

## إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة الجبل الغربي "دراسة ميدانية"

د. أحمد عطية محمد

جامعة الزاوية/ ليبيا

د. عائشة الهادي محمد أبو عبدالله

المركز العربي للعلوم الادارية والمالية/ طرابلس/ ليبيا

أ. الهمامي صالح الهمامي

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/جامعة اجدابيا/ ليبيا

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ضوء ثقافة الإدارة التنظيمية بجامعة الجبل الغربي، وقد اتخذ الباحثان من جامعة الجبل الغربي نموذجاً لدراسة هذا الموضوع، حيث أكدت الأدبيات والدراسات على الأهمية الفائقة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها نموذجاً تسييرياً يجمع بين أفضل خصائص الإدارة اليابانية والأمريكية، والذي يعمل على تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات باستمرار، ويدعو إلى إتقان الأعمال سعياً وراء كسب رضا وولاء العميل، الأمر الذي يثبت أهمية هذا الأسلوب الإداري في تحقيق أداء متميز، كما أنّ الثقافة التنظيمية في الإدارة الفعالة لتوجيه العاملين، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية الموجودة بالمنظمة، والذي يوضح لأفرادها كيفية التصرف في المواقف المختلفة، كما أنّ ثقافة المنظمة تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة، تساعد بصورة مباشرة في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية التي تتصف بالعقلانية والدقة؛ لتحديد مستوى الثقافة التنظيمية، كما أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور الثقافة التنظيمية يساوي (2.54)، وهو أقل من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.46)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا، وهي أقل من 0.05، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى الثقافة التنظيمية كان منخفضاً. ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا، وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، أي تحقق الفرضية الأولى " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ثقافة الإدارة التنظيمية السائدة بجامعة الجبل الغربي

والمستوى المطلوب لتحقيق الجودة الشاملة"، ولهذا الغرض أُسْتُخِدِمَ الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، كما تمَّ الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (70) مفردة، أكد التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS)، أنَّ معدل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان المستخدم في الدراسة (0.951) واستُخِدِمَ المنهج الوصفي التحليلي، حُلِّلت البيانات بواسطة حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، كما استُخِدِمَتِ الأساليب الإحصائية المناسبة منها التوزيعات التكرارية، المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، اختبار تي (One Sample T – test)، معامل الارتباط، تحليل التباين للانحدار، معامل ألفا كرونباخ للثبات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإدارة التنظيمية على جودة الإدارة التعليمية، حيث بلغت نسبة الأثر (27.9%) ما لم يؤثر مؤثر آخر، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإدارة التنظيمية على جودة المناهج وطرق التدريس والقاعات والمكتبة، حيث بلغت نسبة الأثر (26.4%) ما لم يؤثر مؤثر آخر، ووضعت آلية مناسبة يمكن من خلالها مشاركة إدارة الجودة الشاملة في صناعة القرار.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية، ألفا كرونباخ.

#### مقدمة:

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وأسلوب وفلسفة إدارية لكل مؤسسة تسعى إلى تعزيز مكانتها من خلال تميز منتجاتها وتحسين أدائها، وإشباع رغبات زبائنها، مما يجعلها تحصل على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار، في ظل ظهور الأسواق العالمية وحِدَّة المنافسة وزيادة طلبات الزبائن، وموازية مع اهتمام المؤسسات بالجودة، سارعت لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة اقتناعاً منها بأنه إحدى مفاتيح النجاح في الأسواق الداخلية والخارجية، والسبيل لزيادة الأرباح والتحكم في التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية وتحسين أدائها، خاصة أداء عنصرها البشري، وقد أكدت الأدبيات والدراسات على الأهمية الفائقة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها نموذجاً تسييرياً يجمع بين أفضل خصائص الإدارة اليابانية والأمريكية، و الذي يعمل على تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات باستمرار، ويدعو إلى إتقان الأعمال سعياً لكسب رضا وولاء العميل، الأمر

الذي يثبت أهمية هذا الأسلوب الإداري في تحقيق أداء متميز، يرفع أداء المؤسسة على جميع المستويات (العمال، العملاء، المساهمين، والمجتمع)، وهي إنجازات على الصعيد العالمي ما كان من الممكن بلوغها بالأساليب التقليدية. وعليه فإن هذه الدراسة تعالج الإشكاليات و المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، واقترح مجموعة من الآليات لعلاجها.

### مشكلة الدراسة:

تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموارد البشرية، فهي التي تحدد العمل المقبول، الذي يشجع مجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار، كما إن الثقافة التنظيمية توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم الذي يُطلب منهم أن يسلكوه داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما تمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية لأي تنظيم كان، فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله. (1) يري الباحثان إن جامعة الجبل الغربي تعاني من قصور الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجبل الغربي لتقديم خدمة ذات جودة يقبلها المستفيدون (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الموظفون، أولياء الأمور)، وتعاني من انخفاض مستوى جودة الخدمات الإدارية اللازمة؛ مما يؤدي إلى تدني فاعلية هذه الخدمة بصفة عامة وإحداث فجوة بين مستوى الخدمة المقدمة وما كان يتوقعه المستفيدون من هذه الخدمة، ومن خلال ذلك بدأ الباحثان بدراسة هذه المشكلة من خلال دراسة الأسباب التي تواجه المستفيدين من هذه الخدمة، وهي:

☆. عدم التوضيح للمستفيد من الخدمة عن نوعية الخدمات الإدارية التي تُقدّم إليه.

☆. القصور في الهيكل التنظيمي وضعف مرونته.

☆. المركزية المفرطة في أداء الخدمات تؤدي إلى تدني مستوى جودة الخدمات.

☆ عدم إعطاء الكليات صلاحيات واسعة في إدارة شؤونها.

☆ تأخر الإجراءات الإدارية دون مبرر من خلال إطالة زمنها أو مراحلها.

### فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ثقافة الإدارة التنظيمية السائد بجامعة الجبل الغربي، والمستوى المطلوب لتحقيق الجودة الشاملة.

الفرضية الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة السائد بجامعة الجبل الغربي، ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة المطلوب.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية (عند مستوى المعنوية 0.05) لثقافة الإدارة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرابعة: إنَّ الاهتمام الكبير بثقافة الإدارة التنظيمية يُسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية (عند مستوى المعنوية 0.05) لثقافة الإدارة التنظيمية على جودة الإدارة التعليمية.

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية (عند مستوى المعنوية 0.05) لثقافة الإدارة التنظيمية على التركيز على العمل الجامعي.

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية (عند مستوى المعنوية 0.05) لثقافة الإدارة التنظيمية على جودة المناهج وطرق التدريس والقاعات والمكتبة.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف العام الآتي:

التَّعرُّف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ضوء ثقافة الإدارة التنظيمية بجامعة الجبل الغربي.

وتحقق الأهداف الفرعية الآتية:

- ◆ تحديد مستوى ثقافة الإدارة التنظيمية بجامعة الجبل الغربي.
- ◆ التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الجبل الغربي.
- ◆ تحديد أثر ثقافة الإدارة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ◆ التعرف على متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بجامعة الجبل الغربي.

#### أهمية الدراسة:

من الناحية العلمية:

سوف يعمل الباحثان على إثراء المكتبة الإدارية، حيث لوحظ افتقار هذه المكتبة لمثل هذا النوع من البحوث، على حد علم الباحثين في البيئة الإدارية اليبية، حيث تضيف هذه الدراسة للمكتبة مرجعاً جديداً يختص بدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على جودة الخدمات التعليمية.

من الناحية العملية:

- 1 - تساعد هذه الدراسة في الوصول إلى نموذج مقترح يساعد على تحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية.
- 2 - تنمية الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات، وتوفير مناخ ملائم لتلك المنظمات، وبناء روح معنوية عالية لدى العاملين؛ حتى تتمكن المنظمات من النجاح في أداء مهامها وتحقيق أهدافها.
- 3 - التَّعَرُّف على جوانب القوة والضعف لدى المنظمات.

#### التعريفات الإجرائية:

- 1- إدارة الجودة الشاملة: هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفق مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم، وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها<sup>(2)</sup>.
- 2 - الثقافة التنظيمية: هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات<sup>(3)</sup>.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين: إدارة الجودة الشاملة وثقافة الإدارة التنظيمية، حيث تمثلت حدود الدراسة المكانيّة في جامعة الجبل الغربي.
- 2 - الحدود المكانيّة: أجريت هذه الدراسة على جامعة الجبل الغربي.
  - 3 - الحدود الزمانيّة: طُبِّقت هذه الدراسة على رئيس الجامعة، وعمداء الكليات، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام في الإدارة العامة. 2019 - 2020.

### منهج الدراسة:

أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والوقوف على ما توصلت إليه تلك الدراسات، وبالمقابل تمثل الجانب العملي في استخدام الأساليب العلمية من حيث تصميم أداة الاستبانة واختبار الصدق والاعتمادية وكيفية توزيعها، وجمع وتحليل البيانات وصولاً إلى النتائج النهائية للدراسة.

### أساليب جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى المصادر الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وشبكة المعلومات الدولية الإنترنت.

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، ووزعت على العاملين بجامعة الجبل الغربي محل الدراسة.

### الجانب النظري:

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد اختلفت آراء المختصين في الفكر الإداري حول مصطلح إدارة الجودة الشاملة كغيره من الكثير من المصطلحات الاقتصادية<sup>(4)</sup>. ويضيف<sup>(5)</sup> بأن المفاهيم المتعلقة بالجودة وإدارتها تختلف تبعاً للميول والاتجاهات والافكار الخاصة بالباحثين والمنظرين في مجالها. بينما يرى<sup>(6)</sup> أنه وإن تشابهت تعاريف إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تختلف حسب النظر للأبعاد المهمة التي يرى أنها تحقق الجودة الشاملة. فإدارة الجودة الشاملة (TQM) كما يراها<sup>(7)</sup> أنها فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، ويبين<sup>(8)</sup> أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة وفق استراتيجية شاملة تهدف إلى تعبئة المؤسسة من أجل تحقيق هدفها الأسمى، والذي هو إرضاء العملاء وبأقل التكاليف. فالإدارة: تعني التطوير والحفاظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والجودة:

معناها الوفاء بالمتطلبات وتجاوزها (أي تجاوزها إلى إرضاء العميل من خلال تلافي العيوب والنقائص من المراحل الأولى للعملية). الشاملة: تعني إشراك جميع العاملين في المؤسسة، والبحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العميل، وانتهاء بتقويم رضاه عن السلع أو الخدمات المقدمة إليه<sup>(9)</sup>.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

منذ بداية أوائل الثمانينيات من القرن الماضي سعى الباحثون والاختصاصيون بمختلف منطلقاتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالجودة، وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني للقوى البشرية في مختلف المؤسسات. وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج الكبيرة التي حققتها اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها ممن طبقوا هذه الفلسفة،<sup>(10)</sup> وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على أكثر من 100 منطقة تعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التربوية والتعليمية نتائج جيدة في مستوى أدائها ومتفاوتة بين بعضها البعض<sup>(11)</sup>، ومن أهم هذه النتائج التي تُجنى من تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>(12)</sup>.

- أ- انخفاض التكلفة وزيادة الربحية.
- ب- زيادة الإنتاجية في أداء العمل.
- ت- زيادة الاهتمام برضا المستفيد.
- ج- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل<sup>(13)</sup>، والمساهمة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- د- لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية، مثل: ISO 9000 .

### أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أما أهداف الجودة في المؤسسات الاقتصادية والتعليمية على حد سواء، والتي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها، ويمكن تلخيصها في ما يلي:

- 1 - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

- 2 - زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء الزبون والتفوق والتميز علي المنافسين.
- 3 - زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة.
- 4 - زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات.
- 5- ضمان تحسين التواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعالية المؤسسة.
- 6-زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل. ونتيجة للنجاح الهائل الذي حققته إدارة الجودة الشاملة في مختلف التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتجارية والتكنولوجية والخدمية والتعليمية في الدول المتقدمة وظهر تنافس بين هذه التنظيمات للحصول على المنتج الأفضل وإرضاء الزبائن، ظهر الاهتمام بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً مميزاً في المؤسسات التعليمية.

**مفهوم الثقافة التنظيمية :** إن مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى علم الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما أو منظمة ما (14)، كما تشير ثقافة المنظمة إلى نظام القيم والمعتقدات الذي يشترك فيه أعضاء التنظيم، وينتظم هذا النظام في شكل معايير للسلوك تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم، وتتعكس ثقافة المنظمة في الهيكل القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات (15)، والثقافة التنظيمية قد تكون مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها، أو قد تكون مصدراً لضعفها وفشلها بحيث تقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير، ومن هنا يجب أن نضع معنى للثقافة التنظيمية، ونعرض بعضاً من التعريفات التي تناولها بعض مفكري الإدارة (16).

#### **أهمية الثقافة التنظيمية:**

تمثل الثقافة التنظيمية في الإدارة الفعالة لتوجيه العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمي الموجود بالمنظمة، والذي يوضح لأفرادها كيفية التصرف في المواقف المختلفة (17) كما أن ثقافة المنظمة تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة تساعد بصورة مباشرة في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية التي تتصف بالعقلانية والدقة وتخفيض التكاليف وإزالة المعوقات؛ لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية (18)، ويمكن إيضاح أهمية الثقافة التنظيمية في الآتي:

تسهم في تحقيق التكامل للوظائف الداخلية بالمنظمة مما يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (19).

تعمل على توسيع آفاق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي: أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في حدوده (20).

### الدراسات السابقة:

1 - دراسة صليحة رقاد (2013 / 2014): بعنوان تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، تهدف هذه الدراسة إلى: عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بمفهوم نظام ضمان جودة التعليم العالي الذي يعتبر مدخلاً حديثاً في أدبيات التعليم العالي للاطلاع على تجارب بعض الدول المتقدمة والعربية في مجال ضمان جودة التعليم العالي للاستفادة من خبراتها وتجاربها.

وإبراز الحاجة الكبيرة إلى تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ومن نتائج الدراسة: موافقة مسؤولي ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بدرجة عالية جداً على وجود تحديات داخلية تدفع مؤسساتهم إلى تطبيق نظام ضمان الجودة خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى تحسين فعالية كفاءة وحوكمة مؤسسة التعليم العالي، وموافقتهم بدرجة عالية على وجود تحديات خارجية تدفع مؤسساتها إلى تطبيق نظام ضمان الجودة، خاصة فيما يتعلق بتزايد البطالة بين الخريجين الجامعيين وتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي.

2 - دراسة انتصار الطاهر كشاد (2016): بعنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها على فاعلية أداء الموارد البشرية : دراسة تطبيقية في شركة ليبيا للتأمين .تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على مدى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على فاعلية الموارد البشرية داخل شركة ليبيا للتأمين. معرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين تصورات المشاركين بالدراسة للثقافة التنظيمية تعزي للعوامل الديموغرافية. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر من أهمها: وجود ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وفاعلية أداء الموارد البشرية بشركة ليبيا للتأمين، وتعدُّ العلاقة قوية كون قيمة (R - .999) كما أن الثقافة التنظيمية

السائدة تفسر ما نسبته (997%) من التباين في فاعلية أداء الموارد البشرية بشركة ليبيا للتأمين. كما بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وفاعلية أداء الموارد البشرية بشركة ليبيا للتأمين وتعد العلاقة قوية كون قيمة (R - .93) كما أن الثقافة التنظيمية السائدة التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات تفسر ما نسبته (87%) من التباين في فاعلية أداء الموارد البشرية بشركة ليبيا للتأمين.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، والدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية كان من أهم الدراسات السابقة التي أطلعنا عليها دراسات محلية وعربية، ومن خلال نتائج هذه الدراسات يتضح أنها تتفق في الآتي:

- 1- إنَّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم بشكل منخفض في أغلب المؤسسات التعليمية.
  - 2- إنَّ الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية غير متلائمة مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - 3- عدم الاهتمام بتدريب العاملين في التعليم وأعضاء هيئة التدريس.
  - 4- إنَّ الإجراءات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية تميل إلى المركزية.
- مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وتحديد الإطار النظري للدراسة، كذلك المساعدة في تحديد أهداف الدراسة الحالية، ثم تحديد عينة الدراسة ومجتمعها. تحديد أداة جمع البيانات المناسبة للدراسة. تصميم الدراسة واختيار المنهجية المناسبة لها. الاستفادة من الأساليب المختلفة والمتنوعة في التحليل وتفسير نتائج هذه الدراسة.

### الدراسة الميدانية:

منهجية الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يدرس إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء ثقافة الإدارة التنظيمية، ويحاول هذا المنهج أن يقارن ويفسر للتوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع هذه الدراسة.

أداة الدراسة: استخدم الباحثان استمارة الاستبانة "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء ثقافة الإدارة التنظيمية" وقد أُسْتُخْدِمَ مقياس ليكرت الخماسي، لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (1) ترميز بدائل الإجابة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5
المتوسط	1 إلى أقل من 1.8	1.8 إلى أقل من 2.6	2.6 إلى أقل من 3.4	3.4 إلى أقل من 4.2	4.2 - 5

عُرِضَتْ استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين، وتم تعديل أسئلة الاستبيان وفقاً لملاحظاتهم، وقام الباحثان بالتأكد من ثبات أداة البحث باستخدام معامل كرونباخ، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.951)، وهو معامل ثبات يشير إلى صلاحية المقياس، والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ للثبات

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	جودة الإدارة التعليمية	26	0.873
2	جودة التركيز على العميل الجامعي (الطالب)	10	0.815
3	جودة المناهج وطرق التدريس والقاعات والمكتبة	14	0.857
4	جودة التعليم	9	0.85
5	جودة التحسين المستمر	8	0.866
6	الثقافة التنظيمية	12	0.748
	إجمالي الاستبانة	79	0.951

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في الإدارة التعليمية والموظفين القياديين بجامعة الجبل الغربي، وقد أُجْرِيَ المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (70) مفردة، ثم وُزِعَتْ أداة البحث بعد التحقق من صدقها وثباتها على (70) عضواً، وقد تم استبعاد (9) لعدم اكتمال الإجابات، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (61) استبيان، شكلت ما نسبته (87.14%) من الاستبيانات الموزعة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أُستخدِم البرنامج الإحصائي (SPSS) والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار تي (One Sample T – test)، معامل الارتباط: لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان وإجماليه، وحساب قيم معامل الارتباط بين ثقافة الإدارة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة. تحليل تباين الانحدار: لتحديد أثر ثقافة الإدارة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم(3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور الثقافة التنظيمية

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	مجموع موافق بشدة	مجموع موافق	مجموع محايد	مجموع غير موافق	مجموع غير موافق بشدة	متوسط الاستجابة	القياس النوعي	الانحراف المعياري
1	الأسلوب الإداري بالجامعة يتطابق و الهياكل التنظيمية للكليات و إداراتها .	ك	29	15	12	4	1	1.90	غير موافق	1.044
		%	47.5	24.6	19.7	6.6	1.6			
2	الأسلوب الإداري المتبع بالجامعة يميل إلى اللامركزية .	ك	22	21	7	5	6	2.21	غير موافق	1.292
		%	36.1	34.4	11.5	8.2	9.8			
3	تقوم إدارة الجامعة بإصدار مجلات وكتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة	ك	22	19	7	4	9	2.33	غير موافق	1.411
		%	36.1	31.1	11.5	6.6	14.8			
4	فتح الجامعة الفرصة للعاملين وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات	ك	13	23	7	6	12	2.69	محايد	1.432
		%	21.3	37.7	11.5	9.8	19.7			
5	تشجع إدارة الجامعة أداء الفرق بدلاً من الأداء الفردي في العمل .	ك	8	18	15	9	11	2.95	محايد	1.309

من خلال الجدول رقم (3) تبين الآتي:

1. الفقرة "الأسلوب الإداري بالجامعة يتطابق و الهياكل التنظيمية للكليات و الجامعة وإداراتها"، لقد أوضحت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (1.9) وتشير أن الأسلوب الإداري بالجامعة لا يتطابق و الهياكل التنظيمية للكليات و الجامعة وإداراتها، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.044) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (47.5%).
2. الفقرة "الأسلوب الإداري المتبع بالجامعة يميل إلى اللامركزية"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.21) وتشير أن الأسلوب الإداري المتبع بالجامعة لا يميل إلى اللامركزية، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.292) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (36.1%).
3. الفقرة "تقوم إدارة الجامعة بإصدار مجلات وكتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.33) وتشير إلى أن إدارة الجامعة

لا تقوم بإصدار مجلات وكتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.411) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (36.1%).

4. الفقرة "تمنح الجامعة الفرصة للعاملين وأعضاء هيئة التدريس المشاركة في اتخاذ القرارات"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.69) وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على منح الجامعة الفرصة للعاملين وأعضاء هيئة التدريس المشاركة في اتخاذ القرارات، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.432)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (37.7%).

5. الفقرة "تشجع إدارة الجامعة أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي في العمل"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.95)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على تشجيع إدارة الجامعة أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي في العمل، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.309)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (29.5%).

6. الفقرة "لثقافة التنظيمية تأثيراً فاعلاً على الجودة الشاملة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.59)، وتشير أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر على الجودة الشاملة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.257)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (27.9%).

7. الفقرة "تعمل إدارة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي لضمان جودة التعليم"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.79)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على عمل إدارة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي لضمان جودة التعليم، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.24)، وأعلى نسبة كانت للإجابات "غير موافق" و "محايد" وبنسب متساوية بلغت (27.9%).

8. الفقرة "تهتم إدارة الجامعة بوضع سياسية واضحة للجودة ونشرها في جميع الكليات"، لقد أظهرت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.66)، وتشير إلى أن إدارة الجامعة تهتم بشكل محدود بوضع سياسية واضحة للجودة ونشرها في جميع

الكليات، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.153)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (39.3%).

9. الفقرة "ساهمت الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الجودة الشاملة داخل الجامعة"، لقد أظهرت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.66)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الجودة الشاملة داخل الجامعة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.138)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "محايد" وتساوي (34.4%).

10. الفقرة "للثقافة التنظيمية اثر في نجاح عملية الجودة الشاملة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.77) وتشير إلى اتفاق افراد العينة المحدود على أن للثقافة التنظيمية اثر في نجاح عملية الجودة الشاملة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.244) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (36.1%).

11. الفقرة "توفر الثقافة التنظيمية المناخ المناسب لعملية الجودة الشاملة داخل الجامعة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.41)، وتشير إلى أن الثقافة التنظيمية لا توفر المناخ المناسب لعملية الجودة الشاملة داخل الجامعة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.086)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (34.4%).

12. الفقرة "الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة مناسب لطبيعة العمل الجامعي"، لقد كشفت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.49)، وتشير إلى أن الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة غير مناسب لطبيعة العمل الجامعي، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.164)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (34.4%).

جدول رقم (4) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور الثقافة التنظيمية

مستوى الثقافة التنظيمية	معنوية الفروق	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية T-Test	الأحرف المعيارية	الفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعيارية	المتوسط الحسابي	الجال
منخفض	معنوي	0.000	5.682 -	0.637	0.46 -	2.54	الثقافة التنظيمية

لتحديد مستوى الثقافة التنظيمية، فإنَّ النتائج في الجدول رقم (4) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور الثقافة التنظيمية يساوي (2.54)، وهو أقل من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.46)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإنَّ قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى الثقافة التنظيمية كان منخفضاً. ولتحديد معنوية هذه الفروق فإنَّ قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وتشير إلى معنوية الفروق، أي تحقق الفرضية الأولى " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ثقافة الإدارة التنظيمية السائدة بجامعة الجبل الغربي والمستوى المطلوب لتحقيق الجودة الشاملة." كما توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة السائد بجامعة الجبل الغربي ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة المطلوب. أ. جودة الإدارة التعليمية:

بينت النتائج في الجدول رقم (5) اتفاق أفراد العينة المحدود على (14) فقرة على محور جودة الإدارة التعليمية وعدم اتفاقهم على باقي فقرات المحور.

جدول رقم(5) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور جودة الإدارة التعليمية

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	القيمة الإجمالية	الاحتمال المعياري
1	يوجد دليل موثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة .	ك	26	19	7	6	3	2.03	غير موافق	1.183
		%	42.6	31.1	11.5	9.8	4.9			
2	تلتزم إدارة الجامعة بتنفيذ برنامج ضمان الجودة .	ك	23	22	10	3	3	2.03	غير موافق	1.095
		%	37.7	36.1	16.4	4.9	4.9			
3	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية .	ك	14	28	11	6	2	2.25	غير موافق	1.027
		%	23.0	45.9	18.0	9.8	3.3			
4	تشجع إدارة الجامعة حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بالجودة الشاملة .	ك	15	27	7	5	7	2.38	غير موافق	1.267
		%	24.6	44.3	11.5	8.2	11.5			
5	تضع إدارة الجامعة أهدافاً واضحة محددة	ك	11	22	9	9	10	2.75	محايد	1.362
		%	18.0	36.1	14.8	14.8	16.4			
6	تتشارك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف .	ك	11	12	16	15	7	2.92	محايد	1.282
		%	18.0	19.7	26.2	24.6	11.5			
7	ترتبط أهداف الجامعة بواقع المجتمع .	ك	13	13	13	11	11	2.90	محايد	1.411
		%	21.3	21.3	21.3	18.0	18.0			
8	تتسم الإجراءات الإدارية بالملونة .	ك	18	13	10	12	8	2.66	محايد	1.425
		%	29.5	21.3	16.4	19.7	13.1			
9	تتم إدارة الجامعة بالابتكارات والمقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس	ك	11	21	12	5	12	2.77	محايد	1.383
		%	18.0	34.4	19.7	8.2	19.7			
10	تتقدم إدارة الجامعة الجوائز والتمكّنات لأعضاء هيئة التدريس .	ك	13	18	14	7	9	2.69	محايد	1.336
		%	21.3	29.5	23.0	11.5	14.8			
11	تحرص إدارة الجامعة على تذليل الصعوبات أمام أعضاء هيئة التدريس والطلاب	ك	14	16	17	7	7	2.62	محايد	1.280
		%	23.0	26.2	27.9	11.5	11.5			
12	للجامعة ادارة خاصة للجودة تضم كوادر تتمتع بالخبرة في مجال ضمان الجودة	ك	13	18	13	11	6	2.66	محايد	1.277
		%	21.3	29.5	21.3	18.0	9.8			
13	إدارة الجودة بالجامعة آية واضحة لتوحيد العملية التعليمية	ك	14	14	21	6	6	2.61	محايد	1.229
		%	23.0	23.0	34.4	9.8	9.8			

تابع لجدول رقم (5)

ت	الفقرة	تكرار وتيرة	غير موافق بشدة	غير موافق	عادي	موافق	موافق بشدة	متوسط الاستجابة	شدة الإجابة	الانحراف المعياري
14	للجامعة آلية تمكن مشاركة إدارة الجودة في صناعة القرار	ك	18	16	9	12	6	2.54	غير موافق	1.631
		%	29.5	26.2	14.8	19.7	9.8			
15	الجامعة تلتزم بتقديم الدعم وتوفير الامكانيات اللازمة لإدارة الجودة	ك	12	14	15	13	7	2.82	عادي	1.298
		%	19.7	23.0	24.6	21.3	11.5			
16	ينظم مكتب الجودة الندوات والمحاضرات لرفع ثقافة الجودة بالجامعة	ك	17	15	18	6	5	2.46	غير موافق	1.233
		%	27.9	24.6	29.5	9.8	8.2			
17	إدارة الجودة بالجامعة اليات واضحة لقياس مستوى رضا الطلبة والعمالين بها	ك	12	17	17	8	7	2.69	عادي	1.259
		%	19.7	27.9	27.9	13.1	11.5			
18	يساهم مكتب الجودة في رفع مستوى الجودة داخل الجامعة	ك	15	19	12	11	4	2.51	غير موافق	1.233
		%	24.6	31.1	19.7	18.0	6.6			
19	يوجد عدد كافي من العاملين بمكتب الجودة بالجامعة	ك	13	31	12	3	2	2.18	غير موافق	0.940
		%	21.3	50.8	19.7	4.9	3.3			
20	هل يوجد مكتب ضمان الجودة داخل جامعة الجبل الغربي	ك	23	25	9	3	1	1.92	غير موافق	0.936
		%	37.7	41.0	14.8	4.9	1.6			
21	هل القائمين علي مكتب الجودة الشاملة يؤمنون بضرورة تشكيل جيد داخل الجامعة	ك	9	23	17	7	5	2.61	عادي	1.130
		%	14.8	37.7	27.9	11.5	8.2			
22	هل مكتب ضمان الجودة يودي دوره علي أكمل وجه داخل الجامعة	ك	14	16	13	11	7	2.69	عادي	1.323
		%	23.0	26.2	21.3	18.0	11.5			
23	هل المسؤولون علي مكتب ضمان الجودة هم حرة في مجال الجودة الشاملة	ك	11	20	11	13	6	2.72	عادي	1.267
		%	18.0	32.8	18.0	21.3	9.8			
24	هل مكتب الجودة مهتم برفع مستوى الجودة الشاملة داخل الجامعة	ك	14	20	14	8	5	2.51	غير موافق	1.220
		%	23.0	32.8	23.0	13.1	8.2			
25	هل الجودة تعني الرفع من مستوى الخدمات داخل الجامعة	ك	15	17	19	8	2	2.43	غير موافق	1.102
		%	24.6	27.9	31.1	13.1	3.3			
26	هل الاهتمام بالجودة الشاملة يعني الرفع من مستوى الخدمات داخل الجامعة	ك	20	22	12	3	2	2.16	غير موافق	1.143
		%	32.8	36.1	19.7	4.9	6.6			

من خلال الجدول رقم (5) تبين الآتي:

1. الفقرة "يوجد دليل موثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.03) وتشير إلى عدم وجود دليل موثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.183) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (42.6%).
2. الفقرة "تلتزم إدارة الجامعة بتنفيذ برنامج ضمان الجودة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.03) وتشير إلى إن إدارة الجامعة لا تلتزم بتنفيذ برنامج ضمان الجودة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.095)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (37.7%).

3. الفقرة "تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.25)، وتشير إلى إن إدارة الجامعة لا تضع معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.027)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (45.9%).
4. الفقرة "تشجيع إدارة الجامعة حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بالجودة الشاملة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.38) وتشير إلى إن إدارة الجامعة لا تشجع الحضور للندوات والمؤتمرات المتعلقة بالجودة الشاملة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.267) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (44.3%).
5. الفقرة "تضع إدارة الجامعة أهدافاً واضحة محددة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.75)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على إن إدارة الجامعة تضع أهدافاً واضحة محددة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.362)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (36.1%).
6. الفقرة "تشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف"، لقد أوضحت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.92) وتشير إلى أن إدارة الجامعة تشرك أعضاء هيئة التدريس بشكل محدود في وضع الأهداف، وكانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.282)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "محايد" وتساوي (26.2%).
7. الفقرة "ترتبط أهداف الجامعة بواقع المجتمع"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.9) وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على إن ترتبط أهداف الجامعة بواقع المجتمع، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.411) وأعلى نسبة كانت للإجابات "غير موافق بشدة" و"غير موافق" و"محايد" وبنسب متساوية بلغت (21.3%).
8. الفقرة "تتسم الإجراءات الإدارية بالمرونة"، لقد أوضحت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.66) وتشير إلى اتفاق أفراد العينة على إن الإجراءات الإدارية تتسم بالمرونة بشكل محدود، وكانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.425)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (29.5%).

9. الفقرة "تتعمد إدارة الجامعة بالابتكارات والمقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.77)، وتشير إلى الاهتمام المحدود من قبل إدارة الجامعة بالابتكارات والمقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.383)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (34.4%).
10. الفقرة "تقدم إدارة الجامعة الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.69) وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على تقديم إدارة الجامعة الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.336) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (29.5%).
11. الفقرة "تحرص إدارة الجامعة على تذليل الصعوبات أمام أعضاء هيئة التدريس والطلاب"، لقد أوضحت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.62)، وتشير إلى أن إدارة الجامعة تبدي حرصاً محدوداً في تذليل الصعوبات أمام أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وكانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.28)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "محايد" وتساوي (27.9%).
12. الفقرة "للجامعة إدارة خاصة للجودة تضم كوادرات تتمتع بالخبرة في مجال ضمان الجودة"، لقد كشفت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.66)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على ان للجامعة إدارة خاصة للجودة تضم كوادرات تتمتع بالخبرة في مجال ضمان الجودة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.277) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (29.5%).
13. الفقرة "لإدارة الجودة بالجامعة آلية واضحة لتجويد العملية التعليمية"، لقد أوضحت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.61)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على إنَّ لإدارة الجودة بالجامعة آلية واضحة لتجويد العملية التعليمية، وكانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.229)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "محايد" وتساوي (34.4%).

14. الفقرة "للجامعة آلية تمكن مشاركة ادارة الجودة في صناعة القرار"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.54)، وتشير إلى عدم وجود آلية للجامعة تمكن مشاركة إدارة الجودة في صناعة القرار، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.631)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (29.5%).
15. الفقرة "الجامعة تلتزم بتقديم الدعم وتوفير الامكانيات اللازمة لإدارة الجودة"، لقد أوضحت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.82)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على التزام الجامعة بتقديم الدعم وتوفير الإمكانيات اللازمة لإدارة الجودة، وكانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.298)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "محايد" وتساوي (24.6%).
16. الفقرة "ينظم مكتب الجودة الندوات والمحاضرات لرفع ثقافة الجودة بالجامعة"، لقد أوضحت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.46)، وتشير إلى أن مكتب الجودة بالجامعة لا ينظم الندوات والمحاضرات لرفع ثقافة الجودة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.233)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "محايد" وتساوي (29.5%).
17. الفقرة "إدارة الجودة بالجامعة اليات واضحة لقياس مستوى رضا الطلبة والعاملين بها"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.69)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على إن لإدارة الجودة بالجامعة آليات واضحة لقياس مستوى رضا الطلبة و العاملين بها، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.259)، وأعلى نسبة كانت للإجابات "غير موافق" و "محايد" وبنسب متساوية بلغت (27.9%).
18. الفقرة "يساهم مكتب الجودة في رفع مستوى الجودة داخل الجامعة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.51)، وتشير إلى عدم مساهمة مكتب الجودة في رفع مستوى الجودة داخل الجامعة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.233)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (31.1%).
19. الفقرة "يوجد عدد كافي من العاملين بمكتب الجودة بالجامعة"، لقد أظهرت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.18)، وتشير إلى عدم وجود العدد الكافي من العاملين بمكتب الجودة بالجامعة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.94)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (50.8%).

20. الفقرة "هل يوجد مكتب ضمان الجودة داخل جامعة الجبل الغربي"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (1.92)، وتشير إلى عدم وجود مكتب ضمان الجودة داخل جامعة الجبل الغربي، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.936)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (41%).
21. الفقرة "هل القائمين على مكتب الجودة الشاملة يؤدون دورهم بشكل جيد داخل الجامعة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.61) وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على أن القائمين على مكتب الجودة الشاملة يؤدون دورهم بشكل جيد داخل الجامعة، وكانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.13)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (37.7%).
22. الفقرة "هل مكتب ضمان الجودة يؤدي دوره على أكمل وجه داخل الجامعة"، لقد كشفت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.69)، وتشير إلى أن مكتب ضمان الجودة يؤدي دوره بشكل محدود داخل الجامعة، وكانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.323)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (26.2%).
23. الفقرة "هل المسؤولون علي مكتب ضمان الجودة لهم خبرة في مجال الجودة الشاملة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.72)، وتشير إلى أن المسؤولين على مكتب ضمان الجودة لهم خبرة محدودة في مجال الجودة الشاملة، وكانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.267)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (32.8%).
24. الفقرة "هل مكتب الجودة مهتم برفع مستوي الجودة الشاملة داخل الجامعة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.51)، وتشير إلى عدم اهتمام مكتب الجودة برفع مستوي الجودة الشاملة داخل الجامعة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.22)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (32.8%).
25. الفقرة "هل الجودة تعني الرفع من مستوي الخدمات داخل الجامعة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.43)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على أن الجودة تعني الرفع من مستوي الخدمات داخل الجامعة، وكانت قيمة الانحراف

المعياري لهذه الفقرة (1.102)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "محايد" وتساوي (31.1%).

26. الفقرة "هل الاهتمام بالجودة الشاملة يعني الرفع من مستوى الخدمات داخل الجامعة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.16)، وتشير إلى أن الاهتمام بالجودة الشاملة لا يعني الرفع من مستوى الخدمات داخل الجامعة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.143)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (36.1%).

جدول رقم (6) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور جودة الإدارة التعليمية

المجال	المتوسط الحسابي	الفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الاحصائية T-Test	قيمة الدلالة الاحصائية	معنوية الفروق	مستوى جودة إدارة التعليمية
جودة الإدارة التعليمية	2.52	- 0.48	0.606	- 6.201	0.000	معنوي	منخفض

لتحديد مستوى جودة الادارة التعليمية، فإن النتائج في الجدول رقم (6) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور جودة الإدارة التعليمية يساوي (2.52) وهو أقل من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.48)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا، وهي أقل من 0.05، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإدارة التعليمية كان منخفضاً.

ب. التركيز على العميل الجامعي (الطالب):

بينت النتائج في الجدول رقم (7) اتفاق أفراد العينة المحدود على (3) فقرات من فقرات محور التركيز على العميل الجامعي وعدم اتفاقهم على باقي فقرات المحور . جدول رقم (7) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور جودة التركيز على العميل الجامعي (الطالب).

بينت النتائج في الجدول رقم (7) اتفاق أفراد العينة المحدود على (3) فقرات من فقرات محور التركيز على العميل الجامعي وعدم اتفاقهم على باقي فقرات المحور .

جدول رقم (7) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحو جودة التركيز على العميل الجامعي

(الطالب)

جدول رقم (7) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحو جودة التركيز على العميل الجامعي (الطالب)

الانحراف المعياري	النقطة الإيجابية	متوسط الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	مؤيد بشدة	مؤيد	نسبة التكرار	الفقرة	ت
1.277	غير موافق	2.26	5	6	11	17	22	36.1	36.1%	قبول الطلبة يستند إلى أسس علمية وموضوعية .	1
			8.2	9.8	18.0	27.9					
1.417	محايد	2.61	9	9	9	17	17	27.9	27.9%	تراعي الجامعة ميول الطلبة عند القبول والتنسيب .	2
			14.8	14.8	14.8	27.9					
1.311	غير موافق	2.31	6	6	10	18	21			تتم الجامعة بإكساب الطلاب الاتجاهات الإيجابية لخدمة المجتمع .	3
			9.8	9.8	16.4	29.5	34.4				
1.304	غير موافق	2.36	6	7	9	20	19	31.1	31.1%	تتم الجامعة بإكساب الطلاب مهارات التفكير العلمي .	4
			9.8	11.5	14.8	32.8					
1.273	غير موافق	2.49	8	2	17	19	15	24.6	24.6%	تضع إدارة الجامعة الأنشطة الطلابية ضمن أهدافها .	5
			13.1	3.3	27.9	31.1					
1.299	غير موافق	2.51	6	9	11	19	16	26.2	26.2%	عدد الطلبة متناسب لأعضاء هيئة التدريس في الصف الواحد .	6
			9.8	14.8	18.0	31.1					
1.319	محايد	2.62	7	8	17	13	16	26.2	26.2%	تحرص الجامعة على توفير الخدمات الصحية للطلبة داخل الحرم الجامعي	7
			11.5	13.1	27.9	21.3					
1.258	غير موافق	2.57	5	10	15	16	15	24.6	24.6%	توفر الجامعة الخدمات والمرافق العامة التي تلبي حاجات الطلبة .	8
			8.2	16.4	24.6	26.2					
1.330	محايد	2.64	8	10	7	24	12	19.7	19.7%	يبادر الطلاب بالتزود المستمر على المكتبة .	9
			13.1	16.4	11.5	39.3					
1.285	محايد	2.82	8	10	17	15	11	18.0	18.0%	يشكل الطلبة فرق عمل لحل المشكلات التي تواجههم .	10
			13.1	16.4	27.9	24.6					

1. الفقرة "قبول الطلبة يستند إلى أسس علمية وموضوعية"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.26) وتشير إلى أن قبول الطلبة لا يستند إلى أسس علمية وموضوعية، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.277) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتسوي (36.1%).

2. الفقرة "تراعي الجامعة ميول الطلبة عند القبول والتنسيب"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.61) وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على إن الجامعة تراعي ميول الطلبة عند القبول والتنسيب، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.417) وأعلى نسبة كانت للإجابات "غير موافق بشدة" و "غير موافق" وبنسب متساوية بلغت (27.9%).

3. الفقرة "تتم الجامعة بإكساب الطلاب الاتجاهات الإيجابية لخدمة المجتمع"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.31)، وتشير إلى أن الجامعة لا تهتم

- بإكساب الطلاب الاتجاهات الإيجابية لخدمة المجتمع، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.311)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (34.4%).
4. الفقرة "تتم الجامعة بإكساب الطلاب مهارات التفكير العلمي"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.36)، وتشير إلى أن الجامعة لا تهمم بإكساب الطلاب مهارات التفكير العلمي، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.304)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (32.8%).
5. الفقرة "تضع إدارة الجامعة الأنشطة الطلابية ضمن أهدافها"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.49)، وتشير إلى أن إدارة الجامعة لا تضع الأنشطة الطلابية ضمن أهدافها، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.273) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (31.1%).
6. الفقرة "عدد الطلبة مناسب لأعضاء هيئة التدريس في الصف الواحد"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.51)، وتشير إلى أن عدد الطلبة غير مناسب لأعضاء هيئة التدريس في الصف الواحد، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.299)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (31.1%).
7. الفقرة "تحرص الجامعة على توفير الخدمات الصحية للطلبة داخل الحرم الجامعي"، لقد أوضحت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.62)، وتشير إلى الحرص المحدود للجامعة على توفير الخدمات الصحية للطلبة داخل الحرم الجامعي، وكانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.319)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "محايد" وتساوي (27.9%).
8. الفقرة "توفر الجامعة الخدمات والمرافق العامة التي تلي حاجات الطلبة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.57)، وتشير إلى أن الجامعة لا توفر الخدمات والمرافق العامة التي تلي حاجات الطلبة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.258)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (26.2%).
9. الفقرة "يبادر الطلاب بالتردد المستمر على المكتبة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.57) وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على إن الطلاب يبادرون بالتردد المستمر على المكتبة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.33)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (39.3%).

10. الفقرة "يشكل الطلبة فرق عمل لحل المشكلات التي تواجههم"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.82)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على إن الطلبة يشكلون فرق عمل لحل المشكلات التي تواجههم، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.285)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "محايد" وتساوي (27.9%)

جدول رقم (8) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور جودة التركيز على العميل

الجامعي (الطالب)

مستوى جودة التركيز على العميل الجامعي	معنوية الفروق	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية T-Test	الانحراف المعياري	التفرد بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	الجمال
منخفض	معنوي	0.000	- 4.723	0.794	- 0.48	2.52	جودة التركيز على العميل الجامعي (الطالب)

لتحديد مستوى جودة التركيز على العميل الجامعي (الطالب)، فإن النتائج في الجدول رقم (8) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور جودة التركيز على العميل الجامعي يساوي (2.52)، وهو أقل من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.48)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى جودة التركيز على العميل الجامعي كان منخفضاً.

ت: جودة المناهج وطرق التدريس والقاعات والمكتبة:

بينت النتائج في الجدول رقم (9) اتفاق أفراد العينة المحدود على (5) فقرات من فقرات محور جودة المناهج وطرق التدريس والقاعات والمكتبة وعدم اتفاقهم على باقي فقرات المحور .



3. الفقرة "تشجع المقررات الدراسية ابتكارات وإبداعات الطلاب"، لقد أظهرت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.74)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على إن المقررات الدراسية تشجع ابتكارات وإبداعات الطلاب، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.237)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "محايد" وتساوي (31.1%).
4. الفقرة "تنمي المقررات الدراسية قدرات الطالب البحثية"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.59) وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على إن المقررات الدراسية تنمي قدرات الطالب البحثية، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.202)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "محايد" وتساوي (31.1%).
5. الفقرة "تعمل الجامعة باستمرار على تطوير المناهج الدراسية"، لقد أظهرت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.41) وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على إن الجامعة تعمل باستمرار على تطوير المناهج الدراسية، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.023)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "محايد" وتساوي (41%).
6. الفقرة "تنمي طرق التدريس القدرة على الحوار والمناقشة لدى الطلبة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.48) وتشير إلى أن طرق التدريس لا تنمي القدرة على الحوار والمناقشة لدى الطلبة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.206) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (29.5%).
7. الفقرة "طرق التدريس تتناسب وطبيعة البرنامج التعليمي وأهدافه"، لقد أظهرت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.64)، وتشير إلى إن طرق التدريس تتناسب بشكل محدود وطبيعة البرنامج التعليمي وأهدافه، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.184)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (34.4%).
8. الفقرة "طرق التدريس تشجيع الطالب على الفهم أكثر من الحفظ"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.77)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على إن طرق التدريس تشجيع الطالب على الفهم أكثر من الحفظ، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.454)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (31.1%).

9. الفقرة "توفر الجامعة قاعات دراسية ملائمة لإعداد الطلاب المسجلين بالجامعة"، لقد كشفت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.8)، وتشير إلى عدم توفير الجامعة للقاعات الدراسية الملائمة لإعداد الطلاب المسجلين بها، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.327)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (31.1%).
10. الفقرة "تتوفر بالقاعات الدراسية وسائل تعليمية حديثة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.56)، وتشير إلى عدم توفر وسائل تعليمية حديثة بالقاعات الدراسية، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.323) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (29.5%).
11. الفقرة "توجد بالجامعة مكتبة علمية تشمل جميع التخصصات"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.41)، وتشير إلى عدم وجود مكتبة علمية بالجامعة تشمل جميع التخصصات، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.334)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (31.1%).
12. الفقرة "تتوفر بالمكتبة أجهزة تصوير"، لقد أظهرت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.46) وتشير إلى عدم توفر أجهزة تصوير بالمكتبة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.324) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (37.7%).
13. الفقرة "توفر المكتبة نظاماً مناسباً للإعارة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.34) وتشير إلى عدم توفر نظاماً مناسباً للإعارة بالمكتبة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.947)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (47.5%).
14. الفقرة "تحرس المكتبة على تخصيص وقت وبيئة ملائمين لأعضاء هيئة التدريس والطلبة"، لقد كشفت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.39)، وتشير إلى عدم حرص المكتبة على تخصيص وقت وبيئة ملائمين لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.173)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (45.9%).

جدول رقم (10) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور جودة المناهج وطرق

التدريس والقاعات والمكتبة

المجال	المتوسط الحسابي	متوسط الفقرة	الفرق بين	الأخلاف المعياري	القيمة الإحصائية T-Test	القيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	و طرق التدريس والقاعات
جودة المناهج وطرق التدريس والقاعات والمكتبة	2.55	-	0.45	0.731	4.769 -	0.000	معنوي	منخفض

لتحديد مستوى جودة المناهج وطرق التدريس والقاعات والمكتبة، فإن النتائج في الجدول رقم (10) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور جودة المناهج وطرق التدريس والقاعات والمكتبة يساوي (2.55)، وهو أقل من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.45)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى جودة المناهج وطرق التدريس والقاعات والمكتبة كان منخفضاً.

ث. جودة التقييم:

بينت النتائج في الجدول رقم (11) اتفاق أفراد العينة المحدود على (5) فقرات من فقرات محور جودة التقييم وعدم اتفاقهم على باقي فقرات المحور.

جدول (11) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لخور جودة التقييم

ت	الفقرة	النسبة التكرارية	متوسط	انحراف المعياري	متوسط	انحراف المعياري	متوسط	انحراف المعياري
1	يوجد بالجامعة هيكلية ونظام مناسب لعملية التقييم	ك	17	15	8	6	15	6
		%	27.9	24.6	13.1	9.8	24.6	9.8
2	يتم التقييم بالجامعة بصورة دورية بغرض اكتشاف الأخطاء ومعالجتها .	ك	17	18	7	6	13	6
		%	27.9	29.5	11.5	9.8	21.3	9.8
3	تطبق الإجراءات المناسبة لتقييم الخدمات التعليمية والبحثية بالجامعة .	ك	13	14	9	11	14	11
		%	21.3	23.0	14.8	18.0	23.0	18.0
4	يتركز التقييم على جودة العملية التعليمية	ك	10	20	7	10	14	10
		%	16.4	32.8	11.5	16.4	23.0	16.4
5	تستخدم وسائل مختلفة لتقييم أداء الطلاب تعكس الاهتمام بالجودة .	ك	8	21	7	10	15	10
		%	13.1	34.4	11.5	16.4	24.6	16.4
6	توجد معايير لتقييم أداء أعضاء التدريس	ك	10	21	11	7	12	7
		%	16.4	34.4	18.0	11.5	19.7	11.5
7	توفر الجامعة إجراءات لمراجعة المقررات الدراسية وتقييمها وتحديثها .	ك	13	18	9	9	12	9
		%	21.3	29.5	14.8	14.8	19.7	14.8
8	تحرص إدارة الجامعة على استمرارية عملية المتابعة والتقييم تحقيقاً لأهداف الرؤية الوطنية .	ك	19	12	7	5	18	5
		%	31.1	19.7	11.5	8.2	29.5	8.2
9	يحرص التقييم على مقارنة مستوى الجودة المحرري بالجامعة مع مستوى الجودة الذي حققته الجامعات المنافسة .	ك	20	16	9	3	13	3
		%	32.8	26.2	14.8	4.9	21.3	4.9

من خلال الجدول رقم (11) تبين الآتي:

- الفقرة " يوجد بالجامعة هيكلية ونظام مناسب لعملية التقييم"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.56) وتشير إلى عدم وجود هيكلية ونظام مناسب لعملية التقييم بالجامعة ، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.348) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (27.9%).
- الفقرة " يتم التقييم بالجامعة بصورة دورية بغرض اكتشاف الأخطاء ومعالجتها"، لقد أظهرت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.48) وتشير إلى أن التقييم بالجامعة لا يتم بصورة دورية بغرض اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.312) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (29.5%).
- الفقرة " تطبق الإجراءات المناسبة لتقييم الخدمات التعليمية والبحثية بالجامعة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.82) وتشير إلى إن الإجراءات المناسبة لتقييم الخدمات التعليمية والبحثية تطبق بشكل محدود بالجامعة ، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.36) وأعلى نسبة كانت للإجابات "غير موافق" و "محايد" وينسب متساوية بلغت (23%).

4. الفقرة "يركز التقييم على جودة العملية التعليمية"، لقد أظهرت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.74) وتشير إلى اتفاق افراد العينة المحدود على أن التقييم يركز على جودة العملية التعليمية، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.25) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (32.8%).
5. الفقرة " تستخدم وسائل مختلفة لتقييم أداء الطلاب تعكس الاهتمام بالجودة"، لقد أظهرت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.79) وتشير إلى الاستخدام المحدود لوسائل مختلفة لتقييم أداء الطلاب تعكس الاهتمام بالجودة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.213) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (34.4%).
6. الفقرة " توجد معايير لتقويم أداء أعضاء التدريس"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.8) وتشير إلى اتفاق افراد العينة المحدود على وجود معايير لتقويم أداء أعضاء التدريس، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.352) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (34.4%).
7. الفقرة " توفر الجامعة إجراءات لمراجعة المقررات الدراسية وتقويمها وتحديثها"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.72) وتشير إلى اتفاق افراد العينة المحدود على توفير الجامعة إجراءات لمراجعة المقررات الدراسية وتقويمها وتحديثها ، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.356) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (29.5%).
- الفقرة " تحرص إدارة الجامعة على استمرارية عملية المتابعة والتقويم تحقيقاً لأهداف الرقابة الوقائية"، لقد كشفت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.49) وتشير إلى اتفاق افراد العينة المحدود أن إدارة الجامعة تحرص على استمرارية عملية المتابعة والتقويم تحقيقاً لأهداف الرقابة الوقائية، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.324) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (31.1%).
8. الفقرة " يحرص التقييم على مقارنة مستوى الجودة المنجز في الجامعة مع مستوى الجودة الذي حققته الجامعات المنافسة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.43)، وتشير إلى أن التقييم لا يحرص على مقارنة مستوى الجودة المنجز في الجامعة مع

مستوى الجودة الذي حققته الجامعات المنافسة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.384)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق بشدة" وتساوي (32.8%).

جدول رقم (12) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور جودة التقييم

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفترة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى جودة التقييم
جودة التقييم	2.65	0.35 -	0.891	3.096 -	0.003	معنوي	منخفض

لتحديد مستوى جودة التقييم، فإن النتائج في الجدول رقم (12) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور جودة التقييم يساوي (2.65) وهو أقل من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.35)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.003) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى جودة التقييم كان منخفضاً.

ج. جودة التحسين المستمر:

بينت النتائج في الجدول رقم (13) اتفاق أفراد العينة المحدود على (6) فقرات من فقرات محور جودة التحسين المستمر وعدم اتفاقهم على باقي فقرات المحور.

جدول (13) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحو جودة التحسين المستمر

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	النسبة المئوية
1	يشترك العاملون وأعضاء هيئة التدريس في تنفيذ برنامج تحسين الجودة .	2.62	عاجد	8	6	15	19	13	13	ك
2	تتم الجامعة بتدريب العاملين وتطويرهم في مجال إدارة الجودة .	2.74	عاجد	10	5	13	25	8	8	ك
3	تشكل لجان وفرق عمل الجودة لتنظيم الأنشطة بكليات الجامعة وتطويرها	2.43	غير موافق	6	7	12	18	18	18	ك
4	يسهل الاتصال بين كليات الجامعة للتطوير والتحسين المستمر .	2.56	غير موافق	6	10	11	19	15	15	ك
5	تستخدم نتائج القويم في إجراءات التحسين المستمر	2.66	عاجد	10	9	7	20	15	15	ك
6	توفر المكتبة شبكة اتصالات دولية " الترت " لمواكبة التحسين والتطوير .	2.82	عاجد	13	7	11	16	14	14	ك
7	تحرص الجامعة على عقد دورات متخصصة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس	2.84	عاجد	11	9	13	15	13	13	ك
8	تعمل الجامعة على عقد ندوات ومحاضرات لتأكيد مفهوم الجودة .	3.20	عاجد	14	10	16	16	5	5	ك

من خلال الجدول رقم (13) تبين الآتي:

1. الفقرة " يشترك العاملون وأعضاء هيئة التدريس في تنفيذ برنامج تحسين الجودة "، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.62)، وتشير إلى اتفاق أفراد العينة المحدود على اشتراك العاملون وأعضاء هيئة التدريس في تنفيذ برنامج تحسين الجودة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.293)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (31.1%).

2. الفقرة " تهتم الجامعة بتدريب العاملين وتطويرهم في مجال إدارة الجودة "، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.74) وتشير إلى الاهتمام المحدود للجامعة بتدريب العاملين وتطويرهم في مجال إدارة الجودة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.277) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (41%).

3. الفقرة " تشكل لجان وفرق عمل الجودة لتنظيم الأنشطة بكليات الجامعة وتطويرها "، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (2.43)، وتشير إلى عدم تشكيل لجان وفرق عمل الجودة لتنظيم الأنشطة بكليات الجامعة وتطويرها، وكانت قيمة

- الانحراف المعياري (1.297) وأعلى نسبة كانت للإجابات "غير موافق بشدة" و "غير موافق" وبنسب متساوية بلغت (29.5%).
4. الفقرة "يسهل الاتصال بين كليات الجامعة للتطوير والتحسين المستمر"، لقد أظهرت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.56)، وتشير إلى أن الاتصال بين كليات الجامعة لا يسهل من التطوير والتحسين المستمر، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.298)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (31.1%).
5. الفقرة "تستخدم نتائج التقييم في إجراءات التحسين المستمر"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.66)، وتشير إلى أن نتائج التقييم تستخدم بشكل محدود في إجراءات التحسين المستمر، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.425)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (32.8%).
6. الفقرة "توفر المكتبة شبكة اتصالات دولية" انترنت "لماكبة التحسين والتطوير"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.82)، وتشير إلى اتفاق افراد العينة المحدود على توفير المكتبة شبكة اتصالات دولية "انترنت" لماكبة التحسين والتطوير، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.466)، وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (26.2%).
7. الفقرة "تحرص الجامعة على عقد دورات متخصصة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة (2.84)، وتشير إلى اتفاق افراد العينة المحدود على حرص الجامعة على عقد دورات متخصصة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.405) وأعلى نسبة كانت للإجابة "غير موافق" وتساوي (24.6%).
8. الفقرة "تعمل الجامعة على عقد ندوات ومحاضرات لتأكيد مفهوم الجودة"، لقد بينت النتائج أن قيمة متوسط الاستجابة لهذه الفقرة تساوي (3.2)، وتشير إلى اتفاق افراد العينة المحدود على عمل الجامعة بعقد الندوات والمحاضرات لتأكيد مفهوم الجودة، وكانت قيمة الانحراف المعياري (1.289)، وأعلى نسبة كانت للإجابات "غير موافق" و "محايد" وبنسب متساوية بلغت (26.2%).

## مناقشة النتائج:

- بعد تحليل البيانات التي تم جمعها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة وهي:
1. بينت الدراسة إن مستوى الثقافة التنظيمية كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.54) وفق مقياس التدرج الخماسي.
  2. أظهرت الدراسة إن مستوى جودة الإدارة التعليمية كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.52)، وفق مقياس التدرج الخماسي.
  3. أوضحت الدراسة إن مستوى جودة التركيز على العميل الجامعي كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.52) وفق مقياس التدرج الخماسي.
  4. كشفت الدراسة إن مستوى جودة المناهج وطرق التدريس والقاعات والمكتبة كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.55) وفق مقياس التدرج الخماسي.
  5. أظهرت الدراسة إن مستوى جودة التقييم كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.65) وفق مقياس التدرج الخماسي.
  6. بينت الدراسة إن مستوى جودة التحسين المستمر كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.73) وفق مقياس التدرج الخماسي.
  7. أوضحت الدراسة إن مستوى إدارة الجودة الشاملة كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.57) وفق مقياس التدرج الخماسي.
  8. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإدارة التعليمية على جودة الإدارة التعليمية، حيث بلغت نسبة الأثر (27.9%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.
  9. أوضحت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإدارة التعليمية على جودة التركيز على العميل الجامعي، حيث بلغت نسبة الأثر (20.8%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.
  10. بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإدارة التعليمية على جودة المناهج وطرق التدريس والقاعات والمكتبة، حيث بلغت نسبة الأثر (26.4%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.
  11. كشفت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإدارة التعليمية على جودة التقييم، حيث بلغت نسبة الأثر (34.4%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.

12. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإدارة التعليمية على جودة التحسين المستمر، حيث بلغت نسبة الأثر (18.7%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.

#### التوصيات:

1. وضع آلية مناسبة يمكن من خلالها مشاركة إدارة الجودة الشاملة في صناعة القرار.
2. توفير العدد الكافي من العاملين بمكتب الجودة الشاملة بالجامعة.
3. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالثقافة التنظيمية السائدة بين العاملين بحيث تكون هذه الثقافة ايجابية، حتى تعمل على تحقيق أهداف الجامعة.
4. ضرورة اعتماد أسس علمية وموضوعية عند قبول الطلبة بالجامعة.
5. بذل الجهود الكافية من أجل إكساب الطلبة الجامعيين الاتجاهات الإيجابية لخدمة المجتمع، وإكسابهم مهارات التفكير العلمي.
6. ضرورة الاهتمام بالأنشطة الطلابية وعلى إدارة الجامعة الأخذ بنظر الاعتبار الأنشطة الطلابية عن تحديد أهدافها.
7. ضرورة توفير الخدمات والمرافق العامة التي تلي حاجات الطلبة.
8. العمل على تطوير المناهج الدراسية بصورة مستمرة لمواكبة التطور في المناهج العلمية الحديثة.
9. ضرورة تضمين قدرة الطلبة على الحوار والمناقشة في المناهج التربوية الحديثة.

#### المراجع

- 1 - أحمد السيد طه السيد كروي، أهمية الثقافة التنظيمية ، كلية التجارة جامعة الأزهر، (2014)، ص 8.
- 2 - سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزر 9000 والإدارة بالجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (23)، 105-116، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة وهران ، الجزائر،(2016)، ص 20.
- 3 - الكناني، عايد، وناس، عزيز، درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية جامعة كربلاء، وقائع المؤتمر الثاني لضمان جودة التعليم العالي، (2012)، ص 15.
- 4 - حمودة، إبراهيم علي، الثقافة التنظيمية وأثرها على اتحاد القرارات الاستراتيجية، دراسة ميدانية على المصارف التجارية في البيئة الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرابلس، ليبيا، (2008)، ص 12.

- 5 - حسن مختار حسين سليم، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مطبعة بيروت، القاهرة، (2007)، ص 37.
- 6 - عليمات صالح: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، (2007)، ص 11.
- 7 - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وتطبيقات، دار العبيكان للنشر والتوزيع، عمان، (2006)، ص 192.
- 8 - صبري كامل الوكيل، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر، بحث منشور في مؤتمر التعليم الأساسي حاضره ومستقبله، جامعة طنطا، كلية التربية، 13-14 ابريل، (1997)، ص 10.
- 9 - أبوبكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2005)، ص 16.
- 10 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (2004)، ص 10.
- 11 - العميان، محمود سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2008)، ص 311.
- 12 - عائدة سيد خطاب، سياسات إدارية، القاهرة، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة، (1995)، ص 317.
- 13 - نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، مصر، الإسكندرية، أبو الخير للطباعة والتجليد، (2008)، ص 154.
- 14 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2004)، ص 328.
- 15 - علوان، قاسم نايف وآخرون، تقييم مدى ملاءمة أبعاد ثقافة المنظمة لتطبيق مدخل TQM، مجلة الدراسات العليا، السنة الخامسة العدد 4، (2005)، ص 232.
- 16 - محسن علي الكبتي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مصر، الاسماعيلية، الطبعة الأولى، (2005)، ص 30.
- 17 - عبد العزيز صالح بن جتور، الإدارة الاستراتيجية، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2004)، ص 199.
- 18 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، عمان، الطبعة الثانية، دار وائل، (2005)، ص 311.
- 19 - جاد الرب، سيد محمد، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، (2005)، ص 13.

المراجع باللغة الأجنبية :

- [1] Gerdf Kamisk, J.Peter Bawer, Management de la qualité de A à Z , Paris : Masson, 1994, .
- [2] Greg Hutchins,ISO 9000: A Comprehensive Guidelines and Successful Certification , Oliver Right Pub, Inc, Essex, New.York, 1993.
- [3] M. T. Kubal, Engineered Quality in Construction: Partnering and TQM, New.York: McGraw-Hill Book Company, 1994.
- [4] Baharat Wakhula, Total Quality Excellence Through Organization Wide Transformation, New. York: Wheeler Publishing, 1st édition, 1994,
- [5] Uma Sekaran : Research Methods For Business, A Skill - Building Approach, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carboundale, 2003, p311
- [6] Robert V. Krejcie: Determin Sample size for research activities, university of Minnesota, Duluth, P607 .