة (كولسنسكي، Kolcinsk، 2000)، أجرى الدراسة لتحديد معايير وعوامل النجاح والإخفاق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات مختارة في التعليم العالي وعددا (184) مؤسسة تعليمية طبقت هذا المفهوم ومستمرة في، بينت النتائج أن نسبة (57%) من هذه الكليات والمؤسسات التعليمية واجت معوقات كثيرة أثناء تطبيق أسس الجودة الشاملة، ومن أم هذه المعوقات و ضعف الدعم المادي والالتزام الإداري من قبل القيادات العليا والذي يعد معوقاً كبيراً.

### تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث لعدد من الدراسات المحلية والعربية والاجنبية، للتعرف على التحديات والمعوقات التي تعترض

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في عدد من مؤسسات التعليم العالي، يتضح أن أغلب الجامعات المحلية والعربية والإجنبية تعاني من ضعف واضح في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ لعدة أسباب منها المعوقات التنظيمية والقيادية والبشرية والمالية، بالإضافة إلى عوامل أخرى والحقيقة أن الواقع يشير إلى وجود مشكلة، مما يتطلب من النظام التعليمي بشكل عام والإدارات العليا وقفة جادة لتحسين مستوى إدارة الجودة، ويحاول الباحث في هذا البحث التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في إحدى الجامعات الليبية، وهي جامعة غريان، كما يحاول وضع جملة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساهم في وضع استراتيجية واضحة في تطبيق نظام إدارة الجودة على مستوى الجامعات من خلال تفادي العراقيل والمعوقات التي تحول دون ذلك.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت  
في موضوع التحديات التي تعيق إدارة الجودة الشاملة يمكن  
استخلاص الآتي:

علاقة البحث الحالي بالدراسات السابقة، هناك تشابه كبير  
بينهم في دراسة تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واختلف هذا  
البحث عن الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان ومجتمع  
البحث.

علاقة البحث الحالي بالدراسات السابقة، هناك تشابه كبير بينهم  
في دراسة تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واختلف عن  
الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان ومجتمع البحث.

جميع الدراسات السابقة تشترك مع البحث الحالي في استخدامه  
واعتمادها على صحيفة الاستبانة كأداة رئيسة في البحث.

تلاقت معظم الدراسات السابقة مع البحث الحالي في المنهج  
المتبع، وهو المنهج الوصفي التحليلي.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة كونها أول بحث  
يجرى على جامعة غريان، كما أنه يتميز بتناوله التحديات من خلال  
وجهات نظر عمداء الكليات، والوكلاء، ومديري مكاتب ضمان  
الجودة وتقييم الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات قيد  
البحث، على حد علم الباحث.

توصلت كل الدراسات السابقة إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة  
الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

استفاد الباحث منها في التعرف على المنهجية العلمية المتبعة في  
مجلة التفاني للعلوم الانسانية والاجتماعية  
كل دراسة، والأدوات والأساليب المستخدمة وغيرها.  
الإطار العملي للبحث:

### أولاً- الإجراءات المنهجية للبحث:

نظراً لطبيعة هذا البحث الذي يستهدف التعرف على  
التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

جامعة غريان، وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لموضوعها، حيث أن هذا المنهج معمول به في الكثير من الدراسات التحليلية الوصفية، خاصة التي تتعلق بالممارسات اليومية لظاهرة من الظواهر أو الظروف السائدة، والتي يلزم الاهتمام بوصفها بدقة، ثم نعبّر عنها تعبيراً كيفياً أو كميّاً. (سركز،

أمطير، 2002:ص114)

كما يتيح للباحث تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الأكاديمي والإداري، لاسيما فيما يتعلق بمعوقات إدارة الجودة الشاملة والتحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي، بالاعتماد على ما يتوفر من معلومات في ذلك الوسط، خاصة بعد خوض العديد من كليات الجامعة تجربة تطبيق معايير الجودة الصادرة عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية.

مجتمع البحث:

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

يتكون مجتمع البحث من جميع عمداء ووكلاء الشؤون العلمية، ومديري مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، ورؤساء الأقسام العلمية، بالكليات (كلية الآداب غريان، كلية التربية غريان، كلية العلوم الصحية غريان)، حيث تم استخدام المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع المستهدف، والبالغ أعدادهم (34) مفردة، باعتبارهم مكلفون بقيادة عملية الجودة، ومارسوا العمل الإداري والإكاديمي بكلياتهم لسنوات طويلة، وبالتالي فهم أكثر شعوراً بالتحديات والمعوقات بكلياتهم. وموزعين على النحو التالي:

ملاحظات	العدد	المسمى الوظيفي
	3	عميد كلية
	3	وكيل الشؤون العلمية بالكلية
	3	مدير مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بالكلية
	25	رئيس قسم علمي بالكلية
	34	المجموع
العدد (01)، المجلد (01) - مارس 2025	رقم البإبداع القانوني 64/2025	

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تم الإعتماد على نوعين من المصادر:

أولاً- المصادر الأولية: ممثلة في استمارة الاستبيان التي تم توزيعها  
على مجتمع البحث.

ثانياً- المصادر الثانوية: ممثلة في الكتب والمراجع والمجلات  
والدوريات، بالإضافة إلى المحاضر وتقارير مكاتب الجودة.

حدود البحث:

مجلة التفاني للعلوم الانسانية والاجتماعية

الحدود الموضوعية : يتناول هذا البحث التحديات

والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة

غريان، وهي تتعلق بالجوانب (القيادية، ضمان الجودة، التعليمية

والتدريسية، البحث العلمي).

الحدود المكانية: اقتصرت على كليات (كلية الآداب غريان،

كلية التربية غريان، كلية العلوم الصحية غريان)، جامعة غريان، وتم

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

اختيار هذه الكليات كميدان تطبيقي للبحث، كونها الأقدم في  
النشأة، وتضم أكبر عدد من الطلبة، وأكبر عدد من أعضاء هيئة  
التدريس، ومكان عمل الباحث.

الحدود البشرية: إقتصرت على مما يعمل تحت مسمى  
وظيفي: عميد كلية، ووكيل كلية للشؤون العلمية، ومدير مكتب  
ضمان الجودة وتقييم الأداء بالكلية، ورئيس قسم علمي بالكلية،  
بكليات (قيد البحث)، (والبالغ عددهم) 34) مفردة، بإعتبارهم مكلفون  
بقيادة عملية الجودة، ومارسوا العمل الإداري والإكاديمي بكلياتهم  
لسنوات طويلة، وبالتالي فهم أكثر شعوراً بالتحديات والمعوقات  
بكلياتهم.

الحدود الزمانية: هي الفترة الزمنية التي تم من خلالها جمع  
البيانات في الفترة من شهر أكتوبر 2024 إلى شهر يناير 2025.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

### أداة البحث:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة، فإن الأداء المناسبة لهذا البحث لتحقيق أهدافه هي صحيفة الاستبيان، وذلك لعدم توافر المعلومات الأولية المرتبطة بالموضوع كبيانات متاحة ومنشورة، إضافة إلى ترك المساحة لقيادة الكليات، حتى يفيضوا علينا من خبراتهم ودورهم الإداري والإكاديمي في شرح وجهات نظرهم وتطلعاتهم لمفهوم تطبيق إدارة الجودة للرقمي بمستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي وجودتها، وما التحديات التي تواجه تطبيقها.

ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد صحيفة الاستبيان، وذلك من خلال عدد من الأسئلة، وعدد من العبارات لقياس إتجاه المبحوثين، ما بين موافق، وغير موافق ولا رأي له، ومحاولة الباحث أن يستثير معلومات وآراء أو معتقدات المبحوثين، وعلي

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

هذا الأساس فقد تم تصميمه في ضوء الإطار النظري، وفي ضوء تساؤلات البحث، بحيث غطى كافة التساؤلات والأهداف وروعي فيه التدرج المرحلي للأسئلة، بحيث تم ترتيب وتسلسل الأسئلة البدء بمدخل عام من الأسئلة التعريفية البسيطة والتدرج منها إلى الأسئلة الخاصة بموضوع البحث، وأهدافها، وللتأكد من دقة الفقرات ودرجة شمولها تم عرض صحيفة الاستبيان على عدد من الخبراء من الأساتذة، للتقييم واقتراح ما يرونه مناسباً لإجراء التعديلات، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين والأسترشاد بها تمت الصياغة بصورته النهائية، وتوزيعه على المستهدفين، حيث تكونت من قسمين: القسم الأول يحتوي على معلومات أولية عن المستقضي منه، بينما القسم الثاني يعنى بالتحديات والمعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال)4( جوانب، الجانب الأول: أسئلة عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي الجوانب القيادية)10( عبارة، والجانب الثاني:

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

أسئلة عن معوقات تطبيق الجودة الشاملة علي جوانب تحديات  
مكاتب ضمان الجودة (10) عبارة، أما الجانب الثالث: أسئلة عن  
معوقات تطبيق الجودة الشاملة علي الجوانب التعليمية والتدريسية  
(10) عبارة، والجانب الرابع: أسئلة عن معوقات تطبيق الجودة  
الشاملة علي جوانب البحث العلمي (10) عبارة، وهذه الإستبانة  
تعتمد على الأسئلة المغلقة.

وبعد توزيع الاستبيان على مجتمع البحث، تم استرداد (34)  
صحيفة استبيان، وهو ما يمثل نسبة تجاوب كبيرة جداً، وبعد  
فحص الاستبيانات المستردة تبين أن جميعها صالحة للتحليل  
الإحصائي. ومن تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج  
الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، مع استخدام  
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على  
تكرار إجابات أفراد مجتمع البحث.

ثانيا - عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

1- عرض خصائص مجتمع البحث:

جدول رقم (1) يوضح التوزيع النسبي لأفراد مجتمع البحث  
حسب الخصائص الأساسية

الخصائص الأساسية	العدد	النسبة %
الجنس		
ذكر	23	67.7%
أنثى	11	32.3%
الكلية		
كلية الآداب غريان	16	47%
كلية التربية غريان	11	32.3%
كلية العلوم الصحية غريان	8	23.5%
الوظيفة		
عميد كلية	3	8.8
وكيل الكلية	3	8.8
مدير مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء	3	8.8

رقم البإيداع القانوني 64/2025

العدد (01)، المجلد (01) - مارس 2025

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

رئيس قسم علمي	25	73.5
المؤهل العلمي		
موظف	0	% 0
ماجستير	19	% 55.8
دكتوراه	15	% 44.1
الدرجة العلمية		
محاضر مساعد	5	% 14.7
محاضر	15	% 44.1
أستاذ مساعد	12	% 35.2
أستاذ مشارك	2	% 5.8
الخبرة المهنية		
أقل من 5 سنوات	5	% 14.7
من 6 إلى 15 سنة	18	% 52.9
من 16 إلى 30 سنة	9	% 26.4
أكثر من 30 سنة	2	% 5.8

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

أوضحت نتائج البحث، كما هو مبين في جدول رقم (1) بأن مجتمع البحث بلغ (34) مفردة، شكل الذكور النسبة الأعلى (67.7%) بينما بلغت نسبة (32.3%) هن من الإناث من مجموع مجتمع البحث، أي أكثر من النصف لنسبة الإناث، وهذا يؤكد على أن التكاليفات الحساسة بالكليات في الذكور أعلى منها في الإناث، وأن الإناث من أعضاء هيئة التدريس لا يملن إلى تحمل المسؤولية.

كما تبين أن أعلى نسبة حوالي نصف مجتمع البحث (47%) يتبع كلية الآداب غريان، ثم جاءت نسبة (32.3%) لمن هم يتبعون كلية التربية غريان، وأخيرا جاءت كلية العلوم الصحية بنسبة (23.5%)، وهذا يرجع إلى أن كلية الآداب غريان تضم (13) قسما علميا، كما حصلت وظيفة رئيس قسم علمي على المرتبة الأعلى بنسبة (73.5%)، وكانت النسب الموزعة بين المؤهلات العلمية ما بين درجتي الماجستير والدكتوراه على التوالي (55.8%)

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

(و) 44.1%، وهذا يشير إلى أن المؤهل العلمي لمجتمع البحث ممن يحملون مؤهل الماجستير أعلي من حملة درجة الدكتوراه، ولا وجود لأي نسبة لمن دون ذلك.

كما يبين الجدول نتائج توزيع مجتمع البحث حسب متغير الدرجة العلمية للمبحوثين، ويلاحظ أن النسبة الأكبر من حملة درجة الماجستير، إذا بلغت نسبتهم 44.1%، ومن ثم حملة درجة أستاذ مساعد إذ بلغت نسبتهم 35.2%، يليهم درجة محاضر مساعد بنسبة بلغت 14.7%، في حين كان أقل الدرجات العلمية من أصحاب الدرجات العليا استاذ مشارك بنسبة 5.8%، ولا وجود لدرجة أستاذ.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد أفاد ما نسبته 52.9% من المبحوثين أن لديهم خبرة ما بين 6 إلى 16 سنة، كما ذكر 26.4% (بأن خبرتهم ما بين 16 إلى 30 سنة)، في حين أن 14.7% (من مجتمع البحث تتراوح خبرتهم ما بين أقل من 5

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

سنوات)، أما النسبة الأقل تتراوح خبرتهم (أكثر من 30 سنة) فكانت 5.8%).

بشكل عام يعرض الجدول نتائج توزيع مجتمع البحث حسب الخصائص الأساسية، حيث يتضح أن نسبة (67.7% من إجمالي مجتمع البحث من فئة الذكور، ونسبة 47% من إجمالي المجتمع ينتمون إلى كلية الآداب غريان، ونسبة 73.5% مكلفون بمهام الاقسام العلمية بالكليات، ونسبة 55.8% من إجمالي مجتمع البحث من الحاصلين على المؤهل العلمي الماجستير، ونسبة 44.1% من الحاصلين على الدرجة العلمية محاضر، ونسبة 52.9% من المبحوثين لديهم خبرة ما بين 6 إلى 16 سنة).

### 2- عرض نتائج الإجابة على تساؤلات البحث:

خصص هذا الجزء لعرض نتائج التحليل الإحصائي والإجابة عن تساؤل البحث: ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

الشاملة في جامعة غريان، من خلال وجهات نظر عمداء الكليات،  
والوكلاء، ومديري مكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء، ورؤساء  
الأقسام العلمية في الكليات الثلاث (كلية الآداب غريان، كلية  
التربية غريان، كلية العلوم الصحية غريان)، من خلال إجاباتهم على  
الجوانب التالية:

أولاً- تحليل آراء مجتمع البحث أتجاه معوقات تطبيق إدارة الجودة  
الشاملة في الجوانب القيادية:

جدول رقم 2) يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في  
مجلة التفاني للعلوم الانسانية والاجتماعية  
الجوانب القيادية

العبارات	درجات القياس						
	غير موافق		محايد		موافق		
	النسبة التكرار	الترتيب					
عدم وجود الاستقرار	6	17.6 %	--	--	28	82.4 %	2

رقم البديع القانوني 64/2025

العدد (01)، المجلد (01) - مارس 2025

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

و الثبات ل قيادات الكلية الأكاديمية والإدارية							
الغموض في الاهداف والسياسات والاستراتيجيات لتحقيق الجودة	7	20.5 %	10	29.4 %	17	50%	6
لا توجد معايير واضحة وشفافة فيمن يتم	5	14.7 %	6	17.6 %	23	67.6 %	5

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) – مارس 2025

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

اختيارهم لشغل المناصب القيادية بالكلية							
لا يوجد بالكلية توصيف وظيفي للتقيد به وتطبيقه في تسيير العمل الإداري وتفويض السلطة	10	29.4	8	23.5	16	47	7
		%		%		%	
شعور إدارة	5	14.8	--	--	29	85.2	1

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

الكلية بأن	%	%	%	%	%	%
تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسيلهم الاستقلالية التي يتمتعون بها						
إدارة الكلية لا تدعم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة على الوجه المطلوب منها	6	17.6	1	2.9	27	79.4

رقم الابداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها

د.فتحي رمضان السني

إدارة الكلية	5	14.7	12	35.2	17	%50	6
تمارس		%		%			
المركزية							
في عملية							
اتخاذ							
القرارات							
الخاصة							
بتطبيق							
ضمان							
الجودة							
لا تحرص	11	32.4	7	20.5	16	47	8
إدارة الكلية		%		%		%	
على							
التواصل							
المستمر مع							
مكاتب							
ضمان							

رقم البديع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها

### د.فتحي رمضان السني

الجودة بالكلية							
لا تشجع إدارة الكلية على إقامة وحضور الدورات التدريبية والورش المتعلقة بإدارة الجودة	10	29.4	10	29.4	14	41.1	9
		%		%		%	
وجود هيمنة من الكادر الإداري على الكادر الأكاديمي	5	14.7	3	8.8	26	76.5	4
		%		%		%	

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

كما يظهر من الجدول رقم (2) أن ترتيب معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجوانب القيادية، وفقاً لتقديرات مجتمع البحث جاء علي النحو التالي:

1- جاءت العبارة التي نصها (شعور إدارة الكلية بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها)، على المرتبة الاولى، حيث كانت نسبة (الموافق،) (85.2%) لهذه العبارة، في حين بلغت نسبة (غير موافق،) (14.8%)، ولفظ وسط (محايد) لم يتحصل على أي نسبة؛ وربما يعزى ذلك إلى أن القيادات العليا والوسطى في الكليات تتخوف من أي جديد قد يفقدهم مناصبهم المكلفين بها، والخوف والقلق من ما تقتضيه إدارة الجودة في الكلية من تفويض قد يسلبهم بعض الاستقلالية، وما يتمتعون به من سلطات، وتزيدهم أعباء على أعبائهم، إضافة لعدم الرغبة في تحمل مسؤوليات أخرى، والمؤشر على أن تلك القيادات لا يسعون إلى

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

ترسيخ ثقافة الجودة وإشعاعها بين جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على تلك القيادات ومدى قدرتها وتحمسها في نشر وترسيخ ثقافة الجودة.

2- كما حصلت العبارة (عدم وجود الاستقرار والثبات لقيادات الكلية الأكاديمية والإدارية)، على المرتبة الثانية بنسبة (موافق)، (82.4%، ونسبة) غير موافق، (17.6%)، أما لفظ وسط (محايد) لم يتحصل على أي نسبة؛ ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم وجود الاستقرار المؤسسي لقطاع التعليم بشكل عام، مما اتسمت به السياسة التعليمية بعدم الاستقرار؛ نتيجة للتغيرات الوزارية المتعاقبة لرؤساء الجامعات، وذلك لغياب الرؤية الوطنية، وتدني وضعف القدرات، واستناد التكليف إلى قرارات سياسية و جهوية بعيداً عن الكفاءة والمهنية.

3- حازت العبارة (إدارة الكلية لا تدعم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة على الوجه المطلوب منها)، على المرتبة الثالثة ويتضح أن

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

نسبة (موافق،) 79.4%، (وأن نسبة) غير موافق،) 17.6%،  
ونجد أن نسبة) 2.9% (فكانت للفظ وسط) محايد،) مما يدل على  
وجود غموض لدى بعض القيادات حول تطبيق إدارة الجودة  
الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أو عدم أكثراتها أو القناعة  
الكاملة، والتفهم الكامل، والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد  
يعود إلى تخوفهم من عملية الوضوح والشفافية في الإجراءات  
والممارسات التي يفرزها نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وربما  
قد يكون نابغاً من عدم وجود ميزات خاصة تخصص لإدارة  
الجودة بالكليات، وتدني برامج التدريب حول أسس وأنظمة إدارة  
الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها، مما يؤدي إلى قصور في مستواهم  
الوظيفي.

4- أالشارت العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة) وجود هيمنة من  
الكادر الإداري على الكادر الاكاديمي،) (بنسبة) الموافقون،)  
(76.4%،) إلى نسبة) غير الموافقون،) 14.7%،) (ونسبة) 8.8%،)

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

(محايد)، ويبدل ذلك على أن القيادات لا تتبع المنجىة العلمية،  
والتنظيم الهيكلي عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث  
يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التركيز على التعاون  
والعمل الجماعي بين مختلف المستويات العلمية والإدارية بدلاً من  
الهيمنة والمنافسة بينهم.

5- وحصلت عبارة) لا توجد معايير واضحة وشفافة فيمن يتم  
اختيارهم لشغل المناصب القيادية بالكلية)، فجاءت بالمرتبة الخامسة،  
فكانت نسبة) الموافقون(،) 67.6%، ثم نسبة) محايد(،) 17.6%،  
إلى نسبة) غير الموافقون(،) 14.7%، وهذا يدل على عدم وجود  
معايير ثابتة لأختيار وتكليف بعض القيادات العليا والوسطي  
بالكليات، وأن ذلك يتم بعيداً عن الكفاءة والمهنية والقدرات، وفقاً  
للمحابة، والعلاقات الشخصية، والخلط بين المعايير الولاء، وعدم  
تغليب المصلحة العامة.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

6- وجاءت العبارتان (إدارة الكلية تمارس المركزية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق ضمان الجودة) و(الغموض في الاهداف والسياسات والاسراتييجيات لتحقيق الجودة)، بالمرتبة السادسة، بنسبة (الموافقون)، 50%، وهناك تفاوتاً بسيطاً في (غير موافقون)، بنسب على التوالي (14.7% و) 20.5%، وكذلك نجد أنهما قد تحصلتا على تقدير لفظي وسط وهو (محايد)، 35.2% و) 29.4%، وهذا يدل على أن بعض الأنماط القيادية التقليدية بالكليات مزالت تمارس مهامها بأساليب عفا عنها الزمن في الإدارة الحديثة، فإدارة الجودة عملية معقدة ليست سهلة تتطلب تعاون وتضافر كل الجهود، وذلك من خلال تشجيع الجميع من أجل توضيح وتحقيق الاهداف المرجوة ومشاركتهم المستمرة من خلال منح الصلاحيات الكافية، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات الخاصة بتطبيق الجودة، فالمشاركة الجماعية ركيزة أساسية لنجاح عملية الجودة في تحقيق



## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

من أعضاء هيئات التدريس والطلاب والعاملين وأولياء الامور،  
وبيئة تعليمية ومناخ ملائم، وهذا يؤكد علي وجود تحديات قيادية  
تعيق تطبيق إدارة الجودة بالكليات بدرجات عالية.

ثانيا- تحليل آراء مجتمع البحث أتجاه معوقات تطبيق إدارة الجودة  
الشاملة في الجوانب تحديات مكاتب ضمان الجودة:

جدول رقم (3) يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في  
الجوانب تحديات مكاتب ضمان الجودة

العبارات	درجات القياس						الترتيب ب
	غير موافق		محايد		موافق		
	النسبة التكرار						
ضعف التخطيط لتطبيق إدارة	7	20.5%	2	5.6%	25	73.5%	4

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

الجودة الشاملة في الكلية							
لا تشجع إدارة الكلية مكاتب الجودة على القيام بالعمل بكل كفاءة وفاعلية	11	32.4 %	2	5.6 %	21	61.7 %	7
قصور في التشريعات والقوانين	22	64.7 %	8	23.5 %	4	11.8 %	8

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها

### د.فتحي رمضان السني

التي تنظم متطلبات الجودة في الكلية							
الصلاحيا ت الممنوحة لمدير مكاتب الجودة من طرف إدارة الكلية محدودة لأداء مهامهم	3	8.8 %	9	26.4 %	22	64.7 %	6
علم	3	11.8	2	5.6	29	85.2	1

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

ارتقاء العمل الجماعي إلى المستوى لتطبيق إدارة الجودة في الكلية		%		%		%	
عدم قدرة مكاتب الجودة على تحديد موطن القوة	11	32.4 %	1	2.9 %	22	64.7 %	6

رقم البإبداع القانوني 64/2025

01 ( العدد ) ، المجلد 01 ( - مارس 2025 )

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

والضعف داخل الكلية							
ضعف الإمكانات المادية لتطبيق وتنفيذ الجودة بالكلية	1	2.9 %	4	11.8 %	29	85.2 %	1
عدم تفرغ مدراء مكاتب الجودة لمهام ومسؤوليات	6	17.6 %	4	11.8 %	24	70.5 %	5

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) – مارس 2025

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

ت الجودة							
صعوبة التواصل بين مكاتب الجودة والأقسام العلمية والادارية بالكلية	6	17.6 %	2	5.6 %	26	76.5 %	3
مديري مكاتب الجودة غير مفوضين بصلاحيات	3	8.8 %	3	8.8 %	28	82.4 %	2

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) – مارس 2025

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

ت كاملة							
للعمل من							
أجل							
التطوير							
والتحسي							
ن							



وبالتحليل الإحصائي للبيانات بالجدول رقم (3) الخاص  
بترتيب معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجوانب  
مجلة التفاني للعلوم الانسانية والاجتماعية  
مكاتب ضمان الجودة، فإن تقديرات مجتمع البحث جاء علي النحو  
التالي:

1- جاءت في المرتبة الأولى العبارتان (عدم أرتقاء العمل الجماعي  
إلى المستوى المؤهل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة)، و(ضعف  
الإمكانيات المادية لتطبيق وتنفيذ الجودة بالكلية)، حيث أكد ذلك  
لكليهما ما نسبته 85.2% (من) (الموافقين)، ولم تؤيد أو (غير

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

موافق(،على ذلك كانت بنسبة ضئيلة جداً تبلغ)11.8%(،)2.9%،  
على التوالي، ونسب ضئيلة أيضاً في لفظ (محايد)، على التوالي،  
(5.6%) (و)11.8%)، وهذا يدل على أن بعض الأنماط القيادية  
بالكليات تتمسك بأساليب تقليدية التي لا تدعم وتساند تطبيق إدارة  
الجودة الشاملة مثل: المشاركة لجميع أصحاب العلاقة (الداخليين  
والخارجين)، والعمل الجماعي التعاوني بين مختلف المستويات  
الإدارية بدلاً من المنافسة بينهم، بعيداً عن المركزية في اتخاذ  
القرارات، والمساواة في الفرص، والحوافز(المادية والمعنوية)،  
لأشعارهم بالولاء والانتماء، كل ذلك من الجوانب المهمة في  
تهيئة مناخ العمل لقبول وفهم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على  
الاحتياجات من الموارد المالية والفنية والمستلزمات الأخرى التي  
تساعد على دعم عملية التحسين المستمر للكليات. أما فيما يخص  
ضعف الأمكانيات المادية لتطبيق وتنفيذ الجودة بالكليات، يرجع  
ذلك إلى ضعف الامكانيات المادية التي تحول دون تطبيق إدارة

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

الجودة الشاملة، وهذا من أبرز ما تعاني منه الكليات بشكل عام، وعدم وجود مصادر ذاتية بديلة، حيث إن إدارة الجودة كعملية تحتاج إلى إنفاق مالي كبير، إضافة لعدم وجود مكتب خاص بمتابعة التوصيات والتواصل مع إدارة الجامعة، كذلك أن الجامعة لم تستكمل بنيتها التحتية، حيث أن المركب الجامعي متوقف منذ سنوات، والمكثبات والمختبرات تفتقر إلى أبسط المقومات.

2- ثم جاءت العبارة (مديري مكاتب الجودة غير مفوضون

بصلاحيات كاملة للعمل من أجل التطوير والتحسين)، بالمرتبة

الثانية، بنسبة (الموافقين) (على) 82.4%، وقد تساوت نسبة (غير

موافقون) مع لفظ وسط (محايد) فكانت 8.8%، وهذا قد يدل

على عدم وجود معايير شفافة وواضحة لإختيار القيادات العلمية

والإدارية في الكليات، ووجود المركزية في اتخاذ القرارات بالرغم

من أن إدارة الجودة الشاملة تركز على المشاركة، وتقوىض

الصلاحيات، أو قد يكون نابعاً من تدني مستوياتهم على وضع

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

الخطط الواضحة لضمان تطبيق الجودة بمعاييرها، وأن القيادات  
بالكليات يفتقدون الوعي والفهم للجودة، ولا يعرفون أساسيات  
إدارة الجودة الشاملة.

3- أشارت العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة، (صعوبة التواصل  
بين مكاتب الجودة والأقسام العلمية والإدارية بالكليات)، على درجة  
قياس (موافق)، (بنسبة 76.5%)، ولم تؤيد أو (غير موافق) على ذلك  
كانت بنسبة ضئيلة تبلغ (17.6%)، وبنسبة ضئيلة جداً كانت  
(محايد) (5.6%)، وهذا يعز ذلك إلى عدم توافر صورة واضحة  
لدى القيادات العلمية والإدارية في الكليات عن مفهوم إدارة الجودة،  
من أجل التحديث والتحسين المستمر، وتهيئة الثقافة التنظيمية من  
خلال وجود قنوات فعالة للإتصالات والتغذية الراجعة، وقلة  
وجود التنسيق والتناغم بين جميع مستويات العلمية والإدارية  
بالكليات، إلى جانب عدم توفر أغلب المقومات الإدارية والمالية  
الضرورية لعملية الاتصال والتواصل والرقابة، وهذا يؤكد ضعف

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

البناء المؤسسي للكليات، وتداخل الصلاحيات بين بعض الإدارات بالكليات مع الإدارات المناظرة بالجامعة. وهو ما يمثل الموافقة على أنه يوجد معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب مكاتب ضمان الجودة.

4- بينما حازت عبارة (ضعف التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية)، على المرتبة الرابعة، حيث أكد ذلك ما نسبته (73.5%) من المبحوثين (الموافقين)، (في حين لم تؤيد أو) غير موافق (نسبة 20.5%)، (ونسبة ضئيلة جداً) (محايد) (5.6%)، وهذا مؤشراً على ضعف توفر القيادة المؤهلة والداعمة لإدارة ونشر ثقافة الجودة، كما قد يرجع لعدم وجود خطة واضحة المعالم تعرض على جميع

منتسبي الكليات تحدد سياسة الكلية في إدارة الجودة الشاملة، ناهيك عن ضعف متابعة الكلية لإداراتها، والشكوى المستمرة من مديري مكاتب ضمان الجودة من عدم التنسيق والتناغم بين جميع المستويات بالكليات، وهذا يمثل غياب التخطيط الاستراتيجي،

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

وعدم تحديد الرسالة والرؤية والأهداف مع عدم تخصيص  
الموارد.

5- وجاءت بالمرتبة الخامسة العبارة (عدم تفرغ مدراء مكاتب  
الجودة لمهام ومسؤوليات الجودة)، وحصلت على نسبة (موافق)،  
(70.5%)، بينما حصلت نسبة (غير موافق) على (17.6%)، بينما  
أقل نسبة لإستجابة أفراد مجتمع البحث كانت (محايد)، (11.8%)،  
وقد يكون السبب في ذلك قضية النقص في المستوى الإداري  
القيادي ذات المهارات والكفاية العالية بالكليات، أو قد لا تتفق  
أسس ومبادئ الجودة مع القيم التنظيمية السائدة في الكليات.

6- بينما جاءت في المرتبة السادسة العبارة (الصلاحيات الممنوحة  
لمدير مكاتب الجودة من طرف إدارة الكلية محدودة لأداء مهامهم)،  
وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق)، (وتساوي) (64.7%)،  
وأن نسبة الإجابة ضئيلة جداً في إجابات أفراد مجتمع البحث (غير  
موافق) (يساوي) (8.8%)، وبنسبة ضئيلة كانت (محايد) (26.4%)،

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

والعبارة إلى تدل على أن عدم قدرة مكاتب الجودة على تحديد موطن القوة والضعف داخل الكلية، بإجابة مرتفة في فئة (موافق)، بنفس النسبة (64.7%)، وبنسبة (غير موافق) (32.4%)، ونسبة الإجابة ضئيلة جداً في إجابات أفراد مجتمع البحث عن فئة (محايد)، فكانت (2.9%)، وهذا يعزى وذلك إلى عدم توافر صورة واضحة لدى القيادات العليا، ولا توجد لديهم القناعة بتطبيق نظام الجودة بالكليات، إلى جانب تدنى الحماس وانعدام الدعم والمساندة لجهود التحسين المستمر للعمليات الإدارية والعلمية، لوجود أولويات أخرى، ومما لا شك فيه أن تطبيق الجودة عملية معقدة ليست سهلة فهي تتطلب الدعم والمؤازرة، ولو لا الدعم والمساندة من القيادة العليا حتماً ستفشل إدارة الجودة في تحقيق أي هدف، فتفويض الصلاحيات لمدراء المكاتب ورؤساء الأقسام في الكليات، يؤدي إلى إبراز القدرات والمواهب، ويشجع على الكشف على المشكلات والتحديات.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

أما فيما يخص عدم قدرة مكاتب الجودة على تحديد موطن القوة والضعف داخل الكلية، وهذا يشير إلى النقص في المستوى الإداري والمهاري، حيث تفتقر الجامعة إلى العناصر المؤهلة ذات المهارات والكفاية العالية، لغياب برامج التدريب، وأن عدم معرفة تحديد نقاط القوة والضعف داخل الكليات، يؤدي إلى عدم معرفة الفرص والمخاطر، حتى يتم مواجهتها، وقد يكون السبب الأكثر عدم وجود التشجيع المعنوي والمادي والتدريب المستمر لقدرات الموظفين، مما يؤدي إلى غياب الدافع، فالتقويم الذاتي والمستمر من حين إلى آخر يؤدي إلى تطوير طرق الأداء وتحسينها. وهو ما يدل على وجود عائق لتطبيق نظام الجودة من الناحية تحديات مكاتب الجودة.

7- بينما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت عبارة (لا تشجع إدارة الكلية مكاتب الجودة على القيام بالعمل بكل كفاءة وفاعلية)، من حيث درجة التطبيق العبارة إلى أن نسبة (موافق)، (61.7%)، بينما

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

حصلت نسبة (غير موافق) على 32.4%، بينما أقل نسبة  
لإستجابة أفراد مجتمع البحث عن فئة (محايد)، فكانت 5.6%،  
فهذه النسبة المرتفعة لإجابات أفراد مجتمع البحث حول عدم  
تشجيع وتهيئة متطلبات الجودة للقيام بمهامهم على أكمل وجه، قد  
تعود إلى عدم وعي القيادات بأهمية إدارة الجودة لمسايرة تطورات  
العصر من خلال توفير جميع المتطلبات التي تلزم لتطبيقها، وقد  
يعز ذلك إلى الافتقار إلى الالتزام على المستوى التنفيذي، ولا  
يسعون بجدية لنشر ثقافة الجودة بين جميع منتسبي الكليات،  
نتيجة أنشغالهم بالمتابعة اليومية للعملية الإدارية والعلمية، وشؤون  
الطلبة، والشكاوى والمشاكل المتكررة من العاملين، وقد يكون  
سبب ذلك متمثلاً في أن توفير متطلبات الجودة أمراً يتطلب  
مصاريف مالية كبيرة غير متوفرة بالكليات.

8- في حين جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (قصور في  
التشريعات والقوانين التي تنظم متطلبات الجودة في الكلية)،

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

وكانت نسبة الإجابة (موافق) ضئيلة جداً وتساوي 11.8%، وأن إجابات أفراد البحث يساوي 64.7% في اتجاه (غير موافق)، بينما جاءت نسبة متواضعة (محايد)، 23.5%، وهذا يدل على توفر التشريعات واللوائح التي تنظم وتؤهل لتطبيق إدارة الجودة في الكليات، من متطلبات ومعايير وأنظمة تساعد وتهيئ لممارستها بكل يسر، وهذا يدل على أن القيادات بالكليات لا تتبع المنهجية العلمية عند تطبيق إدارة الجودة، وأن قراراتها تتخذ بشكل عشوائي دون الأهتمام بأنظمة الجودة، أو قد تكون القضية النقص في المهارات والكفاية لديهم، كل ذلك يجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعيدة المنال.

ثالثاً- تحليل آراء مجتمع الدراسة أتجاه معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب التعليمية والتدريسية:

جدول رقم (4) يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الجوانب التعليمية والتدريسية

العدد (01) ، المجلد (01) لعام 2025	رقم الابداع القانوني 64/2025
------------------------------------	------------------------------

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

العبارة	غير موافق		محايد		موافق		الترتيب
	النسبة التكرار						
لا تبني الكلية مبدأ التطوير المستمر لعمليات التعليم والتعلم	3	8.8 %	3	8.8 %	28	82.4 %	2
عدم تشجيع التعلم التفاعلي	5	14.7 %	--	--	29	85.3 %	1

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

الحدي ث والاعتما د بشكل عام على النموذج التقليدي في التعلم							
عدم توافر التوصي ف الدقيق للبرامج والمقررا ت الدراس	10	29.4	2	5.8	22	64.7	6

رقم الابداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

ىة							
لا تمتلك	--	--	6	17.6	28	82.4	2
إدارة				%		%	
الكلية							
آليات							
فعالة							
لتحدي							
ث							
المعلوما							
ت على							
الموقع							
الالكترو							
ني							
بشكل							
متنظم							
علم	7	20.6	4	17.8	23	67.6	4
الاهتمام		%		%		%	

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

باستحدا ث تخصصا ت جديدة مواكبة للتقدم العلمي المتسار ع							
علم تجهيز المعامل والقاعا ت بما تحتاجه من	--	--h	7	20.6	27	79.4	3

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

تجهيزات تتوافق مع متطلبات العملية التعليمية							
تدني مستوى مواكبة البرامج والمقرا ت الدراس ية للتطورا ت	4	17.8 %	4	17.8 %	26	76.5 %	4

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) – مارس 2025

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

العلمية والمعرفة والتقنية							
مركزية الخدمات الإدارية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية	5	14.7 %	--	--	29	85.3 %	1
علم الاهتمام بالتابع	6	17.6 %	4	17.8 %	24	70.6 %	5

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

نظم ومعايير الجودة في العملية التعليمية والتدري بية والإدار ية بالكلية							
لا تتخذ إدارة الكلية إجراءات ت مناسبة لتطوير	4	17.8 %	4	17.8 %	26	76.6 %	4

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

طرق							
تدريس							
أعضاء							
هيئة							
التدري							
س							

أظهرت النتائج المبينة في جدول رقم (4) الخاص بترتيب  
معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجوانب التعليمية  
والتدريسية، التالي:

- 1- جاءت في المرتبة الأولى العبارتان (عدم تشجيع التعلم التفاعلي  
الحديث والاعتماد بشكل عام على النموذج التقليدي في التعلم)  
(ومركزية الخدمات الإدارية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس  
بالكلية)، فنجد أن نسبة (موافق)، لكلتا العبارتين كانت مرتفعة تصل  
(85.3%)، ونسبة الإجابة ضئيلة جداً في إجابات أفراد مجتمع

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

البحث (غير موافق) (يساوي) 14.7%، وبنسبة معدومة كانت (محايد)، وهذا بلا شك عائداً إلى أن الكادر الأكاديمي في الكليات ينظرون إلى التعليم الحديث التفاعلي غير مثمر، ولا يضيف إلى المعرفة شيئاً، أو قد يكون عائداً إلى ضعف إدراك مفهومه وعدم الدراية بإستراتيجيات وأساليب وطرق إلقاء المحاضرات التفاعلية، مما جعلهم متمسكين بالتعليم التقليدي الجامد خوفاً من متطلباته، والحقيقة بأن التعليم التفاعلي النشط يشري الخبرات ويجعل الطلاب يطلعون على كل جديد في مجال التخصص.

أما العبارة التي تنص على مركزية الخدمات الإدارية المقدمة لإعضاء هيئة التدريس، فسيادة البيروقراطية وأنعدام فلسفة العمل الجماعي والتركيز على العمل الفردي، وضعف الاهتمام من قبل الإداريون لقانون الجامعة وغياب الثقة بينهم، وغياب الرؤى إلى جانب ما تم توضيحه آنفاً؛ بأن هناك درجة عالية من المركزية في كل جوانب العملية الإدارية والعلمية، فمركزية تقديم الخدمات

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

الإدارية لأعضاء هيئة التدريس تمثل أعلى نسبة، بدرجة عالية من المركزية في تقديم الخدمات بشكل عام، فيلزم عند تطبيق إدارة الجودة تطبيق أسلوب اللامركزية، ومشاركة أصحاب المصلحة.

2- تأتي العبارتان (لا تتبنى الكلية مبدأ التطوير المستمر

لعمليات التعليم والتعلم) و(لا تمتلك إدارة الكلية آليات فعالة لتحديث المعلومات على الموقع الإلكتروني بشكل منتظم)، بالرتبة الثانية، وبنسبة مرتفعة تبلغ (82.4%) (لدرجة) موافق)، ونسبة ضئيلة لدرجة) غير موافق) (تبلغ) (8.8%) و(17.6%) (على التوالي، ونسب (محايد)، على التوالي) (8.8%)، و(17.6%)، وهذا يشير إلى أن العملية التعليمية جامدة في ما يتعلق بمبدأ التطوير المستمر لعمليات التعليم والتعلم، نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على متابعة التطورات العالمية لإفتقارها للوسائل المناسبة، بالإضافة إلى عدم السعي لإستحداث برامج جديدة لمواكبة المستجدات العلمية وحاجات المجتمع، إذ لا تزال العملية التعليمية فيها لا تلبي

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

حاجات ومتطلبات سوق العمل من القوى المؤهلة التي تستطيع التعامل مع التغيرات المتسارعة، ومستحدثات العصر. أما فيما يتعلق بعدم تملك الكليات آليات فعالة لتحديث المعلومات على الموقع الالكتروني بشكل منتظم، ويرجع ذلك لعدم توفر شبكة المعلومات الدولية في أي من الكليات، لعدم وجود الإمكانيات والتسهيلات التي توفرها الجامعة، والأعتماد على التقنيات والأساليب التقليدية في نقل المعلومات وتداولها، وهنا يجب إتاحة الفرصة للتعليم أمام كل العاملين في الكليات من أجل تنمية وزيادة المعلومات، واستخدام التقنيات الحديثة.

3- في حين يرى مجتمع البحث أن العبارة (عدم تجهيز المعامل والقاعات بما تحتاجه من تجهيزات تتوافق مع متطلبات العملية التعليمية)، التي تمثل المرتبة الثالثة، تؤثر سلباً على أنشطة العملية التعليمية والبحث العلمي، وأن وجدت تكون محدودة، ولا تكاد تذكر، (بنسبة) موافق(،) 79.4% (،) ولا وجود لنسبة في لفظ (غير

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

موافق(، في حين جاءت نسبة (20.6%) (للفظ) محايد(، وهذا يدل على الافتقار إلى الدعم من إدارة الجامعة لتوفير أحد أهم عناصر العملية التعليمية، ولعل السبب يعود إلى ضعف الميزانيات المخصصة لذلك، هذه البيئة بما تضمنته من وسائل تعتبر إحدى معوقات تحقيق الجودة.

4- أما في المرتبة الرابعة جاءت العبارات (عدم الاهتمام باستحداث تخصصات جديدة مواكبة للتقدم العلمي المتسارع) (و) تدني مستوى مواكبة البرامج والمقرارات الدراسية للتطورات العلمية والمعرفية والتقنية (و) لا تتخذ إدارة الكلية إجراءات مناسبة لتطوير طرق تدريس أعضاء هيئة التدريس(، لاحظ وبنسب متقاربة كثيراً، فكانت (67.6%) (للفظ) موافق(، ونسبة (17.8%) (للفظ) محايد(، مع اختلاف بسيط يكاد لا يذكر في نسبة لفظ (غير موافق(، فكانت على التوالي (20.6%) (و) (17.8%) (و) (17.8%)، وهذا التقارب دليل على عدم وعى القيادات بالكليات بالتحديات

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

والتطورات العالمية من خلال الاهتمام بمتابعة العملية التعليمية وتطويرها باستمرار لمواكبة متطلبات العصر، وتحديث وتطوير وتحسين مستمر للمناهج الدراسية لمواكبة المستجدات العلمية، واتخاذ إجراءات من شأنها تطور آليات للتحقق من كفاءة أعضاء هيئة التدريس، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم، وهنا تقع المسؤولية على عاتق الجامعة متمثلة بإدارتها العليا دور نشر ثقافة الجودة وتطوير قدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالدورات التدريبية وحضور المؤتمرات العلمية والبرامج الأخرى.

5- أشارت العبارة ما قبل الأخيرة (عدم الاهتمام بإتباع نظم ومعايير الجودة في العملية التعليمية والتدريبية والإدارية بالكلية)، والتي احتلت المرتبة الخامسة، بنسبة (70.6%)، (موافق)، وإلى نسبة (17.6%)، (غير موافق)، ونسبة (17.8%)، (لمحايد)، حيث يرى أفراد مجتمع البحث أن الاهتمام بإتباع نظم ومعايير المتصلة بالجودة في العملية التعليمية والتدريبية والإدارية، أمر يطبق بدرجة

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

ضعيفة جداً، لعدم وضوح رسالة إدارة الجودة الشاملة، وهذا مؤشر آخر يجسد ضعف اهتمام الكليات بتبني مفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب عدم توفر أغلب المقومات الإدارية والمالية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وتشتت مسؤوليات المتابعة والتدقيق.

6- بينما حصلت على المرتبة الأخيرة العبارة)عدم توافر التوصيف الدقيق للبرامج والمقررات الدراسية(، فكانت نسبة (موافق)، (64.7%، ثم نسبة (محايد)، (5.8%)، إلى نسبة (غير موافق)، (29.4%)، وهذا يدل على عدم قناعة القيادات بتطبيق إدارة الجودة، وعدم اتخاذ إجراءات تدريبية مناسبة، وتوفير ظروف العمل الجيدة لتطوير طرق تدريس أعضاء هيئة التدريس، بشكل يساهم في تحسين أدائهم والوصول إلى معايير الجودة المطلوبة، لا سيما فيما يتعلق بتصنيف البرامج والمقررات الدراسية. وهنا نؤكد على ضرورة اقناع القيادات أولاً وقبل كل شيء بضرورة

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير مناخ التعاون وروح العمل الجماعي، والعمل بنمط القيادة الديمقراطية التي تسمح للجميع بالمشاركة في كل خطوات ومراحل إدارة الجودة الشاملة.

6- تحليل آراء مجتمع الدراسة أتجاه معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب البحث العلمي:

جدول رقم (5) يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب البحث العلمي

العبارات	درجات القياس						الترتيب ب
	غير موافق		محايد		موافق		
	النسبة التكرار						
	%)	%)	%)	%)	%)	%)	
عدم توافر خريطة بحثية وطنية تتم	--	--	2	5.9	32	94.1	1
				%		%	

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

بأولويات البحث العلمي							
ضعف الالتزام بتوظيف نتائج البحوث العلمية والاستفادة منها لخدمة قضايا المجتمعية	2	5.9 %	5	14.7 %	27	79.4 %	6
قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات	2	5.9 %	4	11.8 %	28	82.4 %	5

رقم الابداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

العلمية المحلية والعالمية							
ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العالمية وتحسين الجودة في الكلية	2	5.9 %	--	--	32	94.1 %	2
علم تخصيص الميزانيات المناسبة لمكتبة الكلية لإقتناء	--	--	5	14.7 %	29	85.3 %	5

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

المصادر الحديثة							
عدم مراعاة زيادة العبء التدريسي لأعضاء هيئات التدريس على حساب البحث العلمي	6	17.6	4	11.8	24	70.5	8
		%		%		%	
علم توفير الأجه زة والمختبرا ت الضرورية	3	8.8	--	--	31	91.2	3
		%				%	

رقم البإبداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) – مارس 2025

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

للبحث العلمي بالشكل الكافي							
غياب خطة سنوية للبحث العلمي في الكلية	6	17.5 %	3	8.8 %	25	73.5 %	7
تفتقر إدارة الكلية إلى شبكة المعلومات الدولية توفر المعلومات والإحصائيات	--	2	5.9 %	32	94.1 %		1

رقم الابداع القانوني 64/2025

العدد (01) ، المجلد (01) - مارس 2025

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها

د.فتحي رمضان السني

لا توفر	--	--	4	11.8	30	88.2	4
الكلية				%		%	
تسهيلات							
لإشتراك							
أعضاء هيئة							
التدريس في							
المجلات							
العلمية							
والدوريات							

مجلة التفاني للعلوم الانسانية والاجتماعية

أظرت النتائج المبينة في جدول رقم (5) الخاص بترتيب معوقات  
تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجوانب البحث العلمي، التالي:

- 1- وقد تحصلت العبارتان الذي نصهما (عدم توافر خارطة بحثية  
وطنية تتم بأولويات البحث العلمي) و(تفتقر إدارة الكلية إلى  
شبكة المعلومات الدولية توفر المعلومات والإحصائيات)، على

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

الرتبة الأولى بنفس النسبة، فكانت (للموافقين) 94.4%، ونسبة (5.9%، كانت إلى اللفظ) غير موافق، أما لفظ (محايد) فكانت معدومة، مما يعني أن آراء أفراد مجتمع البحث حول درجة إعاقه جوانب البحث العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة جداً (94.4%، وذلك نتيجة أن القيادات لا تملك رؤية استراتيجية للكليات، فعملية الجودة عملية معقدة تتطلب سياسة وخطة تشمل كل الجوانب الإدارية والعلمية، إلى جانب ضعف قدرات القيادات على التخطيط الإستراتيجي، ومحدودية الموارد المالية، كل ذلك يعتبر من أهم المعوقات التي تقف دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كذلك جاءت عبارة تفتقر إدارة الكلية إلى شبكة المعلومات الدولية توفر المعلومات والإحصائيات، بدرجة إعاقه مرتفعة جداً نتيجة لإفتقار الكليات إلى شبكة المعلومات (الانترنت) للحصول على المعلومات والبحوث والدراسات، مما يعني وجود مشكلة تتعلق بضعف التعامل مع أدوات وتقنيات العصر.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

2- تمثلت في المرتبة الثانية عبارة (ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية وتحسين الجودة في الكلية)، بنسبة مرتفعة (لموافقين) (94.1%)، وبنسبة ضئيلة (غير موافقين) (تقدر) (5.9%)، وانعدام أي نسبة للفظ (محايد)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم إدراك القيادات بأدوارهم في دعم وتشجيع الأبحاث العلمية وتطويرها، وما يترتب على ذلك من تحسين الجودة في الكلية، وأن ضعف الدعم المالي المخصص للبحث العلمي ولإدارة الجودة، قد يعود إلى عدم تخصيص ميزانيات للكليات، وعدم وجود آليات ووسائل لدى الجامعة تمكنا من توفير الميزانيات اللازمة للإنفاق على تطوير سياسات البحث العلمي، وتوفير متطلباته، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها إدارة الجامعة للأبحاث. ومما يدل أيضا على أن تخصيص الجامعة بعضا من ميزانياتها لدعم الأبحاث العلمية لم يرتق إلى المستوى المطلوب؛ وهذا بدوره يضعف مستوى العلمي للجامعة.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

3- ثم جاءت العبارة (عدم توفير الأجهزة والمختبرات الضرورية للبحث العلمي بالشكل الكافي)، بالمرتبة الثالثة، بنسبة (الموافقين) على (91.2%)، (ونسبة) غير موافقون (كانت) (8.8%)، ولا نسبة تذكر للفظ وسط (محايد). وهذا قد يرجع إلى ضعف الامكانيات المادية التي تحول دون توفير كل متطلبات البحث العلمي من تجهيزات ومختبرات وغيرها. إلى جانب عدم الاهتمام بمجال البحث العلمي وتأطيره حتى يفي بمتطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع، كذلك ضعف التعاون والتنسيق بين الكليات كمؤسسات خدمة المجتمع ومؤسسات القطاع العام والخاص في مجال البحث العلمي. وكما ذكر آنفاً؛ عن ضعف الميزانيات اللازمة للإنفاق على تطوير سياسات البحث العلمي، وتوفير متطلباته.

4- وقد حصلت على المرتبة الرابعة العبارة والتي نصا (لا توفر الكلية تسهيلات لإشتراك أعضاء هيئة التدريس في المجلات العلمية والدوريات)، بنسبة (موافق) (تقدر) (88.2%)، وبنسبة

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

معدمة للفظ (غير موافق)، ونسبة ضئيلة للفظ وسط) محايد) تقدر  
(11.8%،) وكما ذكر آنفا؛ عن ضعف التحفيز والتشجيع في مجال  
البحث العلمي، وضعف الميزانيات المخصصة له، وعدم توفير  
احتياجاته؛ مما يجعل الكلية غير قادرة على مواكبة تقديم الدعم  
والتسهيلات لإشراك أعضاء هيئة التدريس في المجالات العلمية  
والدوريات وحضور المحافل العلمية وغيرها من المناشط.

5- وحازت العبارة (قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في  
المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية)، على المرتبة الخامسة، فكانت  
نسبة موافق(،) 82.4%، أما (غير موافق)، فكانت 5.9%، في  
حين تحل لفظ وسط) محايد) على 11.8%، نفس السبب يعود  
إلى ضعف الميزانيات المخصصة بشكل عام والبحث العلمي خاصة،  
بالإضافة إلى ضعف الدعم والحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها  
إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس لحضور المحافل العلمية  
المحلية والدولية، وكذلك تعقيد الإجراءات الإدارية والمالية

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

الخاصة بالمشاركة في مثل تلك المحافل. وقد يرجع السبب أيضا  
الى ضعف قدرات بعض أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع  
التقنيات الحديثة، وضعف مهاراتهم اللغوية.

6- أما العبارة التي تحصلت على المرتبة السادسة من حيث درجة  
التطبيق العبارة التي تدل على (ضعف الأتمام بتوظيف نتائج  
البحوث العلمية والاستفادة منها لخدمة قضايا المجتمعية)، جاءت  
نسبة (موافق)، (79.4%)، بينما جاءت نسبة (غير موافق)، (5.9%)،  
وكانت نسبة (محايد)، (14.7%)، مما يدل على أن الكليات لا  
تعمل على إتاحة البحوث العلمية وتوظيفها لحل القضايا المجتمعية  
بالدرجة المطلوبة، وكما ذكر آنفا؛ قد يكون السبب أيضا عدم  
إدراك القيادات بأدوارهم في البحث العلمي وخدمة المجتمع،  
وباعتبار أن الجامعة خادمة محيطها. إلى جانب ضعف الإمكانيات  
المادية الموجه لسياسات البحث العلمي بالقدر الذي يفى بتوظيف

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

نتائجه للمساهمة في حل مشاكل وقضايا المجتمع، إضافة لعدم تفعيل مكاتب خدمة المجتمع والبيئة لمتابعة القضايا المجتمعية.

7- بينما حصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث درجة التطبيق العبارة التي تدل على (غياب خطة سنوية للبحث العلمي في الكلية)، بنسبة مرتفعة (موافقين) (73.5%)، وبنسبة ضئيلة (غير موافقين) (تقدر) (17.5%)، ونسبة ضعيفة للفظ (محايد)، وصلت إلى (8.8%)، وهذا راجع إلى عدم وجود خطة استراتيجية للكليات توجه مسار العمل، لعدم قناعة المسؤولين بجدوى الأبحاث العلمية كالجامعة والوزارة؛ مما جعل الكليات غير مهتمة بتفعيل ودعم البحث العلمي.

8- بينما حصلت على المرتبة الأخيرة من حيث درجة التطبيق العبارة التي تدل على (عدم مراعاة زيادة العبء التدريسي لأعضاء هيئات التدريس على حساب البحث العلمي)، حصول هذه العبارة على درجة التقدير اللفظي (موافق) (على) (70.5%)، وعلى نسبة

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

(17.6% (لتقدير) غير موافق(، نسبة) 11.8% (لتقدير) محايد)،  
وهذا قد يرجع إلى نقص في العناصر الاكاديمية التي يقع عليها القيام  
بأعمال التدريس والمتابعة للطالب خلال فترة الدراسة، وهذا  
يعكس تمسك أعضاء هيئة التدريس بدورهم التقليدي في العملية  
التعليمية، ولا يهتمون وينشطون في البحث العلمي، كما قد يرجع  
لعدم وجود خطة واضحة تعرض على أعضاء هيئة التدريس تحدد  
سياسة الكلية في البحث العلمي.  
أهم النتائج والتوصيات:

من خلال استعراض السابق، يمكن عرض أهم النتائج فيما يلي:

1- تأسيسا على ما سبق فإن البحث توصل إلى وجود

عدد من التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق وتنفيذ إدارة

الجودة الشاملة في جامعة غريان، تمثلت في الجوانب التالية:

القيادية، ومكاتب ضمان الجودة، والعملية التعليمية والتدريسية،

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

والبحث العلمي، في ظل افتقارها إلى التخطيط الإستراتيجي  
ووعي مؤسسي تنفيذي.

2- جميع العاملين بالكليات في جامعة غريان يمشون نفس  
الظروف والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة،  
ويفتقدون الوعي والفهم الحديث للجودة.

3- عدم وجود رؤية إستراتيجية واضحة وسياسة جودة محددة  
بجامعة غريان، لمواكبة التطورات والمستجدات العالمية في عملية  
إدارة الجودة الشاملة.

4- عدم مواكبة البرامج والمقرارات الدراسية للتطورات العلمية  
والمعرفية والتقنية، مع قلة الأهتمام بالتوصيف الدقيق لها.

5- عدم الأهتمام بتنمية القدرات والمهارات البحثية لدى أعضاء  
هيئة التدريس، والعمل على إقامة الدورات التدريبية والورش  
المختصة بإدارة الجودة والبحث العلمي وبتطوير وتحديث المناهج  
الدراسية.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

وفقا لنتائج البحث، سوف تعرض أهم التوصيات والمقترحات،  
ومنها:

1- ضرورة التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديثها وتطويرها لنجاح تطبيقها بالجامعة، وذلك بتوفير العناصر المؤهلة والمدرّبة، وإقامة الندوات وورش العمل الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، حيث أن القيادات بالكليات يفتقدون الوعي والفهم لإدارة الجودة الشاملة، والعمل على توفير الحوافز المالية والمعنوية، باعتماد على منظومات تعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومراجعة أنظمتها، بجميع جوانبها، بغية التطوير وتحسين الأداء وتقديم أفضل الخدمات.

2- العمل على وضع البرامج والخطط التشغيلية والإستراتيجية بكافة الكليات، ووضع الأهداف، ورسم السياسات، بمشاركة الجميع لكسب تأييدهم لتطبيقها.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

3- تحديث وتطوير المقررات الدراسية بصورة دورية؛ لتكون أكثر مواكبة للتطورات العلمية والمعرفية والتقنية، لإكساب الخريجين المهارات اللازمة والأساسية التي يحتاجها سوق العمل.

4- إيلاء اهتمام أكثر بالبحث العلمي ودعمه، وتحريره من الإجراءات الروتينية المبالغ فيها، والعمل على تنمية القدرات والمهارات البحثية لأعضاء هيئات التدريس وتشجيعهم وتحفيزهم بإقامة الندوات والمؤتمرات العلمية.



مجلة التفاني للعلوم الانسانية والاجتماعية  
المصادر والمراجع  
H . s . s

أولاً-المصادر:

1- ابن منظور، 1984.

2- الكتب:

1- إبراهيم ، أحمد (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية  
والمدرسية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

- 2- إدريس، جعفر(2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، دراسة حالة فرع بجامعة الطائف بالحزمة، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد 3.
- 3- سر كز، أمطير(2002). البحث العلمي أساليبه وتقنياته، طرابلس: الجامعة المفتوحة.
- 4- فواز التميمي(2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل، عمان:عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- 5- الدرادكة، محمود، الشبلي، طارق (2002). الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 6- السامرتي، مهدي(2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1.

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

- 7- الطائي، حميد، العالق، بشير (2016). إدارة عمليات الخدمة،  
الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 8- مصطفي، أحمد (2005). إدارة الجودة الشاملة والايوز 9000،  
القاهرة.

المجلات العلمية:

- 1- أبو شعالة، عمر، وأبو جاللة، عبد القادر (2019). عوامل نجاح  
تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بليبيا، مجلة  
كلية الآداب، مصراتة، عدد خاص، مج 1، ع 2.
- 2- أدريس، ثابت (2012). معوقات إدارة الجودة والاعتماد في  
الجامعات المصرية الحكومية، وفقا القيادات الأكاديمية، مجلة أفاق  
جديدة للدراسات التجارية، المجلد 24.
- 3- دربي، فدوي (2015). معوقات تطبيق الجودة في جامعة بنغازي،  
مجلة الباحث، العدد 9، 2015.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

4- دريب، م. ج. (2014). معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات  
الإجرائية لضمان في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات  
للعلوم الإنسانية. 92.

5- شاحوت، إلهام، التائب، كوثر (2019). معوقات تطبيق معايير  
الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة مصر اة من وجهة نظر  
رؤساء الأقسام العلمية ومنسقي الجودة. مجلة كلية الآداب، العدد  
خاص (2)، المجلد 1.

6- عبد الله، موسى (2001). التميز، تحسين الجودة، وتخفيض  
التكلفة، وزيادة الانتاجية، مجلة الادارة العامة، المجلد 37، العدد 6.

7- علوان، قاسم (2005). إدارة الجودة الشاملة وأمكانية تطبيقها في  
كليات جامعة التحدي، ليبيا: مجلة الجامعة، العدد 10.

8- الحسومي، فوزي (2021). تحديات جودة التعليم العالي في  
ليبيا" دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية"، المعهد العالي للعلوم  
والتقنية، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 1.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

- 9- الظالمي، محسن وآخرون، (2012). قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 90 .
- 10- العضاضي، سعيد (2012). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 9، ص ص 66-99.
- 11- الشافعي، صادق، الجبوري، سعد (2019). التحديات التي تواجه تطبيق معايير الجودة في كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دواة، المجلد 6، العدد 2.
- 12- (الفار) (2019). معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وسبل التغلب عليها "دراسة ميدانية على كلية الآداب الزاوية"، مجلة كلية الآداب، العدد السابع والعشرون، الجزء الثاني، يونيو 2019.

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

13- محمد، ناصف (2020). تقييم جودة خدمات التعليم العالي " دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 24، الجزائر.

### الرسائل العلمية:

1- مدوخ، نصر الدين (2008). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

### التقارير والأدلة:

1- اتحاد الجامعات العربية (2013). دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.

2- هيئة ضمان الجودة والاعتماد في التعليم (2004). اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

الكتب الاجنبية:

## الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها د.فتحي رمضان السني

1-Atieno, O. and Patrick, O. and Ogweno, L. Obstacles to the Implementation of Total Quality Management and Organizational Performance in Private Higher Learning Institutions. IOSR Journal of Business and Management, 2014,p 16

2- Klocinski, J.R. (2000). Evaluation of Success and Failure Factors and Criteria in Implementation of Total Quality Management Principles in Administration at Selected Institutions of Higher Education. Dissertation Abstract International.2000,p 60.

3- Lue, Yigan & Yang, Chon (2009). Total Quality and Application in Education.International workshop on Ed. Knowledge. Bejin,china. pp. 357-365.

مجلة التفاني للعلوم الانسانية والاجتماعية

h . S . S

الجودة في مؤسسات التعليم العالي بين تحديات  
وتهديدات الواقع والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها  
د.فتحي رمضان السني

---



