

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص التسيير العمومي

واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية
(دراسة حالة كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك)

مذكرة مقدّمة ضمن مُتطلّبات الحُصول على شهادة الماجستير في التسيير
العمومي

إشراف:

إعداد الطالب:

الأستاذ الدكتور زايد مراد

محمد غصاب أبوعليم

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ. بدعيّة عبدالله أستاذ التعليم العالي.....رئيساً
أ. زايد مراد أستاذ محاضر.....مقرراً
أ. يوسف بومدين.....أستاذ محاضر.....عضواً
أ. غول فرحات.....أستاذ محاضر.....عضواً
أ. بواشري أمينة.....أستاذة مساعدة..... عضواً

العام الجامعي

٢٠١٢/٢٠١١

الإهداء

إلى من ربباني صغيرا ... والداي

إلى رفيقة دربي ... زوجتي

إلى عمي ... لين و ليث

إلى أخواني و أخواتي

إلى أهل زوجتي

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان :

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

إلى أستاذي الدكتور زايد مراد الذي لم يبخل بجهده
وعلمه ليجعل من هذا العمل واقعاً ملموساً

إلى لجنة المناقشة مسبقاً على تفضلهم بالإطلاع على
محتويات هذا العمل

إلى بلدي الثاني الجزائر بلد المليون ونصف شهيد

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	أوجه الإختلاف بين المخرجات المادية والمخرجات الخدمية.	١٥
٢	معايير عائلة (ISO 9000) نظام الجودة العالمي.	٥٠
٣	نسبة أعضاء الجهاز الإداري الى الأكاديمي في الجامعات الأردنية الرسمية.	٧٦
٤	نسبة أعضاء الجهاز الإداري الى الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة.	٧٧
٥	عدد اعضاء الجهاز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الرسمية حسب الجامعة والرتبة الأكاديمية للعام الجامعي (٢٠٠٩).	٧٨
٦	سلم الرواتب لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (بالدينار).	٨٠
٧	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة.	١٣٥
٨	معامل الإتساق الداخلي كرونباخ الفا.	١٤٠
٩	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لواقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني.	١٤٣
١٠	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات قسم الإدارة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	١٤٤
١١	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات تطبيقات ثقافة الجودة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	١٤٦

الرقم	الموضوع	الصفحة
١٢	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الإمكانيات المتاحة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	١٤٧
١٣	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	١٤٨
١٤	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البيئة التعليمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	١٥٠
١٥	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المنهاج و نظام الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	١٥٢
١٦	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات الطلبة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	١٥٣
١٧	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.	١٥٤
١٨	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعا لمتغير العمر.	١٦١
١٩	الحالة الاجتماعية.	١٦٢
٢٠	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية.	١٦٤

الرقم	الموضوع	الصفحة
٢١	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية.	١٦٤
٢٢	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لمتغير الجامعة.	١٦٥
٢٣	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لمتغير القسم الذي يدرس فيه عضو هيئة التدريس.	١٦٦
٢٤	تحليل التباين الأحادي لمتغير الحالة الاجتماعية.	١٧٣

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين.	٢٣
٢	ثلاثية الجودة لـ Juran.	٢٦
٣	العلاقة بين عناصر: التمكين و القدرة والتعليم و توقعات العاملين في منهج إدارة الجودة الشاملة.	٣٤
٤	نموذج لخريطة التدفق.	٤٣
٥	تصنيفات معايير الأيزو (ISO 9000).	٤٩
٦	نموذج إدارة الجودة المبني على أساس العمليات.	٥١
٧	عناصر البيئة الداخلية والخارجية الرئيسية لضمان الجودة والإعتماد.	٨٨
٨	أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية.	١٠٥
٩	الهيكل التنظيمي للوحدات واللجان الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.	١٠٨

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	الغلاف	أ
٢	الإهداء	ب
٣	شكر و تقدير	ج
٤	قائمة الجداول	د
٥	قائمة الأشكال	ز
٦	قائمة المحتويات	ح
٧	قائمة التعريفات الاجرائية	م
٨	المستخلص باللغة العربية	س
٩	المستخلص باللغة الانجليزية	ع
١٠	المقدمة	١
١١	أهمية البحث	٣
١٢	أهداف البحث	٣
١٣	مبررات اختيار الموضوع	٤
١٤	مشكلة البحث	٤
١٥	فرضية البحث	٥
١٦	منهج البحث	٦
١٧	أدوات البحث	٦

الرقم	الموضوع	الصفحة
١٨	الدراسات السابقة	٦
١٩	محددات الدراسة	١٠
٢٠	صعوبات البحث	١٠
٢١	الفصل الأول: ادارة الجودة الشاملة - المفهوم و مقومات التطبيق في مجال التعليم العالي.	١٢
٢٢	تمهيد	١٢
٢٣	المبحث الأول: الاطار المعرفي لإدارة الجودة الشاملة.	١٣
٢٤	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.	١٣
٢٥	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	١٨
٢٦	المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة.	٢١
٢٧	المبحث الثاني: الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة.	٣١
٢٨	المطلب الأول: مبادئ و مميزات واهتمامات إدارة الجودة الشاملة.	٣١
٢٩	المطلب الثاني: أبعاد وطرق ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٣٧
٣٠	المطلب الثالث: الأيزو (ISO) كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤٧
٣١	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.	٥٤
٣٢	المطلب الأول: مفهوم و أهداف ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٥٤
٣٤	المطلب الثاني: مكونات و معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.	٥٨

الرقم	الموضوع	الصفحة
٣٥	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.	٦٤
٣٦	خلاصة الفصل.	٦٧
٣٧	الفصل الثاني: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية.	٦٩
٣٨	تمهيد.	٦٩
٣٩	المبحث الأول: التعليم العالي في الأردن.	٧٠
٤٠	المطلب الأول: التعليم العالي في الأردن - الواقع و الأهمية.	٧٠
٤١	المطلب الثاني: الهيكلية الادارية للتعليم العالي في الأردن.	٧٣
٤٢	المطلب الثالث: أنموذج لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن.	٨٢
٤٣	المبحث الثاني: الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية.	٨٩
٤٤	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية.	٨٩
٤٥	المطلب الثاني: عناصر الجودة في مؤسسات التعليم العالي.	٩٢
٤٦	المطلب الثالث: ضمان جودة التعليم العالي.	٩٧
٤٧	المبحث الثالث: الاعتماد كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية.	١١٥

الرقم	الموضوع	الصفحة
٤٨	المطلب الأول: أهداف وأنواع الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي الأردنية.	١١٥
٤٩	المطلب الثاني: محاور الاعتماد العام و الخاص لمؤسسات التعليم العالي الأردنية.	١١٦
٥٠	المطلب الثالث: محاور الاعتماد العام للدراسات العليا.	١٢٣
٥١	خلاصة الفصل.	١٢٦
٥٢	الفصل الثالث: واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة اليرموك.	١٢٩
٥٣	تمهيد.	١٢٩
٥٤	المبحث الأول: اطار الدراسة الميدانية.	١٣٠
٥٥	المطلب الأول: جامعة اليرموك - الواقع والطموح.	١٣٠
٥٦	المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها.	١٣٤
٥٧	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية.	١٣٨
٥٨	المبحث الثاني: العرض و التحليل للبيانات و النتائج.	١٤١
٥٩	المطلب الأول: الدراسة الميدانية: المعالجات الاحصائية - التطبيق - المتغيرات.	١٤١
٦٠	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	١٤٢
٦١	المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.	١٦٠
٦٢	المبحث الثالث: مناقشة الدراسة.	١٦٧

الصفحة	الموضوع	الرقم
١٦٧	المطلب الأول: مناقشة الفرضية الأولى.	٦٣
١٧٢	المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الثانية.	٦٤
١٧٦	النتائج.	٦٥
١٧٨	التوصيات.	٦٦
١٧٩	خلاصة الفصل.	٦٧
١٨٠	الخاتمة.	٦٨
١٨٤	قائمة المراجع.	٦٩
١٩٦	الملاحق.	٧٠

التعريفات الإجرائية

لأغراض الدراسة تمّ تعريف المصطلحات التالية:

١- **المؤسسة (Institution):** يُقصد بها كل مؤسسة تعليمية حكومية أو خاصة تُقدّم برامج دراسية مُنظمة بعد الحصول على شهادة الثانوية العامة وتهدف إلى منح درجة علمية.

٢- **الجودة (Quality):** تُعرف بأنها المطابقة لمُتطلبات أو مواصفات مُعيّنة بينما يُعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات مُعيّنة.

٣- **الجودة الشاملة (Total Quality):** يُقصد بها في الإدارة مجموعة من الخصائص أو السمات التي تُعبّر بدقّة وشمولية عن جوهر الإدارة وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومُخرجات وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع.

٤- **الجامعة (University):** مؤسسة علمية مُستقلة ذات هيكل تنظيمي مُعيّن، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية مُعيّنة تتمثّل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المُجتمع.

وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتُقدّم برامج دراسية مُتنوّعة في تخصصات مُختلفة، منها ما هو على مستوى البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا، يُمنح بموجبها الطلاب درجات علمية.

٥- **الجامعة العامة (Government University):** مؤسسة تنشأ بموجب قانون خاص بها، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية وهي ذات إستقلال مالي وإداري وعلمي، وتُشرف عليها الدولة. ومُدّة الدراسة فيها لا تقلّ عن أربع سنوات أو ما يُعادلها وتُمنح الدرجة الجامعية الأولى - البكالوريوس - على الأقل.

٦- **معايير قياسية (Standards):** وهي معايير للمُقارنة تُستعمل لوضع أهداف وتقييم الإنجاز وقد تكون هذه المعايير عبارة عن المُستويات الحالية للإنجاز في المؤسسة (مثلاً نسبة الطلاب الذين أتموا دراسة إدارة الأعمال) وقد تكون هذه المعايير

أيضاً عبارة عن مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية أو مستويات إنجاز في مؤسسة أخرى يتم إختيارها للمقارنة (مثلاً عدد نشرات البحوث التي قام بها كل عضو هيئة دراسية متفرغ في جامعة ما).

٧- الإعتدَاد (Accreditation): يُقصد به مجموع الإجراءات والعمليات التي تقوم بها هيئة الإعتدَاد من أجل أن تتأكد من أن المؤسسة قد تحققت فيها شروط ومواصفات الجودة النوعية المعتمدة لدى مؤسسات التقييم. بينما تذكر لجنة التعليم العالي (Committee of Higher Education) أن المصطلح يشير إلى ممارسات تقوم بها هيئة خارجية، وهي مؤسسة الإعتدَاد لمساعدة المؤسسات الشبيهة لها، والتي لها خدمة في المجال ممن يتقدم إليها للحصول على الإعتدَاد في عملية التقييم، وتحسين أهدافها التعليمية. وإنها إحدى الوسائل التي يتبناها المجتمع التعليمي بغية التنظيم الذاتي والمراجعة المثلية من أجل تقييم ودعم نوعية وكفاءة التعليم بصورة تجعله موضع ثقة الناس والتقليل من مدى تحكم الأجهزة الخارجية.

المستخلص

إنّ موضوع إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت محطّ إهتمام جميع المؤسسات وإنّ مؤسسات التعليم العالي هي من المؤسسات التي إهتمت بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع مجالاتها.

ومن خلال هذا البحث تمّ دراسة المفاهيم والمبادئ والأهداف والأبعاد والمتطلبات لإدارة الجودة الشاملة ومفهوم وأهمية وعناصر وأهداف وصعوبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومن ثمّ على مستوى مؤسسات التعليم العالي الأردنية.

وقد تمّ إجراء دراسة ميدانية تحليلية على كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك للتعرف على مدى تطبيق هذا المفهوم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تُعزى لمتغيرات العمر، الحالة الإجتماعية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي منح منها المؤهل العلمي، القسم الذي يُدرّس فيه عضو هيئة التدريس. وبلغ عدد عينة الدراسة (٦٠) عضو هيئة تدريس، حيث تمّ مسح ما عدده (٤٠) عضواً. وتمّ استخدام الإستيانه كوسيلة لجمع البيانات من عينة مُجتمع الدراسة. وللتوصل إلى نتائج الدراسة استخدم الباحث المتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي.

وأظهر التحليل أنّ الدرجه الكلية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية (متوسطة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$ ، تُعزى لمتغيرات الدراسة وإنه يتوفّر في الكلية أعضاء هيئة تدريسية يتميّزون بالخبرة والكفاءة و المؤهلات العلمية والرتبة الأكاديمية وأنّ الجامعة والكلية والقسم تُراعي الظروف الإنسانية لذوي الإحتياجات الخاصة بينما كان هناك تفرّد باتخاذ القرارات من قبل أصحاب القرار وضعف الإتصال بين القسم والطلبة والمُجتمع المحلي.

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is a modern management concept that institutions of different kinds are trying to implement and the institutions of higher education are among them. This research studies the concepts, principles, goals, and dimensions of Total Quality Management. Then this research goes through the requirements, objectives, dimensions, elements, importance and difficulties of applying this concept in higher education institutions in general then at the level of Jordanian ones.

A field analytical study is carried out on the Faculty of Economics and Administrative Sciences at Yarmouk University to find out how the concept of Total Quality Management is applied from the perspective of the members of the teaching staff which is attributed to a group of variables some of them are ; age, marital status, academic rank, number of years of experience, .etc. The number of the study sample is (60) whereas only (40) are of use. The Questionnaire is used as a means to collect data. The researcher used arithmetic averages, standard deviations, and standard deviations of single variance.

The analysis shows that the total degree of the reality of application of Total Quality Management in the Faculty is (Medium) and there are no statistically significant differences at the level of the function ($\alpha=0.05$) due to the study variables. The faculty is characterized by the experience, and scientific qualifications of its teaching staff. The college takes into account the conditions for those with special needs. On the other hand, the people in charge of decision making tend to make these decisions individually, and there is poor communication between the department, students and community.

المُقدِّمة :

يَهْتَمُّ مَوْضُوعُ الجُودَةِ بِجَمِيعِ البُحُوثِ وَالدِّرَاسَاتِ وَالتَّقَارِيرِ فِي جَمِيعِ المَجَالَاتِ، وَمِنْ خِلالِ هَذِهِ البَحْثِ سَوفَ يَتِمُّ التَّرْكِيزُ عَلى مَؤَسَّساتِ التَّعْلِيمِ العَالِي، وَالعَمَلُ عَلى الرِّبْطِ وَالتَّعَاوُنِ مَعَ الجِهَاتِ الحُكُومِيَّةِ وَالدَّوَائِرِ وَالمَؤَسَّساتِ الأُخْرَى الَّتِي تَهْتَمُّ بِمَوْضُوعِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ، وَذَلِكَ وَفِيقَ الإِجْرَاءَاتِ النِّظامِيَّةِ بِهَدَفِ التَّعْرِيفِ بِمَوْضُوعِ الجُودَةِ، كَوْنَهُ مِنَ المَوَاضِعِ المُهِمَّةِ الَّتِي تَسْعَى إِلى تَحْقِيقِهِ جَمِيعَ المُنْظَمَاتِ، وَمِنْ ضِمْنِهَا مَؤَسَّساتِ التَّعْلِيمِ العَالِي، حَيْثُ تَهْتَمُّ إِدارةُ الجُودَةِ فِي هَذَا المَجَالِ بِالإِشْرَافِ وَالمُتَابَعَةِ لِأنْظِمَةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي جَمِيعِ الجَامِعَاتِ الَّتِي تُطَبِّقُ نِظامَ المَواصِفَاتِ (أيزو ٩٠٠٢)، وَكَذَلِكَ مِنْ خِلالِ إِنْشَاءِ دَلِيلٍ لِلجُودَةِ وَفِيقَ سِياسَاتِ وَأَهْدَافِ التَّعْلِيمِ العَالِي، وَتَنْفِيزِ بَرَامِجِ التَّدْرِيبِ وَالتَّعْلِيمِ وَتَحْسِينِ وَتَطْوِيرِ مَصادرِ التَّعْلِيمِ، وَتَحْسِينِ مُسْتَوَى الأَدَاءِ لِلإِدَارِيِّينَ وَالأَساتِذَةِ وَالموظِّفِينَ، لِلإِرْتِقاءِ بِمُسْتَوَى الطُّلَبَةِ فِي جَمِيعِ الجَوَانِبِ العِلْمِيَّةِ وَالإِجْتِمَاعِيَّةِ وَالثَّقَافِيَّةِ، وَالتَّعَرُّفِ عَلى المُشْكِلاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ المُشْتَرَكَةِ وَتَحْلِيلِهَا بِالطَّرِيقِ العِلْمِيَّةِ، وَإِتْخَاذِ الإِجْرَاءَاتِ الوَقائِيَّةِ لِمَنْعِ حُدُوثِها مُسْتَقْبَلًا.

لِذا تُعدُّ العَمَلِيَّةُ التَّعْلِيمِيَّةُ الرُّكْنَ الأَساسِي لِتَقَدُّمِ أَيِّ بَلَدٍ مِنَ البُلدانِ بِاعتِبارِ أَنَّ الجَامِعَةَ مَنبِرٌ عِلْمِيٌّ وَمَرَكِزٌ إِشْعاعِ حَضارِيٍّ وَإِجْتِمَاعِيٍّ، وَلِأَجْلِ نَشْرِ الوَعْيِ الثَّقَافِيِّ وَالإِجْتِمَاعِيِّ لِهذا الدَّورِ الجَوْهَرِيِّ الَّذِي تَلْعَبُهُ الجَامِعَةُ، فَلَا بُدَّ أَنْ تَكُونَ أَعْمالُها، وَقاعاتُ الدُّروسِ فِيها مُهَيَّأَةً وَتُطَبِّقُ الأنْظِمَةَ العالِمِيَّةَ لِلجُودَةِ، لِأَجْلِ الإِرْتِقاءِ بِالعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ إِلى مُسْتَوَى فِلسَفةِ إِدارةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ. وَتَلْعَبُ إِدارةُ الجُودَةِ الشَّامِلَةَ دوراً أَساسِيًّا فِي تَطْوِيرِ المَناهِجِ وَالمَقَرَّراتِ الدِّرَاسِيَّةِ وَطُرُقِ التَّدْرِيسِ وَكَذَلِكَ المُسْتَلْزَمَاتِ المادِيَّةِ المُساعِدَةِ لِلعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ المُتَمَثِّلَةِ فِي (البنايات، المُخْتَبِرَاتِ، المَكْتَبَاتِ، وَسائِلِ عَرْضِ الدُّروسِ، النادِي الطُّلابِي... الخ).

وَيُمْكِنُ القَوْلُ أَنَّ تَطْبِيقَ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي القِطاعِ التَّعْلِيمِيِّ الجَامِعِيِّ، جَاءَ بَعْدَ الإِطْلاعِ عَلى الدُّروسِ المُسْتَفادَةِ وَالنَّتايجِ الإِيجابِيَّةِ الَّتِي تَمَّ تَحْقِيقُها مِنْ خِلالِ تَطْبِيقِ إِدارةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي مِيدانِ السَّلْعِ وَالخَدَمَاتِ بِما فِيها الخَدَمَاتُ التَّعْلِيمِيَّةِ. حَيْثُ أَصْبَحَتْ كَثِيرٌ مِنَ الجَامِعَاتِ العالِمِيَّةِ تَتَبَنَّى خُطْطاً لِإِقْتِباسِ مَضامِينِ إِدارةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ وَتَطْبِيقِها إِدارِيًّا وَأكادِيمِيًّا، بِهَدَفِ تَقْدِيمِ خَدَمَاتِ جَامِعِيَّةٍ تَتَمَيَّزُ بِجُودَةٍ عَالِيَّةٍ.

وَفي الأُردُنِ يُعْتَبَرُ التَّعْلِيمُ العَالِي بِمُخْتَلَفِ أنْواعِهِ مِنَ جَامِعَاتِ وَكُلِّيَّاتِ وَمَعاهدِ عُلْمِيَّةٍ، غايَةُ فِي الأَهْمِيَّةِ لِمَا لِهذا النِّوعِ مِنَ التَّعْلِيمِ مِنْ أَثرٍ إِيجابِيٍّ عَلى مُخْتَلَفِ أوجُهُ التَّطَوُّرِ، حَيْثُ تَهْدَفُ الجَامِعَاتُ إِلى تَزويدِ الطُّلابِ بِالعِلْمِ، وَالعَمَلُ عَلى تَنْمِيَةِ قُدْرَاتِ الفُرْدِ المُخْتَلَفَةِ بِالتَّدْرِيبِ العَمَلِيِّ وَالمَعْرِفَةِ التَّطْبِيقِيَّةِ لِيَكُونَ الطَّالِبُ قَادِرًا عَلى القِيامِ بِالمَهامِ الَّتِي تُوكَلُ إِليه بِوِظِيفَةٍ مُعَيَّنَةٍ بَعْدَ التَّخَرُّجِ مِنَ الجَامِعَةِ.

بدأت مسيرة التعليم العالي الأردني مع مطلع الستينات، حيث تم إنشاء الجامعة الأردنية عام (١٩٦٢) في عمان كأول جامعة حكومية، وقد بدأت عملها بتدريس (١٦٧) طالباً وطالبة موزعين على عدد من الإختصاصات يعمل على تدريسهم ثمانية أعضاء هيئة تدريس فقط.

ونتيجة لتطور المجتمعات والدولة الأردنية والإقبال الكبير على الدراسة الجامعية توالى عملية التوسع في التعليم الجامعي، حيث تم إفتتاح عدد من الجامعات الحكومية لاحقاً كجامعة اليرموك في إربد عام (١٩٧٦)، وجامعة مؤتة عام (١٩٨١)، وجامعة العلوم والتكنولوجيا عام (١٩٨٦)، وجامعة آل البيت عام (١٩٩٤)، والجامعة الهاشمية عام (١٩٩٥)، وجامعة البلقاء التطبيقية عام (١٩٩٦)، وجامعة الملك حسين عام (١٩٩٩).

ويأتي الإهتمام بالعملية التعليمية في الأردن باعتبارها عملية إستثمار لرأس المال البشري كون الأردن من الدول الفقيرة في الموارد الطبيعية، حيث ساهمت عملية الإستثمار بالتعليم العالي في حل جزء من المشكلات الإقتصادية الوطنية مما جعل الدولة تتوسع في هذا القطاع بفتح باب المنافسة بين التعليم العالي الحكومي و الخاص من خلال منح تراخيص لتأسيس عدد من الجامعات الخاصة يملكها ويعمل على إدارتها أشخاص أكاديميون متخصصون بالتعليم العالي، حيث تم إفتتاح أول جامعة خاصة عام (١٩٩١) وهي جامعة عمان الأهلية ثم تلاها إفتتاح ثمانية جامعات خاصة أخرى تشتمل كل منها على عدد من الكليات وتضم أعضاء هيئة تدريس تتواءم مؤهلاتهم مع شروط الإعتماد العام والخاص لوزارة التعليم العالي.

ونظراً للإهتمام والتوسع الكبير في قطاع التعليم العالي من قبل الجهات الحكومية كان لا بد أن تكون مخرجات العملية التعليمية الكمية والنوعية متميزة بقدر من الجودة مما جعل عملية إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن أمراً واقعاً لتحقيق أهدافها.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

١. يُعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى الجامعات العربية والأردنية لتطبيقه من خلال أدائها لأعمالها وخدماتها.
٢. النقص في الكتابات والأبحاث في المكتبات التعليمية والتربوية العربية وعلى الأخص الأردنية منها التي إختصت بمعالجة موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
٣. يُعدّ التعليم الجامعي ركناً أساسياً لتقدّم أي بلد من البلدان باعتبار الجامعة تمثّل منبراً علمياً ومركزاً للإشعاع الحضاري والإجتماعي على مستوى الدولة ككل.
٤. الجامعات هي مؤسسات خدمية تختص في إنتاج حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية التي تُعدّ أحد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمعات، وهذه الخدمات لا يمكن أن تُحقّق أهدافها إلا إذا تمّ إنتاجها وتقديمها بمستوى مُتميّز من الجودة.
٥. الوقوف على المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي ودراستها وتحليلها بالطرق العلمية للتوصّل إلى الحلول المناسبة لها بما يَمنع حدوثها مُستقبلاً. وهذا سيُسهم في تطوير وتحسين أداء المؤسسات التعليمية العربية و الأردنية منها.
٦. تُمثّل هذه الدراسة أساساً لمزيد من الدراسات الأخرى في نفس المجال.

أهداف البحث

نسعى من وراء هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الإطلاع على أبعاد إدارة الجودة الشاملة من حيث أهدافها وفوائدها وأساليبها ومراحلها ومتطلبات تطبيقها.
٢. التعرف على واقع نظام التعليم الجامعي في الأردن، وإبراز مُختلف المشاكل التي يواجهها، وكذلك الإصلاحات التي من الممكن تبنيها بقصد الرّفع من مستويات جودته.
٣. بلورة الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم الجامعي، ومن ثمّ تحديد الأدوات والأساليب لتطبيقه لوضع هذه الأطر المفاهيمية موضع التنفيذ.
٤. التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

٥. دراسة المناهج والمقررات والخطط الدراسية، لمعرفة مدى تحقيقها لمعايير الجودة في التعليم الجامعي.

٦. قياس واقع جودة الخدمات التعليمية في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ومدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

مُبررات إختيار الموضوع

١. إعتبار موضوع إدارة الجودة الشاملة هو موضوع حديث نسبياً ، ويقع ضمن مقررات الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير على حد سواء في الجزائر والأردن.
٢. الجودة في التعليم العالي أصبح من الموضوعات الرئيسية التي تُطرح في الملتقيات والمؤتمرات والندوات العلمية من قبل الأساتذة الجامعيين المتخصصين في الاقتصاد والعلوم الإدارية.
٣. التطور الذي يشهده قطاع التعليم الجامعي في الأردن، وما رافقه من حركة كبيرة في مجال الترجمة والدراسات والأبحاث في السنوات الأخيرة.
٤. الفضول الشخصي في التعرف على واقع التعليم الجامعي في الأردن، وما يواجهه من مشاكل وتحديات.

إشكالية البحث

إن التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم في مجال العلوم والتكنولوجيا ووسائل الإتصال، يحتم على مؤسسات التعليم العالي تطوير أنظمتها التعليمية لتلبية حاجات المجتمع المتزايدة والمتطورة باستمرار. ولكي تستطيع هذه المؤسسات تلبية هذه الحاجات لا بد من استخدام وسائل ومفاهيم حديثة في تقديمها لخدماتها بما يحقق الرضا للمستفيدين من هذه الخدمات، وبالتالي أدركت هذه المؤسسات أهمية تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في غيرها من القطاعات في أدائها لمهامها، بهدف تحسين وتطوير مخرجات العملية التعليمية بما يواكب الظروف والمتغيرات والتحديات الراهنة.

السؤال الجوهرى

ما هو واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية؟ وما مدى تطبيقها في كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية في جامعة اليرموك؟
ويُمكن الإجابة عنه من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة كنظام يُساعد في إتخاذ القرارات وحلّ المُشكلات وتميُّز أداء المؤسسات؟
٢. ما الدور الذي يُمكن أن تقوم به إدارة الجودة الشاملة من خلال عمليّاتها ومبادئها ومفاهيمها في إضافة قيمة عالية لأعمال وخدمات مؤسسات التعليم العالي الأردنية؟
٣. ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظرهم تُعزى لمتغيّرات العمر، الحالة الإجتماعية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي مُنح منها المؤهل العلمي، القسم الذي يُدرّس فيه عُضو هيئة التدريس؟

الفرضيات

وكإجابة أوليّة على الإشكاليات المطروحة نُورد الفرضيات التالية:

١. يمكن اعتبار مؤسسات التعليم العالي الأردنية لا تُؤمن بتطبيق مفاهيم ومبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة في أعمالها وخدماتها.
٢. هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية - جامعة اليرموك، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية التي تُعزى لمتغيّر العمر، الحالة الإجتماعية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي مُنح منها المؤهل العلمي، القسم الذي يُدرّس فيه عُضو هيئة التدريس.

مَنَهَجُ البَحْثِ

- المَنَهَجُ الوَصْفِي: كَمَنَهَجٍ يَهْدِفُ إِلَى وَصْفِ الظَّاهِرَةِ المُرادِ دِرَاسَتِهَا، وَجَمَعَ المَعْلُومَاتِ حَوْلَهَا بَغْيَةً وَصَفَهَا كَمَا هِيَ فِي الوَاقِعِ وَمِنْ ثَمَّ تَحْلِيلَهَا وَتَفْسِيرَهَا عِلْمِيًّا وَبَعْدَ ذَلِكَ تَصَوِيرَهَا كَمِيًّا مِنْ خِلَالِ الدِّرَاسَةِ المِيدَانِيَّةِ.
- المَنَهَجُ التَّارِيخِي: وَذَلِكَ بِالحُصُولِ عَلَى أنواعِ مُخْتَلِفَةٍ مِنَ المَعْرِفَةِ، مِنْ خِلَالِ دِرَاسَةِ وَاقِعِ التَّعْلِيمِ الجامِعِيِّ قَدِيمًا وَحَدِيثًا بِاسْتِعْرَاضِ مَرَاجِلِ تَطَوُّرِهِ المُخْتَلِفَةِ.

أَدَوَاتُ البَحْثِ

لِإِتِمَامِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ سَيُتِمُّ إِسْتِخْدَامُ: الكُتُبِ المُتَخَصِّصَةِ، النِّدَوَاتِ، المُذَكَّرَاتِ، الدُّورِيَّاتِ، التَّقَارِيرِ، المَنْشُورَاتِ وَالدَّرَاسَاتِ، الإِنْتَرْنِتِ. وَكَذَلِكَ أَدَوَاتُ البَحْثِ المِيدَانِيَّاتِ مِثْلَ المُلَاحَظَةِ، الإِسْتِيبَانِ، الأَدَوَاتِ الإِحْصَائِيَّةِ.

الدَّرَاسَاتُ السَّابِقَةُ

الدَّرَاسَاتُ العَرَبِيَّةُ:

"المُحَدِّدَاتُ التَّنْظِيمِيَّةُ لِتَطْبِيقِ إِدَارَةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي جَامِعَةِ المَلِكِ عَبْدِ العَزِيزِ"^١. هَدَفَتْ الدِّرَاسَةُ إِلَى بِنَاءِ أُنْمُودِجِ المُنْتَبِغَاتِ المُخْتَلِفَةِ وَالمُتَعَلِّقَةِ بِمَدَى إِسْتِعْدَادِ جَامِعَةِ المَلِكِ عَبْدِ العَزِيزِ لِتَطْبِيقِ إِدَارَةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ، تَحْدِيدَ مَدَى مِلَامَةِ (تَقَاةِ التَّنْظِيمِ، المَنَاخِ التَّنْظِيمِيَّي) لِجَامِعَةِ المَلِكِ عَبْدِ العَزِيزِ لِتَطْبِيقِ إِدَارَةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ، تَحْدِيدَ مَا هِيَ المَشَاكِلُ الَّتِي تَوَاجِهَ تَطْبِيقِ إِدَارَةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي الجَامِعَةِ وَقَدْ أَظْهَرَتِ النِّتَاجُ وَجُودَ رَغْبَةِ لِقْبُولِ وَتَطْبِيقِ إِدَارَةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي الجَامِعَةِ، مَعَ بَعْضِ المُنْتَبِغَاتِ المُتَعَلِّقَةِ بِالأَبْعَادِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَالسِّيَاسَاتِ الإِدَارِيَّةِ كَعَوَامِلِ كَابِحَةٍ تَعْمَلُ عَلَى زِيَادَةِ مُقَاوِمَةِ التَّغْيِيرِ.

"نَمُودِجٌ مُقْتَرَحٌ لِتَطْبِيقِ فِلْسَافَةِ إِدَارَةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي مَوْسَسَاتِ التَّعْلِيمِ العَالِي"^٢ هَدَفَتْ الدِّرَاسَةُ إِلَى إِقْتِرَاحِ أُنْمُودِجٍ لِتَطْبِيقِ فِلْسَافَةِ إِدَارَةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي مَوْسَسَاتِ التَّعْلِيمِ العَالِي

^١ عبدالله عبد الغني الطجم، " المُحَدِّدَاتُ التَّنْظِيمِيَّةُ لِتَطْبِيقِ إِدَارَةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي جَامِعَةِ المَلِكِ عَبْدِ العَزِيزِ"، دِرَاسَةٌ، مَجَلَّةُ جَامِعَةِ المَلِكِ عَبْدِ العَزِيزِ، ٢٠٠٢، المَجَلدُ ١٥، العَدَدُ ٢.

^٢ عبدالمحسن النعساني "نَمُودِجٌ مُقْتَرَحٌ لِتَطْبِيقِ فِلْسَافَةِ إِدَارَةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ فِي مَوْسَسَاتِ التَّعْلِيمِ العَالِي"، دِرَاسَةٌ، المَلْتَقَى العَرَبِيَّ لِتَطْوِيرِ إِدَارَةِ الجُودَةِ وَالتَّجَارَةِ فِي الجَامِعَاتِ العَرَبِيَّةِ، حَلَبَ، سُورِيَا، ١١-١٣/٣/٢٠٠٣.

في الجامعات السورية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة قد يُمثل سفينة النجاة للمؤسسات التعليمية التي تجد نفسها في حاجة للحدّثة، خصوصاً مع الضغوطات المتزايدة التي تشهدها هذه المؤسسات مثل تخفيض المُخصَّصات الحكوميّة وتضاؤل في الدعم العام، الأمر الذي يجعل الحاجة لإعادة هيكلة قطاع التعليم العالي أكثر إلحاحاً أكثر من أي وقت مضى، وحتى تستطيع المؤسسات أن تُحقّق النّجاح في تبنّي هذه الفلسفة، لا بد أن تحظى هذه الفلسفة بالالتزام شامل من القيّم للقاعدة، كما يجب أن تعمل المؤسسة بالكامل كي تحظى بالقوة وتُحقّق النّجاح الذي تطمح إليه المؤسسة التعليمية.

" تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الكويت وذلك من خلال التّحقّق من صديقتها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمّن (٤٨) فقرة موزّعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي مُتطلّبات الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية وإتخاذ القرار وخدمة المُجتمع وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربيّة.

"مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربيّة الأمريكية" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربيّة الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ومقارنته مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربيّة الأمريكية وفقاً للمُنغّيرات المُستقلّة الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، الجامعة التي تخرّج منها، الكلية التي يُدرّس فيها، العمر. وأخيراً، تزويد المهتمين والقائمين على أمر الجامعة العربيّة الأمريكية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المُطبّقة بالجامعة للعمل على تعزيزها وتطويرها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha = 0.05$)، في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربيّة الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية

¹ نعمان محمد الموسوي، " تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، دراسة، المجلة التربوية، جامعة الكويت، الكويت، ٢٠٠٣، المجلد ١٧، العدد ٦٧.

² معزوز جابر علاونة، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربيّة الأمريكية"، دراسة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، ٢٠٠٤/٧/٥-٣.

تُعزى لمتغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، الكلية التي يدرس فيها عضو هيئة التدريس، العمر.

"نحو مفهوم مشترك لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" ¹ هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم مشترك لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى إقتراح مجموعة من الإجراءات التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية على المستويين المحلي والإقليمي ومنها تشكيل لجان على مستوى الأقسام العلمية لغرض متابعة إدارة الجودة في القسم العلمي، وتشكيل لجان من القيادة على مستوى الكليات لمتابعة إدارة الجودة والوقوف على تطبيق شروطها، وتكليف دائرة متخصصة في إدارة الجودة على مستوى الجامعة مثل مكتب لتنسيق إدارة الجودة يشرف على تطبيق المعايير على مستوى الجامعة ووضع تقارير لتوضيح حالات الخلل والإيجابيات لغرض المعالجة وسد الثغرات والإستمرار بالحالات الجيدة وتطويرها.

"إدارة الجودة الشاملة لمنظومة إكتساب المعرفة، مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية" ². وفي هذه الدراسة تعرض الباحث إلى إمكانية إستفادة الجزائر بنجاح من مدخل إدارة الجودة الشاملة، في الإرتقاء بأداء المنظومة الوطنية لإكتساب المعرفة وتفعيل دورها الإستراتيجي في تحقيق التنمية الاقتصادية، في ظلّ التحدّيات الجديدة التي أفرزتها ظاهرة العولمة. حيثُ تبيّن منها أيضاً أن سيادة مفهوم الكمّ على حساب النوع وضعف مناهج المنظومة التربوية السائدة، وغياب نسق وطني فعّال للإبتكار أدى إلى عدم إتساق مخرجات المنظومة المعرفية مع الإحتياجات الفعلية للمجتمع والمنتطلبات الأساسية للتنمية.

"إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظلّ المتغيرات العالمية المعاصرة حالة الأستاذ الجامعي الجزائري" ³ - وفي هذه الدراسة تعرض الباحث إلى مدى مساهمة العوامل الدولية والداخلية في التأثير على فعالية إدارة الموارد البشرية في الجامعات

¹ محمد عبدالعالي النعيمي، "نحو مفهوم مشترك لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، دراسة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي، العدد 4، 2007.

² محمد مرايمي، "إدارة الجودة الشاملة لمنظومة إكتساب المعرفة، مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب - البلدة، 2006 - 2007.

³ قوي بوحنية، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظلّ المتغيرات العالمية المعاصرة" حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والإعلام - جامعة الجزائر 2006 - 2007.

الجزائرية بشكل عام، وعلى أداء أساتذة التعليم العالي في الجزائر بوجه خاص، حيثُ بيّنت الدراسة حقيقة مفادها أن الأوضاع الداخلية للبيئة الجامعية الجزائرية تتميّز بالأداء الروتيني وعدم تحقيق الأهداف ونقص الكفاءة والفعالية، كما أن السياسة الجزائرية للتعليم العالي ركزت على التوسّع الكمي الذي لم يُرافقه تطوّر نوعي، وخلصت الدراسة إلى أن الجامعات الجزائرية بحاجة ماسّة لإعادة ترتيب كُلي يُعلن من خلالها الإلتزام بالجودة التعليمية.

الدّراسات الأجنبيّة

دراسة (Quality Assurance and E-learning) بعنوان (2005،et.al،Connolly) "Reflections from The front line" هدّفت الدراسة إلى إختبار مداخل ضمان الجودة كالتعلّم الإلكتروني، التحوّل والتعزيز المُستخدمة في الجامعة. وقد أُجريت الدراسة في جامعة Glamorgan في المملكة المتّحدة. وقد توصلت الدراسة إلى كفاءة المداخل الجديدة لضمن الجودة والإلتزام بالتغيير في الأساليب التعليمية من خلال هذه المداخل.

دراسة Anderson (2006) بعنوان "Assuring Quality/Resisting Quality Assurance": Academics responses to "Quality" in some Australian Universities" هدّفت الدراسة إلى التعرف على معايير عملية ضمان الجودة من وجهة نظر (٣٠) أكاديمياً يعملون في (١٠) جامعات أسترالية. وتوصلت الدراسة إلى أن ضمان الجودة ومعاييرها تعمل على تحسين الأداء في الجامعات بالإضافة إلى تحسين الإنطباع الإداري تجاه ضمان الجودة.

دراسة (2006،Hoecgt) بعنوان "Quality Assurance in UK Colleges of Education

Professional autonomy and accountability"، control، Trust هدّفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقة والرقابة والحكم الذاتي والمساءلة من جهة وضمن الجودة في التعليم العالي من جهة أخرى في المملكة المتّحدة. بالإضافة لتوضيح مدى إدراك الأكاديميين لتأثير ضمان الجودة على طبيعة أعمالهم. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقة والرقابة والحكم الذاتي والمساءلة من جهة وضمن الجودة في

التعليم العالي من جهة أخرى، ويضمن المساءلة بالإضافة إلى الجودة في ضمان جودة الأعمال المنوي القيام بها.

حُدود الدراسة

سيتم إجراء هذه الدراسة من خلال وجهة نظر عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك والتي تُعزى لمتغير العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي منح منها المؤهل العلمي، القسم الذي يُدرّس فيه عضو هيئة التدريس.

صُعوبات البحث

الجانب النظري:

١. ندرة المراجع من الكتب والأبحاث والدراسات الجامعية العربية منها والأجنبية التي عالجت هذا الموضوع.
٢. توفر عدد كبير من المراجع المتنوعة التي عالجت موضوع الجودة أو إدارة الجودة الشاملة بشكل مُتخصّص والقليل منها قد تعرّض لموضوع التعليم العالي.
٣. تشابه المعلومات التي تقدّمها هذه المراجع حيث أنّ تعدد مثل هذه المراجع لا يُمثّل سوى تكرار لنفس المعلومات.

الجانب التطبيقي:

من الصُعوبات التي واجهت الباحث عند تنفيذ الجانب التطبيقي للدراسة:

١. أُجريت هذه الدراسة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك وبالتالي فإن هذه الدراسة لا تسعى إلى تعميم في النتائج بل اعتبارها مدخلاً لإجراء المزيد من هذه الدراسات و في نفس المجال.
٢. حيثُ أن الجانب التطبيقي من هذه الدراسة تمّ جمع معلوماته من خلال أسلوب توزيع الإستبانة على عينة الدراسة والذي يفترض الدقة والأمانة في الإجابة عنها من قبلهم فإن نتائج هذه الدراسة تعتمد على درجة الجدية المتوقّرة لديهم عند الإجابة عن أسئلة هذه الإستبانة.
٣. تأثرت هذه الدراسة و نتائجها بعاملين ؛ الزمن الذي أُجريت فيه و كذلك خصائص أفراد مُجتمع الدراسة التي قد تتغير من وقت لآخر.

الفصل الأول

الفصل الاول

إدارة الجودة الشاملة - المفهوم ومقومات التطبيق في مجال التعليم العالي

تمهيد:

يشهد العالم منذ عقدين من الزمن تقريباً بروز قوة مؤثرة تعمل على إعادة تشكيل منظومة الإقتصاد والإدارة وتستدعي تغيّراً أساسياً في الإستراتيجيات التنظيمية فقد تمثلت القوى في مجموعة من التيارات مثل العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغيّر في مطالب العملاء، والتغيّر المستمر في الهياكل الإقتصادية والسياسية حالياً. وهذا الأمر فرض على المنظمات باختلاف أشكالها إتباع سياسات جديدة بأدائها، بحيث تكون قادرة على الإستجابة والتكيف السريع والأخذ بزمام المبادرة لضمان الإستمرار والمنافسة في السوق. وقد واكب ذلك ظهور مجموعة من المداخل التي تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الإداري ومنها، إعادة الهندسة، إعادة الإختراع، الجودة الشاملة، وتقليص الحجم الذي هدّف لتقليص النفقات وزيادة الأرباح.

المبحث الأول: الإطار المعرفي لإدارة الجودة الشاملة

المعرفة هي حقل فلسفي قديم مُتجدد، وهي إنتاج نشاط وأعمال العقل البشري¹. فمُنذ المراحل الأولى لتكوين الوعي والإدراك، بدأ الإنسان يسعى لمعرفة ما يُحيط به من ظواهر طبيعية وكونية، وكانت حاجته للمعرفة تُمليها ضرورات الحفاظ على بقائه وتذليل مصاعب البيئة المحيطة والتغلب على تحدياتها المختلفة، فالمعرفة هي أساس يُمكن إعماله لتطوير رأس المال الفكري وكذلك التكنولوجي، ولإختراع وتحقيق الجودة مما يُساهم في تحسين وتطوير المنظمة لأدائها، وبالتالي تمنعها بالميزة التنافسية ما بين المنظمات المنافسة في نفس القطاع. وهذا يتوقف على مدى إدراك مُدراء المنظمات للمفاهيم الحديثة التي تمّ الإشارة إليها سابقاً. ومنها "إدارة الجودة الشاملة"، حيثُ تتأثر عملية التطبيق الفعلي لها بمستوى إدارتهم لمثل هذا المفهوم.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مُصطلح الجودة الشاملة (TQ) - "Total Quality" وإدارة الجودة الشاملة (TQM) "Total Quality Management". من المُصطلحات والتعبير الشائعة في الأدبيات الإدارية المعاصرة وهما يُعبّران عن توجّه عالمي يُسيطر على فكر وتصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم التنظيمية ويحكم كثير من قرارات الإدارة في أدائها لأعمالها فعلى الرُغم من هذا الإهتمام الواسع النطاق لموضوع "إدارة الجودة الشاملة" حديثاً إلا أن أصل هذا الموضوع قديم ويعود لعصور تطوّر الفكر الإداري بعد قيام الثورة الصناعية².

¹ ربا جزا المحاميد. " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية ". مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ٢٠٠٨، ص١٦.

² علي السلمي. " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيرو ". القاهرة . دار غريب للطباعة: مصر، ١٩٩٥، ص٦.

وعند التحدُّث عن الجودة فإن أول ما يتبادر للذهن أنها مرتبطة بالسلعة وهذا يُعبّر عن النطاق الضيق لمثل هذا المفهوم. أمّا المفهوم الواسع والأكثر شمولاً لإدارة الجودة الشاملة فهو يُقدّم رؤية أكثر شمولاً وتطوّراً فالجودة تُعبّر عن السلّع والخدمات بنفس الدرجة، وهي أيضاً جودة العناصر والمُدخلات المُستخدمة لإنتاج تلك السلّع والخدمات.

ومما ساعد على إنتشار هذا النهج الإداري، خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية لصالح الشركات اليابانية، التي ركزت إهتمامها في الأساس على مسألة الجودة، كجسر تعبر من خلاله الى الأسواق العالمية و رضا المستهلك. في حين أن الشركات العالمية الأخرى، وخاصة الأمريكية، كانت تولي إهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، على إعتبار أن مسألة السعر هي هاجس المستهلك الأول. وقد ساد هذا الإتجاه حتى عقد السبعينات، حيث تنبّهت هذه الشركات للخطر المحدق بها، مما دفعها الى تعديل إستراتيجياتها باتجاه إعتقاد فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وفي هذه المرحلة تم التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية سيما في إطار أبعاد العولمة، والتجارة الحرة، وثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي بدورها مكنت العميل من سرعة الاتصال والمفاضلة بين السلع والخدمات.

وعلى الرُغم من وجود أوجه تشابه عديدة بين مُنظّمات إنتاج الخدّمات ومُنظّمات إنتاج السلّع فيما يَتِمّ أداءه من وظائف واهتمام بالجودة وتحسين الإنتاج إلا أنهما يختلفان في كثير من السّمات والتي تجعلهما يتباينان في كيفية أداء هذه الوظائف.

وقد كان هذا الموضوع محط إهتمام العديد من الباحثين الذين عملوا على بيان أوجه الشبه والإختلاف ما بين المنظمات الخدمية ومنظمات إنتاج السلع من حيث كيفية أداءها لوظائفها ودرجة إهتمامها بالجودة، وتحسينها لأساليب إنتاجها، وتحديد التحديات التي تواجه عملية التحسين التي تسعى لتحقيقها.

حيثُ يرى "**Cavanesset Manoocheheni**" أن منظمات الخدمة عند تحسينها لجودة خدّماتها تواجه تحديات أكبر من التي تواجهها منظمات إنتاج السلع عند إنتاجها لسلّعها، نوضحها بالجدول التالي:

الجدول (١)

أوجه الاختلاف بين المخرجات المادية والمخرجات الخدمية

توجد صعوبة في مثل هذه المعايير عند إنتاج الخدمات للأسباب:	طبيعة المخرجات الصناعية تسمح بوجود معايير دقيقة ومحددة يتم الإنتاج على أساسها للأسباب ^١ :
<ul style="list-style-type: none"> - الخدمات غير مادية وهي بالتالي عمليات وأنشطة غير ملموسة يصعب قياسها قبل استهلاكها - لا يستطيع مستخدم الخدمة أن يعيد خدمة الى موردها بعد تقديمها - الخدمات متغيرة الخواص - مميزاتها تتحدد بناء على مقدم الخدمة والعمل والمناخ الذي تؤدي فيه - إنتاج واستهلاك الخدمة غالبا ما يتم على الفور مما يجعلها متحدا كما في الخدمة التعليمية - عند إنتاج الخدمة يعتبر التقييم شخصي ويتوقف على درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة - تعتمد المنظمات الخدمية على تكنولوجيا كثيفة العمل خاصة في مجال الخدمة التعليمية 	<ul style="list-style-type: none"> - السلع المادية هي مخرجات ملموسة يتم ردها إلى منتجها اذا كانت سيئة أو غير ملبية للرغبة - السلع ثابتة الخواص - انفصال السلعة عن شخصية من ينتجها ويوردها وبيئتها - هناك فترات تبين إنتاج السلعة واستهلاكها وهذه الفترة تخضع لاعتبارات - في إنتاج السلع يُسهل قياس الانتاجية ويمكن وضع معايير للرقابة مما يُسهل عملية التقييم - تعتمد المنظمات الصناعية على تكنولوجيا كثيفة راس المال

1991-D،Goseph

المصدر:

pp4-8 n.1.vol.58.government,advancedmanagement,SAM,Buildingqualityintoservices

^١ شيراز محمد طرابلسيه. "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسته تطبيقية على جامعة تشرين". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. سوريا: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠٠٣، ص ٣.

ويُمكن القول أن الهدف من وجود نظام الجودة هو تمكين المنظمة من الوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة في تقديمها لسلعها أو خدماتها مع المحافظة على زيادة هذا المستوى وتحسينه باستمرار.

ومن خلال ما سبق يُمكن القول ان عملية التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة قد مرّت بمراحل متعددة وهي كالآتي:

١- مرحلة الإدارة العلمية - الفحص: إقترنت هذه المرحلة بمرحلة التسيير العلمي للعمل "تايلور" الذي هدَف إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصّص الوظيفي، النمطية، تبسيط إجراءات العمل، كذلك تقسيم العمل مما أدى إلى الإستغلال الأمثل للأيدي العاملة المتوفرة وغير المؤهلة كأفضل طريقة من أجل زيادة الإنتاجية وبأقل الكلفة وذلك من خلال دعوته للفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفثيش ومن خلال هذا الأمر تركّز نشاط التفثيش على فحص المنتجات التي يُنتجها المصنع في المرحلة النهائية ليتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة المحدّدة مسبقاً وكشف عيوب المنتج بهدف تطوير وتحسين العملية الإنتاجية¹.

٢- مرحلة الرقابة على الجودة: كان لظرف الحرب العالمية الثانية الدور الكبير في إجبار الجيش الأمريكي على إبتكار طرق جديدة تستخدم في إختيار العينات الإحصائية، ووضع مواصفات مُحددة لكل إستخدامات الإمدادات العسكرية لتحقيق كفاءتها والذي أُعتبر مساهمة أولى في زيادة شهرة إستخدام الأساليب الإحصائية في تحقيق الجودة في الأداء. وفي مجال الصناعة تمّ تطوير أسلوب إحصائي للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية، وقد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية "Bellelephone" من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب مُتميّزة للرقابة على الجودة. إذ تمّ إنشاء قسم للفحص لأول مرة ونظام لضمان الجودة^٢. وقد كان للعالم الأمريكي ديمينج "E.Deming" مساهمة فردية كبيرة في إقتراح طريقة إحصائية للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية اليابانية. حيث كانت هذه الشركات مُنعترة وتتميّز منتجاتها بالردّائة،

¹ يوسف بومدين. "تاهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة، دراسة حالة NCA بالروبية". رسالة ماجستير. الجزائر: معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠١، ص٨.

² مامون الدرادكة، طارق الشبلي. "الجودة في المنظّمات الحديثة". الطبعة الأولى. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص٢٧.

وبمجرد قبول وتطبيق توصياته تغيّر وضع هذه الشركات وأصبحت من الشركات المنافسة في مجال إنتاجها.

٣- مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة: وهي المرحلة التالية لمراقبة الجودة، والتي أدت إلى ظهور نظرة جديدة نمت تدريجياً من بداية (١٩٥٠) مُتمثلة في تأكيد أو ضمان الجودة. لسبب ما تميّزت به هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من الناحية الاقتصادية والصناعية والاجتماعية، حيث ارتكزت هذه التحوّلات على نقطتين أساسيتين، التطوّر الأول يركّز على ضرورة الإهتمام باحتياجات الزبون وألوياته والإعتراف بالعلاقة بين (مورد- زبون) داخل وخارج المنظمة الذي من شأنه تحسين الرضا النهائي للزبائن خارج المنظمة.

أما التطوّر الثاني فركّز على البعد الإقتصادي للجودة، حيث كان معروفاً عند الصناعات الغربية بأن الجودة تُكلّف كثيراً، وأن المنتج الجيد يُباع بسعر مُرتفع، ولكن "Juran" عمل على إثبات العكس من خلال إعتبره تكاليف الجودة التي يُمكن تجنّبها بالضغط عليها والتقليل منها بواسطة العمليات الوقائية في مُختلف مراحل الإنتاج.

ومع مطلع عام (١٩٧٠) لوحظ تحول ملموس في مجال إدارة الجودة، وذلك من خلال إعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب مُعدّدة في المنظمة وعدم الإكتفاء بالتركيز على الأساليب الإحصائية كأسلوب رقابي على جودة المنتجات. وقد ظهر ذلك من خلال قيام اليابانيين بتطوير مواصفات جديدة لإدارة الجودة الشاملة عُرفت بإسم "المعيار الصناعي".

وقد كان لها الدور الأكبر في تفوق الشركات اليابانية في إنتاج بعض السلع على مثيلاتها من الشركات الأمريكية ومثالها السيارات والأجهزة الإلكترونية والكهربائية. وبالتالي فإن هذه المرحلة إعتبرت بمثابة طريق لبروز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بما يحتويه هذا المفهوم من أفكار ومبادئ ومعايير إعتدتها المنظمات في أدائها لأعمالها^١.

^١ محمد بن شايب. "تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة". رسالة ماجستير الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠٤، ص ص ١٦ - ١٧.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يبدو أن إهتمام الإنسان بالجودة كان إهتمام قديم جداً، حيث يُرجَّح أن تاريخ الجودة يرجع إلى عام (٢١٥٠) قبل الميلاد، وشواهد ذلك قانون حمورابي والذي ينص في بعض بنوده أنه "إذا قام ببناء بيت لرجل، وكان عمله ليس متقناً، وسقط البيت، وقتل صاحبه، فإن ذلك البناء يستحق عقوبة القتل"، وكذلك تمكن المقيسون الفينيقيون من القضاء على تكرار مخالقات الجودة بقطع يد من يصنع منتجاً معيباً^١.

وفي الإتجاهات الحديثة يُعد المدخل التنظيمي أول خطوات التحوّل الفكري لنظرية المنظمة، ولم يولد هذا الإتجاه من فراغ وإنما هو تعبير عن طبيعة المشاكل المزمّنة التي تعرّض لها المدخلين الكلاسيكي والسلوكي والتي أكّدت وإهتمت بالتنظيم الرسمي **Forml (Organization)** الذي يُحقّق في إطارها النظري صور التنبؤ السلوكي في النتائج المتوقّعة أو المقصودة وإهمالها التنظيم غير الرسمي في المنظمة. لذا إنطلق المدخل التنظيمي من حقيقة أن المنظمة هي وحدة إجتماعية واحدة هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية لها في التعامل مع المتغيّرات المختلفة التي تواجه التنظيم.

والجودة وفق المدخل التنظيمي تُعد مدخل فكري جديد بالنسبة للمنظمات الصناعية والخدمية على حدّ سواء كونها ترغّب في نقل نشاط المنظمة من النطاق المحلي إلى النطاق الدولي وهذا التحوّل لا يمكن أن يتحقّق ما لم يكن هناك تقبّل من قبل العاملين بالمنظمة وكذلك وجود تطوّر مستمر في نظام الجودة الذي يعكس إهتمام المنظمة بالأفراد العاملين والذي يعتبر المنظمة أيضاً جزءاً من البيئة الخارجية المحيطة بها تؤثر وتتأثر بها، ومن هنا لا بدّ أن يُنظر إلى الجودة كنظام متكامل وليس كمفهوم إداري فقط.

يُعرّف نظام الجودة بأنه "نظام فعّال لتكامل تطوّر الجودة والجهود التي تُقدّمها الجماعات في منظمة من أجل تحسين الجودة والقدرة على التسويق والهندسة والإنتاج والخدمات المختلفة التي تُساعد بدورها على الإشباع الكلي للمستهلك".

^١ خالد بن سالم بن سيف. " دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية في سلطنة عمان " رسالة ماجستير في الإدارة العامة. الأردن: جامعة ال البيت، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠٠٤، ص ٢٧.

وبذلك تكون الجودة كُنْظَامُ تُحَقِّقُ مجموعة من الفوائد للمُنْظَمَةِ يُمكن بيانها بالآتي:

١- تحقيق الضمان والنَّقَّة.

٢- تطوير العلاقة بين المُجَهِّز والمُسْتَهْلِك.

٣- تأسيس نظام كَفُوٍّ للمُراقِبة والمتابِعة.

٤- تقديم فكرة الأداء الضابِط.

وقد دَفَع الإهتمام بتحقيق هذه الأهداف المُنْظَمَات إلى التَّحوُّل من فكرة ضبط الجودة إلى إِعْتِمَاد نظام للجودة أي من الفحص بعد الحدث إلى إتخاذ إجراءات ومُمارسات سابقة للحدث لِمَنع وُقُوع الخَطَأ^١. فالجودة من المُصطَلَحَات الَّتِي إِسْتُخْدِمَتْ بِأشكال مُخْتَلِفَة ولأجل التَّعبير عن وجهات نَظَر مُتباينة لِإختلاف الباحثين في هذا المَجَال.

فَمِن الناحية اللُغويَّة فإن الجودة (Quality) مُشْتَقَّة من الكَلِمَة اللاتينية (Qualities) ويُقصدُ بها طَبِيعَة الشَّيْء ودرَجَة صَلَاحُه^٢.

وعرَّفَت المُنْظَمَة الدَّولِيَّة للمعايير الجودة بِكُونِها "مجموعة من الخِصائِص الَّتِي تُحدِّد قُدرة المُنتَج (سِلعة أو خِدْمَة) على تلبية تَوَقَّعات الزُّبُون المُعلَّنة والضمْنِيَّة"^٣.

¹ رعد عبدالله الطائي، عيسى قداة. "إدارة الجودة الشَّامِلَة". الطبعة العربية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٤٤.

² زكريا أحمد عزام. "معايير الإعتِمال العام والخاص ودورها في رفع جودة خدمات التعليم العالی". مجلة علوم إنسانية- جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ٢٠٠٧، ربيع، العدد ٣٣، ص ١٥.

³ محمد محبوب الحداد، حاتم عبدالله بن طاهر. "قياس جودة أداء التعليم الجامعي في ليبيا - نموذج قياس حالة جامعة السايح من أكتوبر خلال الفترة (١٩٨٨-٢٠٠٧)". مجلة علوم إنسانية- الأردن، ٢٠٠٩، صيف، العدد ٤٢، ص ٣.

ونظراً للاهتمام الكبير الذي توليه المنظمات المعاصرة لموضوع الجودة في ظل بيئة عالمية تنافسية مفتوحة تأخذ فيها منظمات الأعمال والمنظمات العامة على السواء في العالمين النامي والمتقدم، بأحدث أساليب الإدارة وتحسين الأداء ودعم التنافسية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على حالة الأداء والإنتاجية وبالتالي التواجد في بيئة الأعمال الدولية شديدة المنافسة.

بحيث لم تعد الجودة تلك المتغيرة الثانوية التي لا يلقى لها الإهتمام إلا في حالة ظهور فشل أو خطأ أو عيب بل أصبحت يُعبّر عنها كإدارة تمارس بكفاءة عالية من أجل دعم تنافسية المنظمات المعاصرة وتنظيم فرصة تواجدها عالمياً^١.

والجودة الشاملة كإدارة فقد عرّفها دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية بأنها " مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل^٢."

ومن خلال ما سبق يتضح أن التعاريف السابقة تتباين فيما بينها تبعاً لخلفيات ونظريات الباحثين والكتاب في مجال إدارة الجودة الشاملة حيث جاءت النظرة إلى هذا المفهوم على شكل مكونات منفصلة تارةً وعلى أساس أنها فلسفة إدارية أو ثقافية أو تنظيمية تارةً أخرى وعلى أنها صيغة من العمل التعاوني في أحيان أخرى.

¹ بن عنتر عبد الرحمن. " إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة ". مجلة الباحث-الجزائر، ٢٠٠٨، العدد ٦، ص ١٧٥.

² حنان بنت عبد الرحيم الإحمدي. " محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية ". دورية الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٦، المجلد السادس والأربعون، العدد ٣، ص ٤٥٦.

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة

ارتبطت إدارة الجودة الشاملة في أذهان الكثيرين بالإدارة اليابانية وذلك بسبب النجاح الكبير الذي حققته اليابان في تسويق منتجاتها على أساس الجودة إلا أن الأصول الفكرية لإدارة الجودة الشاملة كانت أمريكية، فقد بذل المهندسون والإحصائيون الأمريكيون خلال الحرب العالمية الثانية جهداً كبيراً للسيطرة على جودة المنتجات الحربية، فخلال تلك الفترة لم يكن مهماً أن يكون تصميم القوات على أفضل ما يمكن فحسب، بل الحصول أيضاً على أسلحة ناجحة وعالية الدقة، لذلك أدت الحاجة الحربية إلى جودة المنتج من خلال استخدام أساليب سيطرة أكثر تعقيداً مما كان موجوداً في السابق.

إن التطورات التي ساهمت في تحسين الجودة آنذاك هي التي شكّلت البدايات الحقيقية لما بات يُعرف اليوم بإدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها نمت وازدهرت في الشرق الأقصى حيث أدى تولدها اللأحق هناك إلى أن تُعد مفتاح الإدارة العالمية في التسعينيات.

وهناك عدد من العلماء البارزون الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عملية تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويُطلق عليهم المفكرون الأوائل لإدارة الجودة الشاملة، ونذكر منهم: إدوارد ديمينج (Edward Deming)، جوزيف جوران (Joseph Juran)، فيليب كروسبي (Philip Crosby)، فيجنوم (Fiegenaum)، كونواي (Conway)، تاجوتشي (Taguchi)، إيشكاوا (Ishikawa)، وغيرهم.

- إسهامات إدوارد ديمينج (Edward Deming)

هو مُستشار أمريكي لُقّب الأب لثورة إدارة الجودة الشاملة، وكان يعمل في وظيفة إحصائي خلال فترة الأربعينيات من هذا القرن، له إسهامات واضحة في مجال الإحصاء، فهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية للجودة.

وخلال الخمسينيات من القرن الماضي قام (ديمنيج) بتدريب المهندسين اليابانيين على الأساليب الإحصائية التي تساعد في رفع مستوى جودة المنتج وتقليل التكاليف. وبرهن ديمنيج بأن استخدام نظام رقابة الجودة المعتمد في الأساليب الإحصائية البسيطة سيُسَهِّل التشخيص الدقيق للأسباب الجوهرية للمشكلات ومن ثمَّ حلّها وقد عبّر ديمنيج عن منهجيته بواسطة إيراده للنقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة، فالبعض يرى بأنها إستراتيجية متكاملة لعلاج المعوّقات التي تواجه القطاع العام، والبعض الآخر يرى بأنها لا تستغني عنها أي منظمة تُحاول تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ويمكن إيجازها في الآتي:

- ١- خَلَقَ هَدَفَ مُسْتَقَرٍّ لِتَحْسِينِ الْمُنْتَجِ وَالْخِدْمَةِ وَذَلِكَ مِنْ أَجْلِ الْمُنَافَسَةِ وَالْبَقَاءِ وَخَلَقَ فُرْصَ عَمَلٍ.
- ٢- تَبَنَّى فِلْسَفَةَ جَدِيدَةً، فَالْعَالَمَ يَعِيشُ مَرِحَلَةَ إِقْتِصَادِيَّةٍ جَدِيدَةٍ وَلَا يَحْتَاجُ إِلَى أَنْ يَعِيشَ فِي أخطاءٍ مُتَوَالِيَةٍ.
- ٣- التَّوَقُّفُ عَنِ الْإِعْتِمَادِ عَلَى أُسَالِيْبِ التَّفْتِيْشِ وَالْفَحْصِ وَاسِعِ الْمَدَى لِتَحْقِيقِ الْجَوْدَةِ.
- ٤- التَّوَقُّفُ عَنِ مُمَارَسَةِ تَقْوِيمِ الْأَعْمَالِ عَلَى أُسَاسِ السَّعْرِ الْمُحَدَّدِ فَقَطْ، وَأَنْ يَكُونَ الْبَدِيلُ عَنِ ذَلِكَ هُوَ خَفْضُ التَّكْلُفَةِ الْكُلِّيَّةِ وَلَيْسَتْ التَّكْلُفَةُ الْمَبْدِئِيَّةُ عِنْدَ التَّعَامُلِ مَعَ الْمُرُودِيْنَ.
- ٥- إِسْتِخْدَامُ الْوَسَائِلِ الْإِحْصَائِيَّةِ لِلتَّعَرُّفِ عَلَى نَوْعِيَّةِ الْمَشْكَلَاتِ وَمَصَادِرِهَا.
- ٦- إِسْتِخْدَامُ الطُّرُقِ الْحَدِيثَةِ لِلتَّدْرِيبِ وَالتَّعْلِيمِ عَلَى الْعَمَلِ بِمَا فِي ذَلِكَ رِجَالُ الْإِدَارَةِ.
- ٧- تَحْسِينُ نِطَاقِ الْإِشْرَافِ وَذَلِكَ لِتَطْوِيرِ مَهَارَاتِ التَّعَاوُنِ.
- ٨- الْإِبْتِعَادُ عَنِ الْخَوْفِ مِنَ التَّغْيِيرِ وَغَرَسِ التَّعَلُّمِ.
- ٩- الْقَضَاءُ عَلَى الْعَوَاقِقِ التَّنْظِيمِيَّةِ بَيْنَ الْأَقْسَامِ.
- ١٠- التَّخَلُّصُ مِنَ الْأَهْدَافِ الرَّقْمِيَّةِ وَالشَّعَارَاتِ عَدِيمَةِ الْجَدْوَى.

^١ خالد بن سعيد بن عبد العزيز. " إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات على القطاع الصحي ". الطبعة الأولى. السعودية، الرياض: ردمك للنشر، ١٩٩٧، ص ١٠٦.

١١- التحسين المستمر لطرق العمل والمراجعة الدورية.

١٢- تطوير برامج تدريب العاملين بالوسائل الإحصائية.

١٣- إعادة تدريب العاملين على مهارات جديدة.

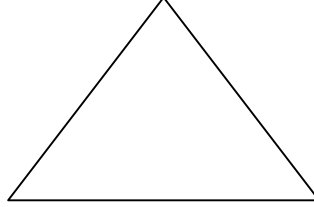
١٤- وضع جميع العاملين في صورة فرق العمل، وذلك للتحويل إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع الإدارة العليا كل يوم للنقاط الأربعة عشر أنفة الذكر.

وقد وضع ديمينج شكلاً هندسياً لفحص نقاطه السابقة على شكل مثلث أطلق عليه إسم مثلث ديمينج (Deming's Triangle) وهو يُمثل المبادئ الأساسية لديمينج حول تحسين الجودة والإنتاجية

الشكل (١)

دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين

النقاط (١،٢،٤)



تحسين العلاقات الخارجية

تطبيق المنهج الإحصائي

النقاط (٤،٩،٨،١٠،١١،١٢،٧)

النقاط (٦،١٣،٥،٣)

المصدر:

فريد عبدالفتاح زين الدين. "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية". مصر، القاهرة: منشورات جامعة الزقازيق، ١٩٩٦، ص ١٥.

ومن خلال المبادئ السابقة إستخلص ديمينج عدة مُعضلات قد تعوق سير تحسين الأداء ويُطلق عليها الأمراض السبعة القاتلة وهي:

١- عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين، أي عدم وجود إستقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج.

٢- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.

٣- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأساليب والأسس التي يستند إليها في تحديد الجودة.

٤- حركية الإدارة بحيث يكون هناك تغيير مستمر في القيادة الإدارية.

٥- إدارة المنظمة على الأرقام الملموسة فقط، بمعنى إتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتاحة.

٦- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.

٧- تكاليف المنتج المرتفعة، وخاصة التي تتحملها المنظمات كالتكاليف الصحية والإستشارات القانونية.

- إسهامات جوزيف جوران (Joseph Juran)

جوزيف جوران هو عالم أمريكي، تعمق بالجودة، وأدخل مفاهيم جذرية ونظريات رئيسية في هذا المجال، له مؤلفات عديدة متداولة في أكثر من (٧٥) دولة في العالم كمراجع أساسية لتخطيط وتحسين الجودة.

وهو صاحب المقولة المشهورة: "الجودة لا تحدث بالصدفة، بل يجب أن تكون مُخططة" وقد ركز جوران إهتمامه حول إدارة الجودة الشاملة من خلال صياغة مجموعة من الأفكار في شكل أطلق عليه "ثلاثية عمل الإدارة لجوران".^١

١ رياض رشاد البناء. "إدارة الجودة الشاملة". ورقة عمل، مقدمة الى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الاعدايي،

البحرين، للفترة من ٢٤-٢٥ يناير، ٢٠٠٧.

وقد حدّد جوران لثلاثيته مجموعة من العناصر هي:

١- تخطيط الجودة: وتشتمل على:

أ- تركيز المُنظّات على تحديد عملائها وإحتياجاتهم.

ب- تصميم وتطوّر نوعية المُنْتَج بمواصفات وجودة مُعيّنة لإشباع حاجات وتوقّعات العملاء.

ج- تصميم العمليات بشكل تكون قادرة على توفير الجودة المطلوبة.

د- وضع خطة تحقيق الجودة موضع التنفيذ.

٢- مراقبة الجودة: وتشتمل على:

أ- تحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس الأداء.

ب- مقارنة الإنجاز بالمعايير الموضوعّة للجودة.

ج- تحديد الإنحراف عن المعايير بإتخاذ التدابير اللازمة حيالها.

٣- تحسين الجودة: وتشتمل على:

١- تحديد أهداف التّحسين المُستمر، وذلك من خلال:

أ- تنبيه وعي جميع العاملين في المُنظمة حول أهمية التّحسين المُستمر.

ب- تنظيم عمل الأفراد بشكل يُساعد على تحقيق التّحسن.

٢- التّحسين الفعال هو عملية شاملة.

٣- التّحسين هو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة.

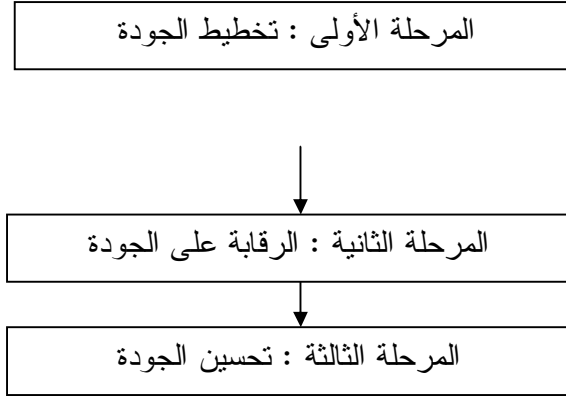
٤- يُمكن تنفيذ هذه المرحلة من خلال إستخدام الطُّرُق العلميّة والوسائل الإحصائية

والمعروفة باسم أدوات الجودة (Quality Tools) كأسلوب الرسم البياني لمراقبة الجودة

والرسم البياني (لباريتو) والرسم البياني لتحديد علاقة السبب بالنتيجة (عظمة السمكة والمدرجات التكرارية وغيرها).

الشكل (٢)

ثلاثية الجودة لـ Juran



المصدر:

خالد بن سعيد بن عبد العزيز. "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي". مرجع سبق ذكره ص ١٤٨.

أهم خطوات توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة، مايلي:

- ١- زيادة الوعي لدى الموظفين بأهمية فرض عملية التحسين وتحديد إحتياجاته.
- ٢- وضع أهداف خاصة بعملية التحسين المستمر.
- ٣- الإهتمام بعملية التنظيم لتحقيق تلك الأهداف من خلال تكوين مجلس للجودة، تحديد المشكّلات، إختيار المشاريع، بناء فرق عمل، وتعيين منسّقين للجودة.
- ٤- الإهتمام بعملية التدريب لجميع موظفي المنظمة.
- ٥- تنفيذ مشاريع تساعد المنظمة في حلّ مشكّلاتها.

- ٦- تقديم تقارير دورية وشاملة عن تقدم المنظمة.
- ٧- تشجيع العاملين من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
- ٨- الاهتمام بعملية الإتصال الإداري، وإبراز أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية.
- ٩- توثيق النتائج وحفظها على شكل إحصائيات بيانية.
- ١٠- إدخال تحسينات سنوية في أنظمة المنظمة وعملياتها بهدف عملية التوسع.

- فليب كروسبي:

يُعتبر كروسبي من أشهر الرواد في مجال التحسين وأساليب التطوير، حيث ركز في برنامجه لإدارة الجودة الشاملة على التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، حيث نادى بمفهوم العيوب الصفرية (**Zero Defects**) وكذلك إهتمامه بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط، بل تقيس التكلفة الإجمالية أيضاً للجودة^١.

ويتكون برنامج كروسبي الإصلاحي من أربعة عشر مبدأً هي:

- ١- إلتزام الإدارة الثابت بالجودة.
- ٢- تشكيل فرق تحسين الجودة.
- ٣- إستخدام القياس كأداة موضوعية.
- ٤- تقدير كلفة الجودة، وتوضيح كيفية إستخدامها كأداة إدارية.
- ٥- زيادة الوعي بأهمية الجودة وإلتزام العاملين بها.
- ٦- حلّ المشاكل فور حدوثها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية.

^١ خالد بن سعيد بن عبد العزيز. "إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات على القطاع الصحي". مرجع سبق ذكره، ص ٢.

- ٧- تخطيط برنامج خال من العيوب في المنتج.
- ٨- الإهتمام بتدريب الموظفين، وتدريب المشرفين على القيام بمسؤولياتهم في تحسين الجودة.
- ٩- تشجيع الابتكار الفردي والجماعي في عملية تحسين الجودة في المنظمة.
- ١٠- تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة بلا عيوب".
- ١١- إزالة معوقات الإتصال.
- ١٢- تقدير ومكافأة كل من ساهم في نشاطات تحسين الجودة.
- ١٣- تكوين مجلس للجودة من أجل التنسيق والإتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
- ١٤- التأكيد على أن الجودة عملية مستمرة.

- إسهامات كاير وإيشيكاوا:

يُعتبر إيشيكاوا من رواد الجودة اليابانيين في القرن الماضي، حيثُ يمتع بشعبية كبيرة إقليمياً وعالمياً. ففي عام (١٩٥٢) حصل على جائزة ديمينج تكريماً له وذلك لإسهامه العلمي والعملي في تطوير مفهوم الجودة و طرُقها الإحصائية. ويُطلق على إيشيكاوا أنه الأب الحقيقي لما عُرف بـ " حلقات مراقبة الجودة (QCE) ومن وجهة نظره أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم، وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للموظفين، ومن أهم إسهامات إيشيكاوا في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة تشجيع مشاركة جميع مستويات العمالة، وهذا يُمثّل عملية التكامل الرأسي للجودة، ومشاركة جميع الوظائف، وهذا هو التكامل الأفقي للجودة.

ومن خلال هذين النوعين من التكامل، دعا إيشيكاوا إلى التخلص من جميع أنواع هدر الطاقات والوقت محلياً، كما طالب المسؤولين بتفكيك نظام العمل إلى أجزاء صغيرة من

أجل التعرف على المشاكل ومناطق الإختناق، ومن ثم التخلّص منها، كما حثّ على بثّ روح الفخر بالأداء بين العاملين وزيادة الإهتمام بعنصرَي الإبداع والإبتكار^١.

وفي عام (١٩٤٣) إستنبط إيشيكاوا فكرة "خريطة تحليل العلاقات بين السبب والنتيجة"، ومن خلال هذه الخريطة تستطيع الإدارة تحديد مشكلة مُعيّنة ومن ثمّ دراسة الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلى حدوث المشكلة^٢.

كذلك فقد قام إيشيكاوا بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية السبع، وهذه الأدوات يُمكن تعلّمها وتطبيقها من قِبَل أيّ شخص في المنظمة من أجل تقييم مشاكل الجودة وهي: (الرسم البياني لعلاقة الأسباب بالنتيجة، خرائط باريتو، المُدرّجات التكرارية، خرائط الإنتشار، خرائط المُراقبة، قائمة الفحص)^٣.

وفي ضوء ما تمّ عرضه من نماذج سابقة نلاحظ أنّ إدارة الجودة الشاملة تتسم بعدد من القواسم المُشتركة:

- ١- جميع النماذج تؤكد على خدمة العميل، بل وتتعدى ذلك إلى محاولة إشباع توقّعات العميل، وإعتباره المصدر الأول للتغذية الراجعة.
- ٢- تحسين الجودة المُستمر يُعتبر مسؤولية جماعية تقع على عاتق كل من يعمل في المنظمة وذلك من خلال فرق العمل والمشاركة.
- ٣- ينظر "ديمنج" إلى الجودة الشاملة على أنها التحسين المُستمر، بينما يُفسّرُها "جوران" بمدى مُلائمتها للاستعمال، وفي المُقابل يُفسّرُها "كروسبي" من منظور إستبعاد جميع العيوب ويتفق الجميع على أن برامج الجودة يجب أن تشمل على جميع النشاطات في المنظمة.

ويمكن إستخلاص مجموعة من الظروف التي أدت الى سعي مُنظمات الأعمال للاهتمام بالجودة الشاملة وأهمها:

¹ فريد عبدالفتاح زين الدين. "المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية". مرجع سبق ذكره، ص ٧٧.

² خالد بن سعيد. "إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات على القطاع الصحي". مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٨.

³ حسن ابو ليلي. "إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية لاتجاهات اصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الإتصالات الأردنية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعه اليرموك، ١٩٩٨، ص ٣٦.

- التطورات العلمية والتقنية الحديثة التي جعلت الجودة الشاملة أمراً ممكناً، حيث أن هذه التطورات ساعدت على تطوير أساليب العمل الإنتاجية لتمكن من إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
- شدة الضغوط التنافسية وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة على اجتذاب العملاء والفوز بنسب أكبر من الأسواق التي تتسع بدرجة هائلة باستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات من ناحية، كما تتطور وتتسع بزيادة مستويات جودة المنتجات التي تقدمها المنظمات المتميزة من ناحية أخرى.
- تركيز مختلف النظم الاقتصادية في العالم المعاصر على أهمية احترام العملاء من خلال تقديم منتجات متميزة ذات جودة تلبى رغبات العملاء الحاليين ، وكذا الاجتذاب للعملاء المرتقيين.
- ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد المجتمعات المعاصرة، مما يجعلهم يشددون في ضرورة الحصول على مستوى من المنتجات الجيدة التي تلبى حاجاتهم الحالية وتوقعاتهم المستقبلية.

وأخيراً فإن الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة ونهجها الجديد يسيران نحو إكمال معالمها وأبعادها، فقد أصبحت هناك لغة مشتركة في مجال إدارة الجودة الشاملة، كما أصبح بإمكان المنظمات مع مطلع القرن الحادي والعشرين وضع نماذج خاصة بكل منها في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع ملاحظة أن مضمون هذه النماذج سيختلف حتماً من منظمة إلى أخرى، وفق طبيعة ومضمون العمل من جهة، ووفق متغيرات البيئة المحيطة بها من جهة أخرى^١

^١ رولا محمد شفيق الناظر. "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن- دراسة تحليلية". رسالة ماجستير في الإدارة العامة. الأردن: كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٤، ص ٤٧.

المبحث الثاني: الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

من خلال هذا المبحث نقوم بدراسة الملامح الرئيسية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة و المتمثلة بمبادئها الأساسية واهتماماتها وأبعادها وطرق تحسينها.

المطلب الأول: مبادئ ومميزات واهتمامات إدارة الجودة الشاملة

١. المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

هناك إجماع لدى كثير من الباحثين حول المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة منهم (Besterfield) و (Kara Jewisty) و (Bank) و (Pitzam) و (Dean Bowen).

حيثُ أمكنُ حصر هذه المبادئ بالآتي:

١- رضا الزبون: يُعدّ التركيز على الزبون ورضاه أولى أولويات نهج إدارة الجودة الشاملة، وقد يعتبر البعض أنّ الزبون هو من أهم الأصول لأيّة منظمة، وقد أكدت المواصفات الدولية للجودة (ISO 2000:2000) أن رضا الزبون هو أحد الأهداف الرئيسية لنظام إدارة الجودة الشاملة، ويرتبط رضا الزبون الدائم بالضرورة بنجاح وتميّز المنظمة، وهذا الرضا الدائم يُمكن أن يستمر لفترة طويلة من الزمن ما دامت المنظمة تفي بمتطلبات وتوقعات الزبون. وتُعتبر برامج إدارة الجودة الشاملة الأكثر نجاحاً فهي التي تبدأ بتحديد الجودة من منظور الزبون، ويظهر ذلك من خلال تعريف ديمينج الجودة على أنها ليس فقط الإيفاء بتوقعات الزبون، بل التنبؤ باحتياجاته المستقبلية.

وهناك صنفان من الزبائن هما:

- الزبون الخارجي: وهو ذلك الذي يشتري ويستخدم المنتج أو الخدمة.
- الزبون الداخلي: هو كل شخص يتواجد ضمن مرحلة من مراحل العملية أو النشاط ويُعتبر زبوناً للعملية السابقة التي تم إنجازها، بحيث يُهدف كل موظف في هذا الشأن إلى التأكد من أن الجودة تفي بتوقعات الشخص الذي يليه.

٢- التزام ودعم الإدارة العليا: هناك إتفاق عام على أهمية دعم الإدارة العليا والتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة فقد أشار البعض إلى أن التأكيد المتناسق لدور الإدارة العليا

كَمَوْجِهٍ رَئِيسٍ لِلتَّغْيِيرِ سَيَّحِدُ مِنْ دَوْرِ الْإِخْتِلَافَاتِ الْفَرْدِيَّةِ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِتَبْنِيِ الْمَوْظِفِينَ لِمَنْهَجِ إِدْرَاةِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ. وَلَا شَكَّ أَنْ الْإِتْرَامَ وَدَعْمَ الْإِدْرَاةِ الْعُلْيَا بِتَطْبِيقِ إِدْرَاةِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ يَجِبُ أَنْ يَكُونَ نَاتِجاً عَنْ إِيمَانِهَا وَإِقْتِنَاعِهَا بِمَا يُمَكِّنُ أَنْ تَجْنِبَهُ الْمُنْظَمَةُ مِنْ فَوَائِدِ عَدِيدَةٍ جَرَاءَ تَطْبِيقِهَا لِهَذَا الْمَنْهَجِ. وَيُعْتَبَرُ تَطْبِيقُ إِدْرَاةِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ فِي الْمُنْظَمَةِ قَرَاراً إِسْتْرَاتِيجِيّاً بِيَدِ الْإِدْرَاةِ الْعُلْيَا، وَيَمَسُّ حَاضِرَ وَمُسْتَقْبَلِ الْمُنْظَمَةِ. وَيُظْهِرُ الْإِتْرَامَ هَذِهِ الْإِدْرَاةَ بِتَطْبِيقِ هَذَا الْمَنْهَجِ مِنْ خِلَالِ تَوْفِيرِهَا الْمَوَادَّ الْلازِمَةَ لِتَدْرِيْبِ الْعَامِلِينَ عَلَى أَدْوَاتِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ، وَاقَامَةِ وَرَشِ الْعَمَلِ، وَالنَّدَوَاتِ الَّتِي يُمَكِّنُ أَنْ تَزِيدَ مِنْ وَعْيِ الْعَامِلِينَ بِمَنْهَجِهَا^١.

٣- التَّحْسِينُ الْمُسْتَمِرُّ: أَثْبَتَتْ نَتَائِجُ الدَّرَاسَاتِ التَّطْبِيقِيَّةِ عَلَى أَنْ نَجَاحَ مَبَادِرَاتِ إِدْرَاةِ الْجَوْدَةِ الشَّامِلَةِ يَنْطَلِبُ التَّغْيِيرَ فِي طَرِيقَةِ وَأُسْلُوبِ الْمَوْظِفِينَ فِي بَرْمَجَةِ عَمَلِهِمُ الْأَمْرَ الَّذِي يُوْجِبُ عَلَى الْمُنْظَمَاتِ الْقَائِمَةِ عَلَى أُسَاسِ الْجَوْدَةِ (Quality) أَنْ تُكَافِحَ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ الْإِتْقَانِ التَّامِ وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ الْإِسْتِمْرَارِ فِي تَحْسِينِ الْعَمَلِ وَالْعَمَلِيَّاتِ الْإِنْتِاجِيَّةِ.

وقد أشار (Besterfielap.et) إلى أن التحسين يمكن أن يتم من خلال إهتمام المنظمة وتركيزها على مجموعة من العناصر:

- أ- النظر إلى جميع الأعمال كعملية واحدة.
- ب- جعل جميع العمليات والأنشطة في المنظمة فعالة وذات كفاءة وقابلة للتكيف مع توقعات واحتياجات الزبائن.
- ج- ضبط أداء العملية باستخدام مقاييس مختلفة.
- د- البحث عن الأنشطة التي لا تُضعف قيمة المنتج أو الخدمة، بهدف التخلص منها.

٤- إشراك الموظفين وتمكينهم: تستند فلسفة الإدارة الحديثة اليوم على أساس أن أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم، فلذلك من الضروري وكمُتطلب أساسي من مُتطلّبات إدارة الجودة الشاملة تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد.

^١ وصفي عمر عقيلي. "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة". الطبعة الأولى. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠١، ص ١٥٣.

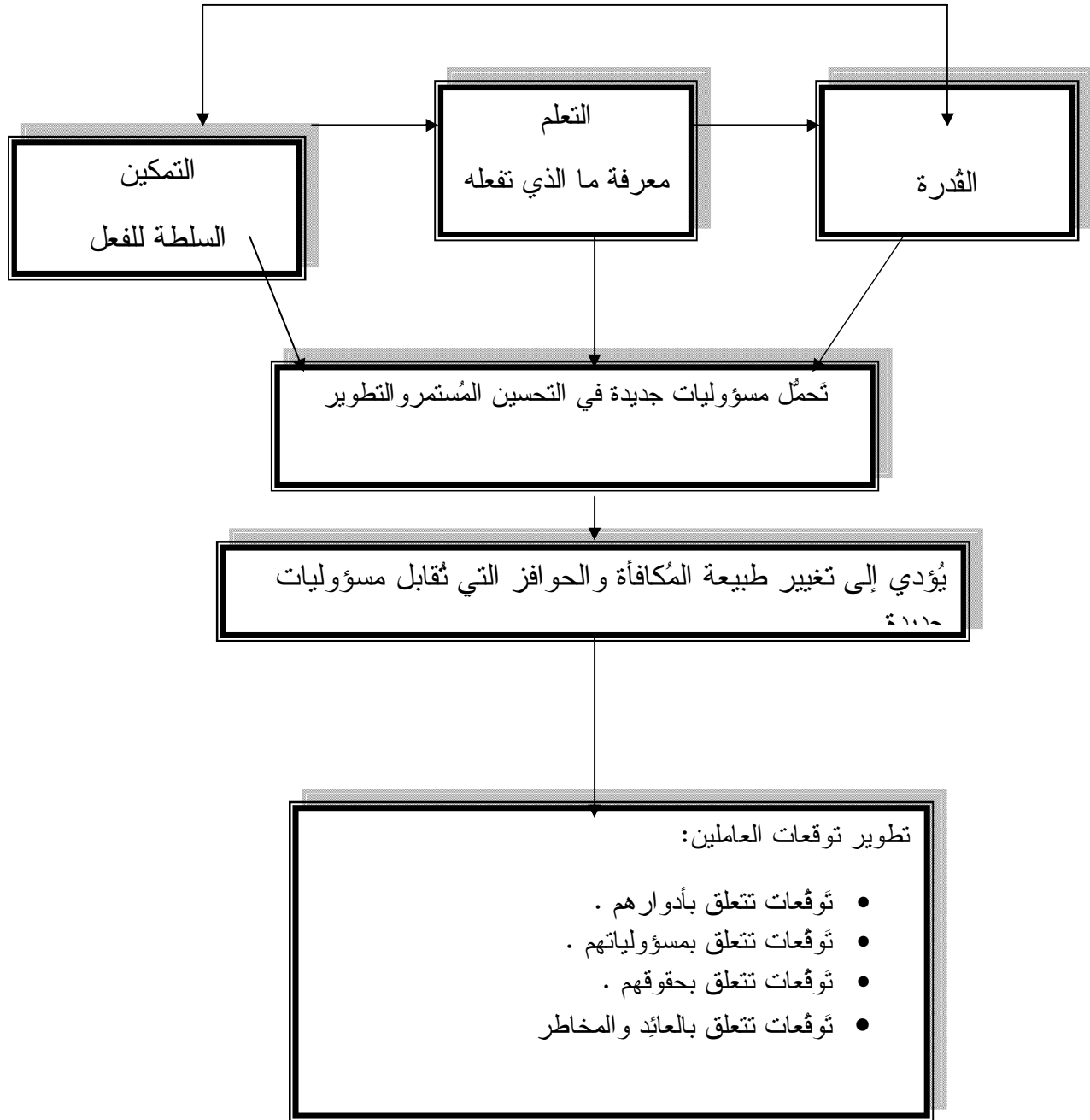
وقد بيّن (Besterfield.et) أن إشراك وإنخراط الموظفين في تنفيذ مَنهَج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يأخذ أشكالاً متعددة منها:

- ١- فرق العمل: حيثُ نُشير إلى مجموعة من الأفراد يعملون سويةً، وذلك لتحقيق أهداف وغايات مُشتركة.
- ٢- التمكين: ويشير هذا المُصطلح إلى توفير بيئة يملك فيها الأفراد القدرة، والثقة، بالإضافة إلى الالتزام في الأخذ بالمسؤولية والملكية في تحسين العملية والأداء، والمُبادرة في الخطوات الضرورية من أجل تلبية مُتطلبات الزبُون وذلك لتحقيق أهداف وقيم المنظمة.
- ٣- التحفيز: ويكون ذلك من خلال الحاجات التي حددها (Maslow) والتي تشتمل على حاجات البقاء، و الأمن، والاجتماع، والاحترام، وتحقيق الذات^١.

¹ فالح عبد القادر الحوري. "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية - دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة". مجلة البصائر. الأردن، ٢٠٠٨، آذار، العدد ١، المجلد ١٢، ص ص ١٥٢ - ١٥٤.

الشكل (٣)

العلاقة بين عناصر : التمكن و القدرة و التعليم و توقعات العاملين في منهج إدارة الجودة الشاملة .



المصدر :

خضير كاظم حمود. "إدارة الجودة وخدمة العملاء". الطبعة الاولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢،

ص ٧٤.

٢. مُمَيَّزَات وإِهْتِمَامَات إدارة الجُودَة الشَّامِلَة

هناك مجموعة من المُمَيَّزَات والإِهْتِمَامَات تَبَيَّنَ لَنَا مدى أهمية هذا المَدخَل الإداري (الجودة الشَّامِلَة) في تَطَوُّر واستمرارية المُنظَّمَات في أسواق المُنَافَسَة يُمكن بيانها بالآتي:

١- إقامة نظام مُتكامِل للسيطرة على كافة العناصر الَّتِي تؤثر في جودة مخرجات المُنظَّمَة من السَّلَع والخدمات.

٢- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات وأنشطة المُنظَّمَة الَّتِي تتَوَجَّه بها لتحقيق إحتياجات ورغبات الزبائن.

٣- الأخذ بعين الإعتبار ثلاثة أمور إستراتيجية وهي:

- مصادر الخطر الَّتِي تُهدِّد بِخفْض الجودة في أي مجال من مجالات عمل المُنظَّمَة.

- تكاليف المحافظة على الجودة بالمقارنة مع تكلفَة وعبء الخسائر النَّاجمة عن

إنخفاضها •

- تَطَوُّر أهداف وسياسات مُحددة وواضحة ومُعَلَّنة للجودة يلتزم بها الجميع.

٤- تكامل دور تحقيق الجودة من خلال العمليات المساندة وهي تخطيط الجودة، تنظيم الجودة، تأكيد الجودة، ومراجعة الجودة.

٥- تحسين إقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الإقتصادية للمُنظَّمَة، من خلال تخفيض أخطاء وتكاليف التشغيل وتخفيض الكلفة بِمَنع وقوع الخطأ، أو التأخير، وتحسين إستخدام الموارد ورفع كفاءتها الإنتاجية وزيادة رضا العملاء عن مُنتجات المُنظَّمَة، وتحسين موقع المُنظَّمَة التنافسي بين المُنظَّمَات المُنَافِسة. وهذه المُمَيَّزَات تُفرز مجموعة من الخصائص أو الملامح الَّتِي تَبَيَّنَ مَقوِّمَات فعالية هذا النوع من الإدارة:

- تنطبق على تقديم الخدمات للمستفيدين والمُتعامِلين مع المُنظَّمَة أي العملاء الخارجيين كما تنطبق بنفس الدرجة على تعاملات العاملين مع بعضهم البعض داخل المُنظَّمَة، حيث يُعتَبَر كل منهم مستفيداً من عمل الآخرين فهُم في حُكم العملاء.

- قيامها على دراسة وتطبيق علاقات العمل حيثُ تتأكد أن كل فرد أو فريق عمل في المنظمة يحصل على المتطلبات اللازمة له لتنفيذ مسؤوليات عمله والتي هي نتاج عمله، وهي تمثل علاقات المورد بالعميل.

- تبنيها مفهوم سلسلة الجودة حيثُ تتأثر جودة أي عملية أو مرحلة بمدى جودة العمليات أو المراحل التي سبقتها حيثُ تتحقق الجودة.

وتتوجه إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أمراً حيوياً للتعامل مع المتطلبات والإهتمامات التالية:

أ- ضمان إنتشار مفهوم الجودة الشاملة في كافة مرافق المنظمة، وقبول جميع العاملين مسؤوليّة المشاركة في تحقيقها وتحمل نتائج القصور بها.

ب- العناية ببلورة مفهوم الجودة وفلسفتها بالمنظمة، وصياغتها في سياسات واضحة تنبع من إستراتيجية عامة، تهدف إلى تعميق معاني وآليات ومعايير الجودة الشاملة في المنظمة.

ج- تأكيد قيام الأجهزة المعنية بتخطيط الجودة وتحديد معاييرها، ومُتابعة تنفيذ برامجها وتقويم مدى الالتزام بها.

د- العناية بتدريب العاملين في جميع مستويات ونشاطات المنظمة، على معاني وآليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتأكيد على إستمرارية التدريب لتجديد وتحديث هذه المفاهيم.

ه- ضمان مطابقة مواصفات السلعة أو الخدمة المعتمدة، مع مواصفاتها أثناء وبعد إتمام الإنتاج وضمان تطابقها مع المستويات العالمية المعتمدة لمثل هذه السلع والخدمات.

و- ضمان تخطيط التصميم والإنتاج والتسويق بأسرع وقت وأقل تكلفة كلفة للوحدة أو الخدمة بالقياس لما يُحققه المنافسون من أرباح، وتوافق مع رغبات وإحتياجات الزبائن¹.

¹ جيق زكية. "أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعه الجزائر، ٢٠٠٧، ص ١٠٩-١١٠.

المطلب الثاني: أبعاد وطرق ومتطلبات تحسين ادارة الجودة الشاملة

١. أبعاد ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

في إطار النظرة الشمولية للجودة على مستوى المنظمة ككل فقد أورد "جرافين" ثمانية أبعاد للجودة تتمثل في النقاط التالية¹:

- ١- الأداء: ويعني مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه لإشباع الرغبات والتوقعات الخاصة بالزبائن.
- ٢- الصلاحية (المعولية): وتُشير إلى أقصى مدة يُمكن للمنتج أن يكون صالحاً للاستخدام دون الحاجة إلى أي إصلاحات.
- ٣- صمود المنتج (عمر المنتج): ويشير إلى أقصى مدة يُمكن للمنتج أن يعيشها.
- ٤- شكل وجمال المنتج (مظهره): مدى الأناقة والجاذبية للمنتج الذي يجذب انتباه المستهلك ويشجعه على شراءه.
- ٥- مدى سهولة الصيانة وإصلاح المنتج وإعادته إلى حالته الطبيعية مع الأخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح.
- ٦- درجة المطابقة: تعني مدى التقيد بالموصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات الزبون.
- ٧- مزايا وخصائص المنتج: إمكانية إضافة بعض الوظائف لتحديث وتطوير المنتج.
- ٨- سمعة المنتج: سمعة المنظمة المصنعة للمنتج والمرتبطة بادراك العميل.

ونلاحظ على هذه الأبعاد التي أوردتها "جرافين" بأنها ذات صلة بالمنتج، الأمر الذي يختلف بعض الشيء عن أبعاد جودة الخدمة، وذلك نظراً للإختلاف في خصائص الخدمة، حيث يرى "أبيرون" أن الخدمة تُميز بالخصائص التالية:

- ١- تتميز الخدمة بأنها لحظية وفورية عابرة، أي أنها مُستهلكة في نفس الوقت الذي تُقدّم فيه.

¹ محمد الصيرفي. "إدارة الجودة الشاملة - طريقك للحصول على شهادة الأيزو". مصر، الاسكندرية: مؤسسة حورسي الدولية

- ٢- تُقدّم الخدّمات مباشرةً بواسطة الأفراد، بمعنى سيطرة عنصر العمل المباشر على باقي عناصر تقديم الخدّمات.
- ٣- مشاركة العميل في تقديم الخدمة في بعض الخدّمات.
- ٤- عدم قابلية الخدمة للتخزين لمواجهة الطلبات المتوقعة مُستقبلاً.
- ٥- يُعتبر إدراك العميل ورضاه أساس النجاح في تقديم الخدمة.
- ولذا فإن تحديد أبعاد ومعايير لقياس جودة الخدّمات ليس بالسهل، وتُعد مجهودات (Parasuraman وزميلاه) من أهم الإسهامات حول تحديد أبعاد جودة الخدمة والتي تتلخص بمجموعة عوامل هي^١:

- ١- التجهيزات الماديّة الملموسة: وتشمل كافة التجهيزات الماديّة التي تُستخدم في أداء الخدمة.
- ٢- الإِعتمادية: وتعني تقديم الخدمة للعميل بالدقة التي يُمكن الاعتماد عليها.
- ٣- الإستجابة: وتعني سرعة الإستجابة من قبل العاملين بالمنظمة واستعدادهم لمساعدة العملاء.
- ٤- الطمأنينة: وتعني ثقة العملاء بالمنظمة من خلال أداء العاملين للخدمة بشكل دقيق.
- ٥- التعاطف مع العميل: ويعني ذلك الإهتمام بالعميل وشعوره بأنه موضع إهتمام وإحترام المنظمة.
- إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح يتطلب توافر مقومات إدارية وتنظيمية مهمّة، إذ تتمثّل بالآتي:

- ١- دعم وتأييد الإدارة العليا لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- التوجّه بالعميل وتعميق فكرة العميل يُدير المنظمة.
- ٣- وضع مقاييس لقياس الأداء (الإنتاجية والجودة)، لتقييم الأداء الكلي للمنظمة والعاملين.
- ٤- وجود هيكل تنظيمي مرّن يُتيح حُرّيّة الحركة ومرونة التفاعل بين قطاعات المنظمة ومستوياتها.
- ٥- تهيئة مناخ ملائم للمنظمة لإيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٦- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، ووجود إدارة فعّالة للموارد البشرية تقوم بما يلي:

^١ عمر حسن خير الدين. "تأثير إدراك العميل لجودة الخدمة على درجة الولاء". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ٢٠٠٢، أكتوبر، العدد ٤، مصر، القاهرة، كلية التجارة، جامعه عين شمس، ص ١٥.

- التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين على كافة مستويات و وحدات الإدارة.
- توفير نظام إتصال فعال بين العملاء الخارجيين والداخليين داخل وخارج المنظمة.
- توفير نظام للحوافز وتقدير العاملين الملتزمين بتطبيق نظام الجودة في الأداء.
- ٧- تبني أنماط قيادية مناسبة في الوحدات والأقسام وعلى مختلف المستويات التنظيمية
تتبنى فكرة الجودة وتدعمها^١.

٢. طرق وأساليب تحسين الجودة

تسعى المنظمات لتحسين جودة منتجاتها بشكل مستمر بغرض ضمان تنافسية أكبر لهذه المنتجات في السوق وضمان إستمراريتها، وتستعمل في ذلك عدة طرق، من بينها حلقات الجودة، والتحسين المستمر في الأداء.

١- حلقات الجودة:

ظَهَرَت حلقات الجودة في اليابان في عام (١٩٦٢) ويُعدّ "Ishikawa" أول من جاء بهذه الفكرة، وقد ساهمت في نجاح المنتجات اليابانية، بتقديمها علاقة (جودة + سعر) مناسبة ومُرضية لزيائنها، ويُعرفها "Ishikawa" بأنها: "فوج عمل صغير يُكوّن مع العاملين لتنفيذ إرادياً (تطوعياً) نشاطات إدارة الجودة في أماكن عمل أعضاء الفوج (مثلاً في ورشة عمل أعضاء الفوج) وعرفها كذلك بأنها" أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيثُ تتكون من مُتطوعين يلتقون أسبوعياً لمناقشة، وتحليل وإقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجال إختصاصهم، وهي تهدف إلى تحقيق تبادل المعرفة، وتحسين الأداء لمساهمته في إستيعاب الأهداف".

¹ لمزيد من التفاصيل راجع:

- فريد عبد الفتاح زين الدين. "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة". مرجع سبق ذكره، ص ١٠.
- عمار بو حواش. "نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين". لبنان، بيروت: دار الغرب الاسلامي للطباعة، ٢٠٠٦، ص ٩٩.
- علي السلمي. "إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة". مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ١٢٥.

وتُعتبر حلقات الجودة أداة ممتازة لنشر إجراءات التحسين المستمر في كل أجهزة المؤسسة، وتضمن لهذا الفوج الصغير مشاركة كبيرة لأعضائه بدون إنقطاع فيما يلي:

- حقّه في إدارة الجودة في المؤسسة، التطوير الفردي والجماعي لأعضائه والتحكم وإتقان نشاطات أعضاء الفوج في أماكن عملهم.

- إعتداد التقنيات الإحصائية وإدارة الجودة.

* هناك مجموعة من المبادئ تستند عليها حلقات الجودة¹:

١ - المساهمة في تحسين وتطوير أداء المنظمة.

ب- إحترام الشخص العامل وخلق جو عمل يمنح هذا الشخص رغبة للعمل ومعنى لعمله.

ج- تسمح بالتعبير عن القدرات والمؤهلات التي يمتلكها العاملين في المنظمة.

* أهمية حلقات الجودة:

حيث يُمكن بيان هذه الأهمية من خلال الآتي:

١- تساهم حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة.

٢- إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار. مما يساهم في ضمان ولائهم وإلتزامهم.

٣- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق، وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتياً.

٤- تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدرتهم لخلق نوع من التحدي، والتشويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.

٥- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم.

ومن خلال السابق نستطيع إستخلاص عدد من المحاور الرئيسية تقوم عليها حلقات

الجودة:

- إندماجها في نظام إدارة الجودة الشاملة.

- تكوين أعضاء الفوج والناشطين(العمال).

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين. "فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة". مصر، القاهرة: دار الكتب المصرية للنشر، ١٩٩٨، ص ١٠٣ - ١٠٤.

- تطبيق منهجية لحل المشاكل العصبية.

- الإهتمام والتطبيق الفعّال للتشاور وجهاً لوجه مع العمّال وحتى مع الزبائن.

* أهداف حلقات الجودة:

١- أهداف عملية^١:

يتعلق الأمر هنا بتكوين ورشة مسؤولية، أي أن كل عامل في هذه الورشة يكون واعي لدوره بالنسبة للأهداف وفعالية الورشة في كل المجالات، وفي هذا المنظور فإن حلقات الجودة تكون جزء مكمّل لعمَل الورشة وتقوم بانزال مهمة الإدارة إلى جميع المستويات، فهذه الورشة أو وحدة العمل تكون مُحاطة بِجَوٍّ من الرقابة مما يُحرّض ويحثُّ كل عامل على ضمان مهامه الرقابية وهذا ليس بدافع إحترام المدير، ولكن لتأييد مبادئ الجودة، التي تَسَدِّعِي خيرة كل عامل لتحديد التحسينات المُمكنة، لأن كل عامل له معلومات وقدرات ومؤهلات تفكير وتأمّل في عمله وهذا ما يجب أخذه في الحسبان.

٢- أهداف الإتصال:

تُعتبر حلقات الجودة أنشطة جماعية، فكلّ خلية تعيش حركة ونشاط المجموعة الخاصة بها، ويتمّ إنجاز هذا العمل برأي المجموعة وليس بتحديد من المسؤولين أو المُنظمة، وبهذا تكون الحلقات نفسها هي المنتجة للعلاقات الجيدة والأجواء الحسنة والثقة، فالمُنظمة تتوقع من هذا الجو الأثر الإيجابي على الجودة والفعالية، وكذلك فإن هذه الحلقات تُعتبر وسيلة تبادل للعلاقات والمعلومات مع الورشات العاملة الأخرى، وبالتالي هي فرصة للخروج من روتين الورشة مما يُمكن إعتباره مَورِدٍ للثورة والإبداع.

٣- أهداف متكاملة ومؤيدة:

يَسْتَدِ نظام الجودة على تأييد العاملين للأهداف الأساسية للمُنظمة التي يعملون بها، فإذا كان جو العلاقات السائد بالمُنظمة جيّد فتكون أنشطة الحلقات لها آثار تدعم أخلاق العمل^٢.

^١ خضير كاظم حمود. "إدارة الجودة الشاملة". الطبعة الأولى. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ٩١.

^٢ خضير كاظم حمود. "إدارة الجودة الشاملة". مرجع سبق ذكره، ص ١٤١.

وقد إستطاعت حلقات الجودة الإجابة على الأهداف التالية:

- تحسين الجودة، فالحصول على الجودة العالية هو ليس مُحصَّلة حلقات الجودة لوحدها، ولكن مُحصَّلة لنظام إدارة الجودة التي تُعتبر الحلقات جزء مهم منه بالروح التي تنشرها في النظام.

- إقتراح تحسينات تقنية وتنظيمية.

- إفادة العمَّال وإشراكهم في حياة المُنظمة.

- تحسين جو العمل والتشويق.

- تطوير قدرات العمال وتحسين وسائل وطرق الإتصال فيما بينهم.

* الأساليب المُستخدمة في حلقات الجودة (أدواتها):

١- أسلوب العصف الذهني (Brainstorming): وهو تقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة،

وتقوم هذه التقنية على النواحي التالية:

أ- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المُقدَّمة.

ب- المناقشة البناءة التي تسمح باصدار أفكار جديدة.

ج- قبول أي فكرة مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق.

د- كل مجموعة من الأفكار يُمكن أن تخلق أفكار جديدة.

٢- أسلوب مُخطط السبب والأثر: يقوم على تحديد الأسباب لمشكلة معينة وتصنيفها وفق فئات معينة.

٣- أسلوب جمع البيانات: تُعد حل المشكلات من أهم وظائف حلقات الجودة.

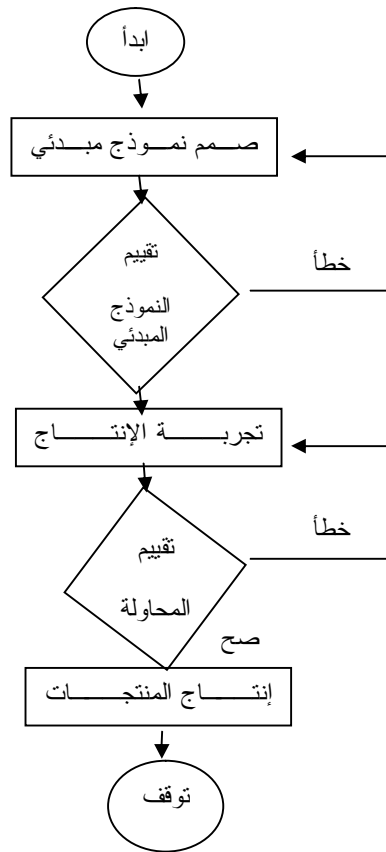
٤- أسلوب مخطط باريتو: الذي يهدف إلى تصنيف الظواهر والأسباب حسب أولوياتها وهو يُساهم في تخفيض التالف والتكاليف.

٥- خرائط المراقبة الإحصائية: وهي من أهم الوسائل المستعملة في حلقات الجودة، بحيثُ تسمح باعطاء نظرة دقيقة وسريعة حول المشاكل المطروحة، وإظهار الإنحراف عن المعايير والمواصفات القياسية والمنتوج الفعلي إن وجدت.

٦- خرائط التدفق: هي تمثيل بياني يتم من خلالها توصيف خطوات الأداء التشغيلي للعمليات، حيث يتم استخدام المخططات البيانية بأشكالها المختلفة سواء الخطوط أو الأعمدة أو الدوائر، وهي وسيلة لتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لأداء عملية معينة وتسلسل إجراءاتها وخطواتها، قد تكون العملية مادية مثل مزج الخامات خلال العملية الإنتاجية أو تكون وصف للعمليات أو القرارات التي يتخذها الفرد لأداء الأنشطة. والشكل التالي يوضح مثال لخريطة التدفق:

الشكل (٤)

نموذج لخريطة التدفق



المصدر:

جورج جيش اسكندر. "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء". مرجع سبق ذكره، ص ١١١.

¹ جورج جيش اسكندر. "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء". دراسة تطبيقية على قطاع البريد في مصر، اطروحة دكتوراه. كلية التجارة. مصر: جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ١١١-١١٢.

* **عوامل فشل ونجاح حلقات الجودة:** قام العالم " Dessler " بتحديد مجموعة من العوامل تؤدي إلى فشل حلقات الجودة وهي^١:

- نقص إستيعاب العُمال لفكرة حلقات الجودة وعدم إدراكهم لأهميتها.
- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار واقتراحات العُمال.
- مناقشة بعض المشاكل خارج نطاق ومعرفة وخبرة أعضاء الحلقة.
- إنعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة.

ومن بين الأسباب المؤدية لنجاح حلقات الجودة نجد^٢:

- التأكيد من أن كل فرد في الخلية إنضم بمحض إرادته، وأنه فهم طبيعة التزامه نحو مجموعته.
- تصميم المنتج وفق معايير قياسية منظمة قابلة للتطبيق ومنسجمة مع هيكلها.
- ضمان الإتصال الدائم بين جميع حلقات الجودة، والتنسيق فيما بينهم بهدف تحقيق الهدف العام للمنظمة.
- إختيار مُدرب قادر على تدعيم وتنمية قدرات الحلقات وكذلك أعضاء الخلية.
- توفير الوقت اللازم لإلتقاء الأعضاء في حلقات الجودة، والدعم المستمر من قبل جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي . " إدارة الجودة في المنظمات الحديثة . " مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥-١٦ .

² علي السلمي . " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو . " مرجع سبق ذكره، ص ٨ .

التحسين المستمر في الأداء (KAIZEN):

يَركِّز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة في تحقيق الهدف الأسمى ألا وهو رضا الزبائن، وتعني كلمة (kaizen)، وهي من أصل ياباني الهدوء والتحسين، وهناك مبادئ أساسية للتحسين المستمر في الأداء نذكر منها:

- أ- التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً للعُمل.
- ب- التطوير المستمر يُركِّز على تحسين العلاقات وتطوير العمليات للوصول إلى نتائج أفضل.
- ج- أسلوب (kaizen) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المنظمة.
- د- أسلوب (kaizen) يعني توليفة متكاملة من الفكر الإداري تضم نظم العمل، طرق تحليل المشكلات، وإتخاذ القرارات.
- هـ- تعتمد فلسفة (kaizen) على التسليم بأهمية الزبون وضرورة إشباع رغباته وإرضائه (التوجه بالزبون).
- و- يُعتبر (kaizen) عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعُمل أن يولوها اهتماماً مستمراً.

وتتركز عملية التحسين المستمر على أربع محاور هي:

- التعريف الدقيق للسياسات، القواعد والمعايير فيما يخص كل من العمليات المُحقَّقة داخل المنظمة والإحترام التام لهذه السياسات والقواعد والمعايير.
- الملاحظة الدائمة للعمليات ونتائجها.
- البحث عن كل الأفكار والإقتراحات التي من شأنها تسهيل العمليات، وتحسين نوعية النتائج المُحصَل عليها، وتخفيض التكاليف.

- وضع الحلول المُتَحَصَّل عليها حيز التنفيذ على شكل قواعد تُطبَّق مِن طَرَف الجميع.

* الأساليب المتبعة في التحسين المستمر للأداء:

يَسْتَعْمَل KAIZEN مجموعة من الوسائل التي تُساهم في تحسين الإنتاجية، كحلقات الجودة، الإدارة بالمشروع، إدارة الجودة الشاملة، الإهتمام بتأكيد الجودة، تطوير المنتجات الجديدة وتسيير الموردّين.

* مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء:

يُعتَبَر تحقيق وزيادة دَرَجَة رِضا الرِّبائن سواء كانوا داخليين أو خارجيين عن المؤسسة الهدف الرئيسي للتحسين المستمر للأداء، ويتمّ تطبيق هذا الأسلوب وفق المراحل الآتية:

- ١- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
 - ٢- وضع الأهداف الخاصة والتحسين المستمر في الأداء، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
 - ٣- تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينها، ومن ثمّ نُطبِّق الحل الأمثل المُتفق عليه.
 - ٤- قياس، مُراقبة، تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المُختار بهِدف التأكيد من تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - ٥- وضع التغيّرات والتعديلات اللازمة .
- يَعْتَمِد هذا الأسلوب على إستعمال " حلقة التحسين" التي أثبتت وبيّنت مكانة وفضل التدريب لبلوغ الإتقان وحلّ مشاكل الجودة، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، وذلك عن طريق التسيير المستمر لعمليات التحسين كوسيلة لبلوغ الأهداف، فيتمّ تحقيق الأهداف وتحديد طرق بلوغها بدقة، وبعد ذلك يكون تقييم دَرَجَة تحقيق هذه الأهداف الذي يسمح باستخراج الإنحرافات

ومعرفة أماكن العجز، وبالتالي يكون الإهتمام مُعتمِد على التحسين المستمر للعمليات والطرق التي تسمح ببلوغ الأهداف^١.

أن موضوع إدارة الجودة الشاملة قد أخذ مكاناً هاماً في المنظمة، وأصبحت أغلب المنظمات توليه أهمية كبيرة للحصول على جودة عالية، لإدراكها التام أن الجودة لا تُكَلِّف غالباً، إنما المُكَلِّف غالباً هو عدم توفر الجودة سواء في السلعة المُصنَّعة أو الخدمة المُقدَّمة للزبون. وبالتالي يُمكن إعتبار الجودة مورداً هاماً لتخفيض التكاليف وتمييز منتجات المنظمة، مما يُمكنها من لعب دور أساسي في إكتساب المنظمة ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنظمات المنافسة في السوق.

المطلب الثالث: الأيزو (ISO) كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

نتناول هنا الأيزو (ISO) كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسيتم التطرق إلى مفهوم الأيزو (ISO) و أهميته، وتصنيفاته، والتعديلات عليه، والفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو.

١. مفهوم الأيزو:^٢

تُعتبر (ISO): الحُرُوف الأولى من (International Standrization organization) وهي تعني المنظمة العالمية للمعايير وهي "منظمة تستهدف رفع مستوى القياس ووضع المعايير والأسس والإختبارات والشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي" و تُعرِّف سلسلة الأيزو (ISO 9000) على أنها "نظام

¹ بتبت أحمد. "دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة: مؤسسة حمود بو علام". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجزائر: المدرسة العليا للتجارة، ٢٠٠٦، ص ص ٥٩ - ٦١.

² محمد عبدالغني حسن هلال. "مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب". القاهرة: دار الكتب، ١٩٩٦، ص ١٧٨.

مُتكامِل يتكوّن من مجموعة من معايير عالمية والتي يَتِمّ وضعها من طرفِ المُنظمة الدولية للمعايير لتقوم بدورها بِمَنح شهادة لهذه المُنظمات في ضوء مدى توفُّر هذه المعايير لديها".

وهناك مجموعة من السجلات للجودة يجب على المنظمات الإحتفاظ بها وهي (١٧) سجل وتستخدم لإثبات سلامة وكفاءة نظام الجودة لديها ومنها سجل الجودة وسجل مُراجعة العقود.

٢. أهمية شهادة الأيزو:

تسعى المُنظمات الإنتاجية والخدمية في جميع أنحاء العالم للحصول على شهادة الأيزو لتحقيق العديد من المزايا ولعل أهمها ما يلي^١:

- ١- إقناع العملاء بأن المُنظمة جادة في أمور الجودة، وذلك لكسب ثقة العملاء بمخرجاتها.
- ٢- التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على التسجيل بعد والتوسع في الأسواق الجديدة.
- ٣- الإستفادة من نظم مُراجعة الجودة داخلياً كآلية إدارية مُتفوّقة.
- ٤- إمكانية الدُخول في الأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة الأيزو.
- ٥- تجنّب الأضرار والأخطار المترتبة على سوء جودة المنتجات.
- ٦- توفير لغة ومُصطلحات مُشتركة على الصعيد الدولي.

٣. تصنيفات معايير الأيزو (ISO 9000)

الشكل (٥) يبين سلسلة المعايير المكتوبة التي تختص بإدارة الجودة والتي يُمكن أن تُطبَّق على كل من التصنيع والخدمات أي على المُنظمة ككل، ويُمكن تصنيفها كالتالي:

¹ وصفي عمر عقيلي. "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة". مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٣-٦٤.

الشكل (٥)

تصنيفات معايير الأيزو (ISO9000)

ISO 9000 هي شهادة دولية للجودة تمنح للمنظمات التي حققت إنجازاً ملموساً في تطوير عملها بما يتوافق مع المعايير العالمية والمكونة من عشرين معياراً والتي يتم على أساسها تقييم نظام العمل الداخلي للمنظمة والحكم على مدى مطابقته للمعايير العالمية، والتي يمكن تصنيفها إلى الأنواع التالي:

ISO 9004 *	ISO 9003	ISO 9002	ISO 9001
وهي تتضمن التعليمات الإرشادية لإدارة الجودة والتي يجب إتباعها للحصول على شهادة (ISO) (9003.9002.9001)	وهي تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المنظمات وذلك في مجال الفحص النهائي للسلعة المنتجة واختبار جودتها وتمنح الشهادة بعد توافر اثنا عشر معياراً .	وهي تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المنظمات إعتباراً من مرحلة الإنتاج وحتى مرحلة البيع، وتمنح الشهادة بعد توافر الثمانية عشر معياراً ما عدا التصميم الهندسي وخدمات ما بعد البيع	وتتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المنظمات . إعتباراً من مرحلة ما بعد التصميم الهندسي للمنتج إلى مرحلة ما بعد البيع، وشروط منح الشهادة توافر العشرين معياراً .المشار لها في الصفحة اللاحقة
	مجال التطبيق	مجال التطبيق	مجال التطبيق
	المراقبة. الإختبار النهائي.	الإنتاج. التركيب. الخدمات المرفقة.	التصميم. التطوير . الإنتاج. التركيب. كل الخدمات المرفقة بالمنتج . خدمات ما بعد البيع.

المصدر:

علي الحميري. " أثر إدارة الجودة الشاملة والتدريب في رفع وتحسين جودة أداء المنظمة ". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ص ٣٥.

- (ISO9004) يُعتبر عن دليل لإدارة الجودة يحتوي على اهم النقاط التي يجب أن تعالجها المنظمة بما فيها الجانب الإنساني والمالي وتنقسم هذه المعايير إلى (ISO 9004-1) وهي إرشادات خاصة بالخدمات ، (ISO 9004-2) وهي إرشادات خاصة بالمنتجات المتميزة ، (ISO 9004-3) وهي إرشادات لتحسين الجودة.

الجدول (٢)

معايير عائلة (ISO 9000) نظام الجودة العالمي:

الأيزو (ISO 9001) تضم (٢٠) عنصر لمعايير نظام الجودة	الأيزو (ISO 9002) تضم (١٨) عنصر لمعايير نظام الجودة	الأيزو (ISO 9003) تضم (١٢) عنصر لمعايير نظام الجودة
	-	١- مسؤولية الإدارة.
	-	٢- نظم الجودة.
	-	٣- تميز المنتج.
	-	٤- حالة الفحص.
	-	٥- الفحص والاختبار والقياس.
	-	٦- معدات الفحص والقياس.
	-	٧- ضبط المنتجات غير المطابقة.
	-	٨- المناولة والتخزين والتعبئة والشحن.
	-	٩- ضبط الوثائق.
	-	١٠- سجلات الجودة.
	-	١١- التدريب.
	-	١٢- الأساليب الإحصائية.
-	١٣- المراجعة الداخلية.	
-	١٤- مراجعة العقد.	
-	١٥- الشراء.	
-	١٦- ضبط العمليات.	
-	١٧- ضبط جودة المشتريات.	
-	١٨- الإجراءات التصحيحي.	
١٩- ضبط التصميم		
٢٠- خدمات ما بعد البيع.		

المصدر:

محمد عبدالغني حسن هلال. "مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب"، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٢.

إن هذه المعايير تخضع للتجديد والتحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير، والتي تقوم بإصدار معايير جديدة باستمرار، كلما استدعت الحاجة، آخذة بعين الاعتبار الملاحظات والانتقادات الموجهة للمواصفات السابقة من طرف المنظمات المستعملة لها، وكذلك آرائهم ورغباتهم.

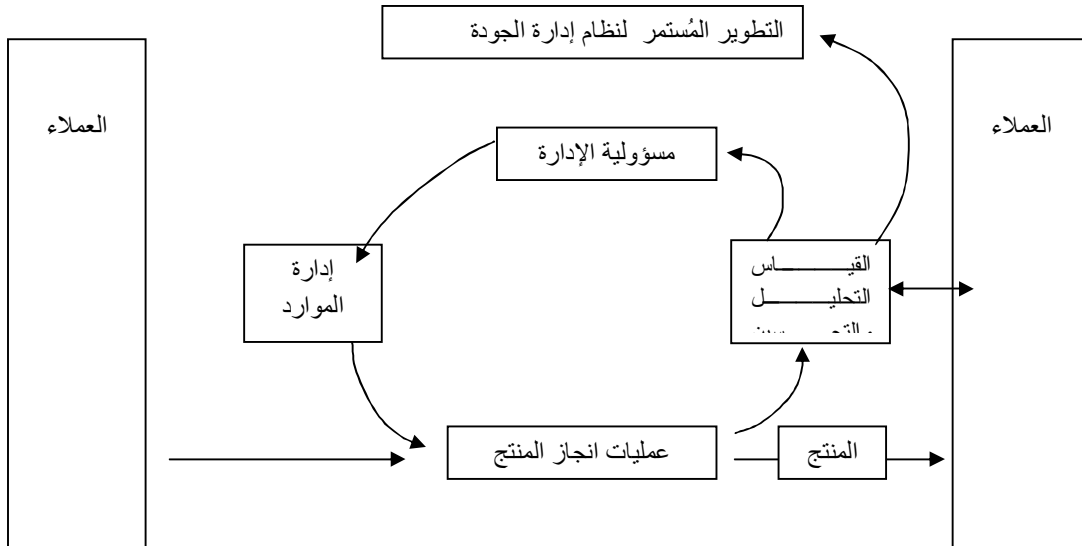
وهنا تجدر الإشارة إلى معايير الأيزو (ISO 9001) عام (٢٠٠٠) المعدلة وكذلك الأدلة الإرشادية الأيزو (ISO 9004).

٣. معايير الأيزو المعدلة (ISO 9001 الإصدار الثالث عام ٢٠٠٠)

تم تطوير معايير الأيزو (9001) والأيزو (٩٠٠٤) المعدلة، باستخدام هيكل مبني على أساس نموذج العمليات، والذي يُعتبر الخطوة الأولى للتخلي عن الهيكل المستخدم حالياً والمبني على أساس (٢٠) متطلباً، والانتقال إلى منهج إدارة العمليات، والذي يُستخدم من قبل المنظمة لإستعراض وإيضاح مقدرتها على تلبية مُتطلبات العميل ولتقييم تلك المقدره من قِبَل الأطراف الداخلية والخارجية، فهو معيار شامل يُطبَّق على مُختلف أنواع وأحجام المنظمات.

الشكل (٦)

نموذج إدارة الجودة المبني على أساس العمليات



حميد عبدالنبي الطائي، رضاء صاحب ال علي، سنان كاظم الموسوي. "إدارة الجودة الشاملة والأيزو (ISO)" عمان:

دار الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ١٧.

الشكل (٦) يبين أن هذا النموذج يمثل مدخلاً لتكامل عمليات نظام الجودة، ويمكن إستعراض عمليتي التكامل العمودي والأفقي بأسلوب الدورة كالاتي:

- **الدورة العمودية:** حيث تبدأ من مسؤولية الإدارة من خلال تحديدها المتطلبات في ظل مسؤولية الإدارة وكذلك الموارد الضرورية اللازمة ضمن تطبيقات إدارة الموارد وتهيئة العمليات وتنفيذها وفقاً لإدارة العملية، وفي النهاية يتم إحتساب النتائج وتحليلها وتحسينها من خلال القياس والتحليل والتحسين، وتقلل المراجعة للإدارة بهذه الدورة، حيث تعود الدائرة إلى الإدارة للموافقة على التغيير والبدء بالتحسين.
- **الدورة الأفقية:** ان النموذج السابق يعترف بواقع أن العملاء يلعبون دوراً أساسياً في مدخلات العملية من خلال إحتياجاتهم ومتطلباتهم، ومن ثم تجرى عمليات تحديد المنتج أو الخدمة، وكذلك تقييم رضا العملاء عن مخرجات هذه العملية، ومن ثم تستخدم مخرجات العمليات لتحسين مدخلات العمل لخلق الدورة العملية الأفقية.

٤. التعديلات التي طرأت على معايير (iso ٢٠٠٠)

و قد كانت محاور التعديلات الرئيسية كالتالي:

التركيب:

التعديل على معايير الجودة سيتضمن تغييرات جوهرية لهيكل المواصفات الأيزو (ISO 9000) ، (ISO 9004) لعام (1994م)، حيث سيعاد تثبيت مواقع عناصر المواصفات (ISO 9000) العشرين وأدلة الإرشاد للمواصفة (ISO9000)، ضمن أربعة فصول رئيسية:

- مسؤولية الإدارة.
- إدارة الموارد.
- إدارة العمليات.
- القياس والتحليل والتحسين.

¹ حميد عبدالنبي الطائي، رضاء صاحب ال علي، سنان كاضم الموسوي. "إدارة الجودة الشاملة والأيزو (ISO)", مرجع سبق ذكره، ص ١٧.

التَسَلُّسُلُ:

يُعتبر التَسَلُّسُلُ في المعايير والمُتَطَلِّبات والإرشادات بصورة أكثر منطقية كضرورة مُلِحَّة للتعامل المقتدر مع عملية التكيّف.

التَحْسِينُ المُسْتَمِرُّ:

لقد تَمَّ إضافة عُنْصُر (مُتَطَلِّب) جديد يُعنى بعملية التَحْسِين المُسْتَمِرُّ فضلاً عن مجموعة مُتَطَلِّبات إضافية تُعنى بما يُدعى التكيّف، وهي طريقة جديدة لمواجهة التباين الواسع للمنظمة.

الأساليب الإحصائية:

تَمَّ التركيز على الأساليب والطرق الإحصائية الخاصة بقياس رضا العميل وتحسين الإتصال بين المنظمة وعملائها بعد معرفة مُتَطَلِّباتهم وإحتياجاتهم.

وعليه يُمكن القول أن الأيزو (9001) والمبنى على أساس العمليات يقترَب كثيراً من نظام إدارة الجودة الشاملة كونه يعتمد على التَحْسِين المُسْتَمِرُّ للعمليات لتحقيق رضا العملاء، إضافة إلى إعتماده على الأساليب والطرق الإحصائية في عملية التَحْسِين والمبنى على القياس الموضوعي، ولكن لا يُظهِر العمليات في مُستوى تفصيلي.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن ضغوطاً وتحديات تتمثل في النمو السريع في مجال المعرفة، والتطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهنة في السوق بسبب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والإهتمام المتزايد بقيمة تميز الجودة بالمعنى الشامل والذي يُعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة لتحقيق رضا العميل (الطالب وسوق العمل).

وأصبح من الضروري على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على إدخال تلك النظم الحديثة والمعايير النمطية في كل مستوى إداري فيها حتى تضمن البقاء والإستمرار والوقوف أمام المنافسة مع مؤسسات التعليم العالي المحلية، والإقليمية، والعالمية منها.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

١. مفهوم وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
تقرّ الكثير من المنظمات والمؤتمرات العالمية أن تحقيق الجودة في التعليم العالي يُعتبر خياراً إستراتيجياً بل أكثر من ذلك فهي مطلب ضروري للتصدي للتحديات الراهنة على إختلافاتها. لذا من الأجدر أن نُحدّد أولاً مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وكذلك أهدافها.

فقد عرّفت إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها "عملية إستراتيجية إدارية تُركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكّن في إطارها من توظيف مواهب العاملين وإستثمار قدراتهم الفكرية في مُختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة".

¹ مجيد شار سوسني. "الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام الجامعي". الطبعة الأولى. الأردن: دار صفاء للنشر

كما يُمكن تعريفها بأنها "طريق حياة جديدة داخل الجامعات أو الكليات تنظُر إلى التنظيم الجامعي على أنه سلسلَة جودة مُستمرة تبدأ من المُنتج إلى المُستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية".

وإنطلاقاً من هذه التعريفات نجد أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتضمن ما يلي¹:

- ١- إعتقاد أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
- ٢- الحرص على استمرار التحسين والتطوير للجودة.
- ٣- المنهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمية وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات الخاصة بالعمل. وهناك مجموعة من الأهداف يُراد تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يُمكن إيجازها بالآتي^٢:
- أ- تطوير قطاع التعليم بمُختلف أقسامه ووحداته.

ب- توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للابداع والتميز والابتكار.

ج- إيجاد إرتباط مؤسسي بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى.

د- تحسين نوعية وكفاءة وموائمة التعليم العالي لمُتطلّبات المُجتمع.

هـ- مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في الإدارة وفي البرامج الأكاديمية.

ونظراً لإعتبار مؤسسات التعليم العالي مصدراً مهماً للمعرفة والإبداع وإعداد الطاقات البشرية وصقلها، وتنمية مهاراتها بالعلم والمعرفة والبحث والتدريب، وتحمّلها المسؤولية عن

1 محمد فوزي العابدي، وآخرون. "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي". الطبعة الأولى. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٣٤.

2 زياد بلقاسم. "إمكانيات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر". مداخلة. المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، أيام ٢٤-٢٧ فبراير، ٢٠٠٨، السعودية، جامعته الظهران، ص ٥.

أكثر التغيرات التي تحدث في المجتمعات سواء سياسياً أو إقتصادياً أو فكرياً فقد ظهرت مبررات وأهمية تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

٢. مبررات وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
إن المعنى الحسي للجودة في التعليم يتركز على مشاعر وأحاسيس مُتلقّي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويُعبّر عن رضا المُستفيدين من العملية التعليمية ومُستوى وكفاءة وفعالية الخدمة التعليمية فعندما يشعُر المُستفيد أن ما يُقدّم له من خدمات يتناسب مع توقعاته ويُلبي احتياجاته الذاتية، وهذا يُمكن إعتباره هدفاً أُسمى لأي مؤسسة تعليمية تسعى لتحقيقه، وهذا شكّل مؤشراً على زيادة إهتمام مؤسسات التعليم العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداءها.

- الأهمية:

- ١- الحاجة إلى تحقيق أداء عال في العملية التعليمية^١.
- ٢- الزيادة المستمرة والمتتالية لأعداد الطلاب المُلتحقين في التعليم العالي.
- ٣- إمتداد الحاجة للاستمرار في التعليم، تحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرُّج (التعليم مدى الحياة).
- ٤- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتأثيرها على العملية التعليمية.
- ٥- الإستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يُحقّق الطموحات المطلوبة.
- ٦- المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية.
- ٧- ضرورات ترشيد الأنفاق ووضع أولويات له والمسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع.
- ٨- حاجات المؤسسات التعليمية إلى مساحة من الحرية في إتخاذ القرارات^٢.
- ٩- ظهور ملامح الضعف في إنتاجية العاملين بالمؤسسات التعليمية.

^١ زياد بلقاسم "إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر". مرجع سبق ذكره، ص ٤.

^٢ محمد فوزي العابدي، وآخرون "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي". مرجع سبق ذكره، ص ١٢٥.

١٠- غموض أهداف مؤسسات التعليم العالي وعدم وضوحها، مما يؤدي إلى وجود نوع من عدم الإنسجام ما بين إدارة هذه المؤسسات والعاملين بها.

وهناك مجموعة من الفوائد التي يُمكن أن تتحصّل عليها مؤسسات التعليم العالي عند تطبيقها لمُدخل إدارة الجودة الشاملة حيثُ كان هذا المدخل سبباً في تمييز بعض هذه المؤسسات ومثالها جامعة ولاية أوريجون وجامعة نورث وست ميسورتي (northwest Missouri university)^١.

وبالتالي فإن تطبيق هذا المدخل يُساعد في تحقيق الآتي:

أ- فوائد بالنسبة للعملاء:

- ١- تحسين رضا الطلاب (العملاء الخارجيين) وزيادة ثقتهم بمستوى جودة خدمة التعليم المقدّمة لهم من قِبل المؤسسة التعليمية وكلياتها المختلفة.
- ٢- تحقيق رضا سوق العمل من خلال تلبية إحتياجاتهم من مُخرجات (الخريجين) التعليم العالي من مهن مختلفة وزيادة كفاءة المُتخرّجين.
- ٣- زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس والإداريين (العملاء الداخليين) وتطوير كفاءة أدائهم من خلال الرقابة وورش العمل وبشكل مُننظم.
- ٤- تقليل عدد الطلبة المُتسربين من المؤسسة التعليمية.

ب- فوائد بالنسبة للمؤسسة التعليمية:

- ١- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة التعليمية بين المؤسسات المنافسة محلياً وعالمياً.
- ٢- تعظيم دور المؤسسة التعليمية في التنمية الإقتصادية وتطوير المُجتمع المحلي المُحيط بها.
- ٣- تحسين جودة خريجي المؤسسة التعليمية مما يُساهم في زيادة الطلب على مُخرجاتها.
- ٤- تكوين ثقافة جيدة في المؤسسة التعليمية، يُمكن تسميتها بثقافة الجودة الشاملة في التعليم وهدفها التحسين المستمر في جميع أقسام وكليات المؤسسة.

¹ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي"، ورقة عمل. المؤتمر الخامس حول جودة التعليم الجامعي لكلية التربية بجامعة البحرين، أيام من ١١ - ١٣ نيسان، ٢٠٠٥، جامعة البحرين، ص ٣.

٥- إبراز أهمية العمل الجماعي وتحسين الإتصالات وتكامل الأنشطة وبناء الإحساس بالولاء للمؤسسة التعليمية والشعور بالمسؤولية لدى العاملين بها من (أعضاء هيئة التدريس والإداريين).

المطلب الثاني: مكونات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

١. مكونات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إنّ تطبيقات مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية وقطاعات الرعاية الصحية 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. إلا أن بعض الجامعات في الولايات المتحدة قد أدركت أهمية هذا المدخل مبكراً في تحسين مستوى الخدمة التعليمية، حيثُ تبيّن أن (١٦٠) جامعة قد تبنّت هذا المدخل بصورة فاعلة، وأن (٥٠%) من هذه الجامعات قد أسست مجالس للجودة (quality counties) بحيثُ تُعنى هذه المجالس بقضايا وشؤون جودة الخدمات التعليمية.

وتتركز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المكونات، وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التنسيق والتكامل بين هذه المكونات. وأهم هذه المكونات ما يلي^١:

١- التركيز على الزبون (customer focus):

الزبون في قطاع التعليم العالي له خصوصيته وهذه الخصوصية تنعكس في عدم وضوح من هو الزبون الذي يُستهدف بالخدمات التعليمية، حيثُ أن هناك عدة وجهات نظر في هذا الموضوع هي:

- الزبون هو الطالب: وهذا ما ذهب إليه أغلب الباحثون، غير أن هناك كثير من الإنتقادات

لهذا

^١ يوسف احمد ابو فارة " واقع تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية " دراسة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٢٠٠٦، المجلد ٢، العدد ٢، ص ص ٢٥٤- ٢٥٧.

التَّوَجُّهُ فِي تَعْرِيفِ الزُّبُونِ. وَالسَّبَبُ فِي ذَلِكَ أَنَّ الْأَسَاتِذَةَ الْجَامِعِيِّينَ يَجِدُونَ صُعُوبَةً كَبِيرَةً فِي التَّعَامُلِ مَعَ الطَّالِبِ كَزُبُونِ.

- الزُّبُونُ هُوَ الْمُشْغَلُ: حَيْثُ يَتِمُّ التَّعَامُلُ مَعَ الطَّالِبِ عَلَى أَنَّهُ الْمُنْتَوَجُ، وَلِذَلِكَ يَتِمُّ التَّرْكِيزُ عَلَى الْمُنْتَوَجِ وَتَمَكِينُهُ بِالْمَعْرِفَةِ وَالْمَهَارَتِ اللَّازِمَةِ وَتَقْدِيمُهُ إِلَى سَوَاقِ الْعَمَلِ، فَيَتِمُّ دِرَاسَةُ السُّوقِ (مَجْمُوعَةٌ مِنَ الْمَشْغَلِينَ) لِيَتَقَدَّمَ إِلَيْهِمُ الطَّلِبَةُ بِالْمَوَاصِفَاتِ الْمَطْلُوبَةِ الَّتِي تَقِي بِاحْتِيَاجَاتِ السُّوقِ. الزُّبُونُ يَخْتَلِفُ بِاخْتِلَافِ الْخِدْمَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ، فَهَنَّاكَ ثَلَاثَةُ فَنَائِطٍ مِنَ الزُّبَائِنِ هُمْ: زُبَائِنُ خِدْمَاتٍ تَّعْلِيمِيَّةِ، زُبَائِنُ خِدْمَاتِ الْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ، زُبَائِنُ الْخِدْمَاتِ الْآخَرَى لِلْمَوْسَسَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ.

وَعَمَلِيَّةُ التَّرْكِيزِ عَلَى الزُّبُونِ تَحَقِّقُ لِلْمُنْظَمَةِ مَنَافِعَ مُتَعَدَّةً أَهْمَهَا:

- أ- تَحْسِينُ عَوَائِدِ الْمُنْظَمَةِ، إِذْ أَنَّ التَّرْكِيزَ عَلَى الزُّبُونِ يُوَدِّي إِلَى كَسْبِ زُبَائِنِ بِمَسْتَوَى عَالٍ مِنَ الرِّضَا، وَهَذَا يَحَقِّقُ وِلَاءَ مَرْتَفَعٍ لَدَيْهِمْ مِمَّا يُحَسِّنُ الْحِصَّةَ السُّوقِيَّةَ.
- ب- تَلْبِيَّةُ حَاجَاتِ الْعَامِلِينَ فِي التَّعَرُّفِ عَلَى مُسْتَوَى رِضَا الزُّبُونِ عَنِ الْخِدْمَاتِ الَّتِي تُقَدَّمُ لَهُمْ وَهَذَا يُسَاعِدُ فِي تَحْسِينِ جُودَةِ الْأَدَاءِ الْخِدْمِيِّ.
- ج- التَّرْكِيزُ عَلَى تَحْقِيقِ التَّحْسِينِ الْمُسْتَمِرِّ بِصُورَةٍ مُتَّكِمِلَةٍ، إِذْ أَنَّ الْإِهْتِمَامَ بِالزُّبُونِ يُوَدِّي إِلَى تَوَجُّهِ جُهُودِ أَفْرَادِ الْمُنْظَمَةِ نَحْوَ تَحْقِيقِ أَهْدَافِ جَمِيعِ أَصْحَابِ الْمَصَالِحِ.
- د- التَّرْكِيزُ عَلَى الزُّبُونِ يُوَدِّي إِلَى تَحْقِيقِ الْمِيزَةِ التَّنَافُسِيَّةِ الْمُسْتَدَامَةِ، إِذْ أَنَّ شُعُورَ الزُّبُونِ بِأَهْتِمَامِ الْمُنْظَمَةِ بِهِ وَسَعِيهَا لِتَحْقِيقِ حَاجَاتِهِ وَرَغْبَاتِهِ، يُوَدِّي إِلَى تَعْمِيقِ الْإِخْلَاصِ وَالْوِلَاءِ لِمُنْتَجَاتِهَا.

وَفِي مَوْسَسَاتِ التَّعْلِيمِ الْعَالِيِ يَنْبَغِي أَنْ يَكُونَ التَّرْكِيزُ الْأَسَاسِيُّ لِإِدَارَةِ الْمَوْسَسَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ عَلَى حَاجَاتِ وَرَغْبَاتِ الطَّالِبِ الْمَشْرُوعَةِ الَّتِي تُؤَهِّلُ الطَّالِبَ لِتَحْقِيقِ النَّجَاحِ فِي أَسْوَاقِ الْعَمَلِ وَخِدْمَةِ الْمَجْتَمَعِ بِكِفَافَةٍ.

وَيُمْكِنُ الْقَوْلُ أَنَّ نِسْبَةَ فَاعِلِيَّةِ أَيِّ عَمَلِيَّةٍ تَّعْلِيمِيَّةٍ هِيَ دَالَّةٌ لِلْجُهِودِ الْمُشْتَرَكَةِ الَّتِي يَبْذُلُهَا الْأُسْتَاذُ الْجَامِعِيُّ وَالطَّالِبُ، إِذْ أَنَّهُمَا يَشْتَرِكَانِ مَعَاً فِي إِنتَاجِ الْعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ بِمَسْتَوَى مُعَيَّنٍ مِنَ الْفَاعِلِيَّةِ وَالنَّجَاحِ. فَضْمَانُ الْجُودَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ لَا يَدَّ أَنْ يَتَرَكَّزَ عَلَى ثَلَاثَةِ مَجْمُوعَاتٍ أُسَاسِيَّةٍ مِنَ الْمُسْتَفِيدِينَ هِيَ الْهَيْئَةُ التَّدْرِيسِيَّةُ فِي الْجَامِعَةِ، وَالطَّلِبَةُ، وَالْمُنْظَمَاتُ الَّتِي تُشْغَلُ الْخَرِيجِينَ.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك معارضة لفكرة التعامل مع الطالب كزبون، ويستندون في معارضتهم لهذه الفكرة أن الطالب لا يمتلك القدرة الكافية التي تؤهله لتقويم جودة التعليم الجامعي. حيث يطرح أنصار هذه الفكرة مجموعة من الانتقادات الموجهة إلى النظم التي تركز بصورة كبيرة على تحقيق رضا الطالب كأولوية أولى، ومن أهم هذه الانتقادات:

١- أن فرض آليات تكفل الإهتمام العالي بتحقيق رضا الطالب أمر يخرق قاعدة أكاديمية قديمة وعريقة، وهي أن الأستاذ الجامعي ملك في محاضراته، وأي تدخل في نهجه يُنظر إليه كتعدّ على هذه المملكة.

٢- أن إستقلالية المحاضرة بحد ذاتها هي مصدر أساسي لتحقيق الرضا الجوهري للكثير من الأساتذة الجامعيين، فاستقلالية الأستاذ الجامعي هي الأساس لتحقيق الرضا النفسي للطالب.

٣- أن الإهتمام العالي بتحقيق رضا الطالب يؤدي إلى مخاوف من مخاطر التساهل وعدم الحزم مع الطلبة، خصوصاً أن الأستاذ الجامعي يطمح للحصول على آراء إيجابية من الطلبة.

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

٢- الثقافة التنظيمية: إن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة تعليمية (منظمة) يتطلب ترسيخ ثقافة منظمة للمؤسسة التعليمية تتسجم مع مضامين الجودة الشاملة حيث يقع على عاتق كل من المشاركين في تخطيط وتنفيذ النظام التعليمي بحسب موقعه وطريقته من حيث تحديد وحماية الإتجاهات والمعتقدات والنظريات التي تتعلق بالهاف العام للتعليم وطبيعة التعليم ودور الهيئه التدريسية وكيفية تعلم الطلبة وطبيعة التسهيلات والتجهيزات اللازمة وطبيعة التنظيم اللازم وغيرها.

إن الثقافة التنظيمية تتضمن الأسلوب الذي تتعلم بموجبه الجماعات وكيف تتكيف وتتعلم مع مجموعة محدّدة من الظروف المحيطة. وهذه الظروف المحيطة قد تأخذ صورة الأعراف والتقاليد والعادات.

٣- الإهتمام بالعمليات الداخلية في المؤسسة التعليمية: إن نظام التعليم العالي يتكون من مدخلات وعمليات، ومخرجات، ولا يمكن تعظيم المخرجات التعليمية (خريجين) من المدخلات الجامعية إلا عبر تصميم العملية التعليمية في ضوء مضامين إدارة الجودة الشاملة ويجري تصميم العملية التعليمية بمشاركة إدارة الجامعة والأكاديميين

والمُستفيدين والعملية التعليمية هي أنشطة ومهام مُترابطة تعمل على تحويل المُدخلات الجامعية إلى مُخرجات (خريجين، بَحْث علمي، خدمات).

٤- إلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة: إنَّ نجاح المؤسسة التعليمية بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا وإلتزامها وقناعتها بتبني هذا المدخل بجميع عملياتها التعليمية.

وينبغي أن تمتلك إدارة المؤسسة التعليمية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، بصورة طوعية ومبدعة.

وهناك صفات يجب توفرها في مثل هذه الإدارة لتتمكن من تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومنها فهم حاجات الأفراد ورغباتهم، الإعتراف بانجازاتهم ومكافأتهم، وتحقيق العدالة وتمكين واستقرار العاملين لديها.

٥- التحسين المستمر^١: التحسين المستمر للعملية التعليمية هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المُتجددة وتغيُّر حاجات المُستفيدين وإحتياجات الأسواق والمجتمع. وينبغي متابعة عمليات المُنظمة بصورة مُستمرة للتوصُّل إلى أساليب أفضل لتحسين وتطوير الخدمات التعليمية، كما ينبغي أن تعتمد المؤسسة التعليمية مدخلاً نظمياً للتحسين المستمر باعتماد الأساليب العلمية. وهناك ثلاثة أنماط للتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي وهي:

أ- الرقابة على العمليات: أسلوب إحصائي تقليدي لمراقبة العمليات والمُخرجات.

ب- التحسين المُستجيب: وهو التحسين الذي يُمارس بعد حصول المُشكلة.

ج- التحسين الفاعل: ويقوم على بناء التوقعات وتحليل حاجات الزبُون، وإجراء التحسين.

٦- التركيز على العاملين: من خلال المُشاركة والتدريب ومن خلال علاقات العمل الجيدة.

¹ يوسف أحمد أبو فارة. "واقع تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية". مرجع سبق

٧- القياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة بالأعمال والعمليات: وذلك من خلال تدريب العاملين جيداً بخصوص ما ينبغي قياسه وكيف سيجري قياسه وكيف ستُفسَّر البيانات.

٨- ضمان الجودة: ضمان جودة التعليم العالي من خلال إمتحانات القدرات لطالبي التوظيف.

٩- بناء علاقات مجتمعية: وذلك من خلال تأسيس إتحاد للجودة الشاملة يُطلق عليه مُسمى مركز إدارة الجودة، ويقوم بتخطيط وإدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات الأعضاء في هذا الإتحاد.

٢. معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لقد حقَّق النظام الدولي للمعايير (ISO 9000) نجاحاً كبيراً، حيثُ تَبَنَّتْهُ عِدَّة دول ليكون معياراً قومياً لها. ثم إمتدت معايير الأيزو من مجال الصناعة الى مجال التعليم والتدريب. وأصبح يُنظر إلى وَضْع معايير مُتفق عليها تتماشى مع المعايير الدولية لمُنتج التعليم كأمر هام وجاد، مع الأخذ بعين الإعتبار خصوصية مُدخلات وعمليات ومُخرجات العملية التعليمية.

ومن خلال مُراجعة الدراسات السابقة في هذا الشأن يظهر أن هناك عدداً من معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يُمكن حصرها بالآتي^١:

- ١- جودة الإدارة: كلما زادت جودة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه للأداء إستُخدمت الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أفضل، الأمر الذي من شأنه تحقيق جودة عالية لدى الخريجين، وبالتالي كسب رضا العملاء وتلبية إحتياجاتهم.
- ٢- جودة أعضاء الهيئة التدريسية: ينطوي هذا المعيار على التأهيل العلمي والتربوي لعضو هيئة التدريس الذي يشتمل على خبراته العلمية التي تتكامل مع مصادره الأكاديمية وتأهيله النظري بما يُشكل هيكلأ متكاملأ ومنسجماً يُسهم في إثراء العملية التعليمية.

^١ محمود أحمد السمرة، غفيف حافظ زيدان، وآخرون. " واقع نظام التعليم في جامعه القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها " دراسة. مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، ٢٠٠٥ العدد ٨، ص ١٧٣ - ١٧٤.

٣- جودة الطالب الجامعي: من حيثُ قبوله وإلتحاقه في المؤسسة التعليمية، وجودة تأهيله صحياً وعقلياً ونفسياً لتلقي البرامج التعليمية إستكمالاً لما في جُعبته خلال مسيرته التعليمية قبل إلتحاقه بمؤسسات التعليم العالي. فقد أصبح الطالب اليوم يؤدي دوراً هاماً في إنجاح العملية التعليمية من خلال إعطائه الفرصة للتعبير عن رأيه في المناهج الدراسية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، ومدى فاعلية التدريس.

٤- جودة البرامج التعليمية: تمثل البرامج التدريسية إنعكاساً وترجمة للفلسفة التربوية والتعليمية المتبناة، وما ينبثق عنها من أهداف تتبناها المؤسسة التعليمية وفق توجُّهاتها وإيدولوجيتها، لذلك يجب أن تتَّصف هذه البرامج بالعمق والشمول والتكامل، لتتحقق أهداف المؤسسة التعليمية وتطلعاتها.

٥- جودة طُرُق التدريس: طريقة التدريس هي الكيفية أو الأسلوب الذي يختاره عضو هيئة التدريس لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والسلوكية، ولا يوجد طُرُق مُتلى للتدريس يُمكن أن يتَّعميمها وإعتمادها.

إلا أن الطرق الجيدة للتدريس تمتاز بما يلي:

أ- مُراعاة المُتعلِّم ومراحل نموه وميوله.

ب- إستنادها الى نظريات التعليم وقوانينه.

ج- تُراعي خصائص النمو الجسمية والعقلية للمُتعلِّم.

د- مُراعاتها للأهداف التربوية المرجوة من المُتعلِّم.

هـ- مُراعاتها للفروق الفردية بين الطلبة.

و- تُراعي طبيعة المادة الدراسية وموضوعاتها.

٦- جودة المباني والتجهيزات: من حيثُ إتساع القاعات وعدم إكتظاظها بالطلبة، وجودة الإضاءة والتهوية، واستيفائها للشروط العامة لسلامة مُستخدِميها، كذلك وجود مُختبرات ومعامل ومكتبات تتميَّز بمواصفات جيدة تؤثر على جودة مُخرجات العملية التعليمية.

٧- جودة التمويل الجامعي: لَمَّا كان التعليم العالي مكلفاً خاصةً إذا ما قُدِّمَ بتكنولوجيا التعليم الحديثة، فلا بُدَّ من البحث عن مصادر تمويلية تُعين المؤسسة التعليمية على تسيير أمورِها من ناحية، وأن تعمل على ترشيد الإنفاق المالي من ناحية أخرى، حيثُ أن جودة التعليم تُمثل متغيراً تابعاً لقدرة التمويل الجامعي.

المطلب الثالث: مَعَوِّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تؤكد الدراسات والبحوث التي أُجريت في الجامعات أن هناك بعض المَعَوِّقات المتعلّقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أهمها¹:

١- المواقف السلبية لبعض العاملين في المؤسسات التعليمية من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها.

٢- شعور الأكاديمين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيُسلبهم الإستقلالية التي يَتَمَتَّعون بها، وصعوبة التوفيق بين ما يَتَمَتَّعون به من تفويض للسلطة وما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة من رقابة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في صورة مضامين إدارة الجودة الشاملة.

٣- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية ترعى وتُشجع وتُكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومُكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية.

ويشير (Blackmur) الى أن هناك مُشكلات كثيرة في قياس مستوى جودة الخدَمات في مؤسسات التعليم العالي ومن أهم هذه المُشكلات²:

¹ يوسف أحمد أبو فارة. "واقع تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية". مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٣.

² 1. Blackmur، Douglas. 2004. **Issues in Higher education quality assurance**، Australian journal of public administration، 63(2): 105 – 116.

أ- لا يُمكن قياس مُستوى ضمان جودة الخدَمات التعليمية لِحَقْل مُحدَد بِدَقَّة دون زيارة هذا الحقل أكثر من مرة ودون المعيشة الحقيقية للكادر التدريسي والإداري والطلبة.

ب- عدم إجابة المُستجوبين عن الأسئلة القياسية بِدَقَّة ومَوْضوعية، وهذا يعكس صورة غير الصورة الحقيقية لضمان الجودة.

ج- الخريجون في كثير من الحالات لا يُجيبون بسلبية عندما تَوَجَّه إليهم أسئلة تتعلق بِمُستوى ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية (الكليات) التي حصلوا منها على درجاتهم العلمية، إذ أنهم يعتقدون أنهم يُسيئون عندما يُجيبون بسلبية إلى أنفسهم وإلى درجاتهم العلمية، وأن هذا الأمر سينعكس عليهم سلباً في أسواق العمل، لذلك فهم يُزيّنون السلبيات ولا يقولون الحقيقة لجهات قياس الجودة. وكذلك قيام الخريجون بالإمتناع عن الإفصاح عن مُستوى الجودة المُدرك لديهم للكُلية التي تَخَرَّجوا منها للطلبة الجُدد الراغبين والباحثين عن مؤسسات تعليمية ليلتحقوا بها خوفاً من الإساءة لدرجاتهم العلمية وكلياتهم أمامهم.

وكذلك خوفهم من توجيه هؤلاء الطلبة وإرشادهم بطريقة غير مباشرة لمؤسسات تعليمية تَتَمَتَّع بِمُستوى جيد من السمعة والجودة، مما يجعلهم يُنافسون بقوة أكثر منهم لدى سوق العمل الطالب للخريجين.

د- عدم تَوَفُّر البيانات والمعلومات الكافية حول مُستوى ضمان الجودة في المؤسسة التعليمية وكلياتها المُختلفة، ومن هنا فإن بعض الجهات الخارجية تعمل على بناء بنك معلومات تتوفر فيه كافة البيانات والمعلومات الكاملة والكافية والمُحدَّثة حول إختصاصات هذه المؤسسات التعليمية وحول المُستفيدين الحاليين والمُحتملين وحول مُستويات رضا الطلبة والخريجين والمُشغلين عن المهارات والمعرفة المُكتسبة من هذه الكليات.

ه- الكثير من مؤسسات التعليم العالي تتمتع بسُمعة حسنة فيما يتعلق بضمان جودة خدماتها التعليمية، وتوجهاتها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن هذه السُمعة الحسنة ليس بالضرورة أن تعكس الواقع، إذ أن كثير من المؤسسات التعليمية تكتسب عند تأسيسها سُمعة حسنة، لكن مستوى الجودة لدى هذه المؤسسات ما يلبث أن يتراجع، ومع ذلك قد تبقى السُمعة الحسنة تلازمها، وهذا الأمر قد يخدع بعض المُحلّلين.

و- تدور اليوم مُنافسة شديدة بين مؤسسات التعليم العالي لإستقطاب الطلبة والإحتفاظ بهم، ولذلك أصبحت مؤسسات كثيرة تستخدم أساليب التسويق الحديثة في الترويج لخدماتها والإعلان عن تخصصاتها وقد تلجأ بعض هذه المؤسسات إلى تقديم معلومات وبيانات غير كافية وغير دقيقة وذات مصداقية مُتدنية، وهذا الأمر قد يخدع الطلبة الجُدد والمُجتمع وبعض مُتخصصي ضمان الجودة.

ز- عدم نيل موضوع قياس جودة التعليم العالي الإهتمام الكافي من قبل الباحثين في المنُظّمات الخدمية بعامة وبخاصة قطاع خدمات التعليم، مما أدى الى عدم توفّر مؤشرات دقيقة مُنقّح عليها من قِبل الباحثين لقياس جودة المؤسسات التعليمية¹.

¹ زكريا أحمد عزام. "معايير الاعتماد العام والخاص ودورها في رفع جودة خدمات التعليم العالي". مرجع سبق ذكره، ص ١٨.

خُلاصةُ الفَصْلِ:

تناولنا في هذا الفَصْلِ الإطارَ المعرفي لإدارة الجودة الشَّامِلة "، حيثُ تمَّ إستعراض بعض مفاهيم إدارة الجودة الشَّامِلة وتبيين من خلالها أن هُنَاك أكثر من بُعد لها ومنها الجودة من وجهة نظر المُنتِج والتصنيع والمُستهلك، أيضاً أن إدارة الجودة الشَّامِلة مرَّت بالعديد من المراحل التاريخية في تطوُّرها إرتبطت بإسهامات الرواد الأوائل في حقِّل الجودة مثل: ديمينج، جوران، كرسبي، إيشيكاوا.... وغيرهم.

وتمَّ التَّعرُّضُ إلى الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشَّامِلة من حيث مبادئها وكذلك مُميزاتها وإهتماماتها ومن ثم إلى أبعادها ومُتطلَّبات تطبيقها، وكذلك طُرُق وأساليب تحسين الجودة المُتَّبعة في المنظَّمات من أجل تحسين وتطوُّير الأداء وضمان التنافسيَّة والإستمرارية في السوق.

وبعد ذلك طرَّحنا الأيزو(ISO) كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشَّامِلة من حيث مفهومه، أهمية الحصول على شهادته، وتطبيقاته وفقاً للمعايير الخاصة بكل فرد من أفراد عائلة الأيزو.

وفي الجزء الثاني من هذا الفصل عرَّضنا إدارة الجودة الشَّامِلة في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام من حيث مفهوم وأهداف إدارة الجودة الشَّامِلة في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك مبررات وأهمية تطبيقها، والفوائد المترتبة على عملية التطبيق، ومن ثم مكوناتها التي تَبدأ بالتركيز على الزُّبون وتنتهي بضمان الجودة وبناء العلاقات المُجتمعية، ثم لمعايير هذه الإدارة التي تمَّ إعتماؤها للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي مثل: جودة الإدارة، جودة أعضاء التدريس، جودة الطالب الجامعي، جودة طُرُق التدريس، جودة الخطط والبرامج الدراسية .. وغيرها.

وأخيراً تمَّ بيان مُعوقات تطبيق إدارة الجودة الشَّامِلة في مؤسسات التعليم العالي والتي تمَّ تحديدها بمجموعة من الصُّعوبات التي قد تواجه إدارة هذه المؤسسات وتحدِّ من تَبنيها لمثل هذه المفاهيم الإدارية الحديثة والتي سنُسهم في تطوُّير وتحسين وتجويد أداء هذه المؤسسات بإعتبارها مطلباً ومسعى تعمل جميع المنظَّمات للوصول إليه.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية

تمهيد:

يُمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتحسين المرونة والفاعلية والتنافس من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة، والفهم لجميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق ومشاركة جميع العاملين، وتخطيط وتنفيذ عمليات التغيير التي تُعزِّز مدخل الجودة الشاملة وتُزيل العوائق التي تمنع تطبيق هذا المنهج، حيث يُركِّز هذا المنهج على منع وقوع المشكلات وليس حلها بعد وقوعها.

أن تطبيق منهج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يُعدّ حلاً فريداً لجعل الخدمات الجامعية التي تُقدمها هذه المؤسسات قادرة على تلبية إحتياجات أسواق العمل والمُجتمعات، وفي مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يكون التركيز الأساسي لإدارة الجامعة على تلبية حاجات ورغبات الطلبة والهيئات التدريسية والإدارية المشروعة لتحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة من هذه الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسات.

المبحث الأول: التعليم العالي في الأردن

من خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة واقع التعليم العالي الأردني وأهميته و هيكلته وكذلك عرض أنموذج لضمان جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي الأردني.

المطلب الأول: التعليم العالي في الأردن: الواقع والأهمية

١. واقع التعليم العالي في الأردن

لقد تطور التعليم العالي في الأردن بشكل سريع خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي من حيث عدد الجامعات، وقد بلغت الآن (٢٢) جامعة بين عامة وخاصة. وكذلك من حيث عدد الطلبة المسجلين في تلك الجامعات والبالغ حوالي (٢١٠٠٠٠) طالب وطالبة للعام الدراسي (٢٠٠٩ - ٢٠١٠). ذلك أن الحكومات الأردنية المتعاقبة وضعت ضمن أولوياتها تنمية الموارد البشرية على مستوى المجتمع، وذلك إنطلاقاً من أن الموارد البشرية تُعتبر المورد الإستراتيجي لتحقيق التنمية في ظل شح الموارد الطبيعية في المملكة^١.

هذا ويكتنف التعليم العالي الأردني العديد من الظواهر التي تُحددها طبيعة التعليم المدرسي الذي يتفاوت في فعاليته وفقاً لما يتوفر من امكانيات بشرية وفنية في مناطقه المختلفة، وبشكل خاص بين الريف والمدينة من ناحية، وبين المحافظات ذات الحظوة القليلة في جنوب الأردن وشرقه (المناطق الأقل حظاً)، وبقية محافظات ومدن المملكة ذات الحظوة الأكبر من ناحية أخرى.

ومن ظواهر التعليم العالي يتبين أن مستوى التعليم يتفاوت بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة حيث تستقطب الأخيرة مستوى مُعدلات للثانوية العامة أقل كثيراً (٥٥%) من المستوى الذي تقبل به الجامعات الرسمية (٦٥%)، وما ينطوي عليه ذلك من تواضع في النتائج النهائية وفي مستوى المُخرجات بين تلك الجامعات.

إضافة إلى ذلك فإن مستوى مُعدلات الثانوية العامة للطلبة المقبولين في الجامعات الرسمية، يتفاوت ايضاً في التخصص نفسه وفقاً لطبيعة قبول الطلبة في تلك التخصصات، من حيث كونهم قبلوا وفقاً لمعايير التنافس في العلامات، أو كونهم مبعوثين، أو لامتيازات خاصة مثل

^١ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الأردن، ٢٠٠٤.

أبناء العاملين في التربية والتعليم، والقوات المسلحة، أو أبناء المناطق الأقل حظاً، الذين تكون في الأغلب معدلاتهم في الثانوية العامة أقل من المعدلات التي أعتدت للقبول.

إن تلك الظواهر، وغيرها تلعب دوراً رئيساً في تدني مستوى جودة التعليم العالي ونوعيته، إذ تُعطى الأولوية للكم من الداخلين في الجامعات والمُتخرّجين منها بدلاً من أولوية الكيف والجودة في مستوى الخريجين وفي مستوى التعليم العالي بشكل عام.

أن هذا الأمر يُعتبر مدعاة أساسية لإعادة النظر في أولويات العناية بالتعليم العالي وتطويره كي تنصب على جودة التعليم وضمان تلك الجودة، لتحقيق التنافسية بين الجامعات ومُخرجاتها التعليمية من ناحية، ولتطوير مستوى التعليم وضمان جودته على مستوى الخريجين وبيئة العمل والأعمال التي سيكلّفون القيام بها بعد التخرج من ناحية أخرى. ولتحقيق ذلك قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باعتماد إستراتيجية لضمان الجودة والإعتماد للتعليم العالي.

٢. الأهمية:

تؤدي مؤسسات التعليم العالي الأردنية دوراً متميزاً في عملية التنمية بمفهومها الشامل¹، فقد حققت خلال السنوات العشر الماضية تقدماً ملحوظاً في إعداد البرامج الدراسية وتنوعها وأنماط التعليم والتعلم التي تحكم النوع والكم. وعلى الرغم من محدودية الإمكانيات المادية في المملكة، إلا أن التعليم العالي يقع ضمن أولويات الدولة الأردنية لما له من دور في الارتقاء بمستوى حياة المواطنين في جميع المجالات.

¹ تركي عبيدات. التعليم العالي في الأردن بين الإنجازات والتحديات، ٢٠١١/٠٧/٣٠. الجمعية الأردنية للعلوم والثقافة. الأردن:

صحيفة السوسنة الأردنية، (٢٠١١). متاح على:

وقد ظهر ذلك من خلال اهتمام الحكومات المتعاقبة بالتعليم العالي باعتباره المحرك الأساسي للاقتصاد والتنمية الشاملة وكون الإنسان المؤهل والقادر على الإنتاج هو المحور التنموي الأساسي خاصة في التعامل مع مختلف التطورات التكنولوجية والتقنية.

وقد تم وضع خطة استراتيجية وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي تهدف إلى إعداد خطط عمل تتفد ضمن برامج زمنية واضحة تحسن نوعيته وجودته للأعوام الخمسة (٢٠٠٧ - ٢٠١١)، وتم إنشاء هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية، وإنشاء صندوق دعم الطالب الجامعي، وكذلك صندوق دعم البحث العلمي، وإجراء العديد من الدراسات لتطوير التعليم العالي نحو الاقتصاد المعرفي، ولتجسير الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل بالتعاون مع منظمات دولية، كما تم تعديل التشريعات الناظمة لقطاع التعليم العالي بما يتناسب ويحقق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات لهذا القطاع.

وقد ظهر أثر مساهمة الاستثمار في التعليم العالي من خلال تحسين مستوى الاقتصاد الوطني من خلال رفع القدرة الإنتاجية للفرد، ورفد الأردن بتحويلات مالية تقدر بحوالي ٢,٥ مليار دينار سنوياً من الأردنيين العاملين في الخارج، إضافة إلى موجودات مؤسسات التعليم العالي من عقارات وأبنية وتجهيزات.

وقد كان لوزارة التعليم العالي الدور الكبير في تطوير برنامج البعثات والمنح والقروض التي تقدمها للطلبة المقبولين في الجامعات الرسمية في البرامج العادية، إذ بلغ مجموع القروض والمنح والبعثات المقدمة في العام الدراسي (٢٠٠٩/٢٠١٠) حوالي (٢٠٠٠٠) منها حوالي (١٨٠٠٠) قرض ومنحه مقدمة من صندوق دعم الطالب الجامعي وحوالي (٥٠٠) منحة من الصناديق الخاصة، أي أن مشاركة القطاع الخاص في دعم الطلبة ما تزال محدودة.

ورغم الانجازات التي حققتها وزارة التعليم العالي إلا أنه ما زال أمامها عدد من التحديات من أهمها: ضعف الأداء المؤسسي في معظم مؤسسات التعليم العالي، وعدم وجود خطط تنفيذية ومؤشرات قابلة للقياس، ومحدودية الشفافية والمساءلة، والعجز السنوي في موازنات الجامعات بسبب عدم تغطية وارداتها الذاتية لنفقاتها التشغيلية والرأسمالية، وبالتالي عدم قدرة الجامعات

الرسمية على تسديد مديونيتها، إذ قارب العجز الكلي المتراكم بسبب الديون مع نهاية عام ٢٠١٠ حوالي (٧٠) مليون دينار، ومن التحديات الأخرى التي تواجه التعليم العالي في الأردن ازدياد أعداد الطلبة نتيجة الزيادة السكانية، وزيادة الإقبال على الجامعات، وارتفاع أعداد الموظفين الإداريين في الجامعات الرسمية، وصعوبة تطبيق معايير الاعتماد الخاص على الجامعات الرسمية خاصة فيما يتعلق بأعداد الهيئة التدريسية وأعداد الطلبة الدارسين في هذه الجامعات.

المطلب الثاني: الهيكلية الإدارية للتعليم العالي في الأردن

لمعرفة واقع الهيكلية الإدارية لمؤسسات التعليم العالي الأردنية لا بُد من دراسة التنظيم الإداري العام لها، وكذلك الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات والمقصود بالهيكل التنظيمي "الإطار الذي يبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، والتي تقوم بالأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة"، والعمليات الإدارية المتعاقبة فيها.

إن الهيكلية الإدارية لمؤسسات التعليم العالي الأردنية قائمة على عدد من التشريعات ومن أهمها:

- قانون الجامعات الأردنية رقم (٢٩) لسنة ١٩٨٧ - القانون المعدل رقم (٥) لسنة

١٩٩٨

- مختلف الأنظمة والتعليمات والقرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية الصادرة عن المراجع التشريعية المختلفة من خارج الجامعات وداخلها.

أما بالنسبة للجامعات الخاصة فالتشريعات هي:

- القانونان السابقان.

¹ مجلس التعليم العالي، الأمانة العامة. "التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم العالي في الأردن". الأردن، ٢٠٠٠، ص ٢٩.

- قانون الجامعات الخاصة رقم (٣٦) لسنة ١٩٩٩.

- القرار رقم (١٢٨٩) الصادر عن مجلس التعليم العالي بتاريخ ١٠/٢٨/١٩٩٦ القاضي بوضع خطة مقترحة لتطوير معايير الإعتماد الخاصة. المقدمة من لجنة إعتماد الجامعات الخاصة.

- قانون الشركات.

• التنظيم الإداري العام لمؤسسات التعليم العالي الأردنية

تُرسَم ملامح التنظيم الإداري العام لمؤسسات التعليم العالي من قبل المجالس الآتية:

- مجلس التعليم العالي - مجالس الأمناء في الجامعات - مجالس الجامعات
- مجالس العُمداء - مجالس الكليات - مجالس الأقسام

ويكون ذلك وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات المُشار إليها أعلاه. وتتشابه هذه المجالس من حيثُ التكوين والإختصاصات في جميع الجامعات الأردنية سواء العامة أو الخاصة، باستثناء مجالس الأمناء في الجامعات العامة التي يُعيّن أعضاؤها ويُعفون من مناصبهم وتُقبل إستقالاتهم بإرادة ملكية، و في الجامعات الخاصة تُشكّل مجالس الأمناء من (١٥) عضواً يُعينهم مجلس التعليم العالي كالتالي:

- رئيس الجامعة بحكم منصبه

- عضوين يُنَسَّب بتعيينهم من قبل رئيس مجلس التعليم العالي (رئيس الوزراء)

- ومن (١٢) عضواً يُنَسبهم مالكو الجامعات الأهلية

وهناك مجلس آخر نص عليه قانون التعليم العالي الصادر سنة ١٩٨٨ لأول مرة وهو "مجلس إعتماد مؤسسات التعليم العالي". ويتألف من:

- رئيس للمجلس - (١٠) أعضاء من ذوي الرأي والخبرة

- أمين عام مجلس التعليم العالي

ويهدف هذا المجلس إلى رفع مستوى وكفاءة وجودة التعليم العالي في الأردن.

ومن خلال ما سبق يُمكننا أن نحدّد جُملة من الملاحظات على التنظيم الإداري لمؤسسات التعليم العالي نُجملها بما يلي:

١- إن من المهام الرئيسية لمجالس الأمناء في الجامعات الرسمية رسم السياسات العامة للجامعة، وتأمين مواردها المالية وتنظيم إستثمار هذه الأموال.

٢- ومن المهام الرئيسية لمجالس الأمناء في الجامعات الخاصة رسم السياسة العامة للجامعة، ومُراقبتها والإشراف على سير العمل فيها^١.

إن القرارات الرئيسية التي تؤثر على سير العمل الإداري والأكاديمي في الجامعات الأردنية منوطة بمجالس العمداء، التي تخضع أحياناً لرغبات رئيس الجامعة ونوابه. وفعالية هذه المجالس تعتمد على تشكيلتها، وعلى وجود أو عدم وجود تخطيط مناسب لها، وعلى الرغبة أو عدم رغبة رؤساء الجامعات في إعطاء مجالس العمداء الأدوار التي حددها أنظمة الجامعة وتعليماتها.

٣- تسيير الأمور الروتينية هو الذي يغلب على مجالس الأقسام و مجالس الكليات.

٤- إن عدداً من الجامعات الخاصة تشكو من تدخّل صلاحيات رئيس الجامعة مع صلاحيات هيئة المديرين للشركة (المالكين للجامعة)، والواقع أن ثمة تناقض في كثير من الجوانب بين قانون الجامعات الخاصة وبين قانون الشركات، لا سيما فيما يتعلق بالمسؤوليات والصلاحيات^٢.

^١ عبد الباري درة، وآخرون. "التعليم الجامعي في الأردن بين الواقع والطموح". الطبعة الأولى. الأردن: بدون دار نشر، ٢٠٠١، ص ص ٧٤ - ٧٥

^٢ اسحاق الفرخان. "تنظيم قطاع التعليم العالي في الأردن". ورقة عمل. مقدمة لمؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح، من ١٦-١٨/٢٠٠٠، جامعة الزرقاء الأهلية، ص ٧.

الجدول (٣)

نسبة أعضاء الجهاز الإداري إلى الأكاديمي في الجامعات الأردنية الرسمية

الرقم	اسم الجامعة	عدد العاملين الإداريين	أعضاء هيئة التدريس	النسبة
١	جامعة عمان الأهلية	١٩٣	١٤٥	١:١,٣٣
٢	جامعة العلوم التطبيقية	٢٣٩	٢٥٤	١:١
٣	جامعة فيلادلفيا	١٧١	١٢٣	١:١,٤
٤	جامعة الإسراء الأهلية	٢٧٢	٨٩	١:٣,١
٥	الأكاديمية الأردنية للموسيقى		٢	١:٣
٦	جامعة الزيتونة الأهلية	١٠٤	١٠٦	١:١
٧	كلية الأميرة سمية الجامعية	٦١	٤٥	١:١,٥
٨	جامعة البتراء	١٥٤	٧٥	١:٢,١
٩	جامعة جرش الأهلية	١١١	١٠٤	١:١,١
١٠	جامعة الزرقاء الأهلية	٢٢٧	٨٨	١:٢,٨٥
١١	جامعة إربد الأهلية	١٣٥	٨٣	١:١,٦

المصدر:

محمد الزعاريب . " تقييم إتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية " . مرجع سبق ذكره،

ص ٦١ .

الجدول (٤)

نسبة أعضاء الجهاز الإداري إلى الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة

الرقم	اسم الجامعة	عدد العاملين الإداريين	أعضاء الهيئة التدريسية	النسبة
١	الجامعة الأردنية	٨٠٥	٧٦١	١:١,١
٢	جامعة اليرموك	١٠٢٩	٤٧٨	١:٢,٢
٣	جامعة مؤتة	١٠٤٨	٣٢٤	١:٣,٢
٤	جامعة العلوم و التكنولوجيا	٤٢٥	٤٠٠	١:١,١
٥	جامعة آل البيت	٥٢٥	٢٥٠	١:٢,١
٦	الجامعة الهاشمية	٢٦٥	٩٤	١:٢,٨
٧	جامعة البلقاء التطبيقية	٢١٦	٢٩	١:٧,٤
٨	كلية الدعوة و أصول الدين	١١	١٨	١:٠,٦
٩	جامعة الحسين بن طلال	٦٨	١٢	١:٥,٦

المصدر:

محمد الزعاريير . " تقييم إتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية ". مرجع سبق ذكره، ص ٦٢.

• توزيع أعضاء الجهاز الأكاديمي على الجامعات الرسمية الأردنية:

تُشير إحصائية وزارة التعليم العالي للعام الجامعي (٢٠٠٩) إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس بلغ (٦٥٤٢) عضواً من مختلف الرتب الأكاديمية، منهم (٨٩٩) عضواً برتبة أستاذ، و (١٠٤٧) برتبة أستاذ مشارك، و (٢٣١٢) أستاذ مساعد، و (٧٦٣) مدرساً، في حين بلغ عدد المحاضرين (٤٩٠) محاضراً، و (٤٠٤) مساعدي بحث و تدريس، وتُشير الإحصائية ذاتها إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس من الجنسيات العربية (٧٩٧) من مختلف الرتب الأكاديمية وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس من الجنسيات الأجنبية (٧٧) عضواً من مختلف الرتب الأكاديمية^١.

^١ وزارة التعليم العالي. www.mohe.gov.jo

الجدول (٥)

عدد أعضاء الجهاز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الرسمية حسب الجامعة والرتبة الأكاديمية للعام الجامعي (٢٠٠٩)

المجموع	مُساعد بحث وتدريس	مُحاضر	مدرس	أستاذ مُساعد	أستاذ مُشارك	أستاذ	الجنس	الرتبة الأكاديمية
								اسم الجامعة
١١٢٩	٧٩	٩١	٥٤	٣٢٥	٢٢٢	٣٣١	ذكر	الجامعة الأردنية
٢٢٠	٣٥	٣٥	٣٤	٧٣	٢٧	١٦	أنثى	
٧٧٠	٦٧	٠	١١٦	٢٠٥	١٧٦	٢٠٦	ذكر	جامعة اليرموك
١٠٩	٣٠	٠	٤٢	١٨	٠٨	١١	أنثى	
٥٣٨	١٣	٩٦	٢٢	١٥٢	١٤٩	١٠٦	ذكر	جامعة مؤتة
٥٤	٠٥	٢٥	٠٥	١١	٠٤	٠٤	أنثى	
٦٨٨	١٥	١٣٨	٠٣	٢٨٢	١٥٣	٩٧	ذكر	جامعة العلوم والتكنولوجيا
١١١	٠٦	٤٩	٠	٤٥	١٠	٠١	أنثى	
٢٢٩	٠	٠	٥٥	١٣٨	١٩	١٧	ذكر	جامعة آل البيت
٣٣	٠	٠	٢١	١٠	٠٢	٠	أنثى	
٤٤٥	٨٨	٥٠	٢٤	٢٠٠	٤٥	٣٨	ذكر	الجامعة الهاشمية
١٠٤	٤١	٠٨	١٣	٣٥	٠٦	٠١	أنثى	
٣٠٢	٧٣	١٤	٥١	١١٣	٢٩	٢٢	ذكر	جامعة البلقاء التطبيقية
٣٦	٢٥	٠٢	٠٣	٠٤	٠٢	٠	أنثى	
١١٨	٦	١٥	٠٩	٦٧	١٥	٠٦	ذكر	جامعة الحسين بن طلال
١٠	٠٢	٠١	٠١	٠٦	٠	٠	أنثى	
١١٨	٢١	٢٠	٢٠	٤٠	١٤	٠٣	ذكر	جامعة الطفيلة التقنية
٨	١	٠	٦	١	٠	٠	أنثى	
١٨	٠	٠٨	٠	٥	٢	٣	ذكر	الجامعة الألمانية الأردنية
٠٩	٠	٠٨	٠	١	٠	٠	أنثى	

• سلم الرواتب والاجور لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية:

جاء النظام الخاص بأعضاء هيئة التدريس وفقاً للمادة (٢٥) من قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم (٤٢) لسنة (٢٠٠١) والذي حدّد في مضمونه سلم رواتب وأجور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، إضافة إلى بيان العلاوات التي يتقاضاها عضو هيئة التدريس، إضافة إلى بيان ساعات العمل الأسبوعية لعضو هيئة التدريس، وفيما يتعلق بسلم الرواتب لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، فالجدول أدناه يبين الرتبة الأكاديمية إضافة إلى الفئة التي يوضع فيها عضو هيئة التدريس والراتب الأساسي الذي يتقاضاه ومقدار الزيادة السنوية بالدينار، حيث بين الجدول أن عضو هيئة التدريس الذي يحمل رتبة الأستاذية يتقاضى راتباً أساسياً مقداره ما بين (٣٣٤-٦٩٤) دينار ومقدار الزيادة السنوية تكون (١٢) ديناراً، بينما يتقاضى عضو هيئة التدريس من رتبة أستاذ مشارك فئة (أ) راتباً أساسياً مقداره ما بين (٣٢٦-٣٦٦) دينار، أما إذا كان من الفئة (ب) فإنه يتقاضى راتباً أساسياً مقداره ما بين (٢٥٥-٢٩٥) دينار وتكون الزيادة السنوية لكلا الفئتين (١٠) دنانير، في حين يبلغ الراتب الأساسي للأستاذ المساعد فئة (أ) مبلغ مقداره ما بين (٢٥١-٢٨٣) دينار، أما الفئة (ب) فيكون راتبه الأساسي ما بين (٢٠٧-٢٣٩) دينار وتكون الزيادة السنوية لكلا الفئتين (٨) دنانير، أما عضو هيئة التدريس برتبة مدرس فاذا كان من الفئة (أ) فإنه يتقاضى راتباً أساسياً مقداره (١٨٥-٢٢١) دينار، أما إذا كان من الفئة (ب) فإنه يتقاضى راتباً أساسياً مقداره ما بين (١٣٦-١٧٢) دينار، وتكون الزيادة السنوية لكلا الفئتين (٦) دنانير بينما يتقاضى عضو هيئة التدريس برتبة مساعد مدرس راتباً أساسياً ما بين (٧٩-١٢٩) وتكون الزيادة السنوية له (٥) دنانير.

الجدول (٦)

الزيادة السنوية	الرُاتب		الفئة	الرُتبة
	من	إلى		
١٢	٦٩٤	٣٣٤	-	أستاذ
١٠	٣٦٦	٣٢٦	أ	أستاذ مُشارك
	٢٩٥	٢٥٥	ب	
٨	٢٨٣	٢٥١	أ	أستاذ مُساعد
	٢٣٩	٢٠٧	ب	
٦	٢٢١	١٨٥	أ	مدرس
	١٧٢	١٦٣	ب	
٥	١٢٩	٧٩	-	مدرس مُساعد

سُلم الرواتب لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (بالدينار)

المصدر:

وزارة التعليم العالي . www.mohe.gov.jo

• الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي الأردنية:

يكاد يكون الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي مُتشابهاً، فرئيس الجامعة ونوابه يحتلون قمة الهرم التنظيمي، ثم هناك الجناح الأكاديمي الذي يتكون من عمداء الكليات ونوابهم أو مُساعدتهم، وعميد شؤون الطلبة، ومديري المراكز العلمية المُختلفة، والجناح الإداري الذي يتكون من مديري الوحدات الإدارية مثل: المكتبة، الدائرة المالية، اللوازم، الأشغال الهندسية والصيانة، القبول والتسجيل، العلاقات الثقافية والعامّة وغير ذلك من الوحدات الإدارية^١.

^١ محمد فواز الزعابري. "تقييم اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية". مرجع سبق ذكره، ص ٦٧.

يُعيّن رئيس الجامعة الرسمية لمدة أربع سنّوات قابلة للتجديد مرة واحدة، بإرادة ملكية، وبتنسيب من مجلس التعليم العالي، وهو مسؤول عن إدارة شؤونها وأوامر الصّرف فيها. أما رئيس الجامعة الخاصة فيُعيّن بقرار من مجلس التعليم العالي بناءً على تنسيب من مجلس أمناء الجامعة لمدة أربع سنّوات، قابلة للتجديد، وهو مسؤول عن إدارة شؤون الجامعة وأوامر الصّرف فيها فيما يتعلق بالإنفاق التشغيلي، أما الإنفاق الرأسمالي فهو من صلاحيات هيئة المديرين للشركة (مالكوا الجامعة)^١.

ومن الملاحظ على الهيكل التنظيمي للجامعات الأردنية:

- ١- أنها هياكل تقليدية تؤكد التسلسل الهرمي وهذا يعني إتساع نطاق الإشراف، مما يؤدي لإستهلاك معظم أوقات الرئيس دون أن يستطيع متابعة كثير من الأمور.
 - ٢- أن قضية تفويض الصّلاحيات من القضايا المهمة التي لم تُعطها الإدارة الأردنية سواء على مستوى القطاع العام أو الخاص، وكذلك على مستوى الجامعات حقها من العناية، فهناك ميل لدى الرؤساء والمديرين إلى تركيز الصّلاحيات والسلطات في أيديهم، ولا يتبنون سياسات تُساعد مرؤوسيههم على التدريب وتصريف أمور وحداتهم التنظيمية بمسؤولية وإستقلالية. وهذا ينطبق على الجامعات الرسمية والخاصة في تفويض الصّلاحيات، وإحجام قادة المستويات الإدارية في التسلسل الإداري للجامعة عن القيام بمسؤولياتهم، ولعل نتائج ذلك تكون واضحة على مستوى جودة الأداء الإداري والأكاديمي.
- ويُظهر لنا أن هناك صراعاً يأخذ شكلاً علنياً أحياناً وخفياً في غالب الأحيان، حيث يُظهر هذا الصراع في الجلسات المُغلقة لكل من الطرفين، وبالرغم من خطورة هذا الواقع فإننا نلاحظ أن رئاسات الجامعات لا تولي الإهتمام الكافي لحل ذلك الصراع، وهذا ينعكس سلباً على جودة الخدّات المُقدّمة، سواء كانت إدارية أم أكاديمية، وهي خدّات تؤدي للمستفيدين الأوائل وهم (الطلبة ، أولياء أمورهم).

¹ عبد الباري درة، وآخرون . " التعليم الجامعي في الأردن بين الواقع والطموح . " مرجع سبق ذكره، ص ٥.

المطلب الثالث: أنموذج لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية

يقع الأردن في قلب منطقة الشرق الأوسط، بمساحة حوالي (٩٦٠٠٠) كم^٢ وعدد سكانه حوالي (٥،٦) مليون نسمة. ولما كانت موارده الطبيعية محدودة، فإنه يعتمد على الموارد البشرية المؤهلة في تحقيق التنمية الشمولية، وذلك باستثمار تلك الموارد بصورة مناسبة. لذا إهتمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوضع إستراتيجية متكاملة للتعليم العالي والبحث العلمي للأعوام (٢٠٠٥-٢٠١٠) مستهدفة تحقيق الرؤية التي حدتها وهي "وضع التعليم العالي في الأردن في المستوى العالمي ليلعب دوراً أساسياً في التحول الإقتصادي والمعرفي"، وذلك من خلال الرسالة التي وضعتها وهي "الوصول إلى نظام تعليم عالي في المملكة الأردنية الهاشمية ذي جودة عالية . قادر على إعداد أطر بشرية تتمتع بشخصية مصقولة متكاملة تتميز بالحسّ بمسؤولية المواطنة، وبالإنتماء الأصيل لأمتها، وقادرة على مواكبة تطورات المعرفة في حقول التخصص على المستوى العالمي، بما يلبي إحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، وبما يتواءم مع تحقيق تنمية إقتصادية وطنية، وقُدرة على المنافسة على المستويين الإقليمي والدولي".^١

وقد حُدد في المحور السادس للاستراتيجية، محور ضمان الجودة، والذي يهدف إلى: ضمان مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال معايير ضبط الجودة والنوعية في مختلف مكونات نظام التعليم العالي ومراحله. مثلما حُدِّت الإستراتيجية الإجراءات اللازمة لتحقيق الهدف من محور ضمان الجودة.^٢

وحيث أن للأردن خصوصية من حيث نظام القبول في الجامعات، وذلك يعتمد على النسيج الإجتماعي من حيث الفئات المختلفة، وكذلك هناك تقسيمات فيما يتعلق بمخرجات التعليم المدرسي من حيث المستوى والخدمات، ووجود نوعين من الجامعات من حيث الإعتماد، حيث يتمّ إعتماد الجامعات الخاصة فقط، فإن تلك الأمور تستدعي وضع أنموذج لضمان الجودة يُراعي تلك المتغيرات، بحيث يُصار من خلاله إلى معالجة وتخطي بعض

^١ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. " إستراتيجية الوصول إلى نظام تعليم عالي في المملكة الأردنية الهاشمية ذي جودة عالية". عن الأعوام ٢٠٠٥ - ٢٠١٠، ص ٢٧.

^٢ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. " إستراتيجية الوصول إلى نظام تعليم عالي في المملكة الأردنية الهاشمية ذي جودة عالية". مرجع سبق ذكره، ص ٢.

الصُّعوبات، التي قد تُعتبر من العوامل التي تؤثر سلباً في قياس الجودة، وبالتالي تحقيق مُخرجاتها. وبما أن تلك الأمور تكاد تكون محسومة، فإن عبء تلك العوامل يقع على كاهل الهيئة التدريسية الأمر الذي يتطلب تأهيلها بحيث تستطيع التعامل مع تلك المُتغيرات للوصول إلى مُخرجات العملية التدريسية بطريقة مُتكافئة ليتم دمجها علمياً وإجتماعياً، والرقي بها إلى المُستوى الذي يؤهلها إلى دخول سوق العمل بكل ما يُمكن من كفاءات مُتساوية.

وقد تضمنت إجراءات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتحقيق محور ضمان الجودة وفق وثيقة " نحو تحقيق إستراتيجية وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي للأعوام (٢٠٠٥ - ٢٠١٠) ما يلي^١:

أ- إجراءات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتحقيق محور ضمان الجودة والإعتماد:

- ١- تبني سياسة عامة للجودة على مُستوى الوطن للتعليم العام والتعليم العالي ودعمها من الجهات الرسمية ومؤسسات المُجتمع المحلي والمؤسسات الأكاديمية.
- ٢- إعتماد نظام فاعل لضبط الجودة على المُستوى الوطني وعلى مُستوى كُل جامعة تتمثل عناصره بتحديد الأهداف والمعايير ومؤشرات الأداء والمقاييس وتوفير المعلومات والآليات على مُستوى التخصُّص والكلية والجامعة بهدف التطوير والتحسين.
- ٣- إعتماد الكفاءة في إختيار مُدخلات نظام التعليم العالي من الطلبة والأساتذة والفنيين والإداريين.
- ٤- بث ثقافة الجودة في الجامعات وتوفير المناخ التنظيمي المُساند(المادي والإجتماعي والنفسي والأكاديمي) للنماء والإبداع والمُبادرة والحفز على التعاون والمُشاركة والعمل بروح الفريق.
- ٥- إختيار القيادات الإدارية والأكاديمية وفق معايير المُنافسة وعلى أساس الكفاءة وتميُّز الأداء.

^١ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. " إستراتيجية الوصول إلى نظام تعليم عالي في المملكة الأردنية الهاشمية ذي جودة عالية ". مرجع

٦- بناء تواصل فاعل بين الجامعات ومؤسسات الوطن (العامة والخاصة) للمشاركة في تحديد المواصفات والمعايير والبرامج، والإستفادة من خبرات الطرفين في البحث العلمي والدراسات العليا.

٧- التكامل بين التقييم الداخلي الذاتي والخارجي لمُدخلات وعمليات ومُخرجات النظام التعليمي.

٨- إعتداد التغذية الراجعة عن الأداء من المُنتفعين وذوي العلاقة بمؤسسات التعليم العالي كأساس للتحسين والتطوير.

٩- إعتداد ودعم برامج لتنمية العاملين من أكاديميين وفنيين وإداريين أساساً للتحسين والتحديث المُستمر للأداء.

١٠- إعتداد إمتحان الكفاءة للخريجين في كل تخصص.

١١- إنشاء هيئة مُستقلة لضمان جودة التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي الرسمية والخاصة بما يتفق مع المعايير الدولية.

١٢- إنشاء هيئة مُستقلة لإعتداد مؤسسات التعليم العالي.

١٣- وضع ضوابط للتوسُّع في إنشاء الجامعات والكليات الجديدة والإلتزام بها¹.

ومن هنا يُمكن إعتبار تلك النقاط بمثابة خطوط عريضة لسياسات عامة لتحقيق رؤيا محور ضمان الجودة والتي ينبثق عنها عادة خطط وإجراءات من أجل تحقيق الأهداف. ولتحقيق الغاية من ضمان الجودة ونظام الإعتداد لمؤسسات التعليم العالي فقد تم اقتراح مجموعة من

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . " إستراتيجية الوصول إلى نظام تعليم عالي في المملكة الأردنية الهاشمية ذي جودة عالية . " مرجع

التوجيهات تُساعد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق هذه الرؤيا يُمكن بيانها بالآتي^١:

- ١- تعيين مسؤوليات الجودة بوضوح على جميع مستويات المؤسسة.
- ٢- تنظيم المجالس وتركيز الإنتباه على الجودة.
- ٣- تطوير الموارد البشرية على جميع المستويات بما في ذلك العمليات.
- ٤- كَسب التأييد الداخلي والتعاون مع مراكز الإستشارات وخدمة المُجتمع المحلي.
- ٥- تمويل المشاريع قصيرة الأمد ذات النفوذ العالي لتحسين الجودة.
- ٦- الربط الإيجابي المُستمر بين الجودة ومعايير الميزانية.
- ٧- تدقيق دوري لأداء الجودة.
- ٨- أن تكون الأهداف واضحة ومعروفة ومقبولة من قِبَل الزُملاء في المؤسسة التعليمية.
- ٩- أن يَتِمَّ ضَبْط ومُراقبة إستخدام الموارد من قبل القيادة بصورة مُستمرة.
- ١٠- توزيع المسؤوليات ووعي القيادة بأهمية ومفهوم ضمان الجودة.

ب- أساسيات ضمان الجودة والإعتماد في مؤسسات التعليم العالي:

لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي كان لا بد من الإهتمام بمجموعه من الأساسيات وهي^٢:

- ١- يجب أن تتبع أهمية جودة التعليم ومُمارسة الإشراف عليه من الأعضاء في مجلس التعليم العالي.
- ٢- تقع مسؤولية إيصال المعايير المُتميزة في التعلُّم على عاتق المؤسسات التعليمية.
- ٣- أن يشترك الطلاب في تطوير البرامج التعليمية وتقييمها.
- ٤- على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن تُطور برنامج مُراقبة مُستمرة للمُراقبة والتأكد من أن الهيئة التدريسية والأقسام والدوائر والأشخاص يواصلون العمل وفق سياسات الوزارة.

^١ هيام محمد عبد الفتاح. " تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية ". أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال. الأردن : كلية الدراسات التربوية والدراسات العليا، جامعه عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٦ ، ص ١١٦.

^٢ هيام محمد عبد الفتاح. " تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية ". مرجع سبق ذكره، ص

٥- أن تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمراقبة سلامة وملائمة التطبيق لسياسات الوزارة.

٦- أن تعمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تشجيع المؤسسات التعليمية بمواصلة العمل.

٧. أن المشاركة في عملية التقييم للفصول الدراسية والمواد الدراسية والتعليم والإشراف وبرامج تطوير الموظفين حيوية لتحسين الجودة ويجب أن تكون أحد المعايير من أجل الترقية الأكاديمية للهيئة التدريسية.

٨. ليس من الضرورة إعتبار الباحث المتميز أستاذاً متميزاً في التدريس.

٩. أن يصبح مقياس الجودة السائد مباشراً بالنسبة للمخرجات أكثر من قياس المدخلات.

١٠. الأخذ بعين الإعتبار أن أعداد المُلتحقين ليس بالضرورة مؤشر على جودة البرامج التعليمية.

١١. أن توضع معايير مُقترحة بالنسبة للماجستير والدكتوراة وذلك:

أ- أن يكون العمل الفعلي ذا مستوى مُتقدم وواضح فيما يتعلق بالمعرفة، والمهارات والفهم المطلوب.

ب- أن تعكس أهداف العمل الفعلي في الماجستير أهداف التعليم العريضة للجامعة وبالتحديد تعزيز وتشجيع القيم الفكرية التي تتجاوز حُدود أي فرع في التعلّم أو أي مهنة بحيث يَتِمّ تحقيق التوازن بين المهارات والمعرفة من حيث الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب العملي من المهارة والمعرفة وكذلك بالنسبة إلى القيم المهنية.

ج- أن يُستفاد من خبرات عمل الخريجين من أجل إغناء البيئة التعليمية بتلك الخبرات.

ج- عناصر البيئة الداخلية والخارجية لنظام ضمان الجودة والإعتماد في مؤسسات

التعليم العالي

هناك عوامل وعناصر بيئية داخلية وخارجية تؤثر في تشكيل الأنظمة حيث تتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر على المخرجات النهائية لذلك النظام. لذلك تُعتبر معرفة تلك العناصر وتحليلها من المتطلبات الضرورية لوضع نظام قابل للتطبيق حسب الظروف والمستجدات.

وتشتمل البيئة الداخلية على العناصر التالية^١:

- ١- **المُزوِّدين:** وهم الهيئة التدريسية والموظفين المسؤولين عن إدارة الجودة وتزويدها.
 - ٢- **الطلاب:** هم الزبائن الرئيسيين والهدف العام الذي يسعى النظام لتطويره حيثُ تتَمَّحور العملية بأسرها حوله.
 - ٣- **القيادة:** وهي المُحرِّك الرئيس والعامل الحاسم في إيجاد وتطوير نظام جودة في مؤسسات التعليم العالي والإلتزام به.
 - ٤- **الناس:** وينبثق عن هذا العنصر، مُشاركة وتفاعل الهيئة التدريسية والطلاب والموظفين والتعليم والتدريب والتميز والجوائز.
 - ٥- **السياسة والإستراتيجية:** وينبثق عنها الرؤيا الإستراتيجية والرسالة والتخطيط الإستراتيجي.
 - ٦- **العمليات:** من العناصر الهامة في تنفيذ ضمان الجودة وينبثق عنها نظام تحسين الجودة، وتقييم المناهج، وضبط العملية والتحسين.
- أما عناصر البيئة الخارجية الرئيسية والثانوية المنبثقة عنها، وتشمل:

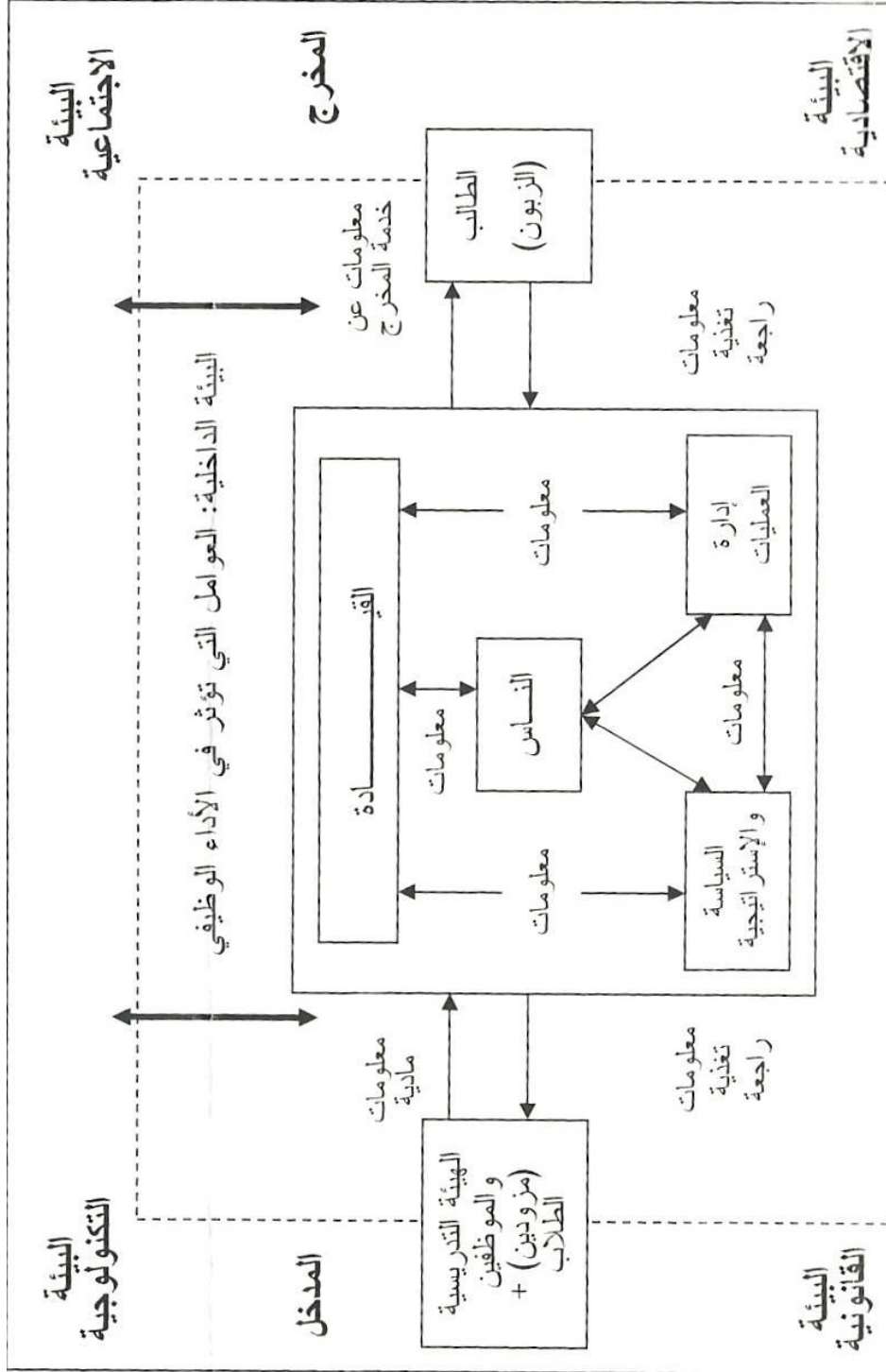
- ١- **البيئة الإجتماعية وينبثق عنها:** نظام التقييم الشخصي والإعتبرات الخلقية والمسؤولية الإجتماعية، والأنماط السلوكية، والذوق، والتأثير المجتمعي الآني، والتأثير المجتمعي الأعم.
- ٢- **البيئة السياسية وينبثق عنها:** القانون الوطني، والقيود، والإعتبرات، العالمية، والإعتبرات الضريبية، والتشريعات للمُستفيدين.
- ٣- **البيئة التكنولوجية وينبثق عنها:** نتائج الأبحاث الأساسية والمعرفة، والإختراعات والأجهزة والمعدات، والإبداعات.
- ٤- **البيئة الاقتصادية وينبثق عنها:** الشُروط الإقتصادية العامة، وشُروط سوق العمل، والزبّون (المنافسة العالمية) والتضخم.

والشكل (٧) يبين عناصر البيئة الداخلية والخارجية لضمان الجودة والإعتماد:

¹ معهد الإدارة العامة ٢٠٠١. عمان " النموذج الأردني للجودة الشاملة ".

الشكل (٧)

عناصر البيئة الداخلية والخارجية الرئيسية لضمان الجودة والإعتماد



المصدر:

هيام محمد عبد الفتاح. " تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية ". مرجع سبق ذكره، ص ١١٩ .

المبحث الثاني: الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية

من خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية و المتمثلة بأهم مبادئها وعناصرها ومتطلبات تطبيقها وفوائدها وضمان الجودة فيها.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية

يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العديد من المبادئ الواجب التقيد والإلتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي^١:

١- الوعى بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعملية بالجامعة، حتى يسهم الجميع عن إقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.

٢- وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة، يُشارك في صنعها جميع العاملين، كل قدر إسهامه، بحيث يكون لهذه الأهداف توجهٌ مُستقبلي طويل وقصير المدى وتُحقق رغبات الطلاب والعاملين والعُمَّلاء.

٣- توافر القيادة الفعالة التي تتِمكّن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين بالجامعة، وتستطيع تحديد الإحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح ولديها القدرة على تحديد الواقع الحالي للجامعة، وما هو مُتوقع في المُستقبل، وتقليل الفجوة بين الإثنين وتلتزم التحسين المُستمر للجودة.

٤- إلتزام إدارة الجامعة بتنمية ثقافة الجودة، والحرص على تنفيذ أسسها.

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

٦- إحترام العاملين في الجامعة، ومُراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم، بما لا يتعارض مع تنفيذ العمل ومصالحته.

^١ أحمد محمد أحمد. "إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات". أطروحة دكتوراة في الإدارة التربوية. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٣، ص ص ٢٧-٢٨.

٧- الإلتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة.

٨- إستخدام مدخل المُشكلة في تنفيذ الجودة، والتغلب على المُعوقات التي يواجهها، بإعتباره المدخل المُلائم لتحسين الجودة، وقد طوّر ديمينج (Deming) هذا المدخل بما يتناسب مع البيئة التعليمية ومن الأساليب التي تُسهم بشكل فعّال في تنفيذ هذا المدخل، ومن ثم تحسين الجودة: العصف الذهني: تحليل باريتو، وتحليل السبب والأثر، وخرائط المسار، والأشكال البيانية.

٩- تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، وإختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة إحتياجات ومُتطلبات سوق العمل والعُملاء، ومن حيث الأعداد المطلوبة والمواصفات المُتوقعة في المتعلمين، ومُتابعة التغير الذي يحدث في هذه التوقعات من آن لآخر.

١٠- تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتَي البكالوريوس والدراسات العليا، بإعتبار أن حُسن إعداد الطالب في مرحلة مُعينة يُسهم في تأهيله للمرحلة الآتية.

١١- تبني إستراتيجيات وطُرق جديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة، ورؤية كل عملية من العمليات التعليمية أو الإدارية في ضوء النظام ككل.

١٢- الإستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، ووجود قاعدة بيانات مُتكاملة يتم إستخدامها بصفة دورية، بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، مع مُراعاة أن تكون تلك البيانات مُمكنة لإعتبارات السُرعة، والدقة، وسهولة الإسترجاع. وقد تتعلق بسياسات وشروط القبول، أو تعكس إحتياجات سوق العمل، أو تتعلق بتقييم البرامج والأفراد المُشاركين في العملية التعليمية.

١٣- إنفتاح الجامعة على البيئة المُحيطة بمؤسساتها المختلفة.

١٤- تطبيق مبادئ التعليم المُستمر، والتدريب المُتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة، وعلى كل جديد مع التأكيد على أن يكون التدريب مرتبّطاً مباشرة بتحسين الجودة،

ومن أمثلة ذلك تدريب أعضاء هيئة التدريس على الحاسوب، وتشجيعهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية.

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

١٦- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي.

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

١٨- الإعتماد على الرقابة الذاتية والتقويم بدلا من الرقابة الخارجية.

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

٢٠- وجود دليل موثَّق يتضمّن كل ما يتعلق بمقومات الجودة وأسس إدارتها.

المطلب الثاني: عناصر الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تُركز الجودة على التفوق والإمتياز لنوعية المُنتَج في أي مجال. وهذا يجعلنا نقف على أربعة عناصر رئيسية للجودة وهي¹:

١- الجودة درجة التفضيل Degree of Superlative

فالجودة تعني لمُعظم الناس التفضيل **Superlative** لذلك تُعدّ سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة، وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة... الخ وفي المثاليين السابقين تُعدّ الجودة مرادفاً للرفاهية والتميز. ففي ظل الأمثلة السابقة تُعدّ الجودة منتجات مُتاحة للقادرين على الدفع.

٢- الجودة المُطابقة للاستعمال Fitness of Use

تُعرّف الجودة بأنها(الموائمة للاستعمال) وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية من حيث المُستلزمات الضرورية للعمل بما يُحقق الأمان للعاملين عند إنجازهم أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة العميل في وضع مُتطلبات جودة السَلَع والخدمات التي يحصل عليها(أو وضع مواصفاتها وفقاً للمُتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر على التعبير عنها).

٣- الجودة المطابقة مع المُتطلبات Conformity with the Requirements

إستناداً إلى هذا التعريف فإن تحقيق الجودة يتمّ إذا كان المَنْتِج أو الخِدْمَة يُشبع كل المُتطلبات المُحددة من العملاء سواء حُدّدت في عقد الشراء أو حُدّدت بموجب المواصفات المُعلنة والمُحددة أو حُدّدت بموجب قانون أو غير ذلك.

وضمن نظام الجودة في المُنظّمات فإن المُتطلبات تُحدّد من خلال الوثائق فإذا تضمن العقد بين المورّد والعميل مُطابقة وثائق نظام الجودة، فإن مُتطلبات النظام تُصبح هي مُتطلبات العميل.

¹ Bonset، C. (1999)، "Total Quality Educating Public Administration"، No. 52،

٤- الجودة التركيز على العميل Customer Focus

و بفضل التطورات التي شهدتها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل إلى ميادين الحياة كافة. فقد إنعكست آثارها على أذواق المستهلكين بشكل واضح مما أدى إلى أن يُصبح تعريف الجودة هو مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات العميل الظاهرية والضمنية.

إنطلاقاً من العناصر أعلاه، تتطلب عملية تطبيق الجودة في الجامعات إعادة النظر في رسالة وأهداف وغايات وإستراتيجيات الجامعات وكذلك مراجعة المعايير والإجراءات المُتبعة للتقويم والتعرف على حاجات الطلاب أي ماهية البرامج والتخصّصات التي ترى الجامعة أنها ضرورية لتلبية حاجات الطلبة وتُلبّي رغباتهم الحالية والمستقبلية.

وهذا يتطلب إعادة النظر في كيفية توظيف وإستثمار أعضاء هيئة التدريس بكفاءة وفاعلية وإعادة هيكلة التنظيم على نحو يمتّاشي مع واقع المناهج الدراسية التي من الضروري مُراجعة محتواها والتعرف إلى مدى توافقها مع مُتطلبات السوق وتلبية حاجات الطلاب والمُجتمع الذي ينتمون إليه بالإضافة إلى النهوض بجودة المناهج من حيث المحتوى والأهداف المنوي تحقيقها وإمكانية تحقيقها وتطوير طرق التدريس ووسائل التقويم مما يؤدي إلى التطوير المُتواصل للقدرات والمهارات وهذا بالضرورة يؤدي إلى تحقيق قيمة عالية للأعمال التي تقوم بها الجامعات الأردنية ويُمكنها من تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية وخدمة المُجتمع التي تعمل فيه.

إن تطوير التعليم العالي أصبح مسألة تحظى باهتمام بالغ من جميع دول العالم وحتى الدول المُتقدمة حيثُ أصبح التعليم وتطويره الشغل الشاغل للولايات المتحدة الأمريكية منذ صدور التقرير الشهير بعنوان (أمة في خطر) وكذلك الأمر بالنسبة للأحزاب في بريطانيا التي ترفع شعار إصلاح وتطوير التعليم عندما تخوض الإنتخابات، وكذلك الحال في ألمانيا واليابان ولا شك أننا في عالمنا العربي بحاجة لإصلاح أنظمة التعليم وتطويرها والتحدي الراهن والمستقبلي لإصلاح وتطوير هيئة التدريس وإمكانية تطوير مهاراتهم ومعلوماتهم، ووضع المناهج، ومدى مناسبتها مع الإتجاهات الحديثة في الحقل المعرفية التي تنتمي إليها هذه

المناهج وحاجة سوق العمل وكذلك دراسة وضع الطلاب ومدى تفاعلهم مع التطور الحادث مهارياً ومعلوماتياً .

وهذا يتطلب الإهتمام بالجودة وضمانها كآلية لتحقيق الأهداف التعليمية والتطويرية الشاملة في قطاع التعليم العالي. فقد تم الإشارة لجودة التعليم بأنها عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيقه للأنظمة واللوائح والتوجيهات^١، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والإرتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب الجسمية والنفسية والاجتماعية والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها كما وردت بأنها ترجمة حاجات الطلبة إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم.

ومن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية ما يلي^٢:

- ١- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.
- ٢- تبني الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها.
- ٣- رسم سياسة الجودة وتشمل (من المسؤول عن إدارة الجودة وتطبيقها) كيف يتم مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة من جانب الإدارة، وتحديد المهام التي يجب أن تتم والإجراءات المحددة لها، وكيفية مراقبة تلك الإجراءات، وكيفية القيام بالعمل التصحيحي في حالة الإخفاق في الإلتزام بالإجراءات.
- ٤- تحديد الإجراءات التي تشمل (التوثيق والتسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المناهج وتطويرها، التقويم، مواد التعليم، إختيار وتعيين الموارد البشرية والأكاديمية والإدارية وتطويرهم).
- ٥- توضيح ونشر تعليمات العمل ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق.
- ٦- القدرة على القيام بالعمل التصحيحي ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة.

^١ رعد الطائي، عيسى قدادة " إدارة الجودة الشاملة: مفهوم وإطار للتطبيق في الجامعات وآليات العلوم الإدارية لتطوير وتحسين مستويات الأداء". مؤتمر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الثاني، ٢٠٠٣، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن .
^٢ ربا جزا المحميد. "إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية". مرجع سبق ذكره، ص. ٤.

• **فوائد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي الأردني يُمكن حصرها بالتالي^١:**

- ١- تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- ٢- الإرتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المُقدّمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم.
- ٣- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.
- ٤- الوفاء بمُتطلبات الطلاب والمُجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم.
- ٥- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات والإنسانية السليمة بين العاملين.
- ٦- تمكين إدارة الجامعة من حل المُشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مُستقبلاً.
- ٧- رفع مستوى الوعي لدى المُستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الإلتزام بنظام الجودة.
- ٨- الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد .

٩- تطبيق نظام إدارة الجود الشاملة يُمح الجامعة إحترماً وتقديراً وصورة ذهبية إيجابية.

مما سبق يُمكن تلخيص فوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعة بتحقيق تحسین كفاية الإدارة الجامعية، تطوير المناهج، تطوير أساليب القياس والتقييم، تحسین الإهتمام باستخدام تكنولوجيا التعليم و رفع مستوى أداء العاملين من أكاديميين وإداريين وتشجيع عمل الفريق الواحد، تنمية القدرات الإدارية و إتقان الكفايات المهنية، تحسین مُخرجات التعليم، زيادة رضا الطلاب والمُجتمع المحلي، زيادة الإنتاج العلمي في الجامعة وتحسین الإقتصاد والرفاه الوطني بشكل عام.

ومن هنا تبرز أهمية الجودة بأبعادها في العملية التعليمية العليا. فعند التطرق إلى أبعاد جودة التعليم فإن المؤسسة التعليمية تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها التعليمية إلى المُستفيد / الطالب الجامعي وإلى سوق العمل، وهذا التميز لا يتحقق إلا من خلال الإرتقاء إلى مستوى مُتميز من الجودة.

^١ ربا جزا المحاميد . "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي" . مرجع سبق ذكره، ص ٤١.

يرى(Kittler) أن للجودة أبعاد وتمثل في الضمان(Assurance)، والإعتمادية (Reliability)، والتعاطف (Empathy)، والإستجابية (Responsiveness)، والتجسيد المادي (Tangibility). فيما يُبين(Massy) أن للجودة أربعة أبعاد أساسية هي التَمَيُّز (Excellence) وتَحقيق أو تَجاوز التوقع Meeting and / or Exceeding (Expectations) والقيمة(Value) ومُواءمة المواصفات (Conformance to Specification).

إن إمكانية الإفادة من إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ليس بالأمر العسير، ولا سيما أن خطط التعليم تتضمن في شتى مراحلها الإهتمام بالجودة والنوعية في التعليم كما تتأثر إنتاجية الفرد بمقدار ونوعية التعليم الذي حصل عليه، حتى يُصبح لدى الفرد قدرة مُتميزة، وإنتاجية مُرتفعة، تُحدّد موقع الدولة على الخريطة العالمية.

إستناداً على ذلك فإن جودة التعليم تنقسم إلى عدة مراحل يُمكن بيانها بالتالي¹:

- المرحلة الأولى(مرحلة التقييم): ويتمّ بموجبها التعرف على الوضع القائم بالكلية من حيثُ الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يُطبّق بها النظام التعليمي ونتائج التحصيل العلمي للطلبة ومدى العلاقة بين الكلية والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية.
- المرحلة الثانية(مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة): ويتمّ فيها تطوير النظام من خلال تنفيذ خطة تطوير شاملة لإستيفاء مُتطلبات الجودة من خلال إنشاء دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخطته من أجل ضمان الحُصول على نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع موظفي الكلية ومن ثمّ إعتماده من الإدارة العليا.

¹ ربا جزا المحاميد . "دور إدارة المعرفة في تحقّق ضمان جودة التعليم العالي". مرجع سبق ذكره، ص ٤٣.

- المرحلة الثالثة (مرحلة تطبيق نظام الجودة): يَتِمُّ تطبيق نظام الجودة في الكليات وأقسامها العلمية وحتى وحداتها الإدارية والفنية، وتقوم المؤسسة المؤهلة وفريق العمل بإدارة التعليم بالمُتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة.
- المرحلة الرابعة (مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب): حَيْثُ يَتِمُّ في هذه المرحلة إعداد مواد التدريب والتعليم لمختلف المُستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في الكُلية للإطلاع عليها تمهيداً للتدريب عليها.
- المرحلة الخامسة (مرحلة التدريب): وَيَتِمُّ في هذه المرحلة تدريب مجموعة من مُنتسبي الكُلية على نظام الجودة (الأيزو ٩٠٠٢) وتطبيقاته ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقاً لبقية العاملين ويُركِّز التدريب على الطريقة المثلى لإجراء المُراجعة الداخلية.
- المرحلة السادسة (مرحلة المراجعة الداخلية): وتَتِمُّ عن طريق فريق العمل في الجامعة المُطبَّق بها نظام الجودة، وتهدف المُراجعة الداخلية إلى التأكد من قيام جميع الأقسام العلمية من تطبيق مُتطلبات المواصفة العالمية (الأيزو ٩٠٠٢).
- المرحلة السابعة (مرحلة المراجعة الخارجية): حَيْثُ أن الجهة المانحة للشهادة تقوم بالمراجعة من إستيفاء نظام الجودة لمُتطلبات المواصفة وإكتشاف حالات عدم المُطابقة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.
- المرحلة الثامنة (مرحلة الترخيص): والتي تَتِمُّ بعد إتمام المُراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة يَتِمُّ إتخاذ القرار بشأن منح شهادة الجودة العالمية (الأيزو ٩٠٠٢) في حالة المُطابقة التامة للمواصفة.

المطلب الثالث: ضمان جودة التعليم العالي

هناك خَطُّ مُصطلحي بين ضبط الجودة (Quality Control) وضمان الجودة (Quality Assurance) حَيْثُ تم إستخدامهما كمُصطلحين مُترادفين وهما ضمان الجودة وضبط الجودة حَيْثُ أن الأولى هي عملية إيجاد آليات وإجراءات تُطبَّق في الوقت الصحيح

والمُناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه الجودة. أما الثانية فهي مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقتة مُنتج لمجموعة من المعايير المُحددة مسبقاً، وقد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل في عمليات الإنتاج ليصبح المُنتج أكثر إتفاقاً مع المواصفات المرسومة، وعلى المُستوى العلمي الواقعي فإن عمليتي ضمان الجودة وضبط الجودة يجب أن تتلازما بحيث تُتبع الثانية الأولى وتؤثر فيها.

فالهدف الأساسي من ضبط الجودة في المنظمات التعليمية تخريج أفراس من الشباب الأكفاء المؤهلين تأهيلاً عالياً والقادرين على العمل في مختلف المجالات والتخصصات العلمية والمساهمة في إدارتها وتنميتها وتطويرها.

ويمكن النظر لنوعية خريج العملية التعليمية بالجامعات على أنها قاعدة المعرفة التي بإمكانه استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة وإتخاذ القرار.

إن تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية يتطلب الإهتمام بمجموعة من المحاور الأساسية. وتؤكد أدبيات الإدارة على هذه المحاور وأهمها:

- ١- تخطيط جودة التعليم.
- ٢- الرقابة على جودة التعليم، مع التركيز على تقويم الأداء الكلي للجامعة وتقويم العملية التعليمية وتقويم أداء أعضاء الكادر التدريسي والتدقيق المستمر لجودة الخدمة التعليمية.
- ٣- التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- ٤- الإجراءات والموارد والعمليات اللازمة لتحقيق ضمان جودة التعليم.
- ٥- تحسين وتطوير جودة التعليم بالتركيز على المنهج الدراسي.
- ٦- التوثيق للبيانات والمعلومات.
- ٧- ضمان جودة المدخلات وجودة التصميم وجودة المخرجات.
- ٨- الإهتمام بتكاليف الجودة.
- ٩- التدريب.

^١ ربا جزا المحاميد . " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي " .مرجع سبق ذكره، ص ٤٨ .

من هنا تظهر حاجة الجامعات إلى تطبيق مفهوم ضمان الجودة بشكل كبير متمثلة بصورة ما يلي:

- ١- إن ضمان الجودة يُمثّل أحد أدوات الإدارة الجامعية.
 - ٢- مهنة التدريس تتطلب تقييم مستمر للخدمة التعليمية الذي يُقدّمها عضو هيئة التدريس للطلبة وتأثير هذه الخدمة عليهم، أي بمعنى آخر تقييم ردود (أفعالهم).
- فالجامعات ترى جودة الخدمة التعليمية بعين عضو هيئة التدريس الجيد والمركّز على الأبحاث وتقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية للطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع، هذا بالإضافة إلى التأكيد على مستويات عالية من المعرفة العلمية والمهارات العالية التي يجب أن يتّصف بها عضو هيئة التدريس عند تقديمه للخدمة التعليمية.
- إنّ ضمان الجودة التعليمية عملية إدارية، وإنّ التركيز الأساسي لها هو تحسين جودة البرامج التعليمية المُقدّمة للطلبة، وتحقيق رضاهم من خلال برنامج ضمان الجودة التعليمي والذي يتكون من^١:

- (١) السياسة، الإجراءات، البروتوكول: حيث أنّ خطوات الإرشاد خطوة بعد خطوة تتطور من دليل مُركّز على الأدب التعليمي إلى إرشاد تعليمي رئيسي للممارسة تبعاً للمقاييس التعليمية.
- (٢) العالمية: وتؤكد المرونة من خلال عملية مُراقبة وتدقيق مُستمرة. وأن هذه السياسات والإجراءات البروتوكولية تُسهّل على رئاسة الجامعة تأمين جودة عالية عالمية من الخدمة التعليمية المُقدّمة للطلبة.

١- التوثيق التعليمي: أي أنّ التوثيق التعليمي هو عنصر هام في الخدمة التعليمية التي تُقدّمها الجامعات للطلبة، وبما أنّ نظام ضمان الجودة يؤكد على جودة التوثيق التعليمي من خلال نظام مُراقبة وتدقيق مُستمر، فإن نماذج التوثيق التعليمي مُتعددة (خطة التقييم المبدئية وخطة الخدمة التعليمية) وهو جزء من برنامج ضبط الجودة التعليمي.

¹ يوسف حبيب الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي. "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي". الأردن: دار الورق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ص ٣٢٥ - ٣٢٦.

٢- **تثقيف الطالب والعائلة:** إن برنامج تعليم الطلبة والعائلة يؤكد على توفير تعليم الجودة وأن المرونة مؤكدة ومطلوبة من خلال عملية المراقبة. هذا بالإضافة إلى تقديم خدمات تركز على إحتياجات الطلبة وقُدرة المُتَقَف على التّواصل والإقناع وتَوفير الكراسات القادرة على مَنح المَعْرِفَة والدراية للطلّبة والعائلة.

٣- **تقييم رضا الطلبة:** حيثُ أن تَقِيْمِ رِضا الطالب هو مفتاح تحسّين الجودة المُستَمِر في تقديم الخِدْمَة التعليميّة علماً أن أدوات رِضا الطالب غير واضحة للطلاب الحالي والمُتَخَرِّج.

٤- **مراقبة إمتياز الخِدْمَة:** فإمتياز الخِدْمَة هو مدخل مُتَعَدِّد الأطراف للخِدْمَة التعليميّة التي تتضمن القيادة، المَسْؤُولِيَة، التَخْطِيط، المهارات التدريبيّة، وإنّ هَدَفِ إمتياز الخِدْمَة هو تَقْوِيَة وَتَحْسين خدمات الجامعة حيثُ من المُتَوَقَّع من رِئاسة الجامعة أن تشرح طريقة تقديم الخِدْمَة التعليميّة حتى تُقدم خِدْمَة مُمِيزَة للطلّبة، وأن المرونة في تحقيق إمتياز الخِدْمَة التعليميّة للطلاب يتحقق مضمونه من خلال عملية التدقيق.

٥- **مراقبة بيئة الجامعة:** وهنا من المُفْتَرَض على الجامعة أن تُحافظ على بيئة الطالب حتى تؤمن أقصى درجات الراحة والأمان لكل الطلبة، وتقوم بذلك من خلال (النادي الترفيهي، إنشاء مراكز الإنترنت، الحدائق، التجهيزات الأخرى).

٦- **معالجة شكوى الطالب:** حيثُ أن شكاوي الطلبة في برنامج ضبط الجودة فُرِصَ للتَحْسين، وإن التساوي في الأهمية الخدمية خُصِّصَتْ لِكُلِّ جوانب الطالب، وهذا يتطلب القيام بجولات مُشْتَرَكَة (الطلّبة، رئيس القسم) حتى يكتشفوا عدم الرِضا عن سَير العمل وسجل الأداء، ومن ثم عَرَض كل شكاوي الطلبة مُباشرة على عمادات الكليات.

وتأسيساً على العديد من نماذج ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي نشأت جميعها في حقل الإدارة، بهدف تحسّين الجودة، وتقليل الكُلفة في المؤسسات الإقتصادية، فقد تم تطوير أنموذج خاص لإدارة الجودة، وإشتقاق مجالاته العشرة ضمن رؤية تتناسب مع مؤسسات التعليم العالي.

وقد تم القيام بالخطوات الإجرائية التالية لتطوير أنموذج إدارة الجودة الشاملة المُقْتَرَح في الجامعات الأردنية وهي^١:

- إستقصاء وتحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصادر أولية ثانوية.

^١ أحمد محمد بدح. " أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية ". دراسة. جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الأميرة عالية الجامعية، قسم الإدارة التربوية، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١١٣.

- دراسة وتحليل نماذج إدارة الجودة الشاملة التي نشأت جميعها في حقل الإدارة مثل: أنموذج إدوارد ديمينج (Edward Deming) وأنموذج جوزيف جوران (Joseph Juan) وأنموذج مالكوم بالدريج (MolacolmmBaldrige) وأنموذج فيليب كروسبي (Phalli Crispy) وآخرين، حيث تُعدّ هذه النماذج إسهامات رائدة كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الإمام.
- استعراض وتحليل وقائع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأجنبية.
- عرض الأنموذج المقترح على الخبراء والمختصين بالإدارة في الجامعات الأردنية، لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم، وبيان وجهة نظرهم عن الأنموذج المقترح بمجالاته العشرة. وفي ضوء إقتراحات المتخصصين وملاحظاتهم، تمّ تعديل بعض جوانب الأنموذج من حيث البناء واللغة والحذف وإضافة تعديلات أخرى لبعض مجالات الأنموذج المقترح، بهدف التحقق من صدق أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية.

وبناء على ما تقدم، تمّ اعتماد المجالات العشرة للأنموذج وهي^١:

أولاً: القيادة (Leadership)

تُشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة في الجامعات، لذلك تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى قيادة إدارية مُتحمسة وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والإنسجام والتآخي بينها وبينهم. يَضَع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجّيعه على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: رسالة الجامعة (University Mission)

رسالة الجامعة (University Mission) هي الرؤية المستقبلية لما تُريد الجامعة الوصول إليه مستقبلاً، وإلى أين تريد الوصول في مسيرتها، من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها وبالتالي فرسالة الجامعة يجب أن تُمثل الطُموح المُشترك لكل من يعمل

^١ أحمد محمد بدح. " أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية ". دراسة، مرجع سبق ذكره، ص ١١٥.

فيها من كِوادر إدارية وأكاديمية. وتَحقيقها لا يكون في الأمد القصير أو المتوسط بل يكون في الأمد الطويل الأجل.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية للجامعة (Organizational Culture of University)

إن الثقافة التنظيمية للجامعة (New Organizational Culture of University) تُشكل بيئة إجتماعية، تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم، والمُعتقدات التي يجب أن تسود داخل الحرم الجامعي لدى جميع العاملين فيها، بحيثُ تمكنهم من إدراك التغيرات الجديدة المنوي إدخالها إلى الجامعة (منهجية إدارة الجودة الشاملة) وبالتالي، فهي تلعب دور الموجّه للسلوك الإنساني، كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية إتخاذ القرارات وحل المُشكلات التي تُصادف رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والعاملين فيها أثناء تطبيقهم المنهجية الجديدة.

رابعاً: نظام حوسبة المعلومات وتحليلها (Information Computerized System & Analysis)

إن نظام المعلومات المُحوسب يُساعد بشكل عام مُتخذي القرارات وفرق العمل في الجامعات على أداء مهامهم بشكل جيد، وحلّ مُشكلات العمل بصورة فعالة. ومن المؤكد أن إتخاذ أي قرار، أو حل أي مُشكلة، أو تحسين أي مجال من مجالات العمل داخل الجامعة، يتطلب جمع معلومات وفيرة، لتُعطى رؤية واضحة ودقيقة عن طبيعة المُشكلة والقرار المراد إتخاذه، أو التحسين المنوي إدخاله.

خامساً: التحسين الإستراتيجي للجودة (Quality Strategic Planning)

تقوم إستراتيجية الجامعات الأردنية في ظل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميّز والتفوق على الآخرين من خلال وضع رسالة مُحددة وواضحة للجامعات وهي: "أن تكون الجامعات

الأردنية مُتميزة على مُستوى العالم" وأن تفيد عملها الرئيسي المُباشر وهو الطالب لتحقيق هدفها النهائي، وهو إفادة العميل النهائي وهو المُنظَّمات التي سوف يعمل فيها خريجوا هذه الجامعات، وتحتاج عملية وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ إلى القيام بترجمتها إلى خطوات إستراتيجية، ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية، تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم من خلالها إنجازها من خلال التطبيق الفعلي لخطط وإستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى، للتعرف على إحتياجات العملاء في ظل إمكانيات الجامعة.

سادساً: إدارة الموارد البشرية وتنميتها (Human Resources Management Development)

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

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

سابعاً: إدارة العمليات (Process Management)

هي سلسلة من الخطوات التي يؤدي تنفيذها إلى إنجاز هدف مُحدد، إذ لم يعد الحكم على الجودة في الجامعات يتم فقط من خلال النتائج، ومدى مطابقتها لتوقعات العملاء، بل إمتد ليشمل جودة جميع العمليات، وتصميمها بهدف إعطاء نتائج بلا أخطاء عن طريق قياس

خطواتها وإجراءاتها بشكل مُستمر ومُنظَّم، وتعتمد فلسفة إدارة العمليات على محورين أساسيين هما:

١- التركيز على العمليات بدلاً من التركيز على النتائج.

٢- قياس الجودة وتقييمها.

ثامناً : التحسين المستمر (Continuous Improvement)

التحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر. فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والإستمرار. ويُعدّ التحسين المستمر للجودة هو القلب النابض لإدارة الجودة، ولا يقف عند حدّ مُعيّن، ويشمل العمليات الإدارية والفنية كافة في الجامعات.

تاسعاً : رضا العملاء (Customers Satisfaction)

يجب على إدارة الجامعة العمل على تحقيق رضا العميل المباشر وهو الطالب، والعملاء غير المباشرين وهو منظمات الأعمال، وأصحاب الأعمال والدولة، ومقدموا المنح. ولتحقيق هذا الرضا يتطلب من إدارة الجامعة القيام بالمهام التالية كما ذكرها (ساليز، sallies) وهي^١:

- تحديد ودراسة حاجات ومطالب العميل المباشرين، وهو الطالب، لتحقيق هدفها النهائي، وهو إفادة العميل النهائي، وهي المنظمات التي سوف يعمل بها الطالب بعد التخرج.
- التركيز على العميل المباشر (الطالب) كمحور رئيس للعملية التعليمية في الجامعة.

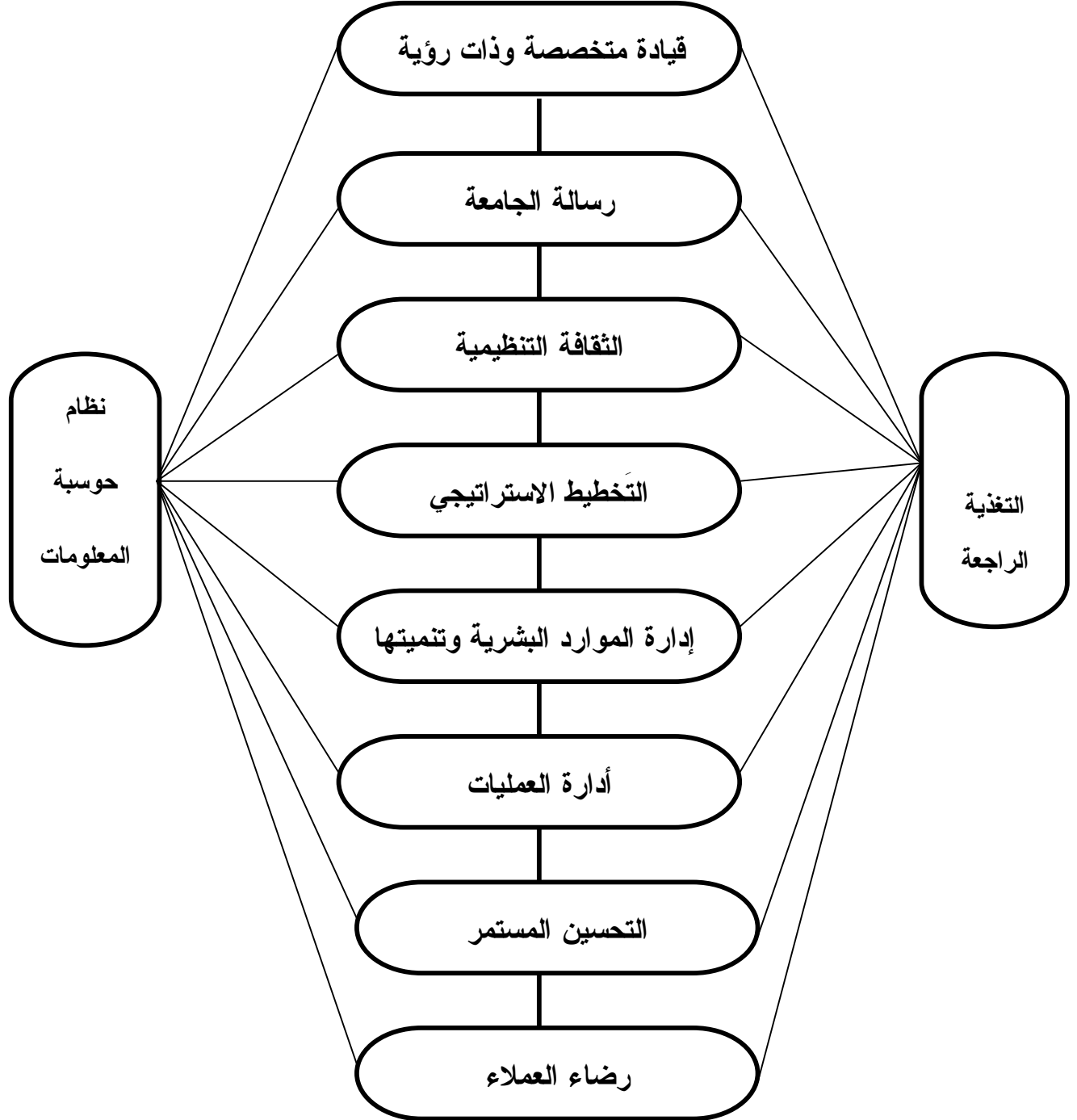
عاشراً : التغذية الراجعة (feedback)

التغذية الراجعة معلومات تحصل عليها الجامعة من عملائها: المباشرين وغير المباشرين، تتعلق بمستوى رضاهم عن الخدمة المقدّمة لهم، ومدى إشباعهم لمطالبهم وتوقعاتهم.

¹ Allis، J W، 1، "Causing Quality in university"، K (1993) Putnam publishing Group، New York

الشكل (٨)

أُ نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية



المصدر:

أحمد محمد بدح. "أُ نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية". مرجع سبق ذكره، ص ١١٤.

• **الوحدات واللجان الخاصة بأنموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية**
 إن من أهم متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تشكيل لجان إدارة الجودة الشاملة ومجالسها، وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها كل من هذه المجالس واللجان حيثُ تتكون هذه اللجان والوحدات من مجلس إدارة الجودة الشاملة، ووحدات ضبط الجودة للشؤون الأكاديمية والإدارية، ولجنة التقييم والتحسين المستمر، ومركز تدريب إدارة الجودة الشاملة^١.

أ- مجلس إدارة الجودة الشاملة:

ويُمثل المستوى القيادي الأعلى لإتخاذ القرارات وإعطاء السلطات اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة وينبثق هذا المجلس من مجلس إدارة الجامعة، ويرأسه رئيس الجامعة ويضم في عضويته نواب الرئيس للشؤون الأكاديمية والإدارية والعمداء والمدير المالي، ومدير القبول والتسجيل ومدير المكتبة ومُمثلاً عن الطلبة وعضوين من المجتمع المحلي، وعضوين مُتخصصين في ضبط الجودة في التعليم الجامعي. ويُشكّل هذا المجلس محور النظام المُتكامل، الذي يسعى إلى تحقيق الجودة في الجامعات. لذلك يحتاج هذا المجلس إلى قيادة إدارية مُتحمسة، وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والإنسجام والتآخي بينها وبينهم.

ومن أهم مسؤوليات هذا المجلس:

- وضع الخطط اللازمة لتنمية الثقافة التنظيمية للجودة في الجامعة.
- قيادة عملية التخطيط الإستراتيجي الشاملة.
- توجيه أنشطة الوحدات واللجان الأخرى مثل: لجنة التقييم والتحسين المستمر، ووحدات ضبط الجودة للشؤون الأكاديمية والإدارية.
- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- متابعة أعمال لجان ووحدات إدارة الجودة الشاملة والتنسيق فيما بينها.

^١ أحمد محمد بدح . " أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية " . دراسة، مرجع سبق ذكره، ص ١١٩.

ب- وحدة ضبط الجودة للشؤون الأكاديمية:

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

ج- وحدة ضبط الجودة للشؤون الإدارية:

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

د- لجنة التقييم والتحسين المستمر:

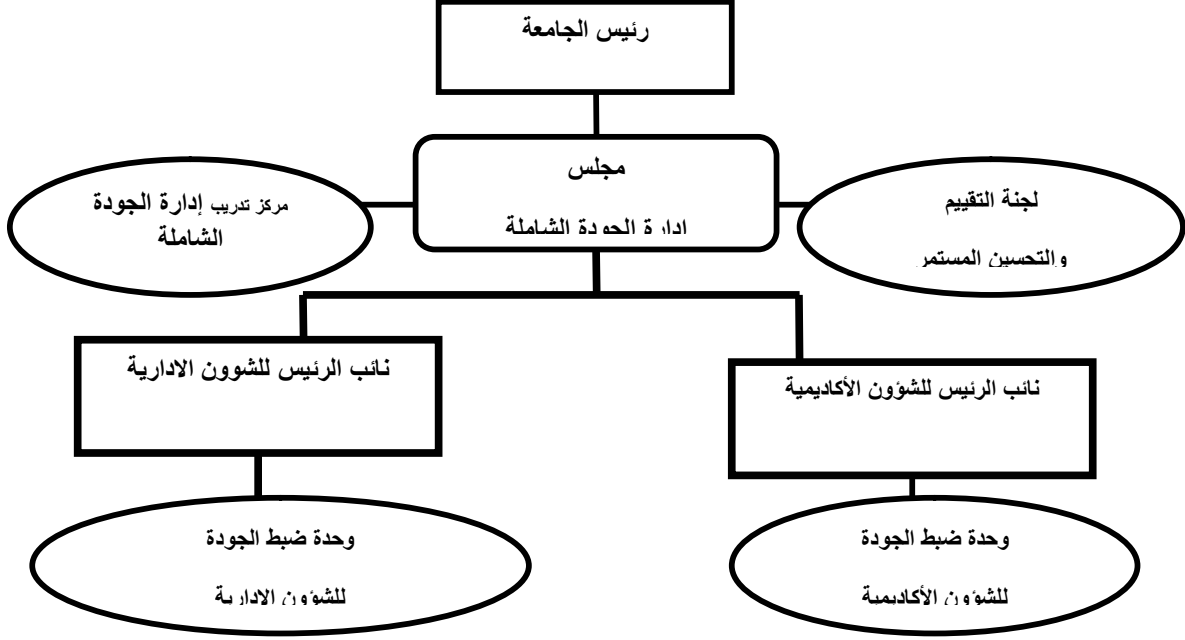
تتكون هذه اللجنة من فريق عمل يضم الكوادر الإدارية والفنية المتخصصة لتنفيذ برامج وإستراتيجيات تحسين الجودة الصادرة عن مجلس إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وتقويمها، والتأكد من مدى تطابق أهداف الجامعة مع إحتياجات العملاء.

هـ - مركز إدارة تدريب الجودة الشاملة:

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

الشكل (٩)

الهيكل التنظيمي للوحدات واللجان الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية



المصدر:

محمد أحمد بدح. " نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية ". مرجع سبق ذكره، ص ١٢٠.

* الإطار المقترح لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية:

في ضوء أنموذج إدارة الجودة الشاملة الذي تمّ تصميمه وعرضه فيما سبق، فإنه من الممكن تطبيق الأنموذج على مراحل من خلال تبني الفكرة، والعمل على تعميمها في الجامعات الأردنية مما يسهم في رفع الأداء والإنتاجية فيها^١.

وفيما يلي توضيح لمرحل تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية

أولاً: تبني الفكرة الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

^١ محمد أحمد بدح. " نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية ". مرجع سبق ذكره، ص ١٢١.

إنَّ تَبَنِّيَ فكرة مشروع أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح وتعميم تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي يقتضي أن يُؤمن به أولاً كلٌّ من: الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي، وأعضاء مجلس التعليم العالي، وإدارة الجامعات من أجل العمل على تطبيق أسسه وقواعده، عن طريق تشكيل مجلس إدارة عليا، لضبط الجودة في الجامعات الأردنية.

ثانياً: نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة في الجامعات:

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

ثالثاً: الإعداد لأنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح:

وهو من الأمور الفنية اللازمة لدعم فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية حيثُ يضمُّ المراكز والمنتديات والمراحل الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم توزيعها على الكوادر الأكاديمية والإدارية في الجامعة.

رابعاً: تشكيل اللجان الاستشارية للجودة الشاملة:

وهي تلك اللجان التي تُسمّى مجالس الجودة، وهي الجهة الفنية المسؤولة عن تقديم المشورة في مختلف مراحل أنموذج إدارة الجودة في الجامعات، ومن المقترح أن يتم تشكيل هذه اللجان من ذوي الخبرة والدراية، بالتنسيق بين مجلس التعليم العالي وإدارة الجامعات.

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

يجب إجراء مراجعة شاملة لمجموعة من العناصر الأساسية الواجب أخذها في الاعتبار قبل الشروع في التنفيذ والتي تُعدّ من أهم مُركّزات نجاح تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة وهي:

- ١- مدى إقتناع رؤساء الجامعات، وإستعداد عمّداء الكليات، ورؤساء الأقسام فيها لتبني الأنموذج إلى النهاية.
- ٢- التأكيد من الحاجة للتغيير والتطوير بالأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- إختيار التوقيت المناسب للبدء في التنفيذ.
- ٤- إعادة النظر في رسالة الجامعة وأهدافها التفصيلية.
- ٥- توفير قاعدة معلومات مركزية في الجامعة، والإستفادة منها بما يخدم تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح.
- ٦- وضع خطة إستراتيجية لضمان توسيع قاعدة المشاركة؛ لكي تشمل جميع العاملين من الكوادر الأكاديمية والإدارية في الجامعة.
- ٧- التركيز على العنصر البشري، والإهتمام به، من حيث توفير الحوافز اللازمة لتشجيع المبدعين والقادرين على العطاء، في نفس الوقت الذي يُمكن معه مُحاسبة المُقصرين، أو مُساعدتهم على تخطي المُعوقات، التي يُمكن أن تحوّل دون مشاركتهم بشكل إيجابي من خلال التدريب والتطوير الفردي والجماعي ليصبحوا عناصر فاعلة، تملك القدرة على العمل بتميّز في أقسام الجامعة المختلفة.
- ٨- حصر الإحتياجات التدريبية بالجامعة، ووضع خطة متكاملة للتدريب والتطوير، بما يتناسب وإحتياجات إدارة الجودة الشاملة.
- ٩- ضمان الإلتزام الدائم وطويل المدى من جميع العاملين بالجامعة بتطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة.
- ١٠- القيام بدراسة تفصيلية تستهدف التّعريف على العمّلاء الحاليين والمُرتقّبين، ورغباتهم وتوقعاتهم، وكيفية تلبيةها.
- ١١- دراسة الإلتزامات المالية المترتبة على تطبيق أنموذج الجودة الشاملة المقترح في الجامعات الأردنية، وذلك في ضوء تحليل الكلفة والعائد كأسلوب علمي يُمكن تطبيقه في هذا المجال.

سادساً : التطبيق التجريبي للأنموذج:

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

- ١- دراسة رسالة الجامعة وأهدافها التفصيلية.
 - ٢- التعرف على الموارد المادية والبشرية المتاحة.
 - ٣- دراسة التجارب السابقة في مجالات التطوير الإداري، سواء الناجح منها أو ما تعرض للفشل.
 - ٤- حشد الإمكانيات المتاحة كافة لخدمة أنموذج إدارة الجواد الشاملة المقترح بأسسه وقواعده.
- على أن يتمّ التطبيق مرحلياً، وعلى نطاق ضيق أولاً، بحيث يُعطي إحدى الكليات في الجامعة، حتى تتوفر عوامل النجاح اللازمة، ويُعمّم الأنموذج بعد ذلك في باقي كليات وأقسام الجامعة.

سابعاً : تقييم التنفيذ ومتابعته:

تعدّ عملية التقييم، ومتابعة مراحل التغذية الراجعة أهم الخطوات التي تضمن معالجة أوجه القصور، والتغلب على الصعوبات- أن وجدت - أولاً بأول.

ويُفترض أن تتمّ عملية التقييم والمتابعة في ضوء رسالة الجامعة وأهدافها الرئيسية، وإستناداً إلى المعايير التي تمّ أخذها في الإعتبار كأسس لقياس مدى التقدم في تطبيق الإطار المقترح لأنموذج إدارة الجودة الشاملة، وفي ضوء الخطط المُعتمَدة لذلك.

ثامناً : التطبيق الكامل للأنموذج المقترح:

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

- ١- نجاح التجربة المُصغرة للتطبيق الجزئي في إحدى الجامعات.
- ٢- ضمان وجود فريق للجودة قادر على نقل خبراته للآخرين.
- ٣- العمل على توفير كافة المقومات الضرورية لنجاح تطبيق الأنموذج المقترح.

٤- الإستفادة من أي أخطاء تكون قد مرّت بالتطبيق المرحلي، والعمل على تفادي تكرار حدوثها مستقبلاً.

وبعد ذلك يتم توسيع قاعدة المشاركة في تطبيق الأنموذج في إطار تنافسي بين الجامعات الأردنية والكليات فيها، حيث يمكن التفكير في إقتراح (جائزة للجودة) تُمنح لإحدى الجامعات التي تميّزت في تطبيق الأنموذج وفقاً للمعايير التي يُعلن عنها، وتُصمّم خصيصاً لهذا الغرض.

* صعوبات ومُعوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية

تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية مجموعة صعوبات يُمكن تحديدها بالآتي^١:

- ١- المركزية في إتخاذ القرارات.
- ٢- الإعتماد على الأساليب التقليدية في التطبيق وعدم التوجّه نحو إعتماد الأساليب والمعلومات وأساليب القياس غير التقليدية.
- ٣- عدم القدرة على الحصول على التمويل المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٤- عدم تقبّل أساليب التطوير والتحسين ومقاومة التغيّر خوفاً من كشف العيوب.

* القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية

تتأول العديد من الباحثين مفهوم القيمة للأعمال من خلال الإشارة للتفوق والأداء المتميّز للمنظمات ذات الأداء العالي ومن المتغيّرات التي تُساهم في إضافة قيمة عالية لأعمال الجامعات^٢:

أ- خفض الكلفة.

تسعى الجامعات إلى خفض التكلفة شأن الأعمال الأخرى، ولكن هذه التكلفة ليست نوعاً واحداً وإنما هي أنواع مختلفة، بالإضافة إلى التكلفة الإدارية التشغيلية، وبالمجمل كلما

¹ عيسى يوسف قداة. "نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية". دراسة. جامعة الزرقاء الاهلية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، الأردن، ٢٠٠٥، ص٦.

² عيسى يوسف قداة. "نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية". مرجع سبق ذكره، ص٧.

إستطاعت الجامعة خفض الكُلفة كلما زادت منافعها وتحققت لها قيمة عالية، وتعدّ إدارة الجودة الشاملة مدخلاً جيّداً للجامعات الأردنية لخفض تكلفتها.

ب - تحسين الجودة وتحقيق رضا الطلاب.

يُصدّد بتحسين الجودة إجراء التحسينات المُستمرّة على جودة الخدمة التعليمية بكل أبعادها كالسرعة في الأداء أو مزيد من المزايا والسّمات للخدمة أو ثقة وتوافق أو متانة وجمال أو جودة مُدركة . وتستخدم إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعني الالتزام في تحسين رضا الطلاب، من خلال تطوير الإجراءات الكفيلة بالعباية الدقيقة للوصول إلى الجودة العالية لمخرجاتها ولتحقيق رضا الطلاب.

ج - رفع مستوى الخبرة للعاملين الأكاديميين والإداريين.

العمل على زيادة مستويات الخبرة والمعرفة والتجربة، وتطوير خبرات العاملين سواء الأكاديميين أو الإداريين من خلال تمكينهم وإشراكهم في صنع القرارات وحلّ المشكلات وتعزيز إدراكهم بأهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيمة العالية لأعمال الجامعات وتنويع خبراتهم الأكاديمية المُتخصّصة وإعطائهم فرص التميّز والإستقلال الأكاديمي.

د - رفع مستوى خدمة المجتمع المحلي.

من أولويات الجامعات خدمة المجتمعات المحليّة التي تعمل بها، وتقوم هذه الجامعات بخدماتها عن طريق توظيف الإستثمارات الماديّة المناسبة لتوظيف العديد من أبنائها وتقديم الإستشارات والدورات.

هـ - رفع وتحسين جودة الأبحاث العلمية.

تشجيع الأبحاث العلمية ذات الطبيعة النظرية والتطبيقية لخدمة مشاكل وقضايا المجتمع المحلي، ومنح الصناعة والصناعيين الثقة بقدرة الجامعات على تقديم الحلول لمشاكلهم التكنولوجية أو الإدارية وجعلهم شركاء في تشخيص المشكلات البحثية، ثمّ الدعم المادي والمعنوي للأكاديميين للقيام بهذه الأبحاث والعمل على ربطها بحاجات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي سعياً من الجامعات لتحقيق هدف البحث العلمي.

المبحث الثالث: الإعتدَاد كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية.

من خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة الإعتدَاد كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية بالتعرض الى أهداف وأنواع الإعتدَاد ومحاوِر الإعتدَاد العام والخاص ومحاوِر إعتدَاد الدراسات العليا.

المطلب الأول: أهداف وأنواع الإعتدَاد في مؤسسات التعليم العالي الأردنية.

أصدرَ مُدير عام مَجَلِس الإعتدَاد في وزارة التعليم العالي والَبَحْث العلمي أُسُس إعتدَاد مؤسسات التعليم العالي في الأردن في شهر حزيران سنة (٢٠٠١) وأكَدَ على الأهداف الكُبْرَى لمَجَلِس الإعتدَاد وهي^١:

- ١- التَحَقُّق من إنسْجَام أهداف البرامِج الأكاديمية المُختلفة مع مَهَارَات الطلبة المُكتسَبَة.
 - ٢- تعزيز شفافية ومصدقية الشهادات الممنوحة في عالم بلا حواجز.
 - ٣- إنسْجَام العملية التعليمية مع مُتطلبات السوق وخطُط التنمية الإِقتصادية.
 - ٤- إستمرارية الإرتقاء بنوعية التعليم العالي.
 - ٥- تعزيز مُقرَّرات مؤسسات التعليم العالي لتكون قادرة على مواجهة تحديات المَعْرِفَة على مُستوى عالمي.
- ومَيَّز مَجَلِس إعتدَاد مؤسسات التعليم العالي في الأردن بين أنواع الإعتدَاد و صنفها كآلاتي:

أولاً: الإعتدَاد العام للجامعات، ويُحدِّد الطاقة الإستيعابية العامة للجامعة.

ثانياً: الإعتدَاد الخاص للبرامِج الأكاديمية، ويُحدِّد الطاقة الإستيعابية للتخصُّص الأكاديمي.

ثالثاً: تخضع الجامعة لإجراءات مُتابعة الإعتدَاد العام مرة كل ثلاث سَنَوَات كحدِّ أقصى.

ومُتابعة الإعتدَاد الخاص للبرامِج الأكاديمية مرة كل سنتين كحدِّ أقصى، بدءاً من تاريخ آخر قرار للإعتدَاد العام أو الخاص.

^١ هند غسان ابو الشعر. "معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي- جامعة ال البيت نموذجاً". مقالة، الأردن، مجلة المنارة، جامعة ال البيت، ٢٠١٠، العدد ٦، ص ٢.

إنّ تطور التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية، دَفَع إلى وَضْع مَشْرُوع قانون هيئة إعتَماَد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي^١، وبموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤) لسنة (٢٠٠٥)، تم تأسيس (مَجْلِس إعتَماَد مؤسسات التعليم العالي)، إلا أن الطموح لِتحسين نوعية التعليم وضمان جودته دفع نحو تحويل هذا المَجْلِس إلى (هيئة إعتَماَد مُستقلّة) عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإكسابها الصفة المؤسسية لضمان الإستقلالية والمرونة الإدارية، وبالتالي فقد وضع مشروع القانون لتحقيق ما يلي:

- ١- تحقيق أهداف الهيئة من خلال مَجْلِس يتألف من أحد عشر عُضواً يَتِم إختيارهم من حَمَلَة رُتَبَة الأُسْتاذية ومن أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية والخاصة، ومن قطاعات الإنتاج والخدمات المختلفة.
- ٢- وَضْع مَعايير الإعتَماَد وضمان الجودة بأشكالها المُختلفة.
- ٣- إعتَماَد مؤسسات التعليم العالي في المملكة وإعتَماَد برامجها الأكاديمية، وتقييم هذه المؤسسات وجودة برامجها والأسس الصادرة عن المَجْلِس والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.
- ٤- إشراك مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهداف الهيئة لتطوير التعليم العالي في المملكة وتحسين نوعيته.
- ٥- النَّص على العقوبات التي يَحِق للمَجْلِس إيقاعها على مؤسسات التعليم التي تخالف أيّاً من أحكام هذا القانون أو الأنظمة أو التعليمات الصادرة بِمقتضاه أو المَعايير أو الأسس الصادرة عنه.
- وقد أوضَح مَجْلِس إعتَماَد مؤسسات التعليم العالي في الأردن، محاور الإعتَماَد العام للجامعات و صنفها إلى المحاور التالية:
 - التنظيم الإداري والأكاديمي.
 - الهيئة التدريسية.
 - المباني والمرافق الأكاديمية.
 - المُختبرات.
 - الأجهزة والتجهيزات والوسائل التعليمية.

¹ أنظر : أبو شرار . "ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية". ورقة عمل. مقممة إلى المؤتمر الأول لضبط الجودة في التعليم العالي، في الفترة ١٣-١٥ ديسمبر/٢٠٠٥، عمان، الأردن.

- المكتبة.
- القبول والتسجيل.
- المرافق العامة والخاصة.

المطلب الثاني: محاور الإعتماد العام والخاص لمؤسسات التعليم العالي الأردنية.

لقد تمَّ تحديد المعايير التالية لكلِّ من هيئات التدريس ومُشرفي المُختَبَرات والمباني والمرافق الأكاديمية وقاعات التدريس والمُدَرِّجات والمُختَبَرات المُتَخَّصة والمشاغل ووحدة القبول والتسجيل والمكتبة والملاعب الرياضية، والعيادات الصحية والمرافق العامة والأجهزة والوسائل التعليمية، كما تمَّ إعتماد تعليمات وأسس رفَع الطاقة الإستيعابية لمؤسسات التعليم وإعتماد البرامج الأكاديمية كالاتي:

أولاً: هيئة التدريس:

- ١- نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس (١:٣٠) في التخصّصات الإنسانية و (١:٢٠) في التخصّصات العلمية.
- ٢- نسبة المُدرِّسين المُتفرِّغين من حملة الماجستير إلى أعضاء هيئة التدريس المُتفرِّغين من حملة الدكتوراة (٢٠%).
- ٣- نسبة أعضاء هيئة التدريس غير المُتفرِّغين إلى مجموع أعضاء هيئة التدريس المُتفرِّغين (١٠%).

منح مجلس الإعتماد تخصصات الندرة (علم الحاسوب، هندسة البرمجيات، نظم معلومات الأعمال، نظم المعلومات الإدارية، إدارة الشبكات ونظم المعلومات، هندسة الميكاترونكس، الإدارة الفندقية والسياحية،

مستشفيات، السمع والنطق، الموسيقى، التصميم الداخلي والجغرافيكي) إمتيازات إضافية لمدة ثلاث سنوات حيثُ أصبحت نسبة الطلبة إلى كل أستاذ (١:٢٥) للتخصّصات العلمية

و(١:٣٥) في التخصّصات الإنسانية وأصبحت نسبة حملة الماجستير إلى حملة الدكتوراة (٣٠%) من حيث المجموع الكلي لأعضاء هيئة التدريس المتفرّغين شريطة أن تعمل الجامعة على تلافي العجز في عدد أعضاء هيئة التدريس لهذه التخصّصات عن طريق إبتعاث موفدين للحصول على درجة الدكتوراة في المجالات المذكورة. وقد أوقف المجلس العمل بهذه الامتيازات إعتباراً من الفصل الأول للعام الدراسي (٢٠٠٥/٢٠٠٦).

الحدّ الأقصى للعبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس:

- (٩) ساعات للأستاذ .
- (١٢) ساعة للأستاذ المشارك أو المساعد.
- (١٥) ساعة للمدرسين من حملة الماجستير.
- (٦) ساعات لعضو هيئة التدريس غير المتفرّغ.

ثانياً : مشرفوا المُختبرات:

- ١- نسبة الطلبة إلى مشرفي المُختبرات في المُختبر الواحد (١:٢٠).
- ٢- العبء التدريسي للمُشرف (١٨) ساعة أسبوعياً.

ثالثاً: فنيوا المُختبرات والمشاعل:

- ١- فني واحد على الأقل لكل مُختبر أو مشغل.
- ٢- العبء التدريسي للفني (١٨) ساعة أسبوعياً.
- ٣- يُمكن لفني المُختبر الإشراف على أكثر من مُختبر مع المُحافظة على نسبة الطلبة إلى الفنيين دون (١:٦٠).

رابعاً: المباني والمرافق الأكاديمية:

١- أرض الجامعة:

- (٣٥) متراً مربعاً لكل طالب من مساحة الموقع الجامعي.

٢- قاعات التدريس:

- عدم زيادة عدد الطلبة في قاعات تدريس المواد العلمية عن (٤٠) طالباً.
- عدم زيادة عدد الطلبة في قاعة تدريس المواد الإنسانية عن (٦٠) طالباً.

- مساحة القاعة (٤٠) متر مربع على الأقل .
- إستيعاب قاعات التدريس (٦٠%) من مجموع طلبة الجامعة في وقت واحد.

٣- قاعات للمحاضرات العامة:

- توفير قاعتين بسعة (١٠٠) طالب لكل منها.

٤- مدرج نشاطات وندوات:

- مدرج نشاطات واحد على الأقل بسعة حدها الأدنى (٢٠٠) طالب وبمساحة لا تقل عن (٢٨٠) متر مربع.

٥- بالإضافة للمختبرات المتخصصة:

- توفير مختبر حاسوب واحد على الأقل يحتوي (٢٠) جهازاً وخمس طابعات لكل (٥٠٠) طالب.
- مساحة المختبر الواحد (٦٠) متراً مربعاً.
- السعة القصوى في كل حصة (٢٠) طالباً.
- توفير مختبر لغات يحتوي على (٢٠) وحدة تعليمية.

٦- المشاغل:

- مساحة المشغل (٦٠) متراً مربعاً على الأقل وبمعدل (٤) أمتار مربعة لكل طالب.
- عدد الطلبة في المشغل الواحد (٢٠) طالباً.

٧- مكاتب أعضاء هيئة التدريس:

- تخصيص مساحة (٧,٥) متراً مربعاً لكل عضو هيئة تدريس أو الموظف الإداري في المكاتب المشتركة على أن لا يزيد عدد أعضاء هيئة التدريس في المكتب الواحد عن إثنين.

- تخصيص مساحة (٩,٠) أمتار مربعة لعضو هيئة التدريس في المكاتب المنفردة.

خامساً: وحدة القبول والتسجيل:

- ١- تخصيص مساحة (١٠) أمتار مربعة لكل (١٠٠) طالب.
- ٢- تخصيص موظف تسجيل لكل (٥٠٠) طالب.

سادساً: المكتبة:

- ١- تخصيص مساحة (٠,٨) متر مربع لكل طالب.
- ٢- توفير مقاعد تستوعب (٢٥%) من مجموع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في وقت واحد.
- ٣- تخصيص مساحة (٤,١) متر مربع لكل (١٠٠٠) مجلد.
- ٤- توفير مصادر معلومات بواقع (١٠) عناوين لكل طالب.
- ٥- توفير عشرة آلاف عنوان على الأقل عند التأسيس.
- ٦- إشترك المكتبة بخمسة عناوين من الدوريات الورقية والإلكترونية لكل تخصص.
- ٧- تخصيص جهاز حاسوب لكل (٢٠٠) طالب.
- ٨- تخصيص موظف مختص لكل (٣٠٠) طالب.
- ٩- توفير رف واحد لكل (٢٥) مجلد من نوع الرفوف المفتوحة.

وقد عدل محور الدوريات في معايير الاعتمادين العام والخاص ليصبح:

إشترك المكتبة بخمسة عناوين من الدوريات الجارية بنوعها الورقية والإلكترونية في كل تخصص مُرخص للجامعة لأغراض الاعتماد العام وتوفير هذه الأعداد لمدة خمس سنوات سابقة على الأقل وبأشكال مختلفة ورقية وإلكترونية ومُصغرات فلمية وأقراص مُدمجة... إلخ وفي حالة الإشتراك الإلكتروني يتوجب على الجامعة أن توفر للطلاب إمكانية الحصول على نسخ ورقية عن الأبحاث التي يحتاجون إليها وبحد أعلى (١٥٠) صفحة مطبوعة في الفصل الواحد مجاناً. وفي جميع الحالات يتوجب على الجامعة توفير ما لا يقل عن (٥٠%) من مجموع عناوين الدوريات المطلوبة للتخصص بصورتها الورقية.

سابعاً: العيادات الصحية ويُشترط توفير:

- ١- عيادتين صحييتين وبمساحة (٢٠) متراً مُربَّعاً لكل عيادة.
- ٢- غرفة طوارئ وبمساحة (٣٥) متراً مُربَّعاً.
- ٣- صيدلية واحدة وبمساحة (١٦) متراً مُربَّعاً.
- ٤- مُختَبَر للفحوصات الروتينية وبمساحة (٢٠) متراً مُربَّعاً.
- ٥- قاعة إنتظار وبمساحة (٢٠) متراً مُربَّعاً.
- ٦- غرفة إدارة وبمساحة (٢٠) متراً مُربَّعاً.
- ٧- مستودع وبمساحة لا تقل عن (١٦) متراً مُربَّعاً.
- ٨- حمام مع مغسلة للموظفين وآخر للموظفات وبمساحة (٤) أمتار مُربَّعة.
- ٩- حمام مع مغسلة للطلاب وآخر للطالبات وبمساحة (٤) أمتار مُربَّعة.
- ١٠- تخصيص طبيب عام وطبيبة لكل (٤٠٠٠) طالب وطالبة.
- ١١- عُرفة طوارئ تحتوي على (٤) سرائر.
- ١٢- سيارة إسعاف مُزوَّدة بالأجهزة الطبية اللازمة ويُخصَّص لها سائق ومسعف.

ثامناً: الملاعب الرياضية:

- ١- ملعب لكرة السلة بمساحة (٢٦م X ١٤م).
- ٢- ملعب لكرة الطائرة بمساحة (١٨م X ٩م).
- ٣- ملعب لكرة اليد بمساحة (٤٠م X ٢٠م).
- ٤- ملعب للتنس الأرضي بمساحة (٢٤م X ١١م).
- ٥- ملعب لكرة القدم بمساحة (١٠٥م X ٧٠م).
- ٦- إذا زاد عدد طلبة الجامعة عن (٤٠٠٠) طالب فيجب توفير صالة رياضية بالمواصفات التالية:

- صالة مُغلقة لا تقل مساحتها عن (٢٠٠٠) متر مربع.
- لا يقل إرتفاع الصالة عن (٧) أمتار.
- مكاتب للمُشرفين وتخصيص مساحة (٧,٥) متراً مُربَّعاً لكل مُشرف.

- مدرج ثابت ومُتحرك ومنصة رئيسية يتسع لـ (٢٠٠٠) شخص فأكثر.

تاسعاً: المرافق العامة والخاصة: القاعدة أن يستوعب كل منها (٢٥%) من مجموع طلبة الجامعة في آن واحد.

١- دورات المياه:

- مقعد (مرحاض) واحد مع مغسلة لكل (٣٠) طالب.
- مقعد (مرحاض) واحد مع مغسلة لكل (٢٠) عضو هيئة تدريس أو إداري.

٢- المشارب الصحية:

- مشرب ماء مبرد بمعدل (٦٠:١).

٣- الساحات الخضراء:

- مساحات الساحات الخضراء لا تقل عن (٢٥%) من مساحة أرض الجامعة.

٤- مياه الشرب:

- خزان ماء أرضي بسعة (٣٠٠) متر مكعب.
- (١٠٠) متر مكعب لكل (١٠٠٠) طالب في حال زاد عدد الطلبة في الجامعة عن (٢٠٠٠) طالب.
- في حال وجود سكن داخلي تتم زيادة السعة لتصبح متراً مكعباً لكل طالب في السكن.

٥- مواقف السيارات:

- مواقف لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بواقع موقوف لكل شخصين وبمساحة (١٢) متراً مربعاً لكل موقوف.
- مواقف الطلبة بواقع موقوف لكل عشرة طلاب وبمساحة (١٢) متراً مربعاً لكل موقوف.
- مواقف مخصصة للحافلات بمساحة (٣٠) متراً مربعاً للموقف.

٦- الأجهزة والوسائل التعليمية:

- جهاز حاسوب شخصي لكل عضو هيئة تدريس.

- جهاز حاسوب شخصي لكل (٢٥) طالباً.

أما محاور الإعتماد الخاص، فيتمّ تحديدها كما يلي:

- ١- الخطة الدراسية.
- ٢- الهيئة التدريسية والكوادر المساعدة.
- ٣- الطلبة.
- ٤- الكتب والدوريات والمعاجم والموسوعات.
- ٥- المختبرات والمشاعل والمرافق الخاصة.
- ٦- التجهيزات والأدوات والوسائل التعليمية.

تعليمات وأسس رفع الطاقة الإستيعابية:

أقرّ مجلس الإعتماد أسساً لرفع الطاقة الإستيعابية العامة لمؤسسات التعليم العالي بالبرامج الأكاديمية المختلفة وذلك للارتقاء بنوعية التعليم العالي ومُخرجاته عن طريق تقنين الزيادة في مثل تلك الطاقات وربط الزيادة بما يلي:

- ١- حاجة سوق العمل.
- ٢- إستقرار الجامعة وبرامجها الأكاديمية المختلفة.
- ٣- توفير أعضاء هيئة تدريس من حملة الرُتب الأكاديمية العالية وذوي خبرات ومهارات أكاديمية مُميّزة ونشاط فاعل في مجال البحث العلمي.
- ٤- إلتزام الجامعة برسالتها العلمية والإجتماعية وبجوهر الإعتماد العام والخاص.
- ٥- مُرور سنتين على الأقل من تاريخ رفع الطاقة الإستيعابية الأخير على أن لا تتجاوز الزيادة المطلوبة (٥٠%) عن الطاقة الإستيعابية الحالية للجامعة أو للبرنامج الأكاديمي.
- ٦- التوسُّع في البنية التحتية والنوعية للجامعة بما يتلاءم والزيادة المطلوبة.

تحديث معايير اعتماد البرامج الأكاديمية:

شكّل مَجْلِس الإِعْتِمَاد لجاناً مُتَخَصِّصَةً أوْكِلت إليها مَهَامُ دِرَاسَةٍ وَتَحْدِيثٍ وَتَطْوِيرٍ مَعَايِيرِ الإِعْتِمَادِ الخَاصِّ لِلبَرَامِجِ الأَكَادِيمِيَّةِ المُخْتَلِفَةِ بِمَا يَضْمَنُ الإِرْتِقَاءَ بِنَوْعِيَّةِ التَّعْلِيمِ العَالِي وَمُخْرَجَاتِهِ، وَتَمَّ تَحْدِيدُ الإِطَارِ العَامِ لِهَذِهِ المَعَايِيرِ عَلى النَحْوِ الآتِي:

١- زيادة الحد الأدنى لأعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراة إلى أربعة أعضاء بدلاً من ثلاثة.

٢- تقليص التداخل بين المجالات المعرفية إلى حالتين فقط الأمر الذي يترتب عليه احتمال زيادة الحد الأدنى لعدد أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراة في التخصص إلى أكثر من أربعة.

٣- زيادة مرونة القسم في مجال طرح مواد ذات ارتباط أكثر إتصاقاً بحاجات السوق عن طريق تمكين القسم من اقتراح مجال معرفي إضافي وإدراجه في بنود الخطة الدراسية.

المطلب الثالث: محاور الاعتماد العام للدراسات العليا.

تم تحديد محاور الاعتماد العام للدراسات العليا بما يلي^١:

- ١- التنظيم الأكاديمي.
- ٢- نظام الدراسة.
- ٣- هيئة التدريس.
- ٤- المرافق العامة والخاصة.
- ٥- المختبرات.
- ٦- المكتبة.

محاور حساب الطاقة الاستيعابية العامة للدراسات العليا.

١- هيئة التدريس:

- يكون الحد الأدنى لعدد أعضاء هيئة التدريس المُتَقَرَّغِينَ ثلاثة أعضاء.

¹ الدكتور باسل شديفات. مدير الدائرة. تقرير عن خطة. 'دائرة ضمان الجودة ومراقبتها'. جامعة آل

- تكون نسبة الأساتذة (٥٠%) على الأقل ونسبة الأساتذة المُساعدين (٢٥%) على الأكثر من مجموع أعضاء هيئة التدريس المُتفرّغين.
- يُعتبر عضو هيئة التدريس غير المُتفرّغ مكافئاً لنصف عضو هيئة التدريس المُتفرّغ.
- أن لا تقل نسبة أعضاء هيئة التدريس المُتفرّغين عن (٥٠%) من مجموع أعضاء هيئة التدريس الكلي.

نسبة عدد الطلبة إلى الأساتذة:

- ١- (١:٢٠) في مرحلة الدبلوم للتخصصات العلمية.
- ٢- (١:٣٠) في مرحلة الدبلوم للتخصصات الإنسانية.
- ٣- (١:١٢) في مرحلة الماجستير والدكتوراة للتخصصات العلمية.
- ٤- (١:١٥) في مرحلة الماجستير والدكتوراة للتخصصات الإنسانية.

٢- قاعات التدريس:

يُحتسب لكل طالب ما لا يقل عن (١,٥ م^٢) من مساحة قاعات التدريس على أن يكون الحد الأدنى لمجموع ساعات قاعات التدريس في وقت واحد هو (٥٠%) من المجموع الكلي لعدد طلبة الدراسات العليا.

٣- مكاتب أعضاء هيئة التدريس:

- توفير مكتب مُستقل لكل عضو هيئة تدريس بمساحة لا تقل عن (٩ م^٢)
- توفير مكتب لعميد الكلية بمساحة لا تقل عن (٣٠ م^٢) مُلحقاً به غرفة للسكرتيرة بمساحة لا تقل عن (١٠ م^٢).

٤- القاعات العامة:

- توفير قاعة إجتماعات بمساحة (٥٠ م^٢) كحد أدنى.
- توفير قاعة للندوات بمساحة (٦٠ م^٢) كحد أدنى.
- توفير غرفة إستراحة للطلبة بمساحة (٤٠ م^٢) لكل (٢٥٠) طالب.

- توفير خلوات دراسية للطلبة على أن يكون عددها يساوي (٢٥%) من مجموع طلبة الدراسات العليا.

٥- المٌختبرات:

- توفير مُختبرات حاسوب بمساحة (٣٠م^٢) على الأقل لكل مُختبر وبمعدل جهاز حاسوب واحد لكل ثلاثة طلاب.
- توفير خدمة الإنترنت.
- توفير طابعات بالعدد المُناسب.
- توفير المٌختبرات اللازمة للتخصّصات التي تُدرسها الجامعة وتزويدها بالأجهزة المُناسبة.

٦- مصادر التعليم:

- يُخصّص ما مساحته (٢,١م^٢) لكل طالب دراسات عليا لتوفير مصادر التعليم المُختلفة.
- توفير ما لا يقل عن (١٠) عناوين مُختلفة بشكليها الورقي والإلكتروني لكل مادة تُدرّس في الجامعة.
- الإشتراك بما لا يقل عن (١٠) دوريات مُتخصّصة لكل تخصّص تُقدّمه الجامعة.
- توفير (٥٠%) من مصادر التعليم بلُغات أجنبية.

خُلاصة الفصل:

تسعى مؤسسات التعليم العالي لتأهيل موظفيها سواء الإداريين أو أعضاء هيئة التدريس، بإتاحة الفرصة أمامهم لحضور دورات تأهيلية متعددة لتمكينهم من تقديم الأداء المطلوب ولتجويد التعليم والعمل الإداري، وهي خطوة مُميّزة تجاه ضبط الأداء، ومن الأمثلة على هذا التأهيل توفير جهاز حاسوب شخصي لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس، مَرَبوط بشكل دائم بشبكة الإنترنت، وفي حال وجود صعوبات تواجه أعضاء هيئة التدريس أو الموظّفين في استخدام هذه الاجهزة، فإن الجامعة تعكف على إلحاقهم بدورات مُتقدّمة باستخدام أجهزة الحاسوب. وكذلك عملت هذه الجامعات على إيفاد أكبر عدد مُمكن من الطلبة لإكمال دراساتهم العليا في مُختلف التخصّصات.

ورغم الصورة التي نراها فإن التعليم العالي في الأردن يُعاني من العديد من التحدّيات التي لا تحلها الأنظمة والتعليمات والإشراف الوزاري والمتابعة، فَشْح التمويل والموارد المالية يُشكّل العبء الأكبر أمام الإدارات الجامعية في تجويد خدماتها والتطوير والتّحسين المُستمر لها، ثم إن الدور الذي تقوم به مؤسسات التعليم العالي في مجال التنمية الإجتماعية والاقتصادية ضعيف وأقل بكثير مما يُفترض أن تقوم به، وتُشكّل مُعضلة بطالة خريجي مؤسسات التعليم العالي حالة لا نجد لها حلاً جذرياً على المدى المنظور.

إن إعتبار الإعتماد الأكاديمي أساساً لقياس جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي، ليس كافياً لتَحقيق إدارة الجودة الشاملة أو ضمانها في مثل هذه المؤسسات، كما أنها لا تُشكّل عَصاً سحرية لحلّ مُشكلات التعليم العالي، وكذلك فإن معايير الجودة للتعليم العالي الناجحة في الدُول الغربية، قد لا تصلح لتطبيقها في الدول العربية، وإن الحُصول على الإعتماد الأكاديمي الخارجي لا يُمثّل مخرجاً مقبولاً لتَحقق الجودة في مثل هذه المؤسسات، ولكن قد يكون للانفتاح على العالم الخارجي والوعي بخصوصيته في مثل هذا المجال دور كبير في تَحقيق مُستوى الجودة المطلوب في خدمات مؤسسات التعليم العالي الأردنية.

ولا بُدّ لنا هنا من التّويه إلى ضرورة الحفاظ على الخصوصية التي تتمتع بها هذه المؤسسات المرتبطة والقائمة على العادات، التقاليد، الأعراف، ومبادئ ديننا السّمة القادرة على إيصال هذه المؤسسات إلى مستوى عالي من التّميّز والجودة في أداءها لأعمالها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة

اليرموك

تمهيد:

لقد إحتلت جامعة اليرموك مكانة مرموقة بين مثيلاتها من الجامعات الأردنية، حيث كانت خُطّتها الدّراسية منسجمة بين العلوم الحرّة والعلوم التخصّصية الدقيقة مُنطلقة من مبدأ التوأمة بين مُدخلات ومُخرجات العملية التعليمية ومُنطلقة من الممازجة بين السلوك والأخلاق، كما تسعى الجامعة دائماً لمواكبة التّطوّرات الحديثة في التّعليم ولمواعمته مع مُتطلّبات التغيّر في المُجتمعات، ولذلك فهي تُراجع وبشكل مُستمرّ برامجها وخُطّتها الدّراسية بما ينسجم ومُتطلّبات سوق العمل وتُتابع التّطوّرات وتوفّر الإحتياجات الضرورية اللازمة لتّحسين الأداء.

المبحث الأول: إطار الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتقديم عن دراسة الحالة للبحث وعينة الدراسة وخصائصها وأداة الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: جامعة اليرموك - الواقع والطموح

لقد عمّدت هذه الجامعة ومُنذ نشأتها عام (١٩٧٦) إلى توطيد العلاقة وتعزيزها بالمُجتمع المحلي الذي يُعدّ أحد الركائز الأساسية في نجاح كل عمل وهو أحد أهم الأهداف في رسالتها بحيث تكون هذه العلاقة تكاملية وتشاركية، فالمُجتمع المحلي هو التربة الخصبة لما تنثُرهُ الجامعة من بذار حسن وبِقدر ما تكون التربة والبذار سليماً يكون الزرع ناضجاً وسميناً.

وعلى صعيد البحث العلمي فقد تزايد الإهتمام به نتيجة لعمق التجربة ومواكبة تحديات العصر، وهذا يعود إلى تزايد طموحات المُجتمعات المُختلفة في النمو والتقدم، ولتحقيق هذا الهدف السامي يلقي أعضاء هيئة التدريس والباحثين العناية القصوى حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم البحثية والتدريسية بكفاءة ومهنية عاليتين وبما تسمح به الإمكانيات المتاحة.

والطلبة هم محور العملية الأكاديمية المنهجية منها واللامنهجية، وتولي الجامعة الأنشطة اللامنهجية كل عنايتها وإهتمامها من رياضية وفنية وإجتماعية وترفيهية، كما تسعى إلى توفير البرامج التدريبية الهادفة لهم ليس على المستوى المحلي فقط وإنما سيتجاوز ذلك إلى الحدود الإقليمية والعالمية وذلك من خلال المشاركة في المسابقات الدولية والبرامج التدريبية. سعياً منها إلى خلق قيادات كفؤة مبدعة قادرة على الولوج في سوق العمل بكل كفاءة وإقتدار مُتسلحة في ذلك بالعلم والمعرفة.

أما رؤية ورسالة الجامعة للمستقبل فتتمثل بالعمل على تحسين جودة مخرجات العملية الأكاديمية بكل مكوناتها ومفرداتها سواء أكانوا خريجين، أو ما يتعلق بالدراسات والإستشارات والبحوث العلمية النوعية المُتخصّصة.

رُؤيا الجامعة:

أن تكون جامعة مُتميّزة ونموذجية على المُستوى الوطني والإقليمي تسعى إلى الإبداع والتميز وتُساهم في تحسين نوعية التعليم والبحث العلمي وفق أعلى المُستويات العالمية.

رسالة الجامعة:

التميز في التدريس والبحث العلمي وخدمة المُجتمع من خلال برامج تعليمية مُرتبطة بالتنمية الشاملة وتُخريج أجيال مُتميّزة من الطلاب مسلّحة بالعلم ومُحصّنة بالقيم الأصيلة، قادرة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ومواجهة مُستجدات العصر، والمنافسة على المُستويين الإقليمي والدولي.

قيم الجامعة:

قيم الجامعة الأساسية:

تهدف جامعة اليرموك إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها وفق منظومة من القيم الأساسية التي تُحدّد هوية الجامعة كمؤسسة تعليمية تسعى إلى تقدّم العلم والبحث العلمي وتسعى جاهدة لإيجاد البيئة المُلائمة لتحقيق طُموحات طلبتها وهيئتها التدريسية وخدمة مُجتمعها الغالي وفق منظومة من القيم التي تتوافق مع مُجتمعنا الكبير كمُجتمع عربي ومُسلم. وتضمّ هذه المنظومة:

١. الإلتزام الإجتماعي والأخلاقي: تسعى جامعة اليرموك الى تحقيق أعلى مُستويات

الإلتزام الإجتماعي والأخلاقي بما يتماشى مع تعاليم الدّين الإسلامي الحنيف والعادات والتقاليد العربية الأصيلة والمثل الإنسانية العُليا.

٢. الإلتزام: تسعى الجامعة جاهدة الى تحقيق أعلى مُستويات الإلتزام الوطني الصادق

لطلبّتها عن طريق تعزيز الروح الوطنية ووضع المصلحة العامة فوق كل المصالح الشخصية.

٣. **الرؤية العالمية:** تتبنى الجامعة رؤية عالمية من حيث المبادئ والمعايير الإنسانية العالمية وتسعى الى التفاعل الإيجابي مع جميع الثقافات وفتح أبواب التعاون مع جميع الجامعات والمراكز البحثية العالمية المتميزة.
٤. **الشمولية:** تسعى الجامعة إلى تحقيق الشمولية في تكامل أشكال المعرفة المختلفة وتوسيع رقعة التخصصات والإهتمامات البحثية التي تركز عليها.
٥. **الجودة:** تلتزم الجامعة بمعايير تربوية رفيعة المستوى، ساعية دائماً إلى تطوير العملية التربوية والبحث العلمي وخدمة المجتمع وفق أرفع مستويات الجودة والنوعية.
٦. **الإبداع والتميز:** تشجع الجامعة المبادرات والمشاريع الإبداعية سعياً لتحقيق التميز في محاور إهتمامات الجامعة المختلفة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
٧. **الشفافية والأكاديمية:** تشجع الجامعة الإنفتاح والتفاعل مع الآخرين وتؤكد إهتمامها بقيم العدل والإنصاف والحرية الأكاديمية.

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

أُنشئت كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ككلية مستقلة عام (١٩٨١)، وقبل ذلك كانت تخصصات الإقتصاد والعلوم الإدارية تُقدّم من خلال كلية الآداب والعلوم منذ إنشاء الجامعة عام (١٩٧٦).

تضم الكلية عدّة أقسام منها: قسم الإقتصاد، وقسم المحاسبة، وقسم إدارة الأعمال، وقسم الإدارة العامة وغيرها. وتمنح الكلية درجة البكالوريوس في عدّة برامج منها: الإقتصاد، وإقتصاد المال والأعمال، والمحاسبة، وإدارة الأعمال، والإدارة العامة. كما تمنح الكلية برامج ماجستير منها الإقتصاد والمحاسبة وإدارة الأعمال والإدارة العامة، بالإضافة إلى

برنامج الماجستير في إدارة الخدمات الصحية الذي تطرحه الكلية بالتعاون مع كلية الجراحين الملكية في إيرلندا.

تعتمد الكلية اللغة الإنجليزية في التدريس لديها، كما تعتمد الكتب المنهجية الحديثة التي تُدرّس في أعرق الجامعات الأمريكية، ويُدرّس فيها ما يزيد عن ستون عضو هيئة تدريس من حملة الدكتوراة والماجستير.

تقوم الكلية بعقد مؤتمرات علمية سنوية تُعنى بمواضيع الإقتصاد والمُحاسبة والإدارة يُشارك فيها أكاديميون من مُختلف الجامعات وصانعو القرار على المُستويين المحلي والدولي. كما يُشارك أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية بالمؤتمرات العلمية الأردنية والعربية والدولية. وتتعاون الكلية بأقسامها المُختلفة مع الهيئات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص في مجالات الدراسات والإستشارات والتدريب. وللكلية أيضاً أنشطة عديدة في التفاعل مع المجتمع المحلي، حيث تُعقد لقاءات وندوات ومحاضرات وتدعو لها أحد المُتحدثين في موضوع مُعين للنقاش والحوار. ويقوم بعض أعضاء هيئة التدريس بإلقاء المحاضرات العامة في التجمعات المحلية المُختلفة.

وقد تمّ إفتتاح المبنى الجديد للكلية مع مطلع الفصل الثاني للعام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١) في الموقع الجنوبي للجامعة بمواصفات حديثة تتضمن قاعات تدريس مُزودة بأحدث الوسائل التكنولوجية في التعليم وغُرف للمحاكاة ومُختبرات للكمبيوتر.

رؤية الكلية:

تتطلع كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية لتحقيق دور قيادي في التدريس والبحث العلمي والتدريب والإستشارات وخدمة المجتمع في مجالات الإقتصاد والمال والأعمال، بالإعتماد على قدراتها المتمثلة بوجود كفاءات مُتميزة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين وبُنية تحتية تعليمية مُتطورة.

رسالة الكلية:

تُقدِّم الكلية برامج تعليمية مُتميّزة لطلبتها على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا إعتِماًداً على قدراتها المُتاحة. وتواصل الكلية السَّير نحو السَّمو في تَبني البَحْث العلمي المُتميّز لمواكبة أحدث المُستجدات والتطورات العالمية، وتوفّر الكلية الكوادر المؤهلة لتقديم خدمات التدريب والإستشارات لتلبية إحتياجات المُجتمع المحلّي والخارجي.

النظرة المُستقبلية للكلية:

العَمَل على طَرح تَخَصُّصات جديدة في مُختلف الأقسام الأكاديمية للكلية. والعَمَل على طَرح برامج الدكتوراة في مُختلف الأقسام الأكاديمية للكلية. وتوثيق عُرَى التعاون بين الكلية من جهة ومُختلف القطاعات المحليّة من جهة اخرى من خلال التَّعاون في إنشاء مراكز بحثية مُتقدمة ومُتطوّرة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها

١. الطريقة والإجراءات

تتضمن وصفاً لمُجتمع وعيِّنة وأداة الدِّراسة وطُرق التَحَقُّق من صِدق وثبات هذه الأداة ومُتغيّرات الدِّراسة وإجراءات التَّطبيق لها بالإضافة إلى المُعالجات الإحصائية التي إستُخدمت في تحليل البيانات لإستخلاص نتائج الدِّراسة.

٢. منهجية ومُجتمع الدِّراسة:

قام الباحث بإستخدام منهجية المسح الميداني للعيِّنة القصدية التي خَصَّعت للدراسة من خلال توزيع إستبانات على مُجتمع الدِّراسة المُتمثل بأعضاء هيئة التَّدريس في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك.

٣. عَيِّنَةُ الدِّرَاسَةِ:

بَلَغَ عَدَدُ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ (٦٠) عَضُو هَيْئَةِ تَدْرِيسٍ، حَيْثُ تَمَّ مَسْحُ مَا عَدَدَهُ (٤٠) عَضُواً تَمَّ إِخْضَاعُهُمُ لِلدِّرَاسَةِ حَيْثُ مَثَّلُوا مَا نِسْبَتُهُ (٧،٦٦%) مِنَ الْعَيِّنَةِ وَتَعَذَّرَ مَسْحُ الْعَدَدِ الْمُتَبْقَى لِلْعَيِّنَةِ وَالْبَالِغِ عَدَدَهُمُ (٢٠) عَضُواً مَثَّلُوا مَا نِسْبَتُهُ (٣،٣٣%) مِنَ الْعَيِّنَةِ، نَظراً لَوْجُودِ (٤) مِنْهُمْ فِي إِجَازَةِ تَفَرُّغٍ عِلْمِيٍّ وَ(٣) مِنْهُمْ فِي إِجَازَةِ بَدُونِ رَاتِبٍ وَ(٥) تَمَّ إِسْقَاطُهَا لِعَدَمِ تَعْبِئَةِ الْبَيَانَاتِ بِشَكْلِ كَامِلٍ وَ(٨) مِنْهُمْ غَيْرِ مُتَحَقِّقِينَ بِالْقِسْمِ بِسَبَبِ عَدَمِ إِشْتِمَالِ الْخُطَّةِ الدِّرَاسِيَّةِ لِلْفَصْلِ عَلَى مَسَاقَاتٍ تَتَوَافَقُ مَعَ تَخْصِصِهِمْ كَوْنِ أَنَّ هَذِهِ الدِّرَاسَةَ تَمَّ تَطْبِيقُهَا مِيدَانِيّاً خِلَالَ الْفَصْلِ الصِّفِيِّ لِلْعَامِ الْجَامِعِيِّ (٢٠١١).

الْجَدُولُ (٧) يُبَيِّنُ تَوْزِيعَ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ لِلْهَيْئَةِ التَّدْرِيسِيَّةِ فِي كَلِّيَّةِ الْإِقْتِصَادِ وَالْعُلُومِ الْإِدَارِيَّةِ حَسَبِ مُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ.

الْجَدُولُ (٧)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

%	Count	Values	
النسبة	التكرار	الفئات	
20.0	8	30-39	العمر
72.5	29	40-49	
7.5	3	50 فأكثر	
87.5	35	مُتَزَوِّج	الحالة الاجتماعية
2.5	1	أعزب	
10.0	4	غير ذلك	
10.0	4	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
57.5	23	أستاذ مشارك	

% النسبة	Count التكرار	Values الفئات	
22.5	9	أستاذ مساعد	
10	4	مساعد بحث وتدرّيس	
7.5	3	أقل من ٣ أعوام	عدّد سنّوات الخبرة التّدرّيسية
45.0	18	من ٣-٧ أعوام	
35.0	14	من ٨-١١ عام	
12.5	5	12 عام فأكثر	
25.0	10	جامعة عربية	
47.5	19	جامعة أمريكية	الجامعة
17.5	7	جامعة أوروبية	
10.0	4	جامعة أردنية	
7.5	3	الإقتصاد والعلوم الإدارية	
27.5	11	قسم إدارة الاعمال	الكلية
20.0	8	قسم الإدارة العامّة	
27.5	11	قسم المحاسبة	
17.5	7	قسم الإقتصاد	
100.0	40	المجموع	

٤. وصف خصائص مجتمع الدراسة:

الخصائص النوعية والتعليمية والمهنية

يُدرج تحت هذه الخصائص المتغيرات النوعية المتمثلة بالعمر والحالة الاجتماعية، والمتغيرات التعليمية المتمثلة بالجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، والمتغيرات المهنية المتمثلة بالرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة والقسم الذي يُدرّس فيه عضو هيئة التدريس.

وفيما يختص بتوزيع أفراد عينة الدراسة لأعضاء هيئة التدريس حسب المتغيرات النوعية يُبين الجدول (٧) أن الفئة العمرية (٤٠-٤٩) مثّلت أكبر نسبة حيث بلغت (٥٠,٧٢%) ثمّ تلتها فئة (٣٠-٣٩) ومثّلت نسبتها (٢٠%) ثمّ فئة (٥٠-٥٩) ومثّلت نسبتها (٥,٧%) وهي أقل نسبة.

وبالنسبة للحالة الاجتماعية بيّنت نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة لها أن فئة (متزوج) مثّلت أكبر نسبة حيث بلغت (٥٠,٨٧%) ثمّ تلتها فئة (غير ذلك) ومثّلت نسبتها (١٠%) ثمّ فئة (أعزب) ومثّلت نسبتها (٥,٢%) وهي أقل نسبة.

وفيما يختص بتوزيع أفراد عينة الدراسة لأعضاء هيئة التدريس حسب المتغيرات التعليمية يُبين الجدول (٧) أن فئة (خريجي الجامعات الأمريكية) مثّلت أكبر نسبة حيث بلغت (٥٠,٤٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ثمّ تلتها فئة (خريجي الجامعات العربية) ومثّلت ما نسبته (٢٥%) ثمّ (خريجي الجامعات الأوروبية) ومثّلت ما نسبته (٥,١٧%) ثمّ تلتها فئة (خريجي الجامعات الاردنية) ومثّلت ما نسبته (١٠%) من عينة الدراسة وهي أقل نسبة.

وفيما يختص بتوزيع أفراد عينة الدراسة لأعضاء هيئة التدريس حسب المتغيرات المهنية يُبين الجدول (٧) ما يلي:

الرُّتبة الأكاديمية: إن فئة (أستاذ مُشارك) مثَّلت أكبر نسبة حيثُ بلغت (٥٧،٥%) ثمَّ تلتها فئة (أستاذ مُساعد) ومثَّلت ما نسبته (٢٢،٥%) ثمَّ فئة (أستاذ، مُساعد بحث وتدرّيس) ومثَّلت كلُّ واحدة منها ما نسبته (١٠%) من عيّنة الدِّراسة وهي أقلُّ نسبة.

سَنوات الخبرة: مثَّلت فئة سَنوات الخبرة (٣-٧ أعوام) أكبر نسبة حيثُ بلغت (٤٥%) من عيّنة الدِّراسة ثمَّ تلتها فئة (٨-١٢ عام) ومثَّلت ما نسبته (٣٥%) ثمَّ فئة (١٢ عام فأكثر) ومثَّلت ما نسبته (١٢،٥%) ثمَّ تلتها فئة (أقلُّ من ٣ أعوام) ومثَّلت ما نسبته (٥،٧%) من أفراد عيّنة الدِّراسة وهي أقلُّ نسبة.

القسم الذي يدرس فيه عضو هيئة التدريس: مثَّلت فئة (قسم ادارة الأعمال، والمحاسبة) اكبر نسبه حيث مثَّلت كل واحدة منها ما نسبته (٥٧،٥%) من أفراد عيّنة الدِّراسة وهي أعلى نسبة ثمَّ تلتها فئة (قسم الإدارة العامّة) ومثَّلت ما نسبته (٢٠%) ثمَّ تلتها فئة (قسم الإقتصاد) ومثَّلت ما نسبته (١٧،٥%) ثمَّ فئة (قسم الإقتصاد والعلوم الإدارية) ومثَّلت ما نسبته (٥،٧%) من أفراد عيّنة الدِّراسة وهي أقلُّ نسبة.

المطلب الثالث: أداة الدِّراسة الميدانية

تقوم الدِّراسة على استخدام الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عيّنة مُجمَّع الدِّراسة حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كُلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وقد صُمِّمت بطريقة تمَّ بموجبها تغطية مُختلف جوانب الحالة المدروسة وتعكس تساؤلات وأهداف الدِّراسة التي أُجريت الدِّراسة من أجلها. ومما يجدر التنويه إليه هنا أن عملية إعداد وتصميم إستبانة الدِّراسة لهذا المُجمَّع جاءت من خلال قراءات عديدة للموضوع ولجوانب قريبة منه والإستفادة من بعض الدِّراسات السابقة، والتي تقترب من بعض محاور دراستنا.

١. صدق أداة الدراسة:

للتحقّق من صدق أداة الدراسة تمّ عرضها بصورتها الأولية والتي تكونت من (٧٤) فقرة موزعة على جميع أبعاد الدراسة وعددها (٧) وكذلك متغيّراتها وعددها (٧) أيضاً لقياس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الإقتصاد والعلوم الادارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها على مشرف البحث وكذلك بعض الخبراء والمتخصّصين من الأساتذة في الجامعات الأردنية، حيث تمّ إبداء بعض الملاحظات والتعديلات حولها من حيث الإنتماء لكل بُعد أو متغيّر من المتغيّرات وسلامة اللغة والبناء وحذف بعض الفقرات والتعديل على أخرى، و من أبرز هذه التعديلات إختصار متغيّرات الدراسة إلى (٦) متغيّرات بدل (٧)، وتعديل درجة القياس لكل مستوى من مستويات الأداة من (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة....) الى (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة....).

٢. ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بإختبار ثبات أداة الدراسة والانساق الداخلي لإجابات المستجوبين بإستخدام إختبار كرونباخ ألفا لكل جانب من الجوانب المدروسة، وأعتبرت هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة بحيث تراوحت قيمة الانساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا بين (٨٨،٠) و (٩٧،٠). والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

وكذلك تمّ حساب معاملات الثبات لأداة الدراسة من خلال تطبيقها على عيّنة إستطلاعية من خارج عيّنة الدراسة عددها (٢٠) مرتين وبفارق زمني أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني.

الجدول (٨)

مُعامل الإِتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الإِتساق الداخلي Cronbach Alpha	البُعد
0.96	قسم الإدارة
0.97	تطبيقات ثقافة الجودة
0.93	الإمكانات المُتاحة
0.96	أعضاء هيئة التدريس
0.90	البيئة التعليمية
0.91	المناهج ونظام الدِّراسة المُعتَمَد
0.88	الطلبة
0.97	الأداة ككل

٣. تصحيح الأداة:

تمَّ استخدام التدرُّج الآتي لتقدير دَرَجَة واقع تطبيق إدارة الجودة الشَّاملة في كُلية الإِقْتِصاد والعلوم الادارية - جامعة اليرموك من وَجْهَة نَظَر أعضاء الهيئة التَّدريسية فيها:

مُوافق بَدْرَجَة قليلة جداً.	من ١ إلى أقل من ١,٥ تقدير
مُوافق بَدْرَجَة قليلة.	من ١,٥ إلى أقل من ٢,٥ تقدير
مُوافق بَدْرَجَة متوسطة.	من ٢,٥ إلى أقل من ٣,٥ تقدير
مُوافق بَدْرَجَة كبيرة.	من ٣,٥ إلى أقل من ٤,٥ تقدير
مُوافق بَدْرَجَة كبيرة جداً.	من ٤,٥ إلى أقل من ٥,٠ تقدير

المبحث الثاني: العرض والتحليل للبيانات والنتائج

من خلال هذا المبحث سيتم التعرض للمعالجات الإحصائية للدراسة ومن ثم عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والثانية.

المطلب الأول: الدراسة الميدانية: المعالجات الإحصائية- التطبيق - المتغيرات

١. المعالجات الإحصائية: قام الباحث باستخدام التحليلات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية للإجابة عن السؤال الثاني.

٢. تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وتحديد عينة الدراسة. قام الباحث بتوزيع (٦٠) إستبانة على مُجتمَع الدراسة وذلك من خلال زيارة الكلية ومُقابلة عميد الكلية وتوضيح مضمون الدراسة، حيث تم إسترداد (٤٥) إستبانة أُسقط منها (٥) إستبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقي (٤٠) إستبانة خضعت للتحليل الإحصائي وهي تمثل أفراد عينة الدراسة.

وقد تمّ ذلك بعد الحصول على موافقة عمادة كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة اليرموك من خلال تقديم كتاب تسهيل مهمة الباحث في القيام بكافة مُتطلّبات تطبيق الدراسة. وبعد ان تمّ جمع البيانات تمّت مراجعة الإستبانات بشكل دقيق؛ وذلك من أجل تُوخي الحصول على معلومات وبيانات دقيقة ونتج عن ذلك إستبعاد عدد من هذه الإستبانات التي لا تصلح لأغراض التحليل جرّاء النقص في معظم الإجابات إضافة إلى عدد لم يُرتجع من قِبَل المبحوثين في مُجتمَع الدراسة لأسباب تمّ بيانها عند وصف عينة الدراسة سابقاً.

٣. مُتَغَيَّرَات الدِّرَاسَةِ:

إشتملت الدِّراسة على المُتَغَيَّرَات الآتية:

أ - المُتَغَيَّرَات المُسْتَقَلَّة وهي:

١. العُمر
 ٢. الحالة الإِجْتِمَاعِيَّة
 ٣. الرُّتْبَةُ الأكاديميَّة
 ٤. عَدَد سَنَوَات الخِبْرَةِ
 ٥. الجامعة التي مُنِحَ مِنْهَا المُؤَهَّل العِلْمِي
 ٦. القسم الذي يُدْرَس فِيهِ عَضُو هَيْئَةِ التَّدْرِيس
- ب. المُتَغَيَّرُ التَّابِع؛ واقع تَطْبِيق إدارة الجودة الشَّامِلَة في كُليَّة الإِقْتِصَاد والعُلُوم الإِدَارِيَّة - جامعة اليرموك.

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

سِيَمَّ تَقْدِيم عَرَض للنتائج التي تَمَّ التَّوَصُّلُ إِلَيْهَا بعد أن قام الباحث بِجَمْع البيانات بواسطة أداة الدِّراسة.

١. عَرَض النَّتَاجِ المُتَعَلِّقَةِ بالفَرَضِيَّة الأولى:

" يمكن اعتبار مؤسسات التعليم العالي لا تؤمن بتطبيق مفاهيم ومبادئ وأساليب إدارة الجودة الشَّامِلَة في أعمالها وخدماتها".

للإجابة عَن هذه الفَرَضِيَّة تَمَّ إِسْتِخْرَاج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشَّامِلَة في كُليَّة الإِقْتِصَاد والعُلُوم الإِدَارِيَّة - جامعة اليرموك، والجدول أدناه يُوضِّح ذلك.

الجداول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني ومدى تطبيقها في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	تطبيقات ثقافة الجودة	3.76	.726	كبيرة
٢	٦	المنهاج ونظام الدراسة المعتمد	3.26	.813	متوسطة
٣	٤	أعضاء هيئة التدريس	3.10	.715	متوسطة
٤	١	قسم الإدارة	2.99	.569	متوسطة
٥	٥	البيئة التعليمية	2.92	.636	متوسطة
٦	٣	الإمكانات المتاحة	2.45	.622	قليلة
٧	٧	الطلبة	2.35	.694	قليلة

يُبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية-جامعة اليرموك وقد تراوحت ما بين (٢,٣٥) - (٣,٧٦)، حيثُ جاء بعد تطبيقات ثقافة الجودة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٦)، بينما جاء بعد الطلبة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٥).

وقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد على حدى، حيثُ كانت على النحو التالي:

١. قسم الإدارة

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات قسم الإدارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
Rank	No	Item	Mean	Std. Deviation	
١	١	يتوفر في القسم أهداف وإستراتيجيات	3.80	.608	كبيرة
٢	٢	هل هناك إتفاق على هذه الأهداف والإستراتيجيات في القسم	3.75	.588	كبيرة
٣	٣	أهداف وإستراتيجيات القسم تتسجم مع أهداف وإستراتيجيات الكلية والجامعة	3.75	.630	كبيرة
٤	٥	الأهداف والإستراتيجيات للقسم معروفة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية	3.72	.640	كبيرة
٥	٤	الأهداف والإستراتيجيات للقسم تعكس الإحتياجات المجتمعية	3.58	.747	كبيرة
٦	٩	الأهداف والإستراتيجيات للقسم تؤثر على البرامج للتدرسية	3.08	.616	متوسطة
٧	١٠	الأهداف والإستراتيجيات للقسم تخضع للتقييم من أجل معرفة مدى تحقيق الطلبة وأعضاء الهيئة للتدرسية لها	2.95	.597	متوسطة
٨	١١	يتم مراجعة هذه الأهداف والإستراتيجيات للقسم بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها للأهداف والإستراتيجيات المهنية والأكاديمية العالمية	2.95	.714	متوسطة
٩	١٢	عملية التقييم لأهداف وإستراتيجيات القسم تتم بإتباع إجراءات منهجية دورية	2.88	.791	متوسطة
١٠	١٦	يتوفر للقسم هيكلية إدارية واضحة	2.88	.723	متوسطة

المستوى	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	الفقرات Item	الرقم No	الرتبة Rank
متوسطة	.686	2.87	يتمّ اعتماد مُدخّلات ومُخرجات هذا القسم لتقييم أهدافه وإستراتيجياته	١٣	١١
متوسطة	.781	2.83	هناك إلتزام من قبل الإدارة العليا بموضوع تطبيق و تطوير الجودة في القسم	١٨	١٢
متوسطة	.758	2.80	عملية التقييم لهذه الأهداف والإستراتيجيات للقسم تتمّ من قبل القسم نفسه	١٩	١٣
متوسطة	.723	2.80	يتمّ تطبيق نظام مُوحّد للعلّوات والحوافز من قبل الإدارة العليا للقسم على جميع العاملين	٢٠	١٤
متوسطة	.832	2.78	عملية التقييم لهذه الأهداف والإستراتيجيات للقسم تتمّ من قبل أشخاص من خارج القسم	١٤	١٥
متوسطة	.742	2.75	الأهداف والإستراتيجيات للقسم تشتمل على متابعة التَطوّرات العالمية في التخصصات	٨	١٦
متوسطة	.776	2.75	يتوفّر في القسم وحدة من أجل تطوير جودة البرنامج	١٧	١٧
متوسطة	.847	2.73	هل يتمّ إشراك جميع الأشخاص المعنيين بعملية التقييم لهذه الأهداف والإستراتيجيات للقسم	١٥	١٨
قليلة	.832	2.23	الأهداف والإستراتيجيات للقسم معروفة من قبل الطلبة	٦	١٩
قليلة	.900	1.90	الأهداف والإستراتيجيات للقسم معروفة من قبل المُجتمَع المَحَلّي	٧	٢٠
متوسطة	.569	2.99	قسم الإدارة		

يُبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (١,٩٠ - ٣,٨٠)، حيثُ جاءت الفقرة رقم (١) والتي تُنص على "يتوفّر في القسم أهداف وإستراتيجيات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصّها "الأهداف والإستراتيجيات للقسم معروفة من قبل المُجتمَع المَحَلّي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (١,٩٠). وبلغ المتوسط الحسابي لقسم الإدارة ككل (٢,٩٩).

٢. تطبيقات ثقافة الجودة

الجدول (١١)

المُتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات تطبيقات ثقافة الجودة مرتّبة تنازلياً حسب المُتوسّطات الحسابية

المُستوى	الإنحراف المعياري Std. Deviation	المُتوسّط الحسابي Mean	الفقرات Item	الرقم No	الرتبة Rank
كبيرة	.616	3.93	أعضاء الهيئة التدريسية في القسم مُلتزّمون بمواعيد المحاضرات	١	١
كبيرة	.632	3.90	أعضاء الهيئة التدريسية في القسم مُلتزّمون بالساعات التدريسية	٢	٢
كبيرة	.712	3.82	أعضاء الهيئة التدريسية في القسم مُلتزّمون بتطبيق الخطة الدّراسية للفصل	٤	٣
كبيرة	.768	3.78	أعضاء الهيئة التدريسية مُلتزّمون بحضور إجتماعات القسم	٣	٤
كبيرة	.847	3.73	أعضاء الهيئة التدريسية يعملون على تحقيق الجودة في التعليم العالي على مُستوى القسم	٦	٥
كبيرة	.816	3.72	أعضاء الهيئة التدريسية مُلتزّمون بالأنظمة و التعليمات الصادرة عن القسم	٧	٦
كبيرة	.911	3.70	أعضاء الهيئة التدريسية يسعون لتحقيق الأهداف و الإستراتيجيات الخاصة بالقسم	٥	٧
كبيرة	.888	3.68	أعضاء الهيئة التدريسية في القسم مُهتمون بطلبة القسم بشكل عام	٨	٨
كبيرة	.928	3.60	القسم يلتزم بعقد إجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس	٩	٩
كبيرة	.726	3.76	تطبيقات ثقافة الجودة		

يُبيّن الجدول (١١) أن المُتوسّطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٦٠ - ٣,٩٣)، حيثُ جاءت الفقرة رقم (١) والتي تُنصّ على "أعضاء الهيئة التدريسية في القسم مُلتزمون بمواعيد المُحاضرات" في المُرْتبة الأولى وبمُتوسّط حسابي بُلغ (٣,٩٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصّها "القسم يلتزم بعقد إجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس" بالمرْتبة الأخيرة وبمُتوسّط حسابي بُلغ (٣,٦٠). وبُلغ المُتوسّط الحسابي لتطبيقات ثقافة الجودة كُكل (٣,٧٦).

٣. الإمكانيات المُتاحة

الجدول (١٢)

المُتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الإمكانيات المُتاحة مُرتبة تنازلياً حسب المُتوسّطات الحسابية

المُسْتوى	الإنحراف المعياري Std. Deviation	المُتوسّط الحسابي Mean	الفقرات Item	الرقم No	المرْتبة Rank
مُتوسّطة	.709	3.10	يتمّ استخدام تكنولوجيا الحاسوب في القسم	٤	١
مُتوسّطة	.698	3.03	هناك مرافق في القسم تُساعده على تحقيق أهدافه	١	٢
مُتوسّطة	.751	3.00	خدمة الحاسوب المُتوفرة في القسم كافية	٥	٣
مُتوسّطة	.749	2.95	السلامة العامة والأمان في المرافق الخاصة بالقسم مُلائمة لإستخدامها	٣	٤
مُتوسّطة	.797	2.93	المرافق في القسم مُلائمة من حيثُ الحجم و العُدّة وأماكن التواجد	٢	٥
قليلة	.832	1.97	الساعات المُحدّدة لزيارة المكتبة مُناسبة للطلبة و أعضاء هيئة التدريس	٨	٦
قليلة	.904	1.95	إجراءات الإستعارة من المكتبة سهلة و مُيسّرة	٩	٧
قليلة	.764	1.93	المرافق اللامنهجية الموجودة في القسم تُساعد في عملية التعلّم والتعلّم الأكاديمي مثل الملاعب ،المقاصف، المسارح، أماكن إسترخاء	١٠	٨
قليلة	.883	1.87	يتوفّر في المكتبة جو علمي و دراسي مُلائم للطلبة	٧	٩

المستوى	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	الفقرات Item	الرقم No	الترتبة Rank
			وأعضاء هيئة التدريس		
قليلة	.758	1.80	الكتب والمراجع والدوريات المتوفرة في المكتبة الخاصة بالقسم كافية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس	٦	١٠
قليلة	.622	2.45	الإمكانات المتاحة		

يُبين الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (١,٨٠ - ٣,١٠)، حيثُ جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "يتم استخدام تكنولوجيا الحاسوب في القسم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها "الكتب و المراجع و الدوريات المتوفرة في المكتبة الخاصة بالقسم كافية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (١,٨٠). وبلغ المتوسط الحسابي للإمكانات المتاحة ككل (٢,٤٥).

٤. أعضاء الهيئة التدريسية

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المستوى	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	الفقرات Item	الرقم No	الترتبة Rank
كبيرة	.781	3.58	نوعية وخبرة أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في القسم كافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية	٢	١
كبيرة	.716	3.50	أعداد أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في القسم	١	٢

المستوى	الإحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	الفقرات Item	الرقم No	الرتبة Rank
			مناسبة لتحقيق أهداف العملية التعليمية		
متوسطة	.859	3.33	عملية إسقاط وتعيين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم تخضع لمعايير عادلة و واضحة	٣	٣
متوسطة	.764	3.33	عملية ترقية أعضاء الهيئة التدريسية في القسم تخضع لمعايير مُحَدَّدة و ثابتة	٤	3
متوسطة	.893	3.15	يوفر القسم ظروف ملائمة لأعضاء الهيئة التدريسية تساعدهم على البحث العلمي	٥	٥
متوسطة	.822	3.12	يوفر القسم وسائل إتصال وتواصل بين أعضاء الهيئة التدريسية سهلة ومتطورة	٦	٦
متوسطة	.888	3.08	يوجد في القسم نظام واضح و مُحَدَّد لتوزيع العباء الوظيفي على أعضاء الهيئة التدريسية	٨	٧
متوسطة	.920	2.97	يوفر القسم خطة لتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية الجدد	٧	٨
متوسطة	.846	2.95	يتلاءم التخصص العام والفرعي لأعضاء الهيئة التدريسية مع المساقات التي يتم طرحها على مستوى القسم	١٣	٩
متوسطة	.944	2.93	يُقبَل المسؤولين في القسم الإقتراحات والآراء و الأفكار الصادرة عن أعضاء الهيئة التدريسية	٩	١٠
متوسطة	.893	2.85	يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية إتخاذ القرارات على مستوى القسم	١٠	١١
متوسطة	.891	2.77	يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية إتخاذ	١١	١٢

المستوى	الإحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	الفقرات Item	الرقم No	الرتبة Rank
			القرارات على مستوى الكلية		
متوسطة	.877	2.73	يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية إتخاذ القرارات على مستوى الجامعة	١٢	١٣
متوسطة	.715	3.10	أعضاء هيئة التدريس		

يُبين الجدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٧٣،٢ - ٣،٥٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "نوعية وخبرة أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في القسم كافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣،٥٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٢) ونصها "يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية إتخاذ القرارات على مستوى الجامعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢،٧٣). وبلغ المتوسط الحسابي لأعضاء هيئة التدريس ككل (٣،١٠).

٥. البيئة التعليمية

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والإحرافات المعيارية لفقرات البيئة التعليمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المستوى	الإحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	الفقرات Item	الرقم No	الرتبة Rank
متوسطة	.594	3.43	الإمتحانات تعكس مستوى ومضمون المساقات	٢	١
متوسطة	.662	3.35	مستوى الإمتحانات ملائم لمستوى ومضمون المساق	٥	٢

المستوى	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	الفقرات Item	الرقم No	الرتبة Rank
متوسطة	.723	3.30	الساعات التعليمية المحددة لكل مساق تحقق أهدافه ومضمونه	٤	٣
متوسطة	.679	3.28	يوفر القسم بيئة تعليمية فاعلة	١	٤
متوسطة	.844	3.18	يوفر القسم لجان للجودة هدفها التحسين والتطوير	٣	٥
متوسطة	.841	2.60	يخضع أعضاء الهيئة التدريسية لمجموعة من الأنظمة والسياسات التعليمية المحددة التي تعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية على مستوى القسم	٨	٦
قليلة	1.109	2.47	يُحقّق القسم للطلبة إمكانية تقييم أعضاء الهيئة التدريسية	٦	٧
قليلة	1.047	2.32	يُحقّق القسم للطلبة إمكانية تقييم المساقات المقدّمة لهم	٧	٨
قليلة	.997	2.32	هذه السياسات والأنظمة متاحة للطلبة والمُجتمع للإطلاع عليها	٩	٩
متوسطة	.636	2.92	البيئة التعليمية		

يُبين الجدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٣٢ - ٣,٤٣)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "الإمتحانات تعكس مستوى ومضمون المساقات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصّها "هذه السياسات والأنظمة متاحة للطلبة والمُجتمع للإطلاع عليها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٢). وبلغ المتوسط الحسابي للبيئة التعليمية ككل (٢,٩٢).

٦. المنهاج ونظام الدراسة المُعتمد

الجدول (١٥)

المتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المنهاج ونظام الدراسة المُعتمد مرتبة تنازلياً حسب المتوسّطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
Rank	No	Item	Mean	Std. Deviation	
١	١	هناك أهداف مُحدّدة لكل مساق يتمّ طرحه تُساعد في تحقيق المُخرجات المطلوبة منه	3.60	.871	كبيرة
٢	٤	إجراءات وطرق التدريس مُلائمة لسياسات و أهداف القسم	3.35	1.027	متوسطة
٣	٢	المساقات المطروحة يتحقق فيها التوازن ما بين الجانب النظري والتطبيقي	3.33	.859	متوسطة
٤	٣	يُوفّر المنهاج مساقات تخصصية مُلائمة	3.30	.911	متوسطة
٥	٧	يتناسب حجم المساقات المطروحة مع المُدة الزمنية المُحدّدة لكل فصل	3.20	1.114	متوسطة
٦	٥	إجراءات وطرق التدريس مُلائمة لمستويات الطلبة و قدراتهم المتفاوتة	3.05	.986	متوسطة
٧	٦	يُوفّر القسم إجراءات تُساعد على حل مُشكلة الطلبة ذوي الإحتياجات الخاصة	3.00	1.132	متوسطة
		المنهاج ونظام الدراسة المُعتمد	3.26	.813	متوسطة

يُبين الجدول (١٥) أن المتوسّطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٠٠ - ٣,٦٠)، حيثُ جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "هناك أهداف مُحدّدة لكل مساق يتمّ طرحه تُساعد في تحقيق المُخرجات المطلوبة منه" في المرتبة الأولى

وبمُتوسِّط حسابي بَلَغَ (٣,٦٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦) ونصّها " يُوفَّر القسم إجراءات تُساعد على حل مُشكلة الطلبة ذوي الإحتياجات الخاصة" بالمرتبّة الأخيرة وبمُتوسِّط حسابي بَلَغَ (٣,٠٠). وبَلَغَ المُتوسِّط الحسابي لمنهاج ونظام الدِّراسة المُعتمَد ككل (٣,٢٦).

٧. الطلبة

الجدول (١٦)

المُتوسِّطات الحسابية والإحرفات المعيارية ل فقرات الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المُتوسِّطات الحسابية

المستوى	الانحراف المعياري	المُتوسِّط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
	Std. Deviation	Mean	Item	No	Rank
مُتوسِّطة	.954	2.75	تتناسب أعداد الطلبة المقبولين في القسم مع حجم أعضاء الهيئة التدريسية	٦	١
مُتوسِّطة	.992	2.70	لا يوجد في القسم أي إستثناءات في تطبيق شروط القبول للطلبة	٥	٢
مُتوسِّطة	.841	2.60	يُوفَّر القسم مجموعة من الشروط المُحددة لِقَبول الطلبة يتسم بالعدالة والثبات	٤	٣
قليلة	.815	2.45	إجراءات إستقطاب و إختيار الطلبة للقسم تتسم بالنجاعة	٣	٤
قليلة	.864	2.15	أعداد الطلبة المُلتحقين بالقسم ملائم من حيث الجودة والنوعية	٢	٥
قليلة جداً	.749	1.45	يخضع الطلبة لإمتحان مُستوى قَبْل قبولهم في القسم	١	٦
قليلة	.694	2.35	الطلبة		

يُبيِّن الجدول (١٦) أن المُتوسِّطات الحسابية قد تراوحت ما بين (١,٤٥ - ٢,٧٥)، حيثُ جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "تتناسب أعداد الطلبة المقبولين في القسم مع حجم أعضاء الهيئة التدريسية" في المرتبة الأولى وبمُتوسِّط حسابي بَلَغَ (٢,٧٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (١) ونصّها " يخضع الطلبة لإمتحان مُستوى قَبْل قبولهم في القسم" بالمرتبّة الأخيرة وبمُتوسِّط حسابي بَلَغَ (١,٤٥). وبَلَغَ المُتوسِّط الحسابي للطلبة ككل (٢,٣٥).

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
1	21	أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ملتزمون بمواعيد المحاضرات	3.93	.616	كبيرة
2	22	أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ملتزمون بالساعات التدريسية	3.90	.632	كبيرة
3	24	أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ملتزمون بتطبيق الخطة الدراسية للفصل	3.82	.712	كبيرة
4	1	يتوفر في القسم أهداف وإستراتيجيات	3.80	.608	كبيرة
5	23	أعضاء الهيئة التدريسية ملتزمون بحضور إجتماعات القسم	3.78	.768	كبيرة
6	2	هل هناك إتفاق على هذه الأهداف و الإستراتيجيات في القسم	3.75	.588	كبيرة
٦	3	أهداف وإستراتيجيات القسم تتسجم مع أهداف و إستراتيجيات الكلية و الجامعة	3.75	.630	كبيرة
8	26	أعضاء الهيئة التدريسية يعملون على تحقيق الجودة في التعليم العالي على مستوى القسم	3.73	.847	كبيرة
9	5	الأهداف و الإستراتيجيات للقسم معروفة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية	3.72	.640	كبيرة
10	27	أعضاء الهيئة التدريسية ملتزمون بالأنظمة و التعليمات الصادرة عن القسم	3.72	.816	كبيرة
11	25	أعضاء الهيئة التدريسية يسعون لتحقيق الأهداف و	3.70	.911	كبيرة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
			الإستراتيجيات الخاصة بالقسم		
كبيرة	.888	3.68	أعضاء الهيئة التدريسية في القسم مهتمون بطلبة القسم بشكل عام	28	12
كبيرة	.928	3.60	القسم يلتزم بعقد إجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس	29	13
كبيرة	.871	3.60	هناك أهداف مُحَدَّدة لكل مساق يتم طرحه تُساعد في تحقيق المُخرجات المطلوبة منه	62	13
كبيرة	.747	3.58	الأهداف والإستراتيجيات للقسم تعكس الإحتياجات المجتمعية	4	15
كبيرة	.781	3.58	نوعية وخبرة أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في القسم كافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية	41	15
كبيرة	.716	3.50	أعداد أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في القسم مناسبة لتحقيق أهداف العملية التعليمية	40	17
متوسطة	.594	3.43	الإمتحانات تعكس مستوى ومضمون المساقات	54	18
متوسطة	.662	3.35	مستوى الإمتحانات ملائم لمستوى ومضمون المساق	57	19
متوسطة	1.027	3.35	إجراءات وطرق التدريس ملائمة لسياسات و أهداف القسم	65	19
متوسطة	.859	3.33	عملية إسنتطاب وتعيين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم تخضع لمعايير عادلة وواضحة	42	21
متوسطة	.764	3.33	عملية ترقية أعضاء الهيئة التدريسية في القسم تخضع لمعايير مُحَدَّدة وثابتة	43	21
متوسطة	.859	3.33	المساقات المطروحة يتحقق فيها التوازن ما بين	63	21

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
			الجانب النظري والتطبيقي		
متوسطة	.723	3.30	الساعات التعليمية المحددة لكل مساق تحقق أهدافه ومضمونه	56	24
متوسطة	.911	3.30	يوفر المنهاج مساقات تخصصية ملائمة	64	24
متوسطة	.679	3.28	يوفر القسم بيئة تعليمية فاعلة	53	26
متوسطة	1.114	3.20	يتناسب حجم المساقات المطروحة مع المدة الزمنية المحددة لكل فصل	68	27
متوسطة	.844	3.18	يوفر القسم لجان للجودة هدفها التحسين والتطوير	55	28
متوسطة	.893	3.15	يوفر القسم ظروف ملائمة لأعضاء الهيئة التدريسية تساعدهم على البحث العلمي	44	29
متوسطة	.822	3.12	يوفر القسم وسائل إتصال وتواصل بين أعضاء الهيئة التدريسية سهلة وممتطورة	45	30
متوسطة	.709	3.10	يتم استخدام تكنولوجيا الحاسوب في القسم	33	31
متوسطة	.616	3.08	الأهداف و الإستراتيجيات للقسم تؤثر على البرامج التدريسية	9	32
متوسطة	.888	3.08	يوجد في القسم نظام واضح و مُحدّد لتوزيع العبء الوظيفي على أعضاء الهيئة التدريسية	47	32
متوسطة	.986	3.05	إجراءات وطرق التدريس ملائمة لمستويات الطلبة و قدراتهم المتفاوتة	66	34
متوسطة	.698	3.03	هناك مرافق في القسم تساعده على تحقيق أهدافه	30	35
متوسطة	.751	3.00	خدمة الحاسوب المتوفرة في القسم كافية	34	36
متوسطة	1.132	3.00	يوفر القسم إجراءات تساعد على حل مشكلة الطلبة	67	36

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
			ذوي الإحتياجات الخاصة		
متوسطة	.920	2.97	يُوفَّر القسم خطة لتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية الجُدد	46	38
متوسطة	.597	2.95	الأهداف والإستراتيجيات للقسم تخضع للتقييم من أجل معرفة مدى تحقيق الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية لها	10	39
متوسطة	.714	2.95	يتمّ مراجعة هذه الأهداف والإستراتيجيات للقسم بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها للأهداف و الإستراتيجيات المهنية والأكاديمية العالمية	11	40
متوسطة	.749	2.95	السلامة العامة والأمان في المرافق الخاصة بالقسم ملاءمة لإستخدامها	32	40
متوسطة	.846	2.95	يتلّام التخصّص العام والفرعي لأعضاء الهيئة التدريسية مع المساقات التي يتمّ طرحها على مستوى القسم	52	42
متوسطة	.797	2.93	المرافق في القسم ملاءمة من حيث الحجم و العدد و أماكن التواجد	31	43
متوسطة	.944	2.93	يتقبّل المسؤولين في القسم الإقتراحات والآراء و الأفكار الصادرة عن أعضاء الهيئة التدريسية	48	43
متوسطة	.791	2.88	عملية التقييم لأهداف وإستراتيجيات القسم تتمّ بإتباع إجراءات منهجية دورية	12	45
متوسطة	.723	2.88	يتوفّر للقسم هيكلية إدارية واضحة	16	45
متوسطة	.686	2.87	يتمّ إعتناء مداخلات ومخرجات هذا القسم لتقييم أهدافه وإستراتيجياته	13	47

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	.893	2.85	يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرارات على مستوى القسم	49	48
متوسطة	.781	2.83	هناك التزام من قبل الإدارة العليا بموضوع تطبيق وتطوير الجودة في القسم	18	49
متوسطة	.758	2.80	عملية التقييم لهذه الأهداف والإستراتيجيات للقسم تتم من قبل القسم نفسه	19	50
متوسطة	.723	2.80	يتم تطبيق نظام مؤحد للعلوات والحوافز من قبل الإدارة العليا للقسم على جميع العاملين	20	51
متوسطة	.832	2.78	عملية التقييم لهذه الأهداف والإستراتيجيات للقسم تتم من قبل أشخاص من خارج القسم	14	52
متوسطة	.891	2.77	يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية إتخاذ القرارات على مستوى الكلية	50	53
متوسطة	.742	2.75	الأهداف والإستراتيجيات للقسم تشتمل على متابعة التطورات العالمية في التخصصات	8	54
متوسطة	.776	2.75	يتوفر في القسم وحدة من أجل تطوير جودة البرنامج	17	54
متوسطة	.954	2.75	تتناسب أعداد الطلبة المقبولين في القسم مع حجم أعضاء الهيئة التدريسية	74	56
متوسطة	.847	2.73	هل يتم إشراك جميع الأشخاص المعنيين بعملية التقييم لهذه الأهداف و الإستراتيجيات للقسم	15	57
متوسطة	.877	2.73	يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية فيعملية إتخاذ القرارات على مستوى الجامعة	51	57
متوسطة	.992	2.70	لا يوجد في القسم أي إستثناءات في تطبيق شروط	73	59

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
			القبول للطلبة		
متوسطة	.841	2.60	يخضع أعضاء الهيئة التدريسية لمجموعة من الأنظمة والسياسات التعليمية المحددة التي تعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية على مستوى القسم	60	60
متوسطة	.841	2.60	يوفر القسم مجموعة من الشروط المحددة لقبول الطلبة يتسم بالعدالة والثبات	72	61
قليلة	1.109	2.47	يحقّق القسم للطلبة إمكانية تقييم أعضاء الهيئة التدريسية	58	62
قليلة	.815	2.45	إجراءات إستقطاب وإختيار الطلبة للقسم تتسم بالنجاعة	71	63
قليلة	1.047	2.32	يُحقّق القسم للطلبة إمكانية تقييم المساقات المقدّمة لهم	59	64
قليلة	.997	2.32	هذه السياسات والأنظمة متاحة للطلبة والمجتمع للإطلاع عليها	61	65
قليلة	.832	2.23	الأهداف والإستراتيجيات للقسم معروفة من قبل الطلبة	6	66
قليلة	.864	2.15	أعداد الطلبة الملتحقين بالقسم مُلائم من حيث الجودة والنوعية	70	67
قليلة	.832	1.97	الساعات المحددة لزيارة المكتبة مناسبة للطلبة و أعضاء هيئة التدريس	37	68
قليلة	.904	1.95	إجراءات الإستعارة من المكتبة سهلة وميسرة	38	69
قليلة	.764	1.93	المرافق اللامنهجية الموجودة في القسم تُساعد في عملية التعلّم والتعليم الأكاديمي مثل الملاعب، المقاصف، المسارح، أماكن إسترخاء	39	70

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
قليلة	.900	1.90	الأهداف والإستراتيجيات للقسم معروفة من قبل المجتمع المحلي	7	71
قليلة	.883	1.87	يتوفر في المكتبة جوّ علمي ودراسي ملائم للطلبة وأعضاء هيئة التدريس	36	72
قليلة	.758	1.80	الكتب والمراجع و الدوريات المتوفرة في المكتبة الخاصة بالقسم كافية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس	35	73
قليلة جداً	.749	1.45	يخضع الطلبة لامتحان مستوى قبل قبولهم في القسم	69	74

يُبين الجدول (١٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (١٠.٤٥ - ٣,٩٣)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على "أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ملتزمون بمواعيد المحاضرات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦٩) ونصها "يخضع الطلبة لامتحان مستوى قبل قبولهم في القسم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (١,٤٥).

المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية التي تعزى لمتغير العمر، الحالة الإجتماعية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، القسم الذي يُدرّس فيه عضو هيئة التدريس".

للتحقّق من صحّة هذه الفرضية تمّ إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لمتغيرات العمر، الحالة الإجتماعية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات

الخبرة، الجامعة التي تخرَّج منها عضو هيئة التدريس، والقسم الذي يُدرِّس فيه عضو هيئة التدريس، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تمَّ استخدام تحليل التباين الأحادي والجداول أدناه تُوضِّح ذلك.

١. العمر

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لمتغير العمر

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	50 فأكثر		40-49		30-39			
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
	.286	1.294	.16	3.07	.54	3.06	.73	2.70	قسم الإدارة
	.766	.268	1.17	3.89	.68	3.79	.79	3.60	تطبيقات ثقافة الجودة
	.311	1.206	1.00	2.37	.60	2.54	.54	2.16	الإمكانات المتاحة
	.835	.181	.58	3.33	.69	3.07	.91	3.12	أعضاء هيئة التدريس
	.504	.699	.06	2.59	.64	2.98	.71	2.79	البيئة التعليمية
	.686	.381	.36	3.38	.83	3.31	.90	3.04	المنهاج ونظام الدراسة المعتمد
	.306	1.222	.79	2.28	.70	2.45	.61	2.02	الطلبة
	.439	.841	.37	3.03	.46	3.05	.56	2.80	الأداة ككل

يتبين من الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع المتغيرات.

٢. الحالة الإجتماعية

بالنسبة لمتغير الحالة الإجتماعية فمعظم أفراد عينة الدراسة من فئة واحدة وهي (متزوجين)

فلا داعي لتحليل التباين.

الجدول (١٩)

الحالة الإجتماعية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
87.5	87.5	87.5	35	Valid متزوج
90.0	2.5	2.5	1	أعزب
100.0	10.0	10.0	4	غير ذلك
	100.0	100.0	40	Total

٣. الرتبة الأكاديمية

الجدول (٢٠)

المُتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية

الإقتصاد والعلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	مُساعد بحث وتدرّيس		أستاذ مُساعد		أستاذ مُشارك		أستاذ		
		الإنحرا ف المعياري	المُتوسّط الحسابي	الإنحرا ف المعياري	المُتوسّط الحسابي	الإنحرا ف المعياري	المُتوسّط الحسابي	الإنحرا ف المعياري	المُتوسّط الحسابي	
.729	.436	.84	2.69	.62	2.99	.57	3.05	.11	2.95	قسم الإدارة
.102	2.221	.52	3.56	.61	4.22	.73	3.57	.77	4.03	تطبيقات ثقافة الجودة
.791	.347	.81	2.15	.83	2.51	.49	2.47	.78	2.53	الإمكانات المتاحة
.989	.040	1.22	3.10	.71	3.17	.68	3.07	.67	3.10	أعضاء هيئة التدريس
.870	.237	.91	3.11	.82	2.99	.54	2.88	.62	2.78	البيئة التعليمية
.834	.287	.88	3.04	1.01	3.44	.79	3.25	.58	3.11	المنهاج ونظام الدّراسة المُعتمَد
.177	1.736	.67	1.96	.66	2.37	.66	2.30	.83	3.00	الطلبة
.799	.337	.79	2.82	.57	3.10	.43	2.97	.25	3.05	الأداة ككل

يتبين من الجدول (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع

المتغيرات.

٤. عدد سنوات الخبرة التدريسية

الجدول (٢١)

المُتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	12 عام فاكثراً		من ٨-١١ عام		من ٣-٧ اعوام		أقل من ٣ اعوام		
		الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.524	.760	.46	3.31	.54	2.99	.64	2.88	.33	3.08	قسم الإدارة
.651	.551	.94	4.11	.78	3.62	.68	3.78	.45	3.74	تطبيقات ثقافة الجودة
.093	2.307	1.10	2.88	.57	2.61	.43	2.20	.50	2.50	الإمكانات المتاحة
.111	2.151	.66	3.62	.64	3.00	.75	2.93	.31	3.69	أعضاء هيئة التدريس
.098	2.262	.68	2.89	.59	3.10	.61	2.69	.50	3.52	البيئة التعليمية
.077	2.479	.47	3.63	1.02	3.56	.62	2.90	.49	3.43	المنهاج ونظام الدراسة المعتمد
.954	.110	.70	2.20	.77	2.36	.72	2.40	.25	2.28	الطلبة
.226	1.520	.58	3.29	.48	3.03	.46	2.85	.09	3.21	الأداة ككل

يتبين من الجدول (٢٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة

التدريسية في جميع المتغيرات.

٥. الجامعة التي تخرّج منها عضو هيئة التدريس

الجدول (٢٢)

المُتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية

الإقتصاد والعلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لمتغير الجامعة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	جامعة أردنية		جامعة أوروبية		جامعة أمريكية		جامعة عربية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
.548	.718	.266	3.09	.435	2.82	.603	3.11	.671	2.84	قسم الإدارة
.505	.795	.389	3.81	.714	4.06	.880	3.77	.448	3.51	تطبيقات ثقافة الجودة
.836	.285	.479	2.38	.570	2.59	.666	2.49	.678	2.32	الإمكانات المتاحة
.082	2.424	.428	3.52	.486	3.03	.743	3.27	.721	2.65	أعضاء هيئة التدريس
.212	1.576	.632	3.28	.637	3.03	.625	2.98	.604	2.58	البيئة التعليمية
.613	.610	.589	3.21	1.291	3.20	.705	3.43	.710	3.00	المنهاج ونظام الدراسة المعتمد
.969	.082	.215	2.25	.775	2.40	.652	2.32	.897	2.42	الطلبة
.371	1.077	.196	3.12	.338	3.01	.533	3.08	.503	2.77	الأداة ككل

يُبين من الجدول (٢٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لأثر الجامعة في جميع

المتغيرات.

٦. القسم الذي يُدرّس فيه عضو هيئة التدريس

الجدول (٢٣)

المُتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لمتغير القسم الذي يُدرّس فيه عضو هيئة

التدريس

الدالة الإحصائية	قيمة ف	قسم الإقتصاد		قسم المحاسبة		قسم الإدارة العامة		قسم إدارة الأعمال		الإقتصاد والعلوم الإدارية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
.548	.718	.32	3.21	.53	3.04	.61	2.89	.42	3.00	1.38	2.53	قسم الإدارة
.505	.795	.36	3.95	.65	3.74	.87	3.60	.78	3.64	1.12	4.30	تطبيقات ثقافة الجودة
.836	.285	.60	2.61	.40	2.48	.36	2.30	.68	2.42	1.64	2.50	الإمكانات المتاحة
.082	2.42 4	.46	3.24	.67	3.20	.75	2.76	.61	3.20	1.62	2.92	أعضاء هيئة التدريس
.212	1.57 6	.58	2.97	.61	3.19	.58	2.58	.56	2.88	1.16	2.81	البيئة التعليمية
.613	.610	.77	3.69	.73	2.95	.67	3.21	.69	3.52	1.49	2.57	المنهاج ونظام الدراسة المُعتمَد
.969	.082	.73	2.93	.61	2.47	.69	2.02	.47	2.29	.88	1.67	الطلبة
.371	1.07 7	.29	3.22	.35	3.04	.48	2.80	.36	3.01	1.31	2.78	الأداة ككل

يُبين من الجدول (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لأثر القسم الذي يُدرّس فيه عضو

هيئة التدريس في جميع المتغيرات.

المبحث الثالث: مناقشة الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتعرض بالمناقشة للفرضية الأولى والثانية للدراسة.

المطلب الأول: مناقشة الفرضية الأولى

بعد أن تمّ عرض الدّراسة الميدانية التي قام بها الباحث، ستتمّ مناقشتها من خلال:

أولاً - نصّ الفرضية الأولى: "يمكن اعتبار مؤسسات التعليم العالي لا تؤمن بتطبيق مفاهيم ومبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة في أعمالها وخدماتها".

إن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي سعت جميع المؤسسات على اختلافها لتطبيقها في أعمالها وخدماتها التي تقدمها لجمهورها، ومن ضمنها مؤسسات التعليم العالي الأردنية. وقد اشتملت هذه الدراسة على عدد من الأبعاد والمتغيرات وهذه الأبعاد (قسم الإدارة، تطبيقات ثقافة الجودة، الإمكانيات المتاحة، أعضاء هيئة التدريس، البيئة التعليمية، المنهاج ونظام الدراسة المعتمد، الطلبة).

يُبيّن الجدول (٩) المتوسطات الحسابية لها التي تراوحت ما بين (٣٥،٢-٧٦،٣)، وقد جاء بُعد تطبيقات ثقافة الجودة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٧٦،٣)، بينما جاء بُعد الطلبة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣٥،٢). وهذا يُشير إلى أن هناك إهتمام كبير لدى العيّنة المدروسة بإدارة الجودة وقد يعزو الباحث هذا الإهتمام إلى وجود بعض الإدارات المساندة لوزارة التعليم العالي الأردنية تعمل على تعزيز هذا الإهتمام وترسخه ومنها هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية.

أمّا بالنسبة لبُعد الطلبة فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى أن مؤسسات التعليم العالي الأردنية (الجامعات) ليس لها أي دور في عملية قبول أو إسقاط الطلبة حيث تتولى عملية قبولهم لجنة تنسيق القبول الموحد للجامعات الأردنية التي تتبع لوزارة التعليم العالي الأردنية.

وقد تمّ إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة بناء على فقرات كل بُعد من أبعاد الدّراسة على حدى وكانت كالاتي:

- **قسم الإدارة:** يُبين الجدول (١٠) المُتوسّطات الحسابية التي تراوحت ما بين (١، ٨٠، ٣-٩٠، ١)، وقد جاءت الفقرة رقم (١) ونصّها " يتوفّر في القسم أهداف وإستراتيجيات " في المرتبة الأولى بأعلى مُتوسّط حسابي (٣، ٨٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصّها " الأهداف والإستراتيجيات للقسم معروفة من قِبَل المُجمّع المحلّي " في المرتبة الأخيرة وبمتوسّط حسابي (١، ٩٠)، وقد بلغ المُتوسّط الحسابي لقسم الإدارة ككل (٢، ٩٩).

وحيثُ أن الفقرة رقم (١) جاءت بالمرتبة الأولى فإن هذا يُشير إلى إرتفاع مُستوى التطبيق للجودة لدى إدارة القسم من خلال إعتمادها خُططاً تقوم على مجموعة من الأهداف والإستراتيجيات تعمل على تنفيذها وقد يعزو الباحث هذا الأمر إلى أن المؤسسات التعليمية في الأردن تُنفذ برامجهما السنوية وفقاً لرؤية مجالس الأمناء ووزارة التعليم العالي الأردنية التي تُضع ضمن أولوياتها تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها إدارة الجودة.

أمّا بالنسبة للفقرة رقم (٧) والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى ضعف التواصل ما بين القسم والبيئة الخارجية المحيطة به ومنها المُجمّع المحلّي على الرّغم من توفّر مراكز للاستشارات وخدمة المُجمّع في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الأردنية.

- **تطبيقات ثقافة الجودة:** يُبين الجدول (١١) المُتوسّطات الحسابية التي تراوحت ما بين (٣، ٦٠، ٣-٩٣، ٣)، وقد جاءت الفقرة رقم (١) ونصّها " أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ملتزمون بمواعيد المحاضرات " في المرتبة الأولى بأعلى مُتوسّط حسابي (٣، ٩٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصّها " القسم يلتزم بعقد إجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس " في المرتبة الأخيرة وبمتوسّط حسابي (٣، ٦٠)، وقد بلغ المُتوسّط الحسابي لتطبيقات ثقافة الجودة ككل (٣، ٧٦).

وحيثُ أن الفقرة رقم (١) جاءت بالمرتبة الأولى فإن هذا يُشير إلى سيادة ثقافة الجودة والأخذ بها كمفهوم إداري لدى عيّنة الدراسة ويظهر ذلك من خلال إرتفاع مُعدّل تقديرات أفراد عيّنة الدراسة والبالغ (٣، ٧٦)، وقد يعزو الباحث هذا الإرتفاع إلى وجود دوائر مُساندة لوزارة التعليم العالي الأردنية تعمل على تعزيز تطبيق مفهوم إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية ومنها مراكز مُراقبة ضمان الجودة وهي مُتواجدة في جميع هذه المؤسسات.

أما بالنسبة للفقرة رقم (٩) والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى مجموعة المبررات التي تم إيرادها للفقرة رقم (١).

- **الإمكانات المتاحة:** يُبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين (١٠،٣-٨٠،١)، وقد جاءت الفقرة رقم (٤) ونصّها "يتمّ استخدام تكنولوجيا الحاسوب في القسم" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (١٠،٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦) ونصّها "الكتب والمراجع والدوريات المتوفرة في المكتبة الخاصة بالقسم كافية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي (٨٠،١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للإمكانات المتاحة ككل (٤٥،٢).

وحيث أن الفقرة رقم (٤) جاءت بالمرتبة الأولى فإن هذا يُشير إلى إهتمام الجامعة بشكل عام والقسم بشكل خاص بتوفير خدمات الحاسوب والإنترنت بالحجم الكافي لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريين، خاصة إذا ما علمنا أن من أهمّ متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة توفير وسائل متطورة و حديثة يتمّ من خلالها إنتاج الخدمة وتقديمها لمُنفعيها.

أما بالنسبة للفقرة رقم (٦) والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى توفر عدد كبير من الكتب والمراجع والدوريات في المكتبة ولكنها غالباً ما تكون قديمة وغير مُحدثة وكذلك تشابه مضمونها مع إختلاف عناوينها وهذه إحدى المشاكل التي واجهت الباحث في إعداده لهذا البحث وكذلك تأخر المكتبات في توفير وإدخال المراجع الإلكترونية الحديثة إلى قاعدة البيانات والمعلومات للمكتبة (المكتبة الرقمية).

- **أعضاء الهيئة التدريسية:** يُبين الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين (٥٨،٣-٧٣،٢)، وقد جاءت الفقرة رقم (٢) ونصّها "نوعية وخبرة أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في القسم كافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٥٨،٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٢) ونصّها "يتمّ إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية إتخاذ القرارات على مستوى الجامعة" في المرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي (٧٣،٢)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لأعضاء الهيئة التدريسية ككل (١٠،٣).

وحيث أن الفقرة رقم (٢) جاءت بالمرتبة الأولى فإن هذا يُشير إلى وجود عدد كبير من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الكلية والذين يتمتعون بمؤهلات علمية ورُتب أكاديمية وخبرات في العمل الجامعي، حيثُ بينت الدراسة توفر عدد من الأكاديميين برتبة (أستاذ،

أستاذ مشارك) وبلغت نسبتهم من مجموع عينة الدراسة (٥٠,٦٧%). بالإضافة إلى تنوع مصادر الدرجات العلمية للأكاديميين (أمريكية، أوروبية، عربية، أردنية).

أما بالنسبة للفقرة رقم (١٢) والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى أن عملية تعيين رؤساء الجامعات ومجالس الأمناء وحتى عمداء الكليات تحنكر قرار تعيينهم وزارة التعليم العالي، بالإضافة إلى حُب التفرد بالسلطة والعلاقات الشخصية في اتخاذ القرارات من قبل أصحاب السلطة.

- **البيئة التعليمية:** يُبين الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين (٣٢،٢-٤٣،٣)، وقد جاءت الفقرة رقم (٢) ونصّها "الإمتحانات تعكس مستوى ومضمون المسابقات" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٤٣،٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصّها " هذه السياسات والأنظمة متاحة للطلبة والمجتمع للاطلاع عليها" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣٢،٢)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبيئة التعليمية ككل (٩٢،٢).

وحيث أن الفقرة رقم (٢) جاءت بالمرتبة الأولى فإن هذا يشير إلى أن الكلية توفر بيئة تعليمية مناسبة من خلال الساعات الدراسية المحددة لكل تخصص ومساق، وتقديم الإمتحانات للطلبة بالأسلوب الذي يُحقّق عملية القياس لمضمون وجودة المسابقات المطروحة على مستوى كل قسم، وهذا يعكس تمتع أعضاء الهيئة التدريسية بالخبرة والقدرة على تنفيذ عملية القياس.

أما بالنسبة للفقرة رقم (٩) والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى ضعف الإتصال والتواصل ما بين الطلبة والقسم أولاً ومن ثمّ المجتمع المحلي والجامعة ثانياً، وكذلك اعتماد إدارة القسم والجامعة أسلوب الإدارة المغلق الذي يتحفظ ويعمل على إخفاء كل الخطط والسياسات وإجراءات العمل بحجة السرية والأهمية وحصول إشكاليات في حال كشفها وإعلانها للطلبة والمجتمع المحلي.

- **المنهاج ونظام الدراسة المعتمد:** يُبين الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين (٠٠،٣-٦٠،٣)، وقد جاءت الفقرة رقم (١) ونصّها "هناك أهداف محدّدة لكل مساق يتمّ طرحه تُساعد في تحقيق المُخرجات المطلوبة منه" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٦٠،٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦) ونصّها "يُوفّر

القسم إجراءات تُساعد على حلّ مشكلة الطلبة ذوي الإحتياجات الخاصة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣،٠٠)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمنهج ونظام الدراسة المعتمد ككل (٣،٢٦).

وحيثُ أن الفقرة رقم (١) جاءت بالمرتبة الأولى فان هذا يُشير إلى جودة الخطة الدراسية التي يتمّ طرحها على مستوى كل قسم حيث يتمّ إعداد هذه الخطة من قِبل لجنة يتمّ تشكيلها من عدد من الأكاديميين المتخصصين في كل قسم، آخذين في إعتبارهم جميع مُعطيات ومؤثرات البيئة الداخلية للجامعة والخارجية للمجتمع، والآثار الإيجابية التي يُمكن تحقيقها لديهم عند طرح هذا المساق (المخرجات) بحيثُ تتحقق عبارة جودة المساق الذي يُسهم في جودة العمليّة التعليميّة ككل. وتعمل وزارة التعليم العالي الأردنية في تحقيق هذا الأمر من خلال اعتمادها خطة "إستراتيجية الوصول إلى تعليم ذو جودة عالية في الأردن للأعوام (٢٠٠٥-٢٠١٠).

أما بالنسبة للفقرة رقم (٦) والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة فان الباحث يعزو هذه النتيجة إلى إفتتاح مبنى جديد للكلية مطلع العام الجامعي (٢٠١١)، صُمم وفقاً للمواصفات العالمية ساهم تصميمه في تسهيل حركة وتنفّل الطلبة ذوي الإحتياجات الخاصة ما بين أقسام الكلية المُختلفة ومثال ذلك المداخل الخاصة والمساعد، بالإضافة إلى تمتّع هذه الفئة بمعاملة خاصة بكل ما يتعلق من إجراءات بشؤونهم الدراسية على مستوى الدولة ووزارة التعليم العالي الأردنية، ومن مظاهر الخصوصية لهذه الفئة حصولهم على إعفاءات من الرسوم الدراسية سواء للدرجة الجامعية الأولى أو الدراسات العليا بنسبة (٩٥%).

- **الطلبة:** يبيّن الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين (٤٥،١) - (٧٥،٢)، وقد جاءت الفقرة رقم (٦) ونصّها " تتناسب أعداد الطلبة المقبولين في القسم مع حجم أعضاء الهيئة التدريسية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٧٥،٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (١) ونصّها " يخضع الطلبة لإمتحان مستوى قبل قبولهم في القسم" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٤٥،١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للطلبة ككل (٣٥،٢).

وحيث أن الفقرة رقم (٦) جاءت بالمرتبة الأولى فإن هذا يُشير إلى أن هناك توازن ما بين أعداد الطلبة المقبولين وحجم الهيئة التدريسية والسبب في ذلك هو أن عملية قبول الطلبة على مستوى الجامعة والقسم و من ثم الجامعات الأردنية ككل يتم من خلال لجنة تنسيق القبول الموحد للجامعات الأردنية والتي تأخذ باعتبارها عند تحديد عدد المقبولين في كل تخصص أعداد الخريجين منه في كل جامعة، بالإضافة إلى أن هذه الجامعات هي مؤسسات مستقلة مالياً وإدارياً وبالتالي فإن صلاحية تعيين أعضاء هيئة التدريس منوطة برئيس الجامعة حيث من السهولة يمكن إصدار قرار تعيين لأعضاء هيئة تدريس جدد لتعويض النقص الحاصل في أي قسم من أقسام الجامعة.

أما بالنسبة للفقرة رقم (١) والتي جاءت بالمرتبة الأخيرة فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى وجود اللجنة المشار إليها بالتعليق على الفقرة السابقة التي تتولى قبول الطلبة على مستوى جميع الجامعات وبمختلف التخصصات، وذلك باجراء منافسة ما بين طلبة الثانوية العامة للقبول في الجامعة أو التخصص بناءً على معدلاتهم، وغالباً ما يتم اعتماد معدلات القبول لكل جامعة أو تخصص إبتدائياً لمعدلات القبول في الجامعة أو التخصص للعام الجامعي الذي يسبقه وبالتالي القسم ليس له أي دور في قبول الطلبة ويُعتبر قبولهم نهائياً في الكلية و التخصص.

- الجدول (١٧) يحتوي على جميع فقرات الدراسة (١-٧٤) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل منها وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤٥،١-٩٣،٣) حيث جاءت الفقرة رقم (٢١)، ونصّها " أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ملتزمون بمواعيد المحاضرات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٩٣،٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦٩)، ونصّها " يخضع الطلبة لإمتحان مستوى قبل قبولهم في القسم " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٤٥،١).

وقد تمّ التعرض لهذه الفقرات بالمناقشة سابقاً من خلال مناقشة الدراسة ككل.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الثانية

ثانياً : - نصّ الفرضية الثانية: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية -

جامعة اليرموك، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية التي تعزى لمتغير العمر، الحالة الإجتماعية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، القسم الذي يدرّس فيه عضو هيئة التدريس".

- العمر: يبيّن الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً لمتغير العمر، وقد تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق الإحصائية في تطبيق الجودة الشاملة لتلك الأبعاد. وقد نتج عن عملية التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً لمتغير العمر، على جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة، والدرجة الكلية حيث كانت جميع قيم مستوى الدالة الإحصائية أعلى من ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يُشير إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر.
- الحالة الإجتماعية: لم يتمّ عمل تحليل تباين لمتغير الحالة الإجتماعية بسبب أن معظم أفراد عينة الدراسة من فئة واحدة وهي (متزوج). حيث كانت نسبتهم (٨٧،٥%) من مجموع أفراد عينة الدراسة كما يبيّن الجدول (٢٤) أدناه:

الجدول (٢٤)

الحالة الاجتماعية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
87.5	87.5	87.5	35	Valid متزوج
90.0	2.5	2.5	1	أعزب
100.0	10.0	10.0	4	غير ذلك
	100.0	100.0	40	Total

- **الرُّتْبَةُ الأكاديمية:** يُبَيِّن الجدول (٢١) عَدَم وجود فُرُوق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كُليَّة الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً لمتغير الرُّتْبَة الأكاديمية، وقد تمَّ إستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفُروق الإحصائية في تطبيق الجودة الشاملة لتلك الأبعاد. وقد نتج عن عملية التحليل عَدَم وجود فُرُوق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كُليَّة الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً لمتغير الرُّتْبَة الأكاديمية، على جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة، والدرجة الكُليَّة حيثُ كانت جميع قيم مُستوى الدالة الإحصائية أعلى من ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يُشير إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الرُّتْبَة الأكاديمية.

- **عَدَد سَنَوَات الخبرة:** يُبَيِّن الجدول (٢٢) عَدَم وجود فُرُوق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كُليَّة الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً لمتغير عَدَد سَنَوَات الخبرة، وقد تمَّ إستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفُروق الإحصائية في تطبيق الجودة الشاملة لتلك الأبعاد. وقد نتج عن عملية التحليل عَدَم وجود فُرُوق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كُليَّة الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً لمتغير عَدَد سَنَوَات الخبرة، على جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة، والدرجة الكُليَّة حيثُ كانت جميع قيم مُستوى الدالة الإحصائية أعلى من ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يُشير إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير عَدَد سَنَوَات الخبرة.

- **الجامعة التي تخرَّج منها عضو هيئة التدريس:** يُبَيِّن الجدول (٢٣) عَدَم وجود فُرُوق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كُليَّة الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً لمتغير الجامعة التي تخرَّج منها عضو هيئة التدريس، وقد تمَّ إستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفُروق الإحصائية في تطبيق الجودة الشاملة لتلك الأبعاد. وقد نتج عن عملية التحليل عَدَم وجود فُرُوق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً لمُنغَيَّر الجامعة التي تَخَرَّج منها عضو هيئة التدريس، على جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة، والدرجة الكلية حيثُ كانت جميع قيم مستوى الدالة الإحصائية أعلى من $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يُشير إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمُنغَيَّر الجامعة التي تَخَرَّج منها عضو هيئة التدريس.

- القسم الذي يُدرِّس فيه عضو هيئة التدريس: يُبين الجدول (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $(\alpha \leq 0.05)$ لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً لمُنغَيَّر القسم الذي يُدرِّس فيه عضو هيئة التدريس، وقد تمَّ استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق الإحصائية في تطبيق الجودة الشاملة لتلك الأبعاد. وقد نتج عن عملية التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $(\alpha \leq 0.05)$ لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً لمُنغَيَّر القسم الذي يُدرِّس فيه عضو هيئة التدريس، على جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة، والدرجة الكلية حيثُ كانت جميع قيم مستوى الدالة الإحصائية أعلى من $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يُشير إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمُنغَيَّر القسم الذي يُدرِّس فيه عضو هيئة التدريس.

النتائج:

أسفرت الدراسة الميدانية لموضوع واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك عن النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك أنها (متوسطة)، حيث كانت تطبيقات ثقافة الجودة - المنهاج ونظام الدراسة المعتمد - أعضاء هيئة التدريس - قسم الإدارة أكبر الأبعاد من حيث درجة التطبيق، بينما البيئة التعليمية - الإمكانيات المتاحة - الطلبة أقل الأبعاد تطبيقاً.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $(0.05 \leq \alpha)$ لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تُعزى لمُنغَيْرِ العُمَر، الحالة الإجتماعية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، القسم الذي يُدرّس فيه عضو هيئة التدريس، حيث كانت جميع قيم مستوى الدالة الإحصائية أعلى من $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويمكن تفسير ذلك بأن جميع أعضاء الهيئة التدريسية لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية يقومون بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة و على مستوى جميع متغيرات الدراسة.
- أظهرت الدراسة الميدانية عند تطبيقها على الواقع أنه لا يمكن شمول متغير الجنس (ذكر، أنثى) في الدراسة والسبب في ذلك أنه تبين أن معظم عينة الدراسة كانت من الذكور وبنسبة (٥٥،٨٧%) مما دعانا إلى إسقاط هذا المتغير من الدراسة.
- التقردُّ باتخاذ القرارات من قِبَل أصحاب القرار على مستوى الكلية والقسم وذلك من خلال عدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في إتخاذها.
- ضعف الإتصال والتواصل ما بين الكلية والقسم من جهة والطلبة والمُجتمَع المحلي من جهة أخرى.
- عدم قدرة المكتبة الخاصة بالكلية والقسم على تلبية حاجات أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من الكتب والمراجع والدوريات، وتأخرها في توفير مثل هذه المراجع إلكترونياً

(المكتبة الرقمية).

- يتوفر في الكلية والقسم أعضاء هيئة تدريسية يمتازون بالخبرة والكفاءة والمؤهلات العلمية والرتبة الأكاديمية التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية المنوطة بهم.
- توفر الكلية والقسم بيئة تعليمية مناسبة للطلبة من خلال نخبة الهيئة التدريسية فيها، وكذلك الإمكانيات المادية التي وفرها إفتتاح المبنى الجديد للكلية مطلع العام الجامعي (٢٠١١).
- الجامعة والكلية والقسم تراعي الظروف الإنسانية لذوي الإحتياجات الخاصة من خلال تصميم مبنى الكلية الجديد والتعليمات الصادرة للداريين بتسهيل إجراءات دراستهم ومنحهم إعفاء من الرسوم الدراسية على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا تصل نسبته إلى (٩٥%).

التوصيات:

- إستناداً إلى النتائج المُستخلصة من الدِّراسة الميدانية لموضوع واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كُلية الإقتصاد والعُلوم الإدارية - جامعة اليرموك يوصي الباحث بما يلي:
- إستمرار وزارة التعليم العالي الأردنية بِدعم تَبَنِّي فلسفة إدارة الجودة الشاملة في جميع مؤسسات التعليم العالي الأردنية، من خلال المؤسسات والهيئات التي تتبّع لها في هذا المجال وهي (هيئة إعتقاد مؤسسات التعليم العالي الأردنية، مراكز ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات)، وتوفير كُل الدَّعم اللازم لها لِتتمكّن من القيام بِدورها حسب المَطلوب.
 - إستمرار إدارة الجامعة والكُلية والقسم في تَبَنِّي فلسفة إدارة الجودة الشاملة والسعي باستمرار إلى رفع مُستوى هذا التطبيق من خلال عقَد الدَّورات، المؤتمرات، الندوات داخل الكُلية أو المُشاركة فيها خارجياً .
 - تَبَنِّي إدارة الجامعة والكُلية والقسم سياسة التشاركية في إتخاذ القرارات من خلال تشكيل لجان ومجالس وهيئات يَتِمّ الإستئناس برأيها حول القرارات المُراد إتخاذها على مُستوى الكُلية والقسم بِعقد إجتماعات دورية لها على فترات زمنية مُحَدَّدة.
 - أن تعمل الجامعة والكُلية والقسم على زيادة مُعدّلات التواصُل مع الطلبة والمُجمَع المَحَلّي من خلال عقَد اللقاءات معهم، والإفادة من إقتراحاتهم وآراءهم حول القضايا الهامة التي تخصُّ مُستقبل الجامعة وهي بمثابة عملية تغذية عكسية للاستمرار في التطوير والتّحسين .
 - أن يكون هُنالك دور للجامعة والكُلية والقسم في عملية قُبول وإستقطاب الطلبة لديها و على الأقل من خلال مُشاركة مُمثّل أو عُضو لكل جامعة وكُلية لجنة تنسيق القُبول المُوحّد للجامعات أعمالها، ممّا يزيد من قُدرة الجامعة والكُلية في التّحكُّم بِنوعية و مُستوى الطلبة المقبولين لديها.

خُلاصَةُ الْفَصْلِ:

من خلال هذا الفصل والمتعلق بموضوع الدراسة الميدانية التي تم تطبيقها على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة اليرموك، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. تبين أن هذه الكلية وأقسامها يطبقون إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها ومتغيراتها حيث جاءت نسبة التطبيق (متوسطة).

وقد كان لوزارة التعليم العالي الأردنية دور في تحقيق عملية التطبيق وتبني هذا المفهوم الحديث في جميع مؤسساتها التعليمية وذلك من خلال إدارتها المتخصصة في هذا المجال وهي هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية ومراكز ضمان جودة التعليم العالي والخطة الإستراتيجية لضمان تعليم ذو جودة عالية (٢٠٠٥-٢٠١٠).

وقد تم التوصل من خلال التحليلات المتعلقة بهذا الفصل إلى بعض المؤشرات الإيجابية والسلبية لأداء هذه الكلية والقسم وهي انعكاس لتبنيها فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومنها أن أعضاء الهيئة التدريسية فيها ملتزمون بمواعيد محاضراتهم، ويتوفر لديهم مؤهلات علمية وخبرات ورئب أكاديمية متميزة ومن المؤشرات السلبية ضعف التواصل ما بين الجامعة والكلية والقسم من جهة والطلبة والمجتمع من جهة أخرى و كذلك تفرّد رئاسة الجامعة باتخاذ القرارات الهامة على مستوى الجامعة والكلية والقسم.

إنّ إغفال دور الجامعة والكلية والقسم في سياسات القبول الجامعي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية وإسناد هذا الدور إلى جهات أخرى جعل هذه المؤسسات مجبرة على إستيعاب الطلبة المقبولين فيها بغض النظر عن نوعية ومستوى هؤلاء الطلبة.

ومن هنا لا بدّ أن يكون هناك مُعالجات لبعض جوانب القصور التي ظهرت من خلال تنفيذ هذه الدراسة المتواضعة من قبل الجهات المعنية وصاحبة القرار حتى تتعرّز وتسود عملية التطبيق للجودة الشاملة.

الخاتمة:

لقد أسهمت التطورات التكنولوجية والتقنية في زيادة الإهتمام والإقبال على التعليم العالي خلال السنوات الأخيرة، بحيث أصبحت مؤسسات التعليم العالي مُطلَبة ومَعنِيّة باستثمار رأس المال البشري المتوقّر لديها من خلال توظيف طاقاتهم في بناء وتعزيز قُدّرات الدولة في جميع مجالاتها الإقتصادية والإجتماعية والمهنية وغيرها.

ولتحقيق هذا الهدف كان لا بُدّ من أن تقوم هذه المؤسسات ممثلة بإدارتها بإجراء تحوّل جذري في أهداف وسياسات ومجالات وأنماط وأساليب التعليم العالي فيها، مُستندة في ذلك إلى تطبيق بعض المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في الإرتقاء وتحسين وتطوير الأداء والتميز في تقديم الخدمة ومنها إدارة الجودة الشاملة.

وبناء عليه فقد سعى هذا البحث إلى معالجة إشكالية " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية "، من خلال منظورين النظري والميداني، ففي الجانب النظري والذي تمّ تقسيمه لجزئين الأوّل وقد أسهم في التعريف بالإطار المعرفي لإدارة الجودة الشاملة باستعراض بعض مفاهيمها وإسهامات رُوّادها الأوائل أمثال ديمينج وجوران وكروسبي وغيرهم. وكذلك مبادئها الأساسية وأبعادها ومُتطلّبات تطبيقها وأساليب تحسين الجودة في أداء المنظّمات من أجل ضمان التنافسية والإستمرارية في السوق، والأيزو (ISO) كمَدخَل لتطبيق الجودة الشاملة.

والجزء الثاني تمّ التعرُّض فيه لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام من حيث، مفهوم وأهداف الجودة الشاملة في التعليم العالي، وكذلك مُبررات وأهمية وفوائد تطبيقها في هذه المؤسسات، ومن ثمّ مكوّناتها التي تبدأ بالتركيز على الزبون وتنتهي بضمان الجودة و بناء العلاقات المُجتمعية، ثمّ لمعايير ومُعوقات تطبيق هذه الإدارة في مؤسسات التعليم العالي مثل: جودة الإدارة، جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة الطالب الجامعي، جودة طرق التدريس، جودة الخطط والبرامج الدراسية وغيرها.

وبعد ذلك تمّ بيان كيفية أن مؤسسات التعليم العالي الأردنية تسعى لتجويد أدائها من خلال الدورات التدريبية لموظفيها الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالحاقهم بمثل هذه الدورات

داخلياً وخارجياً ، وكذلك توفير جهاز حاسوب شخصي لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس مرتبط بخدمة الإنترنت مجاناً ، ثم الوقوف على التحديات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي الأردنية ومنها شح التمويل والموارد المالية، وضعف الدور الذي تقوم به في مجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ومشكلة بطالة خريجي التخصصات الرائدة في سوق العمل، ومن ثم التعرض للإعتماد الأكاديمي كأساس لقياس جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي الأردنية، ومعايير ومتطلبات ومعوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

وفي الدراسة الميدانية التي أجريت تم إختيار "مؤسسات التعليم العالي الأردنية لا تؤمن بتطبيق مفاهيم ومبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة في أعمالها وخدماتها". وكذلك "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية التي تُعزى لمُتغيّر العمر، الحالة الإجتماعية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي تخرّج منها عضو هيئة التدريس، القسم الذي يُدرّس فيه عضو هيئة التدريس". و تمّ التوصل الى النتائج التالية:

- أن الدرّجة الكلية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك جاءت (متوسطة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)، تُعزى لمُتغيّر العمر، الحالة الإجتماعية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي تخرّج منها عضو هيئة التدريس، القسم الذي يُدرّس فيه عضو هيئة التدريس.
- عدم إمكانية شمول مُتغيّر الجنس (ذكر، أنثى) في الدرّاسة والسبب في ذلك أنه تبيّن أن معظم عيّنة الدرّاسة كانت من الذكور وبنسبة (٥٥،٨٧%).
- التقرّر باتخاذ القرارات من قبل أصحاب القرار على مستوى الكلية والقسم وذلك من خلال عدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في إتخاذها.
- ضعف الإتصال والتواصل ما بين الكلية والقسم من جهة والطلبة والمُجتمع المحلي من جهة أخرى.

- عَدَمُ قُدْرَةِ المَكْتَبَةِ الخاصَّةِ بالكُلِّيَّةِ والقِسمِ على تَلْبِيَةِ حاجاتِ أَعْضاءِ الهَيْئَةِ التَّدْرِيسِيَّةِ وَ الطَّلَبَةِ مِنَ الكُتُبِ وَ المَرَاجِعِ وَ الدُّورِيَّاتِ، وَ تَأخُّرُها في تَوْفِيرِ مِثْلِ هَذِهِ المَرَاجِعِ إلكترونيًّا (المَكْتَبَةُ الرِّقْمِيَّة).
 - يَتَوَقَّرُ في الكُلِّيَّةِ والقِسمِ أَعْضاءُ هَيْئَةِ تَدْرِيسِيَّةٍ يَتَمَيَّزُونَ بالخِبرَةِ وَ الكَفَاءَةِ وَ المُوَهَّباتِ العِلْمِيَّةِ وَ الرُّتْبَةِ الأكاديمِيَّةِ التي تُؤَهِّلُهُم لِتَحْمُلِ المَسْؤُولِيَّةِ المَنوطةِ بِهِم.
 - تُوفِّرُ الكُلِّيَّةُ والقِسمُ بِيئَةً تَعْلِيمِيَّةً مُناسِبَةً لِلطَّلَبَةِ مِنْ خِلالِ نُخْبَةِ الهَيْئَةِ التَّدْرِيسِيَّةِ فِيها، وَكَذَلِكَ الإِمكانياتِ المادِيَّةِ التي وَفَّرَها إِفْتِتاحُ المَبْنى الجَدِيدِ لِلكُلِّيَّةِ مَطْعَمَ العَامِ الجامِعِيِّ (٢٠١١).
 - الجامِعةُ وَ الكُلِّيَّةُ والقِسمُ تُراعي الظُّروفَ الإنسانيَّةَ لِذَوِي الإِحتِياجِ الخاصَّةِ مِنْ خِلالِ تَصْمِيمِ مَبْنى الكُلِّيَّةِ الجَدِيدِ وَ التَّعْلِيماتِ الصادرةِ لِلإِدْرائِيِّينَ بِتَسْهِيلِ إِجْراءاتِ دِراسَتِهِمُ وَ مَنحِهِمُ إِعفاءَ مِنَ الرُّسُومِ الدِّرَاسِيَّةِ على مُستَوَى البِكالوريوسِ وَ الدِّرَاساتِ العُلْيَا تَصِلُ نِسْبَتَهُ إلى (٩٥%).
- وَ إِسْتِناداً لِلنَّتائِجِ المُستَخْصَةِ مِنْ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ تَمَّ تَقْدِيمُ التَّوصِيَّاتِ التَّالِيَةِ:
- إِسْتِمرارُ وزارةِ التَّعْلِيمِ العالِيِّ الأُردُنِيَّةِ بِدَعْمِ تَبْنِيِ فِلْسَفةِ إِدارةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ في جَمِيعِ مَوْسُساتِ التَّعْلِيمِ العالِيِّ الأُردُنِيَّةِ.
 - إِسْتِمرارُ إِدارةِ الجامِعةِ وَ الكُلِّيَّةِ والقِسمِ في تَبْنِيِ فِلْسَفةِ إِدارةِ الجُودَةِ الشَّامِلَةِ وَ السَّعْيِ بِاسْتِمرارٍ إلى رَفَعِ مُستَوَى هَذَا التَّطْبِيقِ.
 - تَبْنِيِ إِدارةِ الجامِعةِ وَ الكُلِّيَّةِ والقِسمِ سِياسَةَ التَّشارِكِيَّةِ في إِتْخاذا الفِراواتِ.
 - أَنْ تَعْمَلَ الجامِعةُ وَ الكُلِّيَّةُ والقِسمُ على زِيادةِ مُعدَّلاتِ التَّواصُلِ مَعَ الطَّلَبَةِ وَ المُجْتَمَعِ المَحَلِّيِّ مِنْ خِلالِ عَقْدِ اللِّقاءاتِ مَعَهُمُ، وَ الإِفادةِ مِنْ إِقتِراحاتِهِمُ وَ آراءِهِمُ حَوْلَ القَضائِيا الهامَّةِ التي تُخَصُّ مُستَقْبَلَ الجامِعةِ.
 - أَنْ يَكُونَ هُنَاكَ دَوْرٌ لِلجامِعةِ وَ الكُلِّيَّةِ والقِسمِ في عَمَلِيَّةِ قُبُولِ وَ إِسْتِقطابِ الطَّلَبَةِ لَدَيْها.
- وَ في الخِتامِ لا يَسَعُ الباحِثُ سِوى القَوْلِ أَنْ مَطْلَبُ تَحْقِيقِ الجُودَةِ هُوَ مَطْلَبٌ وَطُموحٌ لِجَمِيعِ المَوْسُساتِ على إِختلافِها، وَ هِيَ تُمَثِّلُ عَمَلِيَّةً تَطوِيرَ وَ تَحْسينَ مُستَمْرَةً لِأداءِ هَذِهِ المَوْسُساتِ

من أجل ضمان التنافسية والإستمرارية في السوق، ويتحقق هذا الأمر بالمشاركة الجماعية والالتزام بتوفير مناخ وبيئة تُشجّع على فكرة تحقيق الجودة.

وقد سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تقديم أكبر قدر ممكن من الجوانب النظرية والميدانية للموضوع، مُتمنياً أن تكون بمثابة إنطلاقة لفضاء واسع من الدراسات المستقبلية أكثر عمفاً وشمولاً وإسهاماً في إثراء البحث العلمي حول فكرة الجودة الشاملة وتمييز الأداء.

قائمة المراجع

الكتب:

- ١- حميد عبد النبي، رضا آل علي، سنان كاظم. "إدارة الجودة الشاملة و الآيزو". الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣ .
- ٢- خالد بن سعيد بن عبدالعزيز. " إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي". الطبعة الأولى. السعودية، الرياض: ردمك للنشر، ١٩٩٧.
- ٣- خضير كاظم حمود. " إدارة الجودة الشاملة". الطبعة الأولى. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
- ٤- خضير كاظم حمود. " إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء". الطبعة الأولى. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- ٥- رعد عبدالله الطائي، عيسى قدادة. " إدارة الجودة الشاملة ". الطبعة العربية. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- ٦- عبد الباري درة، وآخرون. " التعليم الجامعي في الأردن بين الواقع والطموح ". الطبعة الأولى. الأردن، عمان: بدون دار نشر، ٢٠٠١.
- ٧- عمار بو حواش. "تظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين". لبنان ، بيروت: دار الغرب الإسلامي للطباعة، ٢٠٠٦.
- ٨- علي السلمي. " إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ". مصر ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

٩- علي السلمي. "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للآيزو". مصر، القاهرة : دار غريب للطباعة ، ١٩٩٥.

١٠- فريد عبد الفتاح زين الدين. " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ". مصر، القاهرة: منشورات جامعة الزقازيق، ١٩٩٦.

١١- فريد عبد الفتاح زين الدين. " فن الإدارة اليابانية- حلقات الجودة ". مصر، القاهرة: دار الكتب المصرية للنشر، ١٩٩٨.

١٢- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي. " إدارة الجودة في المنظمات الحديثة ". الطبعة الأولى. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

١٣- مجيد شار سوسني. "الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام الجامعي". الطبعة الأولى. الأردن ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

١٤- محمد الصيرفي. " إدارة الجودة الشاملة - طريقك للحصول على شهادة الآيزو". مصر، الإسكندرية : مؤسسة حورسي الدولية للطباعة ، ٢٠٠٦.

١٥- محمد فوزي العابدي، وآخرون. " إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ". الطبعة الأولى، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨.

١٦- محمد عبدالغني حسن هلال. "مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب". تطبيقات أيزو في التعليم والتدريب، مصر، القاهرة: دار الكتب، ١٩٩٦.

١٧- وصفي عمر عقيلي. "مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة". الطبعة الأولى. الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠١.

١٨- يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي. "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي". الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

الرسائل والأطروحات:

١- أحمد محمد أحمد. "إدارة الجودة الشاملة : أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات". أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٣.

٢- بتيت أحمد. " دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة : مؤسسة حمود بو علام". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجزائر: المدرسة العليا للتجارة، ٢٠٠٦.

٣- ججيق زكيه. "أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه الجزائر، ٢٠٠٧.

٤- جورج جيش اسكندر. "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء- دراسة تطبيقية على قطاع البريد في مصر". أطروحة دكتوراه. كلية التجارة. مصر: جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.

٥- حسن أبو ليلي . " إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية لإتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الإتصالات الأردنية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الأردن: كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعه اليرموك، ١٩٩٨.

٦- خالد بن سالم بن سيف. " دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية في سلطنة عمان ". رسالة ماجستير في الإدارة العامة. الأردن: جامعة آل البيت ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠٠٤.

٧- ربا جزا المحاميد. "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي " . رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال . الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية ، ٢٠٠٨.

٨- رولا محمد شفيق الناظر. " مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن - دراسة تحليلية " . رسالة ماجستير في الإدارة العامة. الأردن: الجامعه الأردنية، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٤.

٩- شيراز محمد طرابلسيه. " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسه تطبيقية على جامعة تشرين". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . سوريا : جامعة تشرين، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠٠٣.

١٠- قوي بوحنية، "إدارة المَوارِدِ البَشَريَّة في مؤسسات التعليم العالي في ظلِّ المُتغيِّرات العالميَّة المُعاصرة" حالة الأستاذ الجامعي الجزائري ، رسالة دكتوراه، كُليَّة العُلوم السياسيَّة والإعلام — جامعة الجَزائر ٢٠٠٦ — ٢٠٠٧.

١١- محمد فواز الزعاريير. "تقييم اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية". رسالة ماجستير في الإدارة العامة. الاردن: جامعه آل البيت، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠٠٤ .

١٢- محمد بن شايب. " تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة". رسالة ماجستير. الجزائر: معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠٤ .

١٣- محمد مرايمي، "إدارة الجودة الشاملة لمنظومة إكتساب المعرفة، مدخل لتحقيق التنمية الإقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب - البليدة، ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ .

١٤- هيام محمد عبد الفتاح. " تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية ". أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال.الأردن: جامعه عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية والدراسات العليا، ٢٠٠٦ .

١٥- يوسف بومدين. " تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة ، دراسة حالة NCA بالروبية". رسالة ماجستير . الجزائر: معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠١ .

المجلات والدوريات والمقالات:

- ١- بن عنتر عبد الرحمن . " إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة". مجلة الباحث، الجزائر، ٢٠٠٨، العدد ٦.
- ٢- زكريا أحمد عزلم. " معايير الإعتماد العام والخاص ودورها في رفع جودة خدمات التعليم العالي ". مجلة علوم انسانية جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ربيع، ٢٠٠٧، العدد ٣٣.
- ٣- حنان بنت عبد الرحيم الأحمدى. " محددات جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية ". دورية الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٦، المجلد السادس والأربعون، العدد ٣.
- ٤- عمر حسن خير الدين. " تأثير إدراك العميل لجودة الخدمة على درجة الولاء ". المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، مصر، القاهرة، كلية التجارة، جامعه عين شمس، أكتوبر ٢٠٠٢، العدد ٤.
- ٥- فالح عبد القادر الحوري. " تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية - دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة ". مجلة البصائر، الأردن، ٢٠٠٨، آذار، المجلد ١٢، العدد ١.
- ٦- محمد محبوب الحداد، حاتم عبدالله بن طاهر. " قياس جودة أداء التعليم الجامعي في ليبيا - نموذج قياس حالة جامعة السابع من أكتوبر خلال الفترة (١٩٨٨-٢٠٠٧) ". مجلة علوم إنسانية، الأردن، صيف ٢٠٠٩ العدد ٤٢.

٧- محمود أحمد السمرة، عفيف حافظ زيدان، وآخرون. " واقع نظام التعليم في جامعه القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها". دراسة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، ٢٠٠٥، العدد ٨.

٨- هند غسان أبو الشعر. "معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي- جامعة آل البيت نموذجاً". مقالة، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، ٢٠١٠، الأردن، العدد

الدراسات:

١- أحمد محمد بدح. " نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية ". دراسة، ٢٠٠٥، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الأميرة عالية الجامعية، قسم الإدارة التربوية.

٢- عبدالله عبد الغني الطجم، " المُحدِّدات التَّنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز"، دراسة، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠٠٢، المجلد ١٥، العدد

٣- عبد المحسن النعساني " نموذج مُقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، دراسة، الملتقى العربي لتطوير اداء كليات الادارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، سوريا، ١١-١٣/٣/٢٠٠٣.

٤- عيسى يوسف قداة. " نموذج مقترح لإستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الاردنية". دراسة، ٢٠٠٥، الأردن: جامعة الزرقاء الأهلية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.

٥- معروز جابر علاونة، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية"، دراسة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، ٣-٥/٧/٢٠٠٤.

٦- محمد عبدالعالي النعيمي، "تحول مفهوم مشترك لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، دراسة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي، العدد ٤، ٢٠٠٧.

٧- نعمان محمد الموسوي، "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، دراسة، المجلة التربوية، جامعة الكويت، الكويت، ٢٠٠٣، المجلد ١٧، العدد ٦٧.

٨- يوسف أحمد أبو فارة. "واقع تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية". دراسة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، ٢٠٠٦، المجلد ٢، العدد ٢.

المؤتمرات وأوراق العمل:

١- إسحق الفرحان. "تنظيم قطاع التعليم العالي في الأردن". ورقة عمل، مقدمة لمؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح، في الفترة ١٦-١٨/٥/٢٠٠٠، جامعہ الزرقاء الأهلية، الأردن.

٢- أنظر: أبو شرار. "ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية". ورقة عمل، مقدمة الى المؤتمر الأول لضبط الجودة في التعليم العالي، في الفترة ١٣-١٥/١٢/٢٠٠٥، الأردن، عمان.

٣- رعد الطائي، عيسى قعادة. "إدارة الجودة الشاملة : مفهوم وإطار للتطبيق في الجامعات وآليات العلوم الإدارية لتطوير وتحسين مستويات الأداء". مؤتمر كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية الثاني، ٢٠٠٣، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.

٤- رياض رشاد البنا. "إدارة الجودة الشاملة". ورقة عمل، مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم، للفترة من ٢٤-٢٥/١/٢٠٠٧، البحرين.

٥- زياد بلقاسم. "إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر". مداخلة. المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، أيام ٢٤-٢٧/٢/٢٠٠٧، جامعه الظهران، السعودية.

٦- قاسم نايف علوان. "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي". ورقة عمل، المؤتمر الخامس لكلية التربية بجامعة البحرين حول جودة التعليم الجامعي، أيام ١١ - ١٣/٤/٢٠٠٥، البحرين.

المراجع الاجنبية:

Putnam ، J W. (1993) K "Causing Quality in University"،1-Allis
New York،publishing Group

"Total Quality Educating Public Administration" ، C. (1999)،2-Bonset
No .52،Review

"Issues in Higher Education Quality ، Douglas. (2004)،3- Blackmur
63(2): 105 – ، Australian journal of public edumination، Assurance"

116

advanced ، SAM، "Building quality into services" ، D. (1991)،4- Goseph
pp4-8 ، n.1، vol.58، governal، management

الهيئات الرسمية:

١- الدكتور باسل شديفات، مدير الدائرة . تقرير عن خطة "دائرة ضمان الجودة ومراقبتها
في جامعة آل البيت" للعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨، جامعة آل البيت.

٢- مجلس التعليم العالي، الامانه العامة . "التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم العالي
في الأردن". الاردن، ٢٠٠٠ .

٣- معهد الادارة العامة. "النموذج الأردني للجودة الشاملة". الأردن، عمان، ٢٠٠١.

٤- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

٥- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. "إستراتيجية الوصول الى نظام تعليم عالي في
المملكة الأردنية الهاشمية ذي جودة عالية. عن الأعوام ٢٠٠٥ - ٢٠١٠.

القوانين والتشريعات:

١- قانون الجامعات الأردنية رقم (٢٩) لسنة ١٩٨٧.

٢- القرار رقم (١٢٨٩) الصادر عن مجلس التعليم العالي بتاريخ ٢٨/١٠/١٩٩٦ القاضي بوضع خطة مقترحة لتطوير معايير الإعتماد الخاص المُقدّمة من لجنة إعتماد الجامعات الخاصة.

٣- القانون المعدل رقم (٥) لسنة ١٩٩٨ .

٤- قانون الجامعات الخاصة رقم (٣٦) لسنة ١٩٩٩ .

٥- قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم (٤٢) لسنة ٢٠٠١ .

٦- قانون الشركات الخاصة .

٧- قانون رقم (٤) قانون التعليم العالي والبحث العلمي لسنة ٢٠٠٥ .

مواقع الكترونية:

١- وزارة التعليم العالي . www.mohe.gov.jo

٢- تركي عبيدات.التعليم العالي في الأردن بين الإنجازات والتحديات،

٢٠١١/٠٧/٣٠. الجمعية الأردنية للعلوم والثقافة. الأردن: صحيفة السوسنة

الأردنية، (٢٠١١). متاح على:

<http://www.assawsana.com/portal/Articlesshow.aspx?id=9133>

الملاحق

ملحق رقم (١)

الأخوة و الأخوات أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك.

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

نرجو تعاون سيادتكم لاستكمال هذه الدراسة من خلال تعبئة الاستبانة المرافقة حول موضوع : واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك.

نرجو العلم انه سيتم التعامل مع المعلومات بشكل سري ولأغراض استكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص التسيير العمومي .

و لكم جزيل الشكر والاحترام

الباحث

محمد غصاب ابو عليم

الجزء الأول : معلومات عامة

- العمر () ٢٩-٢٠ () ٣٩-٣٠ () ٤٩-٤٠ () ٥٠ فأكثر ()
- الحالة الاجتماعية: () متزوج () أعزب () غير ذلك ()
- الرتبة الأكاديمية: () أستاذ () أستاذ مشارك () أستاذ مساعد () مساعد بحث و
تدريس
- عدد سنوات الخبرة التدريسية: () اقل من ٣ أعوام () من ٣-٧ أعوام () من ٨-١١ عام
() ١٢ عام فأكثر ()
- الجامعة التي منح منها المؤهل العلمي: () جامعة عربية () جامعة أمريكية () جامعة أوروبية
() جامعة أردنية ()
- الكلية: () الاقتصاد و العلوم الإدارية () قسم إدارة الأعمال () قسم الإدارة العامة () قسم
المحاسبة
() قسم الاقتصاد ()

م	١. قسم الإدارة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	يتوفر في القسم أهداف و استراتيجيات					
٢	هل هناك اتفاق على هذه الأهداف و الاستراتيجيات في القسم					
٣	أهداف و استراتيجيات القسم تنسجم مع أهداف و استراتيجيات الكلية و الجامعة					
٤	الأهداف و الاستراتيجيات للقسم تعكس الاحتياجات المجتمعية		١٢ ض ١١ ذ			
٥	الأهداف و الاستراتيجيات للقسم معروفة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية					
٦	الأهداف و الاستراتيجيات للقسم معروفة من قبل الطلبة					
٧	الأهداف و الاستراتيجيات للقسم معروفة من قبل المجتمع المحلي					
٨	الأهداف و الاستراتيجيات للقسم تشمل على متابعة التطورات العالمية في التخصصات					
٩	الأهداف و الاستراتيجيات للقسم تؤثر على البرامج التدريسية					
١٠	الأهداف و الاستراتيجيات للقسم تخضع للتقييم من اجل معرفة مدى تحقيق الطلبة و أعضاء الهيئة التدريسية لها					
١١	يتم مراجعة هذه الأهداف و الاستراتيجيات للقسم بشكل دوري للتأكد من ملائمتها للأهداف و الاستراتيجيات المهنية و الأكاديمية العالمية					
١٢	عملية التقييم لأهداف و استراتيجيات القسم تتم بإتباع إجراءات منهجية دورية					
١٣	يتم اعتماد مدخلات و مخرجات هذا القسم لتقييم أهدافه و استراتيجياته					
١٤	عملية التقييم لهذه الأهداف و الاستراتيجيات للقسم تتم من قبل أشخاص من خارج القسم					
١٥	هل يتم إشراك جميع الأشخاص المعنيين بعملية التقييم لهذه الأهداف و الاستراتيجيات للقسم					
١٦	يتوفر للقسم هيكلية إدارية واضحة					

					١٧ يتوفر في القسم وحدة من اجل تطوير جودة البرنامج
					١٨ هناك التزام من قبل الإدارة العليا بموضوع تطبيق و تطوير الجودة في القسم
					١٩ عملية التقييم لهذه الأهداف و الاستراتيجيات للقسم تتم من قبل القسم نفسه
					٢٠ يتم تطبيق نظام موحد للعلاوات و الحوافز من قبل الإدارة العليا للقسم على جميع العاملين

الجزء الثاني : الإدارة

م	٢. تطبيقات ثقافة الجودة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ملتزمون بمواعيد المحاضرات					
٢	أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ملتزمون بالساعات التدريسية					
٣	أعضاء الهيئة التدريسية ملتزمون بحضور اجتماعات القسم					
٤	أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ملتزمون بتطبيق الخطة الدراسية للفصل					
٥	أعضاء الهيئة التدريسية يسعون لتحقيق الأهداف و الاستراتيجيات الخاصة بالقسم					
٦	أعضاء الهيئة التدريسية يعملون على تحقيق الجودة في التعليم العالي على مستوى القسم					

م	٣. الإمكانيات المتاحة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	هناك مرافق في القسم تساعده على تحقيق أهدافه					
٢	المرافق في القسم ملائمة من حيث الحجم و العدد و أماكن التواجد					
٣	السلامة العامة و الأمان في المرافق الخاصة بالقسم ملائمة لاستخدامها					
٤	يتم استخدام تكنولوجيا الحاسوب في القسم					
٥	خدمة الحاسوب المتوفرة في القسم كافية					
٦	الكتب و المراجع و الدوريات المتوفرة في المكتبة الخاصة بالقسم كافية للطلبة و أعضاء هيئة التدريس					
٧	يتوفر في المكتبة جو علمي و دراسي ملائم للطلبة و أعضاء هيئة التدريس					
٨	الساعات المحددة لزيارة المكتبة مناسبة للطلبة و أعضاء هيئة التدريس					
٩	إجراءات الاستعارة من المكتبة سهلة و ميسرة					
١٠	المرافق اللامنهجية الموجودة في القسم تساعد في عملية التعلم و التعليم الأكاديمي مثل الملاعب، المقاصف، المسارح، أماكن استرخاء					

م	٤. أعضاء الهيئة التدريسية	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	أعداد أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في القسم مناسبة لتحقيق أهداف العملية التعليمية					
٢	نوعية و خبرة أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في القسم كافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية					
٣	عملية استقطاب و تعيين أعضاء الهيئة التدريسية					

					في القسم تخضع لمعايير عادلة و واضحة
٤					عملية ترقية أعضاء الهيئة التدريسية في القسم تخضع لمعايير محددة و ثابتة
٥					يوفر القسم ظروف ملائمة لأعضاء الهيئة التدريسية تساعدهم على البحث العلمي
٦					يوفر القسم وسائل اتصال و تواصل بين أعضاء الهيئة التدريسية سهلة و متطورة
٧					يوفر القسم خطة لتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية الجدد
٨					يوجد في القسم نظام واضح و محدد لتوزيع العبء الوظيفي على أعضاء الهيئة التدريسية
٩					يتقبل المسؤولين في القسم الاقتراحات و الآراء و الأفكار الصادرة عن أعضاء الهيئة التدريسية
١٠					يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرارات على مستوى القسم
١١					يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الكلية
١٢					يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة
١٣					يتلاءم التخصص العام و الفرعي لأعضاء الهيئة التدريسية مع المساقات التي يتم طرحها على مستوى القسم

م	٥. البيئة التعليمية				
	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١					يوفر القسم بيئة تعليمية فاعلة
٢					الامتحانات تعكس مستوى و مضمون المساقات
٣					يوفر القسم لجان للجودة هدفها التحسين و التطوير
٤					الساعات التعليمية المحددة لكل مساق تحقق أهدافه و مضمونه
٥					مستوى الامتحان ملائم لمستوى و مضمون المساق
٦					يحقق القسم للطلبة إمكانية تقييم أعضاء الهيئة التدريسية
٧					يحقق القسم للطلبة إمكانية تقييم المساقات المقدمة لهم
٨					يخضع أعضاء الهيئة التدريسية لمجموعة من الأنظمة و السياسات التعليمية المحددة التي تعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية على مستوى القسم
٩					هذه السياسات و الأنظمة متاحة للطلبة و المجتمع للإطلاع عليها

م	٦. المنهاج و نظام الدراسة المعتمد	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	هناك أهداف محددة لكل مساق يتم طرحه تساعد في تحقيق المخرجات المطلوبة منه					
٢	المساقات المطروحة يتحقق فيها التوازن ما بين الجانب النظري و التطبيقي					
٣	يوفر المنهاج مساقات تخصصية ملائمة					
٤	إجراءات و طرق التدريس ملائمة لسياسات و أهداف القسم					
٥	إجراءات و طرق التدريس ملائمة لمستويات الطلبة و قدراتهم المتفاوتة					
٦	يوفر القسم إجراءات تساعد على حل مشكلة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة					
٧	يتناسب حجم المساقات المطروحة مع المدة الزمنية المحددة لكل فصل					

م	٧. الطلبة	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
١	يخضع الطلبة لامتحان مستوى قبل قبولهم في القسم					
٢	أعداد الطلبة الملتحقين بالقسم ملائم من حيث الجودة و النوعية					
٣	إجراءات استقطاب و اختيار الطلبة للقسم تتسم بالنجاعة					
٤	يوفر القسم مجموعة من الشروط المحددة لقبول الطلبة يتسم بالعدالة و الثبات					
٥	لا يوجد في القسم اي استثناءات في تطبيق شروط القبول للطلبة					
٦	تتناسب أعداد الطلبة المقبولين في القسم مع حجم أعضاء الهيئة التدريسية					

الجزء الثالث

هل لديكم أي ملاحظات أخرى :

.....

.....

.....

.....

نشكر لكم حسن تعاونكم

جدول التكرارات والنسب المئوية لجميع فقرات الاستبانة

Strongly agree		Agree		Neutral		Disagree		Strongly disagree			
مُوافق بدرجة كبيرة جداً		مُوافق بدرجة كبيرة		مُوافق بدرجة متوسطة		مُوافق بدرجة قليلة		مُوافق بدرجة قليلة جداً			
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
5.0	2	75.0	30	15.0	6	5.0	2			1	يتوقَّر في القسم أهداف وإستراتيجيات
2.5	1	75.0	30	17.5	7	5.0	2			2	هل هناك إتفاق على هذه الأهداف و الإستراتيجيات في القسم
5.0	2	70.0	28	20.0	8	5.0	2			3	أهداف وإستراتيجيات القسم تتسجم مع أهداف وإستراتيجيات الكليَّة و الجامعة
5.0	2	57.5	23	27.5	11	10.0	4			4	الأهداف والإستراتيجيات للقسم تعكس الإحتياجات المجتمعية
5.0	2	67.5	27	22.5	9	5.0	2			5	الأهداف والإستراتيجيات للقسم معروفة من قِبل أعضاء الهيئة التدريسية
		5.0	2	32.5	13	42.5	17	20.0	8	6	الأهداف والإستراتيجيات للقسم معروفة من قِبل الطلبة
		2.5	1	27.5	11	27.5	11	42.5	17	7	الأهداف والإستراتيجيات للقسم معروفة من قِبل المُجتمع المحلِّي
		12.5	5	55.0	22	27.5	11	5.0	2	8	الأهداف والإستراتيجيات للقسم تشتمل على متابعة التطورات العالمية في

Strongly agree		Agree		Neutral		Disagree		Strongly disagree			
مُوافق بدرجة كبيرة جداً		مُوافق بدرجة كبيرة		مُوافق بدرجة متوسطة		مُوافق بدرجة قليلة		مُوافق بدرجة قليلة جداً			
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
											التخصّصات
		20.0	8	70.0	28	7.5	3	2.5	1		9 الأهداف والإستراتيجيات للقسم تؤثر على البرامج التدريسية
		15.0	6	65.0	26	20.0	8				10 الأهداف والإستراتيجيات للقسم تخضع للتقييم من أجل معرفة مدى تحقيق الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية لها
		20.0	8	57.5	23	20.0	8	2.5	1		11 يتم مراجعة هذه الأهداف و الإستراتيجيات للقسم بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها للأهداف و الإستراتيجيات المهنية و الأكاديمية العالمية
		20.0	8	52.5	21	22.5	9	5.0	2		12 عملية التقييم لأهداف وإستراتيجيات القسم تتم بإتباع إجراءات منهجية دورية
		12.5	5	67.5	27	15.0	6	5.0	2		13 يتم إعتناء مُدخلات ومُخرجات هذا القسم لتقييم أهدافه وإستراتيجياته
		15.0	6	57.5	23	17.5	7	10.0	4		14 عملية التقييم لهذه الأهداف و الإستراتيجيات للقسم تتم من قبل أشخاص من خارج القسم
		15.0	6	52.5	21	22.5	9	10.0	4		15 هل يتم إشراك جميع الأشخاص المعنيين بعملية التقييم لهذه الأهداف وإستراتيجيات للقسم

Strongly agree		Agree		Neutral		Disagree		Strongly disagree			
مُوافق بدرجة كبيرة جداً		مُوافق بدرجة كبيرة		مُوافق بدرجة متوسطة		مُوافق بدرجة قليلة		مُوافق بدرجة قليلة جداً			
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
		17.5	7	55.0	22	25.0	10	2.5	1	يتوفر للقسم هيكلية إدارية واضحة	16
		15.0	6	50.0	20	30.0	12	5.0	2	يتوفر في القسم وحدة من أجل تطوير جودة البرنامج	17
		17.5	7	52.5	21	25.0	10	5.0	2	هناك التزام من قبل الإدارة العليا بموضوع تطبيق وتطوير الجودة في القسم	18
		12.5	5	62.5	25	17.5	7	7.5	3	عملية التقييم لهذه الأهداف و الإستراتيجيات للقسم تتم من قبل القسم نفسه	19
		12.5	5	60.0	24	22.5	9	5.0	2	يتم تطبيق نظام مؤحد للعلاوات و الحوافز من قبل الإدارة العليا للقسم على جميع العاملين	20
12.5	5	70.0	28	15.0	6	2.5	1			أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ملتزمون بمواعيد المحاضرات	21
12.5	5	67.5	27	17.5	7	2.5	1			أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ملتزمون بالساعات التدريسية	22
12.5	5	57.5	23	27.5	11			2.5	1	أعضاء الهيئة التدريسية ملتزمون بحضور إجتماعات القسم	23

Strongly agree		Agree		Neutral		Disagree		Strongly disagree			
مُوافق بدرجة كبيرة جداً		مُوافق بدرجة كبيرة		مُوافق بدرجة متوسطة		مُوافق بدرجة قليلة		مُوافق بدرجة قليلة جداً			
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
15.0	6	55.0	22	27.5	11	2.5	1			أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ملتزمون بتطبيق الخطة الدراسية للفصل	24
15.0	6	50.0	20	30.0	12			5.0	2	أعضاء الهيئة التدريسية يسعون لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالقسم	25
15.0	6	50.0	20	30.0	12	2.5	1	2.5	1	أعضاء الهيئة التدريسية يعملون على تحقيق الجودة في التعليم العالي على مستوى القسم	26
15.0	6	50.0	20	27.5	11	7.5	3			أعضاء الهيئة التدريسية ملتزمون بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن القسم	27
15.0	6	47.5	19	30.0	12	5.0	2	2.5	1	أعضاء الهيئة التدريسية في القسم مهتمون بطلبة القسم بشكل عام	28
12.5	5	50.0	20	25.0	10	10.0	4	2.5	1	القسم يلتزم بعقد إجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس	29
		22.5	9	60.0	24	15.0	6	2.5	1	هناك مرافق في القسم تساعد على تحقيق أهدافه	30
		20.0	8	60.0	24	12.5	5	7.5	3	المرافق في القسم ملائمة من حيث الحجم والعدد وأماكن التواجد	31
		20.0	8	60.0	24	15.0	6	5.0	2	السلامة العامة والأمان في المرافق الخاصة بالقسم ملائمة لإستخدامها	32

Strongly agree		Agree		Neutral		Disagree		Strongly disagree			
مُوافق بدرجة كبيرة جداً		مُوافق بدرجة كبيرة		مُوافق بدرجة متوسطة		مُوافق بدرجة قليلة		مُوافق بدرجة قليلة جداً			
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
2.5	1	20.0	8	65.0	26	10.0	4	2.5	1	يتم استخدام تكنولوجيا الحاسوب في القسم	33
2.5	1	17.5	7	60.0	24	17.5	7	2.5	1	خدمة الحاسوب المتوفرة في القسم كافية	34
		2.5	1	12.5	5	47.5	19	37.5	15	الكتب والمراجع والدوريات المتوفرة في المكتبة الخاصة بالقسم كافية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس	35
2.5	1			17.5	7	42.5	17	37.5	15	يتوفر في المكتبة جو علمي ودراسي ملائم للطلبة وأعضاء هيئة التدريس	36
		2.5	1	25.0	10	40.0	16	32.5	13	الساعات المحددة لزيارة المكتبة مناسبة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس	37
2.5	1			22.5	9	40.0	16	35.0	14	إجراءات الإستهارة من المكتبة سهلة و ميسرة	38
				25.0	10	42.5	17	32.5	13	المرافق اللامنهجية الموجودة في القسم تساعد في عملية التعلم والتعليم الأكاديمي مثل الملاعب، المقاصف، المسارح، أماكن إسترخاء	39
2.5	1	52.5	21	40.0	16	2.5	1	2.5	1	أعداد أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في القسم مناسبة لتحقيق أهداف العملية التعليمية	40
5.0	2	57.5	23	30.0	12	5.0	2	2.5	1	نوعية وخبرة أعضاء الهيئة التدريسية	41

Strongly agree		Agree		Neutral		Disagree		Strongly disagree			
مُوافق بدرجة كبيرة جداً		مُوافق بدرجة كبيرة		مُوافق بدرجة متوسطة		مُوافق بدرجة قليلة		مُوافق بدرجة قليلة جداً			
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
										العاملين في القسم كافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية	
2.5	1	45.0	18	40.0	16	7.5	3	5.0	2	عملية إستقطاب وتعيين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم تخضع لمعايير عادلة وواضحة	42
2.5	1	42.5	17	40.0	16	15.0	6			عملية ترقية أعضاء الهيئة التدريسية في القسم تخضع لمعايير مُحَدَّدة و ثابتة	43
2.5	1	35.0	14	42.5	17	15.0	6	5.0	2	يُوفَّر القسم ظروف ملائمة لأعضاء الهيئة التدريسية تُساعدهم على البحث العلمي	44
2.5	1	30.0	12	47.5	19	17.5	7	2.5	1	يُوفَّر القسم وسائل إتصال وتواصل بين أعضاء الهيئة التدريسية سهلة و مُتطورة	45
2.5	1	27.5	11	40.0	16	25.0	10	5.0	2	يُوفَّر القسم خطة لتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية الجُدد	46
2.5	1	30.0	12	45.0	18	17.5	7	5.0	2	يوجد في القسم نظام واضح و مُحَدَّد لتوزيع العيِّب الوظيفي على أعضاء الهيئة التدريسية	47
2.5	1	27.5	11	35.0	14	30.0	12	5.0	2	يَتَقَبَل المُسؤولين في القسم الإقتراحات والآراء والأفكار الصادرة عن أعضاء الهيئة التدريسية	48

Strongly agree		Agree		Neutral		Disagree		Strongly disagree			
مُوافق بدرجة كبيرة جداً		مُوافق بدرجة كبيرة		مُوافق بدرجة متوسطة		مُوافق بدرجة قليلة		مُوافق بدرجة قليلة جداً			
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
2.5	1	20.0	8	42.5	17	30.0	12	5.0	2	يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرارات على مستوى القسم	49
		22.5	9	40.0	16	30.0	12	7.5	3	يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الكلية	50
		20.0	8	40.0	16	32.5	13	7.5	3	يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة	51
		30.0	12	37.5	15	30.0	12	2.5	1	يتلاءم التخصص العام و الفرعي لأعضاء الهيئة التدريسية مع المسابقات التي يتم طرحها على مستوى القسم	52
2.5	1	30.0	12	62.5	25	2.5	1	2.5	1	يوفر القسم بيئة تعليمية فاعلة	53
2.5	1	40.0	16	55.0	22	2.5	1			الإمتحانات تعكس مستوى و مضمون المسابقات	54
2.5	1	32.5	13	50.0	20	10.0	4	5.0	2	يوفر القسم لجان للجودة هدفها التحسين والتطوير	55
2.5	1	35.0	14	55.0	22	5.0	2	2.5	1	الساعات التعليمية المحددة لكل مساق تحقق أهدافه ومضمونه	56
2.5	1	37.5	15	52.5	21	7.5	3			مستوى الإمتحانات ملائم لمستوى و مضمون المساق	57

Strongly agree		Agree		Neutral		Disagree		Strongly disagree			
مُوافق بدرجة كبيرة جداً		مُوافق بدرجة كبيرة		مُوافق بدرجة متوسطة		مُوافق بدرجة قليلة		مُوافق بدرجة قليلة جداً			
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
2.5	1	15.0	6	35.0	14	22.5	9	25.0	10	يُحقّق القسم للطلبة إمكانية تقييم أعضاء الهيئة التدريسية	58
		15.0	6	30.0	12	27.5	11	27.5	11	يُحقّق القسم للطلبة إمكانية تقييم المسابقات المقدّمة لهم	59
		12.5	5	45.0	18	32.5	13	10.0	4	يخضع أعضاء الهيئة التدريسية لمجموعة من الأنظمة والسياسات التعليمية المحدّدة التي تعمل على تحقيق أهداف العمليّة التعليميّة على مستوى القسم	60
		12.5	5	32.5	13	30.0	12	25.0	10	هذه السياسات والأنظمة متاحة للطلبة والمُجمّع للإطلاع عليها	61
17.5	7	32.5	13	42.5	17	7.5	3			هناك أهداف محدّدة لكل مساق يتمّ طرحه تُساعد في تحقيق المُخرجات المطلوبة منه	62
7.5	3	32.5	13	47.5	19	10.0	4	2.5	1	المسابقات المطروحة يتحقّق فيها التوازن ما بين الجانب النظري و التطبيقي	63
5.0	2	45.0	18	25.0	10	25.0	10			يُوفّر المنهاج مسابقات تخصّصية مُلائمة	64
15.0	6	27.5	11	37.5	15	17.5	7	2.5	1	إجراءات وطُرق التدريس مُلائمة لسياسات وأهداف القسم	65
2.5	1	37.5	15	27.5	11	27.5	11	5.0	2	إجراءات وطُرق التدريس مُلائمة	66

Strongly agree		Agree		Neutral		Disagree		Strongly disagree			
مُوافق بدرجة كبيرة جداً		مُوافق بدرجة كبيرة		مُوافق بدرجة متوسطة		مُوافق بدرجة قليلة		مُوافق بدرجة قليلة جداً			
%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
										المستويات الطلبة وقدراتهم المتفاوتة	
2.5	1	42.5	17	20.0	8	22.5	9	12.5	5	يُوفّر القسم إجراءات تُساعد على حلّ مشكلة الطلبة ذوي الإحتياجات الخاصة	67
10.0	4	35.0	14	27.5	11	20.0	8	7.5	3	يتناسب حجم المسابقات المطروحة مع المدة الزمنية المحددة لكل فصل	68
		2.5	1	7.5	3	22.5	9	67.5	27	يخضع الطلبة لإمتحان مستوى قبل قبولهم في القسم	69
		7.5	3	22.5	9	47.5	19	22.5	9	أعداد الطلبة الملتحقين بالقسم ملائم من حيث الجودة والتنوع	70
		10.0	4	35.0	14	45.0	18	10.0	4	إجراءات إستقطاب وإختيار الطلبة للقسم تتسم بالنجاعة	71
		15.0	6	37.5	15	40.0	16	7.5	3	يُوفّر القسم مجموعة من الشروط المحددة لقبول الطلبة يتسم بالعدالة والثبات	72
5.0	2	15.0	6	32.5	13	40.0	16	7.5	3	لا يوجد في القسم أي إستثناءات في تطبيق شروط القبول للطلبة	73
5.0	2	12.5	5	42.5	17	32.5	13	7.5	3	تتناسب أعداد الطلبة المقبولين في القسم مع حجم أعضاء الهيئة التدريسية	74

قانون مؤقت رقم (٤٢) لسنة ٢٠٠١

قانون الجامعات الأردنية الرسمية (وتعديلاته)

المادة (١): يسمى هذا القانون (قانون الجامعات الأردنية الرسمية لسنة ٢٠٠١) ويعمل به من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

تعريف

المادة (٢): يكون للكلمات التالية حيثما وردت في هذا القانون المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك:-

الجامعة:	مؤسسة وطنية رسمية للتعليم العالي تنشأ بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي.
المجلس:	مجلس التعليم العالي.
الرئيس:	رئيس الجامعة.
العميد:	عميد الكلية أو عميد النشاط الجامعي.

أحكام عامة

المادة (٣): أ- تتمتع الجامعة بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري ولها بهذه الصفة حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة وإجراء جميع التصرفات القانونية بما في ذلك إبرام العقود والاقتراض وقبول المساعدات والتبرعات والهبات والمنح والوصايا ولها حق التقاضي وأن تتيب عنها في الإجراءات القضائية المحامي العام المدني أو أي محام آخر تعينه لهذه الغاية.

ب- الجامعة مؤسسة أكاديمية مستقلة تعمل على تحقيق أهداف التعليم العالي والبحث العلمي وتقوم لهذه الغاية وبما يتفق مع سياسة التعليم العالي بما يلي:-

١- وضع برامجها ومناهجها وخططها الدراسية والبحثية.

٢- عقد الامتحانات.

٣- منح الدرجات العلمية والفخرية والشهادات.

٤- وضع جدول تشكيلات بما تحتاج إليه من وظائف في أجهزتها العلمية والفنية والإدارية وغيرها وتعيين شاغلي هذه الوظائف وفق الأنظمة الخاصة بها.

المادة (٤): تسري أحكام هذا القانون على أي جامعة رسمية أنشئت قبل نفاذ أحكامه أو سنتشأ بعد نفاذها ولا يعمل بأي نص ورد في قانون أي جامعة رسمية يتعارض مع أحكام هذا القانون.

المادة (٥): أ- بالإضافة إلى الكليات والأقسام العلمية وحقول التخصص، للجامعة بقرار من المجلس بناء على تنسيب مجلس الأمناء المستند إلى توصية مجلس الجامعة إنشاء معاهد ومراكز للبحوث والتعليم والتدريب والاستشارات والخدمات ومستشفيات وبرامج خاصة ومدارس تطبيقية في موقع الجامعة أو خارجه، ويجوز لها دمج أي منها في غيره أو إلغاؤه بالطريقة ذاتها .

ب- للمجلس الموافقة للجامعة على فتح فروع ومراكز ومكاتب لها خارج المملكة وذلك بتنسيب من مجلس الأمناء بناء على توصية من مجلس الجامعة.

للاطلاع على مزيد من المعلومات راجع:

قانون رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥ *

قانون التعليم العالي والبحث العلمي

المادة (١) :- يسمى هذا القانون (قانون التعليم العالي والبحث العلمي لسنة ٢٠٠٥) ويعمل به من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

المادة (٢) :- يكون للكلمات والعبارات التالية حيثما وردت في هذا القانون المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك:-

الوزارة : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الوزير: وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

التعليم العالي: التعليم الذي لا تقل مدته عن سنة دراسية أكاديمية كاملة بعد شهادة الدراسة الثانوية العامة أو ما يعادلها.

المجلس: مجلس التعليم العالي المشكل بمقتضى هذا القانون.

الرئيس: رئيس المجلس.

مؤسسات التعليم العالي: المؤسسات التي تتولى التعليم العالي.

حقل التخصص: مجموعة من المواد التعليمية لا تقل مدة دراستها عن سنة دراسية أكاديمية كاملة في مؤسسة للتعليم العالي تمنح بانتهاء هذه الدراسة بنجاح شهادة هذا الحقل.

مجلس الاعتماد: مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي المشكل بمقتضى هذا القانون.

المدير العام : مدير عام مجلس الاعتماد.

اللجنة العليا : اللجنة العليا للبحث العلمي المشكلة بمقتضى هذا القانون.

أهداف التعليم العالي

المادة (٣):- يهدف التعليم العالي إلى تحقيق ما يلي :-

- أ - أعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة تلبي حاجات المجتمع.
- ب - تعميق العقيدة الإسلامية وقيمها الروحية والأخلاقية وتعزيز الانتماء الوطني والقومي.
- ج - رعاية النهج الديمقراطي وتعزيزه بما يضمن حرية العمل الأكاديمي وحق التعبير واحترام الرأي الآخر والعمل بروح الفريق وتحمل المسؤولية واستخدام التفكير العلمي الناقد.
- د - توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.
- هـ - تنمية الاهتمام بالتراث الوطني والثقافة القومية والعالمية والاعتناء بالثقافة العامة للدارسين.
- و - تعميم استعمال اللغة العربية لغة علمية وتعليمية في مراحل التعليم العالي وتشجيع التأليف العلمي بها والترجمة منها وإيها واعتبار اللغة الانجليزية لغة مساندة.
- ز - المساهمة في تنمية المعرفة في مجال الآداب والفنون والعلوم وغيرها.
- ح - تنمية المام الدارسين بلغة اجنبية واحدة على الاقل في ميادين تخصصهم واكسابهم مهارات مناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تلك الميادين.

للاطلاع على مزيد من المعلومات راجع:

قانون رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥

قانون التعليم العالي والبحث العلمي

- ١- قانون الجامعات الاردنية رقم (٢٩) لسنة ١٩٨٧.
- ٢- القرار رقم (١٢٨٩) الصادر عن مجلس التعليم العالي بتاريخ ٢٨/١٠/١٩٩٦ القاضي بوضع خطة مقترحة لتطوير معايير الاعتماد الخاص المقدمة من لجنة اعتماد الجامعات الخاصة .
- ٣- القانون المعدل رقم (٥) لسنة ١٩٩٨ .
- ٤- قانون الجامعات الخاصة رقم (٣٦) لسنة ١٩٩٩.
- ٥- قانون الجامعات الاردنية الرسمية رقم (٤٢) لسنة ٢٠٠١ .
- ٦- قانون الشركات الخاصة .

للاطلاع على مزيد من المعلومات راجع: