

## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية.

### The role of human resources management in achieving the total quality in the institutions of university education

د. لبنى ذياب، جامعة محمد لمين دباغين سطيف-الجزائر

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة التي أجريت بجامعة سطيف2 لمعرفة آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية(متغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية)، والنتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تشير إلى عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية (متغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية).  
**الكلمات المفتاحية:** الإدارة ، الجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، الجودة في التعليم العالي.

**Abstract:** The purpose of this study was to investigate the opinions of university professors on the role of human resources management in achieving total quality management in the university education institutions according to some demographic variables (gender variable, scientific qualification variable, scientific rank, seniority at work, age, social status). The results of the study showed that there are no statistically significant differences in the opinions of university professors on the role of human resources management in achieving total quality management in university education institutions according to some demographic variables (gender variable, scientific qualification variable, scientific rank, seniority at work, age, social status).

**key terms:** Administration, the quality, Human Resource Management, Total Quality Management, authenticity in higher education.

**مقدمة:**

يعد المورد البشري رأس المال الفكري للمؤسسات المعاصرة، ويزيد الاهتمام به من خلال العناية بالإدارة التي تهتم بشؤونه وتسعى لتحسين أدائه و مساعدته على التكيف مع مهامه، والتي عرفت بإدارة الموارد البشرية التي تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في تنمية استراتيجيات مواجهة التحديات والتغيرات البيئية والتنظيمية التي تطرأ على بيئة العمل، ولعب الدور الأكبر في الارتقاء بالمؤسسة ومساعدتها على مواجهة القوى المنافسة لها في سوق يتطلب التحسين المستمر، بالطرق والأساليب العلمية التي يأتي على رأسها " الجودة الشاملة " التي تعد من التحديات الكبرى التي تسعى المؤسسات والمنظمات المعاصرة لجعلها ثقافة سائدة في محيط العمل الإنتاجي والخدماتي على السواء .

لقد سادت الجودة مفهوما وسلوكا كل المجالات وأضحت الجامعات محطة رئيسية لتطبيقها لتعبر عن إشراك و التزام الإدارة والأستاذ بترشيد العمل من خلال جعل المخرجات تتماشى مع متطلبات سوق العمل ، ووفقا لذلك جاءت هذه الدراسة لإبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بالجامعة من خلال استقصاء رأي الأساتذة .

**إشكالية الدراسة:**

يعتبر التعليم الجامعي أحد الاحتياجات الرئيسية لكافة المجتمعات لكونه أداة المجتمع في تحقيق أهداف لبناء مشروعه و هو بذلك سند للنظم الاجتماعية الأخرى، إذ لا يمكن الحديث عن التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بعيدا عن دور الجامعة فهي التي تكون الإطارات والكفاءات التي تستوجبها عمليات التغيير وبالتالي تضمن لها مقدار النجاح المرغوب وبالنظر إلى هذه الأهمية التي يحظى بها قطاع التعليم الجامعي في أي دولة فإنه من الضروري أن تكون مخرجات تفي باحتياجات الحاضر وتتلاءم مع تحديات المستقبل(البكري، 2001، ص87).

بعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لاقي رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المنظمات، والذي ظهر نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات اليابانية من ناحية والأمريكية من ناحية أخرى، إذ تمكنت اليابان، بفضل جودة منتجاتها من غزو الأسواق العالمية، وذلك نتيجة تبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ونظراً لتفوق الناتج عن هذه الفلسفة، بدأت المؤسسات التربوية تهتم بهذا الاتجاه وتنادي به، ومن هنا أصبحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة أمراً لا بد منه، فهي بمثابة التحدي الكبير للمؤسسة التعليمية و خاصة الجامعات التي تسعى من أجل تحسين مخرجاتها.

في ظل هذه الظروف يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخلي عن أدوارها التقليدية وتبني مفاهيم وممارسات جديدة كالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي ومساعدة المنظمة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود إدارة موارد بشرية فعالة لديها المقدر على مساعدة الإدارة بمختلف مستوياتها في كل مراحل وخطوات تطبيق الجودة.

إذن، وانطلاقاً مما سبق ذكره فإن إشكالية هذه الدراسة تتحدد في محاولة معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية(متغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية).

والتساؤل التالي يحدد إشكالية هذه الدراسة بشكل أكثر وضوحاً:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية(متغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية).

وبشكل أكثر تفصيلاً:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الجنس؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير المؤهل العلمي؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الرتبة العلمية؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الأقدمية في العمل؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير السن؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الحالة الاجتماعية؟.

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية العامة:**

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية(متغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية).

**الفرضيات الجزئية:**

**الفرضية الجزئية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الجنس.

**الفرضية الجزئية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الرتبة العلمية.

**الفرضية الجزئية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الأقدمية في العمل.

**الفرضية الجزئية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير السن.

**الفرضية الجزئية السادسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الحالة العائلية.

**تحديد مفاهيم الدراسة:**

**الإدارة** تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

**الجودة: تعريف جون اوكلاند john oakland:** أنها أسلوب إداري حديث يسعى إلى تحقيق المرونة والفعالية في أعمال المنظمة أو المشروع و رفع قدرته التنافسية(أبو نصر ،2007، ص123).

**الشاملة:** تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راض عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

**الجودة الشاملة:** التطوير والتحسين المستمرين للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد لتحقيق رضاه.

**إدارة الجودة الشاملة:** عبارة عن خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل و يكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك، أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية، وفي أقصر وقت (عبد الفتاح، 1996، ص39).  
**الجامعة:** هي كلمة لاتينية universitas وتعني الاتحاد أو التجمع أي تجمع الطلبة والأساتذة في مختلف الشعوب والبلدان. وهي هيئة خاضعة لنظام إداري ولها ميزانية محددة قانونيا ولها أهداف محددة تصبوا إلى تحقيقها في أفضل الأحوال وبأقل التكاليف (مرسي، 2002، ص109).  
**أهداف الدراسة:**

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دلالة الفروق الموجودة في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية (متغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية).

#### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية لأنها تتناول أهم الموضوعات الإدارية المعاصرة هو دور إدارة الموارد البشرية في مساعدة الجامعة في تطبيق احد المداخل الإدارية الحديثة إدارة الجودة الشاملة، واستجابة لأحد أهداف ومحاور المؤتمر.

#### الجانب النظري:

#### الاتجاهات والأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

من أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي ديف ارلش ( Dave Urlich ) في كتابه " نصير الموارد البشرية"، ويعد أحد ابرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل 200 شركة في العالم، يعتقد ديف أرلش ( Dave Urlich ) أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها، وان هناك دورا جديدا يجب على إدارة الموارد البشرية القيام به، ويرى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة ادوار رئيسية لتكون معاصرة وفعالة والأدوار هي:

**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** يقصد بها مشاركة إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها ومتابعتها.

**إدارة التغيير والتحول:** أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة المتغيرات البيئية والمنافسة الشديدة، ومساعدة المنظمة على التطوير التنظيمي من خلال أساليب إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات (الهندرة).

**إدارة تطبيق البنية التحتية:** يقصد بها إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة، وتكون متاحة للموظفين بموقع المنظمة الإلكتروني.

**إدارة مساهمين العاملين:** بمعنى إعداد السياسات و الإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها، وتشجيع الموظفين المبدعين، وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل، أو نظم إجراءات العمل، مما سبق يتضح أن أهم الأدوار الحديثة التي يجب أن

تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة هو مساعدتها في تطبيق الأساليب، والمداخل الإدارية الحديثة، ومن أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة (ماجى، 2013، ص 214).

**الدراسات السابقة.**

**دراسة يسعد فايزة 2007** بعنوان: مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية، دراسة ميدانية في جامعة " فرحات عباس" - سطيف": هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المذكورة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، التسلسل الوظيفي، (وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن لمحاولة إبراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة" فرحات عباس" و محاولة الكشف عن الاختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات الديموغرافية السالفة الذكر، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة" فرحات عباس" المقدر عددهم ب (1014) عضو هيئة تدريس إضافة إلى الهيئة الإدارية ذات التسلسل الوظيفي و المقدر عددهم ب ( 42 ) إداري و قامت الباحثة بانتقاء عينة الدراسة بالمعانة الاحتمالية الطبقية بنسبة 10 % حسب الشروط الإجرائية لروسكو فتحصلت على عينة قدرت ب ( 103 ) عضو هيئة تدريس و 42 إداري، وقامت الباحثة باستخدام مقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للنعمان الموسوي (2003) و يهدف هذا المقياس إلى قياس مدى تحقق عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و بالتالي التعرف على مواطن القوة و الضعف في أدائها و العمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة، و بعد فرز فقرات المقياس تم دمجها في أربع مجالات هي:

تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي.  
متابعة عملية التعليم و التعلم و تطويرها.  
تطوير القوى البشرية.

اتخاذ القرار و خدمة المجتمع.

وقد شملت استمارة الباحثة 40 فقرة، و بعد التأكد من صدق الأداة و ثبات أجرت الباحثة الدراسة الميدانية و استخدمت الأساليب الإحصائية ( النسب المئوية، مربع كاي) لتفريغ البيانات و تحليل النتائج و مناقشتها في ضوء الفرضيات و أسفرت الدراسة على النتائج التالية:  
- أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة" فرحات عباس" متوسطة بنسبة 39.31% على مجال تهيئة متطلبات الجودة، و كان مستوى تطبيق مجال متابعة العملية التعليمية و تطويرها قليلة بنسبة 27.53 % أما بالنسبة إلى تطوير القوى البشرية فكان مستوى التطبيق قليل بنسبة 28.07% و مجال اتخاذ القرار و خدمة المجتمع فكان مستوى التطبيق بنسبة 58.27% و بناء على هذه النتائج أفادت . الباحثة أن جامعة" فرحات عباس" تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بمستوى قليل بنسبة 56.32%.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة" فرحات عباس" من وجهة نظر هيئتها التدريسية حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.  
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية حسب متغير الكلية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها الإدارية حسب متغيرات ( التسلسل الوظيفي، الخبرة، الكلية).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية و الإدارية.

لقد أفاد الباحث من هذه الدراسة العديد من المعطيات التي أسهمت في بلورت سيرورة هذه الدراسة سواء من الجانب النظري والاستفادة من المراجع المتوفرة في مجال الجودة في التعليم العالي و مجال التعليم العالي في الجزائر، إضافة إلى الجانب الميداني حيث استعان الباحث في بناء الاستبيان على مقياس الموسوي خاصة في ما تعلق بمحور تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي، كما أمكنته الدراسة التعرف على دلالة الفروق الإحصائية لأفراد عينة الدراسة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية. أما عن الاختلافات الموجودة بين هذه الدراسة و الدراسة الحالية فتتمثل في عنوان الدراسة، الهدف، متغير الوظيفة و الكلية، المنهج، حجم مجتمع العينة و المعاينة، الجامعة والكلية، الأساليب الإحصائية(يسعد، 2007).

**دراسة المصري: 2007** بعنوان " تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحث ببناء استبيانين، الاستبيان الأولي لقياس مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والاستبيان الثاني للكشف عن معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 283 فردا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عاليا وبنسبة مئوية 67 %
- أظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري بلغت نسبتها المئوية (57.5%).
- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  الجامعة في تقديرات أفراد عينة المحاضرين حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الجامعة(الإسلامية، الأقصى، الأزهر) لصالح الجامعة الإسلامية (مروان، 2007).
- دراسة عبد الحليم وبحر 2006** بعنوان " مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة.": هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة، والمقابلات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس، وتم تطبيق الأداة على مجتمع الدراسة والمكون من ( 63 ) فردا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- إن كلية التجارة في جامعة النيلين لا تطبق الجودة الشاملة في إدارتها في الوقت الحالي.
- أن ( 38 % ) من المبحوثين لديهم وعي بمدى أهمية مفهوم الجودة الشاملة.
- أن ( 40.8 % ) يرون أن هناك اهتمام من قبل الإدارة بالمستفيدين.
- أوضحت الدراسة أن ( 57.2 % ) من المبحوثين يؤكدون على مدى استعدادهم في المشاركة في فرق العمل ورغبتهم في تطبيق الجودة الشاملة.
- هناك اهتمام كبير من قبل الإدارة بتدريب العاملين لتمكينهم من تطبيق الجودة الشاملة(محمد، بحر، 2006).

**دراسة يدح 2003** : بعنوان " درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.": هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات الأردنية، وقد تكونت المبادئ من عشرة مجالات هي: القيادة، رسالة الجامعة، الثقافة التنظيمية، نظام حوسبة المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية من خلال "تخطيط الموارد البشرية، التدريب، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، إدارة العمليات، التحسين المستمر، رضا العملاء، التغذية الراجعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما قام الباحث ببناء استبان تضم المجالات العشرة الخاصة بمبادئ الجودة الشاملة، تكونت من 100 فقرة موزعة على المجالات العشرة، وتكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية، وقد بلغ عددهم ( 508 ) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-جاءت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كبيرة.  
-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة في درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المقترح بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية لصالح العمداء (محمد، 2003).

#### الإجراءات الميدانية للدراسة:

مكان وزمان إجراء الدراسة: إن الفترة الزمنية لهذه الدراسة تتحدد في اليوم العشرين من شهر جانفي 2017، واستمرت إلى غاية اليوم الثاني والعشرين من مارس 2017. بجامعة محمد لمين دباغين سطيف2.

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع دراستنا في أساتذة الجامعة حيث قدر عدد أساتذة كلية العلوم الاجتماعية 302 و عينة الدراسة 60 أستاذ بطريقة عشوائية طبقية.

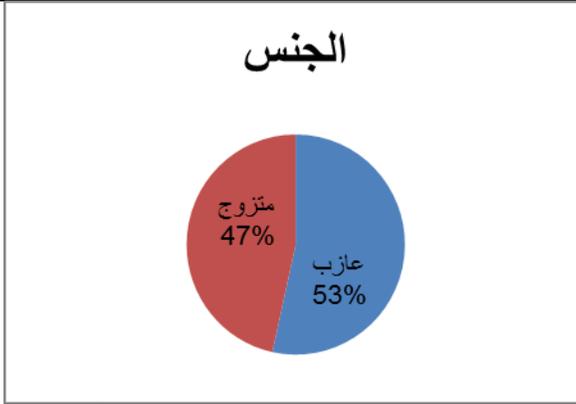
خصائص أفراد العينة: تتمثل خصائص أفراد العينة في دراستنا هذه ، في كل من الجنس (ذكور، إناث) المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه) الرتبة العلمية (مساعد ب ، مساعد أ، محاضر ب ، محاضر أ، أستاذ )، الأقدمية (أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى 10 سنوات ،من 11 سنة إلى 15 سنة، من 16 إلى 20 سنة) السن ( من 25 إلى 30 سنة، من 36 إلى 45 سنة، و أكثر من 46 سنة ) والحالة الاجتماعية ( أعزب، متزوج، مطلق ، أرملة).

#### حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	29	48 %
إناث	31	52 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

من خلال النتائج التي يبينها الجدول فإننا نلاحظ أن نصف أفراد العينة ذكور، بنسبة 48%، في حين نسبة الإناث فتقدر بنسبة 52%.



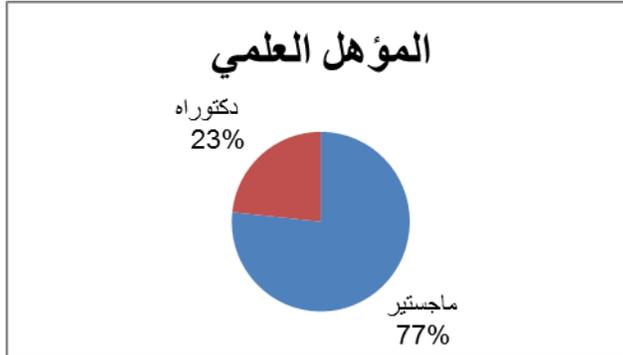
الشكل رقم(01): يوضح النسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد العينة.

#### حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
77%	46	ماجستير
23%	14	دكتوراه
100%	60	المجموع

جدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

من خلال النتائج التي بينها الجدول فإننا نسجل أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة الماجستير و قدرت النسبة بنسبة 77%، في حين نسبة قليلة من أفراد العينة الحاملين لشهادة الدكتوراه حيث قدرت نسبتهم ب 23%.



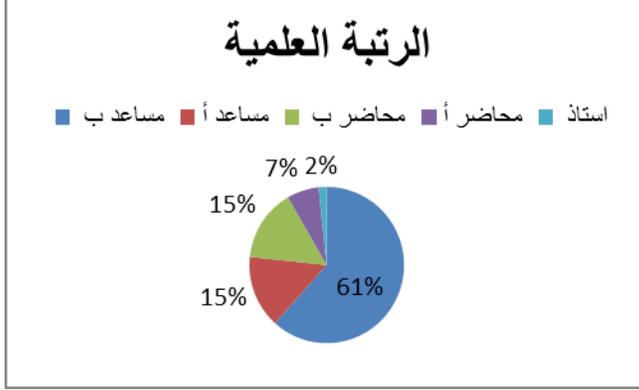
الشكل رقم(02): يوضح النسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة.

#### حسب الرتبة العلمية.

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة العلمية
61%	37	مساعد ب
15%	9	مساعد أ
15%	9	محاضر ب
7%	4	محاضر أ

أستاذ	1	2%
المجموع	45	100%

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية. من خلال النتائج التي بينها الجدول رقم (03) فإننا نسجل أن أغلبية أفراد العينة ذوو رتبة علمية أستاذ مساعد ب و التي قدرت بنسبة 61% بالمقارنة مع باقي الأفراد العينة.



الشكل رقم(03): يوضح النسبة المئوية لمتغير الرتبة العلمية لإفراد العينة.

#### حسب الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
68%	41	أقل من 5 سنوات
20%	12	من 5 إلى 10 سنوات
10%	6	من 11 إلى 15 سنة
2%	1	من 16 إلى 20 سنة
100%	60	المجموع

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

من خلال النتائج التي بينها الجدول رقم (04) فإننا نسجل أن أغلبية أفراد العينة ذوي أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 68% بالمقارنة مع باقي افراد العينة .



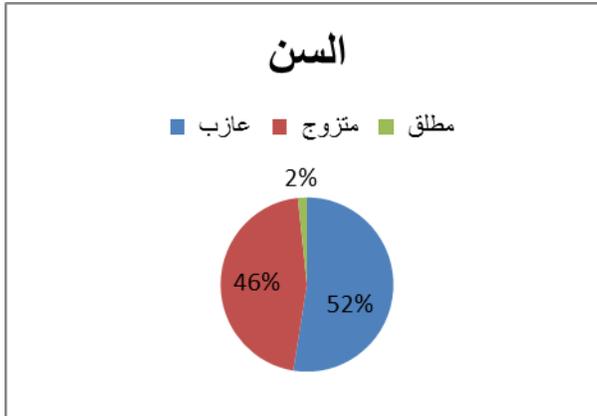
الشكل رقم(04): يوضح النسبة المئوية لمتغير الأقدمية لأفراد العينة.

### حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 25-30 سنة	30	50 %
من 36-45 سنة	26	43 %
أكثر من 46 سنة	4	7 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

من خلال النتائج التي بينها الجدول رقم (05) فإننا نسجل أن أفراد العينة ذو الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 25-30 سنة تتساوى تقريبا مع افراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة حيث قدرت نسبتهما على التوالي ب 50 % و 26 % بينما كانت جد ضعيفة بالنسبة للأفراد اللذين تتراوح أعمارهم أكثر من 46 سنة حيث قدرت بنسبة 7 % بالمقارنة مع باقي أفراد العينة.

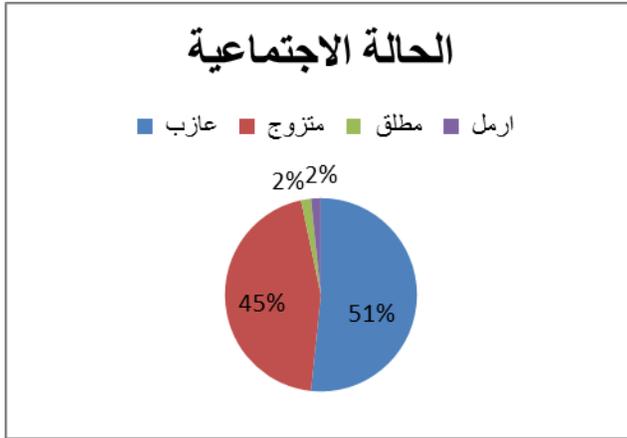


الشكل رقم(05): يوضح النسبة المئوية لمتغير السن لإفراد العينة.

### حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
51%	31	عازب
45%	27	متزوج
2%	1	مطلق
2%	1	أرمل
100%	60	المجموع

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية. من خلال النتائج التي بينها الجدول رقم (06) فإننا نسجل أن أفراد العينة المتزوجون تتساوى تقريبا مع افراد العينة العزاب حيث قدرت نسبتهما على التوالي ب 51 % و 45 % بينما كادت تنعدم بالنسبة للأفراد المطلق وأرمل حيث قدرت بنسبة 2 % بالمقارنة مع باقي أفراد العينة.



الشكل رقم(06): يوضح النسبة المئوية لمتغير الحالة الاجتماعية لأفراد العينة.

**المنهج المستخدم:** ما هو مسلم به بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي أن عملية اختيار باحث ما لمنهج معين من بين مجموعة مناهج معتمدة في الدراسات السلوكية تتوقف على مراعاة مجموعة اعتبارات تتحدد أساسا في طبيعة الإشكالية التي هو بصدد دراستها و كذا فرضياتها. و من هذا المنطلق يرى الباحث أن المنهج المناسب لإشكالية هذه الدراسة و فرضياتها يتحدد في المنهج المقار (الفارقي) الذي هو أحد مستويات المنهج الوصفي.

**أدوات جمع البيانات:** لجمع المادة الضرورية لمناقشة فرضيات هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان على أساس المقياس النفسي لرنسيس ليكرت في قياس الاتجاهات، وقد تضمن هذا الاستبيان قائمة بنود قدر عددها ب 44 بندا.

وتتحد بدائل الإجابة التي انطوى عليها استبيان هذه الدراسة في ثلاثة بدائل هي:  
 بديل أهمية مرتفعة، و التقدير الكمي الممنوح من قبل الباحث هو ثلاثة درجات(3).  
 بديل أهمية متوسطة، و التقدير الكمي الممنوح من قبل الباحث هو درجتين(2).  
 بديل أهمية منخفضة، و التقدير الكمي الممنوح من قبل الباحث هو درجة واحدة(1).

وحتى تكون للنتائج المحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات، في الدراسات الاجتماعية فائدة مرجوة، ينبغي التأكد من سلامة وصحة شروطها السيكومترية (الثبات والصدق)، وهذا ما قمنا به بالنسبة لاستبيان دراستنا هذه.

### الشروط السيكومترية (الثبات والصدق):

**الثبات:** لحساب ثبات استبيان الدراسة تم استخدام معادلة  $\alpha$  كرونباخ للاتساق الداخلي، وتطبيق هذه المعادلة باستخدام برنامج SPSS تم الحصول على قيمة الثبات للاستبيان الموضحة في الجدول التالي:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	38

جدول رقم (7) يوضح معامل الثبات استبيان الدراسة.

**القراءة الإحصائية:** بالرجوع إلى الجداول رقم (7) ولما كانت قيم الثبات المحصل عليها، والتي تقدر بـ (0,812) أكبر من قيمة 0.60 أمكننا القول أن هذا الاستبيان ذو ثبات مقبول.

**الصدق:** لقد لجأنا لتقدير صدق أداة الدراسة إلى أسلوب المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) والتي تقوم في جوهرها على مقارنة متوسط درجات مجموعة الأداء العالي (والذين يمثلون أفرادها نسبة 27% من الذين تحصلوا على درجات مرتفعة في الاختبار) بمتوسط درجات مجموعة الأداء المنخفض (والذين يمثلون أفرادها نسبة 27% من الذين تحصلوا على درجات منخفضة في نفس الاختبار) في نفس الميزان بالنسبة لتوزيع درجات الاختبار، ثم بعد ذلك يتم حساب دلالة الفرق بين متوسطي درجات المجموعتين باستخدام اختبار T. Test لعينتين مستقلتين حيث  $N_1 = N_2$ ، ولما تكون لتلك الفروق (قيمة T) دلالة إحصائية أمكننا أن نقرر أن الاختبار صادق فيما أعد لقياسه كونه يميز بين المجموعتين (مجموعة الأداء العالي ومجموعة الأداء المنخفض)، والعكس صحيح، وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور أداة جمع البيانات لهذه الدراسة باستخدام برنامج SPSS تم الحصول على قيمة الصدق التمييزي (قيم T. Test) للاستبيان الموضحة في الجدول التالي:

### Statistiques de groupe

	Groupe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
N. qualité	Groupe Inferieure	16	17,0769	2,46514	,68371
	Groupe Supérieure	16	25,4615	1,12660	,31246

### Test d'échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	

								Inférieure	Supérieure	
N. qualité	Hypothèse de variances égales	5,278	,031	- 11,154	24	,000	-8,38462	,75172	- 9,93610	- 6,83313
	Hypothèse de variances inégales			- 11,154	16,803	,000	-8,38462	,75172	- 9,97203	- 6,79720

جدول رقم (8) يوضح قيمة T.test ودلالاتها الإحصائية فيما يتعلق بالصدق التمييزي لاستبيان الدراسة. القراءة الإحصائية: بالرجوع إلى الجداول رقم (8) وعلى اعتبار أن قيمة مستوى الدلالة لقيمة  $T_c$  والمساوية لـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0,05، 0,01 أمكننا القول أن استبيان هذه الدراسة صادق فيما أعدت لقياسه.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة لمناقشة فرضيات الدراسة:

من المتعارف عليه، لدى الباحثين في الدراسات الاجتماعية والإنسانية عموماً، وعلم الاجتماع، والتربية خصوصاً، أن مفاصلة الباحث لأسلوب أو عدد من الأساليب الإحصائية لمناقشة فرضيات دراسة تتم أولاً وأخيراً وفق مجموعة من الاعتبارات المنهجية التي ينبغي عليه أخذها بعين الاعتبار والمتمثلة أساساً في طبيعة إشكالية البحث ومتغيراتها، طبيعة الفرضيات، أهداف البحث وأداة جمع البيانات، وانطلاقاً من هذا الأساس فإن الإجابة على تساؤلات وفرضيات هذه الدراسة أسلتزم استخدام أسلوبين إحصائيين هما:

**اختبار مان - ويتني:** وهذا الأسلوب الإحصائي قد تم استخدامه لاختبار الفرضية الجزئية الأولى والثانية.

**اختبار كريسكال- واليس:** وهذا الأسلوب الإحصائي قد تم استخدامه لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة.

#### عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

**مناقشة الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الجنس، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها. حساب قيمة (U).

#### Test de Mann-Whitney Rangs

	الجنس	N	Rang moyen	Somme des rangs
إدارة الجودة الشاملة	أنثى	39	31,29	1220,50
	ذكر	21	29,02	609,50
	Total	60		

#### Test<sup>a</sup>

	إدارة الجودة الشاملة
--	----------------------

U de Mann-Whitney	378,500
W de Wilcoxon	609,500
Z	-,485
Signification asymptotique (bilatérale)	,628

جدول رقم (9) يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد

البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الجنس.

**القراءة الإحصائية:** بالرجوع إلى الجدول رقم (9) وعلى اعتبار أن قيمة مستوى الدلالة لقيمة (U) المساوية لـ 0,628 أكبر من مستوى الدلالة 0,05 و 0,01، يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الجنس. بمعنى آخر أن الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة لم تتحقق.

**الفرضية الجزئية الثانية ومفادها:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير المؤهل العلمي.

حساب قيمة (U).

#### Test de Mann-Whitney Rangs

	المؤهل العلمي	N	Rang moyen	Somme des rangs
إدارة الجودة الشاملة	ماجستير	46	28,78	1324,00
	دكتوراه	14	36,14	506,00
	Total	60		

#### Test<sup>a</sup>

	إدارة الجودة الشاملة
U de Mann-Whitney	243,000
W de Wilcoxon	1324,000
Z	-1,393
Signification asymptotique (bilatérale)	,164

جدول رقم (10) يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير المؤهل العلمي.

**القراءة الإحصائية:** بالرجوع إلى الجدول رقم (10) وعلى اعتبار أن قيمة مستوى الدلالة لقيمة (U) المساوية لـ 0,164 أكبر من مستوى الدلالة 0,05 و 0,01، يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير المؤهل العلمي. بمعنى آخر أن الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة لم تتحقق.

**الفرضية الجزئية الثالثة ومفادها:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الرتبة العلمية.

حساب قيمة (Khi-deux).

#### Test de Kruskal-Wallis Rangs

	الرتبة العلمية	N	Rang moyen
إدارة الجودة الشاملة	مساعد ب	37	26,39
	مساعد أ	9	37,94
	محاضر ب	9	41,11
	محاضر أ	4	32,25
	أستاذ	1	13,00
	Total	60	

Test<sup>a,b</sup>

	VAR00016
Khi-deux	8,193
Ddl	4
Signification asymptotique	,085

جدول رقم (11) يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الرتبة العلمية. **القراءة الإحصائية:** بالرجوع إلى الجدول رقم (11) وعلى اعتبار أن قيمة مستوى الدلالة لقيمة (Khi-deux) المساوية لـ 0,085 أكبر من مستوى الدلالة 0,05 و 0,01 يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الرتبة العلمية. بمعنى آخر أن الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة لم تتحقق.

**الفرضية الجزئية الرابعة ومفادها:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الأقدمية في العمل.

**حساب قيمة (Khi-deux).**

Test de Kruskal-Wallis  
Rangs

	الأقدمية في العمل	N	Rang moyen
إدارة الجودة الشاملة	أقل من 5 سنوات	41	27,89
	من 5 – 10 سنوات	12	36,13
	من 11 - 15 سنة	6	40,00
	من 16 – 20 سنة	1	13,00
	Total	60	

Test<sup>a,b</sup>

	إدارة الجودة الشاملة
Khi-deux	5,028
Ddl	3
Signification asymptotique	,170

جدول رقم (12) يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الأقدمية في العمل.

**القراءة الإحصائية:** بالرجوع إلى الجدول رقم (12) وعلى اعتبار أن قيمة مستوى الدلالة لقيمة (Khi-deux) المساوية لـ 0,170 أكبر من مستوى الدلالة 0,05 و 0,01، يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الأقدمية في العمل. بمعنى آخر أن الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة لم تتحقق.

**الفرضية الجزئية الخامسة ومفادها:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير السن.

حساب قيمة (Khi-deux).

#### Test de Kruskal-Wallis

			Rangs
	السن	N	Rang moyen
إدارة الجودة الشاملة	من 25 - 30 سنة	30	31,07
	من 36 - 45 سنة	26	31,92
	أكثر من 46 سنة	4	17,00
	Total	60	

#### Test<sup>a,b</sup>

		إدارة الجودة الشاملة
Khi-deux		2,641
ddl		2
Signification asymptotique		,267

جدول رقم (13) يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير السن.

**القراءة الإحصائية:** بالرجوع إلى الجدول رقم (13) وعلى اعتبار أن قيمة مستوى الدلالة لقيمة (Khi-deux) المساوية لـ 0,267 أكبر من مستوى الدلالة 0,05 و 0,01، يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير السن، بمعنى آخر أن الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة لم تتحقق.

**الفرضية الجزئية السادسة ومفادها:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الحالة الاجتماعية.

حساب قيمة (Khi-deux).

#### Test de Kruskal-Wallis

##### Rangs

			Rangs
	الحالة الاجتماعية	N	Rang moyen
إدارة الجودة الشاملة	عازب	31	32,89
	متزوج	27	27,69
	مطلق	1	59,00
	ارمل	1	4,00
	Total	60	

Test<sup>a,b</sup>

	إدارة الجودة الشاملة
Khi-deux	6,357
ddl	3
Signification asymptotique	,095

جدول رقم (14) يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الحالة الاجتماعية. **القراءة الإحصائية:** بالرجوع إلى الجدول رقم (14) وعلى اعتبار أن قيمة مستوى الدلالة لقيمة (Khi-deux) المساوية لـ 0,095 أكبر من مستوى الدلالة 0,05 و 0,01، يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق متغير الحالة الاجتماعية، بمعنى آخر أن الفرضية الجزئية السادسة لهذه الدراسة لم تتحقق. اقتراحات الدراسة:

-وجوب الاهتمام بتحول إدارة المؤسسات الجامعية نحو تطبيق الجودة الشاملة.  
-تنمية ثقافة الجودة داخل المؤسسات الجامعية وإدارتها وتفعيل ذلك كما وكيفا، والبدء بتدريس مفاهيم مبادئ الجودة.

-إعادة صياغة الإطار الفكري للعمل التربوي نحو التحول اتجاه مفهوم إدارة الجودة الشاملة.  
-تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وهذا الجهاز يكون قادر علي التطبيق والتنفيذ والتقييم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر.  
-اختيار وتدريب كوادر قيادية فاعلة في العمل الإداري تستخدم أساليب حديثة في الاتصال والتواصل وإقامة علاقات إنسانية تشجع علي العمل وتزيد دافعية جميع الأفراد نحو العمل.  
-فهم وإدراك أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المؤسسة الجامعية.  
-التخطيط الفعال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المؤسسة الجامعية.  
**قائمة المراجع.**

1. يسعد فايزة(2007)، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية، رسالة ماجستير، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس – سطيف-.
2. البكري محمد بن عبد الله(2001)، أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت، ع 60.
3. بدح أحمد محمد(2003)،الجودة الشاملة: نموذج مقترح للتطوير الإداري وامكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، أطروحة دكتورا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
4. محمد منير مرسي(2002)، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، ط1، علم الكتب، القاهرة.
5. مدحت محمد ابو نصر(2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
6. زين الدين، فريد عبد الفتاح(1996)، إدارة الجودة في المؤسسات العربية، القاهرة.
7. قمر محمد غيث ماجي(2013)، اثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية: بحث مقدم إلى مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الرادارية، دبي.
8. المصري مروان.(2007)، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

---

9. عبد الحلیم محمد، یوسف بحر (2006)، مدى تطبیق العاملين فی كلية التجارة بجامعة النيلین للجودة الشاملة، مجلة الجامعة الإسلامية، م15، ع1.