



The Material and Human Resources Available for Implementing Total Quality Management at the Office of Quality and Strategic Planning in the Education and Teaching Monitoring Office in Abu Salim Municipality

Said Omar^{1*} , Nouri Elmezooghi² , Wassim Moalla³ 

¹Sports Management and Physical Education, Al-Zaytoonah University, Tarhuna, Libya.

²Teaching, Physical Education, Al-Zaytoonah University, Tarhuna, Libya.

³Higher Institute of Sport, Sfax, Tunisia.

*Corresponding author: Said Omar | Email: saed371ahmed@gmail.com

Received: 11-09-2025 | Accepted: 29-01-2026 | Available online: 28-02-2026 | DOI:10.26629/jssrs.2026.04

ABSTRACT

Total quality is a strategic approach to producing the best possible product or service, through continuous innovation. Total quality recognizes that the focus is not only on the production side, but also on the service side, and that this is equal to success. Of course, this awareness arises due to the improvements in quality that can be seen, "Total quality management is one of the modern concepts that has captured the attention of leaders, academics and researchers as one of the desired administrative concepts, and the application of total quality management in educational institutions has positive repercussions on the development and improvement of the organization's performance. Hence, it is necessary to identify the material and human capabilities available to apply total quality management in the quality and strategic planning offices in the education monitors in the Ministry of Education in the State of Libya to develop these educational bodies and achieve sustainable development. This research aims to identify the material and human capabilities available to apply total quality management in the quality and strategic planning office in the education monitor in the municipality of Abu Salim. The researchers used the descriptive approach to address the research problem, and the researchers By designing a questionnaire to collect data on the material and human capabilities available to implement Total Quality Management in the Quality and Strategic Planning Office of the Education Monitoring Department in Abu Salim Municipality, where the questionnaire was designed into the following two axes: the first axis (material capabilities and includes 15 statements), the second axis (human capabilities and includes 25 statements), and the most important conclusions are the following;

1- Material capabilities came at an average level with a percentage of 58.42, and in second place, as follows:

- Computers available to implement Total Quality Management.
- The appropriate place to implement Total Quality Management.
- Halls suitable for implementing Total Quality Management.

2- Human capabilities came at an average level with a percentage of 74.06, and in first place, as follows:

- Participation of employees in implementing Total Quality Management.
- Employees' conviction in implementing Total Quality Management.
- Employees' understanding of the justifications for change towards Total Quality Management.

Keywords: Material and human resources, Total Quality Management, Education.

الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم في بلدية أبوسليم

سعيد عمر¹، نوري المزوغي²، وسيم معلى³

¹الإدارة الرياضية، التربية البدنية، جامعة الزيتونة، ترونة، ليبيا

²تدريس، التربية البدنية، جامعة الزيتونة، ترونة، ليبيا

³المعهد العالي للرياضة بصفافس، تونس

*المؤلف المراسل: سعيد عمر: saed371ahmed@gmail.com

استقبلت: 2025-09-11 | قبلت: 2026-01-29 | متوفرة على الانترنت | 2025-02-28 | DOI:10.26629/jssrs.2026.04

ملخص البحث

تعد الجودة الشاملة مدخلا استراتيجياً لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة، وذلك من خلال الابتكار المستمر، إن الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج، ولكن أيضاً على جانب الخدمات، وأن هذا الأمر مساوي للنجاح وبطبع فإن هذا الإدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها، وإدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي استحوذت على اهتمام القياديين والأكاديميين والباحثون بوصفها إحدى المفاهيم الإدارية المرغوب فيها، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية له انعكاساته الإيجابية على تطوير وتحسين أداء المنظمة. ومن هنا يجب التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبات التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم بدولة ليبيا لتطوير هذه الهيئات التعليمية وتحقيق التنمية المستدامة. يهدف هذا البحث إلى التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم في بلدية أبوسليم. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة البحث، وقام الباحثون بتصميم استبد لجمع البيانات الخاصة بالإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم في بلدية أبوسليم، حيث تم تصميم الاستبيان إلى المحوران التاليان: المحور الأول (الإمكانيات المادية ويضم 15 عبارة)، المحور الثاني (الإمكانيات البشرية ويضم 25 عبارة)، ومن أهم الاستنتاجات مايلي :-

1. الإمكانيات المادية جاءت بمستوى متوسط بنسبة 58.42، وبالترتيب الثاني، وهي كالآتي:
 - أ. أجهزة الحاسوب المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ب. المكان المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ت. قاعات مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. الإمكانيات البشرية جاءت بمستوى متوسط بنسبة 74.06، وبالترتيب الأول، وهي كالآتي:
 - أ. مشاركة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ب. اقتناع العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ت. فهم العاملين لمبررات التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الإمكانيات المادية والبشرية، إدارة الجودة الشاملة، التربية والتعليم

1. مقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها والتغلب على المشكلات التي تواجه الإنتاج من خلال المتابعة المستمرة لمراحل تنفيذ الأعمال، واكتشاف أوجه القصور وعلاجها وتلافي العيوب، كأسلوب للتطوير المستمر اللازم للوصول إلى أعلى معدلات الأداء، هذا ويمكن تفسير معنى إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي: إدارة: هي نشاط وفن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها. الجودة: درجة من التميز يقدمها منتج أو خدمة. الشاملة: يضم كافة الأجزاء والمكونات.

فإدارة الجودة الشاملة هي "فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المؤسسة من أجل تحقيق التميز"، ويجب علينا ألا نخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، فالجودة تشير إلى المواصفات، أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم (السامرائي، 2012).

وتعد الجودة الشاملة مدخلا استراتيجياً لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة، وذلك من خلال الابتكار المستمر، إن الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج، ولكن أيضاً على جانب الخدمات، وأن هذا الأمر مساوي للنجاح وبطبع فإن هذا الإدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها، ولكن النواحي الأخرى في المنظمة لها دور هام تؤديه (توفيق، 2005).

ويقصد بالتحسين المستمر تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين المبنى أو المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين، إن كونه أحد أو بعض أو كل ذلك سليماً لا يعني أنه غير قابل لتحسين، بل إن التحسين وارد وممكن من آن لآخر، وطالما تحفل البيئة المحيطة بمتغيرات تكنولوجية وثقافية وسياسية واقتصادية وتشريعية، وتتغير رغبات العملاء وتتوالى تحسينات يدخلها المنافسون (مصطفى، 2005).

وإدارة الجودة الشاملة هي مفهوم استراتيجي يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة، ويركز هذا المفهوم على تحقيق رضا العملاء عبر تحسين الجودة في جميع جوانب العمليات بدءاً من التصميم والتطوير وصولاً إلى الإنتاج والخدمات والدعم، يعتبر الموظفون جزءاً أساسياً من هذه العملية، حيث يتم تشجيعهم على المشاركة في تحسين الجودة وتطوير العمليات (wafeq).

وتتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة ومتواصل من التحسين المستمر التي لا بد أن تشمل جميع الأفراد والمعدات والمجهزين والموارد والإجراءات، وأساس الفلسفة هو أنه يمكن تحسين كل جانب من العملية (الفضل والطائي، 2004).

وإدارة الجودة الشاملة هي مدخل إدارة المؤسسات ويرتكز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة ويستهدف النجاح طويل المدى وإرضاء الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسات وللمجتمع (القطروني، 2015).

وتوجه خبراء الإدارة في الآونة الأخيرة إلى تجويد المؤسسات في ظل التنمية الشاملة بالمجتمعات التي تريد إثبات وجودها محلياً ودولياً في العديد من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة الصراعات والمنازعات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة فاعلية نقاط القوة والتميز (عبد الرحيم، 2005).

"وزاد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها الركيزة الأساسية للإدارات الناجحة، التي تسعى لمواكبة التطور العلمي والتحديث في مجال العمل الإداري، حيث يتطلب تطبيقها أساليب متقدمة تهدف إلى تحسين وتطوير العمل الإداري، وفي ضوء المنافسة الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم بين كبرى المؤسسات العالمية، فإن المؤسسات التعليمية تقع في صلب عملية التنافس، مما جعل إدارتها تسعى إلى تحسين مخرجاتها التعليمية، الأمر الذي يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها" (الخولي، 2005).

وأكدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له آثار إيجابية على أداء المؤسسات التي تطبقها، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية، وتحسن مستوى الأرباح، وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء، وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع الرضا الوظيفي لديهم، ولذلك ازداد الاهتمام بها، وازدادت سرعة انتشارها في العالم ولمختلف المجالات (Buter,D,1996).

"وإدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي استحوذت على اهتمام القياديين والأكاديميين والباحثون بوصفها إحدى المفاهيم الإدارية المرغوب فيها، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية له انعكاساته الإيجابية على تطوير وتحسين أداء المنظمة، كما أن تحقيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالهيئات التعليمية يمكن أن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات مثل الأداء الإداري الصحيح، واستخدام نظم المعلومات في حل المشكلات، والتركيز على كل من العمليات والنتائج معاً، وكذلك تنمية الموارد البشرية، فإدارة الجودة موضوعاً مهماً وأساسياً لكافة الهيئات العامة، وحظيت باهتمام الكتاب والمختصين بمجال الإدارة، وأصبحت تشكل حقلاً أساسياً من حقول التخصص في إدارة الأعمال" (النجار وآخرون، 2021).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة وأساسية من مراحل العملية الإدارية لكونه يمثل أسلوب التفكير والتنبؤ بالمستقبل والمفاضلة بين أنواع وطرق العمل، وذلك لاختيار البديل الملائم وفقاً للإمكانيات المتاحة بما يتناسب وطبيعة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وقد شاع استعمال التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وأهدافها، إذ أن التجربة العملية للتخطيط الاستراتيجي أثبتت أن المنظمة التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها على المنظمات التي لا تخطط استراتيجياً، وتماشياً مع وجود توجه لدى إدارة المنظمات في الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي فإن هذه المنظمات بدأت تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كونها أحد الأساليب التي تتبعها المنظمات لمواجهة تحديات البيئة التي تحيط بها، كما أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تركز على ضرورة التحسين

باستمرار مع التطوير في الأداء بشكل يجعل المنظمة تواجه وتتغلب على جميع التحديات التي تقف في طريقها، فضلاً عن تلبية جميع متطلبات الزبائن التي تتسم بالزيادة والتغيير (الوطيني وخضير، 2022). ومن هنا يجب التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكاتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبات التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم بدولة ليبيا لتطوير هذه الهيئات التعليمية وتحقيق التنمية المستدامة.

مشكلة البحث:

تُعد إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعوّل عليها النظم التعليمية في تطوير أدائها المؤسسي وتحسين كفاءة مخرجاتها، غير أن فاعلية تطبيقها تظل مرهونة بمدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية القادرة على دعم متطلباتها وتحويلها من إطار نظري إلى ممارسة عملية. وفي هذا السياق، يبرز تحدي موازنة التوجهات الاستراتيجية المعلنة مع الواقع التنفيذي داخل المؤسسات التعليمية، بما يعكس فجوة قائمة بين التخطيط والتطبيق.

وفي ضوء ما تشير إليه الأدبيات التربوية، وبالنظر إلى واقع وزارة التربية والتعليم بدولة ليبيا، يُلاحظ أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مكاتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبات التربية والتعليم يواجه عدداً من التحديات المرتبطة بتحديد طبيعة الإمكانيات الداعمة لهذا التطبيق، سواء على المستوى المادي أو البشري، الأمر الذي ينعكس على كفاءة الأداء المؤسسي وقدرته على تحقيق أهداف الجودة المنشودة.

وانطلاقاً من ذلك، توصل الباحثون إلى مشكلة البحث الحالية من خلال مراجعة منهجية للمراجع العلمية والدراسات السابقة التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتدريبية، مدعومة بمعطيات ميدانية تمثلت في الاطلاع المباشر على واقع العمل بمراقبة التربية والتعليم ببلدية أبوسليم، والمشاركة في عدد من ورش العمل المتخصصة في مجالي الجودة والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى التواصل العلمي مع عدد من المختصين في الإدارة التربوية، حيث كشفت هذه المعطيات عن غياب تشخيص علمي دقيق وامتثال لطبيعة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم ببلدية أبوسليم، وهو ما جعل من هذا الموضوع محوراً للدراسة في إطار البحث الحالي

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم في بلدية أبوسليم

تساؤلات البحث:

في ضوء هدف البحث يحاول الباحثون الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما الإمكانيات المادية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم في بلدية أبوسليم؟

2. ما الإمكانيات البشرية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم في بلدية أبوسليم؟

مصطلحات البحث:

إدارة الجودة الشاملة:

تعني بأنها فلسفة إدارية تسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظفي المنظمة يرى أن الهدف الأساسي لمنظمتها هو ارضاء المستفيد من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف (Jablonski,1994).

الإمكانيات المادية:

هي الموارد والتجهيزات الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، وتشمل المباني، والأجهزة، والأدوات، والتقنيات، ووسائل العمل المختلفة، والتي تُسهم في دعم تنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (الطائي وقداة، 2015).

الإمكانيات البشرية:

هي الكوادر العاملة بالمؤسسة من قيادات إدارية وفنية وتعليمية، وما يمتلكونه من مؤهلات علمية، وخبرات عملية، ومهارات مهنية، وقدرات تنظيمية تسهم في تنفيذ مهام المؤسسة وتحقيق أهدافها (أبو النصر، 2017).

التخطيط الاستراتيجي:

هو وحدة إدارية متخصصة تُعنى بتخطيط السياسات والبرامج الاستراتيجية، ومتابعة جودة الأداء المؤسسي، وتقييم العمليات التعليمية والإدارية، والعمل على تطويرها وفق معايير الجودة الشاملة (الخطيب، 2016).

الدراسات السابقة او الدراسات النظرية

1. دراسة العضاضي (2012): هدفت إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، في المملكة العربية السعودية وقد تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية بجامعة الملك خالد، وقد تم إعداد استبانة مكونة من قسمين، وقد بلغت الاستبيانات الإجمالية الصالحة للتحليل (204) استبانة، وتوصلت إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات لتعليم العالي ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية وضعف إمكانيات المكتبات وزيادة العبء التدريسي، وتبين وجود

اختلاف بين المجموعات الرئيسية للمعوقات وفقاً للتخصص ووجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب.

2. دراسة مدوخ (2008): هدفت هذه الدراسة التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث الإسلامية، الأزهر، الأقصى والبالغ عددهم (155) فرداً، وتم اخذ كعينة لقلّة أفراد عينته. وقام الباحثون بتصميم استبانة تكونت من (64) فقرة وزعت على (5) مجالات هي الهيئة التدريسية، المنشأة الجامعية، البحث العلمي، الخدمة المجتمعية، والهيئة الإدارية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى معوق يتعلق بالبحث العلمي، ثم مجال خدمة المجتمع، كما تبين أن هناك فروق دالة احصائياً لمتغير الجامعة وذلك لصالح جامعة الأزهر، وأنه لا توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والدرجة العلمية.

3. دراسة راضي (2006): هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء ونواب العميد ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة بالكليات التقنية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (113) موظفاً للعام الدراسي الأول 2006/2007، استجاب منهم (89)، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الستة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس)، وأن كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية تطبق الجودة الشاملة بشكل جيد، يليها الكليات الخاصة، ثم التابعة لوكالة الغوث، وتأتي الكليات الحكومية في مستوى الضعيف في كافة مجالات الدراسة. وأن أكثر مجالات الدراسة تطبيقاً هي التواصل وخدمة المجتمع المتوسط (4.22) لصالح الكليات العامة، وأضعفها مجال البحث العلمي بمتوسط (2.14) لصالح كلية العلوم والتكنولوجيا بخانيونس.

4. دراسة علوان (2005): هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي في الجماهير الليبية، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على 5 مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، واشتملت العينة على (38) إدارياً أكاديمياً و(80) عضو تدريس، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية للعام الدراسي 2004/2005، ودلت أهم النتائج على عدم ملائمة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر عينة الدراسة نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في اختيار موضوع البحث وهدفه والعينة وأدوات البحث، وكذلك الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة هذا البحث.

2. طريقة الدراسة

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة هذا البحث.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم في بلدية أبوسليم ونضرا لمحدودية وصغر حجم المجتمع اعتمدا الباحثون اسلوب الحصر الشامل لجميع افراد المجتمع.

عينة البحث:

اشتملت عينة البحث على (17) فرد من العاملين في مكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم في بلدية أبوسليم بدولة ليبيا.

الأجهزة المستخدمة في البحث:

قام الباحثون بتصميم استبيان لجمع البيانات الخاصة بالإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم في بلدية أبوسليم، حيث تم تصميم الاستبيان بالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بهذا البحث، والتي من خلالها تم التوصل إلى المحوران التاليان: المحور الأول (الإمكانيات المادية)، المحور الثاني (الإمكانيات البشرية)، وتم عرض هذان المحوران على الخبراء في الفترة من 2024/1/1 م إلى 2024/1/15 م لإبداء الرأي في مدى كفايتهما فيما وضعا من أجله، وكذلك الأهمية النسبية لكل محور.

خطوات إعداد استمارة الاستبيان:

- 1- بعد تحديد محاور الاستبيان تم وضع العبارات أسفل كل محور بالمحاور السابقة بحيث تعطي في مجموعها المحور الذي تمثله وبلغ عدد هذه العبارات 40 عبارة، وتم توزيعها كالتالي: 15 عبارة للمحور الأول، 25 عبارة للمحور الثاني.
- 2- تم عرض الاستبيان مرفق (1) على الخبراء لإبداء الرأي فيما يلي: مدى كفاية المحاور والعبارات المكونة لكل محور، وتقدير أهمية العبارات وفقاً لميزان التقدير الثلاثي: (يوجد ويقدر لها "3" ثلاث

درجات، إلي حد ما ويقدر لها "2" درجتان، لا يوجد ويقدر لها "1" درجة واحدة)، وسلامة ووضوح الصياغة اللغوية لكل عبارة، ووافقوا على هذا الاستبيان بدون تعديلات وصلاحيته للتطبيق.

المعاملات العلمية للاستبيان:

1- صدق الاستبيان: قام الباحثون بحساب صدق الاستبيان بناءً على آراء المحكمين في مدى صدق الاستبيان في تحقيق الهدف الذي وضع من أجله وتم التطبيق على المحكمين في الفترة من 2024/1/1 م إلى 2024/1/15 م واتفق المحكمين بنسبة 100 % على محاور الاستبيان وبنسبة تراوحت من 86 % إلى 94 % على العبارات مما يشير إلى صدق الاستبيان كما هو موضح بجدول (1).

جدول (1): نسبة الاتفاق لصدق المحكمين لمحاور الاستبيان (ن = 10).

م	المحاور	نسبة الاتفاق %
1	الإمكانات المادية	94
2	الإمكانات البشرية	86

2- ثبات الاستبيان: تم تطبيق الاستبيان وإعادة تطبيقها في الفترة من 2024/1/16 م إلى 2024/1/30 م على عينة قوامها (8) أفراد من مجتمع البحث ومن خارج العينة، وبحساب معامل الارتباط بين التطبيقين تم حساب معامل الثبات كما هو موضح بجدول (2).

جدول (2): معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاور الاستبيان (ن=8).

م	المحاور	معامل الارتباط	الصدق الذاتي
1	الإمكانات المادية	0.80	0.89
2	الإمكانات البشرية	0.90	0.95

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.622

يتضح من جدول (2) أن معامل الارتباط يتراوح ما بين (0.80) إلى (0.90) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (00.05) مما يشير إلى ثبات الاستمارة.

الدراسة الأساسية:

تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة البحث خلال الفترة من 2024/2/1 م إلى 2024/2/25 م.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل

ارتباط بيرسون، النسبة المئوية، الأهمية النسبية، الوسط المرجح).

عرض ومناقشة النتائج:

جدول (3): النسبة المئوية والأهمية النسبية والوسط المرجح لاستجابات العينة حول المحور الأول (الإمكانات المادية) في الاستبيان قيد البحث.

م	العبارات	النسبة المئوية			الوسط المرجح	المستوى	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
1	الدعم المادي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	17.64	47.05	35.29	1.8	متوسط	5
2	الأجهزة التقنية الحديثة المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	11.76	58.82	29.41	1.8	متوسط	6
3	المخصصات المالية المتاحة للتدريب على إدارة الجودة الشاملة	0.00	47.05	52.94	1.4	منخفض	13
4	صيانة الأجهزة والأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة بصفة دورية منتظمة	5.88	52.94	41.17	1.6	متوسط	10
5	المكان المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	29.41	47.05	23.52	2.1	متوسط	2
6	الموارد المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	5.88	52.94	41.17	1.6	متوسط	11
7	الدعم الفني لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من الشركات الموردة للأجهزة التقنية	23.52	17.64	58.82	1.6	متوسط	12
8	أجهزة الحاسوب المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	29.41	58.82	11.76	2.1	متوسط	1
9	المصادر المالية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.00	47.05	52.94	1.4	منخفض	14
10	قاعات مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	11.76	64.70	23.52	1.8	متوسط	3
11	الوسائل المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	23.52	35.29	41.17	1.8	متوسط	7
12	شبكة إنترنت فائقة السرعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	17.64	41.17	41.17	1.7	متوسط	8
13	أدوات معينة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	23.52	41.17	35.29	1.8	متوسط	4
14	منظومة حديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	5.88	29.41	64.70	1.4	منخفض	15
15	معدات وبرامج تطبيقية حديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	11.76	52.94	35.29	1.7	متوسط	9
-	درجة التحقيق		58.42		1.7	متوسط	-

يتضح من نتائج جدول (3) أن الأهمية النسبية التي تعبر عن استجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول (الإمكانات المادية) في الاستبيان قيد البحث البالغ عددها (15) عبارة تراوحت ما بين (72.54% كحد أعلى، 47.05% كحد أدنى، كما تراوح الوسط المرجح ما بين (2.1) كحد أعلى، (1.4) كحد أدنى، وقد انحصرت استجابات عينة البحث في ميزان التقدير الثلاثي فيما يلي: خانة موافق

ما بين (00.00،29.41)، وخانة إلى حد ما بين (17.64،64.70)، وخانة غير موافق ما بين (11.76،64.70).

جدول (4): النسبة المئوية والأهمية النسبية والوسط المرجح لاستجابات العينة حول المحور الثاني (الإمكانات البشرية) في الاستبيان قيد البحث.

م	العبارات	النسبة المئوية			الوسط المرجح	المستوى	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
1	الاستعانة بمختصين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	35.29	52.94	11.76	2.2	متوسط	11
2	فهم العاملين لمبررات التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة	41.17	58.82	0.00	2.4	مرتفع	3
3	زيادة المهام للعاملين بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	41.17	47.05	11.76	2.2	متوسط	6
4	تنوع البرامج التدريبية للعاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	47.05	17.64	35.29	2.1	متوسط	17
5	اختيار المنتسبين لأقسام الجودة بناءً على معايير إدارة الجودة الشاملة	23.52	64.70	11.76	2.1	متوسط	18
6	زيادة الحوافز المادية للعاملين بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.00	35.29	64.70	1.3	منخفض	25
7	الاستعانة بفنيين مؤهلين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	29.41	29.41	41.17	1.8	متوسط	22
8	افتتاح العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	52.94	41.17	5.88	2.4	مرتفع	2
9	العمل بصورة جماعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	47.05	35.29	17.64	2.2	متوسط	7
10	مشاركة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	47.05	35.29	0.00	2.6	مرتفع	1
11	وعي العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	41.17	58.82	0.00	2.4	مرتفع	4
12	معرفة العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	29.41	64.70	5.88	2.2	متوسط	12
13	إطلاع العاملين على التجارب الدولية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	23.52	41.17	35.29	1.8	متوسط	23
14	تدريب العاملين على نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة	29.41	52.94	17.64	2.1	متوسط	19
15	مشاركة العاملين في المؤتمرات العلمية الدولية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة	23.52	52.94	23.52	2.0	متوسط	21
16	التقويم الذاتي المستمر للعاملين أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة	47.05	41.17	11.76	2.3	مرتفع	5
17	التزام العاملين بالتدريب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	47.05	35.29	17.64	2.2	متوسط	8
18	استخدام العاملين للوسائل التكنولوجية الحديثة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	17.64	41.17	41.17	1.7	متوسط	24

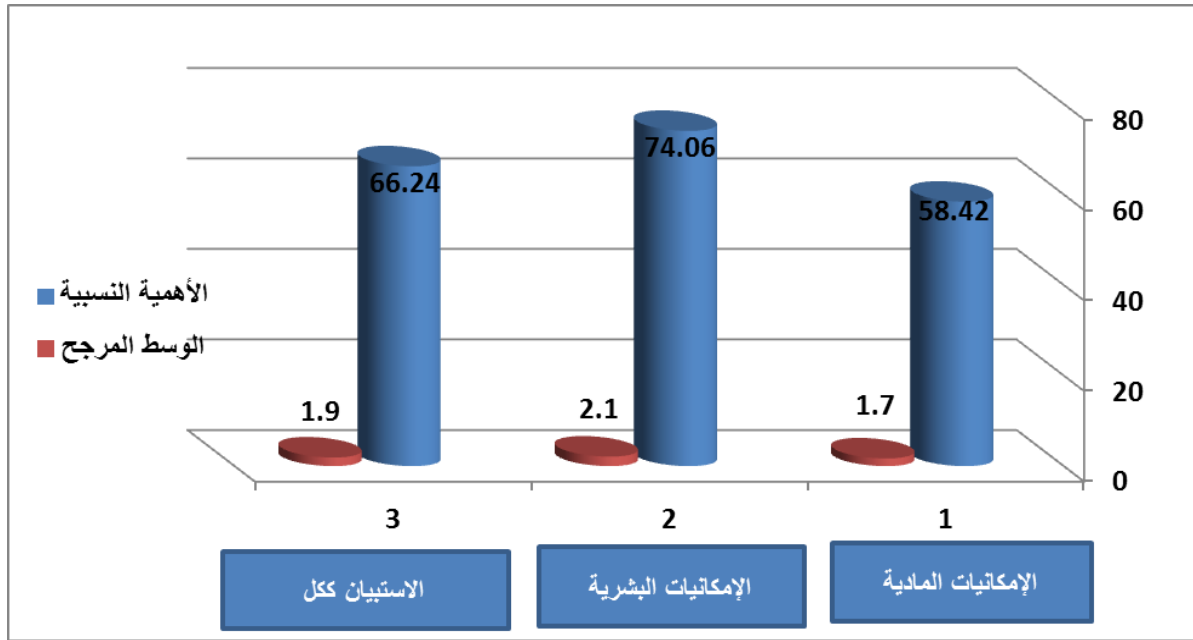
20	متوسط	2.1	70.58	23.52	41.17	35.29	الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	19
15	متوسط	2.1	72.54	11.76	58.82	29.41	كفاءة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	20
9	متوسط	2.1	76.47	5.88	58.82	35.29	وضوح مهام الأعضاء في إدارة الجودة الشاملة	21
13	متوسط	2.2	74.50	0.00	76.47	23.52	منح الصلاحيات المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	22
10	متوسط	2.2	76.47	5.88	58.82	35.29	ثقة العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	23
16	متوسط	2.1	72.54	11.76	58.82	29.41	التنسيق الكامل بين رؤساء الأقسام والعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	24
14	متوسط	2.2	74.50	11.76	52.94	35.29	التعاون بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	25
-	متوسط	2.1	74.06				درجة التحقيق	

يتضح من نتائج جدول (4) أن الأهمية النسبية التي تعبر عن استجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني (الإمكانيات البشرية) في الاستبيان قيد البحث البالغ عددها (25) عبارة تراوحت ما بين (88.23% كحد أعلى، 45.09% كحد أدنى، كما تراوح الوسط المرجح ما بين (2.6) كحد أعلى، (1.3) كحد أدنى، وقد انحصرت استجابات عينة البحث في ميزان التقدير الثلاثي فيما يلي: خانة موافق ما بين (00.00، 52.94)، وخانة إلى حد ما ما بين (17.64، 76.47)، وخانة غير موافق ما بين (0.00، 64.70).

جدول (5): الأهمية النسبية والوسط المرجح لاستجابات عينة البحث حول محاور الاستبيان قيد البحث.

م	المحاور	الأهمية النسبية	الوسط المرجح	المستوى	الترتيب
1	الإمكانيات المادية	58.42	1.7	متوسط	2
2	الإمكانيات البشرية	74.06	2.1	متوسط	1
3	الاستبيان ككل	66.24	1.9	متوسط	-

يتضح من نتائج جدول (5) أن درجة الأهمية النسبية وفقاً لاستجابات عينة البحث في الاستبيان قيد البحث والمرتبطة بالمحور الأول جاءت بمستوى متوسط بنسبة قدرها 58.42 وكان الوسط المرجح 1.7، وبالنسبة للمحور الثاني جاءت بمستوى متوسط بنسبة قدرها 74.06 وكان الوسط المرجح 2.1، وجاءت في الاستبيان ككل بمستوى متوسط بنسبة قدرها 66.24 وكان الوسط المرجح 1.9.



شكل (1): الأهمية النسبية والوسط المرجح لاستجابات عينة البحث حول محاور الاستبيان قيد البحث.

الاستنتاجات:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج البحث استنتج الباحثون أن الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم في بلدية أبوسليم جاءت بمستوى متوسط بنسبة 66.24 على النحو التالي:

1. الإمكانات المادية جاءت بمستوى متوسط بنسبة 58.42، وبالترتيب الثاني، وهي كالاتي:

- أ. أجهزة الحاسوب المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ب. المكان المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ت. قاعات مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ث. أدوات معينة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ج. الدعم المادي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. الإمكانات البشرية جاءت بمستوى متوسط بنسبة 74.06، وبالترتيب الأول، وهي كالاتي:

- أ. مشاركة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ب. اقتناع العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ت. فهم العاملين لمبررات التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة.
- ث. وعي العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ج. التقويم الذاتي المستمر للعاملين أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

التوصيات:

في ضوء استنتاجات البحث يوصي الباحثون بالآتي:

1. توفير الإمكانيات المادية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. توفير الإمكانيات البشرية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. عقد دورات تدريبية للعاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإجراء أبحاث مشابهة.

3. الخاتمة

خلصت نتائج البحث إلى أن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم ببلدية أبوسليم جاءت بمستوى متوسط، حيث أظهرت الإمكانيات المادية ضعفاً نسبياً مقارنة بالإمكانيات البشرية، التي جاءت في مستوى أفضل، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى دعم أكبر للجانب المادي لضمان تطبيق فعّال لمبادئ الجودة. وقد تبين من التحليل أن الكوادر البشرية المشاركة تتمتع بالوعي الكافي والمشاركة الفعلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع فهم واضح لمبررات التغيير وأهمية التقييم الذاتي المستمر، وهو ما يعزز من فرص نجاح التطبيق في حالة توفر البيئة الداعمة والمقومات الأساسية.

وتعكس هذه النتائج أهمية توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلى تعزيز قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر، لضمان تطبيق الجودة الشاملة بفاعلية وتحقيق أهداف التطوير المؤسسي. كما تؤكد الدراسة على ضرورة إجراء أبحاث مستقبلية مشابهة لتعميق فهم واقع الإمكانيات المتاحة وتوسيع قاعدة المعرفة بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتجويد العملية التعليمية بشكل مستدام. ومن هذا المنطلق، تقدم هذه الدراسة رؤية واضحة لمجال تحسين الجودة في المؤسسات التعليمية، بما يجمع بين التشخيص الواقعي والتطبيق العملي لمبادئ الجودة الشاملة، ويبرز مدى ارتباط البحث بأهداف تطوير الأداء المؤسسي في سياق وزارة التربية والتعليم الليبية.

الشكر والتقدير

يتقدم الباحثون بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، من أعضاء هيئة التدريس والخبراء في مجال الإدارة التربوية، على ما قدموه من دعم وإرشاد علمي قيّم. كما يتوجه الباحثون بالشكر إلى جميع العاملين بمكتب الجودة والتخطيط الاستراتيجي بمراقبة التربية والتعليم ببلدية أبوسليم، على تعاونهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث. ولا يفوت الباحثين أن يعربوا عن امتنانهم لكل من ساندتهم

وأسهل في إنجاز هذا البحث، سواء بالدعم العلمي أو المعنوي، وهو ما كان له بالغ الأثر في إخراج هذا العمل بالشكل الأكاديمي المناسب.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الخولي، محمد أحمد (2005): مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر. ندوة الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المنعقدة بجامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
 2. الفضل، مؤيد عبدالحسين و الطائي، يوسف حجيم. (2004). إدارة الجودة الشاملة. عمان- الأردن. الوراق للنشر والتوزيع. ص 356.
 3. السامرائي، برهان. (2012). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
 4. القطروني، إيناس الطاهر. (2015). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الليبية- دراسة تطبيقية عن مستشفى الهضبة الخضراء. ليبيا. رسالة ماجستير. الأكاديمية الليبية للدراسات العليا. ص 14.
 5. العضاضي، سعيد، (2012). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ع (9). ص 66- 99.
 6. النجار، يوسف عمران والشيخي، محمد عبدالقادر والعبدي، علي محمد بوخروبة (2021). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بديوان وزارة الرياضة بالمنطقة الشرقية. مجلة المنارة. (3). ص 224.
 7. الوطيفي، كامل، وخضير، ذوالفقار. (2022). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي. المجلد 2. العدد 64. متاح على الرابط الآتي:
- <https://www.iasj.net/iasj/download/5c25243bf2c43b04,8-4-2024,4:29AM>.
8. توفيق، عبدالرحمن. (2005). الجودة الشاملة- الدليل المتكامل. القاهرة. مركز الخبرات المهنية للإدارة. ص 27.
 9. راضي، ميرفت محمد، (2006). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها. غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

10. عبدالرحيم، نسرين محمود. (2005). تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية 'دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات. مصر. رسالة ماجستير. كلية التجارة. جامعة عين شمس. ص 5.
11. علوان، قاسم نايف، (2005). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في جامعة التحدي. المؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم الجامعي. جامعة البحرين. كلية التربية. من 11- 13 إبريل.
12. مدوخ، نصر الدين، (2008). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها. غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية.
13. مصطفى، أحمد سيد. (2005). إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000. القاهرة. دار النهضة العربية. ص 70.
14. الطائي حميد عبد النبي وقداة عبد الحميد. (2015). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة.
15. أبو النصر مدحت محمد. (2017). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
16. الخطيب أحمد عبد الرحمن. (2016). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.

تانيا المراجع الأجنبية

1. Buter,D. (1996). Comprhesive Survey on How companies Improve performance through Quality efforts common Features contributing to Improved Performans:htt|Dbainc.com.|dba2|lirary|survey|section.
2. Jablonski Joseph R.(1994). Implementers Total Quality Management on overview. USA. with out publisher. Santiago. p 30.
3. <https://www.wafeq.com/ar/%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2,8-4-2024,4:43am>.