



The Role of Strategic Planning in Total Quality Management on the Performance of University Staff

Mustafa , A, Al-Qazdar

Department of Education and Psychology, College of Education, Al-Jafara University,

*Corresponding author email: EMAIL: mustafaqzdar@aju.edu.ly

Received 19-09-2025 | Accepted: 17-10-2025 | Available online: 31-12-2025 | DOI:10.26629/ UZJEPS.2025.29

Abstract

This research addresses the issue of the relationship between strategic planning and total quality management, and the impact of this relationship on employee performance in higher education institutions. The importance of the topic stems from its focus on one of the vital aspects that directly affect the efficiency of educational institutions and their ability to achieve their goals. The research touched on a set of fundamental concepts such as quality management and strategic planning, in addition to reviewing the applications of quality in higher education and explaining the justifications that make adopting total quality management an urgent necessity. The researcher also reviewed a number of previous studies on the subject, whether at the local, Arab, or international level, to provide a comprehensive overview of the topic. Through analysis, the research reached a series of conclusions, the most prominent of which is that strategic planning plays an effective role in supporting total quality management and positively reflects on employee satisfaction and their efficiency within higher education institutions. It also became clear that the degree of this impact varies depending on the nature of the institution and the extent to which it adopts long-term strategic thinking. In light of these results, the researcher proposed strategic planning within universities, integrating it into daily administrative practices, alongside establishing specialized units in this field responsible for providing the necessary data for policy and plan formulation, as well as including this type of planning in university leadership training programs, and encouraging leaders who possess foresight to contribute to shaping the institution's long-term mission and goals.

. Keywords:

Strategic planning, total quality management, higher education, employee satisfaction

Univ Zawia Educational and Psychological Sciences J. 2025; 2: 589-604

<http://journals.zu.edu.ly/index.php/UZJEPS>

“Articles published in *Univ Zawia Educational and Psychological Sciences J* are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.”



دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين بالمجتمعات

مصطفى عاشور الفزدار

قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة الجفارة، الجفارة

EMAIL: mustafaqzdar@aju.edu.ly

تاريخ النشر: 2025/12/31

تاريخ القبول: 2025/10/17

تاريخ الاستلام: 2025/09/19

الملخص:

تناول هذا البحث إشكالية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، وتأثير هذه العلاقة على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي. وقد جاءت أهمية الموضوع من كونه يسلط الضوء على أحد المحاور الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة المؤسسات التعليمية وقدرتها على تحقيق أهدافها.

طرق البحث إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية مثل إدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى استعراض تطبيقات الجودة في التعليم العالي، وبيان المبررات التي تجعل من تبني إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة. كما استعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة، سواء على الصعيد المحلي أو العربي أو الدولي، بهدف تكوين صورة شاملة حول الموضوع.

وقد توصل البحث من خلال التحليل إلى جملة من النتائج، من أبرزها أن للتخطيط الاستراتيجي دوراً فعالاً في دعم إدارة الجودة الشاملة، وأنه ينعكس بشكل إيجابي على رضا الموظفين وكفاءتهم داخل مؤسسات التعليم العالي. كما تبين أن درجة هذا التأثير تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة ومدى تبنيها لفكر التخطيط طويل الأمد.

في ضوء هذه النتائج، قدم الباحث مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات، ودمجه في الممارسات الإدارية اليومية، إلى جانب إنشاء وحدات متخصصة في هذا المجال تكون مسؤولة عن توفير البيانات اللازمة لصياغة السياسات والخطط، فضلاً عن إدراج هذا النوع من التخطيط ضمن برامج تدريب القيادات الجامعية، وتشجيع القادة الذين يتمتعون ببعد النظر على الإسهام في صياغة رسائل وأهداف المؤسسة على المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي، رضا الموظفين،

مقدمة البحث:

تعتبر الإدارة من أهم أنشطة الإنسان على هذه الأرض، لما لها من أثر في تطوير المنظمات والمجتمعات في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية؛ فجهود المنظمات لم تعد تقف عند تحقيق الأهداف ففي مستوياتها الدنيا بل أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستوى الأداء الذي يصل إلى التميّز هو الأمل المنشود، وهذا ببساطة ما يسمى بمفهوم الجودة.

ومن أهم المتغيرات في التعليم العالي التوجه نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ لذلك أصبح هناك حاجة لأن تقوم الجامعات بتطوير أنظمة واستراتيجيات الجودة الخاصة بها كمدخل رئيسي للمنافسة والبقاء، ويجب أن تشمل هذه الأنظمة والاستراتيجيات الجمهور الخارجي والداخلي، كما تعتمد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الإداريين والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية في تحسين الأعمال والخدمات التعليمية والبيئة الثقافية للجامعة، وبذلك تعود الفائدة على الجميع في الجامعة والمجتمع. (الكوني، 2003:25-35)

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة بعلاقة متكاملة؛ فوجود التخطيط السليم ضرورة ملحة لنجاح إدارة الجودة بما يتباين من مفهوم تموي يهدف إلى التحسين المستمر في عملية الإنتاج بمشاركة جميع العاملين مما يشك دافعاً نحو تحقيق أهداف المنظمة؛ فلا يمكن لإدارة الجودة وإدارة التغيير أن تطبقاً وتعملان بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وذلك بسبب ارتباط المفهومين الوثيق بنجاح تطبيقات الجودة. (الحفار، 2001:80)

مشكلة البحث:

إن تحقيق متطلبات الجودة في أي مؤسسة يعتمد على دور الإدارة الفعالة للجودة الشاملة في داخل هذه المنظمة، والتي تهدف إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تناول رضا المستهلك، ومن ثم تحقيق الأرباح، والسير قدماً في تطوير المؤسسة. وإدارة الجودة لابد من أن تشمل جميع عناصر بيئه الجامعة من مدخلات، والتي تتضمن (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، وقوانين الجامعة وفلسفتها)، والعمليات التي تتضمن: (العملية الأكاديمية والتربية والإدارية)، والمخرجات التي تتضمن: (تحسين كفاءة العاملين، وتحقيق رضاهم، وتقديم خدمات جيدة للطلبة، ورفد المجتمع بخريجين بمعارف وقدرات

ومهارات وبحوث علمية، وخدمة المجتمع، وتحقيق الربح. (درة، 1993:51)

إن غياب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات بشكل عام يعود لعدة أسباب منها: (العنایة الضعيفة بالتنظيم لها، والتركيز على بناء التنظيم، وإهمال مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة)، ومن الأسباب التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (غياب ممارسات الإدارة الاستراتيجية فيها). (الواحد، 2012:69) وفي ضوء ما تقدم فإن هذه الدراسة تسعى لتوضيح أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في الجامعات، ولدراسة المشكلة بصورة أكثر منطقية فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات؟

أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في الجامعات من خلال التعرف على الأهداف التالية:

1-قياس مستوى فهم رؤية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات.

2-قياس مستوى فهم رسالة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات.

3-تحديد مدى اتباع الجامعات لأهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة.

4-تبیان مدى إمكانیة تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

5-قياس مستوى فهم الوقت في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات.

6-تبیان أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في الجامعات.

7-تقديم توصيات من واقع نتائج الدراسة تخدم نظام التعليم الجامعي في الجامعات لرفع مستوى جودة التعليم.

أهمية البحث:

أولاً: الجانب النظري

حاولت هذه الدراسة تقديم وبناء وإضافة معرفة تتعلق بالخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة لنظام التعليم العالي في الجامعات؛ بالإضافة إلى تقديم دراسات ذات توجه مستقبلي يخدم الأكاديميين والباحثين في معالجة متغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة.

ثانياً: الجانب التطبيقي

تعريف مجتمع الدراسة وعینته بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقه فيها بما يعزز الارتقاء إلى مستوى الجودة المطلوب في اقتصادات التعليم

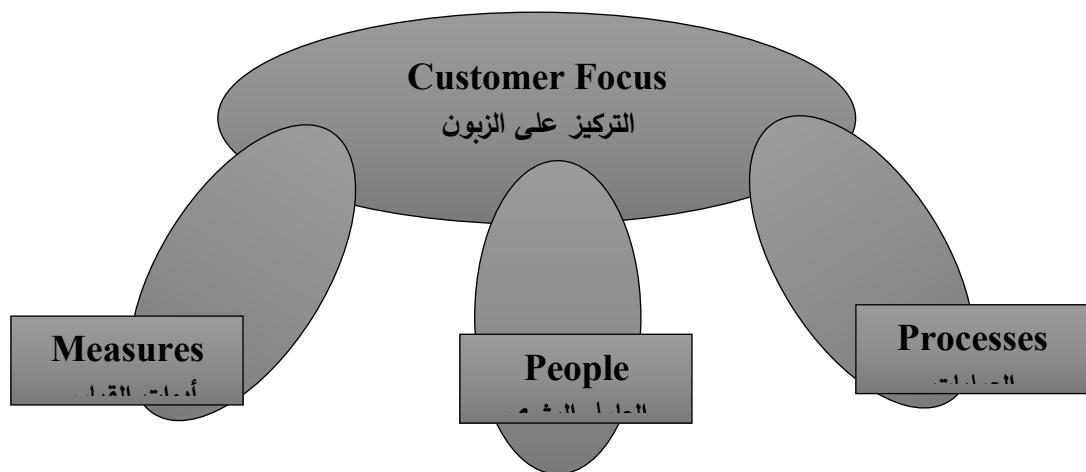
الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم إدارة الجودة:

معنى الجودة في اللغة: "الشيء الجيد، وجاء في معجم لسان العرب لابن منظور بأن أصل كلمة الجودة هي (جود)، والجيد ضد الرديء، وجاد الشيء أي جوده أي صار جيداً". وذهب آخرون إلى اعتبار إدارة الجودة مجموعة من المبادئ الإنسانية والفلسفية التي تشمل التحسين المستمر للأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية، والموارد البشرية لتحسين الخدمات، والمواد التي يتم

توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في المنظمة للدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العمل.(Besterfeld, etal., 1995:3) وقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها: "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفته مدى تحسين الأداء".(القطانى، 1993:2) أما مفهوم الجودة في التعليم فإنه يتعلق بكل صفات ومميزات المجال التعليمي، والتي تظهر مدى النجاح والإنجاز للنتائج المراد تطبيقها، وهو ترجمة احتياجات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتقدير الخدمة التعليمية، وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم.(رشيد، 1995:5)

إن هدف الجودة الرئيسي هو تحقيق رضا العميل، والذي يعتمد على ثلاثة محاور رئيسية هي: أدوات القياس (Measures)، والتي تقيس درجة الجودة، والعامل البشري (People)، والذي يؤكّد على جهد العامل البشري في تحقيق الجودة، والعمليات (Processes)، والتي يجب تحسينها باستمرار، ويوضح الشكل 1 الآتي هذه الفكرة:



شكل 1 يوضح مقدّع الجودة بمحاوره الثلاثة

ويرى الباحث بأنّ ضمان نجاح إدارة الجودة يعتمد على التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب وضع أسس لضمان نجاح هذه الجودة من حيث ثقافة الجودة في المنظمة، والعمل على تطبيقها في مدخلات الإنتاج، ومن ثم مراقبة نتائجها في المخرجات.
علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الجودة الشاملة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المقومات لتحقيق جودة أداء المنظمة من خلال وضع رؤية ورسالة للمنظمة، ومن حيث وضع الغايات والأهداف التي ستلتزم المنظمة بتحقيقها في الوقت المثالى حتى

تتمكن من تحقيق أعلى درجات الجودة. فالخطيط الاستراتيجي عمليّة شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي

بمتطلبات الجودة الشاملة^٠ (الدجني، 2011:50-70)

ويعتبر الخطيط الاستراتيجي من المقومات المهمة لتحقيق جودة المنظمة، وتقاس عملية الخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الاستراتيجية، وكيف تضع المنظمة رسالتها التي تعبر عنها، وكيف تحدد أهدافها الاستراتيجية، وعملية تطبيق وتطوير الخطط والبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعرضها. (Baldrig, 2004:5-10)

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والجامعات:

لقد بدأت الدعوة لتطوير برامج تعليم متعددة في التعليم العالي في الثلث الأخير من القرن العشرين بسبب دخول كثير من الدول في مرحلة التعليم العالي؛ فأصبحت هناك حاجة ملحة لتطوير برامج تعليم عالي متعددة، وذات نوعية عالية تضمن جودة مخرجات هذا التعليم، ومواءمة هذه المخرجات مع حاجات المجتمع، واستجابتها للمستجدات. وقد استأثرت هذه المسألة بالاهتمام المتزايد لما لها من انعكاسات واضحة على برامج تطوير التعليم العالي، وعلى النشاط الأكاديمي والمهني والتنافسي في العالم. (سلامة، 2005:41)

يُعد مفهوم الجودة في التعليم العالي مفهوماً متعدد الأبعاد والمضامين، ويعتمد على السياق الذي يعمل فيه أين نظام للتعليم العالي، والمهمة المؤسسية، والمعايير الأكademie والمهنية للبرامج الدراسية، وبالمفهوم الموسع للجودة فإنها تشمل جملة المهام والنشاطات كنوعية التدريس، والبحث، والتدريب، ونوعية التعلم. (التعيبي، 2005:19)

ومن هنا كان لزاماً على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، وأن تواجه التحديات التي قد تجدها عن تطبيقها لمنهجية هذا المفهوم، ولقد لقيت إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً من القيادات الإدارية والباحثين والأكاديميين، وخاصة بعد ما حققه من نجاحات في العديد من المؤسسات التربوية العالمية والعربية، وتأكيد النتائج الإيجابية من تطبيقها. (المحاوي، 2007:50-55)

١. التزام قيادة المنظمة باتخاذ إدارة الجودة الشاملة طريقاً لعمل المنظمة:

إن رئيس مجلس إدارة المؤسسة العام، وأعضاء مجلس الإدارة ملزمون بإعطاء من ثلث إلى نصف وقتهم لجهود تطبيق الإدارة الشاملة في مؤسساتهم؛ فلا يمكن لأي مدير ناجح أن يغدو غيره في موضوع إدارة الجودة في مؤسسته، فالعاملون في المؤسسة يتوقعون من رئيسهم أن يضع كل جهده

لأهم موضوع في المؤسسة. ويتطبق هذا الالتزام في ثقافة المنظمة، وهو شيء ليس بالسهل ولا تكفي الرغبة للقيام بذلك بل على الجميع التكاتف للوصول إلى المستوى المطلوب من التغيير، وإذا لم يشترك مدير أو رئيس المنظمة بالتغيير بشكل يومي فإنه لن يكون قادراً على اتخاذ قرار صائب له تأثير إيجابي على التغيير المطلوب.

2. الالتزام بالموارد:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تعني بالضرورة أن تكون مكلفة ومرهقة للمنظمة، فما الظاهرة يجب أن ينفق في مكانه الصحيح، وكما يؤكد ديمنج فإن هناك بعض الأشياء لا يمكن قياسها؛ فقياس الالتزام بأموال الشركة لابد من أن يمر بعدة أسئلة:

- هل هناك سبب لهذا الصرف؟
- هل هو في الوقت المناسب؟
- هل المال متوفّر؟
- هل هذا هو الإجراء الصحيح للقيام به؟

فعندما تؤخذ هذه الاستفسارات بعين الاعتبار فإن المنظمة لن تتكلف أية تكاليف إضافية.

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؛ فعندما يرى العاملون أن إدارة المنظمة العليا تتبع وتتصرف بأسلوب يختلف عن السابق فإن هذا سيعطيها رسالة واضحة بأن هناك تغييراً يحدث.

4. التخطيط والداعية:

بعد أن يتم تشكيل اللجنة التوجيهية العليا توضع الخطط التفصيلية لإدارة الجودة الشاملة بناءً على رؤية الإدارة العليا ومبادئ التوجيه لذلك.

5. توفر الرؤية ومبادئ التوجيه:

تعد الرؤية استراتيجية طويلة المدى، وهذا ما تحتاجه إدارة الجودة لأنها تحتاج لفترة من الوقت حتى تتحقق، كما أن التغيرات الأساسية في طريقة العمل ستؤثر على التعامل مع العملاء والبيئة الخارجية، ووضع قيم لم تكن موجودة في السابق. ويرى (كتعان، 203:45-50) بأن إدارة الجودة

الشاملة في التعليم تمثل ثقافة وإطاراً مهماً لكل مؤسسة تعليمية ترغب في تطوير ذاتها ومواردها؛ فهي ليست أداة للتغيير وحسب بل هي ضمان للتحسين المستمر، واستشعار لرقابة ذاتية تكون المحفز للتطوير الشامل.

ويبيّن هذا الكاتب أن أساس وعناصر إدارة الجودة تمثل في النقاط التالية:

- التركيز على الطلاب والمستفيدون.
- اعتبار الجودة جزءاً رئيسياً من استراتيجية الجامعة.
- جعل الجودة فلسفة وآليات وأدوات أساسية في إدارة الجامعة.
- التركيز على مشاركة العاملين والمربين، وتنمية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
- جعل الجودة مطابقة لبرنامج التحسين المستمرة.
- جعل الجودة تشمل جميع أقسام الجامعة.
- اعتبار الجودة شاملة لكل العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة، وتركتز على جوانب الجودة.

وقد بين (التكريتي، 1997:30) خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بما يلي:

- ضبط نظام الإدارة وتطويره في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد المسؤوليات بدقة.
- الارتقاء بمستوى الطلبة.
- زيادة كفايات أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، ورفع مستوى أدائهم.
- توفير مناخ مناسب تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والعلاقات الإنسانية.
- العمل بروح الفريق، الأمر الذي يزيد من الترابط والتكميل بين جميع العاملين.
- إضفاء المزيد من التقدير والاحترام للمؤسسة التي تأخذ بنظام الجودة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بشكل مستمر.
- خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه.
- إنجاز الأعمال من المرة الأولى، دون أخطاء.
- تربية مهارات أعضاء الهيئة الأكademية والإدارية ومعارفهم.
- تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، وأولياء الأمور، والعاملين، والمجتمع).

• تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.

ونتيجة لما شهدته مؤسسات التعليم العالي من توسيع كمي فائق، وما رافقه من زيادة في أعداد الطلبة الخريجين من هذه الجامعات فإن هذا دفع وزارة التعليم العالي للالتفات نحو ضمان جودة مخرجات هذه المؤسسات، ووضع معايير أكاديمية لاعتماد هذه المؤسسات، ووضع أسس معتمدة لتطبيق الجودة عليها، ومن هنا بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات آخذة بيعن الاعتبار شروط وزارة التعليم العالي في الاعتماد، واستراتيجياتها في التخطيط الجيد لإدارة الجودة للحفاظ على الميزة التنافسية، وما حققته في السنوات السابقة، وما تسعى لتحقيقه مستقبلاً.

ويرى الباحث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات قد ساعد على زيادة التنافسية بينها، كما أنه زاد منوعي وإدراك الجمهور الداخلي والخارجي للجامعات في البحث عن مقاييس الجودة المطبقة فيها، ومدى موائمتها لما هو مطلوب في المجتمع، وبالتالي أصبح لديه معيار واضح في تقييم هذه الجامعات، واختيار ما يعتقد أنها الأقرب إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة.

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

الهدف المتوقع من إدارة الجودة الشاملة في الجامعات هو تحقيق التطوير ، وإحداث عملية تغيير في النظام التعليمي ليصبح قادراً على الالتزام بواجباته تجاه المجتمع من حيث رفده بخريجين مميزين، والمساعدة في تتميته بشكل مباشر، كما أن أهمية تطبيق الجودة الشاملة تتطلب من تفعيل دور كل فرد في الجامعة ليقوم بدوره في الاتجاه الصحيح لتحقيق الجودة الشاملة.

وتكون مبررات وأهمية تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات في النقاط التالية:

1. ظهور الحاجة في المجتمع إلى التكامل والانسجام بين مستوياتها المختلفة: (الإدارة الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وأولياء الأمور).
2. عدم وضوح أهداف الجودة الشاملة لدى بعض العاملين في الجامعات الخاصة، والحرص على تعميق مفهومها لديهم.
3. حاجة الجامعات إلى بناء جسور من المصداقية مع المستفيدين من خدماتها.
4. تطوير النظام الإداري والتظيمي والمحاسبي لضمان زيادة إنتاجية العاملين.
5. الحاجة لزيادة التعاون بين الجامعات والمجتمع المحلي.
6. التوصل إلى سبل تشخيص نقاط القوة والضعف في مجال أداء الجامعة حتى تتمكن من التطوير والتحسين.(الحاج وآخرون، 2008:60-65) ويرى (الطيبي، 2010:189-186)

أن تبني الجودة أصبح ضرورة تفرضها كثير من الأساليب والمزايا، ولكلفة الأطراف، وذلك للأسباب التالية:

1. الرغب في حفظ أكثر من 45% من تكاليف الخدمات التي تصيب سدى بسبب غياب التركيز على الجودة الشاملة.
2. اعتبار تطبيق الجودة الشاملة ضرورة حتمية تفرضها المشكلات المتربطة على النظام البيروقراطي، وتتطور القطاع الخاص.
3. شدة المنافسة بين الجامعات.
4. مواجهة تطلعات ومتطلبات وتوقعات العملاء التي تزداد باستمرار.
5. الرغبة في خفض المصروفات والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.
6. الحاجة لسد متطلبات العاملين فيما يخص أسلوب وجودة العمل.
7. تبني الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين التربويين والطلاب وأولياء أمورهم وكافة أفراد المجتمع.
8. مساعدة أسلوب إدارة الجودة الشاملة بوجه عام في حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات.

ويمكن القول أنه نتيجة لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم فإن فوائدها تقسم إلى ثلاثة أنواع:

1. فوائد تعود على المجتمع ككل، وتشمل النقاط التالية:

2. فوائد تعود على المؤسسة التعليمية، وتشمل النقاط التالية:

3. فوائد تعود على الطالب، وتشمل النقاط التالية:

ويرى الباحث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات لها الكثير من المبررات، وهي مفتاح النجاح والتنافس بين الجامعات، وذلك بسبب ما تؤديه من نتائج ومخرجات يستطيع الجمهور من خلالها الحكم على هذه الجامعة أو تلك، وبالتالي فإن تطوير الجامعات مرتبط بمدى قدرتها على الالتزام بإدارة الجودة فيها، ومن أبرز فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

1. الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع المجالات.

2. تحسين العلاقة الداخلية بين أقسام الجامعة المختلفة.

3. حل المشاكل بالطرق الصحيحة وبوقت قصير.

4. رفع مستوى الجامعة الأكاديمي وبالتالي زيادة حصة مشاركتها بسوق التعليم.

5. زيادة مشاركة الجامعة في دعمها للمجتمع المحلي.

معوقات تطبيق إدارة الجودة:

إن الجامعة كأي منظمة تواجه تحديات ومعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن العوامل التي تحد من قدرة الجامعات في سعيها كما يراها (إسماعيل، 2003:61) ما يلي :

1. ضعف إدارة الجامعة في تقرير مستوى جودة مخرجاتها كونها الجهة المسؤولة عن توفير

الموارد الازمة لإنجاز النشاطات الجامعية، وعن توفير الظروف المناسبة لتحسين الجودة.

2. عدم توفر الإمكانيات الكافية للجامعة من موارد بشرية، وكتب، ولوازم، ووسائل تعليمية، وأجهزة، ومعدات، والخصصات المالية المتاحة لها.

3. تدني مستوى الهيئة التدريسية المتوفرة في الجامعة من حيث الخبرة، والمؤهل العلمي، والرغبة في العمل.

4. تدني نوعية الطلبة المقبولين من حيث المستوى العلمي، والمهارات التي يمتلكونها، ودرجة المواضبة على الدوام والاحترام.

5. صغر عمر الجامعة من حيث اتساع التخصصات الجامعية، وتراكم خبراتها التعليمية والإدارية، ومن ثم جودة مخرجاتها.

6. عدم وجود فلسفة واضحة للمجتمع، وما تقرره من سياسات تنمية للبيئة، وما يتطلبه تنفيذ هذه السياسات من خبرات ومؤهلات مهنية جامعية متخصصة تقرر نوعية مخرجات الجامعة المطلوبة.

تحسين الأداء في الجامعات:

ينبع تحسين الأداء في الجامعات من الأهداف الرئيسية التي تسعى كل جامعة لتحسينه وتطويره لمواجهة تغيرات وتطورات المعارف والعلوم، والتكييف معها.

وعرفه (مخيمر وآخرون، 2000:40-45) بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعಲها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"، ويرى (الدجني، 2011:50-55) أن مفهوم الأداء يشتمل على ثلاثة أبعاد:

1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.

2. أداء الوحدات التنظيمية في السياسات العامة للمؤسسة.

3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

كما أن فشل تلك الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتيح لها فرص البقاء في السوق؛ مع تدني مستوى جودة الخدمة التي تقدمها بما فيها من أضرار على المجتمع.
الدراسات السابقة:

تناولت الكثير من الدراسات العربية والأجنبية في دول مختلفة من العالم مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات، وقد قام الباحث بمراجعة الدراسات والبحوث السابقة بهدف التعرف على أهم نتائج هذه الدراسات، وفيما يلي استعراض لأهم هذه الدراسات.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (ناجي، 1998)، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في الجامعات الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وقامت بتطبيقها على جامعة عمان الأهلية، وقد كانت نتائج الدراسة رضا مرتفعاً للطلاب على تجهيزات الجامعة، ورضا منخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية، كما وجدت لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الحوافز للموظفين، والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

2. دراسة (أيوب، 2000)، بعنوان: "تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية"

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق مع بعضها البعض لتنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

3. دراسة (بح، 2003)، بعنوان: "تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة، والتعرف إلى درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، وتوصلت الدراسة إلى التصور المقترن لتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

تناولت الكثير من الدراسات الأجنبية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، منها:

1. دراسة (Brown & Jacqueline, 1995)، بعنوان: "توجه الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أوريغون The use of the TQM model education institution" هدفت إلى بحث العلاقة بين اتجاهات الموظفين في وزارة التربية والتعليم، وأشار هذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة والجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن بالمقابل وجدت اختلافات مرتبطة ببعض المتغيرات مثل المستوى التعليمي وال عمر والخلفية العقلية ومكان العمل، والتي قد تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. دراسة (Lewis & Smith, 1997)، بعنوان: "لماذا تحسين الجودة في التعليم العالي quality improvement in high education" في الجامعة يسمح لها بالارتباط بالمجتمع بصورة أفضل، ويساعدها في التغلب على مشكلات الانعزال بين أقسامها وكلياتها، ويعالج كثيراً من جوانب القصور في إعداد الطلاب، وقد حددت الدراسة العناصر الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم العالي بالالتزام بالتحسين المستمر، والالتزام بإرضاء العملاء، والتعامل مع البيانات والمعلومات الحقيقة والصادقة، واحترام العاملين وتشجيعهم على التعاون والإنجاز.

3. بحث (Gopal, 1999)، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا Total quality management in high education institutes in Britain" هدف البحث إلى توضيح كيف أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم الأساسية للمنظمة تؤدي إلى التعرف على أهمية جودة المؤسسات في كثير من العمليات الداخلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن قياس المبادئ الأساسية في إدارة الجودة ينعكس على الأداء في المؤسسة، و يؤثر في التميز في العمل. **منهجية البحث:**

اعتمد البحث المنهج الوصفي ثم الرجوع إلى الأدب الإداري المتعلق بمتغيرات البحث وهم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، وتحسين الأداء في المجتمع المبحوث؛ حيث تم الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الأدب النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي شكلت رافداً حيوياً في الدراسة، أما على صعيد البحث التحليلي **النتائج:**

من خلال اطلاع الباحث على جملة من الدراسات السابقة النظرية والميدانية استنتج الباحث جملة من النتائج، وهي:

1. وجود أثر للخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين.
2. تأثير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة في رضا العاملين بالجامعات.
3. تحقيق كفاءة العاملين بالجامعات لمدى تأثير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة.

وقد توصل الباحث إلى جملة من التوصيات والمقترحات، وهي:
التوصيات والمقترحات:

1. وجوب الاهتمام بدور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
2. جعل التخطيط الاستراتيجي جزء من الثقافة التطبيقية للجامعات.
3. تشكيل وحدة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة مهمتها تعزيز الجامعات بالبيانات والمعلومات المطلوبة لرسم استراتيجية الجامعات.
4. جعل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة جزء من البرنامج التدريسي للقيادات الإدارية العليا بالجامعات.
5. تشجيع القيادات الإدارية التي تمتلك موهبة في قراءة المستقبل لاتجاه تطوير رسالة المنظمة لهدف استراتيجي.

المراجع:

المراجع العربية:

1. ابن منظور، محمد بن مكرم، 2000: لسان العرب، الجزء 2، دار التوفيقية، القاهرة.
- إدريس، جعفر أحمد، الأختر عبد الرحمن، 2012: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان المخرجات والحصول على الاعتمادية في جامعة الطائف، بحث منشور في مجلة أماراتك، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 3، العدد 7، ص 39-62.
2. الأعمري، علاء، 2012: أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية أورانج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
3. إسماعيل هادي، 2003: تصميم نظام المعلومات للرقابة على جودة التعليم الجامعي، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية.

4. أليوب، علي، 2000: تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
5. بده، أحمد، 2003: إدارة الجودة الشاملة - أنموذج مقترن للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
6. بركات، عبد الله، 2003: أثر تطبيق الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن، بحث غير منشور في كتاب المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
7. جودت، محفوظ، 2012: إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر.
8. الحاج، ارق، والكوني، سائد، 2003: استراتيجيات التحول إلى نظام الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني الذي عقد في جامعة الزرقاء من 21-23 تشرين الأول 2003، الزرقاء، الأردن.
9. الحفار، سعيد، 2001: أصوات على مفاهيم السياسة، الاستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط وأصول تفيذه نظري - تطبيقي، الطبعة 1، هيئة الموسوعة العربية، دمشق، سوريا.
10. دجني، إياد، 2011: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
11. درة، عبد البارئ، 1993: دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة - حالة دراسية، ورقة غير منشورة في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة، عقدت في القاهرة في الفترة من 19-21 نيسان 1993، عمان، جامعة الإسراء.
12. درة، عبد البارئ، 2003، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصر، المنظمة العربية للتربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
13. درة، عبد البارئ، 2013: الإدارة الفعالة وصلاتها بالإصلاح الإداري والإصلاح السياسي في الأردن من حيث نظامي الاستراتيجي، ورقة غير منشورة في ندوة بعنوان: الإصلاح الإداري بوابة للإصلاح السياسي، عقدت في جامعة العلوم الإسلامية العالمية بعمان بتاريخ 4 آذار 2013، الأردن.

14. الرشيد، محمد، 1995: الجودة الشاملة في التعليم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك

سعود، السعودية، ص 4-6.

15. الصراف، زكي، والخواولة، فالح، 2009: تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

في الجامعات الأردنية الحكومية، الدراسات العليا، ورقة غير منشورة للمؤتمر الإحصائي العربي

الثاني الذي عقد في الفترة من 7-2 تشرين الثاني، سرت، ليبيا.

المراجع الأجنبية:

1. Author Unknown. (1995). Implementing TQM at Oregon State University. *ERIC - EJ520126*. Retrieved from
 2. Baldrige National Quality Program. (2004). *Education criteria for performance excellence*. National Institute of Standards and Technology.
 3. Kanji, G. K., Malek, A., & Tambi, A. M. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*, 10(1), 129–153.
 4. Lewis, R. G., & Smith, D. H. (1994). *Total Quality in Higher Education*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., & Besterfield-Sacre, M. (1995). *Total Quality Management* (3rd ed.). Prentice Hall.