

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات التربوية العليا

قسم الأصول والإدارة التربوية

إدارة الجودة الشاملة :

أنموذج مقترح للتطوير الإداري وأمكانية تطبيقه في الجامعات

الأردنية العامة

إعداد

احمد محمد احمد بدح

اشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة ، تخصص

إدارة تربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا - عمان - الأردن

٢٠٠٣

إدارة الجودة الشاملة :

أموذج مقترح للتطوير الإداري وأمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة

إعداد

احمد محمد احمد بدح

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة ، تخصص إدارة تربوية
في جامعة عمان العربية للدراسات العليا - عمان - الأردن

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً

الأستاذ الدكتور خالد العمري

عضواً

الأستاذ الدكتور احمد بطاح

عضواً

الدكتور عباس عبد مهدي

عضواً ومشرفاً

الأستاذ الدكتور راتب السعود

٢٠٠٣

ب

الإهداء

إلى من ربياني صغيراً حيث أوجب الله تعالى علي أن أخصهما بالشكر وأمر بذلك حيث قال سبحانه وتعالى : "أن أشكر لي ولوالديك" وقال أيضاً : "وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى زوجتي الغالية رمز الوفاء والتضحية .

إلى بناتي رمز المستقبل شهد ، و راما ، و لجين ، و وسن.

إلى الاخوة والأخوات الاعزاء .

الباحث

احمد محمد بدح

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم النبيين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين
وبعد

أحمد الله -عز وجل- وأشكره أن منحني القدرة على إتمام هذه الدراسة ، وأنار لي الطريق بأن سخر لي
أساتذة أفاضل كان لهم الفضل بعده في إتمامها . والآن وبعد أن انتهت الدراسة، يسعدني ويشرفني أن
أتوجه بكلمة الشكر والتقدير والعرفان لأستاذي الفاضل معالي الدكتور راتب السعود الذي تفضل بقبول
الإشراف على هذه الأطروحة منذ أن كانت فكرة يهجس بها الخاطر، فعاش معي لحظات العناء وأعطاني
من وقته الثمين الكثير من الرعاية والمساندة والتوجيه الحسن ، ومن وافر علمه وجهده المتميز،
وملاحظاته وتوجيهاته القيمة ، مما كان له الأثر الكبير في إخراجها بهذا الشكل العلمي المتواضع، فله مني
كل الشكر والتقدير.

كما يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور خالد العمري، والأستاذ الدكتور احمد بطاح،
والدكتور عباس عبد مهدي؛ لتفضلهم بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة، فلهم مني كل الشكر
والتقدير والاحترام .

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم امتناني إلى أسرة جامعة عمان العربية للدراسات العليا ممثلة بالأستاذ
الدكتور سعيد التل رئيس الجامعة، والأستاذ الدكتور نائب الرئيس كايد عبدالحق، والأستاذ الدكتور عميد
الكلية عبدالله عويدات، والدكتور عباس عبد مهدي رئيس القسم؛ لما قدموه من رعاية صادقة ومعرفة
قيّمة .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى زوجتي العزيزة وبناتي على تعاونهم المستمر وتشجيعهم لي أثناء
فترة دراستي ولما تحملوه من صبر خلال دراستي.

وأخيراً أتقدم بكل الشكر والتقدير إلى الأخ العزيز الأستاذ باسم ابوليلي لما بذله من جهد في إخراج هذه
الأطروحة بالشكل والإخراج المناسب .

والله ولي التوفيق

الباحث

احمد محمد بدح

فهرست المحتويات

هـ.....	فهرست المحتويات
ل.....	المُلخص.....
١.....	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها.....
٢.....	مقدمة:
٦.....	مشكلة الدراسة:
٩.....	هدف الدراسة:
٩.....	أهمية الدراسة:
١٠.....	محددات الدراسة :
١١.....	تعريف المصطلحات:
١٣.....	الفصل الثاني الإطار النظري و الدراسات السابقة.....
١٤.....	أولاً: الإطار النظري.....
١٧.....	١. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:.....
٢١.....	٢. نشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوره:.....
٣٠.....	٣. فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:.....
٣٢.....	٤. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:.....
٣٤.....	٥. محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:.....
٣٧.....	٦. الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة.....
٤٠.....	٧. المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ايزو).....
٤٨.....	٨. نماذج إدارة الجودة الشاملة:.....
٦٥.....	التخطيط.....
٦٥.....	التنفيذ.....
٦٥.....	التدقيق.....
٦٥.....	العمل.....
٨٦.....	ثانياً: الدراسات السابقة .
٨٦.....	الدراسات الأجنبية:.....
٩١.....	الدراسات العربية:.....

٩٩.....	خلاصة الدراسات السابقة:
١٠١.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
١٠٢.....	أولاً: مجتمع الدراسة
١٠٢.....	ثانياً: عينة الدراسة
١٠٣.....	ثالثاً: أداة الدراسة
١٠٧.....	رابعاً: إجراءات الدراسة
١٠٨.....	خامساً: المعالجة الإحصائية
١٠٩.....	الفصل الرابع نتائج الدراسة
١١٠.....	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول :
١٣٩.....	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
١٦٠.....	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:
١٧٣.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
١٧٤.....	أولاً: خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
١٧٤.....	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
١٨٠.....	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
١٨٦.....	التوصيات
١٨٨.....	المراجع
٢٠٠.....	الملحقات

فهرست الاشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	العمليات الثلاث لأموذج جوران لإدارة الجودة الشاملة	٤٥
٢	عناصر أموذج بالدريج لإدارة الجودة الشاملة	٥٠
٣	عناصر أموذج أرفن لإدارة الجودة الشاملة	٥٤
٤	عناصر أموذج والتر شيورت لإدارة الجودة الشاملة	٥٥
٥	مراحل أموذج اشوك وموتواني لإدارة الجودة الشاملة	٥٦
٦	أموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في قطاعي التربية والتعليم، والتعليم العالي	٥٨
٧	أموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية	٥٩
٨	أموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة	٩٨
٩	الهيكل التنظيمي للوحدات واللجان الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية	١١٧

فهرست الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	أبرز الأحداث في تطور حركة إدارة الجودة الشاملة.	٢١
٢	المراحل الرئيسة الأربعة لإدارة الجودة الشاملة.	٢٣
٣	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.	٢٤
٤	عناصر المواصفات الدولية للجودة (الايزو).	٣٥
٥	توزع أفراد مجتمع الدراسة على الجامعات الأردنية العامة وفقاً للمسمى الوظيفي.	٨٨
٦	مجالات أداة الدراسة وعددها ونسبها المئوية وفقاً لأمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية .	٩٠
٧	معامل الثبات لكل مجال من مجالات أمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح وللأداة ككل.	٩٢
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية لمجالات أمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية	١٢٢

١٣٣	عدد الفقرات ونسبها المئوية ودرجة إمكانية تطبيقها لمجالات أُمُوذج إدارة الجودة الشاملة المقترح وفقاً لتقديرات أفراد العينة.	٩
١٣٤	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لإمكانية تطبيق مجالات أُمُوذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	١٠
١٣٥	تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة الدراسة عن أداة الدراسة ككل (مجالات أُمُوذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة) وفقاً للمسمى الوظيفي.	١١
١٣٦	جدول الاختبار البعدي (شيفيه) لأداة الدراسة ككل (مجالات أُمُوذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة) وفقاً للمسمى الوظيفي للكشف عن الفروق الإحصائية .	١٢
١٣٧	تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (القيادة) وفقاً للمسمى الوظيفي.	١٣
١٣٧	تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (رسالة الجامعة) وفقاً للمسمى الوظيفي.	١٤
الصفحة	الموضوع	
١٣٨	الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (رسالة الجامعة) وفقاً للمسمى الوظيفي للكشف عن الفروق الإحصائية.	١٥

١٣٨	تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (الثقافة التنظيمية) وفقاً للمسمى الوظيفي.	١٦
١٣٩	الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (الثقافة التنظيمية) وفقاً للمسمى الوظيفي للكشف عن الفروق الإحصائية.	١٧
١٣٩	تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (نظام حوسبة المعلومات وتحليلها) وفقاً للمسمى الوظيفي.	١٨
١٤٠	تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (التخطيط الاستراتيجي) وفقاً للمسمى الوظيفي.	١٩
١٤٠	الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (التخطيط الاستراتيجي) وفقاً للمسمى الوظيفي للكشف عن الفروق الإحصائية.	٢٠
١٤١	تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (إدارة الموارد البشرية وتنميتها) وفقاً للمسمى الوظيفي.	٢١
١٤١	تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (إدارة العمليات) وفقاً للمسمى الوظيفي.	٢٢
١٤٢	تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (التحسين المستمر) وفقاً للمسمى الوظيفي.	٢٣
١٤٢	الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (التحسين المستمر) وفقاً للمسمى الوظيفي للكشف عن الفروق الإحصائية.	٢٤

٢٥	تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (رضا العملاء) وفقاً للمسمى الوظيفي.	١٤٣
٢٦	الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (رضا العملاء) وفقاً للمسمى الوظيفي للكشف عن الفروق الإحصائية.	١٤٣
٢٧	تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (التغذية الراجعة) وفقاً للمسمى الوظيفي.	١٤٣

فهرست الملحقات

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	استبانة وأ نموذج آراء المحكمين	١٧٠
٢	أسماء المحكمين والخبراء لأداة الدراسة والأ نموذج المقترح	٢٠٠
٣	أداة الدراسة	٢٠٢
٤	كتب جامعة عمان العربية للجامعات الأردنية الثماني لتسهيل مهمة الباحث وكتب الموافقة عليها	٢١١

إدارة الجودة الشاملة :

أهمودج مقترح للتطوير الإداري وأمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة

إعداد

احمد محمد احمد بدح

اشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أهمودج لإدارة الجودة الشاملة، وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما التصور المقترح لتطوير أهمودج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة؟

ما درجة إمكانية تطبيق أهمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق أهمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة، وفقاً للمسمى الوظيفي؟

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمد الباحث الأسلوب التحليلي التركيبي النظري، كسبيل لتعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن طريق مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوافر من مصادر أولية وثانوية، بغية التعرف إلى نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، من أجل رسم إطار عام لتطوير أهمودج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة، يوضح فيه كيف يمكن للإدارة الجامعية الأردنية أن تنتفع بهذا النهج الإداري الحديث، كمدخل من مداخل إصلاح الإدارة التعليمية وتطويرها.

وقد تكوّن الأهمودج المقترح من عشرة مجالات هي: القيادة، ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها التي تضم: " تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات " وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة.

وللتحقق من درجة إمكانية تطبيق هذا النموذج للجامعات، قام الباحث بعرضه على عينة الدراسة المكونة من (٥٠٨) من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية العامة الثماني، وهي: الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طلال. واستخدم الباحث استبانته تضم المجالات العشرة الخاصة بنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية. وقد اشتملت الاستبانته في صورتها النهائية على (١٠٠) فقرة، تهدف بمجملها إلى الكشف عن آراء واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حيال درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة. وقد تم التحقق من صدق النموذج والأداة من خلال عرض النموذج المقترح والاستبانته، التي تضم مجالاته، على لجنة من المحكّمين والمتخصصين بالإدارة التربوية والإدارة العامة في الجامعات الأردنية. وبعدها قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة بتطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Re-Test) إذ بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠.٨٩).

وللكشف عن الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة إمكانية تطبيق النموذج المقترح في الجامعات الأردنية فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وكل مجال من مجالات أداة نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي والاختبار البعدي (شيفيه) وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

جاءت درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة كبيرة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لصالح العمداء.

وفي ضوء هذه النتائج التي تمخضت عنها هذه الدراسة أوصى الباحث بقيام الجامعات الأردنية العامة بتبني نموذج إدارة الجودة الشاملة الذي تم تطويره، والشروع في تطبيقه من خلال إنشاء وحدات لضبط الجودة الشاملة فيها، والعمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية راسخة لتأكيد إدارة الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى جميع الكوادر الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة.

ABSTRACT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT: A PROPOSED MODEL FOR ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT AND THE POSSIBILITY OF ITS APPLICATION IN THE JORDANIAN PUBLIC UNIVERSITIES

By:

Ahmad Mohammad Badah

Dissertation Supervisor

Prof. Ratib Al Soud (PHD)

This study attempted to develop a total quality management model for administrative development, and examine the degree of its applicability in the Jordanian Public universities through answering the following questions:

What is the proposed model for the total quality management (TQM) in the Jordanian Public universities?

To what extent could the proposed model of the total quality management for administrative development be applied in the Jordanian Public universities?

Are there significant statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) in the application possibility of the proposed (TQM) model in the Jordanian Public universities attributed to the job position?

The study population consisted of (90) deans, department heads and directors of the administrative units of the eight Jordanian Public universities, namely: University of Jordan, Al-Yarmouk University, Mu'ata University, Jordan University of Science and Technology, Al Al-Bait University, the Hashemite University, Al-Balqa' Applied University and Al-Hussein Bin Talal University. The study sample comprised all the study population.

For the purpose of achieving the aims of the study, the researcher applied the analytical synthetic approach, as a means to recognize the concept of the (TQM) through conducting a survey and analysis of the available subject literature, such as primary and secondary resources, for the aim of exploring the results of the research and studies in this field. The researcher aimed through this to draw a general framework for developing a proposed model to apply the (TQM) in the Jordanian Public universities in which the researcher illustrated how the administration of the Jordanian university may make use of the modern administrative method as an entry to the reform and development of the educational administration.

The proposed model consisted of ten areas. They were: leadership, message of the university, organizational culture, information computerization and analysis, strategic planning, human resources management and development (which consisted of: human resources planning, training, incentives, sharing in decision-making), operation management, continual improvement, customer satisfaction, and feedback.

To test the suitability of this model to universities, the researcher used a questionnaire that covered the ten areas of the model. The questionnaire, in its final shape, consisted of (١٠٠) items, aiming in whole to explore the views and trends of the study population members about the applicability extent of the proposed (TQM) model for the administrative development in the Jordanian Public universities. The validity of the model and tool was tested by a committee of arbitrators and specialists in the educational and public administrations in the Jordanian universities. The researcher then verified the reliability of the tool by applying it to a study population sample, using the (test-retest) method. The total reliability coefficient for the tool was (٠.٨٩).

To answer the study questions, the means and standard deviations for each item and area of the tool of the proposed (TQM) model were calculated. The (ANOVA) and dimensional test analyses were employed too. The study results showed that:

The degree of applicability of the proposed TQM model in the Jordanian Public universities was high .

There were significant statistical differences ($\bar{U} \leq 1.10$) in the degree of the applicability of the proposed (TQM) model in favor of the Hashemite University, over the other Jordanian Public universities: University of Jordan, Mu'ata University, Jordan University of Science and Technology, Al Al-Bait University, Al-Balqa' Applied University, and Al Hussein University.

There were significant statistical differences ($\bar{U} \leq 1.10$) in favor of the faculty deans, as compared with the heads of the academic divisions and the directors of the administrative units in the Jordanian Public universities.

In the light of the above-mentioned results of the study, the researcher recommended that the Jordanian Public Universities adopt the idea of the total quality management model and apply it through creating total quality management and training units. The Jordanian Public Universities are also recommended to develop the values and attitudes that are necessary to build a kind of deep-rooted organizational culture to ensure the implementation of the total quality management processes by all the parties concerned at these universities.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

هدف الدراسة

أهمية الدراسة

محددات الدراسة

تعريف المصطلحات

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تزايد الاهتمام عالمياً في العقدين الأخيرين من القرن العشرين المنصرم بجودة التربية (Quality of Education)، ومن المتوقع أن يزداد هذا الاهتمام في المستقبل نظراً للشكوى العالمية من انخفاض مستويات الجودة في التعليم. وتشير التقارير العالمية إلى أن الدول المتقدمة أكثر شكوى من الدول النامية. وانخفاض مستويات الجودة يتضح في انخفاض مستوى المنتج التعليمي، وانخفاض الاتصال الجيد بين المؤسسات التعليمية وبين المجتمع.

وما تزال النظم التعليمية، في بداية القرن الحادي والعشرين، تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية. لذا فإن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، والمطلب الاجتماعي القوي، من أجل مدى واسع للتعليم، والحاجة للاستخدام الأفضل للإمكانيات المادية والبشرية، والضغوط من أجل التنمية؛ كل هذه الأمور أجبرت الحكومات على أن تستجيب لهذا المطلب. وأصبح تحسين جودة التعليم هدفاً أساسياً لأجل تحسين السياسات التعليمية الحالية.

وفي ميداني التربية والتعليم، والتعليم العالي، تعد الإدارة من المجالات الحديثة التي تطور مفهومها تطوراً سريعاً، معتمداً في ذلك على تطور مفاهيم الإدارة في ميادين الصناعة وإدارة الأعمال والإدارة العامة. وإن التطور الإداري هو أساس كل تطور حضاري وتربوي، وإن هذا التطور لا يمكن أن يبدأ بالفعل من غير تجديد إداري. لذلك أصبح تطوير الإدارة التربوية أمراً ملحاً. وقد تأثرت الإدارة في المجال التربوي بما شهدته فروع الإدارة في المجالات الأخرى، من حيث استخدام النظريات والأساليب والمفاهيم الحديثة. فأصبحت الحاجة ماسة إلى تطوير الإدارة التربوية، بما يمكنها من تسيير العملية التربوية، ومؤسساتها التعليمية المختلفة. وقد تجلّى هذا الاهتمام في محاولات إعادة النظر في هيكلها وتنظيماتها الإدارية، وتشريعها التربوية، وأساليب اختيار وتأهيل القادة من العاملين في الإدارات التربوية (اليونسكو، ١٩٩٦).

وقد انطلقت الإدارة التربوية إلى آفاق جديدة في التطوير، وأخذت الأبحاث والدراسات المتصلة بها تغطي كل أبعاد العملية الإدارية التربوية، وتناولت كل قطاع من قطاعاتها، وكان من أهم هذه الدراسات إدارة الجودة الشاملة. ونتيجة لأهمية هذا المفهوم، وانتشار تطبيقه في دول العالم، ازداد اهتمام الباحثين به، وقدموا الكثير من الأسهامات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه، وأضحت كثير من المؤسسات الحكومية والخاصة في معظم دول العالم، على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة. وذلك لغايات رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة، من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة، تحافظ على استمرارية المؤسسات وبقائها، في وسط الحدة التنافسية بينها. كما احتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، سواء على الصعيد العالمي أو العربي. إذ تعد أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها " الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب " (المناصير، ١٩٩٤، ٩).

وقد استدعى التغير السريع في الميادين الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والديموغرافية نشوء مطالب ملحة على الجودة التعليمية. إذ نادى كل من الحكومات الاتحادية، واتحادات المعلمين، ورجال الأعمال، والجماعات التابعة للقطاع الخاص، في الولايات المتحدة الأمريكية بإصلاحات تربوية وتعليمية على نطاق واسع من خلال التركيز على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (السعود، ٢٠٠٣).

ويعد تطبيق الجودة الشاملة في جميع القطاعات -وبخاصة قطاع التعليم العالي- من أهم المعايير للمنافسة في جذب رؤوس الأموال الاستثمارية محلياً وعالمياً، في ظل تنفيذ آليات اتفاقية التجارة العالمية (الجات). ومن المتوقع أن تشد المنافسة في تطبيق نظام الجودة في قطاع التعليم العالي أكثر من القطاعات الصناعية والتجارية، من أجل إعداد وتكوين القوى البشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج، وإجراء البحوث والدراسات وتطبيق التكنولوجيا لخدمة المجتمع، وتنميته (اليونسكو، ١٩٩٩).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة بعضها ببعض. وهي تتكون من مصطلحين: هما الجودة والشاملة. أما الجودة فتعني أداء العمل بمستوى متميز، وأما الشاملة فتعني أنها تؤثر في كل شيء في المؤسسة، وعلى كل عامل فيها، و تتطلب التزاماً شاملاً من الجميع: إداريين ومنفذين (ياغي، ١٩٩٧).

وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية، تركز إلى عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين. وقد بدأت في تطبيقه العديد من المؤسسات الإدارية؛ لتحسين إنتاجها وتطوير نوعية خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وقد حققت المنظمات الإدارية، الحكومية والخاصة، نجاحات كبيرة، إثر تطبيق هذا المفهوم، خاصة في بعض الدول المتقدمة، مثل اليابان والولايات المتحدة وفرنسا وبريطانيا. لذلك أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً مهماً من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات ملموسة في الإدارة (القحطاني، ١٩٩٣).

وتعد الجودة ظاهرة نسبية متصلة ومتأصلة في المؤسسات التعليمية، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى بأوجه عديدة، وسواء استخدمت المؤسسة التعليمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو اتجاهات أخرى، فلا بد أن تكون هناك حلقة وصل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من جهة، والثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة من جهة أخرى. ولا يتأتى لهذه الحلقة أن تترسخ بنجاح إلا بقيادة الجودة الشاملة لدى القائد في المؤسسة. فإذا أريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، يتعين على رؤساء الجامعات الا يتشبثوا بإمكانية تطبيقها ومعناها الاصطلاحي فحسب، بل ينبغي عليهم أيضاً أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً بحيث تكون ملائمة للبيئة الأكاديمية (Huang ١٩٩٤).

وهناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الجودة الشاملة، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وكثرة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط. فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، في حين أن هناك إهمالاً لدور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتدرين وسيادة نمط إداري معروف باسم " إدارة الطوارئ والأزمات ". وإن طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء. وغالباً ما تتخذ أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير (الخطيب، ٢٠٠١).

وتشير الإحصاءات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي (٢٠٠٢ / ٢٠٠٣)، إلى أن التعليم الجامعي في الأردن توسع توسعاً كبيراً هائلاً خلال السنوات العشر الماضية، حيث أصبح عدد الجامعات العامة والخاصة (٢٠) جامعة. يلتحق بهذه الجامعات حوالي (١٥٠) ألف طالب، منهم (١٠٥) آلاف في الجامعات العامة و(٤٥) ألفاً في الجامعات الخاصة. ويقوم على تدريسهم حوالي (٥٠٠٠) عضو هيئة تدريس. وعلى الرغم من هذا التوسع الكمي المتسارع الذي حققه الأردن في مجال التعليم الجامعي، إلا أنه يمكن القول بأن هذا التوسع قد واكبه عدد من الإشكاليات والاختناقات والتحديات، مثل تدني جودة التعليم الجامعي، وعدم مواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتزهد الوظيفي في الأجهزة الإدارية والفنية، والعجز المتراكم في موازنات الجامعات. ولا تخفى آثار هذا العجز على قدرة هذه الجامعات على تحقيق أهدافها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٢).

وعلاوة على البحوث والدراسات التي أشارت إلى ضعف جودة التعليم العالي، وانحدار مستواه في الأردن، فقد برزت أصوات كثيرة تنادي بضرورة تطوير هذا القطاع الهام، وضبط جودته. وكان جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين من أبرز من دعا إلى ضرورة إعادة النظر في مسيرة التعليم العالي وتطويره، منذ أن تسلم سلطاته الدستورية. فقد أشار في خطاب التكليف السامي (١٩٩٩) إلى:

" أن العملية التربوية -رغم إنجازاتها العديدة- بحاجة إلى تطوير مستمر بهدف الارتقاء بمستوى التعليم وتجويد مخرجاته، وتعزيز دور الجامعات كمنارات للإبداع، وحرية التفكير، وتخريج الكفاءات العالية القادرة على الأداء الجيد. كما أن الإدارة التي تستطيع تحقيق الأهداف بجدية، وبكلفة أقل، وزمن أقصر، هي الإدارة الحصيفة التي تقوم على إيجاد مؤسسات متخصصة فاعلة تعمل بروح الفريق الواحد، وتركز على العمل الميداني، وتتصدى للمشكلات قبل وقوعها، أو حين يكون من السهل التعامل معها قبل أن تتفاقم. وأن الإدارة العامة بحاجة إلى إعادة هيكليّة لمنع التداخل والتضارب والازدواجية، واختيار القيادات والعاملين على أساس الكفاءة والخبرة والنزاهة، وتحديث الإجراءات الإدارية بهدف تبسيطها، وتسهيل حصول المواطن على حاجاته وخدماته دون عناء أو تكلفة زائدة "

ولما كانت إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية حديثة مجربة - فإنه يعول عليها، إذا ما طبقت- أن تحدث نقلة نوعية في إدارة الجامعات. ولذا جاءت هذه الدراسة لا لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة فحسب، وإنما لتقترح أمودجاً يمكن تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة بهدف التطوير الإداري فيها.

مشكلة الدراسة:

لعل من أبرز القضايا الأساسية التي يعاني منها التعليم الجامعي العربي، والتي تقلل من كفايته، وتحد فعاليته هي القضية المتعلقة بنوعيته. ذلك أن تدني مستوى نوعية التعليم الجامعي أمر ذو خطورة كبيرة، ليس على حاضر المجتمع فحسب، بل على مستقبله، وعلى قدرته على مواجهة الصعاب، والتصدي للتحديات. لذلك فإن تطوير نوعية هذا التعليم بات ضرورة وطنية في كل قطر عربي، وضرورة قومية في الوطن العربي. إذ لا يمكن للأمة العربية أن تثبت وجودها وتشارك في مجرى الحضارة الإنسانية إلا من خلال تعليم جامعي ذي نوعية متقدمة (التل، ١٩٨٦).

وأن المتتبع لمسيرة التعليم العالي، بشتى قنواته وتخصصاته وفروعه واتجاهاته الحديثة، يلمس التغيير المستمر الذي تشهده جامعات الدول المتقدمة، مع بداية اختفاء صورة الجامعة التقليدية التي تعزل نفسها عن مجتمعها، وتتوقع في محيطها، وبالمقابل حلول الجامعات المرتبطة بالمجتمع والمتفاعلة معه. إن التوجه إلى استشراق المستقبل بأساليب علمية وطرق متطورة في شتى نواحي الحياة، يضع العبء الأكبر على مؤسسات التعليم العالي في هذه المهمة. إذ يجب عليها أن تعمل على تأدية دورها في تطوير وتقديم المجتمع. والتعليم الجامعي، بحكم رسالته وبحكم الأعداد الغفيرة المقبلة عليه، جدير بكل بحث واهتمام ورعاية حتى يتخلص من المشكلات التي تكبل حركته، وتعوقه عن أداء رسالته، بحيث يساير الأنظمة التعليمية الأخرى في البلدان المتقدمة (عيسوي، ١٩٨٩).

ويواجه التعليم الجامعي الأردني العديد من التحديات والمشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافه، ومن أبرزها ما يلي:

١. عدم استخدام استراتيجية ثابتة في الإدارة، حتى تتيح المجال لكل فرد في المؤسسة أن يبدع ويبتكر.
٢. تقادم التشريعات الموجودة وضخامة الأنظمة والتعليمات، مما يؤدي إلى إعاقة الأمور الإدارية والتعليمية.

٣. عدم تدريب وتأهيل الإداريين والأكاديميين والفنيين تأهيلاً يجعلهم قادرين على إدارة المناصب التي يتولونها بجدارة وكفاءة وفاعلية عالية.

٤. عدم إشراك الجهاز الأكاديمي والفني والطلبة في رسم السياسة العامة للجامعات.

٥. عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، دون النظر إلى الكفاءة في شغل المناصب الإدارية والأكاديمية.

٦. القرارات تتم بشكل مركزي، مع انعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار الإداري من الإدارات الوسطى والإدارات التنفيذية.

٧. التزايد الكمي في الجامعات على حساب المستوى الكيفي، مما أدى إلى تدني جودة التعليم الجامعي.

٨. العجز المتراكم في موازنات الجامعات الأردنية.

٩. عدم مواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية (درة، ٢٠٠٠).

١٠. التهافت على التعليم الجامعي.

١١. نقص الإمكانيات المادية والبشرية في الجامعات.

١٢. تدني مستوى البحث العلمي.

١٣. محدودية فرص العمل بعد التخرج (الخطيب، ١٩٩٧).

لذا يمر التعليم العالي في الأردن بمرحلة حرجة تحتاج إلى تحليل تنظيمي، لتحسين القدرات التنافسية في ظل ثورة المعلومات والاتصالات. حيث يشهد القرن الحادي والعشرون تحولات وتغيرات سياسة واقتصادية وثقافية، اتسمت بالعمق والاتساع. هذه التحولات والتغيرات آخذة في صنع وتشكيل المستقبل على نحو لا رجعة فيه. وقد بدأ العديد من الأنظمة التعليمية خلال السنوات الأخيرة في تصميم وسائل وأدوات جديدة لقياس نتائج التعليم العالي، من أجل عمليات الإصلاح التي يقوم بها المجتمع، ومواجهة المستويات المتدنية منها، ذلك لان التحدي الكبير للنظم التعليمية في الوقت الراهن ليس فقط تقديم

التعليم لكل المواطنين، بل التأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية (اليونسكو، ٢٠٠٠). وفي ظل التوسع في التعليم العالي، وزيادة الإقبال عليه، واستجابة لتطلعات المجتمع الأردني، وظهور العديد من أصوات القيادات الفكرية التي تنادي بضرورة تطوير هذا التعليم، والوصول به إلى مستويات نوعية أفضل. واستشراً للمستقبل للولوج الآمن في القرن الحادي والعشرين، فإنه لمن الأهمية أن يتم الكشف عن جودة العملية التعليمية لمؤسسات التعليم العالي. فالتوسع في التعليم العالي يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أداء نوعي ومتميز لهذه المؤسسات، ولمواكبة التطورات العلمية والمعرفية، والتكيف مع المتغيرات الاجتماعية والثقافية، مما يدعو وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي لإعادة النظر في العملية التربوية والنظام التعليمي (مدخلات وعمليات ومخرجات). بهدف تعزيز فعالياته، ورفع كفاءته وتطويره وتجويد مكوناته من خلال رؤية تربوية مستقبلية، تركز بصورة أساسية على تحسين البعد النوعي لعناصر النظام التربوي، مع التركيز على رفع مستوى مخرجاته (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩).

لذلك لابد لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن تلتفت إلى موضوع الجودة من خلال سعي أصحاب القرار في الجامعات الأردنية إلى تطوير مدخلاتها وعملياتها بشكل مستمر، بغية الحصول على أفضل مخرجات، بوقت أقصر، وكلفة أدنى. ولعل واحداً من أهم مدخلات العملية التربوية هو نمط الإدارة التربوية. إذ حققت الأنظمة التربوية في العديد من الدول المتقدمة نجاحاً ملموساً بعد تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية مثل جامعة ولاية اوريجون (Oregon State University) وجامعة هيوستون (Houston University) وجامعة بنسلفانيا (Pennsylvania University).

ولكن غياب أمودج خاص لإدارة الجودة الشاملة للجامعات الأردنية العامة يجعلها غير آبهة في تطبيقها، مما أدى بالباحث إلى تطوير أمودج مقترح لإدارة الجودة الشاملة، يمكن تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. لذلك يجد الباحث أن جانباً أساسياً من مشكلة التعليم العالي بالدرجة الأولى يعد مشكلة إدارية، وأن الإدارة مدخل أساس لتطوير التعليم وجودته. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في: هل يمكن تطوير أمودج لإدارة الجودة الشاملة بهدف التطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة، وإلى أي درجة يمكن تطبيق هذا الأمودج؟

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير أُمُوذج لإدارة الجودة الشاملة والتعرف إلى درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، وذلك من خلال الاجابة عن الأسئلة التالية:

ما التصور المقترح لتطوير أُمُوذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة؟

ما درجة إمكانية تطبيق أُمُوذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق أُمُوذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة وفقاً للمسمى الوظيفي؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدثة، أخذ يظهر في مؤسسات التعليم العالي والقطاع التربوي في دول العالم المتقدمة: ألا وهو نظام إدارة الجودة الشاملة، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تكون أول دراسة أردنية ميدانية (في حدود معرفة الباحث)، تتناول موضوع تطوير أُمُوذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة. وهذا قد يفيد المسؤولين عن التعليم العالي وسياساته في الأردن، في التعرف إلى مفهوم وفلسفة ومبادئ وعناصر وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الإدارة التربوية بشكل عام، وإدارة التعليم العالي بشكل خاص، بعد أن ثبت نجاحها في العديد من الجامعات الأجنبية، وذلك للاستفادة منها واستثمارها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسساتنا التعليمية، ونحن في بداية القرن الحادي والعشرين الذي شعاره التطوير والتحديث والجودة في جميع المجالات.

لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على مؤسسة التعليم العالي يعد في غاية الأهمية، وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.

وانسجماً مع هذا الاتجاه الرامي إلى متابعة الجديد في مجال الإدارة، فإن هذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على واحد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة، وهو ما يسمى بـ "إدارة الجودة الشاملة"، وذلك لأهمية هذا المفهوم وتطبيقاته في الجامعات الأردنية. كذلك تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً

ومنهجاً علمياً يقوم على مجموعة من المبادئ، والمتمثلة بالتركيز على العملاء وحاجاتهم وتوقعاتهم، فضلاً عن تركيزها على تحسين العمليات والنشاطات، ومشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف المتعلقة بعمليات التحسين.

من هنا، فإن إدارة الجودة الشاملة تعد أمودجاً مميزاً، إذا ما أحسن تطبيقه من قبل كل من القطاعين الخاص والعام على حد سواء. حيث إن إدارة الجودة الشاملة تضمن زيادة الربحية والإنتاجية، وتحسين الأداء، فضلاً عن زيادة رضا العملاء للخدمات المقدمة لهم.

وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن فيما يلي :

تتصدى بالدراسة الى مفهوم إداري حديث، وهو نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقه في مؤسسات التعليم العالي في الأردن والوطن العربي.

تطوير أمودج لإدارة الجودة الشاملة، والتعرف الى درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. الحاجة الماسة لإدارة مؤسسات التعليم العالي لمثل هذه الدراسات التي ستسهم في تطوير وتحسين أداء هذه المؤسسات.

تعمل هذه الدراسة على توفير المعلومات التي تساعد على تطوير وتحسين عناصر ضبط الجودة في أداء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى؛ لدعم دور المسؤولين الإداريين والتربويين في تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

خلو المكتبة التربوية الأردنية بشكل خاص، والعربية بشكل عام من مثل هذه الابحاث، وقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

تمثل هذه الدراسة أساساً لدراسات أخرى في المجال نفسه.

محددات الدراسة :

يمكن الأخذ بنتائج هذه الدراسة والعمل على تعميمها في ضوء المحددات الآتية:

١. اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الأردنية العامة الثماني وهي: الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طلال.

٢. اقتصر هذه الدراسة على عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية العاملين في الجامعات الأردنية العامة خلال العام الدراسي ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ .

٣. اقتصر هذه الدراسة على استخدام الأداة التي تضم المجالات العشرة لأموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة وهي: القيادة، ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة وتنمية الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة.

تعريف المصطلحات:

لأغراض الدراسة تم تعريف المصطلحات التالية:-

إدارة الجودة الشاملة: هي استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد الجامعة.

الأموذج: يرى كروان (Krone) أن النموذج هو تصور مخطط ومنظم ودقيق للواقع وجزء مبسط للحقيقة ويشمل الجوانب المهمة التي تساعد في فهم وضبط الظاهرة المدروسة، كما أنه تقريب رمزي للموقف الحقيقي؛ ولهذا فهو ليس تاماً؛ لأنه لا يمثل الحقيقة كلها. وفي كل الاحوال يعد النموذج اداة تفكير وتحليل، وقد عبر عن ذلك بقوله: "إن النماذج تبسيط مجرد للواقع ويحتاج في بنائه إلى قدرة ذهنية مبدعة" (Krone, ١٩٨٠, ١٠).

أموذج إدارة الجودة الشاملة: هو تصور مخطط ومنظم ودقيق لمجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية والأكاديمية الشاملة، التي يقوم بها المسئولون عن تسيير شؤون الجامعة (فريق إدارة الجودة ومجالسها)، لجميع عناصر العملية التعليمية من مدخلات وعمليات ومخرجات، والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويتها وتحسينها في مجالات العمل بالجامعة كافة، وذلك تلبية لاحتياجات المجتمع ومتطلباته، ولرغبات المتعلمين وحاجاتهم، من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية بالجامعة.

التطوير الإداري: "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتنمية العاملين في المنظمة عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم وأنماط سلوكهم، وذلك لإدخال التغيير في المنظمة ككل لتتجاوب ذاتياً مع البيئة المحيطة بها بهدف تحقيق الفعالية الكلية للمنظمة" (ياغي، ٢٠٠٢، ١٨٤).

الجامعة: "مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، تتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية. وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة، منها ما هو على مستوى البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا، يمنح بموجبها درجات علمية للطلاب" (الثبتي، ٢٠٠٠، ٢١٤).

الجامعة العامة: "مؤسسة تنشأ بموجب قانون خاص بها، وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري وعلمي، وتشرف عليها الدولة. ومدة الدراسة فيها لا تقل عن أربع سنوات أو ما يعادلها وتمنح الدرجة الجامعية الأولى - البكالوريوس - على الأقل" (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٩٥، ٦١).

الفصل الثاني الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولا : الإطار النظري

مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

نشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوره.

فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة.

المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (إيزو).

نماذج إدارة الجودة الشاملة.

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

ثانيا : الدراسات السابقة

الدراسات الأجنبية

الدراسات العربية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري حول إدارة الجودة الشاملة، وللدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظري

ولد مفهوم الجودة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين. ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث، أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة. فقام بتطوير مفهوم الإدارة القديم، ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، تأكيداً على أن مسألة الجودة لا تشمل مجالاً معيناً أو أكثر داخل المنظمة، بل يشملها جميعها. ومما ساعد على انتشار هذا النهج الإداري الجديد، خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية لصالح الشركات اليابانية، التي ركزت اهتمامها الأساس على مسألة الجودة، كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية وعلى رضا المستهلك. في حين أن الشركات العالمية الأخرى، وخاصة الأمريكية، كانت تولي اهتمامها الأولي لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، على اعتبار أن مسألة السعر هي هاجس المستهلك الأول.

وقد ساد هذا الاتجاه حتى عقد السبعينات، حيث تنبّهت هذه الشركات للخطر المحدق بها؛ مما دفعها إلى تعديل استراتيجياتها القديمة واستبدالها باستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، لتوقف زحف المنافسة اليابانية لمنتجاتها. وكان الأساس لهذه الأفكار أن المنشأة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في منتجها النهائي (عقيلي، ٢٠٠١).

وقد شهدت السنوات القليلة الماضية نمواً سريعاً في مجال تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأصبحت هذه المفاهيم منتشرة في معظم مؤسسات القطاعين الخاص والعام على حد سواء. وقد تفاوتت تطبيقاتها من مكان إلى آخر، معتمدة على ظروف وبيئة هذه المنظمات، وتم قبول هذه المفاهيم، لأنها تحمل في طياتها وعوداً بالتغيير إلى الأفضل، وبالتالي تحقيق مصلحة كل من المنظمة وعملائها. ولقد كانت اليابان

والولايات المتحدة سباقتين إلى تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها (ابونبعة ومسعد، ١٩٩٨). وتعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) دليلاً إرشادياً، وتغيراً هائلاً في الفكر، والممارسة الإدارية في المنظمات على اختلاف أنواعها. فهي تقدم عدداً من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تنتهجها لتصل إلى أحسن أداء ممكن من خلال تركيزها على فلسفة جديدة تتمشى مع تطور الأهداف والتكنولوجيا، وإعطاء التدريب والاهتمام اللازم للحصول على الكفاءة اللازمة (عباسي، ١٩٩٧).

وقد أسهم العديد من العلماء الأمريكيين في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هؤلاء على سبيل المثال ادوارد ديمنج (Edward Deming)، وجوزيف جوران (Joseph Juran)، وفيليب كروسبي (Philip Crosby). إذ حملت مبادئهم وأفكارهم الملامح الرئيسية لما يطلق عليه بإدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة (توفيق، ١٩٩٥).

وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمنج (Deming) وجوران (Juran). وفي نهاية الخمسينيات، أتاحت اليابان لهما تطبيق النظريات التي يناديان بها، حتى تميزت اليابان في السبعينيات بتطبيق نظريات واتجاهات إدارة الجودة الشاملة. وبدأ العالم بهذه التجربة اليابانية في التطوير الإداري، ورفع كفاءة المنظومة الإدارية الذي وضع اليابان في مقدمة دول العالم من حيث المنافسة العالمية، والذي بدأ منذ السبعينيات يأخذ اتجاهاً سريعاً وواضحاً للتقدم، حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا التفوق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهددها اقتصادياً (الشبراوي، ١٩٩٥).

وفي بداية السبعينيات قام فيليب كروسبي (P. Crosby) بتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتبر أن المنافسة مع اليابان تستدعي تظافر الجهود كافة لخلق وتطوير منظومات الإدارة المتكاملة في المؤسسات المختلفة. وعلى الرغم من التشابه الكبير في الأسس والمبادئ العامة التي تجمع بين ديمنج (Deming) وجوران (Juran) وكروسبي (Crosby) بوصفهم رواد هذا المجال، فإن كلا منهم قد تميز بطريقة ورؤية خاصة، تجعله متفرداً في بعض الجوانب والنواحي المختلفة. وقد ظهر في اليابان أساتذة كبار في هذا المجال عاصروا ديمنج (Deming) أو عملوا بعده مثل ايشيكاوا (Ishikawa) و تاجوشي (Taguchi) وغيرهم، والذين عملوا على تطوير النظريات والأسس التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة، وجعلها أداة للتطوير المستمر. إذ قاموا بوضع مبادئ إدارة الجودة الشاملة لكي تطبق في المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان (زكي، ١٩٩٧).

لقد استدعى التغيير السريع في الميادين الاقتصادية والتقنية والاجتماعية نشوء مطالب ملحة على الجودة التعليمية، وعلى فعالية هذه الجودة. وقد نادى كل من الحكومات الاتحادية، واتحادات المعلمين، ورجال الأعمال، والجماعات التابعة للقطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية إلى إصلاحات تربوية وتعليمية على نطاق واسع، من خلال التركيز على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. كما وأن تقارير بارزة ومشهورة مثل (أمة في خطر) الذي أعدته اللجنة الوطنية في التعليم العام الأمريكي عام (١٩٨٣)، و (ماذا يتطلب سوق العمل من الجامعات)، مثل هذه التقارير قدر لها أن تخلق قدراً هائلاً من الضغط على الإداريين التربويين لقيادة وإدارة النظام التعليمي باتجاه التركيز على مواصلة السعي نحو تحقيق جودة التعليم. ولكي يتسنى بلوغ جودة التعليم، فقد باشر القادة التربويون تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وإذا ما ارتكزت إدارة الجودة الشاملة على مبادئ صحيحة وسليمة من جهة، وعلى فريق يتمتع بخبرة عريضة، من جهة أخرى، فإنها بكل تأكيد ستزود القادة التربويين بالآليات والمفاهيم التي يحتاجونها لتغطية أهداف تحسين جودة التعليم تغطية فعالة (Huang , ١٩٩٤).

وتعيش الإدارة اليوم عصرًا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع. حيث يشهد العالم المتقدم تغيراتٍ وتطوراتٍ سريعةً ومتلاحقةً في القطاعات الحكومية والصناعية والأعمال كافة. لذا تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي استخدمتها في السابق في مجال التطوير والتحسين.

وفيما يلي توضيح لأبرز جوانب هذا المفهوم :

مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

نشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوره.

فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

محاوإ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة.

المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (إيزو).

نماذج إدارة الجودة الشاملة.

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

١. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية، الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ، والتي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. هذا وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة. إذ إن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة، ومن شخص لآخر. وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. وفي البحث عن معنى الجودة في اللغة العربية، نجد ان لسان العرب يرد كلمة الجودة في أصلها اللغوي "جود" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجودة أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاده جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، ١٩٨٤).

أما معنى الجودة في اللغة الإنجليزية، فهو لا يختلف كثيراً عن معناها في اللغة العربية. فهذا قاموس وبستر (Webster's New World Dictionary) يعرفها على أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة لامتياز لنوعية معينة من المنتج (Granlnik, ١٩٨٤).

ومن معنى الجودة اللغوي اشتق معناها الاصطلاحي، ذلك أن الجودة تعني اصطلاحاً "معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأوقات، وهي جهد مستمر ومتطور، بحيث لا يوجد حد معين للجودة تستطيع أن تصل إليه" (عبدالباقي، ١٩٩٩، ١٨).

وفيما يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد عرفها جوزيف جابلونسكي (Joeseph Jablonski) بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، وذلك بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، من خلال فرق العمل" (Jablonski, 1994, 17).

كما عرفها روجر تنكس (Roger Tunks) على " أنها التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوز تلك التوقعات"، وهذا التعريف يتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

إشراك والتزام الإدارة والأفراد.

إن إدارة الجودة الشاملة هي طريق لأداء العمل وليست برنامجاً.

إن هدف تحسين الجودة هو العميل بالإضافة إلى توقعاته (Tunks, 1992, 13).

وعرفت هيلجا ديراموند (Helga Drummond) إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة إدارية مبنية أساساً على رضا العميل، وهي بذلك تتضمن التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات المقدمة، والتأكد من أن المنظمات التي تقدم هذه الخدمات أو المنتجات تستطيع أن تقدمها بشكل متقن دائماً" (Drummond , 1992, 43).

وقد عرفها جيمس ريلي (James Rilay)، وهو نائب رئيس معهد جوران (Juran) المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على: " أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل؛ حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل" (Rilay, 1993, 32).

أما معهد الجودة الفيدرالي (Federal Quality Institute) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل؛ حيث يتضمن كل المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة" (Harrison,& Stupok, 1993, 416).

أما بهارات واكهلو (Bharat Wakhlu) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على: " أنها التفوق في الأداء لإرضاء العملاء عن طريق عمل المدبرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد جودة ذات قيمة للعملاء، من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، وفي كل وقت" (Wakhlu, ١٩٩٤, ١٢).

أما في مجال إدارة التعليم العالي، فقد بدأ البحث عن مؤشرات للجودة في الجامعات والكليات في فترة الثمانينات، وظهر العديد من هذه الجهود المتنوعة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وأستراليا. وقد تم تطوير مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي تم تناولها من المنظور الصناعي والتجاري، ليتناسب والمجال التربوي. ووضعت عدة تعريفات لتحديد معنى إدارة الجودة الشاملة من المنظور التربوي. فقد عرفها روودز (Rhodes) بأنها: "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة" (Rhodes, ١٩٩٢, ٣٧).

ويمثل تعريف روودز (Rhodes) إطاراً مرجعياً لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في التربية من حيث: (المدخلات، والعمليات، والمخرجات). إن الالتزام الكلي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية يستدعي إعادة النظر في رسالة هذه المؤسسة، وأهدافها وغاياتها، واستراتيجياتها، ومعايير وإجراءات التقويم المتبعة فيها. إن عملية إعادة النظر والفحص هذه يجب ألا تقتصر على ما سبق، بل تتعداه إلى التعرف على حاجات المستفيدين (الطلاب)، أي ما هي نوعية التعليم والإعداد التي يرون أنها تحقق حاجاتهم وتلبي رغباتهم الآنية والمستقبلية.

أما فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين، فلا بد من إعادة تدريبهم وتطوير مهاراتهم مع تحديث لأطرهم المرجعية، بحيث يتمكنون من استيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها. أما فيما يخص الموارد، وهيكلية التنظيم الإداري القائم، والإجراءات المتبعة فيه، فلا بد من إعادة النظر في كيفية توظيف واستثمار الموارد بكفاءة وفعالية، وإعادة هيكلة التنظيم على نحو يتوافق مع فلسفة

إدارة الجودة الشاملة. أما فيما يتعلق بالمنهج الدراسية، فيعد ضرورياً إعادة فحص محتوياتها وغاياتها، ومدى توافق ذلك مع متطلبات الحياة العصرية وتلبيتها لحاجات المستفيدين والمجتمع الذي ينتمون إليه.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة كذلك من المنظور التربوي على أنها: "مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات، قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين" (عابدين، ١٩٩٢، ٣٣).

وذكر كوستين (Costin) تعريف رابطة إداريي المدارس في ولاية تكساس لأدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات، لإحراز قناعة العميل من خلال إشراك كافة إداريي المؤسسة، والهيئة العاملة، والهيئة التدريسية، والموظفين الآخرين، وتطبيق النهج الكمي والكيفي لبلوغ التحسين المتواصل لخدمات ومنتجات المؤسسة التعليمية" (Costin, ١٩٩٥، ١٢).

وعرفت كلية ريو سالادو (Rio Salado College) إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: "العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوى المعلمين والنظام والكلية، في ضوء توقعات الطلاب. ومن خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات يستطيع المعلمون، والطلاب تطوير جودة التعليم". (Ashok & Motwani, ١٩٩٧، ١٣٢).

وعرفها محمود ومصطفى بأنها: "أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل مجالات العمل التعليمي كافة. فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية، ليس في إنتاج الخدمة فحسب، ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية، محلياً وعالمياً، وزيادة نصيبها في سوق العمل" (محمود ومصطفى، ١٩٧٧، ٢٠٠٠).

ومن خلال الاستعراض السريع لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، نلاحظ أن تلك التعريفات ركزت على الجوانب الأساسية التالية:

ضرورة التزام الإدارة الجامعية بالجودة الشاملة.

إن عمليات التحسين المستمرة سمة من سمات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

إرضاء الطالب وتحقيق توقعاته ورغباته عنصر أساسي في إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

إشراك كل فرد من مختلف مستويات التنظيم الجامعي مطلب أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

استخدام فرق العمل هو أساس ضروري لتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعة.

٢. نشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوره:

إن الجودة كفكرة موجودة منذ آلاف السنين، ولكنها كنظام إداري لم تنشأ إلا حديثاً. فالجودة ليست ابتكاراً من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب، بل إن جذورها موجودة منذ القدم، حيث تنسب أقدم الاهتمامات إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية في العراق، إبان حكم حمورابي الذي تضمنت مسلته (٢٨٢) مادة، ضمت بينها قانوناً يهتم بالتجارة، ألزم فيها من يقدم سلعاً غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب. حيث تشير المادة (٢٢٩) منها (إذا كان بناء قد بنى بيتاً لرجل ولم يحسن عمله، بحيث انهيار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت، فسوف يُقتل ذلك البناء) (زين الدين، ١٩٩٦).

وفي القرن الخامس عشر قبل الميلاد، أكد الفراعنة المصريون على الجودة في بناء وصيغ جدران المعابد المصرية، فضلاً عن الشواهد الباقية من عملهم في تشييد الأهرامات.

وفي الحضارة الإسلامية دلت الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة والمشاهدات العملية في الدولة الإسلامية، أنها طبقت العديد من المبادئ الأساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة، وقد كان اهتمام الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:

مبدأ الشورى: وقد دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿وشاورهم في الأمر﴾ (آل عمران: ١٥٩) ، فالمشورة هنا توصل إلى عمل متقن وذو خبرة.

مبدأ التعاون: فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير. ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾ (المائدة: ٢)، فالعمل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه: فقد حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه، وخلوه من العيوب، والسعي للتحسين الدائم، وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه كامل الإخلاص. ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً﴾ (الكهف: ٣٠). وقوله تعالى: ﴿ولتسئلن عما كنتم تعملون﴾ (النحل: ٩٢)

الرقابة: سواء كانت الرقابة خارجية أو ذاتية، فإنها سوف تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية، وفقاً للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية.

كما أن الرقابة الذاتية لدى المسلم، والمنبثقة من قوة الإيمان والالتزام بالشريعة، سيكون لها الأثر الأكبر بشعور المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة. ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿كل نفس بما كسبت رهينة﴾ (المدثر: ٣٨).

ونستدل من خلال الآيات القرآنية الكريمة، والأحاديث النبوية الشريفة على تركيز الإدارة الإسلامية على ترسيخ الجودة في الأعمال والخدمات المختلفة، كما أن الرقابة كانت تتم في ضوء معايير ومقاييس معينة مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

وبدأت إدارة الجودة الشاملة بمعناها الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية. إلا أنها نمت وازدهرت في اليابان كنظام إداري، حيث ترجع نشأة الجودة الشاملة إلى السنوات الأولى من هذا القرن، عندما بدأت دراسات الزمن والحركة عام (١٩١١) والتي نادى بها تايلور (Taylor)، حيث كانت مؤشراً لولادة

اهتمامات حديثة بالكفاءة. وقد نشطت الاهتمامات بالجودة خلال الحرب العالمية الثانية حيث بذل العلماء والمهندسون الأمريكيون جهوداً كبيرة للسيطرة على نوعية الصناعات الحربية، والحصول على أسلحة ناجحة وعالية الدقة باستخدام أسلوب الرقابة الإحصائية على الجودة. إلا أن هذه الجهود اقتصرت على الصناعات الحربية فقط، في حين تبنى اليابانيون في بداية الخمسينات تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة كوسيلة لإعادة بناء البنية التحتية الصناعية المدمرة في كافة المجالات، الأمر الذي كان له أكبر أثر على النجاح الذي حققته الشركات اليابانية في أواخر السبعينات. وساعد ذلك على انتشار استخدام إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان، حيث وجدت طريقها إلى الشركات الأوروبية والأمريكية التي بدأت في أوائل الثمانينات الأخذ بأفكار ديمينج (Deming) حول كل من الجودة، والإنتاجية، والوضع التنافسي. وأصبحت في منتصف التسعينات تدرس وتطبق وبشكل واسع في المعاهد والجامعات الأمريكية. والجدول (١) يوضح أبرز الأحداث في تطور حركة إدارة الجودة الشاملة (القحطاني، ١٩٩٣).

الجدول (١)

أبرز الأحداث في تطور حركة إدارة الجودة الشاملة

السنة	الأحداث
١٩١١	نادى تايلور (Taylor) بدراسة الزمن والحركة في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" والذي كان مؤشراً لولادة مفاهيم جديدة للكفاءة.
١٩٣١	عرض شيوارت (Shewrat) فكرة السيطرة على الجودة إحصائياً من خلال الرقابة الاحصائية على الجودة في المنتجات الصناعية.
١٩٤١	عمل ديمينج (Deming) كمعلم لتقنيات الرقابة النوعية في أثناء عمله في دائرة الحرب الأمريكية.
١٩٥٠	بدأ ديمينج (Deming) بتعليم مفاهيم الجودة في اليابان.
١٩٥١	نشر جوران (Juran) كتاباً عن رقابة الجودة.
١٩٧٠	قدم كروسبي (Crosby) فكرة العيوب الصفرية.
١٩٨٠	بدأ الإعلام الأمريكي يتحدث عن التطور التكنولوجي.
١٩٨١	بدأت الشركات الصناعية الشهيرة الكبرى تفكر بأفكار ديمينج (Deming)، حيث دعته لإلقاء محاضرات وندوات وذلك من أجل التحدث للإدارة العليا.
١٩٨٢	نشر ديمينج (Deming) كتاباً بعنوان: الجودة، الإنتاجية، الوضع التنافسي.
١٩٨٧	تبنى الكونغرس الأمريكي جائزة للجودة وهي جائزة الجودة لمالكوم بالدريج (Malcom Baldrige).

وزير الدفاع الأمريكي يصدر تعليماته لوزارة الدفاع الأمريكية من أجل تبني مفهوم الجودة الشاملة.	١٩٨٨
فلوريدا للطاقة والكهرباء وهي أول شركة أمريكية تريح جائزة ديمينج (Deming).	١٩٨٩
مدخل الجودة الشاملة أصبح -وبشكل واسع- يدرس في المعاهد والجامعات الأمريكية.	١٩٩٣

المصدر: (القحطاني، ١٩٩٣، ٢٨)

وعلى الرغم من أن الجودة قد بدأت منذ حوالي عام (١٩٠٠) ميلادي أو ما قبله بقليل بما يعرف بعملية الإشراف، إلا أننا نستطيع القول بأن الجودة بمعناها الحديث قد مرت بأربعة مراحل كما ذكرها جارفين (Garvin, ١٩٨٨):

مرحلة التفتيش (١٩٢٠ - ١٩٣٠):

وقد كانت الجودة في هذه المرحلة تستهدف فصل المعيبات عن المنتج النهائي، مستخدمة في ذلك أجهزة التفتيش والاختبار ومعامل الاختبارات.

مرحلة ضبط الجودة إحصائياً (١٩٣٠ - ١٩٧٠):

وكانت الجودة هنا قد هدفت إلى تقليل نسبة المعيبات، مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى، تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة.

مرحلة ضمان وتوكيد الجودة (١٩٧٠ - ١٩٨٥):

وكان الهدف منها ضمان ثباتها، واستخدمت في ذلك التخطيط وإدارة نظم الجودة.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة (١٩٨٦ - حتى الآن):

والتي تهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة واتساع المفهوم التطبيقي للجودة، ويشمل جميع عناصر التنظيم وكان من أبرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة لتحقيق رضا العميل .

والجدول (٢) يبين مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٢)

المراحل الرئيسية الأربعة لإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	ضمان الجودة وتوكيد الجودة	ضبط الجودة إحصائياً	التفتيش	المراحل / المميزات
الأثر الاستراتيجي	التنسيق	الضبط	الكشف	الاهتمام الأساسي
رضا العملاء	حل المشكلة	حل المشكلة	حل المشكلة	هدف الجودة
احتياجات العملاء والسوق	السياسة الإنتاجية كاملة من التصميم حتى السوق، ومساهمة كل المجموعات الأدائية والوظيفية لا سيما المصممون وذلك لمنع أي فشل في الجودة	تطابق الإنتاج مع تقلص التفتيش	تطابق الإنتاج	التوكيد على
التخطيط الاستراتيجي، وضع الأهداف لتحقيق رضا العميل.	برامج وأنظمة	الأدوات والتقنيات الإحصائية	المعايرة والقياس	الطرق / الأساليب

الكيفية	التفتيش، التصنيف	تحديد وإصلاح مواطن الخلل وتطبيق النظم الإحصائية	قياس الجودة، تخطيط الجودة وتصميم البرامج	وضع الأهداف ، التعليم والتدريب العمل التشاوري مع الدوائر الأخرى، وتقييم البرامج
المسؤولية	دائرة التفتيش	دوائر التصنيع والهندسة	جميع الدوائر، على الرغم من أن الدوائر العليا تشترك هامشياً في التصميم والتخطيط وتنفيذ سياسات الجودة.	القيادة العليا
التركيز	التفتيش على الجودة	ضبط الجودة	بناء الجودة	إدارة الجودة

المصدر: (Garvin, ١٩٨٨,٧٧)

وتتزايد الصعوبة في ممارسة الأعمال الإدارية مع سرعة تغير وتطور المجتمعات، وما يترتب على هذا التغيير من ظهور حاجات وأزمات جديدة، تتطلب حلولاً خاصة، لا تقف عند مجرد تقديم الحل في حد ذاته، بل لا بد من البحث عن كفاءة وفاعلية هذا الحل، مما يتطلب تغييراً مستمراً في طريقة التفكير الإداري، وذلك ما أدخله مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ غير بعض المفاهيم التي كانت راسخة في ذهن خبراء الإدارة، طبقاً للفكر الإداري التقليدي. (الخلف، ١٩٩٧).

والجدول (٣) يوضح مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.

جدول (٣)

مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	نوع الإدارة / العناصر
أفقي ومسطح	هرمي	الهيكل التنظيمي
مؤسس / غير مركزي / مبني على البيانات والإجراءات العلمية والمشاركة التامة.	غير ملموس / مركزي / مبني على معرفة الناس في قمة الهرم .	اتخاذ القرارات
البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر وترقبها. اتباع أسلوب الفعل لكشف المشكلات ومنعها قبل حدوثها.	تجنب المشكلات وتفاديها، وعدم محاولة إصلاح شيء إلا إذا تعطل تماماً، اتباع أسلوب ردة الفعل.	حل المشكلات
العمليات والإجراءات والنظام الإداري مصدر المشكلات، لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية والنظام الإداري.	العاملون دائماً هم مصدر المشكلات الإدارية، لذلك فالمديرون يديرون الناس.	مصدر المشكلات
لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء أو الإهدار، يجب أن تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء العمل صحيحاً من المرة الأولى.	يمكن التعامل معها ويتم تحملها لدرجة معينة، والأخطاء عادة يتم اكتشافها وتصحيحها.	الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال
تخطيط طويل الأجل وتفكير استراتيجي. تركيز داخلي وخارجي على العمل. تحسين مستمر	تخطيط قصير الأجل ، تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة. عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين	التخطيط التركيز جهود التحسين

تصميم المنتجات والخدمات	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها وفقاً لمعرفة الخبراء.	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها وفقاً لمعلومات وبيانات تم جمعها من عملاء الداخل والخارج.
المديرون والموظفون	المديرون يعرفون أكثر، والموظفون يستمعون للتعليمات وينفذونها حرفياً.	العاملون الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر، لذلك فالموظفون يشاركون في التحسين
الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة يؤدي لزيادة الإنتاجية.
المسؤولية	الجودة مسؤولية العاملين ويلامون بشكل مباشر عند تردي الجودة.	الجودة مسؤولية الإدارة، ويلقى اللوم على الإدارة والنظام المتبع عند تردي الجودة.

المصدر: (الخلف، ١٩٩٧، ٥٩).

وفي مجال التربية والتعليم، يعد موضوع الاهتمام بالجودة ليس حديثاً. فلقد وجهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى نظمها التعليمية نقداً، وعدم رضا لانخفاض مستوى الجودة بها. وركزت العديد من الدول على دراسة الجوانب المرتبطة بالجودة على أثر اكتشافها لانخفاض مستوى التعليم فيها.

وتزايد الاهتمام بالجودة في التربية بشكل مفاجئ في منتصف السبعينات من القرن العشرين، وبخاصة في الثمانينات، للعديد من العوامل التي فرضتها هذه الفترة ومن أهمها: التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، والتوسع في التعليم، وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل التي أدت لزيادة الاهتمام بالجودة.

وكتيجة لأهمية مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة، فقد انتشر تطبيقه في القطاع التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بادرت العديد من المناطق التعليمية (School Districts) إلى تجريب وتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التربوية، كما في مدرسة ماونت إيدج كومب في ستكا، ولاية

ألاسكا (Mo. Edgecumbe High School in Stika, Alaska) التي تعد من المدارس الرائدة في خوض غمار تجربة إدارة الجودة الشاملة، حتى أصبحت (ماونت إيدج كومب) مرجعية في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على المستوى الوطني، ومدرسة ر دوود المتوسطة في نابا، في كاليفورنيا (Redwood Middle School in Napa, California) التي حظيت برعاية ويليام جالسر (William Galsar)، رائد إدارة الجودة الكلية في التربية، وذلك عبر ما يعرف بمشاريع الجودة (Bonstingle, ١٩٩٢).

أما على مستوى العالم العربي، فهناك محاولات جديدة لبعض الجامعات والمؤسسات التربوية لتطبيق أساليب نظام إدارة الجودة الشاملة فيها، حيث استطاعت مدارس الرواد بالرياض من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدراسها، والحصول على شهادة الجودة العالمية (أيزو ٩٠٠٢) عام ١٩٩٧، من قبل لجنة الخبراء الدوليين من معهد المقاييس البريطاني، لتكون أول مؤسسة تربوية في المملكة العربية السعودية، وفي العالم العربي، تنال هذه الشهادة الدولية (طاحون، ١٩٩٩).

أما على الصعيد المحلي فقد حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام خاص، وقد تناولته مجموعة من الدراسات الميدانية وبينت مدى قابليته للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي والصناعة والخدمات في الأردن.

٣. فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:
إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مظلة تضم تحتها عدداً كبيراً من أساليب الجودة، التي يمكن إدارتها: تشمل الضبط الإحصائي للعملية، ودوائر الجودة، وخدمة العميل، وتأمين ومراقبة الجودة، والوقت المحدد؛ وفي مجال التربية تشمل تحسين جودة النظام التعليمي. وقد استخدمت هذه الأساليب في المجالات الصناعية والحكومية والتعليمية، تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة. إلا إننا يجب أن نأخذ في الاعتبار أن استخدام أي من هذه الأساليب منفرداً لا يمثل إلا خطوة أولية نحو التطوير، ولا يعد بديلاً لإدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع (حجي، ١٩٩٦).

وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة مبنية على مبادئ وأسس؛ تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية، تقود إلى الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل.

أما المبادئ التي تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة كما ذكرها حجي (١٩٩٨) فهي:
مشاركة جميع العاملين في التنظيم. أي أن جميع من يعمل في المنظمة مسؤول مسؤولية كاملة عن جودة الخدمة، لأن الجودة الشاملة تتطلب في المقام الأول الإدارة التشاركية.
أداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي العمل للكثير من العيوب.
تكلفة الجودة وفقا للجودة الشاملة وهي عبارة عن تكاليف جميع الأعمال المتعلقة بالجودة
قدرة الإدارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات يعتمد عليها لتحقيق شهرة واسعة في السوق.
وضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل، من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية.
تنمية مفهوم الرقابة الذاتية.

ويمثل فهم العناصر الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسة لتحقيقها، الأمر الذي يستلزم ترجمة تلك العناصر إلى واقع فعلي، ويتطلب ذلك خطوات أساسية كما ذكرها محمود ومصطفى (٢٠٠٠) وهي:

تحديد أهداف مؤسسات التعليم العالي وفلسفتها، بما يتلاءم مع نظام إدارة الجودة الشاملة.
تفهم فلسفة الجودة الشاملة والابتعاد تماما عن الخوف من التغيير الذي تفرضه هذه الفلسفة لتحقيقها.
إيجاد نظام فعال للتدريب على العمل بنظام الجودة الشاملة في الجامعة.
تبني أسلوب فعال للقيادة على جميع المستويات الإدارية لتشجيع عملية الالتزام. فالقيادة والالتزام أمران متلازمان، لأنه من الواجب أن يكون هناك التزام ومسئولية نحو نجاح إدارة الجودة الشاملة.
إسهام ومشاركة الأفراد في تحقيق النجاح لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية.

الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وعدم النظر الدائم لماضي العملية التعليمية، أو الانحصر في حاضرها. القضاء على العوائق التنظيمية بين العاملين في الكليات والأقسام الجامعية، والاعتماد على سياسات أكثر واقعية، والتأكد من تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب رفض الأهماط الثابتة في الإدارة والتنظيم وتقبل مفاهيم جديدة.

الابتعاد عن الفردية في العمل.

التخلص من تقييم أداء العاملين المبني على مقارنتهم بعضهم ببعض.

١٠. تقوية العنصر البشري وتدعيمه في إنجاز العمل، على أساس انه العامل الفعال في نجاح الإدارة.

١١. العمل على أن يكون الطالب هو المحور الرئيسي للعملية التعليمية والتربوية.

ومما سبق يتضح أنه إذا أريد للمؤسسات التربوية الأخذ بإدارة الجودة الشاملة، فلا بد أن تتمسك بخطوات تلك الفلسفة حتى تضمن جودة تعليمية على أعلى مستوى .

٤. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقاتها. ومن أهم هذه المبادئ كما ذكرها بالدرستون (Balderstone, ١٩٩٥ ما يلي):

الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعملية بالجامعة، حتى يسهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.

وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة، يشارك في صنعها جميع العاملين، كل قدر إسهامه، بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي طويل وقصير المدى وتحقق رغبات الطلاب والعاملين والعملاء.

توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين بالجامعة، وتستطيع تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح، ولديها القدرة على تحديد الواقع الحالي للجامعة، وما هو متوقع في المستقبل، والفجوة بين الاثنين وتلتزم التحسين المستمر للجودة.

التزام إدارة الجامعة بتنمية ثقافة الجودة، والحرص على تنفيذ أسسها.

تبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات.

احترام العاملين في الجامعة، ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم، بما لا يتعارض مع تنفيذ العمل ومصالحته.

الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة.

استخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة، والتغلب على المعوقات التي يواجهها، باعتباره المدخل الملائم

لتحسين الجودة. وقد طور ديمينج (Deming) هذا المدخل بما يتناسب مع البيئة التعليمية. ومن

الأساليب التي تسهم بشكل فعال في تنفيذ هذا المدخل، ومن ثم تحسين الجودة: العصف الذهني،

وتحليل باريتو، وتحليل السبب والأثر، وخرائط المسار، والأشكال البيانية.

تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات

ومتطلبات سوق العمل والعملاء، من حيث الأعداد المطلوبة والمواصفات المتوقعة في المتعلمين، ومتابعة

التغير الذي يحدث في هذه التوقعات من آن لآخر.

١٠. تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتي

البكالوريوس والدراسات العليا، باعتبار أن حُسن إعداد الطالب في مرحلة معينة يسهم في تأهيله للمرحلة

الآتية.

١١. تبني استراتيجيات وطرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة، ورؤية كل عملية من العمليات التعليمية

أو الإدارية في ضوء النظام ككل.

١٢. الاستخدام الذي لتكنولوجيا المعلومات، ووجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بصفة دورية،

بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، مع مراعاة أن تكون تلك البيانات ممكنة لاعتبارات

السرعة، والدقة، وسهولة الاسترجاع. وقد تتعلق بسياسات وشروط القبول، أو تعكس احتياجات سوق

العمل، أو تتعلق بتقييم البرامج والأفراد المشاركين في العملية التعليمية.

١٣. انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.

١٤. تطبيق مبادئ التعليم المستمر، والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة، وعلى كل جديد، مع التأكيد على أن يكون التدريب مرتبطاً مباشرة بتحسين الجودة، ومن أمثلة ذلك تدريب أعضاء هيئة التدريس على الحاسوب، وتشجيعهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية.

١٥. التركيز على العمل الجماعي، وليس على العمل الفردي، وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية، وبين الجهات الإدارية والعاملين، وذلك من خلال توحيد الهدف، والتركيز على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الغير، وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات؛ مما يساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشكلات.

١٦. إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي.

١٧. تقليل التكلفة بقدر الإمكان، مع الحرص على أداء العمل بشكل جيد وتحقيق الأهداف المتوقعة.

١٨. الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم بدلاً من الرقابة الخارجية.

١٩. التخلص من الخوف؛ لأنه يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية، ويتيح الفرصة لتداول المعلومات غير الصحيحة، ويعيق استخدام مداخل إدارية أكثر حداثة وتعاوناً، مثل: الإدارة التشاركية، والتقييم والتحسين المستمر بمعنى أن يكون على مستوى الجامعة جهاز متخصص، وعلى مستوى عال من الكفاءة العلمية والعملية، يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية، ويعمل على تحديث تلك البرامج، وتطويرها بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات سوق العمل من جهة، ومع التطورات العالمية والتكنولوجية من جهة أخرى. وينبغي ألا يقتصر التحسين على محتويات البرامج التعليمية فقط، بل يمتد ليشمل طرق وأساليب تنفيذها وتقييمها.

٢٠. وجود دليل موثق يتضمن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسسها إدارتها.

٥. محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يمثل فهم وإدراك محاور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها ومن أهم تلك المحاور كما ذكرها مصطفى (١٩٩٧) ما يلي:

أ. جودة عضو هيئة التدريس:

ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها. ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس: تأهيله العلمي والسلوكي والثقافي، وخبراته العملية التي تتكامل بدورها مع تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

ب. جودة الطالب :

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية التي أنشئت من أجله ، ويقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل الجامعة: علمياً وصحياً وثقافياً ونفسياً، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله. وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق، وتفهم وسائل العلم وأدواته.

ج. جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:

ويقصد بجودة البرامج والخطط التعليمية: شمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب، الأمر الذي من شأنه يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين، ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب، من خلال الممارسات التطبيقية العملية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

د. جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:

المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره. وجودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم؛ لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، ويشكل إحدى علاماتها البارزة.

ومن الجدير بالذكر أن المباني التعليمية، محتوياتها المادية والمعنوية، مثل: القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، والصوت وغيرها من المحتويات؛ تؤثر في جودة التعليم ومخرجاته، وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم، أثر ذلك بدوره في قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

هـ. جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح:

ليس هناك خلاف على أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعد أمراً حتمياً. وجودة الإدارة الجامعية تتوقف إلى حد كبير على القائد؛ فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح.

ويدخل في إطار جودة الإدارة الجامعية: جودة التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة. أما جودة التشريعات واللوائح الجامعية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة. كما يجب عليها أن تواكب كافة المتغيرات، والتحويلات من حولها، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار، لأن الجامعة توجد في عالم متغير تؤثر وتتأثر به.

و. جودة الخطط الدراسية:

ويقصد بها جودة محتوياتها وتحديثها المستمر، بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته، وأبحاثه في جميع أنواع التعليم التي تتطلبها الجامعة منه. كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

ز. جودة الإنفاق الجامعي:

يمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي. وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية. أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصار من السهل حلها. ولا شك أن جودة التعليم الجامعي على وجه العموم يمثل متغيراً تابعاً لقدر التمويل الجامعي في كل مجال من مجالات النشاط.

ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم الجامعي أمراً له أثره الكبير في تنفيذ البرامج الجامعية المخطط لها، كذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي حتماً إلى تغيير في خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتماً على جودة التعليم الجامعي، والتي تحتاج غالباً إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد خدمات ومراكز البحوث والتدريب.

ح. جودة تقييم الأداء الجامعي:

يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم الجامعي تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التطبيقية، والمشملة بصفة أساسية على الطالب، وأعضاء هيئة التدريس، والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها، وتمويل إدارة الجامعة. وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر، بشرط أن تكون واضحة ومحددة، ويسهل استخدامها والقياس عليها. وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

من العرض السابق، يتضح أنه للحصول على منتج تعليمي جيد، لا بد من العمل على تحقيق تلك المحاور السابقة، التي تعتمد جودة تعليمية ذات مستوى عال، مع تفهم كامل للتطوير المطلوب تطبيقه من جانب القائمين عليه، وبذل الجهد، وتحمل الوقت الزائد الذي يتطلب التطوير، بشرط أن تتم تهيئة أذهان أفراد المجتمع لكسب تأييدهم ومساندتهم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة .

٦. الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة

تعد أدوات الجودة الشاملة أساليب فعالة تساعد القادة والعاملين في أداء عملهم ، حيث إن من الصعب أن تؤدي الوظائف في أي منظمة تطبق إدارة الجودة الشاملة دون الرجوع إليها أو استخدام أحد أساليب الجودة الشاملة وخصوصاً تلك الوظائف التي تهتم وتتضمن عمليات التحسين المستمرة .

ومن هذه الأدوات ما يلي:

أ. أسلوب السبب والأثر: (Cause and Effect Method) :

حيث يرجع الفضل في تطوير هذا الأسلوب إلى إيشيكاوا (Ishikawa) وهو أحد خبراء الجودة

اليابانيين (Goetsch , ١٩٩٤).

وأشكال السبب والأثر عبارة عن رسوم تتكون من خطوط ورموز، مصممة لتوضيح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات. وبصفة عامة فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط مثل: (الشكاوى المتكررة للطلبة في عمليات القبول والتسجيل، والعمل على إيجاد حلول يمكن أن تزيل تلك المسببات المتكررة (الخولي، ١٩٩٣).

ب. مبدأ باريتو (Pareto Principle):

يقوم مبدأ باريتو (Pareto) على افتراض مؤداه أن نسبة قليلة قد تمثل (٢٠%) فقط من الأسباب مجتمعة، يمكن أن تؤدي إلى حدوث (٨٠%) من المشكلات. وهذا يعني أنه يجب التركيز على تحليل هذه الأسباب والعمل على علاجها، حتى يمكن التخلص من النسبة العالية من المشكلات، من خلال معالجة نسبة محدودة من الأسباب.

ويقوم أسلوب باريتو على استخدام طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية، وفقاً لخطوات متتابعة، توضح فيما يلي:

حصر كافة الأخطاء والمسببات الحقيقية للمشكلات والعوامل المؤثرة فيها حصراً شاملاً.

تحديد معدل تكرار كل واحدة منها.

تحويل المعدلات إلى نسب مئوية.

إعداد جدول متكامل لذلك.

وضع بيانات الجدول على رسم بياني بالأعمدة البيانية (عبد الفتاح، ١٩٩٥).

ج. العصف الذهني (Brain Storming):

والمقصود بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل لاستنباط الآراء. حيث يتم ذلك عن طريق عرض الهدف أو المشكلة أمام المشاركين، ثم السماح لهم بإبداء الآراء بدون رفض أي رأي أو تفنيده، والقيام بتسجيل هذه الآراء، ومن ثم، القيام بتنسيقها وإزالة المتكرر منها، ووضع الأوليات الخاصة بهذه الآراء.

د. خرائط ضبط الجودة (Quality Control Charts):

حيث تعد وسائل فعالة لمراقبة تغير العملية وضبطها. وتستخدم أيضاً لتحديد مستوى الجودة في أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير. وهذه الخرائط تعد وسيلة مرئية توضح الضبط الإحصائي للعملية. فعند خروج أي نقطة عن حدود التحكم، فهذا يعني أن تغيراً ما قد يحدث، لذا يجب اتخاذ الإجراء المناسب.

هـ. مراجعة التصميم (Design Review):

وهي وسيلة فعالة للتحقق من التصميم. وتتم بواسطة مجموعة من الخبراء في المراحل المختلفة للتصميم؛ حيث يجب أن يتم ذلك بدقة متناهية؛ للتأكد من تحقيق المتطلبات. كذلك، يجب أن تكون العملية ذات مرونة كافية، بحيث تعطي مجالاً أوسع من مشروعات التصميم، كما أن مراجعات التصميم يجب أن تخطط وتوثق كجزء من خطة التحقق من التصميم. وهناك ثلاثة أنواع من مراجعات التصميم وهي:

المراجعة المبدئية: حيث تتم مراجعة الأفكار الأساسية للتصميم، وتقييم المدارس المختلفة، وتحديد فرص الاستثمار في عملية التصميم.

المراجعات المتوسطة: وهذه المراجعات تتم قبل الإقرار النهائي للمواصفات الهامة للخدمة المقدمة. المراجعات النهائية: وهذه تتم بعد الوصول إلى الوضع النهائي للتصميم، وقبل البدء في عملية تقديم الخدمة (Goetsch , ١٩٩٤).

و. خرائط التدفق (Flow Charts):

وهي عبارة عن تمثيل بياني للعملية، يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها حيث تعد من الوسائل الجيدة للتدريب. كما تستخدم لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة، حيث يتم تنفيذها عادة باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية، وتحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية، ثم تمثيل هذه الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل عملية. بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة إلى التفصيل.

ز. المدرجات التكرارية (Histograms):

وهي عبارة عن شكل يوضح تكرار البيانات، حيث إنه من خلال هذا الشكل يمكن تحليل خصائص البيانات وأسباب تكرارها (Josegh, ١٩٩٥).

٧. المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ايزو) International Standardization Organization (ISO)

تم تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ايزو) عام (١٩٤٦) بعد الحرب العالمية الثانية، وكان مقرها في سويسرا. وكانت مهمتها إصدار المواصفات الدولية (العالمية)، وتوحيد المواصفات في المجال الصناعي على مستوى عالمي، حتى تساعد على سهولة إجراء التبادل التجاري في السلع والخدمات، وتطوير التعاون بين دول العالم ومنظماته. وتكون المشاركة بهذه المنظمة بمعدل عضو واحد لكل دولة، مراعاة لمصالح جميع الأطراف، من: منتجين ومستخدمين وحكومات وجهات علمية، حتى يتم تحديد الحد الأدنى من جودة السلع والخدمات المنتجة. أما الرقم (٩٠٠٠)، فهو معبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة. وهنا يتم تطبيق هذه المواصفات على العمليات التشغيلية وليس على المنتج أو الخدمة. ويشير تطبيق هذه المواصفات كشهادة على ممارسة نظام ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وقد نالت هذه السلسلة الكثير من الدعم والاهتمام العالمي، وارتبطت شهرتها بإعلان دول المجموعة الأوروبية لشروط دخول بعض الخدمات والسلع إلى أسواقها، بضرورة حصولها على شهادة المطابقة لمواصفات ايزو (٩٠٠٠)، مع مراعاة عدم الخلط أو الدمج بين مواصفات ايزو (٩٠٠٠) لنظام إدارة الجودة الشاملة، وبين المواصفات الفنية للسلعة أو الخدمة. فقد كان لا بد من إنتاج سلع وخدمات ذات مواصفات عالمية تتطابق مع مواصفات محددة. لذا فان مواصفات ايزو (٩٠٠٠) هي مكتملة وليست بديلاً للمواصفات الفنية للسلع والخدمات المنتجة.

ويشير الرقم (٩٠٠٠) الى سلسلة المواصفات التي تهتم بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، حيث يعود أصل هذه المواصفات إلى المواصفات البريطانية (BS0٧٥٠)، التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية عام (١٩٨٧) بهدف رفع مستوى الجودة في الصناعات البريطانية. والرقم (٩٠٠٠) يتضمن سلسلة المواصفات والمقاييس، التي تتكون من عدة مواصفات تحمل الرقم (٩٠٠٠) ومنها: ايزو (٩٠٠١) ، ايزو (٩٠٠٢) ، ايزو (٩٠٠٣)، ويشير الجدول (٤) إلى العناصر المعيارية المقررة دولياً لمواصفات الجودة لكل منها.

جدول (٤)

عناصر المواصفات الدولية للجودة (الايزو)

الرقم	العناصر الرئيسية لنظام الجودة	ايزو ٩٠٠١	ايزو ٩٠٠٢	ايزو ٩٠٠٣
١	مسئولية الإدارة	/	/	/
٢	نظام الجودة	/	/	/
٣	مراجعة العقود	/	/	×
٤	ضبط التصميم	/	×	×
٥	ضبط الوثائق	/	/	/
٦	المشتريات	/	/	×
٧	مراقبة المواد الموردة بواسطة العميل	/	/	×
٨	السيطرة على العملية الإنتاجية	/	/	/
٩	مراقبة العمليات	/	/	×
١٠	الفحص والاختبار	/	/	/
١١	معدات الفحص والقياس والاختبار	/	/	/
١٢	نتيجة الفحص والاختبار	/	/	/
١٣	المراقبة على المنتجات غير المطابقة	/	/	/
١٤	الإجراءات التصحيحية والوقائية	/	/	×
١٥	المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم	/	/	/
١٦	مراقبة سجلات الجودة	/	/	/
١٧	التدقيق الداخلي للجودة	/	/	×
١٨	التدريب	/	/	/
١٩	خدمات ما بعد البيع	/	×	×
٢٠	الأساليب الإحصائية	/	/	/

١٢	١٨	٢٠	مجموع العناصر لكل مواصفة
تشير (/) إلى اشتراط توافر العنصر في المواصفة وعلامة (x) الى عدم اشتراط ذلك			

المصدر : (Lamprecht, ١٩٩٢,٥٦)

متطلبات تطبيق الايزو(٩٠٠٠):

يجب أن تتضمن متطلبات تطبيق سلسلة المواصفات العالمية (ISO ٩٠٠٠) كما ذكرها كل من

محمود ومصطفى (٢٠٠٠) وهي:

مسؤولية الإدارة (Management Responsibility): وهنا يتم تحديد الجهات المسؤولة عن سير العمليات الإدارية، وإجراءات المراجعة للتأكد من حسن سير العمليات التشغيلية الرامية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواصفاتها.

نظام الجودة (Quality System): يتضمن هذا النظام ضرورة دراسة ومعرفة أنواع النشاطات والمهام التي تؤثر على جودة ونوعية الخدمة؛ وكذلك القيام بدراسة نظام الجودة وتقييمه من حيث الكفاءة والفعالية.

مراجعة العقود (Contracts Review): للتأكد من قدرة المنظمة على تلبية حاجات الجمهور، وللتأكد أيضاً من وضوح متطلبات الجمهور ومدى واقعيتهما.

ضبط التصميم (Design Control): أي مواصلة العمل للتأكد من السيطرة على سير العمليات، ومن أن المواصفات والمعايير المطلوبة قد تم تحقيقها والمحافظة عليها.

ضبط الوثائق (Document Control): اعتماد التنظيم والدقة في تنفيذ الأعمال وإجراءات العمل، واستخدام الوثائق بشكل يحافظ على محتوياتها ومضمونها.

المشتريات (Purchasing): تحديد متطلبات ووثائق المشتريات، وتحديد آلية اختيار الموردين، وتوضيح المسؤوليات المترتبة عليهم.

مراقبة المواد الموردّة بواسطة العميل (Control of Customer Supplied Materials): التأكيد من نوعية هذه المواد وشروط استخدامها، وأن تراعى الدقة والنظام في حالة استخدام أكثر من مادة مشتراة في عمليات التصنيع.

السيطرة على العملية الإنتاجية (Control of Production Process): ويتم ذلك من تاريخ البدء بالعملية الإنتاجية، بما في ذلك التخطيط واتباع التعليمات الضرورية لكل من سير العملية التشغيلية، وتوافر المواصفات في المنتج.

السيطرة على العمليات (Process Control): وهنا لا بد من اتباع آلية معينة للتأكد من توافر متطلبات، ولا بد من تحديد الأشخاص المسؤولين عن هذه العمليات من تأكد ورقابة.

التفتيش والاختبار (Inspection and Testing): تتناول عمليات التفتيش والاختبار لكافة العمليات المتعلقة بفحص واختبار المواد الأولية إلى الوصول للمنتجات النهائية.

السيطرة على قياسات التفتيش ومعدات الاختبار (Control of Inspection Measuring and Test Equipment): يجب أن يتم اتخاذ الإجراءات الكفيلة دورياً بفحص وقياس واختبار المعدات المستخدمة في عمليات الفحص والاختبار وان يتم ضبطها ومعايرتها.

نتيجة التفتيش والاختبار (Inspection and Testing Result): يجب إظهار وتوثيق نتيجة الفحص للمنتج.

الرقابة على المنتجات غير المطابقة (Control of Nonconforming Product): وتتناول تحديد المنتجات التي لا تطابق المقاييس والمواصفات المحددة بدقة لكي لا يتم استخدامها ووضع السجلات الخاصة بها.

الإجراءات التصحيحية والوقائية (Corrective and Preventive Actions): تؤكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية على أنه في حالة وجود أي مشكلة، فيجب البحث عن أسبابها واتخاذ الخطوات الكفيلة بمنع حدوثها مرة أخرى.

المناولة، والتخزين، والتعبئة، والتسليم (Handling, Storage, Packing, and Delivery): إن وجود نظام فعال للجودة يتطلب توافر أنظمة فاعلة في عمليات المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم. رقابة سجلات الجودة (Control of Quality Records) عن طريق الفحص والتقويم الفعلي للمنتجات والخدمات، ومقارنتها بالمتطلبات والمواصفات الأصلية التي تحقق رضا العملاء.

تدقيقات الجودة الداخلية (Internal Quality Audits): للتأكد من أنشطة ومهام الجودة التي تعمل على تحقيق خطط الجودة المطلوبة.

التدريب (Training): يجب توافر العنصر البشري المدرب تدريباً هادفاً؛ لكي يتم تحقيق فاعلية تنفيذ نظام الجودة المزمع اعتماده في المؤسسة.

خدمات ما بعد البيع (After-Sale Services): لكي يحقق نظام الجودة درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، لذا يجب ان تمتلك المؤسسة نظاماً يتضمن الإجراءات المتخذة بتوفير الخدمات وخدمات ما بعد البيع.

الأساليب الإحصائية (Statistical Techniques): ضرورة تطبيق المنهجية العلمية بأساليبها الإحصائية وذلك لغايات تطبيق المواصفات العالمية.

فوائد تطبيق الايزو (٩٠٠٠):

يترتب على اعتماد المواصفات والمقاييس العالمية (أيزو ٩٠٠٠) (ISO ٩٠٠٠) من قبل المنظمات، فوائد كثيرة تعود على التنظيم والأفراد وهي:

العمل على زيادة قدرة التنظيمات على التنافس من خلال اتباع سياسات واجراءات عمل، تكون على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية؛ مما يُمكن هذه التنظيمات من تصدير خدماتها ومنتجاتها إلى كل دول العالم كما تشترط منظمة الجات.

تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية.

رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.

بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء.

تدريب المسؤولين في المنظمة على أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.

إعطاء العاملين شعورا بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المنظمة على شهادة الجودة العالمية.

تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.

زيادة الأرباح.

استمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات.

تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية.

فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع (Gary, ١٩٩٥).

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو(ISO ٩٠٠٠):

يسهم نظام الايزو (٩٠٠٠) في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات في كافة النواحي التي تتعلق بالإنتاج، أو تقديم الخدمة سواء في التخطيط، أم الإنتاج، أم التسويق، أم ضبط الجودة، أم التدريب وغير ذلك. وبالتالي، منح الثقة للعميل وإدارة المؤسسة، على حد سواء، يقدره نظام الإنتاج داخل المؤسسة على إنتاج مستوى محدد وثابت من الجودة باستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة (عباسي، ١٩٩٧).

ويعد الايزو (٩٠٠٠) هيكلًا أساسيًا للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة. ولا تحتوي مواصفات الايزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات. وبالتالي، فإن الايزو (٩٠٠٠) يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة. وإدارة الجودة الشاملة من الناحية الأخرى تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح وعمل الأشياء الصحيحة. كما ان الايزو (٩٠٠٠) قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة، ولكن يعد الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز. كما أنه يشكل البنية الهيكلية الأساسية الجيدة التي تبني عليها إدارة الجودة (Pearmain, ١٩٩٧).

وتشير إدارة الجودة الشاملة إلى الالتزام الكلي بالجودة، ويتضمن ذلك مدخلاً كلياً لجميع نواحي الجودة بحيث تشمل جميع الأفراد والبرامج والمعدات وجميع التنظيمات، ويتطلب ذلك الإسهامات الكلية لكل فرد، إذ إن الأداء العالي المستوى من الجودة يجب أن يكون مطلوباً من جميع الأفراد وفي كل وقت.

أهداف نظام الايزو (ISO ٩٠٠٠) المتكامل مع نظام الجودة الشاملة:

أما بخصوص أهداف نظام (ISO ٩٠٠٠) المتكامل مع نظام الجودة الشاملة فهي:

الاستماع لصوت العميل.

التكيز على احتياجات السوق.

السعي لتحقيق الجودة في كل المجالات وليس فقط في المنتج أو الخدمة.

تطوير مقاييس الأداء.

فهم المنافسة وتطوير استراتيجية التنافس.

ضمان الاتصال الفعال.

البحث عن التحسين المستمر (هلال وعبدالغني، ١٩٩٦).

علاقة الجودة ونظام الايزو (ISO ٩٠٠٠) بالتعليم والتدريب:

بعد دخول التعليم والتدريب، والتعليم العالي بصفة خاصة إلى أسواق المنافسة، أصبح على القائمين على الخدمات التعليمية تقديم أفضل الخدمات المتميزة عن غيرهم من المنافسين. فبعضهم يبحث عن التميز في تقديم الخدمات الخاصة، بتنفيذ العمليات التعليمية والتدريبية. والبعض الآخر يذهب إلى تقديم برامج جديدة ومرنة، وآخرون يذهبون إلى تقليل التكلفة. ولكن جميعهم يسعى للشيء الوحيد وهو الجودة. فقد قامت العديد من المؤسسات التعليمية والتدريبية، والهيئات العلمية في البحث عن الطريق التي تتبنى بها معايير الايزو (٩٠٠٠). ويعود السبب في ذلك أن معايير الايزو (٩٠٠٠) صممت للمؤسسات الصناعية، ويصعب استخدامها في التعليم. ولكن هناك إمكانية تطبيق بعض هذه المعايير والتي تركز على التعليم والتدريب في إمكانية تطبيق نظام الايزو (٩٠٠٠) في مجال التعليم، ويصبح مطلباً لكل من الجامعات والمعاهد التي تبحث عن التميز على الصعيد الداخلي والخارجي.

إن تطبيق نظام الايزو (٩٠٠٠) على عمليات التعليم العالي يكون أصعب من حيث مراقبة هذه العمليات. كذلك فإنه ليس من السهل ربط العشرين معياراً الخاصة بنظام الايزو (٩٠٠٠) بالتدريب والتعليم. حيث تبين أن اثني عشر معياراً فقط من بين العشرين معياراً المستخدمة في نظام الايزو (٩٠٠٠) ذات صلة وثيقة بالعملية التعليمية وهي:

١. مسؤولية الإدارة (Management Responsibility).
٢. نظام الجودة (Quality System).
٣. مراجعة العقد (Contract Review).
٤. ضبط التصميم (Design Control).
٥. المشتريات (Purchasing).
٦. رقابة المواد الموردة بواسطة العميل (Control of Customer- Supplied Materials).
٧. رقابة العملية (Process Control).
٨. رقابة المنتج غير المطابق (Control of Nonconforming Product).
٩. الإجراءات التقييمية (Evaluating Procedures).
١٠. رقابة سجلات الجودة (Control of Quality Records).
١١. تدقيقات الجودة الداخلية (Internal Quality Audits).
١٢. التدريب (Training) (هلال وعبدالغني، ١٩٩٦).

٨. نماذج إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت نماذج عديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين والرواد، حيث تعد نماذجهم هذه إسهامات رائدة كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأمام.

وقد تباينت تلك النماذج من حيث العناصر الرئيسة التي تتألف منها، وإن كانت جميعها ترمي إلى هدف واحد، يتمثل في تحسين سمعة المنظمة، وزيادة ربحيتها، من خلال تحسين جودة منتجاتها، وخفض كلفتها. ولعل من المفيد التعرف إلى العناصر الرئيسة التي يتألف منها أشهر هذه النماذج وهي:

أ. أتمودج ادوارد ديمينج (Edward Deming)

يعد إدوارد ديمينج (Edward Deming) من أبرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة. فقد طور عدة أساليب يمكن للأفراد أن يعملوا من خلالها بشكل جماعي. كما أكد على أن البضائع والخدمات الأفضل تأتي من خلال التطوير المستمر لجودة الاتصالات والعلاقات بين العمال والمديرين والموردين والعملاء. كما أشار أيضاً إلى أن كل فرد له علاقة بالعملية يجب أن يسهم في تحقيق النتائج المرجوة، وهي إرضاء العملاء. وعلى الرغم من أن كثيراً من جوانب التقدم التي تحققت في إدارة الجودة الشاملة يعود الفضل فيها إلى (ديمينج)، نجد أن اسمه دائماً يرتبط بأربع عشرة نقطة ذات علاقة بالإدارة العليا، قسمها مناصفة بين أمور يجب اتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها كما ذكرها والتون (Walton, ١٩٨٥) وهي:

أما النقاط التي يجب اتباعها فهي:

إيجاد نوع من الاستقرار فيما يتعلق بهدف تطوير المنتجات والخدمات ويتطلب ذلك:

الإبداع.

البحث والتعليم.

التطوير المستمر للمنتج والخدمة.

صيانة الأجهزة.

تبنى الفلسفة الجديدة، ويتطلب ذلك تغيير الإدارة.

التطوير المستمر واللانهائي لنظام الإنتاج والخدمات ويتطلب ذلك:

ألا يكون التطوير عملية وقتية.

أن يكون فريق العمل عنصراً رئيسياً في العملية.

أن تقوم الإدارة بالتوجيه والإرشاد.

التدريب على الوظيفة، ويتطلب ذلك:

تقديم التدريب بواسطة أفراد مشهود لهم بالكفاءة.

استمرار التدريب حتى يصل المنتج إلى مستوى مرضٍ.

إرساء القيادة وتعميم الممارسات الحديثة، ويتطلب ذلك اعتبار القيادة عملاً ووظيفة للإدارة.

وضع برنامج نشط للتدريب والتعليم، ويتطلب ذلك:

أن تركز الإدارة على أن تطوير الإنتاج لا يعني اختفاء أي وظائف.

تقديم معارف ومهارات جديدة تساعد على التعامل مع المواد الخام الجديدة والنظم الحديثة.

النظر إلى التعليم وإعادة التدريب على أساس أنه استثمار في الإنسان.

النظر إلى التعليم وإعادة التدريب على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى.

اتخاذ قرار لإنجاز التحول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك:

إشراك الجميع في عملية التحول.

اتباع منظومة شيوارت (التخطيط - العمل - المراجعة - التنفيذ).

وأما النقاط التي يجب الإقلاع عنها فتشمل:

وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي، ويتطلب ذلك:

القناعة بأن عملية التفتيش غالباً ما تكون عملية مكلفة وغير فعالة.

القناعة بأن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش، ولكن من خلال التطوير في العملية.

وقف إسناد الأعمال على أساس السعر فقط، فالسعر ليس له معنى دون توافر معيار للجودة.

استبعاد الخوف ، ويتم ذلك من خلال:

عدم الخوف من التعبير عن الأفكار.

اختفاء الخوف مع تطور الإدارة.

رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة، ويتم ذلك عن طريق:

العمل ضمن الفريق.

اختفاء الأهداف المتصارعة بين الأقسام، والتي قد تؤدي إلى تدمير الهدف العام.

استبعاد الشعارات والتحذيرات، لأنها لا تساعد في إنجاز عمل جيد، ولكنها قد تولد الإحباط والاستياء.

استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas)، فهذا الأسلوب قد يعوق الجودة أكثر من أي عنصر آخر.

رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة، وذلك من خلال:

زيادة مشاركة العاملين.

زيادة الاتصال.

ولا تمثل الأربع عشرة نقطة السابقة قائمة يختار منها المدبرون، فهي مجتمعة تمثل فلسفة للإدارة، ولتنفيذ هذه الفلسفة لا بد من تنفيذ جميع النقاط.

ولقد تم تطبيق مبادئ ديمينج (Deming) في القطاع التربوي. إذ إنها تعد أكثر المبادئ تطبيقاً في القطاع التربوي الأمريكي، وترتكز على جملة من الافتراضات مؤداها أن الأفراد يرغبون في عمل ما لديهم من جهد. وعليه فإن وظيفة الإدارة هي تمكينهم من فعل ذلك بتحسين التنظيم الذي يعملون في كنفه على نحو متواصل.

ب- أُمُودج جوزيف جوران (Joseph Juran)

كُلف جوران (Juran) بتطوير الجودة الشاملة في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية عام (١٩٥٠)، شأنه في ذلك شأن ديمنج (Deming)، حيث ألف عدة كتب حول مسألة إدارة الجودة الشاملة، تناولها المختصون باهتمام عبر العالم، وفيما يلي المفاهيم التي اشتمل عليها الأُمُودج كما وضحتها كل من لام و واطسون (Lam & Watson, ١٩٩١) وهي:

١. مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل. فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة، خدمة) وأداؤه عالي المستوى والعكس من ذلك صحيح.

٢. موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين هما:

أ. تحديد احتياجات ومتطلبات العميل، التي في ضوءها يتم تحديد مستوى الجودة المطلوب. وتتطلب هذه المسألة معرفة من هو المستخدم للسلعة أو الخدمة، وكيف وأين سوف يستخدمها، حيث بدون الإجابة عن هذه التساؤلات لا يمكن تحقيق الجودة المطلوبة.

ب. مراعاة وتوفير هذه المتطلبات عند تصميم وإنتاج السلعة، أو تقديم الخدمة، بشكل يأتي بجودة تحقق الرضا لدى العميل وفق متطلباته.

٣. تتألف الجودة من شقين:

أ. الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم العميل الداخلي.

ب. الجودة الخارجية وتتعلق بالعميل الخارجي.

ويشكل كلا الشقين سلسلة تدعى بسلسلة الجودة، حيث تبدأ بمرحلة تصميم الخدمة، وتنتهي بمستخدمها العميل. ويقوم مفهوم الجودة الداخلية على فكرة سلسلة الجودة التي تركز على مبدأ الممول والمستهلك الداخلي. وتعتبر المرحلة السابقة، ضمن العملية الواحدة، عن الممول والمرحلة التالية عن المستهلك، فكل حلقة من حلقات هذه السلسلة عليها توفير مستوى الجودة المطلوب الذي يرضي العميل.

ويرى جوران (Juran) أنه في كل مرحلة أو كل حلقة من حلقات سلسلة الجودة، هناك فرصة أو إمكانية لإدخال التحسينات على الجودة.

٤. التركيز على أهمية ضرورة التحسين المستمر للجودة، وذلك من خلال برامج أسماها "بمشاريع تحسين الجودة المتتالية"، ومشاريع التحسين هذه يمكن أن تقترحها أي جهة في المنظمة: الإدارة، الاختصاصيون، العاملون، العملاء.

٥. تصنيف تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي:

تكاليف الإخفاق أو الفشل (Failure Costs): وتشمل على تكاليف تصحيح الأخطاء، وإعادة العمل من جديد بشكله الصحيح، كما تشتمل على تكاليف خسارة عميل نتيجة انخفاض مستوى الجودة.

تكاليف القياس (Appraisal Costs): وتشتمل على تكاليف فحص الإنتاج.

تكاليف الحماية أو المنع (Prevention Costs): وتشتمل على تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب.

وأشار جوران (Juran) إلى ضرورة تلافي النوع الأول من التكاليف، ذلك أنه ليس لها عائد، وتحتاج الى جهود الإدارة من أجل تلافيها.

٦. ربط مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة، حيث لجوران (Juran) مقولة شهيرة مفادها: " تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة، بل نحققها من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة وهي:

تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الجودة.

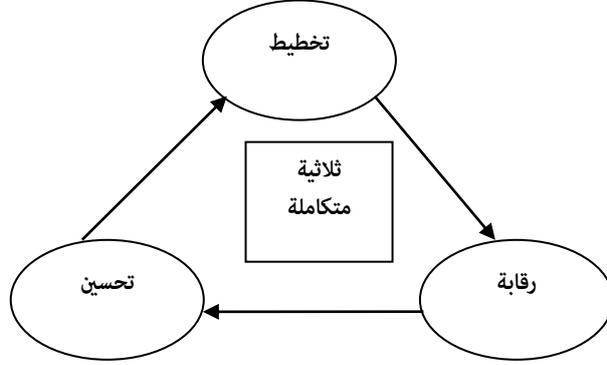
رقابة فعالة على الجودة.

تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل دائماً.

ويوضح الشكل (١) العمليات الثلاث لأهمودج جوران (Juran) لإدارة الجودة الشاملة.

شكل (١)

العمليات الثلاث لأموذج جوران (Juran) لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : (Lam & Watson, ١٩٩١, ١٧)

وقام جوران (Juran) بتوضيح مضمون كل عملية فيما يلي:

أ. تخطيط الجودة:

ويشتمل على ما يلي:

تحديد من هم عملاء المنظمة.

تحديد حاجات ومطالب وتوقعات العملاء.

تصميم السلعة او الخدمة بشكل او بمواصفات وجودة تلبية حاجات ومطالب وتوقعات العملاء.

تصميم العمليات بشكل تكون قادرة على توفير الجودة المطلوبة.

وضع خطة تحقيق الجودة موضع التنفيذ.

ب. الرقابة الفعالة على الجودة:

وتشتمل على ما يلي:

قياس الأداء أو الإنجاز المتحقق.

مقارنة الإنجاز بالمعايير الموضوعية للجودة.

تحديد الانحرافات عن المعايير واتخاذ التدابير حيالها.

الرقابة الفعالة هي الرقابة المستمرة.

الرقابة الفعالة تستخدم الأساليب الإحصائية.

ج. التحسين المستمر للجودة:

ويشتمل على ما يلي:

تحديد أهداف عملية التحسين المستمر.

تنمية وعي جميع العاملين في المنظمة حول أهمية التحسين المستمر.

تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على تحقيق عمليات التحسين.

تدريب العاملين وتنمية قدرتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات.

التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة.

التحسين عملية شاملة.

التحسين هو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة.

٧. إيجاد جهة تكون مسؤولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المنظمة

وتسميتها بمجلس الجودة (Quality Council) الذي يقوم بما يلي:

تحديد أهداف التحسين.

تحديد احتياجات التحسين.

وضع برامج التدريب والتنمية.

التنسيق بين مشاريع التحسين.

وهذا المجلس يكون همزة الوصل بين الإدارة العليا في المنظمة والمسؤولين عن مشاريع تحسين الجودة.

٨. إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع. وهذا يستدعي بالضرورة إحداث تغييرات في المفاهيم والمعتقدات التنظيمية، وهذه التغييرات ستواجه بمقاومة، ويجب التفاعل معها بشكل إيجابي، للتخلص منها عن طريق الإقناع، لا بالقوة والعنف.

٩. التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي، يعتمد على جمع المعلومات لتحديد أسباب المشكلة، والتعرف عليها بشكل جيد، ووضع الحل المناسب الذي يجب اختياره قبل التنفيذ. وعند التعامل مع المشكلات، يجب وضع أولوية لها، بحيث نبدأ بحل المشاكل حسب ترتيب أهميتها. وقد اقترح البدء بحل المشكلة ذات الحدوث المتكرر، فالتكرار يعطيها أولوية الحل.

ج- أمودج فيليب كروسبي (Philip Crosby)

يشتمل أمودج كروسبي (Crosby) على عدد من الأركان الأساسية، التي يشكل مجموعها رؤيته عن إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي عرض لهذه الأركان كما ذكرها اوزوكلان (Ozkland , ١٩٩٣) وهي: تحديد مستوى الجودة المطلوب : ويتم من خلال معرفة احتياجات العميل، حيث يتم في ضوءها تحديد متطلبات توفير هذا المستوى، واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيقه.

معيار عدم وجود أخطاء: يقوم نظام الجودة الشاملة على معيار أساسي هو منع وقوع أخطاء أي أن تكون صفراً، وهذا ما يسمى بـ :

" The Zero Defect (ZD) Performance Standards " فالعمل والإنتاج بدون أخطاء هو هدف الإدارة. وهذا يعنى وصول المنظمة إلى مستوى الجودة الكاملة. وللوصول الى هذا المستوى من الجودة يتطلب التركيز على:

أ. التعليم والتدريب المستمرين.

ب. التحسين المستمر للجودة.

الرقابة الوقائية بدلا من الرقابة البوليسية. وتشتمل الرقابة الوقائية على ما يلي :

دراسة وفهم تفاصيل العمليات.

تحديد مصادر وقوع الأخطاء.

تحديد أنواع الأخطاء المحتمل حدوثها.

اتخاذ التدابير اللازمة والكفيلة لمنع وقوع الأخطاء قبل البدء بتنفيذ العمليات.

مسؤولية تحقيق الجودة: وصف كروسبي (Crosby) هذه المسؤولية بأنها عامة، بمعنى أنها مسؤولية الجميع، وبالتالي فهي متكاملة. والكل يجب أن يعرف بأن مستقبله ومستقبل المنظمة مرتبطان بمدى تحقيق مستوى جودة يحقق الرضا لدى العملاء .

التكاليف: تصنيف التكاليف ضمن فئتين هما:

أ- التكاليف غير المقبولة: وهي التي أنفقت على إنتاج السلعة او الخدمة ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب، ولا رضا العميل.

ب- التكاليف المقبولة: وهي التي أنفقت وأسهمت في تحقيق مستوى الجودة المطلوب ورضا العميل.

الأنظمة: بمعنى ضرورة وجود نظام خاص بكل عملية أو نشاط وهذه الأنظمة يجب أن تكون متكاملة مع بعضها بشكل تساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

الاتصال بالعملاء: أكد كروسبي (Crosby) على أهمية الاتصال مع العملاء والإصغاء إليهم، لمعرفة وتحديد احتياجاتهم.

الخط التنفيذي الأول: ويقصد به العاملون الذين يجب الاتصال بهم بشكل مستمر. فهؤلاء يدهم في العمل دائماً ويعرفون ما تحتاج إليه عملية تحقيق الجودة، وبالتالي، يمكن الاستفادة مما لديهم، عن طريق سؤالهم بشكل مباشر، وإتاحة الفرصة لهم باستمرار لأن يبدوا ما لديهم من معلومات.

التحسين: وقصد كروسبي (Crosby) به التحسين المستمر للجودة، الذي يجب أن تسير عليها المنظمة باستمرار. وقد نظر كروسبي (Crosby) إلى تكلفة تحسين الجودة على أنها ذات عائد تعود بالنفع على المنظمة، فتكلفة الجودة ذات المستوى الضعيف (Poor Quality) أكثر بكثير من تكلفة التحسين، التي توفر عليها أموالاً طائلة.

ويركز كروسبي (Crosby) على برنامج تحسين الجودة عن طريق:

أن يكون هناك التزام واضح في الإدارة نحو تحسين الجودة.

إيجاد فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.

إيجاد مقياس للجودة لمعرفة إن كانت هناك أي مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.

تحديد تكلفة تقييم الجودة وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة.

زيادة مستوى معرفة الموظفين في المؤسسة عن الجودة واهتمام كل منهم بتحسينها.

اتخاذ إجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطوات السابقة.

تشكيل لجنة لبرنامج ، خلو المنتج من العيوب.

تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.

تخصيص يوم " خلو المنتج من العيوب " لتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك تغييراً قد حدث في المؤسسة.

تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لهم لتحسين الجودة.

تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أية صعوبات يواجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.

تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة.

تشكيل مجالس للجودة تلتقي بشكل دوري.

تكرار كل الخطوات السابقة والتأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تكون مستمرة ولا تنتهي أبداً.

الموردون: هم دعم لإمكانيات المنظمة في تحسين جودتها، لذلك يجب إقامة علاقات طيبة وحسنة معهم.

السياسات: وضع كروسبي (Crosby) مدى أهمية وجود سياسات واضحة ومستمرة في المنظمة، يتم من خلالها تنفيذ الأعمال.

الإدارة العليا: أكد كثيرا على مدى أهمية دور الإدارة العليا، فوضح ضرورة إظهار دعمها واهتمامها بمسألة الجودة، ورغبتها في تحقيق مستوى عالٍ فيها. كما أوضح أن تكون جهود جميع المديرين في المستويات الإدارية كافة متظافرة من أجل تحقيق الجودة العالية. لذلك يرى كروسبي (Crosby) أن تقوم الإدارة العليا بترجمة واضحة لما تريد تحقيقه مستقبلا بلغة الجودة، وما الذي يجب على العاملين القيام به لتحقيق وإنجاز ما تريده .

د- أمودج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige)

مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه. بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير أمودجه. و يشرف على هذه الجائزة " المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية وقد قام عقيلي، (٢٠٠١) بتوضيح أمودج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) كما يلي :

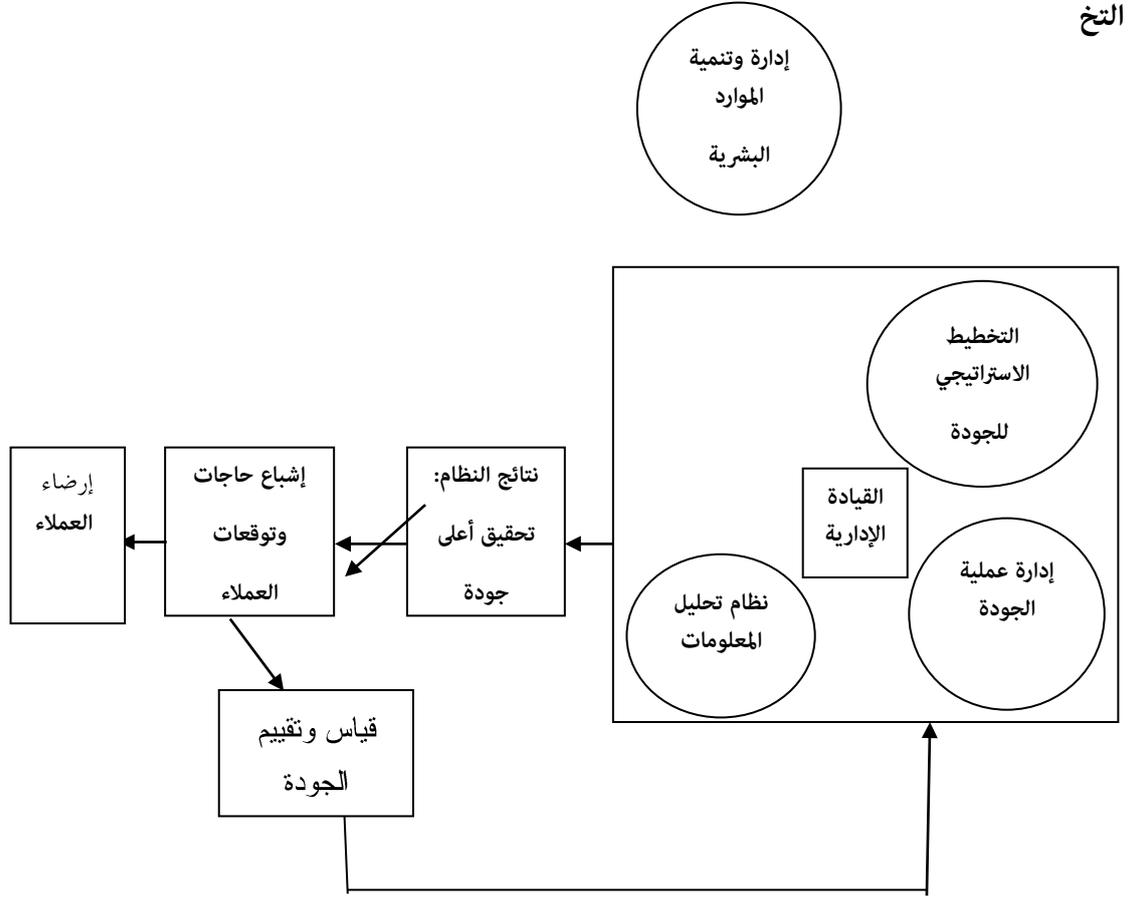
عرف بالدريج (Baldrige) إدارة الجودة الشاملة بما يلي: إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المنظمة؛ لكي تهدف من ورائه تحسين مستوى الجودة لديها، في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية ونهجها الإداري القائم الذي تسير عليه. بل إنها ثورة على القديم، وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المنظمة ، وفلسفة إدارية جديدة .

ويهدف أمودج بالدريج (Baldrige) إلى: إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له وبشكل مستمر، وذلك وفق ما يريده ويتوقعه، وتقديم المنفعة والخير للبيئة، والابتعاد عن أي تصرف يضر بها.

مكونات أمودج بالدريج (Baldrige): إن مضمون أمودج بالدريج، يصور مفهوم إدارة الجودة بنظام متكامل، يسعى إلى تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة ، ويوضح الشكل (٢) مكونات أمودج بالدريج (Baldrige) التالي:

شكل (٢)

مكونات أئودج بالدريج (Baldrige) لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: (عقيلي، ٢٠٠١، ١٨٨)

و فيما يلي سيتم شرح مكونات هذا النظام حسب الترتيب الموضح في الشكل (٢):

القيادة الإدارية: وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة، باعتبار أنها المسؤول الأول وبشكل مباشر عن إرضاء العملاء. وقد أعطى بالدريج أهمية خاصة للإدارة الوسطى والتنفيذية، كما أعطى أهمية لضرورة توفر القناعة الكافية لدى القيادة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة، وأشار إلى أن القناعة لا تكفي وحدها؛ بل يتطلب الأمر وجود الحماسة لها. وأكد بالدريج في مجال القيادة الإدارية، على أهمية توفر درجة عالية من الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لديها تجاه البيئة والمجتمع والصحة العامة.

التخطيط الإستراتيجي للجودة: وضع بالدريج أن التخطيط الإستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة، وأشار إلى ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة، وتسعى جميعها إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط، الذي يشتمل على الجوانب الرئيسة التالية:

وضع أهداف إستراتيجية بعيدة الأجل تركز على إرضاء العميل.

وضع ثقافة تنظيمية جديدة بدلاً من المعمول بها حالياً.

إدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي، تهدف إلى تحقيق الرضا لدى العميل.

نظام تحليل المعلومات: يشتمل هذا النظام على الجوانب التالية:

جمع المعلومات وتحليلها في الوقت المناسب لمن يحتاج إليها، بما يخدم تحقيق عملية الجودة الشاملة. وتشمل هذه المعلومات على كل شيء، وخاصة المعلومات عن الموردين، وعن المنافسين، وعن حالة المؤسسات المنافسة.

تحديث المعلومات وبشكل مستمر.

إدارة عملية الجودة: وقصد مالكوم (Malcolm) بها تصميم العمليات وإدارة جودتها وتتضمن الجوانب التالية:

تشمل إدارة عملية الجودة عمليات: تصميم المنتج، والتصنيع، وإدارة المواد، والرقابة وتقييم الجودة.

تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العميل وتحقيق الرضا لديه، وهذا الأمر يجب أن يكون واضحاً للجميع.

التأكيد على وجوب منع حدوث الأخطاء في العمليات، من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة أثناء تنفيذ العمليات وسلسلة الجودة الداخلية.

توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.

التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات .

استخدام سجلات ومستندات تتعلق بالجودة لأغراض الرقابة والتقييم.

التأكيد على اختيار المورد الجيد الذي يوفر المستلزمات بدرجة عالية من الجودة.

إدارة وتنمية الموارد البشرية: يشتمل هذا المكون على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية، وهي ما يلي:

تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.

مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسألة ضرورية.

تسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبشكل خاص، تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.

تعليم وتدريب الموارد البشرية مسألة ذات علاقة مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهما يساعدان على رفع مقدرتها على تطبيقها بشكل جيد.

الاهتمام و العناية بصحة وسلامة العاملين.

تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين يعدان مسألة جوهرية للوقوف على مستوى جودة هذا الأداء وتحسينه.

قياس وتقييم الجودة: ويشتمل على الجوانب التالية:

توفير نظام لقياس مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات.

مقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققه المنافسون، وذلك عن طريق توفير معايير لهذه المقارنة.

رضا العميل: إن مستوى رضا العميل، هو نتاج أو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في السلعة أو الخدمة المقدمة له، ولتحقيق هذا الرضا يتطلب ما يلي:

تحديد ودراسة حاجات ومطالب العميل، من أجل معرفتها والعمل على تلبيتها.

التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به.

قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة ومستوى رضاه عنها.

يجب اعتبار مستوى الجودة المطلوب من العميل، التزاماً من المنظمة نحوه.

قياس درجة رضا العميل لا تكفي وحدها، بل يتطلب الأمر مقارنة هذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

هـ. أُمُوذَج القطاع العام (Public Sector Model)

وضع هذا الأُمُوذَج من قبل شخصين هما: بارتون ومارسون (Partown & Marsson) حيث تمكنا من تطوير أُمُوذَج لإدارة الجودة الشاملة، يمكن تطبيقه في المنظمات الحكومية، ويشتمل أُمُوذَجها على العناصر والجوانب التالية كما وضحتها كل من لام و واطسون (Lam & Watson, 1991) وهي:

من المعروف أن أي جهاز حكومي لأي دولة، يتكون من عدد كبير من المنظمات والمؤسسات (الوزارات وما يتفرع عنها من مؤسسات)، التي تقوم بتقديم خدمات كثيرة ومتنوعة للمواطنين، الذين يعتبرون بمثابة المستهلكين أو العملاء بالنسبة لها. فالمفروض أن تكون هذه الأجهزة مسخرة لخدمتهم بأعلى كفاءة، على اعتبار أنهم يدفعون ضرائب، وبالتالي يتوقعون الحصول على خدمات ذات جودة عالية منها. لذلك -وكنقطة بداية- يطلب الأُمُوذَج الحكومي لإدارة الجودة الشاملة من أي منظمة حكومية تود تطبيقه، أن تحدد شريحة المواطنين أو الجمهور المستفيد من خدماتها التي تقدمها لهم.

بعد تحديد الجمهور المستفيد، يتطلب الأمر استطلاع حاجات ورغبات وتوقعات هذا الجمهور؛ من أجل الاطلاع عليها ومعرفتها، أي معرفة ماذا يريد ويتوقعه المواطن (العميل).

في ضوء نتائج الخطوة السابقة، يجب على المنظمة الحكومية القيام بإعادة تصميم سياساتها كافة، وإجراءاتها، وطرق أداء الخدمة لديها، بشكل يؤدي إلى تلبية مطالب الجمهور وتوقعاته. وهنا، وكعمل تكميلي، لا بد من وضع معايير أداء من أجل تحقيق الجودة العالية في تقديم الخدمة.

بعد إعادة التصميم أعلاه، تأتي خطوة تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للعملاء، إسهاماً في تحقيق الجودة والسرعة والسهولة والمرونة في تقديمها.

إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة، من أجل شرح الفلسفة والنهج الجديدين، وتمكينهم من تطبيقها، وجعل إرضاء الجمهور هاجسهم الأول والأخير. وكذلك تدريبهم على تشغيل التقنيات

الحديثة المنوي استخدامها من قبلهم عند تقديمهم الخدمة له.

تبني سياسة لامركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لامركزية أداء الخدمة، وذلك من أجل تسهيل تقديمها للمواطنين، وتحقيق درجة عالية من المرونة والجودة في هذا التقديم.

تنفيذ استطلاعات مستمرة لرأي الجمهور المستفيد من الخدمة؛ للتعرف وبشكل دائم على ملاحظاته، ومقترحاته، من أجل رفع مستوى جودتها، وإدخال تحسينات مستمرة عليها، وتحقيق درجة عالية من الرضا لدى الجمهور. ومن هذا المنطلق، يكون من الأهمية بمكان جعل سياسات وطرق وإجراءات العمل مرنة قابلة للتغيير، لتلبي حاجة التحسينات المستمرة المراد إدخالها، والمحافظة على مستوى عالٍ من الرضا لدى الجمهور المستفيد.

قيام الإدارة الحكومية بإجراء مقارنات بين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل منظماتها بعضها مع بعض، لتحديد المنظمات ذات الجودة العالية في خدماتها والرضا العالي لدى جمهورها، وإطلاع المنظمات الأخرى على هذه النتائج؛ لتحذو حذوها، وتحقيق الجودة العالية والرضا العالي لدى عملائها.

استكمالاً للخطوة السابقة، ومن أجل تشجيع المنظمات الحكومية على بلوغ مستوى عالٍ من الجودة في أداء خدماتها، تقدم مكافآت للمتفوقين، سواء على صعيد المنظمات، أو على صعيد الموظفين العاملين بداخلها وذلك تقديراً لجهودهم.

ز. أمودج ارفن (Irvin)

أمودج ارفن (Irvin) لإدارة الجودة الشاملة يقترح أبعاداً تبين إستراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، حيث تتمثل هذه الأبعاد في العناصر التالية كما يوضحها ارفن (Irvin, ١٩٩٥):

الضغط الخارجي من أجل التغيير: المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير.

التزام القيادة: دور القيادة في الدفع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها.

خيارات إستراتيجية: سواء قصدت المؤسسة التعليمية إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها، أو هدفت إلى بذل الجهود لتحقيق التنفيذ، أو توفير الدعم الإداري، أو وضع الإستراتيجية لبناء التزامات عملية التغيير.

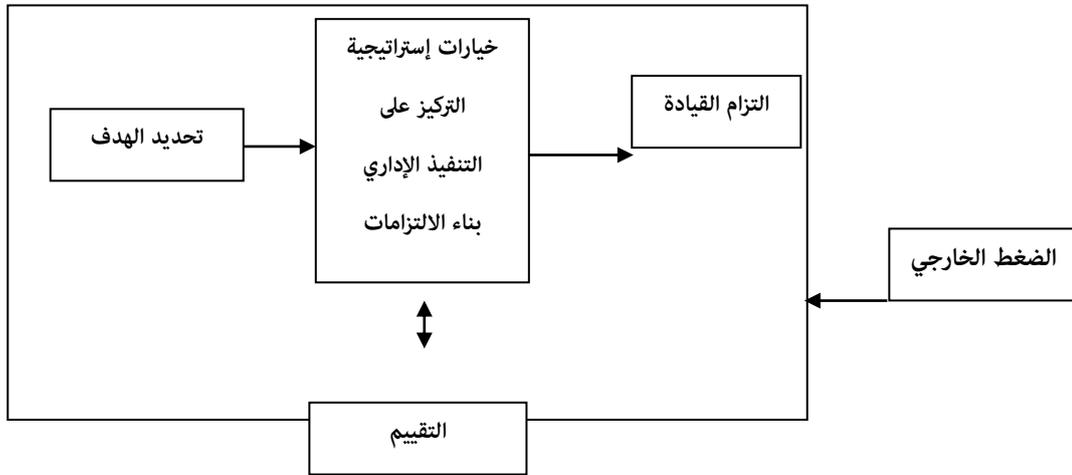
التقييم: اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المنظمات.

تحديد الهدف: تطبيق الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

ويوضح الشكل (٣) عناصر أُمودج إرفن (Irvin) لإدارة الجودة الشاملة.

شكل (٣)

عناصر أُمودج ارفن (Irvin) لإدارة الجودة الشاملة



البيئة الخارجي

المصدر: (Irvin, ١٩٩٥,٧٧)

ط. أُمودج والتر شيوارت (Walter Shewart)

يرى شيوارت (Shewart) أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، وعلى ذلك فقد وضع مدخلا يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطة - العمل - التدقيق - التنفيذ) (Plan- Do - Check - Act) ويمكن تناول هذه الدائرة بشيء من التفصيل على النحو التالي:

الخطة: وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها، وبلي ذلك استعراض للوضع القائم وتحديد

أين ومتى تحدث المشكلة وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات، ثم يتم بعد ذلك تحليل العملية بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ثم يلي ذلك اقتراح بالتطوير ووضع استراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

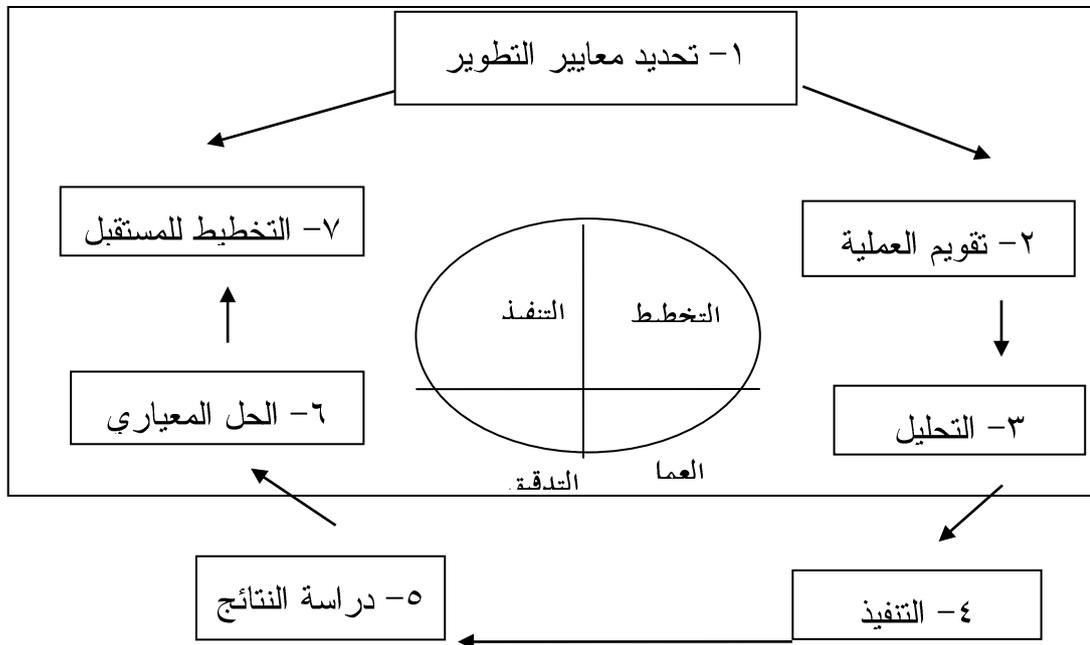
العمل: وفيه يتم تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها. التدقيق: وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يلقي قبولا ورضا من جانب العميل أم لا.

التنفيذ: وفيه يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعمليات النظام الجاري (Lam, & Watson, ١٩٩١, ٨٤).

والشكل (٤) يقدم توضيحا لعناصر أمودج والتر شيوارت (Walter Shewart) لإدارة الجودة الشاملة.

شكل (٤)

عناصر أمودج والتر شيوارت (Walter Shewart) لإدارة الجودة الشاملة.



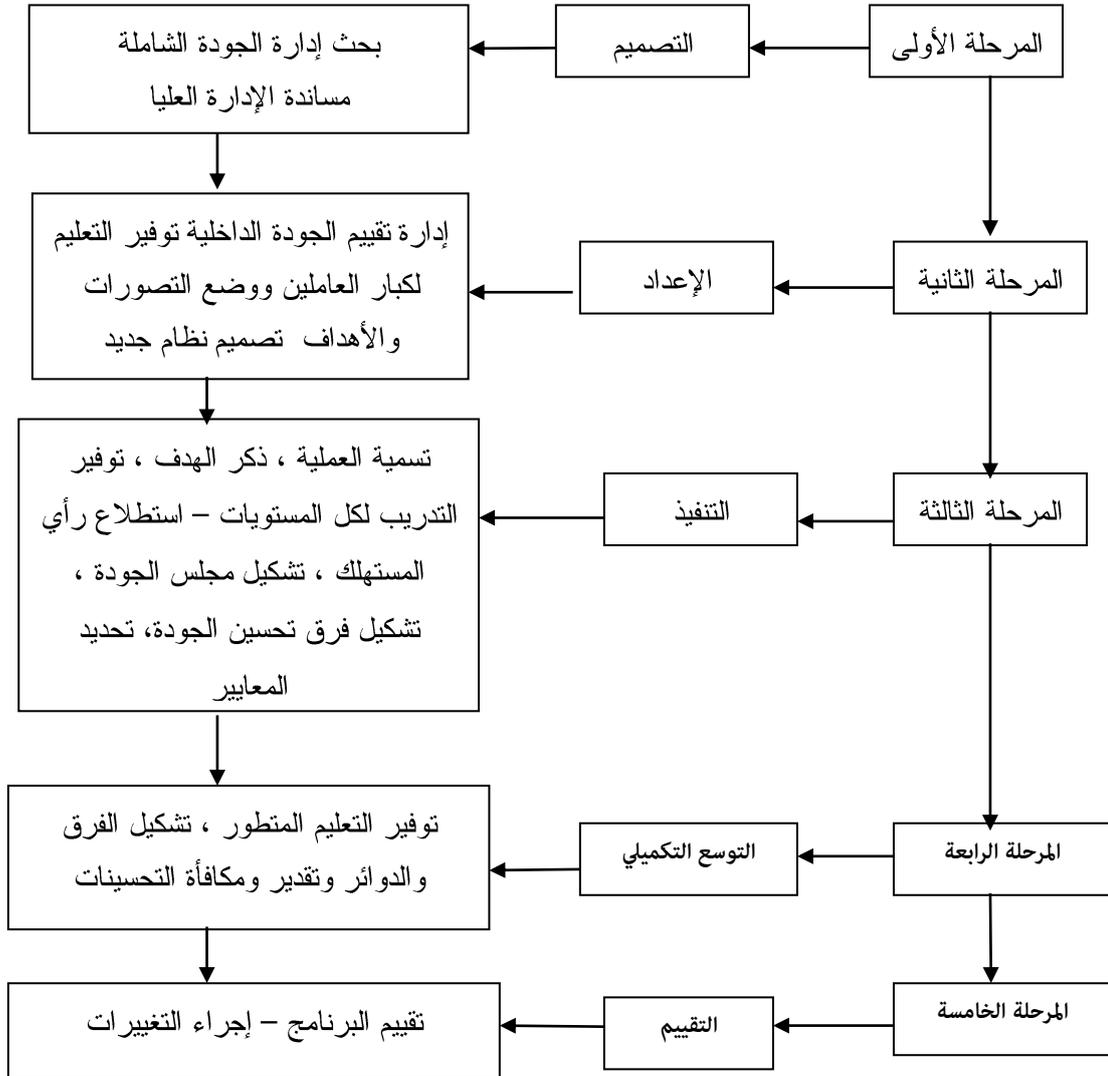
المصدر : (Lam, & Watson, ١٩٩١, ٨٥)

ي. أئودج أشوك و موتواني (Ashok & Motwani)

يتكون هذا الأئودج من خمس مراحل، كإطار عمل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في نطاق المؤسسات التعليمية، كما اقترحها كل من أشوك و موتواني (Ashok, & Motwani)، في جامعة ميشيغان (Michigan University) في الولايات المتحدة الأمريكية موضحاً بالشكل (5).

شكل (5)

مراحل أئودج أشوك و موتواني (Ashok, & Motwani) لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: (Ashok, & Motwani, 1997, 131)

ك. أُمُوذج معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية

(Logistics Management Institute Continuous Improvement Process Model)

يركز هذا الأُمُوذج على التغييرات التنظيمية والسلوكية المطلوب القيام بها لإيجاد ثقافة للتحسين المستمر
تعم المنظمة. ويتكون من أربعة عناصر رئيسة تشكل في مجموعها أساسا للتحسين المستمر وتشمل ما
يلي:

توضيح الرؤيا والتصورات (Envisioning)

ويقصد به تطوير رسالة المنظمة وأهدافها والعمل على بناء وعي فردي وجماعي بأهداف نظام إدارة
الجودة الشاملة ومبادئ وأهميتها.

التمكين (Enabling)

من خلال توفير الإمكانيات التي يتم بمقتضاها مساعدة المنظمة على قيامها بتنفيذ مبادئ وممارسات
نظام إدارة الجودة الشاملة.

التحسين (Improving)

وتمر مرحلة التحسين بأربع مراحل فرعية وهي: تعريف وتخطيط العمليات، وتقييم أداء العمليات،
وتحسين العمليات، وقياس التقدم في التحسين.

التعلم (Learning)

لا بد من تزويد الأفراد والجماعات داخل المنظمة بالقدر الكافي من المعرفة والتدريب من خلال تحديد
احتياجات التعليم، وتطوير طرق التعليم والتدريب المستمر في الوقت المناسب (Mansir & Schacht،
١٩٨٩).

ل. أُمُوذج كارو ايشيكاوا (Karou Ishikaw)

عُرِف ايشيكاوا (Ishikaw) بإسهامه للجودة الشاملة من خلال مراقبة الجودة إحصائياً، وتطويره لأداء
السبب والأثر.

وقد قام ايشيكاوا (Ishikaw, ١٩٨٥) بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى ثلاث مجموعات هي:

المجموعة الأولى: هناك سبع أدوات وهذه الأدوات يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في المنظمة، من أجل تقييم مشاكل الجودة. ومن هذه الأدوات: (طريقة السبب والاثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات والمدرجات التكرارية، ومخططات التشتت، والترتيب بالطبقات وأدوات الفحص أو الاختبار).

المجموعة الثانية: وهي الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين، وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات، والعينات.

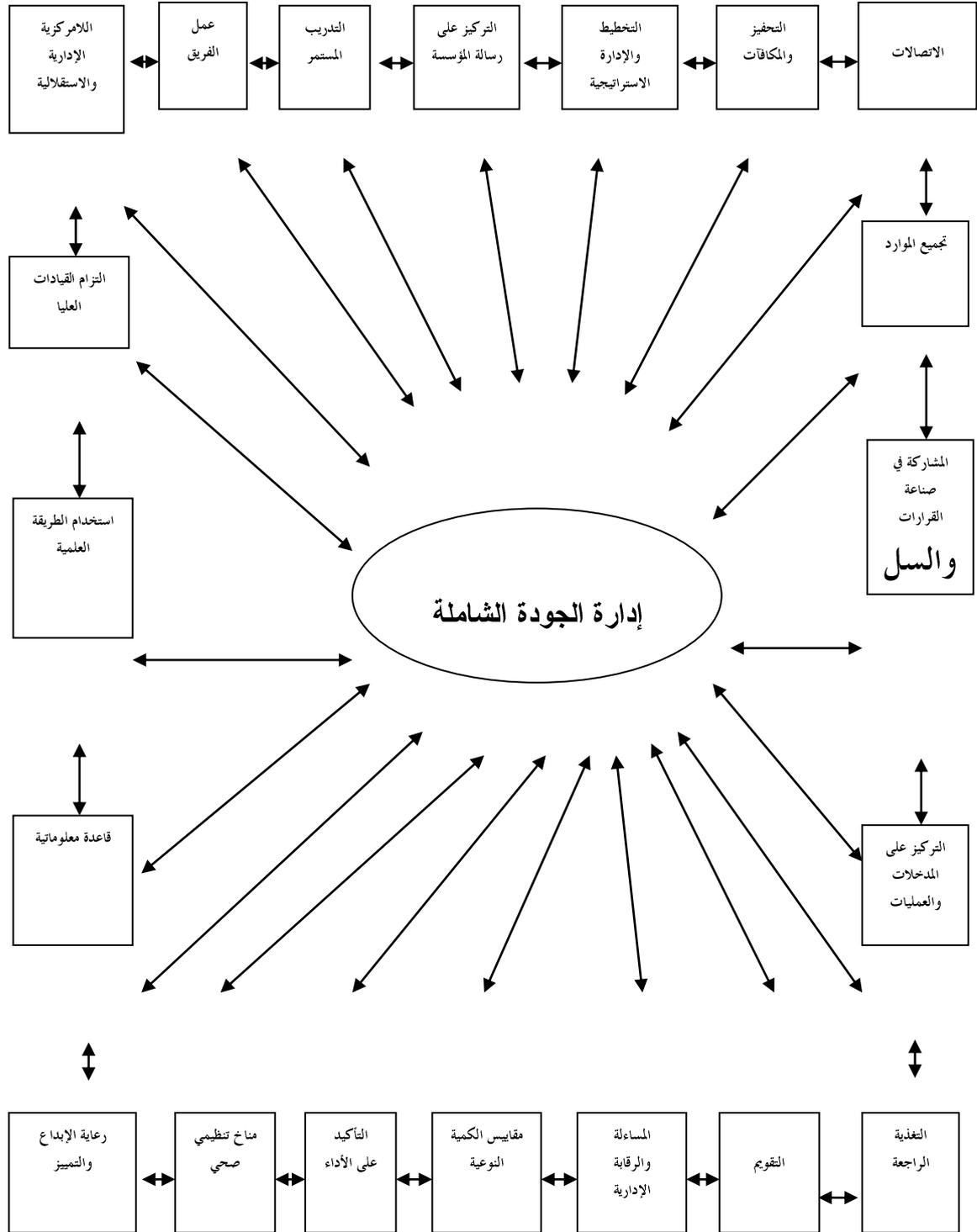
المجموعة الثالثة: وهي الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

م. أمودج الخطيب

وقد قام الخطيب (٢٠٠١) بتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي تم اعتمادها في قطاعات الصناعة والإدارة العامة وإدارة الأعمال، لكي تنسجم مع القطاع التربوي. وقام بتطوير أمودج لإدارة الجودة الشاملة ليتم استخدامه في قطاعي التربية والتعليم، والتعليم الجامعي. ويوضح الشكل (٦) عناصر أمودج إدارة الجودة الشاملة .

شكل (٦)

أنموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في قطاعي التربية والتعليم، والتعليم العالي



المصدر : (الخطيب، ١٩٩٩، ٧).

ن. أمودج السعود

وقد قام السعود (٢٠٠٣) بتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي تم اعتمادها في حقل الإدارة العامة، بهدف تحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية، ضمن رؤية تطويعية تتناسب مع المؤسسة التربوية (المدرسة). ويقوم هذا الأمودج على ستة عناصر رئيسة كما يوضحها الشكل (٧) وهي:

١. القيادة: قيادة إدارية فاعلة قادرة على توجيه هذا النهج الإداري، وتسيير المدخلات التربوية المدرسية للوصول إلى مخرجات محددة.

٢. الهدف: إرضاء العميل (الطالب، ولي الأمر، رجال الأعمال، المجتمع).

٣. الاستراتيجية: تحقيق التميز والتفوق على الآخرين.

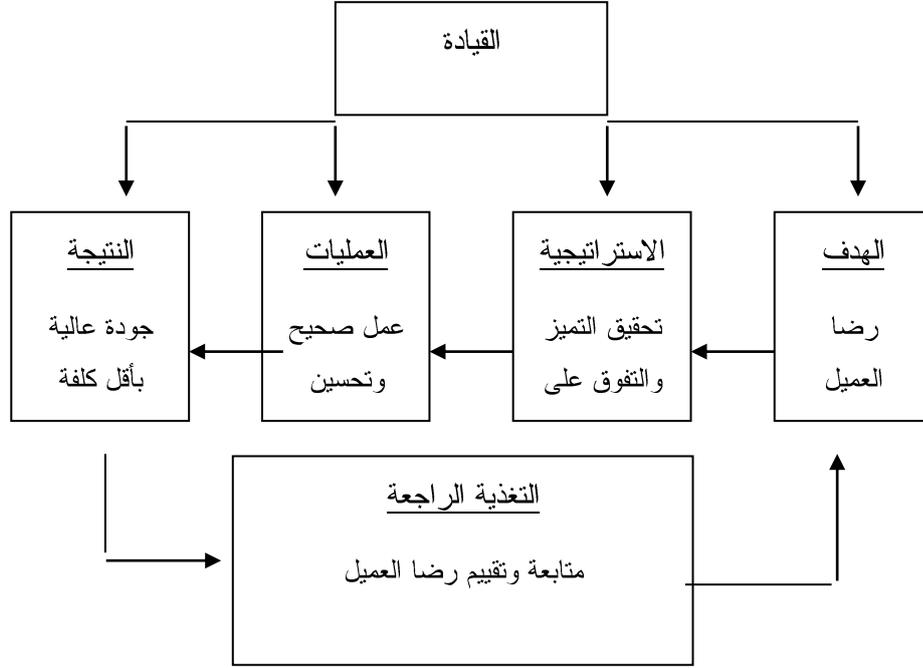
٤. العمليات والأنشطة: العمل الصحيح من دون أخطاء من المرة الأولى، والتحسين المستمر للعمليات وفق بيئة تنظيمية ودية ومتعاونة.

٥. النتيجة: الحصول على أفضل جودة بأقل كلفة وأقصر وقت.

٦. التغذية الراجعة: متابعة وتقييم مستوى رضا العميل من أجل تعديل العمليات وتحسينها باستمرار.

شكل (٧)

أموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية



المصدر: (السعود، ٢٠٠٣، ٩).

ومن خلال استعراضنا لمضمون النماذج السابقة لإدارة الجودة الشاملة التي تم عرضها، نخرج بنتيجة وهي أن جميع النماذج المختارة، كانت تدور ضمن فلك أو إطار محدد، يرسم للمنظمات المرتركزات أو المحاور التي يقوم عليها تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة. وقد لاحظنا وجود تكرار للعديد من المضامين، بمعنى آخر، يتضح لنا وجود قواسم عامة ومشاركة كثيرة بين هذه النماذج، وهذه القواسم هي:

وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وضع إستراتيجية جديدة تسهم في تحقيق رسالة المنظمة الجديدة.

إرضاء العميل هو الغاية الأساسية.

التغيير الجذري لكل شيء يسهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة العمليات.

تبنى مبدأ تأكيد الجودة، والتركيز على رقابة الجودة.

العنصر البشري في المنظمة هو أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة، الذي يجب أن يأخذ الرعاية الأولى.

أن يكون أسلوب العمل جماعياً تعاونياً يركز على فرق العمل والمشاركة.

التطوير والتحسين المستمر لكل شيء في المنظمة ، للوصول إلى جودة عالية، والمحافظة على التفوق والتميز على الآخرين.

التعليم والتدريب المستمر هو استثمار له عائد وهو مطلب ضروري.

أهمية دور القيادة الإدارية في جميع المستويات الإدارية بوجه عام، والعليا بوجه خاص.

تحسين الجودة المستمر مسؤولية جماعية، تقع على عاتق كل من يعمل في المنظمة، سواء أكان رئيساً أم مرؤوساً، والتحسين مطلب أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة.

استخدام الأدوات والأساليب الكمية والإحصائية في الرقابة على الجودة.

توفير نظام محوسب للمعلومات.

توفير شروط وعوامل الاتصال الفعال والسريع.

وجود تغذية عكسية راجعة، من خلال الاتصال بالعملاء، واستطلاع آرائهم حول مستوى الجودة المقدمة لهم.

توفير الإمكانيات على مختلف أنواعها المادية والمعنوية.

لذلك فإن الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة ونهجها الجديد يسيران نحو اكتمال معالمهما وأبعادهما ومرتكزاتهما. فقد أصبحت هناك لغة مشتركة متداولة ومعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة. كما أصبح بإمكان المنظمات مع مطلع القرن الحادي والعشرين أن تضع نماذجها الخاصة بها في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع ملاحظة أساسية هي: أن مضمون هذه النماذج سيختلف حتماً من منظمة لأخرى، وفق طبيعة ومضمون العمل من جهة، ووفق المتغيرات البيئية المحيطة بها من جهة أخرى (عقيلي، ٢٠٠١).

٩. تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية قد سبق تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بعشر سنوات، إذ أصبح التعليم الجامعي أحد المجالات المثيرة للاهتمام والتحديات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كطريقة حديثة في إدارة الجامعات.

وقد قامت العديد من الجامعات الأمريكية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة - بنجاح كبير- في السنوات الأخيرة، وذلك بهدف تعديل المسار الأكاديمي، وتحقيق سبق العلمي والتميز في التعليم. وفيما يلي عرض لبعض الجامعات الأمريكية التي قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لديها:

أ. جامعة ولاية اوريغون Oregon State University

في عام ١٩٨٩ وضعت جامعة اوريغون هدفا محددا لها، وهو ان يتم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة خلال فترة خمس سنوات. إذ تعد هذه التجربة من أشمل وأشهر محاولات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية. وقد طبقت جامعة ولاية اوريغون مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واتبعت تلك الجامعة الخطوات والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه المبادئ، ومن أهم هذه الخطوات كما يوضحها كل من لويس وسميث (Lewis & Smith, ١٩٩٧) وهي:

توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها بالجامعة.

تعريف جميع الكوادر الجامعية الإدارية والأكاديمية بمبادئ الجودة وطرق تطبيقها، وذلك عن طريق الوثائق المكتبية والمنشورات والاجتماعات وورش العمل.

وضع خطة لتقييم العمل بالجامعة في ضوء أسس الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي بها.

مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين، وعرض هذه النتائج على القيادات ومستشاري الجودة.

تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توضيح الأهداف المرجوة، وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية أو تقارير مكتوبة.

تكوين فريق عمل لمتابعة الجودة يشارك فيه بعض الأعضاء البارزين من مختلف الكليات الجامعية.
تدريب أعضاء مجلس الجودة وفريق متابعة الجودة، بحيث يتم في هذا التدريب توضيح مفاهيم الجودة الشاملة والأمور الفنية فيها.

تحديد فرق العمل الوظيفية التنفيذية المنوط بها تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات التي قد تعيق التنفيذ.

توعية العاملين في الجامعة بطرق التحسين والتقييم الذاتي، وذلك عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات.

وضع محكات وإجراءات من شأنها تقييم جهود الجودة الشاملة وتحسينها.

تنمية تطوير وتدريب الأفراد، لتلافي وقوع ما قد يقع من أخطاء أثناء التنفيذ في المشروعات والخطط القادمة.

تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة بغرض الحصول على معلومات عن أثر تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة، وجهود التحسين ومحاولة التغلب على الأخطاء مستقبلاً.

هذا وقد أسفر تطبيق الجودة الشاملة بجامعة أوريغون عن مجموعة من النتائج الإيجابية من أهمها: توفير الوقت، وتنمية قيم العمل الجماعي، ومهارات حل المشكلة، وتزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين، وإشباع رغبات العملاء، وتحقيق توقعاتهم.

ب. جامعة جنوب كولورادو The University of Southern Colorado

بدأت تجربة جامعة جنوب كولورادو في كلية إدارة الأعمال فيها، حيث اشتملت على عدة عناصر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كما ذكرها كل من وارد و شاندلر (Ward & Chandler ١٩٩٣) وهي:

تحديد رسالة محددة وواضحة للكلية تم صياغتها على أن تكون " كلية لإدارة الأعمال متميزة على مستوى العالم (World-Class School of Business)." .

ان تفيد عملها الرئيس المباشر وهو الطالب (الذي أطلق عليه Customer) لتحقيق هدفها النهائي وهو إفادة العميل النهائي وهي المنظمات التي سوف يعمل بها خريجو الكلية.

تتكون جودة الخريج من ثلاثة عناصر أساسية يجب إكسابه إياها: وهي المعارف والمهارات والاتجاهات. وتمثل تلك العناصر الثلاثة جودة التصميم (Design Quality) للمنتج الذي يتم تقديمه لسوق العمل.

يمكن تطبيق مفهوم جودة الأداء (Performance Quality) عن طريق متابعة أداء الخريج، من حيث قدرته على تلبية الاحتياجات الحقيقية للجهات التي قامت بتعيينه بالإضافة إلى قدرته على تحقيق تقدم حقيقي ذاتي طيلة حياته الوظيفية.

العمل الجماعي من قبل كل أجزاء وأقسام الكلية التعليمية، لتحقيق العناصر الثلاثة الواجب توافرها في الخريج بدلا من التركيز على عنصر المعرفة (knowledge) فقط الذي درجت عليه الممارسات الأكاديمية التقليدية.

ولتحقيق العناصر الأساسية الخمسة السابق ذكرها لنظام إدارة الجودة الشاملة في كلية الإدارة، تم تحديد ثلاث عمليات (Processes) أساسية، يجب التركيز عليها وتفهمها وتحسينها بشكل مستمر، حتى يمكن تحقيق هذا التغيير الجوهرى، وهو تطوير المناهج، ونجاح الطلاب، وتطوير هيئة التدريس، كما يتضح تالياً:

أولا : تطوير المنهج (Curriculum Development)

يتضمن ذلك القيام بشكل دائم بتحسين المناهج المستمر (Continuous Improvement)، مما يجعلها تتلاءم أولا بأول مع أفضل الممارسات في دنيا الأعمال، على أساس التركيز على المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها منظمات الأعمال، وقد يتضمن هذا التطوير بعض التغييرات الجوهرية وهي: التركيز على المناهج التي سوف تفيد الطالب من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات، والتي غالبا ما تتطلب مشاركة أكثر من قسم في إعدادها. فكل قسم لا يستطيع بمفرده تقديم الأفكار والمهارات المتكاملة اللازمة للعديد من الموضوعات المفيدة لتطوير المناهج.

إعطاء قيمة أقل لأهمية معرفة الأشياء (Knowing Things)، مع تركيز أكبر على كيفية الوصول إلى المعرفة، وتطويرها، واستخدامها. ويرجع ذلك إلى حقيقة أساسية، وهي أن مدة صحة بعض المعارف قد أصبحت قصيرة نسبياً؛ نتيجة للتطور السريع والمتلاحق في مجموعة المعارف التي يتم تدريسها.

الاعتماد على المشروعات البحثية، التي تساعد الطلاب من خلال المقررات على كيفية تحديد الفرص، وعلى كيفية توفير المعارف اللازمة لها، وعلى أفضل الطرق لتطبيق تلك المعارف على تلك المشروعات البحثية. بل يجب أن تكون تلك المشروعات البحثية نابعة من إضافة قيمة (Value-driven) حقيقية للطلاب (العميل)، مع الأخذ في الحسبان أفضل الممارسات (Best Practices) التي يمارسها رجال الأعمال في مواجهة مثل هذه المواقف في الحياة العملية. وعلى ذلك، فإن مشاركة رجال الأعمال ذوي الخبرة في تدريس هذه المقررات يعد أمراً أساسياً.

إن إعداد المناهج وطريقة التدريس يجب أن يجعل من الكلية ذاتها، وقاعة التدريس ذاتها وحدة تعلم بشكل دائم.

ثانياً : نجاح الطالب (Student Success)

وهي العملية التي يتم من خلالها تقديم خدمة ذات فائدة لكل طالب بطريقة تقوم على المبادرة (Proactive Way) وعادة ما يتعدى ذلك مجرد الإرشاد الأكاديمي (Academic Advising) وفي هذا الصدد تم عمل التغييرات التالية:

تم وضع هدف شخصي للطالب يجد الطالب من خلاله تحقيق ذاته، أي أن الكلية تساعد على تحقيق هدفه الخاص بالإضافة إلى إكسابه المعارف والمهارات وفي هذا الصدد فقد تم الاتفاق على أن خريج الكلية يجب أن يحقق دخلاً مناسباً واسماً يعتز به على المدى البعيد. ومن الواضح أن وجود مثل هذا الهدف يعمل على تغيير اتجاهات الطلاب نحو تحصيل المعارف والمهارات.

وجود نظام للإرشاد والتوجيه غير تقليدي يتسم بالمبادرة والشمولية والتركيز حيث يتضمن النظام عمل جلسات مع الطلاب بهدف مساعدتهم في تحديد أهدافهم المستقبلية، وإلى أي حد استطاعوا الوصول إليها؟ وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيقها؟ وكيف تساعدكم الكلية في ذلك؟ كذلك فإن نظام الإرشاد والتوجيه يغطي كل المراحل التي مر وسوف يمر بها الخريج فيما بعد بما في ذلك فترات الطفولة، وإلى أي

حد قد تعوق خبراته خلال تلك الفترات قدرته على التقدم في حياته الوظيفية وأخيراً فإن نظام التوجيه والإرشاد يقوم على تعاون كل الجهات والانشطة على مستوى الكلية والجامعة لتقديم أفضل توجيه للطلاب.

ثالثاً : تطوير هيئة التدريس (Faculty Development)

وهي العملية التي يتم عن طريقها زيادة رأس المال المعرفي (Intellectual Capital) للكلية عن طريق تعيين أعضاء هيئة تدريس متميزين، بالإضافة إلى تمكين أعضاء التدريس من المحافظة على معارفهم وتطويرها والإضافة إليها بكل ما هو جديد. لذلك فإن عملية تطوير نظام الهيئة التدريسية يجب ان يتضمن:

رفع معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد، مع إعطاء وزن أكبر لخبراتهم في مجال الأعمال والأنشطة الاستشارية والتدريبية التي يقومون بها.

تشجيع البحوث الجماعية والأعمال الجماعية بين أعضاء هيئة التدريس.

إعطاء فرصة كبيرة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية، مع تشجيع بحوثهم القابلة للتطبيق.

إكساب هيئة التدريس مهارات الاتصال والتعامل مع الطلاب والاهتمام بمشاكلهم .

ج. كلية إدارة الأعمال في جامعة هيوستون

University of Houston / College of Business Administration

بدأت تجربة استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة هيوستون في مكتب التوجيه والإرشاد الأكاديمي بكلية إدارة الأعمال بالجامعة. حيث بلغ عدد المستفيدين من خدمات هذا المكتب خلال الفصل الدراسي الواحد حوالي (٥٠٠٠) طالب. وقد أطلق على هذه التجربة اصطلاح "مختبر نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM Laboratory)"، والتي استهدفت تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب في هذا المكتب. وقد كان ذلك بمثابة تجربة يمكن تعميمها بعد ذلك على عدة مكاتب مشابهة في الجامعة في حالة نجاحها في كلية إدارة الأعمال.

وقد تركزت تجربة تحسين جودة الخدمة هذه على عدة جوانب فنية تقوم على إدخال نظم معلومات تكنولوجية حديثة، تتضمن استخدام الكمبيوتر وشبكات الاتصالات في إنجاز العمليات التي تتم في المكتب بهدف تسهيل عملية الوصول إلى السجلات والمستندات الطلابية، بالإضافة إلى وضع نظام يضمن سرعة تجهيز وتقديم هذه المستندات من قبل الطلاب. كذلك فقد تضمن برنامج التحسين نظاماً جديداً للمعلومات يمكن الطلاب من تحديد موعد للقاء الأساتذة الذين يقومون بعملية الإشراف والتوجيه، وذلك بهدف تقليل وقت انتظار الطلاب للقاء الأساتذة إلى أقل حد ممكن.

وتحديداً يمكن حصر الممارسات الأساسية التي تم الاعتماد عليها لتحسين جودة الخدمة خلال تلك التجربة كما ذكرها اندرسون (Anderson, ١٩٩٥) فيما يلي:

تطبيق برامج باستخدام الحاسب الآلي للقيام بالمراجعة الأكاديمية من أجل سرعة تقييم مدى تقدم الطالب في البرامج الدراسية.

تطبيق نظام شاشات عرض فيديو لتقديم معلومات عن أنشطة الكلية، وأي تغييرات إدارية تحدث.

تطبيق نظم كمبيوتر للبحث عن السجلات، وتتبعها بهدف أتمتة عمليات تسجيل طلبات الالتحاق المقدمة من الطلاب.

تطبيق نظم اتصال عن بعد باستخدام الكمبيوتر تسمح بتحديد موعد للالتقاء بالأستاذ الموجه الأكاديمي.

تطبيق نظام كمبيوتر للاتصال عن بعد يسمح للطلاب بالاختيار من بين قائمة الخدمات المتنوعة التي يقدمها مكتب التوجيه والإرشاد.

تركيب شاشات عرض في مناطق انتظار الطلاب للحصول على الخدمة داخل الجامعة، يتم من خلالها تقديم أخبار ومعلومات عن خدمات الجامعة.

وضع نظم لتقديم خدمات عاجلة للطلاب، دون تحديد مواعيد سابقة في حالة الطوارئ.

وحتى يمكن قياس مدى فاعلية هذه التجربة، تم الاعتماد على مقياس جودة الخدمة المعروف باسم - SERVQUAL - والذي تم وضعه واختباره من قبل باراسيرمان (Parasuraman, ١٩٨٥)، لقياس درجة إدراك الطلاب للخدمة المقدمة من قبل مكتب التوجيه والإرشاد قبل وبعد إدخال نظام إدارة الجودة

الشاملة في المكتب، حيث تضمن هذا المقياس خمسة أبعاد هي :

الجانب الملموس:

لدى مكتب التوجيه والإرشاد الأجهزة التكنولوجية اللازمة.

يبدو شكل مكتب التوجيه والإرشاد بطريقة مهنية تقدم خدمات مكتبية.

يتمتع العاملون والمرشدون بالمكتب بمظهر مهني متخصص.

الاعتمادية:

يتولى مكتب التوجيه والإرشاد إنجاز طلبات الطلاب خلال المدة التي يوعدون بها.

عند مواجهة الطلاب بمشاكل فإن المرشدين يتعاطفون معهم ويساعدونهم في حلها.

يحتفظ مكتب التوجيه والإرشاد بسجلات حديثة ودقيقة عن الطلاب.

الاستجابة:

يخبر مكتب التوجيه والإرشاد الطلاب عن توقيت مقابلتهم للمرشد بدقة.

يحصل الطلاب على خدمات فورية من مكتب التوجيه والإرشاد.

المرشدون والعاملون في مكتب التوجيه والإرشاد على استعداد دائم لمساعدة الطلاب.

الاطمئنان والثقة:

يشعر الطلاب دائماً بالراحة عند تعاملهم مع المرشدين.

لدى المرشدين الأكاديميين في المكتب معرفة أكيدة بنواحي الإرشاد الأكاديمي.

يتمتع العاملون والأساتذة المرشدون بأخلاق رفيعة ويقدمون خدمة صادقة.

لدى المرشدين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات.

التعاطف والمشاركة الوجدانية:

يعطي المرشدون الأكاديميون اهتماما شخصيا لكل طالب.

يؤمن المرشدون الأكاديميون بمصلحة الطالب أولا.

تتلاءم ساعات عمل مكتب التوجيه والإرشاد مع ظروف كل المتعاملين معه.

ولتعميم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع كليات الجامعة أوصت هذه التجربة بـ:

ضرورة تغيير ثقافة المنظمة نحو الاتصال بالعميل "الطالب".

التدريب المستمر للعاملين والمرشدين على أساليب الاتصال والتعامل مع الطلاب.

إعطاء العاملين السلطة والدعم والموارد لخدمة العملاء بشكل كفؤ.

القياس الدائم لدرجة التحسن في مستوى الخدمة المدركة، ودرجة توقعات الطلاب للخدمات التي يقدمها

مكتب التوجيه والإرشاد.

د- كلية ديلاوير Delaware College

في عام (١٩٨٥) قررت كلية ديلاوير تحسين جودة العملية التعليمية بها اعتماداً على أربعة

محاور أساسية هي: الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين درجة الفعالية في تحقيق الأهداف، وتحقيق ميزة

تنافسية اعتماداً على الجودة، وأخيراً زيادة درجة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

وحتى يمكنها تحقيق تلك المحاور، بدأت الكلية بتشكيل فرق عمل بحثية للتعرف على العناصر الأساسية

لنظام إدارة الجودة الشاملة، وكيف يمكن تطبيقه في الكليات الجامعية، ثم أعقب ذلك تعليم وتدريب

الهيئة الإدارية بالكلية. وقد كانت محصلة ذلك أن توصلت الكلية إلى خطة مدتها عشر سنوات لإدخال

نظام إدارة الجودة الشاملة تتكون من ثلاث مراحل مختلفة كما ذكرها ولفيرتون (١٩٩٣ ، Wolverton

) هي:

المرحلة الأولى (١٩٨٦ - ١٩٨٧): وقد تم في هذه المرحلة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في عدة

مجالات فرعية بقصد تحسين الخدمة المقدمة بها، وقد تضمن ذلك: خدمة الهاتف والاتصالات، وخدمة

مراكز الكمبيوتر المخصصة للأعمال الأكاديمية، وخدمة أماكن وقوف السيارات، وخدمة توفير فرص عمل

للطلاب، وخدمة استخدام المركبات الجامعية.

المرحلة الثانية (١٩٨٧ - ١٩٩١): وفي هذه المرحلة قامت الكلية بتصميم برنامج أكاديمي في مجال إدارة الجودة الشاملة، يمكن للدارس فيه الحصول على شهادة متخصصة في تكنولوجيا إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الثالثة (١٩٩١-١٩٩٦): وتمثل هذه المرحلة الجهد الحقيقي لمحاولة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الجانب الأكاديمي، والتي عادة ما تكون أصعب مجالات التطبيق. وقد اعتمدت تلك المرحلة على العديد من أعضاء هيئة التدريس المتحمسين والمؤمنين بالفكرة والذين بادروا بتطبيق عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة على طريقة إعداد المناهج، وعملية التدريس، وعملية تقييم الطلاب. وعلى الرغم من أنه من المتوقع أن يتم التطبيق بشكل بطيء إلا أن هناك بعض النتائج المبدئية التي تم تحقيقها حتى الآن وهي:

تحسين أسلوب تحديد المشاكل والتعرف عليها.

الصياغة الدقيقة للأهداف المطلوب التوصل إليها.

وجود سجلات توضح الإجراءات التفصيلية للعديد من العمليات التي تقوم بها الكلية.

التحسن الواضح في مستوى مهارات العاملين بالكلية.

زيادة نسبة العمل الجماعي وظهور روح الفريق .

الوصول إلى مستوى أكثر دقة في وظيفة التخطيط المستقبلي لأنشطة الكلية المختلفة.

هـ. جامعة شمال غرب ولاية ميسوري Northwest Missouri State University

بدأت هذه الجامعة التي تعد رائدة في مجال الجودة تجربتها في سنة (١٩٨٦)، وذلك بعد عامين من تولي دين هابارد (Dean Hubbard) رئاسة الجامعة. وفي عام (١٩٩١) قامت الجامعة بتطوير " ثقافتها عن الجودة " مع دراسة للوثيقة الأصلية لبرنامج جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة. وفي سنة (١٩٩٤) تقدمت الجامعة بطلب للحصول على جائزة ميسوري للجودة التي كانت تعتمد على معايير بالدريج. فازت هذه الجامعة بجائزة ميسوري للجودة في سنة (١٩٩٧)، وبعد تبني الجامعة لمعايير بالدريج بوصفها أهدجاً للتخطيط، قامت بإعادة هيكلة النظام الجامعي فيها، وأدخلت عملية تخطيطية استراتيجية جديدة، كما طورت خطتها "لثقافة الجودة". ونتيجة لكتابة الطلب تنبه المسؤولين الإداريون لثغرات

عديدة، بما فيها تلك التي كان يتعين عليهم قياسها ووضع نقاط مرجعية لها. ومن بين التعديلات الإضافية التي أدخلت في الثقافة التعليمية، تبني ثقافة تنظيمية جديدة معتمدة على نظام إدارة الجودة الشاملة مما أدى إلى تنفيذ ما يلي بنجاح:

دمجت سبع كليات في أربع.

ألغت ٣٤ برنامجاً كانت المشاركة فيها دون المستوى المطلوب، أو متدنية الجودة.

حولت ٦% من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية إلى التدريس.

زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس.

حددت الكفاءات الرئيسية التي ينبغي على كل طالب الإلمام بها.

حولت عجزاً مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار.

زادت تسجيل الطلاب بنسبة ٢٦% من القدرة الاستيعابية.

أقامت أول حرم جامعي إلكتروني شامل في الولايات المتحدة الأمريكية.

أقامت امتحاناً نهائياً شاملاً للتخرج في الأقسام الدراسية كافة تقريباً.

هذه القائمة ما هي إلا مثال على النجاحات العديدة التي تحققت ضمن نطاق إدارة الجودة الشاملة في

هذه الجامعة (كرونسكي، ٢٠٠٠).

و. جامعة بنسلفانيا Pennsylvania University

قامت جامعة بنسلفانيا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البداية على إحدى كلياتها، وهي كلية وارتون للتجارة. وفيما بعد تم نشر الجودة الشاملة في الكليات الإثنى عشرة الموجودة في الجامعة، كما تم تشكيل مجلس الجودة بالإضافة إلى أربع فرق لتحسين الجودة. وقد استطاعت هذه الفرق خلال سنة واحدة فقط تحقيق وفورات مالية للجامعة تقدر بأكثر من نصف مليون دولار؛ بالإضافة إلى أنه عن طريق هذه الفرق، وبدعم والتزام الإدارة العليا استطاعوا إنجاز تحسينات مهمة وواضحة في نوعية الخدمات الإدارية في الجامعة، وقامت الجامعة بالتعاون مع مؤسسة جوران (Juran) بالتدريب المكثف لأعضاء فرق التحسين على مهارات وطرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. ومن الجدير بالذكر أن الإدارة

العليا في الجامعة قامت، ومن خلال التخطيط الاستراتيجي، بصياغة أهداف واستراتيجيات لدعم رسالتي البحث العلمي والتعليم في الجامعة والتركيز على خدمة الطلبة وإشباع حاجاتهم ضمن أقل كلفة ممكنة. هذا وتقوم الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإدارية والتعليمية، فقد قامت بإعادة تصميم مناهجها الدراسية. كما تم البدء بتدريس مساقات الجودة لطلبة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال. هذا وتعتبر إدارة الجامعة أن رحلتها نحو إدارة الجودة الشاملة مستمرة ولن تنتهي أبداً (Lewis & Smith, ١٩٩٧).

ز. جامعة ويسكنسون Wisconsin University

قامت جامعة ويسكنسون (Wisconsin University) في عام (١٩٩٠) بوضع خطة لتطبيق مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة، وقد عرفت هذه الخطة " قيادة الجودة الشاملة " على أنها مدخل في الإدارة يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر لكل شئ تقوم به المنظمة بهدف مواجهة توقعات العميل. وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة ثماني مجموعات كما ذكرها سيمور (Seymour, ١٩٩٣) وهي على النحو التالي:

فريق القيادة، وتتلخص مسؤوليته في تطوير رؤية لقيادة الجودة الشاملة من حيث الأهداف، ومعايير النجاح، والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها، والطرق التي يجب أن تتبع.

مكتب الجودة، وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد تقوم بالإرشاد والتسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة.

فريق التنفيذ، ويتكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة أسهموا في جهود التنفيذ.

أقسام التحول، وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الجودة الشاملة.

الشبكة الداخلية، وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المحاضرين عن موضوعات الجودة والجهود الأخرى المبذولة في هذا المجال بهدف تدريب الأفراد والأقسام.

فريق النصح والإرشاد، وهو عبارة عن فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة، ويلتقون مرتين كل عام.

فريق الممولين ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم المنح لتنفيذ هذه العملية، وتتمثل في المنح
المادية، والتدريبية، والاستشارية من جهات لديها خبرة سابقة في التطبيق.

الشبكة الخارجية وتتمثل في مواصلة مكتب الجودة الاتصال بالكليات والجامعات الأخرى التي تطبق
نظام الجودة وكذلك بمستشاري الجودة في القطاع الخاص، والجهات الحكومية على مستوى الدولة.

وقد توصلت الجامعة إلى أن تطبيق هذه الخطوات بدقة يحقق للجامعة مكاسب كثيرة منها:

تقليل التكاليف.

تقليل الفاقد والهدر.

تقليل الصراع بين العاملين.

ح. جامعة ماريلاند الحكومية Maryland University

لقد بدأت رحلة جامعة ماريلاند (Maryland University) نحو إدارة الجودة الشاملة في عام (١٩٩٠)،
حيث كان هناك ثلاثة عوامل رئيسة حفزت رئيس الجامعة على الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
كما ذكرها كليندورفر (Kleindorfer, ١٩٩٤) وهي:

عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة . حيث كانت بعض وحدات من الجامعة متفوقة
في تقديم خدماتها، بينما كانت هناك أقسام أخرى تعتبر خدماتها دون المستوى المطلوب. وقد وجد رئيس
الجامعة أن أدوات الجودة الشاملة تقدم طرقاً لفهم احتياجات المجتمع والاستجابة لها.

الصعوبات المالية التي كانت تواجه الجامعة بوصفها جامعة حكومية حيث تم تخفيض (٢٠%) من الدعم
الحكومي لها في عام (١٩٩٠)، مما اضطر الجامعة إلى الاستغناء عن بعض موظفيها، والتقليل من برامجها
التعليمية، والعمل ضمن المصادر المالية المحدودة المتوفرة. وقد كان رئيس الجامعة يعتقد أن الحل الوحيد
للتعامل مع هذا الوضع هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، للتقليل من كثير من الإجراءات البيروقراطية
وغير الضرورية التي تؤدي إلى ضياع المصادر المالية.

لقد كان كثير من قادة المؤسسات الصناعية يتكلمون عن التغييرات الثقافية التي تنتج عن تطبيق إدارة
الجودة الشاملة، وما أدت إليه هذه الفلسفة الإدارية الجديدة من تحسين الوضع المالي لهذه المؤسسات.

وبالتالي، قرر اكتشاف ما يمكن أن يؤدي إليه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغييرات في البيئة الأكاديمية. هذا وقد تم تدريب رئيس الجامعة، وفريق الإدارة العليا فيها، على إدارة الجودة الشاملة ومدى ملاءمتها لقيم وأهداف الجامعة. كما قام الرئيس بتعيين لجنة تخطيط تضم عدداً من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في الجامعة، لتطوير وإيجاد الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد قامت اللجنة بوضع خطة تتضمن أهدافاً واقعية تدعو إلى إشراك كافة الوحدات في الجامعة بشكل تدريجي في برامج تدريبية على إدارة الجودة الشاملة، ويكون مجلس تحسين الجودة الذي يرأسه الرئيس هو المسؤول عن تنفيذ جهود التحسين المستمرة في الجامعة. وفي المجالات الإدارية تم تأسيس مكتب التحسين المستمر لتقديم التدريب المناسب لموظفي الجامعة في مختلف الوحدات الإدارية والمسؤولة عن تقديم الخدمات الطلابية مثل قسم التسجيل والاتصالات والصحة في مواضيع الجودة الشاملة. ولتحقيق تلك النتائج الإيجابية بصفة مستمرة هناك بعض المبادئ التي يجب مراعاتها في حالة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والكليات كما ذكرها كوان (kwan, ١٩٩٨) وهي:

تشجيع إدارة الجامعة على تبني مفاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة.

عدم التردد والقيام بالعمل دون خوف.

الاهتمام بتدريب فرق الجودة ومجالسها.

الالتزام طويل المدى حيث يستغرق تنفيذ الجودة الشاملة خمس سنوات على الأقل، ويتطلب هذا قيادة تتمتع بالصبر والقدرة على حفز العاملين وإثارتهم.

التخطيط الكلي الشامل ومراعاة كل متطلبات التنفيذ.

الاهتمام بالجانب الإداري في الجامعة، باعتبار أن الجوانب الإدارية في الجودة الشاملة لها نفس أهمية الجوانب الأكاديمية.

تعليم الجودة الشاملة وتدريبها بالكليات المختلفة، وعقد دورات تدريبية للطلاب تتناول مفهوم الجودة الشاملة وما يتعلق بها من قضايا.

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يمكنها من عمل التالي:

الاستجابة بسرعة لاحتياجات الطلبة، وتحديد توقعاتهم واكتشاف مدى رضاهم يمكّن للمؤسسة أن تستجيب بشكل أسرع لاحتياجاتهم.

تركيز المصادر المحدودة للمؤسسة على الأنشطة التي ترضى حاجات الطلبة حيث باستعمال البيانات والمعلومات المتعلقة برضاهم يمكن إزالة الخدمات التي لا تؤدي لرضاهم.

عمل التحسينات بطريقة منظمة حيث انه من خلال عملية حل المشكلات يمكن تحليل الحقائق بشكل أدق وأوضح وعمل الإجراءات اللازمة بالاعتماد على هذه الحقائق وفحص النتائج مما يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

مشاركة كل أفراد الجامعة في عملية التغيير والتحسين المستمر.

التركيز على التحسين المستمر على العمليات الإدارية في الجامعة، للحصول على النتائج المطلوبة ضمن إطار الجودة الشاملة.

وقد أظهرت التطبيقات نتائج كثيرة تتلخص في أن معظم تطبيقات نظام الجودة الشاملة في الجامعات تتركز على الجوانب الإدارية أكثر مما هي عليه في جانب التدريس أو البحث العلمي في الجامعة. هذا، وبدأت العديد من المؤسسات التعليمية في التحرك باتجاه الجانب الأكاديمي أيضاً في تطبيق الجودة الشاملة. وقد يرجع السبب في ذلك النقص في تطبيق الجودة الشاملة في النواحي الأكاديمية في الجامعة إلى صعوبة قياس نتائج عملية التعليم والتعلم؛ لأن المؤسسة تقوم بتقديم خدمات غير ملموسة للمستفيدين، بالتالي فإن فهم تأثير تطبيق برامج الجودة على النتائج التعليمية قد تكون غير واضحة لعدة سنوات قادمة.

ثانياً: الدراسات السابقة .

لقد قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة بموضوع الدراسة، والمتعلقة باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية العليا، وهي:

الدراسات الأجنبية:

أجرى سيمور (Seymour, 1991) دراسة مسحية وصفية، هدفت إلى التعرف إلى إيجابيات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية. وقد طبقت على ثلاث وعشرين من الكليات والجامعات

الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية التي تقوم بتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة. واستخدمت أداة لقياس المميزات الأساسية للكليات والجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيقها. وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تستطيع أن تخلق فرقاً في تحسين جودة التعليم تشمل فوائد إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي، والمتمثلة في تضاعف إمكانية المؤسسة التعليمية على تحمل مسؤولية الخدمات التي تقدمها، وتحسين البيئة التعليمية. وأصبح اتخاذ القرار قائماً على المعطيات والحقائق أكثر مما كان عليه سابقاً، وأصبحت الفرصة سانحة لأعضاء الدوائر المختلفة أن يعملوا معاً، وتضاعفت معرفة جميع العاملين بالعملية التعليمية، وتقلصت النفقات، وانخفضت الأعمال التي تتطلب الإعادة.

وفي دراسة لـ كورنسكي وبراند وكارين (Cornesky, Brand & Karen, 1991) استُخدموا فيها المنهج الوصفي التحليلي، هدفت إلى وضع تصور موجز للإداريين عن النظريات المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة، والأدوات الواجب استخدامها لتطبيق هذه النظريات على مؤسسات التعليم العالي. ولتحقيق ذلك تم تقسيم الدراسة إلى أربعة أجزاء. الأول، يتناول مراجعة أفكار الخبراء والمهتمين بإدارة الجودة الشاملة، ومناقشة إمكانية تطبيق أفكارهم على مؤسسات التعليم العالي. والثاني، يتناول الاقتراحات التي ينبغي مراعاتها لتطبيق الجودة. والثالث، يوضح الجوانب الأساسية لبرنامج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي. والرابع، يتضمن الشروط الضرورية لاستمرار نجاح برنامج الجودة، والتي من أهمها: التزام القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي بمبادئ الجودة، كذلك التزام أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين وتأسيس الثقة بين جميع الأفراد، والتغيير في الثقافة التنظيمية الإدارية، بما يتماشى مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة.

وفي دراسة قام بها شافي وشير (Chaffee and Sherr, 1992) استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، هدفت إلى توضيح ماهية الجودة في التعليم، والمتطلبات اللازمة لتنفيذها في التعليم الجامعي؛ وذلك بناء على إلحاح من الرأي العام بضرورة العمل على وجود تعليم عال قادر على مواجهة التحديات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي. وكان من أهمها تأهيل وتعليم العاملين في ضوء فلسفة الجودة ومبادئها، والعمل على توفير مناخ إداري

تعاوني، هدفه التغيير للأفضل في الجامعة، والتأكيد على مفهوم التحسين المستمر في كل جوانب العمل، وتوفير المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبة، والنظر إلى المتعلم على أنه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسة في ضوء تكوينه وإعداده.

أما دراسة جيمس ريلي (Riley, 1992) فاستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت إلى توضيح الشروط والمتطلبات اللازمة لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. ومن خلال تحليل بعض الدراسات والكتابات في هذا المجال، توصلت إلى أن من هذه المتطلبات: تغيير ثقافة الكليات بحيث تنظر إلى الطالب على أنه العميل أو المنتج الذي في ضوء إعداده وتكوينه يتم تقييم أداء تلك الكليات.

وفي دراسة قام بها هازرد (Hazzard, 1993)، التي استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، قد هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، والتعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيقها. وقد توصلت الدراسة إلى أن من نقاط القوة ازدياد مشاركة العاملين في المؤسسة، والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وزيادة التعاون بين الأقسام المختلفة، واقتراح حلول للمشكلات الموجودة بالمؤسسة، وتكوين لغة مشتركة بين الأفراد، وتقليل العزلة بينهم. وبالنسبة لنقاط الضعف، فقد توصلت الدراسة إلى أن من أهمها: الوقت والجهد اللازمين لتطبيق الجودة، وصعوبة فهم القائمين على إدارة المؤسسة لطبيعة إدارة الجودة الشاملة، والشعور بالإحباط لدى فريق العمل في بعض الأحيان، والقدرة المحدودة في التعامل مع بعض القضايا والتحديات. هذا وقد أوضحت تلك الدراسة أن جامعات وكليات عديدة تستخدم إدارة الجودة الشاملة، وأنه في حالة التخلص من تلك العقبات، فإن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تخدم التعليم الجامعي بصورة كبيرة.

وفي دراسة قام بها الباحث ريجيولد (Regauld, 1993) بعنوان: دراسة لعملية التحسين المستمرة بالاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة كتطبيق على البيئة التربوية.

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس لتحديد كيف ومتى تتركز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، المستخدمة في الأعمال والمصانع. وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث استخدم الباحث طريقة البحث الوصفية، والمسح وتحليل المحتوى، والمقابلات مع مديري تلك المدارس. وتألفت عينة الدراسة من (24) مدرسة، وقام الباحث ببناء أداة قياس للتحقق من أربعة جوانب هي:

الأدوات المستخدمة في وسائل التحسين المستمر في المفاهيم والعلاقات والقوى الموجهة.

الطرق المحددة في عمليات التحسين المستمر المستخدمة في تلك المدارس.

التأهيل والتدريب الذي يقدم إلى هيئة التدريس والطلبة في تلك المدارس.

وسائل الدعم المقدمة لوسائل وظروف التحسين المستمرة.

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات من أجل التحسين والتطوير، منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة. كما أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير، حققت مستوىً عاليًا في العلاقات القائمة بين العاملين فيها. كما أظهرت أيضا أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين المستمر.

وفي دراسة مسحية وصفية قام بها هوانج (Huang, 1994) كان الهدف منها هو البحث عن الصلة التي تربط بين أساليب القيادة لدى رؤساء الجامعات (ذات الأربع سنوات) وبين أدائها لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة. واستخدم الباحث استبانة تضم النمط القيادي لرئيس الجامعة، والسلوك الناتج عنه في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات، وإدارييها، وأعضاء الهيئات التدريسية المسؤولين عن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات (ذات الأربع سنوات)، والكليات الأمريكية التي أنجزت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية، وعددها عشرون جامعة. وقد بينت نتائج الدراسة أن رؤساء الجامعات أدوا سلوكيات قيادة الجودة الشاملة إلى درجة محدودة فقط. كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين طول زمن استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وأداء الرؤساء لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة .

وفي دراسة مسحية وصفية قام بها ارفن (Irvin, 1995) هدفت إلى التعرف على الجهود المبذولة لإنجاز إدارة الجودة الشاملة في خمس جامعات من جامعات الأبحاث: جامعة كورنيل (Cornell University) وجامعة ماريلاند (Maryland University)، وجامعة ميشغان (Michigan University)، وجامعة بنسلفانيا (Pennsylvania University) وجامعة ويسكنسون (Wisconsin University).

وكان السؤال الذي وجهته الدراسة هو التالي: هل تستخدم جامعات البحث الرئيسة التي تنفذ إدارة الجودة الشاملة استراتيجيات إنجاز مختلفة؟ وكشفت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مبادرة موجهة إدارياً، لتحسين جودة خدمات الحرم الجامعي وتقليل التكاليف. كما أن عدداً من الهيئات التدريسية تعلم وتدير البحث حول إدارة الجودة الشاملة. ولكن انشغال الهيئة التدريسية في استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبقى هي الاستثناء أكثر من القانون المتبع في الحرم الجامعي للجامعات الخمس. وتقتصر الدراسة سبباً لـ (إدارة الجودة الجزئية) كي تصبح الإدارة المؤدية إلى التغيير التنظيمي الإيجابي واسع النطاق في مجال الخدمات الإدارية.

وفي دراسة قام بها فريد وربسون وروس (Freed, Robson & Ross, ١٩٩٧) هدفت إلى تحديد مجموعة من الاعتبارات التي تسهم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالشكل المطلوب، استخدموا فيها المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت إلى المبادئ الآتية:

تحديد النتائج التي نريد الوصول إليها بدقة.

الارتباط القوي بين الأنظمة الصغيرة داخل الجامعة.

مراعاة متطلبات الأفراد ومتطلبات النظام.

بناء القرارات على الواقع الفعلي.

التفاوض والمشاركة في صنع القرار.

التعاون.

التخطيط من أجل التغيير.

القيادة الواعية والمساندة.

وفي دراسة قام بها (Lewis and Smith, ١٩٩٧) استهدفت توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وقد توصلت إلى أن تطبيق الجودة يسمح للجامعة بالارتباط بالمجتمع بصورة أفضل، ويساعدها في التغلب على مشكلات الانعزال والتفرق بين أقسامها وكلياتها، ويعالج كثيراً من جوانب

القصور في إعداد الطلاب. وقد استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة. وقد حددت تلك الدراسة الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وهي:

الالتزام بالتحسين المستمر.

الالتزام بإرضاء العميل.

التحدث بالحقائق، بمعنى أن البيانات والمعلومات التي تستخدم تكون صادقة وحقيقية.

احترام الأفراد من خلال بث الثقة فيهم وتشجيعهم على التعاون والإنجاز.

وفي دراسة قام بها كوتس (Coates, 1997) استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، هدفت إلى تحديد بعض الشروط التي ينبغي مراعاتها في الكليات والجامعات لتطبيق الجودة الشاملة. وكان من بين هذه الشروط النظر إلى الطالب على أنه عميل له حاجاته ومتطلباته التي يجب مراعاتها، ووجود لجنة تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، أو الكلية في ضوء فلسفة الجودة، ووضع معايير للتقويم الذاتي. كذلك مراجعة الموارد والتكاليف والوقت اللازم، وتدريب العاملين وتأهيلهم في ضوء مبادئ ومعايير الجودة، والعمل على تقليل الجهد الضائع، والتأكيد على التحسين المستمر من خلال التقويم والتغذية الراجعة.

الدراسات العربية:

في دراسة قام بها درة (1993) بعنوان: " دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة " في الجامعات الأردنية الأهلية: حالة دراسية، استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بشكل عام ودور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة من خلال حالة دراسية لملاح التجربة الأردنية في إنشاء الجامعات الأهلية. حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا بد لإدارات الجامعات الأردنية الأهلية أن توفر الظروف والعوامل التالية إذا أرادت أن تبني أسساً ومبادئ لإدارة الجودة الشاملة فيها وهي:

أن تتم عملية التغيير في ظل استراتيجية عامة تتبناها الجامعة.

أن يحس العاملون والمديرون بضغط ما وبوجود مشكلة تحتاج إلى حل.

أن تبدأ محاولات التغيير من القمة.

الاستعانة بخبراء ومستشارين تتوفر لهم المعرفة والخبرة في العلوم السلوكية الحديثة.

أما درباس (١٩٩٤) فقد أجرى دراسة هدفت إلى إمكانية الإفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي السعودي. وقد تناولت هذه الدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في القطاع التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال عرضها لأموذجين طبقا في مدارس نيوتاون الحكومية، ومدينة ديترويت الأمريكية.

وعرض الباحث إمكانية الاستفادة من هذه النماذج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي السعودي من خلال الأخذ بتوصيات نتائج هذه الدراسة المتضمنة البدء بتدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مرحلتى التعليم الثانوي والجامعي مع تكثيف ذلك في كليات التربية، وضرورة أن يتبنى القطاع التربوي عملية برامج، لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة السعودية من حيث معتقداتها وقيمتها وتقاليدها، والعمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة تعنى بأمور الجودة وتكون ملحقة بإدارات التعليم، والقيام بالتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي.

وفي دراسة النبوي (١٩٩٥)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإبراز مدخل الجودة الشاملة في تحسين عمليات إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي، وذلك بهدف الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو: كيف يمكن الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في إحداث التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية؟

وتناولت الدراسة الخطوات التالية:

أهم المدخل الإدارية الحديثة في إدارة التغيير التربوي .

استخدام مدخل الجودة الشاملة في إدارة التغيير التربوي في النظم التعليمية .

إمكانية استخدام مدخل الجودة الشاملة في إدارة التغيير التربوي في المستوى المدرسي في مصر " أمودج مقترح " شاملاً المستويين التخطيطي، والتنفيذي.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: تحديد أهم المداخل الإدارية الحديثة في إدارة التغيير التربوي، وتوضيح معايير الجودة الشاملة ومبادئها. وكذلك عرضت الدراسة لأموذج مقترح لاستخدام مدخل الجودة الشاملة في إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي في مصر.

وفي دراسة استكشافية قام بها حجازي والتميمي (١٩٩٦) هدفت إلى التعرف إلى محاور ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة محاور أكاديمية يمكن من خلالها ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وضبط مخرجات التعليم العالي والتأكد من نوعية الخريجين . وأن هذه المحاور تتعلق باختيار أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلبة، وتطوير الخطط الدراسية، والتدريب المستمر، والتخطيط للبحث العلمي، وإيجاد لجان استشارية في الجامعة، والتجهيزات الجامعية، وتوفير الموازنة، والتغذية الراجعة.

وفي دراسة قام بها العلي (١٩٩٦) هدفت إلى تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات والدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في مؤسسات التعليم الجامعي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يجب أن تقوم على مشاركة جميع الأفراد العاملين، وعلى الجهود المشتركة بينهم لتحقيق التحسينات المستمرة التي تمكن الجامعة من استخدامها في تحقيق طموحات ورضا المستفيدين. كما أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب الحصول على تأييد ودعم منظمات الأعمال والتجارة المختلفة الأخرى .

وفي دراسة قامت بها بسيوني (١٩٩٦) هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واتبعت مجموعة من الخطوات، بدأت بتناول مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث أوضحت تطوره التاريخي ومنطلقاته الفكرية، والتقنيات والأدوات التي تعتمد عليها. ثم تناولت بعد ذلك نظم إدارة الجودة

الشاملة في التعليم الجامعي، فتطرت إلى بعض هذه النظم مثل: المواصفة البريطانية (BS 5750)، ومفهوم توكيد الجودة، (Quality Assurance) الذي يستخدم في مؤسسات التعليم الجامعي في أوروبا الغربية وأمريكا، وإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، الذي يستخدم على نطاق واسع في الجامعات الأمريكية واليابانية. وحاولت الدراسة في ضوء هذا التحليل النظري وضع تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري.

أما مصطفى (١٩٩٧) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا النوع من التعليم، بغية أن يصبح للتعليم الجامعي دور فعال في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. ولتحقيق ذلك استعرضت الدراسة التحديات التي تواجه المجتمع المصري والتعليم الجامعي في القرن الواحد والعشرين، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتعرضت لمفهوم الجودة الشاملة ومحاورها في التعليم الجامعي وهي: الطالب، والبرامج التعليمية، وعضو هيئة التدريس، والكتاب الجامعي، والقاعات التعليمية وتجهيزاتها، وإدارة الجامعة والتشريعات واللوائح الجامعية، والتمويل الجامعي، وتقييم الأداء الجامعي. ووضعت الدراسة بعض التوصيات التي تساهم في الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من أبرزها: التخطيط الاستراتيجي، انطلاقاً من احتياجات سوق العمل لهيكل مواد وأنشطة التعليم الجامعي، في ضوء المتغيرات في البيئة المحيطة، وتكثيف استخدام التكنولوجيا في التعليم الجامعي على اختلاف أشكالها، بما يدعم ويثري العملية التعليمية.

وفي دراسة قام بها الوكيل (١٩٩٧) استخدمت المنهج الوصفي، إضافة إلى عدة أساليب أخرى مثل المقابلة، والملاحظة المباشرة، والزيارة، وتم الاقتصار على بعض مدارس مراكز وقرى محافظة كفر الشيخ. وهدفت هذه الدراسة إلى التعريف بنمط إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية ببعض المدارس (نيوتاون) بالمجتمع الأمريكي، وكيفية الاستفادة من هذا النمط في التعليم الأساسي المصري، والوقوف على بعض الصعوبات التي تواجه تطبيقه وكيفية التغلب عليها. هذا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها التعريف بنمط إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته بمدارس نيوتاون الأمريكية، ووضع بعض

الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها لتنفيذ نمط إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأساسي من أهمها: إعادة صياغة أهداف واستراتيجيات وإجراءات التقويم بالتعليم الأساسي على نحو يتلاءم مع فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الوضع الكلي الأساسي من إمكانات بشرية ومادية على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحويل شطر إدارة الجودة الشاملة. وكذلك حددت الدراسة بعض الصعوبات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأساسي منها: ندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته، خاصة التعليم الأساسي، وذلك للاعتماد على الأساليب التقليدية في جمع المعلومات والبيانات، ومقاومة بعض العاملين في الإدارة المدرسية للتغيير، وعدم الرضا عن التحويل والتجديد. واختتمت الدراسة ببعض التوصيات والمقترحات، الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية.

وفي دراسة قام بها الكيلاني (١٩٩٨) استخدم فيها منهج البحث النوعي وهدفت إلى وضع خطة تهدف إلى إحداث تغيير في الإدارة التعليمية نحو إدارة الجودة الشاملة بحيث توازن تلك الخطة بين ثقافة هذه الإدارة وثقافة المدرسة، وقد تضمنت الخطة المراحل الآتية:

مرحلة تمهيدية تعرف ثقافة إدارة الجودة الشاملة من فلسفة وإجراءات وتؤدي إلى التزام المعنيين بالتغيير. مرحلة تقدير الحاجات والتوصل إلى منظومة أولويات حسب نظام كوفمان (Kofman) الذي يحلل الإدارة حسب منحنى النظم.

مرحلة بناء وإجراءات التفعيل والتوظيف.

مرحلة الرقابة وتبين القيمة المضافة.

وقد أوصى الباحث بتبني الخطة، وإدخال إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية مع توخي عدم المساس بثقافة المجتمع ومرتكزات التربية فيه.

وفي دراسة قام بها حلمي وفضل (١٩٩٨) استُخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان أسلوب (دلفي) من خلال عدة جولات، وتناولت الدراسة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم الثانوي المصري، وأهمية استخدام هذا المدخل في تطوير التعليم الثانوي، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها:

عدم توافر معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديرية المدارس.

لا تتوافر صلاحيات لمديرية المدارس تساعد على اتخاذ قرار يتعلق بالجودة.

افتقار المدرسة الثانوية إلى آليات الاستخدام الأمثل للقوى البشرية المدرسية.

لا تتوافر نظم تحقيق الرقابة لدى المدرسة الثانوية على العمليات في جميع مراحلها، بالإضافة إلى عدم توافر آليات للتأكد من كفاءة التنظيم الإداري بشكل عام.

الالتزام بنظم الدراسة والمحافظة عليها لا يتوافر لدى طلاب المدرسة الثانوية، إضافة إلى غياب عمليات الإبداع في عرض المادة العلمية، وفي النهاية توصل الباحثان إلى تصور نموذج مقترح للجودة في المدرسة الثانوية (حلمي وفضل، ١٩٩٨).

وفي دراسة ميدانية قام بها عبدالخالق (١٩٩٨) استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، للتعرف على مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي، بالإضافة إلى تطبيق مقياس مقنن لقياس الجودة الشاملة لدى القيادة التربوية في مرحلة التعليم الأساسي. وتناولت الدراسة مدخل الجودة الشاملة في التعليم الأساسي ومراحل تطبيق تلك الجودة فيه. ثم طبقت الدراسة الميدانية على عينة من مديري المدارس والمعلمين الأوائل في محافظة القاهرة، وانتهت إلى عدد من النتائج أهمها:

يوجد استعداد لدى العاملين بمرحلة التعليم الأساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف إحداث التوازن بين التكنولوجيا المادية والبشرية والبيئية لزيادة الإنتاجية في تلك المرحلة.

مبادئ الوقاية في الجودة الشاملة مسؤولية جماعية لكل المشاركين في مرحلة التعليم الأساسي.

إقامة برامج تدريبية ذات جودة عالية للنهوض بالعاملين في التعليم الأساسي ، حتى نضمن التطوير والتحسين لتلك المرحلة في كل جزئياتها.

وفي دراسة ميدانية أجرتها ناجي (١٩٩٨) بعنوان إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية: جامعة عمان الأهلية، هدفت إلى التعرف إلى مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. وقامت بتطبيقها على جامعة عمان الأهلية. تم فيها استقراء آراء عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري الدوائر، والطلبة، حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. وقد تم استخدام استبانة تهدف إلى التعرف إلى مستوى الرضا عند

طلبة جامعة عمان الأهلية عن جودة الخدمات التعليمية المختلفة التي تقدمها الجامعة لهم، وإلى استكشاف قناعة واستعداد إدارة الجامعة لتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة، والتطبيق الفعلي لهذه المفاهيم والأساليب لديهم، والمعوقات المحتملة في التطبيق. ودلت نتائج هذه الدراسة أن مستوى رضا طلبة جامعة عمان الأهلية كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية، والكادر الأكاديمي، والأنظمة والتعليمات الداخلية. وتتوفر لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل: تقديم الحوافز للموظفين، والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

أما إيوب (٢٠٠٠) فقام بدراسة ميدانية هدفت إلى التعرف إلى تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٨٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، ممن يحملون رتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد في الجامعات الأردنية الرسمية، وبهدف جمع المعلومات، قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (٣٥) فقرة تتضمن أربعة مجالات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية وهي: الإدارة الاستراتيجية، ورسالة وأهداف الجامعة، والإدارة التشاركية، وتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس والتقييم والرقابة والتغذية الراجعة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية الرسمية حصل على درجة متوسطة.

وفي دراسة ميدانية قام بها الرجب (٢٠٠١) هدفت إلى التعرف إلى مدى قابلية نظام الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الشاملة في محافظة إربد، للعام الدراسي (٢٠٠١) وبالبالغ عددهم (٢٥٧٤) فرداً. وقد اختيرت عينة عشوائية من هذا المجتمع بلغت (٤٩٧) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (٤٦) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: الإدارة المدرسية، الهيئة التدريسية، الطلاب، المناهج الدراسية، الإمكانيات المادية، والتقييم، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة

للتطبيق في المدارس الشاملة تراوحت ما بين المتوسطة والكبيرة، وفي ضوء نتائج الدراسة، خلص الباحث إلى عدد من التوصيات من أبرزها: وضع برامج تدريبية شاملة لمفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في القطاع التربوي، وتطبيق نماذج لإدارة الجودة الشاملة تتلاءم مع البيئة التعليمية في الأردن، وإنشاء أقسام خاصة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية مهمتها متابعة ومراقبة تطبيق أساليب نظام إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات .

أما الأحمد (٢٠٠١)، فقامت بدراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية حول المجالات التي يتم فيها تطبيق جودة التعليم الجامعي. وقامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (٧٥) فقرة توزعت على خمسة مجالات وهي: الطلبة، وأعضاء الهيئة التدريسية، والعملية التعليمية والمنهاج التعليمي، والكتاب الجامعي، والإدارة الجامعية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، واختارت الباحثة عشوائياً (٢٠٠) عضو هيئة تدريس باستخدام الطريقة العشوائية النسبية في اختيار أعضاء هيئة التدريس الذين سيشكلون العينة لهذه الدراسة. وقامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن مجال العملية التعليمية والمنهاج التعليمي احتل المرتبة الأولى من مجالات جودة التعليم الجامعي، تبعه مجال الكتاب الجامعي واحتل المرتبة الثانية، يليه مجال أعضاء هيئة التدريس ثم مجال الطلبة، واحتل مجال الإدارة الجامعية أدنى مرتبة من مجالات جودة التعليم الجامعي. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ترى الباحثة أهمية تطبيق جودة التعليم الجامعي في الجامعات الأردنية وتوصي بضرورة تطوير فعالية ودور الإدارة الجامعية، والاهتمام بالكتاب الجامعي لرفع مستوى الطلبة، وقياس مستوى الخريج .

وفي دراسة قام بها السعود (٢٠٠٣)، هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واقتراح أمودجاً لتطبيقها في المدرسة الأردنية، وبيان أهم الصعوبات التي قد تعيق ذلك التطبيق. وقد استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي التركيبي الذي يقوم على مراجعة الأدب الإداري والتربوي في هذا المجال.

وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية، وبينت أن هناك إمكانية لتطبيقها في المدرسة الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى تصميم أمودج لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية يقوم على ستة مبادئ وهي: القيادة، والهدف، والاستراتيجية، والعمليات، والنتيجة والتغذية الراجعة. كما حددت الدراسة أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في المدرسة الأردنية وهي: التغير الدائم في القيادات الإدارية العليا، وعدم قناعة بعض القيادات الإدارية العليا بالتدريب، وجمود القوانين والأنظمة، وعدم مرونتها، وصعوبة قياس وتقييم نتائج العمل بشكل دقيق وضعف الإمكانيات المادية .

خلاصة الدراسات السابقة:

لقد أوضحت الدراسات السابقة في مجملها مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التربية، وكيفية الاستفادة من تطبيقها في قطاعي التربية والتعليم، والتعليم العالي. وبينت أن عملية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها تعتمد على مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ومن أهمها الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الأكاديمية والإدارية في الجامعات، والتغيير في الثقافة التنظيمية الإدارية، بما يتلاءم مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة، والنظر إلى الطالب على أنه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسة التعليمية في ضوء تكوينه وإعداده، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير للأفضل.

وركزت بعض الدراسات على ضرورة تدريب العاملين وتأهيلهم في ضوء مبادئ ومعايير الجودة، والعمل على تقليل الجهد الضائع، والتأكيد على التحسين المستمر، من خلال التقويم والتغذية الراجعة المستمرة في مؤسسات التعليم العالي.

وتناولت بعض الدراسات مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في القطاع التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية وكيفية الاستفادة من هذا النمط للعمل على تطبيقه في مؤسسات التربية والتعليم في الدول العربية.

وقد تناولت بعض الدراسات محاور ضبط الجودة في الجامعات، مثل: اختيار أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلبة، وتطوير الخطط الدراسية، والتدريب المستمر، والتخطيط للبحث العلمي، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية. كما ركزت بعض الدراسات الميدانية على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وتقدير مدى فعالية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة ضمن محاور متعددة أهمها: الإدارة الاستراتيجية، ورسالة وأهداف الجامعة والإدارة التشاركية، وتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس، والتقويم، والرقابة، والتغذية الراجعة.

كما تناولت بعض الدراسات وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، حول المجالات التي يتم فيها تطبيق جودة التعليم الجامعي، ومن أهم هذه المجالات: الطلبة، أعضاء الهيئة التدريسية، والعملية التعليمية، ومنهاج التعليمي، والكتاب الجامعي.

كما أشارت نتائج بعض الدراسات إلى الأساليب المقترحة التي ينبغي الآخذ بها عند إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم الجامعي، وكذلك إلى الصعوبات والتحديات التي قد تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وضرورة العمل على معالجتها.

واستعرضت بعض الدراسات بعض النماذج المطبقة جزئياً في الجامعات الأجنبية لإدارة الجودة الشاملة وآليات الاستخدام الأمثل لتلك النماذج. ولكن غياب أُمُودج خاص لإدارة الجودة الشاملة للجامعات الأردنية العامة يجعلها غير آبهة في تطبيقها. ومن هنا كان لا بد من إبراز أهمية تميز هذه الدراسة عن الدراسات والبحوث السابقة التي تناولها الباحث، وذلك من خلال تطوير أُمُودج خاص بإدارة الجودة الشاملة يضم عشرة مجالات هي: القيادة، ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة وتنمية الموارد البشرية التي تضم: " تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات " وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة. والتعرف إلى درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. إذ تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في مجال الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية العامة.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق النموذج والأداة

ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة فيها وإجراءات بنائها، والخطوات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والمعالجات الإحصائية.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام، ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية العامة، وقد بلغ عددهم (٥٠٨)، موزعين على الجامعات الأردنية العامة الثماني وهي: الأردنية، واليرموك، ومؤتة، والعلوم والتكنولوجيا، وآل البيت، والهاشمية، والبلقاء التطبيقية، والحسين.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، والجدول (٥) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها على الجامعات الأردنية العامة وفقاً للمسمى الوظيفي.

جدول (٥)

توزع أفراد مجتمع الدراسة على الجامعات الأردنية العامة وفقاً للمسمى الوظيفي.

المجموع	المسمى الوظيفي			الجامعة
	مدير وحدة إدارية	رئيس قسم أكاديمي	عميد كلية	
١١٠	١٩	٧١	٢٠	الجامعة الأردنية
٧٤	١٨	٤٥	١١	جامعة اليرموك
٦٢	١٥	٣٤	١٣	جامعة مؤتة
٥٩	١٦	٣٢	١١	جامعة العلوم والتكنولوجيا
٥٠	١٤	٢٦	١٠	جامعة آل البيت

٥٩	١٥	٣٢	١٢	الجامعة الهاشمية
٦٦	١٥	٣٥	١٦	جامعة البلقاء التطبيقية
٢٨	١٣	١٠	٥	جامعة الحسين
٥٠٨	١٢٥	٢٨٥	٩٨	المجموع

ثالثاً: أداة الدراسة

للإجابة عن السؤال الأول فقد اعتمد الباحث الأسلوب التحليلي التركيبي النظري (Analytic Synthetic Approach) كسبيل للتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتطوير نموذج لتطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. إذ يقوم هذا الأسلوب على عملية مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوافر، من مصادر أولية وثانوية، بغية التعرف على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال؛ من أجل رسم إطار عام (نموذج) يوضح فيه كيف يمكن للإدارة الجامعية الأردنية أن تنتفع بهذا النهج الإداري الحديث كمدخل من مداخل إصلاح الإدارة التعليمية وتطويرها، وذلك من خلال وضع إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة.

وللإجابة عن السؤالين الثاني والثالث للدراسة، فقد طور الباحث استبانته أولية تضم المجالات العشرة لأنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية. وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين في الإدارة العامة والإدارة التربوية في الجامعات الأردنية؛ لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم وتقديرهم مدى ملاءمة فقرات الاستبانة الخاصة بمجالات أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، ودمج الفقرات المتشابهة لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية، لتضم (١٠٠) فقرة تهدف مجملها للكشف عن رأي أفراد مجتمع الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة، والمتمثلة بمجالاتها العشرة التالية: القيادة (٢٢ فقرة)، ورسالة الجامعة (٦ فقرات)، والثقافة التنظيمية (١٢ فقرة)، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها (٨ فقرات)، التخطيط الإستراتيجي (٥ فقرات)، إدارة الموارد البشرية وتنميتها (٢٢ فقرة)، التي تضم:

" تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات " وإدارة العمليات(٨) فقرات)، والتحسين المستمر(٧ فقرات)، ورضا العملاء (٥ فقرات)، والتغذية الراجعة(٥ فقرات). والجدول (٦) يوضح مجالات أداة الدراسة وعددها ونسبها المئوية وفقاً لأنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية.

جدول (٦)

مجالات أداة الدراسة وعددها ونسبها المئوية وفقاً لأنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية.

الرقم	المجال	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١	القيادة	٢٢-١	٢٢	٢٢%
٢	رسالة الجامعة	٢٨-٢٣	٦	٦%
٣	الثقافة التنظيمية	٤٠-٣٩	١٢	١٢%
٤	نظام حوسبة وتحليل المعلومات	٤٨-٤١	٨	٨%
٥	التخطيط الإستراتيجي	٥٣-٤٩	٥	٥%
٦	إدارة الموارد البشرية وتنميتها	٧٥-٥٤	٢٢	٢٢%
٧	إدارة العمليات	٨٣-٧٦	٨	٨%
٨	التحسين المستمر	٩٠-٨٤	٧	٧%
٩	رضا العملاء	٩٥-٩١	٥	٥%
١٠	التغذية الراجعة	١٠٠-٩٥	٥	٥%
	المجموع	١٠٠-١	١٠٠	١٠٠%

وقد تم وضع سلم خماسي التدرج على نمط ليكرت كمقياس للإجابة عن الفقرات، مكون من خمس درجات هي: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً

ولأغراض تحليل المعلومات تم اعتماد ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات وتحديد درجة إمكانية التطبيق في الجامعات الأردنية العامة حسب المحك التالي:

المتوسطات (٤.٥ - ٥) تمثل إمكانية التطبيق بدرجة كبيرة جداً.

المتوسطات (٣.٥ - أقل من ٤.٥) تمثل إمكانية التطبيق بدرجة كبيرة.

المتوسطات (٢.٥ - أقل من ٣.٥) تمثل إمكانية التطبيق بدرجة متوسطة.

المتوسطات (١.٥ - أقل من ٢.٥) تمثل إمكانية التطبيق بدرجة قليلة.

المتوسطات (أقل من ١.٥) تمثل إمكانية التطبيق بدرجة قليلة جداً.

والملاحق (٣) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

- صدق الأهمودج والأداة

للتحقق من صدق أهمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة وصدق الأداة الخاصة بالأهمودج قام الباحث بالخطوات التالية:

١. صدق الأهمودج: للتحقق من صدق أهمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة، اعتمد الباحث على صدق المحتوى من خلال عرض الأهمودج المقترح على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بالإدارة العامة، والإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم، وبيان وجهة نظرهم عن الأهمودج؛ وقد بلغ عددهم (١٢) محكماً خبيراً (أنظر ملحق (٢)). وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل بنود الأهمودج، وبعض الفقرات، من حيث البناء واللغة، ونقل بعض الفقرات من مجال إلى مجال آخر. وبناء على ما تقدم، تم اعتماد المجالات العشرة للأهمودج وهي: القيادة، ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية للجامعة، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة.

٢- صدق الأداة: للتحقق من صدق الأداة اعتمد الباحث على صدق المحتوى من خلال عرض فقرات الاستبانة التي تضم المجالات العشرة لأموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح على مجموعة المحكمين والخبراء المختصين بالإدارة العامة، والإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، الذين قاموا بتحكيم النموذج المقترح لإبداء ملاحظاتهم، وآرائهم، وتقديرهم مدى ملاءمة فقرات الاستبانة الخاصة بمجالات أموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للجامعات الأردنية العامة من حيث:

درجة مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته.

درجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة.

درجة وضوح الفقرات.

الإشارة إلى أية تعديلات أو ملاحظات أخرى يرونها مناسبة.

بيان وجهة نظرهم بشكل عام عن درجة ملاءمة الاستبانة لمعرفة درجة إمكانية تطبيق أموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة.

وفي ضوء اقتراحات المحكمين، وملاحظاتهم، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، ودمج الفقرات المتشابهة، وإضافة بعض الفقرات، لتخرج الإستبانة بصورتها النهائية حيث اشتملت الإستبانة على عشرة مجالات تضم (١٠٠) فقرة لقياس درجة إمكانية تطبيق أموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق النموذج وفقاً للمسمى الوظيفي.

- ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات الأداة قام الباحث باتباع طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Re-Test)، على عينة من مجتمع الدراسة تكونت من (٣٠) فرداً. حيث تم تطبيق الأداة على أفراد العينة مرة ثانية بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين استجابات افراد العينة في المرتين. وقد بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠.٨٩)، وهي نسب مرتفعة لهذه الغاية، وبهذا أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق على مجتمع الدراسة. ويبين الجدول (٧) معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وللأداة ككل.

جدول (٧)

معامل الثبات لكل مجال من مجالات أُمُوذج إدارة الجودة الشاملة المقترح وللأداة ككل

الرقم	المجال	ثبات الأداة
١	القيادة	٠.٨٧
٢	رسالة الجامعة	٠.٨٥
٣	الثقافة التنظيمية	٠.٨٩
٤	نظام حوسبة المعلومات وتحليلها	٠.٩٢
٥	التخطيط الإستراتيجي	٠.٩١
٦	إدارة الموارد البشرية وتنميتها	٠.٨٩
٧	إدارة العمليات	٠.٩٣
٨	التحسين المستمر	٠.٩٠
٩	رضا العملاء	٠.٩١
١٠	التغذية الراجعة	٠.٨٣
	المجموع	٠.٨٩

رابعاً: إجراءات الدراسة

لقد قام الباحث بتطوير أُمُوذج لإدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة، وبناء أداة الدراسة الخاصة بها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها. وبعد التأكد من صدق الأُمُوذج وصدق أداة الدراسة وثباتها، تمت مخاطبة رؤساء الجامعات الأردنية العامة للموافقة على توزيع الأداة على عينة الدراسة، ثم قام الباحث شخصياً بزيارة الجامعات الأردنية والالتقاء بمعظم أفراد العينة وتوزيع الاستبانة عليها في الجامعات الأردنية العامة. كما قدم الباحث التوجيهات والإرشادات الواجب إتباعها أثناء إجابتهم عن فقرات الاستبانة، وبعد ذلك تم استرجاع الاستبانات من أفراد العينة حيث

بلغت نسبة الإرجاع (٨٤.٢ %)، ثم تم تفريغها وإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب، وتشكل هذه الاجابات الكاملة عينة كبيرة بنسبة (٨٤.٢%)، لذا قام الباحث بإجراء عمليات التحليل الاحصائي وإستخراج النتائج.

خامساً: المعالجة الإحصائية

للإجابة عن السؤال الثاني فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، ولكل مجال من مجالات الأهموذج.

وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمجالات الدراسة من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية الثماني. وفي حالة وجود فروق ذات دلالة احصائية فقد تم استخدام اختبار (شيفيه) لإجراء المقارنات البعدية.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة ، في ضوء أسئلتها المطروحة، والتي هدفت الى معرفة درجة إمكانية تطبيق أُمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة. وتسهيلاً لعرض النتائج، فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة كما يلي:

أولاً : النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الاول :

ما التصور المقترح لتطوير أُمودج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد اعتمد الباحث الأسلوب التحليلي التركيبي النظري كسبيل للتعرف إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتطوير أُمودج لتطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. ويقوم هذا الأسلوب على عملية مسح وتحليل أدبيات الموضوع المتوافر، من مصادر أولية وثانوية، بغية التعرف إلى نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، من أجل رسم إطار عام (أُمودج) يوضح فيه كيف يمكن للإدارة الجامعية الأردنية أن تنتفع بهذا النهج الإداري الحديث كمدخل من مداخل إصلاح الإدارة التعليمية الجامعية وتطويرها، وذلك من خلال وضع إطار مقترح لتطبيق أُمودج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة.

إن العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست حديثة، وإنما تستخدم وتطبق منذ عقود. ولكن الجديد والمميز لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت من خلالها كل المبادئ والأساليب الإدارية معا لتكون إطار عمل متكامل، تم تجميعه بناء على مجموعة من المعتقدات الأساسية المتفق عليها. وقد اقتصرت فكرة إدارة الجودة الشاملة في البدايات على قطاع الصناعة والإنتاج أما الآن فقد امتد المفهوم ليشمل قطاعي التربية والتعليم، والتعليم العالي (ياغي، ١٩٩٧).

وقد قامت العديد من الجامعات الأمريكية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة - بنجاح كبير- في السنوات الأخيرة، وذلك بهدف تعديل المسار الإداري والأكاديمي وتحقيق السبق العلمي، والتميز في مجال التعليم العالي. ومن أشهر هذه الجامعات: جامعة شمال غرب ميسوري الحكومية (Northwest Missouri State University) وجامعة بنسلفانيا (Pennsylvania University) وجامعة اوريجون (Oregon University).

وتأسيساً على العديد من نماذج ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي نشأت جميعها في حقل الإدارة العامة، بهدف تحسين الجودة، وتقليل الكلفة في المؤسسات الاقتصادية، فقد تم تطوير أمودج خاص لإدارة الجودة، واشتقاق مجالاته العشرة ضمن رؤية تتناسب مع مؤسسات التعليم العالي.

وقد قام الباحث بالخطوات الإجرائية التالية للتطوير أمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الاردنية العامة وهي :

أستقصاء وتحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة من مصادر أولية وثانوية.

دراسة وتحليل نماذج إدارة الجودة الشاملة التي نشأت جميعها في حقل الإدارة العامة مثل: أمودج ادوارد ديمينج (Edward Deming) و أمودج جوزيف جوران (Joseph Juran) و أمودج مالكلوم بالدريج (Molacolm Baldrige) و أمودج فيليب كروسبي (Philip Crosby) وآخرين. حيث تعد هذه النماذج إسهامات رائدة كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة الى الأمام. استعراض وتحليل واقع ونتائج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاجنبية.

وتأسيساً على عملية مسح وتحليل مبادئ ونماذج وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة قام الباحث بوضع أمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح بصورته الاولية ليضم ثمانية مجالات هي: (القيادة القيادة، ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية للجامعات، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر، ورضا العملاء ، والتغذية الراجعة.

عرض الأمودج المقترح بصورته الاولية على مجموعة من المحكمين والخبراء والمختصين بالإدارة العامة، والإدارة التربوية في الجامعات الأردنية لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم وبيان وجهة نظرهم عن الامودج وقد بلغ عددهم (١٢) محكماً وخبيراً.

إجراء مقابلات معمقة مع الخبراء والمختصين في مجال ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الجامعات.

مراجعة آراء الخبراء والمختصين وإجراء التعديلات التالية على الأمودج وهي:

إضافة مجالين لأمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح وهما مجال نظام حوسبة المعلومات وتحليلها، ومجال إدارة العمليات.

تصميم شكل خاص بالأمودج يضم مجالاته العشرة.

توضيح المجالات العشرة لأمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح بشكل مفصل.

وضع إطار مقترح لتطبيق أمودج إدارة الجودة الشاملة على مراحل من خلال تبني الفكرة والعمل على تعميمها في الجامعات الأردنية العامة.

ثم قام الباحث بعرض الأمودج المقترح مرة أخرى على الخبراء والمختصين بالإدارة العامة، والإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم، وبيان وجهة نظرهم عن الأمودج المقترح بمجالاته العشرة. وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم، تم تعديل بعض بنود الأمودج، وبعض الفقرات من حيث البناء واللغة وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى لبعض مجالات الأمودج المقترح، بهدف التحقق من صدق أمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة.

وبناء على ما تقدم، تم اعتماد المجالات العشرة للأمودج وهي:

أولا : القيادة

ثانيا : رسالة الجامعة

ثالثا : الثقافة التنظيمية للجامعات

رابعا : نظام حوسبة المعلومات وتحليلها

خامسا : التخطيط الاستراتيجي للجودة

سادسا : إدارة الموارد البشرية وتنميتها

سابعا : إدارة العمليات

ثامنا : التحسين المستمر

تاسعا : رضا العملاء

عاشرا : التغذية الراجعة

والشكل (٨) يوضح المجالات العشرة لأموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للجامعات

وفيما يلي توضيح لمجالات أتمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة :

أولاً: القيادة Leadership

وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة في الجامعات ، لذلك تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى قيادة إدارية متحمسة وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين ، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم. فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجعه على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

ومن هنا فان إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى تغيير النمط القيادي الحالي السائد في بعض الجامعات. فهي بحاجة إلى استبدال الأنماط القيادية الحالية بنمط قيادي جديد، ذي خصائص معينة، وأسلوب عمل خاص ينسجم مع هذه المنهجية والثقافة. فالمسؤولية الملقاة على عاتق القيادة الإدارية الجامعية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مسؤولية جسيمة. ولا نبالغ إذا قلنا بأن نجاحها في تأدية مهمتها، يتوقف عليه نجاح تطبيق هذه المنهجية وإلى حد كبير، فالأنماط التقليدية المعروفة لا تنسجم ولا تخدم نجاحها. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة، لا بد من إعادة النظر في جوانب القيادة الجامعية من حيث المهام والصفات. لذلك يجب أن تكون سياسة إدارة الجودة الشاملة مكتوبة ومقررة من قبل رئيس الجامعة ومفهومة من قبل جميع العاملين في الجامعة (سعيد، ٢٠٠١).

وفيما يتعلق بمهام القيادة الجامعية، فإن على القائد الإداري، أيا كان موقعه ومنصبه الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي في الجامعة، في ظل إدارة الجودة الشاملة، القيام بالمهام وتحمل المسؤوليات التالية، التي تعد بمثابة معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى قدرته وفاعليته القيادية كما ذكرها مصطفى (١٩٩٧) وهي:

توفير الدعم للإصلاح والتطوير الإداري وعدم الخوف من التغيير.

توفير دليل واضح وموثق لسياسة ومعايير تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى رؤوسيه، بعد شرحها وتفسيرها لهم، وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها، وكذلك زرع الأمل والتفاؤل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة بجهودهم المثمرة.

شرح وغرس الثقافة التنظيمية الجديدة لدى رؤوسيه، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها. تحفيز رؤوسيه على خدمة الطلبة والمجتمع المحيط بالجامعة، وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم، وتشجيعهم على الإسهام بمقترحاتهم، من أجل تطوير وسائل فعالة تساهم في تحقيق الرضا لديهم.

تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين في الجامعة من أكاديميين وإداريين وفنيين.

اعتماد أنظمة المساءلة والشفافية في العمل لضمان الكفاءة الإنتاجية فيها.

تنظيم مسؤوليات جميع العاملين بالجامعة بحيث يحدد فيها توصيف وظيفي لجميع العاملين، مع تحديد هيكل تنظيمي للكليات يوضح العلاقات القائمة بينهم بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. توفير الكفاءات المؤهلة القادرة على مراجعة وتقييم أنشطة العمل مع توفير التدريب للقائمين بتلك الأنشطة حتى تتم بفعالية وكفاءة.

استخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية.

تهيئة مناخ العمل لقبول وفهم مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي من شأنه أن يقلل من مقاومة للتغيير.

الاهتمام بالتفاصيل؛ لأنها تؤدي إلى تحقيق عمل بدون أخطاء، وجودة متميزة في الأداء.

توعية رؤوسيه لضرورة الاتصال المستمر مع الطلبة والمجتمع لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.

توزيع المهام والمسؤوليات على رؤوسيه بشكل واضح ومفهوم، بحيث يعرف كل منهم ما هو المطلوب منه بوضوح.

تحويل عمل مرؤوسيه من واجبات ومسؤوليات إلى متعة.

تطوير أداء مرؤوسيه باستمرار، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وعدم الاستسلام للمشاكل .

تفويض السلطة لمرؤوسيه وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.

مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم، وحل أي نزاع ينشأ بينهم وبسرعة.

جعل قنوات الاتصال مفتوحة وباستمرار بينه وبين مرؤوسيه، فهذا يجعله قريباً منهم.

جعل مرؤوسيه يشعرون بأنه واحد منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون؛ لتحقيق أهداف مشتركة.

تبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع مرؤوسيه.

توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لمرؤوسيه.

زرع الثقة به في نفوس مرؤوسيه.

البحث باستمرار عن المشكلات المحتملة الحدوث من أجل التصدي لها ومنع وقوعها، فالقائد الناجح لا

ينتظر المشاكل أن تحدث، بل يسعى إلى اكتشافها قبل وقوعها.

الاستجابة لضغوط ومشاكل العمل، والسعي إلى حلها والتكيف معها.

بناء نظام معلومات خاص به، يساعد على اتخاذ القرارات بشكل جيد، ويسمح لمرؤوسيه باستخدام هذه

المعلومات عندما يحتاجونها.

إدراك الأهمية النسبية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة مقابل التكاليف الناتجة عنها.

التعرف على التجارب الناجحة للجامعات العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما صفات القيادة الجامعية في ظل إدارة الجودة الشاملة فتشمل الالتزام بأخلاقيات العمل والمرونة

والتفؤل كما ذكرها العقيلي (٢٠٠١) وهي:

١. الالتزام بأخلاقيات العمل:

العدالة والمساواة.

الموضوعية في تعامله مع الآخرين.

القائد بأفعاله لا بأقواله.

الصدق.

الأمانة.

الإخلاص والتفاني في العمل.

إبعاد المصلحة الشخصية والأنانية عن تصرفاته، وعدم إساءة استخدام صلاحيته وامتيازاته.

احترام الآخرين وعدم التقليل من شأنهم.

الدقة في العمل.

القدرة على تحمل المسؤولية.

٢. المرونة :

القائد الجيد هو القائد الموقفي الذي يؤمن بأن الإدارة الحديثة هي إدارة موقف ، فالمرونة تقتضي عدم الإيمان بالثبات، فكل المواقف والأمور المحيطة بنا قابلة للتغيير، لذلك يجب التمشي والتكيف معها. وهذا يتطلب من القائد تغيير مساراته باستمرار، حسب متطلبات المواقف التي يواجهها.

ثانيا: رسالة الجامعة University Mission

رسالة الجامعة (University Mission) هي الرؤية المستقبلية لما تريد الجامعة الوصول إليه مستقبلا. فهي تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلا، والى أين تريد الوصول في مسيرتها، من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها. وبالتالي، فرسالة الجامعة يجب أن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها من كوادر إدارية وأكاديمية. وتحقيقها لا يكون في الأمد القصير أو المتوسط بل يكون في الأمد الطويل الأجل.

وتتكون رسالة الجامعة في ظل إدارة الجودة الشاملة من الجوانب التالية:

حرص إدارة الجامعة على صياغة رسالة واضحة ومحددة للجامعة، وهي: "أن تكون الجامعات الأردنية متميزة على مستوى العالم".

اعتماد الجامعة الجودة في جميع عملياتها شعارا لها.

الجامعة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل في ظله ولولا قبوله بها لما قامت، فعلينا كجامعة أن نقدم له كل خير ونفع.

طموح الجامعة المستقبلي أن تكون دائما في الطليعة، بحمل راية الجودة من خلال تميزنا وتفوقنا على الجامعات الأخرى.

أن تكون الجامعة هي الأفضل في نظر عملائها، فعليها مسؤولية كبيرة وجسيمة نحوهم وهي أن تحافظ على الريادة في الجودة بشكل دائم.

السعي لجعل الجميع يتحدث عن الجامعة وإنجازاتها وما تقدمه لعملائها وللمجتمع بإنجازاتها ومستوى جودتها ورضا عملائها، هي الضمان للجامعة في البقاء والاستمرار لأمد طويل.

تميز الجامعة عن طريق سياساتها ومسئولياتها تجاه الصحة العامة وحماية البيئة في المجتمع.

ثالثا: الثقافة التنظيمية للجامعة Organizational Culture of University

إن الثقافة التنظيمية الجديدة للجامعة (New Organizational Culture of University) تشكل بيئة اجتماعية، تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم، والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل الحرم الجامعي لدى جميع العاملين فيها، بحيث تمكنهم من إدراك التغيرات الجديدة المنوي إدخالها إلى الجامعة (منهجية إدارة الجودة الشاملة). وبالتالي، فهي تلعب دور الموجه للسلوك الإنساني، كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تصادف رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والعاملين فيها أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة (Bannker, ١٩٩٩).

إذ أن تغيير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات السائدة بين الكوادر الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة، يلعب دورا بارزاً في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها؛

بما يخدم أهداف استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورسالة الجامعة الجديدة. ويتطلب ذلك تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي داخل الجامعة، إلى ثقافة جديدة قائمة على المراكز الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكنا وناجحا.

وتشتمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة على جوانب أساسية كما ذكرها الكينسون (Alkinson, ١٩٩٥) وهي:

- رسالة الجامعة هي غاية ومسعى الجميع، فالجامعة هي مستقبل كل من يعمل فيها، فنجاحها يعني نجاح الجميع.

- تقديم كل النفع والاحترام لعميلها الرئيسي وهو الطالب (الذي أطلق عليه Customer) لتحقيق هدفها النهائي وهو إفادة العميل النهائي وهي المنظمات التي سوف يعمل بها خريجو الجامعات.

- التميز هدف استراتيجي.

- الكمال في الإنجاز مسؤولية جميع العاملين.

- قيم الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل هي السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة.

- توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في الجامعة.

- الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بنا.

- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.

- النظر لكل من يعمل في الجامعة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.

- اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي.

- نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والإخلاص.

- التركيز على أداء المجموعة بدلا من الأداء الفردي، تحقيقا للتحويل الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تقوية السياسات التي تربط الجامعة مع عملائها.

- تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.

فالثقافة التنظيمية الجديدة الواعية، التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة، هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأمط السلوكية بين القيادات الإدارية، أي لدى جميع العاملين في الجامعة. هذا التكامل يوحد هذه الأمط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها. فغياب الثقافة التنظيمية يجعل كل متخذ قرار، وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة، أو القديمة. أما بوجودها، فالوضع يختلف، ذلك لأنها؛ توجهه السلوك الإنساني داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع (خلف، ١٩٩٣).

ومن أهم الانعكاسات الإيجابية لوجود ثقافة تنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات كما ذكرها ديكوسمو وباركر وهيفيرلي (Decosmo, Parker & Heverly, ١٩٩١) وهي:

- توحيد لغة الحديث، وطريقة العمل، وقواعد السلوك داخل الجامعة.

- تحقيق رسالة الجامعة الجديدة بفاعلية كبيرة.

- ربط الجماعات داخل الجامعة مع بعضها في نسق ورباط واحد؛ لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة الجامعة.

- تنمية روابط المودة والاحترام بين العاملين، وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة، تشمل عليها الثقافة التنظيمية.

- جعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة؛ لوجود ضوابط موحدة ومشاركة لدى جميع متخذي القرارات، لأن غايتهم مشتركة وهي تحقيق رسالة وأهداف الجامعة بتميز.

ولتفعيل دور الثقافة التنظيمية، وتحقيق النجاح لها في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، يجب شرحها لجميع العاملين في الجامعة ليكونوا ملمين بها بعمق وفهم، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لعمالهم، وهو تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية، يمكن من خلالها غرس وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها ومفاهيمها وعاداتها وأمطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين. وهذه المسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في الجامعة، التي عليها الإسهام في جهود هذه التنمية، للتعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية في سبيل جعل الجامعة قائمة ومستمرة في التميز. فالجامعة التي تود تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، يتوجب عليها وضع ثقافة

تنظيمية جديدة توافق المنهجية، وتوافق أيضا المتغيرات البيئية الجديدة الداخلية والخارجية أيضا، بما يساعد على تحقيق رسالتها واستراتيجيتها الجديدتين، وجعلها قادرة على حل مشاكلها بفاعلية في حالة حدوثها (Kwan, 1998).

رابعا: نظام حوسبة المعلومات وتحليلها Information Computerized System & Analysis

إن نظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل في الجامعات على أداء مهامهم بشكل جيد، وحل مشكلات العمل بصورة فعالة. ومن المؤكد أن اتخاذ أي قرار، أو حل أي مشكلة، أو تحسين أي مجال من مجالات العمل داخل الجامعة، يتطلب جمع معلومات وفيرة، لتعطي رؤية واضحة ودقيقة عن طبيعة المشكلة والقرار المراد اتخاذه، أو التحسين المنوي إدخاله.

ولجعل عملية جمع المعلومات ذات كفاءة عالية يجب العمل على:

تحديد نوعية المعلومات المراد جمعها.

تحديد مصادر المعلومات.

تحديد من سيقوم بجمع المعلومات.

تحديد أسلوب جمع المعلومات.

تحديد معايير للتأكد من دقة وصحة المعلومات التي تم جمعها.

تصنيف وتحليل المعلومات.

تخزين المعلومات في الحاسب الآلي وجعلها جاهزة للاستخدام.

تقييم عملية جمع المعلومات من أجل تحسينها المستمر (Wolverton, 1993).

ولكي تحقق عملية جمع المعلومات ثمارها المرجوة منها، فمن الضروري أن يتوفر في الجامعات شبكة من الحواسيب الآلية مرتبطة مع بعضها بعضاً، تحتوي على قاعدة معلومات يخزن فيها كافة الحقائق والبيانات والإحصاءات المتعلقة بكافة إدارة العمليات، وتوفرها لمن يحتاجها بسرعة فائقة ومصنفة ومحللة، مما يساعد على رفع وتيرة العمل ومستوى جودته. كذلك أن تتوفر قاعدة معلوماتية خاصة لعملاء الجامعة تخزن فيها كافة المعلومات المتعلقة بهم، لدراسة وتحليل البيانات المرتبطة بهم لدعم

عملية تحديد الأولويات؛ لتطويرها.

وهذه القاعدة المعلوماتية تساعد الجامعة في رسم سياسة تعاملها مع عملائها، وتلبية مطالبهم وتحقيق توقعاتهم وإيجاد الرضا والسعادة لديهم، وفق معلومات وحقائق موضوعية تم جمعها عنهم، وهذه المعلومات يجب تحديثها كل فترة زمنية، من خلال دراسات ميدانية تحت مظلة المتابعة المستمرة (Machia , ١٩٩٢).

خامسا: التخطيط الاستراتيجي للجودة Quality Strategic Planning

تقوم استراتيجية الجامعات الرسمية الأردنية في ظل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز والتفوق على الآخرين من خلال وضع رسالة محددة وواضحة للجامعات الرسمية وهي: "أن تكون الجامعات الأردنية متميزة على مستوى العالم" وأن تفيد عميلها الرئيسي المباشر وهو الطالب لتحقيق هدفها النهائي، وهو إفادة العميل النهائي وهو المنظمات التي سوف يعمل فيها خريجو هذه الجامعات. وتحتاج عملية وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ إلى القيام بترجمتها إلى خطوات استراتيجية، ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية، تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم من خلالها إنجازها من خلال التطبيق الفعلي لخطط واستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى، للتعرف على احتياجات العملاء في ظل إمكانيات الجامعة.

على أن وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب القيام بأربع مهام أساسية كما ذكرها إرفن (Irvin, ١٩٩٥) وهي:

١. وضع أهداف طويلة الأجل، تضمن للجامعة البقاء.

٢. وضع خطة استراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في طريق تحقيق الأهداف، وتشتمل على مجموعة من التغيرات في شتى المجالات داخل الجامعة: ثقافتها وفلسفتها وعملياتها وأنظمتها وسياساتها وإجراءاتها، بما يخدم استراتيجية الجامعة. كذلك إدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات التي تمكن الجامعة من الوصول إلى الريادة، والتميز في مستوى جودة الطالب الخريج، والبحث العلمي.

٣. دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل الجامعات من أجل تحديد النواقص، في مسعى لتوفير احتياجات وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ. وتشتمل هذه الاحتياجات على كافة المتطلبات والمستلزمات، سواء على الصعيد المادي أو المعنوي.

٤. ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية، تسعى جميعها في النهاية إلى تحقيق الهدف العام لإدارة الجودة الشاملة، حيث تشتمل هذه الأهداف على ما يلي:
التركيز على جودة الطالب الخريج من الجامعة. إذ تتكون هذه الجودة من ثلاثة عناصر أساسية يجب إكسابه إياها وهي: المعارف والمهارات والاتجاهات.

التميز والتفوق على المنافسين (الجامعات الأخرى المحلية والإقليمية) فيما تقدمه الجامعة لعملائها المباشرين وهم الطلبة أو لعميلها النهائي وهو المنظمات التي سوف يعمل فيها خريجو تلك الجامعات. البقاء في الطليعة، من خلال عمليات تحسين الجودة الشاملة في الجامعة.

التكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث بخصوص ما يرغبه العملاء.

التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة، والتعايش معها بشكل فعال.

زيادة الربحية من خلال زيادة الكفاءة والإنتاجية، والسعي إلى تخفيض الكلفة من خلال ترشيد الاستهلاك، والحد من الهدر والإسراف.

وفي ضوء استراتيجية الجامعة، يتم رسم السياسة العامة الجديدة للعمليات داخل الجامعة وهي سياسة تحقيق الجودة الشاملة، التي سوف تسير عليها الجامعة من أجل تحقيق ما تصبو إليه مستقبلاً.

وتشتمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية كافة داخل الجامعة.

وفيما يلي عرض لقواعد ومرتكزات هذه السياسة كما ذكرها اندرسون (Anderson, ١٩٩٥):

إرضاء العملاء: الطلبة وأولياء الأمور والمنظمات والمجتمع، وتقديم أكبر منفعة متميزة لهم.

الاتصال المستمر بالعملاء، لمعرفة حاجاتهم ومطالبهم وتوقعاتهم، للعمل على تلبيتها بأسرع ما يمكن. التحسين المستمر للجودة، ولكل شيء داخل الجامعة مثل: جودة أعضاء هيئة التدريس، وجودة البرامج التعليمية، وجودة طرق التدريس، وجودة المباني وتجهيزاتها الفنية، جودة الإدارة والتشريعات واللوائح، وجودة الكتاب الجامعي.

العناية بالعنصر البشري داخل الجامعة من أعضاء الكادر الإداري والأكاديمي.

تعميق النظرة الشمولية للعاملين داخل الجامعة.

تحقيق شعار العمل الجماعي من قبل كل أجزاء وأقسام الكليات الجامعية؛ لتحقيق العناصر الثلاثة (المواصفات) الواجب توفرها في الطالب الخريج، وهي أن يحقق المعارف والمهارات والاتجاهات بدلا من التركيز على عنصر المعرفة فقط الذي درجت عليه الممارسات التقليدية.

تحقيق السيولة التنظيمية والمرونة في العمل والقضاء نهائيا على أي تعقيد يعيق سير الأعمال في الجامعة.

التفاعل المستمر، والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة.

سادسا: إدارة الموارد البشرية وتنميتها

Human Resources Management & Development

إن العنصر البشري ثروة، وأعلى ما تملكه الجامعات. فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى العملاء من الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع والمستثمرين. لذلك يجب معاملته كشرك وليس كأجير، واحترامه وتقديره، وتنمية الشعور العائلي لديه، فأشعاره بأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة، عامل أساس في نجاح إدارة الجودة الشاملة. فإدارة الجودة الشاملة تنظر الى الموارد البشرية في الجامعات على أنها أهم عناصر النموذج فهي التي ستتولى عملية القيادة والتنفيذ لها.

إن تنمية الموارد البشرية وتطويرها، وزيادة إمكانياتها، وقدراتها يستوجب عناية متزايدة وهدائة من خلال إنشاء وتأسيس وتحديد أنظمة وعناصر فعالة ومتجددة، تعني بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة الموارد البشرية من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. إذ يجب أن تشمل هذه العناصر المتجددة العديد من المحاور الهامة، وتشمل وضع تخطيط للموارد البشرية الذي

يضمن دائمية وجود ما تحتاج إليه الجامعات منها، كما يتمثل في تنمية قدرات الهيئتين الإدارية والتدريسية، وتحسين أدائهم ، ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف الجامعة. ويدخل في هذا توفير كل المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الفردية والجماعية (الطيب، ١٩٩٣).

لذلك فإن الجامعة الناجحة هي التي تعرف كيف تستقطب الكفاءات البشرية، وتحافظ عليها في إطار سياسات متكاملة، من تخطيط لمواردها البشرية وتنميتها وصيانتها، وبناء علاقات ومصالح مشتركة بين الإدارة والعاملين (العيسى، ٢٠٠٠).

وللوصول الى تفوق الجامعة الناجحة وتميزها، لا بد من التركيز على تطوير الموارد البشرية وتنميتها، باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز، وتمكينها من المنافسة، في هذا العالم المتغير وذلك من خلال القيام بأربع مهام أساسية وهي: تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، وإيجاد نظام للحوافز والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما تتضح تاليا:

١. تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning

إن التخطيط للموارد البشرية ينبغي أن يأتي في موقع الصدارة في جهود تنمية الموارد البشرية. ويعد أحد السياسات الهامة التي تشكل الإطار العام والشامل لبرامج سياسات تنمية الموارد البشرية. ان عملية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، هي وسيلة علمية وعملية، تهدف إلى تحديد دقيق للهيكل التنظيمي المطلوب الخاص بالجامعة كماً وكيفاً، وذلك لتحقيق برامج عمل محددة خلال فترة زمنية معينة؛ مستندين في ذلك إلى أسس موضوعية ترتبط بهيكل الجامعة الحالي، وضوابط رقابية تقترن بالتغيرات التكنولوجية والبيئية المحيطة بالجامعة لضمان الحصول على الكفاءات اللازمة لسير العمليات الإدارية والفنية لتحقيق أهداف الجامعة.

وهناك ثلاث خطوات أساسية مترابطة يتضمنها نظام تخطيط الموارد البشرية كما ذكرها النجار (١٩٩٥) وهي:

تحديد الوصف الوظيفي، تحديد الاحتياجات البشرية، الاستقطاب والاختيار، كما تتضح تالياً:

أ. تحديد الوصف الوظيفي: وهو تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة، حتى يأتي أداءه هذا على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفاعلية.

ب. تحديد الاحتياجات البشرية: ويتم من خلال معرفة وتحديد احتياجات الجامعة من الكادر الإداري والأكاديمي في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية.

ج. الاستقطاب والاختيار: وتتم هذه الخطوة من خلال ما يتوافر من احتياجات الجامعة من الموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار الموجود منها حالياً وما يمكن استقطابه من سوق العمل من كفاءات مطلوبة، وانتقاء الأفضل منه لتعيينه في المكان المناسب. فعملية الاستقطاب تهدف إلى البحث عن الموارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل كماً وكيفاً من المصادر المختلفة، تمهيداً لاختيارها وسعياً لتحقيق التناسب المطلوب بين متطلبات الوظائف الشاغرة، ومواصفات شاغليها المحتملين، تحقيقاً لأهداف الجامعة في الأجل القصير والطويل.

ويحتل اختيار العناصر البشرية عاملاً أساسياً في إنجاح الخطة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية، من خلال إدارة المنظمة في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة، بهدف تحقيق أكبر قدر من التوافق بين وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة (الزنقلي، ١٩٩٨).

٢. التدريب Training

يمثل التدريب عملية منتظمة ومستمرة ومخططة؛ لتصحيح الأداء، وتعديل السلوك، وصقل المهارات، وزيادة المعارف بهدف الوصول إلى أداء أكثر كفاءة وفعالية، سواء للفرد أو للجامعة. إن تطبيق

المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يتم تأهيل العاملين في الجامعة كافة من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم، وعلى المستويات الإدارية والفنية كافة، وان كانت محتويات البرامج تختلف من مستوى إداري لآخر، وفقا لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لكل منهم. ولا بد من تحليل احتياجات تدريب عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والعاملين، على كل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة، والمواضيع التي سيتم التدريب عليها، والموارد اللازمة للتدريب، والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة (الجابري، ١٩٩٩).

لذلك فإن تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل الجامعة، فكريا ونفسيا، لفهم وإدراك برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتقبل مفاهيمه وأفكاره أمر ضروري. وذلك من أجل ضمان تعاونهم والتزامهم، واقناعهم به، وتقليل درجة مقاومتهم للبرنامج الذي سيحدث تغييرات جذرية في كل شيء داخل الجامعة.

لذلك يجب على إدارة الجامعة القيام بالواجبات التالية لتحقيق آلية التدريب كما ذكرها رستم (٢٠٠٠) وهي:

إنشاء وحدة أو قسم خاص للتدريب وتأهيل العاملين، ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة.

العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بناء على دراسات دقيقة مسبقة.

أن يتم الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية، لا شخصية.

توفر برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر للكوادر الأكاديمية والإدارية تركز على الجودة في أداء العمل.

عقد ندوات ومحاضرات دورية لتأكيد مفاهيم الجودة.

تدريب العاملين كفريق واحد.

تنفيذ البرامج التدريبية بناءً على أسس ومعايير واضحة، يكون هدفها الأساسي تنمية قدرات العاملين على تحقيق مستوى جودة عالٍ في أداء العمل.

التأكد من قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقوها أثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية.

٣. نظام الحوافز والمكافآت Motivation & Reward System

يتم الحصول على الحوافز والمكافآت والمزايا التشجيعية مقابل انتماء الفرد للجامعة؛ إذ تعتبر الحوافز بشكل جماعي أكبر باعث، وأعظم محرك لطاقات الإنسان من أجل تنمية روح التعاون، والمسؤولية الجماعية، وزرع الولاء والانتماء لدى العاملين، وجعلهم متقبلين لكل شيء جديد في أدنى حد من المقاومة. لذلك يجب على إدارة الجامعة العمل على تفعيل نظام الحوافز والمكافآت عن طريق القيام بالواجبات التالية كما ذكرها الفارس (٢٠٠١) وهي:

توفير نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لجهود العاملين المتميزين في العمل . استخدام آلية محددة لحفز العاملين بالجامعة على إبداء الآراء والأفكار المتعلقة بتحقيق الجودة في العمل وإتقانه.

منح مكافآت جماعية للعاملين على مشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة في العمل. العمل على زيادة التنافس بين الكليات والاقسام الجامعية، من خلال الإعلان عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها وأسباب منحها.

٤. المشاركة في اتخاذ القرارات Participation in Decision Making

"هي عملية تفاعل الفرد عقليا ووجدانيا مع الجماعة التي يعمل معها في الجامعة، بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي، في ظل معطيات البيئة التي تعمل الجامعة فيها " (شهاب، ١٩٩٥، ٢١٠).

ولتحسين الجودة الشاملة في الجامعة لا بد أن يتم التعامل مع كل العاملين كفريق واحد ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتقديم المشورة والاقتراحات التي ستؤدي إلى إيجاد رؤية مشتركة تسود بين جميع العاملين والإدارة العليا للجامعة، وتصبح توجهاً موحداً للتنظيم ككل، مما يعمل على خلق درجة عالية من التنسيق، والتخلص من تكرار الجهود، واختفاء التعارضات مع بعضها البعض داخل الحرم الجامعي.

وفي هذا المجال يتعين على إدارة الجامعة القيام بالمهام التالية كما ذكرها شهاب (١٩٩٥) وهي:
توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات في المشاركة في صنع القرارات لدى مجلس العمداء
ومجالس الكليات ومجالس الأقسام.

ايجاد آلية واضحة يتم من خلالها إشراك العاملين، وأخذ آرائهم وملاحظاتهم في العمل لمختلف المستويات
الإدارية في الجامعة.

تشجيع العاملين على المبادرة بالمشروعات والأفكار الناجحة لتوكيد الجودة فيها.

تشجيع فرق العمل للاجتماع دوريا لمناقشة مشاكل العمل والمشاركة في صنع القرارات لحلها.

سابعاً: إدارة العمليات Process Management

هي سلسلة من الخطوات التي يؤدي تنفيذها الى إنجاز هدف محدد. إذ لم يعد الحكم على
الجودة في الجامعات يتم فقط من خلال النتائج، ومدى مطابقتها لتوقعات العملاء، بل امتد ليشمل
جودة جميع العمليات، وتصميمها بهدف إعطاء نتائج بلا أخطاء عن طريق قياس خطواتها وإجراءاتها
بشكل مستمر ومنظم، وتعتمد فلسفة إدارة العمليات على محورين أساسيين كما ذكرها كوستين
(Costin, ١٩٩٥) هما:

١. التركيز على العمليات بدلا من التركيز على النتائج، وذلك عن طريق:

تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء (العميل المباشر: وهو الطالب)
و(العملاء الخارجيون: وهم المنظمات، وأصحاب الأعمال، الدولة، ومقدمو المنح) وتحقيق الرضا لديهم.
التأكيد على وجوب منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة أثناء تنفيذ
العمليات وسلسلة الجودة الداخلية فيها.

العمل على توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.

التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.

استخدام سجلات ومستندات تتعلق بالجودة لأغراض الرقابة والتقييم.

٢. قياس الجودة وتقييمها:

وهي عملية القياس والمقارنة اعتمادا على الجودة كما يدركها العميل باستخدام المقاييس التي تتمتع بالصدق والثبات لقياس جودة الخدمة المقدمة للعملاء، ويكون ذلك أساسا لعمليات المقارنة المرجعية والتحسين، وذلك عن طريق:

توفير نظام إحصائي لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات.

مقارنة مستوى الجودة المنجز في الجامعة مع مستوى الجودة الذي حققه المنافسون في الجامعات الأخرى عن طريق توفير معايير دقيقة لهذه المقارنة

ثامنا: التحسن المستمر *Continuous Improvement*

التحسن المستمر للجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر. فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار. ويعد التحسين المستمر للجودة هو القلب النابض لإدارة الجودة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل العمليات الإدارية والفنية كافة في الجامعات. ولتحقيق عملية التحسين المستمرة يجب على إدارة الجامعة القيام بالواجبات التالية كما ذكرها كوتس (Coats, 1997) وهي:

تشكيل لجنة خاصة لتنسيق عمليات التحسين في الجامعة.

تحديد أهداف التحسين.

تشكيل فرق عمل للتحسين من الكوادر الإدارية والأكاديمية تتعاون وتنسق لتنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين النوعية في الجامعة مع تحديد سلطاتها ومسئولياتها.

توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات والبرامج المتعلقة بتحسين النوعية في الجامعة.

تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل.

توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.

العمل على جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.

التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

وتشتمل عملية تحسين الجودة على سبع مراحل، تعد كل منها حلقة ضمن سلسلة مترابطة، تشكل دائرة لها صفة الاستمرارية من خلال منهجية علمية لتطبيق وتفحص جهود تحسين النوعية. وهذه المراحل ذكرها ولفيرتون (Wolverton, ١٩٩٣) لتكون من:

اختيار العملية المطلوب تحسينها، وتحديد أهداف عملية التحسين.

جمع معلومات عن مراحل تنفيذ العملية المراد تحسينها بوصفها الحالي، ومن الجوانب كافة وبشكل تفضيلي.

البحث عن طريقة جديدة من أجل تحسين العملية.

تصميم الطريقة التي سيجري من خلالها تحسين العملية.

تنفيذ وإنجاز طريقة التحسين.

تقييم طريقة التحسين.

تسجيل نتائج التحسين على شكل خطة، ووضع برنامج تدريبي لتفعيل طريقة التحسين من خلال رفع المهارات لدى العاملين في الجامعة.

تاسعا: رضا العملاء Customers Satisfaction

يجب على إدارة الجامعة العمل على تحقيق رضا العميل المباشر وهو : الطالب، والعملاء غير المباشرين وهم: منظمات الاعمال، وأصحاب الاعمال، والدولة، ومقدمو المنح. إذ أن مستوى رضا العميل هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في الجامعة. ولتحقيق هذا الرضا يتطلب من إدارة الجامعة القيام بالمهام التالية كما ذكرها سالي (Sallis, ١٩٩٣) وهي :

تحديد ودراسة حاجات ومطالب العميل المباشر، وهو الطالب، لتحقيق هدفها النهائي، وهو إفادة العميل النهائي، وهي المنظمات التي سوف يعمل بها الطالب بعد التخرج، من أجل معرفتها والعمل على تليبيتها.

التركيز على العميل المباشر (الطالب) كمحور رئيس للعملية التعليمية في الجامعة.

إجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء.

متابعة قضايا العملاء وتقديم الحلول الفورية لها.

مواكبة الخطط الدراسية لمتطلبات العصر لتلبية حاجات الطلاب والمجتمع.

التفاعل المستمر مع العملاء من خلال الاتصال بهم.

قياس ردود فعل العملاء واتجاهاتهم وشعورهم نحو الجامعة، ومستوى رضاهم عنها.

يجب اعتبار مستوى الجودة المطلوب من العملاء التزاما من الجامعة نحوهم.

قياس درجة رضا العملاء لا تكفي وحدها، بل يتطلب الأمر مقارنة هذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا

العملاء لدى الجامعات الاخرى .

عاشرا: التغذية الراجعة Feedback

التغذية الراجعة معلومات تحصل عليها الجامعة من عملائها: المباشرين وغير المباشرين، تتعلق

بمستوى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعهم لمطالبهم وتوقعاتهم. وبالتالي، فهي وسيلة

كاشفة يمكن من خلالها تقييم الجامعة لوضعها لدى عملائها، من حيث مدى رضاهم عما تقدمه لهم.

إن الاستطلاع المستمر لرأي العملاء حول مستوى الخدمة المقدمة لهم، وتقييمهم لها، يوضح

للجامعة مدى رضاهم عنها. فنتائج الاستطلاع والتقييم تعد معيارا للحكم على مدى نجاحها في تحقيق

الرضا والسعادة لدى عملائها. كما تعد وسيلة لمعرفة الثغرات للعمل على تلافيتها، وتنفيذ عمليات تحسين

مستمرة. إن هذه التغذية الراجعة تعد مصدرا للأفكار والمقترحات التي يجب الاهتمام بها.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العمل في المجالات

والمستويات كافة، وذلك لتعريف الجامعة أنها تسير نحو معايير الجودة التي وضعتها من اجل تحقيق

رضا العميل وتلبية توقعاته. فالشمولية والاستمرارية تساعدانها على كشف أي انحراف عن مستوى

الجودة المقرر، والتدخل الفوري لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب. ولعل من أهم الجوانب الإرشادية

في هذا المجال كما ذكرها جوران (Juran, ١٩٩١) وهي:

يجب ان تتصف المتابعة والتقييم (الرقابة) بالشمولية، وذلك لأن الجامعة تشكل نظاما كليا مكونا من أنظمة فرعية متكاملة، يتأثر أداؤها ببعضها البعض. فأى انحراف فرعي ستتأثر به باقي الأنشطة الفرعية الأخرى، وتتأثر بالتالي جودة العمل الكلية في الجامعة التي تنعكس سلبا على رضا العميل.

يجب أن تكون عملية المتابعة والتقييم مستمرة، تماشيا مع أو تحقيقا لأهداف الرقابة الوقائية (اكتشاف الانحراف قبل وقوعه).

ضرورة تغيير مفهوم عملية الرقابة والتقييم، من المفهوم التقليدي الذي يتمثل بتصيد الأخطاء من أجل محاسبة ومعاقبة المسؤول عنها، إلى مفهوم تقديم المساعدة المناسبة لحل المشكلات، وعلاج الانحرافات، أي التحول من اللوم والعقاب إلى المساعدة ومد يد العون للإصلاح والتطوير.

تحتاج عملية التقييم الى جمع معلومات دقيقة ووفيرة وموضوعية عن كل شيء يعمل داخل الجامعة؛ إذ على نتائجها سوف تبني قرارات هامة.

تحتاج عملية التقييم إلى وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه، ونقاط القوة للعمل على تدعيمها، ونقاط الضعف التي تحتاج الى علاج. ولعل أهم معيار للتقييم هو مدى رضا العميل.

توعية العاملين بأهمية التقييم الذاتي لأدائهم وإنجازهم، فهذا يشعرهم بالمسؤولية الذاتية.

الوحدات واللجان الخاصة بأمودج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية

إن من أهم متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تشكيل لجان إدارة الجودة الشاملة ومجالسها، وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها كل من هذه المجالس واللجان. حيث تتكون هذه اللجان والوحدات من مجلس إدارة الجودة الشاملة، ووحدات ضبط الجودة للشؤون الأكاديمية والإدارية، ولجنة التقييم والتحسين المستمر، ومركز تدريب إدارة الجودة الشاملة.

٠٠ مجلس إدارة الجودة الشاملة :

ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة. وينبثق هذا المجلس من مجلس إدارة الجامعة، ويرأسه رئيس الجامعة. ويضم في

عضويته نواب الرئيس للشؤون الأكاديمية والإدارية، وعمداء، والمدير المالي، ومدير القبول والتسجيل، ومدير المكتبة، وممثلاً عن الطلبة، وعضوين من المجتمع المحلي، وعضوين متخصصين في ضبط الجودة في التعليم الجامعي. ويشكل هذا المجلس محور النظام المتكامل، الذي يسعى إلى تحقيق الجودة في الجامعات. لذلك يحتاج هذا المجلس إلى قيادة إدارية متحمسة، وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم. فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجيعه على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس:

وضع الخطط اللازمة لتنمية الثقافة التنظيمية للجودة في الجامعة.

قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي الشاملة.

توجيه أنشطة الوحدات واللجان الأخرى مثل: لجنة التقييم والتحسين المستمر، ووحدات ضبط الجودة للشؤون الأكاديمية والإدارية

توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

متابعة أعمال لجان ووحدات إدارة الجودة الشاملة والتنسيق فيما بينها.

ب. وحدة ضبط الجودة للشؤون الأكاديمية:

تتكون هذه الوحدة من نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام. ومن أهم مسؤوليات هذه الوحدة العمل على تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وللطلبة، وللخطط الدراسية والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها من حيث شمولها، وعمقها، ومرونتها، واستيعابها لمختلف التحديات العالمية، والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب.

ج. وحدة ضبط الجودة للشؤون الإدارية:

تتكون هذه الوحدة من نائب الرئيس للشؤون الإدارية، وعميد شؤون الطلبة، والمدير المالي، ومدير القبول والتسجيل، ومديري الوحدات الإدارية، وتعمل هذه الوحدة على تحقيق ضبط الجودة في الجوانب الإدارية للجامعة.

د. لجنة التقييم والتحسين المستمر:

تتكون هذه اللجنة من فريق عمل يضم الكوادر الإدارية والفنية المتخصصة لتنفيذ برامج واستراتيجيات، وتحسين الجودة الصادرة عن مجلس إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وتقويمها، والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء.

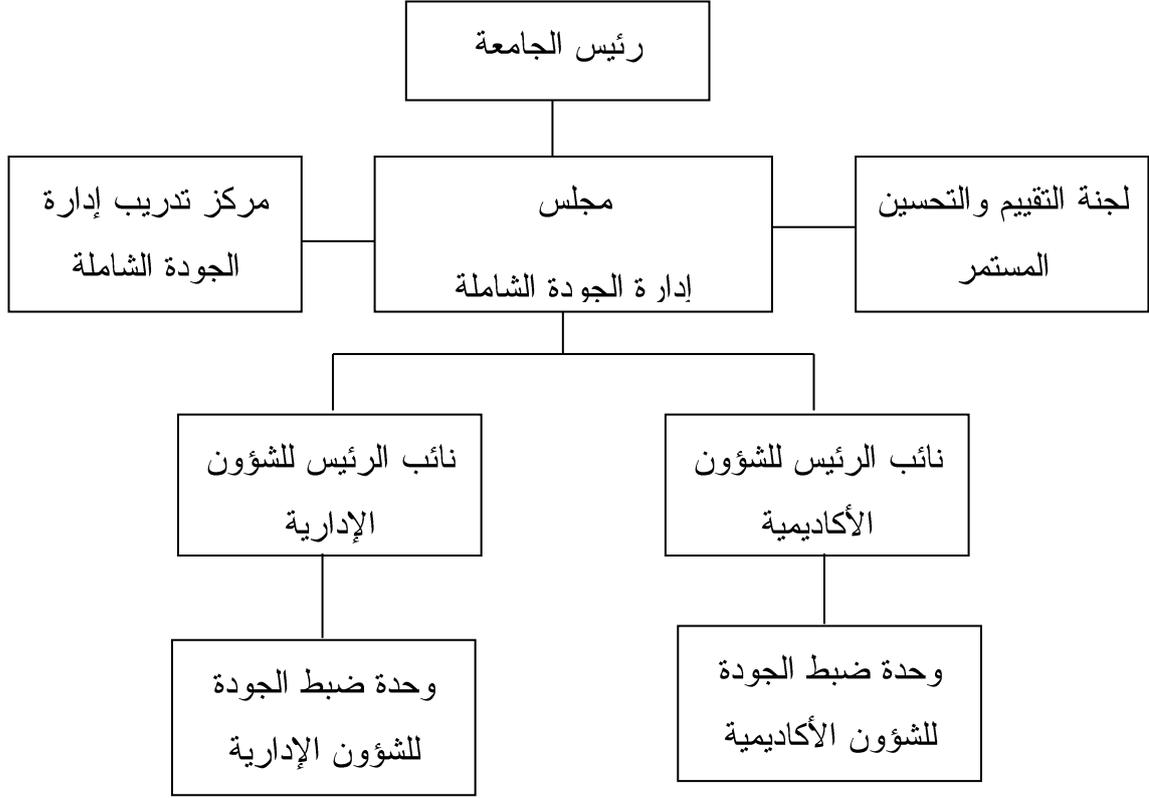
هـ. مركز إدارة تدريب الجودة الشاملة:

ويتكون من فريق عمل يضم الكوادر الإدارية والفنية المتخصصة في برامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك لتأهيل العاملين في الجامعة كافة من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم، وعلى المستويات الإدارية والفنية كافة، وفقا لنوعية المهارات والمعارف لكل منهم. لذلك لا بد من تحليل احتياجات تدريب عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والعاملين، على كل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة، والمواضيع التي سيتم التدريب عليها والموارد اللازمة للتدريب، والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

والشكل (٩) يوضح المخطط الهيكلي العام ضمن الوحدات واللجان الخاصة بأمودج إدارة الجودة الشاملة.

شكل (٩)

الهيكل التنظيمي للوحدات واللجان الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية



الإطار المقترح لتطبيق أمودج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة

في ضوء أمودج إدارة الجودة الشاملة الذي تم تصميمه وعرضه فيما سبق، يقترح الباحث تطبيق الأمودج على مراحل من خلال تبني الفكرة، والعمل على تعميمها في الجامعات الأردنية العامة بما يسهم في رفع الأداء والإنتاجية فيها، وهذه المراحل هي:

أولاً : تبني الفكرة الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً : نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة في الجامعات.

ثالثاً : إعداد دليل لأمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح.

رابعاً : تشكيل اللجان الاستشارية للجودة الشاملة.

خامساً : مراجعة مبادئ إدارة الجودة الشاملة قبل الشروع في التنفيذ.

سادسا: التطبيق التجريبي للأموذج.

سابعا: تقييم التنفيذ ومتابعته.

ثامنا : التطبيق الكامل للأموذج المقترح.

وفيما يلي توضيح لمراحل تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الاردنية:

اولاً: تبني الفكرة الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن تبني فكرة مشروع نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح وتعميم تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي يقتضي أن يؤمن به أولاً كل من: الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي، وأعضاء مجلس التعليم العالي، وإدارة الجامعات من أجل العمل على تطبيق أسسه وقواعده، عن طريق تشكيل مجلس إدارة عليا، لضبط الجودة في الجامعات الأردنية.

ثانياً: نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة في الجامعات:

وذلك عن طريق قيام وزارة التعليم العالي بالتعاون مع إدارات الجامعات الأردنية العامة، بعقد سلسلة من الندوات والحلقات النقاشية التطبيقية لرؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام فيها، بهدف نشر ثقافة الجودة الشاملة والتعريف بأساليبها الفنية، ومراحل تنفيذها، ومقومات نجاحها، وذلك في إطار خطة عمل على مراحل، وخلال فترة زمنية محددة (حوالي ستة أشهر إلى سنة).

ثالثاً: إعداد دليل لأموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح:

وهو من الأمور الفنية اللازمة لدعم فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة. حيث يضم المرتكزات والمتطلبات والمراحل الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم توزيعها على الكوادر الأكاديمية والإدارية في الجامعة

رابعاً: تشكيل اللجان الاستشارية للجودة الشاملة:

وهي تلك اللجان التي تسمى مجالس الجودة، وهي الجهة الفنية المسؤولة عن تقديم المشورة في مختلف مراحل تطبيق نموذج إدارة الجودة في الجامعات، ومن المقترح أن تشكل هذه اللجان من ذوي الخبرة والدراية بموضوع إدارة الجودة الشاملة، بالتنسيق بين مجلس التعليم العالي، وإدارة

الجامعات التي تقرر تبني فكرة تطبيق أهدودج إدارة الجودة الشاملة.

خامسا: مراجعة مبادئ إدارة الجودة الشاملة قبل الشروع في التنفيذ:

يجب إجراء مراجعة شاملة لمجموعة من العناصر الأساسية الواجب أخذها في الاعتبار قبل الشروع في التنفيذ، والتي تعد من أهم مرتكزات نجاح تطبيق أهدودج إدارة الجودة الشاملة، وهي:

مدى اقتناع رؤساء الجامعات، واستعداد عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام فيها لتبني الأهدودج إلى النهاية.

التأكد من مدى الحاجة للتغيير والتطوير بالأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

إعادة النظر في رسالة الجامعة وأهدافها التفصيلية، إذا تطلب الأمر ذلك، قبل الشروع في التطبيق الكامل.

اختيار التوقيت المناسب للبدء في التنفيذ.

توفير قاعدة معلومات مركزية في الجامعة، والاستفادة منها بما يخدم تطبيق أهدودج إدارة الجودة الشاملة المقترح.

وضع خطة استراتيجية لضمان توسيع قاعدة المشاركة؛ لكي تشمل جميع العاملين من الكوادر الأكاديمية والإدارية في الجامعة .

التركيز على العنصر البشري، والاهتمام به، من حيث توفير الحوافز اللازمة لتشجيع المبدعين والقادرين على العطاء، في نفس الوقت الذي يمكن معه محاسبة المقصرين، أو مساعدتهم على تخطي المعوقات، التي يمكن أن تحول دون مشاركتهم بشكل إيجابي، من خلال التدريب والتطوير الفردي والجماعي ليصبحوا عناصر فاعلة، تملك القدرة على العمل بتميز في أقسام الجامعة المختلفة.

حصر الاحتياجات التدريبية بالجامعة، ووضع خطة متكاملة للتدريب والتطوير، بما يتناسب واحتياجات إدارة الجودة الشاملة.

ضمان الالتزام الدائم وطويل المدى من جميع العاملين بالجامعة بتطبيق أهدودج إدارة الجودة الشاملة.

القيام بدراسة تفصيلية تستهدف التعرف على العملاء الحاليين والمرتبين، ورغباتهم وتوقعاتهم، وكيفية تلبيتها.

دراسة الالتزامات المالية المترتبة على تطبيق أُمُودج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة، وذلك في ضوء تحليل الكلفة والعائد كأسلوب علمي يمكن تطبيقه في هذا المجال.

سادسا: التطبيق التجريبي للأُمُودج:

وهو قيام إحدى الجامعات الأردنية العامة بتبني فكرة أُمُودج إدارة الجودة الشاملة، والشروع في تطبيقها وخاصة فيما يتعلق بما يلي:

دراسة رسالة الجامعة وأهدافها التفصيلية.

التعرف على الموارد المادية والبشرية المتاحة.

دراسة التجارب السابقة في مجالات التطوير الإداري، سواء الناجح منها أو ما تعرض للفشل.

حشد الإمكانيات المتاحة كافة لخدمة أُمُودج إدارة الجودة الشاملة المقترح بأسسه وقواعده.

على أن يتم التطبيق مرحلياً، وعلى نطاق ضيق أولاً، بحيث يغطي إحدى الكليات في الجامعة، حتى تتوفر عوامل النجاح اللازمة، ويعمم الأُمُودج بعد ذلك في باقي كليات وأقسام الجامعة.

سابعا: تقييم التنفيذ ومتابعته:

تعد عملية التقييم، ومتابعة مراحل التنفيذ، والتغذية الراجعة أهم الخطوات التي تضمن معالجة أوجه القصور، والتغلب على الصعوبات - إن وجدت - أولاً بأول .

ويفترض أن تتم عملية التقييم والمتابعة في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها الرئيسية، واستناداً إلى المعايير التي تم أخذها في الاعتبار كأسس لقياس مدى التقدم في تطبيق الإطار المقترح لأُمُودج إدارة الجودة الشاملة ، وفي ضوء الخطط المعتمدة لذلك.

ثامنا: التطبيق الكامل للأُمُودج المقترح:

في ضوء ما تسفر عنه عملية المتابعة والتقييم، ومع تزايد نجاح التطبيق الشامل يمكن تعميم التجربة تدريجياً بعد ضمان توفر ما يلي:

نجاح التجربة المصغرة للتطبيق الجزئي في إحدى الجامعات الأردنية العامة.

ضمان وجود فريق للجودة يمكنه نقل خبراته للآخرين.

العمل على توفير كافة المقومات الضرورية لنجاح تطبيق النموذج المقترح.

الاستفادة من أي أخطاء تكون قد مرت بالتطبيق المرحلي، والعمل على تفادي تكرار حدوثها مستقبلاً.

وبعد ذلك يتم توسيع قاعدة المشاركة في تطبيق النموذج في إطار تنافسي بين الجامعات الأردنية والكليات فيها، حيث يمكن التفكير في اقتراح (جائزة للجودة)، تمنح لإحدى الجامعات التي تميزت في تطبيق النموذج، وفقاً للمعايير التي يعلن عنها، وتصمم خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة لمجالات النموذج العشرة.

ويشير الجدول (٨) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، مرتبة تنازلياً حسب مجالات نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة مرتبة تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابية لمجالات أُمُودج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر الأُمُودج	رقم الفقر ة	المجال	الرتبة
		الفقرة			
أولاً: القيادة					
٠.٦٦	٣.٩٦	إقامة أنظمة للاتصالات في الجامعة تتصف بالكفاءة والفاعلية.	١٢	١	١
٠.٧٠	٣.٩٥	حرص إدارة الجامعة على توفير الخدمات التعليمية: من قاعات تدريس، ومكتبة محوسبة، ومختبرات، ومشغل مزودة بكافة المستلزمات والأدوات الحديثة.	١٠	١	٢
٠.٧١	٣.٩٠	تميز إدارة الجامعة بالمرونة حسب متطلبات المواقف التي تواجهها .	١٩	١	٣
٠.٧٢	٣.٧٩	اقتناع إدارة الجامعة وإيمانها بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	٢	١	٤
٠.٧٥	٣.٧٠	تعرف إدارة الجامعة على التجارب الناجحة للجامعات العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	١٦	١	٥

٠.٦٨	٣.٦٩	حرص إدارة الجامعة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل لمختلف المستويات الإدارية.	١١	١	٦
٠.٦٩	٣.٦٩	توافر الرغبة والحماس وروح التحدي البناء في العمل لدى إدارة الجامعة .	١٧	١	٧
٠.٧٧	٣.٦٨	تشجيع الإبداع والابتكار لدى جميع العاملين في الجامعة.	١٣	١	٨
٠.٨٤	٣.٦٦	غرس مضمين إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في الجامعة.	٤	١	٩
٠.٨٠	٣.٦٥	سعي إدارة الجامعة لاعتماد أنظمة المساءلة والشفافية في العمل؛ لضمان الكفاءة الإنتاجية فيها.	١٥	١	١٠
٠.٧٥	٣.٦٤	توافر القيادة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري، وعدم الخوف من التغيير .	١	١	١١

تابع جدول (٨)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر النموذج	رقم الفقرة	المجال	الرتبة
		الفقرة			
٠.٧٦	٣.٦٣	تجديد وتطوير الهيكل التنظيمي الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	٦	١	١٢
٠.٧٧	٣.٦٢	سعي إدارة الجامعة لتوفير مناخ تنظيمي جامعي يشجع على التميز في الأداء، ويعمق الإحساس بأخلاقيات العمل.	٥	١	١٣
٠.٧٥	٣.٦٢	قيام إدارة الجامعة بإجراءات وقائية وعلاجية للأخطاء المتوقعة.	١٤	١	١٤
٠.٦٩	٣.٦٠	تخصيص إدارة الجامعة الإمكانيات المالية والبشرية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	٧	١	١٥
٠.٩٥	٣.٥٤	تميز إدارة الجامعة بأخلاقيات العمل من عدل ومساواة ودقة وموضوعية.	١٨	١	١٦
٠.٧٨	٣.٥٢	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية.	٨	١	١٧
٠.٨٠	٣.٥٠	اعتماد إدارة الجامعة أسلوب الإدارة الجواله في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	٢١	١	١٨
٠.٨٣	٣.٤٥	توافر دليل واضح وموثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	٣	١	١٩

٠.٧٠	٣.٤٥	إدراك الأهمية النسبية التي توليها إدارة الجامعة لتطبيق مفهوم الجودة مقابل التكاليف الناتجة عنها.	٢٠	١	٢٠
٠.٧٩	٣.٤٤	اعتماد نظام اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات في الجامعة.	٩	١	٢١
٠.٨٠	٣.٤٣	تحقيق التوازن بين النمو الكمي لإعداد الطلبة وبين النمو النوعي وجودة التعليم في الجامعة.	٢٢	١	٢٢
ثانياً: رسالة الجامعة					
٠.٦٩	٤.٠٦	طموح إدارة الجامعة أن تكون في الطليعة دائماً.	٢٥	٢	١
٠.٧٦	٤.٠٠	اعتماد الجودة شعاراً للجامعة.	٢٤	٢	٢
٠.٧١	٣.٩٧	حرص إدارة الجامعة على صياغة رسالة واضحة ومحددة للجامعة قائمة على التميز.	٢٣	٢	٣
٠.٩٠	٣.٥٧	رسالة الجامعة هي غاية ومسعى الجميع للوصول إلى الجودة والتميز في العمل.	٢٨	٢	٤
٠.٩٤	٣.٤٩	سعي إدارة الجامعة لأن تكون جزءاً لا يتجزأ من المجتمع.	٢٦	٢	٥

تابع جدول (٨)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر النموذج	رقم الفقرة	المجال	الرتبة
		الفقرة			
٠.٨٣	٣.٣٢	تميز الجامعة عن طريق سياساتها ومسئولياتها تجاه الصحة العامة وحماية البيئة في المجتمع .	٢٧	٢	٦
ثالثا: الثقافة التنظيمية					
٠.٧٠	٤.٠٢	المحافظة على مرافق الجامعة، من مباني ومختبرات ومشغل بصورة ملائمة دائما.	٤٠	٣	١
٠.٧٣	٤.٠١	توافر المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في الجامعة.	٣٩	٣	٢
٠.٧٦	٣.٧١	سيادة روح التعاون والعمل كفريق واحد في الجامعة.	٣١	٣	٣
٠.٧٤	٣.٦٩	التكيز على أداء الفريق، بدلا من الأداء الفردي تحقيقا للتحويل إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	٣٢	٣	٤
٠.٨٥	٣.٦٧	العمل على وضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في جميع كليات الجامعة.	٣٤	٣	٥
٠.٦٧	٣.٦٦	زيادة انتماء العاملين في الجامعة للمساهمة بالوعي والالتزام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.	٣٦	٣	٦
٠.٦٦	٣.٥٩	حرص إدارة الجامعة على جعل محيط العمل خاليا من الشعور بالخوف.	٣٧	٣	٧

٠.٨٩	٣.٥٣	تشجيع بناء ثقافة مُنظّمية راسخة لتأكيد الجودة في الجامعة (مثل: القيم العامة، والمعتقدات والسلوكيات التي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة).	٢٩	٣	٨
٠.٧١	٣.٤٦	دمج أفكار وقيم الجودة الشاملة بشكل متكامل في الهيكل التنظيمي للجامعة.	٣٠	٣	٩
٠.٧٦	٣.٤٤	تحقيق الأهداف الذاتية للعاملين من خلال أهداف الجامعة الكلية.	٣٥	٣	١٠
٠.٨٥	٣.٢٥	الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تقوية السياسات التي تربط الجامعة مع المجتمع المحلي.	٣٣	٣	١١
٠.٧١	٣.٢٠	العمل على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.	٣٨	٣	١٢
رابعاً: نظام حوسبة المعلومات وتحليلها					
٠.٦٩	٣.٨٠	توافر نظام مالي دقيق ومحوسب يساعد على اكتشاف الأخطاء وضبط الأمور المالية.	٤٧	٤	١

تابع جدول (٨)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر النموذج	رقم الفقرة	المجال	الرتبة
		الفقرة			
٠.٦٥	٣.٧٧	توافر قاعدة معلوماتية محوسبة خاصة لعملاء الجامعة.	٤٢	٤	٢
٠.٦٣	٣.٧٢	الاحتفاظ بسجلات ومعلومات دقيقة ومحوسبة.	٤٨	٤	٣
٠.٦٢	٣.٦٧	امتلاك إدارة الجامعة نظام معلومات محوسب عن أوضاع الجامعات المنافسة الأخرى.	٤٥	٤	٤
٠.٧٥	٣.٦٦	ضمان درجة اعتمادية عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة.	٤٣	٤	٥
٠.٧٧	٣.٦٦	دراسة وتحليل البيانات المرتبطة بالعملاء لدعم عملية تحديد الأولويات لتطويرها.	٤٤	٤	٦
٠.٧٤	٣.٦٠	امتلاك الجامعة للبيانات الخاصة بتكاليف الجودة.	٤٦	٤	٧
٠.٧٢	٣.٥٦	توافر شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات والمعلومات، و الاحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات في الجامعة كافة.	٤١	٤	٨
خامسا: التخطيط الاستراتيجي					
٠.٥٨	٤.١٥	حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع تبعا للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.	٥٢	٥	١

٠.٧٦	٣.٥٦	ترجمة الخطة الاستراتيجية للجامعة إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية.	٥٣	٥	٢
٠.٨٤	٣.٥٢	التطبيق الفعلي لخطط واستراتيجيات طويلة المدى، للتعرف على احتياجات العملاء في ظل إمكانيات الجامعة.	٥٠	٥	٣
٠.٧٧	٣.٤٦	التطبيق الفعلي لخطط واستراتيجيات قصيرة المدى، للتعرف على احتياجات العملاء في ظل إمكانيات الجامعة.	٤٩	٥	٤
٠.٦٦	٣.٤٦	امتلاك إدارة الجامعة خططاً لإجراء التغييرات في الجامعة، تحقيقاً للتحويل لنظام إدارة الجودة الشاملة.	٥١	٥	٥
سادساً: إدارة الموارد البشرية وتنميتها					
١- تخطيط الموارد البشرية					
٠.٧٤	٤.٠٧	تحديد احتياجات الجامعة من الكوادر الأكاديمية والإدارية في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية .	٥٥	٦	١

تابع جدول (٨)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر النموذج	رقم الفقرة	المجال	الرتبة
		الفقرة			
٠.٦٥	٣.٨٦	استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل كماً وكيفاً؛ تحقيقاً لأهداف الجامعة في الأجلين: القصير والطويل.	٥٧	٦	٢
٠.٦٤	٣.٧٥	تحديد دقيق للهيكـل التنظيمي الجامعي كماً وكيفاً.	٥٤	٦	٣
٠.٧٢	٣.٥٧	تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة.	٥٦	٦	٤
٠.٦٤	٣.٤٧	اعتماد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين وفنيين بدلا من اعتماد الأقدمية والخبرة والعمر.	٥٨	٦	٥
سادسا: إدارة الموارد البشرية وتنميتها					
٢- التدريب					
٠.٦٧	٣.٨٩	عقد ندوات ومحاضرات دورية لتأكيد مفهوم الجودة.	٦٣	٦	١
٠.٧٧	٣.٧٧	تنفيذ البرامج التدريبية بناءً على أسس ومعايير واضحة، هدفها الأساسي تنمية قدرات العاملين على تحقيق مستوى جودة عالٍ في أداء العمل الجامعي.	٦٤	٦	٢
٠.٦٣	٣.٧٠	إيجاد خطة لتدريب العاملين للعمل كفريق واحد.	٦٥	٦	٣

٠.٦٧	٣.٥٨	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بناءً على دراسات دقيقة مسبقة.	٦٠	٦	٤
٠.٦٩	٣.٥١	إنشاء قسم خاص للتدريب، وتأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة.	٥٩	٦	٥
٠.٦٣	٣.٥٠	التأكد من قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقوها أثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية.	٦٦	٦	٦
٠.٧١	٣.٤٧	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر للكوادر الأكاديمية والإدارية تركز على الجودة في أداء العمل.	٦٢	٦	٧
٠.٨٤	٣.٣١	الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية وليست شخصية.	٦١	٦	٨
سادسا: إدارة الموارد البشرية وتنميتها					
٣- نظام الحوافز والمكافآت					
٠.٦٨	٣.٦٨	حرص الجامعة على تحفيز العمل الجماعي.	٦٩	٦	١

تابع جدول (٨)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر الأهمودج	رقم الفقرة	المجال	الرتبة
		الفقرة			
٠.٧٨	٣.٥٩	توافر نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية؛ تقديرا لجهود العاملين المتميزين في العمل.	٦٧	٦	٢

٠.٧٥	٣.٥٢	زيادة التنافس بين العاملين في الجامعة من خلال الإعلان عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها وأسباب منحها.	٧١	٦	٣
٠.٧١	٣.٤٥	منح مكافآت جماعية للعاملين على مشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة في العمل.	٧٠	٦	٤
٠.٧٥	٣.٣٦	استخدام آلية محددة لحفز العاملين بالجامعة على إبداء الآراء وتقديم الأفكار.	٦٨	٦	٥
سادسا: إدارة الموارد البشرية وتنميتها					
٤- المشاركة في اتخاذ القرارات					
٠.٧٩	٣.٦٥	توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والعاملين فيها.	٧٢	٦	١
٠.٨٣	٣.٦٤	تشجيع فرق العمل للاجتماع دوريا، لمناقشة مشاكل العمل والمشاركة في صنع القرارات.	٧٥	٦	٢
٠.٨٠	٣.٦٢	تشجيع إدارة الجامعة العاملين على المبادرة بالمشاريع والأفكار الناجحة؛ لتوكيد الجودة فيها.	٧٤	٦	٣
٠.٧٨	٣.٤٧	إيجاد آلية واضحة تُعنى بآراء وملاحظات العاملين في المستويات الإدارية في الجامعة.	٧٣	٦	٤
سابعا: إدارة العمليات					
٠.٧١	٣.٨٠	مقارنة مستوى الجودة المنجز في الجامعة مع مستوى الجودة الذي حققته الجامعات المنافسة .	٨٣	٧	١
٠.٧٦	٣.٧٦	التركيز على جودة العمليات الإدارية بدلا من التركيز على نتائجها.	٧٦	٧	٢

٠.٦٨	٣.٧٦	توفر درجة عالية من المرونة والسرعة أثناء تنفيذ العمليات.	٧٩	٧	٣
٠.٧٥	٣.٧٦	التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.	٨٠	٧	٤
٠.٦٧	٣.٦٦	السعي إلى التخفيض في تكلفة إدارة العمليات في الجامعة.	٨١	٧	٥

تابع جدول (٨)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر النموذج	رقم الفقرة	المجال	الرتبة
		الفقرة			
٠.٦٦	٣.٦٢	تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء، وتحقيق الرضا لهم.	٧٧	٧	٦
٠.٨١	٣.٣٧	التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة أثناء تنفيذها .	٧٨	٧	٧
٠.٨١	٣.١٩	اعتماد طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتقييم مستوى الجودة المنجز.	٨٢	٧	٨
ثامنا: التحسين المستمر					
٠.٦٥	٣.٩١	تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين في الجامعة.	٨٤	٨	١
٠.٧٠	٣.٩١	الحرص على اعتماد إجراءات المنهجية العلمية؛ لتطبيق وتفحص جهود تحسين النوعية في الجامعة.	٨٨	٨	٢

٠.٧٤	٣.٨٩	ملاءمة أهداف تحسين الجودة و رسالة الجامعة.	٨٥	٨	٣
٠.٦٦	٣.٨١	تشكيل فرق عمل من الكوادر الإدارية والأكاديمية للتحسين تتعاون وتنسق لتنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين النوعية في الجامعة.	٨٦	٨	٤
٠.٦٩	٣.٨١	تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل.	٨٧	٨	٥
٠.٧٢	٣.٧٦	العمل على جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.	٩٠	٨	٦
٠.٦٦	٣.٥٩	توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات والبرامج المتعلقة بتحسين النوعية في الجامعة.	٨٩	٨	٧
تاسعا: رضا العملاء					
٠.٦٢	٤.٢٢	التركيز على العميل (الطالب)، كمحور رئيس للعلمية التعليمية في الجامعة.	٩١	٩	١
٠.٧٧	٣.٨٨	مواكبة الخطط الدراسية لمتطلبات العصر لتلبية حاجات الطلاب والمجتمع.	٩٤	٩	٢
٠.٦٠	٣.٨٦	إجراء دراسات مسحية؛ للتعرف على حاجات ورغبات العملاء.	٩٢	٩	٣
٠.٦٦	٣.٧٦	متابعة مشكلات العملاء والتعامل الفاعل معها.	٩٣	٩	٤
٠.٨١	٣.٦٧	التزام الجامعة بمتطلبات الجودة التي يتطلبها العملاء.	٩٥	٩	٥

تابع جدول (٨)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر النموذج	رقم الفقرة	المجال	الرتبة
		الفقرة			
عاشرا: التغذية الراجعة					
٠.٨١	٣.٦٣	وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه.	٩٩	١٠	١
٠.٧٥	٣.٥٤	شمولية عملية المتابعة والتقييم لجميع العمليات الإدارية.	٩٨	١٠	٢
٠.٧٢	٣.٥٤	الدقة والموضوعية في عملية التقييم المستمرة.	١٠٠	١٠	٣
٠.٧٩	٣.٣٢	استمرارية عملية المتابعة والتقييم تحقيقاً لأهداف الرقابة الوقائية.	٩٧	١٠	٤
٠.٩٣	٢.٧٨	اعتماد مبدأ التقييم والرقابة الذاتية في الجامعة.	٩٦	١٠	٥

يتضح من الجدول (٨)، فيما يتعلق بمجال (القيادة) من عناصر نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، أن الفقرة (١٢)، والتي تنص على (إقامة أنظمة للاتصالات في الجامعة تتصف بالكفاءة والفاعلية)، قد جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٦). ثم تلتها الفقرة (١٠)، والتي تنص على (حرص إدارة الجامعة على توفير الخدمات التعليمية من قاعات تدريس، ومكتبة محوسبة، ومختبرات، ومشغل مزودة بكافة المستلزمات والأدوات الحديثة). إذ حصلت على متوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٧٠). وأن الفقرة (٢٢)، والتي تنص على (تحقيق التوازن بين النمو الكمي لإعداد الطلبة، وبين النمو النوعي وجودة التعليم في الجامعة)، قد جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري (٠.٨٠).

كما يتضح من الجدول السابق فيما يتعلق بمجال (رسالة الجامعة)، أن الفقرة (٢٥)، والتي تنص على (طموح إدارة الجامعة أن تكون في الطليعة دائماً)، قد جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٣). ثم تلتها الفقرة (٢٤)، والتي تنص على (اعتماد الجودة شعاراً للجامعة). إذ حصلت على متوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٩). وفي المرتبة الأخيرة، جاءت الفقرة (٢٧)، والتي تنص على (تميز الجامعة عن طريق سياساتها ومسئولياتها تجاه الصحة العامة، وحماية البيئة في المجتمع)، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣.٣٢) وانحراف معياري (٠.٨٣).

ويشير الجدول السابق فيما يتعلق بمجال (الثقافة التنظيمية)، إلى أن الفقرة (٤٠)، والتي تنص على (المحافظة على مرافق الجامعة، من مبان، ومختبرات، ومشغل بصورة ملائمة دائماً)، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٠). ثم تلتها الفقرة (٣٩)، والتي تنص على (توافر المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في الجامعة). إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ (٤.٠١)، وانحراف معياري مقداره (٠.٧٣). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٣٨)، والتي تنص على (العمل على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين)، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٢٠) وانحراف معياري (٠.٧١).

كما ويشير نفس الجدول فيما يتعلق بمجال (نظام حوسبة المعلومات وتحليلها)، إلى أن الفقرة (٤٧)، والتي تنص على (توافر نظام مالي دقيق ومحوسب يساعد على اكتشاف الأخطاء وضبط الأمور المالية)، قد جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠)، وانحراف معياري مقداره (٠.٦٩). ثم تلتها الفقرة (٤٢) والتي تنص على (توافر قاعدة معلوماتية محوسبة خاصة لعملاء الجامعة). إذ حصلت على متوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٥). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤١)، والتي تنص على (توافر شبكة من الحواسيب، تخزن فيها البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات في الجامعة كافة)، بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٢).

ويتبين من الجدول السابق فيما يتعلق بمجال (التخطيط الاستراتيجي) بأن الفقرة (٥٢)، والتي تنص على (حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع تبعاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية)، قد جاءت في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤.١٥)، وانحراف معياري (٠.٨٥). ثم تلتها الفقرة (٥٣)، والتي تنص على (ترجمة الخطة الاستراتيجية للجامعة إلى خطط

تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية). إذ حصلت على متوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٦). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٥١)، والتي تنص على (امتلاك إدارة الجامعة خططاً لإجراء التغييرات في الجامعة، تحقيقاً للتحويل لنظام إدارة الجودة الشاملة)، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣.٤٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٦).

ويشير الجدول (٨)، فيما يتعلق بمجال (إدارة الموارد البشرية وتنميتها)، ضمن البند الأول (تخطيط الموارد البشرية)، إلى أن الفقرة (٥٥)، والتي تنص على (تحديد احتياجات الجامعة من الكوادر الأكاديمية والإدارية، في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية)، قد جاءت في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٧٤). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٥٨)، والتي تنص على (اعتماد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز، للحكم على أداء العاملين، من أكاديميين وإداريين وفنيين، بدلا من اعتماد الأقدمية والخبرة والعمر)، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣.٤٧) وانحراف معياري (٠.٦٤). ويتبين من البند الثاني (التدريب) لمجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها، أن الفقرة (٦٣)، والتي تنص على (عقد ندوات ومحاضرات دورية لتأكيد مفهوم الجودة) قد جاءت في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٦٧). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٦١)، والتي تنص على (الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية، وليست شخصية)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣١) وانحراف معياري (٠.٨٤). ويشير البند الثالث (نظام الحوافز والمكافآت) لمجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إلى أن الفقرة (٦٩)، والتي تنص على (حرص الجامعة على تحفيز العمل الجماعي)، قد جاءت في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٦٨). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٦٨) والتي تنص على (استخدام آلية محددة لحفز العاملين بالجامعة على إبداء الآراء وتقديم الأفكار) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٥). ويشير البند الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) لمجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها، بأن الفقرة (٧٢) والتي تنص على (توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والعاملين فيها) قد جاءت في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٧٩) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٧٣) والتي تنص على (إيجاد آلية واضحة تُعنى بآراء وملاحظات العاملين في المستويات الإدارية في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٧) وانحراف معياري (٠.٧٨).

ويتضح من الجدول (٨)، فيما يتعلق بمجال (إدارة العمليات)، أن الفقرة (٨٣) والتي تنص على (مقارنة مستوى الجودة المنجز في الجامعة مع مستوى الجودة الذي حققته الجامعات المنافسة)، قد جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وانحراف معياري (٠.٧١). ثم تلتها الفقرة (٧٦)، والتي تنص على (التركيز على جودة العمليات الإدارية، بدلا من التركيز على نتائجها). إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ (٣.٧٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٦). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٨٢)، والتي تنص على (اعتماد طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتقييم مستوى الجودة المنجز)، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣.١٩) وانحراف معياري (٠.٨١).

كما يبين الجدول (٨)، فيما يتعلق بمجال (التحسين المستمر)، أن الفقرة (٨٤)، والتي تنص على (تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين في الجامعة)، قد جاءت في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٦٥). ثم تلتها الفقرة (٨٨)، والتي تنص على (الحرص على اعتماد إجراءات المنهجية العلمية لتطبيق وتفحص جهود تحسين النوعية في الجامعة). إذ حصلت على متوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٠). وأن الفقرة (٨٩)، والتي تنص على (توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات، والبرامج المتعلقة بتحسين النوعية في الجامعة)، قد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٦٦).

ويشير نفس الجدول السابق، فيما يتعلق بمجال (رضا العملاء)، إلى أن الفقرة (٩١)، والتي تنص على (التركيز على العميل " الطالب " كمحور رئيس للعملية التعليمية في الجامعة)، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٢). ثم تلتها الفقرة (٩٤)، والتي تنص على (مواكبة الخطط الدراسية لمتطلبات العصر لتلبية حاجات الطلاب والمجتمع)، إذ حصلت على متوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري مقداره (٠.٧٧). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٩٥)، والتي تنص على (التزام الجامعة بمتطلبات الجودة التي يتطلبها العملاء)، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٨١).

كما يشير الجدول (٨)، فيما يتعلق بمجال (التغذية الراجعة)، إلى أن الفقرة (٩٩)، والتي تنص على (وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه)، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٣)، وانحراف معياري مقداره (٠.٨١). ثم تلتها الفقرة (٩٨)، والتي تنص على (شمولية عملية المتابعة

والتقويم لجميع العمليات الإدارية). إذ حصلت على متوسط حسابي (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٧٥). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٩٦)، والتي تنص على (اعتماد مبدأ التقويم والرقابة الذاتية في الجامعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢.٧٨) وانحراف معياري (٠.٩٣).

والجدول (٩) يوضح عدد الفقرات حسب المجالات المختلفة لأموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح، ودرجة إمكانية تطبيقها، والنسب المئوية لها، وفقاً لتقديرات أفراد العينة في الجامعات الأردنية العامة.

جدول (٩)

عدد الفقرات ونسبها المئوية ودرجة إمكانية تطبيقها لمجالات نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح وفقاً لتقديرات أفراد العينة

المجال	درجة إمكانية التطبيق									
	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
القيادة	-	-	١٨	١٨%	٤	٤%	-	-	-	٢٢%
رسالة الجامعة	-	-	٤	٤%	٢	٢%	-	-	-	٦%
الثقافة التنظيمية	-	-	٨	٨%	٤	٤%	-	-	-	١٢%

نظام حوسبة المعلومات وتحليلها	-	-	-	-	-	-	٨	٨	-	-	%٨
التخطيط الاستراتيجي	-	-	-	-	%٢	٢	%٣	٣	-	-	%٥
إدارة الموارد البشرية وتنميتها	-	-	-	-	%٦	٦	١٦ %	١٦	-	-	%٢٢
إدارة العمليات	-	-	-	-	%٢	٢	%٦	٦	-	-	%٨
التحسين المستمر	-	-	-	-	-	-	%٧	٧	-	-	%٧
رضا العملاء	-	-	-	-	-	-	%٥	٥	-	-	%٥
التغذية الراجعة	-	-	-	-	%٢	٢	%٣	٣	-	-	%٣
الكلية	-	-	-	-	٢٢ %	٢٢	٧٨ %	٧٨	-	-	%١٠٠

وتشير نتائج التحليل الإحصائي، كما يوضحها الجدول (٩)، وبالاعتماد على المحك الذي أعد لتحديد درجة

إمكانية تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة إلى ما يلي:

إن (٧٨) فقرة، من أصل (١٠٠) فقرة، حازت على موافقة أفراد العينة على إمكانية تطبيقها بدرجة كبيرة، موزعة على مجالات عناصر الأنموذج كما يلي: (١٨) فقرة من مجال القيادة، (٤) فقرات من مجال رسالة الجامعة، (٨) فقرات من مجال الثقافة التنظيمية للجامعة، (٨) فقرات من مجال نظام حوسبة المعلومات وتحليلها، (٤) فقرات من مجال التخطيط الاستراتيجي، (١٦) فقرة من مجال إدارة الموارد البشرية

وتنميتها، (٦) فقرات من مجال إدارة العمليات، (٧) فقرات من مجال التحسين المستمر، (٥) فقرات من مجال رضا العميل، (٣) فقرات من مجال التغذية الراجعة. ويتضح أن (٧٨%) من فقرات أداة الدراسة حازت على موافقة أفراد العينة لإمكانية تطبيقها بدرجة كبيرة.

وان (٢٢) فقرة، من اصل (١٠٠) فقرة، حازت على موافقة أفراد العينة على إمكانية تطبيقها بدرجة متوسطة، موزعة على مجالات عناصر النموذج كما يلي: (٤) فقرات من مجال القيادة، وفقرتين من مجال رسالة الجامعة، (٤) فقرات من مجال الثقافة التنظيمية للجامعة، وفقرتان من مجال التخطيط الاستراتيجي، (٦) فقرات من مجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها، وفقرتين من مجال إدارة العمليات، وفقرتين من مجال التغذية الراجعة. ويتضح أن (٢٢%) من فقرات أداة الدراسة حازت على موافقة أفراد العينة لإمكانية تطبيقها بدرجة متوسطة.

ويوضح الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لإمكانية تطبيق مجالات نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لإمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية حسب مجالاتها العشر، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٩	رضا العملاء	٣.٨٨	٠.٣٥
٢	٨	التحسين المستمر	٣.٨٢	٠.٣٤
٣	٢	رسالة الجامعة	٣.٧٣	٠.٤٤
٤	٤	نظام حوسبة المعلومات وتحليلها	٣.٦٨	٠.٣٦
٥	١	القيادة	٣.٦٤	٠.٣١
٦	٥	التخطيط الاستراتيجي	٣.٦٣	٠.٤٥

٠.٣٣	٣.٦٢	إدارة العمليات	٧	٧
٠.٣١	٣.٦١	إدارة الموارد البشرية وتنميتها	٦	٨
٠.٣٠	٣.٦٠	الثقافة التنظيمية للجامعات	٣	٩
٠.٤٩	٣.٣٦	التغذية الراجعة	١٠	١٠
٠.٣٧	٣.٦٦	الكلية		

يبين الجدول (١٠) الترتيب التنازلي لمجالات الأُمُودج العشرة، وفقاً لتقديرات أفراد العينة لإمكانية تطبيقها في الجامعات الأردنية العامة حسب المتوسطات الحسابية. حيث جاء في المرتبة الأولى مجال (رضا العملاء)، إذ حصل على متوسط حسابي مقداره (٣.٨٨). وجاء في المرتبة الثانية مجال (التحسين المستمر)، وحصل على متوسط حسابي مقداره (٣.٨٢). وجاء في المرتبة الثالثة مجال (رسالة الجامعة)، وحصل على متوسط حسابي مقداره (٣.٧٣). وجاء في المرتبة الرابعة مجال (نظام حوسبة المعلومات وتحليلها)، إذ حصل على متوسط حسابي مقداره (٣.٦٨). وحصل مجال (القيادة) على المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٤). وجاء في المرتبة السادسة مجال (التخطيط الاستراتيجي)، إذ حصل على متوسط حسابي مقداره (٣.٦٣). وجاء في المرتبة السابعة مجال (إدارة العمليات)، وبتوسط حسابي مقداره (٣.٦٢). وجاء في المرتبة الثامنة مجال (إدارة الموارد البشرية وتنميتها)، وبتوسط حسابي مقداره (٣.٦١). وجاء في المرتبة التاسعة مجال (الثقافة التنظيمية)، وبتوسط حسابي مقداره (٣.٦٠). وجاء في المرتبة العاشرة والأخيرة مجال (التغذية الراجعة)، وبتوسط حسابي مقداره (٣.٣٦).

كما يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (عناصر الأُمُودج) بلغ (٣.٦٦)، مما يدل على درجة إمكانية كبيرة لتطبيق أُمُودج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق أُمُودج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة وفقاً للمسمى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والاختبار البعدي (شيفيه)، لإجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس، لمعرفة الفروق في درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة وفقاً للمسمى الوظيفي. (عميد، رئيس قسم أكاديمي، مدير وحدة إدارية). وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للأداة ككل، (مجالات) لنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة ككل، وفقاً للمسمى الوظيفي موضحاً ذلك بالجدول (١١)

الجدول (١١)

تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة الدراسة عن أداة الدراسة ككل (مجالات) لنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة) وفقاً للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط مجموع المربعات	(ف) المحسوبة	دلالة (ف)
بين المجموعات	٢	٠.٥١٣	٠.٢٥٧	٤.٢١٩	٠.٠١٥
داخل المجموعات	٤٢٥	٢٥.٨٤٦	٠.٦٠٨		
المجموع	٤٢٧	٢٦.٣٥٦			

ويبين الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حيث (ف) المحسوبة تساوي (٤.٢١٩) ودلالة (ف) تساوي (٠.٠١٥).

ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، فقد تم استخدام الاختبار البعدي (شيفيه) لمجالات لنموذج إدارة الجودة الشاملة ككل، وفقاً للمسمى الوظيفي. والجدول (١٢) يوضح ذلك:

جدول (١٢)

جدول الاختبار البعدي (شيفيه) لأداة الدراسة ككل (مجالات أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة) وفقاً للمسمى الوظيفي للكشف عن الفروق الإحصائية

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	عميد	رئيس أكاديمي	قسم	مدير إدارية	وحدة
عميد	٣.٧٣		*		*	
رئيس قسم أكاديمي	٣.٦٤	*				
مدير وحدة إدارية	٣.٦٤	*				

يبين الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العمداء، مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة، للمجال الكلي (لأنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٣).

وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والاختبار البعدي (شيفيه)، لإجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس، لمعرفة الفروق في درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة وفقاً للمسمى الوظيفي. (عميد، رئيس قسم أكاديمي، مدير وحدة إدارية). ضمن المجالات العشر التالية:

١. مجال (القيادة): وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (القيادة) وفقاً للمسمى الوظيفي. موضحاً ذلك بالجدول (١٣)

جدول (١٣)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (القيادة) وفقاً للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط مجموع المربعات	(ف) المحسوبة	دلالة (ف)
بين المجموعات	٢	٠.٤٢٠	٠.٢١٠	٢.١٦٤	٠.١١٦
داخل المجموعات	٤٢٥	٤١.٢٤١	٠.٠٩٧		
المجموع	٤٢٧	٤١.٦٦١			

ويبين الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حيث (ف) المحسوبة تساوي (٢.١٦٤) ودلالة (ف) تساوي (٠.١١٦).

٢. مجال (رسالة الجامعة): وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (رسالة الجامعة) وفقاً للمسمى الوظيفي. موضحاً ذلك بالجدول (١٤).

جدول (١٤)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (رسالة الجامعة) وفقاً للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط مجموع المربعات	(ف) المحسوبة	دلالة (ف)
بين المجموعات	٢	١.٢٧٤	٠.٦٣٧	٣.٣٧٩	٠.٠٣٥
داخل المجموعات	٤٢٥	٨٠.٠٩٢	٠.١٨٨		
المجموع	٤٢٧	٨١.٣٦٦			

ويبين الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث (ف) المحسوبة تساوي (٣.٣٧٩) ودلالة (ف) تساوي (٠.٠٣٥).

ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، فقد تم استخدام الاختبار البعدي (شيفيه)، لمجال (رسالة الجامعة) وفقاً للمسمى الوظيفي. والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥)

الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (رسالة الجامعة) وفقاً للمسمى الوظيفي للكشف عن الفروق الإحصائية

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	عميد	رئيس أكاديمي	قسم	مدير إدارية	وحدة
عميد	٣.٨٤		*		*	
رئيس أكاديمي	٣.٧١	*				
مدير وحدة إدارية	٣.٦٩	*				

ويبين الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العمداء، مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لمجال (رسالة الجامعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٤).

٣. مجال (الثقافة التنظيمية): وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (الثقافة التنظيمية) وفقاً للمسمى الوظيفي. موضحاً ذلك بالجدول (١٦).

جدول (١٦)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (الثقافة التنظيمية) وفقاً للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط مجموع المربعات	(ف) المحسوبة	دلالة (ف)
بين المجموعات	٢	٣.٠٤٩	١.٥٢٤	١٩.٠٢٨	٠.٠٠١
داخل المجموعات	٤٢٥	٣٤.٠٤٦	٠.٠٨١		
المجموع	٤٢٧	٣٧.٠٩٥			

ويبين الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث (ف) المحسوبة تساوي (١٩.٠٢٨) ودلالة (ف) تساوي (٠.٠٠١).

ومعرفة لصالح من كانت هذه الفروق فقد تم استخدام الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (الثقافة التنظيمية) وفقاً للمسمى الوظيفي. والجدول (١٧) يوضح ذلك.

جدول (١٧)

الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (الثقافة التنظيمية) وفقاً للمسمى الوظيفي للكشف عن الفروق الإحصائية

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	عميد	رئيس أكاديمي	قسم	مدير إدارية	وحدة
عميد	٣.٧٤		*		*	
رئيس قسم أكاديمي	٣.٦٠	*			*	
مدير وحدة إدارية	٣.٤٨	*	*			

يبين الجدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العمداء، مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لمجال (الثقافة التنظيمية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٤). كما يشير الجدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية، مع مديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لمجال (الثقافة التنظيمية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٠).

٤. مجال (نظام حوسبة المعلومات وتحليلها): وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (نظام حوسبة المعلومات وتحليلها) وفقاً للمسمى الوظيفي، موضحاً ذلك بالجدول (١٨).

جدول (١٨)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (نظام حوسبة المعلومات وتحليلها) وفقاً للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط مجموع المربعات	(ف) المحسوبة	دلالة (ف)
بين المجموعات	٢	٠.١١١	٥.٥٣٢	٠.٤٢٤	٠.٦٥٥
داخل المجموعات	٤٢٥	٥٥.٤٣٢	٠.١٣٠		
المجموع	٤٢٧	٥٥.٥٤٢			

د

ويبين الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث (ف) المحسوبة تساوي (٠.٤٢٤) ودلالة (ف) تساوي (٠.٦٥٥).

٥. مجال (التخطيط الاستراتيجي): وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (= $\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (التخطيط الاستراتيجي) وفقاً للمسمى الوظيفي، موضحاً ذلك بالجدول (١٩)

جدول (١٩)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (التخطيط الاستراتيجي) وفقاً للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط مجموع المربعات	(ف) المحسوبة	دلالة (ف)
بين المجموعات	٢	١.٢٠٦	٠.٦٠٣	٣.٠٥٠	٠.٠٤٨
داخل المجموعات	٤٢٥	٨٣.٩٨٤	٠.١٩٨		
المجموع	٤٢٧	٨٥.١٨٩			

ويبين الجدول (١٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث (ف) المحسوبة تساوي (٣.٠٥٠) ودلالة (ف) تساوي (٠.٠٤٨).

ومعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، فقد تم استخدام الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (التخطيط الاستراتيجي) وفقاً للمسمى الوظيفي. والجدول (٢٠) يوضح ذلك.

جدول (٢٠)

الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (التخطيط الاستراتيجي) وفقاً للمسمى الوظيفي للكشف عن الفروق الإحصائية

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	عميد	رئيس أكاديمي	قسم	مدير إدارية	وحدة
عميد	٣.٧٣		*		*	
رئيس أكاديمي	٣.٦٢	*				
مدير وحدة إدارية	٣.٥٧	*				

ويبين الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العمداء مع، رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لمجال (التخطيط الاستراتيجي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٣).

٦. مجال (إدارة الموارد البشرية وتنميتها): وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (إدارة الموارد البشرية وتنميتها) وفقا للمسمى الوظيفي، موضحا ذلك بالجدول (٢١)

جدول (٢١)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (إدارة الموارد البشرية وتنميتها) وفقاً للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط مجموع المربعات	(ف) المحسوبة	دلالة (ف)
بين المجموعات	٢	٠.٤٢٨	٠.٢١٤	٢.٢٠٣	٠.١١٢
داخل المجموعات	٤٢٥	٤١.٢٩١	٠.٠٩٧		
المجموع	٤٢٧	٤١.٧١٩			

ويبين الجدول (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث (ف) المحسوبة تساوي (٢.٢٠٣) ودلالة (ف) تساوي (٠.١١٢).

٧. مجال (إدارة العمليات): وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (إدارة العمليات) وفقاً للمسمى الوظيفي، موضحا ذلك بالجدول (٢٢)

جدول (٢٢)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (إدارة العمليات) وفقاً للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط مجموع المربعات	(ف) المحسوبة	دلالة (ف)
بين المجموعات	٢	٠.٢٨٠	٠.١٤٠	١.٣١٣	٠.٢٧٠
داخل المجموعات	٤٢٥	٤٥.٣٠٣	٠.١٠٧		
المجموع	٤٢٧	٤٥.٥٨٣			

وبين الجدول (٢٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث (ف) المحسوبة تساوي (١.٣١٣) ودلالة (ف) تساوي (٠.٢٧٠).

٨. مجال (التحسين المستمر): وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (التحسين المستمر) وفقاً للمسمى الوظيفي، موضحاً ذلك بالجدول (٢٣).

جدول (٢٣)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (التحسين المستمر) وفقاً للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط مجموع المربعات	(ف) المحسوبة	دلالة (ف)
بين المجموعات	٢	٤.٤٠٦	٢.٢٠٣	٢١.٣٠٠	٠.٠٠٠
داخل المجموعات	٤٢٥	٤٣.٩٤٣	٠.١٠٣		
المجموع	٤٢٧	٤٨.٣٤٩			

وبين الجدول (٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث (ف) المحسوبة تساوي (٢١.٣٠٠) ودلالة (ف) تساوي (٠.٠٠٠).

ومعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، فقد تم استخدام الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (التحسين المستمر) وفقاً للمسمى الوظيفي. والجدول (٢٤) يوضح ذلك.

جدول (٢٤)

الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (التحسين المستمر) وفقاً للمسمى الوظيفي للكشف عن الفروق الإحصائية

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	عميد	رئيس أكاديمي	قسم	مدير إدارية	وحدة
عميد	٤.٠١		*		*	
رئيس قسم أكاديمي	٣.٨١	*			*	
مدير وحدة إدارية	٣.٧١	*	*			

يبين الجدول (٢٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العمداء، مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لمجال (التحسين المستمر)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠١). كما يبين الجدول (٢٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية، مع مديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لمجال (التحسين المستمر)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨١).

٩. مجال (رضا العملاء): وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (رضا العملاء) وفقاً للمسمى الوظيفي، موضحاً ذلك بالجدول (٢٥)

جدول (٢٥)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (رضا العملاء) وفقاً للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط مجموع المربعات	(ف) المحسوبة	دلالة (ف)
بين المجموعات	٢	١.١١٠	٠.٥٥٥	٤.٦٩٦	٠.٠١٠
داخل المجموعات	٤٢٥	٥٠.٢٣٥	٠.١١٨		
المجموع	٤٢٧	٥١.٣٤٥			

ويبين الجدول (٢٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث (ف) المحسوبة تساوي (٤.٦٩٦) ودلالة (ف) تساوي (٠.٠١٠).

ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق فقد تم استخدام الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (رضا العملاء) وفقاً للمسمى الوظيفي. والجدول (٢٦) يوضح ذلك.

جدول (٢٦)

الاختبار البعدي (شيفيه) لمجال (رضا العملاء) وفقاً للمسمى الوظيفي للكشف عن الفروق الإحصائية

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	عميد	رئيس أكاديمي	قسم	مدير إدارية	وحدة
عميد	٣.٩١					
رئيس أكاديمي	٣.٨٣				*	
مدير وحدة إدارية	٣.٩٥		*			

يبين الجدول (٢٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديري الوحدات الإدارية، مع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للمجال التاسع (رضا العملاء)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٥).

١٠. مجال (التغذية الراجعة): وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (= α ٠.٠٥)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (التغذية الراجعة) وفقاً للمسمى الوظيفي، موضحاً ذلك بالجدول (٢٧)

جدول (٢٧)

تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال (التغذية الراجعة) وفقاً للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	وسط مجموع المربعات	(ف) المحسوبة	دلالة (ف)
بين المجموعات	٢	٠.٦٣٤	٠.٣١٧	١.٣٥٢	٠.٢٦٠
داخل المجموعات	٤٢٥	٩٩.٦٦٧	٠.٢٣٥		
المجموع	٤٢٧	١٠٠.٣٠١			

ويبين الجدول (٢٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = ٠.٠٥$)، حيث (ف) المحسوبة تساوي (١.٣٥٢) ودلالة (ف) تساوي (٠.٢٦٠).

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة حول درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة. ويتضمن هذا الفصل أيضاً التوصيات والمقترحات التي يقدمها الباحث في ضوء هذه النتائج، وستتم مناقشة النتائج المتعلقة بكل سؤال تبعاً لترتيب الأسئلة.

أولاً: خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما التصور المقترح لتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة؟

تحقيقاً لهدف الدراسة الرئيس، فقد تم تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. وقد خلصت الدراسة إلى هذا النموذج الذي جرى التحقق من ملاءمته للتطبيق في الجامعات الأردنية العامة، ليضم عشرة مجالات وهي: القيادة، ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة وتنمية الموارد البشرية التي تضم: " تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات " وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة ؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الاستبانة قد جاءت بدرجة كبيرة ومتوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤.٢٢) و (٢.٧٨) من أصل (٥.٠٠)، وذلك بالاعتماد على المحك المستخدم في هذه الدراسة. وبالنظر إلى هذه النتيجة، نجد أن جميع هذه الفقرات يمكن تطبيقها ضمن إطار الجامعات الأردنية بدرجات متفاوتة. وهذا مؤشر جيد على إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة. وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات الميدانية السابقة التي تناولها الباحث حول

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي، مثل دراسة (ايوب، ٢٠٠٠)، التي هدفت إلى تقدير مدى فاعلية استخدام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية العامة. وقد طبقت على أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، حيث أظهرت نتائجها أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الاستبانة، قد جاءت بدرجة متفاوتة بين متوسطة وقليلة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.١٩-٢.٣٢).

أما بالنسبة لمناقشة النتائج المتعلقة بمجالات عناصر نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح من حيث درجة إمكانية تطبيقها، كما في الجدول (٨) فقد أظهرت هذه النتائج أن مجال (رضا العملاء) قد جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٨) من أصل (٥.٠٠). وهذا يعني أن قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق تكون أكبر ما يمكن في هذا المجال، وسعي إدارة الجامعة لتحقيق رضا العميل المباشر وهو الطالب، ويعزى ذلك لاعتبار الطالب أهم مخرجات العملية التعليمية، إذ أن مستوى رضا العميل هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق في الجامعة. ولتحقيق هذا الرضا، يتطلب من إدارة الجودة في الجامعات القيام بتحديد ودراسة حاجات ومطالب العملاء المباشرين، وهم الطلبة، لتحقيق هدفها النهائي وهو إفادة العميل النهائي، وهي المنظمات التي سوف يعمل بها الطالب بعد التخرج، من أجل معرفتها والعمل على تلبيتها، وذلك من خلال مواكبة الخطط الدراسية لمطالبات العصر، تلبية لحاجات الطلاب والمجتمع، عن طريق إجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، والتزام الجامعة بمستوى الجودة المطلوب لتحقيق ذلك الرضا. وهذا يتفق مع دراسة (Lewis & Smith , ١٩٩٧). إذ أكدت هذه الدراسة على أن الالتزام بإرضاء العميل (الطالب) يعتبر أحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

كما أظهرت نتائج الدراسة بأن مجال (التحسين المستمر) قد جاء بالمرتبة الثانية من بين مجالات النموذج العشرة، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٢) من أصل (٥.٠٠). وهذه النتيجة تدل على إمكانية كبيرة لتطبيقها فيما يتعلق بهذا المجال. إذ يعتبر التحسين المستمر للجودة كالقلب النابض لكافة العمليات الإدارية والفنية في الجامعات. وهذا يتفق مع دراسة (Reguald, ١٩٩٣). إذ أشارت دراستهم إلى أن المدارس التي تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير المستمر، حققت مستوى عالياً في العلاقات القائمة بين العاملين فيها. كما أظهرت أيضاً أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من

الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير، من أجل التحسين المستمر. واتفقت كذلك مع دراسة (Chaffe and Sherr, ١٩٩٢) التي أكدت على مفهوم التحسين المستمر في كل جوانب العمل، وتوفير المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبة له. ولكن قلة مصادر تمويل التعليم العالي في الأردن، مما يؤثر على إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية وعلى عملية التحسين فيها. حيث إن عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى إمكانيات مادية كافية، إذن فلا بد من البحث عن مصادر تمويل إضافية سواء من القطاع الحكومي أو الاستعانة بالقطاع الخاص. وهذا يتفق مع دراسة الوكيل (١٩٩٧)، والتي أشارت إلى أنه لا بد من تحسين الوضع الكلي للمؤسسات التعليمية، من إمكانيات بشرية ومادية على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحويل لشر إدارة الجودة الشاملة.

وأظهرت النتائج بان مجال (رسالة الجامعة) قد جاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٣). وهذه النتيجة تدل على إمكانية كبيرة لتطبيقها فيما يتعلق بهذا المجال. إذ تعد رسالة الجامعة الرؤية المستقبلية لما تريد الجامعة الوصول إليه مستقبلاً. فهي تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، وما تريد الوصول إليه في مسيرتها، من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها. وبالتالي، فرسالة الجامعة يجب أن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها من كوادر إدارية وأكاديمية، وتحقيقها لا يكون في الأمد القصير، بل يكون في الأمد الطويل الأجل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية العامة تقوم بصياغة رسالة واضحة، تحدد فيها أهداف الجامعة وخططها المستقبلية مع المجتمع المحلي، وتقوم بتعريف الكوادر الأكاديمية والإدارية والطلاب في الجامعة وأفراد المجتمع خارج الجامعة على هذه الرسالة.

وقد جاء في المرتبة الرابعة مجال (نظام حوسبة المعلومات وتحليلها)، من بين مجالات النموذج بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٨) من أصل (٥.٠٠). وهذه النتيجة تدل على إمكانية تطبيقها بدرجة كبيرة فيما يتعلق بهذا المجال. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية تسعى إلى توفر شبكة من الحواسيب الآلية، مرتبطة مع بعضها بعضاً، تحتوي على قاعدة معلومات تخزن فيها كافة الحقائق والبيانات والإحصاءات المتعلقة بكافة العمليات، وتوفرها لمن يحتاجها بسرعة فائقة ومصنفة ومحللة، مما يساعد على رفع وتيرة العمل، ومستوى جودته وصولاً إلى تحقيق فكرة الجامعة الالكترونية. كذلك أن تتوفر قاعدة معلوماتية خاصة لعملاء الجامعة تخزن فيها كافة المعلومات المتعلقة بهم، لدراسة وتحليل

البيانات المرتبطة بهم، لدعم عملية تحديد الأولويات لتطويرها. وهذه القاعدة المعلوماتية تساعد الجامعات الأردنية العامة في رسم سياسة تعاملها مع عملائها، وتلبية مطالبهم، وتحقيق توقعاتهم، وإيجاد الرضا لديهم، وفق معلومات وحقائق موضوعية تم جمعها عنهم.

أما بالنسبة لمناقشة النتائج المتعلقة بمجال (القيادة)، فقد أظهرت النتائج أن هذا المجال جاء بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٤) من أصل (٥.٠٠). وقد حصلت (١٨) فقرة من (٢٢) فقرة لمجال (القيادة) على إمكانية تطبيق بدرجة كبيرة، ضمن إطار نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية. وهذا يدل على أن مجال (القيادة) يشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة في الجامعات. لذلك تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة إلى قيادة إدارية متحمسة، وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والانسجام بينها وبينهم. فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون، لديه ولاء وانتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجعه على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة؛ وهذا ما أكدته دراسة (Freed, ١٩٩٧). إلا أن توفر القيادة الواعية والمساندة، يعتبر إحدى المبادئ الأساسية الذي يسهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. كما تولى الجامعات الأردنية اهتماماً كبيراً لعملية الاتصال، كونه العنصر المحوري في حركية وديناميكية العاملين في الجامعة، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والسياسات والقرارات بين كليات وأقسام الجامعة المختلفة. ويجمع الباحثون على أهمية الاتصالات في نجاح أي منظمة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كذلك تسعى إدارة الجامعة، بدرجة كبيرة، إلى توفير الخدمات التعليمية، من قاعات تدريس، ومكتبة محوسبة، ومختبرات، ومشغل مزودة بكافة المستلزمات الحديثة. كذلك تسعى إدارة الجامعة لأن تتميز بالمرونة، فكل المواقف والأمور المحيطة بنا قابلة للتغيير، لذلك يجب التكيف معها. وهذا يتطلب من رئيس الجامعة تغيير مساراته باستمرار حسب متطلبات المواقف التي يواجهها.

وأظهرت النتائج بأن مجال (التخطيط الاستراتيجي)، قد جاء بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٣) من أصل (٥.٠٠). وذلك أن عملية وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ يحتاج لترجمتها إلى خطوات استراتيجية، ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية، تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم من خلالها إنجازها من خلال التطبيق الفعلي لخطط واستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى،

للتعرف على احتياجات العملاء في ظل إمكانيات الجامعة. لذا فإن الجامعات الأردنية تسعى إلى وضع خطط استراتيجية، يصب تنفيذها المرحلي في طريق تحقيق أهداف الجامعات، وتشتمل على مجموعة من التغيرات في شتى المجالات داخل الجامعة: ثقافتها وفلسفتها وعملياتها وأنظمتها وسياساتها وإجراءاتها، بما يخدم استراتيجية الجامعة. كذلك السعي إلى إدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات التي تمكن الجامعة من الوصول إلى الريادة والتميز في مستوى جودة الطالب الخريج والبحث العلمي. لذلك فإن الجامعات الأردنية العامة تسعى دائماً ضمن خططها الاستراتيجية إلى فتح تخصصات وبرامج دراسية جديدة، تعمل على تحديثها وتطويرها باستمرار، تمشياً مع التطور التكنولوجي والمعرفي؛ حتى يتمكن الطلبة من اكتساب المعرفة والكفايات التي تناسب الأعمال والوظائف التي سيلتحقون بها بعد تخرجهم من الجامعة. واختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (ناجي، ٢٠٠٠)، وهي عدم حرص الجامعة على فتح وتدريب التخصصات الجديدة التي يحتاجها المجتمع. وقد يعزى ذلك إلى صعوبة توفير معايير الاعتماد الخاص لها من موارد مادية وكوادر بشرية.

كما أظهرت النتائج بان مجال (إدارة العمليات) قد جاء بالمرتبة السابعة، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٢) من أصل (٥.٠٠). وقد يعزى ذلك إلى سعي الجامعات إلى الوصول إلى جودة جميع العمليات وتصميمها، بهدف إعطاء نتائج بلا أخطاء، عن طريق قياس خطواتها وإجراءاتها بشكل مستمر ومنظم، كذلك مقارنة مستوى الجودة المنجز في الجامعة مع مستوى الجودة الذي حققه المنافسون في الجامعات الأخرى، عن طريق توفير معايير دقيقة لهذه المقارنة، بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء.

وأظهرت النتائج أن مجال (إدارة الموارد البشرية وتنميتها) قد جاء بالمرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦١) من أصل (٥.٠٠)، حيث يضم هذا المجال أربعة بنود وهي: تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، ونظام الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات. وتعزى هذه النتيجة إلى سعي الجامعات الأردنية العامة إلى تحديد واستقطاب حاجاتها من الموارد البشرية، والكوادر الأكاديمية والإدارية، القادرة والراغبة في أداء العمل كماً وكيفاً من الكفاءات المتميزة، تمهيداً لاختيارها، وسعياً لتحقيق التناسب المطلوب بين متطلبات الوظائف الشاغرة، ومواصفات شاغليها المحتملين؛ تحقيقاً لأهداف الجامعة في الأجل القصير والطويل، للوصول إلى تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة .

كما يرجع ذلك الى سعي إدارة الجامعة لتهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل الجامعة فكرياً ونفسياً، لفهم وإدراك أهدودج إدارة الجودة الشاملة، وتقبل مفاهيمه وأفكاره، وذلك من أجل ضمان تعاونهم والتزامهم وإقناعهم به، وتقليل درجة مقاومتهم للأهدودج الذي سيحدث تغيراتٍ ضروريةً في مناحي النظام الجامعي، من خلال إيجاد خطة لتدريب العاملين كفريق واحد، وتصميم وتنفيذ برامج تدريبية، بشكل دائم ومستمر، للكوادر الأكاديمية والإدارية، تركز على الجودة في أداء العمل. وهذا ما أكدته دراسة (Chaffe and Sherr, ١٩٩٢)، التي تناولت المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة في التعليم الجامعي، وهي تأهيل وتعليم العاملين في ضوء فلسفة إدارة الجودة ومبادئها، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير للأفضل في الجامعة.

وقد يعزى ذلك إلى سعي الجامعات الأردنية إلى توافر نظام خاص لتحفيز العمل الجماعي. إذ تعتبر الحوافز بشكل جماعي أكبر باعث وأعظم محرك لطاقات الإنسان من أجل تنمية روح التعاون، والمسؤولية الجماعية، وزرع الولاء والانتماء لدى العاملين، وجعلهم متقبلين لكل شيء جديد في أدنى حد من المقاومة.

كما يرجع ذلك إلى سعي إدارة الجامعة إلى التعامل مع الكوادر الأكاديمية، أو الكوادر الإدارية، كفريق واحد من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتقديم المشورة والاقتراحات، التي ستؤدي إلى إيجاد رؤية مشتركة تسود بين جميع الكوادر والإدارة العليا للجامعة، وتصبح توجهاً موحداً للتنظيم ككل، مما يعمل على خلق درجة عالية من التنسيق، والتخلص من تكرار الجهود، واختفاء التعارضات مع بعضها البعض داخل الحرم الجامعي. وهذا ما أشارت إليه دراسة (Seymour, ١٩٩١) في أن عملية اتخاذ القرار أصبحت قائمة على المعطيات والحقائق، أكثر مما كانت عليه قبل استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تلك الجامعات.

كما أظهرت النتائج أن مجال (الثقافة التنظيمية للجامعات) قد جاء بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٠) من أصل (٥.٠٠). وهذه النتيجة تدل على إمكانية كبيرة لتطبيقها فيما يتعلق بهذا المجال. إذ ان الثقافة التنظيمية الجديدة تشكل بيئة اجتماعية تشتمل على مجموعة المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات، التي يجب أن تسود داخل الحرم الجامعي لدى جميع العاملين فيها، بحيث يمكنهم من إدراك التغيرات الجديدة المنوي إدخالها إلى الجامعة. وبالتالي، فهي تلعب دور الموجه للسلوك الإنساني، كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشاكل التي تصادف رؤساء الجامعات والعمداء، ورؤساء الأقسام، والعاملين فيها أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة. لذا، يجب على

الجامعات الأردنية العامة التي تود تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، العمل على وضع ثقافة تنظيمية جديدة، توافق المنهجية والمتغيرات البيئية الجديدة الداخلية والخارجية، بما يساعد على تحقيق رسالتها واستراتيجيتها الجديدتين، وجعلها قادرة على حل مشاكلها بفاعلية في حالة حدوثها. وهذا ما أشارت إليه دراسة (Cornesky , ١٩٩١) من ضرورة التغيير في الثقافة التنظيمية الإدارية للجامعة، إذا ما أرادت التحول شطر إدارة الجودة الشاملة.

وكما أظهرت النتائج أن مجال (التغذية الراجعة) قد جاء بالمرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٦) من أصل (٥.٠٠). وهذه النتيجة تدل على إمكانية متوسطة لتطبيقها فيما يتعلق بهذا المجال. لذلك يجب أن تسعى إدارة الجامعة، إن أرادت تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، إلى تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العمل في كافة المجالات والمستويات، وذلك لتعريف الجامعة أنها تسير نحو معايير الجودة التي وضعتها من أجل تحقيق رضا العميل وتلبية توقعاته. فالشمولية والاستمرارية تساعدانها على كشف أي انحراف عن مستوى الجودة المقرر، والتدخل الفوري لتصحيح الانحراف في التوقيت المناسب. ولكن ستواجه الجامعات الأردنية صعوبة في تغيير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات السائدة بين الكوادر الأكاديمية والإدارية لعمليات التقييم التي تتم من قبل إدارة الجامعة، وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة. ولذلك يجب العمل على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية أولاً، تمهيداً لاعتمادها ضمن إطار أمودج إدارة الجودة الشاملة إذ يقوم نجاح تقييم الذات في مجال العمل الأكاديمي والإداري الجامعي على افتراض توافر درجة عالية من الوعي بالذات، بكل ما لها وما عليها، وأن تتوفر في هذه الكوادر الرغبة والعزيمة في تعديل وتطوير أدائهم إلى الأفضل باستمرار. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة لمجال (التغذية الراجعة)، مع نتائج (ايوب، ٢٠٠٠) الخاصة بمجال (التقويم والرقابة والتغذية الراجعة)، حيث حصلت على أقل المتوسطات الحسابية ككل

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق أمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية العامة وفقاً للمسمى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة ككل لأنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح. حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية

على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). كما أشار الجدول (١١)؛ حيث (ف) المحسوبة تساوي (٤.٢١٩)، ودلالة (ف) تساوي (٠.٠١٥). وللكشف عن هذه الفروق، استخدم الباحث اختبار المقارنات البعدية (شيفيه). كما أشار الجدول (١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العمداء ، مع رؤساء الاقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة، للأداة ككل (مجالات نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح)، بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٣) من أصل (٥.٠٠). وقد يعزى ذلك إلى أن العمداء في الجامعات ذوو خبرة طويلة، ويتمتعون بقدرة عالية على ممارسة دورهم بكفاءة وفاعلية، وذلك لسعة اطلاعهم، وسعة معرفتهم، وكونهم أعضاء في مجلس إدارة الجامعة. وبذلك يكونون أقدر على تحديد درجة إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية. كما أن الخبرة الطويلة تساعد في الكشف عن نقاط القوة والضعف في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. كذلك يعزى ذلك إلى أن إدارة الجامعة تمنح العمداء صلاحيات تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بكلياتهم، وإدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات، التي تمكن الجامعة من الوصول إلى الريادة والتميز في مستوى جودة الطالب الخريج، وجودة أعضاء هيئة التدريس، وجودة البرامج التعليمية، وجودة طرائق التدريس وجودة البحث العلمي في الجامعة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الاحمد، ٢٠٠١) في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسة في الجامعات الأردنية حول إمكانية تطبيق جودة التعليم الجامعي تعزى الى الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس. وأختلفت كذلك هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (أيوب، ٢٠٠٠) في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعضاء هيئة التدريس في مدى تقدير فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً للرتبة.

كما قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس لمجال (القيادة). حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وذلك كما أشار الجدول (١٣)، حيث (ف) المحسوبة تساوي (٢.١٦٤) ودلالة (ف) تساوي (٠.١١٦). ويعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من عمداء، ورؤساء أقسام أكاديمية، ومديري وحدات إدارية، يجمعون على أن القيادة الجامعية يجب أن تشكل محور النظام المتكامل، الذي يسعى إلى تحقيق الجودة

في الجامعة من خلال توافر قيادة إدارية متحمسة، وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وقادرة على تكوين فريق عمل متعاون، لديه ولاء وانتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجعه على إمكانية تطبيق أتمودج إدارة الجودة الشاملة.

وقام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس لمجال (رسالة الجامعة). حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما أشار الجدول (١٤) حيث (ف) المحسوبة تساوي (٣.٣٧٩) ودلالة (ف) تساوي (٠.٠٣٥). وللكشف عن هذه الفروق، استخدم الباحث اختبار المقارنات البعدية (شيفيه)، كما أشار الجدول (١٥) إلى وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية لصالح العمداء، مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة. وقد يعزى ذلك إلى حرص العمداء في الجامعات الأردنية العامة على صياغة رسالة واضحة ومحددة للجامعة تقوم على التميز، ضمن أتمودج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، وهو انعكاس لتحقيق ذاتهم.

وقام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس لمجال (الثقافة التنظيمية). حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما أشار الجدول (١٦) حيث (ف) المحسوبة تساوي (١٩.٠٢٨) ودلالة (ف) تساوي (٠.٠٠٠). وللكشف عن هذه الفروق استخدم الباحث اختبار المقارنات البعدية (شيفيه). كما أشار الجدول (١٧) إلى وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية لصالح العمداء، مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة. وقد يعزى ذلك إلى حرص العمداء في الجامعات الأردنية العامة إلى إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة واعية، تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأتماط السلوكية بين القيادات الإدارية العليا في الجامعة، وبين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها. وهذا التكامل الداخلي يوحد هذه الأتماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها، ويجعل عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة، وذلك لوجود ضوابط موحدة ومشاركة لدى جميع متخذي القرارات. لان غايتهم المشتركة هي تحقيق رسالة وأهداف الجامعة بتميز.

كما قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس لمجال (نظام وحوسبة المعلومات وتحليلها). حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وذلك كما أشار الجدول (١٨) حيث (ف) المحسوبة تساوي (٤.٠٢٤) ودلالة (ف) تساوي (٠.٦٥٥). وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من عمداء، ورؤساء أقسام أكاديمية، ومديري وحدات إدارية، يتفوقون على ضرورة توافر شبكة من الحواسيب الآلية، مرتبطة مع بعضها البعض في الجامعة، تحتوي على قاعدة معلومات تخزن فيها كافة الحقائق والبيانات، والإحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات، وتوفرها لمن يحتاجها بسرعة فائقة، مصنفة ومحللة، مما يساعد على رفع وتيرة العمل ومستوى جودته.

وقام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس لمجال (التخطيط الاستراتيجي)، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما أشار الجدول (١٩) حيث (ف) المحسوبة تساوي (٣.٠٥٠) ودلالة (ف) تساوي (٠.٠٤٨). وللكشف عن هذه الفروق، استخدم الباحث اختبار المقارنات البعدية (شيفيه)، كما أشار الجدول (٢٠) إلى وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية لصالح العمداء، مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة. وقد يعزى ذلك إلى سعة اطلاع ومعرفة العمداء بعمليات التخطيط الاستراتيجي، من خلال وضع أهداف قصيرة وطويلة المدى تضمن للجامعة البقاء والتميز، ووضع خطط استراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في طريق تحقيق تلك الأهداف، وترجمتها إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية، تسعى جميعها في النهاية إلى تحقيق ضبط الجودة في الجامعات الأردنية العامة.

كما قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس لمجال (إدارة الموارد البشرية وتنميتها). حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وذلك كما أشار الجدول (٢١)، حيث (ف) المحسوبة تساوي (٢.٢٠٣) ودلالة (ف) تساوي (٠.١١٢). وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من عمداء، ورؤساء أقسام أكاديمية، ومديري وحدات إدارية، يجمعون على أن العنصر البشري أغلى ما تملكه الجامعات، كونه الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز في الجامعة من خلال عمليات تخطيط للموارد البشرية، وتدريبها، وتقديم الحوافز لها، ومشاركتها في صنع القرارات المتعلقة بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

وقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس لمجال (إدارة العمليات). حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وذلك كما أشار الجدول (٢٢) حيث (ف) المحسوبة تساوي (١.٣١٣) ودلالة (ف) تساوي (٠.٢٧٠)، وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من عمداء، ورؤساء أقسام أكاديمية، ومديري وحدات إدارية، يتفوقون على أن إدارة الجامعة تسعى إلى الوصول إلى جودة جميع العمليات، وتصميمها بهدف إعطاء نتائج بلا أخطاء، عن طريق قياس خطواتها وإجراءاتها بشكل مستمر ومنظم.

وقام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس لمجال (التحسين المستمر). حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما أشار الجدول (٢٣) حيث (ف) المحسوبة تساوي (٢١.٣٠٠) ودلالة (ف) تساوي (٠.٠٠٠). وللكشف عن هذه الفروق، استخدم الباحث اختبار المقارنات البعدية (شيفيه). كما أشار الجدول (٢٤) إلى وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية لصالح العمداء، مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة. وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة الجامعة تمنح العمداء صلاحيات تمكنهم من اتخاذ قرارات ذات علاقة بعمليات التحسين المستمر في كلياتهم، وذلك لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها القائمة على التميز.

وقام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس لمجال (رضا العملاء). حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما أشار الجدول (٢٥) حيث (ف) المحسوبة تساوي (٤.٦٩٦) ودلالة (ف) تساوي (٠.٠١٠). وللكشف عن هذه الفروق، استخدم الباحث اختبار المقارنات البعدية (شيفيه). كما أشار الجدول (٢٦) إلى وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية لصالح مديري الوحدات الإدارية، مع رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية العامة. وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري الوحدات الإدارية على تحقيق رضا العملاء. إذ أن مستوى رضاهم عن هذه الوحدات الإدارية يعكس مستوى الجودة للخدمات المقدمة لهم.

وقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس لمجال (التغذية الراجعة). حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وذلك كما أشار الجدول (٢٧) حيث (ف) المحسوبة تساوي (١.٣٥٢) ودلالة (ف) تساوي

(٠.٣٦٠)، وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من عمداء، ورؤساء أقسام أكاديمية، ومديري وحدات إدارية، يجمعون على تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين، لأداء العمل في كافة المستويات، والمجالات الأكاديمية والإدارية، لتحقيق رضا العملاء، وتلبية توقعاتهم، تحقيقاً للوصول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. وأتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (أيوب، ٢٠٠٠) في عدم وجود فروق ذات إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أعضاء هيئة التدريس في مدى تقدير نظام إدارة الجودة الشاملة لمجال (التقويم والتغذية الراجعة) في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً للرتبة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

قيام الجامعات الأردنية العامة بتبني فكرة أهدودج إدارة الجودة الشاملة الذي تم تطويره في هذه الدراسة، عن طريق الشروع في تطبيقه في إحدى الجامعات، ثم العمل على تقييم تلك التجربة. وفي ضوء ما تسفر عنه عملية المتابعة والتقييم، ومع تزايد نجاح التطبيق الشامل، يمكن تعميم التجربة تدريجياً بعد ضمان توفر ما يلي:

نجاح التجربة المصغرة للتطبيق الجزئي في إحدى الجامعات الأردنية العامة.

ضمان وجود فريق للجودة يمكنه نقل خبراته للجامعات الأخرى.

العمل على توفير كافة المقومات الضرورية لنجاح تطبيق الأهدودج المقترح.

الاستفادة من أي أخطاء تكون قد مرت بالتطبيق المرحلي، والعمل على تفادي تكرار حدوثها مستقبلاً.

ويتم بعد ذلك توسيع المشاركة في تطبيق الأهدودج، في إطار تنافس بين الجامعات الأردنية والكليات فيها، واقتراح جائزة للجودة، تمنح لإحدى الجامعات التي تميزت في تطبيق الأهدودج.

اختيار القيادات الجامعية وفقاً لمعايير موضوعية علمية وإدارية، وإعدادها بحيث تصبح تلك القيادات من العوامل التي تسهم في إنجاح أي تغيير تربوي مفيد، بحيث تساعد على توفير مناخ تنظيمي صحي يشجع على الابتكار والتجديد، ضمن إطار الجودة الشاملة.

إنشاء وحدات خاصة لضبط الجودة في الجامعات الأردنية العامة وإدخالها ضمن الهيكل التنظيمي لها.

إنشاء مركز خاص لإدارة الجودة الشاملة، يعمل على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر للكوادر الأكاديمية والإدارية، تركز على تحقيق مستوى جودة عالٍ في أداء العمل الجامعي.

العمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، عن طريق تدريبهم على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإطلاعهم على تجارب الجامعات العالمية، والنجاحات التي حققتها نتيجة لتبنيها تطبيق هذه المفهوم.

العمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية جامعية راسخة، لتأكيد الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين بالجامعة، سواء للطلاب أو للكوادر الأكاديمية والإدارية. ومن أبرز تلك القيم: التعاون، والعمل بروح الفريق، والمحافظة على الوقت، والرغبة في الابتكار والتجديد، والتحسين المستمر، والتي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة.

إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعات، بحيث يتضمن الوظائف اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتفادى التكرار والازدواج في المسؤوليات والسلطات، ويتميز بالمرونة والبساطة، ويؤدي إلى الاتصال الفعال في العمل، بما يساهم في تلبية متطلبات الجودة الشاملة.

أن تعمل إدارة الجامعة على توفير شبكة من الحواسيب الآلية مرتبطة مع بعضها بعضاً، تحتوي على قاعدة معلومات تخزن فيها كافة الحقائق والبيانات والإحصاءات المتعلقة بكافة إدارة العمليات، وتوفيرها لمن يحتاجها بسرعة فائقة، مما يساعد على رفع وتيرة العمل ومستوى جودته في الجامعة.

تعميق الارتباط بين الجامعة والمجتمع من خلال صياغة وبناء مناهج التعليم الجامعي شكلاً ومضموناً، بما يكفل الارتباط بالبيئة والمجتمع المحيط، وحصص احتياجات سوق العمل من التعليم الأكاديمي والتطبيقي، وتصميم هياكل التعليم الجامعي ولوائحه بما يلبي تلك الاحتياجات.

إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقها في كل من مؤسسات التربية والتعليم، والتعليم العالي العامة والخاصة على حد سواء، لإجراء الدراسات المقارنة، ومن أجل توفير قاعدة أساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأردن.

المراجع
REFERENCES

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية القرآن الكريم

- ابن منظور، أحمد (١٩٨٤). لسان العرب، ج٢، ط٦، القاهرة، دار المعارف.
- أبو نبعة، عبد العزيز، ومسعد، فوزية (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، المجلد (٢٠)، العدد (٧٤)، مسقط، ص ص ٤٥-٧٧.
- الأحمد، مروة (٢٠٠١). مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٣٩)، تشرين الثاني، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، ص ص ١٤٤-١٧٢.
- أيوب، علي (٢٠٠٠). تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية التربية والفنون.
- بسيوني، سعاد (١٩٩٦). إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٢٠)، ص ص ٩-٤٩.
- التل، سعيد (١٩٨٦). دراسات في التعليم الجامعي، دار اللواء للصحافة والنشر والتوزيع، عمان.
- توفيق، محمد (١٩٩٥). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق.
- الثبتي، مليحان (٢٠٠٠). الجامعات: نشأتها، مفهومها، وظائفها، دراسة وصفية تحليلية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، الكويت، ص ص ٢٩-٥٧.
- الجابري، عون (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية، دار العلم للنشر، القاهرة.
- حجازي، سعد، والتميمي، عبد الرحمن (١٩٩٦). ضبط النوعية في التعليم الجامعي، ندوة

- بعنوان (التعليم الجامعي آفاق مستقبلية)، مدينة الحسين الطبية، عمان.
- حجي، إسماعيل (١٩٩٨). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي القاهرة.
- حلمي، فؤاد، وفضل، نشأت (١٩٩٨). مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (٢٧٦)، القاهرة، ص ٣٧-٥٧.
- الخطيب، أحمد (٢٠٠١). الادارة الجامعية (دراسات حديثة)، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، اربد.
- الخطيب، هشام (١٩٩٧). التعليم العالي في البلدان العربية: السياسات والآفاق، منتدى الفكر العربي، عمان.
- الخلف، عبدالله (١٩٩٧). ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية "مجلة الإدارة العامة"، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، ص ٥٣-٦٥.
- خلف، عمر (١٩٩٣). تحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، قراءات حول التعليم العالي، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، عمان، ص ٣٩-٢.
- الخولي، سيد محمود (١٩٩٣). "تقييم انخفاض مستوى إدارة الجودة الكلية للخدمات عن المستوى العالمي مع التطبيق على قطاع المستشفيات في القاهرة الكبرى"، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، (١٩-٢١) ابريل، القاهرة.
- درباس، أحمد سعيد (١٩٩٤). إدارة الجودة الشاملة: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، مجلة رسالة الخليج المجلد (١٤)، العدد (٥٠)، ص ١٥-٤٠.
- درة، عبد الباري (٢٠٠٠). الهيكلية الإدارية والأكاديمية للتعليم الجامعي في الأردن، ندوة بعنوان (التعليم الجامعي في الأردن بين الواقع والطموح)، مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان.

درة، عبد الباري (١٩٩٣). دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر

السادس للتنمية الإدارية، (١٩-٢٠) ابريل، القاهرة.

الرجب، غازي (٢٠٠١). مدى قابلية إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة

في محافظة اربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية التربية والفنون، أربد، الأردن.

رستم، عدنان (٢٠٠٠). تطوير التعليم العالي، مركز دبي للدراسات والبحوث، دبي.

زكي، شحادة (١٩٩٧). أسس إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة، القاهرة.

الزنقلي، علي (١٩٩٨). إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة.

زين الدين، فريد (١٩٩٦). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة.

السعود، راتب (٢٠٠٣). إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في

الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، العدد ، دمشق .

سعيد، محمد (٢٠٠١). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار آفاق الإبداع

العالمية للنشر، الرياض.

الشبراوي، عادل (١٩٩٥). الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: الشركة العربية

للإعلام العلمي، القاهرة.

شهاب، علي (١٩٩٥). استراتيجية اتخاذ القرارات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،

بيروت.

طاحون، عبدالوهاب (١٩٩٩). أضواء على نظام الجودة الشاملة في مدراس الرواد ايزو

٩٠٠٢، دار السبيل للنشر، الرياض.

الطيب، محمد (١٩٩٣). دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، مركز جامعة

القاهرة للتعليم، القاهرة.

عابدين، محمود عباس (١٩٩٢). "الجودة واقتصادياتها في التربية: دراسة نقدية"، عالم

الكتب، القاهرة.

عباسي، محمد خالد (١٩٩٧). إدارة الجودة الشاملة: أداء للتطوير المستمر، عمان،

الأردن.

عبد الباقي، صلاح (١٩٩٩). قضايا إدارية معاصرة، دار الثقافة، القاهرة.

عبد الخالق، فؤاد محمد (١٩٩٨). تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية

بمرحلة التعليم قبل الجامعي، المركز القومي للبحوث التربوية، قسم التخطيط التربوي، القاهرة.

عبدالفتاح، خالد (١٩٩٥). احصائيات الجودة الشاملة، دار البيان للنشر والتوزيع، بيروت.

العلي، عبدالستار محمد (١٩٩٦). " تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة "،

ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري، جامعة الإمارات العربية، العين:

الإمارات العربية المتحدة (١٢-١٤) آذار، ص ص ١-٢١.

عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار

وائل، عمان.

العيسى، خالد (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة في التعليم، دار الكتب، القاهرة.

عيسوي، عبد الرحمن (١٩٨٩). تطوير التعليم الجامعي العربي، دار المعارف، الإسكندرية.

الفارس، خالد (٢٠٠١). نظام الحوافز في المؤسسات الخدمية، مركز الخبرات الإدارية،

القاهرة.

القحطاني، سالم سعيد (١٩٩٣). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي،

مجلة الإدارة العامة، العدد (٧٨)، الرياض.

كتاب التكليف السامي الذي ألقاه جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين، في ١٦ ذي القعدة
١٤١٩ هجرية، الموافق ٤ آذار ١٩٩٩ ميلادية.

كرونسكي، روبرت (٢٠٠٠). التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة: تطبيقات
إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، مركز الإمارات لدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي.
الكيلاني، أمّار (١٩٩٨). " التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة
التعليمية " بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة، كلية التربية، جامعة
حلوان، ص ص ٣٢١-٣٤١.

محمود، محمد صبري، ومصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٠). متطلبات تطبيق إدارة
الجودة الشاملة في الكليات التربوية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، نيسان، جامعة القاهرة، ص ص
١٧٥-٢٠١.

مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٧). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات
القرن الحادي والعشرين، المؤتمر العلمي السنوي الثاني (إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي
)، كلية التجارة جامعة الزقازيق .

المناصير، علي فلاح (١٩٩٤). إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على شركة الكهرباء
الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.

ناجي، فوزية محمد سعيد (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة والإمكانيات التطبيقية في
مؤسسات التعليم العالي: حالة دراسية جامعة عمان الأهلية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة
اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

النوبي، أمين (١٩٩٥). " إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على
المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية "، المؤتمر السنوي الثالث، إدارة التغيير في التربية، الجمعية
المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ص ٢٨١-٣٢٠.

النجار ، فريد (١٩٩٥). إدارة الأفراد وتنمية الموارد البشرية، وكالة الأهرام للتوزيع، القاهرة.

هلال، محمد، وعبدالغني، حسن (١٩٩٦). مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات ISO ٩٠٠٠ في التعليم والتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية جسر السويس، مصر الجديدة. وزارة التربية والتعليم، المؤتمر الوطني التربوي (١٩٩٩). التطورات المستقبلية للتربية والتعليم، الجامعة الأردنية، عمان.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٢). الخلاصة الإحصائية عن التعليم العالي في الأردن ٢٠٠١/٢٠٠٠، قسم الإحصاء مديرية الدراسات والبحوث، عمان، الأردن. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (١٩٩٥). تشريعات وزارة التعليم العالي في الأردن، ج٢، عمان.

الوكيل، صبري (١٩٩٧). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي، وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر. المؤتمر الثالث للعلوم التربوية والنفسية، التعليم الأساسي حاضره ومستقبله، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ص ٥٧-٧٧.

ياغي، محمد (١٩٩٧). إدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، عمان.

ياغي، محمد (٢٠٠٢). الاخلاقيات في الادارة، معهد الإدارة العامة، عمان.

اليونسكو، قسم السياسات التربوية والتخطيط (١٩٩٦). المواد التدريبية في الإدارة التربوية

على المستوى المحلي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ص ص ٢٧-٣٩.

اليونسكو، اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرون (٢٠٠٠). التعليم ذلك

الكنز المكنون، القاهرة: مركز مطبوعات اليونسكو.

- Alkinson, P.E., (١٩٩٥). **Creating Culture Change: The key to Successful Total Quality Management**, IFS Ltd, U.K.
- Anderson, E., (١٩٩٥). "High Touch: A Case Study of TQM Implementation in Higher Education", **Managing Service Quality**, Vol. ٥ , No. ٢, PP. ٤٨-٥٦ .
- Ashok, k., and Motwani, J , (١٩٩٧).The Need for Implementing Total Quality Management in Education, **International Journal of Education Management**, vol. ١٠, No. ٢, pp. ١٣١-١٣٥.
- Balderstone, F.E., (١٩٩٥). **Managing Today's University**, , Jossey – Bass publishers, San Francisco.
- Bannker, Majer, (١٩٩٩). **Total Quality Management in High Education**, ٢nd ed., , Putnam Publishing Group, New York.
- Bonstingle, J. John, (١٩٩٢). **The Total Quality Classroom Educational Leadership**,The Putnam Publishing Group, New York.
- Chaffee, E.E and Sherr, L . A . (١٩٩٢). Quality: Transforming Post Secondary Education **CUPA Journal** Vol.٣, no ٢١, pp.٤١-٥٢.
- Coats, J.(١٩٩٧). How to Improve the Quality of our Organizations Through the Use Total Quality Management, **Journal of Quality Assurance**, Vol. ٥٨, no ٤, pp.١٣٦١-١٣٨٤.
- Cornesky, R, Brand, J. & Karen, L. (١٩٩١). Implementing Total Quality Management in Higher Education. **Research in higher education** Vol. ١٥ . No. ٢, PP.١٠٢-١١٩ .
- Costin, H. I., (١٩٩٥). **Reading In Total Quality Management**, Copyright, by Har Court Brace & Company, San Diego, New York.

- Decosmo, R. O. Parker, J. S. & Heverly, F. J.(١٩٩١). Total Quality Management Goes to Community College, **New Directions for Institutional Research**, No. ٧١, Autumn PP. ٢٦-٣٥ .
- Drummond, Helga (١٩٩٢).**The (TQM) movement**, USB publishers Distributors Ltd, New Delhi, pp.١٧-٢٧.
- Freed, J., E., Robson, M. & Ross, J. (١٩٩٧). **Implementing the Quality Principles in Higher Education Research**, vol.٣٨ No. ٢, pp.١٠٧-١١٩.
- Garvin, D.(١٩٨٨). **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge** , The Free Press, New York.
- Gary, E. Maclean, (١٩٩٥). **Documenting Quality for ISO ٩٠٠٠ and other Industry Standards**, Tata McGraw-Hill Edition, New Delhi.
- Goetsch, David, L. (١٩٩٤). **Introduction to Total Quality: Quality, Productivity Competitiveness**, Prentice–Hall International, Inc. USA.
- ranlnik, B. (١٩٨٤). **Webster's New World Dictionary** ٢nd , New York, PP. ١١٦١-١١٨٢.
- Harrison, Stephen, & Stupok, Ronald (١٩٩٣). “Total Quality Management: The Organizational Equivalent of Truth in Public Administration Theory and Practice” **Public Administration Quarterly**, Vol. ١٦ , No ٤ Winter, pp. ٤١٦ - ٤٢٩
- Hazzard, T .(١٩٩٣). The Strengths and Weaknesses of Total Quality Management in Higher Education **New Direction for intuitional Research** Vol.١٨ No.٣, pp. ٦١-٧٥.
- Huang, Chang Chiou, (١٩٩٤). **Assessing the Leader Ship Styles and**

Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four-Year Universities & Colleges that have Implemented the Principles of Total Quality Management. (Un Published Doctoral Dissertation) The Ohio State University .

Irvin, A. L (١٩٩٥). **Leadership Strategies for the Implementation of Total quality Management of Five Research Universities**, .(Un Published Doctoral Dissertation) Michigan State University, USA, pp.٧٧-٨٨.

Ishikawa, K., (١٩٨٥). **What is Total Quality Control? The Japanese why**, Prentice- Hall, Englewood Cliffs , Newjersy .

Jablonski, J. R. (١٩٩٤). **Implementing Total Quality Management: An Overview**, Preiffer Company, California.

Josegh, A. Diana ,(١٩٩٥). **Total Quality Managing Human Resources** ", Luice press Delray Beach, Florida, PP. ٢٠٧-٢٠١.

Juran, J., (١٩٩١). **World War II and the Quality Movement**, Quality Progress, Putnam Publishing Group New York.

Kleindorfer, P. R. (١٩٩٤). TQM at the University of Pennsylvania & Mary land, **Managing Service Quality**. Vol. ٤ , No. ٤, PP. ٢٠ –٣٢.

Krone, R. M., (١٩٨٠). **Systems Analysis and Policy Sciences**, John Wiley & Sons, New York.

Kwan, H. W., (١٩٩٨). **Total Quality Management in University**, Blackwell Publisher Ltd, London.

Lam, K. & Watson, F.D., S.R. (١٩٩١). **Total Quality A Text book of Strategic Quality Leadership and Planning**. Colorado spring, Air Academy press.,PP. ٦٦-٨٨ .

Lamprecht, J. L. (١٩٩٢). **ISO ٩٠٠٠ Preparing for Registration**, Basel: Marcel Dekker, New York.

Lewis, R.G . and Smith, D.H.(١٩٩٧). Why Quality Improvement in Higher Education. **International Journal** Vol.١, January – December, pp.١٨-١٩.

Machia, Cary B.N., (١٩٩٢). **Total Quality Management in Higher Education**, South Western Publishing, New York.

Mansir, B, & Schacht, N., (١٩٨٩). **Total Quality Management**, LMI Report, August, Maryland .

Ozkland, j.S. (١٩٩٣). **Total Quality Management**, ٢nd ed ., Butter worth Heineman. New York.

Parasuraman, A , Z (١٩٨٥). " A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research, **Journal of Marketing** Vol. ٤٩, No. ٣, PP.٤١ – ٥٠ .

Pearmain , T. , (١٩٩٧). Quality and Environmental Management ISO ٩٠٠٠ and ISO ١٤٠٠٠, **Resource Regional Training Seminar**, Amman, March, PP. ١-٢٧.

Regauld M. H. , (١٩٩٣). " **A Study of Continuous Improvement Process Based on Total Quality Management Principles As Applied to the Educational Environment**" (MA thesis), Pennsylvania State University .

Rhodes, L. A., (١٩٩٢). **On the Road to Quality**, Educational Wader ship, vol, ٤٩ No٦, pp.٧٦-٨٠ .

ilay JR. (١٩٩٢)." Just Exactly, what is Total Quality Management " **Personal Journal** Vol. ٧٢, Feb, pp.٣٢-٤٥ .

Sallis, J.W., (١٩٩٣). **Causing Quality in University**, , Putnam Publishing Group, New York.

Seymour, D. , (١٩٩١). "Total Quality Management in Higher Education: Cleaning the Hurdles", **Administration and Management** Vol.٧ , No.٤ , pp.٨٥-٩٥ .

Seymour, D. , (١٩٩٣) . **TQM on Campus: What the Pioneers are Finding** , AAHE Buletton .

Tunks, Rojer (١٩٩٢)." **Fast Track to Quality**" Mac Graw-Hill book, Company, New york .

Wakhlu, Baharat, (١٩٩٤). "**Total Quality Excellence Through Organization – wide Transformation**", ١st ed, Wheeler publishing , pp.١٢-٢٤ .

Walton, M (١٩٨٥) .**The Deming Management Method** , Putnam Publishing Group, New York.

Ward Bart and William D. Chandler, (١٩٩٣) ."Applying Quality Management Concepts to Managing Business School", **The Proceedings of Society of Advancement of Management International Conference**, PP.٣١٥-٣١٩ .

Wolverton, N.J., (١٩٩٣). **Control Process for Quality Improvements**, ٢nd ed . , Blackwell Publisher Ltd , London.

الملاحقات

ملحق رقم (١)

ملحق رقم (٢)

ملحق رقم (٣)

ملحق رقم (٤)

ملحق رقم (١)

استبيان وأتمودج آراء المحكمين

ناقص من اصل المصدر

ملحق رقم (٢)

أسماء المحكّمين والخبراء لأداة الدراسة والأنموذج المقترح

أسماء المحكّمين والخبراء لأداة الدراسة والأنموذج المقترح

الرقم	الاسم	مركز العمل
١	الاستاذ الدكتور أثمار الكيلاني	الجامعة الاردنية
٢	الاستاذ الدكتور هاني عبدالرحمن	الجامعة الاردنية
٣	الاستاذ الدكتور سلامة طنّاش	الجامعة الاردنية
٤	الاستاذ الدكتور كايد سلامة	جامعة اليرموك
٥	الاستاذ الدكتور رياض البنا	جامعة البحرين
٦	الاستاذ الدكتور سليمان عبيدات	الجامعة الاردنية
٧	الاستاذ الدكتور يزيد السطري	الجامعة الهاشمية
٨	الاستاذ الدكتور خضير كاظم	الجامعة الهاشمية
٩	الدكتور صالح عليّات	جامعة اليرموك
١٠	الدكتور محمود ابوقديس	الجامعة الهاشمية
١١	الدكتور عبدالحميد رضا	جامعة البلقاء
١٢	الدكتور خليفة عاشور	جامعة اليرموك

ملحق رقم (٣)

أداة الدراسة

ناقص من اصل المصدر

ملحق رقم (٤)

كتب جامعة عمان العربية للجامعات الأردنية الثماني لتسهيل مهمة الباحث وكتب الموافقة عليها

ناقص من اصل المصدر

Amman Arab University

For Graduate Studies

Faculty Of Education

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT: A PROPOSED MODEL FOR
ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT AND THE POSSIBILITY OF ITS
APPLICATION IN THE JORDANIAN PUBLIC UNIVERSITIES**

By:

Ahmad Mohammad Badah

Dissertation Supervisor

Prof. Ratib Al Soud (PHD)

In Partial fulfillment of the requirement for the Degree of
Doctor of Philosophy in Education Administration -Amman
Arab University for Graduate Studies, Amman-Jordan.

٢٠٠٣

٢٠٥

