



تكمّل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي

أ. د. محمود الوادي

د. اسماعيل يامين

ملخص الدراسة

يهدف البحث لتوضيح المشكلات التي تعاني منها بعض الجامعات والتي تحتاج إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كحل، ومنها عدم التوافق بين مخرجات الجامعات واحتياجات سوق العمل وخطط التنمية، وظهور البطالة بين حملة الشهادات الجامعية، وتدني مستويات البحث العلمي وعدم تخصيص الدعم الكافي لها. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ ما تعانيه بعض الجامعات من مشكلات في حصولها على من الكادر التدريسي، الفنيين، الموظفين، بالكم والنوع والتوقيت المناسب أو ما تعانيه من مشكلات في التمويل أو غير ذلك مما يتعلق بالمدخلات من الطلبة أو غيرها. إنما هي مشكلات نتجت عن التعامل مع البيئة الخارجية ومدى قدرة الجامعات على تحقيق التكيف معها، ولا يمكن حلها بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة دون وجود قيادة تتبنى إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة متمثلة بوزارة التعليم العالي، وقد تم التوصية بربط تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بإستراتيجية الجامعة وإستراتيجية التعليم العالي، وهذا لن يتحقق إلى بتوفير قيادة إستراتيجية في الجامعة تتعاون مع القيادة الإستراتيجية في التعليم العالي، والقيادة الإستراتيجية في وزارة التربية. كي يتم وضع إستراتيجية تعليمية واحدة تتناسب مع الأهداف المراد الوصول لها، بحيث يكون حمل تطبيقها على وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والجامعات، وهذا ما يحقق التكامل وبالتالي سيقود إلى التوظيف الأمثل في الموارد.

كلمات المفتاحية: نموذج إدارة الجودة الشاملة - التكامل - الإستراتيجية - الجامعات.

المقدمة:

إن أمر نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات سواء كانت جامعات أو حتى منظمات أعمال يجب أن يحقق أهدافا، وإلا كان عبارة عن فلسفة نظرية لا فائدة منها، إذ أن هنالك عدد من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق منهجية متكاملة لإدارة الجودة على مستوى الدولة أو الدول العربية. فقد ظهرت أهمية تطبيق الجودة الشاملة أهمية الجودة الشاملة في تحقيق الإيرادات للدولة من السوق العالمية من خلال تنمية الموارد البشرية، أما بالنسبة إلى المنظمات كالجوامع فقد وجد أن لها أثر إيجابي لزيادة الحصة السوقية وتحسين معدل الربح ورفع سعر السهم وتحسين الأداء المالي وانخفاض مستوى دوران العمل وارتفاع رضا العميل وتحسين العلاقات بين الموظفين، ولأن صناعة الخدمات لها أهميتها في الاقتصاد القومي، فقد جاءت التوجهات بالاستفادة من نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء الجامعات، لما تحققه من نجاح واستمرارية خاصة في البيئة التنافسية المرتفعة، وهذا يعني زيادة وكفاءة المنظمات، كما سيزيد نمو القطاع الاقتصادي الذي تخدمه هذه المنظمات بسبب ارتباط نموها بالحاجات الحقيقية التي تشبعها هذه المنظمات وتتابع تطورها وتحسين تبعاً لمواكبة التطور الحضاري في البلاد، حيث ستؤمن للقطاع المنتج بجودة مرتفعة وبأقل تكلفة، ومع زيادة فعالية القطاعات الاقتصادية في البلاد يزيد قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق الرفاهية للمواطنين¹.

مشكلة الدراسة:

تظهر مشكلة الدراسة في بحث العلاقة التكاملية² بين إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والتعليم العلي، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات قد لا يمثل حلاً ناجحاً للمشكلات التي تعاني منها ما لم يتكامل ذلك مع ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية³. ولذلك يظهر التساؤل التالي: كيف تحقيق التكامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية في المنظمات العربية للارتقاء بمستوى أدائها، وهل أن هناك وجهاً أو وجوهاً للتكامل بينهما؟

1. انظر: أبو دولة، جمال والنيادي، حمد علي، 2000م، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ص 140-150، و عقيلي، عمر وصفي، 2000م، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر، دار وائل، عمان، الأردن، ص 19-20.
2. أي تحقيق الانسجام بين الأنشطة أي توحيدها، فكل نشاط من أنشطة المنظمة في أي مستوى أو وحدة إدارية يكمل الآخر حتى نصل إلى الهدف المخطط إليه.
3. تمثل الإستراتيجية صياغة اتجاهات المصرف على المدى البعيد بطريقة عملية، وهي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المصارف لتعزيز قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة من تهديدات.

أهمية الدراسة:

- وتكمن أهمية التصدي لتلك المشكلات في صور شتى من بينها الآتي:
1. أهمية علاج مشكلات المنظمات أساسا لتطوير بلدانها بما ترفد إليها من قدرات بشرية متميزة وأبحاث علمية داعمة للتطور.
 2. كما تبرز الأهمية في تفادي تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون توفير متطلبات نجاحها، حيث أن غياب متطلبات النجاح يجعل التطبيق شكلياً لا يؤدي إلى نتائج حقيقية في تطوير الأداء المنشود. كما قد يؤدي إلى الإحباط وعدم الثقة بتلك التطبيقات من قبل إدارات المنظمات.
 3. نجاح منظمات الأعمال في حل معضلاتها والتميز والارتقاء من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة المتكاملة مع الإدارة الإستراتيجية سيمنحها القدرة التنافسية المطلوبة.

هدف البحث:

- يهدف البحث لتحقيق ما يلي:
- أ. بحث مفهوم التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية في المنظمة.
 - ب. بحث أثر الإستراتيجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية.
 - ج. بحث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات كمنظمات أعمال والحاجة إلى التكامل مع عملية الإدارة الإستراتيجية.

تقسيم البحث:

- ولتحقيق الهدف من البحث تم تقسيمه إلى مبحثين وهي:
- المبحث الأول: الهدف من دراسة التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية في المنظمة.
- المبحث الثاني: نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات كمنظمات أعمال.

الدراسات السابقة:

ظهرت دراسات تستهدف بحث مدى التوافق بين مخرجات الجامعات واحتياجات سوق العمل من جهة والنهوض بالتنمية من جهة أخرى، وقد جاء في الدراسات بأن هناك مؤشرات تدل على عدم التوافق متمثلة بوجود البطالة بين خريجي الجامعات من جهة ومن جهة أخرى فقد يعملون لكن المهن التي يعملون بها لا تتناسب مع تخصصاتهم الأكاديمية، إضافة لتدني مستوى البحث العلمي لعدم الاستفادة منه في تطوير البلاد، وظهور مشكلات في وزارة التعليم العالي انعكست على الجامعات، ومن هذه الدراسات:

1. دراسة محمود الوادي وزكريا عزام عام 2005م.
2. دراسة سالم القحطاني ومعددي بن محمد عام 2004م.
3. إبراهيم العكيدي عام 2003م.

المبحث الأول: الهدف من دراسة التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية في المنظمة
 في الوقت الذي يعتبر فيه سرعة الأداء وأسلوب التعامل معايير مهمة لتحليل الشكاوي أثناء الأداء، ولأنّ هناك حاجات إدارية يجب توفرها عند تبني تطبيق أي مفهوم جديد، حتى وان كان مفهوم الجودة الشاملة، فقد جاءت أهمية دراسة عناصر الإدارة التي تؤثر وتتأثر بتطبيق هذا المفهوم ويترتب عليها إعادة التغيير في أحد عناصرها أو زيادته أو التعديل عليه بما يتناسب مع تحقيق الهدف، إذ تشتمل الإدارة على عناصر وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وترجع أهميتها لزيادة القدرة على المنافسة وتحقيق الربح، فالإدارة تشمل مجموعة الأنشطة المتنوعة التي تساعد في تقدير الحاجات من الخدمات التي يجب إنتاجها وبالكيفية المناسبة، إضافة لرقابتها خاصة مع تطور الخدمات وزيادة تعرض العمليات للحالات الفجائية غير المتوقعة نتيجة تعقيد البيئة مما زاد أعباء الإدارة.

وما يدعم الحاجة إلى التكامل بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة كحل للمشكلات هو أنّ بيئة المنظمات في وقتنا أصبحت مفتوحة بسبب العولمة، مما يعيد النظرة إلى الحاجات الإدارية تأخذ في الاعتبار أنّ بيئة المنظمة كنظام مفتوح ستشتمل على مفهوم أنّ النظام يتكون من عناصر رئيسية تتفاعل فيما بينها هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة الخارجية، وهي متغيرة، كما يزيد تعقيدها بكثرة تغير العوامل البيئية، وكلما كثر التعقيد زاد وضع الخطط البديلة، وهذا التعقيد يظهر جلياً في التعليم مع التطور الحضاري، ومن ذلك تغيرات البرامج المتعلقة بالحاسوب واثّر ذلك في تعليم نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية.

4. الوادي، محمود وعزام، زكريا، 2005م، مدى كفاءة أداء خريجي بكالوريوس تخصص العلوم المالية والمصرفية في السوق المصرفي الأردني، مجلة الرابطة، المجلد الخامس، العدد الثاني، ص 7-38.
5. القحطاني، سالم والمذهبي، معددي بن محمد، 2004م، توافق مخرجات بكالوريوس الإدارة العامة مع احتياجات سوق العمل في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
6. العكيدي، إبراهيم، 2003م، مؤشرات أو أسس ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في مجموعة من الجامعات الأردنية الخاصة والعامة، وقائع مؤتمر ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ص 485-563.
7. انظر: أبو زيد، حامد، 1988 و ضعف الأداء التسويقي سببا رئيسيا وراء ضعف الكفاءة الإنتاجية للخدمات البنكية - دراسة استطلاعية، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 21، العدد 2، القاهرة، مطابع الأهرام 244-245، وانظر: الضمور، هاني، 2002، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 279-291.
8. مصطفى، نبال فريد، مقدمة في الأعمال، مطابع الشعاع، الاسكندرية، ج.م.ع، ص 132، و ص 136.
9. انظر: السعودي، موسى أحمد، 2008م، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص 262.

إن إدارة أي نظام يجب أن تربط التنفيذ بإستراتيجيتها المرتبطة بسوق العمل تنمية المجتمع، إلا أن مشكلات التعليم العالي مثلاً، أو إصلاحه أو تطويره في الجامعات العربية من خلال التركيز على جانب واحد من النظام كالعليات بمفردها متناولاً فيها الطالب والأستاذ والمنهج وهو الشائع غير كاف دون بحث مشكلة استيعاب احتياجات سوق العمل، ولأغراض الأخذ بإدارة الجودة الشاملة المتكاملة مع الإدارة الإستراتيجية للجامعة. لذلك يعدّ الأساس الأكثر أهمية في الجودة وإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء توقعات المستفيدين.

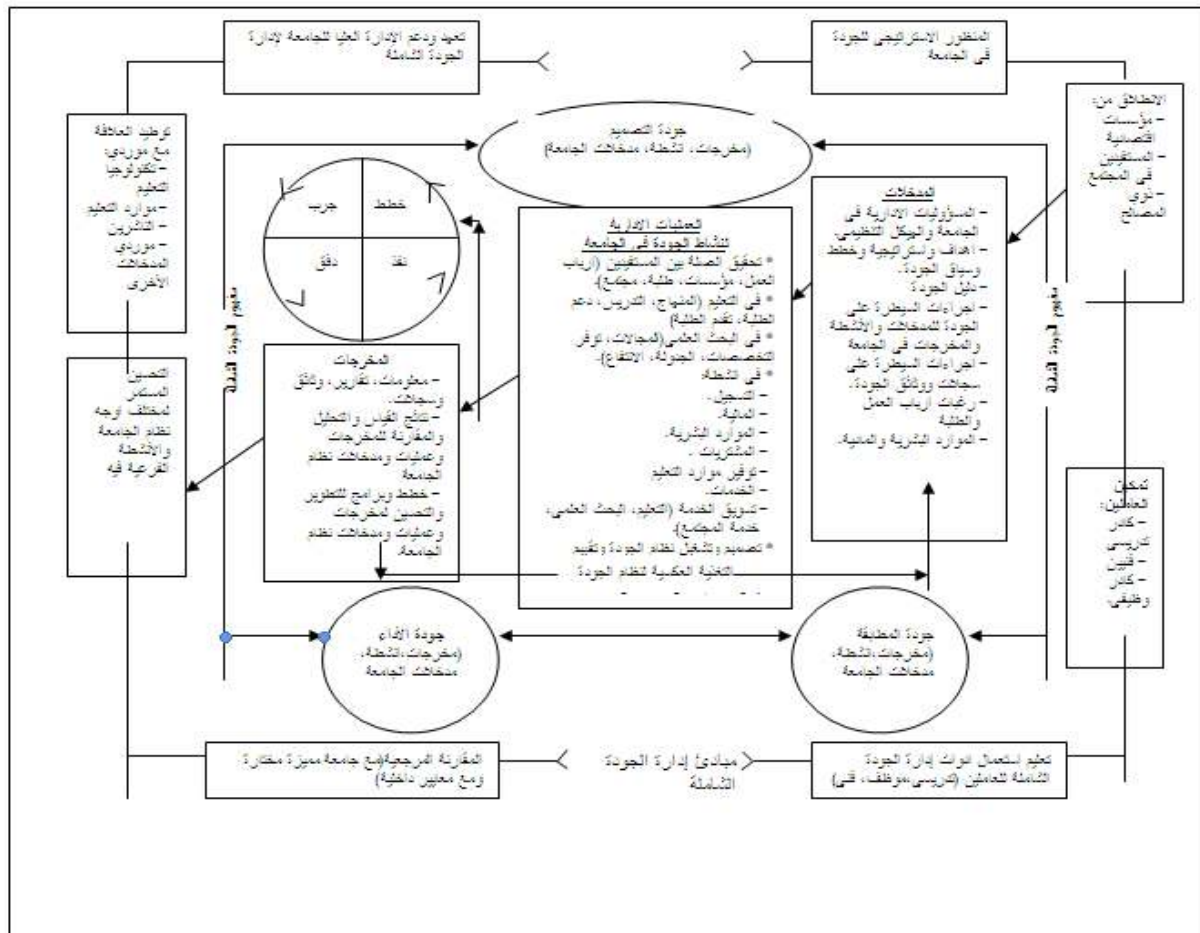
المبحث الثاني: نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية كمنظمات أعمال

لا توجد تطبيقات في الجامعات العربية ناجحة معروفة لإدارة الجودة الشاملة كما في الدول المتقدمة.

ويقترح الباحث نموذجاً لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات كما في الشكل التالي 10:

شكل رقم (1)

نموذج (المفهوم- المبادئ- النظام) لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية (نموذج مقترح)



10 أبو الرب، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، مرجع سابق ، ص 89

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يأتي ابتداءً من الانطلاق من تلبية حاجات ورغبات العميل، ويستمر في تطوير مستوى تلبية تلك الحاجات والرغبات من خلال عملية التحسين المستمر والذي يمكن أن يكون في مستوى جودة التصميم أو المطابقة أو الأداء. ومصفوفة الجودة المقترحة في هذا البحث في الشكل التالي رقم (3) يمكن أن تعكس إدارة الجودة الشاملة في الجامعة على مستوى مختلف عناصر نظام الجامعة أو نظام كلية معينة أو قسم معين أو نشاط معين. وتقوم هذه المصفوفة على نموذج Mergen et. al (2000) الذي جسّد المفهوم الشمولي للجودة من خلال ثلاثة أبعاد هي:

1. جودة التصميم: تهتم بتحديد خصائص المنتج.
2. جودة المطابقة: تهتم بمدى حسن مطابقة الشركة ومجهزها لمتطلبات التصميم جودة.
3. الأداء: تهتم بحسن أداء المنتج في السوق.

ويمكن تفعيل تطبيق هذا المفهوم للجودة على كل من التعليم، الأبحاث، الأنشطة الأخرى، مع توفير ميكانيكية للتغذية العكسية تربط بين الأبعاد الثلاثة للجودة. فمثلاً انخفاض جودة الأداء قد يقود إلى التغيير إما في جودة التصميم أو في جودة المطابقة أو كلاهما. وانخفاض جودة المطابقة قد يؤدي إلى تغيير في جودة التصميم أو اعتماد أساليب فعالة للسيطرة على جودة المطابقة. وفي مجال التعليم يمكن تطبيق ذلك على المنهاج، موارد التعليم، التدريس.... إلخ، كما يمكن تطبيقه على الخطط الدراسية للمواد أو لأي من أنشطة الجامعة اليومية. وبكلمة أخرى يمكن صياغة مصفوفة الجودة للجامعة وتطبيقها على مختلف أوجه نظام الجامعة أو فروعها.

شكل رقم (2)

مصنوفة الجودة للجامعة كمنظمة أعمال

الملاحظات	نظام الجامعة		الجودة
	(أو الكلية أو القسم)	جودة التصميم	
مثال: للعمليات	التعليم	المنهج	جودة الأداء
	التدريس	المنفذ فعلياً من الخطة الدراسية والأهداف المتحققة من ذلك .	ردود أفعال المستفيدين
	دعم الطلبة	الطريقة المحددة للتدريس، الأساليب، الاستراتيجية، مصادر التعليم المطلوب استخدامها، الأهداف المتوقع تحقيقها.	ردود أفعال المستفيدين. تقييم الإدارة. مؤشرات التقييم الأخرى.
	تقدم الطلبة	خطة دعم الطلب: نوع الطلبة، نوع الدعم، الإجراءات المعتمدة.	ردود أفعال المستفيدين. الإخفاقات في تقديم الدعم.
مثال: للمدخلات	التدريس	مؤهلات الطالب المطلوبة، سيرته الدراسية التي تؤهله للبرنامج.	مؤهلات الطالب المقبول الفعلية، سيرته الدراسية الفعلية
	الخبرات	مؤهلات العلمية المستهدفة فيه والمطلوب لإشغال الوظيفة.	نتائج الطلبة وسيرتهم الدراسية (رسوب، نجاح، .. إلخ)
	مهام الوظيفة والأهداف المتوقع تحقيقها فيها.	الخبرات المستهدفة فيه والمطلوب لإشغال الوظيفة.	مدى نجاحه في أداء مهامه التي تعتمد على مؤهلات العلمية.
	المعارف	ما يجب أن يقوم به من مهام.	مدى نجاحه في أداء مهامه التي تعتمد على خبراته. التقييم الدوري للتدريس.
مثال: للمخرجات	الخريج	المستهدفة	المتحققة
	المهارات	المستهدفة	المتحققة

لذلك جاءت الأهمية بتوضيح أثر الإدارة الإستراتيجية في تطبيق الجودة الشاملة فالإدارة الإستراتيجية كعملية لها مراحل أو خطوات وبناء على دراسة العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية في جودة التعليم يتم تكوين إستراتيجية الجامعات، ويجب مراعاة ما يلي:

1. توفر الإمكانيات في البيئة الخارجية التي تتاح في تطبيق جودة التعليم.

2. موافقتها للقدرة التنافسية مع الجامعات ذات المستوى المتقدم

3. توفر إمكانيات داخلية مناسبة لتطبيق الإستراتيجية:

- ارتباط الإستراتيجية بما تقدمه المؤسسة في كليتها المتنوعة
 - ارتباط الإستراتيجية بالشكل القانوني للمؤسسة مثل شركة شركة مساهمة تتبع القطاع الخاص أو الحكومي، لما يترتب عليه من تغيير في شكل الملكية خاصة عند تطبيق إستراتيجية التحالف
 - ارتباط الإستراتيجية بحجم المؤسسة المالي لم يترتب عليه من تحديد توزيع العمل وعدد العمال وحجم الإنتاج وتوقيته
 - ارتباط الإستراتيجية بأولوية الكفاءة المتوفرة والعاملين.
- فتبني الإستراتيجية يستوجب توفر الإدارة الناجحة، والتي تتحدد بما يلي¹¹:
- أ- مدى تفويض وتمكين العاملين في الهيكل التنظيمي للعمل على التحسين.
 - ب- مدى الاهتمام المستمر بتدريب العاملين، وقدر المخصصات المالية لها.
 - ج- مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير وقدر المخصصات المالية لها.
 - د- مدى ربط العمل بالإدارة التسويقية لأنها المسؤولة عن تقدير حاجات العملاء وإشباعها.
 - هـ- مدى الترابط بين العاملين كفريق على جميع المستويات.
 - و- مدى استخدام مدراء محترفين.
 - ز- مدى توفر الموظفين المهرة.
 - ح- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم صناعة القرارات، والبحوث والتطوير وتصميم وتطوير المنتجات، وتأكيد الجودة في جميع مراحل تقديمها.
 - ط- مدى فاعلية وكفاءة التكنولوجيا المصرفية المستخدمة.

¹¹ انظر: مصطفى، أحمد سيد، 2004م، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 25، العدد 97، اتحاد غرفة التجارة والصناعة، الإمارات العربية المتحدة، ص 157-158 و ص 160 و 161

جدول رقم (1)

بعض مضامين ومبررات الحاجة إلى تكامل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في الجامعات كمنظمات أعمال مع ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية فيها. 12

عملية الإدارة الإستراتيجية		طبيعة الحاجة المقابلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
المراحل	الأبعاد في كل مرحلة	الوجه المقابل للحاجة في إدارة الجودة الشاملة	الإيضاحات
الفحص البيئي	العمل (أرباب العمل، الطلبة، مؤسسة اقتصادية، ذوي المصالح، المجتمع)	المفهوم	جودة التصميم / لأجل تصميم الخدمة. جودة الأداء / التحقق من الملائمة للاستعمال.
	المنافسين (الجامعات المنافسة)	المبادئ	الانطلاق من العميل / معرفة رغبات وتوقعات العملاء. التحسين المستمر / اكتشاف الحاجة والفرص للتحسين.
		النظام/ المدخلات / العمليات	معرفة رغبات وتوقعات العملاء. القياس والتحليل، والتحسين.
	الموردين (موارد التعليم)	المبادئ	المقارنة المرجعية. التحسين المستمر / تشخيص الحاجة والفرص للتحسين.
		النظام/العمليات	القياس والتحليل، والتحسين.
	التكنولوجيا ذات العلاقة	المبادئ	توطيد العلاقة مع الموردين. التحسين المستمر / التعرف الى التطورات الجديدة.
		المبادئ	التحسين المستمر / التعرف إلى التطورات الجديدة.
	سوق الموارد البشرية	النظام/العمليات	تحديد الاحتياجات التدريبية وخطط التحسين.
	الإدارة العليا	المبادئ	تعهد ودعم الإدارة العليا.
	هيكل الجامعة	النظام	تصميم نظام الجودة ومدى فاعليته.
الثقافة المنظمة	المبادئ	تمكين العاملين / مدى وجود قيم الجودة وثقافة الجودة / تشجيع / فرق العمل... إلخ.	
التحليل الداخلي	تحليل الأنشطة	المبادئ	التحسين المستمر / تشخيص فرص العمل.
		النظام/العمليات	تحديد خطط وبرامج التحسين.
	تحليل المخرجات	المفهوم	جودة المطابقة / تشخيص الانحرافات في الانجاز الفعلي.
		المفهوم	جودة الأداء / التحقق من الملائمة للأداء. جودة المطابقة / التحقق من المطابقة مع التصميم.
		المبادئ	المقارنة المرجعية.

12 أبو الرب، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص 91-92.

طبيعة الحاجة المقابلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة		عملية الإدارة الإستراتيجية	
الإيضاحات	الوجه المقابل للحاجة في إدارة الجودة الشاملة	الأبعاد في كل مرحلة	المراحل
		تحديد المدخلات	
القياس والتحليل / والتحسين.	النظام/العمليات		
توطيد العلاقة مع الموردين	المبادئ		
القياس والتحليل والتحسين.	النظام/العمليات		
جودة المطابقة / تطابق مواصفات المدخلات الفعلية مع المخططة	المفهوم		
المنظور الاستراتيجي للجودة في الجامعة / تضمين الجودة في الرؤيا، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية للجامعة أو الكليات أو الأقسام.	المبادئ	الرؤيا الإستراتيجية	الصياغة والإعداد الاستراتيجي
إستراتيجية الجودة.	النظام/المدخلات	رسالة الجامعة	
		أهداف الجامعة	
		الإستراتيجية التنافسية	
		رسالة الكلية	
		أهداف الكلية	
		إستراتيجية الكلية	
		رسالة القسم	
		أهداف القسم	
		إستراتيجية القسم	
تصميم نظام الجودة	النظام	الهيكل	التنفيذ الاستراتيجي
خطط للتحسين / إعادة تصميم جوانب من نظام الجامعة، الكلية، القسم لغرض التحسين وزيادة القيمة.	النظام/المخرجات		
تمكين العاملين / التخطيط لثقافة الجودة وإشاعتها أدوات الجودة / نشأت الثقافة حول أدوات الجودة.	المبادئ	ثقافة المنظمة	
الخطط التشغيلية لنظام الجودة.	النظام	سياسات برامج موازنات إجراءات	
المقارنة المرجعية.	المبادئ	معايير الأداء الجامعي	الرقابة الإستراتيجية
أدوات الجودة / استخدام أدوات التحليل والتشخيص			
القياس والتحليل والتحسين.	النظام / العمليات	قياس الأداء الجامعي مقارنة الأداء مع	

طبيعة الحاجة المقابلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة		عملية الإدارة الإستراتيجية	
الإيضاحات	الوجه المقابل للحاجة في إدارة الجودة الشاملة	الأبعاد في كل مرحلة	المراحل
		المعايير	
التحسين المستمر	المبادئ	قرارات لإجراء	
خطط التحسين	النظام	التصحيح	

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة ظهر لنا النتائج التالية:

أولاً: أن ما تعانيه بعض الجامعات من مشكلات في حصولها على التمويل أو الكادر التدريسي، والفني، وحتى الموظفين، بالكم والنوع والتوقيت المناسب هو أحد المشكلات التي تعاني منها الجامعات بسبب تغيرات البيئة الخارجية للجامعات وهذا يتطلب منها التكيف مع هذه التغيرات كي تستطيع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً- أن ما تعانيه بعض الجامعات من مشكلات فيما يتعلق بالمدخلات من الطلبة، إنما هي مشكلات تتعلق في جانب منها بكيفية التعامل مع البيئة الخارجية وتحقيق التكيف معها.

التوصيات:

من خلال النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بحل مشكلة كيفية التعامل مع البيئة الخارجية وتحقيق التكيف معها من خلال ربط تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بإستراتيجية الجامعة وإستراتيجية التعليم العالي، وهذا لن يتحقق إلى بتوفير قيادة إستراتيجية في الجامعة تتعاون مع القيادة الإستراتيجية في التعليم العالي، والقيادة الإستراتيجية في وزارة التربية.

وهذا يعني وضع إستراتيجية تعليمية واحدة تتناسب مع الأهداف المراد الوصول بها بهذا القطاع بحيث يكون حمل تطبيقها على وزارة التعليم العلي ووزارة التربية والجامعات، وهذا ما يحقق التكامل وبالتالي سيقود إلى التوظيف الأمثل في الموارد.

المراجع:

1. حمود، خضير كاظم، 2000م، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الأردن.
2. حمود، خضير كاظم، 2002م، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، الأردن.
3. أبو دولة، جمال والنيادي، حمد علي، 2000م، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
4. أبو الرب، عماد وآخرون، 2010م، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي - بحوث ودراسات، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن.
5. السعودي، موسى أحمد، 2008م، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
6. العجلوني، إبراهيم طه، 2007م، إدارة الجودة في الإسلام، بحوث المؤتمر الثالث، الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، جامعة القدس، المجلد الثاني.
7. العكيدي، إبراهيم، 2003م، مؤشرات أو أسس ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في مجموعة من الجامعات الأردنية الخاصة والعامه، وقائع مؤتمر ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
8. عقيلي، عمر وصفي، 2000م، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر، دار وائل، عمان، الأردن.
9. القحطاني، سالم والمذهبي، معدي بن محمد، 2004م، توافق مخرجات بكالوريوس الإدارة العامة مع احتياجات سوق العمل في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
10. مارش، جون، 1996م، إدارة الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مراجعة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية بميك، جيزة، ج. م. ع.
11. مصطفى، أحمد سيد، 2004م، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 25، العدد 97، اتحاد غرفة التجارة والصناعة، الإمارات العربية المتحدة.
12. مصطفى، نبال فريد، مقدمة في الأعمال، مطابع الشعاع، الاسكندرية، ج. م. ع.
13. الوادي، محمود وعزام، زكريا، 2005م، مدى كفاءة أداء خريجي بكالوريوس تخصص العلوم المالية والمصرفية في السوق المصرفي الأردني، مجلة الرابطة، المجلد الخامس، العدد الثاني.
14. ويليامز، ريشارد، 2001م، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، سلسلة العمل بذكاء، مكتبة جرير.