معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية

د. سائد ربابعة *

د. شاهر عبيد **

تاريخ تسلم البحث: ٢٠١٥/١٠/٢٩م تاريخ قبوله للنشر: ٢٠١٦/٠٩/٠٤م

الملخص

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فلسطينية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، على اعتبار أنها أحد نماذج هذه المؤسسات، واتبع الباحثان المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ حجمها (٦٨) عضواً، وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج وجود دلالة لمعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع مجالات الدراسة المتمثلة بالجوانب القيادية، والجوانب المعرفية، وإجراءات تنظيم عمل المؤسسة، وإجراءات البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع.

كما بيت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية فيما يتعلق بالمعوقات وذلك تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه، في حين تبين عدم وجود فروق في المعوقات تبعا لمتغير سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بأهمية مراجعة الجامعة للإجراءات التنظيمية التي تتبعها لتنظيم عملها، وأهمية إشراك أعضاء هيئة التدريس في العملية الإدارية بدرجة أكبر.

الكلمات المفتاحية: معوقات، إدارة الجودة الشاملة، جامعات، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

Abstract

This study aimed at identifying the most important obstacles which limit the implementation of the Total Quality Management (TQM) in the Palestinian Universities from the perspective of the Arab American University (AAU) faculty, chosen here only as a model of the said institutions. The researchers adopted the descriptive analytical approach, by designing a questionnaire in order to gather data from the study sample of (68) (AAU) faculty members. After gathering the data and analyzing them, results showed

* أستاذ مساعد، جامعة القدس المفتوحة.

** أستاذ مشارك، جامعة القدس المفتوحة.

that there is a significance of the obstacles, which limit the implementation of total quality management in all areas of the study: leadership aspects, cognitive aspects, work procedures of the organization, scientific research, and community service aspects.

The results showed a differences of statistical significance among the average responses to the obstacles, according to the sex variable in favor of males, according the educational qualification, the variable was in favor of the Ph.D holders while no differences in the obstacles were found according to the variable of the years of experience.

The study made recommendations to the university concerned to review its organizational work rules, and to further increase the involvement of the faculty members in the various areas of the administrative process.

Key words: Obstacles, TQM, University, Arab American University (AAU), Palestine.

المقدمـــة:

يشهد العصر الحالي جملة من التغيرات في كافـــة منـــاحي الحيـــاة، فالتقـــدم العلمـــي والتكنولوجي المتسارع وما أحدثه من أثر في جميع جوانب الحياة المختلفة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وتغير قيم واتجاهات أفراد المجتمع، وتنوع حاجاتهم ورغباتهم، كل ذلك فـــرض على المنظمات على اختلافها مواكبة هذه التغيرات والاستجابة لها من خـــلال تعـــديل وتغييـــر نماذج إدارتها سعيا نحو تحقيق ميزة تنافسية أكبر، ولعل الاتجاه نحو تحقيق الجودة الشاملة يعد من أكثر هذه التوجهات الحديثة التي لاقت اهتماما من معظم دول العالم والحكومات والقـــائمين على المؤسسات باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الحديثة التي يمكن من خلالها مواكبـــة المستحدثات العالمية، ومسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، وضـــبط الممارســـات والعمليـــات والخدمات والنتائج للمنظمات المختلفة.

ولعل المنظمات التعليمية هي من بين أهم المنظمات التي اتجهت نحو التغيير والتعديل، انطلاقا من إيمان العديد من النظم والحكومات بضرورة تطوير التعليم بكافة مراحله، وضـــمان جودة مخرجاته، فجودة التعليم العالي تتمثل بتلبية متطلبات جهات عدة كالطالب، وسوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، مع العلم أن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توجيه كافة الموارد البشرية، وتعديل المناهج والسياسات، والنظم والعمليات، وتوفير البنى التحتية لإيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع، ولضمان تلبية المنتج التعليمي لمتطلبات سوق العمل المتغير.

وفي نفس السياق يؤكد الخولي (٢٠٠٥) على أن الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التعليمي قد ازداد في السنوات القليلة الماضية باعتبارها الركيزة الأساسية للإدارات الناجحة التي تسعى لمواكبة التطور العلمي والتحديث، من خلال توظيف أساليب عمل متقدمة تهدف إلى تحسين وتطوير العمل في ظل المنافسة الكبيرة التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي التي باتت تقع في صلب عملية التنافس.

بناء على ما تقدم سعت الجامعات نحو تبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف التحسين المستمر في المنتج التعليمي، ومخرجات العملية التعليمية، ورفع كفاءة العاملين فيها بما يضمن الحصول على خريجين قادرين على المنافسة في كافة المجالات العملية، وقد اعتمدت الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية اعتمادا على وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تتيح لكافة الإدارات وواضعي القرار في هذه المؤسسات من الوقوف على مؤشرات القصور، وتحديد مواطن القوة داخل المؤسسة التعليمية، اذ يؤكد **صالح (٢٠٠٥، ص٦٦)** انه وبهدف العمل على التحسين المستمر في مخرجات عملية التعليم، ورفع كفاءة العاملين، فانه منوط بإدارات الجامعات العمل المتواصل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بتوفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج أكثر ايجابية.

لقد شهد التعليم العالي في فلسطين في السنوات الأخيرة، نمواً ملحوظاً في ازدياد عدد الجامعات وكليات المجتمع، وازدياد عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي، وآثار هذا الازدياد الكبير مخاوف المهتمين بالتعليم العالي خشية حدوث تدهور في المستويات التعليمية؛ إذا لم يحدث تركيز جديد على تحقيق النوعية الجيدة في هذا الإطار **(كمال، ٢٠٠٢، ص٢٥)**، وعليه اتخذت السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في وزارة والتعليم العالي عددا من القرارات، والبرامج المهمة بهدف ضمان الجودة في الجامعات، ومن أهم هذه الأعمال على سبيل المثال إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في العام (٢٠٠٢م). وتمثل الهدف العام لها بتحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني،

وترشيده ليتجاوب مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة، وللتقييم المستمر للبرامج القائمة.

رغم تيقن الإدارات التعليمية بمختلف مستوياتها من أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسعيها إلى تطبيقها، فان النجاح في هذا الأمر بقي نسبيا ذلك لوجود عوامل عدة مؤثرة في هذه العملية وتعيق تطبيقها في مختلف المؤسسات، لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهم المعيقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، وتحد من تطبيقها، وبالتحديد تطبيقا على الجامعة العربية الأمريكية بصفتها شركة (جامعة) خاصة تم تأسيسها عام (1995)، كأول جامعة خاصة في فلسطين برأس مال فلسطيني، يشرف عليها مجلس أمناء معتمد لدى وزارة التعليم العالي في فلسطين، وتطبق الجامعة نظام التعليم الأمريكي بالاشتراك مع جامعة ولاية كاليفورنيا التي قدمت النصح للجامعة في مجال وضع الخطط الأكاديمية وكيفية تنفيذها[1].

لقد خطت الجامعة خطوات واسعة نحو تطوير منشآتها ومختبراتها وعملت على استقطاب هيئة أكاديمية مميزة من داخل الوطن وخارجه، كما حرصت منذ نشأتها على التواجد في المحافل الأكاديمية على جميع المستويات المحلية والعربية والعالمية، فحازت على عضوية كل من اتحاد الجامعات العربية واتحاد الجامعات الإسلامية، وكذلك رابطة المؤسسات العربية الخاصة، ويشرف على الجامعة عدة مجالس منها مجلس أمناء الجامعة المسئول عن صياغة ووضع السياسات العامة، ومجلس الجامعة الذي يتألف من رئيس الجامعة ونواب الرئيس ومساعديه، والعمداء وممثل عن كل كلية واثنين من مدراء الدوائر المختلفة واثنين من المجتمع المحلي وممثل عن مجلس الطلبة، إضافة إلى مجلس العمداء ومجالس الكليات ومجالس الأقسام. **(الجامعة العربية الأمريكية، ٢٠١٥، ص٧).**

وتسعى الجامعة العربية الأمريكية إلى توفير بيئة تعليمية وتعلمية متميزة يحقق فيها الطلبة وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية أقصى طموحاتهم من خال حرية الفكر، والبحث العلمي، والتفوق الأكاديمي بتوفير برامج عالية الجودة تلبي الاحتياجات العلمية

والعملية، والاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المحلية والإقليمية، إذ أن من أهم أهدافها تحقيق التميز الأكاديمي باعتماد نظام إدارة وتنظيم الجودة من خلال إجادة اللغة الإنجليزية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة معا، والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتعلم، وإنشاء وحدة تنمية لقدرات الموظفين، وإنشاء نظم مراقبة وتوجيه للطالب، إضافة إلى إجراء عملية متابعة مستمرة للخريجين من خلال نادي الخريجين، أما الهدف الثاني فيتمثل بتشجيع البحوث العلمية وإشراك الطالب فيها، وتعزيز التعاون مع الجامعات الوطنية، والإقليمية، والدولية، والبحث عن مصادر التمويل الخارجي، والتوسع في برامج الدراسات العليا، في حين يطال الهدف الثالث الاستدامة والاستقلالية المالية وتحقيق فائض الاستثمار في استقطاب أعضاء هيئة تدريسية أكفياء، وتنفيذ المشاريع التنموية ومشاريع البنية التحتية، أما الهدف الرابع فيتمثل بالسعي نحو خدمة المجتمع المحلي وبناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني. **(الجامعة العربية الأمريكية، ٢٠١٥، ص٨)**.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الجودة الشاملة وتطبيقها من أبرز التحديات التي تواجه كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، بهدف ضمان بقائها واستمرارها في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات، وخصوصا في ظل العولمة. ولعل الجامعات هي الأولى بتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق شروطها ومعاييرها، إذ بات البحث عن جودة التعليم أحد أهم المعايير التي تدفع الطلبة إلى الإقبال على الجامعة والدراسة فيها، وفي الحالة الفلسطينية سارعت الجامعات إلى استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره يقدم الكثير من الحلول التي تعمل على تحسين المنتج التعليمي، كي يلقى استحسان المجتمع وأرباب العمل لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في معيقات إدارة جودة التعليم في الجامعات الفلسطينية، واختار الباحثان الجامعة العربية الأمريكية نموذجا

للدراسة، وعليه تم تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس: ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية؟

أسئلة الدراسة :

١. ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية؟
٢. هل توجد فروق دالة بين درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وفقا لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة لعضو هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من حيث:الجوانب القيادية، والجوانب المعرفية، وإجراءات تنظيم عمل المؤسسة، وإجراءات البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع.
٢. الكشف عن وجود فروق في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية بحسب عدة متغيرات.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة بما يلي:

١. مهمة لوزارة التعليم العالي حيث يمكنها الإفادة من نتائجها في تعزيز الرغبة في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية.
٢. يمكن لإدارة الجامعة العربية الأمريكية الإفادة من نتائجها؛ في اتخاذ إجراءات لتحسين عناصر تعزيز جودة التعليم في الجامعة.
٣. مهمة للمؤسسات التي تسعى لاستقطاب خريجين يمتلكون الكفاءة في مجال تخصصهم، كون الدراسة تبصرهم في معايير الحكم على جودة التعليم لانتقاء موظفيها من المؤسسات التي تنطبق عليها المعايير.

حـــدود الـــدراســـة :

حـدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية.

حـدود مكانية: أنجـــزت هـــذه الدراسة في حـــدود الجامعة العربية الأمريكية.

حـدود بشرية: أجـــريت هـــذه الـــدراسة خـــلال شهر آذار (٢٠١٥م).

الإطـــــار النظـــري :

مفهـوم الجـودة الشاملـة :

تعرف الجودة بأنها مجموعة من المبادئ والوسائل الفنية التي تؤدي إلى التحســين المســتمر للأداء على كافة مستويات العمليات والوظائف والمخرجات عن طريق استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لمواجهة احتياجات المستفيدين والعمل على تحقيق الرضا (**السامرائي، ٢٠٠٧، ص٩**). فـــي حين أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن إجراءات تعكس ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامـل تجـاه رضـا العميل، ذلك من خلال التحسين المستمر، والإبداع في كافة مناحي العمل (**محفوظ، ٢٠٠٦، ص٢٢**)، أما **الخطيب (2001، ص٨٣)** فرأى أنها فلـــسفة إداريـــة عـــــصرية ترتكـز علـــــى عـــدد مـــن المفـاهيم الإداريـــة الحديثـة الموجهـة التـي يـُستند إليهـا بالمـــزج بـين الوســائل الإداريــة الأساسية والجهــود الابتكارية، والمهارات الفنية المتخصصة، بهدف الارتقاء بمستوى الأداء، والتحــسين والتطوير المستمرين.

في حين تشير إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى الخريج بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية اللازمة لرفع مستوى الطالب من خلال تضافر جهود كل العاملين في المؤسسة التعليمية (**العبادي والطائي والأسدي، 2008، 185**)، أما **السعود (2002، ص٦٣)** فيرى أنها تتمثل بقدرة الجامعة على تقديم خدمة للمجتمع بمستوى عال من الجودة، في حين عبر عنها **مجيد وزيادات (٢٠٠٨، ص١٢٩)**

بأنها مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية التي تستطيع ان تفي باحتياجات الطلبة.

فالجودة في التعليم تشير إلى جملة من المعايير والإجراءات بهدف التحسين المستمر في المخرجات التعليمية؛ إشارة إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في الخدمة التعليمية، وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها هذه المواصفات، فهي تعمل على توفير أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية **(الورثان، ٢٠٠٦، ص٥)**، أما **أبو دف (٢٠٠٧)** فقد عرفها من منطلق نظامي فاعتبرها عملية تستهدف تحقيق منتج تعليمي عالي الجودة، من خلال توفير المدخلات اللازمة، والعمل على تحسينها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لبلوغها (المنشودة) وفق معايير محددة، ويكفل تلبية حاجات سوق العمل.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومراحل تطبيقها:

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ليست بالأمر اليسير، ولكنها عملية لها عدة متطلبات لعل من أهمها تقبل الأفراد في المؤسسة لثقافة الجودة، التي تتكون عادة من مجموعة القيم، والأعراف، والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة، وتدفع إلى تحسينها باستمرار، وأن يمتلك الأفراد في المؤسسة الاعتقاد والإيمان بالحاجة للتغيير والتطوير، وأن يتم إشراكهم في تخطيط هذه التغييرات وتنفيذها **(نمراوي، ٢٠٠٤، ص٢٣)**.

وفي نفس السياق ذكر **السامرائي (٢٠٠٧، ص١٨٤)** عدة مبادئ تحكم إدارة الجودة الشاملة من أهمها ضرورة التركيز على احتياجات وتوقعات المستفيدين الطلبة، والسعي إلى تحقيقها من خلال إعداد استراتيجية تحسين الجودة، مع التأكيد بأن التحسين، والتطوير هي عملية مستمرة، وتحديد معايير مستويات الجودة، والتركيز على الوقاية بدلا من التفتيش، واتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق، والعمل على تمكين العاملين، وحفزهم على تحمل المسؤولية، ومنحهم الثقة، وإعطائهم السلطة الكاملة لأداء العمل، وتقليل البيروقراطية، إضافة إلى تعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

أما فيما يخص عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فتتطلب المرور بمراحل عدة لتتمكن هذه المؤسسات من تحقيق الأهداف المرسومة، ومن هذه المراحل وفقاً لاقتراح (**صيداني 2000، ص٧٣-٧٤**):

١. اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أعلى المستويات، يظهر استعداد الإدارة للمضي في تطبيق مثل هذه القرارات، ويشير إلى استعدادها للتضحية بالمال والوقت والجهد.
٢. وضع الرؤية التي على أساسها يتم تقييم المؤسسة التعليمية من خلال تحديد رسالة الجامعة وأهدافها العامة ودورها في المجتمع وتميزها عن غيرها من الجامعات.
٣. الدراسة الوافية للمحيط الداخلي والخارجي، ووضع خطة مستقبلية تحدد فيها الأهداف طويلة الأمد.
٤. تشكيل إطار التقييم بناء على الأهداف التي وضعت في الخطة، وتشكيل لجان وفرق العمل.

أهمية وفوائد الجودة الشاملة وتطبيقها:

تأتي أهمية الجودة الشاملة بصفتها أحد مناهج التغيير الشامل لا نظاما يتبع إجراءات وقرارات معدة سلفاً، والالتزام بها وتطبيقها، بل إنها عملية تتمثل بقابلية تغيير سلوكيات أفراده المؤسسة تجاه مفهوم الجودة ومتطلباتها، والنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون العاملين بها، وتنمي لديهم روح الفريق الواحد، والإحساس بالفخر، والاعتزاز نتيجة تحسن سمعتها (**العزاوي، ٢٠٠٥، ص٥٥**).

وتتبدى أهمية الجودة الشاملة في التعليم من خلال تحقيقها لجملة من الفوائد بحسب عليمات (٢٠٠٤) كما ورد في (**خضير،2007، ص٣٨**) منها: مساعدة المؤسسة (الجامعة) على الوفاء بمتطلبات الطلبة، وأولياء أمورهم، والبيئة المحيطة، إضافة إلى مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية، وربط أقسام المؤسسة التعليمية ، وضمان جودة الخدمات التعليمية، والمساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة، وترسيخ صورة المؤسسة لدى المجتمع والتزاماتها بنظم الجودة في خدماتها،

وتقليل البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، والمساعدة على تخفيض الهدر في الموارد والوقت.

أما فوائد تبني إدارة الجودة الشاملة كما لخصها الفضل والطائي (٢٠٠٤) فتتمثل بأنها تعمل على تطوير النظام الإداري في المؤسسات التعليمية بما يتوافق وروح العصر ومتطلباته، ووضوح وتحديد المستويات والصلاحيات فيها، وتعمل على الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية والإنسانية والسلوكية، وتدفع باتجاه تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس من النواحي العملية والإنسانية، وتشجع على انفتاح الجامعات والمؤسسات التعليمية على المجتمع بصورة أوسع.

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:

يهدف نظام الجودة الشاملة إلى التحسين والتطوير بصفة مستمرة، ويعمل على تحقيق أفضل النتائج المرضية من خلال الإنتاج المقدم، والأداء الجيد، ولعل هذا ما تحتاجه مؤسسات التعليم العالي في البلاد العربية، خاصة في زمن الانفجار المعرفي والتقني الذي يشهده عالم اليوم، إذ إن من أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي كما ورد في **الشمري (٢٠١٢، ص٣٤-٣٥)** ما يلي:

أولاً: مسؤولية الإدارة العليا بالجامعات والكليات: وتنطوي هذه المسئوليات على عدة محاور هي: سياسة الجودة الشاملة جزء من السياسة العامة للجامعة، بحيث يكون رئيس الجامعة وعميد الكلية والوكلاء المسئولين عن تطبيق وتحقيق رغبات وتوقعات طلابها، وتنظيم مسئوليات وصلاحيات جميع العاملين بالجامعات، يحدد فيها توصيف وظيفي واضح، وتوافر الكفاءات المؤهلة والمدربة القادرة على مراجعة وتقييم أنشطة العمل.

ثانياً: مراقبة العملية التعليمية داخل الجامعة: ويقصد بذلك إعداد الجداول الدراسية وتخصيص القاعات لها، ونظام التقويم المتبع مع الطالب والعاملين، وأسلوب انعقاد اجتماعات الأقسام والكلية، واللوائح الداخلية للكلية، وأساليب الإشراف العلمي.

ثالثاً: إجراءات ونظم الجودة: إذ يجب أن يتضمن نظام الجودة التحكم في جميع الأساليب والنشاطات التي يمكن أن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية، مع ملاحظة أن يكون نظام الجودة ملائم لحجم الجامعة وإمكاناتها المادية والبشرية.

رابعاً: تخطيط جودة التعليم: وذلك من خلال البدء في إعداد خطة للجودة حتى يتم التأكد من أن سياسة الجودة والأهداف الموضوعية لها قد تم تغطيتها.

خامساً: المراجعة الداخلية والمستمر للجودة: وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التأكد من حسن سير العمليات والإجراءات.

كذلك فان تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ليس شعارات ترفع، وليس نظريات دون تطبيق فعلي على ارض الواقع، بل هي عملية دراسة وتحليل لواقع التعليم الجامعي وتهيئة هذا الواقع لتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مفاصل العمل الجامعي، وهذا الأمر يتطلب إشاعة وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين من طلبة وأساتذة، وتحديث المناهج الدراسية بما يتلاءم مع مقتضيات العصر، وتنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال إشراكهم بدورات تطويرية عالية المستوى، إضافة إلى تطوير نظام المعلومات والاتصالات وتشجيع العمل الجماعي والتعاوني، والعمل بروح الفريق الواحد بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات والاهتمام بالتقويم الذاتي وتوفير مقاييس وأدوات لقياس الظواهر المختلفة في التعليم الجامعي، والتعرف على احتياجات العاملين وتلبيتها، والتعرف على احتياجات سوق العمل (**دريب، ٢٠١٤، ص٩٥**).

مؤشرات نجاح إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها:

يتصف نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (الجامعات) بعدة خصائص ينمكن من خلالها الحكم على مؤشرات نجاحها، ولعل من بين هذه الخصائص ما ذكره **البنا (٢٠٠٦، ص١٦)** التي تتمثل بالآتي:

١. **الإدارة الاستراتيجية:** وتختص برسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام لها، وتعتبر خطة العمل (الخطة الاستراتيجية أو التطويرية أو التشاركية) وتوضع مع بداية كل عام دراسي مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي لها (التفكير الاستراتيجي).

٢. **نوعية إدارة الجودة:** يختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية (التعليمية، والمتعلمين، وسوق العمل.....الخ).

٣. **التسويق ورعاية العميل:** يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يرضى حاجات المتعلمين وسوق العمل.

٤. **تطوير الموارد البشرية:** يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية، بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية لأداء عملهم بصورة صحيحة.

٥. **تكافؤ الفرص:** ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

٦. **الصحة والسلامة:** ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين والعاملين في المؤسسات التعليمية.

٧. **الاتصال والإدارة:** وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها.

٨. **خدمات الإرشاد:** يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية والأكاديمية والاجتماعية) والعمل على تحقيقها.

٩. **تصميم البرنامج وتنفيذه:** ويختص هذه المؤشر بناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية، وينبغي أن يتبنى نواتج التعلم للبرامج الدراسية على متطلبات سوق العمل، كما يعنى هذا المؤشر أيضا بتنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة فضلاً عن التركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.

١٠. **التقييم لمنح الشهادات:** يؤكد هذا المؤشر على أن التعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي.

في المقابل هناك العديد من المعوقات التي قد تعترض نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات على اختلافها، ذكر منها **العبادي (٢٠١٢)**، كما ورد في **(المزين وسكيك، ٢٠١٢، ص٨)**:عدم التزام الإدارة العليا بتطبيقها، والتركيز على أساليب معينة في أدارة الجودة الشاملة

لا على النظام ككل، إضافة إلى عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيقها، وعدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق، وتبني أساليب وطرق لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة، علاوة على مقاومة التغيير سواء من العملين أو من الإدارات، وتوقع نتائج فورية وليس على المدى البعيد، أما **الفضل والطائي (٢٠٠٤)** فقد حددا أهم هذه المعيقات بالنقاط الآتية:

١. ضعف النظام المالي وصعوبة وجود مصادر تمويل غير المصادر التقليدية.
٢. عدم القناعة بأهمية الحصول على التغذية الراجعة من الطلبة.
٣. تعارض مطالب المستفيدين مما يعيق الوصول إلى اتفاق ورؤية موحدة للاستجابة لمطالبهم ورغباتهم.
٤. المركزية في وضع السياسات واتخاذ القرارات.
٥. عدم ملائمة أسس مراقبة الجودة وضبطها مع واقع الجامعات.
٦. قلة توافر الكوادر التعليمية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

الدراسات السابقة :

أولا: الدراسات العربية :

أجرى **علوان (٢٠٠٥)** دراسة بهدف تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي في الجماهيرية الليبية. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (٣٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٣٨) إدارياً أكاديمياً و(٨٠) عضو تدريس، حيث تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية للعام الدراسي (٢٠٠٤/٢٠٠٥)، وقد دلت أهم النتائج على عدم ملاءمة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر عينة الدراسة نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك.

بينما هدفت دراسة **راضي (٢٠٠٦)** إلى الكشف عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، حيث استخدمت

الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء ونواب العميد ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة بالكليات التقنية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (١١٣) موظفاً للفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٠٦/٢٠٠٧، استجاب منهم (٨٩)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الستة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس). وأن كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية تطبق الجودة الشاملة بشكل جيد، يليها الكليات الخاصة، ثم التابعة لوكالة الغوث، وتأتي الكليات الحكومية في مستوى الضعيف في كافة مجالات الدراسة. وأن أكثر مجالات الدراسة تطبيقاً هي التواصل وخدمة المجتمع المتوسط (٤,٢٢) لصالح الكليات العامة، وأضعفها مجال البحث العلمي بمتوسط (٢,١٤) لصالح كلية العلوم والتكنولوجيا بخانيونس.

وفي السياق نفسه هدفت **دراسة مدوخ (٢٠٠٨)** إلى تعرف معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، والبالغ عددهم (١٥٥) فردا، وتم أخذه كعينة لقلة أفراد عينته. وقام الباحث بتصميم استبانه تكونت من (٦٤) فقرة وزعت على (٥) مجالات هي: معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، المنشأة الجامعية، البحث العلمي، الخدمة المجتمعية، والهيئة الإدارية)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى معوق يتعلق بالبحث العلمي، ثم مجال خدمة المجتمع، كما تبين أن هناك فروق دالة إحصائيا لمتغير الجامعة وذلك لصالح جامعة الأزهر. وانه لا توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والدرجة العلمية. وأوصت الدراسة بالحد من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية والعمل الجاد على نشر ثقافة الجودة وتعزيز البحث العلمي.

أما **الرفاعي والنجداوي والخطيب (2013)** فقد قاموا بدراسة هدفت إلى تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في قسم المحاسبة وتحول دون تطبيق دارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية الأردنية. حيث قام الباحث بتصميم استبانة، وتم توزيعها على (٧٢) عضو من أعضاء هيئة التدريس في أقسام المحاسبة في كل من جامعة البلقاء التطبيقية

وفي كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والمصرفية. وقد تم تحليل الاستبيان ومقارنة نتائجه بناء على خصائص اجتماعية أساسية، حيث أكدت الدراسة وأوصت أن محاور الدراسة (التنظيمية، القيادية، التعليمية والمعرفية، خبرة البحث العلمي، وخدمة المجتمع) هي معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية. ومن أبرز هذه المعوقات ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية، والافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء، وضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وإدارات الجامعة.

في حين هدفت **دراسة العضاضي (٢٠١٢)** إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، في المملكة العربية السعودية وقد تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية بجامعة الملك خالد، وقد تم إعداد استبانه مكونة من قسمين. وقد بلغت الاستبيانات الإجمالية الصالحة للتحليل (٢٠٤) استبانه، وتوصلت إلى: إن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات لتعليم العالي ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية وضعف إمكانيات المكتبات وزيادة العبء التدريسي، وتبين وجود اختلاف بين المجموعات الرئيسية للمعوقات وفقا للتخصص ووجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب. وأوصى الباحث بالاهتمام كثيرا بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس والاهتمام بدعم البحث العلمي.

واتجهت دراسة **الجبوري وعدنان (٢٠١٣)** نحو استكشاف مدى التوافق مع معايير اتحاد الجامعات العربية الإحدى عشر في جانبيها الوصفي والكمي لكليات جامعة الموصل في العراق، فضلا عن تشخيص المعوقات التي تواجهها كليات الجامعة قدر تعلق الأمر بضمان الجودة، وتحليلها واقتراح سبل تجاوزها، وقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، واختيرت جامعة الموصل ميدانًا تطبيقيًا وحاول الباحث استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات، تقدمتها قائمة الفحص، وأسندت بالمقابلات والزيارات الميدانية المتعددة لكليات الجامعة الـ (٢٣)، فضلا عن قسم ضمان الجودة في رئاسة الجامعة، كما أسندت بالوثائق والسجلات الخاصة للوقوف على مستوى الإيفاء بالمعايير ومدى إدراك المعوقات، أوضحت المؤشرات الوصفية المستمدة من التحليل الجزئي لمستوى التوافق مع معايير الاتحاد، أنها كانت في الأغلب ايجابية على الرغم من تخلف بعض

الكليات، فالواقع يشير إلى حداثة الجهود الخاصة بالجامعة وكلياتها، فلم يَمُر على هذه الجهود سوى سنة واحدة، ولم تكن أيًا من الكليات في وضع ميئوس منه (أقل من50% كنسبة تغطية للمعيار).

في حين أجرت **بدرخان والشوا (٢٠١٣)** دراسة بهدف التعرف إلى المعوقات التي تعترض تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. في ضوء كل من متغير الجامعة (حكومية، خاصة) والكلية (إنسانية، علمية)، وعليه تم اختيار عينة الدراسة كالتالي:(١٣٤) عضو هيئة تدريس من جامعة عمان الأهلية الخاصة " و(١٤٠) عضو هيئة تدريس من الجامعة الأردنية/حكومية. وقامت الباحثتان بتطوير استبانة تكونت من (٤٧) فقرة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن أهم المعوقات التي تعترض تطبيق النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تتعلق بالبحث العلمي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا في المعوقات التي تعترض تطبيق النوعية، وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى متغير الجامعة أو الكلية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى **(Makijovatie, 1999) دراسة** بهدف تحليل طرق إدارة الجودة الشاملة والنماذج المطبقة بها، وقراءة احتمالات تنفيذها في مؤسسات التعليم اللتوانية، ومن ثم بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة المناسب لهذا المجال وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ما زال ضعيفاً وذلك نتيجة عوائق ومشكلات رئيسية منها: عدم وجود مفهوم محدد للهدف يتعلق بالجودة في التعليم، وأن معظم المؤسسات التربوية لا تمتلك رؤية واضحة وسياسة جودة محددة، وأن القادة المسئولين عن هذه المؤسسات يفتقدون الوعي والفهم الحديث للجودة، وكذلك لا توجد متابعة لجودة الطلبة الخريجين في سوق العمل، وتفتقد المؤسسات إلى التخطيط طويل الأمد، وأن معظم المدراء لا يعرفون أساسيات إدارة الجودة الشاملة ولا يعرفون فوائدها وإبداعاتها.

أما **(Tari, J. 2005)** فقد قام بدراسة لتحديد عناصر الجودة الشاملة، حتى تكون معروفة لدى المديرين، وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح. كما تهدف الدراسة إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو وفحص أثر تطبيق تلك العناصر. وفي الخلاصة أظهرت الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، أن هناك العديد من الدراسات المختلفة

لتحلل أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتأثيرها على النتائج. كما تطرقت الدراسة إلى إيجاد أي التقنيات والأدوات التي يمكن أن تناسب تطور الجودة. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وفي حقيقة الأمر أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض. ويمكن للمدراء تحديد تلك العناصر وكيفية تطبيقها، كما أظهرت الدراسات التي أجريت على عدد من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو، أن من أهم الشروط هي تطوير العاملين في الشركة وتوجههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات.

في حين أجرى **(Al Tasheh, 2013)** دراسة بهدف التعرف إلى معوقات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. ولتحقيق ذلك أجريت مقابلات مع (٢٠) عضوا من القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من خلال سؤال مفتوح يتعلق بهذه المعيقات. بينت الدراسة ان أكثر العقبات هي: عدم وجود نموذج متكامل لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والافتقار إلى الدعم والالتزام من كبار القادة في أعلى مؤسسات التعليم في إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود الفنيين المؤهلين تأهيلا عاليا في مجال الجودة في التعليم العالي، وعدم معرفة آليات التقييم الذاتي، وعدم وجود معرفة طرق التحسين المستمر، وصعوبة التقييم الذاتي. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، والتحسين المستمر والتقييم الذاتي.

كما سعى **(Alsubait, 2014)** لتحديد العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب في جامعة الملك فيصل، وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة مجالات رئيسة هي: الموظفين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، ومرافق الجامعة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واعدت الباحثة استبانة وزعتها على عينة بلغ حجمها (٤٠) عضو هيئة تدريس في الجامعة. وخرجت الباحثة بأن أكثر معيقات تطبيق الجودة قد كانت في مجال الموظفين الإداريين، وكان أهم معيق فيه عدم كفاية تدريب المديرين التنفيذيين على حل المشكلات، بينما جاء مجال أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الثانية، وكان المعوق المتمثل بقلة الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس من أعلى معوقاته، في حين جاء مجال مرافق الجامعة في المرتبة الثالثة وكان معيق قصور التجهيزات الطبية في مستوصف الجامعة من أكبر

المعيقات في هذا المجال. وأوصت الباحثة بضرورة نشر ثقافة ومفاهيم مبادئ الجودة بين العاملين.

وقام (**Atieno; & Patrick; and Ogweno 2014**) بدراسة هدفت التعرف إلى العقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة Kenya College of Accountancy-(KCA)وأعدت هذه الدراسة لاختبار النظام الهيكلي التي تعزز من شأنه أن إدارة الجودة الشاملة، وفي الوقت نفسه تسعى إلى اكتشاف حساسية النظم للموارد البشرية وأثره على الأداء. وقد تم اختيار عينة طبقية بلغ حجمها الإجمالي (١٢٣٤) فردا من فريق الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام الأكاديميين والمحاضرين وموظفي الدعم والطلاب. ولجمع البيانات تم تصميم استبانة، ومقابلات لعدد من أعضاء العينة اختيرت بشكل عشوائي مثلت جميع الطبقات. في حين تم الحصول على البيانات الثانوية من تقارير الجامعة حول تقدم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كشفت الدراسة ان جامعة (KCA) تواجه تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسبب أن أفراد العينة لا يعرفون الطرق الفضلى لتنفيذه. إضافة إلى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة ولا يفهمون كيفية تعلمها.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تناولت قضيتين رئيستين تتعلقان بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حيث تناول القسم الأول دراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات ومتطلبات ذلك مثل: دراسة الجبوري وعدنان (٢٠١٣)، ودراسة علوان (٢٠٠٥)، ودراسة (Tari, 2005)، ودراسة (Makijovatie, 1999).

في حين تناول القسم الآخر المعيقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ووضع حلول وتصورات للتغلب عليها مثل: دراسة بدرخان والشوا (٢٠١٣)، ودراسة العضاضي (٢٠١٢)، ودراسة الرفاعي وآخرون (2013)، ودراسة مدوخ (٢٠٠٨)، ودراسة راضي (٢٠٠٦)، ودراسة (Alsubait, 2014)، ودراسة (Atieno et al, 2014)، ودراسة (Al Tasheh, 2013).

واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة التي تم عرضها في التعرف إلى المحاور الأكثر أهمية عند دراسة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، حيث قاما ببناء أداة الدراسة في ضوء الأدوات التي استخدمت في الدراسات السابقة، إضافة إلى التعرف على المتغيرات ذات الصلة بأفراد العينة التي لها صلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة، كما استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في عملية تفسير النتائج ومناقشتها من خلال ربطها بنتائج هذه الدراسات.

وتأتي هذه الدراسة لتبحث ما تناولته الدراسات في القسم الثاني (معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- الجامعات) في فلسطين لخصوصيتها؛ في ضوء محدودية إمكانات وزارة التعليم العالي الفلسطينية في توفير موارد مالية كافية لهذه الجامعات من جهة، وضعف الجهاز الرقابي على هذه المؤسسات لضمان ضبط الجودة.

الطـريقة والإجـراءات :

منهـج الـدراسـة :

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصنيف البيانات التي تم جمعها من المبحوثين، ومن ثم تحليلها باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من كافة التخصصات في الجامعة العربية الأمريكية والبالغ عددهم حوالي (٢٠٤) عضواً.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة من بين أفراد مجتمع الدراسة الكلي البالغ عددهم (204) عضواً، بنسبة مئوية بلغت (33%)، إذ بلغ حجم العينة (68) عضواً. وفيما يلي عدة جداول توضح توزيعهم حسب متغيرات الدراسة:

الجدول (١)
يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٤٣	٣٦,٢
أنثى	٢٥	٣٦,٨
المجموع	٦٨	١٠٠

يبين الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث كانت الأغلبية من الذكور، فقد بلغ عددهم (٤٣) بنسبة تمثيل (٣٦,٢%). بينما بلغ عدد الإناث في العينة (٢٥) بنسبة تمثيل (٣٦,٨%).

الجدول (٢)
يبين توزيع أفــراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دكتوراه	٤١	٦٠,٣
ماجستير	٢٧	٣٩,٧
المجموع	٦٨	١٠٠

يبين الجدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث كانت الأغلبية من حملة درجة الدكتوراه، فقد بلغ عددهم (٤١) بنسبية تمثيل (٦٠,٣%). بينما بلغ عدد حملة درجة الماجستير في العينة (٢٧) بنسبة تمثيل (٣٩,٧%).

الجدول (٣)
يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من ٧ سنوات	٢٨	٤١,٢
من ٧ إلى ١٥	٢٣	٣٣,٨
أكثر من ١٥سنة	١٧	٢٥
المجموع	٦٨	١٠٠

يبين الجدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث كان أعلى نسبة تمثيل لصالح المدرسين الجدد الذين تقل سنوات الخبرة لديهم عن (٧) سنوات، فقد بلغ عددهم (٢٨)

بنسبة تمثيل (٤١,٢%). بينما كان أدنى تمثيل لذوي الخبرة الكبيرة الذين تزيد سنوات الخبرة لديهم عن ١٥سنة، حيث بلغ عددهم (١٧) بنسبة تمثيل (٢٥%).

أداة الـدراسـة :

بهدف جمع البيانات من المبحوثين صمم الباحثان استبانة، وذلك من خلال مراجعة الإطار النظري المتعلق بالجودة الشاملة بشكل عام، والجودة الشاملة في الجامعات، إضافة إلى اطلاعهما على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مثل: دراسة الرفاعي وآخرون (٢٠١٣م)، ودراسة العضاضي (٢٠١٢م)، ودراسة مدوخ (٢٠٠٨م)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزئين تناول الجزء الأول جمع بيانات عن أفراد العينة من حيث: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، في حين ضم الجزء الثاني (٤٨) فقرة مثلت معيقات إدارة الجودة الشاملة، وزعت على ستة مجالات هي: معيقات الهيئة الإدارية، ومعيقات الهيئة الأكاديمية، ومعيقات الجوانب المعرفية، ومعيقات إجراءات تنظيم عمل المؤسسة، ومعيقات تتعلق بالبحث العلمي، ومعيقات تتعلق بخدمة المجتمع، تم بعد ذلك فحص صدق الأداة وثباتها حسب الآتي:

أ) صـدق الأداة:

للتحقق من صدقها عُرضت على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص؛ لإبداء آرائهم، وبناء على ما اقترحوه فقد تم دمج مجالي معيقات الهيئة الإدارية، ومعيقات الهيئة التدريسية لتصبح مجالا واحداً هو مجال القيادة، كما حذف الباحثان (١١) فقرة، وأضافا فقرتين، كما عدّلا صياغة بعضها، لتصبح في صورتها النهائية مكونة من (٣٩) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي:

المجال الأ و ل: يحتوي (٧) فقرات بحثية في مجال الجوانب القيادية.

المجال الثانـــي: يحتوي (٥) فقرات بحثية في مجال الجوانب المعرفية.

المجال الثالـــث: يحتوي (١٢) فقرة بحثية في مجال إجراءات تنظيم عمل المؤسسة.

المجال الرابـــع: يحتوي (٩) فقرات بحثية في مجال البحث العلمي.

المجال الخامس: يحتوي (٦) فقرات بحثية في مجال خدمة المجتمع.

ب) ثبـات الأداة :

للتحقق من ثبات الأداة تم توزيعها على عينة ثبات بلغ حجمها (٢١) عضوا من خارج عينة الدراسة، بعد ذلك تم حساب معامل الثبات بحسب معادلة (كرونباخ – ألفا)، لكل مجال من مجالات الدراسة، وللمجال الكلي، وفيا يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (٤)

معامل الثبات "كرونباخ–الفا" لكل مجال من مجالات الدراسة، وللدرجة الكلية (الاستبانة كاملة)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
١.	الجوانب القيادية	٧	٠,٨٩
٢.	الجوانب المعرفية	٥	٠,٨٢
٣.	إجراءات تنظيم عمل المؤسسة	١٢	٠,٨٦
٤.	البحث العلمي	٩	٠,٨١
٥.	خدمة المجتمع	٦	٠,٩١
الـــدرجـــــة الكليـــة		**٣٩**	**٠,٨٤١**

يتضح من خلال الجدول (٤) أن قيم معامل الثبات لمجالات أداة الدراســة (الاســتبانة) ككل، ولكل مجال على حدة كانت أعلى من (٨١%)، وهي نسب ثبات مقبولة.

متغيرات الدراسة :

١. المتغيرات المستقلة وتضم:

- الجنس وله مستويان هما: (ذكر ، أنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان هما: (ماجستير ، دكتوراه)
- سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات هي: (أقل من ٧ سنوات، من ٧ إلى ١٥، أكثر من ١٥سنة).

٢. **المتغير التابع:** معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في كل من مجال: الجوانب القيادية، والجوانب المعرفية، وإجراءات تنظيم عمل المؤسسة، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

المعالجات الإحصائية للبيانات :

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، قام الباحثان بتفريغ إجابات أفراد العينة، وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ومعالجتها باستعمال برمجية الـ (spss)، فحُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما اجري اختبار "ت" لعينة واحدة، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، في حين حُسب معامل ثبات أداة الدراسة بوساطة معادلة الثبات "كرونباخ- الفا".

عــرض نتائج الدراســة ومناقشتهـا :

أولاً: النتائـج المتعلقة بالإجابـة عن السـؤال الأول من أسئلـة الـدراسة الذي ينص على: " مـا معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية؟ من حيث: الجوانـب القيادية، والجوانب المعرفية، وإجراءات تنظيم عمل المؤسسة، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع".

بهدف الإجابة عن هذا السؤال من أسئلة الدراسة فقد اجري اختبار "ت" لعينة واحدة، وتم فحص الفرضية عند الحد (٣)، وكانت النتائج كما يلي:

أ) معوقات مجال الجوانب القيادية:

الجدول (٥)
يبين نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة
لفحص مستوى دلالة الجوانب القيادية كأحد معوقات تطبيق إدارة الجودة مرتبة تنازليا

الرتبة	المعــوقــات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج الاختبار	
				قيمة ت	مستوى الدلالة
١	عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.54	.558	8.0	.000*
٣	غموض استراتيجيات وسياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.50	.504	8.1	.000*
٤	عدم اكتراث بعض القيادات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.50	.559	7.3	.000*
٥	عدم وجود دائرة تعمل بصورة مستمرة على ضمان جودة العمليات الأكاديمية	3.50	.504	8.1	.000*
٧	عدم توفير مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء	3.50	.653	6.2	.000*
٦	عدم إطلاع أعضاء الهيئة التدريسية على النتائج المرتبطة بعملهم الأكاديمي	3.49	.504	7.9	.000*
٢	عدم وضوح معايير اختيار القيادات الأكاديمية	3.38	.669	4.7	.000*
	المجال الكلي	**3.46**	**.571**	**18.7**	**.000***

*** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يبين الجدول (٥) نتائج اختبار" ت " لعينة واحدة لفحص الفرضية حول دلالة الجوانب القيادية كأحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين وجود دلالة للاختبار عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية تبين أنها أعلى من حد الكفاية المفترضة (٣) في مجال الجوانب القيادية، وبذلك فان الجوانب القيادية تعد أحد معيقات

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، إذ تمثل أكبر المعيقات في هذا المجال بعدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد يكون سبب ذلك قناعتهم بجهودهم الذاتية، معتمدين على خبرتهم الشخصية لإدارة الجامعة، أو قد يكون بسبب عدم تقبلهم لعملية التغيير بسهوله، علاوة على ما تطلبه إدارة الجودة الشاملة من جهود إضافية منهم في ضوء كبر العبء الملقى على عاتقهم، تلاه غموض استراتيجيات وسياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولعل سبب ذلك يتمثل بتدني مستوى الكوادر البشرية في الجامعة في المستويات الإدارية المختلفة على وضع خطط واضحة لضمان تطبيق الجودة بمعاييرها العالمية، وتدني قدرة أساليب دائرة الجودة في نشر ثقافة الجودة بين العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج **دراسة (Al Tasheh, 2013)** التي وجدت بأن الافتقار إلى دعم والتزام كبار القادة في مؤسسات التعليم العالي بإدارة الجودة الشاملة، تعد من معوقات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، وكذلك تتفق مع نتائج **دراسة (Makijovatie, 1999)** التي توصلت إلى أن معظم المؤسسات التربوية اللتوانية لا تمتلك رؤية واضحة وسياسية جودة محددة، وأن القادة المسئولين عن هذه المؤسسات يفتقدون الوعي والفهم الحديث للجودة، وأن معظم المدراء لا يعرفون أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

ب) معوقات مجال الجوانب المعرفية :

الجدول (٦)

يبين اختبار "ت" لعينة واحدة لفحص دلالة الجوانب المعرفية كأحد معوقات تطبيق إدارة الجودة

الرتبة	المعـــوقـــات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج الاختبار	
				قيمة ت	مستوى الدلالة
١.	ضعف إدراك مفهوم التعليم المستمر	3.54	.502	8.942	.000*
٢.	إهمال تشجيع الطلاب على التطور المعرفي الذاتي	3.53	.503	8.682	.000*
٣.	تقييد حرية التعبير والتفكير النقدي لدى الطلاب	3.50	.559	7.365	.000*
٤.	الافتقار إلى آليات لتنمية سلوكيات المعرفة لدى الطلبة	3.47	.503	7.717	.000*
٥.	الاعتماد في إيصال المعرفة على الطرق التقليدية والتلقين	3.25	.720	2.863	.006*
	المجال الكلي	3.46	.571	14.82	.000*

*** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يبين الجدول (٦) نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لفحص الفرضية حول دلالة الجوانب المعرفية كأحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين وجود دلالة للاختبار عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية تبين أنها أعلى من حد الكفاية التي افترضها الباحثان وهو (٣)، في مجال الجوانب المعرفية، وبذلك فان الجوانب المعرفية تعتبر أحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، إذ تمثل أكبر المعيقات في هذا المجال بضعف إدراك مفهوم التعليم المستمر، تلاه إهمال تشجيع الطلاب على التطوير المعرفي الذاتي.

وقد يكون سبب ذلك عائدا إلى أن الكادر الأكاديمي في الجامعة ينظرون إلى التعليم المستمر بنظرة فوقية، ولا يضيف إلى معرفتهم شيئا، والحقيقة بأن التعليم المستمر يثري الخبرات، ويجعل المهتمين به يطلعون على كل جديد في مجال التخصص، وقد يكون سبب ذلك أيضا متمثلا بتمسك أعضاء هيئة التدريس بدورهم التقليدي من خلال إلقاء المحاضرات بصورة تقليدية، ويرون أنفسهم محورا للعملية التعليمية التعلمية، ولا ينشطون في حث الطلبة على التعلم الذاتي، رغم توافر مصادره خوفا من فقدانهم لدورهم المركزي في حال تم مثل هذا التحول (التعلم الذاتي).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه **دراسة (Alsubait, 2014)** التي أوصت بضرورة نشر ثقافة ومفاهيم مبادئ الجودة بين العاملين كسبيل للحد من العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب في جامعة الملك فيصل. ودراسة (Atieno, et al, 2014) التي وجدت بأن جامعة (KCA) تواجه تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، بسبب أن أفراد العينة لا يعرفون الطرق الفضلى لتنفيذها. إضافة إلى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة، ولا يدركون كيفية عملها، وتتفق كذلك ودراسة (Makijovatie, 1999) التي وجدت بأن عدم وجود مفهوم محدد للهدف المتعلق بالجودة في التعليم، وأن معظم المؤسسات التربوية لا تمتلك رؤية واضحة، وسياسية جودة محددة تعد من أهم معيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اللتوانية.

ج) معوقات مجال إجراءات العمل التنظيمي:

جدول (٧)
اختبار" ت" لعينة واحدة
لفحص دلالة جوانب إجراءات تنظيم عمل المؤسسة كأحد معوقات تطبيق إدارة الجودة

الرقم	المعوقـات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نتائـج الاختبـار	
				قيمة ت	مستوى الدلالة
١.	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الإدارية	4.50	.533	23.2	.000*
٢.	ضعف الحوافز المادية	4.47	.532	22.8	.000*
٣.	غلبة الطابع البيروقراطي على المناخ التنظيمي في الجامعة	4.44	.583	20.3	.000*
٤.	ضعف الحوافز المعنوية	4.44	.557	21.3	.000*
٥.	محدودية برامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس	4.44	.529	22.4	.000*
٦.	قلة الوسائل التعليمية الحديثة المناسبة للعمل الأكاديمي	4.39	.602	19.1	.000*
٧.	مركزية الخدمات الإدارية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس	4.39	.550	20.9	.000*
٨.	الافتقار إلى المساواة في الفرص بين أعضاء هيئة التدريس	4.34	.589	18.7	.000*
٩.	تقادم أساليب اختيار أعضاء هيئة التدريس	4.34	.589	18.7	.000*
١٠.	قلة الخدمات الاجتماعية المقدمة لعضو هيئة التدريس	4.34	.589	18.7	.000*
١١.	طول إجراءات ترقية عضو هيئة التدريس	4.33	.589	18.7	.000*
١٢.	الافتقار إلى ظروف عمل مناسبة	4.25	.583	17.6	.000*
	المجال الكلي	**4.39**	**.602**	**19.0**	**.000***

*** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يبين الجدول (٧) نتائج اختبار" ت " لعينة واحدة لفحص الفرضية حول دلالة الجوانب التنظيمية كأحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين وجود دلالة للاختبار عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية تبين أنها أعلى من حد الكفاية التي افترضها الباحثان وهو (٣)، في مجال الجوانب التنظيمية، وبذلك فان الجوانب التنظيمية تعتبر أحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في فلسطين، إذ تمثل أكبر المعيقات في هذا المجال تدني إشراك أعضاء هيئة التدريس في جوانب العملية الإدارية، تلاه ضعف الحوافز المادية، وقد يكون سبب ذلك عائدا إلى قناعة القيادات الإدارية في الجامعة بأنهم مؤهلين وقادرين على تسيير أمور الجامعة دون إشراك أي من أقطابها الأخرى في هذه العملية؛

كأعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة (الأطر الطلابية)، إضافة إلى سيادة البيروقراطية والعمل الفردي، وغياب فلسفة الإدارة التشاركية في ممارساتهم، إضافة إلى قلة الحوافز المادية المقدمة للأعمال المتميزة والمبدعة التي من شانها رفع مستويات الجودة في المنتج التعليمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج **دراسة الرفاعي وآخرون (2013)** التي توصلت إلى أن ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وإدارات الجامعة في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في قسم المحاسبة تعد من أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق دارة الجودة الشاملة فيها، **وتتفق ودراسة علوان (٢٠٠٥)** التي بينت عدم ملاءمة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي في الجماهيرية الليبية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك.

د) معوقات مجال البحث العلمي:

الجدول (٨)
يبين اختبار "ت" لعينة واحدة لفحص دلالة جوانب البحث العلمي كأحد معوقات تطبيق إدارة الجودة

الرقم	المعوقـات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نتائـج الاختبـار	
				قيمة ت	مستوى الدلالة
١.	تدني عدد المكتبات العلمية المتوفرة.	4.47	.532	22.8	.000*
٢.	ضعف قنوات الاتصالات بين أقسام وإدارات الجامعة.	4.47	.532	22.8	.000*
٣.	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المراكز البحثية العالمية والمحلية.	4.39	.602	19.1	.000*
٤.	محدودية الوسائل البحثية لعضو هيئة التدريس.	4.39	.550	20.9	.000*
٥.	صعوبة تحديد الاحتياجات البحثية التي تضمن أولويات التميز.	4.37	.621	18.1	.000*
٦.	ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية.	4.35	.664	16.8	.000*
٧.	ندرة الموارد البشرية المؤهلة العاملة في مراكز الأبحاث.	4.31	.579	18.6	.000*
٨.	ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس.	4.21	.587	16.9	.000*
٩.	زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي.	4.18	.622	15.6	.000*
	المجال الكلي	**4.35**	**.593**	**56.2**	**.000***

*** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

يبين الجدول (٨) نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لفحص الفرضية حول دلالة جوانب البحث العلمي كأحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين وجود دلالة للاختبار عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية تبين أنها أعلى من

حد الكفاية المفترضة (٣) في مجال جوانب البحث العلمي، وبذلك فان جوانب البحث العلمي تُعد أحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، إذ تمثل أكبر المعيقات في هذا المجال بتدني عدد المكتبات العلمية المتوفرة، تلاه ضعف قنوات الاتصالات بين أقسام وإدارات الجامعة، وقد يكون سبب ذلك متمثلا في أن توفير المكتبات، وإثرائها بالمصادر، والمراجع الحديثة، أمراً يتطلب نفقات مالية كبيرة قد تثقل كاهل الجامعة، إضافة إلى شيوع المكتبات وقواعد البيانات الالكترونية الأمر الذي دفع القائمين على الجامعة للاعتقاد بعدم جدوى وفائدة وجود مكتبات ورقية غنية بالمراجع، أضف إلى ذلك كله أن ميزانية البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية عموما عادة ما تكون محدودة، ولا تكاد تذكر مما يؤثر سلبا على أنشطة الجامعة في هذا الإطار (البحث العلمي) بمختلف أبعاده.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بدرخان والشوا (٢٠١٣) التي أكدت أن أهم المعوقات التي تعترض تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تتعلق بمجال البحث العلمي، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة العضاضي (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية قد تمثلت بضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، وضعف إمكانات المكتبات، والتي أوصت بضرورة الاهتمام بدعم البحث العلمي.

وتتفق أيضا مع نتائج دراسة الرفاعي وآخرون (2013) التي وجدت أن خبرة البحث العلمي، وضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية، تعد من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية، ودراسة مدوخ (٢٠٠٨) التي وجدت بأن أعلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة كانت في مجال البحث العلمي.

ه) معوقات مجال خدمة المجتمع:

الجدول رقم (٩)
يبين اختبار "ت" لعينة واحدة لفحص دلالة جوانب خدمة المجتمع كأحد معوقات تطبيق إدارة الجودة

الرقم	المعوقات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نتائج الاختبار	
				قيمة ت	مستوى الدلالة
١.	ضعف برامج التعليم المستمر.	4.24	.672	15.16	.000*
٢.	ضعف معايير قياس رضا العملاء الداخليين والخارجيين.	4.22	.643	15.65	.000*
٣.	ضعف العلاقة بين الجامعة وسوق العمل.	4.09	.685	13.09	.000*
٤.	الافتقار إلى آليات تتلمس مشكلات المجتمع.	4.07	.631	14.04	.000*
٥.	ضعف الاتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم.	4.06	.751	11.63	.000*
٦.	تدني مستوى ملائمة برامج التعليم واحتياجات سوق الع	3.99	.763	10.65	.000*
	المجال الكلي	4.11	.694	32.31	.000*

*** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05)**

يبين الجدول (٩) نتائج اختبار" ت " لعينة واحدة لفحص الفرضية حول دلالة جوانب خدمة المجتمع كأحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين وجود دلالة للاختبار عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية تبين أنها أعلى من حد الكفاية المفترضة (٣)، في مجال جوانب خدمة المجتمع، وبذلك فان خدمة المجتمع تعتبر أحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، إذ تمثل أكبر المعيقات في هذا المجال بضعف برامج التعليم المستمر في الجامعة، تلاه ضعف معايير قياس رضا العملاء الداخليين والخارجيين، ومن ثم ضعف العلاقة بين الجامعة وسوق العمل، وقد يكون سبب ذلك أن الخدمات التي يقدمها برنامج التعليم المستمر لا تلامس حاجات واهتمامات أفراد المجتمع، التي قد توضع ارتجالا من القائمين على هذا المركز دونما دراسة لحاجات المجتمع المحلي دراسة علمية، إضافة إلى قلة الدراسات التقويمية التي تجريها الجامعة لأنشطتها، ودرجة رضا الجمهور عنها.

كذلك فان المعيق المتمثل بضعف العلاقة بين الجامعة وسوق العمل قد يكون بسبب أن غالبية برامج البكالوريوس في الجامعات الفلسطينية يتم اعتمادها من قبل وزارة التعليم العالي ليس على أساس حاجة السوق، كما أن المعيار لهذه البرامج من قبل الجامعات قد يكون اعتبارا

ماديا في الدرجة الأولى، إضافة إلى ضعف أنشطة التشبيك ما بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مدوخ (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن معيقات مجال خدمة المجتمع تعد من أكبر المعيقات، التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على:"هل توجد فروق دالة بين درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وفقا لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة لعضو هيئة التدريس؟".

للإجابة عن هذا السؤال من أسئلة الدراسة أجري اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي لفحص مستوى دلالة الفروق لكل متغير على حدة، وفيما يلي نتائج هذه الاختبارات:

أ) فحص مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الجنس:

الجدول (١٠)

يبين نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص مستوى دلالة الفروق بحسب الجنس

المعوقات	الجنس	العدد	المتوسط	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادية	ذكر	43	3.62	13.2173	.000*
	أنثى	25	3.29		
خدمة المجتمع	ذكر	43	4.25	11.8172	.000*
	أنثى	25	3.91		
البحث العلمي	ذكر	43	4.39	17.9242	.000*
	أنثى	25	4.36		
التنظيمية	ذكر	43	4.43	21.7753	.000*
	أنثى	25	4.33		
المعرفية	ذكر	43	3.67	11.0132	.000*
	أنثى	25	3.36		
الأداة الكلية	ذكر	43	4.01	11.8250	.000*
	أنثى	25	3.84		

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (١٠) نتائج اختبار "ت" لفحص الفرضية حول أهم المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب الجنس، حيث تشير نتائج الاختبار إلى رفض الفرض المبدئي، وبذلك توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب الجنس لعضو هيئة التدريس، وذلك على مستوى كل جانب من جوانب المعوقات، وعلى الجوانب مجتمعة (الأداة الكلية)، إذ جاءت قيمة دلالة الاختبار على الأداة الكلية (0.000) وهي أصغر من (٠,٠٥)، ما يؤكد وجود الفروق، ومن خلال المتوسطات الحسابية على الأداة الكلية يتضح بان الفروق هي لصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (٤,٠١)، في حين بلغ متوسط إجابات نظرائهم من الإناث (٣,٨٤) فقط.

وقد يكون سبب ذلك بأن الإناث من أعضاء الهيئة التدريسية، والإناث بشكل عام أكثر مسايرة (المجاملة) من الذكور، إضافة إلى أن معايير الرضا لديهن أقل منها لدى الذكور، مما انعكس في إجاباتهن، إضافة إلى أن مستوى طموح أعضاء الهيئة التدريسية من الإناث عادة ما يكون اقل من نظرائهم الذكور الذين يسعون إلى التميز وتحقيق الذات في العمل الأكاديمي في ظل مجتمع محافظ يفرد العديد من القيود على أنشطة المرأة، حتى ولو كانت مدرسة جامعية.

وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة راضي (٢٠٠٦) المتمثلة بعدم وجود فروق بين استجابات الموظفين الإداريين والأكاديميين في مؤسسات التعليم الحكومية والخاصة في قطاع غزة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم تعزى لمتغير الجنس للموظف.

ب) فحص مستوى دلالة الفروق بحسب المؤهل العلمي:

الجدول (١١)
يبين نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفرضية حسب المؤهل العلمي

المعوقات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادية	دكتوراه	41	3.40	2.863	.000*
	ماجستير	27	3.67		
خدمة المجتمع	دكتوراه	41	4.08	8.942	.000*
	ماجستير	27	4.29		
البحث العلمي	دكتوراه	41	4.13	7.365	.000*
	ماجستير	27	4.37		
التنظيمية	دكتوراه	41	4.20	7.717	.000*
	ماجستير	27	4.45		
المعرفية	دكتوراه	41	3.26	8.682	.000*
	ماجستير	27	3.37		
الأداة الكلية	دكتوراه	41	3.75	5.070	.000*
	ماجستير	27	3.90		

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (١١) نتائج اختبار "ت" لفحص الفرضية حول أهم المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب المؤهل العلمي، حيث تشير نتائج الاختبار إلى رفض الفرض المبدئي، وبذلك توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب المؤهل العلمي، وذلك على مستوى كل جانب من جوانب المعوقات، وعلى الجوانب مجتمعة (الأداة الكلية)، إذ جاءت قيمة دلالة الاختبار على الأداة الكلية (0.000) وهي أصغر من (0.05)، ما يؤكد وجود الفروق، ومن خلال المتوسطات الحسابية على الأداة الكلية يتضح بأن الفروق هي لصالح أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الماجستير، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.90)، في حين بلغ متوسط إجابات نظرائهم من حملة درجة الدكتوراه (3.75) فقط.

وقد يكون سبب متمثلاً بأن أعضاء الهيئة التدريسية من حملة الماجستير يشعرون بعدم الإنصاف من قبل الجامعة، وأن نظام الكادر الأكاديمي ينحاز لحملة الدكتوراه، إضافة إلى تطلعهم إلى تكملة تحصيلهم العلمي من خلال ابتعاث الجامعة لهم، وكل ذلك له علاقة بإدارة الجودة وأبعادها، في حين أن ذلك قد لا يكون ضمن اهتمامات وحاجات حملة الدكتوراه، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مدوخ (٢٠٠٨): التي توصلت إلى أن معوقات تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر العمداء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء لجان الجودة في الجامعة الإسلامية، والأزهر، والأقصى تختلف باختلاف الدرجة العلمية لأفراد العينة.

ج) فحص مستوى دلالة الفروق بحسب سنوات الخبرة:

الجدول (١٢)
يبين نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" لفحص مستوى دلالة الفروق حسب سنوات الخبرة

المعوقات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادية	بين المجموعات	.190	2	.095	.298	.743*
	داخل المجموعات	20.678	65	.318		
خدمة المجتمع	بين المجموعات	2.225	2	1.113	2.840	.066
	داخل المجموعات	25.466	65	.392		
البحث العلمي	بين المجموعات	.431	2	.215	.481	.620
	داخل المجموعات	29.099	65	.448		
التنظيمية	بين المجموعات	1.339	2	.670	2.241	.115
	داخل المجموعات	19.425	65	.299		
المعرفية	بين المجموعات	.244	2	.122	.230	.795
	داخل المجموعات	34.506	65	.531		
الأداة الكلية	**بين المجموعات**	**.148**	**2**	**0.74**	**1.023**	**.254**
	داخل المجموعات	**52.65**	**65**	**.81**		

*** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)**

يبين الجدول (١٢) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفرضية حول أهم المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب سنوات الخبرة، حيث تشير نتائج الاختبار إلى قبول الفرض المبدئي، وبذلك لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس، وذلك على مستوى كل جانب من جوانب المعوقات، وعلى الجوانب مجتمعة (الأداة الكلية)، إذ جاءت قيمة دلالة الاختبار على الأداة الكلية (0.254) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود الفروق بين فئات سنوات الخبرة.

وقد يكون عدم وجود الفروق بين أعضاء الهيئة التدريسية في معيقات إدارة الجودة الشاملة بحسب سنوات خبرتهم يعود إلى أن الجامعة لديها معايير موحدة للتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية فيها بلوائح موحدة ومعدة مسبقا لا تأخذ سنوات الخبرة بالاعتبار، وإنما تعتمد الرتب الأكاديمية والترقيات على أساس الأبحاث والإنجازات بغض النظر عن السنوات التي قضاها العضو في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مدوخ (٢٠٠٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير سنوات الخدمة في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر العمداء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء لجان الجودة في الجامعة الإسلامية، والأزهر، والأقصى.

بينما تختلف النتيجة أعلاه مع نتائج دراسة العضاضي (٢٠١٢) التي وجدت أن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية بجامعة الملك خالد قد اختلفت باختلاف سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان بما يأتي:

١. مراجعة الجامعة العربية الأمريكية للإجراءات التنظيمية التي تتبعها لتنظيم عملها، وبالتحديد العمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس في جوانب العملية الإدارية بصورة أكبر، واستحداث نظام حوافز مادية يشجع الموظفين على المشاركة في إجراءات العمل وتنظيمه بشكل فعال.
٢. اهتمام الجامعة بالبحث العلمي بصورة أكبر، ذلك من خلال التركيز على دعم الأبحاث العلمية بالحوافز لأعضاء الهيئة التدريسية، مع تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في الفرص المتاحة، إضافة إلى ضرورة توفير قواعد بيانات والمكتبات العلمية المتخصصة ليستفيد منها أعضاء الهيئة التدريسية.
٣. زيادة اهتمام الجامعة بمتطلبات المجتمع المحلي، والتعرف على احتياجات سوق العمل، وذلك من خلال تعيين لجنة مختصة تقوم بالتعرف على احتياجات سوق العمل، وتفعيل مركز التعليم المستمر التابع للجامعة وتحسين الخدمات التي يقدمها للجمهور.

الهوامش:

(1) ***www.aauj.edu/overview*** .

المراجع العربية :

(١) أبو دف، محمود خليل، جودة التعليم في التصور الإسلامي مفاهيم وتطبيقات، **المؤتمر الثالث: الجودة في التعليم الفلسطيني مدخل للتميز**، غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٧م، ٣٠-٥٠.

(٢) بدرخان، سوسن والشوا، هلا، المعوقات التي تعترض تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، ٦(١٣)، ٢٠١٣م، ٦٥-٧٩.

(٣) البنا، رياض رشاد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، **المؤتمر التربوي العشرون،التعليم الابتدائي:جودة شاملة ورؤية جديدة**، وزارة التربية والتعليم العالي، البحرين، ٢٠٠٦م.

(٤) الجامعة العربية الأمريكية، **دليل الجامعة**، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين، ٢٠١٥م.

(٥) الجبوري، ميسر وعدنان، همام، معوقات التوافق مع معايير اتحاد الجامعات العربية لضمان الجودة والاعتماد حالة دراسية في جامعة الموصل/العراق. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**،٢٠١٣م، ٦(١٤)، (١٢٧-١٥٣).

(٦) خضير، عناية، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، **رسالة ماجستير**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، ٢٠٠٧م.

(٧) الخولي، محمد أحمد، مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر. **ندوة الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المنعقدة بجامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥م.

(٨) دريب، محمد، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، **مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية**، السنة الثامنة، (١٥)، ٢٠١٤م، ٨٢-١٠٥.

(٩) راضي، ميرفت محمد، "**معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها**"(رسالة ماجستير) الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين، ٢٠٠٦م.

(١٠) الرفاعي، خليل والنجداوي، أكرم والخطيب، خالد، تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، ٦(١٣)، ٢٠١٣م، ٨١-٩٦.

(١١) السامرائي، مهدي صالح، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧م.

(١٢) السعود، راتب، إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، **مجلة جامعة دمشق**، ١٨(٢)، ٢٠٠٢م، ٥٥-١٠٥.

(١٣) الشمري، وسام، "**معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى**"(رسالة ماجستير) جامعة ديالى، ديالى–العراق، ٢٠١٢م.

(١٤) صالح، محمد مصطفى، نموذج استراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المصرية، **المجلة العلمية-جامعة طنطا**، مصر، (١)، ٢٠٠٥م، ٩-٤٩.

(١٥) صيداني، يوسف منير، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. **مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية**، بيروت، ٢٠٠٠م، ٧٣-٧٤.

(١٦) العبادي، هاشم ولطائي، يوسف والأسدي، أفنان، **إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.

(١٧) العزاوي، محمد، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.

(١٨) العضاضي، سعيد، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (٩)**، ٢٠١٢م، ٦٦-٩٩.

(١٩) علوان، قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في جامعة التحدي، **المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي**، جامعة البحرين، ٢٠٠٥م.

(٢٠) الفضل، مؤيد والطائي، يوسف، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك؛ منهج كمي**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م.

(٢١) كمال، سفيان. (٢٠٠٢). ضمان النوعية الجيدة التعلم المفتوح والتعلم عن بعد، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، (١)**، ٢٠٠٢م، ٢٨-٥٠.

(٢٢) مجيد، سوسن شاكر وزيادات، محمد عواد، **الجودة في التعليم**، دار صفاء للنشر، عمان، ٢٠٠٨م.

(٢٣) محفوظ، أحمد، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.

(٢٤) مدوخ، نصر الدين، **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها**"(رسالة ماجستير) الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، ٢٠٠٨م.

(٢٥) المزين، سليمان وسكيك، حسين، مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات، **المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي- آفاق مستقبلية**، اتحاد الجامعات العربية للشؤون الأكاديمية، غزة، ٢٠١٢م، ١- ٤١.

(٢٦) نمراوي، زياد، "**مدى تقبل معلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي في الأردن للمنحى البنائي في تدريس الرياضيات**"(رسالة دكتوراه) الجامعة الأردنية، عمان - الأردن، ٢٠٠٤م.

(٢٧) الورثان، عدنان بن محمد، مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم، **المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن):الجودة في التعليم العام**، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦م، ٢-٣١.

المراجع الأجنبية :

(1) Al Tasheh, G. obstacles to the application of total quality management (TQM) in higher education institutions in the state of Kuwait, **European Scientific Journal,** 2013, 9(4).

(2) Alsubait, N. Obstacles to the Application of Total Quality Management in King Faisal University, **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, 2014, 3(9), (208-219).

(3) Atieno, O; Patrick, O; and Ogweno, L. Obstacles to the Implementation of Total Quality Management and Organizational Performance in Private Higher Learning Institutions. **IOSR Journal of Business and Management**, 2014, 16(5), 7-16.

(4) Makijovatie, R. problems and perceptions of T.Q.M. implementation in Lithuanian Education Institutions, **Conference proceedings from T.Q.M. for higher education institutions**,1999, (30-31 August), Verona.

(5) Tari, J. Components of Successful Total Quality Management, **The T.Q.M Magazine**, 2005, 17(2), (182-194).