**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة ثروت الجامعية المتوسطة لتحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة**

منذر محمد الدويري صالح عبدالحميد التميمي

طالب دكتوراة الرتبة: دكتور

جامعة مؤته كلية الإميرة ثروت الجامعية المتوسطة

[s.altamimi@pscc.edu.jo](mailto:s.altamimi@pscc.edu.jo) monther\_dowiri@yahoo.com

0798673251 0799786675

**ملخص الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في كلية الأميرة ثروت الجامعية، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، جاءت أهمية الدراسة بالوقت الحالي لكثرة المؤسسات التعليمية المتوسطة في الاردن والتي تسعى كل منها لتحقيق الميزة التنافسية، لذلك أوجب عليها تطبيق معايير الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة من أجل أن تثبت نفسها في السوق التنافسي والعمل على التطوير والتحسين في العملية التعليمية ومواكبة سوق العمل بالمتطلبات الضرورية. واعتماداً على متغيرات ونموذج البحث تم بناء إستبانة محكمة وموزعة على عينة الدراسة وعددها (60) فرداً من موظفي كلية الأميرة ثروت، تم صياغة فرضية رئيسية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها: على الكلية عينة الدراسة أن تعمل على تطبيق معايير الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بين الكليات الجامعية المتوسطة، والتأكيد على كافة العاملين في المشاركة في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال المشاركة الفعلية بالمناقشات واتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق، والتأكيد على التحسين المستمر لكافة الاعمال

الكلمات الإفتتاحية

الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، كلية الجامعية المتوسطة

**The impact of applying TQM in Princess Sarvath Community College to achieve a Competitive Advantage**

**Abstract**

The aim of this study is to find out the impact of applying Total Quality Management (TQM) standards in achieving a competitive advantage in Intermediate University Colleges (IUC). The importance of the study came from that there are a large number of ICUs institutions in Jordan, and each one of them seeks to achieve a competitive advantage over the other colleges. Therefore, it was imperative to apply TQM in its various dimensions, in order to gain a competitive advantage in the Jordan market, and work on the development and improvement in their educational process and keep up with the labor market with the necessary requirements skills needed.

Depending on the variables, and the research model, a judged questionnaire type was built and distributed to the study sample, which was composed of (60) members of the teaching staff of Princess Tharwat Community College. The main hypothesis was formulated and, the study reached several conclusions and recommendations, the most important of which are: that there is a strong relationship between applying TQM standards, and achieving a competitive advantage, so it’s imperative to apply a comprehensive quality standard as a tool to achieve competitive advantage among intermediate university colleges, and it should be emphasized that all employees to participate in this process for achieving the required quality. Participation in decision-making is essential to ensure continuous education improvement**.**

**Key words**

Total Quality Management, competitive advantage, Intermediate University Colleges

**1.مقدمة**

تعد إدارة الجودة الشاملة مفهوماً معاصراً ووظيفة متطورة تمارس في داخلها وظائف المدير كلها من تخطيط واتخاذ قرارات رشيدة وتنظيم وقيادة وتحفيز ورقابة، لها أبعادها الشاملة لكل ما يحدث من نشاط داخل المنظمة. وأن فكرة الجودة هي مسؤولية الجميع، ومن الضروري توفر نمط إداري يسمح بمشاركة العاملين وسماع آرائهم، ولكي تحافظ المنظمات على ما وصلت إليه من مستوى جودة وتحقيق الميزة التنافسية، يتوجب أن تعتمد عملية تحسين مستمرة شاملة لمجالات جودة المنتج، الخدمة، الأداء، وأخطر ما تواجهه المنظمة هو فقدانها لحصتها السوقية وميزتها التنافسية، لذلك تسعى المنظمات إلى البحث عن أوجه التحسين المستمر في كل المجالات.

تعد جودة التعليم هو مصدر قلق كبير في العديد من المجتمعات في جميع أنحاء العالم، ويكون التنافس عالي في قطاع التعليم، يعتمد نجاح المؤسسات الأكاديمية على جودة التعليم. يظهر التربويون وصانعو السياسات والباحثون والعلماء مدى اهتمامهم الصادق تجاه إدارة الجودة الشاملة (TQM) كما هو معترف بها كفلسفة إدارة فعالة للتحسين المستمر، ورضا العملاء والتميز المؤسسي. تم استخدام هذا المفهوم في البداية في قطاع التصنيع، وبالتالي كان هناك قدر كبير من الشك ما إذا كانت هذه الفلسفة قابلة للتطبيق في قطاع التعليم. فإن المحور الرئيسي لهذه الدراسة هو التحقيق في توافق إدارة الجودة الشاملة( TQM ) مع التعليم ومدى تحقيق الميزة التنافسية في الوقت نفسه، فإن هذه الدراسة ستحاول تحديد التحديات الرئيسية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم في كليات الجامعية المتوسطة.

**2.مشكلة البحث:**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وخصوصاً في الكليات الجامعية المتوسطة يعني ذلك الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية بين كليات الجامعية المتوسطة وسوف يكون له أثر إيجابي على المؤسسة التعليمية والمتعاملين معها من طلاب، أعضاء هيئة تدريسية، موظفين، أولياء الأمور، أصحاب العمل، والمجتمع، وسوق العمل بشكل عام، وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة ثروت الجامعية المتوسطة لتحقيق الميزة التنافسية؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في كلية الأميرة ثروت من وجهة نظر المبحوثين؟

2. ما مدى تحقيق الميزة التنافسية في كلية الأميرة ثروت من وجهة نظر المبحوثين؟

**3. أهمية الدراسة:**

تتمثل في **الأهمية النظرية** :تنبع الأهمية النظرية والأكاديمية لهذه الدراسة من تكوين إطار نظري لمفاهيم متغيرات الدراسة الرئيسية (تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية)، بشكل يساهم في معرفة أهميتها وتطوير آلية العمل فيها، وهو ما يعطي هذة الدراسة قيمة علمية تشكل إضافة نوعية للأدب الإداري حسب وجهة نظر الباحثان، وكذلك بفتح آفاق جديدة للدارسين والباحثين في حقول الإدارة.

**والأهمية التطبيقية** : وتنبع الأهمية التطبيقية والعلمية لهذه الدراسة من أهمية المجتمع الذي استهدفته الدراسة والذي يمثل قطاعاً مهماً وحيوياً في التعليم والذي ينعكس على سوق العمل، وبالتالي سينعكس على الاقتصاد الأردني، والأثر المتوقع لنتائج هذه الدراسة في لفت إنتباه المؤسسات التعليمية، كليات الجامعية المتوسطة خاصة، والمؤسسات التعليمية بشكل عام، للإهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية. تأتي أهمية هذه الدراسة بالوقت الحالي لكثرة المؤسسات التعليمية المتوسطة في الاردن والتي تسعى كل منها لتحقيق الميزة التنافسية.

**4. أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الكليات الجامعية المتوسطة، وكلية الأميرة ثروت كدراسة حالة وذلك من خلال ما يلي:

1. تكوين مفهوم واضح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كممارسات من أجل تحقيق الميزة التنافسية .

2. تحديد مستويات ممارسة متغيرات الدراسة وهي (ممارسات إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية(.

.3 تحديد دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعادها (التركيز على الزبون، العمل بروح الفريق، دعم الإدارة العليا، البحث والتطوير)، في كليات الجامعية المتوسطة.

.4 وضع منهج ثقافي داخل الكليات بحيث تصبح إدارة الجودة الشاملة منهج عمل بالكلية

**5. فرضية الدراسة:**

تم بناء فرضية الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وأسئلتها وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة

**الفرضية الرئيسية**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ≤ α) لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (إلتزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التحسين المستمر، فرق العمل، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء، مكافأة العاملين) لتحقيق الميزة التنافسية بابعادها ( الكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة، السمعة)

**6. إنموذج ومتغيرات الدراسة :**

تم بناء نموذج الدراسة والذي يبين العلاقة بين متغيرين أساسين بعد مراجعة العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت هذه المتغيرات في الدراسة هما: معايير الجودة الشاملة بأبعادها (إلتزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التحسين المستمر، فرق العمل، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء، مكافأة العاملين) كمتغير مستقل، ومتغير تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها ( الكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة، السمعة) كمتغير تابع. لبناء نموذج البحث الإفتراضي كما هو مبين في الشكل رقم (1) أدناه يوضح النموذج ويرسم العلاقة بين المتغيرات كما يلي:

**الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة**

|  |
| --- |
| **معايير الجودة الشاملة** |
| إلتزام الإدارة العليا تمكين العاملين  التحسين المستمر  تدريب وتأهيل العاملين  مكافأة العاملين  التركيز على العملاء  فرق العمل |

|  |
| --- |
| **الميزة التنافسية** |
| الكلفة  الجودة  سرعة الاستجابة  السمعة |

H1

**المصدر: قام الباحثان بتصميم هيكل الأنموذج بالأستناد ً بناءً على مشكلة الدراسة ووفقا للأدبيات السابقة وعناصرها والدراسات ذات الصلة : بالإستناد إلى دراسة Hassan,Ahmad, 2017) (**

7**. التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة**

**إدارة الجودة الشاملة**

إن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الإلتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة مناحي العمل بتطبيق معايير الجودة الشاملة بأبعادها (إلتزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التحسين المستمر، فرق العمل، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء، مكافأة العاملين)

**الميزة التنافسية**

تسعى المنظمة على إنجاز أنشطتها بكفاءة وفاعلية عالية أفضل من المنافسين، من خلال استخدام مواردها، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأبعاد ( الكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة، السمعة)

**ثانياً: الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة**

**1. الإطار النظري:** يتناول البحث في هذا الإطار النظري الحديث عن كل من إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، وهي الأبعاد التي شكلت هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

**إدارة الجودة الشاملة**

**مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة**

تعتبر إدارةالجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة وأسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية بشكل عام والمنظمات الصناعية، خاصة في اليابان في نهاية عام (1950) م، وهي بذات الوقت منهجاً للمنظمات للمنافسة الإنتاجية والخدمية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمات التي تتراوح بين الربحية والتوسع والإستمرارية. وأصبح مصطلح "الجودة" هو في صميم هذه الفلسفة وانتشر تدريجياً منذ أوائل عام 1980 قام العديد من علماء الإدارة والإقتصاد بتقديم تصوراتهم عن مصطلح الجودة وبطرق عديدة مما أدى إلى ظهور تعريفات عديدة مع دلالات مختلفة. بين Crosby,1994) ) أن إدارة الجودة هي طريقة منهجية لضمان أن أنشطة المنظمة ومخرجاتها تحدث وفق الطريقة التي يتم التخطيط لها، عرفShort, 1995) Rahim, &) إدارة الجودة الشاملة بأنها: **"**نهج استباقي لتأكيد الجودة في المنتج والخدمة وتصميم العملية ومن ثم الاستمرار في تحسينه". وفقاً لهذه التعريفات فإن إدارة الجودة الشاملة هي خطة، نظام استباقي منهجي لضمان الجودة والتحسين المستمر. يصف (Deming,1986) إدارة الجودة الشاملة بأنها "دورة تقدم مستمرة لا تنتهي في نظام الإنتاج ويجب أن تتغير إلى اكتساب أفضل معايير الأداء والجودة للمنتج، أما(Yang,2005) يصور إدارة الجودة الشاملة بأنها "مجموعة من الممارسات التي تركز على تحسين منهجي للنظام، إرضاء احتياجات العملاء، وخفض إعادة التشغيل، ومجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحسين الجودة وتحسن أداء الأعمال.

يؤكد ((Ishikawa,1985 على أهمية مراقبة الجودة الشاملة لتعزيز الأداء التنظيمي؛ ويجب أن تتجاوز مبادرات الجودة المنتج والخدمة؛ إلى المنظمة بأكملها وهي من اختصاص إدارة الجودة الشاملة مما سيؤدي إلى تحسين أداء الأعمال. وعرفها (Hofer, & Schendel, 1978) ، بأنها " فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ للإداء التشغيلي".

من خلال التعريفات السابقة يتضح أنه من الممكن بسهولة تحديد الخصائص الأساسية وكذلك المتغيرات الهامة لإدارة الجودة الشاملة مثل: التحسين المستمر؛ التكامل من الموظفين والوظائف والموارد؛ نهج منهجي ومنظم؛ مراقبة الجودة على كل مستوى من مستويات المنظمة وفي كل خطوة من عملية التشغيل؛ تطوير القدرات البشرية والتنظيمية؛ الاستخدام الفعال للموارد؛ مشاركة الناس؛ رضا العملاء؛ خلق ثقافة الجودة. من أجل استغلال هذه الفوائد تميل المؤسسات الأكاديمية إلى تبني إدارة الجودة الشاملة في عمليتها. فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهج متكامل يهدف إلى خدمة العميل في عملية متكاملة تشمل جميع الانشطة والوظائف بحيث يكون هناك تنسيق وترابط بينها، والتركيز على العاملين من أجل الوصول إلى الإداء الجيد لتحقيق الجودة الكلية في المنظمة.

**إدارة الجودة الشاملة في التعليم**

عرف Deming, 1991) (Hagstrom, & إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها هي أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً، ويعرف (Rhodes, 1992) الجودة الشاملة في التربية بأنها " عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة" ، إن تعريف Rhodes يمثل إطاراً مرجعياً لتطبيق نموذج الجودة الشاملة في التربية. فالمدخلات هم (الطلبة) والعمليات (ما يدور في داخل المدرسة)، والمخرجات الطلبة المتخرجون. إن الإلتزام الكلي بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية يستدعي إعادة النظر في رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجيات تعاملها مع العمل التربوي ومعاييرها وإجراءات التقويم المتبعة فيها، ويجب التعرف على حاجات المستفيدين (الطلبة) أي ما هي نوعية التعليم والإعداد التي يرون أنها تحقق حاجاتهم وتلبي رغباتهم.

من التعريفات السابقة نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يتطلب اشراك كافة العناصر المشتركة في العملية التعليمية والعمل كفريق واحد، واستثمار كافة الإمكانيات المادية والبشرية.

**أبعاد إدارة الجودة الشاملة**

وهي المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في الأبعاد التالية:

1. **التركيز على العملاء:** التركيز على العملاء من المتطلبات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، بين (David, & Stanley, 1994) في تحقيق رضاء العميل من خلال هيكل مصفوفة انتشار وظيفة الجودة في تحسين مستوى رضا العميل فيما يتعلق بتلبية متطلباته ورفع مستوى جودة المنتج، وزيادة درجة ثقة العميل في الخدمة أو المنتج، وبالتالي فإن انتشار وظيفة الجودة يمكن استخدامها كحلقة وصل بين التركيز على العميل وعملية التحسين المستمر التي تتبعها المنظمات المتبنية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة

2. **تمكين العاملين:** المشاركة للعاملين تعد أحد المتطلبات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، إذ يتطلب الإنسجام والتنسيق بين جهود كل العاملين في المنظمة لغرض تحقيق أهدافها وأهدافهم، الأمر الذي يمكن العاملين من الحصول على المعلومات والمعارف وزيادة الخبرات والمهارات لديهم واستخدامها في تقويم أدائهم والتحكم المستمر للأداء باستخدام ما هو متوفر في المنظمة من وسائل وأساليب أفضل استخدام.( (Hijazi, 2002.

**3. إلتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين الجودة:** حتى تحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة النجاح، فأنه لابد من الإلتزام في كافة المستويات الإدارية وتطبيقها على مستوى المنظمة ككل، فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك أن تمارس بشكل فعال هذا التوجه (2012Jodeh,).

**4. التحسين المستمر:** تمثل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فمنهجها يقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، والتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة الشاملة فهو يهدف للوصول إلى الجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر في العمليات الإنتاجية والخدمية للمنظمة، .(Ahmad, 2007)

**5. تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة:** يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الأهتمام بتزويد الأفراد والعاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لنجاحها، **و**يعتبر التعليم والتدريب من المتطلبات الأساسية أيضا لإدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم.(Sharaf Aldeen, 2019).

6**. مكافأة العاملين**: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إعطاء العاملين أدوات تحفيز تساعد على اشباع حاجاتهم، وتدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم وزيادة انتاجيتهم وتحسين نوعيتها، (Sharaf Aldeen, 2019).

7. **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات**: يشارك جميع العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الإلتزام التام بتقديم الواجبات المطلوبة على أكمل وجه، ويتم تحقيق ذلك من خلال تمكين العامل ضمن مهماته، وقيام الإدارة بتأمين البيئة المناسبة، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية، لأن المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وتحسين الاتجاهات والعلاقات بشكل ينعكس إيجابياً على الإنتاجية والمنظمة، وتؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم زيادة مستوى الإنتماء.

((Sharaf Aldeen, 2019

**توافق إدارة الجودة الشاملة مع التعليم**

يعتبر ميشيل أن إدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها على أنها فلسفة إدارة عامة، ومجموعة من الأدوات التي تسمح للمؤسسة بتطبيق معايير الجودة، ومع كون الجودة عملية تحسين مستمرة على النحو الذي يحدده رضا العملاء عن الخدمات التي يتلقوها (Michael,&Sower, &Motwani, 1997). ويشير إلى الجانب المرن من إدارة الجودة الشاملة، أي أنه يمكن أن يطبق على أي منظمة ويخضع للتعديل حسب محددات الموقف الراهن. وبتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ستكون المؤسسة الأكاديمية قادرة على تطوير تعريفها الخاص بمعايير الجودة، ونقاط المرجعية (Benchmark (، وممارسات تحسين الجودة في ضوء متطلبات العملاء.

بين ((Meirovich,& Romar,2006 أن نتائج الدراسات والأدبيات حول فائدة إدارة الجودة الشاملة في التعليم تختلف عن إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي،. وأن هناك بعض المؤلفين الذين أكدوا إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم. وفقاً (Sirvanci,2004) ، فإنه يعتقد أن قيم إدارة الجودة الشاملة مناسبة جداً في التعليم العالي. ذكر (Helms, & Key,1994) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة متوافقة مع التعليم العالي. يرى James, & James, 1998)) أن إدارة الجودة الشاملة ذات صلة وثيقة بالتعليم العالي، لأنها نهج موجه نحو العملية التعليمية ومصممة لزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين الجودة ، أما (Deming, 1993) فقد ذكر أن اعتماد إدارة الجودة الشاملة سوف تساعد مؤسسات التعليم العالي على الحفاظ على قدرتها التنافسية، والقضاء على أوجه القصور في المنظمة، والمساعدة في التركيز على احتياجات السوق، تحقيق الأداء العالي في جميع المجالات، وتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة.

من المناقشة المذكورة أعلاه، يتبين أنه من الواضح أن إدارة الجودة الشاملة متوافقة بشكل موثوق مع التعليم. وأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست قابلة للتطبيق في جميع السياقات ولكنها تخضع للضبط الدقيق أثناء التطبيق في التعليم.

**التحديات الرئيسية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم**

يعود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بإيجابية على المؤسسات التعليمية وتحسين التعليم، ومع ذلك يوجد تحديات أو حواجز في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم؛ حيث يعتقد بعض أعضاء هيئة التدريس أن الفلسفة التي تم تطويرها للأعمال التجارية والصناعية قد لا تكون مناسبة في قطاع الخدمات مثل المؤسسات التعليمية، فالمؤسسات الأكاديمية مختلفة للغاية في الخصائص التي جعلت من الصعب أو حتى من المستحيل تنفيذ الفلسفة التي طبقت في الصناعة أن تطبق في قطاع التعليم Seymour,1991) ,(Birnbaum, & Deshotels, 1999 من ناحية أخرى يلاحظ كوخ وفيشر أن نهج إدارة الجودة الشاملة يبدو أكثر إدارية وبيروقراطية من أنها تحسن العملية التعليمية، هناك ميل لعقد اجتماعات إدارية، واستخدام كميات كبيرة من الورق بطريقة تقليدية، وتأخير أو الهروب من صنع القرار الحاسم (Koch, & Fisher, 1998).

بين (Koch, 2003) كذلك مجموعة واسعة من الأسباب ، وهي: فقدان التركيز على نشاط معين مثل أن تميل إدارة الجودة الشاملة بالتركيز أكثر على الأنشطة غير الأكاديمية (مثل جمع الفواتير، والتحقق من المراسلات، طلبات القبول والتسجيل، المستودعات) بدلاً من الأنشطة الأكاديمية الأساسية (مثل تطوير المناهج الدراسية، أسلوب التدريس والتعلم، الرسوم الدراسية، رعاية الطلاب)، مقاومة أعضاء هيئة التدريس لأنه إدارة الجودة الشاملة تعوق سلطتهم وحريتهم، وتنتهك السرية المتعلقة بالتقييم والترقية والراتب وما إلى ذلك، وممارسة العمل الجماعي في العملية التعليمية لا تتفق مع العملية التعليمية التقليدية. ويعتبر تحديد العملاء وقياس النتائج هما صعوبات كبيرة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال مجموعة واسعة من العملاء (مثل الطلاب، أولياء الأمور، الباحثين، الخريجين، والشركات التجارية)، لذلك من الصعب جداً تحديد من هم العملاء الحقيقيين في التعليم، وقياس نتائج مبادرات الجودة.

مما سبق نجد أن معضم معوقات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم تنحصر في عدم التزام الإدارة العليا، التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق، تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة، مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.

**متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم**

لقد استفاد خبراء الإدارة في العالم من مبادىء إدارة الجودة الشاملة التي طبقت في النشاطات التجارية في صياغة مفاهيم ومبادىء خاصة بمؤسسات التعليم العالي، فقد اعتبر (Davis, & Goetsch, 1994) بأن المتطلبات التالية هي ضرورية لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

1 .التزام قيادة المنظمة باتخاذ إدارة الجودة الشاملة طريقاً لعمل المنظمة. إن رئيس مجلس إدارة المؤسسة والمدير العام و أعضاء مجلس الإدارة ملزمون بإعطاء من ثلث إلى نصف وقتهم لجهود تطبيق الإدارة الشاملة في مؤسساتهم، ويتطلب هذا الإلتزام تغييرا في ثقافة المنظمة وهو شيء ليس بالسهل ولا تكفي الرغبة للقيام بذلك بل على الجميع التكاتف للوصول إلى المستوى المطلوب من التغيير.

2 -الإلتزام بالموارد. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تعني بالضرورة أن تكون مكلفة ومرهقة للمنظمة، ولكن يمكن ان توفر بالتكاليف بعد تطبيق المبادئ.

3 -توفير الآلية المناسبة. إن وجود لجنة توجيهية على مستوى الإدارة العليا تكون مهمتها الرئيسية تأسيس كيفية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ومتابعة هذا التنفيذ على أرض الواقع أمر على جانب كبير من الأهمية.

4 -التخطيط والدعاية. بعد أن يتم تشكيل اللجنة التوجيهية العليا توضع الخطط التفصيلية لإدارة الجودة الشاملة بناءاً على رؤية الإدارة العليا ومبادىء التوجيه لذلك.

5 -توفر الرؤية ومبادىء التوجيه. إن الرؤية هي إستراتيجية طويلة المدى وهذا ما تحتاجه إدارة الجودة لأنها تحتاج لفترة من الوقت حتى تتحقق.

**الميزة التنافسية**

**مفهوم الميزة التنافسية**

يعد مفهوم الميزة التنافسية أحد أهم المفاهيم الأساسية التي تبين مدى تحقيق المنظمة لإهدافها الإستراتيجية وتحقيق غعلى عائد من الربحية وأعلى حصة سوقية بين المنافسين، فهي تحقق تقدماً ناجحاً للمنظمة بين المنافسين.

**تعريف الميزة التنافسية**

عرف (Radi, & Alarabi, 2015) الميزة التنافسية بأنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط والإنتاج". ويمكن أن تتحق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل لمدخلات المنظمة مثل الموارد المادية والبشرية، الموارد الفنية، والتنظيمية، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي من خلال هذه الموارد تستطيع الإدارة العليا مع بقية الإدارات من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ لإستراتيجياتها التنافسية، وبين راضي والعربي أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمحورين رئيسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.عرفها (Porter, 1993) " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعني اّخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"، عرفها (1996Khalel,) "بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة".

يتبين من التعريفات السابقة بإن الميزة التنافسية تتبلور صورتها بشكل كبير عندما تكون المنظمة قادرة على التميز والإختلاف عن المنافسين الأخرين في أحد العناصر الأساسية، ويتم تحقيق ذلك عندما تتبع المنظمة استراتيجيات معينة للتنافس، وتجعل المنظمة في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتعمل على تحقيق رضا العملاء. وبتحقيق ذلك فأن المنظمة تصبح قادرة على تحقيق أهدافها الأستراتيجية وتمتلك حصة سوقية كبيرة وتحقيق الربحية.

**مؤشرات الميزة التنافسية**

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، ورضا المستهلك وغيرها، وحسب(Escrig,2004)، فإن المؤشرات الأكثر شيوعاً واستخداماً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا مثل توفير البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من المؤشرات الوصفية كرضا المستهلك وتتمثل هذه المؤشرات بالتحديد في التالي:

1.**الربحية**: تعرف الربحية على أنها مقاس يستعمل لتقيم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الإستثمارات واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل. وتشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، و كذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، إن النوعية عنصر هام لإكتساب الجاذبية و من ثم النفاذ إلى الأسواق و المحافظة عليها(Alani,2002)**.**

2. **الحصة السوقية**: ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتميز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث هذا المقاس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسن الرئيسيين.

3**. النمو السنوي للمبيعات**: تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيس لمنظمات الأعمال فهي مخرج النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق، ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق، وتسعى العديد من منظمات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح.

**أبعاد الميزة التنافسية**

تطرق العديد من الباحثين إلى الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية، واتفق أغلب الباحثين على أن هذه الابعاد تتضمن التالي:

**1.الكلفة**  (Albakri, &Hamdan, 2013)

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين، والحصول على قدر أكبر من الأرباح، فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في ادناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فأنها سوف تمتلك موقعاً متميزاً يتيح لها السيطرة على السوق.

**2. الجودة:** بين (Porter, 2004)أن المنتجات ذات الجودة العالية هي السلع والخدمات التي يمكن الأعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لإدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً يزيد من قيمة المنتجات في أعين االمستهلكين، والجودة الشاملة تمنح الشركة ميزتين فرض سعر عالي وزيادة الكفاءة، والوسيلة الرئيسية التي يمكن للشركة أن تستخدمها لتحقيق الجودة المتفوقة هي "إدارة الجودة الشاممة" TQM وهي تركز على تحسين الجودة لمنتجات وخدمات الشركة، و لتحقيق الجودة العالية يتطلب التزاماً على كل المستويات بالحرص على الجودة والتركيز على العميل.

3. **السرعة والإستجابة في تقديم الخدمة.** تتحقق الإستجابة المتفوقة لإحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمةأاكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة . (Al- Mousawi, & Raza Ali, 2009).

4. **الإبداع والإبتكار**. إن مدى تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة. وهذا يعني بأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن تكون وتستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري متوافق مع الإمكانات المتاحة في التطبيق والتمايز بها عن الأخرين، وبدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لأنها ستكون نسخ لأفكار مماثلة تم تقليدها من قبل الأخرين و بالتالي تنتهي هذه الميزة التنافسية. (Albakri, &Hamdan, 2013)

**5. المرونة. أ**صبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنويع نتيجة للإنفتاح المتزايد والثورة التكنولوجية السريعة في مجال الإعلام والإتصال، وهي الإستجابة السريعة للتغيير في طلب العملاء فضلاً عن زيادة رضاهم عن التسليم، مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك التغيرات وتظهر المرونة في : مرونة المنتجات، و مرونة الحجم. (Khalel, 1998)

**2. الدراسات السابقة : تالياً أهم الدراسات التي شكلت مرجعية نظرية لهذه الدراسة:**

**الدراسات العربية**

**1. دراسة** (**Swidan, & Esmaiel, 2019)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإستقلال كأحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، من خلال إستقصاء أراء العاملين في كافة المستويات فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين الأكاديميين والأداريين بالجامعة والبالغ عددهم (320)موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بواقع ( 144)من العاملين في الجامعة لتمثيل هذا المجتمع، ووزعت عليهم استبانة الدراسة، وتم استرداد (132 )استبانة صالحة للتحليل بمعدل استرداد (91.6 % ) ومن أبرزالنتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: • أن مستوى التقييم العام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة .هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدى وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة .هناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية. كما قدمت الدراسة للجامعة مجموعة من التوصيات للعمل بها أهمها ما يلي: التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية فيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.، توفير الكفاءات والحوافز المادية والمعنوية الازمة لتشجيع العاملين على تطبيق هذه الأبعاد، إعداد خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.، إعداد خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين فيها.

2. **دراسة** (**Alakidi, Sawsan, 2019)**

هدفت الدراسة إلى تقديم معالم نظرية إلى إدارة الكلية قيد البحث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهدافها ومتطلباتها، فضالاً عن دراسة مدى توافر المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الكلية قيد البحث لتطبيقها، مجتمع وعينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من أعضاء مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة كركوك، ومقرري الفروع، ورؤساء الشعب، ومسؤولي الوحدات فيها والبالغ عددهم (30) فرد، لغرض استطلاع آرائهم حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومدى إمكانية تطبيقها على الخدمات التعليمية والتدريبية التي تقدمها الكلية المبحوثة بهدف الارتقاء بأدائها، وبناء على التحليل الإحصائي لإجاباتهم تمكنت الدراسة من التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن هناك إمكانية في تبني الكلية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة على وفق وجهات نظر الباحثين.

**الدراسات الأجنبية**

**1. دراسة (Fadel, Fadel ,& Yassine, Mohammad, 2021 (**

يهدف هذا البحث الى تحديد درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في القطاعين المهني والتقني بمعهد بئر حسن التقني، وتحديد المعوقات التي تقف في طريق تطبيق معايير الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في المجال المهني والتقني بمعهد بئر حسن التقني. وما إذا كان لدى الإدارة العليا خطة استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ذلك المعهد. وباستخدام منهجية نوعية وكمية لجمع البيانات وتحليلها ، تم توزيع ما مجموعه 80 استبياناً على المشاركين الذين مثلوا أعضاء هيئة التدريس والإداريين وكذلك الطلاب في معهد بئر حسن التقني. فقد 19 استبياناً، وأدخلت الردود المتعلقة بالـ 61 استبياناً المتبقية (76 %) في نظام التحليل الاحصائي. يجد البحث بأن التعليم المهني والتقني في لبنان لا يزال يفتقر إلى التخطيط والتنسيق ، حيث تكمن المشكلة الرئيسية في المناهج التعليمية وطريقة تطبيقها، مما يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى الوسائل وتنوعها في تطبيق المواد وتعليمها في حالة معهد بير حسن التقني ، تعاني المنظمة من استياء المعلمين والإداريين من ظروف عملهم ، والتي كانت سببا للخلل الوظيفي وحاجزا أمام توفير التعليم الجيد ، وكلها أعراض عدم وجود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

2. **دراسة ( Yahiaoui, & Chergui,& Aissaoui,&, Brika,2022)**

تهدف هذه الورقة إلى النظر في تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة التعليم العالي من ثلاث وجهات نظر (جودة الخريجين ، جودة البحث العلمي ، جودة خدمة المجتمع). استخدمت الدراسة نهجا مختلطا ، حيث تم تحليل البيانات الكمية من 610 استبيانات موزعة على طلاب الجامعات الجزائرية من خلال تحليل المسار ، والبيانات النوعية من مقابلة منظمة مع 24 أستاذا من أعضاء خلايا الجودة التي يتم تحليل المحتوى NVivo. كشفت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير مباشر وكبير على جودة الخريجين والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الجامعات الجزائرية. تم تقديم النتائج الرئيسية ، وقدمت توصيات أنه يجب على صانعي السياسات ومديري مؤسسات التعليم العالي في الجزائر العمل على إعداد استراتيجيات واضحة لتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإنشاء نظام إدارة الجودة لتحسين جودة التعليم العالي (تحسين جودة الخريجين ، وتحسين جودة البحث العلمي ، وتحسين جودة خدمة المجتمع) من خلال الاعتماد على نظام جودة متكامل يشارك فيه جميع أصحاب المصلحة.

**ثالثاً: منهجية الدراسة**

**1. منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية، واختبار صحة الفرضيات للإجابة عن اسئلة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في كليات الجامعية المتوسطة ومن ثم تحليل هذه المتغيرات الرئيسية والتابعة للوصول إلى نتائج الدراسة .

**2. مجتمع وعينة الدراسة:**

مجتمع الدراسة هو كلية الأميرة ثروت الجامعية المتوسطة. فقد اشتملت على العميد، ونواب العميد من الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة متمثلة برؤساء الاقسام المسؤولين عن الاقسام الأكاديمية في الكلية، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الإداريين. وشمل توزيع الإستبانه على الجميع حيث تم توزيع 60 استبانه العائد منها 35 استبانه وتم اعتمدها اي ما نسبته 60% ، وهذه النسبة جيدة في العرف الإحصائي والبحث العلمي لكونها تتيح المجال لتعميم نتائج الدراسة على الكليات الجامعية المتوسطة**.**

**3. المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة**

يوضح الجدول التالي الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والنسب المئوية

**الجدول رقم (1) الخصائص الديمغرافية**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة المئوية |  |
| النوع الاجتماعي | ذكر | 7 | 20% |  |
| انثى | 28 | 80% |  |
| المجموع | 35 | 100% |  |
| المستوى التعليمي | دبلوم | 3 | %8.6 |  |
| بكالوريوس | 13 | %37.1 |  |
| ماجستير | 16 | %45.7 |  |
| دكتوراه | 3 | %8.6 |  |
| المجموع | 35 | %100 |  |
| عدد سنوات الخبرة | اقل من 5 سنوات | 9 | %25.7 |  |
| 5سنوات –اقل من 10 سنوات | 11 | %31.4 |  |
| 10 سنوات واقل من 15 | 5 | %14.3 |  |
| 15 سنة فاكثر | 10 | %28.6 |  |
| المجموع | 35 | %100.0 |  |

يوضح الجدول أعلاه المتغير الديمغرافي الخاص بالنوع الإجتماعي حيث تبين أن نسبة الذكور بلغت (20%) بعدد 7 أفرد من مجموع المشاركين، كما بلغت نسبة الإناث ( 80%) بعدد 28 فرد، وهذا مؤشر بأن مجتمع الدراسة هو مجتمع أنوثي إلى حد ما والسبب في ذلك أنها كلية جامعية خاصة بالطالبات فقط.

بالنسبة لمتغير المستوى الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة يظهر من الجدول أن نسبة درجة الدبلوم (8.6%) نسبة درجة ابكالوريوس هو (37.1%)، وان نسبة الماجستير هو (45.1%)، وأن نسبة الدكتوراه هو ( 8.6%)، وحيث أن الكلية تعتمد في التدريس على الحاصلين على درجة الماجستير سبب في ارتفاع النسبة لإن الغالبية من حملة شهادة الماجستير. متغير عددد سنوات الخبرة فقط كانت الفئة بين 5 سنوات و10 سنوات هي الفئة الأكبر مما يدل على الإستقرار الوظيفي.

**4. أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات**

تم اعتماد المصادر التالية للحصول على المعلومات والبيانات وذلك بهدف الوصول إلى مقاصد الدراسة:

أ. المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى الكتب المختصة بموضوع الدراسة، الدراسات، البحوث، المقالات، الرسائل، والأدبيات المنشورة.

ب. المصادر الأولية: هي المصادر المتعلقة بالإستبانه التي تم تصميمها والتي تعد أداة للقياس والتي ترتبط بموضوع الدراسة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات الأولية اللازمة من العينة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة.

**5. أداة الدراسة:** بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت اليها والمقاييس التي استخدمتها، قام الباحثان بتطوير استبانة لقياس أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة بابعادها على تحقيق الميزة التنافسية في الكليات الجامعية المتوسطة. وفيما يلي توضيح لإجزاء اداة الدراسة:

**الإستبانه**

حيث تضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، وهي:

**الجزء الأول**: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (3) متغيرات وهي )النوع الإجتماعي، التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخبرة(.

**الجزء الثاني**: تضمن قياس المتغير المستقل وهو أبعاد الجودة الشاملة وشملت 7 أبعاد وهي: (إلتزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التحسين المستمر، فرق العمل، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء، مكافأة العاملين)، وقد تضمنت أداة الدراسة ) 69) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

**المتغير المستقل**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| البعد | **التزام الإدارة العليا** | **تمكين العاملين** | **التحسين المستمر** | **فرق العمل** | **التركيز على العملاء** | **مكافأة العاملين** | **تدريب وتأهيل العاملين** |
| عدد الفقرات | 10 | 7 | 7 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| ترتيب الفقرات | 1-10 | 11-17 | 18-24 | 25-29 | 30-34 | 35-38 | 39-42 |

**الجزء الثالث**: تضمن قياس المتغير التابع وقد تضمنت أداة الدراسة على 15 فقرة لقياسها من 43- 57

وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة في الجزء الثاني طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

**جدول اختيار مقياس الاستبانه**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الدرجة** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| مستوى الموافقة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |

**6. الأدوات الإحصائية المستخدمة**

للإجابة عن اسئلة الدراسة ولإختبار فرضيات البحث، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Science) SPSS لوصف عينة الدراسة من جهة وللإجابة عن سؤال البحث واختبار الفرضيات من جهة أخرى وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1. حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. اختبار t لعينتين منفصليتين ، واختبار التباين الأحادي ANOVA
3. حساب تحليل الإنحدار البسيط لإختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع كل على حده.
4. حساب تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده. وتحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لإختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
5. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
6. اختبار معامل الإلتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).
7. كرونباخ ألفا (Cronbach’s Alpha) لقياس الإتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

**7. إختبار أداة الدراسة:**

**1. إختبار الصدق الظاهري:**

قام الباحثان بإعداد إستبانة توفر البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها حيث تم عرض هذه الإستبانة على مجموعة من الإساتذة المحكمين للتحقق من مدى صدق الاستبانه، وتم اجرى بعض التعديلات عليها.

**2. ثبات أداة الدراسة**

تم إستخدام إختبار الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha )، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وكان معامل الثبات كرونباخ الفا لكل ابعاد الدراسة 0.93 وهي حسب اوماسكران نسبة عالية تدل على ثبات الاتساق الداخلي، والجدول التالي يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة:

**الجدول رقم (2) معامل كرونباخ الفا**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| المجال | البعد | عدد الفقرات | معامل كرونباخ الفا |
| **ابعاد الجودة الشاملة** | **التزام الإدارة العليا** | 10 | 0.862 |
| **تمكين العاملين** | 7 | 0.867 |
| **التحسين المستمر** | 7 | 0.876 |
| **فرق العمل** | 5 | 0.841 |
| **التركيز على العملاء** | 5 | 0.820 |
| **مكافأة العاملين** | 4 | 0.848 |
| **تدريب وتأهيل العاملين** | 4 | 0.759 |
| **الميزة التنافسية** | | 15 | 0.865 |

يوضح الجدول قيم الثبات للمتغير المستقل ابعاد الجودة الشاملة والتي تراوحت بين (0.759) لبعد تدريب وتأهيل العاملين و ( 0.876) لبعد التحسين المستمر، أما فيما يخص قيم الثبات للمتغير التابع الميزة التنافسية(0.865). وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق اغراض هذه الدراسة .

**رابعاً: تحليل بيانات الدراسة**

يتضمن هذا لجزء عرض نتائج الدراسة وقد تم ذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، ثم إختبار فرضية الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج:

**1. الإجابة عن اسئلة الدراسة**

1. **السؤال الأول**: ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الكليات الجامعية المتوسط وخصوصاً كلية الأميرة ثروت من وجهة نظر المبحوثين؟

لوصف وتحليل أبعاد المتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها( إلتزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التحسين المستمر، فرق العمل، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء، مكافأة العاملين)، فقد لجأ الباحثان إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرات وأهمية كل فقرة كما في الجداول التالية:

**الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإبعاد الجودة الشاملة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| المجال | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية |
| **إدارة الجودة الشاملة** | التركيز على العملاء | 4.3086 | .50954 | مرتفع |
| تدريب وتأهيل العاملين | 4.2643 | .34801 | مرتفع |
| تمكين العاملين | 4.2619 | .37330 | مرتفع |
| فرق العمل | 4.0000 | .60973 | مرتفع |
| التزام الإدارة العليا | 3.9679 | .52715 | مرتفع |
| التحسين المستمر | 3.8327 | .54946 | مرتفع |
| مكافأة العاملين | 3.5000 | .75245 | متوسط |
| **مجال إدارة الجودة الشاملة ككل** | | 4.1862 | .27701 | مرتفع |

يوضح الجدول إجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة الرئيسة )الإستبانة( المتعلقة -بفقرات المتغير المستقل المتغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها(إلتزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التحسين المستمر، فرق العمل، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء، مكافأة العاملين)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بمتوسط كلي مقداره ( 4.15) لهذا المتغير حيث كانت المتوسطات بين ( 3.50 – 4.30) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمتغير ابعاد الجودة الشاملة بحسب اراء عينة الدراسة، وفيما يتعلق بالمؤشرات على شكل منفرد فقد جاء البعد التركيز على العملاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدارة (4.30)، والبعد مكافأة العاملين بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقدارة ( 3.5)، وجميعها كانت مرتفعة باستثناء بعد مكافأة العاملين بمستوى أهمية متوسطة.

وتفسر هذه النتائج بأن الإدارة العليا في كلية الأميرة ثروت تهتم بشكل مرتفع في تأهيل وتمكين العاملين بالكلية من خلال فرق العمل، ومكافأة العملين من أجل إدامة التحسين المستمر في الكلية وبالتركيز على العميل .

2. **الإجابة عن السؤال الثاني**: ما تحقيق الميزة التنافسية بين الكليات الجامعية المتوسطة وخصوصاً كلية الأميرة ثروت من وجهة نظر المبحوثين؟

**الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإبعاد الميزة التنافسية**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| المجال | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية |
| **الميزة التنافسية** | | 4.1543 | 0.39333 | مرتفع |

ايضا كان المتوسط الحسابي للبعد التابع الميزة التنافسية (4.15) وهو مرتفع مما يعكس تصور المبحوثين في تحقيق الميزة التنافسية للكلية.

**2. اختبار الفرضية**

**تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات إختبار فرضية الدراسة**

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحثان بإجراء بعض الإختبارات ذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor ( VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به ( VIF ) للقيمة( 10) ،وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من((0.05 والجدول التالي يبين نتائج هذه الإختبارات.

**الجدول رقم (5) نتائج اختبار قوة الإرتباط بين ابعاد المتغير المستقل**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المؤشر | **Tolerance** | **VIF** | **Skewness** | **Kurtosis** |  |
| التزام الإدارة العليا | .696 | 1.436 | -1.030 | .419 |  |
| تمكين العاملين | .593 | 1.686 | .858 | -.672 |  |
| التحسين المستمر | .741 | 1.350 | -1.779 | 2.809 |  |
| فرق العمل | .613 | 1.632 | .185 | -.611 |  |
| التركيز على العملاء | .667 | 1.498 | .128 | -1.453 |  |
| مكافأة العاملين | .857 | 1.167 | -.055 | -.145 |  |
| تدريب وتأهيل العاملين | .626 | 1.598 | 1.141 | .026 |  |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل )ابعاد إدارة الجودة الشاملة)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين(VIF ) للأبعاد المتمثلة ب (التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التحسين المستمر، فرق العمل، التركيز على العملاء، مكافأة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) والتي تقل عن 10، يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به Tolerance وهي تراوحت بين ( 0.593، 0.857) وجميعها أكبر من (0.05 ) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. مما يعني أن البيانات صالحة لغايات اختبارها.

تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الإلتواء ( Skewness ) حيث كانت القيم أقل من ) 2.2 ( ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، ولإختبار التوزيع الطبيعي فقد تم الاعتماد على قيم الإلتواء كما هو مبين في الجدول السابق حيث تراوحت قيم الإلتواء بين ( 0.055 إلى 1.141 ) وهذا يدل على أن البيانات تتوزع طبيعياً، وحيث أن قيم الإلتواء إذا تراوحت بين ( – 2.2 إلى2.2) فإن البيانات تتوزع طبيعا، وكذلك الأمر بالنسبة للتفلطح اذ تراوحت القيم بين (0.026، 2.8).

**اختبار صلاحية النموذج**

من خلال استخدام التحليل معامل الإنحدار البسيط كانت قيمة F المحسوبه (48.39) وهي اكبر من قيمة F الجدوليه (2.37) عند دلالة α= 0.05، وكانت قيمة SIG= 0.00 اقل من 0.05

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الفرضية | Sig | F | Adj R | **R2** | R |
| الرئيسية | 0.00 | 48.393 | 0.582 | 0.595 | 0.771 |

من خلال استخدام التحليل معامل الإنحدار البسيط كانت قيمة F المحسوبه (48.393) وهي اكبر من قيمة F الجدوليه (2.37) عند دلالة α= 0.05، وكانت قيمة SIG= 0.00 اقل من 0.05 هناك أثر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع ، وباالرجوع إلى قيمة R2 التي تساوي 0.595 والتي تفسر ان نسبة التغير الحاصله للمتغير التابع هي 59.5% والناتجة من المتغيرات الحاصلة للمتغيرات المستقلة، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= 77%، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في كليات الجامعية المتوسطة، فإن النموذج صالح للإختبار وأن هناك أثر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

**إختبار فرضية الدراسة**

**الفرضية الرئيسية**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة( 0.05 ≤ α ) لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (إلتزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التحسين المستمر، فرق العمل، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على العملاء، مكافأة العاملين) لتحقيق الميزة التنافسية بابعادها ( الكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة، السمعة)

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام الإنحدار المتعدد ويعرض الجدول التالي نتائج تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإختبار أثر المتغير المستقل الكلي ابعاد إدارة الجودة الشاملة في المتغير التابع الميزة التنافسيةمجتمعة كاملة، وقد ظهرت نتائج إختبار هذه الفرضية في الجدول التالي

**الجدول رقم( 7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المتغير | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
| B | Std. Error | Beta | t | الدلالة الاحصائية |
| Constant | -.351 | .692 |  | -.507 | .616 |
| **التزام الإدارة العليا** | -.139 | .067 | -.187 | 2.079 | .047 |
| **تمكين العاملين** | .246 | .103 | .233 | 2.396 | .024 |
| **التحسين المستمر** | .132 | .062 | .184 | 2.118 | .044 |
| **فرق العمل** | .246 | .062 | .381 | 3.981 | .000 |
| **التركيز على العملاء** | .312 | .071 | .404 | 4.407 | .000 |
| **مكافأة العاملين** | -.039 | .042 | -.075 | -.926 | .363 |
| **تدريب وتأهيل العاملين** | .308 | .107 | .273 | 2.881 | .008 |

تشير النتائج الاحصائية من الجدول ان الابعاد (التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين،التحسين المستمر، فريق العمل، والتركيز على العملاء ، تدريب وتأهيل العاملين) لهم أثر ذو دلالة احصائية في المتغير التابع الميزة التنافسية حيث كانت جميع الأبعاد دالة إحصائياً وجميعها أقل من 0.05، بينما لا يوجد لبعد( مكافأة العاملين)، أثر ذو دلالة إحصائية في الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الصفرية جزئيا فيما يتعلق (التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين،التحسين المستمر، فريق العمل، والتركيز على العملاء ، تدريب وتأهيل العاملين)،وقبول الفرضية البديلة. بينما يتم قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق ب(مكافأة العاملين).

وتدعيماً للنتيجة السابقة فقد تم إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على انفراد في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل ابعاد الجودة الشاملة في الميزة التنافسية. الجدول التالي يبين نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي

**الجدول رقم(8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ترتيب دخول العناصر المستقلة | قيمة R2 | قيمة R | قيمة T | مستوى الدلالة |
| التركيز على العميل | .562 | .749 | 6.50 | 0.00 |
| التركيز على العميل، فرق العمل | .737 | .859 | 5.46، 4.62 | 0.00 |
| التركيز على العميل، فرق العمل، تمكين العاملين | .784 | .886 | 4.76، 3.42، 2.59 | 0.00 |

اعتماداً على النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق يتبين أن بعد التركيز على العميل هو أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية إذ يفسر ما مقدارة 56.2% من التباين في المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم يأتي بعدي التركيز على العميل مع بعد فرق العمل معاً إذ يفسر ما مقدارة 73.7% من التباين في المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم الأبعاد مجتمعه هي (التركيز على العميل، فرق العمل، تمكين العاملين) اذ تفسر ما مقداره 78.4% من التباين في المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية. وجميعها دالة إحصائياً، في حين لم يظهر للابعاد التالية ( التزام الإدارة العليا، التحسين، مكافأة العاملين، التدريب والتأهيل) مجتمعه تأثير واضح حيث لم تكن دالة إحصائية، وضعيفة في تفسير التباين في تحقيق الميزة التنافسية، حيث لم تكن دالة إحصائياً.

**خامساً : مناقشة نتائج الدراسة**

1**.** المتغير الديمغرافي الخاص بالنوع الإجتماعي حيث تبين أن نسبة الذكور بلغت (20%) بعدد 7 أفرد من مجموع المشاركين، كما بلغت نسبة الإناث ( 80%) بعدد 28 فرد أن مجتمع الدراسة هو مجتمع أنوثي إلى حد ما والسبب في ذلك أنها كلية جامعية خاصة بالطالبات فقط.

2. متغير عددد سنوات الخبرة فقط كانت الفئة بين 5 سنوات و10 سنوات هي الفئة الأكبر مما يدل على الإستقرار الوظيفي.

3. كان معامل الثبات كرونباخ الفا لكل ابعاد الدراسة 0.93 وهي حسب اوماسكران نسبة عالية تدل على ثبات الاتساق الداخلي.

4. بالإجابة عن السؤال الأول كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإبعاد الجودة الشاملة مرتفعة وهي تفسر هذه النتائج بأن الإدارة العليا في كلية الأميرة ثروت تهتم بشكل مرتفع في تأهيل وتمكين العاملين بالكلية من خلال فرق العمل، ومكافأة العملين من أجل إدامة التحسين المستمر في الكلية وبالتركيز على العميل.

5. كانت الإجابة عن السؤال الثاني ايضاً مرتفعة حيث كان المتوسط الحسابي للبعد التابع الميزة التنافسية (4.15) وهو مرتفع مما يعكس تصور المبوحثين في أهمية تحقيق الميزة التنافسية للكلية.

6. من خلال استخدام التحليل معامل الإنحدار البسيط كانت قيمة F المحسوبه (48.39) وهي اكبر من قيمة F الجدوليه (2.37) عند دلالة (α= 0.05)، وكانت قيمة (SIG= 0.00) اقل من (0.05)، فإن النموذج صالح للإختبار وأن هناك أثر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

7. من خلال تطبيق معامل الانحدار المتعدد تشير النتائج الاحصائية من الجدول ان الابعاد (التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين،التحسين المستمر، فريق العمل، والتركيز على العملاء ، تدريب وتأهيل العاملين) لهم أثر ذو دلالة احصائية في المتغير التابع الميزة التنافسية حيث كانت جميع الأبعاد دالة إحصائياً وجميعها أقل من (0.05)، بينما لا يوجد لبعد( مكافأة العاملين)، أثر ذو دلالة إحصائية في الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الصفرية جزئيا فيما يتعلق (التزام الإدارة العليا، تمكين العاملين،التحسين المستمر، فريق العمل، والتركيز على العملاء ، تدريب وتأهيل العاملين)،وقبول الفرضية البديلة. بينما يتم قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق ب(مكافأة العاملين).

**الإستنتاجات**

1. اهتمام الإدارة العليا في كلية الأميرة ثروت الكبير بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة قادرة على التحسين من الخدمات المقدمة للطالبات.

2. اهتمام الإدارة العليا في كلية الأميرة ثروت بتحسين الأداء والفعالية وتطوير آليات العمل من أجل تقديم خدمة أفضل للطالبات وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية.

.3 حرص الإدارة العليا في كلية الأميرة ثروت على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الطالبات عن طريق الاستجابة لطلباتهم وتنفيذ جميع احتياجاتهم التعليمية التي تلبي سوق العمل من خلال التخصصات المطروحة، وتطوير آلية تعليم قادرة على حيازة رضاهم.

.4 سعي الإدارة العليا في كلية الأميرة ثروت وبشكل مستمر إلى تدعيم وتعزيز روح الفريق في بيئة العمل من خلال خلق بيئة مريحة للموظفين وذلك من أجل إظهار ما لديهم من إبداع وتحسين الأداء، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على تحقيق جودة الخدمات المقدمة للطالبات.

5. اهتمام الإدارة العليا في كلية الأميرة ثروت بوضع وتصميم خطط واضحة من أجل التقيد بالجودة وتحديد مسؤوليات الموظفين وضمان التزامهم بالقوانين والأنظمة والتي من شأنها أن تدعم تحقيق استمرارية جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

6. حرص الإدارة العليا في كلية الأميرة ثروت وبشكل مستمر على ابتكار وتطوير آليات عمل جديدة والتي ستساهم في تحقيق الجودة المطلوبة ومواكبة كل ما يستجد في التعليم وخصوصاً التعليم عن بعد.

7. حرص الإدارة العليا في كلية الأميرة ثروت على عقد دورات تدريبية بشكل دوري للموظفين حتى تحسن وتطور مهارات وخبرات موظفيها، الأمر الذي سينعكس بدوره على تحسن الأداء وتحقيق جودة الخدمة المطلوبة.

8. ادراك الإدارة العليا في كلية الأميرة ثروت لضرورة تحسين وتطوير الخدمات التعليمية التي تقدمها والذي يتجلى من خلال تشجيعها للموظفين على توظيف مختلف الأساليب والوسائل في سبيل تطوير الأداء وخلق بيئة قادرة على دعم عمليات تطوير الخدمة ومراقبة جودة الخدمة المقدمة وتقييمها.

**التوصيات**

بناءاً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة أن تنظم كلية الأميرة ثروت والكليات الجامعية المتوسطة اجتماعات دورية بين صانعي القرار في الكليات والموظفين لما لذلك من تأثير في تحسين الأداء، وتطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

2. ضرورة محافظة كليات الأميرة ثروت على ممارسات إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسن الأداء، وتعظيم الأرباح، تحقيق الميزة التنافسية لها في السوق.

.3 ضرورة أن تحرص كلية الأميرة ثروت على عمل التغذية الراجعة عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من الممارسات، وأن تحرص على تقديم خدمات متنوعة وشاملة تراعي وتلبي كافة رغبات ومقترحات الزبائن.

.4 ضرورة أن تحرص كلية الأميرة ثروت على الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم وتطوير المهارات، وتحسين جودتها بالشكل الصحيح.

5. ضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في كلية الأميرة ثروت في عمليات اتخاذ القرارات وزيادة صلاحياتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية.

6. منح حوافز معنوية ومادية ومكافآت مالية مجزية لأصحاب الابتكارات والإبداعات في قطاع التعليم.

7. ضرورة أن تستخدم كلية الأميرة ثروت آليات مبتكرة قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز مكانتها في السوق، وتحقيق ميزة تنافسية عالية .

**References**

Alani, Khalil. (2002). *Total Quality Management and requirements of ISO 9001-2000*, Al-Asqar

press, Baghdad

Albakri, & Hamdan, Khaled. (2013). Conceptual framework of sustainability and sustainable

competitive advantage simulation of HP in its adoption of sustainability strategy, *Academic journal of social and Humanitarian Studies*

Alakidi, Sawsan Ibrahim. (2019). Requirements For The Application Of Total Quality Management In Educational Institutions**:** a survey study of the opinions of a sample of employees at the Faculty of physical education and Sports Sciences-University of Kirkuk, *Tikrit Journal of administrative and Economic Sciences.*

Al-Mousawi, Sinan kad, & Reza Sahib Abu Ahmed Al-Ali. (2009). *The Functions Of The Contemporary Organization (Panoramic Overview)*, Al-Warraq publishing Foundation, Jordan.

Birnbaum, R. & Deshotels, J. (1999). Has the Academy Adopted TQM? Planning for Higher Education, 28, 29-37.

Brinbaum, R. (2000). *Management Fads in Higher Education: Where They Come from, What They Do, Why They Fail. Jossey-Bass Inc*., San Fransisco.

Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free*. New American Library, New York.

David, Goetch, and Stanley, Davis. (1994). *Quality Productivity Competitiveness USA*, Macmillan College Publishing Company.

Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis. MIT Press*, Cambridge.

Deming, W.E. (1993). *Total Quality Management in Higher Education. Management Services*, 35, 18-20.

Deming, Edward, & Hagstrom, Robert. (2009). *Total Quality Management Fundamentals, Principles and Applications*, (Rushdi, Hanadi trans), Dar kenoz: Egypt, (Original work published 1991).

Escrig, A.B. (2004). TQM as a Competitive Factor: A Theoretical and Empirical Analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 21, 612-637.

Fadel ,Fadel & Yassine, Mohammad. (2021). The Impact of Total Quality Management on Achieving Competitive Advantage in the Vocational Education Sector in Lebanon- The Case of Bir Hassan Technical Institute, *Scientific & Academic Publishing.*

Fethia ,Yahiaoui & Chergui, Khalil & Aissaoui, Nesreddine &, Brika, Said. (2022). The impacts of total quality management practices in Algerian higher education institutions, *Frontiers in Psychology journal*

Goetsch, D.L. and Davis, S. (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Macmillian College Publishing Co., New York.

Hassan, Ahmed. (2017). *The Impact Of Total Quality Management Practices In Achieving Competitive Advantage: a field study in Jordanian pharmaceutical companies by company size*, master's thesis Faculty of business, Middle East University: Jordan.

Helms, S. and Key, C.H. (1994). *Are Students More than Customers in the Classroom? Quality Progress* , 27, 97-99.

Hofer, C. W. and D. Schendel. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company St Paul, MN.

Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Translated by Lu, D.J., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

James, V. and James, L. (1998). Higher Education and Total Quality Management. *Total Quality Management & Business Excellence Magazine*  , 9, 659-668.

Jodeh, Mahfouz. (2012). *Total Quality Management-concepts and applications*, Dar Wael, Amman.

Khalel, Nabil Marsa. (1996). *competitive advantage in the field of business*, Alexandria, Alexandria Book Center .

Koch, J.V. and Fisher, J.L. (1998). Higher Education and Total Quality Management. *Total Quality Management Magazine* , 9, 659-668.

Koch, J.V. (2003). TQM: Why Is Its Impact on Higher Education So Small? *The TQM Magazine*

Lunenburg, F.C. (2010). *Total Quality Management Applied to Schools*. Schooling , 1, 1-9.

Meirovich, G. and Romar, E.J. (2006). *The Difficulty in Implementing TQM in Higher Education Instruction—*The Duality of Instructor/Student Roles. Quality Assurance in Education.

Michael, R.K., Sower, V.E. and Motwani, J. (1997). *A Comprehensive Model for Implementing Total Quality Management in Higher Education. Benchmarking for Quality Management and Technology* , 4, 104-120.

Porter, Micheal,M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance , free press.*

Radi, Bahgat, & Alarabi, Hisham. (2015). *Total Quality Management concept, philosophy and applications*, Rawabet publishing and Information Technology Company, Cairo.

Rhodes, A.J. (1992). *Total Quality Management*, UK, Prentice Hall, P.P.12-21.

Seymour, D.T. (1991). *TQM on Campus: What the Pioneers are Finding*.

Sharaf Aldeen, Abeer. (2019). *Quality Management in organizations*, Alexandria University, Faculty of Commerce

Short, P.J. and Rahim, M.A. (1995). Total Quality Management in Hospitals. *Total Quality Management Magazine* , 6, 255-263.

Sirvanci, M.B. (2004). Critical Issues for TQM Implementation in Higher Education. *The TQM Magazine*, 16, 382-386.

Swidan, Raja, & Ismail Hazar. (2019). The Impact Of Promoting A Culture Of Total Quality On Achieving Competitive Advantage At The Palestinian Independence University from the point of view of its employees, *Lebanese International University, Lebanon*

Yang, C.C. (2005). An Integrated Model of TQM and GE-Six Sigma*. International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 1, 97-105.

**المراجع باللغة العربية**

البكري، ثامر وبنى حمدان، خالد(2013 )، الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة"، **مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية**.

جودة، محفوظ، (2012)، **ادارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل، عمان

خليل، نبيل مرسى(1998)، **الميزة التنافسية في مجال الاعمال**، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، ط1

دمنج، ادورد، و هاغستروم، روبيرت، (2009)، **إدارة الجودة الشاملة اسس ومبادئ وتطبيقات**، )ترجمة هنادي رشدي(، كنوز للنشر 2009،( العمل الأصلي نشر 1991)

راضي، بهجت، و العربي هشام، (2015)، **إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات**، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة

شرف الدين، عبير (2019)، **إدارة الجودة في المنظمات**،جامعة الاسكندرية، كلية التجارة

الموسوي، سنان كاض، و رضا صاحب أبو أحمد آل علي،(2009). **وظائف المنظمة المعاصرة )نظرة بانورامية عامّة(،** مؤسسة الوراق للنشر،الأردن،

العاني، خليل(2002). **ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000**، مطبعة الاشقر ، بغداد

العكيدي، سوسن ابراهيم(2019) . بعنوان متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة كركوك، [م**جلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**](https://search.mandumah.com/Databasebrowse/Tree?searchfor=&db=&cat=&o=2354&page=1&from=)

حسن، أحمد. (2017). **أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية**: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط: الأردن

سويدان، رجا و اسماعيل هزار.(2019) . **أثر تعزيز ثقافة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الإستقلال الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيه**، الجامعة اللبنانية الدولية، لبنان