



The Impact of Total Quality Management on Improving the Quality of Educational Services: A Field Study at the Faculty of Arts, Al-Asabaa

Ayman Al-Taher Al-Dabbar *

Department of Business Administration, Faculty of Science and Technology, Jadu, Libya

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات التعليمية
"دراسة ميدانية على كلية الآداب الأصابعة"

أ. أيمن الطاهر الدبّار *

قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم والتقنية، جادو، ليبيا

*Corresponding author: Aldabr1988@gmail.com

Received: June 26, 2026

Accepted: July 27, 2026

Published: August 14, 2026



Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of implementing Total Quality Management (TQM) on improving the quality of educational services at the Faculty of Arts, Al-Asabaa. To achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive-analytical approach. A validated questionnaire was designed as the primary tool for collecting data and was distributed to faculty members at the Faculty of Arts, Al-Asabaa.

The significance of the study lies in identifying the extent to which Total Quality Management contributes to enhancing the educational process. The findings revealed a statistically significant effect of implementing Total Quality Management on improving the quality of educational services. The results also indicated that the employee participation dimension had the greatest impact (67.8%), followed by continuous improvement (67.5%), and top management commitment and support (61.3%). These findings demonstrate that the dimensions of Total Quality Management play a significant role in enhancing the quality of educational services.

Based on these findings, the study recommends strengthening top management commitment and support, expanding faculty members' participation in decision-making, and promoting a culture of continuous improvement to further enhance the quality of educational services.

Keywords: Total Quality Management (TQM); Educational Service Quality; Faculty of Arts, Al-Asabaa.

المخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات التعليمية بكلية الآداب الأصابعة، ولأجل تحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم أداة استبيان محكمة لجمع البيانات والمعلومات الأولية لهذه الدراسة، وتم توزيع هذه الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب الأصابعة، وبرزت أهمية هذه الدراسة في مجموعة نقاط أهمها معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في الرفع من العملية التعليمية كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات التعليمية، وتبين من النتائج أن بعد مشاركة العاملين كان الأكثر تأثيراً بنسبة 67.8% يليه بعد التحسين المستمر

بنسبة 67.5% يليه بعد التزام ودعم الإدارة العليا بنسبة 61.3% مما يدل على أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية، وأوصت الدراسة : بتعزيز التزام ودعم الإدارة العليا، وتوسيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات، وتبني ثقافة التحسين المستمر بما يساهم في الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمات التعليمية، كلية الآداب الأصابعة.

المقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم وأحدث الأساليب في المؤسسات، وقد تم البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظراً لما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات وتغيرات في البيئة المحيطة بها، وحتى تتمكن من البقاء، والاستمرار في تقديم أعمالها وخدماتها بشكل ناجح.

كما لم يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة مهتماً بجودة السلع فقط، وإنما بجودة الخدمات التعليمية المقدمة من قبل المؤسسات لغرض الحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة في سوق العمل.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من المراكز الأساسية في نجاح المؤسسات، وذلك من خلال زيادة مستوى الإنتاج وخفض التكاليف، وتحسين المخرجات، وتحقيق الربح فيجب على المؤسسة أن تطبقها بطريقة جيدة نظراً لأهميتها.

وفي الوقت الحاضر تعتبر المؤسسات التعليمية من أهم الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية لذلك يقع على عاتقها إعداد هذه الموارد بشكل كفوء لمواكبة التطورات العلمية السريعة، ومع زيادة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي أصبح تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة ضرورة استراتيجية، وليس مجرد خيار إداري.

ومما سبق تبرز أهمية هذه الدراسة في تناول موضوع أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات التعليمية، ومعرفة مدى تأثير أبعاد الجودة الشاملة في تحسين جودة الأداء للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة المجرب وآخرون، (2018) بعنوان : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (مراجعة نظرية للدراسات السابقة للمؤسسات التعليمية)
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي، وبيان الانعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء مميز لمواجهة هذه المنافسة التي يتميز بها عصرنا الحالي.

2. دراسة الخلاص، (2024) بعنوان : تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي دراسة بين المراحل والمعوقات.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي دراسة بين المراحل والمعوقات واتبع الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الاستمرار في تحسين المنتج التعليمي ولا يمكن تحقيق مخرجات تعليمية بجودة عالية بدون التحسين والتطوير المستمر في المناهج التعليمية وطرق التعليم.

3. دراسة الطبولي وآخرون، (2016) بعنوان : إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية دراسة حالة لجامعة مصراتة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية بجامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ارتفاع مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية بجامعة مصراتة في جميع الأبعاد التي شملتها أداة القياس كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية بجامعة مصراتة.

مشكلة الدراسة :

أصبحت إدارة الجودة في هذا العصر من أهم الضروريات في المؤسسات التعليمية وذلك للانتقال من الحد الأدنى في تقديم الخدمات التعليمية إلى أعلى حد من التميز والإبداع وجودة التعليم المقدم لذلك تعمل المؤسسات التعليمية بشكل مستمر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لمواكبة التغيرات في البيئة العلمية نظراً لاشتداد المنافسة بين المؤسسات التعليمية وتزايد متطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي وبالرغم من قيام المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن مستوى تطبيقها يختلف من مؤسسة تعليمية لأخرى بسبب نقص الموارد وقلة الإمكانيات وانخفاض الوعي بثقافتها تعد أبرز المعوقات التي تحد من نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

ومما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة فيما يلي :-

1. ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب الأصابعة.

ويتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

أ. ما أثر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في بعد التزام الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمات التعليمية؟

ب. ما أثر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في بعد التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات التعليمية؟

ت. ما أثر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في بعد مشاركة العاملين في تحسين جودة الخدمات التعليمية؟

أهداف الدراسة:

1. معرفة مدى مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب الأصابعة.

2. دعم جهود مؤسسات التعليم العالي بما يضمن تحقيق التحسين المستمر ورفع الكفاءة الأكاديمية.

3. المساهمة في دعم المؤسسة للحصول على الاعتماد المؤسسي والأكاديمي وفق معايير الجودة المعتمدة.

4. توفير إطار نظري في موضوع الجودة الشاملة يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

أهمية الدراسة:

1. معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2. توفير مؤشرات علمية تساعد في تحديد جودة الخدمات التعليمية والعمل على تطويرها.

3. المساهمة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية محل الدراسة من خلال تحسين جودة الخدمات ورضا المستفيدين.

4. فتح المجال أمام الباحثين للقيام بالدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع الجودة.

فرضيات الدراسة:

من خلال تحديد مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

1. يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

ويندرج من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:-

- يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة المتمثل في بعد دعم الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

- يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة المتمثل في بعد التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

- يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة المتمثل في بعد مشاركة العاملين في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل الأول : إدارة الجودة الشاملة وتتضمن ما يلي :

- دعم الإدارة العليا

- التحسين المستمر

- مشاركة العاملين

المتغير التابع: جودة الخدمات التعليمية

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على كلية الآداب الأصابعة.
الحدود الزمنية: تم تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج والتوصيات خلال سنة إعداد الدراسة 2026م.
الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس.
الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوعي إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات التعليمية.

الإطار النظري:

مفهوم الجودة :

تعريف الجودة : تعتبر الجودة من المفاتيح الأساسية في غالبية المنظمات، والتي تعبر عن الوفاء بالمتطلبات وانعدام العيوب والقيام بالعمل بالصورة الصحيحة من أول مرة. (رضوان : 2012)
تعرف أيضا : عبارة عن مجموعة من المعايير التي توفرها المؤسسة في صورة المدخلات والمخرجات، وتعمل على تحقيق رغبات ومتطلبات الافراد العاملين عن طريق الاستخدام الجيد للقدرات البشرية والمادية واستثمار الوقت. (حمود : 2002)

وعرفها معهد المقاييس البريطاني British standards institution " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العمل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير". (البكوش وآخرون : 2023 ص12)

وتعرف إدارة الجودة أيضا : " استراتيجية إدارية تستند إلى مجموعة من القيم، وتستمد قوتها من المعلومات التي تستطيع من خلالها استثمار مواهب الموظفين وتفعيل قدراتهم الفكرية على مختلف المستويات التنظيمية بطرق إبداعية لتحقيق التحسين المستمر". (أبو عضلة: 2025)
تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

مجموعة من العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها الى تحسين الأداء بشكل مستمر، ويشمل ذلك تطوير المناهج بم يدعم القوة التنافسية للمؤسسة في توفير الجودة التعليمية. (عبدالعالي، سامي 2024)
متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات: (الحميدي وآخرون: 2014)

1. دعم ومشاركة الإدارة العليا لعملية تطبيق الجودة.
2. يجب توفير عملية لقياس وتقييم الأداء والجودة بصورة مستمرة.
3. ضرورة مشاركة الافراد العاملين لتطبيق الجودة في عملهم.
4. معرفة رغبات وحاجات الزبائن لكي يتم تحقيقها.
5. ضرورة تقييم أداء الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير أدائهم بشكل مستمر.
6. يجب توفير بيئة عمل مناسبة بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد.
7. التأكيد على أن موضوع الجودة من المتطلبات المهمة في المنظمة.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد أهميتها في النقاط التالية: (حمود : 2016)

1. رفع مستوى الإنتاجية وخفض التكاليف.
2. تقديم أفضل المنتجات وبالتالي تحقيق رضا ورغبة المستهلك.
3. الرفع من عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وزيادة الثقة بين الافراد.
4. تقوية سمعة المنظمة امام زبائنهم.
5. تساعد في عملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر.
6. تعتبر منهج شامل للتغير بعيداً عن النظام التقليدي المطبق في شكل قرارات وإجراءات.

أهمية تطبيق إدارة الجودة على العاملين: (الحجري : 2022)

1. رفع معنويات العاملين: يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى الاهتمام بالأفراد العاملين من خلال توفير البرامج التدريبية لهم ورفع معنوياتهم وتقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لهم مما يكون له أثر جيد على جودة المخرجات.

2. تخفيض شكاوى العاملين: يقلل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العاملين من خلال العدالة والحوافز من عيوب الإدارة الامر الذي يقلل من الشكاوى التي حصلت سابقا نتيجة الإهمال والعشوائية.
 3. تخفيض حجم الحوادث الصناعية: عندما تهتم المنظمة بالعاملين سيقومون بالاهتمام بالمواد الخام والموارد الثابتة وجميع ممتلكات المنظمة وبالتالي ستخفض نسبة الحوادث الصناعية.
 4. زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للموظفين في حل المشاكل: يساهم تطبيق إدارة الجودة في زيادة القدرة الإبداعية لدى العاملين من خلال تشجيعهم على ابتكار حلول جديدة.
- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم: (الصرايرة، عساف : 2008)**

1. تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام عالمي وهي من أهم مزايا العصر الحديث.
2. يساعد نظام إدارة الجودة الشاملة في استمرارية المنظمة وتحسين مخرجاتها التربوية.
3. تشمل إدارة الجودة الشاملة كافة المجالات في المنظمة.
4. يدعم نظام إدارة الجودة الشاملة عملية التحسين المستمر فب التعليم العالي.
5. تدعم إدارة الجودة الشاملة التقليل من الهدر والفاقد كما أنها تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
6. ترتبط إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- توجد لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأهداف، والتي ترغب كل منظمة في تحقيقها ويجب على إدارة المنظمة ان تتعرف على الطريقة الصحيحة لتنفيذها في الوقت المناسب.
- كما يتطلب تحقيق الجودة الشاملة المعرفة بالقيم الجديدة والممارسات التي يجب ان تتخذها إدارة المنظمة عن ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الجودة ويمكن توضيح هذه الأهداف في النقاط التالية: (علوان: 2009)

1. ضرورة ان تكون المخرجات ذات جودة عالية وتتميز بالاستقرار.
2. يجب على المنظمة ان تمتلك مجموعة من أفضل قنوات التوزيع بحيث تساهم في تقديم خدمات ما بعد البيع بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
3. على المنظمة أن تمتاز بالمرونة الدائمة على إجراء التعديلات.
4. ضرورة السعي باستمرار الى خفض التكاليف من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة: (اللوزي : 2013)

1. الزبون هو من يحكم على الجودة والرضا عن المنتج.
2. الإدارة العليا هي من تدعم الجودة وتقدم القيادة لها.
3. معيار الجودة هو مسؤولية جميع العاملين في المنظمة بكامل مستوياتها.
4. تعتبر الجودة من المواضيع الاستراتيجية ولهذا تتطلب خطة استراتيجية.
5. ضرورة توفير برامج تدريبية باستمرار لتحسين الجودة.
6. يتم حل جميع مشاكل الجودة عن طريق العمل الجماعي للعاملين.

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: (المهبط : 2021)

- توجد مجموعة من المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الامر الذي يجعلها تقتصر فقط على حسن الأداء وإنما العمل على تحسين عملية المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات ومما سبق يمكن ذكر أهم المبررات في النقاط التالية:

1. زيادة الوعي بالعملية التعليمية وقبال معظم المجتمعات عليها باعتبارها تساهم في تنمية المجتمع.
2. وجود انخفاض في مستويات التحصيل الدراسي بين الطلاب.
3. زيادة الرغبة في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة والاهتمام بها.
4. العمل على مواجهة التغيرات المستقبلية وتهيئة الأفراد لمواجهتها.

جودة الخدمات التعليمية:

تعريف الخدمة: توجد العديد من التعريفات للخدمة ويرجع هذا للتنوع الكبير للخدمات المقدمة للزبائن. وتعرف بأنها: عبارة عن أشياء غير ملموسة ومدركة بالحواس قابلة للتداول تقدمها مؤسسات معينة بشكل عام تعتبر نفسها مؤسسات خدمية. (الطائي، والعلاق : 2016)

أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفت الخدمة بأنها: " منتجات غير ملموسة أو على الأقل هي كذلك إلى حد كبير فإذا كانت بشكل كامل غير ملموسة فإنه يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تفتى بسرعة". (الكريبي، أبوحنك : 2023)

متطلبات تطبيق الجودة في الجامعات: (فتحي ، زيدان : 2004)

1. ضرورة وضع سياسة للجودة وكيف يتم مراقبتها من قبل الإدارة.
2. يجب نشر وتوضيح تعليمات العمل مع مراعاة أن تكون واضحة وقابلة للتطبيق.
3. مراعاة القيام بالأعمال الرقابية التصحيحية ويجب تصحيح ما تم إغفاله بطريقة غير صحيحة.
4. تحديد الإجراءات التي تشمل تخطيط المناهج وتطويرها واختيار وتعيين الموارد البشرية.

أبعاد جودة الخدمات التعليمية: (شيش وآخرون : 2024)

1. الاعتمادية: وهي عبارة عن مدى قدرة المؤسسة من وجهة نظر الطالب عن تقديم الخدمة في الوقت المناسب وبكل دقة ترضي تطلعاته وطموحه كذلك تعبر عن قدرة المؤسسة عن الوفاء بالتزاماتها تجاه الطالب.
2. الاستجابة: وتعبر عن قدرة المؤسسة التعليمية على التعامل الفعال مع كامل متطلبات الطلبة والاستجابة الفورية لتلبية حاجاتهم واستقبال شكاوهم وحل مشاكلهم بسرعة وكفاءة عالية.
3. الأمان: وهو عبارة عن اطمئنان الطالب بأن الخدمات المقدمة له من قبل المؤسسة التعليمية تخلو من الأخطاء والخطر.
4. التعاطف: ويعبر عن قدرة المؤسسة واهتمام إدارتها في تقديم الخدمة حسب الحاجات والرغبات للطلبة.

فوائد جودة الخدمات التعليمية: (عثمان : 2023)

1. العمل على تطوير العملية التعليمية وتحسين الأداء الجامعي.
2. التركيز على تنمية مهارات وقدرات العاملين.
3. نشر اخلاق التقييم الذاتي والشفافية.
4. ضرورة التحقق من أن البرامج التعليمية تنسجم مع مهارات وقدرات الطلبة.
5. تطبيق كافة المعايير وعدم ترك أشياء للحكم عليها شخصياً
6. تحمل المسؤولية في المؤسسة التعليمية من قبل الأفراد العاملين وزيادة الإخلاص في العمل.

الإطار العملي للدراسة:

منهجية الدراسة:

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة، وتشخيصها، والقاء الضوء على جوانبها المختلفة بغرض فهمها، وتحديد أسبابها، واعتمد الباحث على مصدرين أساسيين للمعلومات:

- البيانات الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اعتمد الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب الأصابعية.
- البيانات الثانوية: اعتمد الباحث في معالجة الجانب النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، والدوريات، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب الأصابعية، ونظراً لكبر حجم العينة تم أخذ عينة عشوائية ووزعت عليها الاستبانة حيث بلغ عددهم (40) استبانة استبانة بلغ ما تم تجميعه (37) استبانة استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 92.5% وكانت الاستبانات المفقودة (2) أي ما نسبته 5% وكانت الاستبانات المفقودة (1) أي ما نسبته 2.5% من عدد الاستبانات الموزعة.

أداة جمع البيانات:

أعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، والتي تم توزيعها على أفراد العينة لإنجاز أهداف هذه الدراسة، وقد تضمنت الاستبانة جزئين رئيسيين هي:

الجزء الأول: خاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي: (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية) لغرض وصف خصائص عينة الدراسة.

الجزء الثاني: خاص بالبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في أربعة محاور تمثل بمجملها متغيرات الدراسة، المحور الأول يتكون من (5) عبارات تحدد بعد التزام ودعم الإدارة العليا، أما المحور الثاني يتكون كذلك من (5) عبارات تحدد بعد مشاركة العاملين، أما بالنسبة للمحور الثالث يتكون من (5) عبارات تحدد بعد التحسين المستمر، أما المحور الرابع فقد تكون كذلك من (5) عبارات والذي يمثل المتغير التابع وهو جودة الخدمات التعليمية.

ولغرض اختبار متغيرات الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتجميع آراء المشاركين في الدراسة تحقيقاً لأهدافها.

جدول رقم (1) توزيع الدرجات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق نوعاً ما	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	(1.79-1)	-1.80) (2.59)	(3.39-2.60)	-3.40) (4.19)	(5-4.20)
مستوى الالتزام	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الاستبانة لتحقيق الغرض الذي أعدت من أجله، وهو هدف الدراسة قام الباحث بعرض، ومناقشة الاستبانة مع مجموعة من الأكاديميين في الإدارة، وبعد أن تم جمع آراء وملاحظات هؤلاء المتخصصين تم إجراء التعديلات اللازمة حتى تم التوصل إلى الصورة التي أعدت للاستبانة.

أما من حيث الثبات وللتأكد من ثبات اختبار "أداة الدراسة" قام الباحث بحساب درجة الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين (0 و 1)، وتعتبر هذه النسبة المقبولة في دراسات العلوم الانسانية وهي (60%).

ومن خلال اختبار درجة الاعتمادية على أسئلة الاستبانة وجد الباحث أن معامل الثبات لجميع العبارات الخاصة بالاستبانة هو (0.930)، وهو يزيد عن (60%)

وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها كما موضح بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
	جميع محاور الدراسة	20	0.930

الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة:

بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص نتائج الدراسة تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

● مقاييس الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، التكرارات) للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل آراء أفراد العينة حول فقرات الاستبانة. **عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة:**

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي للبيانات والذي يشمل: المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل آراء أفراد العينة حول فقرات الاستبانة.

أولاً: نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (3) يبين المتغيرات الديموغرافية

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	ماجستير	19	51.3%
	دكتورة	18	48.7%
	الإجمالي	37	100%
التخصص	دراسات إسلامية	6	16.2%
	لغة عربية	10	27%
	تاريخ	4	10.8%
	جغرافيا	5	13.5%
	مكتبات	0	0.0%
	علم نفس	1	2.7%
	لغة انجليزية	2	5.4%
	تفسير	3	8.1%
	علم اجتماع	5	13.5%
	تربية بدنية	1	2.7%
	الإجمالي	37	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	13.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	10.8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	18.9%
	من 15 سنة فأكثر	21	56.7%
	الإجمالي	37	100%
المسمى الوظيفي	عميد كلية	0	0.0%
	وكيل شؤون علمية	0	0.0%
	مدير مكتب جودة	1	2.7%
	مدير مكتب أعضاء هيئة تدريس	0	0.0%
	رئيس قسم	8	21.6%
	عضو هيئة تدريس	28	75.6%
	الإجمالي	37	100%
الدرجة العلمية	محاضر مساعد	5	13.5%
	محاضر	11	29.7%
	أستاذ مساعد	9	24.3%
	أستاذ مشارك	5	13.5%
	أستاذ	7	18.9%
	الإجمالي	37	100%

يبين الجدول رقم (3) أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والتخصص والمسمى الوظيفي سنوات الخبرة وكذلك الدرجة العلمية، ومن خلال الجدول يتبين أن النسبة الأعلى هي لحملة الماجستير حيث بلغت 51.3% من عينة الدراسة تليها نسبة حملة الدكتوراه، والتي بلغت 48.7% وكذلك أيضاً فيما يتعلق بالتخصص فقد أظهرت النتائج بأن النسبة الأعلى كانت لتخصص اللغة العربية حيث بلغت (27%) مقارنة مع التخصصات الأخرى (الدراسات الإسلامية، التاريخ، الجغرافيا، المكتبات، علم النفس، اللغة الإنجليزية، التفسير، علم الاجتماع) أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج أن سنوات الخبرة عالية فكانت النسبة الأعلى لسنوات من 15 سنة فأكثر بنسبة (56.7%) مما يتيح الاستفادة من هذه الخبرات في إعطاء الإجابات المقنعة والواقعية والنتائج التي تساعد بكل تأكيد في تحقيق أهداف الدراسة، أما بالنسبة للدرجة العلمية فقد كانت النسبة الأعلى لدرجة محاضر والتي بلغت نسبتها (29.7%) مقارنة مع الدرجات الأخرى (محاضر مساعد، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)

ثانياً : نتائج تحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة:

المتغير المستقل: الجودة الشاملة

أولاً: بعد التزام ودعم الإدارة العليا

جدول رقم (4): بعد التزام ودعم الإدارة العليا

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوجد لدى المؤسسة الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي	3.92	1.010
2	تقوم إدارة المؤسسة باستشارة أعضاء هيئة التدريس للاستفادة من خبراتهم لتحسين جودة العملية التعليمية	3.54	.836
3	تعتمد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات	3.86	.713
4	تقوم إدارة المؤسسة بتهيئة المناخ المناسب لتسيير العملية التعليمية	3.84	.866
5	تسعى إدارة المؤسسة إلى العمل بروح الفريق الواحد	3.95	.911
	الإجمالي	3.82	0.619

من خلال استعراض الجدول رقم (4) يتضح التالي:

1. كما هو مبين من الجدول رقم (4) ومن خلال المتوسطات الحسابية والتي تراوحت فيما بين (3.95 و 3.54)، وكذلك قيم الانحراف المعياري لكل فقرة والتي تراوحت هي أيضاً فيما بين (1.010 و 0.713) يتضح أن إجابات العينة متمركزة أغلبها حول متوسطها الحسابي ولا يوجد تشتت في الإجابات حول فقرات بعد التزام ودعم الإدارة العليا، وذلك على حسب آراء العينة، وهذا يوضح أن إجابات مفردات العينة التي كانت الأعلى هي درجة موافق لتؤكد إدراك ووعي أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب ببرامج الجودة الشاملة.
2. من خلال الجدول رقم (4) وبالنظر إلى المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرات بعد التزام ودعم الإدارة العليا فقد تبين أن المتوسط المرجح قد بلغ (3.82) وانحراف معياري قيمته (0.619)، مما يعني بالمجمل أن كل إجابات أفراد العينة متمركزة حول متوسطها الحسابي ولا يوجد تشتت في الإجابات ومن خلال المتوسط الحسابي تبين أن مستوى الممارسة قد ظهر بالمستوى (المرتفع) وكما هو موضح بالجدول ومن خلال ذلك يمكننا القول: بأن مستوى التزام ودعم الإدارة العليا قد كان مرتفعاً.

ثانياً: بعد مشاركة العاملين

جدول رقم (5) : بعد مشاركة العاملين

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحرص المؤسسة على أخذ آراء أعضاء هيئة التدريس في تطوير الخدمات التعليمية	3.89	.906
2	تقوم المؤسسة بمنح الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تحسين الأداء	3.86	.822
3	تحرص المؤسسة على تشجيع أعضاء هيئة التدريس للتعاون وتبادل الخبرات	3.89	.843
4	تشرك المؤسسة أعضاء هيئة التدريس في اللجان المعنية بتحسين الجودة	4.08	.759
5	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تحسين الأداء	3.70	.812
	الإجمالي	3.88	0.606

من خلال استعراض الجدول رقم(5) يتضح التالي:

1. كما هو مبين من الجدول رقم(5) ومن خلال المتوسطات الحسابية والتي تراوحت فيما بين (3.70)، (4.08) وكذلك قيم الانحراف المعياري لكل فقرة والتي تراوحت هي أيضاً فيما بين(0.759و.906). يتضح أن إجابات العينة متمركزة أغلبها حول متوسطها الحسابي ولا يوجد تشتت في الإجابات حول فقرات بعد مشاركة العاملين وذلك على حسب آراء العينة وهذا يوضح أن إجابات مفردات العينة التي كانت الأعلى هي درجة موافق لتؤكد إدراك ووعي أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب ببرامج الجودة الشاملة.

2. من خلال الجدول رقم(5) وبالنظر إلى المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرات بعد مشاركة العاملين فقد تبين أن المتوسط المرجح قد بلغ (3.88) وبانحراف معياري قيمته(0.606)، مما يعني بالمجمل أن كل إجابات أفراد العينة متمركزة حول متوسطها الحسابي، ولا يوجد تشتت في الإجابات، ومن خلال المتوسط الحسابي تبين أن مستوى الممارسة قد ظهر بالمستوى (المرتفع) وكما هو موضح بالجدول ومن خلال ذلك يمكننا القول: بأن مستوى ادراك بعد مشاركة العاملين قد كان مرتفعاً.

ثالثاً : بعد التحسين المستمر

الجدول رقم (6) : بعد التحسين المستمر

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تسعى المؤسسة لمعالجة أوجه الضعف والقصور لمنع تكرارها	4.03	.897
2	تسعى المؤسسة بشكل دائم لتحسين العملية التعليمية	4.03	.726
3	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية للإجراءات والعمليات بهدف تحسين الأداء	3.57	.765
4	تشجع المؤسسة التعليم والتطوير المستمر بين أعضاء هيئة التدريس	3.70	.777
5	تعمل المؤسسة على مراجعة نتائج الأداء بشكل منتظم لتحديد فرص التحسين	3.68	.973
	الإجمالي	3.80	0.616

من خلال استعراض الجدول رقم(6) يتضح التالي:

1. كما هو مبين من الجدول رقم(6) ومن خلال المتوسطات الحسابية والتي تراوحت فيما بين (3.57، 4.03) وكذلك قيم الانحراف المعياري لكل فقرة والتي تراوحت هي أيضاً فيما بين(0.726 و.973). يتضح أن إجابات العينة متركزة أغلبها حول متوسطها الحسابي، ولا يوجد تشتت في الإجابات حول فقرات بعد التحسين المستمر، وذلك على حسب آراء العينة، وهذا يوضح أن إجابات مفردات العينة التي كانت الأعلى هي درجة موافق لتؤكد إدراك ووعي أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب ببرامج الجودة الشاملة.

2. من خلال الجدول رقم (6) وبالنظر إلى المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرات بعد التحسين المستمر فقد تبين أن المتوسط المرجح قد بلغ (3.80) وبانحراف معياري قيمته(0.616) مما يعني بالمجمل أن كل إجابات أفراد العينة متركزة حول متوسطها الحسابي، ولا يوجد تشتت في الإجابات، ومن خلال المتوسط الحسابي تبين أن مستوى الممارسة قد ظهر بالمستوى (المرتفع) وكما هو موضح بالجدول ومن خلال ذلك يمكننا القول: بأن مستوى ادراك بعد التحسين المستمر قد كان مرتفعاً.

المتغير التابع: جودة الخدمات التعليمية

جدول رقم (7) : جودة الخدمات التعليمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتمد إدارة المؤسسة آلية واضحة لاختيار أعضاء هيئة التدريس	3.95	.911
2	تمتلك المؤسسة آلية فعالة لتحديث المعلومات على الموقع الالكتروني	3.76	.925
3	تتبنى إدارة المؤسسة معايير واضحة للحكم على جودة الخدمة التعليمية	3.86	.918
4	يسود المؤسسة جو من الانضباط يساعد على العمل بجدية	3.78	.917
5	توفر المؤسسة التجهيزات والامكانيات اللازمة لتقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية	3.46	.869
	الإجمالي	3.76	0.633

من خلال استعراض الجدول رقم(7) يتضح التالي:

1. كما هو مبين من الجدول رقم(7) ومن خلال المتوسطات الحسابية والتي تراوحت فيما بين (3.46، 3.95) وكذلك قيم الانحراف المعياري لكل فقرة والتي تراوحت هي أيضاً فيما بين(0.869 و.925). يتبين لنا أن أفراد العينة لديهم اتجاهات إيجابية حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات التعليمية في كلية الآداب الأصابعة ومن خلال النظر للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تبين لنا بأن مستوى الموافقة كان مرتفعاً.

وبصفة عامة يمكن القول بأن النتائج تؤكد وجود قناعة لدى أفراد العينة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب الأصابعة.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة :

1. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التزام ودعم الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لدراسة هذه الفرضية وتم استخدام برنامج SPSS لإجراء الحسابات وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (8) (9) (10)

جدول رقم (8) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.783 ^a	.613	.602	.40004

من خلال النتائج الواردة بالجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط كانت معنوية، وموجبة وأن بعد دعم والتزام الإدارة العليا له علاقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية، ومن خلال قيمة معامل التحديد Square نجد أن 61.3% من التغير في جودة الخدمات التعليمية يعتمد على بعد دعم والتزام الإدارة العليا.

جدول رقم (9) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA^a للانحدار

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA ^a للانحدار					
مصدر التباين	الدرجات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1	8.866	8.866	55.401	.000 ^b
داخل المجموعات	35	5.601	.160		
المجموع	36	14.467			

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار ملائمة نموذج الانحدار ومعنويته وقد تبين من نتائج الجدول السابق مستوى المعنوية المشاهد value - يساوي 0.000. وهو أقل من 0.05 مما يدل على ملائمة نموذج الانحدار ومعنويته.

جدول رقم (10) يبين معاملات الانحدار

معاملات الانحدار				
معاملات الانحدار	الخطأ المعياري للمعاملات	قيمة T	مستوى المعنوية المشاهد	
.702	.416	1.685	101	بعد التزام ودعم الإدارة العليا (Constant)
.801	.108	7.443	.000	

استخدم الباحث اختبار t Test وذلك لدراسة معنوية معالم نموذج الانحدار من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية المشاهد P. value أقل من 0.05 مما يدل على معنوية معالم نموذج الانحدار، وبذلك يمكن القول أن بعد التزام ودعم الإدارة العليا يؤثر على جودة الخدمات التعليمية.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مشاركة العاملين في تحسين جودة الخدمات التعليمية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لدراسة هذه الفرضية وتم استخدام برنامج SPSS لإجراء الحسابات وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (11) (12) (13)

جدول رقم (11) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.824 ^a	.678	.669	.36457

من خلال النتائج الواردة بالجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط كانت معنوية وموجبة، وأن بعد مشاركة العاملين له علاقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية، ومن خلال قيمة معامل التحديد Square نجد أن 67.8% من التغير في تحسين جودة الخدمات التعليمية يعتمد على بعد مشاركة العاملين.

جدول رقم (12) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA^a للانحدار

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA ^a للانحدار					
مصدر التباين	الدرجات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1	9.815	9.815	73.848	.000 ^b
داخل المجموعات	35	4.652	.133		
المجموع	36	14.467			

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار ملائمة نموذج الانحدار ومعنويته وقد تبين من نتائج الجدول السابق مستوى المعنوية المشاهد α -value يساوي 0.000. وهو أقل من 0.05 مما يدل على ملائمة نموذج الانحدار ومعنويته.

جدول رقم (13) يبين معاملات الانحدار

معاملات الانحدار				
معاملات الانحدار	الخطأ المعياري للمعاملات	قيمة T	مستوى المعنوية المشاهد	
بعد مشاركة العاملين	.416	1.057	.298	(Constant)
	.861	8.593	.000	

استخدم الباحث اختبار t Test وذلك لدراسة معنوية معالم نموذج الانحدار من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية المشاهد P . value أقل من 0.05 مما يدل على معنوية معالم نموذج الانحدار وبذلك يمكن القول أن بعد مشاركة العاملين يؤثر على تحسين جودة الخدمات التعليمية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات التعليمية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لدراسة هذه الفرضية وتم استخدام برنامج SPSS لإجراء الحسابات وكانت النتائج كما موضح بالجدول (14) (15) (16)

جدول رقم (14) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقديري
.822 ^a	675.	666.	.36639

من خلال النتائج الواردة بالجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط كانت معنوية وموجبة، وأن بعد التحسين المستمر له علاقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية، ومن خلال قيمة معامل التحديد Square نجد أن 67.5% من التغير في تحسين جودة الخدمات التعليمية يعتمد على بعد التحسين المستمر.

جدول رقم (15) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA^a للانحدار

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA ^a للانحدار					
مصدر التباين	الدرجات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1	9.769	9.769	72.768	.000 ^b
داخل المجموعات	35	4.698	.134		
المجموع	36	14.467			

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار ملائمة نموذج الانحدار ومعنويته، وقد تبين من نتائج الجدول السابق مستوى المعنوية المشاهد $\text{value} - \text{value}$ يساوي 0.000. وهو أقل من 0.05 مما يدل على ملائمة نموذج الانحدار ومعنويته.

جدول رقم (16) يبين معاملات الانحدار

معاملات الانحدار				
مستوى المعنوية المشاهد	قيمة T	الخطأ المعياري للمعاملات	معاملات الانحدار	
.157	1.445	.381	.551	بعد التحسين المستمر (Constant)
.000	8.530	.099	.845	

استخدم الباحث اختبارات t Test وذلك لدراسة معنوية معالم نموذج الانحدار من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية المشاهد P. value أقل من 0.05 مما يدل على معنوية معالم نموذج الانحدار وبذلك يمكن القول أن بعد التحسين المستمر يؤثر على تحسين جودة الخدمات التعليمية.

النتائج: -

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التزام ودعم الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمات التعليمية حيث بلغ معامل التحديد 61.3%
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة العاملين في تحسين جودة الخدمات التعليمية حيث بلغ معامل التحديد 67.8%
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات التعليمية حيث بلغ معامل التحديد 67.5%
- أظهرت النتائج أن بعد مشاركة العاملين الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمات التعليمية ثم بعد التحسين المستمر ثم بعد التزام ودعم الإدارة العليا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:
- زيادة تعزيز دعم والتزام الإدارة العليا وذلك بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الكوادر البشرية والمادية اللازمة لتحسين جودة الخدمات التعليمية.
 - الحرص على توسيع مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحسين الخدمات التعليمية، وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد وتقديم المقترحات التطويرية.
 - تبني منهج التحسين المستمر وذلك عن طريق المراجعة الدورية للعمليات والإجراءات التعليمية، والاستفادة قدر المستطاع من نتائج التقييم والتغذية الراجعة.
 - وضع برامج تدريبية وندوات وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، بهدف زيادة ثقافة الجودة ورفع الكفاءة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - زيادة تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين لنشر ثقافة الجودة وتحفيز الجميع على المشاركة في عملية تحسين المخرجات التعليمية.

المصادر والمراجع:

- [1] رضوان، محمود عبدالفتاح، 2012، إدارة الجودة الشاملة - فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق - المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1
- [2] حمود، كاظم، 2002، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [3] البكوش حمزة، الأجنف خالد، الأجلط علي 2023، مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعهد العالي للعلوم والتقنية مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد 21، ص12.

- [4] تبوب عبدالعالي، سامي زعباط، 2024، أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على جودة خدمة التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، دراسة حالة جامعة جيجل، والمركز الجامعي ميلة.
- [5] الحميدي مفلح، سلامة راتب، كافي وصبيحي، يوسف مصطفى، 2014، إعادة هندسة العمليات (الهندرة) دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1.
- [6] حمود، كاضم، 2016، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- [7] علوان، قاسم، 2009، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 90001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [8] اللوزي، موسى، 2013، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية، جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [9] الحجري، حميد، 2022، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين، دراسة تحليلية على وزارة الثقافة والرياضة والشباب، سلطنة عمان.
- [10] الصرايرة، خالد، العساف ليلي، 2008، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
- [11] المهباط، نجاة، 2021، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب جامعة الزيتونة كما يراها أعضاء هيئة التدريس.
- [12] أبو عضلة، أسماء، أبو عضلة، فوزية، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة، جامعة الجفارة، مجلة العلوم الشاملة 2025.
- [13] الطائي، حميد، العلاق، بشير، 2016، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [14] العربي، مبروكة، أبو حنك حواء، 2023، أثر إدارة المعرفة في جودة الخدمات التعليمية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، مصراتة، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع العدد 21.
- [15] فتحي، شاكور، زيدان همام، 2004، تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة، بحث مقدم للمؤتمر التربوي الدولي الثالث جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- [16] إندارة، يوسف، الشريف، هاجر، شبيش، خيرية، 2024، أثر جودة الخدمات التعليمية في التحول الرقمي بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة مصراتة، من وجهة نظر الطلبة، مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2 العدد 4.
- [17] عثمان، الطيب، 2023، جودة الخدمات التعليمية وأثرها على رضا الطلاب، بجامعة شندي، كلية التربية، مجلة جامعة شندي للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد التاسع.
- [18] المجرب، أنور، الغريب، ماجد، القريو محمد، 2018، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي، مراجعة نظرية للدراسات السابقة للمؤسسات التعليمية.
- [19] الخلاص، سليمان، 2024، تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي دراسة بين المراحل والمعوقات، مجلة شروس، العدد الرابع.
- [20] الطبولي، محمد، الترهوني، رمضان، العبار، ابتسام، 2016، إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية، دراسة حالة، جامعة مصراتة، مجلة كلية التربية، العدد الثالث.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JIBAS and/or the editor(s). JIBAS and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.