

## واقع تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية

يوسف أحمد أبو فارة

## ملخص

إن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يعبر عن مدخل شامل متكامل لتحسين المرونة والفاعلية والتنافس من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والفهم لجميع أنشطة المنظمة، وتحقيق مشاركة جميع العاملين، وتخطيط وتنفيذ عمليات التغيير Change التي تعزز مدخل الجودة الشاملة وتزيل العوائق التي تمنع تنفيذ هذا المنهج، ويركز هذا المنهج على منع وقوع المشكلات وليس علاج المشكلات بعد وقوعها. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي يعد حلا فريدا لجعل الخدمات الجامعية قادرة على تلبية احتياجات السوق ومتطلبات المجتمع. وفي مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يكون التركيز الأساسي لإدارة الجامعة على حاجات ورغبات الطالب المشروعة التي تؤهل الطالب لتحقيق النجاح في أسواق العمل وخدمة المجتمع بكفاءة وفاعلية.

تهدف هذه الدراسة الى تحليل وقياس واقع ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. وتم اختبار عشر فرضيات أساسية في هذه الدراسة. وهذه الفرضيات العشر تناولت العناصر الرئيسة العشرة لإدارة الجودة الشاملة. وتم استخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة مكونة من (234) من اعضاء الهيئة التدريسية تم اختيارهم بصورة عشوائية. وتم اختبار صدق اداة الدراسة بالاعتماد على آراء خمسة من المتخصصين، كما تم اختبار مدى ثبات اداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط. وأظهرت نتائج الدراسة ان الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماما جوهريا بسبعة عناصر رئيسة من عناصر ادارة الجودة الشاملة وهي: التركيز على المستفيد، والثقافة المنظمة، وتصميم العملية، ودعم الادارة العليا للجودة، والتحسن المستمر، والتركيز على العاملين، والعلاقة مع الموردين. وأظهرت الدراسة أيضا ان الجامعات تولي اهتماما واضحا لثلاثة عناصر فقط من عناصر ادارة الجودة الشاملة وهي: القياس الدقيق، وضمان الجودة، والبعد المجتمعي. وكانت احدى توصيات هذه الدراسة ضرورة تضمين جميع عناصر ادارة الجودة الشاملة في كل مكونات النظام الجامعي (مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها).

## 1- المقدمة

التمويل والعجز المالي، وعدم قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق الفاعلية في الانجاز.

ان تحقيق جودة الخدمات الجامعية عملية مستمرة، لا عملية ثابتة وجامدة؛ إذ ان هناك حاجة لتحقيق التحسين المستمر في المدخلات والعمليات والمخرجات، ولا يمكن تحقيق هذا التحسين الا من خلال دعم الادارة العليا، ومن خلال مشاركة العاملين في كل المستويات، وتحقيق الالتزام الكامل والشامل تجاه الجودة.

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة عامة وتنافسية وعملياتية تركز على تحقيق الإيمان الراسخ والالتزام العميق لتحقيق رضا الزبون والتحسين المستمر وتحقيق التميز في جودة المنتجات (من سلع وخدمات) وتحقيق الأفضل في جميع الوظائف.

في ظل الأزمات التي يشهدها قطاع التعليم العالي على مستوى الوطن، فإن ظهور مفاهيم الجودة يعدّ ثورة حقيقية في هذا القطاع؛ إذ ان الجودة بما تحويه من مضامين استراتيجية يمكن أن تسهم في حل مشكلات التعليم الجامعي التي تتجسد في جوانب متعددة مثل عدم ارتباط محتوى التعليم الجامعي بالحاجات الفعلية للمجتمع وسوق العمل، ونسب البطالة العالية لخريجي الجامعات، والبطالة المقنعة، وعدم قدرة الجامعات على تحمل مسؤولياتها بصورة كافية تجاه المجتمع، ومشكلات

تاريخ استلام البحث 2005/1/4، وتاريخ قبوله 2006/2/5.

لتنشمل جميع الخدمات الجامعية (إدارية وأكاديمية وتكميلية...). إن إدارة الجودة الشاملة لخدمات مؤسسات التعليم العالي تتطلب توفير هيئة من الأكاديميين والإداريين ذوي الخبرة العريقة لتشارك في تقييم جودة الخدمات التعليمية وخدمات البحث العلمي والخدمات الإدارية لجميع الحقول التعليمية والبحثية في هذه المؤسسات، كما أن توفير التمويل والدعم المالي الكافي هو شرط أساسي لضمان جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي. ولقد أولت وكالة ضمان الجودة (الوكالة العالمية) QAA اهتماماً بالغاً لجودة الخدمات التعليمية لمؤسسات التعليم العالي، وهذه الوكالة تؤكد ضرورة أن تكون هناك عملية مراجعة خارجية تهدف إلى رفع مستوى جودة خدمات مؤسسات التعليم والتعلم وتحقيق المساءلة الآمنة والموثوقة للأموال العامة Public Fund التي تتلقاها مؤسسات التعليم العالي. ولتحقيق جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي يجري وضع واعتماد مجموعة من النقاط المرجعية مثل وثائق البنى التحتية الأكاديمية والأطر العامة للمواصفات والمؤهلات والممارسات المطلوبة وغيرها، وعدم التركيز فقط على عملية الرقابة لمجريات العملية الأكاديمية، بل ينبغي اعتماد مدخل وإطار متكامل واستراتيجي لتطبيق المفاهيم الأساسية للجودة في مؤسسات التعليم العالي بما ينسجم مع المضامين التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة.

إن أدب إدارة الجودة الشاملة حافل بالمدائل والنماذج الخاصة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهناك الرواد الأوائل في الجودة (أمثال جوران Juran وديمينج Deming وايشيكاوا Ishikawa وغيرهم) الذين وضعوا الأسس الأولى لمضامين الجودة، ثم تبعم الكثير من الباحثين الذين قدموا نماذج متميزة في تخطيط وتنفيذ وتقييم ورقابة برامج إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي يعد حلاً فريداً لجعل الخدمات الجامعية قادرة على تلبية احتياجات السوق ومتطلبات المجتمع. وتركز إدارة الجودة الشاملة على تقليل التكاليف من جانب، وزيادة وتحسين الجودة من جانب آخر، ولذلك، فإن برامج إدارة الجودة الشاملة تصلح أدوات فاعلة لتنفيذ استراتيجية القيادة الشاملة للكلفة وكذلك لتنفيذ استراتيجية التميز.

وتؤكد الدراسات والبحوث المنشورة في مجال الجودة الشاملة أن هناك اهتماماً متزايداً بموضوع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، ويتزايد هذا الاهتمام مع تزايد إدراك أهمية هذا المدخل والدور المهم الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدمات جامعية متميزة عند تطبيقها بصورة فاعلة. إن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تشمل مجالات متعددة أهمها: إدارة وظائف الجامعة، وعمليات التعليم الجوهرية، والخطط الدراسية، وأساليب التعليم والتدريس، وأساليب التعلم، وأنشطة البحث العلمي، والوظائف غير الأكاديمية. وقد جرى نقل التطبيقات والدروس المستفادة من إدارة الجودة الشاملة في ميدان السلع إلى مجال الخدمات، وقد تزايد إدراك إمكانية تحقيق الجودة الشاملة لهذه الخدمات كما هو الحال في تحقيق جودة السلع، وبات من الممكن تحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حقل الخدمات. إن حقل التعليم العالي -على مستوى العالم- هو من الحقول الخدمية التي أولت مفاهيم الجودة اهتماماً خاصاً، لكن عملية الاعتناق الفاعل لهذه المفاهيم هي عملية بطيئة، وهذا يعود إلى العوائق التي تقف في وجه تطبيق هذه المفاهيم. إن تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية الجامعية لكثير من مؤسسات التعليم العالي كان حافزاً لكثير من أصحاب المصالح للسعي الحثيث من أجل البحث عن الأدوات والوسائل التي تحقق جودة التعليم الجامعي، وقد أصبحت جامعات وكليات كثيرة تبني خططها لاقتباس مضامين إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها إدارياً وأكاديمياً. إن حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى نظم فاعلة لقياس الأداء دفعتها إلى نقل واقتباس الكثير من هذه النظم من القطاع الخاص، وخصوصاً تلك النظم المتعلقة بالجودة، وقد أدركت مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الخدمية أن بإمكانها تحسين جودة خدماتها من خلال تبني مفاهيم ومضامين الجودة الشاملة المعتمدة في القطاع الخاص.

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في حقل التعليم الجامعي تقتصر على الجوانب الإدارية، ويظل امتدادها إلى الجانب الأكاديمي امتداداً محدوداً بسبب العوائق الكثيرة التي تقف أمام هذه التطبيقات في قاعة الدراسة، غير أن جهوداً كبيرة تبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

**أولاً: مشكلة الدراسة Statement of the Problem**

يتزايد الاهتمام بمضامين وتطبيقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات على مستوى العالم، وتلعب التغيرات البيئية المختلفة (من تكنولوجية واقتصادية وثقافية...) دوراً أساسياً في تعزيز أهمية تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات. وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على مستوى تطبيقها في عشرة مجالات أساسية من مجالات إدارة الجودة الشاملة، وهي: التركيز على المستفيد في الجامعات الفلسطينية، والثقافة المنظرية في الجامعات الفلسطينية، وتصميم العملية في الجامعات الفلسطينية، ودعم الإدارة العليا للجودة في الجامعات الفلسطينية، والتحسين المستمر في الجامعات الفلسطينية، والتركيز على العاملين في الجامعات الفلسطينية، والقياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة بالأعمال والعمليات في الجامعات الفلسطينية، وضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية، والبعد المجتمعي في الجامعات الفلسطينية، والعلاقة مع الموردين في الجامعات الفلسطينية.

**ثانياً: أهمية الدراسة Importance of the Study**

تحتل هذه الدراسة بأهمية تتبع من أهمية الموضوع الذي نتناوله؛ إذ إن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات حديثة التطبيق في حقل مؤسسات التعليم العالي العالمية، ولا تزال الكثير من إدارات الجامعات في فلسطين غير مدركة إدراكاً كافياً أهمية تطبيق هذا المدخل، وما يحقق من نتائج وأثار إيجابية في مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها.

**ثالثاً: أهداف الدراسة Objectives of the Study**

تحاول هذه الدراسة أن تحقق الأهداف الآتية:

أ- بيان مكونات وأساسيات إدارة الجودة الشاملة التي يمكن أن تتبناها إدارات الجامعات الفلسطينية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدماتها الجامعية.

ب- قياس مستوى تطبيق مضامين إدارة الجودة الشاملة في

**الجامعات الفلسطينية.**

ج- بيان أهمية توظيف إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مستويات متميزة من المدخلات والعمليات والمخرجات الجامعية.

د- بناء التصور الإيجابي الفاعل حول مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدى أهمية تطبيق هذا المدخل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؛ إذ إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يقود مؤسسات التعليم العالي باستمرار نحو الأفضل، ويحافظ على الحد الأدنى من التقلب في الخدمات الجامعية، ويحقق المرونة المطلوبة، ويساعد في إدخال التعديلات المطلوبة وفقاً لاحتياجات الأسواق وتطور عناصر البيئة المختلفة.

**رابعاً: فرضيات الدراسة Study Hypotheses**

- 1- لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على المستفيد (عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ) كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- 2- لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على الثقافة المنظرية (عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ) كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- 3- لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على تصميم العملية (عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ) كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- 4- ليس هناك دعم جوهري للجودة من الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ) كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- 5- لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على التحسين المستمر (عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ) كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- 6- لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على العاملين (عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ) كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

## الجدول رقم (1)

## نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
1	التركيز على المستفيد في الجامعات الفلسطينية	0.85
2	الثقافة المنظمة في الجامعات الفلسطينية	0.80
3	تصميم العملية في الجامعات الفلسطينية	0.87
4	دعم الإدارة العليا للجودة في الجامعات الفلسطينية	0.79
5	التحسين المستمر في الجامعات الفلسطينية	0.82
6	التركيز على العاملين في الجامعات الفلسطينية	0.81
7	القياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة بالأعمال والعمليات في الجامعات الفلسطينية	0.84
8	ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية	0.78
9	البعد المجتمعي في الجامعات الفلسطينية	0.83
10	العلاقة مع الموردين (المجهزين) في الجامعات الفلسطينية	0.86
	معامل الثبات الكلي	0.83

جامعة القدس، جامعة النجاح الوطنية، جامعة بيرزيت، جامعة بيت لحم، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة الخليل، جامعة بوليتكنيك فلسطين.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال النصف الثاني من العام 2005م.

الحدود الموضوعية: تهتم هذه الدراسة بعناصر إدارة الجودة الشاملة العشرة المذكورة في مشكلة الدراسة.

## سادسا: أداة الدراسة Study Instrument

استخدم الباحث استبانة مكونة من (130) فقرة أداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وقد جرى تصميم هذه الاستبانة في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة.

## سابعا: اختبار صدق أداة الدراسة Validity of the Study Instrument

من أجل التحقق من صدق استبانة الدراسة، فقد عرضها الباحث على سبعة محكمين من المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأعمال، من أجل الاسترشاد بأرائهم حول مجالاتها وفقراتها، وسلامة وسهولة لغة الاستبانة، وقدرة

7- لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على القياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة بالأعمال والعمليات (عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ) كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

8- لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على ضمان الجودة (عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ) كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

9- لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على البعد المجتمعي (عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ) كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

10- لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على العلاقة مع الموردين (عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ) كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

## خامسا: حدود الدراسة Limitations of the Study

الحدود المكانية: تتجسد الحدود المكانية لهذه الدراسة في الجامعات الفلسطينية النظامية في فلسطين (منطقة الضفة الغربية، ولم يتسن للباحث دراسة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بسبب العوائق السياسية)، وهذه الجامعات هي:

تقديم منتج (سلعة/ خدمة) على درجة من التميز بحيث يكون قادرا على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بالصورة التي تتفق مع توقعاتهم أو تتجاوز هذه التوقعات، وتحقيق رضا وسعادة هؤلاء الزبائن، مع ضرورة وضع معايير مسبقة تكفل تحقيق التميز في هذا المنتج (Hilmer, 2002). أما الجودة الشاملة فهي تعبر عن تحقيق التنسيق والتكامل بين خصائص المنتج (سلعة/ خدمة) وصفاته وملامحه بشكل يؤدي الى تلبية حاجات ورغبات ومتطلبات الزبون. وتوصف الجودة بأنها شاملة نظرا لشمول المسؤولية فيها، فهي تشمل جميع أفراد المؤسسة بحيث يكون كل شخص مسؤولاً عن تحقيق الجودة في نطاق عمله وفي حدود مسؤولياته وصلاحياته، من جانب آخر فإن الجودة هي جودة شاملة لأنها تشمل كل مجالات العمل بمختلف مستوياته (Blackmur, 2004). ويرى (Dean and Evans, 1994) أن الجودة هي تلبية توقعات الزبون، أو تحقيق ما يفوق هذه التوقعات. انها مقابلة لتوقعات الزبون أو تخطيها وتجاوزها. وجودة الخدمة هي تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم. وتناول الباحثون في دراساتهم موضوع الجودة من أكثر من منظور، وهذا أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم. ومن أشهر تعريفات الجودة تعريف الجمعية الأمريكية للجودة، ووفقا لهذا التعريف فالجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي توضح وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة Explicit وأخرى ضمنية Implicit.

يمكن أن تعرّف جودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة، فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعة مسبقا لهذه الخدمة. أما جودة الخدمة من منظور المستفيد/ الزبون فهي موازنة هذه الخدمة لاستخدامات الزبون واستعمالاته (Cruickshank, 2003). وجودة الخدمة كما يعرفها الباحث (Beer, 2003) هي مجموعة الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة التي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته.

وجودة الخدمة هي درجة التفضيل عند سعر مقبول، والرقابة على المتغيرات بتكاليف مقبولة (Hilmer, 2000). ويرى

الاستبانة على استخدام مقياس تقدير خماسي (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على هذه الأداة، وتم تعديل الاستبانة في ضوء هذه الملاحظات، وجرى حذف بعض فقرات الاستبانة وإضافة فقرات أخرى، وأقرت الاستبانة بصورتها النهائية، وتكونت بعد التحكيم من (130) فقرة.

### ثامنا: اختبار ثبات أداة الدراسة Reliability of the Study

**Instrument:** استخدم الباحث معامل الثبات لمجالات الاستبانة العشرة باستخدام أسلوب تطبيق وإعادة تطبيق الاختبار على عينة عشوائية من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في فلسطين، وقد بلغ حجم هذه العينة 30 عنصرا (من خارج العينة النهائية لهذه الدراسة)، وتم توزيع استبانة الدراسة على هذه العينة، وأعيد توزيعها على أفراد العينة بعد حوالي اسبوعين، واستخدم الباحث (لغرض اختبار ثبات الأداة) معادلة بيرسون لاستخراج معاملات الارتباط، وقد بلغت هذه المعاملات لكل مجال من مجالات الاستبانة (بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني) كما يظهر في الجدول رقم (1)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي حوالي (0.83)، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة احصائيا وتؤكد ثبات أداة هذه الدراسة.

### 2- الأدب النظري للدراسة

#### أولا: مفهوم الجودة Quality Concept

يعبر مصطلح الجودة عن القدرة على الوفاء باحتياجات الزبائن، وتحقيق ما يفوق أو يتجاوز هذه الاحتياجات والمتطلبات (Jiang, 2002). والجودة هي مجموعة من الخصائص والصفات والمميزات المتعلقة بالمنتج (سلعة/ خدمة) التي تؤثر في قدرته على الوفاء بالحاجات الصريحة/ الظاهرة والضمنية/ الكامنة (Beer, 2003). وتتطلب الجودة العمل على تحقيق توقعات الزبائن (المستفيدين) من حيث الأداء المتميز والمواصفات المتميزة والدقة والالتقان وتقديم المنتج (سلعة/ خدمة) في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. كما انها معيار للتمييز والكمال ينبغي تحقيقه وقياسه باستمرار (Lawrence and McCollough, 2001). والجودة هي

الخدمات، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وغيرها. كما ان جودة الخدمة التعليمية تعبر عن قدرة المؤسسة التعليمية -إدارة وعاملين- ضمن المستويات المختلفة على أن تؤدي أنشطتها المتنوعة بصورة تمكنها من إعداد وتأهيل الخريجين الذين يمتلكون المواصفات التي تؤهلهم لتلبية احتياجات ومتطلبات التنمية في المجتمع وسوق العمل في ضوء ما يجري تحديده من شروط ومواصفات لهؤلاء الخريجين (Hilmer, 2000). وبذلك يعرف الباحث جودة الخدمة التعليمية للجامعة بأنها مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات في أثناء سنوات الدراسة الجامعية، وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشغلين وأهداف المجتمع التنموية.

### ثالثاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات TQM in Universities:

إدارة الجودة الشاملة في الجامعة هي فلسفة ومجموعة من الأسس والمبادئ الإرشادية التي تهدف إلى تحسين مدخلات الجامعة الكلية (من طلبة وأعضاء هيئة تدريسية وإداريين وخطط دراسية وبنائات ومكتبات ومختبرات...)، وتحسين عملياتها المختلفة (عمليات التعليم والتعلم والتفاعل والاتصالات...) بما يقود إلى أفضل المخرجات ذات الجودة العالية التي تلبي احتياجات المستخدمين في الحاضر وفي المستقبل (Irani, Beskese and Love, 2004).

وإدارة الجودة الشاملة في الجامعة هي عمليات متعددة تهدف الجامعة من خلالها إلى تحقيق تغييرات جوهرية في أسلوب الأداء لدى الإداريين والأكاديميين ولدى جميع المستويات الإدارية في الجامعة، وهي تركز على إيجاد ثقافة جديدة (ثقافة التميز) وترتكز على اتباع طرق ومناهج جديدة في تناول وطرح القضايا الجامعية بتنوعها (Ono, 2004).

ويعبر هذا المفهوم عن تحقيق ثقافة أداء متميز في الجامعة، بحيث يسعى جميع العاملين (من أكاديميين وإداريين

(Koch and Fisher, 1996) أن الجودة تعبر عن مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأشخاص المختلفين، والجودة تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازاً Excellent وكون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور المستفيد/ الزبون. ويرى (Ono, 2004) أن الجودة هي قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على تحقيق الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستفيد/ الزبون بأقل تكاليف داخلية.

### ثانياً: مفهوم جودة الخدمة Concept of Service Quality

ان جودة الخدمة تشير إلى تقييم الزبائن (المستفيدين) لدرجة التميز والتفوق في أداء هذه الخدمة، كما ان جودة الخدمة تعبر عن تطابق الخدمة لتوقعات وتفضيلات الزبائن (Iezzoni and Davis, 2003). أما جودة الخدمة التعليمية Concept of Educational Service Quality فانها من المفاهيم التي تتباين حولها وجهات النظر والافكار وذلك وفقاً لوجهات نظر الباحثين واختلاف عقائدهم الفكرية الادارية، لكن هذا الاختلاف حول مفهوم جودة الخدمة التعليمية لا يعدو كونه اختلافًا شكلياً؛ إذ ان المفهوم الاساسي لجودة الخدمة التعليمية يجسده الهدف الذي تسعى الجامعة إلى تحقيقه، وهذا الهدف يتحقق من خلال تكامل وتفاعل جميع العناصر التنظيمية باتجاه تحديد حاجات المستفيد وتلبيتها بكفاءة وفاعلية. ان جودة الخدمة التعليمية هي مسؤولية جميع العاملين في الجامعة، ويشارك الطلبة ايضاً في تحقيق هذه الجودة عن طريق المشاركة، وان النظام الاكاديمي والنظام الاداري والنظام المالي تتكامل جميعها بجميع عناصرها لتحقيق الاسهام الفاعل في بناء جودة الخدمة التعليمية، وهي تعمل على توفير ما يلزم من موارد مادية ومالية وبشرية لهذا الغرض (Cruickshank, 2003).

وتعبر جودة الخدمة التعليمية عن التميز في تقديم هذه الخدمة، وهذا التميز يتطلب الالتزام بمعايير محددة، ويتطلب التدقيق في الاجراءات والأنظمة، وتنفيذ عمليات تقييم شاملة في المؤسسة التعليمية. وتتحقق جودة الخدمة بتطبيق المعايير والمؤشرات التي تحقق رضا جميع الأطراف المستفيدة من هذه

عاملها بترشيد الأعمال لتكون قادرة على تحقيق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن أو تحقيق ما يفوق ويتجاوز هذه الحاجات والرغبات والتوقعات. ويرى (Irani, Beskese and Love, 2004) أن إدارة الجودة الشاملة هي هيكل متناسق ومتكامل متفق عليه - على مستوى جميع أجزاء المنظمة وجميع مصانعها- يتعلق بجميع أعمالها وجميع عملياتها التشغيلية، ويجري تحديد وتوثيق الإجراءات الإدارية والفنية بصورة فاعلة ومتناسقة لتوجيه الأفعال والتصرفات المنسقة Coordinated Actions المتعلقة بالأفراد والمكائن والمعلومات بأفضل الطرائق وأكثرها عملية Most Practical Ways من أجل ضمان تحقيق رضا الزبائن عن الجودة وتحقيق التكاليف الاقتصادية للجودة Economical Costs of Quality. ويؤكد (Irani, Beskese and Love, 2004) ان إدارة الجودة الشاملة لها أوجه أساسية أهمها التركيز على الزبون Customer Focus ومدخل النظم Systems Approach و فرق العمل Team Work ومشاركة وتعهّد الإدارة Management Commitment والتحصين المستمر Continuous Improvement.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي يتطلب إحداث تغييرات تنظيمية مهمة في مجموعة من العناصر، وتعدّ العناصر السبعة لنموذج ماكينزي McKinsey 7S- Model أهم هذه العناصر (وهي الاستراتيجية Strategy والهيكل Structure والنظم Systems ونمط الإدارة Style وطاقم العاملين Staff والمهارات Skills والقيم المشتركة Shared Values).

#### رابعاً: فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

**Benefits of TQM in Higher Education Institutions**  
تؤكد الدراسات والبحوث ان تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تحقق فوائد ومنافع متعددة منها (Welsh and Dey, 2002) اشراك الكادر الأكاديمي والكادر الاداري في التطوير والتحصين المستمر، صناعة القرارات في ضوء الادارة بالحقائق، ايجاد بيئة داعمة للتحسين المستمر، ايجاد وتعزيز ثقافة منظمة داعمة للجودة، تدريب كادر الجامعة على كيفية الاستفادة من فلسفة ادارة الجودة الشاملة

وفنيين... بشكل مستمر الى دراسة وتحليل حاجات ورغبات ومتطلبات المستفيدين (من طلبة وجمهور ومجتمع ومشغلين...) والعمل على تلبيتها بأفضل صورة ممكنة، مع التركيز على أداء الأعمال بالصورة الأفضل من المرة الأولى بحيث تحقق المنظمة الكفاءة والفاعلية في جميع مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها (Irani, Beskese and Love, 2004).

وتعد ادارة الجودة الشاملة في الجامعة مدخلا اداريا جديدا يسعى الى تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات الجامعية المتنوعة (خدمات أكاديمية تعليمية تعليمية، وخدمات ادارية، وخدمات فنية...)، وتسعى الى تحقيق أفضل النتائج من خلال التركيز على استخدام أفضل المدخلات وأفضل العمليات، وتركز على استخدام الأساليب التحليلية التي تقود الى ضمان تحقيق افضل النتائج الجامعية (Bonesronning, 2004). وتتضمن ادارة الجودة الشاملة في الجامعة تخطيط وتنفيذ الأعمال الصحيحة بصورة صحيحة من المرة الأولى، والاعتماد على المستفيدين من الخدمات الجامعية في تقييم مستوى المخرجات ومستوى التحسن في الأداء الجامعي. ويشير (Shiba et al., 1993) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام منطوق (ذو طبيعة تطويرية مستمرة) للممارسات Practices والأدوات Tools والتدريب Training والأساليب Methods، ويستخدم هذا النظام في إدارة المنظمات لتحقيق رضا الزبون في عالم سريع التغيرات. ويرى (Oakland, 2000) أن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يعبر عن منهج شامل متكامل لتحسين المرونة والفاعلية والتنافس من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والفهم والإدراك لجميع أنشطة المنظمة، وتحقيق مشاركة جميع العاملين، وتخطيط وتنفيذ عمليات التغيير Change التي تعزز منهج الجودة الشاملة وتزيل العوائق التي تمنع تنفيذ هذا المنهج، ويركز هذا المنهج على منع وقوع المشكلات وليس علاج المشكلات بعد وقوعها. ويعرفها (Youssef, 1994) بأنها فلسفة شاملة هدفها الأساسي هو تحقيق حاجات (أو ما يفوق حاجات) الزبائن الداخليين والخارجيين، ويتم ذلك من خلال خلق ثقافة تنظيمية تكفل تعهد والتزام جميع أفراد المنظمة في كل مستوياتها التشغيلية والإدارية بتحقيق الجودة، وفهم أهميتها الاستراتيجية بوضوح. ويعرفها (Tunks, 1992) بأنها تعهد الإدارة العليا للمنظمة والتزام

ب. عدم إجابة المستجوبين عن الأسئلة القياسية بدقة وموضوعية، وهذا يعكس صورة غير الصورة الحقيقية لضمان الجودة.

ج. الخريجون في كثير من الحالات لا يجيبون بسلبية عندما توجه إليهم أسئلة تتعلق بمستوى ضمان الجودة في الجامعات/ الكليات التي حصلوا منها على درجاتهم العلمية؛ إذ أنهم يعتقدون أنهم سيئون -عندما يجيبون بسلبية- إلى أنفسهم، وإلى درجاتهم العلمية، وإن هذا الأمر سينعكس عليهم سلباً في أسواق العمل، ولذلك فإنهم يزيّنون السلبيات، ولا يقولون الحقيقة لجهة/ جهات القياس والضمان. من جانب آخر، فإن الخريجين غالباً لا يفصحون عن مستوى جودة خدمات الجامعة/ الكلية (المدرّك لديهم) للطلبة الذين يبحثون عن جامعة وراغبين في اختيار الجامعة الأفضل؛ إذ إن الخريجين يعتقدون أنهم سيئون إلى أنفسهم إذا نصحوا هؤلاء الطلبة بعدم الالتحاق بجامعتهم (التي تخرجوا فيها)، ويعتقدون أنهم سيخلقون لأنفسهم منافسين أقوياء في سوق العمل إذا أرشدوا هؤلاء الطلبة إلى جامعات ذات مستوى جودة أعلى.

د. عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية حول مستوى ضمان الجودة في الجامعة وكلياتها المختلفة، ومن هنا فإن بعض الجهات الخارجية تعمل على بناء بنك معلومات تتوفر فيه البيانات والمعلومات الكاملة والكافية والمحدّثة حول اختصاصات الجامعات وحول المستفيدين الحاليين والمحتملين وحول مستويات رضا الطلبة والخريجين والمشغّلين عن المهارات والمعرفة المكتسبة من الجامعة.

هـ. الكثير من الجامعات تتمتع بسمعة حسنة فيما يتعلق بضمان جودة خدماتها التعليمية، وتوجهاتها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن هذه السمعة الحسنة Good Reputation ليس بالضرورة أن تعكس الواقع؛ إذ إن كثيراً من المؤسسات التعليمية تكتسب عند تأسيسها سمعة حسنة، لكن مستوى جودتها بعد ذلك يتراجع، ومع ذلك، ربما تظل السمعة الحسنة تلازمها، وهذا الأمر قد يخدع بعض المحللين.

و. تدور اليوم منافسة شديدة بين الجامعات لاستقطاب الطلبة

في حل المشكلات، الوقاية من الأخطاء الأكاديمية والادارية قبل وقوعها، التركيز على التعليم والتدريب المستمر، زيادة القدرة التنافسية للجامعة في برامجها الأكاديمية ومشاريعها البحثية، تطوير امكانيات الموارد البشرية في الجامعة، زيادة كفاءة استخدام الكادر الجامعي، وضع نظام اداري ومالي فاعل، وضوح الاهداف وتحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة، زيادة استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات التحسين والتطوير، تعزيز العمل الجماعي بين العاملين في الجامعة، والتأكيد على اهميته، والقدرة على تزويد المجتمع بخريجين متميزين في الجوانب المختلفة وخصوصا جوانب التخصص.

#### خامساً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

##### Barriers of Implementing TQM in the Universities

تؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت في الجامعات أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أهمها:

أ- المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها.

ب- شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها، وصعوبة التوفيق بين ما يتمتعون به من تفويض للسلطة وما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة من رقابة لتحقيق أهداف الجامعة في صورة مضامين إدارة الجودة الشاملة (Koch and Fisher, 1998).

ج- الثقافة المنظمة السائدة في الجامعات ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية (Ruben, 1995).

ويشير (Blackmur, 2004) إلى أن هناك مشكلات كثيرة في قياس مستوى جودة الخدمات الجامعية، وأهم هذه المشكلات:

أ. لا يمكن قياس مستوى ضمان جودة الخدمات الجامعية لحقل محدد بدقة دون زيارة هذا الحقل أكثر من مرة ودون المعايير الحقيقية للكادر التدريسي والإداري والطلبة.



(Bonser,1992) أن الأساتذة الجامعيين يجدون صعوبة كبيرة في التعامل مع الطالب كزبون؛ إذ إن الطالب ليس في وضع يؤهله لتحديد المهارات والمعرفة اللازمة لتعظيم أدائه عند مزاوله العمل بعد التخرج.

• الزبون هو المشغل Employer: وهذا الرأي ذهب إليه باحثون كثيرون أيضاً، وهنا يجري التعامل مع الطالب على أنه المنتج Product، ولذلك يجري التركيز على هذا المنتج (الطالب) وتمكينه بالمعرفة والمهارات اللازمة وتقديمه الى سوق العمل. ولذلك تجري دراسة حاجات وتوقعات هذا السوق (مجموعة من المشغلين) ليقدم إليهم الطلبة بالمواصفات المطلوبة التي تفي بحاجات السوق (Bailey and Bennett, 1996).

• الزبون يختلف باختلاف الخدمة الجامعية؛ فهناك ثلاث فئات من الزبائن هم: زبائن الخدمات التعليمية وزبائن خدمات البحث العلمي وزبائن الخدمات الأخرى للجامعة (Hebert, Dellana and Bass,1995).

إن متطلبات النجاح لأية منظمة تفرض عليها أن تبني أعمالها وخططها ونظمها على قاعدة تلبية حاجات ورغبات الزبون، والتعاطي مع الرضا كهدف استراتيجي عام. ويشير (George,1995) إلى أن التركيز على الزبون يحقق للمنظمة منافع متعددة أهمها:

- أ- تحسين عوائد المنظمة؛ إذ إن التركيز على الزبون يؤدي إلى كسب زبائن بمستوى عال من الرضا، وهذا يحقق ولاء مرتفعاً لديهم، مما يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية.
  - ب- تلبية حاجات العاملين في التعرف على مستوى رضا الزبون عن الخدمات التي تقدم إليه، وهذا يساعد في تحسين جودة الأداء الخدمي.
  - ج- التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة؛ إذ إن الاهتمام بالزبون يؤدي إلى توجيه جهود أفراد المنظمة نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح.
  - د- التركيز على الزبون يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ إذ إن شعور الزبون بأن المنظمة تهتم به وتسعى إلى تلبية حاجاته ورغباته يؤدي إلى تعميق الإخلاص والولاء لمنتجاتها.
- وباختصار، فإن التركيز على الزبون يعني أن تصمم

والاحتفاظ بهم، ولذلك أصبحت جامعات كثيرة تستخدم أساليب التسويق الحديثة في الترويج لخدماتها والإعلان عن تخصصاتها، وقد تلجأ بعض هذه الجامعات إلى تقديم بيانات ومعلومات غير كافية وغير دقيقة وذات مصداقية متدنية، وهذا الأمر قد يخدع الطلبة الجدد والمجتمع وبعض المحليين لضمان الجودة.

## سادساً: مكونات (أساسيات) إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

### Components (Basics) of TQM in the Universities

ترى الباحثة (Cruickshank, 2003) أن تطبيقات مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية Manufacturing Industries وقطاعات الرعاية الصحية Healthcare Industries هي تطبيقات واسعة وبلغت مراحل متقدمة، لكن هذه التطبيقات في قطاع التعليم العالي لا تزال تطبيقات محدودة لا تصل إلى مستوى التطبيق في المجالات الصناعية بعد. ويشير (Burkhalter, 1996) إلى أن بعض الجامعات في الولايات المتحدة قد أدركت أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات الجامعية، وفي دراسته تبين أن 160 جامعة قد تبنت هذا المدخل بصورة فاعلة، وأن 50% من هذه الجامعات قد أسست مجالس للجودة Quality Councils بحيث تعنى هذه المجالس بقضايا وشؤون جودة الخدمات الجامعية. وترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المكونات، وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التنسيق والتكامل بين هذه المكونات المختلفة. وأهم هذه المكونات ما يأتي:

### 1- التركيز على الزبون Customer Focus

من هو الزبون في التعليم الجامعي؟ إن قطاع التعليم له خصوصيته، وهذه الخصوصية تنعكس في عدم وضوح من هو الزبون الذي يستهدف بالخدمات الجامعية، وترى الباحثة (Cruickshank, 2003) أن هناك عدة جهات نظر في هذا الموضوع هي:

- الزبون هو الطالب: هذا ما ذهب إليه الكثير من الباحثين، أمثال (Durlabhji and Fusilier,1999)، غير أن هناك انتقادات كثيرة لهذا التوجه في تعريف الزبون. ويرى

أغلب الباحثين ضرورة اللجوء إلى أساليب متعددة ومناهج مختلفة في تقييم جودة أداء الأساتذة الجامعيين. إن رضا الطلبة عن أداء الأساتذة الجامعي وعن الخدمات الجامعية الأخرى لا يعكس بالضرورة الأداء المتميز لهذا الأستاذ الجامعي؛ إذ إن آراء الطلبة تتعلق بجوانب محددة (بعضها ذات طابع شكلي)، وأحياناً تقتصر آراء الطلبة إلى الدقة والموضوعية. من جانب آخر، ينبغي لأي نظام لتقييم جودة الخدمات التعليمية أن لا يشترط رضا الطالب عن علامته النهائية في المساق لتقييم جودة أداء التعليم. وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من الباحثين المتخصصين لا يوافقون على فكرة التعامل مع الطالب كزبون As a Customer، ويؤكدون أن الطالب لا يمتلك القدرة الكافية التي تؤهله لتقييم جودة التعليم الجامعي (Wallace, 1999).

وهناك مجموعة من الانتقادات الموجهة إلى النظم التي تركز بصورة كبيرة على تحقيق رضا الطالب كأولوية أولى، وأهم هذه الانتقادات وفقاً لما يشير (Lawrence and McCoullough, 2001):

أ- إن فرض آليات تكفل الاهتمام العالي بتحقيق رضا الطالب أمر يخرق قاعدة أكاديمية قديمة وعريقة، وهذه القاعدة هي أن الأستاذ الجامعي ملك في محاضراته King of Classroom، وأي تدخل في نهجه ينظر إليه كتعد على هذه المملكة.

ب- إن استقلالية المحاضرة بحد ذاتها هي مصدر أساسي لتحقيق الرضا الجوهري لكثير من الأساتذة الجامعيين، ولضمان النجاح لتحقيق رضا الطالب فإنه ينبغي توفير عنصر الاستقلالية للأستاذ الجامعي كعنصر من عناصر النظام، وينبغي أن يترك للأستاذ الجامعي تحديد الأسلوب الأفضل لتحقيق التنسيق بين جماعات المصالح المستفيدة من الخدمات التعليمية الجامعية، وليس أن تفرض عليه معايير محددة عليه الالتزام بها. إن ما ينبغي التركيز عليه في تحقيق الجودة وفي نظامها هي المخرجات والنتائج Outcomes، وليس حصر الأساتذة الجامعي في آليات محددة للتعامل مع المدخلات.

ج- إن الاهتمام العالي بتحقيق رضا الطالب يؤدي إلى

المنظمة وتطرح منتجاتها في ضوء تحديد الزبون المستهدف، وتحديد حاجاته ورغباته بدقة، وليس تصميم وطرح المنتجات في ضوء التوقعات بأن هذه المنتجات سوف تحظى بإعجاب الزبون. وفي مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يكون التركيز الأساسي لإدارة الجامعة على حاجات ورغبات الطالب المشروعة التي تؤهل الطالب لتحقيق النجاح في أسواق العمل وخدمة المجتمع بكفاءة وفاعلية. كما ينبغي التركيز على احتياجات أسواق العمل واحتياجات المجتمع. ويرى (Powell, 1995) أن أي وظيفة من وظائف المنظمة وجدت من أجل تلبية حاجات الزبائن، ولذلك فإن أي وظيفة ينبغي أن تستهدف تحقيق رضا الزبون. ويؤكد على ضرورة التركيز على الزبون الداخلي والزبون الخارجي، فكل عامل من عاملي المنظمة (الجامعة مثلاً) هو زبون داخلي، ويصعب تحقيق رضا الزبون الخارجي دون تحقيق رضا الزبون الداخلي. إن الطلبة بحاجة إلى إدراك أنهم يتلقون خدمات تعليمية جامعية ذات جودة عالية، تحقق احتياجات سوق العمل، وينبغي تعزيز هذا الإدراك لديهم من خلال تصرفات متعددة، مثل تزويدهم بالتغذية العكسية - في المدى القصير - حول مستوى تقدمهم في التحصيل الأكاديمي في الكلية. من جانب آخر فإنه ينبغي السعي الدائم إلى معرفة آراء واتجاهات الطلبة حول ما يتلقون من خدمات تعليمية. ويلعب الطلبة دوراً أساسياً في العملية التعليمية؛ إذ إن الطالب هو محور هذه العملية، ويمكن القول إن نسبة فاعلية أية عملية تعليمية هي دالة للجهود المشتركة التي يبذلها الأستاذ الجامعي والطالب؛ إذ إنهما يشتركان معا في إنتاج العملية التعليمية بمستوى معين من الفاعلية والنجاح. ويؤكد (Lawrence and McCoullough, 2001) أن أي نظام لضمان جودة التعليم الجامعي ينبغي أن يركز على ثلاث مجموعات أساسية من المستفيدين هي: الهيئة التدريسية في الجامعة، والطلبة، والمنظمات التي تشغل الخريجين. ووفقاً لما يشير (Gore, 1999) فإنه يجري تقييم أداء الهيئة التدريسية في الجامعة من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم، ويجري استخدام أساليب متعددة لتقييم هذا الأداء، ومن هذه الأساليب أسلوب تقييم الطلبة للعملية التعليمية (وهذا الأسلوب يتعرض باستمرار للانتقاد في المجتمعات الأكاديمية). ويؤكد

التعليمية في ضوء مضامين إدارة الجودة الشاملة. ويجري تصميم العملية التعليمية بمشاركة إدارة الجامعة والأكاديميين والمستفيدين. والعملية التعليمية هي مجموعة من الأنشطة والمهام المترابطة التي تعمل على تحويل المدخلات الجامعية الى مخرجات في صورة خريجين وبحث علمي وخدمات للمجتمع.

وهناك مجالات محددة في العملية التعليمية يسمح للطلاب بالمشاركة في تقييم مستوى جودتها، غير أن هناك مجالات أخرى لا يجوز أن يسأل عنها الطالب بسبب خبرته المحدودة فيها؛ إذ لا يجوز أن يطلب من الطالب تقييم مدى جودة الخطة الدراسية للمساق، أو تقييم محتوى المساق الدراسي، أو تقييم قدرة هذا المساق على تحقيق الفهم والإدراك الفاعل لمساقات متقدمة أخرى، أو قدرة هذا المساق على تحقيق المنافع المنشودة للطلاب عند الخروج إلى سوق العمل، فالطالب لا يزال على مقاعد الدراسة ولا يزال محدود الخبرة (الحديث هنا يجري عن طلبة مرحلة البكالوريوس).

إن المسؤول عن تقييم هذه الجوانب ليس الطالب، بل جهات أخرى مثل أصحاب الألقاب العلمية الأعلى في الدائرة والكلية، وذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية والعملية من خارج الجامعة أيضاً. إن الطالب الذي يسجل مساقاً ما يضع لنفسه مجموعة من التوقعات الإيجابية الخاصة بالنظام التعليمي (مثل عدم تأخره عن موعد المحاضرة، وعدم الغياب، والمشاركة، والتحضير المسبق للمحاضرات، وأداء جميع الواجبات)، والأساتذة الجامعي ينبغي أن يضع لنفسه مجموعة من التوقعات الإيجابية أيضاً، ولتحقيق جودة العملية التعليمية في الجامعة ينبغي تحقيق قدر عالٍ من الانسجام بين التوقعات الإيجابية للطرفين.

من جانب آخر، ينبغي أن تكون المؤسسة التعليمية (جامعة/كلية) قادرة على تحديد ماذا ستعلم ومن ستعلم وتحديد استراتيجيتها الشاملة والمنكاملة لتحقيق جودة التعليم الجامعي في الأمد الطويل. وينبغي أن يساهم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في تحقيق هذا التوجه طويل الأمد. إن إحدى المشكلات الأساسية المتعلقة بجودة التعليم الجامعي اعتماد مدرسي المساقات ذات المستوى الأقل على مدرسي المساقات ذات المستوى المتقدم (الأعلى) في إغناء بعض المهارات

مخاوف من مخاطر التساهل وعدم الحزم مع الطلبة، وخصوصاً ان الأساتذة الجامعي يطمح في الحصول على آراء ايجابية من الطلبة.

د- مخاوف الدائرة/ الكلية/ الجامعة من الإخفاق في تحديد البيانات الصحيحة التي تعبر عن رضا الطلبة، وإخفاقها في تحديد الأساليب المناسبة للتعامل مع هذه البيانات.

## 2- الثقافة التنظيمية (المنظمية) Organizational Culture

يؤكد (Gore,1999) أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات المنظمة، ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة. ويشير (Milkovich and Gkueck, 1997) إلى أن تميز المنظمة Organizational Excellence يعتمد بصورة أساسية على ثقافة أفراد هذه المنظمة من خلال الأساليب التي تعلموها ويتعلمونها، والتي تحدد كيف يفكرون وكيف يشعرون وكيف يتصرفون. إن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية جامعة (منظمة) يتطلب ترسيخ ثقافة منظمة للجامعة تتسجم مع مضامين الجودة الشاملة. ويؤكد (Sarason, 1995) أنه يقع على عاتق كل من المشاركين في تخطيط وتنفيذ النظام التعليمي -حسب موقعه وطريقته- تحديد وحماية الاتجاهات Attitudes والمعتقدات والنظريات التي تتعلق بالهدف العام للتعليم وطبيعة التعليم ودور الهيئة التدريسية وكيفية تعلم الطلبة وطبيعة التسهيلات والتجهيزات اللازمة وطبيعة التنظيم اللازم وغيرها. ويؤكد (Bonesronning, 2004) أن الثقافة تتضمن الأسلوب الذي تتعلم بموجبه الجماعات كيف تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد لا تكون استجابة صريحة ومباشرة لأسباب معلنة، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد تصبح أعرافاً وافتراسات وعادات وتقاليد.

## 3- الاهتمام بالعمليات الداخلية في الجامعة Process Design

إن النظام التعليمي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، ولا يمكن تعظيم المخرجات التعليمية (في صورة خريجين) من المدخلات الجامعية إلا عبر تصميم العملية

المؤسسة التعليمية.

وينبغي أن تمتلك الإدارة الجامعية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف الجامعة (المؤسسة التعليمية) بصورة طوعية، أو تحقيق ما يتجاوز هذه الأهداف.

وهناك مجموعة من الموصفات التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة لتكون قادرة على تطبيق مضامين إدارة الجودة الشاملة مثل فهم حاجات الأفراد ورغباتهم وقدراتهم، والاعتراف بإنجازاتهم ومكافأتهم والعدالة وتمكين العاملين ومنحهم الاستقلالية وتحقيق الأمن الوظيفي وغيرها. ويشير ( Bass et al., 1996) إلى أن الكثير من الأكاديميين يعارضون توجيهات الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القاعة التدريسية (قاعة المحاضرات)؛ إذ انهم يرون في هذه التوجيهات مجرد إملاءات من الإدارة العليا للجامعة، ويعتقدون أنه تدخل غير مبرر في أعمال الهيئة التدريسية في قاعات المحاضرات. إن موقف الأكاديميين هذا يعدّ عائقاً أمام إدارات الجامعات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية، وهذا أيضاً يفسر سر نجاح الكثير من الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لأعمال الجامعة المختلفة بصورة تفوق بكثير نجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية. وتتضمن أدبيات إدارة الجودة الشاملة مجموعة من النماذج المقترحة التي تساعد الإدارة في البدء في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأغلب هذه النماذج تركز على تحقيق التداوئية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، وأهم هذه النماذج:

أ- نموذج الانطلاق من الأعلى (مدخل الشلال الغزير) Cascade Approach to TQM: يتحقق هذا المدخل عندما تؤمن الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتؤسس رؤية واضحة في ضوء هذه الفلسفة، وتضع خطة رائدة لوضع مضامين هذه الفلسفة موضع التنفيذ. ويرى (Bailey and Bennett, 1996) أنه يتم تنفيذ هذا المدخل بالانطلاق من الإدارة العليا في وضع الخطط وتنفيذها مروراً بجميع الدوائر والأقسام والوحدات، مع إجراء التغييرات التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، بحيث

والمحتويات، وافترض مدرسي المساقات المتقدمة - من جانب آخر- أن هذه المهارات والمحتويات قد جرت تغطيتها في المساقات ذات المستوى الأقل. وهذا الأمر ينعكس سلباً على جودة التعليم الجامعي، ولذلك لا بد من تضمين هذا الأمر ضمن استراتيجية الجامعة طويلة الأمد، والتركيز على تحقيق ذلك ضمن المدى المتوسط والمدى القصير.

إن تعهد الجامعة للطالب في رسالتها بضمان تقديم خدمات تعليمية متميزة يعني التزام الدائرة/ الكلية/ الجامعة تجاه الطالب بتزويده بالمعرفة والمهارات التي تجعله قادراً على تحقيق النجاح طويل الأجل في عمله ومساره الوظيفي، وعدم تحقق ذلك يعني أن المؤسسة التعليمية قد أخفقت في تحقيق رسالتها، وهذا ينعكس سلباً على صورتها الذهنية في الأسواق وفي المجتمع. ويمكن القول إن التعهد طويل الأمد بتحقيق الرضا عن الخدمات التعليمية الجامعية يعني عدم اقتصار العلاقة بين الجامعة والطالب على علاقة سنوات الدراسة الأربع (أو الخمس أو أكثر)، بل تمتد هذه العلاقة لتصبح علاقة شراكة طويلة الأمد. وتسعى الجامعات -التي تمتلك رؤية ثاقبة ورسالة واضحة واستراتيجية تعليمية فاعلة- إلى تحقيق التنسيق بين الأستاذ الجامعي والطالب والمشغلين (المنظمات التي تشغل الخريجين)، وتحاول الجامعات من خلال هذا التوجه أن تعزز دور الأستاذ الجامعي في منظومة التعليم الجامعي.

إن النجاح في تدريس أي مساق ذي متطلب سابق يعتمد جزئياً على ثلاثة عوامل أساسية:

أ- محتوى المتطلب السابق وقدرته على توفير الجسر مع المساق الأعلى.

ب- فاعلية الأستاذ الجامعي في تدريس المتطلب السابق.

ج- مستوى نجاح الطالب في المتطلب السابق (بمستوى مقبول أو جيد أو جيد جداً أو ممتاز).

#### 4- التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة: Top Management Commitment

إن نجاح المؤسسة التعليمية في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذا المدخل وهذه الفلسفة في كل عمليات وأنشطة ووحدات

يضمن التخطيط والتنفيذ والتحريك اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهنا يجري التركيز على: الأفراد في المكتب العام لإدارة الجودة الشاملة، ولجان التوجيه والقيادة لبرامج إدارة الجودة الشاملة.

\* مرحلة التمكين Empowerment Phase: هذه المرحلة تتضمن ثلاث خطوات هي:

- وضع البرامج التدريبية التي تركز على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وقيادة هذه البرامج بفاعلية.

- وضع البرامج الترويجية لإدارة الجودة الشاملة، واختيار المشروعات الريادية، ونشر وترويج القصص التي تتعلق بالنجاح العملي والوظيفي.

- مشاركة جميع أفراد المنظمة في النشر والترويج للنجاح الوظيفي والعملي الذي يتحقق في وحدات المنظمة المختلفة.

\* مرحلة حشد القوى لنصرة إدارة الجودة الشاملة Alignment Stage : هذه المرحلة تتضمن الخطوات الآتية:

- وضع حوافز وجوائز مناسبة تدعم سلوك أفراد المنظمة نحو تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تشخيص ومراقبة جهود التنفيذ بوساطة الإدارة العليا.

#### 5- التحسين المستمر Continuous Improvement

إن هدف التحسين المستمر للعملية التعليمية هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات المستفيدين واحتياجات الأسواق والمجتمع.

وينبغي متابعة عمليات المنظمة بصورة مستمرة للتوصل إلى أساليب أفضل لتحسين وتطوير الخدمات الجامعية، كما ينبغي أن تعتمد المنظمة (الجامعة) مدخلا نظميا للتحسين المستمر، باعتماد الأساليب العلمية، على أن تكون عملية التحسين ذات طبيعة متكررة. وينبغي مراعاة أن هناك ثلاثة أنماط للتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي، وهي (Shiba et al., 1993):

أ- الرقابة على العمليات: هو أسلوب إحصائي تقليدي لمراقبة العمليات وما ينجم عنها من مخرجات.

ب- التحسين المستجيب Reactive Improvement: ملخص

تشمل الرؤية المستقبلية والمبادئ وغيرها. وتوجه إلى هذا المدخل انتقادات أهمها انه يؤدي إلى تهميط السياسات والإجراءات في المؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى تقليل المرونة وإمكانات التكيف.

ب- نموذج (مدخل) التغلغل والانتشار Infection Approach:

هذا المدخل يتيح لكل وحدة وكل دائرة وكل قسم في الكلية/ الجامعة إمكانية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وفقا للثقافة الخاصة بتلك الوحدة أو الدائرة. ويؤكد (Soisson, 2000) أن هذا المدخل يعمل على تقليل مقاومة المقترحات والإصلاحات التي تفرض من الإدارة العليا، ويقلل أيضا مقاومة فكرة الحل/ الطريق الصحيح الواحد One-Right Way.

غير أن هناك انتقادات كثيرة لهذا المدخل؛ إذ يسود الاعتقاد بأن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بنجاح لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كانت الإدارة العليا ملتزمة التزاما كاملا بهذا المدخل.

ج- نموذج Shiba وزملائه: قدم (Shiba, Graham and Walden, 1993) نموذجا متكاملًا في تخطيط وتنفيذ إدارة

الجودة الشاملة، وهذا النموذج يدمج أفكار الرواد في مجال الجودة، وأفكار الرواد في مجال إدارة التغيير (على أساس أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية). ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل:

\* مرحلة التكيف والتوجيه Orientation Phase: في هذه المرحلة يجري تحديد الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة، ويجري خلق وزرع الإحساس بالوضع الطارئ والأزمة، وإعداد وتطوير الرؤية Vision، وتحديد فريق وفتح مكتب لإدارة الجودة الشاملة، وهذه المرحلة تتضمن خطوتين:

- الخطوة الأولى: تحديد الأهداف العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وهذه الأهداف العامة ينبغي أن تحدد في ثلاثة مستويات هي: أهداف طويلة الأمد، وأهداف متوسطة الأمد، وأهداف قصيرة الأمد.

- الخطوة الثانية: تحديد متطلبات التنظيم من الأفراد (للإدارة العليا وللوحدات والدوائر التنظيمية المختلفة) بما

وتركز برامج جودة حياة العمل على تحقيق جودة العلاقات بين جميع أفراد المنظمة. أما الاتجاه الثاني فإنه ينظر إلى جودة حياة العمل على أنها الإدراك المتحقق لدى العاملين بخصوص عدد من القضايا مثل ظروف العمل الآمنة، والإشباع النسبي لحاجاتهم، وقدرتهم على النمو والتطور في المنظمة بصورة تليق بهم وبمطالبهم وبمشاعرهم الإنسانية، أي أن هذا الاتجاه يتعلق بدرجة إشباع المنظمة للحاجات الإنسانية للعاملين. إن الاتجاه الأول هو اتجاه موضوعي يعبر عن مجموعة عوامل وظروف توفرها المنظمة وتسعى إلى إتاحتها لكل العاملين. أما الاتجاه الثاني فإنه اتجاه ذاتي؛ إذ يجري الحكم على جودة حياة العمل من خلال ادراك العاملين للظروف والعوامل التي توفرها المنظمة، وبسبب الاختلافات الفردية بين العاملين فإن ادراك كل منهم لهذه الظروف يكون مختلفا. وهذا ما يؤكد (Lawler, 1993)؛ إذ يشير إلى أن بعض العاملين قد ينظرون الى بعض العناصر (مثل تكريس الديمقراطية في صناعة القرارات والإثراء الوظيفي) على أنها مكونات مهمة لجودة حياة العمل، بينما قد لا تحظى هذه العناصر نفسها بأية أهمية بخصوص جودة حياة العمل لدى عاملين آخرين. ويعرف (Cascio, 1993) جودة حياة العمل بأنها ادراك العاملين للقضايا المادية وغير المادية التي تعد عناصر مهمة لضمان ظروف عمل بالمستوى المطلوب. وحتى تحقق برامج جودة حياة العمل أهدافها فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من القضايا وفقا لما يرى (Mathis and Jackson, 1996)، ومنها:

- أ. أن يجري إعداد وتنفيذ هذه البرامج بصورة مترابطة بحيث تصب كل فرعياتها في مجرى تحسين سير العمل والإنتاجية ورضا العاملين.
  - ب. أن تكون البرامج التي تحتاج مشاركة العاملين الطوعية برامج اختيارية لا يجبر على المشاركة فيها أحد.
  - ج. إتاحة الفرصة لمشاركة من يرغب من العاملين، ويفضل ممارسة المشاركة الدورية في المجالات التي تحتاج ذلك.
  - د. أن يكون لكل من هذه البرامج هدف عام مكتوب.
  - هـ. أن لا ينظر إلى هذه البرامج على أنها تنظيمات عمالية.
- ويعتقد (Milkovich and Gkueck, 1997) أن هناك أربعة أنشطة أساسية لجودة حياة العمل هي:

هذا النمط ان التحسين يزاول بعد حصول المشكلة، فيجري فحص العمليات لمعالجة المشكلة.

ج- التحسين الفاعل Proactive Improvement: هذا النمط يقوم على بناء التوقعات ودراسة وتحليل حاجات ورغبات الزبون، وإجراء عمليات التحسين في ضوء ذلك.

إن النمط الذي يمكن ان يحقق نجاح مؤسسات التعليم العالي هو النمط الأخير (نمط التحسين الفاعل/ شديد الفاعلية).

6- التركيز على العاملين Focus on Employees (من خلال المشاركة والتدريب ومن خلال علاقات العمل الجيدة التي تعتمد على الثقة وفرق العمل)

وهذا يتحقق من خلال تمكين العاملين والتزام الإدارة العليا بمضامين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية المنفتحة نحو الجودة الشاملة. وتعدّ المشاركة عنصرا مهما من عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة؛ إذ إن إشراك العاملين في صناعة القرار يسهل على المنظمة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح. والمشاركة تشجع عمليات الإبداع والابتكار في صفوف العاملين، ولتحقيق المشاركة ينبغي التركيز على بناء فرق العمل واعتماد نموذج تغيير يركز على إشراك العاملين في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير، واعتماد الاستراتيجيات القيادية التي تركز على تأسيس مضامين إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات ومستويات المنظمة. من جانب آخر فإن التركيز على العاملين يكون من خلال التطبيق الفاعل لبرامج جودة حياة العمل Quality of Work Life-QWL. وجودة حياة العمل هي مجموعة من العوامل والظروف التي تسعى إلى توفيرها المنظمة من جهة ويدركها العاملون ايجابيا من جهة أخرى بهدف تحقيق أهداف المنظمة في النمو والبقاء والإنتاجية وأهداف الفرد بإشباع حاجاته المادية والنفسية بما لا يتعارض مع أهداف المجتمع.

ويشير (Lawler, 1985) إلى أن هناك اتجاهين لمفهوم جودة حياة العمل؛ فالإتجاه الأول هو أن جودة حياة العمل هي مجموعة من الظروف الموضوعية والممارسات التي تقوم بها المنظمة مثل اعتماد سياسة الترقية من داخل المنظمة وبت روح الديمقراطية واحترام العاملين وتوفير ظروف عمل آمنة.

وهذه المجموعات هي:

- الطلبة المستمرون في الدراسة Continuing Students.
- الطلبة في فصل التخرج Students at the Point of Graduation.
- الخريجون الذين مضى على تخرجهم سنة Alumni-One Year Out.
- الخريجون الذين مضى على تخرجهم خمس سنوات Alumni-Five Years Out.
- المشغلون (أرباب العمل) الذين يشغلون خريجي الجامعة Employers of Program Graduates.

ب- مستوى الخدمات الجامعية الداعمة University Support Services : يجري استطلاع الآراء حول الخدمات الإدارية والخدمات الجامعية الداعمة (المساعدة)، وهذا الاستطلاع يشمل: مستخدمي مكتبة/ مكتبات الجامعة، مقدمي وكاتبي شروط الجوائز، مستخدمي تكنولوجيا المعلومات IT، الطلبة الجدد، أهالي الطلبة، الطلبة الوافدين من خارج الدولة، المانحين، رضا العاملين في الجامعة.

#### 8- ضمان الجودة Quality Assurance

إن ضمان جودة الخدمات الجامعية هو احد القضايا التي تحظى باهتمام كبير عبر الزمن، ولكن تجدر الإشارة إلى أن وكالات الاعتماد والترخيص كانت هي الأكثر اهتماما بمسألة ضمان جودة الخدمات الجامعية، ومع تزايد إدراك أهمية هذه المسألة، أصبح هناك أكثر من جهة داخلية وخارجية تهتم بمسألة ضمان الجودة. إن قضية ضمان جودة التعليم الجامعي تبقى ضمن أجندة السياسة العامة للمستقبل القريب والبعيد، وفي دول كثيرة يعقد قطاع الأعمال امتحانا للطلبة الخريجين قبل توظيفهم يجري فيه التركيز على المهارات الأساسية الإيجابية التي ينبغي ان تتوفر في الخريج، وهذا الامتحان (الاختبار/ التقييم) يعدّ حافزا قويا للجامعات لضمان جودة خدماتها. إن قياس مستوى اهتمام الجامعة بضمان جودة خدماتها في حقل محدد يتطلب الحصول على البيانات والمعلومات الكافية والكاملة والمتطابقة مع المطلوب. إن الجامعات تمنح درجات علمية مختلفة في حقول علمية مختلفة، وقياس ضمان الجودة لا ينبغي أن يجري في المستوى العام فقط، بل إن الأمر يتطلب الدخول في تفاصيل كل حقل من

أ. المشاركة في حل المشكلات، وهذه المشاركة تشمل كل المستويات التنظيمية، ومثال ذلك مشاركة العاملين في القرارات الخاصة بجودة المنتج من خلال العضوية في حلقات الجودة (Quality Circles).

ب. إعادة هيكلة الأعمال التي يؤديها الأفراد وإعادة هيكلة الزمن اللازم للإنجاز؛ إذ لا بد من إعادة هيكلة الأعمال والزمن بما ينسجم مع حاجات الأفراد والهياكل الاجتماعية داخل التنظيم.

ج. ابتكار خطط ووسائل فاعلة للمكافآت تكفل رضا العاملين والتحامهم بالمنظمة.

د. تطوير وتحسين مكان العمل، ويكون ذلك بالتركيز على الجوانب المتعلقة بالبيئة المادية التي تحيط بالأفراد العاملين.

#### 7- القياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة

#### بالأعمال والعمليات

ينبغي تدريب العاملين جيدا بخصوص ما ينبغي قياسه وكيف سيجري قياسه وكيف ستفسر البيانات، وهنا ينبغي التذكير بقاعدة أساسية في ادارة الجودة الشاملة وهي أنه لا يمكن تطوير الا ما يجري قياسه. وهناك نظم كثيرة جرى تطويرها لقياس وتطوير جودة الخدمات التعليمية بصورة مستمرة معتمدة على قاعدة تكنولوجية متطورة.

ويشير (Welsh and Dey, 2002) إلى احد هذه النظم وهو نظام قياس الجودة للتعليم العالي Quality Measurement System for Higher Education (QMS2000)، وهذا النظام جرى تطويره وتبنيه في جامعة Louisville، وبدأت الجامعة في تنفيذ هذا النظام في العام 1998، وهذا النظام هو نموذج لدعم التغيير التنظيمي Organizational Change من خلال مساعدة المؤسسات التعليمية على رصد وكشف التحديات التي تقف في وجه تحقيق ضمان الجودة وتحسين الجودة. ويؤكد (Welsh and Dey, 2002) ان هناك مستويين يجري فيهما قياس وضمان جودة الخدمات الجامعية، وهما:

أ- مستوى الوحدات الأكاديمية Academic Units: في هذا المستوى يجري استطلاع آراء خمس مجموعات من المستفيدين حول جودة الخدمات الأكاديمية للكلية/ الجامعة،

تعتمد على الرسوم والأقساط الجامعية للطلبة في تمويل عملياتها وضماني استمراريتها، ولذلك أصبحت هذه المؤسسات تركز على توفير العناصر والجوانب الأساسية التي تضمن استقطاب الطلبة والاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم عن خدماتها (جوانب تسويقية)، وقد عمدت المؤسسات التعليمية وفقاً لما يرى (Freed and Klugman, 1997) إلى تطوير نظم تحسين الجودة وإدارة خدمات الطلبة وعمليات التقييم والرقابة، ودعم المزايا الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية في التنافس على استقطاب الطلبة.

د- الثورة المعلوماتية التي كان لها دور كبير في تزويد المؤسسات التعليمية بنظم المعلومات الإدارية التي دعمت قدراتها على جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بضماني جودة خدماتها، وتحليل وإدارة هذه البيانات والمعلومات وتوزيعها بكفاءة وفاعلية. من جانب آخر، يؤكد (Welsh and Dey, 2002) أن هناك مؤسسات تعليمية كثيرة لا زالت غير مدركة لمزايا استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير خدماتها ورفع مستوى جودتها باعتماد النظم المعلوماتية المتقدمة. إن نظم المعلومات الإدارية تلعب دوراً أساسياً في إعادة هيكلة عمليات تقديم الخدمات الجامعية، وتكشف عن فرص كثيرة في البيئة المحيطة، وتساعد المؤسسات التعليمية في استغلالها بكفاءة وفاعلية، وتساعد في تطوير نظم ونماذج جديدة لتطوير أداء هذه المؤسسات (كليات/ جامعات). وقد أصبحت مؤسسات التعليم العالي في حاجة كبيرة لاعتماد نظم معلومات متطورة من أجل التحقق من رضا أصحاب المصالح (من طلبة وخريجين ومشغلين وطواقم كليات...) عن فاعلية الخدمات الجامعية.

إن قياس وضماني جودة الخدمات الجامعية لم تعد مجرد مسألة جدلية أكاديمية، بل تعدت ذلك إلى البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية. إن التركيز الأساسي ينبغي أن يكون على إدراك ما يأتي:

- ما أفضل الأساليب لفهم جودة البرامج التعليمية؟
- ما أفضل الأساليب لقياس جودة البرامج التعليمية؟
- ما أفضل الأساليب لتنظيم نظم المعلومات لأفضل استجابة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية؟

الحقول التي تمنح درجة أو درجات علمية. وينبغي أن تجري عملية قياس مستوى اهتمام الجامعة بضماني الجودة على مستويين:

• مستوى داخلي: وهذا المستوى تمارسه وحدة الجودة (دائرة الجودة) في الجامعة بالتنسيق مع جميع المستويات والوحدات.

• مستوى خارجي: هذا المستوى تمارسه جهات من خارج الجامعة، مثل الوزارة ووكالة جودة التعليم الجامعي وهيئات أخرى حكومية أو غير حكومية ذات اهتمامات مجتمعية.

ويؤكد (Welsh and Dey, 2002) أن هناك أربع قوى ديناميكية حرجة أدت إلى تغييرات أساسية وإلى تزايد الاهتمام بمسألة ضماني جودة الخدمات الجامعية، وهذه القوى هي:

أ- وكالات اعتماد المؤسسات التعليمية ووكالات اعتماد البرامج التعليمية التي أجرت تعديلات جوهرية على أساليب إدراك وفهم وقياس وتقييم قدرات المؤسسات التعليمية والبرامج التعليمية على تزويد الطالب بالخبرات التعليمية الكافية. وقد أصبحت هذه الوكالات تركز على تحقيق ضماني جودة الخدمات الجامعية في النتائج التعليمية للطلبة Student's Learning Outcomes التي تتطلب أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على تزويد الطالب بالمستوى التعليمي الذي يكفل مستوى أداء يحقق المعايير التي تضعها هذه الوكالات.

ب- تبني الكثير من هيئات التعليم العالي الحكومية (وهي هيئات حكومية مسؤولة عن رسم السياسة العامة لمؤسسات التعليم العالي وتمويل هذه المؤسسات) نظاماً جديداً يتضمن متطلبات جديدة لتحقيق المساءلة وضماني جودة الخدمات الجامعية، وأغلب هذه المتطلبات تركز على تخريج طالب قادر على الأداء المتميز، ومن هذه المتطلبات وفقاً لما يشير (Lucas, 1996): تعلم الطلبة، إنتاجية الكلية، إدارة الموارد بالكلية، نظام وخطة متكاملة للمساءلة، المسؤولية المشتركة، آراء الطلبة حول ما يحصلون عليه من خدمات تعليمية بالكلية.

ج- تغيير الصورة التنافسية في حقل التعليم العالي، حيث طرأت تغييرات في جوانب أساسية؛ إذ إن البعد المالي أصبح يلعب دوراً مهماً، فالكثير من مؤسسات التعليم العالي أصبحت



## الآتية:

- 1- حوالي 50% من مؤسسات التعليم العالي الحكومية تتبنى بصورة جزئية مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 2- إن مؤسسات التعليم العالي (حكومية وغير حكومية) تركز على تطبيق مضامين مدخل إدارة الجودة الشاملة في وحدات محددة في المؤسسة التعليمية، وأهمها مكاتب القبول والتسجيل، ومكاتب شؤون الطلبة، وبعض الوحدات الأكاديمية، أي انه لا يوجد تطبيق متكامل لمدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات عينة الدراسة.
- 3- إن أغلب مؤسسات التعليم العالي تبنت خطأ للتنفيذ تعتمد على حجم هذه المؤسسات وثقافتها التنظيمية ومدى دعم القيادة والإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 4- إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب دمج جهود تطوير وتحسين الجودة والتخطيط الاستراتيجي ضمن مدخل نظمي متكامل.

ثانياً: دراسة Entin (1994): هذه الدراسة تناولت بالبحث والتحليل عشر مؤسسات للتعليم العالي، وهي كليات بدأت في اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة في العام 1992، وجرت متابعة هذه الكليات مدة عشر سنوات (حتى العام 2002)، وقد توصلت الدراسة إلى ما يأتي:

- 1- هناك كلياتان فقط من الكليات العشر استمرت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وفقاً للخطوات الأولى التي وضعت في بداية العام 1992.
- 2- واحدة فقط من هذه الكليات تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إطار منظمي متكامل وواسع وبمشاركة مجلس الأمناء والإدارة العليا وعميد وطاقم الكلية....

ثالثاً: دراسة Hebert وزملائه (1995): أجريت هذه الدراسة لتحديد اتجاهات أعضاء كليات الأعمال نحو إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة، ومدى تطبيقها في الخطط الدراسية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 1000 أستاذ في الإدارة Management Professors، وقد كانت النتائج كما يأتي:

- 1- أشار 34% من أفراد عينة الدراسة إلى أن كلياتهم تستخدم مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 2- أشار 29% من أفراد عينة الدراسة إلى أن كلياتهم

ويؤكد (Blackmur, 2004) ضرورة اعتماد طرف ثالث في تحقيق ضمان جودة الخدمات الجامعية في الأسواق؛ إذ إن هذا الطرف سيحقق مزايا ومنافع متعددة وكبيرة للمجتمع والجامعات تفوق كثيراً ما ينفق من أموال لضمان الجودة. ويقوم هذا الطرف بالتدخل لضمان جودة الخدمات الجامعية، ويعمل على توفير البيانات والمعلومات اللازمة والكافية (دون تحريف أو تشويه) لمراكز اتخاذ القرار، ويجري توفير هذه البيانات والمعلومات ذات المصدقية والموثوقية باعتماد وسائل وأساليب موثوقة في جمعها وفرزها وتحليلها وتوزيعها. ويشير (Blackmur, 2004) إلى أن الحكومات في دول كثيرة (مثل أستراليا وجنوب أفريقيا ونيوزيلندا والمملكة المتحدة وماليزيا وناميبيا...) وضعت وأسست نظماً لضمان جودة التعليم العالي، وكلفت طرفاً ثالثاً بالرقابة على تنفيذ هذه النظم في مؤسسات التعليم العالي. ويكون الدعم المالي الحكومي في حالات كثيرة مقصوراً على المؤسسات التي تلتزم بمتطلبات ضمان جودة التعليم الجامعي في ضوء المعايير المقررة.

## 9- بناء شبكة مجتمعية (علاقات مجتمعية) Societal

## Networking

إن اعتماد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بنجاح يتطلب تأسيس اتحاد للجودة الشاملة Consortium يطلق عليه مسمى مركز إدارة الجودة، وهذا الاتحاد (المركز) يهتم بتخطيط وإدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات الأعضاء في الاتحاد وليس في منظمة واحدة فقط، وهذا منظور جديد دعا إليه (Shiba et al., 1993) وزملاؤه لاعتماده عنصراً جوهرياً من عناصر إدارة الجودة الشاملة. وهذا الاتحاد يحقق المشاركة والتكامل والتنسيق بين المنظمات المختلفة في مجالات متعددة مثل التدريب اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووضع الاستراتيجيات المنظرية التي تكفل تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

## 3- الدراسات السابقة Previous Studies

أولاً: دراسة Seymour and Collett (1991): أجريت هذه الدراسة على 22 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بهدف الوصول إلى تقويم متكامل وواضح لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج

وفاعلية عالية يحتاج إلى سنوات.  
5- التدريب Training: إن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يمكن ان يحقق النجاح المتوقع دون إجراء عمليات تدريبية كافية ومستمرة لجميع الكوادر في الكلية/ الجامعة حول مضامين الجودة ومضامين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

**خامسا:** دراسة Masterson and Taylor (1997): أجريت هذه الدراسة على عينة من الشركات الصناعية، وعينة من الشركات الخدمية، وكانت الدراسة تهدف إلى تحديد مستوى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في هذه الجامعات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها أن:

- 1- 92% من الشركات الصناعية تزاول بعض أشكال وممارسات إدارة الجودة الشاملة في أعمالها.
- 2- 69% من الشركات الخدمية أيضا تقوم بممارسة بعض أشكال وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

**سادسا:** دراسة Choi and Behling (1997): تم إجراء هذه الدراسة على عينة من الشركات التي قامت باختيار برامج إدارة الجودة الشاملة، وتبين أن برنامجين من بين كل ثلاثة برامج كانت تخفق، وعند البحث عن أسباب الإخفاق تبين أنها تعود بصورة أساسية إلى عدم التزام الإدارة العليا، وتتمتع هذه الإدارة بتوجهات وقائية وتكتيكية تدعم توجهات التطوير الاستراتيجية.

**سابعا:** دراسة Soisson لتكييف الأبعاد السبعة 7S: أجرى (Soisson, 2000) دراسة على عينة من الجامعات، وتوصل إلى انه يمكن تخطيط وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفاعلية في الجامعة باستخدام نموذج الأبعاد السبعة 7S. إن اعتماد هذا النموذج يمكن الجامعة من التركيز على بلورة العناصر السبعة في إطار استراتيجية تغيير تحقق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وفيما يأتي توضيح لهذا المنظور الشامل:

1- بعد الاستراتيجية Strategy: يعبر عن مجموعة من التصرفات والأفعال التي تخطط المنظمة لتحقيقها من خلال الاستجابة للبيئة الخارجية ومن خلال توقع التغيرات التي ستطرأ على هذه البيئة.

الاعتبارات المطلوبة لدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال بعد الاستراتيجية:

وضعت الخطط الخاصة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.  
3- أكدت نسبة عالية من أفراد العينة أهمية إدارة الجودة الشاملة وضرورة تضمينها ومراعاتها في وضع الخطط الدراسية Curriculum.

4- الحافز إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس حافزا داخليا فقط، بل ان هناك حافزا خارجيا أيضا مصدره الزبائن ومجتمعات الأعمال.

**رابعا:** دراسة Horine and Hailey (1995): أجريت هذه الدراسة على 495 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد استنتجت هذه الدراسة أن هذه الكليات والجامعات تواجه مجموعة من التحديات، أهمها:

1- الثقافة التنظيمية Organizational Culture: توصلت الدراسة إلى أن أي تغيير في الثقافة التنظيمية ليس أمرا سهلا، ويحتاج إلى وقت (ست سنوات فأكثر) لإنجاز عملية التغيير الثقافي نظرا للتقاليد الراسخة في الأذهان، ونقص الثقة بين الثقافة والعاملين...

2- التزام القيادة العليا للكلية/ الجامعة بمدخل إدارة الجودة الشاملة Senior Leadership Commitment: إن النجاح في تنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزام القيادة العليا للكلية/الجامعة بخلق ثقافة جديدة توجه جميع العاملين (من أكاديميين، إداريين، فنيين...) للعمل والمشاركة الفاعلة في جهود تطوير وتحسين الجودة في كل المجالات والمستويات.

3- دعم الكلية/ الجامعة لمدخل إدارة الجودة الشاملة: إن النجاح في تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن ينجح دون دعم كامل من الكلية (جميع كليات الجامعة)؛ إذ ان العبء الأكبر من التطبيق يقع على عاتق الكلية (من إدارة، أكاديميين، إداريين، فنيين، طلبة...).

4- وقت التنفيذ Implementation Time: ينبغي اختيار الوقت المناسب لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويكون ذلك بعد التمهيد لهذا المدخل بترسيخ المداخل التي تعد أساسا له (مثل مدخل ضمان جودة الخدمات الجامعية). من جانب آخر، ينبغي إعطاء هذا المدخل الوقت الكافي والمناسب لترسيخه؛ إذ ان ترسيخ هذا المدخل بكفاءة

- \* النظم المادية Hard Systems: مثل التقارير والمراجعات المالية.
- \* النظم البرمجية Soft Systems: وهي المتعلقة بعمليات التفاعل والاتصالات (مثل المقابلات).
- الاعتبارات المطلوبة لدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال بعد النظم:
- \* ينبغي دعم المقاييس المالية وتكميلها بمقاييس أخرى تركز على تحقيق النجاح الشامل للمنظمة، مثل المقاييس المتعلقة برضا الزبون وزيادة الكفاءة...
- 4- بعد نمط الإدارة Style: هذا العنصر يعبر عن نمط الإدارة وما يتضمنه هذا النمط من دلالات، ويعبر عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
- الاعتبارات المطلوبة لدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال بعد نمط الإدارة:
- \* قد يكون من الضروري ان تعمل الثقافة التنظيمية على تقليل عناصر التسلسل الهيكلي وتخفيف حدة المركزية.
- \* الاهتمام الكبير بمعنويات العاملين.
- \* إسناد صناعة القرارات إلى المستويات ذات العلاقة.
- 5- بعد طاقم العمل Staff: يجري التركيز على حجم وطبيعة طاقم العمل وسياسات التوظيف وتطوير طاقم العمل،

- \* الاستراتيجية العامة للمنظمة ينبغي أن تركز على الزبون، ويكون ذلك من خلال تحديد حاجاته ورغباته والعمل على زيادة رضا الزبون.
- \* الاهتمام بجمع البيانات التي تطور الاستراتيجية وتدعم الافتراضات الاستراتيجية.
- \* الاهتمام بعمليات التخطيط المهيكل غير العشوائية.
- 2- بعد الهيكل التنظيمي Structure: يقدم إطاراً للمنظمة يقسم المهام المختلفة ويوفر الوسائل والأساليب التي تحقق التكامل والتنسيق.
- الاعتبارات المطلوبة لدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال بعد الهيكل التنظيمي:
- \* الهيكل التنظيمي في منظمات إدارة الجودة الشاملة يجب ان يبتعد عن تبني النظرة الوظيفية والتوجه نحو التركيز على العملية Process-Focus.
- \* الهيكل التنظيمي والأنشطة التنظيمية ينبغي ان تقلل أو تزيل الحواجز التنظيمية.
- \* ينبغي أن تكون ميكانيكية اتخاذ القرار شاملة تتضمن كل وحدات وجوانب المنظمة.
- 3- بعد النظم Systems: يعبر عن الأساليب والمداخل والإجراءات التي تمكن المنظمة من القيام بعملياتها التشغيلية اليومية وقصيرة المدى، وهناك نوعان من النظم هما:

الجدول رقم (2)

واقع التركيز على المستفيد في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية (ن=234)

مستوى المعنوية	$\chi^2$	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستبانة
0.05	13.56	0.42	3.4	1 تهتم الجامعة بتحقيق رضا الطلبة في أثناء سنوات الدراسة.
0.273	2.43	2.75	2.75	2 تهتم الجامعة بتحقيق رضا الخريجين.
0.061	5.11	0.97	3.37	3 تقدم الجامعة خدمات تعليمية تلبي الاحتياجات الفعلية للطلبة بصورة تفتح أمامهم أسواق العمل.
0.215	4.53	1.95	2.81	4 مستوى الخدمات التعليمية في الجامعة يفوق توقعات الطلبة (أفضل من المتوقع).
0.087	5.30	2.70	3.23	5 يجري تصميم البرامج الدراسية في الجامعة في ضوء احتياجات أسواق العمل.
0.089	4.60	0.86	3.14	6 تحلل الجامعة البيانات الخاصة بأسواق العمل لتقديم خدمات تعليمية متوافقة.
0.092	4.23	0.89	3,36	7 تدرس الجامعة احتياجات المستفيدين من أجل ان تلبّيها بأفضل صورة ممكنة.
0.002	11.8	0.11	3.8	8 تحل الجامعة مشكلات الطلبة بنجاح من خلال تخصيص عمادة تهتم بشؤون الطلبة.
0.003	10.9	0.36	3.64	9 تعالج الجامعة الشكاوى المقدمة من الطلبة بفاعلية.
0.162	3.76	0.86	2.82	10 يوجد في الجامعة أنشطة طلابية ترويجية كافية.
0.113	5.10	0.76	3.25	11 توفر الجامعة مستوى كافيا من الخدمات المساندة.
0.373	5.32	0.95	3.187	الوسط الحسابي العام

الجودة الشاملة.

6- بعد المهارات Skills: يعبر عن القدرات الجوهرية والحرية وخصائص وسمات أفراد المنظمة، وكذلك الخصائص والسمات للمنظمة ككل.

الاعتبارات المطلوبة لدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال بعد المهارات:

\* ينبغي ان يمتلك أفراد المنظمة المهارات الأساسية

وهذا يتضمن كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتحديد نظم دفع التعويضات وغيرها...

الاعتبارات المطلوبة لدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال بعد طاقم العمل:

\* الالتزام العالي بالتعليم والتنقيف والتطوير المستمر لطاقم العمل.

\* هياكل المكافآت ينبغي أن تدعم الأهداف العامة لإدارة

المحسوبة (11.8) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ )، والفقرة (9) التي تنص على: (تعالج الجامعة الشكاوى المقدمة من الطلبة بفاعلية) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.64) وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (10.9) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ )، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.187)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً حيث ان قيمة مربع كاي المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ). ان هذه النتائج تشير الى تحقق فرضية العدم الأولى (لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على المستفيد عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$  كأحد عناصر ادارة الجودة الشاملة).

#### ثانياً: الثقافة المنظرية في الجامعات الفلسطينية

تشير اجابات افراد عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم (3) بخصوص واقع الثقافة المنظرية في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية الى ان هذه الثقافة لا تزال ثقافة غير داعمة للجودة بصورة كافية، اذ ان قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المتغير تتراوح بين (2.75 و 3.32)، وجميع الاجابات غير دالة إحصائياً، حيث ان قيمة مربع كاي المحسوبة لجميع فقرات هذا المتغير أقل من قيمها المحسوبة عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ، وهذا يعني قبول فرضية العدم الثانية (لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على الثقافة المنظرية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$  كأحد عناصر ادارة الجودة الشاملة). أما قيمة الوسط الحسابي العام فقد بلغت (3.01)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً حيث ان قيمة مربع كاي المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ).

#### ثالثاً: تصميم العملية في الجامعات الفلسطينية

بالنظر الى الجدول رقم (4) يستدل من اجابات عينة الدراسة على الفقرة الخاصة بواقع تصميم العملية في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية على أن هذه الجامعات لا تولي هذا الجانب اهتماماً كافياً وجوهرياً. وقد كانت قيم

اللازمة في حقول مهمة مثل حقل حل المشكلات وحقل العمل ضمن فريق عمل وغيرها.

\* ينبغي تسخير كل المهارات باتجاه منهج التركيز على الزبون، بحيث يكون أفراد المنظمة قادرين على جمع البيانات الخاصة بالزبون، وترجمتها إلى سلع وخدمات تلبي حاجاته ورغباته بنجاح.

7- القيم المشتركة (Superordinate Shared Values Goals): تعبر القيم المشتركة عن المفاهيم الموجهة والقائدة التي تحكم شخصية المنظمة وفلسفتها وثقافتها. الاعترافات المطلوبة لدعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال بعد القيم المشتركة:

\* ينبغي توجيه القيم المشتركة للمنظمة نحو تحقيق ما يأتي:

- الالتزام بتحقيق رضا الزبون.
- اعتماد مداخل أكثر ديمقراطية في القيادة.
- درجة عالية من مشاركة العاملين.
- الالتزام بمدخل الإدارة بالحقائق.

#### 4- نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

##### أولاً: التركيز على المستفيد في الجامعات الفلسطينية

يكشف الجدول رقم (2) اجابات عينة الدراسة حول واقع التركيز على المستفيد في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، وتبين هذه الاجابات ان أغلب اجابات عينة الدراسة غير دالة إحصائياً؛ اذ ان قيمة مربع كاي المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) للفقرات (2)، (3)، (4)، (5). وكانت اجابات عينة الدراسة دالة إحصائياً لثلاث فقرات وهي الفقرة (1) التي تنص على: (تهتم الجامعة بتحقيق رضا الطلبة في أثناء سنوات الدراسة)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.4)، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (13.56) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ )، والفقرة (8) التي تنص على: (تحل الجامعة مشكلات الطلبة بنجاح من خلال تخصيص عمادة تهتم بشؤون الطلبة) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.80)، وبلغت قيمة مربع كاي

## الجدول رقم (3)

واقع الثقافة المنظمة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية (ن=234)

مستوى المعنوية	$\chi^2$	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستبانة	
0.214	3.76	0.96	2.75	يجري العمل في الجامعة على تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع توجهات إدارة الجودة الشاملة.	12
0.431	2.16	1.74	2.94	تتميز الجامعة على غيرها من خلال ثقافة عاملها التي تؤمن بالجودة في كل نشاط.	13
0.423	2.41	1.42	2.81	الثقافة السائدة في الجامعة هي ان الجودة مسؤولية الجميع.	14
0.541	2.76	0.71	3.32	تعقد الجامعة دورات تدريبية للعاملين لتتقنهم في أساسيات جودة التعليم.	15
0.653	2.14	0.69	3.21	تعقد الجامعة ندوات/ مؤتمرات/ ورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة لدى العاملين.	16
0.461	1.53	0.81	2.78	تعقد الجامعة ندوات/ مؤتمرات/ ورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة لدى الطلبة.	17
0.472	3.21	1.63	3.24	يجري ترسيخ ثقافة الجودة لدى أسرة الجامعة بحيث تتكيف مع الظروف المختلفة بما لا يؤثر في مستوى جودة التعليم.	18
0.664	1.95	1.10	3.01	الوسط الحسابي العام	

التي تنص على: (تستخدم الجامعة وسائل اتصال اداري فاعلة بين مستوياتها الادارية)، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (7.4) وهي أعلى من قيمتها المحسوبة عند مستوى الدلالة  $P \leq 0.05$  والفقرة (33) التي تنص على: (تضع الجامعة مقاييس أداء لكل وظيفة من وظائف الجامعة بصورة تناسبها). وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.29)، وقيمة مربع كاي المحسوبة لهذا الوسط أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة  $P \leq 0.05$  وهذا يعني قبول فرضية العدم الثالثة (لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على تصميم العملية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$  كأحد عناصر ادارة الجودة الشاملة).

الأوساط الحسابية غير دالة احصائيا لأغلب الفقرات، وكان هناك اربع فقرات فقط دالة احصائيا، وهي الفقرة (23) التي تنص على: (تسعى الجامعة الى التميز في مراسلاتها الداخلية باستخدام الانترنت وغيرها) وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (12.10) وهي أعلى من قيمتها المحسوبة عند مستوى الدلالة  $P \leq 0.05$ ، والفقرة (24) التي تنص على: (تسعى الجامعة الى التميز في مراسلاتها الخارجية) فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.14)، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (12.66) وهي أعلى من قيمتها المحسوبة عند مستوى الدلالة  $P \leq 0.05$ ، والفقرة (30) التي تنص على: (تتمكن الجامعة من استخدام مواردها بكفاءة)، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (9.53) وهي أعلى من قيمتها المحسوبة عند مستوى الدلالة  $P \leq 0.05$ ، والفقرة (32)

## الجدول رقم (4)

## واقع تصميم العملية في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية (ن=234)

مستوى المعنوية	$\chi^2$	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستبانة
0.332	2.19	2.14	3.20	19 تهتم الجامعة بتحقيق التنسيق بين الدوائر/ الكليات/المراكز/ المعاهد المختلفة في الجامعة.
0.436	1.96	1.15	2.91	20 تعمل الجامعة على الحد من نزعة الانتماءات الشديدة (التعصب) للدوائر/الكليات/المراكز/المعاهد المختلفة ليكون الانتماء الخالص للجامعة.
0.94	0.149	1.02	3.01	21 تنظر الجامعة الى ظاهرة التعصب للدوائر الكليات/المراكز/ المعاهد المختلفة على أنها من المعوقات الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.
0.82	0.184	0.45	3.02	22 تجري الجامعة دراسة جدوى قبل طرح أي برنامج جديد.
0.001	12.10	0.49	4.31	23 تسعى الجامعة الى التميز في مراسلاتها الداخلية (باستخدام الانترنت وغيرها...).
0.000	12.66	0.36	4.14	24 تسعى الجامعة الى التميز في مراسلاتها الخارجية.
0.241	3.95	0.87	2.89	25 تتجح الجامعة في تحقيق رضا الجمهور عن خدماتها المختلفة.
0.117	4.12	0.74	2.78	26 تطبق الجامعة نظاما اداريا فاعلا يحقق الأداء المتميز.
0.482	3.62	0.47	2.69	27 تميل الجامعة الى منهج اللامركزية والبعد عن المركزية.
0.152	4.53	0.92	2.77	28 يتوفر للجامعة التمويل الكافي لتغطية كل متطلباتها.
0.741	1.04	0.96	3.13	29 تخصص الجامعة الموارد الكافية للبحث والتطوير.
0.004	9.53	0.84	3.95	30 تتمكن الجامعة من استخدام مواردها بكفاءة.
0.371	0.941	0.77	2.89	31 تتجح الجامعة تدريجيا في تخفيض تكاليف العملية التعليمية بما لا يؤثر في جودتها.
0.042	7.4	0.69	3.81	32 تستخدم الجامعة وسائل اتصال اداري فاعلة بين مستوياتها الادارية.
0.004	9.2	1.43	3.90	33 تضع الجامعة مقاييس أداء لكل وظيفة من وظائف الجامعة بصورة تناسبها.
0.417	2.14	0.91	3.29	الوسط الحسابي العام

(4.31) وهي دالة احصائيا حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (11.32) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $P \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (2.97) وهي غير دالة احصائيا؛ اذ ان قيمة مربع كاي المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ . أما الفقرات غير الدالة احصائيا فهي الفقرة (34) التي تنص على: (ادارة الجامعة تدعم بصورة فعلية

رابعا: دعم الادارة العليا للجودة في الجامعات الفلسطينية بالنظر الى الجدول رقم (5) يلاحظ ان افراد عينة الدراسة يؤكدون في أغلب فقرات هذا المتغير ان الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية لا تدعم الجودة بصورة جوهرية. ويلاحظ من الجدول ان أغلب الفقرات غير دالة احصائيا باستثناء الفقرة (42) التي تنص على: (تحتزم ادارة الجامعة الانجازات الفردية المتميزة) وبلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرة

#### خامسا: التحسين المستمر في الجامعات الفلسطينية

لا تولي الجامعات الفلسطينية عمليات التحسين المستمر اهتماما جوهريا - وفقا لما تؤكد اجابات عينة الدراسة في الجدول رقم (6) - ويتضح ان اجابات العينة على أغلب الفقرات هي اجابات غير معنوية. وهناك اربع فقرات فقط معنوية وهي الفقرة (50) التي تنص على: (تعمل الجامعة على تحديث خططها الدراسية باستمرار) وتبلغ قيمة الوسط الحسابي (4.12) وهي دالة احصائيا حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (11.04) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ، والفقرة (51) التي تنص على: (تحدث الجامعة من حين لآخر معايير التوظيف بما ينسجم مع المستجدات) وتبلغ قيمة الوسط الحسابي (3.61) وهذه القيمة ايضا دالة احصائيا حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (7.6) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ، والفقرة (59) التي تنص على: (هناك جهود مستمرة في الجامعة لتفعيل أنشطة التخطيط والتطوير) وتبلغ قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.62) وهي دالة احصائيا حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (7.73) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ ، والفقرة (63) التي تنص على: (تطالب الجامعة جميع العاملين بضرورة ادخال تحسينات مستمرة على ادائهم)، وتبلغ قيمة الوسط الحسابي (4.61) وهي دالة احصائيا حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (13.2) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ . وتبلغ قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.3) وهي غير دالة احصائيا حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (1.96) وهي أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ . والنتائج هذه تجعل الباحث يقبل فرضية العدم الخامسة (لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على التحسين المستمر عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$  كأحد عناصر ادارة الجودة الشاملة).

كل جهد يقود الى تحقيق الجودة)، والفقرة (35) التي تنص على: (ادارة الجامعة تحدث تغييرات في هيكلية الجامعة انسجاما مع متطلبات الجودة)، والفقرة (36) التي تنص على: (تواكب ادارة الجامعة عمليات ادارة التغيير بصورة ناجحة)، والفقرة (37) التي تنص على: (تشارك ادارة الجامعة في أنشطة دعم الابداع)، والفقرة (38) التي تنص على: (توفر ادارة الجامعة التسهيلات المادية اللازمة لدعم الجودة)، والفقرة (39) التي تنص على: (تعتمد ادارة الجامعة بصورة فعلية منهج المشاركة في صنع القرار)، والفقرة (40) التي تنص على: (تستخدم ادارة الجامعة منهج تفويض السلطة بصورة ناجحة لتعزيز مستويات الانجاز)، والفقرة (41) التي تنص على: (تدعم ادارة الجامعة العمل الجماعي المشترك الذي يخلو من الاستغلال)، والفقرة (43) التي تنص على: (تمتلك ادارة الجامعة خطة استراتيجية محدثة واضحة المعالم)، والفقرة (44) التي تنص على (تعمل ادارة الجامعة على توفير جميع الامكانات اللازمة لعملية تعليمية متميزة)، والفقرة (45) التي تنص على: (يجري اتخاذ القرارات في الجامعة بصورة مؤسسية بعيدا عن البعد الشخصي الفردي)، والفقرة (48) التي تنص على: (لا تنتشر ادارة الجامعة على الأخطاء)، والفقرة (49) التي تنص على: (يبتغ الرؤساء في العمل الفرصة للاستفادة من خبراتهم). وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرات المذكورة (2.76) و (2.88) و (2.79) و (2.95) و (2.86) و (2.68) و (2.67) و (3.17) و (3.14) و (3.31) و (2.91) و (3.31) و (2.94) على التوالي. وجميع هذه القيم غير معنوية حيث بلغت قيم مربع كاي المحسوبة (4.62) و (3.11) و (4.45) و (0.986) و (1.2) و (2.54) و (2.61) و (2.42) و (2.53) و (2.83) و (0.194) و (3.54) و (1.58). وجميع هذه القيم أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $P \leq 0.05$ ). ان النتائج السابقة تؤكد قبول فرضية العدم الرابعة (ليس هناك دعم جوهري للجودة من الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$  كأحد عناصر ادارة الجودة الشاملة).



## الجدول رقم (5)

واقع دعم الادارة العليا للجودة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية (ن=234)

مستوى المعنوية	$\chi^2$	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستبانة	
0.471	4.62	0.71	2.76	ادارة الجامعة تدعم بصورة فعلية كل جهد يقود الى الجودة.	34
0.658	3.11	1.80	2.88	ادارة الجامعة تحدث تغييرات هيكلية انسجاما مع متطلبات الجودة.	35
0.503	4.45	0.98	2.79	تواكب ادارة الجامعة عمليات ادارة التغيير بصورة ناجحة.	36
0.876	0.986	0.79	2.95	تشارك ادارة الجامعة في أنشطة دعم الابداع.	37
0.643	1.2	0.92	2.86	توفر ادارة الجامعة التسهيلات المادية اللازمة لدعم الجودة.	38
0.542	2.54	2.73	2.68	تعتمد ادارة الجامعة بصورة فعلية منهج المشاركة في صنع القرار.	39
0.530	2.61	2.11	2.67	تستخدم ادارة الجامعة منهج تفويض السلطة بصورة ناجحة تعزز مستويات الانجاز.	40
0.482	2.42	1.76	3.17	تدعم ادارة الجامعة العمل الجماعي المشترك الذي يخلو من الاستغلال.	41
0.001	11.32	0.72	4.31	تتحترم ادارة الجامعة الانجازات الفردية المتميزة.	42
0.633	2.53	2.32	3.14	تمتلك ادارة الجامعة خطة استراتيجية محدثة واضحة المعالم.	43
0.481	2.83	1.18	3.31	توفر الجامعة جميع الامكانيات اللازمة لعملية تعليمية متميزة.	44
0.968	0.194	2.40	2.91	تتخذ القرارات بصورة مؤسسية بعيدا عن البعد الشخصي الفردي.	45
0.006	9.5	0.68	3.95	تصنع القرارات في الجامعة في ضوء ما يتوفر من حقائق.	46
0.003	8.7	1.47	3.61	تجري استشارة المرؤوسين في شؤون العمل.	47
0.379	3.54	0.76	3.31	لا تنتشر ادارة الجامعة على الأخطاء.	48
0.873	1.58	0.43	2.94	يتيح الرؤساء في العمل الفرصة للاستفادة من خبراتهم.	49
0.937	1.83	0.89	2.97	الوسط الحسابي العام	

## الجدول رقم (6)

واقع التحسين المستمر في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية (ن=234)

مستوى المعنوية	$\chi^2$	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستبانة
0.008	11.04	0.87	4.12	تعمل الجامعة على تحديث خططها الدراسية باستمرار.
0.042	7.6	0.54	3.61	تحدث الجامعة معايير التوظيف بما ينسجم مع المستجدات.
0.093	6.53	0.92	3.13	تحدث الجامعة من حين لآخر معايير قبول الطلبة الجدد.
0.659	0.159	0.74	2.91	يجري تحديث مختبرات الحاسوب كلما اقتضت الحاجة.
0.471	0.294	0.71	2.76	تجدد مختبرات الكليات في ضوء الحاجة الي ذلك دون اي تباطؤ.
0.376	1.23	0.53	2.90	تعتمد الجامعة التحسين المستمر كمنهج عمل.
0.437	0.149	0.71	2.68	توثق الجامعة اجراءات التحسين المعتمدة.
0.521	1.45	0.89	3.12	تستجيب الجامعة بصورة سريعة للتغيرات في البيئة المحيطة.
0.092	4.23	0.69	3.31	تستخدم الجامعة مؤشرات مرنة في التقييم تواكب عمليات التحسين المتوقعة باستمرار.
0.045	7.73	0.40	3.62	هناك جهود مستمرة في الجامعة لتفعيل أنشطة التخطيط والتطوير.
0.338	1.87	0.61	3.21	هناك تطوير مستمر في مستويات البحث العلمي في الجامعة.
0.652	0.281	0.39	3.19	يجري تحسين كفاءة المكتبة الجامعية باستمرار.
0.414	0.246	0.62	3.04	تشجع الجامعة اية مبادرة تؤدي الى تحسين العملية التعليمية.
0.000	13.2	0.74	4.61	تطالب الجامعة جميع العاملين بضرورة ادخال تحسينات مستمرة على ادائهم.
0.342	1.96	0.84	3.3	الوسط الحسابي العام

الجامعة)، والفقرة (79) التي تنص على: (لا يعاني العاملون في الجامعة من عدم الأمن الوظيفي)، والفقرة (80) التي تنص على: (تستخدم الجامعة اسلوب الحوافز المعنوية) والفقرة (86) التي تنص على: (لا يتم التركيز على ابراز الجوانب السلبية فقط في أداء الموظف).

وقد بلغت قيم الأوساط الحسابية لهذه الفقرات المعنوية (4.03)، و(4.21)، و(3.70)، و(4.30)، و(3.93) و(4.22)، و(4.41) على التوالي، وبلغت قيم مربع كاي لهذه الفقرات على التوالي (11.2) و(11.43) و(10.82) و(12.54)، و(11.4) و(12.6)، و(14.1)، كما ان هناك فقرة فرعية كانت اجابات العينة بشأنها معنوية، وهي الفقرة رقم (74/د) المتعلقة بعدم تأخر الجامعة في دفع مكافأة نهاية الخدمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.51) ومربع كاي (9.41). وجميع هذه القيم

## سادسا: التركيز على العاملين في الجامعات الفلسطينية

تشير اجابات عينة الدراسة المبينة في الجدول رقم (7) في أغلبها الى ان الجامعات الفلسطينية لا تركز بصورة جوهرية على العاملين، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذه الفقرة (3.34) وهي قيمة غير دالة احصائيا حيث بلغت قمة مربع كاي المحسوبة (2.71) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$ . وقد كانت اجابات العينة على بعض الفقرات معنوية، وأهم هذه الفقرات: الفقرة (64) التي تنص على: (سياسات الجامعة تشجع العاملين على الأداء المتميز)، والفقرة (65) التي تنص على: (اجراءات الجامعة تحفز العاملين على الأداء المتميز)، والفقرة (70) التي تنص على: (تبدي الجامعة احتراما وتقديرا للعاملين)، والفقرة (73) التي تنص على: (يلتزم العاملون طوعا بأنظمة وقوانين

المحسوبة لمربع كاي هي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى الدلالة  $P \leq 0.05$ . ان هذه النتائج تعني عدم قبول الفرضية البديلة وتبرر قبول فرضية العدم التي تنص على: (لا الجودة الشاملة).

## الجدول رقم (7)

واقع التركيز على العاملين في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية (ن=234)

مستوى المعنوية	$\chi^2$	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستبانة	
0.001	11.2	0.87	4.03	سياسات الجامعة تشجع العاملين على الأداء المتميز.	64
0.000	11.43	0.90	4.21	اجراءات الجامعة تحفز العاملين على الأداء المتميز.	65
0.326	4.23	0.68	3.21	تعتمد الجامعة نظاما فاعلا في التوظيف.	66
0.329	4.67	0.62	2.84	تهتم الجامعة بنشر ثقافة الجودة بين العاملين.	67
0.481	4.61	0.87	2.87	تستخدم الجامعة نظاما فاعلا لدمج العاملين الجدد في العمل.	68
0.552	4.55	0.62	2.89	يجري تقييم اداء العاملين في ضوء معايير الجودة.	69
0.002	10.82	0.65	3.70	تبدي الجامعة احتراما وتقديرا للعاملين.	70
0.078	1.53	0.41	3.19	تهتم الجامعة بتدريب العاملين على أداء أعمالهم بالصورة الأفضل.	71
0.683	1.41	0.63	3.17	تنجح الجامعة في المحافظة على روح معنوية عالية للعاملين.	72
0.002	12.54	0.65	4.30	يلتزم العاملون طوعا بأنظمة وقوانين الجامعة.	73
				لا تتأخر الجامعة في دفع:	74
0.431	2.76	0.76	2.71	أ- الرواتب.	
0.398	2.71	0.54	2.74	ب- العمل الاضافي.	
0.473	3.11	0.62	2.73	ج- العمل الجزئي.	
0.047	9.41	0.61	3.51	د- مكافأة نهاية الخدمة.	
0.763	0.117	0.85	2.97	تهتم ادارة الجامعة بقياس رضا العاملين.	75
0.653	0.216	0.74	2.69	يجري اشراك العاملين في اتخاذ القرارات الادارية.	76
0.438	1.43	1.06	3.18	لا تجري معاقبة الموظف عند ارتكاب اول خطأ.	77
0.538	2.11	0.62	3.29	يرتبط العاملون مع بعضهم بعلاقات تعاون حسنة.	78
0.000	11.4	0.89	3.93	لا يعاني العاملون في الجامعة من عدم الأمن الوظيفي.	79
0.000	12.6	0.73	4.22	تستخدم الجامعة اسلوب الحوافز المعنوية.	80
0.643	0.158	0.77	2.90	يحصل العاملون على مكافآت مادية لمكافأة المتميزين.	81
0.562	1.87	0.45	3.15	يمكن العاملون من الاتصال بالادارة العليا بسهولة.	82
0.217	4.3	0.63	2.84	تسود روح الفريق الواحد بين العاملين في الجامعة.	83
0.361	1.95	1.22	3.29	مقاييس الأداء واضحة لجميع العاملين في الجامعة.	84
0.073	2.22	0.83	3.32	تصل التعليمات من الادارة الى العاملين دون تأخير.	85
0.001	14.1	0.46	4.41	لا يتم التركيز على ابراز الجوانب السلبية فقط في أداء الموظف.	86
0.325	2.71	0.79	3.34	الوسط الحسابي العام	

## الجدول رقم (8)

واقع القياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة بالأعمال والعمليات في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية  
(ن=234)

مستوى المعنوية	$\chi^2$	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستبانة	
0.000	14.7	0.29	4.78	يجري جمع البيانات/ المعلومات من كل مستويات الجامعة باستمرار لاستخدامها في صناعة القرار .	87
0.549	1.67	0.71	2.88	تستخدم الجامعة الأساليب الاحصائية المختلفة في عرض نتائج الأداء على مستوى الأفراد.	88
0.002	10.3	0.34	3.97	تستخدم الجامعة الأساليب الاحصائية المختلفة في عرض نتائج الأداء على مستوى الدوائر/ المراكز/ المعاهد.	89
0.004	12.4	0.82	4.32	تستخدم الجامعة الأساليب الاحصائية المختلفة في عرض نتائج الأداء على مستوى الكليات.	90
0.005	12.1	0.77	4.23	تستخدم الجامعة الأساليب الاحصائية المختلفة في عرض نتائج الأداء على مستوى الجامعة.	91
0.379	2.84	1.17	2.71	يجري عرض نتائج جودة الأداء في رسومات/ لوحات واضحة في أماكن بارزة من الجامعة.	92
0.000	12.21	0.94	4.26	تعمل الجامعة على تحليل البيانات التي تجمع من المستويات الادارية المختلفة لصناعة القرارات المستقبلية في ضوء عمليات التحليل الاحصائي.	93
0.158	1.37	0.89	2.84	تجري الجامعة مقارنات احصائية لمعرفة تكاليف تحقيق الجودة قياسا بالتكاليف المترتبة على عدم تحقيق الجودة.	94
0.046	10.93	0.82	3.75	الوسط الحسابي العام	

الاحصائية المختلفة في عرض نتائج الأداء على مستوى الأفراد) وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.88)، والفقرة (92) التي تنص على: (يجري عرض نتائج جودة الأداء في رسومات/ لوحات واضحة في أماكن بارزة من الجامعة)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.71)، والفقرة (94) التي تنص على: (تجري الجامعة مقارنات احصائية لمعرفة تكاليف تحقيق الجودة قياسا بالتكاليف المترتبة على عدم تحقيق الجودة)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.84)، كما بلغت قيم مربع كاي المحسوبة لل فقرات المذكورة (1.67) و(2.84) و(1.37) على التوالي وجميعها أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند

### سابعاً: القياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة بالأعمال والعمليات في الجامعات الفلسطينية

تشير اجابات عينة الدراسة الواردة في الجدول رقم (8) في أغلبها الى أن الجامعات الفلسطينية تهتم بصورة جوهريه بالقياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة بالأعمال والعمليات.

وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.75) وهي قيمة معنوية حيث ان قيمة مربع كاي المحسوبة تبلغ (10.93) وهي أعلى من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $P \leq 0.05$ ). غير ان هناك ثلاث فقرات غير معنوية وهي الفقرة (88) التي تنص على (تستخدم الجامعة الأساليب

## الجدول رقم (9)

## واقع ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية (ن=234)

مستوى المعنوية	$\chi^2$	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستبانة	
0.000	13.1	0.88	4.41	فلسفة الجامعة تركز على أداء اي عمل بصورة صحيحة من المرة الأولى.	95
0.006	10.8	0.47	3.96	تعتمد الجامعة منهج الوقاية من الأخطاء بدلا من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها.	96
0.438	2.15	0.89	2.81	تضع الجامعة كل ما يكفل تنفيذ ما يخطط له بفاعلية.	97
0.043	8.93	0.94	3.87	يجري تدقيق مستويات الانجاز للتأكد من الالتزام بمعايير جودة الأداء المقررة.	98
0.000	11.23	0.91	3.96	تضع الجامعة مواصفات محددة لأداء كل نشاط.	99
0.002	9.81	0.98	3.80	يهتم الطلبة بالدراسة ويولونها جدية كافية.	100
0.382	4.25	0.66	3.25	المناهج الدراسية تعكس احتياجات سوق العمل.	101
0.572	2.14	1.16	2.78	أعداد الطلبة في المساقات الدراسية هي أعداد مناسبة من الناحية التربوية.	102
0.000	11.54	2.07	4.38	تتجح الجامعة في استقطاب الطلبة المتميزين إليها.	103
0.007	10.46	0.74	4.15	تحرص الجامعة على قبول طلبة بمعدلات مناسبة في امتحان الثانوية العامة.	104
0.327	2.18	0.38	2.86	تعقد الجامعة امتحانات قبول للطلبة الجدد لقبول الأفضل.	105
0.000	11.85	0.69	4.41	تتجح الجامعة في استقطاب أعضاء هيئة تدريسية متميزين.	106
0.481	4.52	0.53	3.23	تخطط الجامعة جيدا قبل فتح تخصصات جديدة.	107
0.274	4.32	0.65	3.12	يتم طرح التخصصات الجامعية التي تتواءم مع متطلبات التنمية.	108
0.113	2.43	0.83	3.22	تتجح الجامعة في إعداد الكوادر المناسبة من الخريجين.	109
0.333	2.16	0.65	2.82	تغطي الجامعة النقص في أعضاء الهيئة التدريسية بفاعلية.	110
0.046	8.93	0.92	3.56	الوسط الحسابي العام	

مستوى الدلالة الاحصائية ( $P \leq 0.05$ ). ان هذه النتائج تعني رفض فرضية العدم السابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: (تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على القياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة بالأعمال والعمليات عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$  كأحد عناصر ادارة الجودة الشاملة).

## ثامنا: ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية

يظهر من نتائج اجابات عينة الدراسة المتعلقة بضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية كما يظهر في الجدول (9) ان هذه الجامعات تكفل تحقيق ضمان الجودة في جوانب، ولا تحقق ذلك في جوانب أخرى. أما الفقرات التي تشير الى جوانب تحقيق ضمان

على التوالي (2.81) و(3.25) و(2.78) و(2.86) و (3.23) و(3.12) و(3.22) و(2.82). وجميع هذه القيم غير معنوية حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لكل فقرة على التوالي (2.15) و(4.25) و(2.14) و(2.18) و(4.52) و(4.32) و(2.43) و(2.16)، وجميع هذه القيم أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $P \leq 0.05$ ). وخلاصة هذه النتائج ان فرضية العدم الثامنة لم تتحقق، وتحققت الفرضية البديلة التي تنص على: (تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على ضمان الجودة عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$  كأحد عناصر ادارة الجودة الشاملة)، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (3.56) وهي قيمة معنوية حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (8.93) وهي أعلى من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $P \leq 0.05$ ).

#### تاسعا: البعد المجتمعي في الجامعات الفلسطينية

تشير اجابات عينة الدراسة الواردة في الجدول رقم (10) الى ان الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية تهتم بالبعد المجتمعي، وهذا ما تؤكدُه أغلب فقرات هذا المتغير، وهي الفقرة (111) التي تنص على: (تتجج الجامعة في تعزيز ارتباطها بالمجتمع من خلال البحوث التطبيقية)، والفقرة (112) التي تنص على: (تعزز الجامعة علاقتها مع المجتمع من خلال المؤتمرات/ الندوات/ ورشات العمل)، والفقرة (113) التي تنص على: (تعزز الجامعة علاقتها مع المجتمع من خلال الأنشطة المجتمعية)، والفقرة (114) التي تنص على: (ترسخ الجامعة علاقتها مع المجتمع من خلال تزويد سوق العمل بخريجين متميزين)، والفقرة (116) التي تنص على: (تتعاون الجامعة مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات ذات العلاقة)، والفقرة (117) التي تنص على: (تمد الجامعة مؤسسات المجتمع المدني بالخبراء من كادرها)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات المذكورة (4.0) و(3.79) و(3.81) و(3.8) و(4.22) و(3.4) على التوالي، وبلغت قيم مربع كاي لكل منها (11.3) و(10.12)

الجودة فهي: الفقرة (95) التي تنص على: (فلسفة الجامعة تركز على أداء اي عمل بصورة صحيحة من المرة الأولى)، والفقرة (96) التي تنص على: (تعتمد الجامعة منهج الوقاية من الأخطاء بدلا من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها)، والفقرة (98) التي تنص على: (يجري تدقيق مستويات الانجاز للتأكد من الالتزام بمعايير جودة الأداء المقررة)، والفقرة (99) التي تنص على: (تضع الجامعة مواصفات محددة لأداء كل نشاط)، والفقرة (100) التي تنص على: (يهتم الطلبة بالدراسة ويولونها جدية كافية)، والفقرة (103) التي تنص على: (تتجج الجامعة في استقطاب الطلبة المتميزين للدراسة فيها)، والفقرة (104) التي تنص على: (تحرص الجامعة على قبول طلبة بمعدلات مناسبة في امتحان الثانوية العامة)، والفقرة (106) التي تنص على: (تتجج الجامعة في استقطاب أعضاء هيئة تدريسية متميزين). وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لكل متغير من المتغيرات المذكورة (4.41)، و(3.96)، و(3.87)، و(3.96) و(3.8) و(4.38)، و(4.15)، و(4.41) على التوالي. وجميع هذه القيم معنوية حيث بلغت قيم مربع كاي لكل منها (13.1) و(10.8) و(8.93) و(11.23) و(9.81)، و(11.54) و(10.46) و(11.85) على التوالي وجميعها أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ). أما الفقرات التي تشير الى جوانب عدم تحقيق ضمان الجودة فهي: الفقرة (97) التي تنص على: (تضع الجامعة كل ما يكفل تنفيذ ما يخطط له بصورة فاعلة)، والفقرة (101) التي تنص على: (المناهج الدراسية تعكس احتياجات سوق العمل)، والفقرة (102) التي تنص على: (أعداد الطلبة في المساقات الدراسية هي أعداد مناسبة من الناحية التربوية)، والفقرة (105) التي تنص على: (تعقد الجامعة امتحانات قبول للطلبة الجدد لقبول الأفضل)، والفقرة (107) التي تنص على: (تخطط الجامعة جيدا قبل فتح تخصصات جديدة)، والفقرة (108) التي تنص على: (يتم طرح التخصصات الجامعية التي تتواءم مع متطلبات التنمية)، والفقرة (109) التي تنص على: (تتجج الجامعة في إعداد الكوادر المناسبة من الخريجين)، والفقرة (110) التي تنص على: (تغطي الجامعة النقص في أعضاء الهيئة التدريسية بفاعلية). وبلغت قيمة الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات المذكورة

## الجدول رقم (10)

## واقع البعد المجتمعي في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية (ن=234)

مستوى المعنوية	$\chi^2$	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستبانة	
0.000	11.3	0.32	4.00	تعزز الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال البحوث التطبيقية.	111
0.003	10.12	0.22	3.79	تعزز الجامعة علاقتها مع المجتمع من خلال المؤتمرات/ الندوات/ ورشات العمل.	112
0.002	10.62	0.74	3.81	تعزز الجامعة علاقتها مع المجتمع من خلال الأنشطة المجتمعية (طبية، صحية...).	113
0.001	10.4	0.79	3.80	ترسخ الجامعة علاقتها مع المجتمع من خلال تزويد سوق العمل بخريجين متميزين.	114
0.438	3.35	0.47	2.88	تزيد الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال برامج حماية البيئة.	115
0.000	11.46	0.44	4.22	تتعاون الجامعة مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات ذات العلاقة.	116
0.05	8.76	0.28	3.4	تمد الجامعة مؤسسات المجتمع المدني بالخبراء من كادرها.	117
0.111	1.113	0.65	3.32	تتعاون الجامعة مع مؤسسات التعليم لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم العالي.	118
0.211	2.35	0.21	2.78	تنسق الجامعة مع المدارس الثانوية في تحسين المناهج الدراسية.	119
0.050	8.83	0.68	3.55	الوسط الحسابي العام	

الفرضية البديلة التي تنص على: (تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على البعد المجتمعي عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$  كأحد عناصر ادارة الجودة الشاملة)، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.55) وقيمة مربع كاي المحسوبة (8.83) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $P \leq 0.05$ ).

#### عاشرا: العلاقة مع الموردين (المجهزين) في الجامعات الفلسطينية

بالنظر الى الجدول رقم (11) يلاحظ ان اجابات عينة الدراسة تؤكد ان الجامعات الفلسطينية لا تتجح بإدارة العلاقة مع الموردين (المجهزين) بصورة تتسجم مع منهج ادارة الجودة الشاملة.

و(1062) و(10.4) و(11.46) و(8.76) وجميعها أعلى من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $P \leq 0.05$ ).

وكان هناك ثلاث فقرات غير معنوية وهي الفقرة (115) التي تنص على: (تزيد الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال برامج حماية البيئة) والفقرة (118) التي تنص على: (تتعاون الجامعة مع مؤسسات التعليم لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم العالي) والفقرة (119) التي تنص على: (تنسق الجامعة مع المدارس الثانوية في تحسين المناهج الدراسية)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لكل فقرة (2.88) و(3.32) و(2.78) على التوالي، أما قيم مربع كاي المحسوبة لنفس الفقرات فقد بلغت (3.35) و(1.113) و(2.35) على التوالي، وجميعها أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $P \leq 0.05$ ). ان النتائج السابقة تؤكد رفض فرضية العدم وقبول

الجدول رقم (11)

واقع العلاقة مع الموردين (المجهزين) في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية (ن=234)

مستوى المعنوية	$\chi^2$	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الاستبانة	
0.472	2.12	1.09	2.92	يجري توريد المشتريات للجامعة باستخدام اسلوب منهجي يكفل الشفافية.	120
0.049	7.9	0.68	3.41	تتم عمليات الشراء باستخدام اسلوب العطاءات.	121
0.347	1.15	1.04	2.86	لدى الجامعة قائمة/ قوائم بأسماء الموردين في المجالات الشرائية المتنوعة.	122
0.681	1.03	1.66	2.71	لدى الجامعة سجل/ سجلات بتاريخ وسمعة كل مورد بعلاقته مع الجامعة.	123
0.224	2.37	0.74	3.18	هناك تعاون بين الجامعة والموردين لتحسين عملياتهم/ منتجاتهم بما ينسجم مع احتياجات الجامعة الفعلية.	124
0.241	4.93	0.59	3.33	تسعى الجامعة الى بناء علاقات استراتيجية مع الموردين.	125
0.011	12.3	0.49	3.90	الالتزام بالموصفات هو معيار اساسي لاختيار اي مورد لتوريد ما يلزم الى الجامعة.	126
0.008	13.11	0.48	3.94	ليس بالضرورة اعتماد العطاءات الأقل سعرا.	127
0.321	2.27	0.83	3.18	تستخدم الجامعة منهاجا فاعلا لتقييم الموردين.	128
0.527	4.2	0.61	3.29	يجري توفير قنوات اتصال فاعلة مع مراكز البحث العلمي.	129
0.345	4.76	0.52	3.35	تعتمد الجامعة على اكثر من مورد لضمان استمرارية التوريد بأحسن المواصفات.	130
0.331	2.48	0.83	3.37	الوسط الحسابي العام	

الفلسطينية عن ادارة العلاقة مع الموردين من منظور ادارة الجودة الشاملة. وهذه الفقرات هي الفقرة (120) التي تنص على: (يجري توريد المشتريات للجامعة باستخدام اسلوب منهجي يكفل الشفافية)، والفقرة (122) التي تنص على: (لدى الجامعة قائمة/ قوائم بأسماء الموردين في المجالات الشرائية المتنوعة)، والفقرة (123) التي تنص على: (لدى الجامعة سجل/ سجلات بتاريخ وسمعة كل مورد بعلاقته مع الجامعة)، والفقرة (124) التي تنص على: (هناك تعاون بين الجامعة والموردين لتحسين عملياتهم/ منتجاتهم بما ينسجم مع احتياجات الجامعة الفعلية)، والفقرة (125) التي تنص على: (تسعى الجامعة الى بناء علاقات استراتيجية مع الموردين)، والفقرة (128) التي تنص على: (تستخدم الجامعة منهاجا فاعلا

ولم يكن هناك سوى ثلاث فقرات معنوية تشير الى الاتجاه الايجابي في العلاقة مع الموردين وهي الفقرة (121) التي تنص على: (تتم عمليات الشراء باستخدام اسلوب العطاءات)، والفقرة (126) التي تنص على: (الالتزام بالموصفات هو معيار اساسي لاختيار اي مورد لتوريد ما يلزم الى الجامعة)، والفقرة (127) التي تنص على: (ليس بالضرورة اعتماد العطاءات الأقل سعرا)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات المذكورة (3.41) و(3.90) و(3.94) على التوالي، وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لكل منها (7.9) و(12.3) و(13.11) على التوالي وجميعها أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ). أما بقية الفقرات فإنها غير معنوية وتشير الى ابتعاد الجامعات



متطلبات واحتياجات المستفيدين، وتكاليف أقل من خلال تحسين الجودة وحذف الأعمال التي لا تضيف أي قيمة. أظهرت نتائج الدراسة ان هناك ضعفا واضحا في تطبيقات سبعة مكونات أساسية من مكونات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية (وهذه الجوانب هي التركيز على المستفيد، والثقافة المنظمة، وتصميم العملية، ودعم الادارة العليا للجودة، والتحسين المستمر، والتركيز على العاملين، والعلاقة مع المورد)، ومن هنا فإن الباحث يوصي ادارات هذه الجامعات بدراسة وتحليل وتشخيص جوانب ضعفها الملموس في هذه الجوانب، والنهوض بهذه الجوانب بما ينسجم مع مضامين ادارة الجودة الشاملة، وهذا الأمر يتطلب الاستعانة بالخبراء، وجعل الجودة والتميز غاية أساسية. ويؤكد الباحث هنا أهمية دعم الادارة العليا لتطبيقات ادارة الجودة الشاملة؛ إذ ان جميع الجهود تذهب هدرا اذا لم يتوفر دعم كاف من الادارة العليا للجامعات.

يتضح من نتائج الدراسة ان الجامعات الفلسطينية تولي ثلاثة مكونات أساسية من مكونات ادارة الجودة الشاملة اهتماماً ملموساً (وهذه المكونات هي القياس الدقيق، وضمان الجودة، والبعد المجتمعي)، غير أن مستوى هذا الاهتمام - مع أنه أفضل من الاهتمام بالجوانب السبعة السابقة- يعدّ غير كاف من وجهة نظر الباحث، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لهذه المكونات الثلاثة (3.75) و(3.56) و(3.55) على التوالي، وهي قيم تتجاوز المتوسط بقليل، ومن هنا فإن الباحث يوصي ادارات هذه الجامعات بأن تولي هذه المكونات الثلاثة اهتماما اكبر، وتسعى الى تعزيزها.

يوصي الباحث ادارات الجامعات الفلسطينية ووحدات الجودة في هذه الجامعات باعتماد منهج المقارنة المرجعية Benchmarking لتحسين مستوى جودة خدماتها التعليمية والادارية والتكميلية والمساندة، وان يطبق هذا المنهج بالمقارنة مع جامعات متميزة عالميا.

لتقييم الموردين)، والفقرة (129) التي تنص على: (يجري توفير قنوات اتصال فاعلة مع مراكز البحث العلمي)، والفقرة (130) التي تنص على: (تعتمد الجامعة على أكثر من مورد لضمان استمرارية التوريد بأحسن المواصفات). وبلغت قيمة الوسط الحسابي لكل فقرة من هذه الفقرات (2.92) و(2.86) و(2.71) و(3.18) و (33.3) و(3.18) و(3.29) و(3.35) على التوالي. وبلغت قيم مربع كاي المحسوبة للفقرات (2.12) و(1.15) و(1.03) و(2.37) و(4.93) و(2.27) و(4.2) و(4.76) على التوالي. ان هذه النتائج تؤكد قبول فرضية العدم العاشرة التي تنص على: (لا تركز الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على العلاقة مع الموردين عند مستوى الدلالة الاحصائية  $P \leq 0.05$  كأحد عناصر ادارة الجودة الشاملة).

### 5- التوصيات Recommendations

- 1- إن إدارة الجودة الشاملة لخدمات مؤسسات التعليم العالي تتطلب توفير هيئة من الأكاديميين والإداريين ذوي الخبرة العريقة ممن يشاركون في تقويم جودة الخدمات التعليمية وخدمات البحث العلمي والخدمات الإدارية لجميع الحقول التعليمية والبحثية في هذه المؤسسات.
- 2- إن توفير التمويل والدعم المالي الكافي هو شرط أساسي لضمان جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي.
- 3- إن إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي هي فلسفة عامة وتنافسية وعملياتية تركز على تحقيق الإيمان الراسخ والالتزام العميق لدى إدارات مؤسسات التعليم العالي لتحقيق رضا الطلبة والعاملين وأسواق العمل، والتحسين المستمر وتحقيق التميز في جودة الخدمات التعليمية وتحقيق الأفضل في جميع وظائف ووحدات وأنشطة الجامعة. ومن هنا، فإن الباحث يوصي ادارات الجامعات الفلسطينية باعتماد كامل لمكونات إدارة الجودة الشاملة، وهذا سيقود الى تحقيق مستوى أفضل من جودة الخدمات التعليمية، وتقليل تذبذب الجودة، وتحقيق استجابة أسرع في حاجات السوق والمجتمع، وتحقيق مرونة أكبر في الاستجابة والتكيف مع التغيرات في

## 6- المراجع

- Quality*, 9: 7-14.
- Entin, D. 1994. Whither TQM? A Second Look, *AAHE Bulletin*, 46 (9): 3-7.
- Freed, J. and Klugman, M. 1997. *Quality Principles and Practices in Higher Education: Different Questions for Different Times*, Aryx Press, Press, Phoenix, AZ., 33.
- Gore, E. 1999. Organizational Culture: a New Zealand Study, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17 (1): 14-26.
- Hebert, F., Dellana, S. and Bass, K. 1995. Total Quality Management in the Business School: The Faculty View Point, *Advanced Management Journal*, 60: 20-31.
- Hilmer, Michael. 2000. Does the Return to University Quality Differ from Transfer Students and Direct Attendees? *Economics of Education Review*, (19): 47-61.
- Hilmer, Michael. 2002. Human Capital Attainment, University Quality, and Entry-Level Wages for College Transfer Students, *Southern Economic Journal*, 69 (2): 457-469.
- Horine and Hailey, W. 1995. Challenge to Successful Quality Management in Higher Education Institutions, *Innovative Higher Education*, 20 (1): 7-17.
- Iezzoni L., Davis R. and Soukup, J. 2003. Quality Dimensions that Most Concern People with Physical and Sensory Disabilities, *Archives of Internal Medicine*, 163 (17): 2085-2092.
- Irani, Z., Beskese, A. and Love, P. 2004. Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organizational Excellence, *Technovation*, 24: 643-650.
- Jiang, James. 2002. Measuring Information System Service Quality: SERVQUAL from the other Side, *MIS Quarterly*, 26 (2): 145-166.
- Koch, J. and Fisher, J. 1998. Higher Education and Total Quality Management, *Total Quality Management*, 659-668.
- Lawler, E. *Motivation in Work Organizations*, Monterey, CA: Brooks, 122: 124.
- Lawler, E. and Mohrman, S. 1985. Quality Circles: After the Fad, *Harvard Business Review*, 65-71.
- Bailey, D. and Bennett, J. 1996. The Realistic Model of Higher Education, *Quality Progress*, (29): 77-83.
- Bass, K., Dellana, S. and Herbert, F. 1996. Assessing the Use of Total Quality Management in the Business School Classroom, *Journal of Education for Business*, 72 (4): 339-343.
- Beer, Michael. 2003. Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation, *Decision Sciences*, 34 (4): 623-642.
- Blackmur, Douglas. 2004. Issues in Higher Education Quality Assurance, *Australian Journal of Public Administration*, 63 (2): 105-116.
- Bonesronning, Hans. 2004. Can Effective Teacher Behavior be Identified? *Economics of Education Review*, (23): 237-247.
- Bonser, C. 1999. Total Quality Education, *Public Administration Review*, (52): 504-512.
- Burkhalter, B. 1996. How Can Institutions of Higher Education Achieve Quality within the New Economy?, *Total Quality Management*, (7): 153-160.
- Cascio and Wayne, F. 1993. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Choi, T. and Behling, O. 1997. Top Managers and TQM Success: One More Look After All These Years, *Academy of Management Executives*, February, 37-47.
- Cruickshank, Mary. 2003. Total Quality Management in the Higher Education Sector: A Literature Review from an International and Australian Perspective, *TQM and Business Excellence*, 14 (10): 1159-1167.
- Dean, J. and Evans, J. 1994. *Total Quality Management: Organization and Strategy*, St. Paul, MN: West Publishing. 29.
- Durlabhji, S. and Fusilier, M. 1999. The Improved Classroom: Applying TQM to College Teaching, *Managing Service*

- Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, January, 15-37.
- Ruben, B. 1995. *Quality in Higher Education*, New Brunswick, New Jersey, Transaction Publisher, 48.
- Sarason, S. 1995. *School Change: The Personal Development of Point of View*, New York: Teachers College Press, 103.
- Shiba, S., Graham, A. and Walden, D. 1993. *A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management*, Cambridge, MA: Productivity Press, 36-45.
- Soisson, A. 2000. An Analysis of a University TQM Program from Process, Content, and Results Perspectives, *Dissertation Submitted for the Degree of Doctor of Education*, School of Education, Boston University, 40-43.
- Tunks, R. 1995. *Fast Track to Quality*, McGraw-Hill, Inc., New Jersey, 38.
- Wallace, J. 1999. The Case for Students as Customers, *Quality Progress*, 32 (2): 47-51.
- Welsh, J. and Dey, S. 2002. Quality Measurement and Quality Assurance in Higher Education, *Quality Assurance in Education*, 10 (1): 17-25.
- Youssef, M. 1994. Design for Manufacturability and Time-to-Market: Theoretical Foundations, *International Journal of Operations and Productions Management*, 12: 6-21.
- Lawrence, J. and McCollough, M. 2001. A Conceptual Framework for Guaranteeing Higher Education, *Quality Assurance in Higher Education*, 9 (3): 139-152.
- Lucas, C. 1996. *Crisis in the Academy: Rethinking Higher Education in America*, St Martins, New Yorkk, 38.
- Masterson, S. and Tylor, M. 1996. Total Quality Management and Performance Appraisal: an Integrative Perspective, *Journal of Quality Management*, 1 (1): 67-89.
- Mathis, L. and John A. 1996. *Personnel /Human Resource Management*, New York.
- McCollough, M. and Gremler, D. 1999. Guaranteeing Student Satisfaction in an Exercise in Treating Student as Customers, *Journal of Marketing Education*, 21 (2): 118-130.
- Milkovich, G. and William, G. 1997. *Personnel/ Human Resource Management: A Diagnostic Approach*, Business Applications Inc., 73-74.
- Oakland, J. 2000. *Total Quality Management*, Butterworth, Heinemann.
- Ono, Hiroshi. 2004. College Quality and Earnings in the Japanese Labor Market, *Industrial Relations*, 43 (3): 595-616.
- Powell, T. 1995. Total Quality Management as Competitive

## Status of Total Quality Management Applications in Palestinian Universities

Yusuf A. Abu Fara

### ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is a concept that indicates a comprehensive and integrative approach which improves the flexibility, effectiveness, and competitiveness -through planning, organizing, and understanding all organizational activities, achieving employees' participation and empowerment, planning and implementing change processes that reinforce TQM approach and eliminate obstacles that obstruct the implementation of this approach. TQM focuses on preventing problems –before they happen- not on correcting problems. It is a preventive approach not a corrective approach. Implementing TQM approach in higher education sector is a unique solution. This approach enables universities to offer educational services in the form of graduates that are qualified to meet the needs of the market and the society.

This study aimed at analyzing and measuring the status of total quality management in the Palestinian universities in the West Bank. Ten major hypotheses were tested. These ten hypotheses focused on the ten major factors of TQM. A questionnaire was used to gather the required data from (234) faculty members randomly.

Based on the opinions of five specialists, the validity of the tool was insured, and the reliability of the tool was examined using the correlation method.

The results of the study revealed non-significant attention to seven major factors of TQM (customer focus, organizational culture, process design, top management commitment, continuous improvement, focus on employees, and relationship with suppliers).

The study revealed also significant attention just to three major factors of TQM (accurate measurement, quality assurance, and building societal networking).

One of the recommendations was the necessity of involving all factors of TQM in all components of the university system (inputs, processes and outputs).

يوسف أحمد أبو فارة

أستاذ التسويق وإدارة الأعمال المساعد، يحمل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، تسويق، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، عام 1998. رئيس دائرتي إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القدس، ابوديس، فلسطين، رئيس وحدة الجودة للعام 2005، وعضو المجلس الأكاديمي، وعضو مجلس البحث العلمي في جامعة القدس.

Received on 4/1/2005 and Accepted for Publication on 5/2/2006.