

أثر العوامل البيئية والتنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.
(دراسة تطبيقية بالاستناد لأراء القيادات الأكاديمية أجريت عام 2009)

**The Effect of the Environmental and Organizational
Factors in applying of Total Quality in the Jordanian Universities.**
(An Applied Study on the Basis of the Academic Leaders' Perspective 2009).

إعداد

خالد محمود حمد ابداح

إشراف

الأستاذ الدكتور عاصم الاعرجي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الدكتوراه فلسفة

في الإدارة

كلية الأعمال / جامعة عمان العربية

آب 2010م

تفويض الجامعة

إنا خالد محمود حمد ابداح أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من
أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : خالد محمود حمد ابداح

التوقيع:

التاريخ: ٢٩ / ١٠ / 2010م

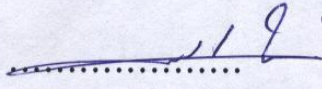
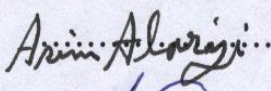
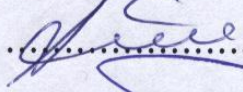

قرار لجنة المناقشة

نوقشت أطروحة الدكتوراه للطالب: خالد محمود حمد ابداح بتاريخ: 2010/8/29 وعنوانها: "أثر العوامل البيئية والتنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. (دراسة تطبيقية بالاستناد لأراء القيادات الأكاديمية)".

وقد أجازت بتاريخ : 29 / 8 / 2010.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

 رئيساً	الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي
 مشرفاً عضواً	الأستاذ الدكتور عاصم الاعرجي
 عضواً	الدكتور مروان النسور
 عضواً	الدكتور عصام الدباغ

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور عاصم الأعرجي الذي تكرم وأشرف على أطروحتي والذي تعلمت منه المثابرة والجد حتى تم بحمد الله إنجاز أطروحتي هذا، وكان لي بمثابة المرشد والموجه. وأتقدم بعميق الاحترام والتقدير إلى الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي على ما أبداه من مساندة ودعم ، وأتقدم بشكري إلى الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح على قبوله مراجعة المعالجة الإحصائية. وأتقدم شكري إلى الذين حكموا الاستبانة. ولا يفوتني أن أشكر الدكتور يوسف النصير والذي لم يبخل أبدا في تقديم الدعم والمساندة. وشكري الخاص إلى الأخوين فراس وأحمد عبد الرحمن سعيدان . والشكر كل الشكر إلى جميع الذين ساعدوني في أن أخرج عملي هذا ليرى النور.

الإهداء

إلى روح والدي الذي رعاني وغرس داخلي حب العلم.....

إلى روح والدي التي طالما انتظرت تخرجي.....

إلى زوجتي الغالية التي سهرت وتعبت وقدمت الكثير، وتابعت عملي هذا من بدايته حتى إنجازه.

إلى أبنائي الأحباء الذين أخذت من وقتهم الكثير

معن ومحمد واحمد وليان

إلى جميع الأهل والأصدقاء

والى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل

اهدي إنتاجي.

قائمة المحتويات

د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الإشكال
ك.....	الملخص
م.....	الملخص باللغة الانجليزية
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 المقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة وعناصرها:
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	4.1 أهداف الدراسة:
4.....	5.1 فرضيات الدراسة:
6.....	6.1 أمودج الدراسة:
7.....	7.1 التعريفات الإجرائية:
8.....	8.1 حدود الدراسة ومحدداتها:
9.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات ذات الصلة.
10.....	1.2 المقدمة:
10.....	2.2 تعريف الجودة وأبعادها:
11.....	3.2 أجدور الفلسفية ووجهات أنظر حول الجودة.
16.....	5. 2 مفهوم الجودة الشاملة:
18.....	6. 2 مراحل تطبيق الجودة الشاملة:
19.....	7.2 مجالات التغيير في ظل الجودة الشاملة:
24.....	8. 2 احتمالات تحقيق النجاح في تطبيق الجودة الشاملة.

25.....	9.2 المؤشرات الدالة على مدى نجاح تطبيق الجودة الشاملة:
25.....	10.2 المتطلبات الرئيسية لنظام الجودة الشاملة:
26.....	11.2 أدوات الجودة الشاملة:
30.....	13.2 الدراسات السابقة:
44.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
45.....	1.3 مفهوم جودة التعليم العالي:
45.....	2.3 أهداف التعليم العالي في الأردن:
46.....	3.3 محور الاعتماد وضبط الجودة في التعليم العالي:
50.....	4.3 مبررات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:
51.....	5.3 خطوات تمهيدية لبناء نظام الجودة في الجامعات عموماً:
54.....	8.3 أنظمة مقترحة لتطوير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:
62.....	13.3: منهجية الدراسة وطبيعتها
63.....	14.3: مصادر معلومات الدراسة
64.....	15.3 أداة الدراسة:
65.....	16.3: 2 ثبات أداة الدراسة
66.....	17.3: خصائص مجتمع الدراسة
68.....	18.3: المعالجة الإحصائية المستخدمة
69.....	الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة:
70.....	1.4 عرض نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة
94.....	2.4 اختبار الفرضيات
108.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
119.....	المراجع
127.....	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1.2	المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الشاملة للجودة	26
2.2	جوانب الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	56
1.3	محور الاعتماد وضبط الجودة.	62
2.3	مجتمع الدراسة	80
3.3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	85
4.3	وصف المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة	87
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقوانين وتعليمات وزارة التعليم ذات العلاقة المؤثرة في نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية	92
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجهات المنافسة المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية	96
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقيم وثقافة المجتمع المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	100
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز عوامل الهيكل التنظيمي المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	104
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	108
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز عوامل دعم الإدارة العليا المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	112
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية	116

120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا المجتمع المحلي	8.4
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحسين مخرجات التعليم	9.4
128	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل البيئية في نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	10.4
130	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	11.4
132	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الجهات المنافسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	12.4
133	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر قيم وثقافة المجتمع في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	13.4
135	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	14.4
137	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الهيكل التنظيمي في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	15.4
138	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	16.4
140	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر دعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	17.4
142	معامل إرتباط بيرسون لعلاقة العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في الأردن.	18.4
144	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل البيئية والتنظيمية إجمالاً في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	19.4

قائمة الإشكال

الصفحة	المحتوى	الشكل
7	أمودج الدراسة	1.1
16	ثلاثية جوران للجودة	1.2

أثر العوامل البيئية والتنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.
(دراسة تطبيقية بالاستناد لأراء القيادات الأكاديمية).

إعداد

خالد محمود حمد ابداح

إشراف

الأستاذ الدكتور عاصم الاعرجي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر العوامل البيئية والتنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. بقصد التوصل إلى صيغ ومعالجات تزيد من فعالية تطبيق نظام الجودة الشاملة في تلك الجامعات, والذي يعد أحد الروافد المهمة للاقتصاد الأردني.

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) وعددها ثلاث وعشرون جامعة. وقد قام الباحث بمسح شامل لمجتمع الدراسة. بحيث تم توزيع استبانته الدراسة على مجتمع الدراسة والذي تكون من 480 فرداً من عميد, نائب عميد, مساعد عميد, رئيس قسم. حيث تمت استعادة (453) استبانته بنسبة استجابة بلغت 94.37%, وبعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل أصبح حجم الاستبيانات الصالحة للتحليل (389) بنسبة 85.87% من المسترد.

وقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية والرياضية لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين واختبار الفرضيات, وكان منها كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة, واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لفحص تأثير العوامل البيئية والتنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها:-

-إن مستوى القوانين وتعليمات وزارة التعليم ذات العلاقة المؤثرة في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كان متوسطاً. في حين جاءت الجهات المنافسة, قيم وثقافة المجتمع, عوامل الهيكل التنظيمي, دعم الإدارة العليا المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية مرتفعاً.

- كذلك أظهرت نتائج تحليل فرضيات الدراسة عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية للقوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. كذلك أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجهات المنافسة, قيم وثقافة المجتمع, الهيكل التنظيمي ,دعم الإدارة العليا, في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

- وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة تم اقتراح عدد من التوصيات ومنها:تفعيل دور وزارة التعليم العالي في دعم مؤسسات التعليم العالي في الأردن وذلك من خلال:
- توافر نشرات دورية متخصصة تشرح من خلالها فوائد تطبيق الجودة الشاملة.
 - توافر التغطية الإعلامية المناسبة لتجارب الجامعات الأردنية في تطبيق الجودة الشاملة.
 - العمل على دعم مشاركة الجامعات الأردنية في المؤتمرات المحلية والعالمية للجودة.
 - زيادة إسهام الجامعات الأردنية في النواحي التالية:
 - إزالة طابع السرية عن تجاربها فيما يتعلق بتطبيق نظام الجودة الشاملة لديها.
 - العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين لديها.

**The Effect of the Environmental and Organizational
Factors on Applying the Total Quality Management
System in the Jordanian Universities.**

An Applied Study Based on the Academic Leaders' Perspective.

Prepared by

Khaled Mahmoud Hamad Ibdah

Under the Supervision of

Prof. Assem Al-Araji

Abstract

This study aimed to identify the effect of the environmental and organizational factors on applying the TQ management system in the Jordanian universities, which are considered one of the props one of the most important sources of the Jordanian economy.

The study population consisted of twenty-three public and private Jordanian universities. The researcher has conducted a comprehensive survey by distributing a questionnaire to members of the study population (480) persons; Deans, Vice Deans, Assistant Deans, Heads of Departments. (453) questionnaires were recovered by a response rate of 94.37%. After excluding the invalid questionnaires (389) questionnaires were left for analysis.

The study adopted a set of statistical methods to reveal the characteristics of the studied persons and to test the hypotheses.

Cronbach Alpha was used to measure the reliability of the study, and to test the simple and multiple linear regressions to identify the effect of the environmental and organizational factors on applying the TQ management system in the Jordanian universities.

The findings, of the study were as follows:

- The level of influence of the laws and instructions issued by the Ministry of Education relating to the application of TQ management system in the Jordanian universities was medium while the level of influence of the competitors; community values and culture, organizational structure factors, support of the leadership was high.
- The laws and instructions of the Ministry of Education had no statistically significant effect on the application of TQ management in Jordanian universities. Competitors; community values and culture, organizational structure factors, support of senior management had a statistically significant effect on the application of TQ management in the Jordanian universities.

In the light of these findings, the researcher made the following recommendations:

Activating the role of the Ministry of Higher Education in supporting higher education institutions in Jordan, through:

- Providing specialized periodicals that explain the benefits of implementing TQ management.

- Providing media coverage of the experiences of Jordanian universities in the application of TQ management.
- Supporting the participation of the Jordanian universities in the local and international conferences on quality assurance.
- Increasing the contribution of Jordanian universities in the following areas:
 - Eliminating the confidential nature of their experiences in the application of TQ management.
 - Disseminating the quality culture among their employees.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة وعناصرها.
- 3.1 أهمية الدراسة.
- 4.1 أهداف الدراسة.
- 5.1 فرضيات الدراسة.
- 6.1 أمودج الدراسة
- 7.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية.
- 8.1 محددات الدراسة وحدودها.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1 أ المقدمة:

لقد شهد القرن الماضي العديد من التطورات المتلاحقة والسريعة ومن جميع الجوانب, سواء أكانت اقتصادية, أم اجتماعية, أم تكنولوجية. ومن تلك المتغيرات التي أوجدت فرصة وتحدياً للمنظمات, ظهور إدارة الجودة الشاملة في أواخر القرن الماضي.

أصبحت الجودة هي الهدف الأول للمنظمة المعاصرة, وفلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار (البكري, 2002, ص 27). وذلك لتلبية حاجة إلى التفوق في الأداء المؤسسي (Aziendali, 2003, P142).

شهد التعليم الجامعي اهتماماً كبيراً على مختلف المستويات في جميع دول العالم, إضافة إلى انه شهد تطوراً مستمراً نحو الأفضل, لمواكبة احتياجات الفرد والمجتمع (الطائي, ألعبادي, 2008, ص 25). لعل من بين أكثر الفلسفات الإدارية الفاعلة والهادفة إلى تحقيق تلك الحاجات هي الجودة الشاملة. إذ أدركت إدارة منظمات الأعمال ضرورة التركيز على الجودة الشاملة كإستراتيجية, اكتسبت أهميتها نتيجة لقوى المنافسة, حيث أصبحت الجودة من أهم أسلحة المنافسة في السوق العالمية.

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر العوامل البيئية والتنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. بالإضافة إلى استقصاء علاقة العوامل البيئية بالعوامل التنظيمية في الجامعات الأردنية. حيث تقوم الدراسة على فكرة أساسية تتمثل في احتمالية وجود علاقة قوية تربط العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. إذ وجدت بعض الدراسات إن تطبيق الجودة الشاملة له انعكاسات ايجابية على المنظمة التي تطبقها (الترتوري, جويحان, 2006, ص 19). فمن خلال تطبيق الجودة الشاملة يتحسن الأداء مما يؤدي إلى نجاح المنظمات (Bonna, 2000, P17).

على الرغم من الأهمية الكبيرة لمعرفة اثر كل من العوامل البيئية والتنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. يلاحظ وبعد مراجعة الباحث للدراسات السابقة ذات الصلة, أن الدراسات التي تناولت المجال المذكور ما تزال قليلة , وطبقت على نطاق ضيق. في حين تم التركيز على قطاعات أخرى ربما اقل أهمية.

2.1 مشكلة الدراسة وعناصرها:

تتمثل مشكلة الدراسة في إن هناك حاجة إلى زيادة وتعظيم تبني اعتماد تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، لما لذلك من فوائد ترفد عمليات التنمية البشرية والشاملة في الأردن، كما ثبت بتجارب كثيرة في العالم. لذا فإن الدراسة الحالية تعتبر محاولة للحد من المشكلة أعلاه عن طريق التحكم بالمتغيرات التنظيمية والبيئية ذات العلاقة.

وبالتالي فإن غرض هذه الأطروحة هو التعرف عما إذا كان أثر للعوامل البيئية والتنظيمية أثر في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- هل هناك اثر للعوامل البيئية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية؟
- 2- هل هناك أثر للعوامل التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية؟
- 3- هل من علاقة للعوامل البيئية بالعوامل التنظيمية في الجامعات الأردنية؟
- 4- هل هناك اثر للعوامل البيئية والعوامل التنظيمية إجمالاً في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع الدراسة، وكذلك المؤسسات الذي سوف تقام عليها هذه الدراسة، وما تقوم به هذه المؤسسات من دور ريادي في النهوض في الاقتصاد الوطني، ومواجهة التحديات المعاصرة. وبخاصة إن هناك اهتماماً كبيراً في الأردن في الاستثمار في العنصر البشري بسبب شح الموارد الطبيعية. ومن اجل تحقيق هذه الهدف، حاولت الجامعات الأردنية من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة، الحصول على ميزة تنافسية تساعد على التميز، والعمل على استقطاب طلبة من الدول العربية والأجنبية للدراسة والحصول على جميع الدرجات العلمية.

تلقي الدراسة الحالية الضوء على مدى ألتطور في تبني الاتجاهات الحديثة في الإدارة، من قبل الجامعات الأردنية. وتعمل على تجسير الفجوة بين الإطار النظري والعملي للجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، ومن اجل مساعدة أصحاب القرار في الجامعات الأردنية على بيان ما هي مضامين نظام الجودة الشاملة، والجوانب الهامة التي يجب التركيز عليها. لتحقيق التميز، وتعزيز التطوير، والتحسين المستمر.

أيضا تنطلق أهميتها من كونها تهدف إلى تحليل إجمالي خطة الجودة الشاملة التي تتبناها وزارة التعليم العالي في الأردن وبما يخدم أهداف الدراسة, ولن تقتصر عملية التحليل على حالة فردية ومجزئة بل سوف تشمل كافة الجامعات الأردنية

4.1 أهداف الدراسة:

- 1- التحري عن إمكانية تدعيم توظيف الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية عن طريق التحكم بالمتغيرات البيئية والتنظيمية ذات العلاقة, بهدف تعظيم دور هذه الجامعات في عمليات التنمية البشرية والشاملة في الأردن.
- 2- التعرف على تأثير عدد من العوامل البيئية (قوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة, الجهات المنافسة, قيم وثقافة المجتمع) في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.
- 3- التعرف على تأثير عدد من العوامل والتنظيمية (تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية, تحقيق رضا المجتمع المحلي, تحسين مخرجات التعليم) في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية (قوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة, الجهات المنافسة, قيم وثقافة المجتمع) في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجهات المنافسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم وثقافة المجتمع في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية .

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا) في تطبيق نظام أ جودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تطبيق نظام أ جودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق نظام أ جودة الشاملة في الجامعات الأردنية .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تطبيق نظام أ جودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد علاقة بين العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في الجامعات الأردنية.

الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية والعوامل التنظيمية إجمالاً في تطبيق نظام أ جودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

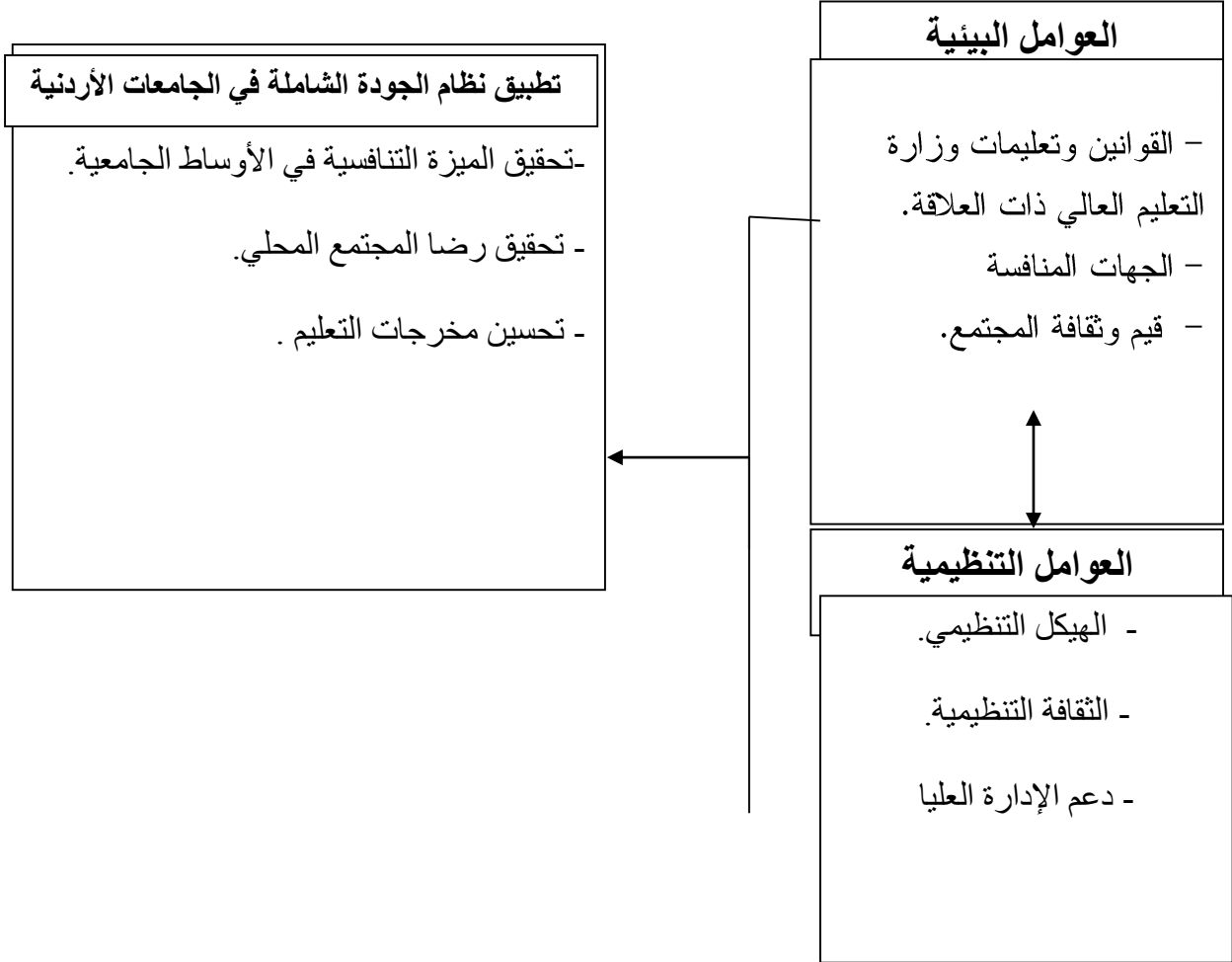
6.1 أمودج الدراسة:

الشكل (1-1)

نمودج الدراسة حسب متغيراتها المستقلة والتابعة

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة



7.1 التعريفات الإجرائية:

العوامل البيئية: وهي العوامل الخارجية (External Factors) والتي تضمن السوق والمستهلكين الذين تحاول المنظمة خدمتهم, والمعارف التكنولوجية وما يطرأ عليها من تطور, الحالة الاقتصادية وما تحتويه من مصادر متنوعة كالموارد الأولية والأموال, والمتغيرات السياسية الناتجة عن التشريعات والقوانين الحكومية. ومن تلك العوامل والتي سوف تتضمنها الدراسة (الأنظمة والقوانين وزارة التعليم العالي ذات العلاقة , الجهات المنافسة, قيم وثقافة المجتمع). وهي التي سوف يتم قياسها من خلال فقرات استبانة الدراسة.

القوانين والتعليمات: مجموعة من التعليمات الموضوعية من قبل المنظمة والتي تشكل لائحة من الإلتزامات التنظيمية والفردية في المنظمة .

الجهات المنافسة: هي تعبر عن الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية وكذلك الجامعات العربية والإقليمية.

العوامل التنظيمية: وهي العوامل الداخلية (Internal Factors) وهي عبارة عن قوة ومؤثرات تكمن داخل المنظمة وتنبع من بيئتها الداخلية وهي بنفس الوقت تؤثر على شكل هيكل وبناء التركيبة التنظيمية, ومن تلك العوامل والتي سوف تتضمنها الدراسة (دعم القيادة العليا, الهيكل التنظيمي, الثقافة التنظيمية). والتي سوف قياسها خلال فقرات استبانة الدراسة.

دعم القيادة العليا: تعبر عن مدى التعاون والتشجيع من قبل الإدارة العليا في سبيل نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

الهيكل التنظيمي: الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة, كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة (Greenberg & Baron, 2006: 675).

الثقافة التنظيمية: مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة (Wilson, 2001: 354).

الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية والإدارية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً.

الميزة التنافسية: تعبر عن الموقع التنافسي الذي تحتله المنظمة مقابل المنظمات المماثلة الأخرى في مجال معين ومحدد مما يعطيها درجة من الأسبقية والأفضلية.

رضا المجتمع المحلي: يعبر عن مدى قدرة مخرجات الجامعة على تلبية حاجات أهداف التنمية للمجتمع وحل مشكلاته وإيجاد التخصصات المناسبة له.

مخرجات التعليم الجامعي: الطلبة الخريجون من حيث الإعداد والتخصصات ومستويات جودة معارفهم وتقنياتهم.

8.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

لكل دراسة علمية حدود مكانية، وحدود زمنية، وكذلك حدود بشرية. وتتمثل الحدود المكانية للدراسة الحالية بالجامعات الأردنية الخاصة والحكومية، أما الحدود الزمنية فتتمثل الفترة الزمنية التي ستطبق خلالها الدراسة، وكما يلي:

المجال المكاني: تتضمن هذه الدراسة جميع الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

المجال الزمني: يتحدد المجال الزمني لهذه الدراسة خلال العام 2009 م.

المجال البشري: تقتصر الدراسة الحالية على استجابات القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية ممثلة بالمسئولين الوظيفية من منصب (عميد، نائب عميد، مساعد عميد، رئيس قسم)، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

أما محددات الدراسة فقد شملت:

1- تتطلب الدراسة التعرف على تأثير العوامل البيئية والتنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، والتي قد تحجب بعض المعلومات كونها في منافسة فيما بينها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات ذات الصلة.

- 1.2 مقدمة.
- 2.2 تعريف أ الجودة وإبعادها.
- 3.2 الجذور الفلسفية ووجهات النظر حول الجودة.
- 4.2 استراتيجيات الجودة.
- 5.2 مفهوم أ الجودة الشاملة.
- 6.2 مراحل تطبيق أ الجودة الشاملة.
- 7.2 مجالات التغيير في ظل أ الجودة الشاملة.
- 8.2 احتمالات تحقيق النجاح في تطبيق الجودة الشاملة.
- 9.2 المؤشرات الدالة على مدى نجاح الإدارة الشاملة للجودة.
- 10.2 أ المتطلبات الرئيسية لنظام أ الجودة الشاملة.
- 11.2 أدوات أ الجودة الشاملة.
- 12.2 أهداف خطة الجودة الشاملة.
- 13.2 الدراسات السابقة.

الفصل الثاني الإطار النظري.

1.2 المقدمة:

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities)، والتي تعني طبيعة الشيء، والشخص ودرجة صلاحه. وقدماً كانت تعني الدقة والإتقان، وذلك من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية في التماثيل والقلاع والقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية (الطائي، 2005، ص25).

وتعتبر الثورة الصناعية التي حدثت في القرن الثامن عشر، حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث، وإلى نتائجها ينسب جانباً من التطور في مفهوم الجودة وصيغ التعامل معها (الطائي، العبادي، 2008، ص38). وأدى نجاح هذه المنظمات إلى تغيير نظرة العديد من المنظمات الأخرى إلى إدارة الجودة في وقتنا الحالي (Juan & Gofer, 2000, p1). بحيث أصبحت الجودة في الوقت الحالي السمة المميزة لمعطيات الفكر الإداري الحديث.

وقد وصف (Juan & Godfrey, 2000, p2) ذلك بقوله "إن كان القرن العشرون قد تميز بالإنتاجية، فالقرن الحادي والعشرون يعتبر بلا منازع عصر الجودة". ولا تعني الجودة الشاملة إصلاحات سريعة يمكن إجراؤها في الشركة في يوم وليلة، بل تعبر الجودة عن هدف متغير، وهو التحسين المستمر (البناء، 2007، ص18). ومن أجل نجاح التطبيق يتطلب توافر المناخ الملائم، بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد (جودة، 2009، ص205). بحيث إن الهدف من تطبيق الجودة الشاملة يتمثل في عمل جميع الأجزاء داخل المنظمة بشكل تكاملي (Julius & Nin, 2006, p21).

2.2 تعريف الجودة وأبعادها:

لقد تعددت تعاريف الجودة واختلفت بسبب الاختلاف في أساس التقدير. فالبعض ينظر إليها بصفاتها جودة عمليات الإنتاج، والبعض الآخر ينظر إليها بصفاتها جودة المنتج، أو تكامل الاثنين معاً (السيد، 2009، ص18). فقد عرف (Bank, 2000, p24) الجودة على أنها "قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على تحقيق الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستفيد/ الزبون بأقل التكاليف. فيما أشار (الشبراوي، 2000، ص24) على إن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب (مبدأ الوقاية وليس العلاج).

وقد عرفتھا أيضا منظمة المواصفات الدولية ISO 9000:2000 بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل. فيما أشار الباحثان (Heizer & Render,2001,p171) إلى تعريف الجمعية الأمريكية للجودة، والتي عرفتھا على أنها "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذه المنتج على إشباع حاجات صريحة Explicit, وأخرى ضمنية Implicit". أيضا عرفھا (الصيرفي,2003ص197) على أنها مستوى متعادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة مبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك.

ومن خلال تعاريف الجودة السابقة يمكن أن نعرف الجودة على أنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تلي أو تفوق حاجات المستهلكين العملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم. ويرى (Kotler,2000,p56) إن للجودة خمسة أبعاد هي: الأمانة Assurance, والاعتمادية Reliability, والاعتناق Empathy, والاستجابة Responsiveness, والتجسيد المادي Tangibility. ومن وجهة نظر (Massy,2003,P46) فإن للجودة أربعة أبعاد أساسية وهي: ألتفوق Excellence, وتحقيق و/أو تجاوز التوقع Meeting and /or Exceeding Expectations, القيمة Value, ومواءمة المواصفات Conformance to Specifications.

ويؤكد الباحث (Lovelock,2002p465) على إن لجودة الخدمة عشرة أبعاد أساسية هي: الكفاية (الجدارة) Competence, والاعتمادية Reliability, والمجاملة (التعامل) Courtesy, والاستجابة Responsiveness وفهم الزبائن/المستفيدين Understanding Customers, والأمان Security, والمصدقية Credibility, وإمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility, والاتصالات Communication, والتجسيد المادي Tangibility.

3.2 ألبذور الفلسفية ووجهات النظر حول الجودة.

أسهم الكثير من المفكرين والاختصاصين في توجيه الاهتمام إلى الجودة، وبلورة مفهومها وتطويره. وكانت حصيلة ذلك تراكم المعرفة والتطور الكبير الذي شمل الجودة فلسفة وطرائق وأدوات وظهور المفهوم المعاصر للجودة (أالجودة الشاملة). ومن الذين لديهم إسهامات في هذا التطور:

1.3.2 ولتر شيورت Walter Shewhart:

طور الأدوات التكنولوجية التي شكلت بداية الرقابة الإحصائية على الجودة، وأصبحت هذه الأدوات الأساس لحركة الإدارة الحديثة للجودة في اليابان. وأصبح فيما بعد يسمى " أبو الرقابة الإحصائية على الجودة.

2.3.2 ادوارد ديمك Edward Deming:

ومن أبرز إسهاماته (Goetsch & Davis,2006,p:9).

-مبادئ الجودة الشاملة الأربعة عشر.

-دورة ديمنج.وهي تتضمن أربع خطوات :

- خطط Plan: تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.
 - افعل Do: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.
 - افحص Check: قم بقياس النتائج وتقييمها, حدد هل كان هناك نجاح في جهود التحسين أم لا.
 - نفذ Act: إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة, إما إذا كانت النتائج غير ناجحة فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها.
- الإمراض السبعة المميتة التي تعيق الجودة الشاملة,والتي تتضمن:
- عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين, وغموض تلك الأهداف.
 - التركيز على الإرباح في المدى القصير فقط.
 - عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد.
 - التغييرات الكثيرة في الإدارة.
 - الإدارة على أساس الكم فقط.
 - عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.
 - التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية.

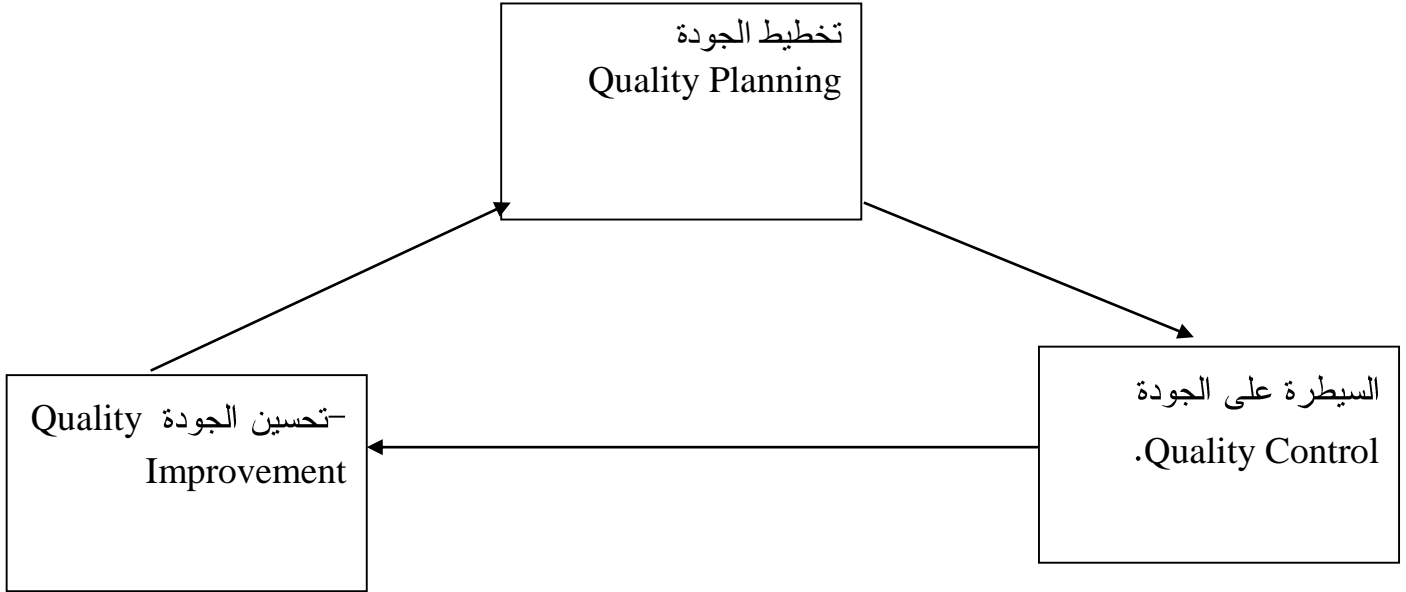
3.3.2 جوران Juran:

وقد عرض جوران فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمى بثلاثية الجودة (Quality Trilogy)

ويمكن توضيح ثلاثية جوران من خلال الشكل (1.2):

الشكل (1.2)

ثلاثية جوران للجودة



المصدر: (العلي, 2008, ص 67).

4.3.2 كروسيي Crosby:

اقترح إن إدارة الجودة يجب أن توفر إستراتيجية مفيدة للحفاظ على البقاء والنمو, وأكد في كتابه الذي صدر في عام 1979 "مفهوم الجودة مجاناً", وهذه المفهوم يستند على إن الجودة ليست هدية وإنما هي مجانية. وقدم فكرة المعيب الصفري "Zero defect", الذي يؤكد على تنفيذ العمل بشكل صحيح ومن أول مرة مع عدم وجود أي أخطاء (السيد, 2009, ص 29).

5.3.2 فيكن باوم Armand V. Feigenbaum:

. يتعامل Feigen مع الجودة في المستوى الكلي للشركة, وينظر إلى الجودة بصفتها مشاركة كل الأفراد والأقسام والجماعات في الشركة. ونشر Feigen كتاباً في عام 1983 تحت عنوان "الرقابة الشاملة على الجودة" مؤكداً إن الجودة هي الأسبقية الأولى في الأهداف الشركة وتوجهاتها, وتتسع مسؤوليتها لتشمل العمال المشرفين أيضاً عن الجودة, كما أكد مفهوم "الجودة في المصدر" أي تشخيص مشكلات الجودة في مستوى العمليات الصغيرة, عند أي شخص مسئول عن الجودة (العلي, 2008, ص 73).

6.3.2 تاكيوشي Tequchi:

خلال الخمسينات وبداية الستينيات قام تاكيوشي بتطوير مدخله المعروف بمدخل تاكوشي للجودة أو (دالة الخسارة). يهدف المدخل إلى تحسين الجودة من خلال التصميم الذي يمثل رؤية جديدة إلى المنتج، وتصميم العملية بطريقة تكسبها المناعة ضد الانحرافات المسببة لتلف المنتج وتدني جودته. (السيد، 2009، ص 29)

7.3.2 اشيكوا Ishikawa:

يوصف اشيكوا بأنه مؤسس حلقات الجودة، إذ إن تشكيل هذه الحلقات كان عملاً إبداعياً مبتكراً في الشركات اليابانية، وان الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) أيضاً يشير إلى الرقابة على الجودة على مستوى الشركة "CWQC".

وان مخطط اشيكوا، "السبب والنتيجة" هو واحد من مجموعة من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها في كشف مشكلات الجودة، ويمكن أن تكون نظاماً فعالاً في السعي نحو تحسين الجودة، ويتضمن المخطط أربعة مصادر لمشكلات الجودة هي اليد العاملة، الماكنة، الطرائق، المواد. (الفضل، الطائي، 2004، ص 326).

ومن خلال التعرف على الجذور الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة نلاحظ أنها مرت بمراحل من التطور حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، بحيث بدأت بالرقابة الإحصائية على المنتجات، حتى وصلت إلى إن الجودة عبارة عن عملية تفاعلية يشترك بها الجميع من أدنى سلم الهرم الوظيفي حتى الوصول إلى أعلى السلم الوظيفي، بحيث يصبح تطبيق نظام الجودة هي مسؤولية الجميع.

4.2 استراتيجيات الجودة:

تتكون إستراتيجية المنظمة من عدد من الاستراتيجيات، فهناك استراتيجيات الإنتاج، واستراتيجيات التسويق، استراتيجيات الجودة، الإستراتيجية المالية وغيرها. ومن الاستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة ما يلي: (جودة، 2009، ص 122).

1.4.2 تولى الإدارة العليا ضبط الجودة:

يكون رئيس مجلس إدارة المنظمة أو مديرها العام، هو المسئول الأول عن إدارة أنشطة الجودة، والضبط، والرقابة في الجودة. وتستلزم هذه الإستراتيجية وجود ما يلي:

- سياسة مكتوبة في الجودة بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين.
- وضع أهداف للجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بالتحسينات المستمرة.
- توزيع المسؤوليات على أنشطة الجودة.
- تمكين العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بطريقة تساعد في تحقيق أهداف الجودة.

2.4.2 التدريب المكثف للجودة.

يمكن أن يتخذ التدريب المكثف على الجودة عدة أشكال من أهمها الندوات، وورش العمل والتي تعقد للإدارة العليا والوسطى، والدنيا، ولباقي الموظفين المهمين في المنظمة. وتهدف إلى بلورة أهمية الجودة، وتوضيح كيفية قيام الإدارة العليا برفع كفاءتها، وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة من خلال ضبط الجودة.

3.4.2 التركيز على العميل:

قد تسعى المنظمات إلى التركيز على العملاء من حيث دراسة احتياجاتهم، ومتطلباتهم، والعمل على تلبيةها. وهذه الإستراتيجية تتطلب إجراء بحوث تسويقية لدراسة خصائص العملاء، وفئاتهم، وأدواتهم، وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة، والحالية منها والمستقبلية.

4.4.2 تحسين الجودة:

تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير العمليات داخل المنظمة، والتي قد تشمل: تخطيط الإنتاج، وتطوير المنتج، والشراء، والتصنيع، والتوزيع، وغير ذلك. وينبغي أن يتضمن البرنامج تقييم العمليات بشكل كامل، ودراسة العلاقات فيما بينها، بالإضافة إلى ضرورة إجراء المقارنات البينية مع المنظمات الأخرى المناسبة.

5.4.2 الضبط الإحصائي للجودة:

هناك سبع أدوات معروفة تستخدم في هذه المجال: شكل الانتشار, وتحليل باريتو, وخريطة السبب والأثر, وخريطة تدفق العمليات, وقائمة المراجعة, وخريطة المتابعة, وخرائط الرقابة (سيتم توضيحها لاحقاً). هذه الأدوات تساعد في تصنيف البيانات, وتحليل مشكلات العمل توطئة لتحديد أولويات حل المشكلات, والعمل على حلها.

5. 2 مفهوم الجودة الشاملة:

تم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة الشركة. إذ إن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب, بينما الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل. (الدرادكة, 2008, ص19).

وتعد الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على اهتمام واسع من قبل الباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعتنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي (حمود, 2000, ص71).

وقد ظهر هذه المفهوم من الجودة بعد عام 1980 وما يزال مستمراً حتى الآن, وسبب ظهوره يعود إلى تزايد شدة المنافسة العالمية, واكتساح الصناعات اليابانية للأسواق وخاصة البلاد النامية, بالإضافة إلى خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. (عبوي, 2006, ص25).

وتعد إدارة الجودة الشاملة, من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على اهتمام واسع من قبل الاختصاصين, والباحثين, والإداريين, والأكاديميين. الذين يعتنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي وفي مختلف المنظمات (حمود, 2000, ص71).

لذا تعد مسألة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر, الهدف الاستراتيجي, والميزة التنافسية للعديد من الشركات, بل أصبحت دليلاً على قدرة نجاح الشركات في السوق المنافس فقد عرفها معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute بأنها تشمل فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل والمجتمع, وتحقق أهداف المنظمة, بأكفاً الطرق, وأقلها تكلفة, عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

كما عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند" أنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة, من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر, والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها. وكذلك البحث عن الجودة, وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد, وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له. فالهدف من الجودة الشاملة توسيع مفهوم الجودة (الصيرفي ص200).

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:
(جودة 2009 ص23)

إدارة:تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة, كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة, وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

ويمكن النظر إلى الجودة, على أنها التغيير الجوهرى في طريقة أداء الأعمال, فهي ابتكار لاتجاه جديد يتضح من خلال أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا.إنها عبارة عن مناخ يتضمن الإبداع والقيادة الابتكارية (حسين,2005,ص64).فهي تعطي الحرية للأفراد في المشاركة من أجل توليد الأفكار والإبداع.

ويرى (Talha,2004,p15) إن الجودة الشاملة, تشير إلى مجموعة واسعة من عمليات الإدارة, والرقابة المصممة للتركيز على كافة فعاليات المنظمة, وجميع العاملين بها. لتقديم أفضل المنتجات, أو الخدمات للحصول على رضى الزبائن, وتلبية احتياجاته, وهي وسيلة في تحسين التنافسية والفاعلية والمرونة للمنظمة ككل, فهي ضرورية في سبيل التخطيط والتنظيم وإدماج العاملين في العمليات.

ويتفق جميع الباحثين على إن الجودة الشاملة, هي فلسفة وأدوات إدارية تركز على التحسين المستمر في مختلف أوجه النشاطات, والعلاقات داخل المنظمة وخارجها, بهدف تحقيق رضا الزبون, وضمان استمرار المنظمة أمام منافسيها في بيئة الأعمال.

2. 6 مراحل تطبيق الجودة الشاملة:

يمكن تقسيم تلك المراحل إلى التالي: (مصطفى، 2001، ص 54).

2. 1.6 المرحلة الصفريّة:

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق الجودة الشاملة، حيث يطلق عليها مرحلة اقتناع وتبني الإدارة ولقيادات الإدارية لفلسفة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق هذه المدخل، وذلك من خلال إعداد القادة وإظهار التزامهم بالجودة الشاملة.

2. 2.6 المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط.

فيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، ويتم تحديد الهيكل الداعم أو الفريق الخدمات الداعمة، والموارد اللازمة للتطبيق، كما يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة، وكذلك يتم اختيار منسق يكون مسئولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة، تم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة، والمنسق على مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الخطوات التالية:

- اختيار أعضاء مجلس الجودة.
- اختيار منسق الجودة الشاملة.
- تدريب مجلس الجودة ومنسق الجودة الشاملة.
- عقد أول اجتماع للمجلس وإعداد مسودة خطة التنفيذ.
- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة.
- تحديد العمليات الأساسية واختيار إستراتيجية تنفيذ الخطة.

2. 3.6 المرحلة الثانية: مرحلة التقدير والتقييم.

تشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات تعتبر مدخلاً لمرحلة تنفيذ الجودة الشاملة، وهذه الخطوات

هي:

- التقييم الذاتي: تبدأ عملية التقييم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها من المديرين تهيئة المناخ المناسب للبدء في تطبيق مدخل الجودة الشاملة.

- التقدير التنظيمي: وتهدف هذا المرحلة إلى توفير أداة ضرورية لفهم المنظمة وجميع العاملين فيها, حيث انه من الضروري إن يتم تقييم الوضع الحالي للمنظمة, وتقييم العوامل المتعددة, والتي يمكن إن تقود المنظمة إلى الأفعال الايجابية التي تركز على التحسين المستمر.
- التعرف على مدى رضا المستهلكين, وعلى ما يقترحونه من مجالات التحسين والتطوير خلال لقاءات العمل, أو من خلال الاتصالات بوسائل الاتصال المختلفة.
- التغذية العكسية لتقييم التدريب.

4.6.2 المرحلة الثالثة:التنفيذ.

تبدأ هذه المرحلة باختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ. ومن ثم تدريبهم على احدث وسائل التدريب المتعلقة بالجودة الشاملة.

7.2 مجالات التغيير في ظل الجودة الشاملة:

تتطلب عملية تطبيق الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في أنشطة المنظمة وعملياتها, ومن أهم المجالات التغيير في ظل أ الجودة الشاملة ما يلي:

1.7. 2 ثقافة المنظمة:

من الأمور الهامة التي يجب الانتباه إليها هو معرفة مدى مساندة ثقافة المنظمة بما تحويه من علاقات بين المستويات المختلفة وسياسات العمل وإجراءات توظيف الأفراد لتطبيق الجودة الشاملة(الفضل,الطائي 2004,ص408).بحيث يعتبر عدم وجود رغبة حقيقية لدى الأفراد ككل, نحو تغيير ثقافة المنظمة وسلوكات العاملين بها, أحد الأخطاء الشائعة عند تطبيق نظم أ الجودة الشاملة(حسين,2005,ص90).

هناك محاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية, لكن الشيء الوحيد الذي يتم تغييره هو الجزء الرسمي, أي الهيكل التنظيمي والأنظمة المؤسسية. أما النواحي الأخرى (معتقدات, وقيم الفرد, والمعايير المؤسسية) فلم يتم تجديدها. وهذا هو السبب الأساسي لفشل برنامج التحسين الإداري أو إدارة الجودة الشاملة (Besterfield & et al,2003,p:3).

ويقصد بثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة. تساعد الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة، وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع وذلك شريطة إن تكون تلك الثقافة مفهومة لدى جميع العاملين بالمنظمة، وأن يكون جميع العاملين قادرين على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم. (الصيرفي ص335).

ويتوقف نجاح عملية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، على ثقافة المنظمة، ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد، المتعلق بتطبيق الجودة الشاملة.

وهناك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة أهمها: (جودة، 2009، ص46) التركيز على العميل، أداء العمل الصحيح من أول مرة، التفاني في العمل، احترام الآخرين، الصدق في التعامل مع الآخرين، الخطأ هو فرصة للتطور، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية، التميز هو نهجنا.

وبشكل عام يمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم الجودة الشاملة بما يلي:

(عبوي 2006، ص62)

- 1- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة.
- 2- ربط الجماعات والأفراد داخل المنظمة مع بعضها في نسق وروابط واحد، بهدف تحقيق غاية مشتركة لدى الجميع تتمثل في رسالة المنظمة.
- 3- تنمية روابط المودة والألفة بين العاملين، وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة.
- 5- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة.
- 6- تسهيل الاتصال داخل المنظمة.

ويمكن التعرف على الفرق بين الإدارة التقليدية والجودة الشاملة من خلال الجدول (1.2):

جدول رقم (1.2)

المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الشاملة للجودة
الهدف	زيادة العائد على الاستثمار	زيادة رضا الزبائن عن جودة المنتجات أو الخدمات من خلال ما يفوق توقعاتهم
أسلوب العمل	فردى	جماعى تعاونى (فرق عمل وحلقات جودة)

السلطة	مركزية (حصر الصلاحيات)	لا مركزية (تفويض الصلاحيات)
التحفيز	مادي	مادي معنوي في إن واحد
الإرباح	من خلال زيادة كمية الإنتاج	من خلال تحسين الجودة ورضا الزبائن
التخصص	ضيق (محدد)	واسع (شامل)
السيطرة النوعية	كشف الأخطاء النوعية	منع وقوع الأخطاء
التدريب	عند الحاجة	تنمية متواصلة ومستمرة للمعارف والدرايات
مسؤولية تحقيق الجودة	شخصية أو جهة محددة	مسؤولية الجميع
الزبون	خارجي (المستهلكين)	خارجي وداخلي (المستهلكين والعمالين)
شراء مستلزمات الإنتاج	الشراء بأقل سعر	الشراء بما يضمن تحقيق الجودة
اهتمام العاملین	الاستقرار الو ضيفي	التنمية المتواصلة والتطور
تحسين الجودة	عند الضرورة	بشكل مستمر ودائم
توجيه العاملین	حب العمل	ترسيخ متطلبات الانتماء والولاء للشركة

المرجع: القزاز, اسماعيل إبراهيم, 2009م six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة, دار المسيرة, عمان الأردن, ص. 289

2.7.2 الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة (جودة, 2009, ص 49)

بحيث اثبت التطبيق العملي إن الهيكل التنظيمي التقليدي (العمودي الطويل Vertical Hierarchy) ذو المستويات الإدارية المتعددة لم يعد مناسباً لمنهجية الجودة الشاملة (عبوي 2006 ص 63). إن الهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم الجودة لشاملة, وذلك لما يسببه هذه النوع من الهياكل التنظيمية من مشاكل أهمها (عقلي, 2001, ص 88) :

- يضع حواجز بين الوحدات الإدارية أو التقسيمات الإدارية, حيث تكون كل منها منفصلة عن الأخرى, نظراً للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص.

- نتيجة التركيز على التخصص الضيق, ووجود الحواجز بين الوحدات الإدارية, تصبح النظرة السائدة إلى العمل داخل المنظمة نظرة جزئية.

- ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارة على حدة.

- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال وهذه ما يضعف من الروابط

الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.

- مركزية السلطة وبطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.

لقد جاءت الجودة الشاملة لتحطم تلك الهياكل التنظيمية التقليدية وتنادي بهياكل تنظيمية أفقية وكما يلي:(الصيرفي, 2003, ص336).

1- تنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة ينساب العمل بينها بشكل أفقي وبشكل عامودي في إن واحد.

2- يحول أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال (أي عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته حتى نهايته من قبل شخص واحد أو مجموعة واحدة) إلى أسلوب العمليات (ويعني إن العمل يجري تقسيمه إلى سلسلة كل مرحلة ينفذها فردٌ ومجموعة عمل واحدة وبحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذي يؤكد على إن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة.

3- تعيد تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الإدارية, وذلك من خلال تنفيذ سليم لإعادة تصميم, وتحليل الوظائف. فالعاملون يجب أن يعرفوا في ظل هذه التحول ما هو مطلوب منهم بشكل واضح ودقيق, بما يسهم في تحقيق الانسجام فيما بينهم ويمنع حدوث الصراعات.

4- تمكن المنظمات كبيرة الحجم من اللجوء إلى المصفوفة التنظيمية التي تقوم على أساس لا مركزية الأداء, والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزي.

5- تخضع العاملين إلى مزيد من عمليات التعلم, والتدريب المستمرين لأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم وذلك بغية التغلب على اتساع نطاق إشراف الرؤساء المترتب على اللجوء إلى هذه التنظيمات الأفقية.

2. 3.7 العمليات Processes:

إذا كان التصميم القديم يعتمد أساساً على التحديد السابق لرغبات المستهلكين, وإدخال التغيرات, والتعديلات التي قد تطرأ في رغبات المستهلكين على هذه التصميم. فإن ذلك لم يعد مناسباً مع منهجية الجودة الشاملة, والتي تتطلب إحداث تغيرات جوهرية في كل شيء. فالتصميم يجب أن يكون جيداً ليحقق درجة عالية من التطابق بين المتطلبات الفنية, ورغبات المستهلكين, أي إن الجودة الشاملة تتطلب إعادة هندسة العمليات. (الصيرفي: ص 339).

إن إعادة هندسة العمليات مصطلح مرادف للهندرة، وقد وضع من قبل كل من مايكل هامر وجيمس تشامي عام 1993. وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات جذرية وأساسية جديدة على عملياتها (عبوي 2006 ص 65).

4.7.2 الأنظمة والسياسات:

- الأنظمة: يقصد بالأنظمة هنا تلك القوانين الداخلية التي يجب الالتزام بها من قبل جميع العاملين بالمنظمة، وما تتطلبه الجودة الشاملة هنا هو ضرورة جعل النظام أكثر تحديداً وتفصيلاً في عملية التطبيق، وذلك من خلال تفريع النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية عند الحاجة. (الصيرفي 2003 ص 339). ومن أمثلتها النظام الإنتاجي ونظام التخزين (عبوي 2006 ص 65).

- السياسات: يقصد بالسياسة هنا تلك القواعد العامة التي تسهم في توجيه التفكير في مجالات اتخاذ القرارات وأداء الواجبات وممارسة السلطات.

5.7.2 النمط القيادي:

يجب أن يكون هناك إيمان وقناعة لدى الإدارة العليا بما يمكن أن تجنيه المنظمة من فوائد عديدة جراء تطبيقها للجودة الشاملة، إضافة إلى توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها. حيث تحتاج منهجية الجودة الشاملة إلى قيادة قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين (عبوي 2006 ص 65). ويتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجواله أو المرئية، وفي البعض الآخر الإدارة اللامكتبية

(القزاز، 2009، ص 258) بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل أي يقضون معظم أوقاتهم بجانب مرؤوسيههم خلال تنفيذهم لمهامهم بحيث يكونون قريبين من المشاكل، ومن موقع الحدث، ويحقق ذلك النوع من الإدارة الفوائد التالية: (الصيرفي، 2003 ص 340).

- تفصل عملية الرقابة اللاصقة والوقائية في إن واحد حيث تكشف الخطأ قبل وقوعه أو عند حدوثه.

- كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين من أجل أن يأتوا إلى مكاتب الرؤساء وذلك من خلال تواجد المدير لمعظم الوقت مع المرؤوسين.
- تخرج المديرين من مكاتبهم وتضعهم على أرض الواقع ومن ثم تصبح نظرتهم إلى الأمور نظرة موضوعية واقعية.
- تخفف من الروتين إلى أدنى حد ممكن وذلك من خلال تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم.
- تؤدي إلى الالتحام الكامل بين الإدارة بمفهومها النظري والتنفيذي الأمر الذي يضع العملية الإدارية موضع التطبيق العملي.
- تؤدي إلى تحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين بما يسهم في زرع الولاء والانتماء للمنظمة.

2. 8 احتمالات تحقيق النجاح في تطبيق الجودة الشاملة.

- يحدد ديمنج مجموعة من النقاط اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة وهي: (الصيرفي، 2003، ص 375).
- 1- تجنب الشعارات البراقة وفرض الأهداف على العاملين دون مشاركتهم في صياغتها وتحديدها.
 - 2- العمل على التحسين المستمر لكافة أوجه أنشطة المنظمة وتفصيلاتها.
 - 3- التأكيد والإيمان الكامل بأهمية التدريب في جميع مراحل العمل سواء الإداري أو الفني.
 - 4- تشجيع العاملين على إبداء آرائهم بوضوح وصراحة والاستفسار لفهم متطلبات الجودة وحسن تنفيذها.
 - 5- السعي الدؤوب نحو تحقيق الفاعلية الكاملة في نظم الاتصالات داخل المنظمة.
 - 6- الالتزام المدرك الواعي بأهداف تحسين المنتج.
 - 7- نبذ الفحص الشامل للمنتجات كوسيلة لتحقيق الجودة والعمل الدؤوب على منع الأخطاء والعيوب في الإنتاج.
 - 8- السعي نحو تنمية القيادات الإدارية بما يجعلها قادرة على تطبيق مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

9- عدم الاعتماد في قرارات الشراء لمواد ومستلزمات الإنتاج وغيرها على عامل السعر باعتباره مؤشرا وحيدا للجودة.

2. 9 المؤشرات الدالة على مدى نجاح تطبيق الجودة الشاملة:

لقد أشار (صيرفي,2003, ص 304) إلى عدد من المؤشرات التي تدل على نجاح تطبيق الجودة الشاملة, ومنها:

- 1-عدد مرات تكرار الشراء لنفس المشتري.
- 2-الأجور كنسبة مئوية من المبيعات.
- 3-عدد العملاء بالمقارنة بعدد الموظفين.
- 4-عدد فرق تحسين الجودة.
- 5-عدد مشروعات الجودة التي تم إكمالها.
- 6-عدد شكاوي العملاء بالنسبة للعدد الإجمالي لهم.
- 7-النسبة المئوية للموظفين الذين يشتركون في عملية الإدارة الشاملة للجودة.
- 8-الوقت المستغرق في القضاء على شكاوي العملاء.

2. 10 المتطلبات الرئيسية لنظام الجودة الشاملة:

يتطلب نظام الجودة الشاملة توافر المتطلبات الأساسية التالية: (عبوي,2006 ص52)

2. 10. 1 التغيير في رؤية الإدارة:

ويكون ذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج أ الجودة الشاملة, حيث لا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي

- المقدرة على التأثير بفاعلية داخل المنظمة وخارجها وبخاصة عند توضيح أهمية الجودة ونشرها.
- أن لا تهتم فقط بالتحسين الجزئي بل بالتحسين الشامل المستمر أيضا.
- تهيئة البيئة الملائمة والتي تشجع على تنفيذ برامج الجودة الشاملة.
- القدرة على التنظيم وعلى توزيع السلطات والصلاحيات بين العاملين.
- تلبية حاجات العملاء أينما وجدوا وكما يرغبون.

- الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة.

2.10.2 الانفتاح في الاتصال:

حيث يتطلب نظام الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً يكون:

أ- من أعلى إلى أسفل وهي بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات.

ب- من أسفل إلى أعلى : وهي لنقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين في الإدارة.

ت- اتصالات أفقية: وذلك للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة.

2.10.3 استخدام فرق العمل:

وذلك من خلال تقسيم المنظمة إلى جماعات عمل, وهذا يوفر المنفعة المتبادلة بين المنظمة وبين العاملين فيها, الأمر الذي يؤدي إلى خلق الدوافع الايجابية لدى العاملين نتيجة الانتماء إلى الجماعة, كما يزيد من كفاءتهم ويتم الوصول في النهاية إلى تحسين إنتاجية المنظمة التي يعملون فيها.

2.10.4 أن يتم إدراك أنواع الجودة:

والمتمثلة أساساً بجودة التصميم, وجودة المطابقة, وجودة الأداء.

2.10.5 التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة:

وذلك يتم من خلال التأكيد على إن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها, والتأكيد كذلك على رضا العملاء.

2.11 أدوات الجودة الشاملة:

إن تطبيق الجودة الشاملة يستلزم معه تدريب العاملين بالمنظمة على بعض الوسائل التي تحدد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة ويمكن أن تتمثل أهم الأدوات المستخدمة في تطبيق الجودة: (عبوي, 2006, ص58).

2.11.1 وظيفة نشر الجودة: Quality Function Deployment

هي مخطط بياني يستخدم في مواجهة مشكلة عدم التطابق بين رغبات المستهلكين وبين مواصفات المنتج, وذلك من خلال تحديد العلاقة بين:

- رغبات المستهلكين.

• المنتج.

ويمر بناء بيت الجودة عموماً بما يلي:

- ماذا يريد المستهلك أي من هو المستهلك وما هي رغبته في الشراء وما مقدرته على ذلك، وما يريد إن تكون مواصفات السلعة وسعرها مثلاً.
- ترجمة احتياجات المستهلك أي بمعنى تحويل المواصفات العامة التي يرغبها المستهلك والتي قد حددها بنفسه، إلى مواصفات فنية يفهمها العاملون في مجالات الإنتاج، وذلك يتطلب تحليل كل من المتطلبات الفنية والتسويقية والإدارية.
- تحقيق الربط بين المواصفات العامة والمواصفات الفنية، أي بمعنى التأكد من المطابقة بين المواصفات التي يرغبها العميل وبين المواصفات الفنية، فكلما كانت درجة المطابقة عالية أدى ذلك إلى تحقيق إشباع أكبر لرغبات المستهلكين.

2.11.2 طريقة تاجوكي Taguchi Technique

وهي طريقة تستخدم لمواجهة مشكلة سوء تصميم المنتج أو العملية. وهي تستند إلى افتراض أساسي مؤداه إن السبب الرئيس لغالبية مشاكل الجودة يتمثل في سوء تصميم المنتج أو العملية، حيث يمكن إن نواجه ذلك من خلال:

- إزالة الآثار المعاكسة يكون أوفر من إزالة الأسباب بمعنى أن كل عملية إنتاجية تواجه مجموعة من الظروف البيئية والطبيعية المعاكسة، والتي تتسبب في عدم التطابق بين المنتج وبين رغبات المستهلكين. وقد اثبت أن إزالة مثل هذه الظروف يكون أرخص من إزالة أسباب عدم التطابق حيث إن تجنب الخطأ دائماً أفضل من معالجته بعد حدوثه.
- العمل على تخفيض تكاليف الجودة الرديئة، حيث انه كلما كانت الخسائر قليلة كلما كان المنتج مرغوب فيه بدرجة أكبر والعكس صحيح.
- العمل باستمرار على تحسين الجودة، وذلك بغرض ضمان إن المنتج يحقق ويتطابق رغبات المستهلكين.

3.11.2 خرائط باريتو:

وهي خرائط تستخدم لمواجهة مشكلة تشتت تركيز الإدارة حول السبب الرئيس لرداءة الجودة, وهي تستند على افتراض أساسي ومؤداه بان 80% من مشاكل الجودة راجعة إلى 20% من المسببات, وبالتالي فعلى المنظمة أن تبحث عن السبب الرئيس الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات المستهلكين.

4.11.2 خرائط العمليات:

وهي تستخدم للإسهام في تشخيص مشاكل الجودة, وفقاً لهذه الطريقة يتم اختيار وتوصيف العملية الإنتاجية في مراحلها المتتابعة, حيث يعبر عن هذا المراحل قي شكل مخطط سريان العمليات للمنتج, وهذا المخطط يساعد على تحديد أفضل الأماكن لجمع البيانات, وفي تشخيص المشكلة ومتابعة جذورها, وتحديد أفضل مكان لتدفق العملية الإنتاجية بالإضافة إلى توفير مسافات نقل المواد.

5.11.2 مخطط السبب والنتيجة (مخطط اشيكواوا) المستخدمة لتحديد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة: وهذه الأسلوب يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد المشكلة بشكل دقيق ومن ثم تحديد الأسباب الرئيسة والفرعية لكل مجموعة, وبعد ذلك تحديد الأسباب الأكثر تأثيراً في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الأخرى لذلك. وإذا تمكنا من إعداد هذا المخطط بشكل سليم فإنه سوف يساعد على تسليط الضوء على مشاكل الجودة والفحص.

6.11.2 قوائم المراجعة:

يعتبر هذا الأسلوب من احد أدوات السيطرة على الجودة ومتابعة تنفيذها.

7.11.2 مخططات التشتت (المدى):

وهي تعرف أيضاً بمقاييس التشتت, ويقصد بالتشتت الدرجة التي تتجه بها البيانات العديدة للانتشار حول قيمة وسطى , ومن مقاييس التشتت: المدى والانحراف المعياري والذي يُعد من أكثر مقاييس التشتت دقة وشيوعاً.

12.2 أهداف خطة الجودة الشاملة:

لقد أشار (صيرفي, 2003 ص 303) إلى عدد من أهداف خطة الجودة الشاملة, ومنها:

- تحقيق أعلى عائد على المبيعات من خلال رضا العملاء.
- زيادة العائد على رأس المال المستثمر في إدارة الجودة الشاملة.

- مضاعفة صافي الربح من خلال تزايد أفعال العملاء على منتجات المنظمة.
 - تخفيض التكاليف من خلال منع حدوث الأخطاء.
 - زيادة كفاءة فرق تحسين الجودة.
 - تخفيض عدد شكاوي العملاء.
 - تحسين جودة الموردين.
 - تحسين نظرة العاملين وقناعهم بنظام الجودة الشاملة.
 - تحقيق نتائج طيبة لاستطلاعات رأي العملاء.
 - سرعة القضاء على شكاوي العملاء.
- لكن هناك عدداً من المعوقات التي قد تعترض تحقيق تلك الأهداف (جودة، 2009 ص20) مثل
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
 - وعدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
 - تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم إلى التدريب.
 - إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الاتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
 - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثير التغيير عليهم أو بغير من الأسباب وعدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
 - توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
 - عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل.
 - التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.
- وهناك عدد من المؤشرات الدالة على مدى نجاح الإدارة الشاملة للجودة ومنها (الصيرفي، 2003، ص25)
- عدد مرات تكرار الشراء لنفس المشتري، الأيجور كنسبة مئوية من المبيعات.
 - عدد العملاء بالمقارنة بعدد الموظفين.
 - عدد مشروعات الجودة التي تم إكمالها.

- عدد فرق تحسين الجودة.
- عدد شكاوي العملاء بالنسبة لعدد الإجمالي لهم.
- النسبة المئوية للموظفين الذين يشتركون في عملية الإدارة الشاملة للجودة.
- الوقت المستغرق في القضاء على شكاوي العملاء.

13.2 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية.

دراسة سيف (2009) بعنوان: أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الأطباء والممرضين.

هدفت الدراسة إلى التعريف بمعايير إدارة الجودة الشاملة المعتمدة لدى المستشفيات الأردنية، وأثرها في الأداء. كذلك التعرف على الصعوبات والمعوقات المحتملة، والمرافقة لعملية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الأردنية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستويات أداء المستشفيات. وكشفت الدراسة أيضاً عن حاجة المستشفيات الحكومية إلى تجاوز مجموعة من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن تلك المعوقات محدودية انتشار ثقافة الجودة، والتحسين المستمر في المستشفيات، ونقص المعرفة والخبرة المتعلقة بالجودة الشاملة.

يرى الباحث بان دراسة سيف(2009) قد سعت إلى تحقيق أهداف الجودة الشاملة في على قطاع خدمي آخر مهم وهو قطاع المستشفيات. حيث كان الأبرز ما فيها المعوقات التي تواجه الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية.

دراسة العمري(2008) بعنوان: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية (الجامعة الهاشمية وجامعة الزرقاء الحكومية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين فقط. وتكون مجتمع الدراسة من (94) إدارياً تحديداً، و(508)

أعضاء هيئة تدريس.وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين. إضافة إلى إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين كانت بدرجة متوسطة.

يرى الباحث بأن دراسة العمري(2008) قد أسهمت في التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلٍ من الجامعة الهاشمية وجامعة الزرقاء الأهلية الخاصة فقط,في حين إن الدراسة الحالية تشمل قطاعاً أكبر يتمثل في إجمالي مكونات خطة وزارة التعليم العالي الأردنية للتحويل إلى نظام إدارة الجودة الشاملة.

دراسة غانم (2008) بعنوان: مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة, وأثرها على الأداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال وجهة نظر عمداء تلك الكليات ومسئولي الجودة. ومدى الفائدة المتحققة من خلال تحسن طرق العمل, تقليل التكلفة الكلية, استخدام فرق العمل, رضا المستفيدين, تحقيق الميزة التنافسية, إكساب العاملين مهارات الفهم الجيد لكيفية أداء أعمالهم, خدمة المجتمع المحلي وبما يتوافق مع حاجة سوق العمل. ومعرفة العقبات التي قد تواجه تلك الكليات في تطبيقها لنظام الجودة والحلول الممكنة لتلك العقبات. وقد أشارت نتائج الدراسة على انه هناك موافقة من قبل الذين أجريت عليهم الدراسة, إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعمل على تحسين الأداء. باستثناء مجال رضا المستفيدين

(الطلاب, أولياء الأمور, أرباب العمل) وكان من أكثر عقبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجود عدد كبير من الطلبة الراغبين في دخول كليات التجارة, مما يجعل من تطبيق مبادئ إدارة الجودة غاية في الصعوبة. وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالتدريب وخاصة في مجال الجودة, بهدف زرع ثقافة الجودة.

يرى الباحث بأن دراسة غانم(2008) قد أسهمت في التعرف على أهم المشاكل التي قد تعترض تطبيق مبادئ الجودة الشاملة, شأنها شأن دراسة سيف(2009), لكن في بيئة تعليمية فلسطينية.

دراسة ألقدموي(2008) بعنوان:التعرف على مدى تطبيق ركائز ضمان الجودة في الأقسام الأكاديمية
لكليات المال والإعمال في جامعة الزرقاء الحكومية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى واقع تطبيق ركائز ضمان الجودة في كلية الاقتصاد والعلوم
الإدارية في جامعة الزرقاء الخاصة(كدراسة حالة),وأى من هذه الركائز من ركائز ضمان الجودة هي الأكثر
تطبيقاً, والركائز التي تشير إليها الدراسة هي(المنهاج الدراسي,التعليم والتعلم,التقويم,تقدم وانجاز
الطلب,دعم وإرشاد الطلبة,مصادر التعلم,أساليب الجودة والتحسين

. وقد ضم مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الدكتوراه ولا تقل خبراتهم
التدريسية عن خمس سنوات في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وقد بلغ عددهم 23 عضواً.

وقد دلت النتائج على نجاح كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في تطبيق هذه الركائز بحيث حصلت
الركيزة الأولى المنهاج الدراسي على الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3,18 والركيزة الرابعة على المركز الأول
أيضا بنفس الوسط الحسابي, وحصلت الركيزة السادسة على الترتيب الثالث والركيزة الثانية على الترتيب
الرابع والركيزة الثالثة على الترتيب الخامس.

يرى الباحث إن دراسة القدومي(2007) كونها قد أجريت على إحدى الجامعات الخاصة(جامعة الزرقاء
الخاصة), قد ساعدت في التعرف على ركائز الجودة الأكثر والأقل تطبيقاً في الحالة المبحوثة.

دراسة القضاة (2006) بعنوان:اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي:دراسة
ميدانية لشركات الصناعية الدوائية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لشركات
الصناعية الدوائية الأردنية. وذلك من خلال قياس مستوى تأثير عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة(التزام
الإدارة العليا,التركيز على الزبون, العلاقة بالمجهزين والتحسين المستمر وتمكين العاملين وثقافة الجودة)
باعتبارها متغيرات مستقلة تؤثر على الموقف التنافسي كمتغير تابع.وقد تكونت عينة الدراسة من 86
مديراً وخبيراً ومستشاراً يعملون في 17 شركة لصناعة الأدوية. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة
إيجابية ومباشرة بين تبني إستراتيجية الجودة الشاملة الموقف التنافسي. كذلك أظهرت النتائج أقوى علاقة
كانت بين إستراتيجية الجودة الشاملة وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية. وجدت أيضا إن أقوى عناصر
إستراتيجية الجودة تأثيراً في الموقف التنافسي هما متغيرا" ثقافة الجودة و"التحسين المستمر".وقد تضمنت
توصيات الدراسة العمل على تعزيز ثقافة الجودة, وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين
المستمر وإتاحة فرص الاندماج والابتكار.

يرى الباحث بان دراسة القضاة(2006) لمتغيري دعم الإدارة العليا، وثقافة الجودة، وتأثيرها على تحسين الموقف التنافسي للشركة. ويمكن إن يساعد في التعرف على مدى إسهام تلك المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة القريوتي(2007) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء هيئة التدريس في جامعة الكويت، حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التربوية، وفيما إذا كان شاملاً أم محدوداً. ومدى انسجام العملية التربوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة كمفهوم حديث من مفاهيم الإدارة الحديثة. وقد أشارت الدراسة على إن بالرغم من تهيئة الجامعة لمختلف المتطلبات المادية لإدارة الجودة الشاملة، إلا إن تطبيقها ليس على أفضل مستوى.

يرى الباحث بان دراسة القريوتي(2007) قد تعرضت إلى أهم مسببات القصور في تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الكويت، من منظور أعضاء هيئة التدريس. حيث ساعد ذلك التعرف إلى آراء شريحة مهمة لأسباب القصور في التطبيق، وسبل العلاج.

دارسة درندري (2007) بعنوان: دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقييم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإجراءات الأولى الخاصة بالتقييم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية. من خلال استطلاع آراء القائمين بهذه العملية، والمشاركين فيها. كما هدفت إلى التعرف على الاحتياجات اللازمة للقيام بعمليات توكيد الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية، والصعوبات التي تواجهها في هذا المجال. وأوضحت النتائج اختلاف مستوى الجامعات من حيث تطبيق أنشطة وأدوات التقييم اللازمة للجودة والاعتماد الأكاديمي. حيث تراوحت من مؤسسات تطبق جميع الأنشطة الأساسية، إلى مؤسسات لا تكاد تطبق شيئاً منها. واتضح أن أهم عوائق التطبيق هي عدم المعرفة وعدم التدريب الكافي في مجال الخطوات التفصيلية اللازمة لتحقيق الجودة.

يرى الباحث بان دراسة درندري(2007) أشارت إلى جوانب مهمة للتعرف على الاحتياجات اللازمة للقيام بعمليات توكيد الجودة في بعض الجامعات السعودية، وصعوبات التطبيق. أيضاً أشارت إلى أهمية تدريب العاملين من اجل زيادة فرص نجاح مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة أبو فارة (2004) بعنوان: دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس. هدفت الدراسة إلى رصد جوانب القوة والضعف في نظام التعليم في جامعة القدس من منظور مدخل ضمان الجودة وكذلك التعرف على واقع ضمان جودة المخرجات في الجامعة. وقد أشار الباحث على انه بالرغم من أن الإدارة العليا للجامعة تعتنق فلسفة تؤكد على تقديم الخدمات التعليمية الأفضل، وتتبنى رسالة مؤسسية تركز على ضرورة ضمان جودة التعليم الجامعي. غير أن الإدارة العليا للجامعة لا تزال تهمل بعض القضايا التي تتعلق بضمان الجودة وينبغي أن تراعيها، ومنها عدم بناء علاقات واتصالات دائمة مع الخريجين، وعدم استطلاع آراء المؤسسات وأسواق العمل حول مستوى جودة خريجي الجامعة، وعدم إجراء مقارنات مرجعية لمخرجات الجامعة مع مخرجات مؤسسات تعليمية رائدة، وعدم تصميم برامج تدريبية وخطط كافية لاستضافة المتخصصين من المؤسسات من اجل الاستفادة من خبراتهم بما يخدم الطلبة عند الخروج إلى أسواق العمل، وعدم وضع برامج دائمة تسعى إلى ترسيخ وتوطيد علاقة الطلبة مع المؤسسات قبل التخرج والانضمام إلى أسواق العمل.

يرى الباحث بان دراسة ابوفارة (2004) قد أوضحت بعض نواحي الضعف في تطبيق الجودة الشاملة، والتي يجب أن تعطى أهمية للجامعة المبحوثة، والتي بدورها قد تنطبق على الجامعات الأخرى. دراسة علاونة (2004) بعنوان: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية الأمريكية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. أيضا اثر متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، الجامعة التي تخرج فيها، و الكلية التي يدرس فيها، و العمر على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (61) عضو هيئة تدريس وهم أفراد العينة التي تمكن الباحث من جمع استجاباتهم من بين المجموع الكلي لعينة الدراسة البالغ (70) عضو هيئة تدريس. وقد أوضحت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كانت كبيرة. ولا يوجد اختلاف بين اتجاهات الذكور والإناث حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية.

يرى الباحث بان دراسة علاونة (2004) قد أسهمت في معرفة العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وبعض المتغيرات المهمة وهي الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والجامعة التي تخرج منها عضو التدريس.

دراسة بدح(2003) بعنوان: بعنوان أُمودج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تطوير أُمودج لإدارة الجودة الشاملة, وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. وقد تكون الأُمودج المقترح من عشرة مجالات وهي (القيادة, رسالة الجامعة, الثقافة التنظيمية, نظام حوسبة المعلومات وتحليلها, التخطيط الاستراتيجي, إدارة الموارد البشرية وتنميتها, إدارة العمليات , التحسين المستمر, رضا العملاء, التغذية الراجعة). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق أُمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لصالح العمداء. وقد جاءت درجة إمكانية تطبيق أُمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة كبيرة.

يرى الباحث بان دراسة بدح(2003) قد عالجت جوانب هامة في تطبيق الجودة الشاملة مثل:

التحسين المستمر, والثقافة التنظيمية, والقيادة. مما يعطي فكرة للباحث عن نواحي القصور المحتمل في التطبيق من وجهة نظر شريحة مهمة وهي عمداء ورؤساء الأقسام ومديرو الوحدات الإدارية.

دراسة جويولي(2002) بعنوان: المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم عموماً, ومعرفة المبررات التي تستدعي تطبيق الجودة في النظام التعليمي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم متطلبات تحقيق الجودة الشاملة, تكمن في تحديد الأهداف والأفكار, وإشراك جميع الأطراف المستفيدة, والتركيز على المناخ التعليمي, والإدارة الفرعية, والتركيز على المخرجات, والتأكيد على التحسين المستمر, والتغذية الراجعة.

يرى الباحث بان دراسة جويولي(2002) قد أشارت إلى أهم متطلبات تطبيق الجودة في التعليم من

حيث المناخ التعليمي والإدارة والتحسين المستمر والتغذية العكسية.

ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية.

دراسة Feng & Aida (2009) بعنوان:

Education management: perception of TGM and Its Effect on Attractiveness of place of study.

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء عينة من طلبة الدراسات العليا في ثلاث جامعات ماليزية، حول تأثير تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين موقع الدراسة، وقد تم استخدام اثنين من المتغيرات المستقلة وهما التركيز على حاجات الطلبة وكذلك جودة نوعية الخدمات المقدمة إلى مختلف المؤسسات التعليمية في تلك المؤسسات. وقد تم استخدام عينة مكونه من 150 طالباً من مختلف المؤسسات التعليمية في تلك الجامعات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير فعال في تحسين جودة الموقع الدراسي، مما سوف يحسن أداء جميع أجزاء العمل بشكل جيد.

يلاحظ الباحث بأن دراسة (Feng & Aida) 2009 قد أسهمت في التعرف على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء في المؤسسات التعليمية.

دراسة (Mohammed & Ashard & Yusmidah) (2009).

هدفت الدراسة التعرف على تقييم طلاب قطاع التعليم العالي الخاص في بنغلادش لنتائج تطبيق الجودة الشاملة على تكلفة الدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إن الطلبة يشعرون أن تطبيق الجودة الشاملة أدى إلى ارتفاع تكاليف الدراسة، وبخاصة فيما يتعلق بالتسهيلات الجامعية، السجل الأكاديمي، الأبحاث، تكاليف التعليم.

يلاحظ بأن دراسة (Mohammed, Ashard, Yusmidah 2009) قد أسهمت في التعرف على بعض النواحي السلبية من وجهة نظر الطلاب وهي عبارة عن زيادة تكاليف التعليم نتيجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي الخاص

دراسة Gazi (2008) بعنوان:

TQM Implementation in Distance Education Institute: Case Study of North Cyprus.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الدور الذي يلعبه شكل المنظمة في قدرة معاهد التعليم عن بعد في الشطر الشمالي من قبرص على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق هدف التحسين المستمر. كذلك التعرف على نقاط الضعف في تلك المبادئ.

هذه دراسة نوعية اعتمدت على المقابلة المعمقة، والملاحظة، وتحليل الباحث في جمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: لا يوجد التزام كافٍ من قبل الإدارة العليا نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى تكثيف المشاركة، وتعاون العاملين، وفهمهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبخاصة فيما يتعلق بتصميم مناهج الطلبة. يلاحظ الباحث بأن دراسة Gazi (2008) قد أسهمت في التعرف على أهم المشاكل التي قطاع التعليم، وكذلك وجدت بأنه لا يوجد التزام كافٍ من قبل الإدارة نحو تطبيق الجودة الشاملة. وأشارت إلى أنه يجب إشراك العاملين بشكل فعلي في تطبيق تلك المبادئ ذات العلاقة بالجودة الشاملة.

دراسة Juozas & Roma & Dalius (2007) بعنوان:

Peculiarities of Quality Assurance in Higher Education.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مميزات ومشاكل تطبيق توكيد الجودة في الجامعات والكليات الأكاديمية في لتوانيا. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة من نواحي التحسين في المنتج النهائي لتلك الجامعات، وزيادة في التزام الإدارة العليا نحو عمليات التحسين، وزيادة مشاركة العاملين، وزيادة في استثمار الطاقات لدى العاملين، وزيادة في رضا المجتمع. لكن كان هناك مجموعة من المشاكل مثل التعقيد في شرح متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتعدد المقاييس تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد ظهرت مقاومة لبعض بنود تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يلاحظ الباحث بأن دراسة Juozas & Roma & Dalius (2007) قد أسهمت في التعرف على مجموعة من المميزات والمشاكل التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة Wan (2005) بعنوان:

The Feasibility of Implementing Total Quality Management Principles in Chinese

Education: Chinese Perspectives Educators.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الصين، من خلال توجيه أسئلة إلى عينة مكونة من (42) متعلماً ومثقفاً صينياً، جاءوا إلى الولايات المتحدة الأمريكية من عدة مقاطعات في الصين للتعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد تم توجيه مجموعة من الأسئلة إلى كلٍ منهم تضمنت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين التعليم في الصين، وما هي أفضل مبادئ إدارة الجودة الشاملة

والتي من الممكن تطبيقها في الصين وبما يتوافق مع الثقافة الصينية, وتلك التي يصعب تطبيقها.وقد أشارت النتائج إلى أنه هناك إمكانية كبيرة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الصين.كذلك أشار أفراد العينة على أن الجو السائد في الصين سوف يساعد على تحقيق مجموعة مبادئ ومنها) التحسين المستمر,تقليص الحواجز,التدريب,دعم الإدارة العليا). في حين إن مبدأ مشاركة العاملين قد يكون عائقاً يصعب تحقيقه بسبب الحجم الهائل للعمالة.

يرى الباحث بان دراسة Wan (2005) قد أسهمت في تحديد عوامل نجاح وفشل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الحالة المبحوثة, وبخاصة معرفة التحدي الذي تمثله الثقافة على فرص نجاح مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة Bon & Beltran (2005) بعنوان:

Total Quality Management .High Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر قوة التزام الموارد البشرية باعتبارها احد أهم بنود تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تأثيرها على الأداء. أجريت الدراسة في اسبانيا حيث تم جمع المعلومات من المديرين العاملين ومديري الجودة في (222) شركة خدمات من أصل (2246) تم اختيارها من الفنادق ,وشركات المواصلات. وقد كانت المتغيرات المستقلة(عناصر التوظيف, التدريب, تقييم الأداء, الترقية, الوصف الوظيفي, المكافآت والاتصال) وعناصر الأداء كمتغير تابع.وقد أظهرت نتائج الدراسة, أهمية دور الإدارة العليا في تشجيع العاملين وتقدير مهمتهم ودعمهم لمبادئ الجودة.أيضا يؤثر التفاعل بين إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية الالتزام ايجابياً على الأداء المالي.

يرى الباحث بان دراسة Bon & Beltran (2005) قد أوضحت العلاقة بين التزام الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء. بحيث تم التعرف على دور الإدارة العليا في التشجيع والإشراف على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

دراسة Jayashree & A.Solucis & Sharon (2005) بعنوان:

**Assessment TQM Practices in Amalaysian Multinational Mobile Phone
Manufacturing Company: Workers Perspective.**

هدفت التعرف على وجهة نظر العاملين في مصانع التليفونات الخليوي في ماليزيا حول تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لديهم. وقد توصلت الدراسة بصفه عامة إلى أن العاملين لا يحملون النظرة الايجابية حول تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. بحيث كان هناك قصور في الفهم الصحيح لتلك التطبيقات. وكذلك هناك قصور في إدماج العاملين بشكل كافٍ في عملية التطبيق. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا في حفز العاملين نحو إشراك العاملين بشكل أفضل في عملية التطبيق.

يرى الباحث بأن دراسة Jayashree & A.Solucis & Sharon (2005) قد أسهمت في توضيح أهمية إشراك العاملين في عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة, وكذلك أهمية توافر الدعم المناسب من الإدارة العليا من أجل ضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة W.P.Richard (2005) بعنوان:

**Leadership and Total Quality Management : An Empirical investigation of ISO
Certified Companies in Srilanka.**

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير دعم الإدارة العليا في مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد شملت الدراسة 180 مديراً تنفيذياً. وقد دلت نتائج الدراسة إن هناك علاقة إيجابية متوسطة ما بين دور القيادة في نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. بحيث وجدت أن 28% من نسبة نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة يعود إلى دور القيادة. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام القيادة بدورها في عملية التخطيط والاتصالات ومراجعة الأداء وتحفيز العاملين.

يرى الباحث بأن دراسة W.P.Richard (2005) قد أشارت إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة Guzman & Torres (2004) بعنوان:

The University of Santo Tomas viewed from the lens of total quality management implications to total quality education.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تجربة جامعة سانتو توماس في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديها , وتلك المبادئ التي خضعت إلى الدراسة هي (رؤية الجامعة, مشاركة العاملين, التحسين المستمر, التدريب والتعليم, شكل الملكية, المكافآت والحوافز, التركيز على العميل) على الأداء. وقد شملت عينة الدراسة (76) إدارياً من عمداء ورؤساء أقسام , (924) من الاساتذة في الجامعة , (4538) طالبا يمثلون مختلف الكليات في الجامعة. وقد خلصت الدراسة إلى إن هناك مجموعة من المبادئ التي خضعت إلى الدراسة لها أثر فعال على الأداء, بحيث حصلت رؤية الجامعة على الترتيب الأول (3,95). والتدريب والتعليم على الترتيب الثاني من ناحية الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة (3,75). والحوافز على المرتبة الثالثة (3,69).

يرى الباحث إن دراسة Guzman & Torres (2004) قد أسهمت في توضيح العلاقة بين مجموعة من مبادئ الجودة الشاملة وفرص تحسين الأداء في الجامعات المبحوثة.

دراسة Mathews (2001) بعنوان:

Enforced Cultural Change in Academe.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين ثقافة المنظمة ونجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الأكاديمية في الجامعات, وكانت من نتائج الدراسة عدم المشاركة الفاعلة من قبل الموظفين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات, لذا يجب أن يدرك الموظفون مبادئ إدارة الجودة .

يرى الباحث بان دراسة Mathews (2001) تساعد في التعرف إلى أهم معيقات تطبيق الجودة الشاملة, وبخاصة عدم المشاركة الفاعلة من قبل الموظفين في تطبيق الجودة الشاملة في البيئة المبحوثة.

دراسة Aly \$ Akpovi (2001) بعنوان:

Total Quality Management in California Public Higher Education.

هدفت الدراسة إلى معرفة الفوائد والتحديات التي اعترت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلٍ من جامعة كاليفورنيا الحكومية (CSU) , وجامعة كاليفورنيا الخاصة (US). وقد كشفت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان أوسع واشمل في (CSU) عنه في (UC). وقد أوضحت أكثر من 94% من عينة الدراسة التي استخدمت إدارة الجودة الشاملة إن التطوير وقع في نواحٍ عدة أهمها قطاع خدمة الزبائن, و 65% قد زاد وعيها لحاجات الطلاب. أما أبرز التحديات التي واجهت الجامعات التي خاضت تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فتتمثل في: مقاومة التغيير من قبل كادر التدريس, كذلك نقص التمويل في المرتبة الثانية, ونقص القادة في المرتبة الثالثة, بحيث يرى إن هناك برامج كثيرة قد حذفت أو تم تعديلها بسبب التغييرات في القيادة أو إدارة الجامعات.

يرى الباحث بان دراسة Aly \$ Akpovi (2001) قد أسهمت في التعرف على أهم الفوائد والصعوبات التي تواجه بعض الجامعات الخاصة والحكومية في ولاية كاليفورنيا, لدى تطبيقها إدارة الجودة الشاملة.

دراسة قام بها Spencer (2001) بعنوان :

Implementing Quality Management System in Higher Education.

هدفت الدراسة إلى دراسة تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في استراليا, وما هو تأثير الثقافة التنظيمية على مدى نجاح تطبيقها, وقد كان من نتائج الدراسة ضرورة التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين كعناصر أساسية من أجل نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يرى الباحث بان دراسة Spencer (2001) قد أشارت إلى أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

14-دراسة قام بها كلٌ من Munoz & Marco (1997) بعنوان:

Total Quality Management in Higher Education: Applying its Principles and Practices in the Classroom.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على طرائق التدريس داخل القاعات الصفية, من حيث تعديل الطريقة التقليدية في مشاركة الطلاب داخل القاعات التدريسية, والاعتماد على مشاركة الطالب بصورة فاعلة في العملية التعليمية. وقد كانت نتائج الدراسة إن هناك أثراً إيجابياً لتطبيق هذه المبادئ على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

يرى الباحث بأن دراسة Munoz & Marco (1997) قد أشارت إلى أن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة, دوراً كبيراً في زيادة فاعلية مشاركة الطلاب داخل الغرف الصفية, مما يؤدي إلى تحسن الأداء إجمالاً.

جوانب الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال الجدول رقم (2.2), سوف يستعرض الباحث جوانب الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة, وذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة:

الجدول (2.2)

جوانب الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة النقاط التالية: -تطوير أنموذج مقترح لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة. - قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات .	-بيان اثر العوامل البيئية على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. 2-بيان اثر العوامل التنظيمية على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. 3- اثر علاقة العوامل البيئية بالعوامل التنظيمية على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن.
بيئة الدراسة	أجريت غالبية الدراسات في بيئة عربية وغربية	البيئة الأردنية (الجامعات الحكومية والخاصة) المشمولة بخطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

مجتمع الدراسة	أجريت غالبية الدراسات السابقة على قطاعات الأدوية والمستشفيات والفنادق وقطاع التعليم في الأردن والدول العربية.	قطاع التعليم العالي الأردني (حكومي, خاص)
متغيرات الدراسة	العمل الفرقي, التخطيط طويل الأجل, المشاركة في اتخاذ القرار, التحسين المستمر, وضوح الاهداف, رضا العاملين, نظام الحوافز.	العوامل البيئية (القوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي, الجهات المنافسة, قيم وثقافة المجتمع) العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي, الثقافة التنظيمية, دعم القيادات العليا)
اسلوب التحليل	الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد	الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات وقياس درجة الثبات والصدق البنائي والاتساق الداخلي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 1.3 مفهوم جودة التعليم العالي.
- 2.3 أهداف التعليم العالي في الأردن.
- 3.3 محور الاعتماد وضبط الجودة في التعليم العالي.
- 4.3 مبررات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- 5.3 خطوات تمهيدية لبناء نظام الجودة في الجامعات عموماً.
- 6.3 أساليب تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي عموماً.
- 7.3 مزايا تطبيق الجودة الشاملة ومردودها في التعليم الجامعي عموماً.
- 8.3 أنظمة مقترحة لتطوير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي عموماً.
- 9.3 محاور الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي.
- 10.3 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- 11.3 الجودة كميزة تنافسية.
- 12.3 معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي.
- 13.3 : منهجية الدراسة وطبيعتها.
 - 1.13.3 مجتمع الدراسة .
 - 14.3 مصادر معلومات الدراسة.
 - 15.3 أداة الدراسة.
 - 16.3 اختبار صدق الإستبانة وثباتها.
 - 1.16.3 الصدق الظاهري.
 - 2.16.3 ثبات أداة الدراسة.
 - 17.3 خصائص مجتمع الدراسة.
 - 18.3 المعالجة الإحصائية المستخدمة.

1.3 مفهوم جودة التعليم العالي:

يعد التعليم العالي من أهم ميادين الحياة التي تستأثر النوعية فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة، وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي والنمو الاقتصادي بخاصة (الترتوري، جويحات، 2006، ص21). لقد كان تطبيق الجودة الشاملة مقتصرًا على القطاع الصناعي، أما الآن فأصبح بالإمكان تطبيقها على قطاع الخدمات (Young, 1997, p.17). وهناك أسباب متنوعة لتزايد الاهتمام بالنوعية في التعليم العالي منذ أوائل التسعينات، منها يعود إلى زيادة أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي، كذلك ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات الدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين (كمال، 2003، ص25).

إن جودة التعليم العالي تعني "مقدرة جموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة" (الجرس، 2004، ص2). فالكتب المدرسية والمقررات الدراسية والمعلم والبيئة المدرسية والوسائل التعليمية ومصادر المعرفة التي عهدناها ولفترة طويلة من الزمن لم تعد كافية اليوم لمواجهة التغيرات العلمية، والاجتماعية، والاقتصادية (الطائي، العبادي، 2008، ص135)، ويمكن القول بأن الجودة الشاملة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد (الترتوري، جويحات، 2006، ص29).

2.3 أهداف التعليم العالي في الأردن:

- حسب قانون التعليم العالي رقم (4) لسنة 2005، فإن الأهداف الوطنية للتعليم العالي هي:
- إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة التي تلبي حاجات المجتمع.
 - تعميق العقيدة الإسلامية وقيمها الروحية والأخلاقية وتعزيز الانتماء الوطني والقومي.
 - رعاية النهج الديمقراطي وتعزيزه بما يضمن، حرية العمل الأكاديمي، حق التعبير واحترام الرأي الآخر
 - العمل بروح الفريق، تحمّل المسؤولية، واستخدام التفكير العلمي والناقد .

- توافر البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب .
- تنمية الاهتمام بالتراث الوطني والثقافة القومية والعالمية والاعتناء بالثقافة العامة للدارسين.
- تعميم استعمال اللغة العربية لغة علمية وتعليمية في مراحل التعليم العالي وتشجيع التأليف العلمي بها والترجمة منها .
- الإسهام في تنمية المعرفة في مجال الآداب والفنون والعلوم وغيرها.
- تنمية إلمام الدارسين بلغة أجنبية واحدة على الأقل في ميادين تخصصهم وإكسابهم مهارات مناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تلك الميادين.
- تشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه وبخاصة البحث العلمي التطبيقي الموجه لخدمة المجتمع وتنميته.
- بناء نواة علمية تقنية قادرة على تطوير البحث العلمي وإنتاج التكنولوجيا
- إيجاد ارتباط مؤسسي وثيق بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى للإفادة من الطاقات المؤهلة في هذه المؤسسات في تطوير هذين القطاعين عن طريق الاستشارات والبحث العلمي التطبيقي.
- توثيق التعاون العلمي والثقافي والفني والتقني في مجال التعليم العالي والبحث العلمي مع الدول والمؤسسات العربية والإسلامية والعالمية وتوسيع ميادينه في الاتجاهات الحديثة المتطورة.

3.3 محور الاعتماد وضبط الجودة في التعليم العالي.

في ضوء ازدياد عدد الجامعات والطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي والحرص على نوعية التعليم فيها، اتخذت وزارة التعليم العالي مجموعة من الإجراءات في سبيل رفع مستوى التعليم فيها، وزيادة التنافسية العالمية، وضمان الجودة. وذلك بتطبيق معايير الاعتماد، وضبط الجودة وتوكيدها في سائر مؤسسات التعليم العالي. وعادة النظر في الخطط، والبرامج الدراسية لتحديثها بزيادة المدخلات والتطبيق في مكوناتها. (الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2012/2007 ص(7)).

ومن تلك الأهداف:

- تطبيق معايير الاعتماد العام والاعتماد الخاص على جميع مؤسسات التعليم العالي العاملة في الأردن.

- تطوير نظام الجودة وتطبيقه في سائر مؤسسات التعليم العالي

ومن خلال استعراض الجدول (3.2)، سوف نتعرف على محور الاعتماد وضبط الجودة لدى وزارة التعليم الأردني.

جدول رقم (1.3)

معايير الاعتماد وضبط الجودة.				
الهدف	الإجراءات التنفيذية	جهة التنفيذ	البرنامج الزمني	مؤشرات الأداء
تطبيق معايير الاعتماد العام والاعتماد الخاص في سائر مؤسسات التعليم العالي العاملة في الأردن وتشمل: أ-مؤسسات التعليم العالي الأردنية الخاصة. ب-مؤسسات التعليم العالي الأردنية الرسمية. ج-مؤسسات التعليم العالي غير الأردنية. د-البرامج الأكاديمية المشتركة بين مؤسسات التعليم العالي الأردنية ومثيلاتها غير الأردنية	أ-1 متابعة تطبيق معايير لاعتماد العام والخاص. 1-أ-2 تحديث معايير الاعتمادين العام والخاص باتجاه نظام ضمان الجودة.	هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي	مستمر	تحقيق نتائج أفضل في التصنيفات العالمية والامتحانات الكفاءة الجامعية والمعيارية. زيادة الطلب على خريجي الجامعات الأردنية في الخارج. زيادة الطلبة غير الأردنيين الملتحقين بالجامعات الأردنية.
	1-ب-1 التدرج في تصنيف معايير الاعتمادية العام والخاص وفق جدول زمني بدء من العام 2008/2007. إن يقوم التقدم سنوياً. 1-ب-2 تنفيذ البندين (1-أ-1، 1-أ-2) أعلاه.		1-ب أربع سنوات بدء من 2008/2007	زيادة الطلب على خريجي الجامعات الأردنية في الخارج. زيادة الطلبة غير الأردنيين الملتحقين بالجامعات الأردنية.
	1-ج-1 تطبيق معايير الاعتماد العام والخاص وفق جدول زمني. 1-ج-2 تنفيذ ما ورد في البندين (1-أ-1، 1-أ-2) أعلاه.		1-ج سنتان بدء من العام 2008/2007	زيادة الطلب على خريجي الجامعات الأردنية في الخارج. زيادة الطلبة غير الأردنيين الملتحقين بالجامعات الأردنية.
	1-د-1 أن تتوافق المعايير المطبقة على البرامج المشتركة مع المعايير القائمة في تلك الجامعات.		1-د سنتان بدء من العام 2008/2007	زيادة الطلب على خريجي الجامعات الأردنية في الخارج. زيادة الطلبة غير الأردنيين الملتحقين بالجامعات الأردنية.

<p>- اعتماد توزيع الدليل والنظام المطبوع لضمان الجودة في جميع المؤسسات. -عدد المتدربين الموهلين للتقييم والمتابعة. -وجود وحدة ضمان جودة في كل مؤسسة تعليم عالي. -نشؤ نتائج التقييم الدوري , وترتيب التخصصات في البرامج المتوفرة في مؤسسات التعليم العالي. -انجاز التقييم الداخلي وعرضه على مجلس الأمناء.</p>	نهاية عام 2007	هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي	1-إعداد نظام ودليل ضمان الجودة واعتمادها في مؤسسات التعليم العالي	<p>تطوير نظام ضمان الجودة وتطبيقه في سائر منظمات التعليم العالي.</p>
	نهاية عام 2007	التعليم العالي	2-تعميم النظام والدليل في مؤسسات التعليم العالي	
	مستمر بدء من عام 2008	التعليم العالي	3-تأهيل كوادر التقييم والمتابعة	
	ستة شهور	هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي أو من تعتمدها في مؤسسات التعليم	4- استكمال تأسيس وحدات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتزويد الهيئة بخطط عملها وإجراءاتها في ضمان الجودة	
	مستمر بدء من عام 2008	التعليم العالي	5-تشكيل لجان التقييم الخارجي لمؤسسات التعليم العالي	
	مستمر	الأردنية وغير الأردنية	6-تقديم تقارير الجودة إلى هيئة الاعتماد ومؤسسات التعليم العالي.	
	مستمر	الأردنية	7-اعتماد تقارير الجودة ونشرها بالوسائل المختلفة.	
	سنة بدء من العام 2008/2007	مؤسسة التعليم العالي	8-إجراء تقسيم داخلي في مؤسسات التعليم العالي.	

<p>-إعداد الطلبة الموفدين لجامعات عالمية مرموقة. نسبة الإنفاق على الإيفاد.</p>	<p>مستمر بدء م العام 2008/2007</p>	<p>مجلس التعليم العالي والجامعات الأردنية وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي.</p>	<p>1-التزام الجامعات بإيفاد الطلبة الأوائل في التخصصات إلى جامعات عالمية مرموقة ورصد المخصصات المالية لذلك. 2-تعديل التشريعات لإحالة مخصصات الابتعاث والإيفاد من الجامعة التي لا تلتزم بالبند أعلاه إلى صندوق دعم البحث العلمي. 3-تحسين أوضاع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الأردنية من خلال توفير السكن المناسب التأمين الصحي الضمان الاجتماعي وتعديل سلم الرواتب.</p>	<p>وضع خطة للاستمرار في تأمين أعضاء هيئة تدريسية مؤهلة وفق حاجات الجامعات الأردنية</p>
<p>إصدار التشريعات المنظمة لذلك.</p>	<p>سنة</p>	<p>مجلس الوزراء ومجلس التعليم العالي والجامعات</p>	<p>1- إصدار نظام خاص لمزاولة مهنة التعليم الجامعي. 2-تعديل أنظمة الهيئات التدريسية في الجامعات والمتعلقة بأسس التعيين والترقية.</p>	<p>وضع معايير نوعية لأداء عضو هيئة التدريس.</p>
<p>- نتائج لفضل في الامتحانات المعيارية الدولية. - تنافسية اعلي على الوظائف. -عدد التخصصات المعتمدة اعتماداً خاصاً في كل جامعة.</p>	<p>بدء العام 2008/2007</p>	<p>الجامعات هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي</p>	<p>1-الطلب من الجامعات تحديث الخطط الدراسية للبرامج الأكاديمية كافة وفقاً لجدول زمني واضح. 2-اعتماد التخصص اعتماداً خاصاً قيل مباشرة التدريس</p>	<p>تحديث البرامج والخطط الدراسية لمواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي.</p>

المصدر: الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2008/2007. (ص ص 17-19)

4.3 مبررات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.

إن الهدف الرئيس من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية, تطوير جودة المخرجات, والخدمات التعليمية مع الوضع في الاعتبار خفض التكاليف والتقليل من الوقت والجهد المفقودين(حسين,2005,ص66).

وتكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر, ويمكن إجمال الفوائد التي يؤمل أن يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية (الترتوري , جويحان2006,ص80)

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات.
 - تساعد في تركيز جهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
 - إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات.
 - تؤدي إلى تقييم الأداء, وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي وتطوير معايير قياس الأداء.
 - أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.
 - طريقة لنقل أو تحويل السلطة المسؤولية إلى مستوى فرق العمل.
 - تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل.
 - وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة.
 - وسيلة لتغير الثقافة بين الموظفين.
 - تقديم خدمات أفضل للطلاب.
- كذلك أشار (الطائي,الترتوري,2008,ص103) إلى مجموعة من فوئد إدارة الجودة الشاملة في التعليم,ومنها تحسين في الربحية والقدرة التنافسية,زيادة الفعالية التنظيمية,كسب رضا المجتمع,تقوية المركز التنافسي للمنظمة,المحافظة على حيوية المنظمة.

5.3 خطوات تمهيدية لبناء نظام الجودة في الجامعات عموماً:

من أجل بناء نظام إدارة الجودة الشاملة, فلا بد من القيام بالخطوات التمهيدية التالي

(صطام,2003,ص32)

أ)تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بما يلي:

- عقد دورات تثقيفية للعاملين في التعليم العالي والجامعات لبناء ثقافة الجودة.
- التعريف بنظام إدارة الجودة.
- بيان مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة وفوائده, من اجل أن يتبناه العاملون في التعليم العالي عن قناعة.
- بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار نموذج لضمان وتوكيد الجودة.
- توضيح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- عمل جدول المقارنة بين عناصر الجودة لأنظمة توكيد الجودة.
- عرض المراحل الأساسية التي يشملها تنفيذ نظام الجودة.
- بيان الأدوار الرئيسة للإدارة العليا.
- عمل خطة التطبيق لنظام إدارة الجودة.
- توضيح الطريقة العلمية لتطبيق نظام إدارة الجودة.
- عمل هيكل لتوثيق نظام إدارة الجودة.

ب-تدريب المديرين والعاملين في مؤسسات التعليم العالي:

وتشمل الإجراءات التالية:

- توثيق الإجراءات ووصل الآليات المتبعة في توثيق إجراءات الجودة .
- ضبط الوثائق ووصف الطرق المستخدمة لضمان المراجعة وتحديد الصلاحيات والضبط لوثائق نظام إدارة الجودة.
- ضبط الوثائق المرجعية.

- ضبط سجلات الجودة ووصف الطرق المستخدمة للسيطرة على سياسات الجودة.
- التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة.
- الفحص والاختبار للتأكد من تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب.
- الإجراءات التصحيحية والوقائية.
- المعايرة: تحديد نظام لمعايرة الأجهزة والمعدات المستخدمة في قياس العوامل التي تؤثر في الجودة.
- تدريب الكادر.
- مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ج- إعداد دليل الجودة: ويجب أن يشمل على
 - سياسة الجودة في التعليم العالي.
 - تحديد أهداف سياسة الجودة.
 - د- تحديد عناصر إدارة الجودة, وهي:
- مسؤولية الإدارة, نظام الجودة, مراجعة العقود, ضبط التصميم, ضبط الوثائق والبيانات, المشتريات, ضبط العمليات, الفحص والاختيار, ضبط وسائل الفحص والقياس والاختبار.

6.3 أساليب تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي عموماً:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العلي يتطلب القيام بالمهام التالية:

(النجار, 2000, ص 99)

أولاً: إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود لتحسين الجودة ويمكن تسميته بمجلس الجودة, وتولى القيام بالأدوار التالية:

- 1- يواجه ويقود كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة.
- 3- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء.
- 4- إنشاء الأجهزة وفرق العمل اللازمة لتطوير الأداء.
- 5- تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6- وضع نظام للحوافز لمكافأة منسوبي الجامعة المتميزين.

ثانياً: وضع الاستراتيجيات: ويشمل ذلك:

أ- تحديد رسالة الجامعة:

وهي تعبر عن الغرض الرئيس الذي تحاول المؤسسة أو المنظمة تحقيقه.

ب- تحديد رؤية الجامعة

توضح الرؤية مسار الجامعة في المستقبل أي تحديد ما تم إنجازه، ومن ثم أين تريد الجامعة أن تكون، وكيف تصل إلى ما تريد.

ج- إحداث تغير في الثقافة التنظيمية للجامعة:

وهي تتكون من القيم، والسلوك، والاتجاهات، الأدوار، التصرفات، القواعد الاجتماعية التي تحكم وتوجه تصرفات وأعمال منسوبي الجامعة من إداريين واكاديمين فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية.

د- تحديد الأهداف العامة والفرعية:

مثلاً إذا كان الهدف العام هو خدمة الوطن عن طريق التدريس والأبحاث وخدمة المجتمع، فإن من الأهداف الفرعية التي تندرج تحته الدعوة إلى التميز في التدريس ومكافأة التدريس الجيد.

هـ- تطوير وتحسين العمليات:

ومن الأمثلة على ذلك عمليات قبول الطلاب، عمليات الموافقة على مناقشة رسائل الماجستير، عمليات الموافقة على المناهج الجديدة.

و- إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة وتكوين فرق العمل:

يتم ذلك من خلال وضع نظام تفصيلي للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على كل النشاطات اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

ز- هنا يتم تطوير قدرات الأفراد للقيام بالواجبات الموكلة إليهم.

7.3 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومردودها في التعليم الجامعي:

يمكن تلخيص تلك المزايا بالتالي (عليما، 2004، ص128)

• الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع .

- مشاركة جميع العاملين في إدارة المنظمة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤوليته ومشاركته في التطوير والتحسين.
- ربط أقسام المنظمة التعليمية وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم.
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- ترسيخ صورة المنظمة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدمتها.
- رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقبل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير.
- المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للمنظمة التعليمية.
- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المنظمات التعليمية.

8.3 أنظمة مقترحة لتطوير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

- يمكن تعريف النظام المقترح بأنه: نظام يقوم بإدارة العملية كلها بمدخلاتها وعملياتها وينطلق من إن التعليم نظام متكامل وليس مجرد محصلة لمجموعة من المنظومات الفرعية، ويهدف هذا النظام إلى التأكد من إن كل المنظومات الفرعية للتعليم ونواتجه على مستوى عالٍ من الجودة.
- 1- تبني فلسفة لتعليم يحقق الجودة الشاملة: أي من المهم الاهتمام بنشر هذه الفلسفة في المجتمع والبيئة الخارجية، منظمات المعلمين، الإدارة التعليمية المركزية والمحلية والجامعة، الجامعة من أساتذة وإداريين وطلاب.
- 2- وضع أهداف محددة قابلة لتحقيق الجودة الشاملة: تعد أهداف التعليم من أسباب وجود النظام التعليمي ذاته، ولكل نظام تعليمي أهدافه المختلفة وذات مستويات متعددة، ويمكن أن يكون هناك تنافس بينها، ومن هنا فإن على صانعي القرار ومتخذيه أن يضعوا الأولويات وفقاً لتدرج أهداف التعليم من أهداف عامة وطموحه للنظام ككل، إلى أهداف أو أغراض محددة من أجل سهولة قياسها.

3-وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق الأهداف وتبنيها وتنفيذها:تعد السياسات التعليمية مبادئ مرشدة وموجهة للقيام بخطوات مقبلة, واتخاذ قرارات تناسب ما وضع من أهداف, ومن هنا فإن مثل هذه السياسات لا ترتبط بالفلسفة المتبناة كما ترتبط بالأهداف الموضوعية ونجاح هذه السياسات يتطلب توافر عدة شروط, منها:

ديناميتها ومرونتها,قابليتها للتطبيق,اتجاهها الإصلاحي,استمراريتها وشموليتها,جدواها الاقتصادية,الاتفاق عليها وإعلانها ونشرها بين أفراد المجتمع والعاملين بالتعليم.

4-توصيف الوظائف التعليمية بما فيها وظائف المعلم والإدارة التعليمية والمدرسية:وهذا يتطلب تحليلاً للعمل والإفراد العاملين. وهي عملية هامة يحتاج إليها تطوير التعليم, كما تحتاج إليها إدارته وفقاً لنظام إدارة الجودة الشاملة.

5-وضع شروط لتشغيل الوظائف التعليمية في ضوء التوصيف السابق والتعيين على ضوءها.

6-توفير مدخلات جيدة: وهذه المدخلات هي بمثابة المصادر والعناصر المختلفة المطلوبة ليتمكن النظام التعليمي من أداء وظيفته, وتشمل المدخلات الطلبة والاساتذة والاداريين والمواد التعليمية والتسهيلات المادية والمعدات.

7-تطوير الأداء التعليمي وتحسينه:ويتضمن ذلك توافر تقنيات ملائمة وطرق تربوية وبناء تعليمي فعال, وترتيبات وأسس للتسيير والإدارة,كما تتضمن وسائل ملائمة للحكم على نوعية مخرجات التعليم والرقابة عليها وقياس أدائها.

8-ربط الجامعة بما حولها:ويعني ربط الجامعة بالبيت, البيئة, والوسائط التعليمية الأخرى.

9-خلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة.

10-إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي.

11-مشاركة أولياء الأمور في التوجيه والمتابعة والرقابة.

12-وضع نظام للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقيق الجودة الشاملة.

9.3 محاور الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي:

يمثل فهم المحاور الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسة في تحقيقها, ويمكن تحديد أهمها :

(الطائي,العبادي,2008,ص275).

1.9.3: جودة عضو هيئة التدريس:يحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح

العملية التعليمية, بحيث يجب أن يتوافر لديه عدد من السمات ومنها:

- 1- السمات الشخصية: وذلك بأن تكون لديه مرونة في التفكير وثقة في النفس ويتفهم الآخريين ويتقبلهم, ويتأني في إصدار الأحكام, ويجب أن يمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على الشرح والتوضيح.
 - 2- الكفايات المهنية: بأن يكون مع الطلبة يدافع عنهم ويحذرهم من المخاطرة ويقدم المساعدة لهم في إنجاز مهماتهم ويشجع الآخريين على التعاون الاجتماعي ويدرك مشاعر الآخريين, وان يشرك الطلبة بمواقف مثيرة للتفكير, ويتقبل اقتراحاتهم ويستمع إليهم بشكل جيد.
 - 3- الخبرات الموقفية: يتم ذلك عن طريق معرفة المعلم المتعمقة في مجال تخصصه وقدراته على تقبل الغرابة والأصالة والتنوع في استجابات الطلبة, والقدرة على إدخال المهارات الفعلية في العملية التعليمية, وقدرته على استخدام مهارات الاستماع للطلبة وتوظيفها بشكل جيد.
 - 4- الكفاءة العلمية: وهي إلمام المعلم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها الطلبة ويقدم لهم تلك المعلومات بشكل سليم.
 - 5- الكفاءة التربوية: أي معرفة المعلم بالطرائق التربوية المناسبة في التعامل مع الطالب وكيفية تقديم المعلومات للطالب.
 - 6- الكفاءة الاتصالية: أي قدرة المعلم على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات إلى الطلبة بالشكل الصحيح والقدرة على الاتصال بكل أفراد العملية التربوية بما فيهم المجتمع المحلي.
 - 7- الرغبة في التعليم: حيث تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص, لأن المعلم إن لم يملك الدافعية في التعليم فلن ينجح في أداء ونجاح العملية التعليمية.
 - 8- إسهام أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي.
 - 9- تحسين مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.
 - 10- تشجيع الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
 - 11- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات العلمية والمهنية.
- 2.9.3: جودة الطالب:

يعتبر الطالب محور العملية التعليمية والغاية التي يتطلبها عملية التعلم والتعليم, ولجودة الطالب لا بد من الأخذ بعدد من المبادئ الواجب توافرها فيه لكي يصبح قادراً على التفاعل مع بقية عناصر العملية التربوية, ومن تلك المبادئ:

- 1- التركيز والانتباه والإصغاء: من أجل تقبل المثيرات من قبل المعلم ومجموعة الطلاب أثناء الحوار

2-الاستجابة: حيث تكون الاستجابة وفقاً لاستيعاب المعلومات, بحيث لا تخرج عنه لا إذا كانت متعلقة بجوانب جزئية خاصة به.

3-التفاعل الصفي. وذلك من خلال تقبل المعلومات التي تطرح داخل القاعة الصفية ولاستجابة لها.

4-التقييم والتقويم الذاتي: ويتم من خلال المراجعة الذاتية للمعلومات والسلوكيات الفردية للطالب.

5-الالتزام بالنظام المدرسي الأكاديمي والمسلكي.

6-شمولية عملية التقييم والتقويم للطالب.

3.9.3: جودة البرامج التعليمية وطرائق التدريس:

يقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها, ومرونتها واستيعاباً لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية, ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات الهامة, الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرائق التدريس بعيدة عن التلقين ومثيرة للأفكار وعقول الطلبة.

4.9.3: جودة المناهج:

يتم تطوير المناهج من خلال مجموعة من الخطوات ومنها:

1-تحديد إستراتيجية التعليم.

2-دراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة.

3-التخطيط.

5.9.3: جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:

مثل القاعات, التهوية, الإضاءة, المقاعد, الصوت, النادي الطلابي, الحدائق, وغيرها من المشتملات تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته. وكلما تحسنت واكتملت قاعات التعليم كلما اثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة الطلبة.

6.9.3: جودة الوسائل والأساليب والأنشطة:

يتم ذلك باستخدام التقنيات والأجهزة الحديثة التي يمكن أن توظف من قبل القيادات التربوية. وذلك لمساعدتهم على الاطلاع بأدوارهم المتعلقة بالتخطيط والتحليل والتقويم والرقابة.

7.9.3: جودة الكتاب التعليمي:

ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب المتغيرات المعرفية والتكنولوجية, بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراسته, وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية منه.

8.9.3: جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح:

جودة الإدارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح. أما جودة التشريعات واللوائح التعليمية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة التعليمية.

9.9.3: جودة التمويل والإنفاق التعليمي:

يمثل تمويل التعليم بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية.

10.9.3: جودة تقييم الأداء التعليمي:

يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم، تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، والمشملة بصفة أساسية على الطالب، والمعلم، والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها، وتمويل وإدارة المؤسسة التعليمية.

11.9.3: جودة البيئة المحيطة:

تعتبر دراسة المجتمع كخطوة أولى التي يجب أن تسبق أي مجهود إصلاحي في أي مجتمع، وذلك من أجل التعرف على حقائق البيئة وخاصة تاريخها، وجغرافيتها، وعدد سكانه، ومميزاتها في مختلف المجالات. إن الجامعة التي تهتم بتعليم الأفراد، إنما تعددهم للحياة بنجاح في المجتمع الذي يعيشون فيه، ويتم الإعداد من خلال إعطاء قدر أساسي من المعارف والمهارات والاتجاهات والتي بدونها يصبح الفرد متخلفاً في مجتمعه، بالإضافة إلى المبادئ والعادات والاتجاهات التي تجعله صحيح الجسم، سليم النفس، قادراً على الإسهام في توفير السلامة للآخرين.

10.3 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

لقد أشار (عطية، 2007، ص117) إلى أن تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي يتطلب ما يأتي:

- 1- دعم الإدارة العليا للتربية والتعليم: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة تعليمية يتطلب قبل كل شيء دعماً وتشجيعاً من إدارة التعليم العليا لتلك المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف.
- 2- التمهيد قبل التطبيق: ويعني نشر ثقافة الجودة والتوعية بها وبيان أهميتها لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية لتعزيز ثقافة الجودة الشاملة لكي يسهل تطبيقها.
- 3- توحيد العمليات: إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم في ضوء معايير الجودة، ويؤدي إلى تقليل التكاليف بجعل العمل يتم بأسلوب واحد.

- 4- جعل المتابعة شاملة ومستمرة من خلال لجنة متابعة وضبط النوعية في المؤسسة التعليمية.
- 5- سياسة إشراك العاملين: وتعني إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل, وخاصة في القرارات وحل المشكلات.
- 6- تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تعاون, وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.
- 7- المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: إن المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع جزء أساسي في إدارة الجودة الشاملة, وذلك من خلال إنتاج سلع, أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة أو الصحة العامة.
- 8- التعليم والتدريب: لكي يتم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بالشكل الصحيح لا بد من تدريب المشاركين في المؤسسة وتعليمهم بأساليب وأدوات هذه المفهوم الجديد.
- 9- الاستعانة بالاستشاريين: وذلك لأغراض تدعيم خبرة المؤسسة التعليمية ومساعدتها في حل المشكلات التي قد تنشأ في مجال عمل المؤسسة.
- 10- تشكيل فرق عمل: لأغراض توزيع المسؤوليات وتنظيم عمل المؤسسة ينبغي تأليف فرق العمل تضم فرقه منها عدداً من العاملين. يجب أن يعطوا صلاحية المراجعة وتقييم العمل أو المهام التي تتضمنها العملية, وتقديم المقترحات لتحسينها.
- 11- التشجيع والحفز: إن تقديم الأفراد بعمل جيد سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم, وزرع الثقة لديهم, وتدعيم الأداء الجيد.
- 12- وضع نظام توثيقي ومعلوماتي دقيق يسهم في تطبيق الجودة.
- 11.3 الجودة كميزة تنافسية:
- يمكن اكتساب الميزة التنافسية من خلال التعامل مع الجودة كجزء لا يتجزأ من إيديولوجية المنظمة, وفهم المديرين لاستراتيجيات تطبيق الجودة الشاملة لتعظيم المزايا التي تجلبها هذه الاستراتيجيات (Salvolainen & Taina, 2000,p2). وقد وجد (Evans & Dean,2003,p 323) إن الجودة بالغة الأهمية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التالي:
- 1- جودة المنتجات هي أكثر العوامل أهمية في ربحية المنظمة.
- 2- المنظمات التي تتميز بالجودة العالية لمنتجاتها وخدماتها تتمتع بزيادة حصتها السوقية وقدرتها على دخول أسواق جديدة.
- 3- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الجودة والعائد على الاستثمار.

4- إستراتيجية تحسين الجودة تقود المنظمة إلى زيادة حصتها السوقية ولكن مع انخفاض ربحيتها على المدى القصير.

5- الجودة العالية للمنتجات تمكن المنظمة من بيعها بأسعار أعلى.

وترتبط الجودة باستراتيجيات المنافسة الرئيسة على النحو التالي:

- التميز من خلال الجودة: ويعني السعي لجذب زبائن من المنافسين بتقديم خدمات ومنتجات بنوعية أفضل وخصائص مميزة (برنوطي, 2005, ص 204).

- إن التفكير بالمنتج المرغوب في وقت قد يكون سعره مرتفعاً وأعلى من معدل سعر السوق لهذه المنتج ولكن الاسم التجاري وسمعة المنتج وجودته هي الأبرز. فالتميز يمكن تحقيقه من خلال المنافسين إذا

أدرك المستهلك أن السلعة فريدة وبغض النظر عن السعر (Svensson & Wood, 2005, p48)

- تكاليف الجودة: إحدى استراتيجيات المنافسة قيادة التكلفة, وذلك من خلال البيع بالسعر الأقل في السوق. والفرق هنا بين التكلفة المرتبطة بالجودة الرديئة والتكلفة المرتبطة بتحسين الجودة, حيث تتنافس الشركات في إدراك هذه التكاليف لتتمكن من التركيز على تحسين الجودة.

- الجودة من خلال التركيز: وهي أن تفكر كيف سيكون المنتج مخصصاً لإقليم أو سوق معين أو لجزء معين من الزبائن أو لقسم محدد من السوق. والتركيز هنا يكون من خلال تحقيق منتج أكثر جودة من المنافسين.

ويمكن اكتساب الميزة التنافسية من خلال التركيز على رغبات الزبائن, حيث تركز الأعمال على تمييز منتجاتها أو خدماتها بتركيزها على الأبعاد المختلفة للجودة مثل: تصميم المنتج المتميز, الخدمات المتميزة غير العادية, المرونة العالية, الإبداع المستمر, الاستجابة السريعة (Evans & Dean, 2003, p325).

12.3 معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لقد أشار (عطية, 2007, ص 151) إلى مجموعة أسباب فشل المؤسسة التعليمية في تطبيق نظام إدارة

الجودة الشاملة ومنها:

1. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة الشاملة, بحيث يتطلب تطبيق الجودة الشاملة التزام

وتعهد الإدارة العليا بالتطبيق وأن تلم بخطوات النظام, وتوجد هيكلاً تنظيمياً, ونظام مكافآت جيداً.

2- عدم التركيز على النظام ككل والاقتصار على أساليب معينة في إدارة الجودة, إذ يجب النظر إلى الجودة

الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المرتبطة معاً.

- 3-عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة.
 - 4-عدم تحويل التزام الإدارة بتطبيق البرنامج وتدريب العاملين فيها إلى حيز الواقع وعدم وضع مشاريع للتحسين.
 - 5-تشديد المؤسسة على تبني طرائق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها.
 - 6-مقاومة التغيير والتجديد لنقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة.
 - 7- تخوف بعض العاملين في المؤسسة التعليمية من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة كما تبدو لهم.
 - 8-اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة التعليمية.
- لقد أشار (البستنجي،2001،ص36) إلى مجموعة من المشاكل التي تعترض تطبيق الجودة الشاملة في الأردن ,ومنها:

- 1-اللامبالاة لدى الإدارة العليا.
- 2-عدم وضوح أهداف إدارة الجودة والتأكيد على كونها فلسفة إدارية.
- 3-عدم وجود سياسات خاصة بجودة المنتج.
- 4-الافتراض الخطأ بأن حلقات الجودة تعني التحكم بالجودة.
- 5-عدم الوعي بارتباط الجودة الشاملة بإدارة التحسين في المنظمة.
- 6-ضعف البحث والإحصائيات السوقية والجهل بمتطلبات السوق.
- 7-ضعف استخدام الإحصاء في المنظمات, وعدم الالتزام بتدريب العمال على تقنيات الإحصاء.
- 8-اختلاف الخدمة عن المنتج الذي يمر في مراحل متعددة.
- 9-البيروقراطية.

13.3: منهجية الدراسة وطبيعتها

1.13.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي الجامعية في الأردن ويتمثل في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) وعددها ثلاث وعشرون جامعة كما هو موضح في جدول رقم (2.3). وقد قام الباحث بمسح شامل لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (2.3)

مجتمع الدراسة

ت	اسم الجامعات	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	الأردنية	38	31	25
2	اليرموك	30	27	21
3	مؤتة	30	25	21
4	العلوم والتكنولوجيا	37	32	26
5	آل البيت	25	25	21
6	البلقاء التطبيقية	30	27	22
7	الحسين بن طلال	26	22	18
8	الطفيلة التقنية	22	22	18
9	الأمانية الأردنية	10	10	8
10	الهاشمية	32	32	29
11	عمان العربية	10	10	8
12	الشرق الأوسط	15	15	13
13	جدارا	16	16	15
14	فيلادلفيا	15	15	13
15	العلوم التطبيقية	15	15	13

14	14	14	جرش الأهلية	16
14	16	16	اربد الأهلية	17
22	24	24	عمان الأهلية	18
13	15	15	الإسراء الخاصة	19
13	15	15	البتراء الخاصة	20
14	15	15	الزرقاء الخاصة	21
15	16	16	الزيتونة الخاصة	22
13	14	14	الأميرة سمية للتكنولوجيا	23
389	453	480	المجموع	

وتم توزيع استبانته الدراسة على مجتمع الدراسة والذي تكون من 480 عنصراً، وهم مجتمع الدراسة المستهدف من قبل الباحث. حيث تمت استعادة (453) استبانته بنسبة استجابة بلغت 94.37%، وبعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل أصبح حجم الاستبيانات الصالحة للتحليل (389) بنسبة 85.87 % من المسترد.

14.3: مصادر معلومات الدراسة

لتحقيق الغرض من الدراسة اعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات:
1.14.3: المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى الكتب والرسائل الجامعية والدوريات المنشورات التي تبحث في موضوع الدراسة وتحتوي على معلومات أفادت الباحث في إنجاز الجانب النظري وإعداد استبانته الدراسة.

2.14.3: المصادر الأولية: حيث تم إعداد استبانته لغرض تحقيق أهداف الدراسة.

15.3 أداة الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة, وذلك بعد مراجعة ودراسة للأدبيات والدراسات ذات الصلة. وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء وعلى النحو التالي:
الجزء الأول: يحتوي على الأسئلة المتعلقة بالعوامل الشخصية والاجتماعية, والتنظيمية للعاملين من حيث الجنس, والعمر, والمؤهل الأكاديمي, وعدد سنوات الخبرة, والمركز الوظيفي.

الجزء الثاني: يتضمن (35) فقرة, تم تصميمها لقياس المتغيرات المستقلة وعلى النحو التالي:

أولاً: المتغيرات البيئية:

-القوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة بقياس الفقرات (1. 2. 3. 4. 5. 6).

-الجهات المنافسة (1. 2. 3. 4. 5. 6).

-قيم وثقافة المجتمع (1. 2. 3. 4. 5).

ثانياً: المتغيرات التنظيمية:

-الهيكل التنظيمي (1. 2. 3. 4. 5).

-الثقافة التنظيمية (1. 2. 3. 4. 5. 6. 7).

-دعم الإدارة العليا (1. 2. 3. 4. 5. 6).

الجزء الثالث: يتضمن (18) فقرة تم تصميمها لقياس المتغيرات التابعة وعلى النحو التالي:

-تحقيق الميزة التنافسية في الوسط الجامعي (1. 2. 3. 4. 5. 6).

-تحقيق رضا المجتمع المحلي (1. 2. 3. 4. 5. 6).

-تحسين مخرجات التعليم (1. 2. 3. 4. 5. 6).

16.3: إختبار صدق الإستبانة وثباتها

1.16.3 الصدق الظاهري

بالنسبة لاختبار الصدق الظاهري للاستبانة فقد قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) من أستاذة الجامعات في كلية العلوم الإدارية والمالية, تم اختيارهم من جامعات مختلفة للنظر في مدى سلامة بناء أداة الدراسة ومدى وضوح فقراتها وملاءمتها للواقع المبحوث. وقد تم تعديل استبانة الدراسة بناءً على ملاحظات المحكمين (مرفق قائمة بأسماء المحكمين في الملحق رقم 2).

2.16.3 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. ذلك أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة إلى ذلك فإن معامل Alpha يزود بتقدير جيد للثبات.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3-2).

الجدول (3.3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

قيمة (ألفا) α	البعد	الرقم	
0.876	القوانين وتعليمات وزارة التعليم ذات العلاقة	1	المتغيرات البيئية
0.705	الجهات المنافسة	2	
0.765	قيم وثقافة المجتمع	3	
0.828	الهيكل التنظيمي	4	المتغيرات التنظيمية
0.799	الثقافة التنظيمية	5	
0.865	دعم الإدارة العليا	6	
0.825	تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية	7	أجوده الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
0.809	تحقيق رضا المجتمع المحلي	8	
0.864	تحسين مخرجات التعليم	9	

وتدل النتائج في الجدول (3.3) على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ في قدرة

الاستبانة على تحقيق أغراض الدراسة (Sekaran, 2003).

حيث يتضح من الجدول (3.3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة فيما يتعلق بالمتغيرات البيئية هو (0.876) حققه بعد القوانين وتعليمات وزارة التعليم ذات العلاقة، يليه مباشرة بعد قيم وثقافة المجتمع بقيمة (0.756). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات فيما يتعلق بالمتغيرات البيئية كان لبعدها الجهات المنافسة بقيمة (0.705).

أما ما يتعلق بالمتغيرات التنظيمية فتبين معاملات الثبات لأبعاده أن أعلى معامل ثبات بلغ (0.865) لبعدها دعم الإدارة العليا وأدناها بلغ (0.799) للثقافة التنظيمية.

وما يرتبط بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فقد ظهر أن أعلى معامل ثبات كان لتحسين مخرجات التعليم بقيمة بلغت (0.864) وأن أدناها كان لتحقيق رضا المجتمع المحلي بقيمة (0.809). وأن معامل ثبات الاستبانة ككل بلغ (0.923). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

17.3: خصائص مجتمع الدراسة

يوضح الجدول (4.3) المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة من الجنس؛ المنصب الوظيفي؛ العمر؛ المسمى الوظيفي؛ الخبرة.

جدول (4.3)

وصف المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكر	305	78.4
		أنثى	84	21.6
2	المنصب الوظيفي	عميد	50	12.9
		نائب عميد	58	14.9
		مساعد عميد	87	22.4
		رئيس قسم	194	49.9

2.1	8	من 25 - 30	العمر	3
17.0	66	أكثر من 30 - 40		
64.8	252	أكثر من 40 - 50		
16.2	63	أكثر من 50		
4.9	19	محاضر	المسمى الوظيفي	4
16.7	65	أستاذ مساعد		
59.1	230	أستاذ مشارك		
19.3	75	أستاذ		
13.4	52	خمس سنوات فأقل	الخبرة	5
48.1	187	أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات		
38.6	150	أكثر من 10 سنوات		

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (4.3) أن توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس، يشير إلى أن نسبة الذكور قد بلغت (78.4%) في حين بلغت نسبة الإناث (21.6%). أما ما يتعلق بمتغير المنصب الوظيفي، فقد أظهرت النتائج إلى أن ما نسبته (49.9%) من مجتمع الدراسة هم من رؤساء الأقسام، وأن ما نسبته (22.4%) من مجتمع الدراسة هم من مساعدي العمداء. وأن ما نسبته (14.9%) من مجتمع الدراسة هم من نواب العمداء. وأخيراً، يبين الجدول (4.3) أن ما نسبته (12.9%) من مجتمع الدراسة هم من العمداء.

أما من حيث العمر بين أن ما نسبته (64.8%) من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم بين أكثر من (40 - 50) سنة. في حين أن نسبة مجتمع الدراسة من الذين تزيد أعمارهم على أكثر من (30 - 40) سنة كانت (17.0%). وبلغت نسبة مجتمع الدراسة من الذين تزيد أعمارهم على (50) سنة (16.2%). وحصل مجتمع الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من (30 - 25) سنة على نسبة مئوية (2.1%).

أما من حيث المسمى الوظيفي فإن (95.1%) من مجتمع الدراسة المشاركين هم من الذين لهم مسميات وظيفية من أستاذ مساعد إلى الدرجة العلمية أستاذ. أما (4.9%) هم ممن لديهم مسمى محاضر.

أما ما يتعلق بالخبرة، فقد بيّن الجدول (4.3) أن ما نسبته (48.1%) من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة تزيد على 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأن (38.6%) من المستجيبين من مجتمع الدراسة هم ممن يزيد عدد سنوات خبرتهم على 10 سنوات. وأن ما نسبته (17%) من المستجيبين خدموا في المواقع الوظيفية الحالية بين (11 - 15) سنة وأكثر من (13.4) سنة من مجتمع الدراسة هم من تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

18.3: المعالجة الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) للتحليل الإحصائي، وسيتم اعتماد مستوى الدلالة (0.05) لتفسير نتائج الاختبارات التي سيتم إجراؤها، ثم تحليلها. ذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لأبعاد النموذج المقترح لمنظمة التعلم والملائم لبيئة عمل مؤسسات التعليم العالي في الأردن.
3. معامل كرونباخ ألفا للتأكد من درجة ثبات الاستبانة المستخدمة.
4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، لقياس تأثير متغير توضيحي في آخر مستجيب.
5. الوزن النسبي والذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدئ} - \text{الحد الأدنى للبيدئ}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك يكون الوزن النسبي المنخفض من 1 - أقل من 2.33.

والوزن المتوسط من 2.33 - 3.66.

والوزن المرتفع من 3.67 - 5.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة.

1.4 عرض نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة.

2.4 عرض نتائج اختبار الفرضيات .

1.4 عرض نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة

يهدف الفصل الحالي إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية عن البيانات التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء أفراد الدراسة حول العوامل البيئية والتنظيمية المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، واستخدمت لهذا الغرض جداول الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. ويحاول الفصل كذلك الإجابة عن التساؤلات التي غطتها الدراسة وكما يلي:

السؤال الأول: هل هناك أثر للعوامل البيئية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: هل هناك أثر لقوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية؟

ليبين أثر القوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تمت الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. ويوضح الجدول (1.4) نتائج التحليل.

جدول (1.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقوانين وتعليمات وزارة التعليم ذات العلاقة المؤثرة في نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الوزن
1	تساهم وزارة التعليم العالي في توفير معايير عمل لتسهيل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة	3.26	1.00	1	متوسط
2	تساهم تعليمات وزارة التعليم العالي في دعم جهود الجامعات لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة	3.05	0.93	2	متوسط
3	تدعم وزارة التعليم العالي مشاركة الجامعات في المؤتمرات المحلية والعالمية للجودة	2.73	1.02	5	متوسط

متوسط	4	1.02	2.85	تصدر وزارة التعليم العالي نشرات دورية متخصصة لزيادة الوعي في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من قبل الجامعات	4
متوسط	4	0.90	2.85	تساهم وزارة التعليم العالي في التغطية الإعلامية لجهود الجامعات في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	5
متوسط	3	0.81	2.86	تقدم وزارة التعليم العالي جوائز تقديرية للجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة	6
		0.74	2.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقوانين وتعليمات وزارة التعليم ذات العلاقة	

يوضح الجدول (1.4) أبرز القوانين وتعليمات وزارة التعليم ذات العلاقة المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي اختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (2.73 - 3.26)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لقوانين وتعليمات وزارة التعليم ذات العلاقة البالغ (2.93). أما من الناحية التفصيلية فقد جاء ترتيب الفقرات المشار إليها أعلاه كالتالي:

جاءت الفقرة الأولى التي تنص على "تسهيم وزارة التعليم العالي في توفير معايير عمل لتسهيل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري بلغ (1.00) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. تشير هذا النتيجة إن وزارة التعليم العالي تعمل على توفير معايير عمل. من أجل تسهيل تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، بحيث هدفت وزارة التعليم العالي من خلال تطبيق تلك المعايير إلى تحقيق نتائج أفضل في التصنيفات العالمية وامتحانات الكفاءة الجامعية والمعيارية، من أجل زيادة الطلب على خريجي الجامعات الأردنية في الخارج، وزيادة الطلبة غير الأردنيين الملتحقين بالجامعات الأردنية. ويعتقد الباحث بأن توافر تلك المعايير سوف ينعكس ايجابياً على زيادة فرص نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

فيما حصلت الفقرة الثانية التي تنص على "تسهم تعليمات وزارة التعليم العالي في دعم جهود الجامعات لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة" على المرتبة الثانية بمتوسط حاسبي بلغ (3.05) وانحراف معياري بلغ (0,92) بالمقارنة مع المتوسط الحاسبي العام والانحراف المعياري العام. مما قد يشير إلى الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي في توفير البيئة الملائمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة، وذلك من خلال وضع تعليمات مناسبة ومفهومة من قبل تلك الجامعات لضمان نجاح التطبيق. هذا وقد أشار جدول محور الاعتماد وضبط الجودة إلى مجموعة من الإجراءات التنفيذية من أجل تطوير نظام ضمان الجودة وتطبيقه في سائر منظمات التعليم العالي ومنها كما ورد في الجدول المشار إليه أعلاه:

- إعداد نظام ودليل ضمان الجودة واعتمادها في مؤسسات التعليم العالي.
- تعميم النظام والدليل في مؤسسات التعليم العالي.
- تأهيل كوادر التقييم والمتابعة.
- استكمال تأسيس وحدات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتزويد الهيئة بخطط عملها وإجراءاتها في ضمان الجودة.
- تشكيل لجان التقييم الخارجي لمؤسسات التعليم العالي.
- تقديم تقارير الجودة إلى هيئة الاعتماد ومؤسسات التعليم العالي.
- اعتماد تقارير الجودة ونشرها بالوسائل المختلفة.

فيما تبين أن الفقرة السادسة التي تنص على "تقدم وزارة التعليم العالي جوائز تقديرية للجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة" جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حاسبي بلغ (2.86) وانحراف معياري بلغ (0.81) بالمقارنة مع المتوسط الحاسبي العام والانحراف المعياري العام. وهذا قد يشير إلى احتمالية إن وزارة التعليم العالي لا تقدم الكثير في سبيل تحفيز وتشجيع الجامعات على تطبيق نظام الجودة الشاملة لديها من خلال تقديم الجوائز التقديرية.

وجاءت الفقرة الرابعة التي تنص على " تصدر وزارة التعليم العالي نشرات دورية متخصصة لزيادة الوعي في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من قبل الجامعات" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري بلغ (1.02) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

مما قد يشير إلى احتمالية قلة اهتمام وزارة التعليم العالي بتوفير نشرات دورية متخصصة في فوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة. وهذا قد يعود إلى احتمالية نقص في التمويل. ونقص في الكوادر المتخصصة على الإشراف والإعداد لتلك الدوريات .

وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص على " تسهم وزارة التعليم العالي في التغطية الإعلامية لجهود الجامعات في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة" أيضا على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري بلغ (0.90) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. مما قد يشير أيضا إلى احتمالية محدودة الاهتمام من قبل وزارة التعليم العالي في الفترة الحالية في توفير التغطية الإعلامية المناسبة لتجارب الجامعات في تطبيق الجودة الشاملة.

فيما حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على "تدعم وزارة التعليم العالي مشاركة الجامعات في المؤتمرات المحلية والعالمية للجودة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري بلغ (1.02) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وهذا قد يدل على احتمالية حداثة التجربة في تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

وبشكل عام يتبين أن مستوى القوانين وتعليمات وزارة التعليم ذات العلاقة المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كان متوسطاً.

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك أثر للجهات المنافسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (2.4) التالي:

جدول (2.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجهات المنافسة المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية.

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الوزن
1	تتسم المنافسة بين الجامعات في مجال تطبيق الجودة الشاملة بالسلبية	3.69	0.76	6	مرتفع
2	تسعى الجامعة التي اعمل بها إلى استباق الجامعات الأخرى في تقديم خدمات ذات جودة عالية	3.70	0.78	5	مرتفع
3	تعمل الجامعة على تضمين خدماتها مزايًا جديدة لتسبق منافسيها	3.75	0.87	4	مرتفع
4	تؤمن الجامعة بأهمية الاستجابة لتحركات المنافسين في السوق	3.79	0.79	2	مرتفع
5	تجرى الجامعة مقارنة أسلوب تطبيقها لمبادئ جودة التعليم العالي مع الجامعات الأخرى	3.83	0.82	1	مرتفع
6	لا تفصح الجامعة عن عمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديها	3.76	0.87	3	مرتفع
		3.75	0.52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للجهات المنافسة	

حيث يبين الجدول (2.4) أبرز الجهات المنافسة المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي اختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (3.69 - 3.83)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للجهات المنافسة المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية البالغ (3.75). إما من الناحية التفصيلية فقد جاء ترتيب الفقرات المشار إليها أعلاه كالتالي:

جاءت الفقرة الخامسة التي تنص على "تجرى الجامعة مقارنة أسلوب تطبيقها لمبادئ جودة التعليم العالي مع الجامعات الأخرى" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.82) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يشير إلى احتمالية زيادة الاهتمام من قبل الجامعات الأردنية في الأردن بمقارنة أسلوب تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة مع الجامعات الأخرى المنافسة، وذلك في سبيل تقييم نجاحها في تطبيق تلك المبادئ واكتساب الخبرات من الجهات الأخرى.

فيما جاءت الفقرة الرابعة التي تنص على " تؤمن الجامعة بأهمية الاستجابة لتحركات المنافسين في السوق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.79) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

مما قد يشير إلى احتمالية رغبة الجامعات الأردنية في استخدام نظام الجودة الشاملة للتميز عن المنافسين، وذلك من خلال متابعة تحركات المنافسين في السوق. والإفادة من تلك المتابعة في قياس قدرة الجامعات المنافسة على الإفادة من تطبيق نظام الجودة الشاملة لديها.

فيما جاءت الفقرة السادسة التي تنص على " لا تفصح الجامعة عن عمليات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لديها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.87) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

مما قد يشير إلى احتمالية رغبة الجامعات الأردنية في الحفاظ على درجة من السرية حول تلك التطبيقات، وهذه قد يدل على الأهمية الكبيرة التي تعطيها تلك المؤسسات لتطبيق نظام الجودة الشاملة لديها، وإدراكها إلى مدى الفوائد التي قد تتحقق نتيجة ذلك التطبيق، مما جعل تلك التطبيقات من الأسرار الخاصة بها.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي تنص على " تعمل الجامعة على تضمين خدماتها مزايًا جديدة لتسبق منافسيها" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.87) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

مما قد يشير إلى احتمالية عدم إعطاء الاهتمام الكافي من قبل الجامعات الأردنية في الإفادة من تطبيق نظام الجودة الشاملة، وذلك من خلال تأسيس خدمات جديدة تكسبها ميزة تنافسية عن الجامعات الأخرى في السوق.

فيما حصلت الفقرة الثانية التي تنص على " تسعى الجامعة التي أعمل بها إلى استباق الجامعات الأخرى في تقديم خدمات ذات جودة عالية" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.78) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

مما قد يشير ايضاً إلى احتمالية التريث في طرح خدمات جديدة قد تكون مكلفة حتى يتم التأكد من نجاح تطبيقها في الجامعات الأخرى، وهذه قد يفسر سبب عدم التسرع في طرح تلك الخدمات من قبل تلك الجامعات.

وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت فقرة "تتسم المنافسة بين الجامعات في مجال تطبيق الجودة الشاملة بالسلبية" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.69) وإنحراف معياري بلغ (0.76) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يشير إلى احتمالية رغبة الجامعات الأردنية في الاحتفاظ بتجاربها الخاصة بتطبيق نظام الجودة الشاملة لديها، وعدم البوح بها إلى الجهات المنافسة في السوق. وبشكل عام يتبين أن مستوى الجهات المنافسة المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً. وهذا قد يعني إدراك الجامعات الأردنية لأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة للحصول على ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين الآخرين في السوق.

السؤال الفرعي الثالث: هل من اثر لقيم وثقافة المجتمع في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية؟

لتحديد مستوى قيم وثقافة المجتمع المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. ويوضح الجدول (3.4) نتائج التحليل.

جدول (3.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقيم وثقافة المجتمع المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

ت	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الوزن
1	يجري الاسترشاد بأراء أولياء أمور الطلبة عند بناء خطط الجامعة الإستراتيجية	3.77	0.81	1	مرتفع
2	يتقبل الأفراد العاملون في الجامعة نشر ثقافة الجودة في العمل	3.77	0.71	1	مرتفع

متوسط	2	0.90	3.63	تتعاون منظمات القطاعين العام والخاص مع الجامعة في نشر ثقافة الإبداع	3
متوسط	2	0.93	3.63	تساهم الثقافة المجتمعية السائدة في الجامعة على تقبل الأفراد لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار	4
متوسط	3	0.92	3.59	يتفاعل المانحون بشكل ايجابي مع توجهات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة	5
		0.61	3.68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقيم وثقافة المجتمع	

تعكس النتائج بالجدول (3.4) مستوى قيم وثقافة المجتمع المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي اختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (3.59 - 3.77)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لقيم وثقافة المجتمع البالغ (3.68). إما من الناحية التفصيلية فقد جاء ترتيب الفقرات المشار إليها أعلاه كالتالي:

جاءت الفقرة الأولى التي تنص على "يجري الاسترشاد بآراء أولياء أمور الطلبة عند بناء خطط الجامعة الإستراتيجية؛ على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.81) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يشير إلى احتمالية إدراك الجامعات الأردنية لأهمية الاسترشاد بآراء أولياء أمور الطلبة عند بناء خطط الجامعة الإستراتيجية.

وقد جاءت الفقرة الثانية التي تنص على "يتقبل الأفراد العاملون في الجامعة نشر ثقافة الجودة في العمل" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.71) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يدل على احتمالية زيادة الوعي من قبل العاملين بأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة، مما سوف يعود عليهم بالفائدة.

وحصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "تتعاون منظمات القطاعين العام والخاص مع الجامعة في نشر ثقافة الإبداع" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.90)؛ بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

مما قد يدل على احتمالية تقبل القطاعين العام والخاص, لأحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وهي ثقافة الإبداع, وهذه أيضا يعبر عن فرصة للجامعات الأردنية من تلقي الدعم والمساعدة في سبيل ضمان نجاح تطبيق الجودة الشاملة لديها.

وحصلت الفقرة الرابعة التي تنص على " تسهم الثقافة المجتمعية السائدة في الجامعة على تقبل الأفراد لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار" أيضاً على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.93) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا مما يدل على احتمالية تحقيق النجاح في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لما توفره الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات من احتمالية تقبل لمبدأ إسهام الأفراد في اتخاذ القرارات, والذي بدوره يعتبر من متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة.

فيما حصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "يتفاعل المانحون بشكل إيجابي مع توجهات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري بلغ (0.92) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يعكس احتمالية عدم تزويد المانحين بنشرات تفصيلية من قبل الجامعات الأردنية تبين من خلالها مزايا تطبيق نظام الجودة الشاملة, وهذا قد ينعكس على تدني نسبة الإسهام من قبلهم في دعم تطبيق نظام الجودة الشاملة.

وبشكل عام يتبين أن مستوى قيم وثقافة المجتمع المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كانت مرتفعة.

السؤال الثاني: هل هناك أثر للعوامل التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية؟

للتعرف على أبرز العوامل التنظيمية المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: هل من أثر للهيكل التنظيمي في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. ويوضح الجدول (4.4) نتائج التحليل.

جدول (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز عوامل الهيكل التنظيمي المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الوزن
1	تساهم وحدة تنظيمية في الجامعة على ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	3.85	0.88	1	مرتفع
2	تعمل الجامعة على إن يكون هيكلها التنظيمي مرناً لتقبل التطورات المحتملة التي تجاري تطبيق مبادئ الجودة	3.66	0.94	5	متوسط
3	يعكس الهيكل التنظيمي الأنشطة الرئيسية للجامعة التي تغطيها متطلبات الجودة	3.75	0.83	4	مرتفع
4	تطور الجامعة الهيكل التنظيمي في ضوء المستجدات التي تجري في العالم	3.82	0.80	3	مرتفع
5	يوفر الهيكل التنظيمي للجامعة نماذج إدارية حديثة للتطوير وبما ينسجم مع مبادئ الجودة	3.83	0.93	2	مرتفع
6	تعمل الجامعة على دمج أفكار الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للجامعة	3.83	0.82	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأبرز عوامل الهيكل التنظيمي	3.79	0.64		

يعكس الجدول (4.4) مستوى أبرز عوامل الهيكل التنظيمي المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي اختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (3.66 - 3.85)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لأبرز عوامل الهيكل التنظيمي البالغ (3.79). أما من الناحية التفصيلية فقد جاء ترتيب الفقرات المشار إليها أعلاه كالتالي:

جاءت الفقرة الأولى التي تنص على "تسهم وحدة تنظيمية في الجامعة في ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسائي (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.88) بالمقارنة مع المتوسط الحسائي العام والانحراف المعياري العام.

مما قد يشير إلى احتمالية زيادة إدراك الجامعات الأردنية لأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة وذلك من خلال تخصيص وحدة تنظيمية مستقلة متابعة تطبيق تلك المبادئ والإشراف عليها. مما قد يساعد وجود تلك الوحدة في زيادة فرص نجاح تجربة تطبيق الجودة الشاملة لديها. فيما حصلت الفقرة الخامسة التي تنص على " يوفر الهيكل التنظيمي للجامعة نماذج إدارية حديثة للتطوير وبما ينسجم مع مبادئ الجودة " المرتبة الثانية بمتوسط حسائي (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.93) بالمقارنة مع المتوسط الحسائي العام والانحراف المعياري العام. هذا قد يدل على احتمالية زيادة الاهتمام من قبل الجامعات الأردنية في توفير مستلزمات نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة وذلك من خلال دمج أفكار الجودة الشاملة، وتوفير نماذج إدارية للتطوير داخلها.

فيما حصلت الفقرة السادسة التي تنص على " تعمل الجامعة على دمج أفكار الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للجامعة" المرتبة الثانية بمتوسط حسائي (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.93) بالمقارنة مع المتوسط الحسائي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يشير إلى احتمالية رغبة الجامعات الأردنية في زيادة قدرة أقسام الجامعة على فهم وتطبيق نظام الجودة الشاملة لديها، بحيث قد يساعد دمج أفكار نظام الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي، على زيادة معرفة وتفاعل الأفراد مع تلك الأفكار، والعمل على تطبيقها بصورة أفضل.

فيما حصلت الفقرة الرابعة التي تنص على "تطور الجامعة الهيكل التنظيمي في ضوء المستجدات التي تجري في العالم" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسائي (3.82) وانحراف معياري بلغ (0.80) بالمقارنة مع المتوسط الحسائي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يشير إلى احتمالية إدراك الجامعات الأردنية لأهمية متابعة المستجدات فيما يتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي، للإفادة من كل ما هو جديد في الجامعات الأخرى.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "يعكس الهيكل التنظيمي الأنشطة الرئيسة للجامعة التي تغطيها متطلبات الجودة" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسائي (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.83) بالمقارنة مع المتوسط الحسائي العام والانحراف المعياري العام.

وهو ما يشير إلى احتمالية تدني اهتمام الجامعات الأردنية بتبيان الأنشطة الرئيسة لديها والتي سوف يعمل نظام الجودة الشاملة على تغطيتها.

فيما حصلت فقرة "تعمل الجامعة على أن يكون هيكلها التنظيمي مرنا لتقبل التطورات المحتملة التي تجاري تطبيق مبادئ الجودة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري بلغ (0.94) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. مما قد يدل على احتمالية حداثة تجربة الجامعات الأردنية بتطبيق نظام الجودة الشاملة، وهذه قد ينعكس على قدرة الجامعات الأردنية على توفير هياكل تنظيمية مرنة تتقبل التغيرات المحتملة والتي قد تحدث في المستقبل.

وبشكل عام يتبين أن مستوى عوامل الهيكل التنظيمي المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كانت مرتفعة.

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك اثر للثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (5.4).

جدول (5.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الوزن
1	تتبنى الجامعة رسالة تؤكد على تلبية التعليم الجامعي لحاجات المجتمع	4.09	0.70	1	مرتفع
2	تؤكد الجامعة على جودة التعليم الجامعي كقيمة مشتركة يتبناها العاملون لديها	4.07	0.76	2	مرتفع
3	تشجع الجامعة العاملين فيها على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.96	0.88	3	مرتفع
4	تعمل الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية تؤكد على الجودة الشاملة	3.95	0.90	4	مرتفع

مرتفع	3	0.73	3.96	5	تركز الجامعة على أداء الفريق تماشياً مع مبادئ الجودة
مرتفع	5	0.74	3.81	6	تحرص الجامعة على زيادة انتماء العاملين لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة
مرتفع	6	0.78	3.78	7	تشجع الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين لتعزيز عملية تطبيق الجودة الشاملة
		0.54	3.95		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأبرز عوامل الثقافة التنظيمية

يشير الجدول (5.4) إلى مستوى أبرز عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي اختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (3.78 - 4.09)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لأبرز عوامل الثقافة التنظيمية البالغ (3.95). أما من الناحية التفصيلية فقد جاء ترتيب الفقرات المشار إليها أعلاه كالتالي: جاءت الفقرة الأولى التي تنص على "تتبنى الجامعة رسالة تؤكد على تلبية التعليم الجامعي لحاجات المجتمع" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.70) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

مما قد يشير إلى احتمالية زيادة وعي الجامعات الأردنية بالدور المهم الذي سوف يلعبه المجتمع في زيادة فرصتها على البقاء والمنافسة. وهذا بدوره قد يدفع الجامعات الأردنية إلى فتح تخصصات تلبية حاجات المجتمع.

وجاءت الفقرة الثانية والتي تنص على "تؤكد الجامعة على جودة التعليم الجامعي كقيمة مشتركة يتبناها العاملون لديها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.76) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يدل على احتمالية رغبة الجامعات الأردنية في إشراك العاملين لديها في تطبيق نظام الجودة الشاملة، لضمان زيادة التزام العاملين بها، وإدراكهم لأهميتها.

في حين جاءت الفقرة الثالثة والتي تنص على "تشجع الجامعة العاملين فيها على المشاركة في اتخاذ القرارات. في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.88) على التوالي بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يشير الى احتمالية عدم رغبة الجامعات الأردنية في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات, وقد يؤثر ذلك في مقدرة تلك الجامعات على الاستفادة من خبرات العاملين لديها, وكسب دعمهم, من أجل تسهيل تطبيق نظام الجودة الشاملة.

وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص على " تركز الجامعة على أداء الفريق تماشياً مع مبادئ الجودة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.73) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

ايضاً قد يدل ذلك على احتمالية عدم إدراك الجامعات الأردنية للدور الذي يلعبه أداء الفريق في تسهيل تطبيق نظام الجودة الشاملة لديها.

وحصلت الفقرة الرابعة التي تنص على " تعمل الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية تؤكد على الجودة الشاملة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.90) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

ايضاً هذا قد يشير إلى احتمالية عدم إعطاء الأهمية المناسبة لتوفير ثقافة تنظيمية تتناسب مع تطبيق نظام الجودة الشاملة, وهذه بدوره قد يؤثر سلباً على قدرة تلك الجامعات على تطبيقها بنجاح.

وجاءت الفقرة السادسة التي تنص على " تحرص الجامعة على زيادة انتماء العاملين لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة" وفي المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.74) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا أيضاً قد يشير إلى احتمالية عدم جدية بعض الجامعات الأردنية في تطبيق جميع متطلبات الجودة الشاملة لديها, وبخاصة فيما يتعلق باتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل زيادة انتماء العاملين مما سوف يجعلهم مشاركين فعالين في عملية تطبيق نظام الجودة الشاملة.

فيما حصلت الفقرة السابعة التي تنص على "تشجع الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين لتعزيز عملية تطبيق الجودة الشاملة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.78) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يدل على احتمالية عدم توافر القناعة الكاملة لدى الجامعات الأردنية بجدوى الرقابة الذاتية، وعدم توافر المقدار الكافي من الثقة بالعاملين. وهذا قد يفسر تدني اهتمام تلك الجامعات بالدور الأساسي الذي من المتوقع أن يقوم به العاملون لديها.

وبشكل عام يتبين أن مستوى عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة على الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً. وهو طبيعي بحيث يجب أن تتوافر لدى الجامعات الأردنية بيئة داخلية مناسبة لغرض تطبيق نظام الجودة الشاملة.

السؤال الفرعي الثالث: هل هناك اثر لدعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ؟

ليبين أهم عوامل دعم الإدارة العليا المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. ويوضح الجدول (6.4) نتائج التحليل.

جدول (6.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز عوامل دعم الإدارة العليا المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الوزن
1	تتعاون الإدارة العليا في الجامعة مع الإدارات الأخرى على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	3.95	0.87	1	مرتفع
2	تشجع الإدارة العاملين على القيام بالإعمال وفق معايير الجودة الشاملة	3.85	0.86	2	مرتفع
3	تركز فلسفة الجامعة على جودة التعليم الجامعي	3.83	0.86	3	مرتفع
4	تعمل الإدارة العليا على توفير التقنيات التعليمية المناسبة لنجاح تطبيق الجودة الشاملة	3.72	0.83	6	مرتفع

مرتفع	4	0.81	3.80	تساعد الإدارة العليا على تلبية الحاجات الجديدة ذات العلاقة بتطبيق الجودة الشاملة	5
مرتفع	5	0.85	3.77	تبادر الإدارة العليا في طرح الأفكار الجديدة لضمان جودة التعليم العالي	6
		0.66	3.82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأبرز عوامل دعم الإدارة العليا	

يبين الجدول (6.4) مستوى دعم الإدارة العليا المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي اختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (3.72 - 3.95)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لأبرز عوامل دعم الإدارة العليا البالغ (3.82). أما من الناحية التفصيلية فقد جاء ترتيب الفقرات المشار إليها أعلاه كالتالي:

جاءت الفقرة الأولى التي تنص على "تتعاون الإدارة العليا في الجامعة مع الإدارات الأخرى على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.87)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. مما قد يشير إلى احتمالية إدراك الإدارة العليا في الجامعات الأردنية لأهمية دورها في توفير متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة، وذلك من خلال التعاون في توفير متطلبات التطبيق من قبل الإدارات الأخرى في تلك الجامعات.

وحصلت الفقرة الثانية التي تنص على "تشجع الإدارة العاملين على القيام بالأعمال وفق معايير الجودة الشاملة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.86)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. مما يشير إلى احتمالية إعطاء الإدارة في الجامعات الأردنية أهمية كبيرة في الالتزام بمعايير الجودة الشاملة، من أجل تلبية متطلبات الاعتماد من قبل وزارة التعليم العالي. لذا تحرص تلك الإدارات على تشجيع العاملين لديها على القيام بالأعمال وفق تلك المعايير.

وحصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "تركز فلسفة الجامعة على جودة التعليم الجامعي" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.86)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا يشير إلى احتمالية القصور في قدرة الإدارة العليا على بناء فلسفة جامعية تعطي أهمية أكبر للجودة، بحيث توافر تلك الفلسفة سوف يساعد الجامعات الأردنية على تقبل مبادئ الجودة الشاملة.

وقد جاءت الفقرة الخامسة والتي تنص على " تساعد الإدارة العليا على تلبية الحاجات الجديدة ذات العلاقة بتطبيق الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (3.80) في المرتبة الرابعة وانحراف معياري بلغ (0.81)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

مما يشير إلى احتمالية القصور في قدرة الإدارة العليا في الجامعات الأردنية على توفير الحاجات الجديدة التي قد يتطلبها الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة، وهذا قد يعود إلى حداثة إنشاء تلك الجامعات، وعدم قدرة تلك الجامعات على توفير المستلزمات المالية الكافية لذلك.

فيما حصلت الفقرة السادسة والتي تنص على "تبادر الإدارة العليا في طرح الأفكار الجديدة لضمان جودة التعليم العالي" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.85)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا يدل إلى احتمالية حرص الإدارة العليا على توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة، ودون التطرق إلى أفكار جديدة قد يحملها أعباء إضافية قد لا تستطيع تحملها.

فيما حصلت الفقرة الرابعة التي تنص على "تعمل الإدارة العليا على توفير التقنيات التعليمية المناسبة لنجاح تطبيق الجودة الشاملة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.83) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا أيضا يشير إلى احتمالية عدم قدرة الجامعات الأردنية على توفير التقنيات التعليمية المناسبة، بحيث قد يتم التركيز على إنشاء المرافق التعليمية من أجل زيادة قدرتها الاستيعابية من الطلاب، من أجل تغطية التكاليف التأسيسية لتلك الجامعات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى دعم الإدارة العليا المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً. وهو بديهي حيث إن معظم الإدارات تدرك أهمية تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لديها، وتحسين أدائها وذلك من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين .

السؤال الثالث: ما مستوى تطبيق نظام أجوده الشاملة في الجامعات الأردنية ؟.

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية ؟

لتحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. ويوضح الجدول (7.4) النتائج.

جدول (7.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الوزن
1	تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في زيادة حصة الجامعة في السوق	4.08	0.79	1	مرتفع
2	تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في زيادة الثقة بمخرجات الجامعة	3.99	0.81	2	مرتفع
3	تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في رفع مستوى رضا الطلاب لتحقيق ذاتهم	3.95	0.86	3	مرتفع
4	تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في خفض تكاليف الجامعة	3.92	0.87	5	مرتفع
5	تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في إنجاز الأعمال من أول مرة	3.93	0.87	4	مرتفع
6	تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في زيادة قدرة الجامعة على إضافة تخصصات جديدة على برامجها	3.89	0.88	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى تحقيق الميزة التنافسية	3.96	0.62		

يعكس الجدول (7.4) مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لل فقرات التي اختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (3.89 - 4.08)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى تحقيق الميزة التنافسية البالغ (3.96). أما من الناحية التفصيلية فقد جاءت ترتيب الفقرات المشار إليها أعلاه كالتالي:

فقد جاء الفقرة الأولى التي تنص على "تسهم تطبيقات الجودة الشاملة في زيادة حصة الجامعة في السوق" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.79)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

هذا قد يشير إلى الأهمية الكبيرة لتطبيق نظام الجودة الشاملة في زيادة قدرة الجامعات الأردنية على المنافسة، والعمل على زيادة حصتها من السوق بالمقارنة مع الجامعات المنافسة.

وحصلت الفقرة الثانية التي تنص على "تسهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في زيادة الثقة بمخرجات الجامعة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.81)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يدل على احتمالية زيادة الثقة من قبل مؤسسات القطاعين العام والخاص بمخرجات الجامعات الأردنية التي تعمل على تطبيق نظام الجودة الشاملة لديها.

وحصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "تسهم تطبيقات الجودة الشاملة في رفع مستوى رضا الطلاب لتحقيق ذاتهم" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.86)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا يدل على احتمالية زيادة إقبال الطلاب على الجامعات الأردنية التي تعمل على تطبيق نظام الجودة الشاملة، كونها تحقق لهم مستويات عالية من القبول. وبخاصة إن معايير الجودة في وزارة التعليم العالي تحرص على توفير الأجواء المثالية للطلاب لتمييز وتحقيق الذات.

وحصلت الفقرة الخامسة التي تنص على "تسهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في انجاز الأعمال من أول مرة" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري بلغ (0.87)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا يدل على احتمالية التقصير من جانب الجامعات الأردنية في توفير المستلزمات المناسبة من أجل إنجاز الأعمال بنجاح ومن أول مرة، لكن قد تكون بعض الجامعات الأردنية حديثة التأسيس، وبحاجة إلى مزيد من الوقت من أجل اكتساب الخبرات المناسبة من أجل النجاح في تحقيق هذا الهدف.

وحصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على "تسهم تطبيقات الجودة الشاملة في خفض تكاليف الجامعة" حصلت على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.87)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يشير إلى احتمالية تحمل الجامعات الأردنية نفقات إضافية نتيجة تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة وبخاصة في الأمد القصير. لكن من المتوقع الإفادة من تطبيق تلك المبادئ في تخفيض التكاليف في الأمد البعيد.

فيما حصلت الفقرة السادسة التي تنص على "تسهم تطبيقات الجودة الشاملة في زيادة قدرة الجامعة على إضافة تخصصات جديدة على برامجها" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.88) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يشير إلى احتمالية حاجة افتتاح تخصصات جديدة إلى مزيد من الإنفاق لتلبية متطلبات الجودة الشاملة، مما قد يدفع بتلك الجامعات إلى تأجيل افتتاح تخصصات جديدة حتى يمكنها تلبية المستلزمات المناسبة.

وبشكل عام يتبين أن تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية كان مرتفعاً. وهذا بديهي حيث أثبتت بعض الدراسات السابقة في أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يزيد من القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي التفوق على الآخرين.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى رضا المجتمع المحلي ؟

ليبيان مستوى رضا المجتمع المحلي استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. والجدول (8.4) يبين نتائج التحليل.

جدول (8.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا المجتمع المحلي

ت	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الوزن
1	تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في طرح تخصصات تتوافق وحاجات المجتمع	4.10	0.78	1	مرتفع
2	تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في ربط الأبحاث العلمية وحاجات المجتمع	3.92	0.68	2	مرتفع

مرتفع	3	0.84	3.83	تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في حل مشكلات المجتمع	3
مرتفع	4	0.87	3.79	تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تعزيز القيم المجتمعية في الجامعة	4
مرتفع	5	0.84	3.77	تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التنمية للمجتمع	5
مرتفع	5	0.88	3.77	تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق التواصل مع منظمات القطاعين العام والخاص	6
		0.59	3.86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى رضا المجتمع المحلي	

يظهر الجدول (8.4) مستوى رضا المجتمع المحلي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي اختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (3.77 - 4.10)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى رضا المجتمع المحلي البالغ (3.86). أما من الناحية التفصيلية فقد جاء ترتيب الفقرات المشار إليها أعلاه كالتالي:

وقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على "تسهّم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في طرح تخصصات تتوافق وحاجات المجتمع" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.78)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وهذا يشير إلى احتمالية نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة من قبل الجامعات الأردنية في تلبية حاجات المجتمع، وذلك من خلال افتتاح تخصصات تلبي الحاجات المتجددة لتلك المجتمعات. وحصلت الفقرة الثانية التي تنص على "تسهّم تطبيقات الجودة الشاملة في ربط الأبحاث العلمية وحاجات المجتمع" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.68)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

هذا يدل على احتمالية الإسهام الإيجابي لتطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية في تحفيز تلك الجامعات على ربط الأبحاث العلمية التي تجرى لديها وحاجات المجتمع. وقد جاءت الفقرة الثالثة التي تنص على "تسهّم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في حل مشكلات المجتمع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.84)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يشير إلى أهمية الدور الذي تؤديه الجامعات الأردنية في حل مشاكل المجتمع مثل البطالة والفقر. وذلك كون تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يشجع الجامعات على زيادة التفاعل مع المجتمع الخارجي.

وتبين من نتائج التحليل الوصفي أن الفقرة الرابعة التي تنص على " تسهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تعزيز القيم المجتمعية في الجامعة" قد جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري بلغ (0.87)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. مما قد يشير إلى ضرورة بذل مزيد من الجهد من قبل الجامعات الأردنية من أجل تعزيز القيم المجتمعية داخلها، كون ذلك قد يسهم بصورة إيجابية في تطبيق نظام الجودة الشاملة بنجاح. فيما حصلت الفقرة الخامسة التي تنص على "تسهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التنمية للمجتمع" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.84) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وهذا قد يشير إلى ضعف مشاركة الجامعات الأردنية في تحقيق أهداف التنمية للمجتمع. وقد يكون ذلك عائداً إلى انشغال بعض الجامعات الأردنية في الجوانب الداخلية، مثل إنشاء المرافق التعليمية، وتوفير المستلزمات العملية التعليمية.

فيما حصلت الفقرة السادسة التي تنص على " تسهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق التواصل مع منظمات القطاعين العام والخاص" على المرتبة الخامسة أيضاً بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.88) لكل منها على التوالي بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا أيضاً قد يشير إلى محدودية قدرة الجامعات الأردنية على فتح قنوات اتصال مع القطاعين العام الخاص. وهذا قد يؤدي إلى عدم إسهام تلك القطاعات في دعم الجامعات الأردنية مادياً، كذلك تبادل الخبرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى رضا المجتمع المحلي كان مرتفعاً. (لقد تم توجيه تلك الأسئلة إلى أفراد مجتمع الدراسة باعتبارهم جزءاً من المجتمع المحلي، وعلى تماس مباشر ويومي معهم، يتلقون الاقتراحات والشكاوي من قبل شرائح المجتمع، مع انتفاء احتمالات الانحياز في آرائهم في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، عوضاً عن الصعوبة في التواصل

مع المجتمع المحلي كونهم قد لا يملكون المعرفة التقنية حول الموضوع، مما قد يكون عائقاً أمامهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة الخاصة بهم بموضوعية). وهذه النتيجة تشجع الجامعات الأردنية على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في سبيل كسب رضا المجتمع المحلي، والذي بدوره سوف ينعكس إيجابياً عليها.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تحسين مخرجات التعليم ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة. كما هو موضح بالجدول (9.4).

جدول (9.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحسين

مخرجات التعليم

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	الوزن
1	تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في متابعة خريجي الجامعة	3.95	0.86	2	مرتفع
2	تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في زيادة القدرة في الحصول على التغذية العكسية بشأن مخرجات الجامعة	3.86	0.85	5	مرتفع
3	تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في تطوير المساقات الدراسية	3.83	0.92	6	مرتفع
4	تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تصميم برامج تدريبية للعاملين	3.91	0.90	4	مرتفع
5	تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في ترسيخ علاقة الطلبة بمنظمات القطاعين العام والخاص	3.93	0.91	3	مرتفع
6	تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تنوع مصادر المعلومات التي تحتاجها الجامعة	4.03	0.87	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوفر بنية تحتية جاهزة	3.92	0.70		

يظهر الجدول (9.4) نتائج مستوى تحسين مخرجات التعليم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي اختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين لها بين (3.83 - 4.03)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى تحسين مخرجات التعليم البالغ (3.92). أما من الناحية التفصيلية فقد جاء ترتيب الفقرات المشار إليها أعلاه كالتالي:

جاءت الفقرة السادسة التي تنص على "تسهّم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تنوع مصادر المعلومات التي تحتاجها الجامعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.87)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وهذا قد يشير إلى قدرة الجودة الشاملة على توفير مصادر معلومات جديدة، تفيد تلك المؤسسات في زيادة قدرتها على المنافسة، وتنوع مصادر المعلومات التي سوف يفيد منها الذين يتعاملون مع تلك الجامعات.

وتبين أن الفقرة الأولى التي تنص على "تسهّم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في متابعة خريجي الجامعة" قد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.86)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وهذا قد يدل على أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يعمل على زيادة الاهتمام من قبل الجامعات الأردنية بمتابعة الخريجين، وقد يكون ذلك بسبب رغبة تلك المؤسسات في متابعة جودة المخرجات لديها.

فيما جاءت الفقرة الخامسة التي تنص على "تسهّم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في ترسيخ علاقة الطلبة بمنظمات القطاعين العام والخاص" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري بلغ (0.91)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وهذا قد يشير إلى احتمالية زيادة القناعة بمخرجات الجامعة من قبل القطاعين العام والخاص، عندما يتم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من قبل الجامعات الأردنية، مما يسهل توفير فرص عمل للخريجين في تلك الجامعات.

وبينت نتائج التحليل أن الفقرة الرابعة التي تنص على "تساهّم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تصميم برامج تدريبية للعاملين" جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري بلغ (0.90)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يشير إلى احتمالية محدودة قدرة الجامعات الأردنية على تصميم برامج تدريبية تتناسب مع تسهيل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لديها.

وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة الثانية التي تنص على "تسهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في زيادة القدرة على الحصول على التغذية العكسية بشأن مخرجات الجامعة" بمتوسط حساسي (3.86) وانحراف معياري بلغ (0.85)، بالمقارنة مع المتوسط الحسائي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يشير أيضا إلى احتمالية محدودة قدرة الجامعات الأردنية على فتح قنوات اتصال مع المجتمع المحلي، وذلك من أجل التعرف على الحصول على التغذية العكسية للتعرف على مدى نجاح تلك الجامعات في تطبيق نظام الجودة الشاملة لديها.

فيما حصلت الفقرة الثالثة التي تنص على "تسهم تطبيقات الجودة الشاملة في تطوير المساقات الدراسية" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حساسي (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.92) بالمقارنة مع المتوسط الحسائي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يشير إلى احتمالية قدرة الجامعات الأردنية على الاستفادة من مزايا تطبيق نظام الجودة الشاملة في تطوير المساقات الدراسية وبشكل عام يتبين أن مستوى تحسين مخرجات التعليم كان مرتفعاً.

2.4 اختبار الفرضيات

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث ركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات التأثير من خلال استخدام تحليل التباين والانحدار المتعدد والبسيط، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

" لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية (القوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة، الجهات المنافسة، قيم وثقافة المجتمع) في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل للعوامل البيئية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وكما هو موضح في الجدول

(4 - 10).

جدول (10-4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل البيئية في نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

البيان	(R)	معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الجودة الشاملة	0.455	0.207	33.459	3.84	القوانين والتعليمات	0.050	3	0.000
					الجهات المنافسة	0.243	385	
					قيم وثقافة المجتمع	0.252	386	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (10-4) أثر العوامل البيئية (القوانين والتعليمات ووزارة التعليم العالي ذات العلاقة، الجهات المنافسة، قيم وثقافة المجتمع) في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل البيئية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.455) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.207)، أي أن ما قيمته (0.207) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في العوامل البيئية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.050) للقوانين والتعليمات، و(0.243) للجهات المنافسة، و(0.252) لقيم وثقافة المجتمع. وهذا يعني أن الزيادة في درجة واحدة في الاهتمام بالعوامل البيئية تؤدي إلى زيادة في الاهتمام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية بقيمة (0.050) للقوانين والتعليمات، و(0.243) للجهات المنافسة، و(0.252) لقيم وثقافة المجتمع. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33.459) وهي دالة عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول

الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعوامل البيئية (القوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة،

الجهات المنافسة، قيم وثقافة المجتمع) في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية".

وللتحقق من أثر كل عامل من العوامل البيئية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات

الأردنية، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط

لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي

ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل

للقوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات

الأردنية، وكما هو موضح في الجدول (11.4)

جدول (11.4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في

تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
القوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة الشاملة	0.033	0.001	0.434	3.84	0.023	1 387 388	0.510

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (11.4) أثر القوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.033) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.001)، أي أن ما قيمته (0.001) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية عن التغير في القوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.023)، وهذا يعني أن الزيادة في درجة واحدة في الاهتمام بالقوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة تؤدي إلى زيادة في الاهتمام بالجودة الشاملة في الجامعات الأردنية بقيمة (0.023).

تؤكد عدم معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.434) وهي غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:
عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية."

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجهات المنافسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل للجهات المنافسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ، وكما هو موضح في الجدول (12.4)

جدول (12.4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الجهات المنافسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
	1						الجهات المنافسة في
0.000	387	0.361	3.84	57.620	0.130	0.360	تطبيق نظام الجودة
	388						الشاملة

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (12.4) أثر الجهات المنافسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للجهات المنافسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.360) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.130)، أي أن ما قيمته (0.130) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في الجهات المنافسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.361)، وهذا يعني أن الزيادة في درجة واحدة في الاهتمام بالجهات المنافسة تؤدي إلى زيادة في الاهتمام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية بقيمة (0.361). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (57.620) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للجهات المنافسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية."

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم وثقافة المجتمع في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لقيم وثقافة المجتمع في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ، وكما هو موضح في الجدول (13.4).

جدول (13.4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر قيم وثقافة المجتمع في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
قيم وثقافة المجتمع في تطبيق نظام الجودة الشاملة	0.398	0.158	72.770	3.84	0.340	1 387 388	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (13.4) أثر قيم وثقافة المجتمع في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقيم وثقافة المجتمع في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.398) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.158)، أي أن ما قيمته (0.158) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في قيم وثقافة المجتمع، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.340)، وهذا يعني أن الزيادة في درجة واحدة في الاهتمام بقيم وثقافة المجتمع تؤدي إلى زيادة في الاهتمام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية بقيمة (0.340). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (72.770) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل

الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقيم وثقافة المجتمع في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية".

الفرضية الرئيسة الثانية:

" لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي،الثقافة التنظيمية ,دعم الإدارة العليا) في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل للعوامل التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ، وكما هو موضح في جدول (14.4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
	3	0.236					
0.000	385	0.091	3.84	67.484	0.345	0.587	تطبيق نظام الجودة الشاملة
	386	0.241					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (14.4) أثر العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي،الثقافة التنظيمية ,دعم الإدارة العليا) في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.587) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل

التحديد²

R فقد بلغ (0.345)، أي أن ما قيمته (0.345) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.236) للهيكل التنظيمي، و(0.091) للثقافة التنظيمية، و(0.241) لدعم الإدارة العليا. وهذا يعني أن الزيادة في درجة واحدة في الاهتمام بالعوامل التنظيمية تؤدي إلى زيادة في الاهتمام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية بقيمة (0.236) للهيكل التنظيمي، و(0.091) للثقافة التنظيمية، و(0.241) لدعم الإدارة العليا. وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (67.484) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا) في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية".

وللتحقق من أثر كل عامل من العوامل التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل للهيكل التنظيمي في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وكما هو موضح في الجدول (15.4).

جدول (15.4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الهيكل التنظيمي في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي في تطبيق نظام الجودة الشاملة	0.489	0.240	121.902	3.84	0.396	1 387 388	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (15.4) أثر الهيكل التنظيمي في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.489) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.240)، أي أن ما قيمته (0.240) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في الهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.396)، وهذا يعني أن الزيادة في درجة واحدة في الاهتمام بالهيكل التنظيمي تؤدي إلى زيادة في الاهتمام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية بقيمة (0.396). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (121.902) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية."

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في نظام تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل للثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ، وكما هو موضح في الجدول (16.4).

جدول (16.4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة	0.452	0.204	99.160	3.84	0.434	1 387 388	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16.4) أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية . حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.452) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.204)، أي أن ما قيمته (0.204) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.434)

، وهذا يعنى أن الزيادة في درجة واحدة في الاهتمام بالثقافة التنظيمية تؤدي إلى زيادة في الاهتمام في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية بقيمة (0.434). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (99.160) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:
وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لدعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ، وكما هو موضح في الجدول (17-4).

جدول (17.4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر دعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

البيان	(R)	معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة	0.517	0.267	141.014	3.84	0.405	387	0.000	
						388		

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (17.4) أثر دعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.517) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.267)، أي أن ما قيمته (0.267) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في دعم الإدارة العليا، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.405)، وهذا يعني أن الزيادة في درجة واحدة في الاهتمام بدعم الإدارة العليا تؤدي إلى زيادة في الاهتمام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية بقيمة (0.405).

وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (141.014) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية".

الفرضية الرئيسة الثالثة:

"لا توجد علاقة بين العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في الجامعات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين العوامل البيئية

والعوامل التنظيمية في الجامعات الأردنية، وكما هو موضح في الجدول (18.4).

146

جدول (18.4)

معامل ارتباط بيرسون لعلاقة العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في الأردن

كوالين وتعليمات وزارة التعليم	الجهات المنقصة	قيم رقعة المتجمع	الهيكل التنظيمي المتجمع	البنية المتجمعة	دعم الإدارة العليا	العوامل البيئية والتنظيمية	تحقق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية	تحقيق رضا المتجمع المحلي	تسعين مخرجات التعليم
1.000									
0.134**	1.000								
P = 0.008									
N = 389									
0.017	0.431**	1.000							
P = 0.745	P = 0.000								
N = 389	N = 389								
0.087	0.391**	0.538**	1.000						
P = 0.088	P = 0.000	P = 0.000							
N = 389	N = 389	N = 389							
0.006	0.376**	0.444**	0.389**	1.000					
P = 0.903	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000						
N = 389	N = 389	N = 389	N = 389						
0.040	0.390**	0.491**	0.696**	0.379**	1.000				
P = 0.435	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000					
N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389					
0.079	0.344**	0.466**	0.572**	0.504**	0.504**	1.000			
P = 0.120	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000				
N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389				
0.050	0.273**	0.415**	0.359**	0.415**	0.415**	0.470**	1.000		
P = 0.050	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000			
N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389			
0.322	0.263**	0.419**	0.335**	0.419**	0.419**	0.486**	0.505**	1.000	
P = 0.038	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000		
N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389		
0.038	0.263**	0.361**	0.274**	0.396**	0.361**	0.361**	0.361**	0.505**	1.000
P = 0.449	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	P = 0.000	
N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	N = 389	

Significant at $P \leq 0.05$
Significant at $P \leq 0.01$

يبين الجدول (18.4) معاملات الارتباط بين العوامل البيئية والعوامل التنظيمية، حيث يتضح وجود اثنتين وثلاثين علاقة إرتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها. فقد تبين أن أعلى القيم الإرتباطية كانت بين متغيري دعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية بقيمة بلغت (0.696**) وهي دالة عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.05$) فأقل،

فيما كانت أقل القيم الإرتباطية بين متغيري الجهات المنافسة وقوانين وتعليمات وزارة التعليم بقيمة بلغت (0.134**) وهي دالة عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.05$) فأقل. وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر إلى أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينتج عنه زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى.

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة بين العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في الجامعات الأردنية.

بما أن نتائج اختبار الفرضية الثالثة أشارت إلى وجود علاقات مهمة إحصائياً، فإن ذلك يعتبر مبرراً لاختبار فرضية رابعة.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية والعوامل التنظيمية إجمالاً في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل للعوامل البيئية والتنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وكما هو موضح في الجدول (19.4).

جدول (19.4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل البيئية والتنظيمية إجمالاً في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
	1						العوامل البيئية
0.000	387	0.718	3.84	166.330	0.301	0.548	والتنظيمية في تطبيق
	388						نظام الجودة الشاملة

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (19.4) أثر العوامل البيئية والتنظيمية إجمالاً في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل البيئية والتنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.548) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.301)، أي أن ما قيمته (0.301) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في العوامل البيئية والتنظيمية مجتمعة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.718)، وهذا يعني أن الزيادة في درجة واحدة في الاهتمام بالعوامل البيئية والتنظيمية تؤدي إلى زيادة في الاهتمام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية بقيمة (0.718). وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (166.330) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعوامل البيئية والتنظيمية إجمالاً في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

بعد أن انتهى الباحث من عرض تحليل استجابات الأفراد المبحوثين بخصوص فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة من خلال الفصل الرابع. فإنه يسعى من خلال الفصل الحالي إلى مناقشة أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يتوجه نحو اقتراح التوصيات التي يأمل منها زيادة فعالية تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة).

1- أظهرت النتائج وبشكل عام أن مستوى القوانين وتعليمات وزارة التعليم ذات العلاقة المؤثرة في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كان متوسطاً. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي اختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (2.73 - 3.26)، وقد احتل العنصر تسهم وزارة التعليم العالي في توفير معايير عمل لتسهيل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة "المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري بلغ (1.00) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وجاء في المرتبة الأخيرة العنصر "تدعم وزارة التعليم العالي مشاركة الجامعات في المؤتمرات المحلية والعالمية للجودة" بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري بلغ (1.02) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

تشير هذه النتيجة إلى حرص وزارة التعليم العالي في الأردن على توفير معايير عمل من أجل تسهيل تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، أيضاً يشير إلى جدية وزارة التعليم العالي في الأردن في الاستفادة من مزايا تطبيق نظام الجودة الشاملة، وذلك من خلال مساعدة الجامعات الأردنية على الاستفادة من تلك المعايير. ويعتقد الباحث بان توافر تلك المعايير سوف ينعكس إيجابياً على زيادة فرص نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. لكن قد يكون هناك تقصير في دعم وزارة التعليم العالي الأردنية للجامعات الأردنية للمشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية، قد يعود ذلك إلى حداثة التجربة وعدم توافر التمويل لدى وزارة التعليم العالي الأردنية. وعلى حد علم الباحث لا توجد دراسات أردنية مشابهة تناولت هذه المتغيرات.

2- أظهرت النتائج وبشكل عام أن مستوى الجهات المنافسة المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي اختبرت هذا المتغير بين (3.69 - 3.83)، وقد احتل العنصر "تجربى الجامعة مقارنة أسلوب تطبيقها لمبادئ جودة التعليم العالى مع الجامعات الأخرى" المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (3.83) وانحراف معيارى بلغ (0.82) بالمقارنة مع المتوسط الحسابى العام والانحراف المعيارى العام. وجاء فى المرتبة الأخيرة العنصر تتسم المنافسة بين الجامعات فى مجال تطبيق الجودة الشاملة بالسلبية" بمتوسط حسابى (3.69) وانحراف معيارى بلغ (0.76) بالمقارنة مع المتوسط الحسابى العام والانحراف المعيارى العام.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية تدرك أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة من أجل التفوق على المنافسين، وذلك من خلال مقارنة أسلوب تطبيقها لنظام الجودة الشاملة مع الجهات المنافسة لاكتساب الخبرة المناسبة وللتغلب على السلبيات فى التطبيق من أجل اجتذاب الطلبة وبناء سمعة جيدة فى السوق. وتتفق هذا النتيجة مع دراسة القضاة (2006) التى أشارت نتائج دراسته إلى وجود علاقة ايجابية ومباشرة بين تبني إستراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسى.

3- أظهرت النتائج وبشكل عام أن مستوى قيم وثقافة المجتمع المؤثرة فى تطبيق نظام الجودة الشاملة فى الجامعات الأردنية كان مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التى اختبرت هذا المتغير بين (3.59 - 3.77)، وقد احتل العنصر "يجربى الاسترشاد بأراء أولياء أمور الطلبة عند بناء خطط الجامعة الإستراتيجية؛ على المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (3.77) وانحراف معيارى بلغ (0.81) بالمقارنة مع المتوسط الحسابى العام والانحراف المعيارى العام. وجاء فى المرتبة الأخيرة "يتفاعل المانحون بشكل إيجابى مع توجهات تطبيق نظام الجودة الشاملة فى الجامعة" بمتوسط حسابى (3.59) وانحراف معيارى بلغ (0.92) بالمقارنة مع المتوسط الحسابى العام والانحراف المعيارى العام.

وتشير هذا النتيجة إلى إن الجامعات الأردنية تدرك أهمية قيم وثقافة المجتمع وذلك من خلال الاسترشاد بأراء أولياء أمور الطلبة عند بناء خطط الجامعة الإستراتيجية مما سوف يعكس على نجاح تلك الجامعات. وقد أشارت النتائج إلى ضعف مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات وهذا قد يكون عائقاً أمام تطبيق نظام الجودة الشاملة وهذا يتفق مع نتيجة دراسة Wan (2005)

الذي اشار إلى إن مبدأ المشاركة من قبل العاملين قد يكون عائقاً يصعب تحقيقه. في حين ان الجهود المبذولة من قبل الجامعات الأردنية في توضيح إيجابيات تطبيق نظام الجودة الشاملة للمانحين قد تكون محدودة، وهذا بدوره قد ينعكس سلباً على جهود الجامعات الأردنية في الإفادة من مزايا تطبيق نظام الجودة الشاملة لديها.

4- أظهرت نتائج الدراسة وبشكل عام يتبين أن مستوى عوامل الهيكل التنظيمي المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً. وقد احتل العنصر "تبنى الجامعة رسالة تؤكد على تلبية التعليم الجامعي لحاجات المجتمع" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.70) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصل العنصر "تشجع الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين لتعزيز عملية تطبيق الجودة الشاملة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.78) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذه النتيجة تشير إلى أن الجامعات الأردنية تدرك أهمية تلبية حاجات المجتمع وذلك من خلال تضمين رسالتها الجامعية ضرورة تلبية التعليم الجامعي لحاجات المجتمع بحيث حصلت على الترتيب الأول، كذلك تشير النتيجة إلى إدراك الجامعات الأردنية وبشكل عام أهمية توافر هياكل تنظيمية مرنة تستطيع من خلالها تحفيز العاملين على الاتصال مع القيادات العليا والمشاركة الفاعلة.

5- أظهرت نتائج الدراسة وبشكل عام يتبين أن مستوى دعم الإدارة العليا المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كان مرتفعاً. وقد احتل العنصر "تتعاون الإدارة العليا في الجامعة مع الإدارات الأخرى على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.87)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصل العنصر "تعمل الإدارة العليا على توفير التقنيات التعليمية المناسبة لنجاح تطبيق الجودة الشاملة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري بلغ (0.83) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا قد يعزى إلى الوعي من قبل الإدارة العليا بأهمية دورها في دعم تطبيق نظام الجودة الشاملة في سبيل الارتقاء بمستويات أداء الجامعات الأردنية، وهذا يتعارض مع دراسة أبو فارة (2004) والتي أشارت إلى الإدارة العليا لا تزال تهمل بعض القضايا

التي تتعلق بضمان جودة التعليم الجامعي, ومنها عدم بناء علاقات واتصالات دائمة مع الخريجين, وعدم استطلاع آراء المؤسسات وأسواق العمل حول مستوى الخريجين, أيضا تتعارض مع دراسة Gazi (2008) والتي أشارت نتائج دراسته إلى انه لا يوجد التزام كافٍ من قبل الإدارة العليا نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة, وتتفق مع دراسة Moayaid (2005) والذي أشار إلى أن من أكثر مبادئ إدارة الجودة تطبيقا دعم الإدارة والتزامها بتطبيق بنود الجودة الشاملة.

6- أظهرت النتائج وبشكل عام أن تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية كان مرتفعاً. فقد احتل العنصر "تسهّم تطبيقات الجودة الشاملة في زيادة حصة الجامعة في السوق" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.79)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصل العنصر "تسهّم تطبيقات الجودة الشاملة في زيادة قدرة الجامعة على إضافة تخصصات جديدة على برامجها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.88) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

أيضا تشير هذا النتيجة إلى أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة وذلك من خلال قدرتها على زيادة الحصة السوقية للجامعات التي تعمل على تطبيق تلك المبادئ لديها, وتتفق هذا النتيجة مع دراسة القضاة (2006) والذي أشار إلى هناك علاقة قوية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة والقدرة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية.

7- أظهرت نتائج تحليل الدراسة وبشكل عام أن مستوى رضا المجتمع المحلي كان مرتفعاً. وقد جاء العنصر "تسهّم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في طرح تخصصات تتوافق وحاجات المجتمع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.78)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. في حين حصل العنصر "تسهّم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق التواصل مع منظمات القطاعين العام والخاص" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.88) لكل منها على التوالي بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا يشير إلى أنه من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة يعمل على تحسين رضا المجتمع المحلي وهذا بدوره سوف يعمل على نجاح الجامعات الأردنية, وهذا النتيجة تتعارض مع دراسة غانم (2008) والذي أشار إلى أن تطبيق نظام الجودة الشاملة يعمل على تحسين الأداء باستثناء مجال رضا المستفيدين. وتتفق مع دراسة

Juozas & Roma & Dalius (2007) والتي أشارت إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يعمل على زيادة رضا المجتمع المحلي.

8- أظهرت نتائج الدراسة وبشكل عام أن مستوى تحسين مخرجات التعليم كان مرتفعاً. وقد احتل العنصر "تسهيم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تنويع مصادر المعلومات التي تحتاجها الجامعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.87)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصل العنصر الذي ينص على "تسهيم تطبيقات الجودة الشاملة في تطوير المساقات الدراسية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.92) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وهذا يبرهن أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة وذلك من خلال تحسين مخرجات التعليم، وهذا بدوره سوف يشجع الجامعات الأردنية على تبني تطبيق نظام الجودة الشاملة لديها، وذلك كون تطبيق نظام الجودة الشاملة سوف يعمل على زيادة القدرة على الحصول على التغذية العكسية بشأن مخرجات الجامعة، وهذا النتيجة تتفق مع دراسة غانم (2008) والذي أشار إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يعمل على خدمة المجتمع المحلي من خلال توافر مخرجات وبما يتوافق مع حاجات المجتمع. وتتفق مع نتيجة دراسة Feng & Aida (2009) والتي أشارت إلى أن تطبيق الجودة الشاملة له تأثير فعال على تحسين الموقع الدراسي، مما سوف يحسن أداء جميع أجزاء العمل بشكل جيد، وتتعارض مع نتيجة دراسة

(Mohammed & Ashard & Yusmidah) (2009) والذي أشار إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يعمل على ارتفاع تكاليف الدراسة، وبخاصة فيما يتعلق بالتسهيلات الجامعية، السجل الأكاديمي، الأبحاث، تكاليف التعليم.

9- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية للقوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) على نسبة (0.001)، أي إن ما قيمته (0.001) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في القوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة. وهذه يشير إلى ضعف تأثير قوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي على الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة التجربة لدى وزارة التعليم العالي

في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. وعدم توافر المخصصات المالية الكافية في سبيل تطبيق نظام الجودة الشاملة في تلك الجامعات.

10- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذي دلالة إحصائية للجهات المنافسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.130)، أي إن ما نسبته (0.130) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في الجهات المنافسة. وهذه يشير إلى أن هناك تأثيراً للجهات المنافسة على الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. يعود السبب في ذلك حجم المنافسة الكبيرة، وذلك من خلال توافر عدد كبير من الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن، وذلك مقارنة مع الدول العربية المجاورة. وهذا يخلق منافسة قوية بين تلك الجامعات للإفادة من مزايا تطبيق نظام الجودة الشاملة لديها.

11- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيم وثقافة المجتمع في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) على نسبة (0.158)، أي ما قيمته (0.158) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في قيم وثقافة المجتمع. وهذه يشير إلى أن هناك تأثيراً للقيم وثقافة المجتمع على الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. وقد يعود السبب في ذلك إلى كون الجامعات الأردنية تدرك أهمية ثقافة المجتمع في سبيل إنجاح تطبيق نظام الجودة لديها، لذا فهي تعمل على الاسترشاد بأراء أولياء أمور الطلبة عند إعداد الخطط الإستراتيجية، وتعمل على نشر ثقافة الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات في العمل.

12- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) على نسبة (0.240)، أي ما قيمته (0.240) من التغيرات في الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن ناتج عن التغير في الهيكل التنظيمي. وهذه يشير إلى أن هناك أثراً للهيكل التنظيمي على الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وذلك من خلال توافر إدارة مستقلة تختص في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، تعمل على دمج أفكار الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للجامعة، كذلك العمل على توفير نماذج إدارية حديثة للتطوير وبما ينسجم مع مبادئ الجودة.

13- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) على نسبة (0.204). أي ما قيمته (0.204) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية. ويعود السبب في ذلك إلى قناعة القيادات في الجامعات الأردنية بأهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به العاملون في الجامعات الأردنية في سبيل نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة وذلك من خلال العمل بروح الفريق والعمل على تنمية الرقابة الذاتية لديهم , والمشاركة في اتخاذ القرارات, وزيادة انتماء العاملين لتعزيز تطبيق نظام الجودة الشاملة.

14- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي (جدول رقم 17.4) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) على نسبة (0.267), أي ما قيمته (0.267) من التغيرات في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في دعم الإدارة العليا. وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية دور الإدارة العليا في إنجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة, وذلك من خلال توفير مستلزمات تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات, وتوفير قنوات اتصال مناسبة لتفعيل دور جميع أجزاء الجامعة على العمل المشترك والفعال.

15- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي (جدول رقم 18.4) وجود اثنتين وثلاثين علاقة ارتباطيه دالة معنويًا تفاوتت في شدة ارتباطها بين العوامل البيئية والتنظيمية في الجامعات الأردنية, وقد جاءت القيم الارتباطية مرتبة من الأعلى إلى الأدنى كالتالي:

- متغيراً دعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية بقيمة وصلت إلى (0.696).
- متغيراً دعم الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية بقيمة وصلت إلى (0.572).
- متغيراً الهيكل التنظيمي وقيم وثقافة المجتمع بقيمة وصل إلى (0.538).
- متغيراً تحسين مخرجات التعليم وتحقيق رضا المجتمع المحلي بقيمة وصلت إلى (0.505).
- متغيراً تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية والعوامل البيئية والتنظيمية بقيمة وصلت إلى (0.504).
- متغيراً دعم الإدارة العليا مع الهيكل التنظيمي بقيمة وصلت إلى (0.491).

- متغيرا تحسين مخرجات التعليم وتحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية بقيمه وصلت إلى (0.486).
- متغيرا تحقيق رضا المجتمع المحلي وتحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية بقيمة وصلت إلى (0.470).
- متغيرا تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية والثقافة التنظيمية بقيمة وصلت إلى (0.466).
- متغيرا الثقافة التنظيمية وقيم وثقافة المجتمع بقيمة وصلت إلى (0.444).
- متغيرا قيم وثقافة المجتمع والجهات المنافسة بقيمة وصلت إلى (0.431).
- متغيري تحسين مخرجات التعليم والعوامل البيئية والتنظيمية بقيمة وصلت إلى (0.419).
- متغيرا تحقيق رضا المجتمع المحلي والهيكل التنظيمي بقيمة وصلت إلى (0.419).
- متغيرا تحقيق رضا المجتمع المحلي والعوامل البيئية والتنظيمية بقيمة وصلت إلى (0.415).
- متغيرا تحسين مخرجات التعليم والهيكل التنظيمي بقيمة وصلت إلى (0.396).
- متغيرا الهيكل التنظيمي والجهات المنافسة بقيمة وصلت إلى (0.391).
- متغيرا دعم الإدارة العليا والجهات المنافسة بقيمة وصلت إلى (0.390).
- متغيرا الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي بقيمة وصلت إلى (0.389).
- متغيرا تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية ولهيكل التنظيمي بقيمة وصلت إلى (0.379).
- متغيرا الثقافة التنظيمية والجهات المنافسة بقيمة وصلت إلى (0.376).
- متغيرا تحقيق رضا المجتمع المحلي والثقافة التنظيمية بقيمة وصلت إلى (0.372).
- متغيرا تحسين مخرجات التعليم وقيم وثقافة المجتمع بقيمة وصلت إلى (0.361).

- متغيراً تحقيق رضا المجتمع المحلي ودعم الإدارة العليا بقيمة وصلت إلى (0.359).
- متغيراً دعم الإدارة العليا وقيم وثقافة المجتمع بقيمة وصلت إلى (0.355).
- متغيراً تحقيق الميزة التنافسية والجهات المنافسة بقيمة وصلت إلى (0.344).
- متغيراً تحسين مخرجات التعليم ودعم الإدارة العليا بقيمة وصلت إلى (0.335).
- متغيراً تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية وقيم وثقافة المجتمع بقيمة وصلت إلى (0.322).

- متغيراً تحقيق رضا المجتمع المحلي وقيم وثقافة المجتمع بقيمة وصلت إلى (0.279).
 - متغيراً تحسين مخرجات التعليم والثقافة التنظيمية بقيمة وصلت إلى (0.274).
 - متغيراً تحقيق رضا المجتمع المحلي والجهات المنافسة بقيمة وصلت إلى (0.273).
 - متغيراً تحسين مخرجات التعليم والجهات المنافسة بقيمة وصلت إلى (0.263).
 - متغيراً الجهات المنافسة وقوانين وتعليمات وزارة التعليم بقيمة وصلت إلى (0.134).
- ومن خلال استعراض النتائج السابقة، فقد تبين إن اعلي القيم الارتباطية كانت بين متغيري دعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية يقيمه بلغت (0.696) وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.05$) فأقل، فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين متغيري الجهات المنافسة وقوانين وتعليمات وزارة التعليم بقيمة بلغت (0.134) وهي دالة عند مستوى احتمالي
- ($\alpha \leq 0.05$) فأقل. وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر إلى أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينتج عنه زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى.

16- الاستنتاجات المتعلقة بأثر علاقات العوامل البيئية والعوامل التنظيمية إجمالاً في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذي دلالة إحصائية للعوامل البيئية والتنظيمية إجمالاً في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

حيث بلغ معامل التحديد على نسبة (0.301)، أي إن ما قيمته (0.301) من التغيرات في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ناتج عن التغير في العوامل البيئية والتنظيمية مجتمعة. وقد يعود السبب في ذلك إلى كون الجامعات تتعامل مع كثير من القطاعات الخارجية والداخلية، وذلك بسبب أهمية موقعها.

2.5 التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

1- تفعيل دور وزارة التعليم العالي في دعم مؤسسات التعليم العالي في الأردن وذلك من خلال التالي:
- إعادة صياغة الفقرات القانونية الخاصة بالتعليم العالي وذات العلاقة لزيادة فاعليتها في تدعيم التحول إلى الجودة الشاملة.

- تحفيز وتشجيع مؤسسات التعليم العالي على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لديها من خلال تقديم الجوائز التقديرية للمؤسسات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة لديها بنجاح، ومحاولة تعميم تلك التجارب على المؤسسات التعليمية الأخرى.

- العمل على توفير نشرات دورية متخصصة تشرح من خلالها فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة. بحيث توزع تلك الدوريات بانتظام على جميع مؤسسات التعليم العالي في الأردن.

- العمل على توفير التغطية الإعلامية المناسبة لتجارب مؤسسات التعليم العالي في تطبيق الجودة الشاملة، قد يكون ذلك بوساطة برامج تلفزيونية تلقي الضوء على التجارب الناجحة لتطبيق مبادئ الجودة لبعض مؤسسات التعليم العالي المتميزة في تطبيق تلك المبادئ.

- العمل على دعم مشاركة مؤسسات التعليم العالي في الأردن في المؤتمرات المحلية والعالمية للجودة، والإسهام في تقديم الدعم المادي لتلك المؤسسات.

2- زيادة إسهام مؤسسات التعليم العالي في الأردن في النواحي التالية:

- العمل على تشجيع تبادل الخبرات بين مؤسسات التعليم العالي في الأردن، من أجل الاستفادة من جوانب النجاح في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لدى بعض مؤسسات التعليم العالي.

- إزالة طابع السرية عن تجاربها فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

- العمل على الاستفادة من مزايا تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وذلك من خلال إضافة خدمات جديدة ذات مزايا إضافية للتفوق على منافسيها، ولتشجيع المؤسسات الأخرى على تبني مبادئ الجودة الشاملة.

- العمل على الاسترشاد بآراء أولياء أمور الطلبة عند بناء خططها الاستراتيجية, والإفادة من اقتراحاتهم لتحسين العملية التعليمية بما يتلاءم مع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لديها.
- العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين لديها, قد يكون ذلك من خلال ندوات ومحاضرات يشارك فيها كافة العاملين لديها. وذلك من أجل زيادة درجة تقبل العاملين لتلك الثقافة.
- زيادة إسهام العاملين لديها في اتخاذ القرارات وبخاصة فيما يتعلق بكيفية تحسين جودة الأداء داخل تلك المؤسسات.
- العمل على تزويد المانحين بمزايا تطبيق الجودة الشاملة, وذلك في سبيل توافر الدعم اللازم من تلك المؤسسات لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- تخصيص وحدة تنظيمية مستقلة لمتابعة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة, وذلك من أجل متابعة وحل المشكلات التي تعترض تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لديها.
- العمل على مرونة الهيكل التنظيمي من أجل دمج أفكار الجودة الشاملة, ومتابعة كل ما يستجد من تطورات في مجالات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة, وذلك لمساعدة العاملين لديها على التفاعل معها بشكل أفضل.
- زيادة التركيز على أداء الفريق لديها تماشياً مع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- إعطاء الأهمية المناسبة لتوفير ثقافة تنظيمية تتناسب مع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين لتعزيز عملية تطبيق الجودة الشاملة.
- تفعيل دور الإدارة العليا في توفير المناخ المناسب لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة, وقد يكون ذلك من خلال "تشجيع الإدارة العاملين على القيام بالأعمال وفق معايير الجودة الشاملة.
- التعاون مع جميع الإدارات لتسهيل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- توفير الدعم المادي اللازم لتنفيذ بنود الجودة الشاملة.
- تقديم الجوائز والحوافز للإدارات المتميزة بتطبيق معايير الجودة الشاملة.
- طرح أفكار جديدة, توفير التقنيات الفنية المناسبة.
- زيادة الاهتمام بمخرجات العملية التعليمية, للحصول على التغذية العكسية لتفعيل نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف.
- الإفادة من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في طرح تخصصات جديدة تلبى حاجات المجتمع.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو فارة, يوسف احمد(2004).دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس. ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني,جامعة القدس المفتوحة,3-5/7/2004.
- البكري,سونيا محمد(2002): إدارة الجودة الشاملة, الاسكندرية,الدار الجامعية .
- بدح,احمد محمد(2003) .أهمودج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية .أطروحة دكتوراه, جامعة عمان العربية.
- برنوطي,سعاد نايف(2005). الإدارة:اساسيات أدارة الأعمال, عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- البستنجي,نبيل(2001),اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة استطلاعية.كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية, عمان (غير منشورة).
- الترتوري,محمد عوض. جويحان,أغادير عرفات(2006). إدارة الجودة الشاملة مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ,عمان, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- جودة, محفوظ احمد(2009):إدارة الجودة الشاملة, عمان, دار وائل للنشر والتوزيع.
- جويلي,مها عبد الباقي(2002). دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين.المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية, الإسكندرية, دار الوفا الدنيا للطباعة والنشر.
- الجرس,سمير,ورقة عمل قدمت لورشة العمل حول"إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص" والتي عقدتها وزارة التربية والتعليم العالي في الفترة 10-24/2/2004 المديرية العامة للتعليم العالي, بيروت , لبنان,2004.
- جودة,محفوظ احمد,(2006) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات.الأردن, دار وائل للنشر.
- حمود,خضير كاظم(2000).ادارة الجودة الشاملة.الأردن,دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حسين,سلامة عبدالعظيم(2005).الاعتماد وضمان الجودة في التعليم.مصر, دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

درندري, إقبال زين (2007). دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقييم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية, المنعقد في عام 2007م.
الدرادكة, مامون سليمان (2008). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. الأردن, دار الصفاء للنشر والتوزيع.

سيف, ناصر إبراهيم (2009). اثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الأطباء والممرضين, أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
السيد, ناظم حسن عبد (2009) "محاسبة الجودة, مدخل تحليلي" الطبعة الأولى, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان. 2009م.

الشبراوي, عادل (2000), الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة, (القاهرة: الشركة العربية للاعلام.
الصيرفي, محمد عبد الفتاح (2003): الإدارة الرائدة, عمان, دار صفاء للنشر.
صطام, عواد وقابض, فمر (2003). نظم الجودة الشاملة. رسالة المعلم, مج41, ص 32-41. وزارة التربية والتعليم, الأردن.

الطائي, يوسف حجيم. العبادي, محمد فوزي (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. الأردن, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الطائي, يوسف حجيم, العبادي, هاشم فوزي (2005), إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي- دراسة تطبيقية, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد الأول- العدد (3).
عطية, محسن علي (2007). الجودة الشاملة والمنهج. عمان, دار المناهج للنشر والتوزيع.

القضاة, محمد (2006). اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي. دراسة ميدانية لشركات الصناعية الدوائية الأردنية, أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
علاونة, معزوز جابر (2004). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية الأمريكية. ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني. جامعة القدس المفتوحة, 3-2004/5.

عمر, وصفي عقيلي (2001) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. وجهة نظر, عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبوي, زيد منير (2006م) "إدارة الجودة الشاملة" عمان, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع

العلي, عبد الستار (2008). إدارة الجودة الشاملة. الأردن, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

غانم, فتح الله احمد (2008). مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد السادس عشر, العدد الأول, ص ص 877-912 يناير 2008.

الفضل, مؤيد الطائي, يوسف (2004). إدارة الجودة الشاملة. الأردن, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

القيوتي, محمد قاسم (2007). إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة, م 21, ص ص 57-99 (2007م).

القدومي, عبد الرحيم محمد (2007). التعرف على مدى تطبيق ركائز ضمان الجودة في الأقسام الأكاديمية لكليات المال والإعمال. جامعة الزرقاء الخاصة, المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي.

العمري, ايمن احمد (2008). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين. مجلة اتحاد الجامعات العربية, العدد الواحد والخمسون القزاز, اسماعيل ابراهيم (2009) "six sigma" وأساليب حديثة اخرى في إدارة الجودة الشاملة" عمان, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

قانون التعليم العالي رقم (4) لسنة 2005م.

كمال, سفيان (2003). إطار عام لضمان النوعية الجيدة التعليم الجامعي الفلسطيني, ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني, جامعة القدس المفتوحة, رام الله.

محسن, عبد الكريم, والنجار, صباح, إدارة الإنتاج والعمليات, (بغداد, مكتبة الذاكرة للتوزيع, 2004

مصطفى, احمد سيد (2003): إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دليل عملي, مصر, الدار الجامعية.

النجار, فريد (2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة: رؤى التنمية المتواصلة, القاهرة, ايتراك للنشر والتوزيع.

- Aziendali, S. R (2003). **Total Quality Management in Public Health Care: A Study Italian and Irish Hospitals.** TQM, VOL.14, NO.2, 2003, 141-150. EBSCO.
- ALY,N & Akovi, J.(2001). **Total Quality Management in California Public Higher Education,** Quality Assurance in Education, 127-131
- Bank & John,(2000) **The Essence of Total Quality Management** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bon, J.C & Beltran, I. (2005). **Total Quality Management, High Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study.** Total Quality Management.
- Bonna C.S. Summers. (2000), **Quality.** University of Dayton.
- Bank & John ,2000 **The Essence of Total Quality Management .** New Jersey : Prentice-Hall, Inc)
- Besterfield & , et.al, (2003), **Total Quality Management.** Pearson Education Inc.India Bhote
- Evans, J. R & Dean, J.W.(2003). **Total Quality Management , Organization, and Strategy,** Third Edition USA: South – Western.
- Feng Tie, Aida Idris (2009). **Education management: perception of TGM and Its Effect on Attractiveness of place of study.** University of Malaya. Kuala Lumpur, Malaysia.

Goetsch, L. David & Davis B. Stanley, (2006), **Quality Management**, fifth edition, Pearson/Prentice Hall.

Gazi A., Z., Silman, F., & Birol, C. (2008). **TGM Implementation in Distance Education Institute**. Case of North Cyprus . Eurasian Journal of Arastimalari- Eurasian journal Educational Research.

Guzman & Torres & Allan (2004): **The University of Santo Tomes Viewed from the lens of Total Quality Management Implications to Total Quality Education**. University of Santo Tomes Philippines.

Gryna, F, (2000), **Quality and Costs**: From Jurans Quality Handbook. Mc.Graw-Hill, Singapore.

Guran, J. & Godfery (2000) Total Quality Management: from **Juran's Quality Handbook**. Mc Graw-Hill. Singapore.

Gayashree Sreenivasan, A. Solucis Santhappara (2005). **Assessment of T.Q.M practices in Amalaysian Multinational Moblile phone Manufacturing Company: Workers Persprctive Multimedia University, Malaysia. Journal of applied Sciences** 5(10): 1802- 1808.

Greenberg, Jerald & Baron, Robert A., (2006), "**Behavior in Organizations**", McGraw Hill. U.S.A.

Guozas & Roma & Dalius (2007) Peculiarities of Quality Assurance in Higher Education: A Study of lithuanian Stititious. ISSN 1392-1142.

Heizer, J & Render. B.2001 **Operation Management**. 6th edition, Prentice Hall, New Jersey,.

Kotler ,Philip,2000 **Marketing Management** (Upper Saddle River , New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Kolcinsaski & John(2000) **Evaluation of Success and Failure Factors and Criteria in Implementation of TQM Principles in Administration at Selected Institution of Higher Education**.DIA- A60/70,2403.

Lovelock, & Christopher,2002 **Services Marketing** (New jersey: Prentice- Hall International)

Massy & William & Honoring : **Quality and Cost Containment Higher Education** New york: Anker Publishing,2003).

Munoz & Marco (1997): **Total Quality Management in Higher Education: Applying Its Principles And Practices Classroom**, University of Louisville.

Mathews (2001) **Enforced Cultural Change in Academe**. Practical Case Study: Implementing Quality Management Systems in higher Education: University of Southern Queensland.

Oakland & John,(2000) **Total Quality Management**: Text with Cases, Second Edition, Butterworth Heinemann, Oxford.

Savolainen. T.(2000). Leadershp Strategies For Gaining Business Excellence Throuth Total Quality Management: A Finnish Case Study. **Total Quality Management**. 11,211-212.

Svensson, G & Wood, Q.(2005).**Corporate Ethics inTQM: Management**.

Serah Spener(2001)**Enforced Cultural Change in Academe** .A Practical Case Study: Implementing Quality management system in Higher Education. University of Southern Queensland, Brisbane , Australia.

Young & Steve, (1997)"**Total Quality Portfolio: The Senior Executive Guide to implementing Quality**", Strategic Direction Publisher,VOL.(1),USA.

W.P.Richard (2005):Leadership and Total Quality Management : An Empirical investigation of ISO Certified Companies in Srilanka. Uneversity of Kelaniyia, Serlanka.

Wan, yipping (2005). **The Feasibility of Implementing Total Quality Management Principles in Chinese Education: Chinese Perspectives Educators.**

Wilson, a., (2001), "Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing", ***European Journal of Marketing***, Vol. 35, No. 3/4: 353-367.

المراجع الالكترونية:

1- <http://www.mohe.gov.jo> (زيارة الموقع بتاريخ 2009/12/4م).

2- <http://www.scribd.com/doc/1499230/usda-fsp50> (زيارة الموقع بتاريخ 2010/1/5).

3- http://www.springerlink.com/index/j66117_molt11j2g4 (زيارة الموقع بتاريخ 2010/1/10).

4- <http://tojde.anadolu.edu.tr/tojde7/reviews/ramesh.htm> (زيارة الموقع بتاريخ 2010/1/10).

5- <http://www.questia.com/library/educational/total-quality-education.jsp> (زيارة الموقع بتاريخ 21010/2/2).

6- <http://www.ejournal.aiaer.net/vol21109/8.%20Pour%20&%20Yeshodhara.pdf> (زيارة الموقع بتاريخ 2010/2/3م).

7- <http://www.au.af.mil/au/aul/bibs/tqm/educ.htm> (زيارة الموقع بتاريخ 2010/3/1م).

8- <http://www.youtube.com/watch?v=jwC544Z37qo> (زيارة الموقع بتاريخ 2010/3/1م).

9- <http://www.true-gaming.net/tgm/> (زيارة بتاريخ 2010/4/10م).

<http://www.tgmpowersports.com> (زيارة الموقع بتاريخ 2010/4/5).

الملاحق

ملحق رقم (1)

أسماء المحكمين الأفاضل الذين تكرموا بتحكيم استبانته الدراسة

الرقم	الاسم	الجامعة
1	أ.د بشير ألبنا	عمان العربية العربية
2	أ.د محمد ابوصالح	عمان العربية العربية
3	أ.د نعمة الخفاجي	عمان العربية العربية
4	د.خالد النيف	جامعة ال البيت
5	د.خالد زريقات	جامعة الإسراء
6	د.سعيد بوصبيعات	الكلية التقنية بعرعر
7	د.صباح موسى	عمان العربية العربية
8	د.غسان العمري	جامعة عمان العربية
9	د.غسان جبارة	جامعة الملك سعود
10	د.محمد حسين	الكلية التقنية بعرعر
11	د.نائيل الاخرس	جامعة الحدود الشمالية

ملحق رقم (2)

استبانة الدراسة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

قسم إدارة الأعمال

استبيان

تحية وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر العوامل البيئية والتنظيمية على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ". والتي تهدف إلى التعرف على اثر مجموعة من العوامل البيئية والتنظيمية على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي' من اجل تشخيص نقاط القوة والضعف, وتقديم التوصيات المناسبة, لرفع أداء مؤسسات التعليم العالي.

يرجى التفضل بالإجابة عن الأسئلة الاستبيان بموضوعية تمكن الباحث من استخلاص النتائج وتقديم التوصيات المناسبة. علما بان أية معلومات تقدمونها ستعامل بسرية تامة, ولإغراض البحث العلمي فقط. وفي حال رغبتكم في الحصول على نتائج الدراسة, فان الباحث على استعداد لتلبية طلبكم. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول التقدير والاحترام

معلومات عامة:

يرجى وضع دائرة حول الإجابة المناسبة:

1-الجنس:

أ-ذكر
ب-أنثى.

2-المنصب الوظيفي الذي تشغله:

أ-عميد
ب-نائب عميد
ج-مساعد عميد
د-رئيس قسم.

3-العمر:

أ.من 25 إلى 30 سنة.
ب.أكثر من 30 إلى 40 سنة.
ج أكثر من 41 إلى 50 سنة.
د. أكثر من 50 سنة.

4-المسمى الوظيفي:

أ-محاضر
ب- أستاذ مساعد
ج-أستاذ مشارك
د- أستاذ.

5- الخبرة:

أ-خمس سنوات فأقل
ب- أكثر من خمس سنوات إلى 10 سنوات
ج- أكثر
من 10 سنوات.

متغيرات الدراسة:

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) بجانب العبارات التالية وفق المقياس المقابل:

الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
أولاً: القوانين وتعليمات وزارة التعليم ذات العلاقة					
1- تساهم وزارة التعليم العالي في توفير معايير عمل لتسهيل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة.					
2- تساهم تعليمات وزارة التعليم العالي في دعم جهود الجامعات لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.					
3- تدعم وزارة التعليم العالي مشاركة الجامعات في المؤتمرات المحلية والعالمية للجودة.					
4- تصدر وزارة التعليم العالي نشرات دورية متخصصة لزيادة الوعي في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من قبل الجامعات.					
5- تساهم وزارة التعليم العالي في التغطية الإعلامية لجهود الجامعات في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.					
6- تقدم وزارة التعليم العالي جوائز تقديرية للجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة.					
ثانياً: الجهات المنافسة					
7- تتسم المنافسة بين الجامعات في مجال تطبيق الجودة الشاملة بالسلبية.					
8- تسعى الجامعة التي تعمل بها إلى استباق الجامعات الأخرى في تقديم خدمات ذات جودة عالية.					

				9- تعمل الجامعة على تضمين خدماتها مزايا جديدة لتسبق منافسيها.
				10- تؤمن الجامعة بأهمية الاستجابة لتحركات المنافسين في السوق.
				11- تجرى الجامعة مقارنة أسلوب تطبيقها لمبادئ جودة التعليم العالي مع الجامعات الأخرى.
				12- لا تفصح الجامعة عن عمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديها.
ثالثاً: قيم وثقافة المجتمع				
				13- يجري الاسترشاد بأراء أولياء أمور الطلبة عند بناء خطط الجامعة الإستراتيجية.
				14- يتقبل الأفراد العاملون في الجامعة نشر ثقافة الجودة في العمل.
				15- تتعاون منظمات القطاعين العام والخاص مع الجامعة في نشر ثقافة الإبداع.
				16- تساهم الثقافة المجتمعية السائدة في الجامعة على تقبل الأفراد لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.
				17- يتفاعل المانحون بشكل ايجابي مع توجهات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة.
رابعاً: الهيكل التنظيمي:				
				18- تساهم وحدة تنظيمية في الجامعة على ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

					19-تعمل الجامعة على إن يكون هيكلها التنظيمي مرنا لتقبل التطورات المحتملة التي تجاري تطبيق مبادئ الجودة.
					20-يعكس الهيكل التنظيمي الأنشطة الرئيسية للجامعة التي تغطيها متطلبات الجودة.
					21-تطور الجامعة الهيكل التنظيمي في ضوء المستجدات التي تجري في العالم.
					22-يوفر الهيكل التنظيمي للجامعة نماذج إدارية حديثة للتطوير وبما ينسجم مع مبادئ الجودة.
					22- تعمل الجامعة على دمج أفكار الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للجامعة.
خامساً:الثقافة التنظيمية:					
					23-تبنى الجامعة رسالة تؤكد على تلبية التعليم الجامعي لحاجات المجتمع.
					24-تؤكد الجامعة على جودة التعليم الجامعي كقيمة مشتركة يتبناها العاملون لديها.
					25-تشجع الجامعة العاملين فيها على المشاركة في اتخاذ القرارات.
					26-تعمل الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية تؤكد على الجودة الشاملة.
					27- تركز الجامعة على أداء الفريق تماشياً مع مبادئ الجودة.
					28-تحرص الجامعة على زيادة انتماء العاملين لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة.

					29- تشجع الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين لتعزيز عملية تطبيق الجودة الشاملة.
سادساً: دعم الإدارة العليا					
					30- تتعاون الإدارة العليا في الجامعة مع الإدارات الأخرى على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
					31- تشجع الإدارة العاملين على القيام بالإعمال وفق معايير الجودة الشاملة.
					32- تركز فلسفة الجامعة على جودة التعليم الجامعي.
					33- تعمل الإدارة العليا على توفير التقنيات التعليمية المناسبة لنجاح تطبيق الجودة الشاملة.
					34- تساعد الإدارة العليا على تلبية الحاجات الجديدة ذات العلاقة بتطبيق الجودة الشاملة.
					35- تبادر الإدارة العليا في طرح الأفكار الجديدة لضمان جودة التعليم العالي.
سابعاً: تحقيق الميزة التنافسية في الأوساط الجامعية:					
					36- تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في زيادة حصة الجامعة في السوق.
					37- تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في زيادة الثقة بمخرجات الجامعة.
					38- تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في رفع مستوى رضا الطلاب لتحقيق ذاتهم.
					39- تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في خفض تكاليف الجامعة.

					40-تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في انجاز الأعمال من أول مرة.
					41- تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في زيادة قدرة الجامعة على إضافة تخصصات جديدة على برامجها.
ثامناً: تحقيق رضا المجتمع المحلي:					
					42-تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في طرح تخصصات تتوافق وحاجات المجتمع.
					43- تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في ربط الأبحاث العلمية وحاجات المجتمع .
					44-تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في حل مشكلات المجتمع.
					45- تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تعزيز القيم المجتمعية في الجامعة.
					46- تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التنمية للمجتمع.
					47- تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تحقيق التواصل مع منظمات القطاعين العام والخاص.
تاسعاً:تحسين مخرجات التعليم.					
					48- تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في متابعة خريجي الجامعة.
					49- تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في زيادة القدرة في الحصول على التغذية العكسية بشأن مخرجات الجامعة.

					50-تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في تطوير المساقات الدراسية.
					51- تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تصميم برامج تدريبية للعاملين.
					52- تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في ترسيخ علاقة الطلبة بمنظمات القطاعين العام والخاص.
					53- تساهم تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في تنويع مصادر المعلومات التي تحتاجها الجامعة.