درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي"

د. هشام الصمادي*

المقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب التي دخلت حديثاً في مجال التربية بعد أن أثبتت نجاحها في مجالات أخرى، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى إعداد الطالب بمواصفات معينة حتى يعيش في مرحلة تتسم بانفجار المعرفة، وغزارة المعلومات، وتسارع التغيير، والتقدم التكنولوجي الهائل، والعالم الذي أصبح قرية واحدة من خلال شبكة اتصالات عالمية متطورة. إن المرحلة القادمة بمتغيراتها المتسارعة والجديدة تتطلب إنساناً ذا مواصفات معينة لاستيعابها والتعامل معها بفاعلية، وتقع هذه المسؤولية على التعليم في إعداد أفراد يستطيعون القيام بذلك بكفاءة من أجل الانخراط في المنظومة العالمية الجديدة، وإدارة الجودة الشاملة هي أحد الأطر الفعالة الأساسية للقيام بهذه المهمة.

وتعتبر الجامعات رمز لنهضة الشعوب والأمم، وعنوان عظمتها وحضارتها ورقيها، ومحور جوهري تدور حوله الحياة الثقافية بمعناها الشامل، وأبعادها الفكرية والأدبية والعلمية والتكنولوجية. ولم تعد مؤسسات التعليم الجامعي وإداراتها مجرد أجهزة ومؤسسات مسؤولة ومؤتمنة على التراث الثقافي ونقله للأجيال الصاعدة، بل أصبحت أجهزة فاعلة في تطوير المعرفة وتنمية المجتمع وتطويره ومساعدته في مواجهة التحديات والصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذا ما يفرض على مؤسسات التعليم الجامعي العمل على تغيير أساليبها الإدارية ووسائلها التعليمية، إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية. حيث أن بيئة التعليم العالي العربي قد تغيرت وتتغير باستمرار مما يفرض على التعليم العالي تحديات جديدة، ويتطلب اعتماد أطر إدارية حديثة تتواءم والتغيرات الحاصلة، وتمكن المؤسسة الجامعية من مواجهة التحديات المفروضة عليها، وفي إدارة الجودة الشاملة المنهج الملائم لمواجهة هذه التحديات.

وتؤدي الجامعة اليوم وظائف متعددة فاعلة وحيوية في المجتمع ، إذ تسهم في تشكيل الفكر ، والمناظرة الثقافية، والبحث عن الحقيقة، والعمل على تحديث المجتمع، وربط الجسور بين الإنسان المتعلم والمجتمع، فالجامعة لم تعد محصورة في إطار العمل الأكاديمي فحسب بل بدأت تساهم بشكل فعال في عملية البناء والتنمية، ونقل المجتمعات من التخلف والتبعية الفكرية إلى مرحلة النهوض والاستقلالية فتقوم بأدوار كثيرة عن طريق كوادرها وقياداتها الإدارية والعلمية من أجل رفد المجتمعات من التخلف والتبعية الفكرية إلى مرحلة النهوض والاستقلالية فتقوم بأدوار كبيرة عن طريق كوادرها وقياداتها الإدارية والعلمية من أجل رفد المجتمعات بالكفاءات والخبرات الفنية المؤهلة تأهيلاً علمياً للمساهمة في حركة التنمية والتحديث.

*عضو هيئة تدريس/كلية عجلون الجامعية / الأردن

مشكلة البحث:

ينطلق الباحث في إجراء هذه الدراسة من شعوره بأهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لرفد سوق العمل بالكفاءات التي تلبي احتياجات خطط

التنمية الاجتماعية والاقتصادية. كما أشارت الدراسات السابقة أمثال (Shraideh, 2001)، وعلاونة (٢٠٠٤)، والسعود(٢٠٠٢) إلى ضرورة اهتمام الباحثين بموضوع الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تبين نقص في مثل هذه الدراسات، وبالتالي فقد تحددت مشكلة هذا البحث في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية ، وبالتحديد انحصرت مشكلة هذا البحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١) ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي ؟
٢) هل يختلف درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة ؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على :

١. درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في مؤسسات التعليم العالي الأردنية.
٢. مقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، تبعاً للمتغيرات المستقلة الآتية: الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الجامعة التي تخر منها.
٣. تزويد المهتمين والقائمين في مؤسسات التعليم العالي الأردنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة للعمل على تعزيزها وتطويرها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم يتسم بالحداثة والجدة في التربية العربية منذ ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية وهو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، وخاصة أن ضمان الجودة في التعليم أصبح وسيلة للتأكد من تحقيق النظام التعليمي لأهدافه المرسومة، ومن مصداقية جهود المؤسسات التعليمية وارتباطها برسالتها وغاياتها، ومن كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية والممولين لها والتأكد من رضاهم عنها.

مصطلحات البحث :

- درجة تطبيق: مدى ما تحقق من معايير الجودة الشاملة في وزارة التعليم العالي الأردنية على ارض الواقع، وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة.
- وزارة التعليم العالي: هيئة حكومية تمثيل قطاع التعليم العالي الأردني لكافة المستويات والإشراف على تنفيذ سياسته وتقديم الدعم والتنسيق لأجهزة إدارة القطاع العام ومؤسساته وصولاً إلى تعليم عالي متميز وقادر على مواكبة التطورات التكنولوجية واحتياجات اقتصاد المعرفة.

- الجودة الشاملة: يعرّفها معهد الإدارة الفيدرالي على أنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء (القحطاني، ١٩٩٣).

حدود البحث :

١- المحدد المكاني: وزارة التعليم العالي الأردنية.
٢- المحدد الزماني:العام ٢٠٠٨.

الإطار النظري

إن الطلب المتزايد على التعليم العالي في الجامعات الأردنيةيشكل ضغطاً على إنتا أنظمة المراقبة، وتأكيد الجودة، وهذا يستنزف الموارد المادية المتاحة التي تساعد الجامعات على تقديم خدمة تعليمية عالية، وقد تزايد الاهتمام بنظام الجودة الشاملة بشكل مفاجئ في منتصف السبعينيات من القرن العشرين بسبب العديد من العوامل التي فرضتها هذه الفترة ومن أهمها المتغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، والتوسع في التعليم، وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل بما في ذلك التعليم الجامعي والعالي والضغوط الاجتماعية الجديدة التي فرضتها ظروف العصر من زيادة وسائل الاتصال والانفجار المعرفي، وزيادة الرغبة الأكاديمية على المستوى العالي في تنمية المعارف الجديدة على المستوى النظري والعملي (زيدان، ٢٠٠٢).
وقد حظيت عمليات إصلاح التعليم الجامعي باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذ الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة ، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة (احمد ،٢٠٠٣).
ولما كان نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة الإنتاجية، فقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتحقيق رفع الإنتاجية واستمرارية الجودة، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ومنها المؤسسات التعليمية، لأنها إدارة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي ومثالي يتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، ويقلل المنازعات بين العاملين، ويرضي المستفيدين ويدعم الابتكار والتجديد (عبدالفتاح، ٢٠٠٠، ص٧٥).

و تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعي العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيّرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها (مدكور، ٢٠٠٠).
ويشير الخطيب(٢٠٠٧) إلى أن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الكفاءة، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها. وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة

الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز الإداريين المقتدرين، وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات. كما يشير الخطيب أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، وغالباً ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغير .

وتشير الجودة الشاملة (Total Quality) في مجال التعليم إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يؤدي تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي ، كما أنها تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات، إضافة إلى أن الجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية (Taylor and Bogdan, 1997:10).

ويشكل أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم. يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات (الخطيب، ٢٠٠٠).

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجهابحيث توفر المنا المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة. كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق أهداف الجودة الشاملة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية (Costin ,1994).وبالتالي فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة في الجامعات مرهون، بإعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً كافياً بحيث تكون ملائمة لبيئة أكاديمية (Mohrman, 1989). كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم. وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية أوردها عبد المحسن (١٩٩٦) بما يلي :-

أولا : مرحلة الاقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ لتي يستند إليها.

ثانيا : مرحلة التخطيط : وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام .

ثالثا: مرحلة التقويم : وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً : مرحلة التنفيذ : في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على احدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامسا : مرحلة تبادل ونشر الخبرات : وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

أما في مجال التعليم العالي فإن الأخذ بهذا المفهوم لا يزال حديثاً، فحتى عام ١٩٩٣م لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الآخذة به على ٢٢٠ كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن هذا العدد آخذ بالزيادة الآن (Lewis, 1994).
وتؤكد منظمة اليونسكو(UNESCO,2003) أن الكثير من الدول العربية- ومنها الأردن- قد بذلت جهودا حثيثة في مجال جودة نظم التعليم العالي من أجل مساعدة مجتمعاتهم في إيجاد نظام تعليمي قابل للتطور ومحقق للازدهار. تزامن مع هذه الجهود المحلية والعربية، جهود عالمية رافقت الاتساع الهائل في التعليم العالي، الذي يعد أكثر الاتجاهات العالمية في مستهل القرن الحادي والعشرين.
وتركز الجامعات الأردنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكي تقدم نوعية متميزة من التعليم تستطيع استقطاب أكبر عدد ممكن من طلبة العلم ليكونوا موضع منافسة في السوق، ولن يتأتى هذا إلا بالعمل الجاد نحو تطوير وتحسين نوعية التعليم، وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

دراسات السابقة:

- دراسة (Motwani,1995) بعنوان تطوير إدارة الجودة الشاملة في التعليم قدمت جهود حديثة واتجاهات مستقبلية وتضمنت الدراسة النظرية أربعة اتجاهات للجودة في التعليم وهي: التعريف والإجراءات، والدراسات المعيارية، والنماذ التصورية والتطبيق والتقويم . واشتملت الدراسة على مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي الوعي والالتزام، والتخطيط ، تطبيق البرنامج والتقويم والاتجاهات المستقبلية لتلك النواحي المقترحة.

- دراسة (Alexande & keeler ,1995) تطوير إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التربية .وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على حل المشكلات التربوية ، وقد تم تنظيم هذه الدراسة في أربعة أقسام مرتبطة بنموذ إدارة الجودة الشاملة : تطبيق نموذ (T.Q.M.) في الصناعة والأعمال وفي المدارس ،واللغة ، استخدم صيغة بلاغية.

- دراسة العلي (١٩٩٦) حول تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة إلى أن كل من استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تعتمد على الجهود المشتركة التي من خلالها بالإمكان مشاركة جميع الأفراد العاملين والتحسينات المستمرة التي تمكّن الجامعة من استخدامها في تحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين. هذا بالإضافة إلى أن تطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ضرورة الحصول على الدعم من منظمات الأعمال والتجارة المختلفة.

- دراسة أبو نبعة، و مسعد (١٩٩٨) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهدفت الدراسة التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال وتطبيقات الجودة في الجامعات الأجنبية ومجالات تطبيق (٩٠٠٠) سلسلة الايزو في مؤسسات التعليم العالي كما تناولت الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية والمعوقات المحتملة في التطبيق وتوصلت الدراسة إلى بناء استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية.

-دراسة الموسوي(٢٠٠٣) بعنوان تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن ٤٨ فقرة موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي متطلبات الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية.

- دراسة (Johannsen ,2000) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في منظور إدارة المعرفة وهدفت التعف إلى التحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والنماذ المقترحة ووصفت الدراسة إدارة المعلومات وجودة الرقابة وإدارة الجودة الشاملة ، وعرضت نظريا أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ثم اقترحت نموذ لعمليات إدارة المعرفة .

ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع إدارة الجودة الشاملة يمكن استخلاص الآتي:

- التأكيد على أهمية تطبيق (تطوير) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
-التأكيد على أهمية الاستمرار في تطوير معايير الجودة الشاملة لما لها من فائدة تعود على المؤسسات التعليمية والمجتمع على حد سواء.
- التركيز على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على مجموعة من الجوانب منها المنهجية العلمية، والأدوات العلمية المستخدمة في بعضها مثل دراسة الموسوي ، والمراجع الأصلية في هذا المجال .

الطريقة والإجراءات:

منهجية البحث:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لغايات الدراسة، حيث يعتمد هذا المنهج على وصف الظواهر ذات العلاقة بالدراسة، ومن ثم تحليلها للخرو بالنتائج المناسبة.

عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة يبلغ عددها (٢٠) رئيس قسم، حيث مثلت العينة ما نسبته(٥٥%) من مجتمع الدراسة و البالغ عددهم (٣٦) رئيس قسم، والجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٢	٦٠%
	أنثى	8	٤٠%
	المجموع	20	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٣	٨٥%
	ماجستير فأعلى	7	١٥%
	المجموع	20	١٠٠%
الخبرة	من ١- ٥سنوات	١٤	٧٠%
	أكثر من ٥ سنوات	6	٣٠%
	المجموع	20	١٠٠%
الجامعة	حكومية	١٥	٧٥%
	خاصة	5	٢٥%
	المجموع	20	١٠٠%

وسائل جمع المعلومات و البيانات:

من اجل التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي ، استند الباحث إلى جانب نظري تمثل بالكتب والدراسات التي تناولت موضوع الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بشكل عام وتلك التي اختصت بمعالجة موضوع الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كما استند الباحث إلى جانب تطبيقي تمثل ببناء استبانه.و الملحق (١) يبين أداة الدراسة بصورتها الأولية.

صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة بلغ عددهم(٥) محكمين، و الملحق (٢) يبين أسماء المحكمين، حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول مدى صلاحية كل فقرة وانتمائهللمجال الذي تندر تحته، وسلامة صياغتها اللغوية، وفي ضوء اقتراحات المحكمين وآرائهم، وملاحظاتهم تم تعديل صياغة بعض

الفقرات من حيث البناء واللغة وحذف بعض الفقرات وتعديل البعض الأخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (٢٥) فقرة موزعة على (خمسة متغيرات) هي:

١- التخطيط : و له (خمس فقرات).
٢- القيادة: و له (خمس فقرات).
٣- مرافق المؤسسات التعليمية: و له (خمس فقرات).
٤- الموارد البشرية: و له (خمس فقرات).
٥- الموارد الإدارية و المالية: و له (خمس فقرات).

والملحق (٣) يبين الاستبانة بصورتها النهائية. وقد تم اعتمادتدر ليكرت الخماسي على النحو التالي: (موافق بدرجة كبيرة جدا، موافق بدرجة كبيرة،موافق بدرجة متوسطة،معارض بدرجة قليلة،معارض بدرجة قليلة جدا).

ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة قام الباحث باستخدام (معادلة كرونبا الفا) لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي في جميع المجالات. كما قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبانة بتطبيقها مرتين بفارق زمني قدره أسبوعين على عينة استطلاعية مكونة من (١٠) رؤساء أقسام ، وحساب (معامل ارتباط بيرسون) بين التطبيقين لغرضاستخرا معامل ثبات الإعادة، وتراوحت معاملات ثبات مجالات الأداة بطريقة كرونبا ألفا بين (٠.٨٩- ٠.٨٠) وهي معاملات عالية وتدل على درجة ثبات قوية لجميع مجالات أداة الدراسة، أما الأداة ككل فقد بلغت (٠.٩٠) ، كما تراوحت معاملات ثبات الإعادة لمجالات أداة الدراسة بين (٠.٩٥٣-٠.٦٣٧) وهي معاملات تدل على درجة ثبات عالية أيضا، أما الأداة ككل فقد بلغت (٠.٨٦٢) .

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- الجنس: و له مستويان () ذكر ، () أنثى
- المؤهل العلمي: وله مستويان: ماجستير، دكتوراه.
- سنوات الخبرة: ولها مستويان (١-٥ سنوات)، (أعلى من ٥سنوات).
- الجامعة : و لها مستويان ()حكومية ، () خاصة.

ثانياً: المتغير التابع وهو:

- درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية من متوسطات و انحرافات و تحليل التباين (4-way ANOVA) وذلك تبعا لمتغيرات الدراسة الأربعة ، من اجل الكشف عن الفروق في استجابات عينة البحث على الاستبانةللخرو بالنتائج والتوصيات.

نتائج الدراسة:

سيتم عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعريف على درجة تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي، وفيما يلي عرض النتائج بناءاً على الإجابة عن الأسئلة الدراسة.

السؤال الأول:

ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي لهما، لجميع فقرات مجالات الدراسة (التخطيط، القيادة، مرافق المؤسسات التعليمية،الموارد البشرية، الموارد الإدارية والمالية)، كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع مجالات الدراسة وللأداء ككل،وجداول (٢-٧) توضح ذلك.

–المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أداة البحث.

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أداة البحث

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
١	التخطيط	٢.٦٩	0.٩٤	4	متوسطة
٢	القيادة	2.85	0.76	5	متوسطة
٣	مرافق المؤسسات التعليمية	3.47	0.78	1	متوسطة
٤	الموارد البشرية	3.20	0.72	2	متوسطة
٥	الموارد الإدارية والمالية	3.02	0.86	3	متوسطة
	الأداء ككل	3.10	0.69		متوسطة

يظهر من جدول (٢) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٢.٨٥-٣.٤٧) بدرجة تقييم متوسطة، كان أعلاها هو متغير (مرافق المؤسسات التعليمية)، وأدناها متغير (القيادة).

–المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي لهما لجميع فقرات متغير التخطيط.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي لهما لجميع فقرات متغير التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
١	رسم سياسات فاعلة لتحقيق الأهداف طويلة المدى.	٣.٣٠	٠.٨٠	١	متوسطة
٢	اعتماد سياسات التخطيط الاستراتيجي	٣.٠٥	١.٠٠	٢	متوسطة
٣	ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط مرحلية متتابعة ومنظمة.	٣.٠٠	١.١٢	٣	متوسطة
٤	اعتماد المعايير الدولية للخطة إثناء اعدادها	٢.٦٥	١.٠٩	٥	متوسطة
٥	التحسين المستمر لمراحل الخطة	٢.٨٠	١.٢٤	٤	متوسطة

يظهر من جدول (٣) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٣٠) للفقرة (١)" رسم سياسات فاعلة لتحقيق الأهداف طويلة المدى "، تليها الفقرة (٢) " اعتماد سياسات التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي(٣.٠٥) ،تليها الفقرة (٣)" ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط مرحلية متتابعة ومنظمة "بمتوسط حسابي(٣.٠٠) ، ، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٢.٧٥) للفقرة (٤) " اعتماد المعايير الدولية للخطة إثناء اعددها".

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي لهما، لجميع فقرات متغير القيادة.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي لهما، لجميع فقرات متغير القيادة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
١	وجود قيادة ذات كفاءة ومتلزمة وداعمة لعملية التغيير نحو الجودة الشاملة	٢.٨٥	٠.٩٣	٣	متوسطة
٢	التزام القيادة بالتحسين الدائم والعمل المستمر	٣.٠٥	٠.٩٤	١	متوسطة
٣	اتصاف القيادة بالقدرة على إدارة الوقت بفاعلية.	٢.٨٥	٠.٩٣	٣	متوسطة
٤	التواصل الفعال بين القيادة وأطراف العملية التعليمية.	٣.٠٠	٠.٩٧	٢	متوسطة
٥	اعتماد اللامركزية في العمل الإداري.	٢.٥٠	٠.٩٥	٥	متوسطة

يظهر من جدول (٤) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٠٥) للفقرة (٢)" التزام القيادة بالتحسين الدائم والعمل المستمر "، تليها الفقرة (٤)" التواصل الفعال بين القيادة وأطراف العملية التعليمية "بمتوسط حسابي(٣.٠٠)، تليها الفقرات (٣،١)" وجود قيادة ذات كفاءة ومتلزمة وداعمة لعملية التغيير نحو الجودة الشاملة "،" اتصاف القيادة بالقدرة على إدارة الوقت بفاعلية " ،""بمتوسط حسابي(٢.٨٥)، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٢.٥٠) للفقرة (٥) " اعتماد اللامركزية في العمل الإداري ".

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي لهما، لجميع فقرات متغير مرافق المؤسسات

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي لهما، لجميع فقرات متغير مرافق المؤسسات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
١	توافر المرافق التعليمية المناسبة (ساحات، ملاعب، مرافق صحية،مرافق خدمية، مكتبات)	٣.٢٥	١.١١	٥	متوسطة
٢	توافر تكنولوجيا التعليم(أجهزة حاسوب، مختبرات علمية)	٣.٨٥	٠.٧٤	١	مرتفعة
٣	توفير متطلبات السلامة العامة في المؤسسات التعليمية.	٣.٨٠	٠.٧٦	٢	مرتفعة
٤	اعتماد أعداد طلبة مناسب مع حجم القاعات التدريسية.	٣.١٥	١.٠٨	٣	متوسطة
٥	اعتماد عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس يتناسب وأعداد الطلبة في القاعات.	٣.٣٠	١.٠٣	٤	متوسطة

يظهر من جدول (٥) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٥) للفقرة (٢)" توافر تكنولوجيا التعليم(أجهزة حاسوب، مختبرات علمية) "، تليها الفقرة (٣)" توفير متطلبات السلامة العامة في المؤسسات التعليمية " بمتوسط حسابي(٣.٨٠) ، تليها الفقرة (٤)" اعتماد أعداد طلبة مناسب مع حجم القاعات التدريسية "بمتوسط جسابي(٣.١٥) بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٢٥)للفقرات (١) " توافر المرافق التعليمية المناسبة (ساحات، ملاعب، مرافق صحية،مرافق خدمية، مكتبات) " .

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي لهما، لجميع فقرات متغير الدراسة الموارد البشرية.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي لهما، لجميع فقرات متغير الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
١	وجود فريق خاص في المؤسسة لتطوير الجودة الشاملة فيها.	٣.٢٥	١.٠٢	٢	متوسطة
٢	أن يتم انتقاء الفريق من تخصصات وخبرات متنوعة.	٣.١٥	٠.٩٩	٤	متوسطة
٣	إتصاف فريق العمل بالدقة والموضوعية لضمان تنفيذ الجوة الشاملة في المؤسسة.	٣.٢٠	٠.٧٧	٣	متوسطة
٤	تفرغ الفريق للعمل الوظيفي والتطوير بشكل رئيس.	٣.١٠	٠.٩٧	٥	متوسطة
٥	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بناء نظام إدارة الجودة الشاملة.	٣.٣٠	٠.٨٠	١	متوسطة

يظهر من جدول (٦) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٣٠) للفقرة (٥)" مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بناء نظام إدارة الجودة الشاملة "، تليها الفقرة (١)" وجود فريق خاص في المؤسسة لتطوير الجودة الشاملة فيها " بمتوسط حسابي(٣.٢٥)، تليها الفقرة (٣)" اتصاف فريق العمل بالدقة والموضوعية لضمان تنفيذ الجودة الشاملة في المؤسسة " بمتوسط حسابي (٣.٢٠)، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.١٠) للفقرة (٤) " تفرغ الفريق للعمل الوظيفي والتطوير بشكل رئيس ".

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي لهما، لجميع فقرات متغير الموارد الإدارية والمالية.

جدول (٧)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمجموع الكلي لهما، لجميع فقرات متغير الموارد الإدارية والمالية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
١	وجود خطة مالية شاملة لتنفيذ متطلبات نظام الجودة.	٣.١٥	٠.٨١	٢	متوسطة
٢	توفير مصادر مالية متعددة تفي بمتطلبات تنفيذ الجودة.	٢.٩٥	١.١٥	٣	متوسطة
٣	وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات.	٣.٤٥	٠.٨٩	١	متوسطة
٤	توفير موارد مالية للحالات الطارئة و المستجدة.	٢.٨٠	١.٠١	٤	متوسطة
٥	اعتماد نظام متكامل للمكافآت والحوافز لتحسين إدارة العاملين.	٢.٧٥	١.١٢	٥	متوسطة

يظهر من جدول (٧) أن أعلى متوسط حسابي لمتغير الموارد الإدارية والمالية بلغ (٣.٤٥) للفقرة (٣)" وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات "، تليها الفقرة (١)" وجود خطة مالية شاملة للتنفيذ متطلبات نظام الجودة " بمتوسط حسابي(٣.١٥)، تليها الفقرة (٢)" توفير مصادر مالية متعددة تفي بمتطلبات تنفيذ الجودة " بمتوسط حسابي(٢.٩٥) بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٢٧٥)للفقرة(٥)" اعتماد نظام متكامل للمكافآت والحوافز لتحسين إدارة العاملين ".

السؤال الثاني :
هل تختلف درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم تطبيق تحليل التباين الرباعي(4-way ANOVA) على الأداء ككل/ تطبيق مبادئ إدارة الجودة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة)، جدول (٨) يوضح ذلك.

-نتائج تحليل التباين الرباعي(4-way ANOVA) على الأداء ككل/ تطبيق مبادئ اداره الجودة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة).

جدول (٨)

نتائج تحليل التباين الرباعي(4-way ANOVA) على الأداء ككل/ تطبيق مبادئ اداره الجودة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(F)	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠.٠٦٤	١	٠.٠٦٤	٠.١١٢	٠.٧٤٢
المؤهل العملي	٠.٤٦٩	١	٠.٤٦٩	٠.٨١٨	٠.٣٨٠
سنوات الخبرة	٠.٢٢٢	١	٠.٢٢٢	٠.٣٨٧	٠.٥٤٣
الجامعة	٠.١٩٠	١	٠.١٩٠	٠.٣٣٢	٠.٥٧٣
الخطأ	٨.٥٩٦	١٥	٠.٥٧٣		
مجموع مصحح	٢٠١.٥٠٧	٢٠			

يظهر من جدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء ككل/ تطبيق مبادئ إدارة الجودة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة)، حيث بلغت قيمة (F) لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة) (٠.١١٢،٠.٨١٨،٠.٣٣٢،٠.٣٨٧) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠.٠٥).

مناقشة النتائج:

يتضمن هذا الجزء من البحث مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، و ذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أشارت النتائج في جدول (٢) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كانت متوسطة ، كما تبين أن أكثر مجالات أدارة الجودة الشاملة تطبيقا في مؤسسات التعليم العالي كان متغير(مرافق المؤسسات التعليمية) ،ثم متغير(الموارد البشرية) ، و جاء متغير(الموارد الإدارية و المالية) في المرتبة الثالثة، ثم متغير (التخطيط) و في المرتبة الأخيرة جاء متغير(القيادة) ، وقد يعود ذلك إلى أن مفهوم أدارة الجودة من المفاهيم الحديثة، و التي لا زالت في طور التطبيق، ولعل الاهتمام في هذه المرحلة منصب على تهيئة المرافق الخاصة بالمؤسسات حتى يتسنى تطبيق مبادئ الجودة، وهذه النتيجة تعطي انطباعا على أن هناك اهتماماً بتهيئة متطلبات إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بتطوير العملية التعليمة إلا أن هذا الاهتمام لا يزال دون المستوى المطلوب.

و ضمن متغير (التخطيط) فقد احتلت الفقرة"رسم سياسات فاعلة لتحقيق الأهداف طويلة المدى" المرتبة الأولى، تلتها الفقرة التي نصت على" اعتماد سياسات التخطيط الاستراتيجي" في المرتبة الثانية، و جاءت الفقرة التي نصت على" اعتماد المعايير الدولية للخطة أثناء إعدادها " في المرتبة الأخيرة، و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن، المؤسسات التعليمية لا زالت في طور الإعداد لمبادئ الجودة الشاملة وذلك من خلال رسم السياسات و اعتماد الخطط الإستراتيجية و التي تتناسب مع المؤسسات التعليمية.

أما متغير (القيادة) فقد احتلت فقرة" التزام القيادة بالتحسن الدائم و العمل المستمر" المرتبة الأولى، تلتها فقرة" التواصل الفعّال بين القيادة و إطراف العملية التعليمية، وأخيرا جاءت فقرة تنص على" اعتماد اللامركزية في العمل الإداري" و يمكن القول بأن هذه النتيجة منطقية، ان التحسين المستمر و الدائم في العمل، و التواصل الفعّال من أساسيات الجودة خاصة أن تطبيق الجودة لا زال في مراحله الأولى، مما يقتضي استمرار التواصل بين القيادة و الميدان بهدف الوقوف على جوانب القوة و الضعف أثناء تطبيق الجودة للعمل على تعزيز جوانب القوة و معالجة جوانب الضعف.

وفيما يتعلق بمتغير(مرافق المؤسسات التعليمية) فقد جاءت فقرة" توافر تكنولوجيا التعليم" في المرتبة الأولى ، تلتها فقرة" توافر متطلبات السلامة العامة في المؤسسات التعليمية" و أخيرا جاءت الفقرة" توافر المرافق التعليمية المناسبة" في المرتبة الأخيرة، و هذه النتيجة تشير إلى أن المؤسسات التعليمية لا زالت في طور تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وذلك باعتماد سلم أولويات للعناصر اللازمة لتطبيق الجودة من خلال البدء بالعناصر الأكثر أهمية، ومن ثم الانتقال إلى العناصر الأقل أهمية.

و ضمن متغير (الموارد البشرية) فقد احتلت فقرة" مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بناء نظام الجودة الشاملة" المرتبة الأولى، تلتها فقرة" وجود فريق خاص في المؤسسة لتطوير الجودة الشاملة" و جاءت فقرة" تفرغ الفريق للعمل الوظيفي و التطوير بشكل رئيس" في المرتبة الأخيرة" و هذه النتيجة تشير إلى أن هناك نمطا موضوعيا لتبني الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، بدأ من الاعتماد على أعضاء هيئة التدريس، إلى وجود فريق خاص لتطوير الجودة؛ و إن كان سبب تفرغ هذا الفريق بشكل غير كامل، فلإن المؤسسات التعليمية لا زالت تفتقر إلى الكوادر المتخصصة.

إما متغير (الموارد الإدارية و المالية)، فقد احتلت الفقرة" و جود لجنة مالية تشرف على المصروفات" تلتها فقرة " و جود خطة مالية شاملة لتفيذ متطلبات نظام الجودة" و أخير جاءت فقرة" اعتماد نظام متكامل للمكافآت و الحوافز لتحسين إدارة العاملين" في المرتبة الأخيرة. و يمكن أن يعزا ذلك إلى أن نظام الجودة يتطلب موارد تخصيص مالية كبيرة يتم تبويبها على أساس أولويات هذا النظام، و ذلك من خلال اعتماد خطط مالية من قبل لجنة متخصصة تفي بمتطلبات هذا النظام.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن الأداء ككل/ تطبيق مبادئ إدارة الجودة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة) و هذا يشير إلى أن هناك انسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي الأردنية بغض النظر عن خصائص أفراد العينة. وهذا قد يعود إلى أن هناك حاجة لتعزيز جودة التعليم التي أصبحت تشكل هاجساً عند السلطة السياسية وعند الجامعات والمعاهد الخاصة والجهات ذات العلاقة في المجتمع الأردني.

التوصيات:

١ - أن تقوم المؤسساتالتعليمية بالدراسة المتأنية لمفاهيم وفلسفات ونماذ الجودة الشاملة ثم تتبنى أكثرها ملائمة للتطبيق في مؤسساتها التعليمية.
٢ - أن تشجع القيادات التربوية المؤسسات التعليمية على إجراء التقويم الذاتي للوقوف على درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تلك المؤسسات.
٣- تطوير مجموعة من معايير الجودة الشاملة بحيث تلائم حاجة المؤسسات التعليمية.
٤- اعتماد المعايير التعليميةالدولية عند بناء نظام إدارة الجودة.
٥- إجراء المزيد من الدراسات حول درجة تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات تعليمية أخرى.

المراجع

المراجع العربية:

-أبونبعة ، عبد العزيز وفوزية مسعد (١٩٩٨): إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العين ، ١٣-١٥ ديسمبر ١٩٩٨ ، ص ص: ١-٣٤.
-أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م) الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

-الخطيب، محمد(٢٠٠٧) مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر ،الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) (الجودة في التعليم العام)
-الخطيب، محمد بن شحات (٢٠٠٠). نحو هيئة وطنية للاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الرياض: مركز البحوث التربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود.
-العلي، عبد الستار محمد (١٩٩٦) تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، ١٢-١٤ مارس، ص١-١٢.
-القحطاني، سالم بن سعيد (١٩٩٣). "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة التنمية الإدارية، العدد (٧٨).
- السعود، راتب. (٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة:نموذ مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة جامعة دمشق، ١٨، العدد (٢)، ص ص٥٥-١٠٥.
-عبد المحسن ،توفيق (١٩٩٦) تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ،مدخل إدارة الجودة الشاملة ، معهد الكفاية الإنتاجية ، جامعة الزقازيق.
-عبدالفتاح، نبيل عبدالحافظ (٢٠٠٠). "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بمسقط السنة (٢٢)، العدد (٨٢).
-علاونة، معزوز. (٢٠٠٤م). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشـ املة في الجامعـ ة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. بحث مقدم إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، ٣-٥ يوليو.
-مدكور، علي أحمد (٢٠٠٠) التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
-الموسوي، نعمان (٢٠٠٣): تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، المجلة التربوية ، ع(٦٧) ، ص ص: ٨٩- ١١٨.

المراجع الأجنبية:

-Alexander , Gary and Keeler , Carolyn (1995):Total Quality Management :The Emperor's Tailor , ERIC , ED:387922
-Costing, H. (1994) Reading in Total Quality Management, Copyright, by Har Court Brace & Company, Sandigo, New York
-Johannsen, Carl Gustav (2000): Total Quality Management in a Knowledge, Management Perspective , Journal of Documentation , V(56) N(1) , ERIC NO: E1608496.
-Lewis, Ralph G. & Smith, Doglas H. (1994) " Totality in higher Education", Lucie Press, Delray Beach. Florida. Pp. 17-19.
-Motwani, Jaideep,(1995): Implementing T.Q.M in Education : Current Effort and Future Research Directions, Journal of Education for Business, V (71) N(2) November
- Mohraman, A. (1989) Changing the Organization through Time: a New Paredign, San Francisco, Bass Publishers.

- Shraideh, Heyam.(2001). Quality Assarance systems With in Yarmouk University. Jordan. (ICET) CD (46) World Assembly of the International council on Education for Teaching. Santhiaqo chile Volum (1) pp 1- 13.

-Taylor,Steve and Bogdan, Robert (1997):Introduction to Qualitative Research Methods , new York : John Wiley sons.

-UNESCO(2003).High r education in the Arab Region1998-2003 Meeting of higher Education partners. A document prepared by UNISCO

ﷺ

ملحق (١)
الاستبانة بصورتها الأولية.

الأستاذ الدكتور .....المحترم

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات العليم العالي الأردنية من وجهة نظر مديري الدوائر و رؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي".

ولتحقيق أهداف الدراسة فإن الباحث قام ببناء أداة الدراسة ، و المكونة من (٢٢) فقرة موزعة على أربعة متغيرات هي: التخطيط، و القيادة، و مرافق المؤسسات التعليمية، و الموارد البشرية والمالية.

ولأغراض التأكد من صدقها فإن الباحث يأمل التكرم منكم بالإطلاع عليها وإبداء ما ترونه مناسبا بشأنها من حيث .

- الصياغة اللغوية .

- ملائمة الفقرة للمجال .

- التعديل المقترح إن وجد .

شاكرا لكم تعاونكم ومقدرا جهودكم في خدمة ودعم البحث العلمي.

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		ملائمة الفقرة للمجال		التعديل المقترح
		سليمة	غير سليمة	ملائمة	غير ملائمة	
	التخطيط					
١-	اعتماد التخطيط الاستراتيجي					
٢-	رسم سياسات فاعلة لتحقيق الأهداف طويلة المدى.					
٣-	ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط مرحلية متتابعة ومنظمة.					

٤-	مراعاة المرحلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
٥-	التحسين المستمر لمراحل الخطة					

أية فقرات أخرى ترونها مناسبة:

.....
.....
.....
.....

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		ملائمة الفقرة للمجال		لتعديل المقترح
		سليمة	غير سليمة	ملائمة	غير ملائمة	
	القيادة					
١	وجود قيادة كفوّة وملتزمة وداعمة لعملية التغيير نحو الجودة الشاملة					
٢	التزام القيادة بالتحسين الدائم والعمل المستمر					
٣	اتصاف القيادة بالتواصل الفعال مع أطراف العملية التعليمية.					
٤	تفويض السلطة وإقرانها بالمسؤولية					
٥	تطوير مهارات القيادة باستمرار					
٦	اعتماد اللامركزية في العمل الإداري					

أية فقرات أخرى ترونها مناسبة:

.....
.....

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		ملائمة الفقرة للمجال		لتعديل المقترح
		سليمة	غير سليمة	ملائمة	غير ملائمة	
	مرافق المؤسسات التعليمية					
١-	توافر المرافق التعليمية المناسبة					
٢-	توافر تكنولوجيا التعليم (أجهزة حاسوب، مختبرات علمية،....					
٣-	اعتماد أعداد طلبة مناسبة مع حجم القاعات التدريسية					
٤-	توافر المكتبات المجهزة بالتقنيات الأزمة					
٥-	اعتماد عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس					

أية فقرات أخرى ترونها مناسبة:

.....

.....

.....

.....

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		ملائمة الفقرة للمجال		التعديل المقترح
		سليمة	غير سليمة	ملائمة	غير ملائمة	
	الموارد البشرية والمالية					
١-	وجود فريق متخصص في المؤسسة يقع على عاتقه تطوير الجودة الشاملة فيها.					
٢-	وجود خطة مالية شاملة تفي بمتطلبات الجودة الشاملة					
٣-	اتصاف الفريق العمل بالدقة و الموضوعية لضمان تنفيذ الجودة الشاملة في المؤسسة					
٤-	عدم تكليف فريق العمل بأعباء وظيفية أخرى.					
٥-	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بناء نظام إدارة الجودة الشاملة					
٦-	اعتماد نظام متكامل للمكافآت والحوافز لتحسين إدارة العاملين					

ملحق (٢)
أسماء المحكمين.

الاسم	التخصص	الجامعة
الدكتور عمار فريحات	علم نفس تربوي	جامعة البلقاء التطبيقية
أيمن فريحات	قياس و تقويم	جامعة البلقاء التطبيقية
الدكتور صالح عليمات	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
الدكتوره أمنه أبو دلو	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
الدكتور يحي الصمادي	علم نفس	الجامعة الأردنية

ﷺ

ملحق (٣)

الاستبانة بصورتها النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث دراسة بعنوان:" درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام و الإداريين في وزارة التعليم العالي" ولتحقيق أهداف الدراسة فإن الباحث قام ببناء أداة الدراسة، وقسمت الأداة إلى خمسة متغيرات هي:

١- التخطيط : و له (خمس فقرات).
٢- القيادة: و له (خمس فقرات).
٣- مرافق المؤسسات التعليمية: و له (خمس فقرات).
٤- الموارد البشرية: و له (خمس فقرات).
٥- الموارد الإدارية و المالية: و له (خمس فقرات).

و يأمل الباحث أن يضع بين أيديكم استبانة الدراسة للإجابة عليها، راجياً إبداء رأيكم وتصوراتكم وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب.آملاً تعاونكم للإجابة على جميع فقرات الدراسة بكل دقة وموضوعية علماً بأن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

المتغيرات الديمغرافية:

- **الجنس: ( ) ذكر ، ( ) أنثى**
- **المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ، ( ) ماجستير فأعلى.**
- **سنوات الخبرة: ( )١-٥ سنوات، ( )أعلى من ٥ سنوات.**
- **الجامعة : ( ) حكومية ، ( ) خاصة**

الرقم	الفقرة	إمكانية تطبيقها				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	التخطيط					
١-	اعتماد التخطيط الاستراتيجي					
٢-	رسم سياسات فاعلة لتحقيق الأهداف طويلة المدى.					
٣-	ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط مرحلية متتابعة ومنظمة. المدى.					
٤-	ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط مرحلية متتابعة ومنظمة .					
٥-	التحسين المستمر لمراحل الخطة					
	القيادة					
١-	وجود قيادة كفؤة وملتزمة وداعمة لعملية التغيير نحو الجودة الشاملة					
٢-	التزام القيادة بالتحسين الدائم والعمل المستمر					
٣-	اتصاف القيادة بالقدرة على إدارة الوقت بفاعلية					
٤-	قدرة القيادة على إدارة الوقت بفاعلية					
٥-	اعتماد اللامركزية في العمل الإداري					
	مرافق المؤسسات التعليمية					
١-	توافر المرافق التعليمية المناسبة (ساحات، ملاعب، مرافق صحية، مرافق خدمية)					
٢-	توافر تكنولوجيا التعليم (أجهزة حاسوب، مختبرات علمية،....)					
٣-	توافر المكتبات وكفايتها للطلبة					
٤-	اعتماد أعداد طلبة مناسب مع حجم القاعات التدريسية.					
٥-	توافر المكتبات المجهزة بالتقنيات اللازمة					

الرقم	الفقرة	امكانية تطبيقها				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	الموارد البشرية					
١-	وجود فريق خاص في المؤسسة لتطوير الجودة الشاملة فيها.					
٢-	أن يتم انتقاء الفريق من تخصصات وخبرات متنوعة.					
٣-	اتصاف الفريق العمل بالدقة و الموضوعية لضمان تنفيذ الجودة الشاملة في المؤسسة					
٤-	تفرغ الفريق للعمل الوظيفي والتطوير بشكل رئيس.					
٥-	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في بناء نظام إدارة الجودة الشاملة					
	الموارد الإدارية و المالية					
١-	وجود خطة مالية شاملة لتنفيذ متطلبات نظام الجودة					
٢-	وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات					
٣-	توفير مصادر مالية متعددة					
٤-	توفير موارد مالية للحالات الطارئة أو المستجدة					
٥-	اعتماد نظام متكامل للمكافآت والحوافز لتحسين إدارة العاملين					