

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية الأميرة رحمة الجامعية

الصفحة | 1

بحث بعنوان

" معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية
من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية": دراسة حالة لكلية الأميرة
رحمة الجامعية

أعداد

د. جمال فواز العمري

أستاذ مشارك

رئيس قسم العلوم الأساسية

كلية الأميرة رحمة الجامعية

جامعة البلقاء التطبيقية

البريد الإلكتروني drjamalalomari@yahoo.com

الهاتف 00962777741566

المقدمة :

نظراً للتغيرات المستمرة التي يشهدها المجتمع في كافة المجالات ، فإن على المؤسسات الإدارية في المجتمعات تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة. وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، ومن هذه التغيرات ازدياد المنافسة العالمية بين المؤسسات الإنتاجية . والتطوير العلمي والتكنولوجي المتسارع في العالم وفي مختلف المجالات، وكذلك التغيرات التي تحدث في كافة أنواع المؤسسات مثل دمجها أو التوأمة، وإعادة تركيب الهياكل التنظيمية من مركزية إلى لامركزية (خفاجي،1995).

وتعيش الإدارة اليوم عصراً يتميز بالتطوير والتحديث والتجديد، والبحث عن الإبداع والكفاءة والجودة، لذلك فإن تطبيق مثل هذه المبادئ والأساليب الحديثة في المؤسسات يعتبر أمراً في غاية الأهمية ، من أجل النهوض بالمؤسسات إلى مكانة مرموقة من الأداء والتحسين والجودة. ويعود الاهتمام بفكرة الجودة إلى الأمريكي شيوارت الذي تمخضت أبحاثه عن تطوير أداة لقياس الأداء والإنتاجية للتعرف على مدى انحراف الأداء أو المنتج عن معايير الجودة المقبولة، كما وأن أبرز ما كتب في إدارة الجودة الشاملة ترجع أصوله لأعمال ومساهمات إدوارد ديمينج وجو زيف جوران، وقد اتفق جميعهم على أن الهدف الأساسي من وجود أي مؤسسة هو المحافظة على بقائها في السوق وبالتالي لابد من أن تعمل هذه المؤسسة على إيجاد السلع والخدمات المفيدة للمستهلكين وفي نفس الوقت تحقق رضا ونمو أفراد المؤسسة (درياس، 1994).

وتعتبر هذه الفلسفة الإدارية بمثابة التزاما شاملا نحو أداء الأعمال بشكل صحيح، وتعتبر أيضاً بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية، وإدارة الأزمات بإتباع الأسلوب العلمي في التخطيط، والتنسيق والرقابة. من هذا المنطلق فقد نمت أداة الجودة الشاملة بشكل مضطرد في السنوات الأخيرة فالمنظمات في القطاعين العام والخاص قد اعترفت بأن جودة المنتج أو الخدمة هو الشيء الذي يمكن أن يميزهم عن منافسيهم، كما أن الجودة يمكن أن تكون أكثر الحدود قوة للدخول لعالم الأسواق حيث تستطيع المنظمات أن تتابعها لحمايتها لفترة طويلة مستقبلاً . لقد تعدت إدارة الجودة الشاملة مرحلة الفلسفة والتطبيقات الخاصة بمراقبة الجودة وتأكيد الجودة، إلى أنها منهج عمل تهتم بتغيير المعتقدات الرئيسية والقيم والثقافة السائدة في المنظمة باستخدام الحماس ومشاركة كل فرد في المنظمة سواء كانت منظمة إنتاجية أم خدمية، وتوجيهه نحو المثالية لأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى (توفيق،2003).

وتعتبر الجودة سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق، وتعد الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المدراء والمختصين في كل أنحاء العالم، فكان

الاهتمام بالجودة نتيجة منطقية ومدخلاً أساسياً للمنظمات لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، فقد احتل موضوع جودة السلعة والخدمة الأولوية في الاهتمام بهدف تحسين الإنتاجية، بعد أن اتضح أنها تمثل العامل الرئيس في نجاح المؤسسة، فالجودة تعني درجة التفضيل، والمطابقة للاستعمال مع المتطلبات، والتركيز على الزبون (الغزوي، 2002) .

وأكد الفضل والطائي (2004)، على أن الفكر الإداري المعاصر أورد عدة مفاهيم للجودة، فقد تم تعريفها على أنها درجة تطابق خصائص المنتج أو الخدمة مع المتطلبات الموضوعية لذلك المنتج، لذلك سوف يبقى مفهوم الجودة يتمثل في الجهد والأنشطة التي تبذل من قبل المستهلك أو المنتج أو أية جهة كانت للوصول إلى أفضل الخصائص والصفات الموجودة في سلعة أو خدمة معينة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة .

فإدارة الجودة الشاملة هي تلك التركيبة الإدارية التي تتضمن عدد من المهام والأعباء التي من خلالها يتم إنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة، إن إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) Total quality management هي وليدة أبحاث وجهود علمية ارتبطت مع إدارة العمليات ، ومن الممكن القول بأن T.Q.M هي أهم الأفكار والاتجاهات الحديثة التي ألقت نظرة كاملة على إدارة العمليات وبالتالي دراسة المنظمة ككل وبشكل متكامل .

وقد أكد باديرو (Badiru,1995) على أن جودة الخدمة تشير إلى مستوى متبادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات العملاء، ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل فرد في المنظمة، ومن أجل تحقيق الاستمرارية في الجودة يجب أن يكون هناك التزام من قبل المؤسسة الخدمية نحو المستفيدين من خدماتها، فالوصول لأداء متميز في الجودة لا يتحقق فقط من إدراك الأفراد ما لم تستخدم بطريقة صحيحة .

وقد بين عبد المحسن (2004) بأن ما يضمن استمرارية نجاح أي مؤسسة أن تكون قادرة على مواجهة تحديات العصر الحديث، ويكون في تبنيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر مدخلاً للعمليات الإدارية المختلفة التي تركز على الجودة، وتبني على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، وذلك تحقيقاً لرضا المستفيدين من ما تقدمه لها وللمجتمع.

ومع أن الجامعة تعتبر مصدر إشعاع علمي وثقافي للمجتمع فقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث كدراسة بدح (2003) إلى ضعف جودة التعليم العالي وانحدار مستواه فقد برزت أصوات

كثيرة تنادي بضرورة تطوير هذا القطاع، وضبط جودته، ولذلك جاءت هذه الدراسة لا لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة فحسب، وإنما لتتعرف على مدى تطبيق الجامعات الأردنية لهذا المفهوم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :-

في ظل الإقبال المتزايد على الجودة، فإنه لمن الأهمية أن يتم الكشف عن جودة العملية التعليمية التربوية في وزارة التعليم العالي، فالتوسع الكمي في هذا القطاع يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أداء عالٍ ومتميز لهذا القطاع، لما لذلك من أثر حتمي على مسيرة التنمية الوطنية الشاملة.

ويواجه القطاع التعليمي في الأردن كثيراً من التحديات والصعوبات الكبيرة ويتحتم عليه بذل الجهود لكسب ثقة المواطنين به، وذلك بتقديم خدمات تعليمية متميزة، والتأكيد على جودة التعليم، وقد تم اختيار قطاع التعليم العالي في الأردن لما يتمتع به من دور هام في بناء إنسان الغد الواعي المتطور الذي يستشرف المستقبل بأساليب علمية وطرق متطورة في شتى نواحي الحياة، ولذلك فقد وجد الباحث بأن الجانب الأساسي لمشكلة التعليم العالي هو الجانب الإداري، وأن الإدارة هي مدخل أساسي لتطوير التعليم وجودته.

وتحديداً تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :-

- ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- هل تختلف معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية باختلاف (الجنس، والرتبة الأكاديمية)؟

أهمية الدراسة :

نظراً لما يمثله القطاع التعليمي من أهمية تعليمية واقتصادية واجتماعية للوطن، لذلك لا بد من إحاطة هذا القطاع بالرعاية والاهتمام حتى يساهم في رفد المجتمع بالعناصر البشرية المؤهلة الواعية ذات النوعية الجيدة، لا سيما أن النوعية الجيدة بين الكوادر المؤهلة هي المطلوبة في ظل ظروف المنافسة الشديدة على فرص العمل والدراسة والبحث، وبغير ذلك لا تستطيع المنافسة في المجتمع وفي سوق العمل، لأن المنافسة على النوعية أصبحت سمة عالمية عصرية .

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال أهميتين هما: تطبيقية حيث تكشف عن الفعالية التطبيقية لمفهوم الجودة تظهر من خلال النتائج التي ستفسر عنها، والأهمية النظرية من خلال كونها تتناول موضوع إداري حديث هو إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في قطاع التعليم العالي، لذلك يؤمل من هذه

الدراسة أن تعمل على توفير المعلومات التي تساعد في تطوير وتحسين عناصر الجودة في أداء جامعة البلقاء التطبيقية لتحقيق أهدافها، وسوف يستفيد من هذه الدراسة كل من له علاقة بموضوع الإدارة وإدارة الجودة الشاملة، ومؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية. هذا بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ستمثل أساساً لدراسات أخرى مشابهة في مجالات أخرى.

حدود الدراسة :

يمكن الأخذ بنتائج هذه الدراسة في ضوء حدودها التالية:-

1- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكلية الأميرة رحمة الجامعية في جامعة البلقاء التطبيقية وذلك الذين يدرسون في الفصل الأول من العام الجامعي 2009/2008م.

2- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على كلية الأميرة رحمة الجامعية.

3- الحدود الزمانية جرى تطبيق عهده الدراسة خلال العام الجامعي 2009/2008

تعريف المصطلحات:

تم تعريف المصطلحات التالية :-

- **إدارة الجودة الشاملة :** هي إستراتيجية إدارية ، تستخدمها المؤسسات لتحسين وتطوير نوعية خدماتها ونتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات والمحافظة على استمرارية البناء التنظيمي فيها (اللوزي، 2003). وتعرف معوقات إجرائيا بأنها الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس من خلال إجاباتهم على أداة الدراسة .
- **الجامعة :** هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، تتمثل وظيفتها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من عدد من الكليات والأقسام، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى درجة البكالوريوس، ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا. (الثبتي، 2000).
- **جامعة البلقاء التطبيقية:** جامعة اردنية رسمية تأسست عام 1997 مقرها مدينة السلط.
- **كلية الأميرة رحمة الجامعية:** كلية جامعية تابعة لجامعة البلقاء التطبيقية تخصصاتها تربوية اسست عام 1965 انضمت للجامعة بتاريخ 1997 تمنح درجة البكالوريوس والدبلوم العالي في التخصصات التربوية.

الأدب النظري والدراسات السابقة .

الأدب النظري

إذا أردنا تطبيق مفهوم إدارة الجودة فلا بد أن تكون هناك قيادة إدارية تقود مجهودات التحسين والجودة، فهي مسؤولية الإدارة العليا في أي مؤسسة، إذ تقوم بإيجاد التوجه نحو الجودة والتركيز على المستفيدين من المنظمة، وترسيخ قيم الجودة، ووضع الأهداف التي تتفق واحتياجات المنظمة والعاملين والمجتمع، ودمج هذه القيم والأهداف بجميع جوانب العمل في المنظمة، ويتضمن التخطيط أيضاً دور القيادات لتطبيق الجودة وإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لذلك، وإزالة الحواجز التقليدية بين مختلف الوحدات التنظيمية، والالتزام بتوفير الدعم لعملية التحسين في جميع مراحلها . (Milakovich, 1991).

وقد أوضحت الاحمدي (2000) بأن مفهوم التحسين المستمر للجودة حديث نسبياً في المنظمات، ويعني أنه عملية ترتكز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم الخدمة، بالقضاء على مسببات هذه الأخطاء والاختلافات مسبقاً، وهي تمثل العمل بشكل مستمر على تقديم الرعاية التي تطابق أو تفوق توقعات المستفيدين .

وقد بين جراي (Gray,1995) على أن اعتماد المنظمات لمعايير الجودة والمواصفات والمقاييس يعود بفوائد كثيرة على التنظيم والأفراد منها :-

- العمل على زيادة قدرة التنظيمات على التنافس، من خلال اتباع سياسات وإجراءات عمل على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية .
- رفع مستوى الأداء، وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.
- بناء علاقات قوية وممتينة بين المنظمات .
- تدريب العاملين على أساليب المراجعة والتقييم الذاتي .
- إعطاء العاملين الشعور بالثقة، ورفع الروح المعنوية.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي .

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل بها الإدارة ، فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد في وضع الأهداف وبتخاذ القرارات .

وتمثل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة ، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنجح حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة وقد لخص

كلاً من مارتينيش (Martinich, 1997) ورسل وتابلور (Russel & Taylor, 1995) هذه المبادئ على النحو التالي :-

- التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا، بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة .
- العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات التي يؤدي بها العمل، من خلال تصميم عمليات إنتاج تؤدي إلى مطابقتها للجودة، وتوظيف أفضل التطبيقات والممارسات الإدارية والأساليب الفنية والتكنولوجية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات .
- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل
- بناء ودعم ثقافة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية .
- إشراك جميع العاملين في تحسين الجودة ، وذلك من خلال تعاون المؤسسة على استعمال برامج الجودة الشاملة .

وأضاف جودة (2004) بأنه ينبغي إيجاد فرق تحسين الجودة (QIT) Quality Improvement Teams والتي هي عبارة عن مجموعة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة وتجتمع مع بعضها لمعالجة وحل المشاكل المتعلقة بالجودة، وهذه الفرق لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين، بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكاملها، بالإضافة إلى نظم التشغيل فيها. إن هذه الفرق لها دور أساسي في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات، كما أنها تؤدي إلى بناء جسور الثقة والتعاون وتحسين العلاقات بين أعضائها .

ويعتبر كارو ايشكاوا Kauro Ishikawa الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles حيث كان أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي، لتحديد مشاكل العمل، واقتراح الحلول المناسبة، بهدف تطوير وتحسين الأداء. وتوسيع مدى إدراك الأفراد وزيادة استعدادهم لتقبل آراء الآخرين، واعداد المرؤوسين لتبوء مناصب أعلى في المستقبل. يعد التخطيط لإدارة الجودة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي، حيث أن التحسين المستمر في العمل يمثل استراتيجية تنافسية بين المنظمات. وفي ضوء ذلك فقد حدد حمود (2000) الخطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة بما يلي :-

- الأهداف المطلوب تحقيقها في الجودة .
- مراحل العمليات التي تمثل الممارسة العملية للتنظيم .

نحو جودة البرامج الأكاديمية وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع

- توضيح المسؤوليات والسلطة والوسائل اللازمة للعمل .
 - إجراءات بلوغ الأهداف.
 - طرق قياس درجة تحقيق أهداف الجودة .
- أما الفوائد التي يجنيها العاملون نتيجة التزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد بين اللوزي (2003) بعضاً منها :-

- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم .
- تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل .
- توفير التدريب اللازم .
- إعطاء العاملين الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بالأعمال .
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة.
- رفع مستوى الأداء.
- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار .
- تحسين نوعية الخدمات.

إن تطبيق إدارة الجودة يساعد في الاستفادة من الإمكانيات المتاحة سواء أكانت بيئة تكنولوجية، بشرية ومادية، وهذا يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمة، والإنتاجية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا الجهات المستفيدة، مما يترتب عليه زيادة في الولاء والرضا والانتماء للمنظمة الإدارية، وزيادة الطلب على الخدمة، ومن ثم زيادة الإنتاجية والمنافسة.

كما أنه يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال النظر إلى بعدي الرضا والولاء التنظيمي، وذلك بالتركيز على مشاركة العاملين من كل المستويات، الأمر الذي يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة، (اللوزي، 2003).

كما إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها، وتعديل هيكلها التنظيمي، وتوجيه أنماط الأشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد.

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق هذا الأسلوب الإداري، فقد أوردها جودة (2004) بما يلي :

- دعم الإدارة العليا، من خلال اقتناعها أولاً بتطبيق هذا الأسلوب ليكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة.
- التركيز على رضا المستفيد وإسعاده
- التعاون وروح الفريق بين العاملين .

- ممارسة النمط القيادي الديمقراطي الذي يسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .
- وجود نظام فعال للاتصال في المنظمة .
- أما اللوزي (2003) فقد أبرز عدة متطلبات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة منها:-
- ضرورة التزام التنظيمات بمعايير الجودة الشاملة .
- أن تلتزم التنظيمات بشروط الجودة وتطبيقاتها على أيد أشخاص مؤهلين وقادرين.
- ضرورة توافر برامج تدريب داخلية للعاملين.
- أن يكون نظام الجودة ومواصفاته العالمية موثقاً على شكل : دليل الجودة ، ودليل إجراءات وتعليمات العمل.
- ضرورة ممارسة الرقابة الإدارية للتأكد من خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- إن هناك صعوبات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ذكر منها اللوزي(2003):
- عدم وجود المنافسة .
- تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات .
- عدم وضوح الأهداف.
- عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات .
- عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء .
- الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد .
- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .
- عدم توفر الخبرات والمهارات الجيدة .
- عدم توفر أنظمة معلومات .
- عدم تشجيع الابتكار والإبداع .
- عدم تمتع الأنظمة والقوانين بدرجة عالية من المرونة .
- ندرة الموارد المادية .
- ولقد أكد جودة (2004) على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والمتمثلة بما يلي :-
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية .
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- اتباع الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

- مقاومة التغيير .
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة .
- الاعتقاد الخاطئ لدى العاملين، وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم للتدريب.
- عدم وجود نظام فعال للاتصال والتغذية العكسية .

ويعد تطبيق الجودة الشاملة في جميع القطاعات وبخاصة قطاع التعليم العالي، من أهم المعايير للمنافسة في جذب رؤوس الأموال الاستثمارية محلياً وعالمياً، في ظل تنفيذ آليات اتفاقية التجارة العالمية (الجات)، ومن المتوقع أن تشد المنافسة في تطبيق نظام الجودة في قطاع التعليم العالي أكثر من القطاعات التجارية والصناعية، من أجل إعداد وتكوين القوى البشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج، وإجراء البحوث والدراسات وتطبيق التكنولوجيا لخدمة المجتمع وتنمية (اليونسكو، 1999). وما تزال النظم التعليمية، في بداية القرن الحادي والعشرين، تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية، لذا فإن التحديات العملية والاقتصادية والتكنولوجية، والمطلب الاجتماعي القوي، من أجل مدى واسع للتعليم، والحاجة للاستخدام الأفضل للإمكانيات المادية والبشرية، والضغط من أجل التنمية، كل هذه الأمور أجبرت الحكومات على أن تستجيب لهذا المطلب، فأصبح تحسين جودة التعليم هدفاً أساسياً لأقل تحسين السياسات التعليمية الحالية (بدح، 2003).

إن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن الجامعات تفتقر إلى الجودة الشاملة، وأن غالبية الجامعات تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وكثرة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد الحلقات الإدارية (الخطيب، 2001).

إن تطبيق هذا المفهوم الحديث ليس بالأمر السهل، حيث يتطلب التطبيق الناجح العمل على توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة، مع الأخذ بالاعتبار وجود اختلافات بين عملاء القطاع العام والخاص، مما قد يعني وجود درجات ومستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة في كل من القطاعين، ومن هذه الاختلافات تباين الاحتياجات، والقدرة على تحقيق الرضا لدى جمهور الناس (اللوزي، 2003)، كما أن التحديات الكبيرة التي تشهدها كافة المنظمات في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، حيث أن هذا المفهوم يركز على مرتكزات هادفة تتمثل في تحقيق رضا المستهلك، ومساهمة العاملين في المنظمة، واستمرارية التحسن والتطوير في الجودة (حمود، 2000)

وقد أورد درة (2000) عدداً من التحديات التي تواجه التعليم الجامعي والتي تحول دون تحقيق

أهدافه ومن أبرزها :-

- عدم استخدام استراتيجية ثابتة في الإدارة، بحيث تتيح المجال لكل فرد في المؤسسة أن يبدع ويبتكر .
- ضخامة الأنظمة والتعليمات، مما يؤدي إلى إعاقة الأمور الإدارية والتعليمية .
- عدم إشراك الجهاز الأكاديمي والفني والطلبة في رسم السياسة العامة للجامعات .
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- عدم موازنة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- التزايد الكمي في الجامعات على حساب المستوى الكيفي .

علاوة على ذلك فهناك العديد من الدراسات والبحوث التي تشير إلى ضعف جودة التعليم العالي، وانحدار مستواه.

الدراسات السابقة :

يزخر الأدب السابق بالدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه الدراسات:-

أجرى سلامة (1999) دراسة هدفت إلى التعرف على موضوع إدارة الجودة الشاملة، ومدى تطبيق هذا الأسلوب الإداري في مستشفى الجامعة الأردنية، وقد تألفت عينة الدراسة من (257) موظفاً في مستشفى و(290) مريضاً مقيماً في المستشفى، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجودة فروق ذات دلالة إحصائية بين توقعات العاملين في المستشفى وبين الخدمات الفعلية المقدمة، في مجال دعم واقتناع الإدارة العليا، وتقدير واحترام الموظفين وتدريبهم ومشاركتهم وبناء الفرق .

كما وأظهرت الدراسة وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المتوقعة للمستفيدين وبين الخدمات الفعلية المقدمة لهم والمتمثلة في الجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة والأمان، والتعاطف، مع وجود فروقاً أيضاً بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة وعوامل: التغيير المستمر في القيادات، وغموض موضوع التدريب وتقييم الأداء الفردي، وتعدد المستفيدين وتنوع مطالبهم واختلاف مستوياتهم، وضعف النظام المالي والمعلوماتي .

وقد هدفت دراسة الرجب (2001) إلى التعرف على مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مدارس محافظة اربد، وقد تألفت عينة الدراسة من (497) فرداً وقد بينت النتائج إن درجة قابلية إدارة الجودة للتطبيق تراوحت ما بين المتوسطة والكبيرة، وقد جاءت درجة قابلية تطبيق هذا النظام مرتبة تنازلياً حسب المجالات التالية: المناهج الدراسية، والتقييم والطلاب، والهيئة التدريسية، والإدارة المدرسية، والإمكانات المادية، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قابلية نظام إدارة الجودة للتطبيق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير

سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر)، ولمتغير جنس المدرسة ولصالح مدارس الإناث، ولمتغير التخصص ولصالح التخصص المهني التطبيقي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد هدفت دراسة الكيومي (2002) إلى التعرف على تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة في كليات التربية في سلطنة عُمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (44) إدارياً و(137) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى أن وجهة نظر كلاً من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في سلطنة عُمان وقد جاءت متطابقة في درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وإن إمكانية تطبيقها كانت عالية على كل مجالات الدراسة باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية، حيث جاءت بدرجة متوسطة، وقد كانت مجالات الدراسة هي: التركيز على رسالة المؤسسة، وصناعة اتخاذ القرار، واللامركزية الإدارية، والاستقلالية، واستخدام الطريقة العلمية، وعمل الفريق، والتدريب المستمر، والتقييم المستمر.

وقد قام بدح (2003) بدراسة هدفت إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة وبيان درجة إمكانية تطبيقه في جامعة الأردننية، وقد تكون الأنموذج المفتوح من مجالات هي: القيادة ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة، وقد تألفت عينة الدراسة من (508) من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردننية، وقد بنيت الدراسة أن إمكانية تطبيق الأنموذج المقترح جاءت بدرجة كبيرة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق الأنموذج بين عمداء ورؤساء الأقسام ومديري الوحدات في الجامعات ولصالح العمداء.

وفي دراسة الابراهيم (2008) التي هدفت إلى قياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الاداريين، وبغرض تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطوير استبانة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، تكونت بصورتها النهائية بعد عرضها على لجنة من المحكمين من (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات، تم توزيعها على عينة مكون من (68) قائداً إدارياً من عمداء كليات ورؤساء اقسام ومدراء دوائر ومراكز، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الاداريين كانت ضمن درجة تطبيق متوسطة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لمتغيري الجنس، والمسمى الوظيفي ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، وفي ضوء النتائج فإن الباحث يوصي أن تضع رئاسة الجامعة خطاً مرحلية استراتيجية قائمة على الأبحاث والدراسات العلمية لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الحقل التربوي الأردني.

وأجرى درادكة (2005) دراسة حول " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها " وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية ، كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف وجهات النظر باختلاف المسمى الوظيفي ، والتخصص ، وسنوات الخبرة والترتبة الأكاديمية، وأسفرت نتائج الدراسة عن ما يلي :

- متوسطات آراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء تعادل درجة تطبيق متوسطة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) على المقياس ككل وعلى المجالات الفرعية وكانت الفروق لصالح فئة (عميد) بالاستثناء المجال الخامس (نظام إدارة المعلومات) كان لصالح فئتي (عميد ، نائب عميد) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى لمتغير (التخصص) على المقياس ككل ، وعلى المجالات الفرعية لصالح فئة تخصص الكليات الإنسانية .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) على المقياس ككل وكانت الفروق لصالح فئة (5 سنوات فأكثر).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية) على المقياس ككل وعلى المجالات الفرعية وكانت الفروق لصالح فئة (أستاذ).

من خلال استعراض الدراسات السابقة، فقد تبين اهتمام كلاً من المؤسسات الحكومية والعامّة في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، فمثلاً ركزت دراسة الكيومي (2002) على إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة في كليات التربية في عمان، أما بدح (2003) فقد حاول تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، ولهذا فقد جاءت هذه الدراسة لاستفيد من نتائج هذه الدراسات ولتلقى الضوء على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية.

الطريقة والاجراءات

منهج البحث: اتبع الباحث المنهج الوصفي .

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الأميرة رحمة الجامعية في جامعة البلقاء التطبيقية، والبالغ عددهم (63) في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2013/2012.

أما عينة الدراسة فقد تألفت من جميع أعضاء الهيئة التدريسية من كلية الأميرة رحمة الجامعية حيث تم توزيع أداة الدراسة على (53) عضو هيئة تدريس، وقد بلغ عدد الاستبيانات التي استرجعت (51) استبانته، وبنسبة (96%). والجدول رقم (1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية .

جدول رقم (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية .

الرتبة	العدد
ذكر	38
أنثى	25
استاذ	3
أستاذ مشارك	11
أستاذ مساعد	26
مدرس	12
محاضر متفرغ	10
المجموع	63

أداة الدراسة:

طبق الباحث الاستبانة التي اتبعها الشрман /2008/ مع اجراء بعض التعديلات عليها التي تكونت من (39) فقرة، وتمثل كل فقرة معوق يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وقد اعتمد

في بناء الاستبانة على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وقد تم استخدام مقياس خماسي لتقدير درجة وجود المعوق لدى أفراد عينة الدراسة، وبدرجات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وقد تم اعتماد المعيار التالي في الحكم على درجة: وجود المعوق كبيرة جداً (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جداً (1)

واستناداً إلى ذلك، فإن قيم المتوسطات الحسابية، سيتم التعامل معها على النحو التالي: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.50) تكون درجة المعوق مرتفعة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.25-3.49) فإن درجة المعوق تكون متوسطة، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فتكون درجة المعوق منخفضة.

صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، وفي ضوء ملاحظاتهم، تم تعديل وحذف وإضافة بعض الفقرات، أما فيما يختص بالثبات، فقد تم احتساب معامل الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) للأداة ككل، وقد بلغت قيمة الثبات للأداة (0.92).

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة، وهي:

- الجنس: وله فئتان: ذكر وأنثى.
- الرتبة الأكاديمية: ولها خمس مستويات: استاذ، استاذ مشارك، أستاذ مساعد. ومدرس، محاضر متفرغ.

المتغير التابع: وهو درجة استجابة أفراد عينة الدراسة للأداة التي تحدد درجة وجود معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية.

المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم استخدام التحليل الإحصائي باستخدام (spss) حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي والتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية، كما تم استخدام تحليل التباين الثلاثي لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق في متوسطات تقدير درجة المعوقات تعزى لمتغيرات الدراسة والتفاعلات بينها

عرض النتائج ومناقشتها:

نحو جودة البرامج الأكاديمية وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع
للإجابة على السؤال الأول، والذي نصه: "ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة
البلقاء التطبيقية الرسمية؟" فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة شعور أفراد
عينة الدراسة بالمعوقات التي تواجههم، والجدول رقم (3) يوضحها.

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لفقرات أداة الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة وجود المعوق
1	عدم توفر الإمكانيات المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية.	4.30	0.95	مرتفعة
2	عدم تطوير وتجديد الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة.	4.26	1.01	مرتفعة
3	التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا.	4.23	0.86	مرتفعة
4	إخفاق الجامعة في ترجمة الجودة إلى معايير محددة.	4.16	0.97	مرتفعة
5	حادثة موضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.	4.15	0.85	مرتفعة
6	عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق هذا المفهوم.	4.14	0.94	مرتفعة
7	عدم وجود المنافسة بين المؤسسات التعليمية.	4.10	0.99	مرتفعة
8	الاعتقاد الخاطئ للعاملين بعدم حاجتهم للتدريب.	4.00	0.90	مرتفعة
9	تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.	4.09	1.07	مرتفعة
10	عدم اهتمام الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي.	3.97	0.85	مرتفعة
11	عدم تحقيق التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلبة وجودة التعليم في الجامعة.	3.96	0.85	مرتفعة
12	وجود مسافة اجتماعية بين الجامعة والمجتمع.	3.94	0.87	مرتفع
13	عدم استقطاب الكفاءات المؤهلة والمدرّبة على العمل لتحقيق أهداف الجودة.	3.94	0.86	مرتفع
14	عدم تشجيع الابتكار والإبداع.	3.93	0.96	مرتفع
15	عدم تنمية الجامعة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.	3.92	0.93	مرتفعة
16	عدم توزيع الجامعة المهام والمسؤوليات على العاملين بشكل واضح.	3.88	1.00	مرتفعة
17	الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد.	3.86	1.01	مرتفعة

نحو جودة البرامج الأكاديمية وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع

18	عدم مساعدة الجامعة في تنمية الولاء الوظيفي للعاملين.	3.80	1.05	مرتفعة
19	عدم تطبيق أنظمة المساءلة في حالة التجاوزات.	3.79	1.06	مرتفعة
20	عدم الاهتمام بالتقليل من الهدر التعليمي في الجامعة.	3.77	0.96	مرتفعة
21	جمود الأنظمة والقوانين والتعليمات.	3.74	1.04	مرتفعة
22	عدم وضوح أهداف إدارة الجودة لدى العاملين.	3.72	0.97	مرتفعة
23	عدم توفير الجامعة البيئة التعليمية المناسبة ومستلزمات العمل.	3.71	1.00	مرتفعة
24	عدم قدرة الجامعة على التعامل مع الأحداث والمستجدات.	3.70	0.92	مرتفعة
25	عدم توفر أنظمة معلومات دقيقة وحديثة.	3.68	1.00	مرتفعة
26	التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا.	3.67	1.09	مرتفعة
27	عدم تمتع الأنظمة والقوانين بالمرونة.	3.66	1.02	مرتفعة
28	عدم تفعيل الجامعة لنظام الرقابة الإدارية.	3.65	1.03	مرتفعة
29	اتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة.	3.65	1.10	مرتفعة
30	إخفاق الجامعة في ترجمة الجودة إلى معايير محددة.	3.61	0.94	مرتفعة
31	عدم تشجيع الجامعة لإقامة علاقات اتصال بينها وبين قطاعات المجتمع.	3.57	0.99	مرتفعة
32	عدم الاهتمام بعملية قياس وتقييم الأداء.	3.55	0.95	مرتفعة
33	اتباع المركزية في اتخاذ القرارات.	3.53	1.22	مرتفعة
34	مقاومة العاملين في المؤسسات للتغيير.	3.47	1.33	متوسطة
35	عدم رضا واقتناع الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة.	3.44	0.87	متوسطة
36	عدم وجود نظام فعال للاتصالات.	3.42	1.03	متوسطة
37	عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.	3.36	1.01	متوسطة
38	عدم وجود المنافسة بين المؤسسات التعليمية.	3.25	1.10	متوسطة
39	تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات.	3.07	1.25	متوسطة
	المتوسط العام	3.77		مرتفعة

يتضح من الجدول (2) استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ككل قد تراوحت متوسطات استجاباتهم بين (3.07-4.30) بانحراف معياري تراوح بين (0.95 - 1.25) وقد تبين بان هناك (33) معوق جاءت بدرجة عالية لحصولها على متوسطات حسابية أعلى من (3.50) في حين

أن هناك (7) معوقات جاءت بدرجة متوسطة لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.50-3.49) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للأداة ككل (3.77) بانحراف معياري (0.50) ويقابل درجة مرتفعة. وحصلت الفقرة التي تنص على " عدم توفر الإمكانيات المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية " على أعلى المتوسطات الحسابية إذ حصلت على المرتبة الأولى وبذلك تكون من أبرز المعوقات التي يشعر أعضاء هيئة التدريس والتي تعوق استخدام إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية، ، وبمتوسط حسابي هو (4.30)، وانحراف معياري بلغ (0.95)، ويمكن تفسير هذه النتيجة انه في حقيقة الأمر تعد الامور المالية من اهم الاسباب التي تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الكلية.

أما الفقرة التي تنص على " تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات " فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة من حيث المتوسطات الحسابية حيث حصلت على متوسط حسابيا بلغ (3.07) وانحراف معياري (1.25) وبذلك تعتبر اقل المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى استقلالية الجامعة، وأنة ليس هنالك من أية تأثير سياسي خارجي على قرارات الجامعة ، فقدرات الجامعة نابعة من داخلها، وأن الجهات التي تقوم باتخاذ القرارات هي مجالس الأقسام الإدارية في الجامعة، والكليات، ومجلس العمداء، ومجلس الأمناء في الجامعة، وأن الجامعة تتخذ القرارات من خلال هذه المجالس، وليس لجهة أخرى تأثير أو سيطرة على قرارات الجامعة، وهذا دليل على وجود الحرية الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وقد نصت كافة قوانين الجامعات على استقلالية الجامعات ماليا واداريا وبكافة الأمور المتعلقة فيها، وهذا دليل على الثقة المطلقة التي أعطيت للجامعات ، وان مصدر هذه الثقة هو قدرة وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعات على اتخاذ القرارات المناسبة، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي جاءت فيها دراسة الدرادكة (2002) والابراهيم/ 2008/ والتي أكد فيها على أهمية الاستقلالية في مؤسسات التعليم العالي .

أما فيما يتعلق بنتائج السؤال الثاني والذي نصه: "هل هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والرتبة الأكاديمية)؟" فقد تم استخدام تحليل التباين الثنائي، ولهذا تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل في ضوء متغيرات الدراسة وكما هو مبين في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل

المجموع	الكلية					الرتبة الأكاديمية	الجنس
	الإنسانية		العلمية				
انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي		
24.61	137.47	5.24	120.74	25.31	139.43	أستاذ مساعد	ذكر
23.70	140.60	26.45	141.23	22.86	140.33	مدرس	
22.54	137.96	15.48	136.30	24.81	138.52	محاضر	
23.39	139.29	23.15	138.16	23.61	139.66	المجموع	
20.92	136.10	20.92	136.10	25.02	140.22	أستاذ مساعد	أنثى
25.02	140.22	25.70	141.56	25.90	138.70	مدرس	
26.00	145.37	26.02	141.07	26.92	150.90	محاضر	
23.95	140.65	23.08	138.95	26.19	144.40	المجموع	
22.73	136.86	20.27	134.29	25.31	139.43	أستاذ مساعد	المجموع
5.24	120.74	25.31	139.43	23.13	140.03	مدرس	
26.45	141.23	22.86	140.33	25.48	141.99	محاضر	
15.48	136.30	24.81	138.52	23.99	140.48	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل ولمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة تم استخدام تحليل التباين الثلاثي والجدول رقم (4) يبين ذلك.

جدول رقم (4)

نتائج تحليل التباين الثنائي لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	دالاتها الاحصائية
الجنس	221.883	1	221.88	0.394	0.531
الرتبة	370.597	2	185.3	0.329	0.72
الخطأ	77210.312	51	563.58		
المجموع	77883.004	51			

يتضح من الجدول رقم (4) نتائج تحليل التباين الثنائي لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية)، حيث يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للجنس أو الرتبة، وهذا يعني أن ليس هناك فروق دالة إحصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية.

المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، يقترح الباحث ما يلي:

- توفير المخصصات المالية لدعم الكلية مادياً من خلال بناء موقع للكلية توافلاً فيه مواصفات الجودة.
- ضرورة اعتماد هيكل التنظيمي للكلية بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة، وضرورة إتاحة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية المشاركة في صنع القرارات، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر تقبلاً وتجاوباً مع القرارات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم وأدائهم لواجباتهم.
- العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي للقيادة الكلية من خلال اعطاء مدة زمنية لفترته في العمادة.
- محاولة تخفيف ضغوط العمل عن العاملين في الجامعة.
- التوعية الإعلامية في الجامعة لموضوع إدارة الجودة الشاملة، من خلال عقد دورات تدريبية.
- ضرورة انفتاح الجامعة على مؤسسات المجتمع من خلال برامج خدمية للمجتمع.
- تشجيع الإبداع والتميز في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.

المراجع

المراجع العربية :

- الاحمدي، حنان عبد الرحيم، (2000)، التحسين المستمر للجودة، المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، مجلة الإدارة العامة، المجلد(40)، العدد (3)، ص (409-443).
- بدح، أحمد محمد (2003)، إدارة الجودة الشاملة، أنموذج مقترح للتطوير الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن .
- الابراهيم، عدنان(2008) درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الإداريين، بحث مقدم للمؤتمر الاعتماد الأكاديمي في طيبة .
- توفيق، عبدالرحمن، (2003)، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، إصدارات بميك، إصدار (45)، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
- الثبتي، مليحان، (2000)، الجامعات، نشأتها، مفهوما، وظائفها، دراسة وصفية تحليلية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، ص(29-57) .
- جودة، محفوظ أحمد، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط(1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم، (2000)، إدارة الجودة الشاملة ، ط(1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- الخطيب، أحمد (2000)، الادارة الجامعية(دراسات حديثة) مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، اربد - الاردن .
- خفاجي، عباس (1995)، الجودة الشاملة، جامعة الإسراء ، عمان، الأردن.
- درياس، أحمد سعيد (1994)، إدارة الجودة الكلية، مفهوما وتطبيقاتها التربوية وامكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي ، المجلد (14) العدد (50) (ص15-40) .
- درة، عبدالباري، (2000)، الهيكلية الإدارية والأكاديمية للتعليم الجامعي في الأردن، ندوة بعنوان : التعليم الجامعي في الأردن بين الواقع والطموح، مؤسسة عبدالحميد شومان، عمان - الأردن .

- الرجب غازي محمود يوسف، (2001)، مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد - الأردن .
- سلامة، أسامة حسن (1999)، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن ، دراسة حالة، مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن .
- عبدالمحسن، توفيق محمد (2004)، قياس الجودة، والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، توزيع دار الفكر العربي، ودار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية .
- عبدالمحسن، توفيق، (1996)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية .
- العزاوي، محمد عبدالوهاب، (2002)، أنظمة إدارة الجودة الشاملة، ط(1) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- الفضل، مؤيد والطائي، يوسف (2004)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، ط(1)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- القحطاني، سالم سعيد، (1993)، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (78) ، ص (7-39) .
- كتاب التكليف السامي الذي ألقاه جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين، في 16 ذي العقدة 1419هـ، الموافق 4 آذار 1999م.
- الكيومي، عبدالله، (2002). تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد - الأردن .
- اللوزي، موسى، (2003)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط(2)، دار وائل للنشر، عمان - الأردن .
- اليونسكو، قسم السياسات التربوية والتخطيط، (1999)، الموارد التدريبية في الإدارة التربوية على المستوى المحلي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ص(27-39) .

المراجع الأجنبية :-

- Abdel – Kadir, S.& Agus, A. (2000). **On service Improvement Capacity Index: A case study of the public Service sector in Malaysia, Total Quality Management, Vol. 11, No.4. pp. 837-843.**
- Badiru, A. (1995) **Industrie”s Guide to ISO 9000**, John wiley & Sons, Inc.
- Cornesky, R. Brand, J. Karen,I. (1991) Implementing Total Quality Management in Higher Education. **Research in higher education vol. 15, No. 2, pp 102-119 .**
- Gray. E.(1995). **Documenting Quality for ISO 9000 and other Industry Standards**, Total McGraw – Hill Edition, New Delhi .
- Huang, change, (1994) **Assessing the leadership styles and total Quality leadership behaviors of Presidents and four year – Universities & colleges that have implemented the Principles of TQM.** Unpublished Doctoral Dissertation) The Ohio State University .
- Irvin, A. (1995). **Leadership strategies for the Implementation of Total Quality Management of Five Research Universities**,(un published Doctoral Dissertation) Michigan State University, USA,pp 77-89.
- Leffel, L. Harshberger, R. krallman, J. and frary, R. (1991)Assessing the leadership Culture at Verginian Tech, **New – Directions for Institutional Research**, No. (71) pp. 63-72 .
- Lewis, R. & smith. D. (1997). Why Quality Improvement in Higher Education. **International Journal**. Vol.1. pp. 18-20.
- Martinich , J (1997) **Production and operation management: An Applied modern Approach.** John Wiley and Sons Inc. New York.
- Milakovich, M(1991) . Total Quality Management in the public sector, **National productivity Review**, 10 (2) pp (9-20).
- Pike, J. & Barnes, R. (1996): **T.Q.M. In Action Apractical Approach to Continuous Performance Improvement**, Second Edition, London, Chapman & Hall. Pp. 88-102.
- Russell, R and Taylor, B. (1995) **Production and operation Management: Focusing on Quality and Competitiveness**, prentice Hall Inc.