معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الخاصة

Obstacles to the Implementation of Quality Management at the Jordanian Private Universities

بسام الذيابات*، ومراد الذيابات

Bassam Aldaibat & Murad Aldaibat

قسم العلوم المالية والإدارية، كلية اربد الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

*الباحث المراسل: aldaibat@hotmail.com

تاريخ التسليم: (2016/9/28)، تاريخ القبول: (2018/2/8)

ملخص

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة الأردنية على مستوى تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية.ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة للكشف عن معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة (معوقات الادارة العليا، معوقات الموارد البشرية، معوقات الموارد المالية، معوقات التقنية التعليمية، معوقات العلاقة مع المجتمع، معوقات الثقافة التنظيمية)، ومستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (234) عميداً ورئيس أكاديمي في الجامعات الخاصة الأردنية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها: 1) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات العمداء ورؤساء الأقسام نحو معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة عالية. 2) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات العمداء ورؤساء الأقسام نحو مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة متوسطة. 3) إن معوقات الثقافة التنظيمية قد احتلت المرتبة الأولى في التأثير على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة حيث فسرت ما مقداره (36 %) من التباين في مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشـاملة، ادارة الجودة الشـاملة، الجامعات الخاصة الأردنية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of total quality management (TQM) implementation obstacles on (TQM) level implementation at

Jordanian private universities, through identifying the level of (TQM) constraints and identifying the level of total quality management implementation from the standpoint of academic deans and department chairs. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire for identifying obstacles of (TQM) implementation (top management obstacles, human resources obstacles, financial resources obstacles, educational technology obstacles, relation with society obstacles, and organizational culture obstacles) and the level of total quality management. The sample consisted of (234) academic deans and department chairs at Jordanian private universities. The sample was selected randomly, and in light of this, data was collected and analyzed using the statistical package for social sciences (SPSS). The research most important findings and conclusions are: 1) The arithmetic mean of the estimates of academic deans and department chairs at Jordanian private universities towards the obstacles of total quality management implementation were high. 2) The arithmetic mean of the estimates of academic deans and department chairs at Jordanian private universities towards total quality management implementation were moderate. 3) The organizational culture obstacles were ranked first in the impact on the level of total quality management implementation, it interpreted (36%) of the variance in the level of total quality management implementation.

Keywords: Total quality management obstacles, Total quality management application, Jordanian private universities.

المقدمة

تشهد مجتمعاتنا العربية في الوقت الحالي الكثير من التغيرات في كل المجالات؛ مما يتطلب من كافة منظماتها الادارية تغيير أســـاليبها التقليدية في الادارة، وتبني المفاهيم الادارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. والتعليم العالي، مثله مثل أي نسـق تعليم نظامي، ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام.

لقد قامت العديد من الجامعات بتبني مفهوم إدارة الجودة الشـــاملة وتطبيقها بهدف التحســـين المســـتمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، ورفع كفاءة العاملين بما يضـــمن الحصول على خريجين لديهم المعرفة والمهارات اللازمة التي تساعدهم على المنافسة في السوق بكفاءة، كما قامت العديد من الدول بإنشاء منظمات تقوم بالإشراف على الجامعات لتطبيق مفهوم الجودة الشـاملة مثل الأردن حيث أنشـأت هيئة اعتماد مؤسـسـات التعليم العالي وضـمان جودتها

والتي قامت بالإشــراف على تطبيق معايير الجودة في الأردن (هيئة اعتماد مؤســســات التعليم العالي، 2016).

تتولى مسـؤولية تنظيم قطاع التعليم العالي في الأردن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد بدأ التعليم العالي بالأردن بإنشـاء دار المعلمين في عمان عام (1958م)، ثم تتالى إنشـاء دور المعلمين، وأصـبح يطلق عليها معاهد المعلمين وتطورت تلك المعاهد لتصـبح كليات مجتمع في عقد السـبعينات، أما التعليم الجامعي فقد بدأ بتأسـيس الجامعة الأردنية عام (1962م)، وتبلغ عدد الجامعات الرسمية حالياً (10) جامعات، وعدد كليات المجتمع(51) كلية مجتمع متوسطة.

في عام (1989م) أسست أول جامعة خاصة وهي جامعة عمان الأهلية، وخلال التسعينيات تم تأسـيس عشـرة جامعات خاصـة، وخلال العقدين الماضـيين توالى تأسـيس الجامعات الخاصـة لتصـــبح (17) جامعة ليأخذ القطاع الخاص دوره في دعم مســيرة التعليم العالي، واحداث نقلة نوعية لقطاع التعليم العالي بالشراكة مع القطاع العام، وشهد قطاع التعليم العالي تطوراً كبيراً من حيث تنوع البرامج الدراسية، وزيادة أعداد الطلاب واعضاء الهيئة التدريسية والادارية، وتم فتح تخصـــصـــات من خلال اتفاقيات التعاون مع الدول العربية والجامعات الأجنبية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015). *

أهمية الدراسة

1. تكمن أهمية الدراسـة على المسـتوى النظري من مسـاهمتها في رفد الأدب الإداري الخاص بمجال تطبيق ادارة الجودة الشـاملة ومعوقاتها، ومن الإثراء المعرفي الذي يمكن أن تضـيفه هذه الدراسة إلى المكتبة العربية بموضوع مهم قد ينال اهتمام الباحثين والممارسين.
2. تأتي أهمية الدراســة على المســتوى العملي فيما سـتقدمه من نتائج تفيد صـنـاع القرار في الجامعات الخاصة الأردنية فيما يتصل بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لما لها من تأثير على تحقيق التميز وتخفيض التكاليف.
3. تأتي أهمية الدراسة من الأهمية التي تلعبها الجامعات الخاصة في تعزيز الاقتصاد الأردني وخدمـة الأعداد الكبيرة من الطلبـة الراغبين في اكمـال دراســتهم الجـامعيـة ومن مختلف الجنسـيات، ومن أجل ذلك يصـبح ضـمان الجودة لمخرجات هذه الجامعات مطلباً رئيسـياً للتنمية ومواجهة متطلبات ســوق العمل المحلي والعربي والعالمي، حيث تواجه الجامعات الخاصـــة الأردنية العديد من التحديات مثل: غياب التمويل الحكومي، ونقص الموارد المالية، وجودة البرامج الأكاديمية ومدى ملائمة برامجها لســوق العمل؛ مما يتطلب منها البدء بتبني ادارة الجودة الشـاملة كمنهج للتطوير والتحديث بشـكل يضـمن لها القدرة على تجاوز التحديات ونقاط الضعف.

---

* انظر ملحق (2) تطور الجامعات الخاصة في الأردن.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتوضيح أثر معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. وفي ضوء الهدف الرئيس تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على اتجاهات العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
2. التعرف على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام.
3. معرفة إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية(العمر، والجنس، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، والمركز الوظيفي).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

شهد الأردن خلال الفترة الماضية اهتماماً كبيراً بالجودة وأنظمتها وتطبيقاتها في جميع القطاعات، كما تحظى عملية الاصلاح في قطاع التعليم العالي برعاية خاصة اذ يشهد قطاع التعليم العالي اهتماماً كبيراً في الأردن، وتمثل ذلك بإنشاء هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، وقد لاحظ الباحث أن الجامعات الخاصة على الرغم من زيادة اعدادها إلا أنه لم تحصل على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد التعليم العالي سوى جامعة واحدة، وعدد قليل منها حائز على شهادة الايزو، مما يعني أن هناك معوقات تمنعها من ذلك، وتفقدها مزايا أساسية تخل بقدراتها التنافسية، وإن هذه الدراسة تسعى إلى إبراز خطورة ذلك، وتعمل على تنمية الوعي بضرورة العمل على تبني ادارة الجودة الشاملة لدى الجامعات الخاصة والتغلب على معوقات تطبيقها. واعتماداً على ذلك فإن هذه الدراسة تركز على مشكلة نظرية تتمثل في معرفة أهم معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة لدى الجامعات الخاصة. ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما أثر معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مستوى تطبيقها في الجامعات الأردنية الخاصة؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو متوسط تقديرات العمداء ورؤساء الأقسام لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟
2. ما هو متوسط تقديرات العمداء ورؤساء الأقسام لمستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة حسب متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي)؟

الإطار النظري

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشـــاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات لتحقيق مسـتوى عالي من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشـتراك بصـورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين. ويمكن أن نعرف المدخلات على أنها المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد، سواء كانوا طلبة أو موظفين أم أعضـــاء هيئة تدريس. أما المخرجات فهي الكوادر المتخصـــصـــة من الخريجين والمســـتفيدين من نظام التعليم من مؤســـســـات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين (الترتوري وجويحات، 2006).

وهي مدخل اداري يركز على النوعية ومشـاركة العاملين والاسـتخدام الأمثل للموارد لأجل تحقيق رضا العميل وتحقيق مصلحة العاملين والمجتمع، ويتصف هذا المدخل بمجموعة من القيم الجوهرية والمبادئ الاسترشادية التي يتوقع من المنظمة العمل ضمنها لتحقيق معدلات عالية من الأداء واشباع حاجات أصحاب المصالح (Campatelli, *et al*. 2011).

يتضــمن مفهوم ادارة الجودة الشـاملة في التعليم العالي التركيز على المسـتفيد، والتحسـين المستمر، ومشاركة العاملين لخلق مناخ تنظيمي ايجابي يحقق أهداف المنظمة التعليمية، ويتطلب هذا المفهوم تغيير ثقافة المنظمة وتحسـين جودة مخرجاتها لتتلاءم مع احتياجات السـوق المحلي والدولي (حافظ والزهيري، 2009).

ويسـتوجب تطبيق ادارة الجودة الشـاملة في مؤسـسـات التعليم العالي التزام الادارة العليا وايجاد رؤية واضـحة وأهداف وقيم واضـحة وايصـالها الى العاملين في المؤسـسـة، والتزام جميع العاملين بالانخراط في برنامج ادارة الجودة، وارســاء ثقافة الجودة في المؤســســة وتبني عمل الفريق ورضـــا الزبون، وكذلك اســتخدام المقاييس المناســبة لقياس اداء الوظائف التعليمية والوظائف الخدمية (مجيد، 2010).

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وقد يفشل بعضها ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها. وقد ورد في الأدبيات العديد من هذه المعوقات، حيث أشار (حمود، 2008) الى أن من أبرز معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة: عدم وجود قيم ثقافية واضـــحة، وعدم التزام القيادة الادارية العليا بتطبيق إدارة الجودة، ومقاومة التغيير، وعدم وفرة الكفاءات البشرية والموارد المالية اللازمة للتطبيق، والتسرع لمعرفة النتائج.

أما (الترتوري، وجويحات، 2006) فيشـير الى وجود عدة معوقات في تطبيق ادارة الجودة الشـــاملة منها: عدم التزام الادارة العليا بتطبيق برنامج ادارة الجودة الشـــاملة، وعدم مشـــاركة

العاملين، والتركيز على أســـاليب معينة في نظام ادارة الجودة الشـــاملة وليس ككل، ومقاومة التغيير، وتوقع نتائج فورية.

ويرى كل من (الخطيب والخطيب، 2006) أن من عقبات تطبيق ادارة الجودة الشـــاملة في التعليم: عدم قدرة الجامعات على اســـتيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة، واختلال التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلبة وجودة التعليم، وانعدام الملائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات خطط التنمية، والنمطية في التخطيط والبرامج الدراسية.

وذكر (البيلاوي، 2008) أن من معوقات تطبيق الجودة: الاختلاف بين ســـياســـة الجودة ونظام تطبيق الجودة، وتباين الآراء بين الأكاديميين حول الجودة، وعدم وجود حد أعلى لتحقيق الجودة، وعدم توافر المناخ المناسب لثقافة الجودة.

وقد أشـــار (عزب، 2008) الى أن من المعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة الجودة الشـــاملة: جمود التنظيم وعدم ملائمته لاحتياجات العمل، وضـــعف الاهتمام بالبحث والتطوير، والافتقار إلى العمل الجماعي، وعدم توافر اتصـالات فعالة، وشـيوع الأنماط الادارية المتسلطة، وعدم مراعاة احتياجات المســـتفيدين. وذكرت (الحداد، 2009) أن من أبرز معوقات التطبيق: جعل تطبيق ادارة الجودة الشـاملة علاج شـاف لكل مشـاكل المنظمة، وعجز الادارة عن الالتزام طويل الأجل بتطبيق فلسـفة ادارة الجودة الشـاملة، وتشـكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل عملية التطبيق.

وذكر (البادي، 2010) أن من المعوقات: مقاومة الكليات لفكرة أن الطلاب هم متلقو خدمة، ومقاومة الكليات للتدخل في قوانينها الداخلية وخبراتها التعليمية، وارتفاع كلفة التدريب على مبادئ ادارة الجودة الشـــاملة، وعدم قدرة الادارة على بناء حلقات الجودة. ومن المعوقات التي تناولها (عشـيبة، 2000) عدم اشـراك المرؤوسـين في اتخاذ القرارات، وعدم توفر قاعدة بيانات متكاملة، وكثرة القوانين واللوائح، وعدم العناية بالجوانب الانســـانية ووجود فجوة بين الرؤســـاء والعاملين.

أشـــار (Yadollah & Massoud, 2010) إلى أن من مشـــاكل تطبيق ادارة الجودة في التعليم العالي: مقاومة التغيير في الأقسام الأكاديمية، وانعدام الثقة بين الكليات والأقسام، وصعوبة انســجام الهياكل التنظيمية الحالية للجامعات التي تقوم على أســاس الدوائر والأقســام مع الهياكل التنظيمية الأفقية لإدارة الجودة. ووجود تعارض بين أصـــحاب المصـــالح مثل التعارض بين المجتمع والعملاء الداخليين (الطلاب، المدرســين، والاداريين والموظفين)، وامكـانيـة النظر للطلاب على أنهم عميل أو منتج، مما يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي صعبة.

وأشار (Sirvanci, 2004) أن من معوقات التطبيق عدم انسجام بعض القيم السائدة في الجامعات (الحرية الأكاديمية) مع قيم الجودة كالعمل الجماعي، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين، حيث تفترض الحرية الأكاديمية الفردية لأعضاء هيئة التدريس اختيار محتوى المساقات،

وحرية اختيار موضوعات البحث، والى أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يكون ممكنا فقط في الأقسام غير الأكاديمية وعلى بعض العمليات كتسجيل الطلاب مثلاً.

وأشــار (Sitalakshmi, 2007) أن من معوقات التطبيق ضــعف القيادة وعدم الرغبة في التغيير، وعدم المشــاركة، وعدم فهم فلسـفة ادارة الجودة الشــاملة، واختلاف العمليات بين التعليم والصناعة، وعدم افساح الادارة الوسطى لمشاركة العاملين وتحمل المسؤولية؛ نتيجة الخوف من عدم نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة، ومقاومة التغيير، وقلة الموارد المالية.

ومما ســبق نرى أن عقبات تطبيق ادارة الجودة الشــاملة في مجال التعليم العالي تنصــب بمجملها على الآتي:

1. عقبات تتعلق بالإدارة العليا: فاذا لم تكن الادارة العليا مقتنعة بتبني ادارة الجودة الشـاملة فلن يكون ممكناً تجاوز العقبات وبخاصـــة في حالة الجامعات الخاصـــة التي يوجد فيها مالكين وادارة، ومن الدراسـات والأدبيات التي ركزت على هذه المعوقات: حمود (2008) وحسـن (2014) والنجار وجواد (2014) والترتوري وجويحات (2006) و(2013) Altasheh.
2. عقبات تتعلق بالموارد البشـرية: ان تطبيق ادارة الجودة الشـاملة يعتمد على العميل الداخلي وهم اعضــاء الهيئة التدريسـية والعاملين وبدونهم لا يمكن ان تسـير العملية التعليمية، حيث ركزت غالب الأدبيات والدراسات على هذه المعوقات مثل دراسات مدوخ (2008) وحمود (2008) والحداد (2009).
3. عقبات تتعلق بالموارد المالية: تحتاج الجامعات الخاصة الى الموارد المالية وبخاصة أنها لا تتلقى الدعم الحكومي بعكس الجامعات الحكومية، كما اعتبرها المشـرع شـركات اسـتثمارية وبالتالي فثقافة الربح موجودة فيها، ومن الدراســـات التي تناولت هذه المعوقات الســـعيد ورضـا (2007) والترتوري (2009) و(2007) Sitalakshmi.
4. عقبات تتعلق بالثقافة التنظيمية: ان ثقافة الجودة تعتمد على مجموعة من القيم الأساسية كعمل الفريق ومشاركة العاملين وتحقيق رضا العميل ، فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في نجاح التطبيق، ومن الدراسات التي ركزت على هذه المعوقات (2007) Sitalakshmi وSirvanci (2004) والبادي (2010).
5. عقبات تتعلق بالتقنية التعلمية: ان تحقيق التحســـين المســـتمر في الجامعات يتطلب منها الاهتمام بالمناهج والخطط الدراســـية وتبني طرق التدريس الحديثة وتوفير المســـتلزمات الضــــرورية للتقنية التعليمية الحديثة. ومن الدراســـات التي تناولت هذه المعوقات الســـعيد ورضـا (2007) والنجار وجواد (2014) وناجي (1998) و(Sitalakshmi, 2007)
6. عقبات تتعلق بالعلاقة مع المجتمع: يلاحظ ان العلاقة بين الجامعة والمجتمع يشـوبها النقص وعدم انسجام مخرجات البرامج التدريبية مع متطلبات سوق العمل، وعدم مشاركة المجتمع

حاجاته والتفاعل معه، ومن الدراسات التي ركزت على هذه المعوقات دراسة مدوخ (2008) والعضاضي (2012) والنجار وجواد (2014).

الدراسات السابقة

أجرت الكرعاوي (2016) دراسة هدفت إلى توضيح واقع مبادئ ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي العراقي ومعرفة مدى تطبيق هذه المبادئ بين الكليات الحكومية والاهلية من خلال إجراء مقارنة بينهما، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة إلى أن هناك وعي وادراك كامل لأعضاء هيئة التدريس بأهمية ادارة الجودة الشاملة ومبادئها، ولكن هنالك تفاوت من حيث تطبيق هذه المبادئ في القطاع الحكومي من جهة وتفاوت كبير جداً مع القطاع الاهلي من جهة اخرى، ووجود فروق ذات دلالة معنوية بين الكليات الحكومية والأهلية لمستوى التطبيق.

وحاول (Alshafei, *et al.* 2015) تقديم نموذج لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، حيث استخدم الباحثون مفهوم النظام لتقديم النموذج والذي تضمن مدخلات النظام (أعضاء هيئة التدريس، والمناهج الدراسية والطلاب والدعم التقني ووجود المختبرات والبنية التحتية للجامعة والدعم الاداري والمالي، وتضمنت المخرجات (الخريجين، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع). وأنه لتطبيق النموذج لا بد من وجود القيادة الفعالة وتأسيس وحدات تنظيمية للجودة ومشاركة الطلاب والمدرسين والاداريين.

قامت حسن (2014) بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد المعوقات الإدارية والمعوقات البشرية والمعوقات الفنية والمعوقات المادية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ببرنامج الماجستير الموازي في كلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بينت نتائج الدراسة إلى أن هناك كثير من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهمها: عدم وجود معايير خاصة بجودة البرامج الدراسية، والتغيير الدائم غير المبرر للقيادات الجامعية، وضعف التزام القيادات الجامعية بالقضاء على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوقع النتائج السريعة لفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة بخصوص الدورات التدريبية المقدمة بالجامعة، وضعف نظام الحوافز المادية بالجامعة.

وأجرى (النجار، وجواد) (2014) دراسة هدفت إلى معرفة أهم العقبات التي تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية العراقية من خلال استطلاع آراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في مجموعة كليات أهلية عراقية وقد شملت هذه المعوقات (معوقات التدريس، ومعوقات البحث العلمي، ومعوقات خدمة المجتمع، ومعوقات المناهج التعليمية، ومعوقات الادارة العليا). توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: اتفاق عينة البحث على عدم توافر متطلبات التطبيق، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة مع معوق الادارة العليا، وهيئة التدريس، والبحث العلمي، والتمويل، وتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

وأجرى (Altasheh, 2013) دراسة هدفت الى معرفة معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: ان من معوقات التطبيق قلة دعم والتزام الادارة العليا، وقلة عدد المختصين في مجال ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وقلة المعرفة حول أساليب التحسين المستمر.

وأجرى العضاضي (2012) دراسة هدفت إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك خالد، وقد تم تقسيم المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى خمس مجموعات (الجوانب القيادية، والجوانب التنظيمية، والجوانب التعليمية، وجوانب البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع). وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود معوقات تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وإن أعلى هذه المعوقات هو العوائق التعليمية والمعرفية.

وقام (فضالة، 2009) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، ومعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزىلمتغيري الجنس والسلطة المشرفة على الجامعة. وتوصل الباحث إلى أن درجة تطبيق أنظمة الجودة الشاملة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق ادارة الجودة تعزى لمتغير السلطة المشرفة على الجامعة.

أجرى (مدوخ) (2008) دراسة هدفت الى التعرف على معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، وقد تم تصنيف المعوقات الى معوقات تتعلق بالهيئة الادارية، ومعوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، ومعوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية، ومعوقات تتعلق بالبحث العلمي، ومعوقات تتعلق بالخدمة المجتمعية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: أن اعلى معوق هو مجال البحث العلمي يليه مجال الخدمة المجتمعية، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى لمتغير الجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة ومصدر آخر درجة علمية.

وأجرى القرعان (2004) دراسة هدفت إلى تطوير نموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الادارية في الجامعات الأردنية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة امكانية تطبيق عناصر الجودة الشاملة متوسطة، ووجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير الوظيفة والدرجة العلمية.

قام بدح (2003) بدراسة هدفت الى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة وبيان إمكانية تطبيقه في ثمانية جامعات حكومية، وقد تكونت عينة الدراسة من (508) عميد ورئيس قسم ومدير دائرة، وتوصلت الدراسة الى امكانية تطبيق النموذج المقترح الذي يتضمن عشرة أبعاد رئيسة بدرجة كبيرة، وأن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين العمداء ورؤساء الأقسام ولصالح العمداء في درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

قامت (ناجي، 1998) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة وامكانية تطبيقها في جامعة عمان الأهلية، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا عند الطلبة كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة، ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية، وإلى أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تتوافر لدى الجامعة الرغبة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

الدراسات الأجنبية

أجرى (Sangeeta, *et al.* 2008) دراسة في الهند هدفت إلى تعريف مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وإلى معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول مقترح لنموذج تكاملي لإدارة الجودة الشاملة تضمن 10 متغيرات هي: التحسين المستمر، والتمايز، والتركيز على العميل، والموارد المالية، والاتصالات، والقيادة الفعالة، ووضوح السياسات والإجراءات، وكفاءة نظام التدريس، والادارة بالحقائق، والتخطيط الاستراتيجي. وقد توصلت الدراسة الى أن تحقيق رضا العميل الداخلي وتلبية حاجاته أمر مهم جداً لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وقدم (Sitalakshmi, 2007) نموذجاً لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في نيوزلندا أكدّ فيه على التحسين المستمر بالاستناد إلى عجلة ديمنج. توصلت الدراسة الى أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم بحاجة الى اعتبار (القيادة وثقافة الجودة، والابداع في العملية التعليمية، ومشاركة وتطوير العاملين، والاستجابة السريعة وادارة المعلومات، والتوجه نحو الزبون، والمشاركة على كل المستويات)، وإن التحسين المستمر للتعليم بحاجة إلى التركيز على العملية التدريسية كنشاط أساسي يرتكز على التعليم الفعال ودمج الطلاب، واستخدام التغذية الراجعة، والاهتمام بتعلم الطلاب، والتمكن من المادة التعليمية والقدرة على الاتصال.

وقدم (Sahney, *et al.* 2003) نموذجاً لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الهند ذكر فيه أن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تهدف الى اشباع حاجات أصحاب المصالح، من خلال تصميم النظام المناسب الذي يتضمن ثلاثة أنظمة فرعية هي نظام الإدارة، والنظام التقني، والنظام الاجتماعي، وأن النظام الشمولي في ادارة الجودة الشاملة يعني اعتبار الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي أجريت يمكن استخلاص الآتي:

- توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، وركزت معظم الدراسات السابقة في هذا المجال على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وعلى اقتراح نماذج للتطبيق. وتشابهت المعوقات في بعض الدراسات مثل معوق الادارة العليا والجوانب القيادية وتباينت فيها أيضاً.
- جميع الدراسات السابقة في الأردن ركزت على اقتراح نماذج لتطبيق لإدارة الجودة الشاملة مثل دراسة بدح (2003) التي ركزت على تقديم نموذج للجامعات الحكومية، ودراسة

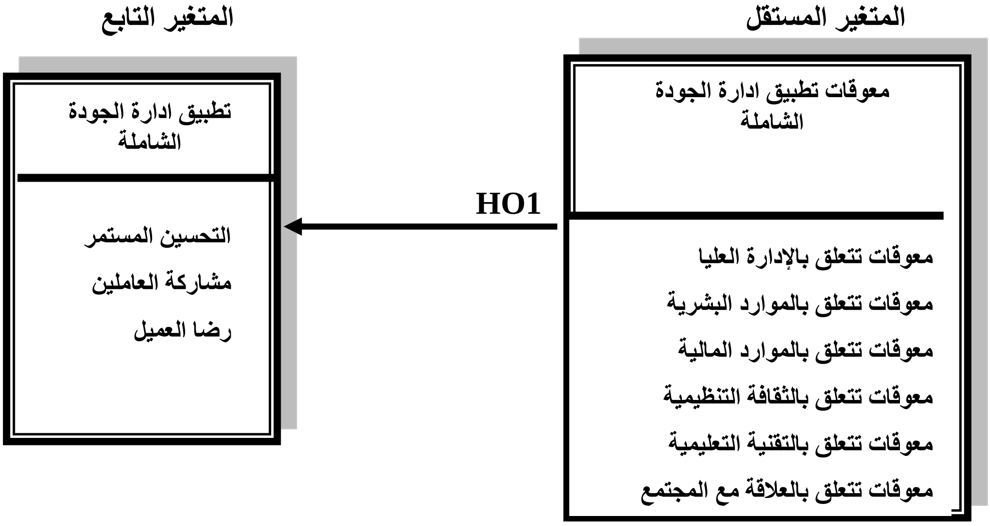
(ناجي، 1998) التي ركزت على تقديم نموذج في جامعة عمان الأهلية. لم تتناول الدراسات السابقة الأردنية معوقات التطبيق في البيئة الأردنية وهذا ما يميز الدراسة الحالية التي حاولت معرفة معوقات التطبيق كونها عامل مهم يؤثر في تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة، كما أن الدراسة الحالية هي الدراسة الأولى التي تطبق على الجامعات الخاصة بصورة شمولية.

منهجية الدراسة

فيما يلي وصفاً لنموذج وفرضيات الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وطرق التحقق من صحتها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للتوصل إلى النتائج.

نموذج الدراسة

تم بناء نموذج الدراسة بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة ومن أبرزها: دراسة النجار وجواد (2014م)، ودراسة العضاضي (2012م)، ودراسة مدوخ (2008م)، ودراسة حسن (2014م)، ويتكون نموذج الدراسة من (6) معوقات تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة واعتبرت متغيرات تفسيرية وهي: معوقات تتعلق بالإدارة العليا، ومعوقات تتعلق بالموارد البشرية، ومعوقات متعلقة بالموارد المالية، ومعوقات متعلقة بالتقنية التعليمية، ومعوقات متعلقة بالعلاقة مع المجتمع، ومعوقات متعلقة بالثقافة التنظيمية. وهذه المتغيرات تؤثر بشكل مباشر وترتبط بتطبيق ادارة الجودة الشاملة وكما هو موضح بالشكل (1).



شكل (1): نموذج الدراسة.

فرضيات الدراسة

اعتماداً على نموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضــية الرئيســة الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصــائية عند مســتوى الدلالة (**α≤0.05**) لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشـــاملة (معوقات الادارة العليا، معوقات الموارد البشـــرية، معوقات الموارد المالية، معوقات التقنية التعليمية، معوقات العلاقة مع المجتمع، معوقات الثقافة التنظيمية) على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية (HO2): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α ≤0.05**) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشـاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، وسـنوات الخبرة، والمركز الوظيفي) في الجامعات الخاصة الأردنية.

تصميم أداة جمع البيانات وتطويرها

تم تطوير اسـتبانة تحتوي على مفردات تم الحصـول عليها وتعديلها بعد مراجعة الدراسـات السـابقة والأدبيات المتخصـصـة، وتم تحكيمها وتطويرها، وتكونت الأداة النهائية من جزئين: الجزء الأول عن معوقات تطبيق ادارة الجودة الشـاملة، والجزء الثاني عن تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسـة من جميع العمداء ورؤساء الأقسـام الأكاديمية في الجامعات الخاصـة الأردنية وعددها (17) جامعة خاصة، وبلغ عدد العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية (470) عميد كلية ورئيس قسم اكاديمي، وقد تم احتساب مجتمع الدراسة بعد الرجوع الى الاحصائيات الرسمية لوزارة التعليم العالي والمواقع الالكترونية للجامعات.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة اعتماداً على حجم المجتمع وهامش خطأ مسموح به (5%)، وتم تحديد حجم العينة حسب الجداول الاحصائية (Sekaran, 2006)، حيث تكونت عينة الدراسـة من (254) عميد كلية ورئيس قسم أكاديمي، وهي مقاربة لحجم العينة وفق معادلة هيربرت اركن لحسـاب حجم عينة الدراسـة والتي بلغت (211). وتم توزيع الاسـتبيانات على أفراد عينة الدراسـة من قبل الباحث مباشـرة، ومن ثم تم اسـترجاع (244) اسـتبانة، وعند مراجعة هذه الاسـتبيانات تم اسـتبعاد (10) اسـتبيانات لعدم صـلاحيتها، حيث بقي من مجموع الاستبيانات ما مجموعه (234) استبانة قابلة للتحليل.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة للدراسة مكونة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: العمر، والجنس، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، والمركز الوظيفي.

الجزء الثاني: يتضمن فقرات الاستبانة التي تم استخدامها للكشف عن معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة، حيث اعتمد الباحث في تطوير أداة الدراسة على الإطار النظري، والدراسات العربية والأجنبية السابقة. وقد تكونت فقرات هذا الجزء من (30) فقرة موزعة على ستة مجالات فرعية (معوقات تتعلق بالإدارة العليا، ومعوقات تتعلق بالموارد البشرية، معوقات متعلقة بالموارد المالية، ومعوقات متعلقة بالتقنية التعليمية، ومعوقات متعلقة بالعلاقة مع المجتمع، ومعوقات الثقافة التنظيمية).

الجزء الثالث: يتضمن فقرات الاستبانة التي تم استخدامها للكشف عن درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة ، حيث اعتمد الباحث في تطوير أداة الدراسة على الإطار النظري والدراسات العربية السابقة المتعلقة بموضوع تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وقد تكونت فقرات هذا الجزء من (12) فقرة لقياس التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، ورضا العميل.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة، حيث قام أفراد عينة الدراسة باختيار البديل الذي يعكس درجة موافقتهم، وذلك بوضع إشارة(☑) في المكان الذي يمثل مستوى موافقتهم، حيث يمثل الرقم (5) أعلى درجة موافقة، بينما يمثل الرقم (1) أدنى درجة موافقة.

صدق الاستبانة: للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للتأكد من تغطية أسئلتها لجوانب الموضوع الأساسية، ووضوحها وسلامة صياغتها ومدى ملائمتها وشموليتها، ثم عدلت الأداة بناءً على ملاحظاتهم، لتصبح أكثر فهماً لدى أفراد عينة الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة.

ثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار للتأكد من الثبات الخارجي لأداة الدراسة، إذ تم توزيع أداة الدراسة على مجموعة من خارج عينة الدراسة، والذي بلغ عددهم (20) عميداً ورئيس قسم، وقد تم تطبيق أداة الدراسة عليهم للمرة الأولى، وبعد مضي ثلاثة أسابيع، تم تطبيقها على العينة نفسها مرة أخرى.

ولمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة معامل الاتساق الداخلي، باستخدام اختبار كرونباخ ألفا، إذ كانت قيمة كرونباخ الفا لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة كالآتي: معوقات تتعلق بالإدارة العليا (0.82)، معوقات تتعلق بالموارد البشرية (0.81)، معوقات تتعلق بالموارد المالية (0.85)، معوقات تتعلق بالتقنية التعليمية (0.79)، معوقات تتعلق بالعلاقة مع المجتمع (0.87)، معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية (0.79)، ولمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ككل (0.89) ولتطبيق ادارة الجودة الشاملة ككل (0.83). في حين كانت قيمة كرونباخ الفا لأداة

الدراسة ككل (0.90) وهذا بدوره يمثل مؤشراً كافياً على الاتساق الداخلي وهي قيمة أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات وهي (0.60) مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي للمقياس (جودة، 2008).

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1. **المتغيرات المستقلة:** معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، واشتملت على: معوقات الإدارة العليا، معوقات الموارد البشرية، ومعوقات الموارد المالية، ومعوقات التقنية التعليمية، ومعوقات العلاقة مع المجتمع، ومعوقات الثقافة التنظيمية.
2. **المتغيرات التابعة:** تطبيق ادارة الجودة الشاملة واشتمل على التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، ورضا العميل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة والمستقاة من الرزمة الإحصائية (SPSS) مثل مقاييس الاحصاء الوصفي، ومعامل كرونباخ الفا، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين الاحادي.

مناقشة نتائج الدراسة

الخصائص التعريفية لمفردات عينة الدراسة

بينت الدراسة مجموعة من الخصائص لأفراد عينة الدراسة يوضحها الجدول (1).

الجنس: بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس (70.5%) لفئة (ذكر)، كما بلغت نسبة الإناث **(29.5%)** .مما يدل على أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث، وهذه النتيجة تبدو طبيعية؛ باعتبارها إنعكاساً لارتفاع نسبة الذكور في العمل مقارنة بالإناث في الأردن.

العمر: بلغت نسبة الذين فئة أعمارهم (30- أقل من 40 سنة) **(27.8%)**؛ كما بلغت نسبة الذين تراوحت أعمارهم(40- أقل من 50 سنة) **(36.3%)**، بينما بلغت نسبة الذين تراوحت أعمارهم (50- أقل من 60 سنة) **(21.8%)**؛ كما بلغت نسبة الذين تراوحت أعمارهم (60 سنة فأكثر) **(14.1%)**، وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من الفئات العمرية لأفراد عينة البحث هي الفئة العمرية (من 40 – أقل من 50 سنة).

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	165	%70.50
	أنثى	69	%29.50
	المجموع	234	%100
العمر	من 30 – أقل من 40 سنة	65	%27.8
	من 40 – أقل من 50 سنة	85	%36.3
	من 50 – أقل من 60 سنة	51	%21.8
	60 سنة فأكثر	33	%14.1
	المجموع	234	%100
عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	51	%21.8
	من 5 – أقل من 10 سنوات	70	%29.9
	من 10 – أقل من 15 سنوات	60	%25.6
	15 سنة فأكثر	53	%22.6
	المجموع	234	%100
المركز الوظيفي	عميد كلية	56	%23.9
	رئيس قسم أكاديمي	178	%76.1
	المجموع	234	%100

سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: بلغت نسبة الذين تقل خبراتهم عن5 سنوات (21.8%)؛ كما بلغت نسبة الذين خبرتهم من5- أقل من10 سنوات (29.9%)، بينما بلغت نسبة الذين خبرتهم من10- أقل من15سنة (25.6%)؛ كما بلغت نسبة الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة (22.6%)، مما يدل على اتصاف أفراد عينة البحث بالممارسة والخبرة المتراكمة.

المركز الوظيفي: أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يشغلون فئة (رئيس قسم) بنسبة (76.1%)، يليهم فئة (عميد كلية) بنسبة (23.9%). وتعتبر هذه النتيجة منطقية؛ إذ إن الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة على السواء، تتكون من مجموعة كليات، والكلية الواحدة تتكون من مجموعة من الأقسام؛ ولذلك فإن الكلية لها عميدٌ واحدٌ ومجموعة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بحسب التخصصات الأكاديمية في تلك الكلية، ويختلف عدد الأقسام في كل كلية؛ بحسب سياسة الجامعة وبحسب ما هو معتمد من وزارة التعليم العالي.

مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما هو متوسط تقديرات العمداء ورؤساء الأقسام لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟ يوضح الجدول (2) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

البُعد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
معوقات تتعلق بالموارد المالية	3.94	.56	عالية	1
معوقات تتعلق بالعلاقة مع المجتمع	3.84	.53	عالية	2
معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية	3.80	.55	عالية	3
معوقات تتعلق بالإدارة العليا	3.61	.39	متوسط	4
معوقات تتعلق بالتقنية التعليمية	3.57	.53	متوسط	5
معوقات تتعلق بالموارد البشرية	3.57	.42	متوسط	6
معوقات تطبيق ادارة الجودة ككل	3.72	1.22	عالية	

*من (1- 2.33 متدنية) ، من (2.34- 3.66 متوسطة)، من (3.67 الى 5 عالية)

يلاحظ من الجدول (2) أن معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ككل من وجهة أفراد عينة الدراسة (عالية) بمتوسط حسابي (3.72) ،حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ما بين [3.57- 3.94] وبانحراف معياري ما بين [0.42 - 0.56] وبمستوى تراوح بين (متوسط) و(عالي)، وهذا يدل على تقارب إجابات أفراد العينة وعدم تشتت البيانات عن المتوسط الحسابي كما يلاحظ من الجدول (2) أن ثلاثة أبعاد جاءت بمستوى (عالي) هي على الترتيب: (معوقات تتعلق بالموارد المالية، ومعوقات تتعلق بالعلاقة مع المجتمع، ومعوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية)، كما يلاحظ من الجدول (2) أن ثلاثة أبعاد جاءت بمستوى (متوسط) هي على الترتيب: (معوقات تتعلق بالإدارة العليا، ومعوقات تتعلق بالتقنية التعليمية، ومعوقات تتعلق بالموارد البشرية). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Altasheh, 2013) ودراسة (النجار وجواد، 2014) ودراسة (مدوخ، 2008) ودراسة (العضاضي، 2012) وجميعها أظهرت وجود معوقات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

السؤال الثاني: ما هو متوسط تقديرات العمداء ورؤساء الأقسام لمستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة علىمستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المُستوى
التحسين المستمر	3.38	.378	متوسط
مشاركة العاملين	3.52	.399	متوسط
رضا العميل	3.53	.470	متوسط
مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ككل	3.47	.723	متوسط

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ككل من وجهة أفراد عينة الدراسة (متوسط) بمتوسط حسابي (3.47) ،كما تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ما بين [3.38- 3.53] وبانحراف معياري ما بين [0.37 - 0.47] وبمستوى (متوسط).وهذا يدل على تقارب إجابات أفراد العينة وعدم تشتت البيانات عن المتوسط الحسابي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكرعاوي، 2016) ودراسة (فضالة، 2009) ودراسة (القرعان، 2004) وجميعها أظهرت أن مستوى التطبيق كان بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة **(**Sangeeta et al., 2008**)**التي أظهرت أن رضا العميل أعلى مرتكزات التطبيق.

مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

(**HO1**): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05** ≥α) لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة (معوقات الادارة العليا، معوقات الموارد البشرية، معوقات الموارد المالية، معوقات التقنية التعليمية، معوقات العلاقة مع المجتمع، معوقات الثقافة التنظيمية) على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة الأردنية. لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى تم إدخال المتغيرات المستقلة الستة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Stepwise)؛ التي بموجبها تدخل المتغير المستقل في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع – له أثر دال إحصائياً - عندما تكون قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وتخرجه منها عندما تكون قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.10). (أبو زيد، 2010).

جدول (4): المتغيرات المستقلة الداخلة في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

نموذج الانحدار الخطي المتعدد	المتغيرات المستقلة الداخلة	الطريقة المستخدمة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد
1	معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	معوقات تتعلق بالموارد المالية	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

يلاحظ من الجدول (4) أن متغيرين مستقلين فقط من أصل ستة متغيرات، أدخلت في حسابات المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ بمعنى أن لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع (تطبيق ادارة الجودة الشاملة)، وهذه المتغيرات هي على الترتيب (معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية، معوقات تتعلق بالموارد المالية)، ليتم استبعاد متغيرات (معوقات تتعلق بالإدارة العليا، معوقات تتعلق بالموارد البشرية، معوقات تتعلق بالتقنية التعليمية، معوقات تتعلق بالعلاقة مع المجتمع). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Yadollah & Massoud, 2010) ودراسة(Sirvanci ,2004).

تحليل التباين (ANOVA)

بعد إدخال المتغيرات المستقلة (معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية، معوقات تتعلق بالموارد المالية)، تم حساب تحليل التباين للمتغيرات المستقلة المدخلة في المعادلة والمبينة نتائجه في الجدول (5).

جدول (5): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المُتعدد للفرضية الاولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
Regression	12.745	2	6.373	79.156	.000
Residual	18.597	231	.081		
المجموع	**31.343**	**233**			

يلاحظ من الجدول (5) ومن نموذج الانحدار المتعدد إن قيمة (ف = 79.156)، وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المُتعدد بين المتغيرات المستقلة

(معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية، معوقات تتعلق بالموارد المالية)، والمتغير التابع (تطبيق ادارة الجودة الشاملة). ويبين الجدول (6) ملخص نموذج تحليل الانحدار الخطي المُتعدد.

جدول (6): ملخص نموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المُتعدد للفرضية الأولى.

نموذج الانحدار الخطي المُتعدد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدَّل Adjusted R^2	الخطأ المعياري في التقدير Std. Error of the Estimate
1	.602a	.362	.360	.589
2	.638b	.407	.402	.554

يتبين من الجدول (6) إن المعوقات المتعلقة بالثقافة التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث حجم الأثر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد **(R)** لها (0.602)، وأن قيمة معامل التحديد **(**R^2**)** لها (0.362)، وأن قيمة معامل التحديد المعدَّل **(**Adjusted R^2**)** (0.360)، والذي يدل على أن المعوقات المتعلقة بالثقافة التنظيمية استطاعت أن تفسر لوحدها (36%)، من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تطبيق ادارة الجودة الشاملة). وجاءت المعوقات المتعلقة بالموارد المالية في المرتبة الثانية من حيث حجم الأثر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بعد إضافتها مع للمعوقات المتعلقة بالموارد المالية (0.638)، وأن قيمة معامل التحديد **(**R^2**)** لهما (0.407)، وأن قيمة معامل التحديد المعدَّل لهما **(**Adjusted R^2**)** (0.402)، والذي يدل على أن معوقات الثقافة التنظيمية ومعوقات الموارد المالية استطاعتا معاً تفسير (40.2 %) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تطبيق ادارة الجودة الشاملة). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Sirvanci, 2004) التي توصلت إلى أن من معوقات التطبيق عدم انسجام بعض القيم السائدة في الجامعات (الحرية الأكاديمية) مع قيم الجودة، ومع نتيجة دراسة (Sitalakshmi, 2007) ونتيجة دراسة (Yadollah & Massoud, 2010). كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات (السعيد ورضا، 2007، والحداد، 2009، والعضاضي، 2012) التي توصلت إلى أن من الصعوبات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة عدم توافر الموازنة الكافية، وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل عملية التطبيق.

نتائج الفرضية الرئيسة الثانية

(HO2): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي) في الجامعات الخاصة الأردنية. لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**)، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة لمتغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي).

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	بين المجموعات	.002	1	.002	.013	.910
	داخل المجموعات	29.074	232	.125		
	المجموع	29.076	233			
العمر	بين المجموعات	.175	3	.058	.465	.707
	داخل المجموعات	28.901	230	.126		
	المجموع	29.076	233			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	.019	3	.006	.050	.985
	داخل المجموعات	29.057	230	.126		
	المجموع	29.076	233			
المركز الوظيفي	بين المجموعات	.158	1	.158	1.271	.261
	داخل المجموعات	28.918	232	.125		
	المجموع	29.076	233			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك فإننا نقبل الفرضية الصفرية الثانية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القرعان، 2004) وتختلف مع دراسة (مدوخ، 2008) ودراسة (بدح، 2003).

الاستنتاجات والأفاق المستقبلية للبحث

أدى تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة إلى جملة من النتائج والاستنتاجات الهامة والتي من المؤمل أن تثري الأدبيات السابقة وتفتح آفاقا مستقبلية للباحثين والدارسين، ومن أبرز النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط تقديرات العمداء ورؤساء الأقسام لمعوقات تطبيق ادارة الجودة ككل من وجهة أفراد عينة الدراسة (عالية) بمتوسط حسابي (3.72) وبناءً على هذه

النتيجة، يرى الباحث أن هناك معوقات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة؛ مما يتطلب منها بذل مزيد من توفير الموارد المالية اللازمة للتطوير والتحسين، ووضع سياسات وخطط للعلاقة مع المجتمع، وانسجام مخرجات البرامج الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل، وتوفير المناخ المناسب لثقافة الجودة، ونشر ثقافة الجودة لدى العاملين.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط تقديرات العمداء ورؤساء الأقسام لمستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ككل من وجهة أفراد عينة الدراسة (متوسط) بمتوسط حسابي (3.47) وتدل هذه النتيجة على ان هناك اهتماماً بالتحسين المستمر ومشاركة العاملين ورضا العميل في الجامعات الخاصة ولكن بصورة متوسطة.
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية بين معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث ان الجامعات التي تتبنى ادارة الجودة الشاملة لا بد من تغيير بعض القيم الثقافية فيها والتوجه نحو قيم الجودة التي تقوم على التوجه نحو فرق العمل، والتركيز على العميل، والمشاركة ودمج العاملين، والتحسين المستمر، وهذا يتطلب التغلب على مقاومة التغيير، وغرس القيم الايجابية لدى جميع المستويات والابتعاد عن الفردية والمركزية، لأن الكثير من القيم الثقافية السائدة مقاومة للتغيير. كما أن الموارد المادية مهمة جداً لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات فهي بحاجة الى التمويل، واذا كانت الجامعات الحكومية تنال نصيبها من الحكومة، فالأمر مختلف في الجامعات الخاصة والتي تتطلب جهداً أكبر في الحصول على التمويل للعملية التعليمية.
4. وجود معوقات ثقافية تحد من تطبيق ادارة الجودة الشاملة إن هذه النتيجة قد تعزى إلى ان الجامعات لديها العديد من القيم والعادات والقواعد والمعايير التي قد تكون سببا لمقاومة التغيير، فالثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، وهي احدى المتطلبات الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، وإن عملية التطبيق ترتبط أساساً بمدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة مع قيم الجودة، وبالتالي لا بد من التعرف على المكونات الايجابية والسلبية للثقافة التنظيمية في الجامعات.
5. وجود معوقات مالية تحد من تطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث احتلت المرتبة الثانية بين معوقات التطبيق إن هذه النتيجة قد تعزى إلى أن الجامعات الخاصة الأردنية تواجه تحديات مالية كبيرة تتمثل بقلة الموارد المالية، ولعل التغيرات البيئية الخارجية قد أثرت بصورة كبيرة خلال الفترات السابقة على الموارد المالية للجامعات، والتي تعتمد على الرسوم الجامعية التي يدفعها الطلاب، حيث يلاحظ قلة عدد تسجيل الطلاب في الجامعات الخاصة ، وزيادة عدد الخريجين الى مستوى كبير، وتوقف ديوان الخدمة عن التوظيف.
6. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي، وهذا يعكس اتفاق عينة الدراسة وعدم اختلاف اتجاهاتهم فيما يتعلق بمعوقات التطبيق.

7. على الباحثين محاولة تطبيق نموذج الدراسة في قطاعات أخرى كالجامعات الحكومية والاتصالات او القطاع المصرفي لإعطاء نموذج الدراسة مزيد من الموثوقية، وضرورة التحقق من النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة في قطاعات اخرى.

8. الدراسات المستقبلية مدعوة لإضافة أي متغيرات معدلة أو وسيط لنموذج الدراسة الحالية (كالثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، ونوع الاستراتيجية).

9. من محددات هذه الدراسة إن نتائج هذه الدراسة مرتبطة بوجهات نظر العمداء ورؤساء الأقسام ومدى صحة المعلومات المقدمة، وكذلك عدم قدرة الباحث على إجراء مقابلات مع المبحوثين، ولذلك اقتصرت الدراسة على الاستبانة كأداة قياس.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. ان تتبنى الجامعات منهج التطوير التنظيمي لدراسة ثقافتها التنظيمية السائدة، والتعرف على مكوناتها من قيم وأعراف وتقاليد واتجاهات، وتغيير الثقافة البيروقراطية القائمة على مركزية السلطة وجمود التنظيم الى ثقافة الجودة.
2. ابتكار الأدوات التي يمكن بواسطتها رصد مستوى تحقق مفاهيم الجودة الشاملة وقيمها في المؤسسة التعليمية، وبالتالي افساح الطريق لتفعيل هذه المفاهيم، ووضعها موضع التنفيذ بقصد تحسين الممارسات التربوية والادارية القائمة في المؤسسة، ورفع مستوى مخرجات التعليم فيها .
3. توفير المناخ الملائم لتطبيق ثقافة الجودة، والعناية بالجوانب الانسانية للموظفين، والتطبيق الفعال لنظام ادارة الجودة الايزو في الدوائر الادارية.

4. تنويع مصادر تمويل الجامعات الخاصة وعدم الاعتماد فقط على الرسوم الجامعية، ومن الآليات المقترحة لذلك تنويع الاستثمارات المالية للجامعات الخاصة، وعقد الدورات والبرامج التدريبية للمجتمع المحلي، وتقديم الاستشارات الادارية والفنية لمؤسسات المجتمع المحلي، والشراكة مع المنظمات العامة والخاصة، وانشاء علاقات تعاونية مشتركة لتأمين الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج الأكاديمية، واستحداث البرامج التقنية التي تخدم سوق العمل.

References (Arabic & English)

- Abozeed, M. (2010). *Statistical analysis for data using the software. SPSS.* Amman, Jordan: dar Safa for publication.
- Aladadi, S. (2012). Obstacles to the application of total quality in the higher education institutions afield study. *Arab Journal to ensure the quality of university education*. 9(15), 66- 99.
- Albadi, N. (2010). *Total quality of education and the application of ISO.* Amman, Jordan: dar alyazouri for scientific publication and distribution.
- Albilawi, H. (2008). *Total quality in education: indicators of excellence and accreditation standards*. (2ed ed). Amman, Jordan: dar almaserah for publishing, distribution and printing.
- Alkhatib, A. & Alkhatib, R. (2006). *Total quality management educational applications*. (8th ed). Irbid, Jordan: the modern book world for publication and distribution.
- Alkoran, A. (2004). *Developing a model to measure the degree of total quality management application in the Jordanian units in Jordanian universities*. Unpublished MA thesis, Amman arab university for graduate studies, Amman, Jordan.
- Alkrawi, M. (2016). The extent of quality management application in university education a comparison study between the civil government colleges and national colleges from the point of view of a sample of professors. *Alqadisiya Journal of Administrative and Economic Sciences*. 18 (1), 85-109.
- Alnajar, S. & Jawad, M. (2014). Study of total quality obstacles application in national university education. *Journal of Altorath University College*, 14, 21- 48.
- Alshafei, A. Abdulrahman, K. & Alqumaizi, K. (2015). Developing a generic model for total quality management in higher education in Saudi Arabia. *Medical Teacher*,1(37),1-14.

- Altasheh, G. (2013). Obstacles to the application of total quality management (TQM) in higher education institutions in the state of Kuwait. *European Scientific Journal*. 9(4),41-56.
- Altartouri, M. & Jowayhat, A. (2006). *Total quality management in higher education, libraries and information centers institutions*. Amman, Jordan: dar almaserah for publishing, distribution and printing.
- Azab, M. (2008). *Development of school management in the light of total quality standards*. Egypt, Alexandria: modern university office.
- Bdh, A. (2003). *TQM: proposed model for administrative development and the possibility of its application in the Jordanian public universities*. Unpublished doctoral dissertation, Amman Arab university for graduate studies, Amman, Jordan.
- Board of higher education accreditation and quality assurance (2016). *Manual measurement standards of quality assurance for higher education institutions.* Amman, Jordan.
- Campatelli, G. Citti, P. & Meneghin, A. (2011). Development of a simplified approach based on EFQM model and six Sigma for implementation of TQM principles in a university administration. *Total quality management and business excellence*, 22(7), 691 - 704.
- Faddaalah, M. (2009). *The extent of total quality management in nursing colleges in Jordanian universities, from the standpoint of administrators, department heads and faculty members*. Unpublished MA thesis, University of the middle east graduate studies, Amman, Jordan.
- Haddad, A. (2009). *Total quality management*. Amman, Jordan: dar alfeker publishers &distributors.
- Hafez, H., & Alzohery, I. (2009). Total quality management and reengineering at education. Hebet alneel for publishing, Egypt.

- Hammoud, K. (2008). *Total quality management and customer service*. Amman, Jordan: dar almaserah for publishing distribution and printing.
- Hassan, H. (2014). Obstacles to the application of total quality management at parallel master's program in the faculty of social sciences in Imam Muhammad bin Saud Islamic university in Riyadh. *Journal of Arabic studies in education and psychology*, 47 (3), 105-144.
- Joudeh, M. (2008). *Basic statistical analysis using the software. SPSS*. Amman, Jordan: darwael for publication.
- Majeed, S. (2010). Evaluate performance quality at educational institutions. Amman, Jordan: darsafa for publication.
- Mdouk, N. (2008). *Obstacles of total quality management application at Palestinian universities in Gaza governorates and ways to overcome them*. Unpublished MA thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Naji, F. (1998). *Total quality management and applied potentials in higher education institutions: case study Amman private university*. unpublished MA thesis, Yarmouk university, Irbid, Jordan.
- Osheeba, F. (2000). *Total quality and the possibility of application in the Egyptian university education*. Scientific Conference of the session 33 of the Council of Arab Universities Union 2, Beirut, Lebanese University, 17 – 19, April.
- Sangeeta, S. Banwet, D. & Karunes, D. (2008). An integrated framework of indices for quality management in education: a faculty perspective. *The TQM Journal*, 20(5), 502 – 519.
- Sahney, S. Banwet, D. & Karunes, S. (2003). Enhancing quality in education: application of quality function deployment an industry perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 52 (6),197-209.

- Sahney, S. Karunes, S. & Banwet, D. (2001). Total quality management in higher education the what and the why? *Journal of Educational Planning and Administration*, 15(1),97-104.
- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business: a skill- building approach*. (4^{th} ed). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sirvanci, M. (2004). Critical issues for TQM implementation in higher education. *The TQM Magazine*, 16 (6). 382- 396.
- Sitalakshmi, V.(2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality assurance in education*, 15 (1).92 – 112.
- The Ministry of higher education and scientific research. (2015). *Higher education and scientific research in Jordan the march of higher education in a quarter century the reign of his majesty king Abdullah II Bin Al-Hussein*. The ministry of higher education and scientific research. Amman, Jordan.
- -Yadollah, M. & Massoud, S. (2010). The applicability of quality management systems and models to higher education: A new perspective. *The TQM journal*, 22 (2) 175 – 187.

ملحق (1) الاستبانة

أخي الفاضل...... أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

أتقدم إليكم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان لتعاونكم بملء هذا الاستبانة المصممة لإجراء دراسة بعنوان (معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الخاصة). علماً بأن النتائج التي ستخلص إليها الدراسة متوقفة على مصداقية الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وأية معلومات ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وسوف تعامل إجابتكم بسرية تامة، وسنزودكم بنتائج هذه الدراسة حال الانتهاء منها.

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والوظيفية:

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (☑) في الحقل المناسب وبما ينطبق عليك.

(1) الجنس.

☐ ذكر ☐ أنثى

(2) العمر.

☐ من 30 – أقل من 40 سنة . ☐ من 40- أقل من 50 سنة.

☐ من 50- أقل من 60 سنة. ☐ 60 سنة فأكثر.

(3)عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

☐ 5 سنوات فأقل. ☐ من 5- أقل من 10 سنة.

☐ من 10- أقل من 15 سنة. ☐ 15 سنة فأكثر.

(4) المركز الوظيفي.

☐ عميد كلية ☐ رئيس قسم أكاديمي

الجزء الثاني- معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (☑) في الحقل المناسب لإجابتك أو رأيك، ويشير الرقم (1) إلى أدنى درجة موافقة، بينما يشير الرقم (5) إلى أعلى درجة موافقة.

	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	درجة الموافقة				
		1	2	3	4	5
1	عدم تبني سياسات فاعلة لتحقيق الأهداف المرسومة للجامعة					
2	قلة التركيز على التحسين المستمر للأداء ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة					
3	عدم قدرة ادارة الجامعة على وضع رؤية مستقبلية واضحة تراعي التغييرات					
4	عدم وجود وحدة ادارية متخصصة لضمان الجودة في الجامعة					
5	ضعف الرغبة لدى ادارة الجامعة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة					
	معوقات تتعلق بالموارد البشرية					
6	ضعف الكفاءة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس					
7	عدم وجود سياسات مناسبة للاستقطاب والتعيين لدى الجامعة					
8	عدم وجود لدى الجامعة اجراءات موثقة لتقييم أداء هيئة التدريس					
9	تضخم اعداد الاداريين بالنسبة للمهام الموكولة اليهم					
10	ضعف مناسبة كفايات الاداريين مع مسؤولياتهم					
	معوقات تتعلق بالموارد المالية					
11	عدم وفرة الموارد المالية اللازمة للتطبيق					
12	ضعف التمويل اللازم للتطوير والتحسين					
13	عدم توفير التمويل اللازم لتوفير تقنيات التعليم المتطورةللطلبة					
14	قلة الموارد المالية لدعم البحث العلمي					
15	قلة المخصصات المالية لنظام الحوافز والمزايا الاضافية					
	معوقات تتعلق بالتقنية التعليمية					
16	ضعف المصادر التعليمية اللازمة للبرامج الأكاديمية المطروحة					
17	عدم توفير المختبرات بالتجهيزات الكافية لتنفيذ البرامج الأكاديمية					
18	عدم توفير القاعات التدريسية اللازمة لتنفيذ البرامج الأكاديمية					
19	عدم توفير مكتبات كفؤة ونظام الكتروني للبحث عن المعلومات					
20	الاعتماد على طرق التدريس التقليدية وعدم تحديثها					

	معوقات تتعلق بالإدارة العليا	درجة الموافقة				
		1	2	3	4	5
	معوقات تتعلق بالعلاقة مع المجتمع					
21	عدم وجود سياسات وخطط للعلاقة مع المجتمع					
22	قلة البرامج التدريبية والاستشارية لخدمة المجتمع					
23	عدم انسجام مخرجات البرامج الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل					
24	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات والندوات					
25	ضعف التنسيق مع أرباب العمل وجهات التوظيف للخريجين					
	معوقات تتعلق بالثقافة التنظيمية					
26	ضعف جاهزية الجامعة لتغيير ثقافتها لتتلاءم مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة					
27	تدني الحوار البناء مع الموظفين لتثقيفهم بمبادىء ادارة الجودة الشاملة					
28	عدم نشر ثقافة الجودة لدى العاملين					
29	عدم توفر المناخ المناسب لثقافة الجودة					
30	عدم العناية بالجوانب الانسانية للموظفين					

الجزء الثالث- تطبيق ادارة الجودة الشاملة

	العبارات	درجة الموافقة				
		1	2	3	4	5
31	تسعى الجامعة دائما لتطوير البرامج الأكاديمية					
32	يوجد لدى الجامعة استراتيجيات معلنة لتطوير الخطط الدراسية					
33	تقوم الجامعة بالتحسين المستمر لأساليب التعليم والتعلم.					
34	تؤكد الجامعة على الابتكار والتجديد والابداع					
35	تركز الجامعة على حاجات المستفيدين عند اتخاذ قراراتها					
36	تشارك جميع وحدات الجامعة في تصميم عمليات ضمان الجودة					
37	تقوم الجامعة بتطبيق نظام ادارة الجودة في مختلف الكليات					
38	تؤكد الجامعة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي					
39	تعمل الجامعة على تطوير الخدمات الطلابية المقدمة					
40	أشعر بالرضا عن البرامج التدريبية والتطويريةالتي تقدمها الجامعة					
41	توفر الجامعة الارشاد الاكاديمي المناسب للطلبة					
42	تهتم الجامعة بتلبية حاجات ورغبات الطلبة					

ملحق (2)

مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية

الرقم	اسم الجامعة	سنة التأسيس	ملاحظات
1	جامعة عمان الأهلية	1989	
2	الأكاديمية الأردنية للموسيقى	1989	
3	جامعة البترا الخاصة	1990	حائزة على شهادة الجودة من هيئة الاعتماد الاردنية
4	جامعة فيلادلفيا	1991	
5	جامعة العلوم التطبيقية	1991	حائزة على ISO 9001
6	جامعة الاسراء الخاصة	1991	
7	جامعة الاميرة سمية للتكنولوجيا	1991	
8	جامعة جرش	1992	
9	جامعة الزيتونة	1993	
10	جامعة الزرقاء الخاصة	1994	
11	جامعة اربد الأهلية	1994	
12	جامعة عمان العربية الخاصة	1999	حائزة على ISO 9001
13	جامعة عمان العربية للدراسات العليا	2001	
14	جامعة جدارا	2005	
15	الجامعة الامريكية في مأدبا	2009	
16	جامعة عجلون الوطنية	2009	
17	جامعة العقبة للتكنولوجيا	2015	

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2015)، والمواقع الالكترونية للجامعات.