

مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة الجامعية  
دراسة ميدانية

إعداد

د/ مجاهد هاني الطهراوي

مدرس في كلية الأميرة رحمة الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية

د/ ركان عيسى أحمد الكايد

أستاذ مساعد - كلية الأميرة رحمة الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية

د/ عاطف صالح العدوان

جامعة البلقاء التطبيقية - كلية عمان الجامعية - أستاذ مشارك

**ملخص:**

هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر وتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة الجامعية. وقام الباحث بتطوير استبانته مكونة من تسعة مجالات وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من القادة الأكاديميين والإداريين العاملين في الكلية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأهمها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق بدرجة متوسطة في الكلية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة في مجال جودة التعليم لصالح الأكاديميين على حساب الإداريين، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة فعالية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة الجامعية بشكل خاص والكليات الأخرى في جامعة البلقاء التطبيقية.

**Abstract:**

The current study aims at identifying the availability and application of the concepts and principles of total quality management in Princess Rahma University College. The researcher developed a questionnaire comprising of nine dimensions. The questionnaire was completed by the study population who were the college's staff. The results indicated that the principles of total quality management are applied in a moderate range in the college. There were significant statistical differences in the education quality in favor of academic staff. The researcher suggested a group of recommendations that could increase the effectiveness of the concepts and principles of total quality management in Alpalqa Applied University and specifically in Princess Rahma University College.

**المقدمة:**

نالت عملية تطوير العملية التعليمية اهتماماً كبيراً على مستوى دول العالم، وحظيت الجودة بحصة من هذا الاهتمام إلى حد كبير جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة الذي ظهر لمسيرة المستجدات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، وبناء على ذلك فإن تحديد المرتكزات الأساسية للجودة يحتل مكانة كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف مؤسسات التعليم العالي.

فمصطلح الجودة يشير إلى البناءات الفكرية الفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه المنطلقات الفكرية بالتركيز على العميل، وإدارة القوى البشرية والمشاركة والتحفيز ونظام المعلومات والتغذية الراجعة والعلاقة بالموردين وتوكيد الجودة والتحسين المستمر والتزام الإدارة العليا والقرارات المبنية على الحقائق والوقاية من الأخطاء وإدارة الجودة استراتيجياً والمناخ التنظيمي وإدارة العمليات وتصميم المنتج (حمود، ٢٠٠٠).

فالتحديات التي نعيشها اليوم تحتم على المؤسسات التعليمية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار القدرات الإنسانية الفاعلة في تحسين الأداء التعليمي

بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت الآن وبفضل

التفجر المعرفي والتطور التكنولوجي الهائل الذي أصبح سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات التعليمية والهيئات والمنظمات بشكل عام (الخلف، ١٩٩٧).

وقد استدعى التغير السريع في مختلف مجالات الحياة التركيز على الجودة التعليمية، لتمكين المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات من تأدية دورها في تطوير وتقديم المجتمع من خلال التحول من الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة ما يؤدي لوقف الهدر في الموارد وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية، وزيادة رضا المستفيدين من الخدمات العامة، فالتعليم لم يعد قضية خدمات للطلاب بل قضية قومية، تستثمر في إعداد البشر وتنمية قدرات الشعب الإنتاجية والاقتصادية والعسكرية، وأصبحت القضية هي إعداد وتأهيل شباب قادر مسلح بالعلم والمعرفة والتكنولوجيا. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤).

#### أهمية الدراسة:

إن وضع معايير الجودة الشاملة بكافة مدخلاتها ومخرجاتها يمكن من تكوين صورة واضحة عن واقع الجودة وسبل تطويرها وتحسينها، وهذا من الأمور المهمة لاستمرار المؤسسات التعليمية وبقائها في عصر تزداد في المنافسة لتحقيق الأداء المتميز في الخدمات التعليمية، وتتعاظم في الاستثمارات المالية ويتزايد فيه الاهتمام نحو إصلاح مؤسسات التعليم العالي لتبني مفاهيم ومعايير إدارة الجودة الشاملة ويعتبر الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة الجامعية، أحد أهم الشروط لتحقيق الميزة التنافسية لبقائها واستمرارها في تقديم الخدمات التعليمية ذات الرسالة النبيلة. وللتعرف على مدى تطبيق مفاهيم ومعايير إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة جاءت هذه الدراسة للإجابة على هذه التساؤلات وتقديم الحلول والمقترحات، جنبا إلى جنب مع توجيه انتباه إدارة

الكلية إلى مدخل ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة والذي ثبتت فعاليته في ميادين عدة على رأسها التعليم الجامعي، كما تنبع أهمية الدراسة باعتبارها الدراسة الأولى من نوعها التي تتناول موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة الجامعية. كما أن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها قد تساعد إدارة الكلية والكليات المشابهة في تطوير وتحسين جودة مخرجاتها في مختلف المجالات.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة الجامعية، ومدى تطبيق مفاهيم ومعايير إدارة الجودة الشاملة في الكلية. إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تناول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يهدف إلى التحسين والتطوير المستمر للجودة، وتحسين أداء الكلية بشكل عام.
- الكشف عن مدى ودرجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة الجامعية.
- محاولة التوصل إلى بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن من خلالها مساعدة كلية الأميرة رحمة في توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بما يحقق أهداف الكلية ويحسن من جودة مخرجاتها.

**مشكلة الدراسة:**

يمكن القول أن ما تسعى إليه هذه الدراسة إلى تحقيقه من خلال الإطار النظري هو التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في كلية الأميرة رحمة الجامعية، وفي ضوء ما يمر به التعليم العالي في الأردن بمرحلة بالغة الدقة، تستدعي تسخير كافة الجهود في سبيل مواجهة التحديات المختلفة في هذا المجال، ويعتبر الكثيرون أن المشكلة إدارية بالدرجة الأولى، وبناء على ذلك: تحددت مشكلة الدراسة في استقصاء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة المطبقة في كلية الأميرة رحمة الجامعية كما يدركها الأكاديميين والإداريين من خلال المجالات التي شملتها الدراسة.

**سؤال الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي:

- ما مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة الجامعية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين؟

**ثانياً: الإطار النظري**

تعتبر دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وفهم معانيها ومتطلباتها في التعليم العالي قضية هامة جداً، وقد حاول العديد من الكتاب والباحثين تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة... حيث يقصد بإدارة الجودة الشاملة في أبسط معانيها بأنها نظام شامل لتوصيف وتوجيه المدخل والتقييم، وأنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويجتهد المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي قوت اقصر" (الفوال ، ٢٠٠٣). أيضا لا بد من الإشارة هنا إلى نموذج المفهوم والمبادئ والعمليات في تعريف إدارة الجودة الشاملة (الطائي، قداة، ٢٠٠٥): بحيث يشمل مفهوم الجودة البناء والأداء: جودة التصميم وجودة المطابقة وجودة الملائمة للاستعمال. وتشمل المبادئ الخمسة الأساسية للجودة وهي:

١. رؤيا الاستراتيجية ودعم إدارة الجامعة.
٢. الانطلاق من العميل.
٣. التمكين والتحفيز.
٤. المعرفة العلمية والتقنية.
٥. التحسين المستمر.

وتشمل العمليات:

١. إدارة الجودة وممارسة العملية الإدارية على نشاط الجودة.
٢. ضمان الجودة ويشمل نظام الجودة وتشغيله في مختلف المستويات الإدارية.
٣. القياس والمعلومات والتغذية العكسية لكل العاملين وإتخاذ القرار وإعتماد معايير القدوة للمقارنة.

ويمكن تعريف معايير إدارة الجودة الشاملة على أنها المواصفات اللازمة للمنتج الجيد الذي يمكن قبوله، وهي الضمان لحسن مستواه وزيادة فعاليته وقدرته على المنافسة في الأسواق العالمية (الشرقاوي، ٢٠٠٣). كما عرفها (شحاته، ٢٠٠٥): بأنها الحصول على منتج جيد من خلال تحسين مدخلات العملية التعليمية بوجه عام، بما تتضمنه من طالب وإدارة ومدرس ومناخ عام.

ويرى البعض أن الجودة الشاملة أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المؤسسة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلى جودة المنتج (Blackmur، ٢٠٠٤). كما تعرف الجودة الشاملة في

التعليم على أنها أسلوب متكامل يطبق على المؤسسة التعليمية بهدف تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية بأكفاً الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة. (أبو الشيخ، ٢٠١٢).

وتعرف بأنها أسلوب متكامل، يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم. وهي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفاً الأساليب التي ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها (النجار، ٢٠٠٢). ولتأكيد عدم اتفاق الباحثين حول تعريف محدد لغدارة الجودة الشاملة قامت مجلة فرنسية مشهورة بالاتصال بـ (ادوارد ديمينج) ودعته إلى تعريف لمفهوم الجودة الشاملة باعتبار أنه أحد الرواد الأوائل في هذا المجال، فأجاب بأنه لا يعرف ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة. وقد كان يشير في جوابه إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح يحتمل معانٍ كثيرة بالنسبة للباحثين حيث أن لكل باحث مصطلحاته الخاصة في هذا المجال (الحميضي، ٢٠٠٥). ويتفق الباحث مع تعريف الدكتور ثامر محارمه (محارمة، ٢٠٠٨) لمنهج إدارة الجودة الشاملة: بأنها فلسفة وثقافة إدارية، ومدخل جديد يركز على العمل الشامل والمتكامل لتحسين مستوى الأداء، والقيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً من خلال التحسين المستمر والوقاية من الأخطاء ومعالجتها واستخدام الطرق الإحصائية، وبناء فرق العمل بما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

#### معايير الاعتماد العام والخاص المطبقة على كلية الأميرة رحمة الجامعية:

معايير الاعتماد العام والخاص المطبقة على كلية الأميرة رحمة الجامعية تستهدف تأمين مستوى من الجودة تعكسه مؤشرات كمية لعدد ساعات الخطة الدراسية أو نسبة المدرسين إلى الطلاب وعدد الكتب والحدائق والمساحات الخضراء إن عملية الاعتماد يمكن أن تكون فرصة للتقويم والتطوير للجامعات عندما لا تنظر إليها الجامعات على أنها مجرد مطالب وشروط وأرقام فقط (علام، ٢٠٠٣).

#### معايير وكالة الجودة البريطانية في تقويم برامج وتخصصات كلية الأميرة رحمة الجامعية:

تعتمد معايير وكالة الجودة البريطانية على المحاور الستة التي يتم تضمينها في وثيقة التقويم الذاتي وهي المعايير الأكاديمية (مخرجات التعليم، المنهاج، طرق تقويم الطلبة وتحصيلهم وفرص تقدم الطلبة ودعمهم ومصادر التعلم والتعليم وضمان وتحسين الجودة) ويتم تقديم كل الأدلة لضمان فعالية تقويم كل محور من المحاور أنفة الذكر من قبل فريق المراجعة والتقويم.

#### أسباب الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى تطبيق هذه المعايير في كلية الأميرة رحمة الجامعية

يمكن إجمال أسباب الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أوردها (حيدر، ٢٠٠٥) بالأسباب التالية: الأهمية المتزايدة للمعرفة كموجة للنمو في سباق الاقتصاد العالمي، ثورة المعلومات، ثورة الاتصالات، ظهور سوق عالمي للعماله. وأضاف (عبد الغني، ٢٠٠٤) تعاظم أعداد الطلاب المسجلين في التعليم العالي ومحدودية تمويل التعليم العالي وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاص والتعليم الإلكتروني، أسباباً تدعو الجامعات إلى تطبيق مفهوم ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

**ثالثا: الدراسات السابقة****الدراسات العربية:**

لقد قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث، والمتعلقة باستخدام وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية الأكاديمية العليا ومن أهم هذه الدراسات في هذا المجال:

في البداية، دراسة ناجي (١٩٩٨) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية، وشملت الدراسة العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، والطلبة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، ودلت نتائج الدراسة على أن مستوى رضا طلبة جامعة عمان الأهلية كان مرتفعا فيما يخص تجهيزات الجامعة، ومنخفضا بالنسبة للخطط التدريسية، والكادر الأكاديمي و الأنظمة والتعليمات الداخلية، وتتوفر لدى الجامعة الفعالية والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل: تقديم الحوافز للموظفين، والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

أيضاً دراسة أجراها نشوان (٢٠٠٤) بعنوان تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، وقد حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي: كيف يمكن تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين. وقد خلصت الدراسة إلى وضع تصور ومقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة يتضمن ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق ذلك الهدف.

بالإضافة إلى دراسة قام بها الباحث عيسى (٢٠٠٣) بعنوان: إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: تأسيس ثقافة للجودة داخل كليات التربية تركز على مجموعة من القيم يتم الالتزام بها لتحقيق التحسين المستمر، وكذلك أعداد البنية الداخلية والتنظيمية وإحداث التطوير اللازم للحصول على إحدى شهادات الجودة العالمية في هذا المجال.

علاوة على ذلك، دراسة قام بها علوان (٢٠٠٦) هدفت إلى معرفة إمكانية تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي الليبية وشملت الدراسة خمسة مجالات متفرقة للجودة الشاملة في التعليم وهي: الإدارة الجامعية، التشريعات واللوائح الجامعية، التركيز على العمل الجامعي، التنظيم والوقاية، ومجال التحسين المستمر. وقد توصلت الدراسة إلى أن مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة غير ملائمة للتطبيق في الوقت الحاضر من وجهة نظر عينة الدراسة في جميع مجالات قياسها ما عدا مجال: جودة التشريعات واللوائح الجامعية والذي اتضح أنه ملائم للتطبيق، ويعود سبب عدم الملائمة إلى ثقافة كليات الجامعة وبيئتها التنظيمية والتي لا تساعد على تطبيق الجودة، إضافة إلى أن إدارة الجامعة لا تقوم بتطبيق الكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل: تطوير مهارات العاملين ووضع خطة للتقييم وغيرها.

أيضاً دراسة جويلى (٢٠٠٢) بعنوان المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية وهدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم ومعرفة المبررات التي تستدعي تطبيق الجودة في النظام التعليمي ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم متطلبات تحقيق الجودة تحديد الأهداف والأفكار وإشراك جميع الأطراف المستفيدة والتركيز على المناخ التعليمي والإدارة الواعية والتركيز على المخرجات والتأكيد على التحسين المستمر والتغذية الراجعة.

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

### الدراسات الأجنبية:

دراسة (Laurie, 2004) بعنوان ترسيخ الجودة " تحديات في التعليم العالي " هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة وجهات النظر لعينه من المدراء والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي البريطانية بشأن التحديات التي ترتبط بترسيخ الجودة، ووجد الباحث أن تطبيق معايير الجودة في الجامعات تحتاج إلى أن تكون متجانسة مع ثقافة المنظمة وبنيتها، وقد بينت الدراسة أهمية القيادة التحويلية وخلق ثقافة تنظيمية كمؤشرات لنجاح إجراءات الجودة.

أما بالنسبة لدراسة (Deter et al. , 2003) بعنوان قياس ثقافة إدارة الجودة في التعليم المدرسي هدفت الدراسة الى تطوير أداة لقياس ثقافة إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي بحيث تقيس هذه الأداة المعايير السلوكية والقيم والمعتقدات المرتبطة بثقافة الجودة، وقد أكد هذا المقياس أبعاد الجودة: (الابتكار والالتزام والرضا والمشاركة والتماسك المؤسسي والاتصال).

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

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

كذلك دراسة (Irani et al. , 2003) بعنوان قائمة بمدخل إدارة الجودة الشاملة: مبادئ ومعايير الأيزو (٩٠٠٠) في التعليم الهندسي هدفت الدراسة التعرف على مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة وناقشت مبادئ وإستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الهندسي كما وضعت عدة أدوات وطرق لإدارة الجودة الشاملة مناسبة لفاعلية التعليم واقترحت مقرر تعليمي عن إدارة الجودة الشاملة يتضمن مناقشات وقراءات ودراسة حالة واقتراحات.

إضافة إلى ذلك دراسة (Cruickshank, 2003) بعنوان تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التربية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على حل المشكلات التربوية، وقد تم تنظيم هذه الدراسة في أربعة أقسام مرتبطة بنموذج إدارة الجودة الشاملة: تطبيق نموذج (T.Q.M.) في الصناعة والأعمال وفي المدارس.

وإستنادا إلى الدراسات السابقة وإطلاع الباحث على عدد آخر من الدراسات العربية والأجنبية، فإنني أرى أن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بصفة عامة وفي كلية الأميرة رحمة الجامعية بصفة خاصة يكتسب أهمية بالغة وذلك لمواجهة التحديات المحلية والإقليمية في بيئة التعليم.

كما ويرى الباحث أن تطبيق فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الكلية يساعد في نجاحها واستمراريتها في مجال التعليم.

#### رابعاً: منهجية وأداة الدراسة:

##### ١. فرضيات الدراسة

بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (الفا ٥%) في مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة تعزى لمتغير الوظيفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (الفا ٥%) في مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة تعزى لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (الفا ٥%) في مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

##### ٢. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة القادة الأكاديميين والإداريين العاملين في كلية الأميرة رحمة الجامعية وعددهم ٣٦، حيث تم توزيع ٣٦ استبانة على الأكاديميين ومدراء الوحدات الإدارية في الكلية، وقد تم استرجاع ٣٤ استبانة وتم استبعاد اثنتين واعتماد ٣٢ استبانة مناصفة بين الأكاديميين والإداريين ثم جرى تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام نظام التحليل الإحصائي SPSS بالاستعانة بالدكتور مظهر العطيات أستاذ التحليل الإحصائي بالكلية والدكتور موسى الهروط المتخصص بالقياس والتقويم، وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

نتائج سؤال الدراسة: ما درجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة الجامعية.

#### (١) المجالات الرئيسية:

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
t8	32	2.2625	.40141
t7	32	2.2227	.42684
t6	32	2.2188	.49084
t9	32	2.1406	.41851
t5	32	2.1027	.41409
t4	32	2.0729	.63773
t2	32	2.0521	.38900
t1	32	2.0313	.34564
t3	32	1.7969	.41367
Total	32	2.1126	.27852



## (٢) المجال الأول: سياسات الإدارة

## Descriptive Statistics

	سياسات الادارة	Mean	Std. Deviation
A7	32	2.38	.707
A1	32	2.28	.634
A4	32	2.16	.677
A5	32	2.06	.716
A6	32	2.06	.716
A2	32	1.72	.523
A3	32	1.56	.504
Valid N (listwise)	32		

## (٣) المجال الثاني: التدريب والتعليم

## Descriptive Statistics

	التدريب والتعليم	Mean	Std. Deviation
B3	32	2.25	.718
B1	32	2.16	.677
B6	32	2.06	.759
B5	32	2.00	.622
B4	32	1.97	.647
B2	32	1.87	.707
Valid N (listwise)	32		

## (٤) المجال الثالث: التحسين في أماكن العمل

## Descriptive Statistics

	التحسين في أماكن العمل	Mean	Std. Deviation
C1	32	1.94	.619
C3	32	1.94	.619
C2	32	1.66	.602
C4	32	1.66	.602
Valid N (listwise)	32		

## (٥) المجال الرابع: جودة التعليم

## Descriptive Statistics

	جودة التعليم	Mean	Std. Deviation
D2	32	2.12	.793
D3	32	2.09	.734
D1	32	2.00	.762
Valid N (listwise)	32		

(٦) المجال الخامس: تجميع البيانات والاستخدام الكفاء لها في مجال اتخاذ القرارات

## Descriptive Statistics

	نظم جمع واستخدام البيانات	Mean	Std. Deviation
E1	32	2.22	.608
E2	32	2.16	.677
E5	32	2.13	.707
E3	32	2.09	.530
E7	32	2.06	.619
E6	32	2.06	.619
E4	32	2.00	.622
Valid N (listwise)	32		

(٧) المجال السادس: توكيد الجودة

## Descriptive Statistics

	توكيد الجودة	Mean	Std. Deviation
F2	32	2.31	.592
F5	32	2.22	.659
F1	32	2.22	.659
F3	32	2.19	.644
F4	32	2.16	.677
Valid N (listwise)	32		

## (٨) المجال السابع: طريقة عمل الكلية

## Descriptive Statistics

	طرق العمل	Mean	Std. Deviation
G5	32	2.41	.499
G1	32	2.41	.499
G2	32	2.22	.553
G6	32	2.22	.553
G8	32	2.16	.628
G3	32	2.13	.554
G7	32	2.12	.554
G4	32	2.12	.660
Valid N (listwise)	32		

## (٩) المجال الثامن: وحدة أهداف الكلية والعاملين

## Descriptive Statistics

	وحدة الأهداف بين الكلية والعاملين	Mean	Std. Deviation
H4	32	2.31	.592
H1	32	2.31	.693
H3	32	2.25	.568
H2	32	2.22	.491
H5	32	2.22	.491
Valid N (listwise)	32		

## (١٠) المجال التاسع: التزام الكلية المستقبلي بالجودة.

## Descriptive Statistics

	التزام الكلية المستقبلي بالجودة	Mean	Std. Deviation
I5	32	2.22	.420
I1	32	2.22	.420
I8	32	2.12	.609
I7	32	2.12	.609

I4	32	2.12	.609
I3	32	2.12	.609
I2	32	2.09	.588
I6	32	2.09	.588
Valid N (listwise)	32		

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (الفا ٥%) في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.... تعزى لمتغير الوظيفة.

الوظيفة المجالات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة (الإحصائية)
t1	1	2.0268	.37695	-.072	30	.943
	2	2.0357	.32367			
t2	1	1.9792	.49018	-1.06	30	.296
	2	2.1250	.24721			
t3	1	1.7969	.42050	.000	30	1.000
	2	1.7969	.42050			
t4	1	2.3333	.68853	2.498	30	.018
	2	1.8125	.47091			
t5	1	2.1161	.40480	.180	30	.858
	2	2.0893	.43605			
t6	1	2.1875	.55362	-.355	30	.725
	2	2.2500	.43512			
t7	1	2.2188	.43661	-.051	30	.960
	2	2.2266	.43113			
t8	1	2.2500	.42269	-.173	30	.864
	2	2.2750	.39243			
t9	1	2.1250	.44017	-.208	30	.837
	2	2.1563	.40952			

total	1	16	2.1132	.33327	.012	30	.991
	2	16	2.1120	.22191			

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (الفا ٥%) في تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة.... تعزى لمتغير الخبرة.

المجالات	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
t	1	12	2.0119	.34166
	2	13	2.0220	.41176
	3	7	2.0816	.24546
	Total	32	2.0313	.34564
t2	1	12	2.0556	.35770
	2	13	2.1282	.36103
	3	7	1.9048	.49868
	Total	32	2.0521	.38900
t3	1	12	1.8333	.32567
	2	13	1.8269	.49355
	3	7	1.6786	.42608
	Total	32	1.7969	.41367
t4	1	12	2.3056	.59388
	2	13	1.9744	.75107
	3	7	1.8571	.37796
	Total	32	2.0729	.63773

t5	1	12	2.0952	.40099
	2	13	2.1429	.40825
	3	7	2.0408	.49976
	Total	32	2.1027	.41409
t6	1	12	2.2833	.40415
	2	13	2.2000	.58878
	3	7	2.1429	.48599
	Total	32	2.2188	.49084
t7	1	12	2.2188	.32476
	2	13	2.3750	(18) .45928
	3	7	1.9464	.43215
	Total	32	2.2227	.42684
t8	1	12	2.3167	.33530
	2	13	2.2462	.49094
	3	7	2.2000	.36515
	Total	32	2.2625	.40141
t9	1	12	2.0521	.30831
	2	13	2.2404	.54834
	3	7	2.1071	.30129
	Total	32	2.1406	.41851
	1	12	2.1226	.21849
	2	13	2.1567	

	3	7	2.0135	.15999
Total		32	2.1126	.27852

المجالات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
t1	بين المجموعات	.023	2	.012	.092	.912
	داخل المجموعات	3.680	29	.127		
	الكلية	3.703	31			
t2	بين المجموعات	.227	2	.114	.739	.487
	داخل المجموعات	4.464	29	.154		
	الكلية	4.691	31			
t3	بين المجموعات	.126	2	.063	.352	.706
	داخل المجموعات	5.179	29	.179		
	الكلية	5.305	31			
t4	بين المجموعات	1.102	2	.551	1.388	.266
	داخل المجموعات	11.506	29	.397		
	الكلية	12.608	31			
t5	بين المجموعات	.048	2	.024	.133	.876
	داخل المجموعات	5.267	29	.182		
	الكلية	5.316	31			
t6	بين المجموعات	.095	2	.047	.187	.831
	داخل المجموعات	7.374	29	.254		

	الكلي	7.469	31			
	بين المجموعات	.836	2	.418	2.519	.098
t7	داخل المجموعات	4.812	29	.166		
	الكلي	5.648	31			
	بين المجموعات	.066	2	.033	.194	.825
t8	داخل المجموعات	4.929	29	.170		
	الكلي	4.995	31			
	بين المجموعات	.231	2	.116	.645	.532
t9	داخل المجموعات	5.198	29	.179		
	الكلي	5.430	31			
	بين المجموعات	.095	2	.048	.599	.556
total	داخل المجموعات	2.309	29	.080		
	الكلي	2.405	31			

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (الفا ٥%) في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة... تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل مجالات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة (الإحصائية)
t1	1	13	2.0769	.42304	.612	.545
	2	19	2.0000	.28966		
t2	1	13	1.9744	.51750	-.933-	.358
	2	19	2.1053	.27336		
t3	1	13	1.7500	.45644	-.524-	.604
	2	19	1.8289	.39134		
t4	1	13	2.2564	.78356	1.365	.182
	2	19	1.9474	.50016		
t5	1	13	2.0989	.40985	-.042-	.967
	2	19	2.1053	.42815		
t6	1	13	2.1692	.55884	-.466-	.645
	2	19	2.2526	.45138		
t7	1	13	2.2692	.34553	.504	.618



	2	19	2.1908	.48119			
t8	1	13	2.3077	.42907	.521	30	.606
	2	19	2.2316	.39023			
t9	1	13	2.1346	.43440	-.066-	30	.948
	2	19	2.1447	.41929			
total	1	13	2.1219	.34159	.154	30	.879
	2	19	2.1063	.23601			

**نتائج الدراسة:**

السؤال الرئيسي :

- ما مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة الجامعية ؟  
تبيين من التحليل أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تطبق بدرجة متوسطة في الكلية.

**الفرضية الأولى:**

تبيين وجود فروق دلالة إحصائية في مجال (جودة التعليم) يعزى لمتغير الوظيفة ، وذلك بنسبة اكبر لدى الأكاديميين على حساب الإداريين. (١,٨١٢ - ٢,٣٣٣)

**الفرضية الثانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (الفا ٥ %) في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة تعزى لمتغير الخبرة.

**الفرضية الثالثة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (الفا٥%) في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية الأميرة رحمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولعل هذه النتائج تقدم لنا مؤشرا بضعف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكلية، مع التأكيد على وجود عدد من المشاكل والمعوقات التي تقف في وجه إدارة الكلية في سعيها لتطبيق مبادئ وبرامج إدارة الجودة الشاملة وعلى رأسها البنية التحتية الضعيفة لمرافق هامة كالمكتبة والقاعات الدراسية، وعدم توفر الدعم المالي الكافي للبحث العلمي، ولكن وعلى الرغم من هذه المعوقات، فإننا نرى ضرورة الاهتمام بتطبيق أو تبني منهج الجودة الشاملة كفلسفة إدارية ثبت نجاحها في عدة مجالات، ومن بينها التعليم الجامعي، لا بل المجال الأكاديمي بشكل عام.

**التوصيات:**

\* يوصي الباحث بما يلي:

- ١- مراجعة سياسات الكلية وتحديثها لزيادة فاعلية العملية الإدارية والتعليمية.
- ٢- ترسيخ القناعة لدى إدارة الكلية والجامعة بأهمية مفهوم الجودة الشاملة كأداة فعالة للتطوير المستمر، وتطوير التزام الإدارة المستقبلي بمنهج الجودة الشاملة.

- ٣- التأكيد على أهمية توجيه البرامج التدريبية للإدارة والعاملين بشكل مدروس وبما يعزز فهم العاملين في الكلية لأهمية مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- ٤- ضرورة إعادة صياغة رؤية ورسالة وأهداف الكلية بما يحقق التناغم بين الكلية من جهة والعاملين فيها من جهة أخرى.
- ٥- توفير قاعدة بيانات فعالة وضمن استخدامهما في مجال اتخاذ القرار.
- ٦- الاستفادة من التجارب الناجحة في تطوير طرق وأساليب العمل الأكاديمي والإداري باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ٧- العمل على نشر وترسيخ ثقافة الجودة بما يعزز التزام إدارة الكلية المستقبلية بالجودة.
- ٨- محاولة الموائمة بين وحدة أهداف الكلية من جهة وأهداف العاملين فيها من جهة أخرى.
- ٩- التأكيد على أهمية الحوافز لأعضاء الهيئة التدريسية، لتشجيعهم على تبنى ثقافة الجودة.

### المراجع العربية:

- ١- النجار، فريد (٢٠٠٢): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- ٢- أبو الشيخ، عطية (٢٠١٢)، الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأردنية، المؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الأردن.
- ٣- جولي، مها (٢٠٠٢): المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرون، الإسكندرية: دار لوفاء لندنيا للطباعة والنشر، ص: ٤١-١٠٦.
- ٤- حمود، خضر (٢٠٠٠): إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٥- الحميضي، عبدالعزيز، ٢٠٠٥، القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرين، شبكة الانترنت [www.shura.gov.sa](http://www.shura.gov.sa).
- ٦- حيدر، عبد اللطيف (٢٠٠٥) الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي إدارة ضمان الجودة والتحسين المستمر، المؤتمر التربوي الخامس بجامعة البحرين، البحرين المجلد ٢، ص(١٠١٢).
- ٧- الخلف، موسى، (١٩٩٧)، ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، الإدارة العامة، مج ٣٧، ع ١٤.
- ٨- شحاته حسن (٢٠٠٥)، ثقافة المعايير والتعليم الجامعي، المؤتمر العلمي السابع عشر، مناهج التعليم والمستويات المعيارية، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مج ١، جامعة عين شمس.
- ٩- الشرقاوي، مريم (٢٠٠٣): إدارة المدرسة بالجودة الشاملة، ط٢، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- ١٠- الطائي، رعد، وقدادة عيسى (٢٠٠٥) الاعتماد ضمان الجودة: المؤتمر التربوي الخامس، جامعة البحرين المجلد ٢، ص (٤٦٥).
- ١١- عبد الغني، عبود (٢٠٠٤) إدارة الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة مؤتمر تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، ص(١١٣).
- ١٢- علام، صلاح الدين (٢٠٠٣): التقويم التربوي المؤسّس، عمان: دار الفكر العربي.
- ١٣- علوان، قاسم (٢٠٠٦) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي الليبية، اتحاد الجامعات العربية، عمان.
- ١٤- عيسى، عبدالله (٢٠٠٣) تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، عدد ٩٥.
- ١٥- الفوال، محمد خير أحمد (٢٠٠٣) أنظمة الجودة واعتماد المعايير بالنسبة للكليات الجامعية، بحث معد للاجتماع الخامس لجمعية كليات التربية ومعاهدها في الجامعات العربية، كلية التربية، جامعة دمشق، ص(١٣٩).
- ١٦- الموسوي، نعمان (٢٠٠٣) تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، ع(٦٧)، ص: ٨٩-١١٨.

- ١٧- ناجي. فوزية (١٩٩٨) إدارة الجودة الشاملة والإمكانيات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية: جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ١٨- نشوان. جميل (٢٠٠٤) تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة.
- ١٩- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٤)، دور التكنولوجيا في مشروع مبارك القومي لتطوير التعليم في مصر، مطابع روز اليوسف الجديدة، مصر.
- ٢٠- محارمة، ثامر (٢٠٠٨). تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٨، ع ١.

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Blackmur, D. (2004), "Issues In Higher Education Quality Assurance", Australian Journal of public Administration, Vol.63, No.2, pp 105-116.
- 2- Cruickshank, M. (2003), "Total Quality Management in the Higher Education Sector: a literature Review from an International & Australian perspective", TQM & Business Excellence, Vol.14, No.10, pp1159-1167.
- 3- Cruickshank, M . (2003), "Total Quality Management In the Higher Education Sector: a literature Review from an International and Australian perspective", TQM & Business Excellence, Vol.14, No.10, pp1159-1167.
- 4- Detert R, Roger G and Robert C. (2003), "The measurement of quality management culture in school", Journal of operations management, Vol.21 Iss.3, pp (307-314).
- 5- Irani, Z., Beskese, A., and Love, P., (2004), " Total Quality Management and corporate culture: constructs of organizational Excellence", Tec novation No.24, pp 643-650
- 6- Johannsen, C. (2000), "Total Quality Management in a Knowledge, Management Perspective", Journal of Documentation, V (56) N(1) , ERIC NO: E1608496.
- 7- Laurie L. (2004). "Embedding quality: the challenges for higher education". Quality Assurance the education Vol.12, Iss.4 PP (157-167).
- 8- Motwani , J (1995), " Implementing T.Q.M in Education: Current Effort and Future Research Directions", Journal of Education for Business, V (71) N(2).

## ملحق أداة الدراسة: استبانة محكمة.

## استبيان مدى تطبيق الكلية لمفاهيم إدارة الجودة الكاملة

١. العمر.....
٢. عدد سنوات الخبرة.....
٣. الوظيفة: إداري أو أكاديمي.....
٤. المؤهل العلمي.....

لا ينطبق صفر	ينطبق بدرجة متوسطة ٢-٣	ينطبق بدرجة كبيرة ٤-٥	المعيار
			<b>• سياسات الإدارة:</b>
			١. يوجد سياسة عليا بالنسبة لإدارة الجودة
			٢. هذه السياسات مناسبة وملائمة
			٣. تستخدم إدارة الكلية الطرق الإحصائية لاتخاذ قراراتها
			٤. سياسة الكلية واضحة للجميع ومطبقة في كافة الأقسام
			٥. السياسات المرتبطة بالأهداف (الطويلة المدى والقصيرة المدى )
			٦. تهدف الكلية من وراء تطبيق سياسة الجودة الشاملة للتخلص من كافة الممارسات السلبية للمدراء والعمال والموظفين.
			٧. تحقيق أجواء من المشاركة
			<b>• التدريب والتعليم:</b>
			٨. برامج التدريب مدروسة وموجهة لتحقيق غايات معينة
			٩. تتم دراسة درجة التأثيرات الايجابية أو السلبية للتدريب على المتدربين
			١٠. هنالك وعي متزايد بأهمية موضوع الجودة
			١١. التدريب يشمل جميع فئات العاملين ولا يقتصر على فئة معينة
			١٢. يوجد نظام اقتراحات مدروسة لتحسين الأداء والجودة وهو مرتبط بنظام حوافز مماثل
			١٣. يعتبر التدريب في مجال حلقات الجودة جزءا من التدريب والوعي بالجودة
			<b>• أساليب التحسين في أماكن العمل</b>
			١٤. تستخدم طرق جوهرية في حل المشاكل وانجاز الأعمال
			١٥. يتم تصنيف البيانات بشكل إحصائي
			١٦. مواصفات انجاز العمل مكتوبة ومعدلة حسب ما يتم على ارض الواقع

		١٧. يتم تشكيل حلقات جودة لمناقشة مشاكل العمل في الدوائر والأقسام
		• <b>جودة التعليم</b>
		١٨. يوجد اهتمام بجودة العملية التعليمية التعليمية
		١٩. تلبي الكلية احتياجات سوق العمل من الخريجين
		٢٠. تتلقى الكلية شكاوى الطلاب والموظفين وتهتم بحلها
		• <b>تجميع البيانات والاستخدام الكفاء لها في مجال اتخاذ القرارات</b>
		٢١. يوجد نظام معلوماتي شامل للكلية Management Information system
		٢٢. تسعى الكلية لوضع نظام معلوماتي شامل
		٢٣. يتم تجميع المعلومات بشكل مركزي
		٢٤. هنالك استخدام كفاء للمعلومات في الكلية يمنع الازدواجية
		٢٥. هنالك استخدام كفاء للحاسوب في كافة أقسام الكلية
		٢٦. تستخدم التحاليل الإحصائية للمعلومات بشكل فعال
		٢٧. تحول الجداول الرقمية لرسومات بيانات منظمة
		• <b>توكيد الجودة: -</b>
		٢٨. هنالك وعي بأهمية وضع برامج أكاديمية جديدة حسب متطلبات السوق
		٢٩. هنالك نظام دقيق معتمد ودوري على كل من جودة العمليات وجودة المخرجات
		٣٠. تعتمد آراء الأقسام الفنية المعنية عند تحديد الموازنات
		٣١. تقوم الكلية وبشكل دوري منتظم بمقارنة مخرجات العملية التعليمية التعليمية مع كليات أخرى منافسة
		٣٢. تهدف الكلية من نشر ثقافة الجودة إلى تحسين ثقة العملاء (الطلاب)
		• <b>طريقة عمل الكلية: -</b>
		٣٣. يوجد وصف وظيفي يحدد المسؤوليات والواجبات للموظفين
		٣٤. يوجد تفويض فعال على كافة المستويات
		٣٥. يوجد تجانس في الأداء وتوازن في كافة أقسام الكلية
		٣٦. يعتبر كل قسم أن الأقسام الأخرى شريك وليس خصم
		٣٧. هنالك تطبيق لمفاهيم الإدارة المتداخلة (المستخدمين الداخليين) ولا يعتبر كل قسم انه (قلعة منفصلة) حيث يسود التفكير لمصلحة الكلية وليس لمصلحة الأقسام المختلفة
		٣٨. هنالك تطبيق فعال لتوصيات اللجان المنتبقة عن الكلية.
		٣٩. هنالك تفعيل كفاء ومتوازن للكوادر المختلفة في الكلية.
		٤٠. هنالك تفعيل كفاء لحلقات الجودة المشتركة لحل المشاكل المتداخلة

			بين الأقسام.
			<b>• وحدة أهداف الكلية والعاملين:</b>
			٤١. يشعر الموظف في الكلية بأنه جزء منها بمعنى أنه لا يشعر أنه هامشي ومستبعد وغير مهم
			٤٢. تقوم إدارة الكلية بتعريف جميع العاملين بمهمتها ومهامهم وأهداف الكلية ودورهم الحيوي في تحقيقها.
			٤٣. يحقق الموظفون في الكلية طموحاتهم في الترقية والتدريب والتحفيز
			٤٤. تراقب الكلية عن كثب ممارسات وسلوكيات الموظفين (لما لممارساتهم أثر سلبي أو إيجابي على مصالح الكلية ووحدة أهدافها).
			٤٥. تسعى الكلية من وراء اهتمامها بتطبيق الجودة الشاملة لإظهار الاحترام الإنساني وتحقيق السعادة في أماكن العمل (مريحة).
			<b>• التزام الكلية المستقبلية بالجودة: -</b>
			٤٦. تعتبر الكلية الجودة شعارا حقيقيا لها ولا تتخلى عنه
			٤٧. تقوم الكلية بمقارنة أوضاعها الداخلية بالأوضاع الداخلية لكليات أخرى مماثلة ناجحة
			٤٨. تقتبس الكلية الأفكار الناجحة من الكليات الأخرى وتطبقها.
			٤٩. إن تطبيق الجودة ينسجم تماما مع رغبة الإدارة في تحقيق التميز لمصلحة العاملين والعملاء للكلية.
			٥٠. تعتبر الكلية أن التحديث والتحسين ورفع الإنتاجية استراتيجية دائمة.
			٥١. يوجد فهم واضح لأولويات ومشاكل الأوضاع الحالية وأهميتها.
			٥٢. توجد استراتيجية واضحة المعالم لمعالجة المشاكل الكبيرة الحالية ومستقبلا.
			٥٣. تدرك إدارة الكلية وجود علاقة وثيقة بين الوضع الحالي وخطط التطوير بعيدة المدى ولا تترك الأمر للظروف.