

## البحث الرابع

## معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة

د. منيرة محمود الشرمان\*

### المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة ، ومعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي ، والكلية ، والرتبة الأكاديمية ، في تقديرات اعضاء هيئة التدريس للمعوقات وقد تألفت عينة الدراسة من (١٤٢) عضو هيئة تدريس من جامعة مؤتة ، وذلك في الفصل الأول للعام الجامعي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ . وللإجابة عن أسئلة الدراسة صممت استبانته بلغ عدد فقراتها (٤٠) فقرة ، وتم التأكد من ثباتها باستخدام معادلة كرونباخ الفا ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩٢) وتم تطبيق الإستبانة وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً حيث أشارت النتائج إلى أن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي عدم تشجيع الجامعة لسياسة الباب المفتوح ، و اقل المعوقات كانت تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات . ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات الدراسة . هذا وقد اقترحت الدراسة ضرورة تشجيع سياسة الباب المفتوح ، والعمل على التوعية بموضوع إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية في هذا المجال .

\* قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.

## ١- خلفية الدراسة وأهميتها:

### ١-١- مقدمة:

نظراً للتغيرات المستمرة التي يشهدها المجتمع في كل المجالات، فإن على المؤسسات الإدارية في المجتمعات تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة. وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية، ومن هذه التغيرات ازدياد المنافسة العالمية بين المؤسسات الإنتاجية. والتطوير العلمي والتكنولوجي المتسارع في العالم وفي مختلف المجالات، وكذلك التغيرات التي تحدث في جميع أنواع المؤسسات مثل دمجها أو التوأمة، وإعادة تركيب الهياكل التنظيمية من مركزية إلى لامركزية (خفاجي ١٩٩٥).

وتعيش الإدارة اليوم عصرًا يتميز بالتطوير والتحديث والتجديد، والبحث عن الإبداع والكفاية والجودة، لذلك فإن تطبيق مثل هذه المبادئ والأساليب الحديثة في المؤسسات يعتبر أمراً في غاية الأهمية، من أجل النهوض بالمؤسسات إلى مكانة مرموقة من الأداء والتحسين والجودة. ويعود الاهتمام بفكرة الجودة إلى الأمريكي شيوارت الذي تمخضت أبحاثه عن تطوير أداة لقياس الأداء والإنتاجية للتعرف إلى مدى انحراف الأداء أو المنتج عن معايير الجودة المقبولة، كما أن أبرز ما كتب في إدارة الجودة الشاملة ترجع أصوله لأعمال إدوارد ديمنج وجوزيف جوران وإسهاماته، وقد اتفق جميعهم على أن الهدف الأساسي من أي مؤسسة هو المحافظة على بقائها في السوق وبالتالي لا بد من أن تعمل هذه المؤسسة على إيجاد السلع والخدمات المفيدة للمستهلكين وفي الوقت نفسه تحقق رضا أفراد المؤسسة ونموها (درباس، ١٩٩٤).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة ببعضها بعضاً، وهي تتكون من مصطلحين هما: الجودة والشاملة، أما الجودة فتعني أداة العمل بمستوى متغير متميز، وأما الشاملة فتعني أنها تؤثر في كل شيء في المؤسسة، وفي كل عامل فيها، وتتطلب التزاماً شاملاً من الجميع سواء أكانوا إداريين أم منفذين (ياغي، ١٩٩٧).

تعدُّ الجودة الشاملة مدخلاً استراتيجياً لانتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة، وذلك من خلال الابتكار المستمر، فالجودة الشاملة لا التركيز على جانب الإنتاج فقط بل على جانب الخدمات أيضاً. وتعتبر هذه الفلسفة الإدارية بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال أداءً صحيحاً، وتعتبر كذلك بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية، وإدارة الأزمات بإتباع الأسلوب العلمي في التخطيط، والتنسيق والرقابة. من هذا المنطلق فقد نمت إدارة الجودة الشاملة نمواً مضطرباً في السنوات الأخيرة فالمنظمات في القطاعين العام والخاص قد اعترفت بأن جودة المنتج أو الخدمة هو الشيء الذي يمكن أن يميزهم عن منافسيهم، كما أن الجودة يمكن أن تكون أكثر الحدود قوة للدخول إلى عالم الأسواق حيث تستطيع المنظمات أن تتابعها لحمايتها لفترة طويلة مستقبلاً.

لقد تعدت إدارة الجودة الشاملة مرحلة الفلسفة والتطبيقات الخاصة بمراقبة الجودة وتأكيد الجودة،

وأصبحت استراتيجية تهتم بتغيير المعتقدات الرئيسية والقيم والثقافة السائدة في المنظمة باستخدام الحماس ومشاركة كل فرد في المنظمة سواء أكانت منظمات إنتاجية أم خدمية، وتوجيهه نحو المثالية لأداء العمل أداءً صحيحاً من المرة الأولى (توفيق، ٢٠٠٣).

تعد الجودة إحدى الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم، وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق، وتعد الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المديرين والمختصين في كل أنحاء العالم، فكان الاهتمام بالجودة نتيجة منطقية ومدخلاً أساسياً للمنظمات لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، فقد احتل موضوع جودة السلعة والخدمة الأولوية في الاهتمام بهدف تحسين الإنتاجية، بعد أن اتضح أنها تمثل العامل الرئيس في نجاح المؤسسة، فالجودة تعني درجة التفضيل، والمطابقة للاستعمال مع المتطلبات، والتركيز على الزبون (الغزاوي، ٢٠٠٢). وأكد الفضل والطائي (٢٠٠٤)، أن الفكر الإداري المعاصر أورد عدة مفهومات للجودة، فقد تم تعريفها على أنها درجة تطابق خصائص المنتج أو الخدمة مع المتطلبات الموضوعية لذلك المنتج، لذلك سوف يبقى مفهوم الجودة يتمثل في الجهد والأنشطة التي تبذل من قبل المستهلك أو المنتج أو أية جهة كانت للوصول إلى أفضل الخصائص والصفات المتوفرة في سلعة أو خدمة معينة لمقابلة الحاجات المطلوبة. فإدارة الجودة الشاملة هي تلك التركيبة الإدارية التي تتضمن عدداً من المهام والأعباء التي من خلالها يتم إنجاز جميع المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي يجب أن تتسم بمستويات معينة من الجودة، إن إدارة الجودة الشاملة Total quality management (T.Q.M) هي وليدة أبحاث وجهود علمية ارتبطت بإدارة العمليات، ومن الممكن القول: إن T.Q.M هي أهم الأفكار والاتجاهات الحديثة التي ألقت نظرة كاملة على إدارة العمليات وبالتالي دراسة المنظمة كلها دراسة متكاملة.

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

وقد بين عبد المحسن (٢٠٠٤) أن ما يضمن استمرارية نجاح أي مؤسسة أن تكون قادرة على مواجهة تحديات العصر الحديث، ويكون في تبنيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر مدخلاً للعمليات الإدارية المختلفة التي تتركز على الجودة، وتبنى على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، وذلك تحقيقاً لرضا المستفيدين مما تقدمه لها وللمجتمع.

ومع أن الجامعة تعتبر مصدر إشعاع علمي وثقافي للمجتمع فقد أشار العديد من الدراسات والبحوث كدراسة بدح (٢٠٠٣) إلى ضعف جودة التعليم العالي وانحدار مستواه فقد برزت أصوات كثيرة تنادي

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

### ١-٢- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل الإقبال المتزايد على الجودة، واستجابة الحكومة الأردنية لهذا التزايد بالاهتمام بمخرجات القطاع التعليمي والتربوي. ممثلة بتوجهات جلالة الملك عبد الله الثاني الذي دعا إلى ضرورة إعادة النظر في مسيرة التعليم العالي، منذ أن تسلم سلطاته الدستورية، في خطاب التكليف السامي (١٩٩٩)، فإنه لمن الأهمية أن يتم الكشف عن جودة العملية التعليمية التربوية في وزارة التعليم العالي، فالتوسع الكمي في هذا القطاع يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أداء عالٍ ومتميز لهذا القطاع، لما لذلك من أثر حتمي في مسيرة التنمية الوطنية الشاملة.

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

وتحديداً تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- هل تختلف عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة باختلاف (النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، والكلية)؟.

### ١-٣- أهمية الدراسة:

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

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً إدارياً حديثاً هو إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في قطاع التعليم العالي، لذلك يؤمل من هذه الدراسة أن تعمل على توفير المعلومات التي تساعد على تطوير وتحسين عناصر الجودة في أداء جامعة مؤتة لتحقيق أهدافها، وسوف يستفيد من هذه الدراسة كل من له علاقة بموضوع الإدارة وادارة الجودة الشاملة، ومؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية.

هذا فضلاً عن أن هذه الدراسة ستمثل أساساً لدراسات أخرى مشابهة في مجالات أخرى.

#### ١-٤- حدود الدراسة:

يمكن الأخذ بنتائج هذه الدراسة في ضوء حدودها التالية:  
- اقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وذلك في الفصل الاول من العام الجامعي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م.

#### ١-٥- تعريف المصطلحات:

تم تعريف المصطلحات التالية:

١-٥-١- إدارة الجودة الشاملة: هي استراتيجية إدارية، تستخدمها المؤسسات لتحسين نوعية خدماتها وإنتاجها وتطويرها والمساعدة في مواجهة التحديات والمحافظة على استمرارية البناء التنظيمي فيها (اللوزي، ٢٠٠٣). وتعرف معوقاتها إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس من خلال إجاباتهم عن أداة الدراسة.

١-٥-٢- الجامعة: هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، تتمثل وظيفتها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من عدد من الكليات والأقسام، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى درجة البكالوريوس، ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا. (الثبتي، ٢٠٠٠).

#### ٢- الأدب النظري والدراسات السابقة:

##### ٢-١- الأدب النظري:

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

وقد أوضحت الاحمدى (٢٠٠٠) بأن مفهوم التحسين المستمر للجودة حديث نسبياً في المنظمات، ويعني أنه عملية تتركز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى تقديم الخدمة وأسلوبها، بالقضاء على مسببات هذه الأخطاء والاختلافات مسبقاً، وهي تمثل العمل باستمرار على تقديم الرعاية التي تطابق أو تفوق توقعات المستفيدين .

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

- العمل على زيادة قدرة التنظيمات على التنافس، من خلال اتباع سياسات وإجراءات عمل على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية .
  - رفع مستوى الأداء، وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.
  - بناء علاقات قوية ومتينة بين المنظمات.
  - تدريب العاملين على أساليب المراجعة والتقييم الذاتي .
  - إعطاء العاملين الشعور بالثقة، ورفع الروح المعنوية.
  - تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.
- يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل بها الإدارة، فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد في وضع الأهداف وبتخاذ القرارات.
- وقد أكد جودة (٢٠٠٤) أن هناك حاجة ماسة في كثير من المؤسسات وخاصة الكبيرة منها إلى إنشاء دائرة متخصصة للجودة، تشرف على تخطيط كل ما يتعلق بأمر الجودة وتنفيذه ومراقبته، وأن يتم تعيين مسؤول لهذه الدائرة لديه مهارات اتصالية جيدة، وأن يكون رغباً في رفع مستوى رضا العملاء وإجراء تحسينات للجودة، ويكون من مهام هذه الدائرة :
- تخطيط أنظمة الجودة وتنفيذها.
  - متابعة أنظمة الجودة وتقييمها.
  - تنفيذ خطة التعليم والتدريب.
  - الإشراف على المشروعات.
  - تعزيز مفهوم الشراكة مع المؤسسات الأخرى ومع البيئة.
- وأضاف جودة (٢٠٠٤) بأنه يجب إيجاد فرق تحسين الجودة (QIT) Quality Improvement Teams التي هي مجموعة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة وتجتمع ببعضها بعضاً لمعالجة المشكلات المتعلقة بالجودة وحلها، وهذه الفرق لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين، بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكاملها، فضلاً عن نظم التشغيل فيها.
- إن هذه الفرق لها دور أساسي في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما أنها تؤدي إلى بناء جسور الثقة والتعاون وتحسين العلاقات بين أعضائها .
- ويعتبر كارو ايشكواو Kauro Ishikawa الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles لأنه كان أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي، لتحديد مشكلات العمل، واقتراح الحلول المناسبة، بهدف تطوير الأداء وتحسينه. وتوسيع مدى إدراك الأفراد وزيادة استعدادهم لتقبل آراء الآخرين، واعداد المرؤوسين لتبؤ مناصب أعلى في المستقبل.

يعد التخطيط لإدارة الجودة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي، لأن التحسين المستمر في العمل يمثل استراتيجية تنافسية بين المنظمات. وفي ضوء ذلك فقد حدد حمود (٢٠٠٠) الخطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة بما يلي:

- الأهداف المطلوب تحقيقها في الجودة.
  - مراحل العمليات التي تمثل الممارسة العملية للتنظيم.
  - توضيح المسؤوليات والسلطة والوسائل اللازمة للعمل.
  - إجراءات بلوغ الأهداف.
  - طرائق قياس درجة تحقيق أهداف الجودة.
- أما الفوائد التي يجنيها العاملون نتيجة التزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد بين اللوزي (٢٠٠٣) بعضها:

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

وكذلك بين عبد المحسن (١٩٩٦) بعض المزايا لتطبيق هذا المفهوم الإداري ومنها:

- تحسين نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة، انخفاض تكاليف الخدمات والتشغيل، والعمل على تحسين طرائق العمل وأساليبه وتطويرها، زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة، استمرار قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة وزيادتها.

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

كما أنه يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال النظر إلى بعدي الرضا والولاء التنظيمي، وذلك بالتركيز على مشاركة العاملين من كل المستويات، الأمر الذي يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة، (اللوزي، ٢٠٠٣).

كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توافر المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإذا لم يتوافر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها، وتعديل هيكلها التنظيمي، وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد. ومن أهم المتطلبات التي يجب توافرها عند البدء بتطبيق هذا الأسلوب الإداري، فقد أوردتها جودة (٢٠٠٤) بما يلي:

- دعم الإدارة العليا، من خلال اقتناعها أولاً بتطبيق هذا الأسلوب ليكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة.
- التركيز على رضا المستفيد وإسعاده.
- التعاون بروح الفريق بين العاملين.
- ممارسة النمط القيادي الديمقراطي الذي يسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- وضع نظام فعال للاتصال في المنظمة .
- أما اللوزي (٢٠٠٣) فقد أبرز عدة متطلبات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة منها:
  - ضرورة التزام التنظيمات بمعايير الجودة الشاملة.
  - أن تلتزم التنظيمات بشروط الجودة وتطبيقاتها على أيدي أشخاص مؤهلين وقادرين.
  - ضرورة توافر برامج تدريب داخلية للعاملين.
  - أن يكون نظام الجودة ومواصفاته العالمية موثقاً على شكل : دليل الجودة ، ودليل إجراءات وتعليمات العمل.
  - ضرورة إثبات قدرة المنظمة على القيام بتنظيم أعمالها .
  - ضرورة ممارسة الرقابة الإدارية للتأكد من خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- إن هناك صعوبات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ذكر منها اللوزي(٢٠٠٣):
  - إنعدام المنافسة.
  - تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات.
  - عدم وضوح الأهداف.
  - عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات.
  - عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس الأداء وتقييمه.
  - الافتقار إلى نظام حوافز جيد.
  - تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
  - عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة.

- عدم توافر أنظمة معلومات.
  - عدم تشجيع الابتكار والإبداع.
  - عدم تمتع الأنظمة والقوانين بدرجة عالية من المرونة.
  - ندرة الموارد المادية.
- وقد أورد القحطاني (١٩٩٣) بعض العوائق منها التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة ، وانعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال الذي يمكن الاسترشاد به عند تطبيق نموذج إدارة الجودة، وضعف النظام المالي والمعلومات في المؤسسات .
- ولقد أكد جودة (٢٠٠٤) أهم عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والمتمثلة بما يلي:
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
  - عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
  - تخصيص مبالغ كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - اتباع الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
  - مقاومة التغيير.
  - عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
  - الاعتقاد الخاطئ لدى العاملين، وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم للتدريب.
  - عدم وجود نظام فعال للاتصال والتغذية العكسية.
- ويعد تطبيق الجودة الشاملة في جميع القطاعات وخاصة قطاع التعليم العالي، من أهم المعايير للمنافسة في جذب رؤوس الأموال الاستثمارية محلياً وعالمياً، في ظل تنفيذ آليات اتفاقية التجارة العالمية (الجات)، ومن المتوقع أن تشتد المنافسة في تطبيق نظام الجودة في قطاع التعليم العالي أكثر من القطاعات التجارية والصناعية، من أجل إعداد القوى البشرية وتكوينها لجميع مجالات العمل والإنتاج، وإجراء البحوث والدراسات وتطبيق التكنولوجيا لخدمة المجتمع وتنميته (اليونسكو، ١٩٩٩).
- وما تزال النظم التعليمية ، في بداية القرن الحادي والعشرين، تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية، لذا فإن التحديات العلمية والاقتصادية والتكنولوجية، والمطلب الاجتماعي القوي، من أجل مدى واسع للتعليم، والحاجة للاستخدام الأفضل للإمكانيات المادية والبشرية، والضغط من أجل التنمية، كل هذه الأمور أجبرت الحكومات على أن تستجيب لهذا المطلب، فأصبح تحسين جودة التعليم هدفاً أساسياً لأقل تحسين للسياسات التعليمية الحالية (بدح، ٢٠٠٣).
- إن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن الجامعات تفتقر إلى الجودة الشاملة، وأن غالبية الجامعات تعاني انعدام الاستقلال الذاتي، وكثرة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد الحلقات الإدارية (الخطيب، ٢٠٠١)، فإذا أريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى نجاحاً في الحرم الجامعي، فإنه يتعين على قادة هذه الجامعات ألا يتشبسوا بإمكانية تطبيقها ومعناها

الاصطلاحي فحسب، بل يجب عليهم أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة أيضاً إعداداً بارعاً لتكون ملائمة للبيئة الأكاديمية. (Huang,1994).

إن تطبيق هذا المفهوم الحديث ليس بالأمر السهل، لأن التطبيق الناجح يتطلب العمل على توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة، مع الأخذ بالاعتبار أن هناك اختلافات بين عملاء القطاع العام والخاص، مما قد يعني توافر درجات ومستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة في كل من القطاعين، ومن هذه الاختلافات تباين الحاجات، والقدرة على تحقيق الرضا لدى جمهور الناس (اللوزي، ٢٠٠٣)، كما أن التحديات الكبيرة التي تشهدها جميع المنظمات في المجتمع الإنساني المعاصر تقترب بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، لأن هذا المفهوم يركز على مركاتزات هادفة تتمثل في تحقيق رضا المستهلك، وإسهام العاملين في المنظمة، واستمرارية التحسن والتطوير في الجودة (حمود، ٢٠٠٠) وتمثل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة وقد لخص كلٌّ من مارتنيش (Martinich, 1997) ورسيل وتاييلور (Russel & Taylor,1995) هذه المبادئ على النحو التالي:

- التفهم الكامل والالتزام بروح المشاركة من قبل الإدارة العليا، يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل وسياساته العمل المناسبة وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.

- العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات التي يؤدي بها العمل، من خلال تصميم عمليات إنتاج تؤدي إلى مطابقتها للجودة، وتوظيف أفضل التطبيقات والممارسات الإدارية والأساليب الفنية والتكنولوجية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات.

- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع تأكيد أهمية استخدام فرق العمل.

- بناء ثقافة تهدف إلى التحسين المستمر ودعمها وإيجاد علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.

- إشراك جميع العاملين في تحسين الجودة، وذلك من خلال تعاون المؤسسة على استعمال برامج الجودة الشاملة.

وقد أورد درة (٢٠٠٠) ألفي بند من التحديات التي تواجه التعليم الجامعي والتي تحول دون تحقيق أهدافه ومن أبرزها:

- عدم استخدام استراتيجية ثابتة في الإدارة، لتهيئة المجال لكل فرد في المؤسسة أن يبدع ويبتكر.
- ضخامة الأنظمة والتعليمات، مما يؤدي إلى إعاقه الأمور الإدارية والتعليمية.
- عدم إشراك الجهاز الأكاديمي والفني والطلبة في رسم السياسة العامة للجامعات.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- عدم موازنة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
  - التزايد الكمي في الجامعات على حساب المستوى الكيفي.
- علاوة على ذلك فهناك العديد من الدراسات والبحوث التي تشير إلى ضعف جودة التعليم العالي، والحدار مستواه.

## ٢-٢- الدراسات السابقة:

يزخر الأدب السابق بالدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه الدراسات: أجرى سلامة (١٩٩٩) دراسة تهدف إلى معرفة موضوع إدارة الجودة الشاملة، ومدى تطبيق هذا الأسلوب الإداري في مستشفى الجامعة الأردنية، وقد تألفت عينة الدراسة من (٢٥٧) موظفاً في مستشفى (٢٩٠) مريضاً مقيماً في المستشفى، وقد أظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين توقعات العاملين في المستشفى وبين الخدمات الفعلية المقدمة، في مجال دعم الإدارة العليا واقتناعها، وتقدير الموظفين واحترامهم وتدريبهم ومشاركتهم وبناء الفرق .

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

وتهدف دراسة الرجب (٢٠٠١) إلى معرفة مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مدارس محافظة اربد، وقد تألفت عينة الدراسة من (٤٩٧) فرداً وقد بينت النتائج إن درجة قابلية إدارة الجودة للتطبيق تراوحت ما بين المتوسطة والكبيرة، وقد جاءت درجة قابلية تطبيق هذا النظام مرتبة تنازلياً وفق المجالات التالية: المناهج الدراسية، والتقييم والطلاب، والهيئة التدريسية، والإدارة المدرسية، والإمكانات المادية، كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة قابلية نظام إدارة الجودة للتطبيق تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير سنوات الخبرة (١١ سنة فأكثر)، ومتغير جنس المدرسة ولصالح مدارس الإناث، ومتغير التخصص لصالح التخصص المهني التطبيقي، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتهدف دراسة الكيومي (٢٠٠٢) إلى معرفة تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفهومات إدارة الجودة في كليات التربية في سلطنة عُمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٤) إدارياً و(١٣٧) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى أن وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في سلطنة عُمان جاءت متطابقة في درجة إمكانية تطبيق بعض مفهومات إدارة الجودة الشاملة، وإن إمكانية تطبيقها كانت عالية في كل مجالات الدراسة باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية، حيث جاءت بدرجة متوسطة، وقد

كانت مجالات الدراسة هي : التركيز على رسالة المؤسسة، وصناعة اتخاذ القرار، واللامركزية الإدارية، والاستقلالية، واستخدام الطريقة العلمية، وعمل الفريق، والتدريب المستمر، والتقويم المستمر. وقد قام بدح (٢٠٠٣) بدراسة تهدف إلى تطوير أ نموذج لإدارة الجودة الشاملة وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعة الأردنية، وقد تكون الأنموذج المفتوح من مجالات: القيادة ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظم المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة، وقد تألفت عينة الدراسة من (٥٠٨) من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية، وقد أظهرت الدراسة أن إمكانية تطبيق الأنموذج المقترح جاءت بدرجة كبيرة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق الأنموذج بين العمداء ورؤساء الأقسام ومديري الوحدات في الجامعات لصالح العمداء. من خلال استعراض الدراسات السابقة، فقد تبين اهتمام كل من المؤسسات الحكومية والعامّة في تطبيق مفهومات إدارة الجودة الشاملة، فمثلاً ركزت دراسة الكيومي (٢٠٠٢) على إمكانية تطبيق بعض مفهومات إدارة الجودة في كليات التربية في عمّان، أما بدح (٢٠٠٣) فقد حاول تطوير انموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، ولهذا فقد جاءت هذه الدراسة لاستفيد من نتائج تلك الدراسات ولتلقّي الضوء على عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة.

### ٣- الطريقة والإجراءات:

#### ٣-١- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، والبالغ عددهم (٤٧٤) والعاملين في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٠٦/٢٠٠٧. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية. حيث تم توزيع أداة الدراسة على (١٩٠) عضو هيئة تدريس، وقد بلغ عدد الاستبانات التي استرجعت (١٤٢) استبانته، وبنسبة (٧٥%). والجدول رقم (١) يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية.

الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي والكلية والرتبة الأكاديمية

المتغيرات	العدد	النسبة	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	٨٢,٣%	١١٧
	أنثى	١٧,٧%	٢٥
الكلية	علمية	٤٤,٣%	٦٣
	إنسانية	٥٥,٧%	٧٩
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	١٧,٦%	٢٥
	أستاذ مشارك	١٦,٢%	٢٣
	أستاذ مساعد	٦٦,٢%	٩٤

#### ٣-٢- أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من استبانة مؤلفة من (٤٠) فقرة، وتمثل كل فقرة عائقاً يعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وقد اعتمد في بناء الاستبانة على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وقد تم استخدام مقياس خماسي لتقدير درجة العائق لدى أفراد عينة الدراسة، وبدرجات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وقد تم اعتماد المعيار التالي في الحكم على درجة: العائق كبيرة جداً (٥)، كبيرة (٤)، متوسطة (٣)، قليلة (٢)، قليلة جداً (١). (انظر: الملحق رقم (١)).

واستناداً إلى ذلك، فإن قيم المتوسطات الحسابية، يتم التعامل معها على النحو التالي: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات أكبر من (٣.٥٠) تكون درجة العائق مرتفعة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢.٢٥-٣.٤٩) فإن درجة العائق تكون متوسطة، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٢.٤٩) فتكون درجة العائق منخفضة.

### ٣-٣- صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، وفي ضوء ملاحظاتهم، تم تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها وإضافة فقرات جديدة، أما فيما يختص بالثبات، فقد تم حساب معامل الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) للأداة الكلية، وقد بلغت قيمة الثبات للاداة (٠.٩٢).

### ٣-٤- متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

#### ٣-٤-١- المتغيرات المستقلة وهي:

٣-٤-١-١- النوع الاجتماعي: وله فئتان: ذكر وأنثى.

٣-٤-١-٢- الكلية: ولها فئتان: الكليات العلمية، والكليات الإنسانية.

٣-٤-١-٣- الرتبة الأكاديمية: ولها ثلاث مستويات: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد.

٣-٤-٢- المتغير التابع: وهو درجة استجابة أفراد عينة الدراسة للأداة التي تحدد درجة عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة.

#### ٣-٥- المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم استخدام التحليل الإحصائي باستخدام (spss) حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي والمتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة، كما تم استخدام تحليل التباين الثلاثي لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق في متوسطات تقدير درجة العوائق تعزى إلى متغيرات الدراسة والتفاعلات بينها.

### ٤ - عرض النتائج ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول، والذي نصه: "ما عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة

مؤتة؟" فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة شعور أفراد عينة الدراسة بالعوائق التي تواجههم، والجدول رقم (٢) يوضحها.

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً لفقرات أداة الدراسة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
١	٣٢	عدم تشجيع الجامعة لسياسة الباب المفتوح.	٤.٣٠	٠.٩٥	مرتفعة
٢	٤٠	تعرض العاملين في الجامعة لضغوط العمل.	٤.٢٦	١.٠١	مرتفعة
٣	٢٢	عدم تحقيق التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلبة وجودة التعليم في الجامعة.	٤.٢٣	٠.٨٦	مرتفعة
٤	٢١	عدم تطوير وتجديد الهيكل التنظيمي مما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة	٤.١٦	٠.٩٧	مرتفعة
٥	١	حدائية موضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.	٤.١٥	٠.٨٥	مرتفعة
٦	٢٣	وجود مسافة اجتماعية بين الجامعة والمجتمع.	٤.١٤	٠.٩٤	مرتفعة
٧	٢٤	عدم استقطاب الكفاءات المؤهلة والمدرية على العمل لتحقيق أهداف الجودة.	٤.١٠	٠.٩٩	مرتفعة
٨	١٢	عدم تشجيع الابتكار والإبداع.	٤.٠٠	٠.٩٠	مرتفعة
٩	٢٠	عدم توافر الإمكانيات المالية لتطبيق إدارة الجودة	٤.٠٩	١.٠٧	مرتفعة
١٠	٢٥	عدم تشجيع الجامعة للعلاقات الإنسانية بين العاملين.	٤.٠٤	٠.٨٩	مرتفعة
١١	٢٦	عدم استثمار الجامعة لإدارة الوقت	٣.٩٧	٠.٨٥	مرتفعة
١٢	٢	عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق هذا المفهوم.	٣.٩٣	٠.٩٦	مرتفعة
١٣	٣١	عدم تنمية الجامعة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين	٣.٩٢	٠.٩٣	مرتفعة
١٤	٢٧	عدم توزيع الجامعة المهام والمسؤوليات على العاملين توزيعاً واضحاً.	٣.٨٨	١.٠٠	مرتفعة
١٥	١٥	الافتقار إلى نظام حوافز جيد.	٣.٨٦	١.٠١	مرتفعة
١٦	٣٠	عدم مساعدة الجامعة في تنمية الولاء الوظيفي للعاملين.	٣.٨٠	١.٠٥	مرتفعة
١٧	١٦	عدم تطبيق أنظمة المساءلة في حالة التجاوزات.	٣.٧٩	١.٠٦	مرتفعة
١٨	٢٩	عدم الاهتمام بالتقليل من الهدر التعليمي في الجامعة.	٣.٧٧	٠.٩٦	مرتفعة
١٩	١٤	تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.	٣.٧٧	٠.٩٤	مرتفعة
٢٠	٢٨	عدم اهتمام الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي.	٣.٧٦	٠.٩٤	مرتفعة
٢١	٣٦	جمود الأنظمة والقوانين والتعليمات .	٣.٧٤	١.٠٤	مرتفعة
٢٢	١٧	عدم وضوح أهداف إدارة الجودة لدى العاملين.	٣.٧٢	٠.٩٧	مرتفعة
٢٣	٣٣	عدم توافر الجامعة البيئة التعليمية المناسبة ومستلزمات العمل.	٣.٧١	١.٠٠	مرتفعة
٢٤	٣٩	عدم قدرة الجامعة على التعامل مع الأحداث والمستجدات.	٣.٧٠	٠.٩٢	مرتفعة
٢٥	١٣	عدم توافر أنظمة معلومات دقيقة وحديثة.	٣.٦٨	١.٠٠	مرتفعة
٢٦	٢٧	التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا.	٣.٦٧	١.٠٩	مرتفعة
٢٧	١١	عدم تمتع الأنظمة والقوانين بالمرونة.	٣.٦٦	١.٠٢	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموق
٢٨	٣٤	عدم تفعيل الجامعة لنظام الرقابة الإدارية	٣.٦٥	١.٠٣	مرتفعة
٢٩	٣	اتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة.	٣.٦٥	١.١٠	مرتفعة
٣٠	٣٨	إخفاق الجامعة في ترجمة الجودة إلى معايير محددة.	٣.٦١	٠.٩٤	مرتفعة
٣١	٣٥	عدم تشجيع الجامعة لإقامة علاقات اتصال بينها وبين قطاعات المجتمع.	٣.٥٧	٠.٩٩	مرتفعة
٣٢	١٨	عدم الاهتمام بعملية قياس وتقييم الأداء.	٣.٥٥	٠.٩٥	مرتفعة
٣٣	٤	اتباع المركزية في اتخاذ القرارات.	٣.٥٣	١.٢٢	مرتفعة
٣٤	٧	مقاومة العاملين في المؤسسات للتغيير.	٣.٤٧	١.٣٣	متوسطة
٣٥	١٩	عدم رضا واقتناع الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة.	٣.٤٤	٠.٨٧	متوسطة
٣٦	١٠	عدم توافر نظام فعال للاتصالات.	٣.٤٢	١.٠٣	متوسطة
٣٧	٩	الاعتقاد الخاطئ للعاملين بعدم حاجتهم للتدريب.	٣.٤٠	١.٠٤	متوسطة
٣٨	٨	عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.	٣.٣٦	١.٠١	متوسطة
٣٩	٦	عدم وجود المنافسة بين المؤسسات التعليمية.	٣.٢٥	١.١٠	متوسطة
٤٠	٥	تأثير العوامل السياسية في اتخاذ القرارات.	٣.٠٧	١.٢٥	متوسطة
		المتوسط العام	٣.٧٧	٠.٥٠	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (٢) استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة كليا قد تراوحت متوسطات استجاباتهم بين (٣.٠٧-٤.٣٠) بانحراف معياري تراوح بين (١.٢٥-٠.٩٥) وقد تبين بان هناك (٣٣) عوائق جاءت بدرجة عالية لحصولها على متوسطات حسابية أعلى من (٣.٥٠) في حين كانت هناك (٧) عوائق جاءت بدرجة متوسطة لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٥٠-٣.٤٩) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للأداة كليا (٣.٧٧) بانحراف معياري قدره (٠.٥٠) ويقابل درجة مرتفعة. وحصلت الفقرة التي تنص على "عدم تشجيع الجامعة لسياسة الباب المفتوح" على أعلى المتوسطات الحسابية إذ حصلت على المرتبة الأولى وبذلك تكون من أبرز العوائق التي يشعر أعضاء هيئة التدريس والتي تعوق استخدام إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة، ، ومتوسط حسابي قدره (٤.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٩٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها تعتبر في حقيقة الأمر سياسة الباب المفتوح من أهم الأساليب الإدارية الحديثة، وذات ارتباط وثيق بجميع العوامل المؤثرة في المؤسسة الخارجية منها والداخلية، وأهم وسائل المشاركة في صنع القرار، وعمل الفريق الواحد، وتشجيع الابتكار والإبداع، والعلاقات الإنسانية بين العاملين، وتنمية الإحساس بالمسؤولية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وتهيئة مناخ الولاء الوظيفي؛ لذلك فإنه من الطبيعي إذا لم تتوافر سياسة الباب المفتوح لدى الجامعة، فإن ذلك يعتبر من أبرز العوائق التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوصفها مفهوماً إدارياً حديثاً، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج جميع الدراسات التي أكدت أهمية صنع القرار، وإشراك العاملين فيه، ومنها دراسة الكيومي (٢٠٠٢) التي

بينت أهمية صناعة اتخاذ القرار واللامركزية الإدارية.

أما الفقرة التي تنص على " تأثير العوامل السياسية في اتخاذ القرارات " فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة من حيث المتوسطات الحسابية حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (٣.٠٧) وانحراف معياري (١.٢٥) وبذلك تعتبر اقل العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى استقلالية الجامعة، وأن ليس هنالك تأثير سياسي خارجي في قرارات الجامعة ، فقرارات الجامعة نابعة من داخلها، وأن الجهات التي تقوم باتخاذ القرارات هي مجالس الأقسام الإدارية في الجامعة، والكليات، ومجلس العمداء، ومجلس الأمناء في الجامعة، وأن الجامعة تتخذ القرارات من خلال هذه المجالس، وليس لجهة أخرى تأثير أو سيطرة على قرارات الجامعة، وهذا دليل على الحرية الأكاديمية فيها، وقد نصت جميع قوانين الجامعات على استقلالية الجامعات مالياً وادارياً وبجميع الأمور المتعلقة فيها، وهذا دليل على الثقة المطلقة التي أعطيت للجامعات وكفاءتها، وان مصدر هذه الثقة هو قدرة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعات على اتخاذ القرارات المناسبة، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي جاءت فيها دراسة الكيومي (٢٠٠٢) والتي أكد فيها أهمية الاستقلالية في مؤسسات التعليم العالي.

أما ما يتعلق بنتائج السؤال الثاني والذي نصه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، والكلية)؟" فقد تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، ولهذا تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في الأداة كلياً في ضوء متغيرات الدراسة وكما هو مبين في الجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة الكلية

النوع الاجتماعي	الرتبة الأكاديمية	الكلية				
		الإنسانية		العلمية		
متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	
ذكر	أستاذ	١٣٧.٤٧	٥.٢٤	١٢٠.٧٤	٢٥.٣١	١٣٩.٤٣
	مشارك	١٤٠.٦٠	٢٦.٤٥	١٤١.٢٣	٢٢.٨٦	١٤٠.٣٣
	مساعد	١٣٧.٩٦	١٥.٤٨	١٣٦.٣٠	٢٤.٨١	١٣٨.٥٢
	المجموع	١٣٩.٢٩	٢٣.١٥	١٣٨.١٦	٢٣.٦١	١٣٩.٦٦
أنثى	أستاذ	١٣٦.١٠	٢٠.٩٢	١٣٦.١٠	٢٥.٠٢	١٤٠.٢٢
	مشارك	١٤٠.٢٢	٢٥.٧٠	١٤١.٥٦	٢٥.٩٠	١٣٨.٧٠
	مساعد	١٤٥.٣٧	٢٦.٠٢	١٤١.٠٧	٢٦.٩٢	١٥٠.٩٠
	المجموع	١٤٠.٦٥	٢٣.٠٨	١٣٨.٩٥	٢٦.١٩	١٤٤.٤٠
المجموع	أستاذ	١٣٦.٨٦	٢٠.٢٧	١٣٤.٢٩	٢٥.٣١	١٣٩.٤٣
	مشارك	١٢٠.٧٤	٢٥.٣١	١٣٩.٤٣	٢٣.١٣	١٤٠.٠٣
	مساعد	٢٣١.٤١	٢٢.٨٦	١٤٠.٣٣	٢٥.٤٨	١٤١.٩٩
	المجموع	١٣٦.٣٠	٢٤.٨١	١٣٨.٥٢	٢٣.٩٩	١٤٠.٤٨

يتضح من الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة الكلية ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة تم استخدام تحليل التباين الثلاثي والجدول رقم (٤) يبين ذلك.

#### الجدول رقم (٤)

##### نتائج تحليل التباين الثلاثي لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم ف	دالتها الاحصائية
النوع الاجتماعي	٢٢١.٨٨٣	١	٢٢١.٨٨	٠.٣٩٤	٠.٥٣١
الكلية	١٩٧.٧٤	١	١٩٧.٧٤	٠.٣٥١	٠.٥٥٥
الرتبة الأكاديمية	٣٧٠.٥٩٧	٢	١٨٥.٣	٠.٣٢٩	٠.٧٢
الخطأ	٧٧٢١٠.٣١٢	١٣٧	٥٦٣.٥٨		
المجموع	٧٧٨٨٣.٠٠٤	١٤١			

يتضح من الجدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين الثلاثي لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية)، لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى للنوع الاجتماعي أو الكلية أو الرتبة، وهذا يعني أن ليس هناك فروق دالة إحصائية في عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، الكلية، الرتبة الأكاديمية.

#### ٥- المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، يقترح الباحث ما يلي:

- ٥-١- ضرورة تشجيع الجامعة لسياسة الباب المفتوح، وضرورة إتاحة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية المشاركة في صنع القرارات، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر تقبلاً وتجاوباً مع القرارات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم وأدائهم لواجباتهم.
- ٥-٢- محاولة تخفيف ضغوط العمل عن العاملين في الجامعة.
- ٥-٣- التوعية الإعلامية في الجامعة لموضوع إدارة الجودة الشاملة، من خلال عقد دورات تدريبية.
- ٥-٤- ضرورة افتتاح الجامعة على مؤسسات المجتمع.
- ٥-٥- تشجيع الإبداع والتميز في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.

## المراجع

### المراجع العربية:

- الاحمدي، حنان عبد الرحيم. (٢٠٠٠). التحسين المستمر للجودة، المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية، *مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤٠* (٣)، ص (٤٠٩-٤٤٣).
- بدح، أحمد محمد. (٢٠٠٣). إدارة الجودة الشاملة، أممؤذج مقترح للتطوير الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٣). *الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات*. إصدار (٤٥)، القاهرة: جمهورية مصر العربية، إصدارات بيمك.
- الثبيتي، مليحان. (٢٠٠٠). الجامعات، نشأئها، مفومها، وظائفها، دراسة وصفية تحليلية. *المجلة التربوية، جامعة الكويت*، ص(٢٩-٥٧) .
- جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٠٤). *إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات*. ط(١). الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- همود، خضير كاظم. (٢٠٠٠). *إدارة الجودة الشاملة*. ط(١). الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخطيب، أحمد. (٢٠٠١). *الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)*. الأردن، أريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
- خفاجي، عباس. (١٩٩٥). *الجودة الشاملة*. جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
- درياس، أحمد سعيد. (١٩٩٤). إدارة الجودة الكلية، مفومها وتطبيقاتها التربوية وامكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، *رسالة الخليج العربي*، مجلد ١٤ (٥٠).
- درة، عبد الباري. (٢٠٠٠). *الهيكلية الإدارية والأكاديمية للتعليم الجامعي في الأردن*. ندوة بعنوان: التعليم الجامعي في الأردن بين الواقع والطموح، مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان، الأردن.
- الرجب، غازي محمود يوسف. (٢٠٠١). *مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أريد، الأردن .
- سلامة، أسامة حسن. (١٩٩٩). *إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن، دراسة حالة، مستشفى الجامعة الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن .
- عبد المحسن، توفيق محمد. (٢٠٠٤). *قياس الجودة، والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايير والقياس*. مصر: دار الفكر العربي والنهضة العربية.

- عبد المحسن، توفيق. (١٩٩٦). *تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة*. معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية .
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (٢٠٠٢). *أنظمة إدارة الجودة الشاملة*. ط(١). الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الفضل، مؤيد والطائي، يوسف. (٢٠٠٤). *إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)*. ط (١). الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم سعيد. (١٩٩٣). *إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، (٧٨)* ، ص. ص (٣٩-٧) .
- كتاب التكليف السامي الذي ألقاه جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين، في ١٦ ذي العقدة ١٤١٩هـ، الموافق ٤ آذار ١٩٩٩م.
- الكيومي، عبد الله. (٢٠٠٢). *تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- اللوزي، موسى. (٢٠٠٣). *التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة*. ط (٢). الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- اليونسكو، قسم السياسات التربوية والتخطيط. (١٩٩٩). *الموارد التدريسية في الإدارة التربوية على المستوى المحلي، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ص.ص(٢٧-٣٩)*.

### المراجع الأجنبية:

- Badiru, A. (1995) **Industry's Guide to ISO 9000**, New York: Interscience Wiley Publication.
- Cornesky, Robert. Brand, J. Karen,l. (1991) Implementing Total Quality Management in Higher Education. **Research in higher education**, vol. 15, No. 2, pp 102-119 .
- Gray. E.(1995). **Documenting Quality for ISO 9000 and other Industry Standards**, Total McGraw – Hill Edition, New Delhi.
- Kader, S.L, Abdullah, M, Agus, A. (2000). On service improvement capacity index: Acase study of the public Service sector in Malaysia, **Total Quality Management**, Vol.11,No.4.pp.837-843.
- Irvin, A. (1995). **Leadership strategies for the Implementation of Total Quality Management of Five Research Universities**, Unpublished Doctoral Dissertation. Michigan State University, USA,pp 77-89.
- Leffel, L. Harshberger, R. krallman, J. and frary, R. (1991)Assessing the leadership Culture at Virginian Tech, New – Directions for Institutional Research, No. (71), **Total quality management in higher education**, n.3, Eric EG 433122, pp. 63-72 .
- Lewis, R. & smith. D. (1997). Why Quality Improvement in Higher Education. **International Journal**. Vol.1. pp. 18-20.
- Martinich , J (1997) **Production and operation management: An Applied modern Approach**. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Milakovich, M(1991). Total Quality Management in the public sector, **National productivity Review**, 10 (2) pp (9-20).
- Pike, John. & Barnes, Richard. (1996): **T.Q.M. In Action Apractical Approach to Continuous Performance Improvement, Technology and Engineering**, Second Edition. London: Chapman & Hall.
- Russell, R and Taylor, B. (1995) **Production and operation Management: Focusing on Quality and Competitiveness**. prentice Hall Inc.
- Yang g, chan(1994) **Assessing the leadership styles and total Quality leadership behaviors of Presidents and four year – Universities & colleges that have implemented the Principles of TQM**, Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University.