

مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الاقسام التربوية في
الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في محافظة
العاصمة عمان .

**The Level of Applying Total Quality Management by Heads of Educational
Departments in Private Universities from Faculty Staff Members' Point of
View in the Governorate of the Capital Amman**

اعداد

خالد مشعل سلطان البشري

اشراف الاستاذ الدكتور

كمال سليم دواني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً " لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الادارة والقيادة التربوية

قسم الادارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الاوسط

أيار 2015

التفويض

أنا الطالب خالد مشعل سلطان البشري أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ
من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات، أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية
بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الاسم: خالد مشعل سلطان البشري

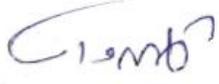
التاريخ: ١٥/٦/٩٠٠٠

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان

وأجيزت بتاريخ: 2015/5/30

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة:
	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. عبد الجبار توفيق البياتي رئيساً
	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. كمال سليم دواني مشرفاً
	جامعة مؤتة	أ.د. حسن أحمد الطعاني ممتحناً خارجياً

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى اله وصحبه اجمعين، لا يسعني بعد ان انتهيت من اعداد هذه الرسالة الا ان اتقدم بوافر الشكر والامتنان الى الاستاذ الدكتور كمال سليم دواني بقبوله الاشراف على هذه الرسالة والذي كان له الفضل الكبير بعد الله سبحانه وتعالى في تطويرها واخراجها الى حيز الوجود، كما اتقدم بالشكر لجميع من مد يد العون والمساعدة طيلة فترة اعداد الرسالة، فاليهم جميعا التحية والتقدير، وجزاهم الله عني الف خير.

الباحث

خالد مشعل سلطان

الإهداء

بعد ان منَ الله تعالى علي باستكمال هذا البحث ، فاني أهدي هذا الجهد المتواضع الي من :

كلله الله بالهيبه والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل أسمه

بكل افتخار.. أرجو من الله أن يبقيك وستبقى كلماتك نجوماً أهتدي بها اليوم وفي الغد..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة.. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

أمي الحبيبة

الى سواعدي اخوتي واخواتي

إلى رفيقة دربي وسندي، وشريكة عمري التي تحملت الكثير ووقفت بجانبني بكل حب وصبر

إلى زوجتي الحبيبة .

الى فلذات كبدي ابنائي، ثماري وحصادي وأزهار عمري، جعلكم الله تعالى ذخراً لحياتي، وعملاً صالحاً

بعدماتي .

الى بلدي الغالي

العراق

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة

6	هدف الدراسة وأسئلتها
7	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	حدود الدراسة
8	محددات الدراسة
9	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
10	أولاً: الأدب النظري
46	ثانياً: الدراسات السابقة
56	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
58	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
59	منهجية الدراسة
59	مجتمع الدراسة
60	عينة الدراسة
61	أداة الدراسة
63	المعالجة الإحصائية

63	إجراءات الدراسة
65	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
66	نتائج السؤال الأول
78	نتائج السؤال الثاني
80	نتائج السؤال الثالث
84	نتائج السؤال الرابع
88	4الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
89	مناقشة النتائج
99	التوصيات
100	المراجع
109	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	المحتوى	الصححة
1	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	12
2	توظيف مبادئ ديمبك في المجال التربوي	17
3	الجامعات التي شملها البحث وعدد الأقسام في كل منها	59
4	عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	60
5	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) حسب مجالتها.	62
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والرتب لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً	66
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التحسين المستمر مرتبة تنازلياً	68
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال البيئة التنظيمية مرتبة تنازلياً	70
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال القيادة الادارية مرتبة تنازلياً	73
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال اعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً	75
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التركيز على الطلبة مرتبة تنازلياً	77

79	الفروق في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس وفقا لاختبار (t-test)	12
80	الفروق في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في مجالات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة	13
82	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة	14
83	اختبار شيفيه للفروق في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الخبرة	15
85	الفروق في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في مجالات الدراسة تعزى لمتغير الرتب العلمية	16
86	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الرتب العلمية	17
87	اختبار شيفيه للفروق في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الرتب العلمية	18

فهرس الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
110	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	1
117	استبانة الدراسة بصورتها الأولية	2
126	قائمة بأسماء المحكمين	3
127	استبانة الدراسة بصورتها النهائية.	4

مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية

الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان

اعداد: خالد مشعل سلطان البشري

اشراف: الاستاذ الدكتور كمال سليم دواني

المخلص

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن " مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الاقسام التربوية في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان"وتكون مجتمع الدراسة من (140) عضو هيئة تدريس في الاقسام التربوية في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ،حيث بلغت العينة في محصلتها النهائية (125) عضو هيئة تدريس، وفي ضوء الادب النظري والدراسات السابقة تم تطوير استبانة مكونة من (60) فقرة وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، بلغت في نهايتها (49) فقرة، وتم استخراج معامل الثبات باستخدام طريقة الاختبار - اعادة الاختبار (test - retest) وكان مقداره (0.90) وقد اظهرت النتائج ان هناك تطبيق لمعايير ادارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الاقسام التربوية في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بدرجة متوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية . حيث جاء ترتيب المجالات كما يأتي: (التحسين المستمر في المرتبة الاولى وجاء في المرتبة الثانية البيئة التنظيمية، والمرتبة الثالثة القيادة الإدارية وفي المرتبة الرابعة أعضاء هيئة التدريس وجاء بالمرتبة الاخيرة مجال التركيز على الطالب) كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند

مستوى ($\alpha < 0.05$) تعزى لمتغير الجنس وكذلك عدم وجود فروق في معظم المجالات باستثناء مجال البيئة التنظيمية حيث كان الفرق فيه لصالح الاناث وتبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة في المجالات (التنظيمية، واعضاء هيئة التدريس، والتركيز على الطلبة) وكان الفرق لصالح فئة (10 سنوات فاكثر). وكذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) تعزى لمتغير الرتب العلمية باستثناء مجال البيئة التنظيمية حيث ظهر الفرق لصالح فئة (استاذ، واستاذ مشارك) عند مقارنتها مع فئة (استاذ مساعد) . واوصت الدراسة من خلال ما توصلت اليه من نتائج بضرورة تخفيف الضغوط على اعضاء هيئة التدريس وايجاد ظروف عمل مناسبة تبعث على الارتياح والابتعاد عن الروتين . كما اوصت بان تعمل الجامعات الخاصة على تنمية الكفاءات الادارية والفنية لرؤساء الاقسام لديها من خلال اتاحة الفرص المناسبة وتهيئة البرامج التدريبية المرتبطة بادارة الجودة الشاملة . وكذلك اوصت بان هناك حاجة لاجراء مثل هذه الدراسة في الجامعات الحكومية .

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، رؤساء الأقسام التربوية، الجامعات الأردنية الخاصة .

The Level of Applying Total Quality Management by Heads of Educational Departments in Private Universities from Faculty Staff Members' Point of View in the Governorate of the Capital Amman

Prepared by

Khalid Meshal Sultan Al Bashari

Supervised by

Professor Dr. Kamal Saleem Dawani

Abstract

The purpose of this study was to find "the level of applying Total quality management by the heads of educational departments in Jordanian private universities from the point of view faculty members in the Governorate of Amman". The Population as a whole has been used for the study which included (140) faculty members. The returned questionnaires were (125).

The questionnaire which was developed consisted of (60) items, and validity and Reliability of the questionnaire was achieved.

TQM was applied and the degree was medium Results of the study showed no significant differences attributed to sex variable. The result revealed also that there were significant differences at the level ($\alpha < 0.05$) due to experience variable.

As to scientific ranks for staff members there were no significant differences except for the area of organizational environment, there was a difference among ranks for the benefit of professor and associate professor.

The study has recommended that the pressure of load for each member should be decreased.

The study also recommended that training courses should be held for departments heads concerning total quality management .

Keywords: Total Quality Management , Heads of Educational Departments, Private Universities

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

يشهد النظام التعليمي تطوراً كبيراً في المجالات كافة لغرض تحقيق أهدافه في تنمية احتياجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، ومن هذه التطورات استخدام إدارة الجودة الشاملة في تطوير الجانب النوعي للعملية التربوية بعد أن كان يقتصر سابقاً على الجانب الكمي.

ويشير الأدب التربوي إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة كمفهوم ظهر في اليابان في الإنتاج والعمل في المؤسسات الصناعية خلال الخمسينيات من القرن المنصرم، من أجل النهوض بالمجتمع بعد أن تكبّدت الخسائر الفادحة في الحرب العالمية الثانية. وقد حققت من جزاء تبني مبدأ إدارة الجودة الشاملة المدخل في العمل والإنتاج نتائج كبيرة وعظيمة. (السامرائي، 2007).

كان من الطبيعي أن تتسرب هذه المفاهيم والأفكار إلى ميدان التعليم شأنه شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تعود أصولها إلى ميادين أخرى، وبذلك أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحاً من أجل تحقيق التكامل والتفاعل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه حدّة التنافس. إنّ الأخذ بمبدأ إدارة الجودة في التعليم يؤدي إلى تحقيق جودة التعليم الذي هو أداة التقدم والرفي وتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة والتحدي (الصليبي، 2008).

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في التعليم من الاتجاهات الحديثة التي لاقت اهتماماً ودعماً كبيراً وذلك لدورها في تطوير المؤسسات التربوية والتعليمية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة مسؤوليته، وقد أخذت الدول المتقدمة بتطبيق هذه المفاهيم مع بداية التسعينيات من القرن المنصرم (مجاهد، وبيدر، 2006).

فقد عرف أبو النصر (2009) إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والتعليمي بأنها أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء، ويشمل مجالات العمل التربوي كافة. إن الجودة في التربية تشمل كل مدخلات المؤسسات التعليمية من الطلاب والمعلمين والمباني والمناهج وما تتضمنه من عمليات إعداد وتدريب وإدارة وغيرها، إضافة إلى مخرجات هذه المؤسسات التي تتمثل في مواصفات تربوية عالية للخريجين، والتي تبدو في المستويات المعرفية المرتفعة والمواصفات الشخصية التي يتطلع إليها المجتمع (سلمان، 2008).

وبما أن مؤسسات التعليم العالي تعد من المقومات الرئيسة والأساسية للدولة العصرية فقد حرصت كل دولة على إنشاء مؤسسات التعليم العالي وتطويرها بشكل مستمر لأهمية الدور الذي تؤديه في نقل هذه الدول إلى مصاف الدول المتقدمة (البهواشي، والربيعي، 2005).

وتذكر الجاف (2008) أن من بين كليات الجامعات ومؤسساتها، الكليات التربوية حيث تحتل موقعاً خاصاً كونها المسؤولة عن أهم قطاعات البناء والتنمية بالمجتمع، ألا وهي التنمية التربوية وإعداد الأفراد المؤهلين لخدمة المجتمع وبنائه لذا فقد أصبح من الواجب تزويد هذه الاقسام بجميع الامكانيات العلمية والمادية حيث يؤدي عضو الهيئة التدريسية فيها دوراً لا يستهان به داخل مؤسسات التعليم العالي. وإذا ما تم التركيز على الجودة الشاملة فسيؤدي الدور الأكبر تجاه تحسين الأداء والجودة .

حيث أن عضو الهيئة التدريسية يمتلك من القدرات الذهنية والمهارات البحثية والقيادية ومهارات الاتصال والتواصل كذلك كونه قد عاش في داخل هذه المؤسسات فترة لا يستهان بها من سنوات عمره ومرّ بظروفٍ ومراحلٍ متباينةٍ بحكم عمله كل هذه الخصائص التي يمتلكها تجعله مؤهلاً لأن يصل للجودة، فهو الذي يستطيع تحسس ما من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء وتطويره.

ويتضح مما سبق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور أساسي في إحداث نقلة نوعية في مؤسسات التعليم العالي، حيث أن إدارة الجودة في المؤسسات التربوية هي القضية الأساسية لجميع المعنيين في التربية والتعليم والمسؤولين عنها بدءاً من أعلى المستويات، بل هي قضية جميع العاملين في المؤسسات التعليمية من إداريين وطلاب وأولياء الأمور وهي تعني المجتمع بأسره الذي يتطلب مستويات عالية من التعليم لتلبية احتياجاته ومتطلباته الحالية والمستقبلية، مما يستدعي دراسة مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

مشكلة الدراسة:

يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتمثل في أن بعض مؤسسات التعليم الجامعي ليس لديها المعرفة الكافية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والمعايير المطبقة بها وأهميتها في العملية التربوية الأمر الذي يستدعي تقصي اهتمام تلك الجامعات والبحث في مخرجاتها.

حيث تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً حديثاً يعمل على إيجاد البيئة المناسبة لتحسين المهارات ومراجعة مراحل العمل بشكل مستمر وذلك باستخدام جملة من الوسائل والأساليب التي تحقق أعلى درجة ممكنة من التميز في الأداء للوصول إلى مخرجات مرضية وذلك من خلال تنمية الرقابة

الداخلية، تشجيع العمل الجماعي والتركيز على متطلبات العمل وتوفير فرص التدريب وفقاً للاحتياجات (الداغستاني، 2008).

فقد ظهر الاهتمام في بعض الجامعات الأردنية بمعايير إدارة الجودة الشاملة إلا أن الممارسة الفعلية لهذه المعايير ومستواها لم يتم التأكد منها في الجامعات الأردنية الخاصة، لهذا جاءت هذه الدراسة لتهدف إلى معرفة مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية الخاصة، كونهم يمثلون العنصر الاساسي في تطبيق هذه المعايير. (خنفر، وخنفر، 2011). ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد توصيات لتلك الدراسات تدعو الى ضرورة الاخذ بنظام الجودة الشاملة وتطبيقاتها وبخاصة في الجامعات مثل دراسة القاضي والزيون (2001) ودراسة قادي (2007) التي أوصت بأن تتبنى الجامعات استراتيجية واضحة لتطبيق الجودة وذلك لتحسين أدائها ورفع مستوى جودة الخدمات فيها. كما أوصت بضرورة التحديث الدوري لأهداف مقررات البرنامج في ضوء المستجدات العالمية .

ويرى الباحث أن موضوع ضبط الجودة أصبح ضرورياً في المؤسسات التربوية وبالأخص التعليم الجامعي حيث أن تدني مستوى التعليم الجامعي امراً يشكل خطورة على المجتمع ليس بحاضره فحسب وإنما على مستقبله وقدرته على مواجهة التحديات ومصاعب العصر لذلك اصبح تطوير نوعية التعليم من الضرورات التي يجب اخذها بنظر الاعتبار .

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمؤهل العلمي؟

اهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- في إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال مناقشة الرؤى التي دارت حول هذا المفهوم خصوصاً وأن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم أصبح ضرورياً لتحقيق النظام التعليمي لأهدافه التي يسعى إليها، وبذلك فإن هذه الدراسة ستزود المكتبة العربية في الجامعات الأردنية بأدب نظري مفيد في إجراء دراسات وبحوث لاحقة.
- كون الدراسة تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الخاصة التي ترفد المجتمع بالكفاءات والتخصصات العلمية فإن هذه الدراسة قد تدفع المسؤولين للإهتمام في الجامعات بهذا الموضوع والتعرف على فوائده ومقومات نجاحه.
- يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة باحثون آخرون في المجال نفسه وإجراء دراسات ذات

علاقة بالموضوع

تعريف المصطلحات:

إدارة الجودة الشاملة:

عرّف (الترتوري، 2006، ص 78) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظامٌ يتمُّ من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عالي من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليميّة والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين".

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى إجراء التحسينات المستمرة في المؤسسات التعليمية، وتحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية

المتاحة حيث تعمل على تهيئة البيئة المناسبة لتحسين المهارات وتطويرها ومراجعة كافة مراحل العمل وذلك باستخدام مجموعة من الوسائل والإجراءات التي تحقق أعلى درجة ممكنة من التميز في الأداء للوصول إلى مخرجات جيدة.

أما تعريفها إجرائياً تعرف بأنها الدرجة التي حُصل عليها من خلال إجابة أفراد العينة عن فقرات أداة الدراسة التي طورها الباحث لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان .

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2015/2014.

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان .

محددات الدراسة:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق وثبات اداة الدراسة ودقة وموضوعية إستجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.

- إن تعميم النتائج ينسحب على المجتمعات المماثلة لمجتمع الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة فضلاً عن الدراسات

الأجنبية والعربية ذات الصلة بالموضوع على النحو التالي:

1- الأدب النظري

إن إدارة الجودة الشاملة ليست إتجاه حديث كما يتصوره البعض، سلكته الولايات المتحدة الأمريكية واليابان في عقد الخمسينات من القرن الماضي وإمتد ليأخذ اتجاهات وأساليب متطورة على مستوى دول أوروبا والتي تسعى نحو الرقي والتقدم اقتصادياً. ولكن عند البحث في أعماق التاريخ نجد أن الجودة ومفاهيمها كانت تحتل جزءاً من حياة الانسان حيث انه ساع بطبيعته نحو التغيير والتجديد لمواجهة تحديات الحياة (العيشي، 2013). فقد وجد الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة عبر الحضارات الانسانية التي يمكن أن نتلمسها في الحضارة البابلية، كما تشير الوقائع التاريخية كما أن هناك إهتمام لدى المصريين الفرعنة بمفهوم الجودة والذي ظهر في بناء الأهرامات والمعابد. أما في التاريخ الإسلامي فيمكن أن نتلمس مفهوم الجودة في مجيء الإسلام وبزوغ فجره حيث أكد الرسول الأعظم (صل الله عليه وسلم) على الإهتمام بالعمل وإتقانه كما جاء في قوله (صلى الله عليه وسلم) (مَنْ عَمِلَ مِنْكُمْ عَمَلًا فَلْيُتَّقِنَهُ) (حديث شريف). (الطائي، والعبادي، والعبادي، 2009).

أما اليوم فنظراً للتطورات المعرفية الهائلة والثورة التكنولوجية في مجال الصناعة والتي شهدها العالم مؤخراً فقد انعكس ذلك كله على نظم التعليم وأدى الى ظهور اتجاهات حديثة في مجال التربية تناولت المناهج وطرائق التدريس وإعداد المعلمين بوصف التعليم وسيلة المجتمع في مواجهة هذه

التطورات ومواكبتها لذلك كان من بين هذه الاتجاهات الدعوة الى تبني الأهداف السلوكية والكفاءات التعليمية وغيرها، وكان من أحدث تلك الإتجاهات أيضاً الدعوة إلى تبني الجودة الشاملة في التعليم خصوصاً بعد تطبيق هذا الإتجاه في الميدان الصناعي وتحقيقه نجاحات كبيرة إذ تم تبني الجودة في التعليم في تسعينات القرن العشرين حيث يعتبر التعليم عملية إنتاجية تتعامل مع الإنسان لذلك يتوجب أن يكون خريج المؤسسة التعليمية مميز والخدمات التي تقدم للمتعلمين والمجتمع كذلك مميزة هي الأخرى وعلى هذا الأساس إنتقل مفهوم الجودة إلى التعليم. (عطية، 2008)

إن إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والتي تشير إلى مجموعة من المعايير والاجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وما تشير اليه هذه المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها المواصفات، والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية. وعليه فقد أصبح تبني أنموذج الجودة الشاملة منتشر في القطاع الجامعي في السنوات الأخيرة، وقد تنوع بشكل كبير، النموذج الفعلي الذي طبق وتراوح بين منشورات نموذج الايزو إلى إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات المنظمات. (الموسري، 2003).

ويرى الباحث من خلال ما سبق بضرورة تحديد الأولويات التي تقابل الحاجات الأكثر أهمية وتأثيراً والتي إذا ما أغفل وضعها في الترتيب الصحيح فإن خطط تطوير التعليم الجامعي ستواجه مشاكل في عمليات التنفيذ وقد يكون مصيرها الفشل، لذلك يجب الأخذ بنظر الإعتبار في عملية التخطيط التربوي تحديد الأولويات للعمل التربوي والتعليمي في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة حيث أن التربية والتعليم ترتبط بكافة نواحي الحياة وتهتم بكافة الشرائح الإجتماعية.

وقد ذكر جودة (2004) أن هناك فروقاً عديدة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

ويمكن أن نوجز أهمها في الجدول التالي:

جدول (1)

الفروق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
رقابة مباشرة وتصيد الأخطاء	الرقابة ذاتية
العمل الفردي	العمل بروح الفريق والجماعة
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والاجراءات التنظيمية	مرونة السياسات والاجراءات التنظيمية
الخبرة الفردية الضيقة التي تعتمد على الفرد	الخبرة الواسعة من خلال فرق العمل

كما يذكر حمود (2005) أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) قد مرت من الناحية التاريخية

بمراحل تطور عديدة وهي كما يلي:

- الفترة 1940-1945 تتمثل في استخدام الأساليب الاحصائية والتحليلية من قبل الرواد الأساسيين

في عمليات الفحص أمثال جوران (Juran) وإدوارد ديمينج (Deming)

- فترة الخمسينات: تتمثل في تبني اليابان لإدارة الجودة الشاملة بعد الدورات والمحاضرات التي

ألقاها ديمينج (Deming) حيث أخذت بفكرته وخصصت طاقم عمل للجودة آنذاك.

- فترة الستينات: تم التأكيد فيها من قبل بريطانيا على مفهوم الجودة حيث وضعت الاجراءات والموارد وأدوات العمل وغيرها من الأمور المهمة لتنفيذ الجودة.
- فترة الثمانينات: ظهر الإهتمام بالجودة حيث ظهرت العديد من المعايير والأنظمة مثل (BSEN .iso)
- فترة التسعينات: تمثل هذه الفترة مرحلة التنافس الحاد بين المنظمات حيث برز الإهتمام الواسع والكبير بالجودة
- ويشير جويلي (2013) الى أن هناك العديد من العلماء الذين كان لهم اسهامات كبيرة في ادارة الجودة الشاملة ومن أمثال هؤلاء ادوارد ديمينج (Edward deming) وجوزيف جوران (Juran) وفيليب كروسبي (Grosby).
- ومن أهم تلك الإسهامات التي قدمها رواد الجودة ما يلي :
- إن مدخل ادارة الجودة الشاملة يهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفكرية لدى جميع الأفراد من أجل تفادي الأخطاء.
- تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يكون هناك إهتمام من الإدارة العليا بشكل متزايد وإتخاذ الإجراءات لكي يتم العمل بالشكل الصحيح والمخطط له.
- إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية جميع الأفراد بالمنظمة كما أن العمل بروح الفريق من المرتكزات الأساسية التي تؤكد عليها الجودة.
- التأكيد على عمليات التدريب المستمر وفي جميع المستويات حيث أنه أمر حيوي وحافز قوي لدى العاملين وله الأثر لتطوير إمكانياتهم وقدراتهم.
- التركيز على عمليتي التقويم والتغذية الراجعة بدلاً من تصيد الأخطاء.

- تؤكد فلسفة ديمينج على الحاجة المستمرة للتقويم مع التأكيد على التدريب المستمر وتشجيع الابداعات والثقة بالذات لدى جميع العاملين.
- ينتج عن تطبيق فلسفة جوران في التقويم تحقيق تحسين الأداء عن طريق عمليات القياس وحل المشكلات قبل الوقوع فيها.
- مبادئ كروسبي في التقويم تؤكد على التطابق مع المواصفات المتفق عليها مع التأكيد على التعليم المستمر ومراجعة التحسينات واعتبار الجودة عملية مستمرة في التقويم .

أهم رواد الجودة

شهد القرن الماضي إهتمام كبير لعدد من الباحثين والعلماء في مجال إدارة الجودة الشاملة والذي كان لهم دوراً بارزاً وإسهامات عديدة في إدارة الجودة الشاملة وأبرز هؤلاء ديمينج (Deming)، جوزيف جوران (Juran) وفيليب كروسبي (Grosby).

1- ادوارد ديمينج (Edward Deming)

مستشار أمريكي وهو يمثل الأب الذي قاد ادارة الجودة الشاملة وله العديد من الإسهامات في تطويرها حيث ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الأخطاء أثناء العمل وقد تخطى الأمريكيان عن أفكاره بينما إستمع إليها اليابانيون وطوروها، وقد أشار إلى أن المؤسسات إذا ما أرادت التحول والتطور نحو إدارة الجودة الشاملة فعليها الإلتزام بالمبادئ التالية والتي عرفت بمبادئ ديمينج الأربعة عشر وهي كما يأتي:

- التحسين المستمر للخدمات من أجل المحافظة على المؤسسة وإستمرار تنافسها مع المنظمات الأخرى.

- عدم التركيز على عمليات الفحص والتفتيش بشكل نهائي وكلي وإنما يجب الإهتمام بكل مرحلة منذ بدء العمل وحتى إنتهائه.
- تبني الفلسفة الجديدة في جميع مستويات المنظمة من قمة الهرم الى قاعدته حيث يجب على الإدارة قيادة عملية التغيير وتعريف الأفراد بادارة الجودة الشاملة وأهميتها.
- تجنب الإعتماد على الأسعار القليلة في شراء المواد الأولية وإنما يجب التركيز على جودتها.
- التحسين المستمر من خلال التعاون وتظافر الجهود لحل جميع المشكلات باستخدام أفضل الوسائل والأساليب.
- التأكيد على عمليات التدريب والتعليم باستخدام أحدث الوسائل.
- تأكيد التكامل بين العاملين والمشرفين على العمل وبحسب أسلوب القيادة والتي يجب أن تكون قادرة على إيجاد المناخ المناسب وتشجيع الإبداع لدى العاملين.
- إزالة الخوف والقضاء عليه في العمل وتوجيه أنشطة العاملين نحو معرفة المشكلات ومسبباتها والعمل على حلها.
- إزالة العراقيل والحواجز بين وحدات العمل وفتح قنوات الإتصال مع العاملين.
- الإبتعاد عن الشعارات والنصائح الجوفاء التي يصعب تحقيقها على أرض الواقع.
- كما أشار ديمنج إلى أن هناك سبعة أمراض مميتة يجب على الإدارة الإنتباه إليها حيث تؤثر بشكل سلبي على مستقبل المنظمة وأسماها بالأمراض السبعة القاتلة، وهي كما يأتي :
- عدم ثبات الأهداف وغموضها مما يؤدي إلى الإضطراب وعدم إستقرار العمل وإستمراره.
- التأكيد على تحقيق الأرباح السريعة وقصيرة الأجل

- عدم كفاءة أنظمة التقييم والمراجعة حيث يعتمد المديرون في التركيز على الأخطاء دون معرفة أسبابها.
 - التغييرات الادارية السريعة والمستمرة للادارة وعدم استقرارها وثباتها.
 - التكاليف المغالى بها في المنظمة وعادة ما تكون غير ضرورية.
 - التكاليف المتراكمة نتيجة الأخطاء المستمرة والمتكررة والتي يمكن تلافيها إذا ما تم إتخاذ الإجراءات اللازمة.
 - الإعتماد على المعلومات المتوفرة فقط في اتخاذ القرارات دون تطوير هذه المعلومات وأخذ الظروف بنظر الاعتبار . (شعبان، 2009).
- وقد ذكر سيليس (Sulies) المشار إليه في الحريري (2011) بأنه يمكن توظيف مبادئ ديمنك لخدمة العملية التعليمية وكما هي في الجدول التالي:

جدول (2) مبادئ ديمك في المجال التربوي

الرقم	توظيف مبادئ ديمك في المجال التربوي
1	وضع ثقافة تنظيمية وقيم محددة في المؤسسة التعليمية والتأكد من وعي الموظفين بها. فرض عمليات التحسين ثم الحصول على التغذية الراجعة من خلال عمليات التقييم لكفاءة الخريجين وخبراتهم. إستغلال الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف.
2	الاهتمام بعمليات التحسين المستمر بدلاً من التركيز على المخرجات الاعتماد على أسلوب التغذية الراجعة في متابعة عمليات التعليم والتعلم التي يحصل عليها عن طريق الطلبة والخريجين.
3	الابتعاد عن تعيين الموظفين بأسعار قليلة. عدم التركيز على شراء المواد والمعدات بناء على أسعارها القليلة وإنما يكون من خلال البحث عن النوعية والجودة.
4	إدخال التقنيات التكنولوجية وتشجيع الطلبة على استخدامها في عملية التعليم. إدخال كل ما هو جديد من برامج ومقررات في عملية التعلم لتلبية حاجات المجتمع.
5	التأكيد على حاجات المعلمين والإداريين ومتطلبات التدريب ووضع البرامج المناسبة لتحقيقها.
6	اختيار ذوي الكفاءة في القيادة لاجراء عمليات التطوير والتغيير المطلوب في مؤسسات التعليم.
7	تطوير أساليب التقييم وعدم التركيز على النواتج النهائية. تعدد أساليب التقييم وتنوعها لتقييم أداء المعلمين. تشخيص نواحي القوة والقصور عن طريق التزود بالتغذية الراجعة.
8	التأكيد على عملية الاتصال والتواصل وتحقيق التعاون المستمر بين مستويات المؤسسة التعليمية. التأكيد على تشجيع المنافسة الشريفة بين الاقسام ونبذ المنافسة التي تؤكد على الانانية.
9	العمل على توفير متطلبات تحقيق الجودة وتحقيق زيادة رضا العاملين الوظيفي.
10	التأكيد على النوعية في الانجازات التي يحققها المعلمون وليس التركيز على الكم.
11	استخدام نظام الحوافز والمكافآت بناءاً على انجازات العاملين بالعمل. تقييم العاملين وفق رؤية مستقبلية وفي ضوء عمليات التحسين المستمر وليس على المدى القصير.
12	إقامة الدورات التدريبية المستمرة لتحسين أداء الموظفين.
13	التأكيد على احداث التغييرات المستمرة في المؤسسة التعليمية ولجميع العاملين. اختيار الموظفين وتوعيتهم بأن الجودة ليست نزوع أو ثروة أو رغبة إدارية إنما هي إلتزام مستمر نحو التحسين للمخرجات والارتقاء بمستوى الخدمات.
14	تحفيز الموظفين وتشجيعهم باستمرار على تطوير أدائهم ومهاراتهم بالعمل.

جوزيف جوران : (Joseph Juran)

يعدُّ من الرواد الاوائل الذين تبنا مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكان يشدد على أن مهمة الجودة في المؤسسة التربوية هي وضع البرامج والخدمات التي تلبي حاجات الطلاب والمجتمع وقد عرف الجودة بأنها الملائمة للاستخدام كما أن مفهوم الجودة عنده يشتمل على عناصر التخطيط والتنظيم والتحكم (عطية، 2008).

ويرى جوران أن تطبيق الجودة في المؤسسة يقتضي مجموعة من الإجراءات التي تلزم تحقيق الجودة داخل المؤسسة وهي :

- تزويد أفراد المؤسسة بثقافة الجودة والحاجة للتطوير .
- وضع أهداف محددة لتحسين الجودة في المؤسسة تكون معروفة لدى العاملين.
- وضع خطة تنظم العمل بموجبها وتوزيع الادوار والمسؤوليات.
- إخضاع جميع العاملين إلى برامج تدريب مستمرة.
- تنفيذ المشروعات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه عمل المؤسسة.
- رفع تقارير تتسم بالصدق عن سير العمل وانجازاته.
- توضيح المفاهيم لجميع أفراد المؤسسة وخلق حالة من الفهم المشترك
- المحافظة على روح الفريق وقوته في العمل. (جودة، 2004).

فيليب كروسبي (Philip Grosby)

أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية (Zero Defect) وله مؤلفات عديدة وأهمها الجودة خالية العيوب (Quality free) وأكد على التحسين المستمر ووضع أربعة عشرة خطوة لعمليات التحسين المستمر حيث أكد على التزام الإدارة بمبدأ الجودة على المدى الطويل، تشكيل فرق خاصة تسمى فرق

الجودة، تحديد المشاكل الحالية والمحتملة التي تعاني منها المنظمة، حساب تقديرات وكلف الجودة، نشر ثقافة الجودة وأهميتها بين العاملين في المؤسسة، إيجاد الحلول للمشكلات، التأكد من خلو البرامج من العيوب والتخلص منها منذ الوهلة الأولى، تشجيع العمل الجماعي المشترك من أجل التحسين المستمر، إستخدام نظام الحوافز لاستثارة دافعية العاملين، تهيئة سجلات المعلومات والبيانات وإدامتها بشكل دائم ومستمر، التأكيد على عمليات التدريب والتعليم للعاملين بالجودة، التأكيد على الإنتاج بشكل صحيح من الخطوة الأولى، نشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر بين العاملين، والإبلاغ عن المشكلات التي تحول دون تحقيق الجودة (الفضل، والطائي، 2004)

ويذكر جودة (2004) أن ما يخص التعليم بالنسبة لفكرة العيوب الصفية تظهر من خلال نتائج الامتحانات وانخفاض نسبة النجاح وما يتطلبه إعادة الامتحان من تكاليف وجهود بخصوص وقوع الأخطاء في قطاع التعليم فتكون مهمته تحسين الجودة في بناء الأنظمة وتصميم العمليات بطريقة تضمن تحقيق الجودة.

فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم

هناك مجموعة من العناصر الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تسهم في تحقيقها في المؤسسة التعليمية كما أشار (أبو النصر، 2008) حيث أن فلسفة الجودة في المجال التعليمي تركز على استثمار كافة الطاقات والمواهب والموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات الطلبة وأولياء الأمور وكذلك تلبية متطلبات المجتمع فهي فلسفة ذات معالم جديدة وتتضح فيما يأتي:

- قبول التغييرات الحاصلة والتعامل معها باعتبارها شيء جديد وحقيقي
- التركيز على جودة الخدمات المقدمة للطلبة داخل المؤسسة التعليمية
- التأكيد على الطالب باعتباره العنصر الأساسي والمهم داخل المؤسسة

- توثيق العلاقة وإقامة الصلات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لضمان تأييدهم الى جانب المؤسسة التعليمية

- تشجيع العمل التعاوني وتقوية روح الفريق داخل المؤسسة التعليمية

- توفر البيانات والمعلومات المتكاملة عن المؤسسة والعاملين فيها

- التأكيد على القيادة الفاعلة وأسلوبها المتبع داخل المؤسسة التعليمية

وذكر السامرائي والآخرون (2012) هناك مجموعة من العناصر الأساسية لفلسفة إدارة الجودة

الشاملة والتي تتمثل فيما يأتي:

- وضع وتحديد الأهداف التي تتلائم مع نظام إدارة الجودة الشاملة

- التأكيد على عملية التغيير والإبتعاد عن الخوف بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة

- وضع برامج تدريبية فاعلة ومتطورة تتناسب مع نظام الجودة الشاملة في الجامعة

- التأكيد على التزام الادارة العليا وتبنيها لأساليب قيادة فاعلة ومؤثرة وتقديمها للدعم اللازم

- مشاركة الأفراد في جميع خطوات العمل والإبتعاد عن الأساليب الفردية

- عدم التوقف عند ماضي المنظمة وحاضرها وإنما التطلع نحو المستقبل والإهتمام بعملية التخطيط

الإستراتيجي

- إزالة العراقيل والمشكلات التي تعرقل سير العمل وتحقيق الأهداف والإعتماد على سياسات أكثر

واقعية

ويذكر سيد علي (2010) أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبنى في ضوء عدة محاور أهمها:

- الهيكل التنظيمي : تتكون النظم في الإدارة من مستويات متعددة وتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة من خلال التكامل والترابط والتنسيق في العمل إضافة الى قنوات تواصل واتصال مفتوحة مما يسهم في زيادة الانتاج بأقل تكاليف وتحسين الاداء وبالشكل المطلوب
- التركيز على احتياجات العملاء: وذلك بتوفير كافة الامكانيات وتلبية المتطلبات وتنمية قدراتهم ومهاراتهم للحصول على انتاجية ذات كفاءة عالية
- حسن إدارة الأفراد: يقتضي هذا المحور تدريب الأفراد وتعليمهم وتشجيع روح المنافسة واثارة الدافعية نحو الإبداع واستثمار طاقاتهم الكامنة من خلال العمل بأسلوب الفريق والعمل على تطوير وتغيير ثقافة الأفراد بالمؤسسة
- جودة حياة العمل : يعتبر العمل هو الأساس في حياة الأفراد بالمؤسسة ونجاحه يكون عن طريق اشباع حاجات الأفراد وبث روح التعاون والثقة واستثارة دافعيتهم
- جودة القيادة : تعتبر القيادة من العناصر ذات التأثير الكبير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تحسين الاداء وتهيئة القوى البشرية لخدمة المجتمع

مداخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية

- ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يتطلب العديد من المداخل التي يجب الاعتماد عليها ومن هذه المداخل كما ذكر (زيدان، 2010) ما يأتي :
- تدعيم اللامركزية : لغرض تحقيق فاعلية كبيرة في المؤسسات التعليمية تسير معظم هذه المؤسسات بإتخاذ اللامركزية أسلوباً لها من أجل تحقيق الرضا لدى العاملين وزيادة كفاءتهم ودفعهم نحو المزيد من الجهد

- مدخل الإدارة بالإستثناء : حيث تستخدم القيادات في المؤسسة التعليمية هذا الأسلوب لرفع الكفاءة الإدارية وخاصة فيما يتعلق بالاعمال الجديدة غير المتكررة أو النمطية حيث يكرسون جهودهم نحو الأمور المهمة أما الأمور الأقل أهمية تمرر من خلال التفويض فيها
- إدارة الوقت : للوقت أهمية كبيرة وقد أخذت الكثير من القيادات الادارية تخطط بجدية لاستثماره على أكمل وجه وتجنب كل ما من شأنه إهدار وضياع الوقت
- مدخل الإدارة بالأهداف : حيث يشترك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والعمل بروح معنوية عالية من أجل تحقيقها والوصول الى النتائج المطلوبة.
- وذكر حمادات (2007) أن هناك العديد من المداخل التي من شأنها تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية وفي مقدمة هذه المداخل ما يأتي :
- المدخل الكلي الشامل : والذي ينظر الى المؤسسة كوحدة واحدة متكاملة ومترابطة في جميع مستوياتها ومراحلها
- مدخل التغيير الفكري : والذي يهدف الى إعداد الأفراد وتغيير سلوكياتهم وأفكارهم
- المدخل الفلسفي : حيث يتطلب من الإدارة القيام بمنع وقوع الأخطاء وعدم التركيز على مبدأ التفقيش
- مدخل الرقابة الذاتية : حيث أن الجودة تنبع من داخل الفرد ولا تفرض عليه من الآخرين
- مدخل العمل الجماعي القائم على روح الفريق والتعاون وليس العمل بشكل فردي
- مدخل المشاركة : يقوم على مشاركة الأفراد ومساهماتهم في كافة المستويات والمراحل بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة
- المدخل التنافسي : تتضمن زيادة قدرة المؤسسة على التنافس ورفع كفاءتها باستمرار وبدون توقف

- المدخل التخطيطي : يقوم على تخطيط وتنظيم وتحليل كل أنشطة المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق التحسين المستمر لها

تعريف ادارة الجودة الشاملة في التعليم

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع التربية والتعليم لا يسير بنفس المعدلات التي يسير بها قطاع الصناعة والزراعة والخدمات وغيرها من المجالات الأخرى، ففي الحقل التربوي تتمثل إدارة الجودة في قدرة المؤسسات التعليمية على تلبية متطلبات المجتمع وإحتياجاته وتحقيق رضاه عن مستوى الخريجين حيث يعتبر هؤلاء المنتج النهائي.

وعرفت الفتلاوي (2008) إدارة الجودة الشاملة أنها تعني توجه جميع العاملين والنظم والسياسات والمناهج والعمليات من أجل خلق ظروف مواتية للإبداع لضمان تلبية المتطلبات التي تهيء للمخرج بلوغ المستوى المرجو من التميز وللمستفيد الانتفاع والرضا"

وذكر الزيات، ومجيد (2007) "بأنها أسلوب عمل متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم. أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً أساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.

وذكر أبو الهيجاء (2007) بأن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي تلك العملية الإدارية التي تهتم بالتركيز على خدمة الطلبة كعملاء وذلك من خلال تطوير وتدريب عضو هيئة التدريس بهدف الحصول على مواصفات معينة بناءً على مقاييس معينة عن أي نقطة في العملية التعليمية بإعتبار المؤسسة التعليمية وبما تحتويه من أفراد وحدة واحدة.

وعرّف عامر (2007) إدارة الجودة الشاملة بأنها تعني مدى التحقق للأهداف التربوية في ضوء ما رُسم من برامج تعليمية في الخريجين بشكل يحقق رضا المجتمع حيث يعتبر المجتمع المستفيد الأول من العملية التعليمية.

وعرّفها ريلي (Riley, 1993) بأنها عملية تحوّل تستخدمها المنظمة لإدارة الأعمال فيها حيث تتضمن تضافر الجهود وتركيزها من أجل التحسينات المستمرة لجميع الوظائف من أجل تحقيق رضا العميل.

وتعتبر الجودة الشاملة تعزيزاً للطرق التقليدية من أجل القيام بالعمل وهي تقنية مثبتة لضمان المنافسة في العالم، وفلسفة ومنهجية والتي تمثل أساساً لعملية تحسين المنظمات بشكل مستمر، والتي تتطلب المشاركة والمساهمة من جميع المشاركين في المؤسسة للعمل معا لتحقيق منافع وفوائد على المدى البعيد للمجتمع بأكمله (Bocket & Brookes,2008)

ويرى الباحث بما أن المجتمع يعيش اليوم في عصر التحولات والتطورات السريعة فإن ذلك يوجب الإهتمام بالمؤسسة التربوية لمواكبة هذه التطورات وبشتى الوسائل والأساليب ومن بين هذه الوسائل اعتماد الجودة الشاملة لكي يتم التحسين الشامل والمتكامل للعملية التربوية من خلال التأكيد على مدخلاتها والعمليات التربوية الجارية فيها لضمان تحقيق مخرجات ذات جودة عالية.

مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يستند إلى مجموعة من المبادئ حيث أن إدارة الجودة الشاملة عملية ممتدة لا تنتهي وتشمل المؤسسة التعليمية بكل مكوناتها حيث تسعى لإدخالهم في منظومة التحسين المستمر والتأكيد على أن الأعمال انجزت بالصورة الصحيحة من

الخطوة الأولى والتركيز على تلافي الأخطاء وحدثها وبالتالي إدارة الجودة تتضمن مجموعة مبادئ وهي كما يلي :

• **المبدأ الأول : التركيز على العميل (Focus on customer)**

يجب على المؤسسات أن تتفهم جميع إحتياجات العملاء وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية وتسعى لتحقيقها،والعملاء هنا هم (الطالب – المجتمع – سوق العمل) الذي سوف يعمل الخريجون به.

• **المبدأ الثاني : القيادة (Leadership)**

حيث تعمل القيادات التعليمية على تحديد الرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية وتحقيقها داخل المؤسسات التعليمية وتوفر المناخ المناسب لذلك والتركيز على تقليل الجهود والتكاليف المطلوبة

• **المبدأ الثالث: مشاركة العاملين (people involvement)**

يتوجب المشاركة الجماعية والتعاونية لجميع العاملين في التعليم وعلى كافة المستويات كل حسب موقعه وهذا ما سيؤدي الى الاندفاع الكامل نحو العمل وبالتالي يسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات والقدرات الكامنة للعاملين من أجل خدمة المؤسسة التعليمية ومصالحها.

• **التركيز على الوسيلة :**

هذا يمثل الفرق الأساسي بين مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز على المنتج وحل المشكلات وبشكل أولي

• **المبدأ الخامس : اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والمعلومات**

حيث تتخذ القيادة الفاعلة قراراتها بخصوص جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وتقديم المقترحات والاستنتاجات في ضوءها خدمة لصالح المؤسسة.

- المبدأ السادس : التحسين المستمر : يجب أن يكون للمؤسسات التعليمية أهداف ساعية نحو التحسينات المستمرة وبشكل دائم ومتواصل

- الاستقلالية (Autonomy)

حيث تعتمد ادارة الجودة الشاملة على مبدأ الاستقلالية والقدرات المتوفرة.

ومن خلال هذا المبدأ يجب على المنظمة التركيز على العميل (الطالب) في الغرفة الصفية، حيث يعتبر الاستاذ والطالب فريقاً، والأعمال التي يقوم بها الفريق تعتبر عملية تحسين للطالب ولشخصيته، وفي هذه الحالة يعتبر الطالب زبون للأستاذ، وتكون المؤسسة التعليمية هي المسؤولة عن تقديم التعليم على المدى البعيد، وذلك من خلال تعليمهم كيفية التواصل بشكل ممتاز، وتعليمهم كيفية توظيف الجودة بكل عمل يقومون به (البيلاوي، والآخرين 2008).

أهداف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

ان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومن هذه الأهداف كما ذكر أبو النصر (2008) ما يأتي :

- تحقيق الأداء العالي في كافة المجالات
 - وضع الإجراءات لإدارة الجودة الشاملة والتي يجب أن تتميز بالبساطة والوضوح.
 - المراجعة المستمرة للتخلص من الأخطاء وتقليلها وتجنب عمليات الهدر.
 - استخدام وسائل ومقاييس متنوعة ومتعددة.
 - التأكيد على تحقيق عنصر المنافسة وتطوير أساليب المواجهة.
- كما أن هناك أهداف للجودة الشاملة في التعليم العالي وتشتمل على ما يأتي :
- وصف وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات لجميع العاملين كل حسب طاقاته وهذا يؤدي إلى تطوير النظام الإداري بالجامعة
 - الإهتمام بالمرجات الجامعية والمتمثلة بالطلبة، وتطوير مستوياتهم على جميع الأصعدة الأكاديمية، الإجتماعية، التربوية، النفسية.
 - تحسين الأداء لدى الأكاديميين والعاملين ورفع مستواهم من خلال التأكيد على عمليات التحسين المستمر.
 - تهيئة المناخ المناسب والذي يشجع على التعاون والتكاتف لدى جميع العاملين والإهتمام بالعلاقات الإنسانية.
 - تحقيق مبدأ المشاركة والتعاون للتخلص من مبدأ الإنفراد بالسلطة الذي يؤدي إلى تطوير العملية الإدارية في الجامعة.

- تحقيق التكامل لجميع عناصر التعليم الجامعي والنظرة الشاملة للإهتمام بعمليات التحسين المستمر لجميع المعنيين والعاملين من أجل الوصول إلى مخرجات ملائمة (الكسجي 2012). ويرى الباحث من خلال ما سبق ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة الوعي لدى العاملين في القطاع التعليمي ورفع مستوى أدائهم وتوطيد جانب العلاقات الإنسانية بين جميع مستويات وأقسام المؤسسة إضافة إلى تحقيق الاستقرار والإطمئنان والرضا الوظيفي.

أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي

هناك العديد من الأسباب التي دفعت إلى الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومن هذه الأسباب إزدياد الفجوة بين الدول النامية والدول المتقدمة وذلك بسبب أخذ الأخيرة مبدأ إدارة الجودة الشاملة في التعليم مما دفع الدول النامية إلى تبني مبدأ إدارة الجودة الشاملة، لذلك فقد لجأت الكثير من الدول إلى الأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين مخرجات العملية التربوية والتعليمية وليس الإهتمام فقط بالجانب الكمي. كما أن التطورات التكنولوجية الهائلة التي عملت على تحدي العقل البشري دفعت تلك الشعوب إلى التنافس في عمليات الإرتقاء بنظمها التعليمية لكونها الأداة الرئيسية لتقدم المجتمعات وإعداد الأجيال الكفوءة والقادرة على مواجهة الحياة. حيث يعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق وكسب رضا الطلبة بإعتبارهم المستفيدين من العملية التربوية والتعليمية (عطية، 2008).

كما أشار ميدل (Middle, 2001) أن هناك العديد من الأسباب التي دعت مؤسسات التعليم العالي لاستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة كمنهج عمل لها، ومن أبرزها تنوع أهداف تلك المؤسسات وتعددتها إضافة إلى زيادة الطلب على تلك المؤسسات وتنوع مستويات الشهادة التي تمنحها كما أن تعدد بيئات التعلم (كليات، جامعات، مكتبات) وكذلك ظهور التعليم الخاص وزيادة الطلب من قبل

أعضاء الهيئة التدريسية على الإنتقال بين تلك المؤسسات كل هذه الأسباب أدت إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي.

وذكر سرحان (2012) بأن هناك العديد من الأسباب وراء الإهتمام المتزايد بتبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حيث تعتبر هذه المؤسسات من الروافد الأساسية التي تمد المجتمع بالقوى العاملة المؤهلة والمدرّبة، كما تعمل على إعداد الأفراد وإكسابهم المهارات البحثية والقدرة على الاكتشاف والتحليل للوقائع بأسلوب علمي وإتاحة الفرص للتوسع والتطور الاجتماعي وتتيح المساهمة في بناء المؤسسات الأخرى بالمجتمع.

ويذكر عبد الرحيم (2010) أن هناك العديد من المبررات والأسباب وراء التطبيق والأخذ بالجودة الشاملة ويمكن إيجازها على النحو التالي:

- التقدم العلمي والتكنولوجي: حيث تتأثر مؤسسات التعليم بالثورة التكنولوجية والتغيرات الحاصلة وبالتالي فمن الواجب على هذه المؤسسات القيام بإعداد الأفراد بالشكل الذي يكونون فيه قادرين على مواجهة هذه التحديات على اعتبار أن مؤسسات التعليم العالي هي أداة تطوير المجتمع
- الإنفجار المعرفي: إن التوالد السريع للمعرفة وتدفعها كماً ونوعاً في كافة نواحي الحياة يفرض على المؤسسة التعليمية الاستمرار من خلال عمليات التطوير والتعليم والتدريب للمحافظة على العنصر البشري ومهاراته وفعالياته ليتسنى له التعايش مع العصر ومتابعة كل ما هو جديد
- يتجلى الهدف الرئيسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم في تحقيق رغبات المستفيدين من العملية التربوية والتعليمية وهم الطلاب بالدرجة الأساس وكذلك المعلمون والإداريون وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

هناك العديد من المتطلبات التي لا بد من توفرها في المؤسسات التربوية لكي تستطيع التعامل مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالشكل السليم والقابل للتطبيق على أرض الواقع وليس مجرد مفاهيم نظرية ومن هذه المتطلبات كما أشارت مجيد، والزيات (2008) على الإدارة العليا نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تأييدها، إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة للمؤسسة بين جميع الأفراد وتغيير القيم والمبادئ التنظيمية بما ينسجم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، العمل على التجديد والتطوير التربوي من خلال تدريب المعلمين والمشرفين واستخدام أساليب متطورة في التقويم، التأكيد على المشاركة الجماعية وبذل الجهود المشتركة لتحسين العمل والأداء، التأكيد على الأساليب الحديثة لتطوير وتدريب الأفراد وبشكل مستمر، مراعاة احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين في المؤسسة وكذلك الخارجييين والمتمثلين بالجمع المحلي، تشجيع العاملين وتعويدهم على استخدام التقويم الذاتي للأداء، وإعطاء الصلاحيات للعاملين والابتعاد عن الفردية في اتخاذ القرارات والنظام المركزي المتشدد.

وذكر كوستينغ (Costing, 1994) بأن هناك العديد من المتطلبات لإدارة الجودة الشاملة حيث أن تطبيق إدارة الجودة يتطلب تهيئة الأساليب والوسائل في كافة النواحي والبنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية في داخل الجامعة وخارجها وكذلك تهيئة المناخ المناسب وأن يكون هناك قناعة تامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم كونه من المفاهيم الحديثة والتي قد تجهل الإدارة أهميته إضافة إلى أن العمل يتطلب وضع استراتيجيات الجودة في المقدمة قبل هذه الأدوات والأساليب وتوجيه الأفراد نحوها.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من المميزات التي تحققها إدارة الجودة الشاملة إلا أنها لا تكاد تخلو من الصعوبات التي تعترضها وتؤدي إلى فشلها ، وتتمثل هذه الصعوبات كما أشار (صالح، 2014) بأنها تكمن عند مراحل الاعداد في اقتناع العاملين بضرورة التغيير وهنا تكون الادارة حازمة ومتحمسة لتشجيع العاملين بضرورة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك عدم إقتناع الجهات التنفيذية بالحاجة للتغيير مما يتطلب الامر تقليل مقاومتهم وإقناعهم بضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة حيث تعمل على تحسين المستوى في المؤسسة، إضافة الى أن هناك العديد من المشكلات والتحديات في مرحلة التقييم من حيث تخصيص الوقت والأموال اللازمة لإجراء عملية التقييم. كما أن تدريب الأفراد في المؤسسة يتطلب تضافر الجهود من قبل جميع العاملين. اضافة الى أن موضوع إدارة الجودة الشاملة يتسم بالحدثة في الكثير من البلدان وخاصة النامية منها. وعدم كفاية الاساليب والوسائل المستخدمة لقياس الجودة وضعف نظام الاتصال والتواصل بين مستويات المؤسسة والعاملين فيها. وكذلك بناء العديد من برامج الجودة من دون إجراء التعديلات المستمرة عليها عجز الادارة عن تفهم ادوارها الجديدة.

وأشار الشرقاوي (2002) إلى أن هناك معوقات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وذكر منها ما تأتي:

- ضعف القناعة من قبل الإدارة وقلة الدعم والمشاركة.
- التأكيد على النتائج السريعة والمستعجلة.
- علمية البدء الخاطئ للعمل وعدم التخطيط له.
- إبداء المقاومة للتغيير من قبل الأفراد.
- كذلك المركزية في الإدارة والتقييد للحريات.

- التقليل للتجارب في المؤسسات الأخرى.
- الإعتقاد من قبل البعض بتكلفة الجودة وأنها تؤدي إلى الإهدار.
- سوء الفهم من قبل الكثير بعدم إمكانية تطبيق إدارة الجودة في قطاع التعليم.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تتطلب تهيئة المؤسسة ادارياً واجتماعياً وتنظيماً حيث أنها ليست بالعملية السهلة كما تتطلب توافر القناعة التامة لدى الادارة العليا بأهمية الجودة وتقديم الدعم الكافي لها وجعل الجودة في مقدمة الإستراتيجيات التي تعمل الادارة بموجبها، وتمر عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة كما أشار (الطائي والآخرين، 2009) بمراحل نوجزها بما يأتي:

- مرحلة إقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:تتمثل هذه المرحلة في قبول الإدارة لهذا النظام في المؤسسة وهنا يبدأ المديرون تطبيق برامج التدريب المتخصصة بالجودة.
- مرحلة التخطيط: يتم وضع الخطط التفصيلية والفرعية للتنفيذ وتحديد الموارد اللازمة للعملية التطبيقية.
- مرحلة التقييم: حيث تنفذ برامج الجودة وفقاً للخطوات المرسومة والأهداف الموضوعية والمحددة لها ويتم تقويم واجراء التعديلات بناء على التغذية الراجعة.
- مرحلة التنفيذ : تتطلب هذه المرحلة اختيار الأفراد ذوي الكفاءة والقدرات اللازمة لعملية تنفيذ المهام بدقة وتقديم لهم أحدث الأساليب التدريبية.
- مرحلة تبادل الخبرات ونشرها: حيث يتم هنا استثمار الخبرات للاستفادة منها في تحقيق الأهداف .

التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

تتطلب عملية التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة بالجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية شجاعة وجرأة القادة التربويين للتحول نحو الأفضل من خلال ضبط المدخلات للنظام التعليمي من أجل التحسين المستمر للمؤسسات التعليمية ويتطلب هذا الأمر كما ذكر أبو الهيجاء (2007) أساليب وطرق لإدارة الجودة الشاملة في التعليم وهذه المداخل أو الطرق السبعة (The seven approach) هي كما يلي :

- الإستراتيجية (strategic) : يتضمن هذا المدخل على أن تكون هناك خطط وتنبؤات مستقبلية لدى القادة عن وضع المؤسسة خلال السنوات الخمسة القادمة ويجب التأكيد على عملية التدريب في هذا المجال.
- الهياكل (Structures): يتضمن إعادة الهيكلة التنظيمي للمؤسسة وتحديد الأدوار والمسؤوليات وإنشاء فرق العمل.
- النظام (System): العمل على وضع نظام جديد لتحسين العمليات والتأكيد على المخرجات وإيجاد الابتكارات الجديدة التي تسهم في ذلك.
- العاملون (staff): التأكيد على حاجات ومتطلبات العاملين وإشباعها والتعامل معهم باحترام شخصياتهم والتأكيد على جانب العلاقات الانسانية في العمل.
- المهارات (skills): الإهتمام بعمليات التدريب والتأكيد على قدرات ومهارات العاملين والتي تسهم في عمليات التحسين المستمر.
- النمط (Style) إتباع النمط القيادي الذي يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

- القيم المشتركة (shared value) : العمل على إيجاد الثقافة التنظيمية التي تلائم الجودة الشاملة وعمليات التطوير المستمر.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من المزايا للمؤسسات التعليمية كما ذكر (السامرائي، والناصر، 2012) وتتمثل هذه المزايا فيما يأتي :
- تطوير الأداء في المؤسسة للمدرسين والعاملين وتحقيق رضاهم
- تحقيق متطلبات المستفيدين وزيادة رضاهم من طلبة وسوق العمل عن كفاءة مخرجات التعليم
- منح الجامعات ميزة تنافسية على كافة المستويات المحلية والعالمية
- تحسين مستوى الخريجين
- بناء ثقافة جديدة تؤكد على التحسين المستمر في كافة المجالات والنواحي
- ازدياد مكانة الجامعة والطلب عليها في السوق الداخلي والخارجي للعمل
- القضاء على البطالة من خلال إحداث التوازن بين متطلبات سوق العمل والكفاءة الخارجية للجامعات

أبعاد الجودة (Quality Dimensions)

- هناك العديد من الأبعاد لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كما ذكرها أبو فارة المشار إليه في (بوزيان، 2015)، ومن هذه الأبعاد ما يأتي :
- الكفاءة (الجدارة) competence : يتطلب هذا في المؤسسات التعليمية توفير كافة المتطلبات للأفراد لكي يتجهوا إليها وذلك من خلال توفير المهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية بمستوى مرتفع

- الإعتمادية (Reliability) : تتضمن تقديم المؤسسات التعليمية للخدمات بدرجة عالية من الإعتمادية وهذا ينعكس من خلال عمليات الأداء للجامعة بشكل عام
- المجاملة (التعامل) Courtesy : ينبغي أن يسود المؤسسة التعليمية علاقات قائمة على أساس الإحترام المتبادل والتعامل الجيد وفقاً للأسس الأخلاقية والمهنية والتنظيمية والتي تحفظ للأفراد مكانتهم وهيبتهم
- الاستجابة (Responsiveness) : يتضمن مرونة المؤسسة التعليمية وقدرتها على الإستجابة لكافة التغيرات السريعة
- فهم الزبائن (Understanding customers) : يتطلب هذا البعد الوقوف على حاجات الطلبة وفهمها ومراعاة متطلبات سوق العمل حيث يعكس دور الجامعة في تلبية متطلبات وطموحات الطلاب والمجتمع والتوقعات المستقبلية
- الأمان (Security) : يتطلب توفير الخدمات في جو خالي من المخاطر حيث تعتبر الجامعة حرم أمن حيث تعمل على تشكيل قوة متخصصة للحفاظ على أمن الجامعة وكذلك تم تحديد أعداد الطلبة ضمن الطاقات الإستيعابية للجامعة للحيلولة دون اكتظاظها لأن ذلك ينعكس على الجوانب الصحية والنفسية للطلبة
- المصداقية (Credibility) : يتعلق هذا المحور بمدى قدرة الجامعة على الوفاء والإلتزام بتعهداتها للطلبة قبل وأثناء الإلتحاق بها وتلبية الوعود المقطوعة لهم
- إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة (Accessibility) : يتطلب هذا البعد من الجامعة مراعاة مجموعة من الأمور من حيث موقع الجامعة ومساحتها لضمان وصول الطلبة وكذلك عمليات النقل وتوفير السكن الملائم والحفاظ على الهدوء والسكينة لكي يتمكن الطلبة من القيام بواجباتهم

- الإتصالات (communication) : يتطلب فتح قنوات الاتصال بين الطلبة والجامعة لكي يتسنى لهم تلقي التعليمات وعرض مشكلاتهم وآرائهم وأفكارهم مما يؤثر على التغذية العكسية التي تساهم في عمليات التطوير والتحسين
- التجسيد المادي للخدمة (Tangibility) : لكي تحقق الخدمات الجامعية أهدافها يجب أن تكون ظاهرة وملموسة من قبل الطلبة وتتمثل هذه الخدمات من خلال توفير القاعات الدراسية أو المختبرات والأدوات والوسائل المرئية والمسموعة وغيرها.

معايير إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي

هناك معايير لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي كما ذكرها (زيدان، 2010) والتي تتمثل

فيما يأتي:

- جودة الطالب: حيث يعتبر العنصر الأساسي في العملية التعليمية وقد أنشأت هذه المؤسسة لخدمته ورعايته في كافة الجوانب .
- جودة عضو هيئة التدريس: ان عضو هيئة التدريس له دور أساسي في نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها فلا بد من تأهيله علمياً وتطوير كفاءاته التي يمتلكها من أجل إثراء العملية التعليمية.
- جودة البرامج التعليمية وطرائق التدريس: من حيث شمولها واستيعابها لمختلف التطورات الحديثة ومدى اسهامها في تكوين شخصية الطالب وصقلها.
- جودة المباني وتجهيزاتها من حيث المكان والموقع والتهوية والإضاءة والمختبرات وغيرها من المستلزمات الضرورية حيث تعتبر البيئة التعليمية من العوامل المؤثرة في الاداء.

- جودة الإدارة واللوائح والتشريعات القانونية : ان نجاح إدارة الجودة الشاملة يتوقف على مدى إلتزام القيادة العليا ببرامج الجودة ويتطلب من هذه الادارة تقديم الدعم اللازم ومواكبة التغيرات الحاصلة والعالم المتغير.

- جودة الإنفاق التعليمي : حيث يمثل الإنفاق مدخلاً مهماً وبدونه يقف النظام عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية.

- جودة تقييم الأداء التعليمي تتطلب عملية رفع كفاءة التعليم الجامعي وتحسين جودة الإهتمام بكافة عناصر الجودة والمشملة على الطالب وهيئة التدريس والبرامج وطرائق التدريب وهذا بحاجة الى معايير لتقييم كل عنصر ويشترط أن تكون هذه المعايير شاملة ومحدودة وواضحة وسهلة الإستخدام.

ويذكر العبادي، والطائي، والاسدي (2008) أن هناك معايير عديدة لادارة الجودة الشاملة والتعليم الجامعي وتتمثل فيما يأتي :

- جودة عضوية هيئة التدريس (Quality of Member of faculty) : لا شك أن عضوية التدريس لها دور هام في تحقيق أهداف العملية التعليمية وإنجازها ويتطلب تأهيلاً علمياً بالشكل الذي يسهم في إثراء العملية التعليمية وفق لما هو مخطط لها ويتطلب توافر مجموعة من السمات الشخصية والكفايات المهنية والخبرات الموقفية وكذلك الكفاءة العلمية ومهارات الاتصال وغيرها.

- جودة الطالب (Quality of student)

الطالب هو المحور الأساسي في العملية والتي أنشئت من أجله وهنا يتم التركيز على تأهيله وإعداده في كافة الجوانب لكي يتمكن من استيعاب المعرفة ويكون قادراً على الإبداع والإبتكار وبالتالي يستطيع خدمة مجتمعه.

- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريب (quality of Educational programs and teaching) (,methods) : من حيث شمولها ومرونتها ومواكبتها للتطورات العالمية واسهامها في بناء وتكوين شخصية الطالب.

- جودة المناهج (Curriculum quality)

يتضمن تطورها مجموعة من الخطوات منها :

- تحديد استراتيجية التعلم : وذلك بموجب إطار محدد لسياسات تعليمية مع مراعاة التكامل والوقت

الملائمين وهنا يتعين مراعاة خاصيتين هما :

- وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء من خلال التركيز على العلاقات الداخلية بين

مستويات النظام وبين البيئة وكذلك مع النظام التعليمي ككل

- وجود التركيز على التجديد والذي يجب ان يكون بشكل كامل وشامل لجميع المستويات التعليمية

- دراسة الواقع الحالي في ضوء الاستراتيجية المرسومة يتضمن ذلك دراسة طرق التدريس واساليبه

وإعداد المعلمين.

- التخطيط : وهو عملية منظمة تهدف الوصول الى تحقيق الأهداف المرسومة خلال فترة معينة في

ضوء الامكانات المادية والبشرية المتوفرة وهدفه تسهيل عملية التنفيذ والتغيير والتمويل للعملية

التعليمية

- جودة البيئة المحيطة (Quality of the surrounding Environment)

يتضمن هذا الجانب دراسة المجتمع من حيث طبيعته وصفاته وعدد سكانه وثقافته السائدة للتعرف على

المشكلات البيئية التي يعاني منها للتوجه نحو حلها ومعالجتها.

ويرى حمودة (2008) بأن محاور إدارة الجودة الشاملة تتضمن

- جودة المباني وتجهيزاتها (quality of Educational Buildings and Equipment)

يشكل محوراً هاماً من محاور العملية، إذ يتم التفاعل بين جميع عناصر النظام داخلها وجودة المباني وتجهيزاتها وموقعها وحداتها له أثر كبير على جودة التعليم ومخرجاته.

- جودة الوسائل والأساليب والأنشطة (Quality of Methods and Activities) يتضمن هذا

الجانب استخدام التقنيات الحديثة من قبل القيادات التربوية لمساعدتهم في عمليات التخطيط والتنظيم بالمؤسسة التعليمية.

- جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح (quality of Educational Administration

(Legislation

ان للقيادة في المؤسسة دوراً هاماً وكبيراً لدعمها لإدارة الجودة الشاملة وتقديم الإسناد والتعزيز

لها.

- جودة الانفاق التعليمي (Quality of Educational funding and spending)

يتضمن الانفاق محوراً هاماً ورئيسياً اذ بدونها تقف المؤسسة حائرة وعاجزة ولا تستطيع تحقيق انجاز اي هدف.

- جودة تقييم الأداء التعليمي (Quality of Educational performance Evaluation)

المطلوب هنا رفع كفاءة التعليم الجامعي وتحسين جودته من خلال الإهتمام بكافة عناصره المتضمنة الطالب وأعضاء هيئة التدريس، طرائق وبرامج التدريس وهذا بحاجة إلى معايير لتقييم كل عنصر من هذه العناصر وهذه المعايير يجب أن تكون شاملة وواضحة ومحددة

مضامين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

هناك مجموعة مضامين تخص إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية كما أشار

اليها (عطية، 2008) وهي كما يأتي:

- الشمول : تتضمن عملية التطوير في المؤسسة التعليمية بكاملها ولا تقتصر على جانب معين

وانما تكون شمولية لجميع أبحاثها من حيث أهدافها وهيكلها وأساليب العمل فيها

- الإعتماد على الأسلوب التعاوني والجماعي في العمل من حيث أن انجاز الأعمال يعتمد على

المواهب والقدرات للعاملين وتعاونهم فيما بينهم

- الحرص الدائم على إستمرار عمليات التطوير والتحسين في المؤسسة التربوية حيث كلما تم إنجاز

مهمة معينة يتطلع الأفراد إلى المستويات الأعلى الأخرى

- الحرص على تقليل الأخطاء وأداء العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى من أجل تقليل التكلفة

وتحقيق رضا المستفيد من العملية التعليمية

- حساب تكلفة الجودة في المؤسسة التربوية لتشمل جميع الأعمال وعمليات التقييم إضافة الى

سمعة المؤسسة بين المستفيدين وتكاليف الأخطاء

ذكرت بوزيان (2015) أن هناك مجموعة مضامين لمؤسسات التعليم العالي تتضمنها إدارة

الجودة الشاملة وأهمها ما يأتي :

- التأكيد على أسلوب العمل التعاوني وقدرات ومواهب العاملين لأهميتها في عمليتي التطوير

والتحديث

- تقليل الأخطاء وأداء العمل بصورة صحيحة من أول مرة مما يؤدي الى انخفاض الكلفة وزيادة

رضا المستفيدين من العملية التعليمية

- إعتقاد النهج الشامل والمتكامل لكافة المجالات في النظام التعليمي
- الدقة والحرص في حساب التكلفة ولجميع الأعمال في المؤسسة التعليمية
- التأكيد على عمليات التحسين بشكل مستمر
- الإهتمام بالنواتج الكلي للمؤسسة التعليمية (الخريجين في المجتمع وعمليات البحث العلمي المشاركات والاسهامات في المجتمع)

مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

هناك عشر محكات تصف خصائص نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كما ذكرها سرحان (2012) تستخدم لتوضيح درجة تحقيق الأهداف ومراقبة التغيير في النظام التعليمي وتوضيح مدى التشابه والإختلاف في المجال التربوي وبالتالي فهي تسعى لإعداد مخرجات تعليمية قادرة على مواجهة التغييرات الحاصلة نتيجة التقدم والتطور الهائل وهذه المحكات هي كما يأتي :

- الإدارة الاستراتيجية (strategic Management)

حيث تعمل على رسم سياسة المؤسسة ووضع الخطط التي تحدد مسيرتها وتتضمن هذه الخطط رؤية المؤسسة ورسالتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها ومؤشرات الأداء اضافة الى مصادر المعلومات وتوضع في بداية كل عام جامعي

- نوعية أداء الجودة (Quality Management)

تتمثل في قدرة المؤسسة على توفير الخدمات للمستفيدين وتحقيق رغباتهم وتوقعاتهم من متعلمين وسوق العمل وأكاديميين وغيرهم

- التسويق ورعاية العاملين (Marketing and customer care)

يجب تحديد حاجات ومتطلبات سوق العمل والمتعلمين من أجل تقديم التدريب والتعليم اللازمين وبشكل فاعل لتحقيق رضا المستفيدين ومتطلباتهم

- تطوير الموارد البشرية (Human Resources Development)

لا بد من تقديم التدريب والتطوير المستمر للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام والأعمال بفاعلية وبشكل صحيح

- تكافؤ الفرص (Equal opportunity)

يجب أن تكون هناك فرص متكافئة لجميع العاملين والمتعلمين وسوق العمل في المؤسسات التعليمية حيث أن ذلك يعمل على زيادة الرضا لدى الجميع مما ينعكس على تحسين مستوى الاداء

- الصحة والسلامة (Health and safety)

هنا لا بد من توافر بيئة صحية آمنة لجميع العاملين والمتعلمين في المؤسسة

- الإتصال والإدارة (communication and administration)

لا بد أن تكون قنوات الإتصال مفتوحة بين الادارة والعاملين لتحقيق احتياجاتهم وانتقال المعلومات بشكل انسيابي على جميع المستويات.

- خدمات الإرشاد (Guidance and services)

يتضمن التأكيد على الحاجات الإجتماعية والنفسية والاكاديمية وتحديدها والعمل على إشباعها وتحقيقها

- تصميم البرنامج وتنفيذه (program Design and Delivery)

يتم في هذه المرحلة دراسة متطلبات سوق العمل ووضع البرامج الدراسية وطرائق التدريس المناسبة والتركيز على حاجات المتعلمين واختيار الأنشطة المناسبة وفق قدراتهم واستعداداتهم

- التقييم لمنح الشهادات (program Design and Delivery)

تمنح الشهادات والتأهيل العلمي للمتعلمين الذين حققوا مؤشرات ومتطلبات لمنح المؤهل

ويذكر عبد الرحيم (2010) أن هناك مؤشرات لجودة الخدمات التعليمية يمكن تلخيصها بما

يأتي:

- التطوير والتحسين بشكل مستمر للعمليات في الإعداد والأداء

- تقليل الأخطاء والوقاية منها

- تحقيق المزيد من الرضا لدى المستفيدين من خارج وداخل المؤسسة التعليمية

- الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة

- تحقيق المستويات العالية للطلبة على الصعيد التربوي والتعليمي

- التشابه بين نظام التعليم السائد ونظام إدارة الجودة الشاملة

- المحافظة على المدرسة وممتلكاتها والعناية بمظهرها بشكل عام

نماذج الجودة الشاملة

يوجد الكثير من النماذج لإدارة الجودة الشاملة في المجال الجامعي ومنها ما يأتي :

- نموذج جامعة ولاية أوريجون الأمريكية (Oregon state university)

قدم زاهر (2005) نموذجاً مقترحاً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي قامت به جامعة ولاية

أوريجون حيث وضعت نموذج مقارب لنموذج هوشن المستخدم من قبل شركة هوليت باكارد وقد

تميز هذا النموذج بميزات متعددة منها :

- التأكيد على الأنشطة المرتبطة بتبني إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي

- تحديد الحاجات اللازمة للتطوير كشرط أساسي

- تحديد أربعة شروط أساسية لتحسين الجودة وهي : الإدارة الاستراتيجية، تطوير المفاهيم بشكل أولي، إدارة العمليات والتطوير كمستوى ثاني، وإدارة المشروع، والتطوير كمستوى ثالث، وأخيراً إدارة المهمات والأعمال والتطبيق

- تحديد الحاجات لعمليات التقييم المستمر وبذل الجهود لعمليات تحسين الجودة

- وقد احتوى النموذج على خطوات رئيسية عديدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي:

- تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة وبدء التخطيط وتحديد الفلسفة المطلوبة وتعريف العاملين بها

- التقييم حيث يتم وضع خطة تقييمية والعمل على تنفيذها ومعرفة نقاط الضعف وتحديد ما يتطلب تطويره

- الإدارة الإستراتيجية وتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وتشكيل فرق العمل وتدريبها

- إدارة العمليات من خلال البدء في مشاريع التحسين وإختيار وتدريب القادة وتحديد الأولويات وتوجيه الجهود نحو التحسين

- التطوير لإدارة المشروع حيث يتضمن تخطيط المشروع وتنظيم أنشطته وتنفيذه ومراقبته

- العمل على تطبيق إدارة المهمات من خلال فرص التطوير والرقابة الذاتية للعاملين وتطوير العلاقات مع المستفيدين وتوفير قواعد البيانات للعاملين تخص مهاراتهم وأخيراً تقويم العمليات

- التقييم : يتم من خلال التقييم للعمليات والمشاريع والتعرف على أفضل الأداءات المستخدمة لاستخدامها في استمرارية وديمومة التطوير

لتجربة نموذج تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوريجون كان عليها أن تتبع

الخطوات التالية :

- دراسة مدخل وادارة الجودة ومقابلة من قام بتطبيقه وقراءة ما كتب عنه وإدخال الإدارة العليا بدورات تدريبية
- إجراء دراسة استطلاعية من خلال فريق يتم تشكيله لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة
- تحديد حاجات العملاء ومطابقتها مع رسالة الجامعة
- إجراء عمليات تطوير للإدارة العليا من خلال رسالة الجامعة ورؤيتها وتحديد الأولويات
- تشكيل فرق الإدارة اليومية للأعمال
- تحديد المشكلات والعوائق التي تؤثر على التطبيق
- إجراء تدريبات على مبادئ الجودة الشاملة
- إعداد التقارير وكتابتها لتقديم التغذية الراجعة
- نموذج جامعة Wisconsin – Madison
- ذكر الطائي والآخرين (2009) النموذج الذي تم بناءه من قبل مكتب تحسين الجودة في جامعة Wisconsin – Madison والذي يتضمن الخطوات التالية:
- إختيار أعضاء الفريق القائد الذي يقوم بإحداث التغييرات وإجراء عملية تدريبية وتعليمية حول الطرق المتبعة كي يتمكن من التوقف أو المضي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- تحديد رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها المراد تحقيقها
- تعريف الزبائن وبماذا تعمل وكيف ولمن تعمل وتحديد حاجاتهم ورغباتهم
- وضع وتحديد الرؤيا (vision) التي تتطلع لها المؤسسة
- تحديد ما يجب القيام به وتشخيص العمليات المطلوبة
- تهيئة الخطة التطويرية وتحديد الحاجات الأساسية للزبائن وتحديد العمليات المطلوبة

- تنفيذ مشروعات التطوير التي تحقق الحاجات الأساسية
- التدريب لجميع العاملين في المؤسسة وتعليمهم حول الطرق المتبعة
- التأكيد على عمليات التحسين المستمر ووضع الخطط اللازمة

الحاجة الى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة

تبرز أهمية الحاجة الى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة كونها موضوعاً يتسم بالحدثة وأثار اهتمام الكثير من الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول هذا الموضوع وتطبيقاته حيث يسهم في تطوير أداء المؤسسات وتحسين مخرجاتها ومن هنا برزت الحاجة للأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كونها من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعمل على إحداث التغيرات الشاملة وبشكل إيجابي كما تشبع حاجات المجتمع والطلبة وتقديم أفضل الخدمات التعليمية والاستشارية والبحثية ذات المواصفات الجيدة.

حيث تعد الجامعة القاعدة الأساسية في بيئة التعليم والتي ترفد المجتمع بكافة الكوادر المؤهلة والمدرية لقيادة عملية التحسين والتطوير، وهي المدخل الأساسي لكافة النشاطات بأبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية لذا يجب الاهتمام بجودة أداء هذه المؤسسات وعملياتها ومخرجاتها بشكل شامل ومتكامل. (الصريرة، والعساف، 2008)

الدراسات السابقة :

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة والمتعلقة بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وذلك من أجل الوقوف على أغراض هذه الدراسات وأهدافها والتعرف على النتائج التي توصلت إليها والاستفادة من الأساليب التي استخدمتها، وتم تناول الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية وترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وكما يأتي:

اجرى علاونة (2004) دراسة هدفت الى التعرف على مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الامريكية في فلسطين من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية فيها وفقا لمتغيرات الجنس والخبرة والكلية التي تخرج منها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة واختيرت الاستبانة كأداة لها كما بلغ حجم العينة (70) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الى نتائج منها ان درجة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الامريكية كانت عالية ولاتوجد فروق بين الذكور والاناث كما انه لاتوجد هناك فروق في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ومتغير الكلية.

وقام كنعان (2005) بإجراء دراسة لتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة. مقياس مقترح لتقويم الاداء التدريسي وتطويره في كلية التربية بجامعة دمشق، حيث هدفت الدراسة تحديد مهام عضو هيئة التدريس والمهارات الواجب توفرها لديه في ضوء متطلبات الجودة حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم اعداد مقياس لتقويم الاداء وتطويره ، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من اعضاء الهيئة التعليمية والبالغ عددها (23) عضواً من دون الاخذ بنظر الاعتبار الخبرة في التدريس بالكلية، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها ان اغلب افراد العينة لم يصل مستوى ادائهم الى النسبة المعيارية المحددة وكذلك تفاوت اداء الافراد في مجالات التقويم وغياب الدور الاجتماعي لعضو الهيئة التعليمية .

وأجرى العتيبي (2006)، هدفت الى تطوير أنموذج مقترح لادارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصور القيادات واعضاء هيئة التدريس لإمكانية تطبيقها، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (115) قائداً تربوياً وعضو هيئة تدريس في جامعة الكويت، وتوصلت

الى نتائج عديدة أهمها امكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

كما قام القريوتي والآخرين (2007) هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من حيث مدى انسجام العملية التربوية مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة كمفهوم حديث بالادارة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وكذلك شملت عينة الدراسة العينة الطبقيّة العشوائية من اعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراة من مختلف الكليات وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها أنه على الرغم من تهيئة الجامعة بمختلف المتطلبات المادية لإدارة الجودة الشاملة الا ان تطبيقا ليس بالمستوى الافضل كما انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في وجهات النظر وفقاً لمتغيرات الجنس او الجنسية او عدد سنوات الخبرة او التدريس بالجامعة او العمر بل فقط لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو التدريس (عربية أم أجنبية). واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ، ضرورة قيام إدارة الجامعة بعمل دراسة استقصائية لما يحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة رغم توفر الإمكانيات، والتسهيلات المادية الكبيرة التي تعتبر العائق الرئيسي أمام كثير من الجامعات التي تحاول تطبيق ذلك، وكذلك اوصت باهتمام المعنيين بالجامعة لتحسين العملية التربوية وتحقيق رسالتها على اكمل وجه

وأجرت قادي (2007) دراسة هدفت إلى معرفة مدى توافق برنامج الإعداد التربوي مع معايير الجودة الشاملة وأهم الصعوبات التطبيقية في كلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأجريت في المملكة العربية السعودية واستخدمت الاستبانة على عينة عددها (76) فرداً وتوصلت إلى النتائج التالية لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a < 0.05$) في الأقسام المشاركة في البرنامج في تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وكذلك ضرورة التحديث الدوري لأهداف ومقررات البرنامج في ضوء المستجدات العالمية .وأوصت بإنشاء موقع على الشبكة العنكبوتية خاص بإعداد إحصائيات عن برامج الإعداد التربوي وكذلك تبني المعايير المتقدمة في الرسالة كأداة للتقييم الذاتي لبرامج إعداد المعلمين في كليات التربية، وكذلك التحديث الدوري لأهداف مقررات البرنامج في ضوء المستجدات العالمية .

وقامت سهام (2007) بدراسة هدفت إلى مدى التزام الجامعات الحكومية السعودية بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من أجل توفير مخرجات ملائمة لسوق العمل السعودي، من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية السعودية .وكانت المسألة الرئيسية التي تناولتها الدراسة في هذا السياق، هي لمعرفة درجة التزام الجامعات الحكومية بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة واستخدمت في الدراسة استبانة أعدتها الباحثة، استناداً إلى الأدب النظري والتجريبي في هذا الميدان، أخذت عينة طبقية من أفراد مجتمع الدراسة وهم العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الرسمية السعودية، تم اختيارهم من أربع جامعات، بما يتفق مع الأسس الإحصائية العلمية المتبعة، وقد بلغ حجم العينة (187) فرداً .

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تبني معايير إدارة الجودة الشاملة واستثمارها في رؤية الجامعات وأنشطتها الداخلية، كانت متوسطة، وأن درجة تبني معايير إدارة الجودة الشاملة وأنشطتها في الجامعة من زاوية علاقتها بسوق العمل كانت متوسطة ايضاً .وأظهرت نتائج الدراسة كذلك، أن العمليات والإجراءات المبنية على معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة والهادفة إلى توفير مخرجات ملائمة لسوق العمل بالتعاون مع مؤسسات السوق ومجموعة من الأطراف والجهات التي تتشارك معاً في إنجاز المهمات كانت ضعيفة .

وأجرت الجاف (2008) دراسة هدفت الى معرفة درجة تطبيق مبادئ ديمينغ في ادارة الجودة الشاملة على كليات العلوم التربوية في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة تكونت من (104) عضة هيئة تدريس في الجامعات الاردنية الخاصة ، وتوصلت الى نتائج عديدة أهمها ان مبادئ ديمينغ لادارة الجودة الشاملة مطبقة في كليات العلوم التربوية واقسامها ولكن هذا التطبيق ليس بالشكل الكامل كما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات اعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات بالنسبة لتطبيق مبادئ ديمينغ تعزى لمتغير الجنس.

وقام أبو عامر (2008) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة (280) فرد واستخدمت الاستبانة التي تكونت من (71) فقرة وزعت على سبعة مجالات وهي القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، ورضا المستفيد وتوصلت إلى النتائج الى انه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجامعة، ولا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة وأوصت باستحداث عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل إدارة الجودة في الجامعة واشترك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي للجودة وكذلك عمل دليل إداري بالجامعة يهتم بالوصف الوظيفي لكل موظف .

وأجرى غانم (2008) دراسة هدفت الى التعرف على مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء كليات العلوم الادارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية من خلال تحسين الاداء للعمل وتنظيف فرق العمل وتحقيق الميزة التنافسية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي على العينة البالغة

(120) فرداً من جميع العمداء واعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم الادارية، واستخدمت الاستبانة كاداة للدراسة وتوصلت الى النتائج التالية، أن تطبيق نظام ادارة الجودة يعمل على تحسين الاداء وتطويره كما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول مدى تطبيق نظم الجودة في أداء الكليات وفقاً لمتغيرات الدراسة المستوى العلمي، الجامعة، التخصص وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية يشير الى ان بعض الجامعات تباينت من حيث الميزة التنافسية وكسب العاملين مهارات أداء العمل.

كما قامت اللميع (2010) بدراسة هدفت إلى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت حيث هدفت الى التعرف على مدى امكانية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت من وجهة نظر القيادات الجامعية ودرجة موافقة افراد العينة على بعض المقترحات لانجاح التطبيق لمعايير ادارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي في الدراسة و اعدت الاستبانة كاداة لها وبلغت العينة (159) فردا من القيادات الجامعية وتوصلت الى نتائج عدة منها اجماع افراد العينة على امكانية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت وكان اكثر المجالات لتطبيقها هو مجال القيادة و اقلها هو مجال المعلومات والتحليل كما انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مدى امكانية تطبيق المعايير تعزى لمتغيرات الجنس والجنسية ولكن كانت هناك فروقا ذات دلالة تعزى لمتغير طبيعة العمل وقدمت العديد من التوصيات لانجاح تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الكويت .

وأجرى القاضي والآخرين (2011) دراسة هدفت إلى معرفة آراء الإداريين لدرجة الجودة الشاملة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقة ذلك بمتغير الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ورؤساء الأقسام والإداريين وأجريت

على عينة (158) إداريا واستخدمت الاستبانة الموزعة على سبعة مجالات الفلسفة والسياسات والاستراتيجيات والأهداف والهيكل التنظيمي ونقطة العمليات وإدارة الموارد البشرية والمادية، والبيئة التنظيمية ونظام إدارة المعلومات، والقيادة الإدارية والتقويم والرقابة، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء الإداريين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء الإداريين في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع مجالات الدراسة ولصالح فئة العميد، وأوصت الدراسة بأن تبني عمادة شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية استراتيجية واضحة ومحددة لتطبيق مناهج الجودة وذلك لتحسين أدائها ورفع مستوى جودة الخدمات .

وأجرى النمراوي (2011) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تقبل مدرسي جامعة الزيتونة الأردنية لأدوارهم الجديدة كما تطرحها إدارة الجودة الشاملة في التعليم تم تطوير استبانة موزعة على أربعة أبعاد وأجريت على أفراد الدراسة البالغ عددهم (100) مدرس وتضمنت النتائج التالية على ان مدرسي جامعة الزيتونة لديهم مستوى مرتفع لتقبل أدوارهم الجديدة وفق نموذج جودة التعليم وكذلك تبين أن المدرسين الأقل خبرة أكثر تقلاً من زملائهم متوسطي وطويلي الخبرة كذلك تبين وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق المدرسين لنموذج الجودة وكذلك سيطرة الاختبارات على عقول الطلبة وأولياء أمورهم واعتبارها المعيار الأهم في تطوير تعلم الطلبة .وأوصت بالتحول نحو نموذج الجودة في التعليم وضرورة تغيير دور المدرس والطالب والهيئة التعليمية بما يتناسب ومعطيات هذا النموذج .

وقام الحراحشه (2011) بدراسة هدفت الدراسة تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت، وأثر كل من النوع الاجتماعي،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، على تقييم الأداء الجامعي. وتكونت عينة الدراسة من (122) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاء مستوى تقييم الأداء الجامعي بدرجة تقدير متوسطة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وأوصى الباحث بعقد دورات تدريبية على إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في الجامعة لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

قام المصدر (2012) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية والذي بلغ (35) عضواً . وتوصلت النتائج إلى أن كلية التربية تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة أعلى من المتوسط وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة بين الذكور والإناث من أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق مبادئ الجودة وأيضاً عدم وجود فروق بين الفئات العمرية، وكذلك عدم وجود فروق في تطبيق أبعاد الجودة تبعاً للرتبة الأكاديمية، وتبين وجود فروق في ابعاد النظام الإداري والهيئة التدريسية والبيئة التعليمية تبعاً لمتغير الجامعة المانحة للدرجة العلمية .

وأجرى دحلان (2013) دراسة هدفت إلى معرفة درجة توافر معايير الجودة الشاملة في برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كلية التربية في جامعة الأقصى في فلسطين، وتم بناء استبانة مكونة من (90) فرداً وموزعة على خمسة محاور واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأجريت على عينة (60) عضواً من أعضاء هيئة التريس وبالطريقة العشوائية وتوصلت الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة في

مدى توافر معايير الجودة الشاملة ببرنامج إعداد معلم اللغة العربية تعزى لمتغير التفرغ والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

الدراسات الأجنبية:

دراسة كلوسينسكي : (Klocinski, 2005) هدفت هذه الدراسة الى تحديد عوامل نجاح وفشل معايير تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بالادارة في مؤسسات التعليم العالي وبلغت العينة للدراسة (184) مؤسسة جامعية وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيعها بريدياً واستخدمت فيها الاسئلة المفتوحة ، وتوصلت الى نتائج كان من اهمها ان (74%) من المؤسسات لا تزال تطبق مبادئ ادارة الجودة الشاملة كذلك ان المؤسسات التي كانت ناجحة في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة كانت تحظى بدعم الادارة العليا والقيادة القوية والعمل بروح الفريق.

دراسة ويلسون : (Wilson,2006) هدفت الدراسة الى البحث في إدارة الجودة الشاملة وهذه الدراسة كانت نوعية) دراسة حالة (حيث حاولت ان تجد علاقات بين مختلف الاصدارات التي قدمتها المعايير العالمية (ISO) وادارة الجودة الشاملة.

واستخدمت منها (22) لقاءاً بالاضافة الى المتابعة الحثيثة للعاملين والطلبة وتضمنت (20) موظف بالاضافة الى (150) من الطلبة وقد اختيرت العينة (10%) و بالطريقة الطبقية وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية حيث بينت أهمية التوثيق قبل الشروع في التطبيق وبرزت أهمية التشارك في المعلومات وضرورة توثيقها كما أكدت على عملية التدريب واهميته وأكدت كذلك على رضا العملاء.

دراسة لوري (Laurie, 2004) بعنوان التحرك نحو مناخ الجودة في جامعة قبرص، هدفت الدراسة الى التحقق من مدى ادراك العاملين لمناخ الجودة في جامعة قبرص وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على اعضاء الهيئة الادارية والتدريسية وباستخدام الاسلوب الوصفي

التحليلي واعتمدت على تصنيف ليكرت وهو المناخ المتسلط المستغل، والمناخ المتسلط العادل، المناخ الاستشاري، مناخ الادارة الجماعية وتوصلت الى هدة نتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة النظر الادارية والتدريسية ولصالح الهيئة الادارية في مجالات التأثير الرسمي، والتعاون والبنية التنظيمية والتركيز على الطلبة، كما اثبتت وجود فروق ذات دلالة احصائية ترجع لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الاكثر.

اجرى ابوكي (2004) Aboki دراسة بعنوان مدى الحاجة الى ادارة الجودة الشاملة في ادارة الجامعات في اوغندا وهدفت الى اختيار مدى حاجة الجامعات الاوغندية الى تطبيق نظام اداري فعال حيث طبقت هذه الدراسة في (3) جامعات وقد استخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة وبلغت العينة (1010) فردا وتوصلت الى العديد من النتائج منها ان الجامعات الاوغندية تتبع النظام المركزي في الادارة وتحاول ادخال نظام ادارة الجودة الشاملة للعمل بموجبها لوجود الرؤية المستقبلية لديها واوصت بضرورة تبني ادارة الجودة الشاملة لاحداث التغييرات من اجل تحقيق المخرجات النوعية .

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تم جمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسة الحالية، والتي تتناسب مع هدف هذه الدراسة والتي تتناول مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان، وذلك لكي يتم تحصيل أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات، وقد تضمنت الدراسات السابقة عدة مواضيع هي :

1- موضوع ادارة الجودة الشاملة :

مثل دراسة علاونة (2004)، ودراسة كنعان (2005)، ودراسة العتيبي (2005)، ودراسة القريوتي والآخرون (2007)، ودراسة قادي (2007)، ودراسة سهام (2007)، ودراسة الجاف (2008)، ودراسة عامر (2008)، ودراسة غانم (2008)، ودراسة اللميع (2010)، ودراسة القاضي والآخرين (2011)، ودراسة النمراوي (2011)، ودراسة الحراشنة (2011)، ودراسة المصدر (2012)، ودراسة دحلان (2013)، ودراسة كلوكنسكي (klocinskie,2005)، ودراسة ويلسون (Wilson,2006) ودراسة لوري (laurie,2004)، ودراسة ابوكي (Aboki,2004) . وهو موضوع تم تناوله بشكل غير كاف حسب علم الباحث ، كما وقد جاءت هذه الدراسة أمتداداً لتوصيات الدراسات السابقة التي أوصت بضرورة دراسة إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تحسين المخرجات الجامعية.

2- حجم العينات المستخدمة في الدراسات السابقة :

لقد تباينت العينات التي إستخدمت في الدراسات السابقة ما بين (1010-23) عضو هيئة تدريس أما الدراسة الحالية فقد تميزت عن الدراسات السابقة بإستخدامها (125) عضو هيئة تدريس في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

3- أدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة :

لقد تعددت أدوات القياس في الدراسات السابقة ومنها الاستبانة، والمقابلة أما في الدراسة الحالية فقد تمت الإفادة من بعض الدراسات السابقة في دعم الأدب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وبناء أداة الدراسة، وقد رأى الباحث استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وهي الأنسب لهذه الدراسة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة ما يأتي:-

- بيان أهمية إدارة الجودة الشاملة حيث تعتبر الحل الأمثل لكثير من المشكلات الجامعية.
- بناء أداة الدراسة وهي (الاستبانة) ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة .
- الإفادة من الدراسات السابقة في إختيار الطرق والأساليب الاحصائية المستخدمة فيها لغرض استخدامها أو تبديلها لأغراض هذه الدراسة .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان حيث تعتبر هذه الجامعات من المؤسسات التعليمية التي تزود المجتمع بالكفاءات المؤهلة والمدربة وكذلك تميزت هذه الدراسة بتركيزها على رؤساء الأقسام باعتبارهم ممن يطبق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها كما أنها أن هذه الدراسة تميزت باستخدامها المجتمع في الجامعات الأردنية الخاصة بشكل كامل.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ولمجتمعها وعينتها والأداة المعتمدة في جمع البيانات وبنائها ودلالات صدقها وثباتها وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وعلى النحو الآتي:

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة كونه المنهج العلمي المناسب لها.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة العاصمة عمان كما يبينها الجدول التالي :

الجدول (3)

الجامعات التي شملها البحث وعدد الأقسام في كل منها

الرقم	الجامعة	عدد الأقسام	عدد اعضاء هيئة التدريس
1	جامعة الإسراء	3	22
2	جامعة البتراء	2	18
3	جامعة عمان العربية	3	23
4	جامعة الشرق الأوسط	2	12
5	جامعة الزيتونة	1	21
6	جامعة عمان الأهلية	2	12
7	العربية المفتوحة / طبربور	3	20
8	العلوم التربوية (الأونروا Unrwa)	2	12
	المجموع	18	140

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع افراده في الاقسام التربوية في الجامعات الاردنية الخاصة حيث تم توزيع (140) استبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (125) استبانة .

عينة الدراسة:

حيث تكونت عينة الدراسة من (125) عضو هيئة تدريس وحسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والرتب العلمية وكما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4)

عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

العدد	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
80	ذكر	الجنس
45	انثى	
125	المجموع	
43	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
45	5 سنوات - 9 سنوات	
37	10 سنوات فأكثر	
125	المجموع	
19	استاذ	الرتب العلمية
44	استاذ مشارك	
62	استاذ مساعد	
125	المجموع	

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة للدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل دراسة (القاضي وآخرون، 2011) والاستبانة المستخدمة في دراسة (العتيبي، 2013) والاستبانة المستخدمة في دراسة (صقر، 2013). إضافة إلى الأدب التربوي ذو العلاقة.

وتتكون الاستبانة بصورتها الأولية من (60) فقرة وكما تضمنت جزئين وهما:

الجزء الأول : يتعلق بالمعلومات العامة عن أعضاء الهيئة التدريسية وتمثل في الجنس وسنوات الخبرة والرتب العلمية.

والجزء الثاني : يتعلق بموضوع الدراسة مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث بعرض الأداة بصورة الأولية ملحق رقم (8) على عدد من الخبراء المختصين من ذوي الكفاءة في مجال التدريس والإدارة التربوية ملحق رقم (9) للتحقق من مدى ملائمتها لأهداف الدراسة وأي ملاحظات تطرح من قبلهم كما وقام الباحث بإجراء التعديلات الواردة على الأداة والمطلوبة من المحكمين، وقد تمت الموافقة بنسبة (80%) على كل فقرة وقد تم اجراء التعديلات على بعض الفقرات حيث تم حذف (11) فقرة لتصبح الاستبانة بصيبتها النهائية مكونة من (49) فقرة الملحق رقم (10).

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – re – Test). وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (15) فرد حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للأداة (0.90). وتم استخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام طريقة كرونباخ ألفا حيث بلغ (0.91) ، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ - ألفا) حسب مجالاتها

الرقم	المجال	معامل ثبات الاتساق الداخلي	معامل ثبات Test – Retest
1	البيئة التنظيمية	0.90	0.90
2	القيادة الادارية	0.81	0.78
3	التحسين المستمر	0.90	0.81
4	اعضاء هيئة التدريس	0.76	0.77
5	التركيز على الطالب	0.84	0.78
	الدرجة الكلية	0.91	0.90

متغيرات الدراسة :

1- الجنس: فئتان

ذكر انثى

2- الخبرة : ثلاثة مستويات

اقل من 5 سنوات 5- أقل من 10سنوات 10 سنوات فأكثر

3- الرتب العلمية : ثلاثة مستويات

استاذ مساعد استاذ مشارك استاذ

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات التي

تم جمعها في ذاكرة الحاسوب؛ لتحليلها ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وقد

استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1. للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية .
2. للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام الاختبار التائي.
3. للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم استخدام تحليل التباين الاحادي واختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق.

إجراءات الدراسة:

- 1- تطوير الأداة واستخراج الصدق والثبات.
- 2- الحصول على كتاب من الجامعة لغرض تسهيل مهمة الباحث.
- 3- تطبيق الأداة على مجتمع الدراسة.

4- تنظيم النتائج وتحليلها وتم استخدام المعادلة التالية لغرض معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

المستوى = $\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$

عدد المستويات

4 1-5

1.33 = $\frac{4}{3}$ = $\frac{1-5}{3}$ =

3 3

وبذلك يكون مدى كل مستوى على النحو التالي:

- المستوى المنخفض يكون في (1 - 2.33)

- المستوى المتوسط يكون في (2.34 - 3.67)

- المستوى المرتفع يكون في (3.68 - 5)

5- كتابة التقرير النهائي للرسالة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في

الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
3	التحسين المستمر	3.46	0.53	1	متوسط
1	البيئة التنظيمية	3.44	0.72	2	متوسط
2	القيادة الادارية	3.38	0.53	3	متوسط
4	اعضاء هيئة التدريس	3.37	0.57	4	متوسط
5	التركيز على الطالب	3.34	0.66	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.40	0.41		متوسط

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كان متوسطاً، إذ بلغت الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية (3.40) وانحراف معياري (0.41)، وجاءت مجالات الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.46 - 3.34)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "التحسين المستمر"، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.53) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "البيئة التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.72) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة قبل الاخيرة جاء مجال "اعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.57) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال "التركيز على الطالب" بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.66) وبمستوى متوسط.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال التحسين المستمر:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق

معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التحسين المستمر مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
29	يعمل رئيس القسم على توزيع المهام وإعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين في الأقسام.	3.72	1.14	1	مرتفع
27	يسعى رئيس القسم إلى تحسين المخرجات من خلال تحسين ظروف العمل لكافة العاملين.	3.65	0.90	2	متوسط
33	يعمل رئيس القسم على إيجاد برامج حديثة وفق تطورات معايير إدارة الجودة الشاملة.	3.64	0.90	3	متوسط
34	يسعى رئيس القسم لإجراء التحسينات المستمرة داخل الأقسام.	3.59	0.89	4	متوسط
28	يهتم رئيس القسم بمقترحات جميع العاملين للعمل على الاخذ بها.	3.56	0.80	5	متوسط
30	يقوم رئيس القسم بمراجعة دورية للبرامج والمناهج التربوية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.50	0.79	6	متوسط
32	يهتم رئيس القسم بعملية تطوير طرائق التدريس بشكل مستمر وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة	3.40	0.72	7	متوسط
31	يتابع رئيس القسم كافة الحاجات للطلبة وأعضاء هيئة	3.24	0.43	8	متوسط

				التدريس والعمل على توفيرها.	
متوسط	9	0.80	3.22	يسعى رئيس القسم الى تطوير وتحسين الأنشطة بدلاً من التركيز على النتائج.	26
متوسط	10	0.44	3.03	يهدف رئيس القسم إلى استقطاب أعضاء هيئة التدريس والإداريين من ذوي الكفاءات المتميزة	25
متوسط		0.53	3.46	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التحسين المستمر كان متوسطاً، إذ بلغت الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية (3.46) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع الفقرة (29) وفي المستوى المتوسط الفقرة (25)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72 - 3.03)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على " يعمل رئيس القسم على توزيع المهمات وإعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين في الأقسام."، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (27) التي تنص على " يسعى رئيس القسم إلى تحسين المخرجات من خلال تحسين ظروف العمل لكافة العاملين " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (26) التي تنص على " يسعى رئيس القسم الى تطوير وتحسين الأنشطة بدلاً من التركيز على النتائج " بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.80)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (24) التي تنص على " يهدف رئيس القسم إلى استقطاب أعضاء هيئة التدريس

والإداريين من ذوي الكفاءات المتميزة " بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.44) وبمستوى متوسط.

2. مجال البيئة التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق

معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال البيئة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يعمل رئيس القسم على تنظيم العمل إدارياً بالشكل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة.	3.82	1.20	1	مرتفع
2	يبدل رئيس القسم الجهود لتوفير كافة المتطلبات الإدارية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.	3.62	1.18	2	متوسط
3	يسعى رئيس القسم إلى كسب رضا الطلبة من خلال الخدمات التي يقدمها.	3.59	1.19	3	متوسط
5	يسعى رئيس القسم على جعل قنوات الاتصال مفتوحة مع الطلبة وتسهيل وصول آرائهم للمسؤولين في إدارة	3.52	1.18	4	متوسط

				الجامعة.	
متوسط	4	1.22	3.52	يهتم رئيس القسم بجعل أهداف القسم واضحة لدى العاملين فيه.	6
متوسط	6	1.18	3.46	يعمل رئيس القسم على تقديم الحلول المناسبة لشكاوى الطلبة وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة.	4
متوسط	7	0.83	3.39	يوفر رئيس القسم مناخاً تنظيمياً يشجع العاملين على العمل بصورة جماعية.	11
متوسط	8	0.81	3.36	يهتم رئيس القسم من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.	10
متوسط	9	0.86	3.33	يدعم رئيس القسم الجهود المميزة للعاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	9
متوسط	10	0.92	3.09	يتعامل رئيس القسم بشفافية مع العاملين.	7
متوسط	8	0.92	3.08	يمارس رئيس القسم استخدام الأساليب الحديثة لتطوير كافة الخدمات وضمن معايير الجودة.	8
متوسط		0.72	3.44	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في

الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال البيئة التنظيمية كان

متوسطاً، إذ بلغت الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية (3.44) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت

فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82 -

(3.08)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يعمل رئيس القسم على تنظيم العمل إدارياً بالشكل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة"، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.20) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يبدل رئيس القسم الجهود لتوفير كافة المتطلبات الإدارية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "يتعامل رئيس القسم بشفافية مع العاملين" بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.92)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "يمارس رئيس القسم استخدام الأساليب الحديثة لتطوير كافة الخدمات وضمن معايير الجودة" بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى متوسط.

3. مجال القيادة الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال القيادة الادارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
15	يسعى رئيس القسم من خلال إدارة الجودة الشاملة لدعم عمليات التطوير المستمرة .	3.94	0.90	1	مرتفع
23	يهتم رئيس القسم بتلقي الشكاوى المقدمة من الطلبة.	3.80	1.24	2	مرتفع
21	يعمل رئيس القسم على إزالة المعوقات التي تعترض تنفيذ المهمات.	3.68	1.22	3	مرتفع
14	تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل رئيس القسم يؤدي الى الاستخدام الأمثل للموارد (البشرية والمادية).	3.59	0.54	4	متوسط
13	تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل رئيس القسم يعمل على (تنظيم الوقت لإدارة الاجتماعات على نحو فعال).	3.55	0.55	5	متوسط
16	يسعى رئيس القسم من خلال إدارة الجودة الشاملة إلى تفعيل المشاركة في كافة الأقسام الإدارية.	3.38	0.73	6	متوسط
17	يقوم رئيس القسم باستخدام المنهج العلمي في صناعة القرارات.	3.34	0.72	7	متوسط
12	يشجع رئيس القسم على العمل التعاوني المشترك بين أعضاء هيئة التدريس من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة .	3.30	0.64	8	متوسط
22	يسعى رئيس القسم نحو توفير مناخ جيد للعمل.	3.29	1.04	9	متوسط
19	يعمل رئيس القسم على توضيح الرؤية الخاصة بالجودة الشاملة لدى أعضاء هيئة التدريس.	2.96	1.06	10	متوسط
18	يحرص رئيس القسم على وضع الخطط المستقبلية اللازمة لتنفيذ الأعمال.	2.94	1.03	11	متوسط
20	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشجع عمليات البحث والتطوير لجميع الواجبات والأعمال.	2.90	1.00	12	متوسط
	الدرجة الكلية	3.38	0.53		متوسط

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التحسين المستمر كان متوسطاً، إذ بلغت الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية (3.38) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94 - 2.90)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على "يسعى رئيس القسم من خلال إدارة الجودة الشاملة لدعم عمليات التطوير المستمرة"، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (23) التي تنص على "يهتم رئيس القسم بتلقي الشكاوى المقدمة من الطلبة" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.24) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (18) التي تنص على "يحرص رئيس القسم على وضع الخطط المستقبلية اللازمة لتنفيذ الأعمال" بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.03)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (20) التي تنص على "تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشجع عمليات البحث والتطوير لجميع الواجبات والأعمال" بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى متوسط.

4. مجال اعضاء هيئة التدريس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق

معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال اعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
39	يسعى رئيس القسم إلى تنمية قدرة أعضاء هيئة التدريس في استخدام التغذية الراجعة في العملية التعليمية.	3.65	0.90	1	متوسط
36	يسعى رئيس القسم الى جذب الكفاءات العلمية وإختيارها وفق التخصصات الدقيقة .	3.54	0.89	2	متوسط
35	يشجع رئيس القسم رفع مستوى المؤهلات العلمية لأعضاء هيئة التدريس .	3.36	1.23	3	متوسط
38	يراعي رئيس القسم من خلال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تلبية احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية.	3.34	0.75	4	متوسط
41	يعمل رئيس القسم على وضع برامج لمساعدة أعضاء هيئة التدريس المستجدين .	3.34	0.75	4	متوسط
40	يحقق رئيس القسم من خلال إدارة الجودة الشاملة تعزيز مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة من قبل اعضاء هيئة التدريس	3.27	1.00	6	متوسط
37	يسعى رئيس القسم إلى مساعدة اعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث الميدانية.	3.13	0.34	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.37	0.57		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال اعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، إذ بلغت الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية (3.37) وانحراف معياري (0.57)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 - 3.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (39) التي تنص على "يسعى رئيس القسم إلى تنمية قدرة أعضاء هيئة التدريس في استخدام التغذية الراجعة في العملية التعليمية."، بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (36) التي تنص على "يسعى رئيس القسم الى جذب الكفاءات العلمية واختيارها وفق التخصصات الدقيقة" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (40) التي تنص على "يحقق رئيس القسم من خلال إدارة الجودة الشاملة تعزيز مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة من قبل اعضاء هيئة التدريس " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.00)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (37) التي تنص على "يسعى رئيس القسم إلى مساعدة اعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث الميدانية" بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.34) وبمستوى متوسط.

5. مجال التركيز على الطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق

معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التركيز على الطلبة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
49	يسعى رئيس القسم لنشر الوعي الوطني والثقافي بين الطلبة .	3.66	1.09	1	متوسط
42	يعمل رئيس القسم من خلال تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على تلبية كافة احتياجات الطلبة.	3.65	0.89	2	متوسط
44	يشجع رئيس القسم من خلال تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة مبدأ المنافسة الايجابية بين الطلبة.	3.50	1.23	3	متوسط
43	يسهم رئيس القسم في استخدام مبدأ التعزيز ومكافأة الطلبة المتميزين.	3.49	0.95	4	متوسط
45	يسعى رئيس القسم من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لبناء علاقات انسانية بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.	3.28	1.01	5	متوسط
46	يوفر رئيس القسم خدمات الإرشاد والتوجيه للطلبة.	3.06	0.58	6	متوسط
48	يشجع رئيس القسم الطلبة على تحقيق مبدأ الضبط الذاتي.	3.04	1.29	7	متوسط
47	يركز رئيس القسم على متابعة مستوى التقدم الاكاديمي لدى الطلبة.	3.02	0.64	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.34	0.66		متوسط

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في

الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التركيز على الطلبة

كان متوسطاً، إذ بلغت الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية (3.34) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66 - 3.02)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (49) التي تنص على "يسعى رئيس القسم لنشر الوعي الوطني والثقافي بين الطلبة."، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (42) التي تنص على "يعمل رئيس القسم من خلال تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على تلبية كافة احتياجات الطلبة" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (48) التي تنص على "يشجع رئيس القسم الطلبة على تحقيق مبدأ الضبط الذاتي" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.29)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (47) التي تنص على "يركز رئيس القسم على متابعة مستوى التقدم الاكاديمي لدى الطلبة " بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.64) وبمستوى متوسط.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في

الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الجنس ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في

الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test)

ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

الفروق في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في مجالات الدراسة
تعزى لمتغير الجنس وفقاً لاختبار (t-test)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
البيئة التنظيمية	ذكر	80	3.20	0.73	5.251	*0.000
	انثى	45	3.85	0.49		
القيادة الادارية	ذكر	80	3.37	0.57	0.207	0.836
	انثى	45	3.39	0.47		
التحسين المستمر	ذكر	80	3.52	0.57	1.663	0.099
	انثى	45	3.35	0.46		
اعضاء هيئة التدريس	ذكر	80	3.45	0.62	1.924	0.057
	انثى	45	3.24	0.46		
التركيز على الطالب	ذكر	80	3.28	0.75	1.286	0.201
	انثى	45	3.44	0.46		
الدرجة الكلية	ذكر	80	3.36	0.45	1.500	0.136
	انثى	45	3.47	0.29		

تشير النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية

الخاصة تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.500) وبدرجة دلالة

(0.136)، وكذلك عدم وجود فروق في معظم المجالات، باستثناء مجال البيئة التنظيمية إذ بلغت قيمة

(ت) المحسوبة إذ بلغت (5.251) وبدرجة دلالة (0.000)، إذ كان الفرق لصالح الاناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في

الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الخبرة ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

الفروق في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في مجالات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.71	3.01	43	اقل من 5 سنوات	البيئة التنظيمية
0.64	3.57	45	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.61	3.76	37	10 سنوات فأكثر	
0.72	3.44	125	المجموع	
0.54	3.39	43	اقل من 5 سنوات	القيادة الادارية
0.45	3.30	45	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.62	3.45	37	10 سنوات فأكثر	

0.53	3.37	125	المجموع	
0.61	3.54	43	اقل من 5 سنوات	التحسين المستمر
0.45	3.34	45	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.52	3.51	37	10 سنوات فأكثر	
0.53	3.46	125	المجموع	
0.59	3.48	43	اقل من 5 سنوات	اعضاء هيئة التدريس
0.52	3.20	45	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.58	3.47	37	10 سنوات فأكثر	
0.57	3.37	125	المجموع	
0.76	3.30	43	اقل من 5 سنوات	التركيز على الطالب
0.54	3.10	45	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.53	3.67	37	10 سنوات فأكثر	
0.66	3.34	125	المجموع	
0.43	3.33	43	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.33	3.32	45	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.42	3.57	37	10 سنوات فأكثر	
0.41	3.40	125	المجموع	

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق

معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير

الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.57)، وجاء

اصحاب فئة(اقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وأخيراً جاء المتوسط

الحسابي لفئة (5 سنوات - 9 سنوات) إذ بلغ (3.32)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (14):

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البيئة التنظيمية	بين المجموعات	12.493	2	6.247	14.570	*0.000
	داخل المجموعات	52.305	122	0.429		
	المجموع	64.798	124			
القيادة الادارية	بين المجموعات	.463	2	0.231	0.807	0.448
	داخل المجموعات	34.969	122	0.287		
	المجموع	35.432	124			
التحسين المستمر	بين المجموعات	1.043	2	0.522	1.864	0.159
	داخل المجموعات	34.145	122	0.280		
	المجموع	35.188	124			
اعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	2.229	2	1.114	3.513	*0.033
	داخل المجموعات	38.696	122	0.317		
	المجموع	40.925	124			
التركيز على الطالب	بين المجموعات	6.648	2	3.324	8.554	*0.000
	داخل المجموعات	47.406	122	0.389		
	المجموع	54.054	124			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.544	2	0.772	4.995	*0.008
	داخل المجموعات	18.851	122	0.155		
	المجموع	20.395	124			

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى

لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (4.995)، وبدرجة دلالة (0.008) للدرجة الكلية وكذلك في المجالات (البيئة التنظيمية، اعضاء هيئة التدريس، التركيز على الطلبة)، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة احصائية في باقي المجالات.

ولمعرفة عائدة الفروق تعزى لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق

الجدول (15)

اختبار شيفيه للفروق في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	5 سنوات - 9 سنوات	اقل من 5 سنوات
البيئة التنظيمية	10 سنوات فأكثر	3.76	-	0.19	*0.75
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.57	-	-	*0.56
	اقل من 5 سنوات	3.01	-	-	-
اعضاء هيئة التدريس	الخبرة	المتوسط الحسابي	اقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	5 سنوات - 9 سنوات
	اقل من 5 سنوات	3.48	-	0.01	*0.28
	10 سنوات فأكثر	3.47	-	-	*0.27
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.20	-	-	-
	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	اقل من 5 سنوات	5 سنوات - 9 سنوات
التركيز على الطلبة	10 سنوات فأكثر	3.67	-	*0.37	*0.57
	اقل من 5 سنوات	3.30	-	-	0.20
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.10	-	-	-
	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	اقل من 5 سنوات	5 سنوات - 9 سنوات
	10 سنوات فأكثر	3.57	-	*0.24	*0.25
اقل من 5 سنوات	3.33	-	-	0.01	
5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.32	-	-	-	

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء:

- في الدرجة الكلية وفي مجال التركيز على الطلبة لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (اقل من 5 سنوات) وفئة (5 سنوات - 9 سنوات).

- وفي مجال البيئة التنظيمية جاء لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) وفئة (5 سنوات - 9 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (اقل من 5 سنوات).

- وفي مجال اعضاء هيئة التدريس جاء لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) وفئة (اقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (5 سنوات - 9 سنوات).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في

مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في

الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الرتب العلمية ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة

في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الرتب العلمية، ويظهر الجدول (16)

ذلك.

الجدول (16)

الفروق في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في مجالات الدراسة
تعزى لمتغير الرتب العلمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتب العلمية	المجال
0.78	3.23	62	استاذ مساعد	البيئة التنظيمية
0.61	3.63	44	استاذ مشارك	
0.64	3.65	19	استاذ	
0.72	3.44	125	المجموع	
0.53	3.35	62	استاذ مساعد	القيادة الادارية
0.51	3.36	44	استاذ مشارك	
0.62	3.49	19	استاذ	
0.53	3.37	125	المجموع	
0.54	3.45	62	استاذ مساعد	التحسين المستمر
0.50	3.39	44	استاذ مشارك	
0.57	3.62	19	استاذ	
0.53	3.46	125	المجموع	
0.57	3.34	62	استاذ مساعد	اعضاء هيئة التدريس
0.53	3.36	44	استاذ مشارك	
0.70	3.53	19	استاذ	
0.57	3.37	125	المجموع	
0.71	3.29	62	استاذ مساعد	التركيز على الطالب
0.59	3.36	44	استاذ مشارك	
0.69	3.43	19	استاذ	
0.66	3.34	125	المجموع	
0.37	3.33	62	استاذ مساعد	الدرجة الكلية
0.40	3.43	44	استاذ مشارك	
0.50	3.55	19	استاذ	
0.41	3.40	125	المجموع	

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الرتب العلمية، إذ حصل اصحاب فئة (استاذ) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.55)، وجاء اصحاب فئة(استاذ مشارك) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة(استاذ مساعد) إذ بلغ (3.33)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (17):

الجدول (17)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الرتب العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البيئة التنظيمية	بين المجموعات	4.980	2	2.490	5.078	*0.008
	داخل المجموعات	59.819	122	0.490		
	المجموع	64.798	124			
القيادة الادارية	بين المجموعات	.326	2	0.163	0.566	0.569
	داخل المجموعات	35.106	122	0.288		
	المجموع	35.432	124			
التحسين المستمر	بين المجموعات	.731	2	0.366	1.294	0.278
	داخل المجموعات	34.457	122	0.282		
	المجموع	35.188	124			
اعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	.521	2	0.260	0.786	0.458
	داخل المجموعات	40.404	122	0.331		
	المجموع	40.925	124			
التركيز على الطالب	بين المجموعات	.313	2	0.156	0.355	0.702

		0.441	122	53.741	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			124	54.054	المجموع	
0.110	2.243	0.362	2	.723	بين المجموعات	
		0.161	122	19.671	داخل المجموعات	
			124	20.395	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الرتب العلمية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.243)، وبدرجة دلالة (0.110) للدرجة الكلية وكذلك في باقي المجالات باستثناء مجال (البيئة التنظيمية) حيث ظهر فيه فرق دال احصائيا استنادا إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (5.078)، وبدرجة دلالة (0.008). ولمعرفة عائدة الفروق تعزى لمتغير الرتب العلمية تم استخدام اختبار شيفيه للفروق

الجدول (18)

اختبار شيفيه للفروق في مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الرتب العلمية

المجال	الرتب العلمية	المتوسط الحسابي	استاذ	استاذ مشارك	استاذ مساعد
البيئة التنظيمية	استاذ	3.65	-	0.02	*0.42
	استاذ مشارك	3.63		-	*0.40
	استاذ مساعد	3.23			-

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء لصالح فئة (استاذ) وفئة (استاذ مشارك) عند مقارنتها

مع فئة (استاذ مساعد).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة

عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في

الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في

الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كان متوسطاً، كما جاء في الجدول

رقم (6) وبمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.41)، وجاء في المرتبة الأولى مجال

"التحسين المستمر"، بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.46). وفي المرتبة الثانية جاء مجال "البيئة

التنظيمية" وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (3.44)، وجاء في المرتبة قبل الاخيرة مجال "أعضاء

هيئة التدريس" وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (3.37)، وجاء في المرتبة الاخيرة مجال "التركيز

على الطالب" وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (3.34). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن اهتمام

رئيس القسم ي الجامعات الأردنية الخاصة بمعايير إدارة الجودة الشاملة إلى حد متوسط وأن هناك

محاولات، من قبل هذه الجامعات لتحقيق الجودة في جميع عناصرها إلى حد ما. ويمكن أن تعزى هذه

النتيجة لوجود ثقافة متوسطة لدى رئيس القسم حول الجودة ودورها في تطوير العملية التعليمية. وتأتي

هذه الثقافة من خلال اهتمام وزارة التعليم العالي إلى حد ما بتطوير العاملين فيها وإقامة الدورات

المناسبة لكي يتم معرفة مفاهيم الجودة الشاملة بشكل كامل. ويمكن أن يعزى السبب أيضاً إلى مشاعر القلق التي تنتاب رئيس القسم من التغيير الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن أن يؤثر هذا التغيير في المصلحة الشخصية، أو قد يُبرز بعض السلبيات لدى رئيس القسم والتي لا يُرغب في إظهارها. كما يمكن أن يعزى السبب إلى قلة التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة وبالتالي يكون هناك عدم وضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى ضعف الخطط والإجراءات في التطبيق. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2006) ودراسة سهام (2007) التي جاءت متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علاونة (2004) التي جاءت نتیجتها عالية .

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

مجال التحسين المستمر:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التحسين المستمر كان متوسطاً، والذي جاء الرتبة الأولى كما في الجدول (7) بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.53) وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على " يعمل رئيس القسم على توزيع المهام وإعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين في الأقسام"، وبمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.14)، ويعزى ذلك الى مقدرة رئيس القسم في توزيع الصلاحيات وترتيب المهام وذلك من خلال خبرته الادارية والمعرفة الدقيقة في قدرة اعضاء هيئة التدريس وتصنيفهم بناء على خبراتهم وادارة المشاريع والمهام الموكلة اليهم مسبقا وتتفق هذه النتيجة المرتفعه مع دراسة أبو عامر (2008) والتي أوصت باستحداث عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل ادارة الجودة في

الجامعة واشتراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي، وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة (25) التي تنص على "يهدف رئيس القسم إلى إستقطاب أعضاء هيئة التدريس والإداريين من ذوي الكفاءات المتميزة، وبمستوى متوسط. وبمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.44)، وقد يعزى ذلك الى أن رئيس القسم يقوم دائماً بتطوير الأجهزة والمعدات والمناهج وتحديث محتويات المكتبة في القسم ويسعى نحو تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس ولكن يتطلب ذلك تقديم المزيد من الجهود لكي تتلاءم مع متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة وبما ينسجم ورسالة الجامعات الخاصة في الأردن. وتتفق هذه النتيجة المتوسطة مع دراسة سهام (2007) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تبني معايير ادراة الجودة الشاملة واستثمارها في رؤية الجامعات وانشطتها الداخلية كانت متوسطة .

مجال البيئة التنظيمية:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال البيئة التنظيمية كان متوسطاً، الذي جاء في الرتبة الثانية كما في الجدول رقم (8) بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.72)، و يعزى ذلك إلى أن مجال البيئة التنظيمية له دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى ضعف التخطيط الداخلي للأقسام التربوية من حيث كفاءة العاملين به وتحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويمكن أن يعود ذلك السبب إلى ضعف تشكيل اللجان وفرق العمل اللازمة لأداء المهام والواجبات. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " يعمل رئيس القسم على تنظيم العمل إدارياً بالشكل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة" وبمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.20)،

وقد يعزى ذلك الى الدرجة العلمية والكفاءة الادارية التي يمتلكها والى الخبرة العملية في مجال الادارة وتتفق هذه النتائج مع دراسة غانم (2008) والتي أكدت أن تطبيق ادارة الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (8) التي تنص على "يمارس رئيس القسم استخدام الأساليب الحديثة لتطوير كافة الخدمات وضمن معايير الجودة" وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.92)، ويعزى السبب إلى عدم التدريب على الأساليب الحديثة ومواكبة التطورات كما يمكن أن يكون السبب أن يكون هناك خوف من استخدام التقنيات الحديثة أو قد يكون السبب التمسك بالأساليب التقليدية وعدم الرغبة في الحياد عنها، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة سهام (2007) والتي أظهرت ان درجة تبني معايير ادارة الجودة واستثمارها في رؤية الجامعات وانشطتها الداخلية كانت متوسطة .

مجال القيادة الادارية:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال القيادة الادارية كان متوسطا، وقد جاء في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.53) كما في الجدول (9) وهذه النتيجة تدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على القيادة الإدارية ونمطها السائد والتي تمثل اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد جاءت الفقرة (15) التي تنص على "يسعى رئيس القسم من خلال إدارة الجودة الشاملة لدعم عمليات التطوير المستمرة"، وبمستوى مرتفع، حيث جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.90)، ويعزى ذلك إلى خبرة رئيس القسم في مجال الادارة ومدى ممارسته

للأنماط الإدارية إضافة إلى الصفات القيادية التي يتمتع بها والمقدرة على التعامل مع أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم وتحفيزهم نحو العمل، كما يمكن أن يعزى السبب إلى رغبة رئيس القسم في متابعة التطورات الحديثة الحاصلة وإدخالها في العمل، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (23) التي تنص على "يهتم رئيس القسم بتلقي الشكاوى المقدمة من الطلبة" وبمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.24)، ويعزى ذلك إلى أن اهتمام رئيس القسم بإزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الاهتمام بالطلبة ورعايتهم الرعاية الأبوية من خلال رؤساء الأقسام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Klocinski, 2005) كلوسينسكي والتي اكدت على أن المؤسسات التي كانت ناجحة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت تحظى بدعم الإدارة العليا والقيادة القوية والعمل بروح الفريق، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على "تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشجع عمليات البحث والتطوير لجميع الواجبات والأعمال" وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.53) وقد يعزى السبب إلى قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات التطوير ووضع الخطط اللازمة. ويمكن أن يعزى السبب أيضاً إلى اعتماد مبدأ المركزية والحد من الصلاحيات في تسيير العمل الإداري. كما يمكن أن يرجع السبب إلى عدم تفعيل دور المسائلة التي تضمن سير سلامة المسيرة الجامعية وتنفيذ خططها.

ويمكن أن يعزى السبب أيضاً إلى عدم تفعيل قنوات الاتصال والتواصل بين الجهازين الإداري والأكاديمي الذي يرتقي بالجامعات لأفضل المستويات. ويمكن أن يعود السبب أيضاً إلى اعتماد مبدأ المنافسة، كما يمكن أن يعزى السبب إلى أن رئيس القسم يقدم الدعم القليل والغير كافي

للجهود المبذولة لبعض العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا الدعم له الأثر الكبير في التطبيق.

مجال اعضاء هيئة التدريس:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وجاء في الرتبة الرابعة كما في الجدول رقم (10) وبمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (0.57)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (39) التي تنص على "يسعى رئيس القسم إلى تنمية قدرة أعضاء هيئة التدريس في استخدام التغذية الراجعة في العملية التعليمية"، وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (0.65) وبانحراف معياري (0.90) وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (37) التي تنص على "يسعى رئيس القسم إلى مساعدة اعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث الميدانية" وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (3.13) وبانحراف معياري (0.34)، ويعزى ذلك أن رئيس القسم يعمل على تنمية المهارات لدى أعضاء هيئة التدريس واستثارة دافعيتهم للعمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. ومراعاة احتياجاتهم ومتطلباتهم. والتعرف على المشكلات التي يواجهونها والعمل على حلها. كما يعمل على جعل قنوات الاتصال معهم مفتوحة. إضافة إلى أنه يقوم بإجراءات هادفة للبحث تعبر عن رؤيا وتطلعات مستقبلية وغير ذلك من الأمور التي تحرص عليها الجامعات الخاصة. إلا أنها مع ذلك لا ترتقي إلى معايير إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر بما يتلاءم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة ومبادئها كل هذه النتائج ادت الى ان يكون المستوى متوسطاً.

مجال التركيز على الطلبة:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التركيز على الطلبة كان متوسطاً، وجاء في الرتبة الأخيرة كما في الجدول (11) وبمتوسط حسابي (3.34)، وبانحراف معياري (0.66) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (49) التي تنص على "يسعى رئيس القسم لنشر الوعي الوطني والثقافي بين الطلبة"، وبمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (1.09)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (47) التي تنص على "يركز رئيس القسم على متابعة مستوى التقدم الاكاديمي لدى الطلبة " وبمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري (0.64) ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى أن رئيس القسم يقدم الإرشاد للطلبة والتوجيه ومتابعة سلوكهم. ومساعدتهم على حل مشكلاتهم ولكن لا يتم في إطار معايير إدارة الجودة الشاملة مما يتطلب إجراء التغييرات المطلوبة لذا فقد كانت هذه النتيجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث أن هذا الأمر لم يعطى الأهمية الكافية التي يستحقها، ويمكن أن يعزى إلى التهميش في بعض حاجات الطلاب ومشكلاتهم. كما يمكن أن يعزى السبب إلى عدم فتح قنوات الاتصال والتواصل مع الطلبة والتعرف على مشكلاتهم واحتياجاتهم. وتتفق هذه النتائج مع دراسة القاضي والآخرين (2011) .

مناقشة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى

لمتغير الجنس ؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الجنس، كما في الجدول رقم (12) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.500) وبدرجة دلالة (0.136) وكذلك عدم وجود فروق في معظم المجالات، باستثناء مجال البيئة التنظيمية إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (5.251) وبدرجة دلالة (0.000) إذ كان الفرق لصالح الاناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية ويعزى ذلك إلى أن الاناث مقدره من الذكور في العمل على اكثر من مهمه في نفس الوقت والاكثر تحملاً لضغط العمل . وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع العاملين والعاملات في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعرضوا لنفس الظروف وخاصة في مجال التدريب بصرف النظر عن جنسهم ذكوراً كانوا أم إناثاً، من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بها الجامعات الخاصة في الأردن وهذا الامر أوجد نوعاً من التشابه في وجهات نظر الاناث والذكور حول مختلف الموضوعات والقضايا المرتبطة بالتطوير الإداري ومنها درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد يكون السبب أن الإناث أكثر قناعة بمتطلبات البيئة التنظيمية والعمل على تلبيتها. كما يمكن أن يعود السبب إلى رغبة الجنسين في تقبل التطورات التكنولوجية والأساليب الحديثة المتطورة في الجامعة وكذلك يمكن أن يعزى السبب إلى تشابه الشهادات العلمية بين كلا الجنسين إضافة إلى أن الذكور والإناث يخضعون لنفس الأساليب التدريبية، وتتفق هذه النتيجة مع

نتيجة دراسة القريوتي والآخرين (2007) ودراسة الجاف (2008) في حين تختلف عن نتيجة دراسة القاضي والآخرين (2011).

مناقشة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الخبرة؟

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الخبرة، كما في الجدول رقم (13) إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (4.995) وبدرجة دلالة (0.008) للدرجة الكلية وكذلك في المجالات (البيئة التنظيمية، أعضاء هيئة التدريس، التركيز على الطلبة)، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات. وأن الفرق جاء في الدرجة الكلية وفي مجال التركيز على الطلبة لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (5 سنوات - 9 سنوات). وفي مجال البيئة التنظيمية جاء لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) وفئة (5 سنوات - 9 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات). وفي مجال أعضاء هيئة التدريس جاء لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) وفئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (5 سنوات - 9 سنوات). وقد يعزى ذلك إلى أن أصحاب الخبرة الطويلة من 10 سنوات فأكثر قد اكتسبوا معرفة أشمل واعمق لبعض جوانب التطوير وآلياته من الموظفين أصحاب الخبرات المتوسطة أو القليلة، وقد تكون تلك الخبرة جاءت من عدد الدورات التدريبية التي التحقوا بها، خاصة وأن الدورات التدريبية المتقدمة يتم إلحاق الموظفين القدامى بها وتكون الأولوية في الأغلب لهم وهذا أكسبهم المقدرة على الحكم على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة أكثر من غيرهم من

الموظفين، وايضا الى التمرس المستمر في التدريس والتطبيق العملي لمناهج التدريس ومواكبة التطور التعليمي في الجامعة . وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دحلان (2013)

مناقشة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الرتب العلمية ؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الرتب العلمية، كما جاء في الجدول رقم (14) إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.243) وبدرجة دلالة (0.110) للدرجة الكلية وكذلك في باقي المجالات بإستثناء مجال (البيئة التنظيمية) حيث ظهر فيه فرق دال احصائيا وأن الفرق جاء لصالح فئة (أستاذ) وفئة (أستاذ مشارك) عند مقارنتها مع فئة (أستاذ مساعد). وقد يعزى ذلك إلى الأستاذ في الجامعة ونتيجة لخبراته المختلفة والدورات التدريبية التي تلقاها والأبحاث العلمية التي قام بها حتى وصل إلى هذه الرتبة العلمية كل ذلك مكنه وجعل لديه المقدرة على تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الاقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة أكثر من أعضاء هيئات التدريس من ذوي الرتب العلمية الاخرى، والى ارتفاع مستوى تهيئة متطلبات الجودة في التعليم و متابعة العملية التعليمية وتطويرها وايضا تطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع نظرا لرتبته العلمية المرتبطة بالخبرة العملية . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المصدر، 2012).

التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فان الباحث يوصي بالاتي:

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً ولذلك يوصي الباحث ببذل المزيد من الجهود لتعزيز تلك المفاهيم وترسيخها بصورة أكبر لدى العاملين في الأقسام التربوية، وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ونشر أهدافها.
- لغرض رفع النتائج والمستوى يوصي الباحث بضرورة أن تعمل الجامعات الخاصة الأردنية على تنمية الكفاءات الإدارية والفنية لرؤساء الأقسام لديها وأعضاء هيئة التدريس من خلال إتاحة فرص النمو المهني وإحاقهم ببرامج تدريبية تلبى حاجاتهم العلمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام بعمليات التحسين المستمر أمر ضروري مما يتطلب التأكيد والمحافظة عليه وعقد المزيد من الاجتماعات والندوات لتوليد الأفكار الجديدة بشكل مستمر بحيث تسهم في عملية التحسين المستمر.
- اختيار رؤساء الأقسام والقادة الإداريين من ذوي الكفاءات الإدارية التي تتحلى بالصفات القيادية والقادرة على استيعاب الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- إجراء دراسة شبيهة بالدراسة الحالية تتناول الأقسام الأخرى في الجامعات الحكومية وفي محافظات أخرى في المملكة الأردنية الهاشمية.

أولاً: المراجع العربية:

- حديث نبوي شريف.
- أبو النصر، مدحت (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، ط1، مدينة النصر، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- أبو الهيجاء، شيرين أحمد (2007). إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط1، عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- أبو عامر، آمال محمود ومحمد (2008). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو النصر، مدحت محمد (2009). إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية، دار القمر للنشر والتوزيع: القاهرة.
- البهواشي، عبدالعزيز، والربيعي سعيد بن حمد (2005). ضمان الجودة في التعليم العالي مفهومها، مبادئها، تجارب عملية، ط1، عالم الكتب: القاهرة.
- بوزيان، راضية رايح (2015). إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي، ط1، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
- البيلاوي، حسن حسين، وطعيمة، رشدي أحمد، والنقيب، عبد الرحمن، والبندي، محمد بن سليمان، وسليمان العبد أحمد، وسعيد، محسن المهدي، وعبد الباقي، مصطفى أحمد (2008). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر.

- الترتوري، محمد، وجويحان أغادير (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الجاف، نظيمة أحمد (2008). درجة تطبيق مبادئ دميك في إدارة الجودة الشاملة في كليات العلوم التربوية بالجامعات الأردنية لخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- جودة، محفوظ أحمد (2004). إدارة الجودة الشاملة، ط2، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جويلي، إيمان (2013). إدارة الجودة الشاملة، تطبيق الجودة في التعليم والمجال الصحي، ومعايير نظام الجودة، والأدوات المستخدمة في مراقبة الجودة، ط1، الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.
- الحراحشه، محمد (2011). تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، عمان الأردن.
- الحريري، رافدة (2011). الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- حمادات، محمد حسن (2007). الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، ط1، عمان: دار الحامد للنشر.
- حمود، خضير كاظم (2005). إدارة الجودة الشاملة ، ط2 دار المسيرة للنشر، عمان الاردن.

- حموده، صباح سليم (2008). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة (ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
- خنفر، اياد عبدالاله، وخنفر، سليم محمد (2011). ادارة الجودة كمنهج اداري حديث في الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي - الامانة العامة. جامعة الزرقاء، الاردن.
- الداغستاني، محمد، (2008) القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ورقة نقدية مقدمة في اللقاء الثاني عشر للاشراف التربوي، 26-28/4 نيسان، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- دحلان، عمر علي (2013). "درجة توافر معايير الجودة الشاملة في برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كلية التربية بجامعة الأقصى". سلسلة العلوم الإنسانية 17 (2) 35-66.
- زاهر، ضياء الدين (2005). ادارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، ط1 ، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة .
- الزيات، محمد عواد، ومجيد، سوسن شاکر (2007). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زيدان، سلمان (2010). إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- السامرائي، مهدي صالح مهدي، والناصر، علاء حاكم محسن (2012). **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، ط1، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السامرائي، مهدي، (2007). **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سرحان، فتحي (2012). **إدارة الجودة الشاملة والاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة**، ط1، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع. القاهرة.
- سهام، علي (2007). **تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية السعودية وعلاقته بتوفير مخرجات ملائمة لسوق العمل السعودي**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية.
- سيد علي، أسامة محمد (2010). **التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده**، ط2، دار العلم والأبحاث للنشر والتوزيع، دسوق.
- سلمان، زيد منير (2008). **الدرجة الممارسة الحديثة في التعليم والتعلم الفعال**، ط1، دار الزايرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم (2002). **إدارة المدارس بالجودة الشاملة**، ط1، جامعة القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- شعبان، إياد عبد الله (2009). **إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحو ترشيح ثقافة الجودة وتطبيق معايير التمييز**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صالح، أمير عمر حسنين (2014). **جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الصرايرة، خالد أحمد، والعساف، ليلي (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 1 .
- صقر، علي فطيم عيد (2013).درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز اعداد رجال الاطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمدربين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
- الصليبي، محمود عيدالمسلم (2008).الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وادائهم، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، محمود فوزي، والعبادي، هاشم فوزي، (2009).إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عامر، طارق عبد الرؤوف (2007). معايير ونماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 4، 376-377.
- العبادي، هاشم فوزي دباس، والطائي، يوسف حجيم، والأسدي، أفنان عبد علي (2008). ادارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الرحيم، نجاح زكي (2010).الجودة الشاملة في التعليم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون.
- العتيبي ، محمد عبيد مسند (2013).درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في اقسام التربية البدنية من وجهة نظر الموجهين الفنيين ومديري المدارس الثانوية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الاوسط . عمان، الأردن.

- العتيبي ، نواف محمد(2006)، نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات واعضاء هيئة التدريس فيها لامكانية تطبيقها (اطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية ، عمان، الأردن.
- عطية، محسن علي (2008). الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
- علاونة، معزوز جابر (2004). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية، ورقة مقدمة الى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، رام الله ، فلسطين .
- العيشي، هناء محمود، (2013).فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي(الأساليب والممارسات، ط1، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
- غانم،فتح الله (2008) مدى تطبيق نظام إدارةالجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية.
- الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم (2008). الجودة في التعليم (المفاهيم والمعايير والمواصفات والمسؤولية، دار الشروق للتوزيع.، عمان الأردن.
- الفضل، مؤيد عبد المحسن، والطائي، يوسف حجيم (2004).إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، (منهج كمي) ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قادي، منال بنت عمار علي (2007).مدى توافق برنامج الاعداد التربوي مع معايير الجودة الشاملة، اهم صعوبات تطبيقه في كلية التربية بجامعة ام القرى من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ام القرى . المملكة العربية السعودية.
- القاضي، علا شفيق، والزيون ، محمد سليم (2011).درجة معايير ادارة الجودة الشاملة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الاردنية الرسمية . دراسات العلوم التربوية، 38 (4).

- القريوتي، محمد قاسم أحمد، المطيري، يوسف محمد (2007). "إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس". مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة 21 . (1)، 99-57 .
- الكسجي، فلسطين محمد أحمد (2012) *الجودة في التعلم عن بعد*، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كنعان، احمد علي (2005). *تطوير اداء اعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة: مقياس مقترح لتقويم الاداء التدريسي وتطويره في كلية التربية بجامعة دمشق ، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر، تطوير اداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، مج(1)، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس ، 264-236.*
- اللميع ، فاطمة محمد (2010). *امكانية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الكويت ، دولة الكويت .
- مجيد، سوسن شاكر، والزيات، محمد عواد (2008). *الجودة في التعليم دراسات تطبيقية*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المصدر، عبد العظيم (2012). *مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات* . الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20 (2) 415-379.
- الموسري، نعمان (2003). *جودة التعليم العالي بين الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة*، النشرة الإخبارية لجامعة البحرين.

- مجاهد، محمد عطوه، وبدبير، المتولي إسماعيل (2006). الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي مع التطبيق على كليات التربية. المكتبة العصرية للنشر: مصر العربية.
- نمرائي، زياد، (2011). "مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزيتونة الأردنية لإدخالهم الجودة كما تطرقت إدارة الجودة الشاملة في التعليم". مجلة جامعة دمشق ، 27 (2+1).

المراجع باللغة الأجنبية:

- **Aboki, N.(2004).integration of total quality management in the management of universities in Uganda** (electronic version) makerere journal of higher education 1,121-132 .
- **Becket & Brookes (2008). Qhality management precitice in higher education – what quality are we actually Enhancing.**
- **Costin, H. (1994). Reading in total quality management copyright,** by Har court Brace & Company, Sandigo, New York.
- **Klocinski, John Robert (2005) Evaluation of success and failure factors and critieria in the implementation of total manament principles in administration at selected institutions of higher education DAI-A60/07,** p. 2403.
- **Laurie, Loma (2004): Moving towards, aquality climate at the University of cyprus,** The international journal of education management, Vol 12, iss. 1, pp 14- 23.
- **Middle, hurst, R (2001). Auality assurance implications of new farms of higher eduction.** Eurpean network for quality assurance in higher education, Helsinki. Finlland.
- **Rilay, James, F. (1993). “Just Exactly what is total quality management”,** perasonal Journal, vol. 72, Feb., p. 32.
- **Wilson, Maria L. (2006). Total Quality Management (TQM) at University Centers.** A research Paper Submitted for the Fulfillment of the Requirements for the Master.

الملحقات

ملحق رقم (1)

تسهيل المهمة

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة

President's Office

الرقم: د/خ/٩٨/٢٦
التاريخ: ١٤/٣/٢٠١٥

عطوفة الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الإسراء المحترم

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى عطوفتكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط خالد مشعل سلطان يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهتم التربية والتعليم، علماً بأن أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لندرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا عطوفتكم بقبول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم




ملحق رقم (2)

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د/خ/٤٦/٧٩٧
التاريخ: ٨٤/٣/٢٠١٥

عطوفة الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة المحترم

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى عطوفتكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط خالد مشعل سلطان يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لندرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا عطوفتكم بقبول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة
أحمد ماهر سليم




هاتف 4790222 (00962 6) فاكس 4129613 (00962 6) ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد إلكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo

ملحق رقم (3)

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د/ف/٢٠٠/٧٩٣
التاريخ: ١٤/٣/٢٠١٥

عطوفت الأستاذ الدكتور عميد كلية العلوم التربوية والآداب الجامعية (الأونروا) المحترم

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى عطوفتكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط خالد مشعل سلطان يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة نهم التربية والتعليم، علماً بأن أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لندرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، وإن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا عطوفتكم بقبول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم



هاتف (00962 6) 4790222 فاكس (00962 6) 4129613 ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo

ملحق رقم (4)

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د / ٧٩٥ / ٢٦ / ٢
التاريخ: ١٤ / ٣ / ٢٠١٥

عطوفة الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة العربية المفتوحة المحترم

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى عطوفتكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط خالد مشعل سلطان يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لندرج أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا عطوفتكم بقبول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم



ملحق رقم (5)

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: ٧٩٢ / ٤٦ / خ
التاريخ: ١٥ / ٣ / ١٤٠٤

عطوفة الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان العربية المحترم

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى عطوفتكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط خالد مشعل سلطان يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لندرج أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا عطوفتكم بقبول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة
مكتب الرئيس
Dr. Maher Al-Saleem
President Office
Middle East University



هاتف: 4790222 (00962 6) فاكس: 4129613 (00962 6) ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني: info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo

ملحق رقم (6)

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د/ ٢١/ ٤٦/ ٧٩٦
التاريخ: ١٤/ ٣/ ٢٠١٥

الزملاء السراة
الأستاذ الدكتور
عطفة البتراء المحترم

عطفة الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البتراء المحترم

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى عطفتكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط خالد مملعل سلطان يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر عطفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لنرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا عطفتكم بقبول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة
د. ماهر سليم

موقع: 4790222 (00962 6) فاكس: 4129613 (00962 6) ص.ب 383 عمان 11831 الأردن | بريد الكتروني: info@meu.edu.jo
Tel: (00962 6) 4790222 Fax: (00962 6) 4129613 P.O.Box: 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo



www.meu.edu.jo

ملحق رقم (7)



مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د/خ/٤٦/٧٩٤
التاريخ: ١٤/٣/٢٠١٥

عطوفت الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان الأهلية المحترم

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى عطوفتكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط خالد مشعل سلطان يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، نلرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا عطوفتكم بقبول فائق التقدير والاحترام.



د. م. م. الكداب
لرمان
١٤/٣/٢٠١٥



مركز: 4750222 (00962 6) هاتف: 4129613 (00962 6) جيب: 383 هاتف: 11831 الفاكس: info@meu.edu.jo
Tel: (00962 6) 4750222 Fax: (00962 6) 4129613 P.O.Box: 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo

ملحق رقم (8)
الاستبانة بصورتها الأولية

الدكتور/ الدكتورة.....المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان" . لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية.

ونظرا لما عرف عنكم من معرفة ودراية في هذا المجال، أضع بين أيديكم الإستبانة المرفقة، راجيا التفضل بإبداء رأيكم بالفقرات التي تتكون منها من حيث تمثيلها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، ومدى ملائمة هذه الفقرات لأغراض الدراسة، فيما إذا كانت الفقرات صالحة، أو غير صالحة ، أو بحاجة إلى تعديل ، والتعديل المقترح ، علما بأن الإجابة على الفقرات ستكون (موافق بشدة، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة)

شاكرا لتعاونكم وجهودكم المبذولة في قراءة فقرات الاستبانة وإبدائكم الملاحظات بشأنها

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

خالد مشعل السلطان

القسم الأول: المعلومات العامة:

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

1- الجنس:

ذكر

انثى

2- الخبرة:

أقل من 5 سنوات

5 – 9 سنوات

10 سنوات فأكثر

3- الرتب العلمية:

أستاذ مساعد

أستاذ مشارك

أستاذ

الجزء الثاني : فقرات الاستبانة

ضع إشارة (√) في مربع الصفة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية :

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
مجال البيئة التنظيمية						
1	يعمل رؤساء الأقسام على تنظيم عملهم إداريا بالشكل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.					
2	يبدل رؤساء الأقسام الجهود لتوفير كافة المتطلبات الإدارية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.					
3	يسعى رؤساء الأقسام إلى كسب رضا الطلبة من خلال الخدمات التي يقدمونها .					
4	يعمل رؤساء الأقسام على تقديم الحلول المناسبة لشكاوى الطلبة وفقا لمعايير إدارة الجودة الشاملة.					
5	يسعى رؤساء الأقسام على جعل قنوات الاتصال مفتوحة مع الطلبة وتسهيل وصول ارائهم للمسؤولين في ادارة الجامعة.					
6	يهتم رؤساء الأقسام بحمل أهداف القسم واضحة لدى العاملين فيه.					
7	يتعامل رؤساء الأقسام بوضوح وشفافية مع العاملين.					
8	يمارس رؤساء الأقسام استخدام الأساليب الحديثة لتطوير كافة الخدمات وضمن معايير الجودة.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
9	يدعم رؤساء الأقسام الجهود المميزة للعاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
10	يهتم رؤساء الأقسام من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.					
11	يوفر رؤساء الأقسام مناخا تنظيميا يشجع العاملين على العمل بصورة جماعية.					
مجال القيادة الإدارية						
12	يشجع رؤساء الأقسام على العمل التعاوني المشترك بين أعضاء هيئة التدريس من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
13	تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام يعمل على تنظيم الوقت وإدارة الاجتماعات على نحو فعال .					
14	تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.					
15	يعمل رؤساء الأقسام من خلال إدارة الجودة الشاملة على تفويض الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين حسب الحاجة لتطبيق الاهداف.					
16	يسعى رؤساء الأقسام من خلال إدارة الجودة الشاملة لدعم عمليات التحسين والتطوير المستمر.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
17	يسهم رؤساء الأقسام من خلال إدارة الجودة الشاملة في إزالة العوائق التي تحول بين فرق العمل وتحقيق الأداء النوعي.					
18	يسعى رؤساء الأقسام من خلال إدارة الجودة الشاملة إلى تفعيل المشاركة في كافة الاقسام الإدارية.					
19	يقوم رؤساء الأقسام باستخدام المنهج العلمي في صناعة القرارات وحل المشكلات.					
20	يحرص رؤساء الأقسام على وضع الخطط المستقبلية اللازمة لتنفيذ الاعمال.					
21	يعمل رؤساء الأقسام على توضيح الرؤية الخاصة بالجودة الشاملة لدى أعضاء هيئة التدريس.					
22	تطبيق الادارة الشاملة للجودة يشجع عمليات البحث والتطوير لكافة الواجبات والأعمال.					
23	يعمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إزالة المعوقات التي تعترض تنفيذ الواجبات والمهام.					
24	بتطبيق الادارة الشاملة للجودة يتم اعتماد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
25	يسعى رؤساء الأقسام نحو توفير مناخ جيد للعمل.					
26	يهتم رؤساء الأقسام بتلقى الشكاوى والتعامل معها.					
27	يحرص رؤساء الأقسام من خلال تطبيق الجودة الشاملة على وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الأعمال.					
مجال التحسين المستمر :						
28	يهدف رؤساء الأقسام إلى استقطاب أعضاء هيئة التدريس والإداريين من ذوي الكفاءات المتميزة.					
29	يسعى رؤساء الأقسام إلى تطوير وتحسين الأنشطة بدلا من التركيز على النتائج.					
30	يسعى رئيس القسم إلى تحسين المخرجات من خلال تحسين ظروف العمل لكافة العاملين.					
31	يهتم رؤساء الأقسام بمقترحات وأفكار جميع العاملين والأخذ بها.					
32	يشجع رؤساء الأقسام على توزيع المهام وإعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين في الأقسام.					
33	يقوم رؤساء الأقسام بمراجعة دورية للبرامج والمناهج التربوية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
34	يتابع رؤساء الأقسام كافة الحاجات للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعمل على توفيرها.					
35	يهتم رؤساء الأقسام بعملية تطوير طرائق التدريس بشكل مستمر وفقا لمعايير إدارة الجودة الشاملة.					
36	يسعى رؤساء الأقسام لاجراء تحسينات مستمرة في جميع أماكن العمل داخل الجامعة.					
37	يوفر الدعم الكافي للدورات التدريبية وفق احتياجات العاملين.					
38	يعمل على ايجاد برامج حديثة وفق تطورات معايير الجودة الشاملة.					
39	يسعى لإجراء التحسينات المستمرة داخل الأقسام					
مجال أعضاء هيئة التدريس						
40	يشجع رؤساء الأقسام على رفع مستوى المؤهلات العلمية لأعضاء هيئة التدريس.					
41	تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام يساعد على جذب الكفاءات العلمية واختيارها وفق التخصصات الدقيقة.					
42	استخدام مبادئ الادارة الشاملة للجودة يعمل على تهيئة الأساليب الحديثة للتدريس.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
43	يسعى رؤساء الأقسام من خلال إدارة الجودة إلى توثيق العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة.					
44	يسهم استخدام إدارة الجودة الشاملة في متابعة أعضاء هيئة التدريس حول تقدم الطلبة واكتسابهم المهارات المختلفة.					
45	يسهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام في تشخيص مشكلات الطلبة وتلبية احتياجاتهم.					
46	يسعى رؤساء الأقسام إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث الميدانية.					
47	يراعي رؤساء الأقسام من خلال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تلبية احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية.					
48	يسعى رؤساء الأقسام إلى تنمية قدرة أعضاء هيئة التدريس في استخدام التغذية الراجعة في العملية التعليمية.					
49	يحقق رؤساء الأقسام من خلال إدارة الجودة الشاملة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة من قبل أعضاء هيئة التدريس.					
50	يعمل رؤساء الأقسام على وضع برامج لمساعدة أعضاء هيئة التدريس المستجدين.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
مجال التركيز على الطالب						
51	يعمل رؤساء الأقسام من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تلبية كافة احتياجات الطلبة.					
52	يسهم رؤساء الأقسام في استخدام مبدأ التعزيز ومكافأة الطلبة المتميزين.					
53	يشجع رؤساء الأقسام من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مبدأ المنافسة الإيجابية بين الطلبة.					
54	يسعى رؤساء الأقسام من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لبناء علاقات انسانية بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.					
55	يطلع رؤساء الأقسام على كافة المشكلات للطلبة من خلال هيئة التدريس والسعي لحلها.					
56	يتابع رؤساء الأقسام الحالة الصحية للطلبة.					
57	يوفر رؤساء الأقسام خدمات الإرشاد والتوجيه للطلبة.					
58	يركز رؤساء الأقسام على متابعة مستوى التقدم الأكاديمي لدى الطلبة.					
59	يشجع رؤساء الأقسام الطلبة على تحقيق مبدأ الضبط الذاتي.					
60	يسعى رؤساء الأقسام لنشر الوعي الوطني والثقافي بين الطلبة.					

ملحق رقم (9)
قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم الخبير	التسلسل
الجامعة الأردنية	ادارة تربوية	أ. د. أنمار مصطفى الكيلاني	1
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أ. د. جودة أحمد المساعيد	2
جامعة الشرق الأوسط	ادارة تربوية	أ. د. عباس عبد المهدي الشريفي	3
جامعة الشرق الأوسط	تخطيط تربوي	أ. د. عبد الجبار توفيق البياتي	4
الجامعة الاردنية	علم المكتبات والتوثيق	أ. د. عبد الرزاق محمد مصطفى يونس	5
جامعة الشرق الأوسط	مناهج واساليب تدريس	أ. د. غازي خليفة	6
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أ. د. محمود عبد الرحمن الحديدي	7
الجامعة الأردنية	ادارة تربوية	أ. د. هاني عبد الرحمن الطويل	8
الجامعة الأردنية	ادارة تربوية	د. خالد علي السرحان	9
جامعة الشرق الأوسط	ادارة وقيادة تربوية	د. ملك الناظر	10

ملحق رقم (10)

الاستبانة بصورتها النهائية

الدكتور/ الدكتورة المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء الأقسام التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة العاصمة عمان". لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية.

أرجو الإجابة عن فقرات الإستبانة بحسب ما ترونه مناسباً علماً بأن البيانات سوف يتم التعامل معها بسرية ولأغراض البحث العلمي، وأن الإجابة عن الفقرات ستكون بدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

شاكراً لتعاونكم وجهودكم المبذولة

وتفضلوا مني بقبول فائق الاحترام والتقدير .

الباحث

خالد مشعل السلطان

القسم الأول: المعلومات العامة:

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- الخبرة:

أقل من 5 سنوات

5 – أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

3- الرتب العلمية:

أستاذ مساعد

أستاذ مشارك

أستاذ

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

ضع إشارة (√) في مربع الصفة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
مجال البيئة التنظيمية:						
1	يعمل رئيس القسم على تنظيم العمل إدارياً بالشكل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة.					
2	بيدّل رئيس القسم الجهود لتوفير كافة المتطلبات الإدارية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.					
3	يسعى رئيس القسم إلى كسب رضا الطلبة من خلال الخدمات التي يقدمها.					
4	يعمل رئيس القسم على تقديم الحلول المناسبة لشكاوى الطلبة وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة.					
5	يسعى رئيس القسم على جعل قنوات الاتصال مفتوحة مع الطلبة وتسهيل وصول آرائهم للمسؤولين في إدارة الجامعة.					
6	يهتم رئيس القسم بجعل أهداف القسم واضحة لدى العاملين فيه.					
7	يتعامل رئيس القسم بشفافية مع العاملين.					
8	يمارس رئيس القسم استخدام الأساليب الحديثة لتطوير كافة الخدمات وضمن معايير الجودة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	يدعم رئيس القسم الجهود المميزة للعاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
10	يهتم رئيس القسم من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.					
11	يوفر رئيس القسم مناخاً تنظيمياً يشجع العاملين على العمل بصورة جماعية.					
مجال القيادة الإدارية:						
12	يشجع رئيس القسم على العمل التعاوني المشترك بين أعضاء هيئة التدريس من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة .					
13	تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل رئيس القسم يعمل على (تنظيم الوقت لإدارة الاجتماعات على نحو فعال).					
14	تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل رئيس القسم يؤدي الى الاستخدام الأمثل للموارد (البشرية والمادية).					
15	يسعى رئيس القسم من خلال إدارة الجودة الشاملة لدعم عمليات التطوير المستمرة .					
16	يسعى رئيس القسم من خلال إدارة الجودة الشاملة إلى تفعيل المشاركة في كافة الأقسام الإدارية.					
17	يقوم رئيس القسم باستخدام المنهج العلمي في صناعة القرارات.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	يحرص رئيس القسم على وضع الخطط المستقبلية اللازمة لتنفيذ الأعمال.					
19	يعمل رئيس القسم على توضيح الرؤية الخاصة بالجودة الشاملة لدى أعضاء هيئة التدريس.					
20	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشجع عمليات البحث والتطوير لجميع الواجبات والأعمال.					
21	يعمل رئيس القسم على إزالة المعوقات التي تعترض تنفيذ المهمات.					
22	يسعى رئيس القسم نحو توفير مناخ جيد للعمل.					
23	يهتم رئيس القسم بتلقي الشكاوى المقدمة من الطلبة.					
24	يحرص رئيس القسم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الأعمال.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مجال التحسين المستمر:						
25	يهدف رئيس القسم إلى استقطاب أعضاء هيئة التدريس والإداريين من ذوي الكفاءات المتميزة					
26	يسعى رئيس القسم الى تطوير وتحسين الأنشطة بدلاً من التركيز على النتائج.					
27	يسعى رئيس القسم إلى تحسين المخرجات من خلال تحسين ظروف العمل لكافة العاملين.					
28	يهتم رئيس القسم بمقترحات جميع العاملين للعمل على الاخذ بها.					
29	يعمل رئيس القسم على توزيع المهمات وإعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين في الأقسام.					
30	يقوم رئيس القسم بمراجعة دورية للبرامج والمناهج التربوية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
31	يتابع رئيس القسم كافة الحاجات للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعمل على توفيرها.					
32	يهتم رئيس القسم بعملية تطوير طرائق التدريس بشكل مستمر وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة					
33	يعمل رئيس القسم على إيجاد برامج حديثة وفق تطورات معايير إدارة الجودة الشاملة.					
34	يسعى رئيس القسم لإجراء التحسينات المستمرة داخل الأقسام.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مجال أعضاء هيئة التدريس						
35	يشجع رئيس القسم رفع مستوى المؤهلات العلمية لأعضاء هيئة التدريس .					
36	يسعى رئيس القسم الى جذب الكفاءات العلمية وإختيارها وفق التخصصات الدقيقة .					
37	يسعى رئيس القسم إلى مساعدة اعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث الميدانية.					
38	يراعي رئيس القسم من خلال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تلبية احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية.					
39	يسعى رئيس القسم إلى تنمية قدرة أعضاء هيئة التدريس في استخدام التغذية الراجعة في العملية التعليمية.					
40	يحقق رئيس القسم من خلال إدارة الجودة الشاملة تعزيز مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة من قبل اعضاء هيئة التدريس					
41	يعمل رئيس القسم على وضع برامج لمساعدة أعضاء هيئة التدريس المستجدين .					
مجال التركيز على الطالب:						
42	يعمل رئيس القسم من خلال تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على تلبية كافة احتياجات الطلبة.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يسهم رئيس القسم في استخدام مبدأ التعزيز ومكافأة الطلبة المتميزين.	43
					يشجع رئيس القسم من خلال تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة مبدأ المنافسة الايجابية بين الطلبة.	44
					يسعى رئيس القسم من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لبناء علاقات انسانية بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.	45
					يوفر رئيس القسم خدمات الإرشاد والتوجيه للطلبة.	46
					يركز رئيس القسم على متابعة مستوى التقدم الاكاديمي لدى الطلبة.	47
					يشجع رئيس القسم الطلبة على تحقيق مبدأ الضبط الذاتي.	48
					يسعى رئيس القسم لنشر الوعي الوطني والثقافي بين الطلبة .	49