



**دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي  
الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية  
( دراسة تطبيقية )**

\*د. علي فلاح الزعبي

\*جامعة الزرقاء

## ملخص البحث:

هدف البحث إلى تناول واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والناجح ومن ثم التعرف على المخاطر التي تواجهها إدارة الجامعة نتيجة زيادة الخطر بأنواعه المختلفة و إلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة بمستلزماتها ومبادئها : دعم إدارة الجامعة ومشاركة كافة العاملين في المنظمة والتحسين والتطوير المستمرين والبرامج التحفيزية والتركيز على الطالب والتعليم والتدريب وتقليل المخاطر في أنشطة المنظمة . ولقد تمحورت مشكلة البحث حول أن هناك قصور واضح في الاهتمام من قبل قطاع التعليم العالي الأردني بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ومستلزماتها من اجل تقليل المخاطر في الجامعات الأردنية . وتألّف مجتمع البحث من عشر جامعات حكومية وخاصة ممثلة لقطاع التعليم العالي وهي جامعة اليرموك ومؤتة والحسين بن طلال والبيت الهاشمية والزرقاء وجدارا وعجلون وجرش وفيلادلفيا. أما عينة الدراسة فتألّفت من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والوحدات ومن يمتلكون معلومات عن مهام الجامعة وإجراءاتها العلمية وبمارسون مهام ذات علاقة بالعمل الأكاديمي والإداري ووزعت (100) مائة الاستبيان على عينة الدراسة، فضلا عن المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للإدارات ومواقع الجامعة فكانت الاستبيانات المستردة (90) استبانة وبنسبة 90% وهي كافية لأغراض التحليل والدراسة . كما اعتمد أسلوب ليكرت الحماسي لتحليل الاستبيان .

لقد برزت أهمية البحث من خلال التحديات التي يواجهها قطاع التعليم العالي الأردني في الوقت الحاضر في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وبشكل خاص العلمية والتكنولوجية والمتمثلة بضرورة مواجهة مخاطر المنافسة القادمة من الجامعات المماثلة العربية والأجنبية والتي يتطلب أيلها الاهتمام الكافي حيث تعد إدارة الجودة الشاملة وفي ظل الأزمة الاقتصادية العالمية من المداخل العلمية الحديثة التي تمارسها المنظمات الخدمية لتقديم مخرجات الجودة المناسبة المطلوبة وفقا لحاجات ورغبات الزبائن وكما استطاعت المنظمة الساعية إلى الاستمرار والنمو في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية و في ظل المنافسة المتزايدة من تلبية وتوفير مستلزمات إدارة الجودة الشاملة المناسبة كلما أدى ذلك إلى مواجهة المخاطر التي قد تواجهها بالأسلوب الذي يمكنها من معالجتها وإيجاد السبل الكفيلة لتفاديها مستقبلاً عند تكرارها خاصة وان الظروف الاقتصادية التي مر بها الأردن تتطلب المزيد من التحسين والانتباه إلى مصادر المخاطر وإدارتها بالأسلوب العلمي المناسب لتجاوزها دون أضرار ناهيك عن الخسائر المادية والمعنوية التي قد تتعرض لها الجامعات جراء هذه المخاطر.وقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات وتوصيات مناسبة .

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة إدارة المخاطر قطاع التعليم العالي الأردن الجامعات الأزمة الاقتصادية العالمية.

***The Role of total quality management to reduce risks in the higher education sector in Jordan under the global economic crisis***  
***(Case Study)***

**ABSTRAC**

The study aimed to address the reality of total quality management in higher education sector of Jordan in light of the global economic crisis and the availability of supplies the proper application and successful and then identify the risks faced by the university administration as a result of increased risk in its different forms and to analyze the relationship between total quality management representative Bmstelzmadtha and principles: support the university administration and the participation of all employees in the organization and ongoing improvement and development and incentive programs and focus on student education and training and reduce risks in the activities of the organization. We have focused on the research problem that there is a distinct lack of interest from the higher education sector Jordanian total quality management and applications, and accessories in order to reduce the risks in the Jordanian universities. Research community and consisted of ten public and private universities representative of the higher education sector and the University of Yarmouk and Muta-Hussein Bin Talal and the House and the Hashemite blue wall, Ajloun, Jerash, and Philadelphia. The study sample was composed of deans and heads of departments, units and who have the information on the functions of the university and the procedures of scientific and exercise the functions of work-related academic, administrative and distributed (100) one hundred questionnaire on a sample of the study, as well as personal interviews and field visits to departments and locations of the university were questionnaires recovered (90) questionnaire and by 90%, which is sufficient for the purposes of analysis and study. It also adopted a method of Likert five-year analysis of the questionnaire. Has emerged as the importance of the study through the challenges

faced by the higher education sector of Jordan at the present time in light of the global economic crisis and in particular the scientific, technological and of the need to confront the dangers of competition coming from the universities of similar Arab and foreign, which requires Oallagha adequate attention, where is the total quality management in light of the crisis global economic approaches of modern scientific practiced by the organizations service to provide outputs of the appropriate quality required and according to the needs and desires of customers, and the more able the organization seeking to continue and grow in the light of the global economic crisis and in light of increasing competition to meet and providing the requirements of total quality management appropriate whenever the led to the face risks that may be confronted with the manner in which they can be addressed and to find ways to avoid them Mstqublla when repeated, especially as economic conditions experienced by Jordan that require further improvement and attention to the sources of risk and management of the scientific method appropriate to overcome them without damage to mention the material and moral damage which may be exposed to universities by these risks. The study found a number of conclusions and appropriate recommendations.

**Key words:** total quality management, risk management, the higher education sector, Jordan, universities, global economic crisis.

## مقدمة :

شهدت العقود الأخيرة العديد من المتغيرات وثورة في مجال الاتصالات والمعلومات وفي ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ظهرت التحديات والمشكلات. وفي ظل مفهوم العولمة أصبح العالم اليوم ما يعرف بالقرية الصغيرة، إذ من خلال شبكة الانترنت أصبح بمقدور الفرد معرفة ما يدور في العالم على مدار الساعة وهو في غرفته أو مكتبه، فالعولمة كسرت الحواجز المركبة بين دول العالم وأصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام جميع المنتجين، هذه الأوضاع أفرزت منافسة شديدة وأصبحت ظاهرة العرض أكبر من الطلب في العديد من الأسواق، وفي ظل هذه الظروف أصبحت المخاطر التي تواجهها المنظمات أكبر من ذي قبل مما يتطلب مواجهتها وأدارتها، و في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وبموجب ذلك اتجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي تعدها الكثير من المنظمات وسيلة ناجحة من أجل إحداث تطورات جذرية في فلسفة إدارة الجودة ومشاركة كافة الأطراف داخل المنظمة لمواجهة المخاطر والتهديدات التي تلم بالبيئة التعليمية واستخدامها كوسيلة فاعلة في اجتياز المخاطر البيئية باتجاه رضا الطالب وتلبية رغباته، إذ إن خسارة أي طالب يعني بحد ذاته مزيداً من المخاطر والتهديدات وبالتالي تعرض بقاء الجامعة للخطر والزوال.

أما الجودة من وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة فإنها تعني تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالصورة التي تتفق وتوقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعة مسبقاً لإنتاج وتقديم الخدمة وإيجاد صفة التمييز فيها وفي ضوء ما تقدم تعني الجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه.
- تقديم المنظمة أفضل ما لديها لعملائها من أجل كسب رضاهم.
- الاهتمام بكافة الجوانب وبالتفاصيل على حد السواء بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة والتخمين.
- الجودة ليست إرضاء الطالب فحسب بل إدخال السعادة إلى نفسه.

لقد أدت الأزمة الاقتصادية التي اجتاحت العالم وضربت اقتصاديات الدول المتقدمة ولاسيما الاقتصاد الأمريكي إلى انتشار البطالة على نطاق واسع وبلغت البطالة معدلات بدأت تثير القلق لدى صانعي القرار في الدول الصناعية. وعلى الرغم من أن الأزمة الاقتصادية الحالية ليست السبب الوحيد في انتشار البطالة لان انتقال ثقل عمل الجامعات من الدول الغربية إلى الدول النامية بحثاً عن المدخلات الرخيصة ابتداءً من قوى العمل وانتهاءً بالبنية التحتية للحفاظ على قدرات هذه الجامعات التنافسية كان له دور في نشوء البطالة وارتفاع معدلاتها نسبياً مقارنة بالوضع الذي سبق نقل هذه الجامعات نشاطها إلى خارج الأردن إلا إن الأزمة الاقتصادية الحالية وما ترتب عليها من خسائر وتقليص عدد التخصصات ساهمت هي الأخرى في ارتفاع معدلات البطالة.

## الإطار العام للبحث (المنهجية العلمية)

## مشكلة البحث:

حققت إدارة الجودة الشاملة وعلى مدار العقدين الماضيين نجاحات ملفته للنظر في العديد من المنظمات اليابانية والأمريكية والأوروبية معا ورغم أهميتها لهذه الدول والإنجازات التي حققتها في مختلف المجالات الصناعية والخدمية على حد سواء إلا أننا لم نجد لها مكانا متميزا في قطاع التعليم العالي الأردني إذ تهم العديد من الجامعات بالايزو والحصول على شهادته دون اكتراث بإدارة الجودة الشاملة التي اشتقت منه فلسفة المواصفة الدولية الايزو مما دفع الباحثين إلى تناول هذا الموضوع المهم من خلال دراسته وعلاقته بإدارة المخاطر كوسيلة ناجحة لضمان استمرار المنظمة. وفي ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ظهرت المشاكل.

## أسئلة البحث :

- وانسجاما مع ما تقدم فان مشكلة البحث تبرز من خلال التساؤلات التالية :
- ما مدى اهتمام قطاع التعليم العالي الأردني بإدارة الجودة الشاملة ؟
- ما مستلزمات إدارة الجودة الشاملة الأكثر اهتماما في قطاع التعليم العالي الأردني؟
- ما مدى توفر إدارة للمخاطر التي تواجهها إدارة قطاع التعليم العالي الأردني ؟
- ما العلاقة بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر ؟

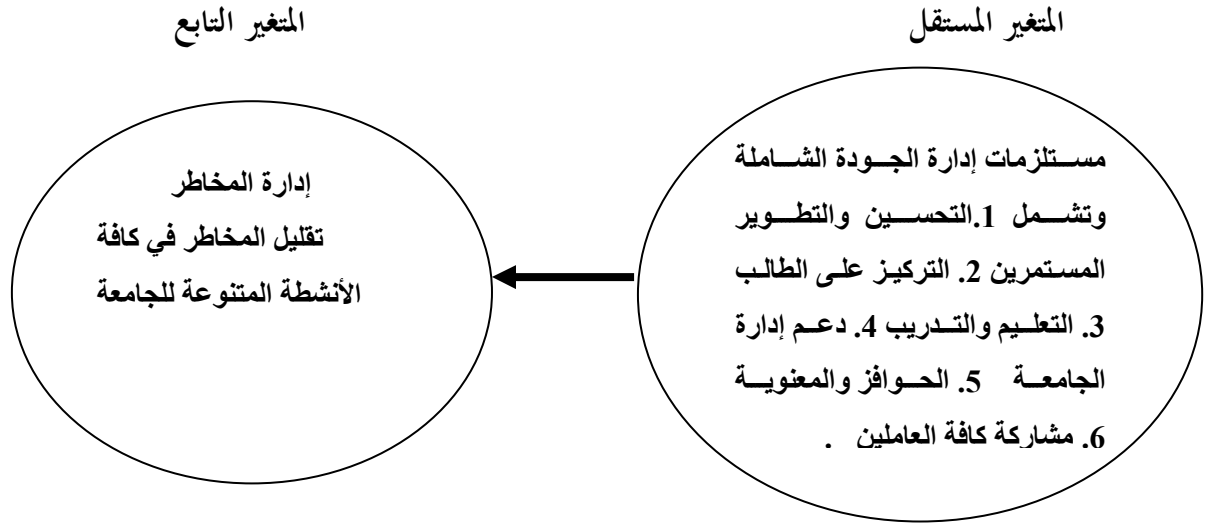
## أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة من خلال التحديات التي تواجهها قطاع التعليم العالي الأردني في الوقت الحاضر في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وبشكل خاص العلمية. والمتثلة بضرورة مواجهة مخاطر المنافسة القادمة من الجامعات المماثلة والتي يتطلب أياها الاهتمام الكافي والتغلب عليها من خلال تقليل مخاطر الخسائر وتقديم خدمات ذات جودة عالية وملبية لرغبات الزبائن وحاجاتهم المتجددة من خلال التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة.

## أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى تناول واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والناجح ومن ثم التعرف على المخاطر التي تواجهها إدارة الجامعة نتيجة زيادة الخطر بأنواعه المختلفة وتناول العلاقة بينهما بالدراسة والتحليل باستخدام علاقات الارتباط والتأثير باتجاه إرساء القواعد والأسس العلمية للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات قيد الدراسة. بما يمكن مواجهة المخاطر التي تواجهها نتيجة زيادة مواطن الخطر نظرا لاشتداد المنافسة والتغييرات البيئية المتزايدة في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية.

نموذج ومتغيرات البحث تستوجب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم نموذج الدراسة والشكل التالي يبين ذلك .



### فرضيات البحث

واعتماداً على نموذج الدراسة اعتمدت الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:  
الفرضية الرئيسية. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني. وقد انبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم إدارة الجامعة وتقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني.
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة كافة العاملين وتقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني.
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التحسين والتطوير المستمرين وتقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني.
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التركيز على الطالب وتقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني.
- التسويقية قطاع التعليم العالي الأردني.

- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب والتعليم وتقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني.
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الحوافز والمعنوية وتقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني.

### إجراءات البحث

- تألف مجتمع البحث من عشر جامعات حكومية وخاصة ممثلة لقطاع التعليم العالي وهي جامعة اليرموك ومؤتة والحسين بن طلال والبيت الهاشمية والزرقاء وجدارا وعجلون وجرش وفيلادلفيا.
- أما عينة الدراسة فتألفت من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والوحدات ومن يمتلكون معلومات عن مهام الجامعة وإجراءاتها العلمية ويمارسون مهام ذات علاقة بالعمل الأكاديمي والإداري

- وفي محور أساليب جمع البيانات والمعلومات. اعتمد الباحث في أنجاز الجانب النظري من الدراسة على الأسلوب الوصفي باستخدام المراجع العلمية والدوريات وأدبيات إدارة الجودة والمخاطر فضلا عن شبكة الانترنت ومحتوياتها الحديثة.

- أما الجانب الميداني من الدراسة فقد اعتمد بشكل رئيسي على الاستبيان التي جاءت متوافقة ومستمدة من الجانب النظري من الدراسة. بما يمكن من تأشير وتحديد مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني إذ وزعت (100) مائة الاستبيان على عينة الدراسة، فضلا عن المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للإدارات ومواقع الجامعة فكانت الاستبيانات المستردة (90) استبانته ونسبة 90% وهي كافية لأغراض التحليل والدراسة. كما اعتمد أسلوب ليكرت الخماسي لتحليل الاستبيان وباستخدام معامل الانحدار البسيط للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة إلى جانب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

### الإطار النظري للدراسة

#### أولا : إدارة المخاطر

#### مفهوم المخاطر

يعد التحديد الواضح لمفهوم الخطر أمراً بالغ الأهمية لأنه يمثل الأساس الموضوعي لاستيعاب دورها ومهامها، ويعتبر الخطر من المصطلحات التي ترد دائما في أدبيات إدارة الأعمال فهناك أخطار بشرية في مجال إدارة الموارد البشرية وأخطار صناعية في مجال إدارة الإنتاج والعمليات ومخاطر تسويقية في مجال إدارة التسويق ومخاطر مالية في مجال إدارة الموارد المالية وفي الحياة العملية فان مصطلح الخطر يتكرر استخدامه بشكل كبير لان أي خطوة أو إجراء تقوم به منظمات الأعمال ترافقه درجة معينة من الخطر أو حالة عدم التأكد، ولغرض إعطاء صورة عن هذا المفهوم تم محاكاة من سبقنا من الكتاب والباحثين في الاجتهاد كمحاولة تستهدف التأصيل أو شيئا منه.

وعرف على انه حادث يؤدي إلى خسارة وعرف بأنه التباين غير المستحب عن المتوقع. كما يمثل الخطر بأنه الاختلاف والتباين بين النتائج التي قد تحدث خلال فترة زمنية معينة في موقف معين ونذهب إلى ابعده من ذلك ويعرفه على انه أي نتيجة غير مرغوبة أو غير متوقعة لقرار معين. في هذا السياق سوف يحاول الباحث اعتماد مفهوم للخطر يتسق مع أهداف البحث هو "أي فعالية أو نشاط لا يضيف قيمة للخدمة أو الطالب "أي نشاط غير مرغوب في العملية الأكاديمية يؤدي إلى الخطر في موارد الجامعة المختلفة كالإهمال وسوء الإدارة وسوء الاستخدام والوقت الضائع.



## طبيعة ومفهوم إدارة المخاطر

تاريخياً وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية نشأ تيار لمواجهة المخاطر وأدارتها وأول مقالة نشرت بهذا الصدد كانت في مجلة Harvard Business Review تحت عنوان إدارة الخطر: وجه جديد للسيطرة على الكلفة.

وهذا يعتبر استجابة لمنع الخسائر التي تواجه المنظمات، وفي هذا السياق حاول المختصين في إدارة الجامعات تطوير إستراتيجية لمواجهة المخاطر الناجمة عن نشاطات الجامعة والمتمثلة بالخسائر لمختلف أنواعها، وبناء على ذلك فإن إدارة الخطر في إطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة، ولا يمكن لهذه الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية إلا بتطوير ثقافة المنظمة تجاه المخاطر، وتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل الكفيلة لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي، ويستلزم ذلك توفر مهارات جديدة ونظم معلومات دقيقة قادرة على التنسيق بين الأطراف المتعددة داخل الجامعة. (محمود الوادي وعلي الزعبي 2011)

إن مصطلح إدارة المخاطر يضم شقين الأول الإدارة والثاني الخطر، فالإدارة وفق المفهوم الشائع هو التخطيط والتنظيم والرقابة على أعمال الجامعة أما الخطر فهو التباين في ما هو متوقع (بسمه محمد علي 2004 ص14). إن مصطلح إدارة المخاطر يشبه إلى حد ما مصطلح إدارة الجودة والتي يقصد بها السيطرة على الجودة من خلال التنظيم والتخطيط والرقابة على حركة سيرها أثناء العملية الأكاديمية وبذلك فإن مصطلح إدارة الخطر يمكن تعريفها على أنها تلك النشاطات والسياسات المتعلقة بالوصول إلى وسائل محددة في التحكم في الخطر أو الخطر والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك وما ينتج من تلك النشاطات من تخفيض لدرجة الخطر على أن يرافق ذلك انخفاض في الكلفة اللازمة لتنفيذ مثل هذه السياسات والنشاطات (محمود الوادي وعلي الزعبي 2011 ص14). أما (Crockford)، (2002:164) فقد عرفها على أنها تلك الأنشطة المؤداة إلى منع حدوث الخسارة بينما يشير (Bothrogd & Emmet)، (2006:17) إلى إدارة الخطر على أنها عملية تركيبية تهدف إلى مساعدة العاملين على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح من أجل تحديد وتصنيف المخاطر ثم إدارتها والسيطرة عليها.

## مراحل إدارة المخاطر

تتطلب إدارة المخاطر وجود إدارة فعالة لوضع إستراتيجية يوضح من خلالها تحديد وتشخيص الأخطار التي تتعرض لها المنظمة ثم تقييم حجم الخسائر المحتملة لكل خطر من هذه الأخطار ومن ثم تحديد الطريقة المناسبة لمواجهة كل منها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى، وفي هذا السياق حدد (الهاشمي 2004 ص43) مراحل إدارة الخطر كما يلي:

- مرحلة تحديد الأهداف.

- مرحلة التحديد والاكتشاف.

- مرحلة تقييم الإخطار.

- مرحلة اختيار إستراتيجية لمواجهة الخطر.
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة الرقابة.

ما يخص المراحل (3-1) فهي تعتبر بمثابة التمهيد الأولي لمرحلة اختيار الإستراتيجية الملائمة لمواجهة الخطر فعلى مستوى الخطر الذي تواجهه المنظمات الخدمية كخطر دائم يلزم نشاطات وفعاليات الجامعة فان الأمر يحتاج إلى اختيار إستراتيجية ملائمة تستطيع من خلالها تحديد مكامن الخطر وسبل معالجته واحد المناهج والأساليب الحديثة المعتمدة لمواجهة ذلك هو اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة. أما المرحلة الخامسة فإنها تهتم بتنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها من قبل المنظمة من خلال إشراك كافة العاملين بتنفيذها. في المرحلة الأخيرة يتم إجراء المتابعة والمراقبة للملاحظة التغييرات التي تتطلب مراجعة وتنقيح السياسات التي تتعامل مع الخطر أو الخطر ونتائج هذه السياسات. إن برنامج إدارة الجودة الشاملة شأنه شأن أي برنامج يقرر معطيات ونتائج من الضروري متابعتها وتحليلها لغرض الاستفادة من هذه النتائج كتغذية عكسية، وفي هذا السياق لابد من وجود نظام معلومات مصمم بشكل يحقق عدة أهداف أولها معالجة جوانب القصور المحتملة في مراحل التنفيذ وفي الوقت نفسه تعد هذه المعلومات المادة الأساسية للقرارات المتخذة من قبل الإدارة والتي من خلالها سيتمكن المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة من الوقوف على نتائج التنفيذ التي تم تحقيقها (محمود الوادي وعلي الزعبي 2011 ص22) وتحدد الإشارة إلى أن وظيفة الرقابة تتطلب وضع معايير رقابية يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وتصحيح الانحرافات.

### أنواع المخاطر

حاول العديد من الباحثين تصنيف المخاطر وتحديد أنواعها فقد أشار (Creen، etal، 2007، 33) إلى نوعين من المخاطر الأول يتعلق بخطر الإنتاج العلمي والإفراد أما الثاني فيتعلق بخطر البيئة أما (Meber & Gedges، 2003 375) فقد حدد المخاطر بالأنواع التالية:

- الأخطار الديناميكية وتقسم إلى أخطاء إدارية، السوق، المالية.

- مخاطر الإنتاج العلمي وتقسم إلى مخاطر سياسية ومخاطر الإبداع.

- المخاطر الصرفة وتقسم إلى تدمير الممتلكات والإفراد.

أما (Crock ford، 2000، 13) فقد قسمها إلى مخاطر الحريق والظوارئ، مخاطر الحوادث الشخصية، المخاطر الاجتماعية والسياسية، المخاطر التقنية، مخاطر السوق مخاطر العمل ومخاطر المسؤولية. يلاحظ من العرض السابق بان هناك اتفاقا مبدئيا حول مخاطر الإنتاج العلمي والصناعي والتقني وما يترتب عليه من نتائج سلبية تؤثر على المنظمة وهذا ما يدفع باتجاه البحث عن برامج فعالة لمواجهة الآثار الناجمة عن المخاطر وبشكل خاص المخاطر الناشئة عن الخسائر كسوء الإهمال و سوء الاستخدام والوقت الضائع.

## ثانيا : إدارة الجودة الشاملة

## مفهوم وأهمية الجودة الشاملة

استخدمت كلمة الجودة في صور مختلفة من اجل التعبير عن وجهات نظر وأراء متباينة، إذ لا يوجد تعريف واضح ومحدد لها، فمثلا تعبر كلمة الجودة للطالب عن قيمة الخدمة أو إيفاءها لمتطلباتها أو حتى سعرها، ومن وجهة نظر المنتج فإنها تعني المطابقة بين المنتج والمواصفات المحددة مسبقا (بوفان 2007 ص23). أما الجودة من وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة فإنها تعني تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالصورة التي تتفق وتوقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعة مسبقا لإنتاج وتقديم الخدمة وإيجاد صفة التمييز فيها وفي ضوء ما تقدم تعني الجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة مايلي: (محمود الوادي وعلي الزعبي 2011)

- معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه.
- تقديم الجامعة أفضل مآلديها لعملائها من اجل كسب رضاهم.
- الاهتمام بكافة الجوانب وبالتفاصيل على حد السواء بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة والتخمين.
- الجودة ليست إرضاء الطالب فحسب بل إدخال السعادة إلى نفسه.
- للجودة علاقة بتوقعات الطالب من حيث) الدقة، الإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم المخرجات في الوقت المناسب للطالب بكلفة مناسبة للحصول عليها.
- الجودة تعني مؤشرا لكل من( الخلو من العيوب، تصميم متميز رقابة فعالة شاملة وضوح العم، تكلفة منخفضة استثمار أفضل للوقت استخدام فعال للموارد سرعة في الأداء أدنى حد الهدر).
- تبين الجودة المنخفضة مدى استجابة المنظمة لرغبات الطالب.
- عندما يتحقق رضا وسعادة الطالب من خلال جودة الخدمة المقدمة، فهذا يعني إن إدارة الجودة الشاملة قد حققت أهدافها.

ويمكن استخدام مصطلح الجودة للإدلاء على معان مختلفة كجودة الحياة وجودة الهواء وجودة الشخصية فقد أوضح (Seminer)، (2007:70) بان الجودة هي المواصفات الشمولية لكيان ما، كأن يكون منتج، فرد، منظمة، والتي تتصل بقدراتها على إشباع الحاجات القائمة أو المفترضة. أما فيما يخص إدارة الجودة الشاملة، فقد تناو لها العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص كل بموجب وجهة نظره على سبيل المثال لا الحصر فقط أوضح (Hizer & Renelit)، 2006، (81) بان إدارة الجودة الشاملة هي دلالة للتركيز على مستوى الجامعة ككل بدءا بالمشهد وانتهاء بالمستهلك وتمثل إدارة الجودة الشاملة بالتزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه الخدمات ذات الأهمية للمستهلك. أما (Ferganbaum)، 2007، (7) فقد عرفها بأنها توليفة من خصائص المنتج أو الخدمة المتعلقة بالتسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي يمكن من خلالها إشباع حاجات ورغبات المستهلك.

في حين يشير (Noori & Radfrd)، 2005، (638) إليها باعتبارها فلسفة تركز على أربعة مبادئ أساسية ممثلة بـ:

- التركيز المكثف على رضا الطالب.
- وضع مقاييس دقيقة للنشاطات.
- تحسينات مستمرة على المنتجات والعمليات.
- قوة تأثير وسيطرة على الأفراد.

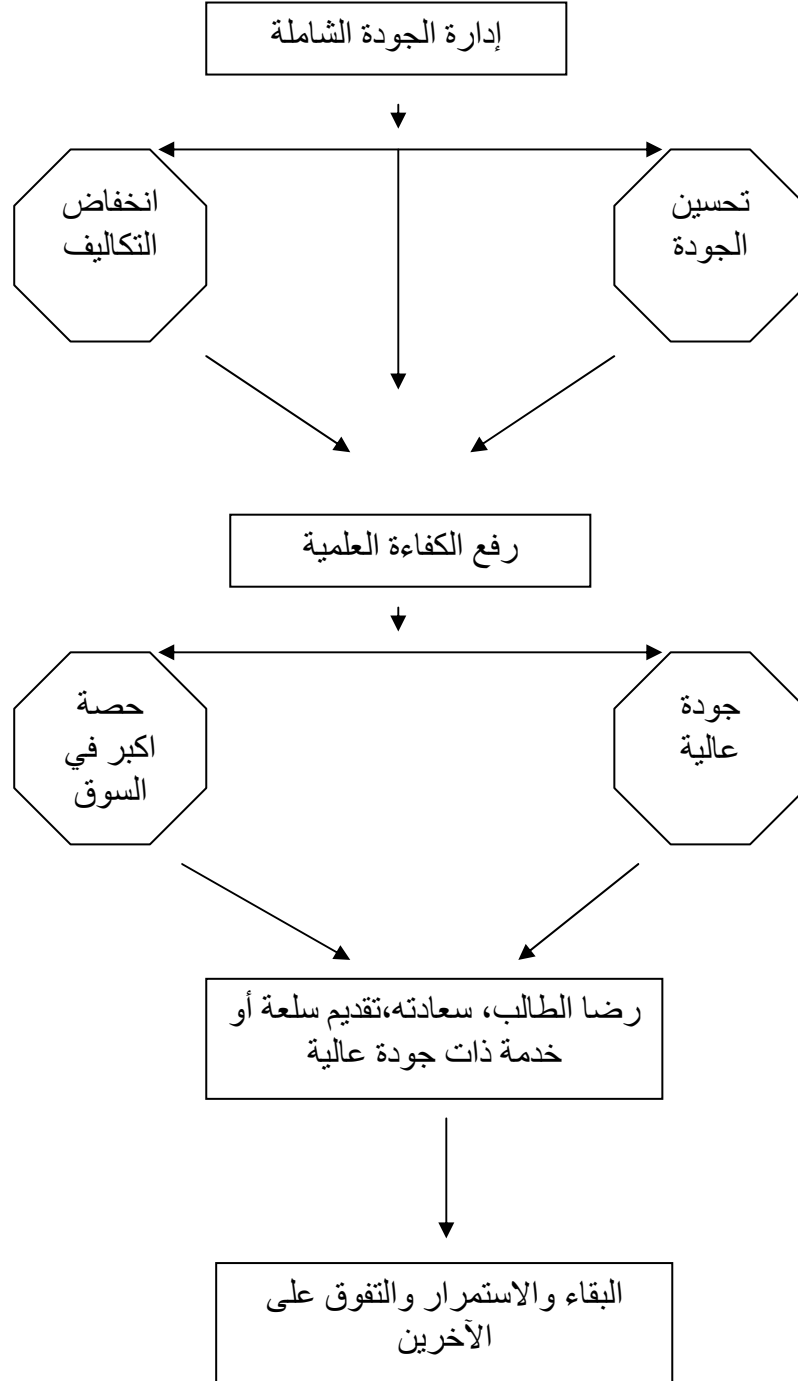
وفي نفس الوقت يؤكد (Helga)، 2007، (19) بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة المستمدة من رضا الطالب. أما (Spentey)، 2005، (3) فقد مثلها بالفلسفة التي تناضل بهدف الاستخدام الأفضل لجميع الموارد والفرص والتحسين لجميع ممتلكات المنظمة. في حين مثلها (بنديجي 2009 ص 133) بمجموعة الأعمال والنشاطات التي يلزم بها جميع المدراء والأفراد في المنظمة بهدف تلبية رغبات الطالب. وأخيرا فقد أوضح (عقيلي 2001 ص 31) بان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ صورة منهج أو نظام إداري شامل مبني على أساس إحداث تغييرات جذرية داخل المنظمة للفكر والسلوك والقيم والمعتقدات والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل والأداء وكل شي فيها بهدف تطوير وتحسين مكونات المنظمة كافة بهدف الوصول إلى أعلى جودة لمخرجاتها من خدمات وبأقل كلفة وبالتالي تحقيق أعلى درجات الرضا للزبائن، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه انسجاما مع إستراتيجية تدرك أن رضا الطالب وهدف المنظمة هما واحد آذ إن بقاء ونجاح واستمرار المنظمة يعتمد على هذا الرضا من خلال أداء العمل الصحيح بدون أخطاء من الوهلة الأولى، اعتمادا على مبادئ عديدة منها ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق وتحفيز الطاقات والقدرات واستثمارها على أفضل وجه والتحسين والتطوير المستمرين وبالتالي تحقيق الفوائد للجميع (المنظمة، العاملين، المجتمع).

#### أهداف الجودة الشاملة

اتساقا مع ما تقدم فان إدارة الجودة الشاملة تعد منهجا إداريا شاملا لخدمة الطالب من خلال استثمار قدرات وإمكانات الجامعة الداخلية، إذ أنها ليست إدارة متخصصة لتحقيق الجودة بل هي عملية شاملة لكافة الأقسام والأنشطة والوظائف وعلى شكل حلقات مترابطة ومتكاملة بحيث أن الخلل في أي منها يعد تقصيرا في تحقيق الجودة الكلية المرغوبة في الخدمة. ويوضح الشكل التالي إدارة الجودة الشاملة وأهدافها الرئيسية.

## الشكل رقم (1)

أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر : ( عمر عقيلي 2002 )

## تطور إدارة الجودة الشاملة

يشير البعض من الكتاب والباحثين إلى أن الجودة نمت وترعرعت وتطورت في أحضان الصناعة اليابانية وبالتحديد في بداية العقد الخماسيني من القرن الماضي (أبان احتلالها من قبل الولايات المتحدة الأمريكية

وتحويل صناعتها الحربية من قبل دولة الاحتلال إلى الصناعة المدنية (إدراكا من اليابانيين بان التفوق في جودة منتجاتهم يعد نصرا اقتصاديا على الصناعة الأوروبية والأمريكية رداً على هيمنتها العسكرية بعد كارثة هيروشيما وناكازاكي، وهكذا بدأت تخسر الجامعات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصتها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح الجامعات اليابانية التي ركزت اهتمامها الأول والأخير على موضوع الجودة كإطلاقاً حقيقية للأسواق العالمية واستجابة لرغبات زبائنها. وفي الوقت الذي كانت الجامعات الأمريكية والأوروبية تولي اهتمامها إلى مسألة العلاقة بين الإنتاجية العلمية -الكلفة وكما أشار إلى ذلك العالم الأمريكي (Skinner) ،2006، (519) في دراسته التصنيع الحلقة المفقودة. منطلقين من فكرة مفادها أن السعر هو الهاجس الأول للزبون، حيث ساد هذا الاعتقاد حتى بداية عقد السبعينات حيث تنبعت هذه الجامعات إلى الخطر المحدق بما حفرها ذلك إلى إبدال إستراتيجيتها القديمة (الكلفة -الإنتاجية العلمية) إلى إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتوقف زحف المنافسة اليابانية لمنتجاتها وخاصة في مجال الخدمات العلمية والتقنية وصناعة السيارات والالكترونيات بعد أن كان قياس مستوى جودة الخدمة والصناعة اليابانية بالمليون وكان هذا المقياس في الجامعات الأمريكية بالمائة. وهذا مؤشر عملي على تفوق جودة الخدمات والصناعة اليابانية ولعل إدارة الجودة الشاملة كانت هي الإدارة التي مكنت الجامعات اليابانية بلوغ هذا المستوى من الجودة العالمية. (محمود الوادي وعلي الزعبي 2011)

ومن نافلة القول بأنه كان للعديد من الكتاب والباحثين الأوائل إسهاماتهم واسعة في ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطويرها قدموا نماذج على وفق وجهة نظر كل منهم كان حصيلة الخبرة في مجال تطبيق الجودة وبالتالي بناء وبروز مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن ابرز العلماء (Deming) (Grosby) (Juran) والى جانب هولا العلماء البارزين برزت مجموعة من المتخصصين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عملية تطوير مفاهيم وأفكار إدارة الجودة الشاملة منهم (Ishikawa) (Taguchi) (Feigenbaum) (Conway) ويمكن توضيح أهم الاتجاهات في إدارة الجودة الشاملة لأبرز هولا العلماء في الجدول (1) (العاني وآخرون 2003 ص23)

## الجدول ( 1 ) أهم الاتجاهات في الإدارة الجودة الشاملة لكل من (Juran) (Grosby) (Deming)

رواد إدارة الجودة	تعريف الجودة	الفلسفة العامة	الطريقة	ما اشتهر به	أهم نقاط الاتفاق بين الثلاثة الكبار
ديمغ Deming	احتياجات العميل ومتطلباته ايا كانت.	إن الإنتاجية تتحسن كلما زاد معدل التغيير والتجديد	استخدام التقنيات الإحصائية لضبط العمليات Statistical process Control استخدام بحوث العملاء Customer Research	الأربعة عشر نقطة حاكمة للجودة . النظرة للمنظمة كمنظومة متكاملة. سلسلة ديمغ للعمليات . الرقابة الإحصائية	إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا أولاً . تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة يحتاج إلى جهود جميع العاملين ويشمل جميع الأنشطة ويجب أن يتم بأسلوب مفتوح يتسم بتشجيع المشاركة.
جوران Juran	الصلاحية للاستخدام والتوافق مع المواصفات	الإدارة في سبيل تحقيق الجودة تعتمد على إدارة القوى البشرية والنظم.	تحقيق الكفاءة يتم بأنجاز مشروع تلو المشروع. التدريب المكثف دوائر ومجموعات الجودة. المراقبة الإحصائية للعمليات (SPC)	الأربعة عشر خطوة لتحقيق الجودة . نظرية الأبعاد الثلاثية في تطوير الجودة وتحقيقها .	تقدم المنشأة لأ يتم بمعزل عن مشاركة المورد وتقدمهم ( المورد شريك في إحداث هذا التقدم ).
كروسي Crosby	التوافق مع متطلبات العملاء. عدم حدوث أخطاء . المنع وليس الإصلاح . حساب تكاليف عدم التوافق مع متطلبات العملاء.	المنع وليس متابعة الأخطاء. العمل يتم على أكمل صورة من أول مرة وفي كل مرة وفي الوقت المطلوب	مجموعات تطوير الجودة	الأربعة عشر خطوة لتحقيق الجودة . تعريف تكلفة الجودة بأنها تكلفة عدم التوافق . تكلفة إحداث التوافق . أسلوب انعدام الأخطاء ZD. المنع Prevention . نموذج العملية العملية Process Model.	

وهكذا تطورت واتسعت إدارة الجودة الشاملة لتصبح مدخلا علميا يهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في ثقافة الجامعة وتغييرها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث القادر على تحقيق مستوى عالي للجودة ومن ثم تحقيق النجاح اعتمادا على تلبية رغبات الطالب وطلباته.

## أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح معظم المنظمات التي أخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، وذلك لما أثبتته تجارب العديد من المنظمات وبشكل خاص في اليابان على وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة إيرابحها وإنتاجيتها وتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق. وقد تضافرت العديد من العوامل والتي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة وهي (الدرادكة والشبلي 2004 ص 65).

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار لكي تستطيع المنظمات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي اوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها.

- المنافسة على الصعيد العالمي، إذ أدت العولمة إلى انتقال التنافس من المنافسة المحلية إلى العالمية وهذا الأمر بحد ذاته زاد من مسؤوليات الجامعات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة ووضعها في أولى اهتماماتها.

- ازدياد الاتجاه نحو التخصص، بهدف الإبداع في العمل بشكل أكبر من خلال تخصص الأفراد وإدخالهم في دورات تخص جوهر عملهم أدى ذلك إلى تضافر كافة الجهود ذات التخصص الدقيق والعمل بشكل متكامل لتحقيق اعلي درجات الجودة محققة الجودة الشاملة.

- تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة مثل كوريا الجنوبية وتايوان واندونيسيا أدى إلى اهتمام هذه الدول بالجودة الشاملة وتطبيقها في صناعتها الوطنية للانطلاق إلى العالمية بعد ازدهارها محليا.

- العجز المتواصل في الميزان التجاري الأمريكي (Trade Deficit) كان احد الأسباب الأساسية لوضع استراتيجيات أمريكية خاصة لتحسين الجودة لتكون فيما بعد إدارة الجودة الشاملة.

## الأدوات الأساسية لمنع المخاطر في ظل إدارة الجودة الشاملة.

تؤكد المنظمات الخدمائية الحديثة والمتطورة على استخدام سبعة أنواع من الأدوات للتعرف على مسببات الانحرافات في جودة الإنتاج التقني والصناعي والعمل على إعادة عملية الإنتاج إلى وضعها الطبيعي بأقصى سرعة مطلوبة عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإزالة مسببات الانحراف عن المواصفات المطلوبة بالوقت المناسب، وفي هذا السياق يهدف تطبيق الأدوات السبعة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة إلى منع خروج أي منتج نهائي معيب ومن ثم تقليل العيوب إلى ادني حد ممكن وصولا إلى المعيب الصفري (Zero Defect) والذي يعد هدف مثالي يصعب الوصول إليه في واقع الحال على الإنتاج خصوصا عند تطبيق نظم الإنتاج التقليدية من جهة ولكنه يمثل احد العناصر الرئيسية في تطبيق نظم الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج الآبي من جهة أخرى إذ تؤكد الخبرة المتراكمة في المنظمات الصناعية اليابانية حوالي 90% من مشاكل الجودة يمكن التغلب عليها بتطبيق الأدوات السبعة في تحليل بيانات ومعلومات الجودة



- واكتشاف أسباب الانحرافات والمعيبات عن المواصفات المطلوبة في المنتج ومدى علاقتها بالإجراءات التصحيحية وفي نفس الوقت يوفر تطبيق الأدوات السبعة المميزات: ( محمود الوادي وعلي الزعبي 2011)
- التعرف على استنتاجات علمية تهدف إلى تصحيح مسار العملية الأكاديمية منذ الوهلة الأولى.
  - التنبؤ بالانحرافات المتوقعة في مسار العملية الأكاديمية قبل حدوثها وبوقت مبكر.
  - تقليص عدد العاملين في عملية الفحص والتفتيش من خلال الاعتماد على أسلوب الفحص بالعينات بدلا من الفحص الشامل.
  - تحديد مسببات الانحرافات في خواص الجودة ودراسة العوامل المؤثرة واتخاذ الإجراءات العلاجية الناجحة.
  - وتتألف الأدوات السبعة مما يأتي:
  - جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.
  - المدرجات التكرارية.
  - قوائم المراجعة.
  - مخطط باريتو.
  - مخطط السبب والأثر أو النتيجة.
  - مخطط التبعثر.
  - لوحات الضبط.
- مزايا إدارة الجودة الشاملة وفوائدها**
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة.
  - تخفيض العادم والتالف والمسترجع.
  - استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة.
  - ازدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية المستدامة.
  - زيادة رغبة المنظمة من خلال العمل الصحيح من أول وهلة.
  - المحافظة على حيوية المنظمة، التجديد، التحسين، التكيف.
  - كسب رضا المجتمع من خلال إشباع حاجاته ورغباته المتجددة.
  - جعل المنظمة أكثر استجابة لمتغيرات البيئة وزيادة قدرة المنافسة.
  - تطوير علاقات العمل بين العاملين وزيادة الولاء التنظيمي وتخفيض معدلات دوران العمل من خلال الحوافز المقدمة.
  - تمكن من اكتشاف الأخطاء منذ الوهلة الأولى.
  - تقديم الحلول لمشاكل الجودة في المنظمة.

## - عيوب إدارة الجودة الشاملة

- يشير البعض من الباحثين إلى وجود عيوب لإدارة الجودة الشاملة بالرغم من مزاياها العديدة أهمها:
- تستنزف الكثير من وقت الإدارة والعاملين.
  - يمكنها أن تتسم علنا بالبيروقراطية والآلية وتؤدي في نفس الوقت إلى التأكيد على الاتساق دون اعتبار التحسين كبؤرة اهتمام أو تأكيد على الوسيلة دون الغاية.
  - لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح، فهي ليست إدارة لتحويل اتجاه المنظمة.
  - مردودها ليس سريعا إذ أنها لا تثمر سريعا فإدارة الجودة الشاملة تستغرق سنوات في تنفيذها وهي في الحقيقة عملية لا تنتهي.
  - يمكن أن تؤدي إلى توجيه اهتمام زائد عن الحد المطلوب إلى احتياجات العميل النهائي واهتمام غير كاف لاحتياجات العاملين.
  - من المحتمل أن تسبب اضطراب في مختلف المراحل والعمليات داخل المنظمة وينبغي في مثل هذه الحالات معالجة الأمر بعناية ودقة. ( محمود الوادي وعلي الزعبي 2011 )

## مبادئ ومستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مثلا اختلف الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص في تعاريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فأهم لم يتفقوا على مستلزمات تطبيقها أو حتى تسمية هذه المستلزمات، إذ أطلق عليها البعض المتطلبات وأسماها آخريين بالمبادئ والعوامل، إلا أن ما يهم دراستنا هي المستلزمات الأكثر ملائمة لمجتمع الدراسة، وفي هذا الصدد فقد أشار (Narimbam)، 2007، (15) إلى أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي: التحسين والتطوير المستمرين للجودة وزيادة القيمة للطالب تنفيذ العمل بشكل سليم منذ الوهلة الأولى مشاركة كافة العاملين في المنظمة دعم إدارة الجامعة منع حدوث الهدر والخسائر الاستجابة لطلبات الزبائن.

أما ( العاني وآخرون 2003 ص11) فقد أوضحوا بأن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي: التزام الإدارة العليا التركيز على الطالب مشاركة الموردين فرق العمل منع الأخطاء -المنظومة المتكاملة تصميم العمليات تخطيط المخزون تدريب العاملين الجودة قابلة للقياس.التطوير المستمر المقارنة مع أداء الآخرين.

في حين أشار (Hizer & Render)، 2006، (84، 85) إلى أن المتطلبات الرئيسية لبرنامج فعال لإدارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي: التحسين والتطوير المستمرين دون توقف.القدرة على التأثير في العاملين. وضع معايير الأداء التوضيحية. الإنتاج والشراء في نفس الوقت. إلزامية حل المشكلة حال ظهورها.

وفي نفس السياق أوضح ( صالح والسمان 2005 ص102) بان مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي: التحسين والتطوير المستمرين .البرامج التحفيزية لإدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة

العاملين. البرامج التحفيزية للرقابة على جودة الإنتاج. التركيز على الطالب. التخطيط الاستراتيجي. تعزيز الإدارة العليا.

واستنادا إلى ما تقدم من عرض لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة فقد تبني الباحث المستلزمات الأكثر اتفقا والأكثر ملائمة للمعمل قيد الدراسة والممكنة التطبيق والمستمدة من الدراسات المشار إليها أعلاه ممثلة بالآتي.

**1. دعم إدارة الجامعة** إذ تبدأ الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بدعم والتزام الإدارة العليا الحقيقي، فبالرغم من أن الإدارة العليا تخصص الموارد المطلوبة للعمليات الأكاديمية فإنه يستوجب منها وضع مجموعة أسبقيات تهدف إلى تعزيز الخطط المتعلقة بالوصول إلى التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة وتبنيها دون تردد .

**2. مشاركة كافة العاملين في المنظمة** من خلال وضع برامج تحفيزية وتوفير الفرص لكافة العاملين للمشاركة وجعلهم طرفا في كل خطوة من خطوات صناعة الخدمة بدءا من تصميم الخدمة وانتهاء بتسليمها وفق المواصفات المطلوبة والمرغوبة إلى الزبائن.

**3. التحسين والتطوير المستمرين** إن التحسين مستمر دون توقف والهدف هو بلوغ الكمال على الرغم من صعوبة تحقيقه إلا أنه يجد ذاته يكون دافعا للتطوير والتحسين والتطوير المستمرين والمتزايد كما يفعله اليابانيون، وهكذا فإن الجودة لا يوجد لها نهاية وإنما هي عملية تتطلب المضي قدما دون هوادة أو توقف.

**4. التركيز على الطالب** بما أن الطالب هو هدف الجامعة وغايتها الأساسية وسر نجاحها ومقياس تقدمها إذا فلابد من الاستجابة لرغباته واحتياجاته وتفضيلاته المتجددة، وهكذا تضع إدارة الجودة الشاملة الطالب في مقدمة أولوياتها لاقتناعها التام باعتباره المحرك الأساس لكافة العمليات داخل المنظمة إذ بدون تلبية تفضيلا ته واحتياجاته الحقيقية لا يمكن للمنظمة أن تنمو سواء كان خارجيا أم داخليا.

**5. التدريب والتعليم** باستخدام برامج التدريب والتعليم تطور إدارة الجودة الشاملة إمكانات وقدرات وطاقات عاملها باعتبارها وسيلة حديثة في تجديد وتطوير معلومات وقدرات ومهارات العاملين الحقيقة ومن خلال استخدام أساليب المحاكاة والعمل الفعلي في الدورات دون الاكتفاء بالمشاهدة والاطلاع لتوفير الفرصة للعاملين لتحقيق المنتجات المطلوبة منذ الوهلة الأولى ودون أي حسائر.

**6. الحوافز والروح المعنوية** يتطلب التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة الحوافز والمعنوية للعاملين على الجهود والإعمال المتميزة وحتى الأعمال السليمة منذ الوهلة الأولى، إذ أن إنتاج العامل على وفق المواصفات المطلوبة تعد الأساس في تحقيق الإنتاج النهائي ذو الجودة العالية لمنتجات المنظمة منذ الوهلة الأولى، وفي هذا الصدد توصلت العديد من الدراسات إلى أن العاملين ترفع معنوياتهم عند الثناء عليهم أو تكريمهم ماديا أو معنويا مقابل جهودهم المتميزة وهذا ما تطبقه إدارة الجودة الشاملة . ( محمود الوادي وعلي الزعبي 2011)

### ثالثاً : الأزمة الاقتصادية العالمية

أدت الأزمة الاقتصادية التي اجتاحت العالم وضربت اقتصاديات الدول المتقدمة ولاسيما الاقتصاد الأمريكي إلى انتشار البطالة على نطاق واسع وبلغت البطالة معدلات بدأت تثير القلق لدى صانعي القرار في الدول الصناعية. وعلى الرغم من أن الأزمة الاقتصادية الحالية ليست السبب الوحيد في انتشار البطالة لان انتقال ثقل عمل الجامعات الصناعية الكبرى من الدول الغربية إلى الدول النامية بحثا عن المدخلات الرخيصة ابتداء من قوى العمل وانتهاء بالبنية التحتية للحفاظ على قدرات هذه الجامعات التنافسية كان له دور في نشوء البطالة وارتفاع معدلاتها نسبيا مقارنة بالوضع الذي سبق نقل هذه الجامعات نشاطها إلى الصين والهند والبرازيل إلا إن الأزمة الاقتصادية الحالية وما ترتب عليها من إفلاسات وتقليص خطوط الإنتاج ساهمت هي الأخرى في ارتفاع معدلات البطالة. وكان واضحا منذ البداية إن إجراءات الحكومات الغربية للتصدي للتحديات الجديدة تشمل إضافة إلى ضخ الأموال في الدورة الاقتصادية عودة إلى فرض أشكال من الحماية للحيلولة دون تفاقم البطالة وقطع الطريق على احتمال حدوث اضطرابات اجتماعية قد تتحول إلى اضطرابات سياسية قد تؤثر سلبا على استقرار الدول العربية وتؤثر على مجمل سياسات حكوماتها الاقتصادية.

### الأسباب الحقيقية للأزمة الاقتصادية

إن الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة يمكن استخلاصها من أقوال علماء غربيين شهدوا بذلك شهادة علمية ومنهم الذين حصلوا على جائزة نوبل في الاقتصاد مثل موريس آليه الذي قال: "إن النظام الاقتصادي الرأسمالي يقوم على بعض المفاهيم والقواعد التي هي أساس تدميره إذا لم تعالج وتصوب تصويبا عاجلا" كما تنبأ العديد من رجال الاقتصاد الثقات إلى أن النظام الاقتصادي العالمي الجديد يقوم على مبادئ تقود إلى إفلاسه، من أسباب هذه الأزمة ما يلي:

- انتشار الفساد الأخلاقي الاقتصادي مثل: الاستغلال والكذب والشائعات المغرضة والغش والتدليس والاحتكار والمعاملات الوهمية وهذه الموبقات تؤدي إلى الظلم وهو ما يقود إلى تدمير المظلومين عندما لا يستطيعون تحمله وبالتالي يقود إلى تدمير المدنيين وحدوث الثورات الاجتماعية عند عدم سداد ديونهم وقروضهم.

- من أسباب الأزمة كذلك أن أصبحت المادة هي الطغيان وسلاح الطغاة والسيطرة على السياسة واتخاذ القرارات السيادية في العالم وأصبح المال هو معبود الماديين.

- يقوم النظام المصرفي الربوي على نظام الفائدة أحذا وعطاء ويعمل في إطار منظومة تجارة الديون شراء وبيعا ووساطة وكلما ارتفع معدل الفائدة على الودائع كلما ارتفع معدل الفائدة على القروض الممنوحة للأفراد والشركات والمستفيد هو البنوك والمصارف والوسطاء الماليين والعبء والظلم يقع على المقترضين الذين يحصلون على القروض سواء لأغراض الاستهلاك أو لأغراض الإنتاج.

- يقوم النظام المالي والمصرفي التقليدي على نظام جدولة الديون بسعر فائدة أعلى أو استبدال قرض واجب السداد بقرض جديد بسعر فائدة مرتفع كما كان المرابون يقولون في الجاهلية: ((أتقضي أم تُربي)) وهذا يلقي أعباء إضافية على المقترض المدين الذي عجز عن دفع القرض الأول بسبب سعر الفائدة الأعلى.

- يقوم النظام المالي العالمي ونظام الأسواق المالية على نظام المشتقات المالية التي تعتمد اعتمادا أساسيا على معاملات وهمية ورقية شكلية تقوم على الاحتمالات ولا يترتب عليها أي مبادلات فعلية للسلع والخدمات فهي عينها المقامرات والمراهانات التي تقوم على الحظ والقدر والأدهى والأمرُّ أن معظمها يقوم على ائتمانات من البنوك في شكل قروض وعندما تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن ينهار كل شيء وتحدث الأزمة المالية.

- من الأسباب كذلك سوء سلوكيات مؤسسات الوساطة المالية والتي تقوم على إغراء الراغبين بالقروض والتدليس عليهم وإغرائهم والغرر والجهالة بالحصول على القروض من المؤسسات المالية ويطلبون عمولات عالية في حالة وجود مخاطر والذي يتحمل تبعه ذلك كله هو المقترض المدين الذي لا حول له ولا قوة وهذا ما حدث فعلا وهو ما يقود في النهاية إلى الأزمة.

- يعتبر التوسع والإفراط في تطبيق نظام بطاقات الائتمان بدون رصيد (السحب على المكشوف) (والتي تحمل صاحبها تكاليف عالية وهذا من أسباب الأزمة وعندما يعجز صاحب البطاقة عن سداد ما عليه من مديونية زيد له في سعر الفائدة وهكذا حتى يتم الحجز عليه أو رهن سيارته أو منزله وهذا ما حدث فعلا للعديد من حاملي هذه البطاقات وقادت إلى خلل في ميزانية البيت وكانت سببا في أزمة في بعض البنوك الربوية.

- مع احتداد الأزمة اضطرت الإدارة الأميركية للتدخل في محاولة لاحتوائها ولكن بشكل حذر في البداية إذ قامت بضخ 150 بليون دولار في القطاع المصرفي خلال شهر آب 2008. غير أنه سرعان ما تبين لها أن حجم الكارثة أكبر بكثير مما كان يعتقد في البداية خصوصا بعد انهيار بنك «ليمان براذرز» أحد أكبر وأقدم البنوك الأميركية وظهور بوادر تصدع في مؤسسات مالية أخرى عملاقة. ومع تصاعد المخاوف من أن تؤدي الهزات الناجمة عن انفجار هذه «الفقاعة العقارية» إلى تراجع الإنفاق والاستهلاك اليومي على نحو قد يفضي إلى مرحلة كساد طويلة قررت الإدارة الأميركية الاستحواذ على شركتي «فاي ماي» و «فريدي ماك» الضامتين لنصف القروض العقارية ومقدارها 12 تريليون دولار بعد أن عانتا من خسائر مالية مقدارها 14 بليون دولار خلال سنة واحدة وذلك في إطار خطة إنقاذ تسمح للدولة بوضع ضوابط للإقراض العقاري وتحديد سعر فائدة تلتزم به كل البنوك وتحول دون التلاعب به إضافة إلى شراء ديون المؤسسات المالية المتعثرة بما قيمته 700 بليون دولار. ( محمود الوادي وعلي الزعبي 2011 )

## حقائق الأزمة

يمكننا أن نستنتج منها ثلاث حقائق على جانب كبير من الأهمية:

الحقيقة الأولى: أن الأزمة قد تبدو في ظاهرها مالية - اقتصادية لكنها في جوهرها سياسية - اجتماعية. والحقيقة الثانية: أن هذه الأزمة بعدد مرتبطين ومتداخلين لا يمكن فهم أي منهما بمعزل عن الآخر أحدهما يتعلق بالصراع السياسي والاجتماعي الدائر على الساحة الأميركية والآخر يتعلق بصراع وموازن القوى العالمية. والحقيقة الثالثة: من المرجح أن يكون لهذه الأزمة تأثير كبير ليس فقط على هيكل النظام الدولي وموازن القوة فيه ولكن أيضا على مستقبل النظام الرأسمالي نفسه.

## رؤى... للخروج من الأزمة الاقتصادية العالمية

ومن الخطوات التي ينبغي اتخاذها للخروج من الأزمة المالية حسب الكاتب ما يلي:

1- إعادة رسملة البنوك: فالبنوك لا تملك ما يكفي من الأسهم العادية وستواجه أوقاتا عصيبة قبل أن ترفع من تلك الأسهم في ظل الظروف الراهنة وهنا على الحكومة أن تمد البنوك بهذه الأسهم. وفي المقابل تحصل الحكومة على حصص تؤهلها للتصويت على اتخاذ القرارات في البنك المعني.

2- التخلص من الاستيلاء على العقارات: وحسب الكاتب فإن على الحكومة أن تضمن بقاء الناس في عقاراتهم عبر تحويل فوائد الرهن العقاري واقتطاعات ضرائب الملكية إلى ائتمان ضريبي نقدي وعبر إصلاح قوانين الإفلاس بحيث تسمح بإعادة هيكلة عاجلة لخفض قيمة الرهن عندما يكون سعر العقار أقل من الرهن نفسه. ويتم كذلك التخلص من الاستيلاء على العقارات عبر الإقراض الحكومي والاستفادة من التكاليف الحكومية المخفضة على التمويل وتمير الادخار إلى مالكي المنازل من الطبقة الفقيرة وذوي الدخل المحدود.

3- تمرير حوافز فاعلة: إن مساعدة وول ستريت ومنع الاستيلاء على العقارات تعتبر جزءا من الحل وبما أن الاقتصاد الأميركي مقبل على ركود خطير فلا بد من وجود حوافز كبيرة. ويتعين على واشنطن إيجاد استثمارات مناسبة في المستقبل بحيث تطل البنى التحتية والتكنولوجيا التي تحفز الاقتصاد على المدى القصير وتعزز النمو على المدى الطويل.

4- إيجاد وكالة متعددة الجوانب ذات فعالية عالية: بما أن الاقتصاد العالمي أصبح متداخلا فلا بد من وجود مراقبة دولية. ( محمود الوادي وعلي الزعبي 2011 )

## مظاهر الأزمة الاقتصادية

ولقد بدأت إرهابات ومعالم انهيار النظام المالي العالمي في الظهور وأصابت أصحاب الأموال وغيرهم بالهلع والذعر والرعب كما ارتبكت المؤسسات المالية والوسطاء معها في التفكير في وضع الخطط للإنقاذ كما أحدثت للحكومات خوفا على أنظمتها وديمومتها. وكان من مظاهر هذه الأزمة على سبيل المثال ما يلي:

-الهرولة في سحب الإيداعات من البنوك؛ لأن "رأس المال جبان" وهذا ما تناولته وكالات الإعلام المختلفة.  
 -قيام العديد من المؤسسات المالية بتجميد منح القروض للشركات والأفراد خوفاً من صعوبة استردادها.  
 -نقص السيولة المتداولة لدى الأفراد والشركات والمؤسسات المالية وهذا أدى إلى انكماش حاد في النشاط الاقتصادي وفي جميع نواحي الحياة؛ مما أدى إلى توقف المقترضين عن سداد دينهم.  
 -انخفاض مستوى التداولات في أسواق النقد والمال وهذا أحدث ارتباكاً وحللاً في مؤشرات الهبوط والصعود.  
 -انخفاض مستوى الطاقة المستغلة في الجامعات بسبب نقص السيولة وتجميد الحصول على القروض من المؤسسات المالية إلا بأسعار فائدة عالية جداً وضمائمات مغلظة .  
 -انخفاض المبيعات ولاسيما في قطاع العقارات والسيارات وغيرها؛ بسبب ضعف السيولة.  
 -ازدياد معدل البطالة بسبب التوقف والإفلاس والتصفية وأصبح كل موظف وعامل مهدداً بالفصل.  
 -ازدياد معدل الطلب على الإعانات الاجتماعية من الحكومات .  
 -انخفاض معدلات الاستهلاك والإنفاق والادخار والاستثمار وهذا أدى إلى مزيد من: الكساد والبطالة والتعثر والتوقف والتصفية والإفلاس. ( محمود الوادي وعلي الزعبي 2011 )

### كيف تتعامل الدول العربية مع تداعيات الأزمة الاقتصادية الحالية؟

وفي الوقت الذي تتفاعل فيه الأزمة الاقتصادية الحالية فإنه يمكن تلخيص نتائجها بشكل عام على النحو التالي :

1. جميع الدول تأثرت وستتأثر سلباً من جراء هذه الأزمة.
2. انخفض معدل النمو الاقتصادي لجميع دول العالم إلى مستويات لم يشهدها العالم منذ أكثر من 60 عاماً .
3. انخفضت التجارة الدولية من حيث القيمة ومن حيث الكم ويتوقع أن يستمر هذا الانخفاض حتى نهاية السنة الحالية على أقل تقدير .
4. زادت معدلات البطالة وقلت التحويلات .
5. انخفض الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر .
6. انخفض الإنتاج الصناعي بنسب تراوح بين 20 و60 في المائة .
7. انعدمت قدرة البنوك الدولية على تقديم القروض للدول الأخرى رغم انخفاض أسعار الفائدة .
8. ومن الجوانب التي قد تعد إيجابية انخفاض الأسعار بشكل عام وعلى السلع الاستهلاكية بشكل خاص .
9. تبنت معظم الدول الرئيسية سياسات اقتصادية طموحة تتمثل في زيادة الإنفاق وشراء أصول بعض البنوك أو تملكها وتخفيض أسعار الفائدة وتخفيض بعض الضرائب .
10. هناك بداية لإعادة تشكيل المؤسسات الاقتصادية الدولية لكن الجهود لم ترق بعد إلى إعادة تشكيل النظام النقدي الدولي .

فيما يلي سأحاول إلقاء الضوء على تداعيات هذه الأزمة على الدول العربية البترولية وغير البترولية مع تقديم عدد من المقترحات للتعامل مع نتائجها .

أولاً: تأثير الأزمة الاقتصادية في الدول البترولية قد تكون الدول العربية البترولية أقل تأثراً بالأزمة وأقدر على التعامل مع نتائجها لما تتمتع به من فوائض نقدية وللدور الذي يلعبه كل من البترول والغاز في التجارة الدولية. إلا أنه يمكن رصد الآثار السلبية التالي :

1. انخفاض أسعار البترول وانخفاض الطلب عليه مما يؤدي إلى انخفاض العائدات .
2. انخفاض العائدات يؤدي إلى تقليل الصرف على المشاريع وانخفاض الاستثمار داخلياً وخارجياً إضافة إلى انخفاض مساعدات التنمية للدول الشقيقة والصديقة .
3. انخفاض المشاريع الاستثمارية يؤدي إلى انخفاض الواردات من بقية الدول العربية وتخفيض العمالة بما فيها العمالة العربية ومن ثم انخفاض التحويلات. وقد يصاحب ذلك بعض السياسات التجارية والتشغيلية الوقائية. ثانياً: الدول العربية غير البترولية. نسمع بين الحين والآخر أن هذه الدولة أو تلك إما نتيجة لإدارتها الاقتصادية (الرشيده) أو لأنه ليس لديها استثمارات خارجية فإنها لن تتأثر بالأزمة الحالية أو أن تأثيرها محدود إلا أن الواقع مختلف. فانخفاض دخول الدول الرئيسية والدول العربية البترولية سينعكس سلباً في الأوضاع الاقتصادية للدول العربية غير البترولية. وعلى وجه الخصوص يمكن إبراز الاستنتاجات التالية :

1. انخفاض مساعدات التنمية والاستثمارات المباشرة وغير المباشرة والتحويلات والواردات مما يؤدي إلى انخفاض الدخول للدول العربية غير البترولية .
  2. انخفاض الدخول والمساعدات سيؤدي إلى انخفاض الصرف على المشاريع وتفاقم البطالة .
  3. سيصاحب ذلك انخفاض في الصادرات وفي عدد السياح مع ميل نحو الحمائية التجارية .
  4. اهتزاز أوضاع البنوك المحلية مع عدم قدرة هذه الدول على حمايتها نتيجة لتدهور أوضاعها المالية .
- ثالثاً: التأثير المحتمل للأزمة على العمل العربي المشترك : إن انخفاض النمو الاقتصادي لجميع الدول العربية وانخفاض الصادرات والواردات لكل دولة عربية على حدة سيجعل هذه الدول تركز على أوضاعها الداخلية وتمارس الوقائية التجارية مما سيشكل ضغطاً على التجارة العربية البينية وقد يؤثر سلباً في العمل الاقتصادي العربي المشترك .

رابعاً: ما العمل؟ أسوة بما حصل على المستوى الدولي اقترح عقد اجتماع عاجل لوزراء المالية والاقتصاد العرب (المجلس الاقتصادي والاجتماعي) لمناقشة انعكاسات هذه الأزمة على الدول العربية وتدارس بعض الحلول التي يمكن تبنيها بشكل جماعي. وفي هذا الصدد يمكن اقتراح ما يلي :

1. إنشاء لجنة من دول مختارة لرصد أية قرارات وقائية تتخذها أي دولة عربية قد تعرقل تنفيذ ما تم الاتفاق عليه في إطار منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى. ويكمن أن يقوم صندوق النقد العربي في أبو ظبي بأمانة السر لهذه اللجنة ويوفر المعلومات اللازمة لها .

2. تفعيل مؤسسات الإقراض العربية كصندوق النقد العربي والبنك الإسلامي للتنمية والصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي وصناديق التنمية الوطنية لوضع برامج إقراض مؤقتة لمساعدة الدول العربية المحتاجة على



التعايش مع الأزمة أسوة بما كلف به صندوق النقد الدولي. ويمكن أن يكون من ضمن هذه البرامج نافذة تخصص لتوفير مزيدا من التمويل للتجارة العربية البنينة.

3. دراسة إمكانية استفادة الدول العربية المحتاجة من النوافذ الجديدة لصندوق النقد الدولي بما في ذلك القروض الميسرة لمعالجة موازين المدفوعات وبرامج تمويل التجارة المقرر من قبل الاجتماع الأخير لقممة العشرين البالغ 50 مليار دولار.

وقعت الأزمة المالية العالمية وغدت أمرا واقعا نلمس أثارها يوما بعد يوم. البعض منا لم يكن يتوقع حدوثها والبعض الآخر ما زال يعاني الولايات الموحدة من تداعياتها المدمرة والبعض الآخر يقف عاجزا إزاءها لا يعرف كيف يتصرف أو ماذا يفعل أو كيف يتعامل مع المعطيات الجديدة التي فرضتها الأزمة .

1. مكافحة الركود الاقتصادي.

2. احتواء التضخم وغلأ الأسعار.

3. تسهيل شروط الاستثمار.

4. توفير السيولة المالية.

5. زيادة المخزون الإستراتيجي.

6. إجراء تدابير تقشفية . ( محمود الوادي وعلي الزعبي 2011 )

## نتائج الأزمة

1 . استعار الحرب التجارية بين الدول ذات الاقتصاديات الكبيرة وستؤدي هذه الحرب التجارية إلى انهيار السياسات المنسقة التي تم التفاهم عليها في مجموعة العشرين وبالتالي استعادة سيناريو عشرينات وثلاثينيات القرن الماضي إضافة طبعا إلى تعثر علاجات الأزمة التي لا يمكن التصدي لها إلا باستمرار تعاون الدول العشرين.

2. الأرحح أن تكون منظمة التجارة الدولية ضحية لهذه الحرب الجديدة وستفقد قدرتها على ضبط إيقاع سياسة الدول التجارية وفقا للقوانين التي ترعى النشاط التجاري العالمي وهذا قد يشكل قفزة هائلة إلى الوراء . ولا يُمكن الفصل بين الأزمة الاقتصادية الحادة التي يشهدها العالم اليوم .. وبين القيم والمفاهيم الرأسمالية التي تسببت في هذه الأزمة .. وغيرها من الأزمات الأخلاقية والاقتصادية.

## رابعاً : الدراسات السابقة (Previous Studies)

تمثل تطبيقات ومعايير إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة للجامعات الأردنية حيث تعكس قدرة هذه الجامعات في تحقيق ميزة تنافسية ويمثل موضوع إدارة الجودة الشاملة موضوعاً جديداً لندرة الدراسات العربية في هذا المجال وسوف نقوم باستعراض بعض من هذه الدراسات بالإضافة إلى بعض الدراسات الأجنبية وهي:

**الدراسات العربية:**

1. دراسة للباحثة هند أبو الشعر (2008) بعنوان معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي- جامعة آل البيت في الأردن نموذجاً هدفت الدراسة إلى معرفة معايير الجودة في الجامعة وكان مجتمع الدراسة العاملين في الجامعة والعينة أعضاء هيئة التدريس وأداة الدراسة الاستبيان والمقابلة الشخصية وقد توصلت إلى مخطط مقترح للوصول إلى نظام ضمان الجودة في الجامعة يشمل تشكيل مجلس استشاري من عدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أصحاب الخبرات والمهارات والاختصاصات وتشكيل لجنة تنفيذ لهذه الخطة وتشكيل لجنة لدراسة الدورات التدريبية وتشمل: المجالات التدريبية المحتوى التدريبي الفئة المستهدفة هدف التدريب آلية التدريب الجدول الزمني ومتطلبات التدريب وتشكيل لجنة لمراجعة الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية ووضع خطة لبلورة المعايير الأكاديمية والإدارية والمالية واختيار مدى الالتزام بهذه المعايير بشكل مستمر وتزويد اللجنة بالتغذية الراجعة للتطوير والتحسين.

2. دراسة ابوسمرة وزيدان والعباسي (2005) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة وبيان أثر كل من الجنس والكلية والمستوى الدراسي في استجابات الطلبة. واستخدم الباحث استبانتين لأعضاء هيئة التدريس وعدد فقراتها (46) فقرة واستبانة للطلبة وعدد فقراتها (34) فقرة. وتم احتساب الصدق والثبات بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وقد أظهرت الدراسة إن واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة كان منخفضاً أي أن تحقق معايير إدارة الجودة الشاملة كان منخفضاً حيث كان المتوسط الحسابي للمدرسين (2.52) بانحراف معياري (0.46) وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أعضاء الهيئة التدريسية الذكور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المجالات: تهيئة متطلبات الجودة في التعليم تطوير القوى البشرية واتخاذ القرارات وخدمة المجتمع في حين لم يكن هناك فروق بين متوسطات استجابات الجنسين في مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها.

3. دراسة حسن الكساسبة (2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير في الجامعات الأردنية وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة عشوائية وأداة الدراسة الاستمارة وتوصلت إلى التركيز على أساسيات إدارة الجودة

الشاملة في الجامعات المتمثلة بالتركيز على الطلبة والثقافة التنظيمية وتصميم العمليات ودعم الإدارة العليا للجودة والتحسين المستمر والتركيز على الأكاديميين وضمان الجودة والبعد المجتمعي للجامعات وعلاقة هذه العناصر بالتغيير التنظيمي في الجامعات. ( تائر السمان وماجد صالح، 2005: 15 )

4. دراسة خالد الصرايرة واحمد ابده (2005) هدفت إلى تطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني. وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة عشوائية وأداة الدراسة الاستمارة وقد توصلت إلى أن المعايير تكونت من عدة مجالات هي (القيادة، رؤية ورسالة الجامعة، الثقافة التنظيمية للجامعات أعضاء هيئة التدريس، البرامج والمناهج الدراسية، إدارة الموارد البشرية والمادية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، الطلبة) من خلال تقويم تلك المجالات ضمن مقاييس نوعية لضمان الجودة فيها .

5. دراسة عشيبية (2000):تناولت هذه الدراسة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري وتوصلت إلى أبرز الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ الجودة الشاملة ومن أبرز تلك الصعوبات طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعات وتصور إدارة الجامعة أو الكلية لبعض القيادات التي تمارس بعض السلوكيات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة وعدم توافر قاعدة بيانات متكاملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة وتصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع وذلك بسبب اعتمادها على الخطط قصيرة الأمد بالجامعات وكثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها في بعض الأحيان وقصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل وقصور التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم الجامعي.

6. دراسة بركات (2003):هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن بالتعرف على إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها والمدى الذي وصلت إليه الجامعات الأردنية من خلال تبنيها لهذا المفهوم بخدماها التعليمية والمعوقات التي تحول دون تطبيق بعض الجامعات لهذا المفهوم وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أنظمة الجودة الشاملة يساعد في تطوير التعليم العالي في الأردن ويرفع من كفاءة الكوادر المسؤولة عن خدمة التعليم ويحسن من مخرجات التعليم العالي ويخفض من كلفته ويطور الجوانب الإدارية في العملية التعليمية. وأوصت الدراسة الجامعات الأردنية بضرورة تطبيق أنظمة الجودة الشاملة رغم ارتفاع تكاليف تطبيقها وإعداد الكوادر القادرة على تطبيقها كما أوصت وزارة التعليم العالي بضرورة إصدار التشريعات الملزمة للجامعات الأردنية بتطبيق أنظمة الجودة الشاملة مع ضرورة تكتيف الجامعات الأردنية جهودها بتطبيق مناهج وطرق كفيلة بتحسين نوعية الخريجين.

7. دراسة علاونة (2004):هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية (جنين) من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية ومعرفة أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس والكلية والعمر على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية. وقد تم بناء مقياس للجودة الشاملة من

دراسات سابقة وقام ببناء استبانة من (48) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي تهيئة متطلبات الجودة التعليمية التعليمية ومكانته العملية القوى البشرية واتخاذ القرار. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كبيرة وكان مجال تهيئة متطلبات الجودة أكثرها تطبيقاً. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات الدراسة الستة.

8. دراسة الصاحب و أبو غربية (2004): يقدم هذا البحث خلاصة تجربة جامعة بوليتكنيك فلسطين ضمن مشروع تعزيز ضبط الجودة والتخطيط المؤسسي في الجامعات العربية وتطرق البحث لمجموعة من المواضيع المتعلقة بعملية التقييم الذاتي والخارجي وكذلك عملية المراجعة من حيث الخطوات وشملت إعداد مواصفات البرنامج والتقييم الذاتي والتقييم الخارجي ومحاور هذا التقييم وهذه المراجعة تمت حسب منهجية التقييم المتبعة في بريطانيا من قبل وكالة ضمان الجودة (QAA) وفي الجزء الثالث من هذه الدراسة تمت مناقشة الاستفادة من نتائج التقييم وكيفية تعميم هذه النتائج والاستفادة منها في برامج الجامعة أما الجزء الرابع فقد تطرق للمشكلات والمعوقات المواكبة لعملية التقييم وتأثيراتها على نتائج التقييم أما الجزء الخامس فتم فيه تقديم مقارنة بين إجراءات المراجعة حسب منهجية (QAA) وإجراءات الوزارة وأخيراً الجزء السادس والذي تضمن خلاصة البحث وتوجهاته التي خلصت بدراسة تقرير المراجعة الخارجية ونشر ثقافة الجودة في الجامعة وتطبيق إجراءات ISO 9000 وضرورة تكامل إجراءات الجودة على مستوى الكليات والجامعة والوزارات.

9. دراسة أبو فارة (2005): أجريت هذه الدراسة لتقييم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية وتأتي هذه الدراسة في ظل تزايد اهتمام المنظمات التعليمية بجودة الخدمات التعليمية والسعي لبلوغ مستويات عالية من الجودة في تقديم الخدمات التعليمية لإمداد المجتمع وأسواق العمل بالخريجين القادرين على تلبية احتياجات المجتمع والأسواق بكفاءة وفاعلية. وقد ركزت هذه الدراسة على تحليل مدى استخدام كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية لمقاييس محددة بتقويم جودة خدماتها التعليمية وهدفت إلى تقويم هذه الخدمات من منظور الكادرين الأكاديمي والإداري وكذلك الطلبة والخريجين وتم استخدام أربعة استبانات تم توزيعها على أربعة عينات عشوائية وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: أن الكليات تستخدم مجموعة مقاييس في تقويم جودة خدماتها التعليمية بحسب آراء عينة العمداء ورؤساء الأقسام حيث كان تقويمهم إيجابياً لمستوى جودة الخدمات التعليمية ولم تغفل النتائج وجود بعض جوانب القصور في جودة هذه الخدمات والتي أوصت الدراسة بالاهتمام بها كما أوصى الباحث كليات الاقتصاد بمتابعة الخريجين في أعمالهم ووظائفهم والتعرف على جوانب القصور في العملية التعليمية ودراسة مقترحاتهم وآرائهم لتطوير هذه العملية بما يفي باحتياجات ومتطلبات سوق العمل بأعلى درجة من الفاعلية وكذلك عدم إغفال جوانب القصور والضعف.

10. دراسة أبو فارة (2006): تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كمدخل شامل ومتكامل لتحسين المرونة والفاعلية والتنافس من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والفهم لجميع أنشطة المنظمة بمشاركة جميع العاملين وتخطيط وتنفيذ عمليات التغيير المعززة لمدخل الجودة الشاملة وإزالة العوائق التي تعترض تطبيق هذا المنهج بحيث يجري التركيز على منع المشكلات وتداركها قبل وقوعها وتؤكد الدراسة على أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تجعلها قادرة على تلبية حاجات السوق ومتطلبات المجتمع وحاجات الطلبة المشروعة التي تؤهلهم لسد حاجات سوق العمل لخدمة المجتمع بكفاءة وفاعلية. وجرى في هذه الدراسة اختبار عشرة فرضيات تناولت العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لهذه الدراسة وقد تم توزيعها على (234) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وقد تم اختيارهم عشوائياً وتم اختبار صدق الأداء وثباتها وأظهرت النتائج أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً كبيراً بسبعة من أصل عشرة عناصر لإدارة الجودة الشاملة وهي: التركيز على المستفيد والثقافة المنظمة وتصميم العمليات ودعم الإدارة العليا للجودة والتحسين المستمر التركيز على العاملين والعلاقة مع الموردين وأظهرت أيضاً اهتمام الجامعات بثلاثة عناصر لإدارة الجودة الشاملة وهي القياس الدقيق للعناصر الحرجة وضمان الجودة والبعد المجتمعي وأوصت هذه الدراسة أيضاً بضرورة تضمين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة بكل مكونات النظام الجامعي بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.

#### الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Vojtek1992)،: تتناول هذه الدراسة عمليات التغيير التنظيمي في المنظمات التعليمية وأدوار القائمين على هذه العمليات وقد تم إجراء هذه الدراسة في جامعة مركز ارجوان للتطوير التنظيمي خلال المدة 1990-1991 وقد توصلت الدراسة إلى وجود غموض في الأدوار وفي الوصف الوظيفي ووجود نقص في المعرفة والمهارات والممارسات المتعلقة بالتطوير التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تشجيعاً على اعتماد أسلوب الإدارة بالمشاركة كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المعرفة والاندماج في العمل والتكامل الفاعل لتطوير فرق العمل وتحقيق أهداف التطوير.

2. دراسة (Seymour، 1993):هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة في (21) كلية من الكليات التي حاولت تنفيذ الجودة ومن خلال مسح واقع إدارة الجودة في هذه الكليات توصلت الدراسة إلى بعض الصعوبات التي تمثل معيقات لتنفيذ الجودة بالصورة المرجوة وهذه الصعوبات منتشرة في معظم الكليات موضع الدراسة وأهم هذه الصعوبات هي: الوقت غير الكافي للتنفيذ والتدريب والتخطيط والتشكك والارتياب في نجاح الجودة الشاملة واللغة (بمعنى أنه لا تتوافق بعض المصطلحات والمسميات المتعلقة بالجودة الشاملة مع النطاق الأكاديمي حيث أنها ذات طابع تجاري وصناعي) ووجود بعض الأفراد الذين يرفضون التغيير والوقت الطويل الذي تحتاجه المؤسسة لكي تصل للنتائج المتوقعة وتمسك بعض الأفراد بآراء وقيم إدارية وأكاديمية تعيق تنفيذ الجودة وسلطة الجامعة (بمعنى النظر إلى تطبيق الجودة الشاملة على

أنه يقلل من سلطة الجامعة) والإدارة الوسطى. بمعنى أن أفراد الإدارة الوسطى قد يلاقون معارضة عند اشتراكهم في عملية الجودة من أعضاء الإدارة العليا.

3. دراسة (Huang 1994):، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الصلة التي تربط بين أساليب القيادة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية العالية (ذات الأربع سنوات) وبين أدائها لسلوكيات إدارة الجودة الشاملة وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات وإدارييها وأعضاء الهيئات التدريسية المسؤولين عن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات (ذات الأربع سنوات) والكليات الأمريكية التي أُنجزت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن رؤساء الجامعات أدوا سلوكيات إدارة الجودة الشاملة إلى درجة محدودة فقط كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين بعدي أساليب القيادة المتمثلين في الدراسة والهيكل التعليمي من جهة وأداء الرؤساء لسلوكيات جودة القيادة من جهة أخرى وأن الرؤساء ذوي الأسلوب القيادي ميالون لأداء سلوكيات إدارة الجودة الشاملة أكثر من غيرهم من الرؤساء ذوي الأساليب القيادية الأخرى كما أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين طول زمن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وأداء الرؤساء لسلوكيات إدارة الجودة الشاملة.

4. دراسة (Irvin 1995):، تتناول هذه الدراسة الجهود المبذولة لإنجاز إدارة الجودة الشاملة في خمس من جامعات الأبحاث: جامعة Cornell جامعة Mary Land (كلية بارك) جامعة Ann، (Araborr) جامعة Mechian بنسلفانيا Pennsylvania وجامعة Wisconsin Medison وتطرح الدراسة السؤال الآتي: هل تستخدم جامعات البحث الرئيسية التي تنفذ إدارة الجودة الشاملة إستراتيجيات إنجاز مختلفة؟ وترى نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مبادرة موجهة إدارياً لتحسين جودة خدمات الحرم الجامعي واستيعاب التكاليف كما أن عدداً من الهيئات التدريسية تعلم وتدير البحث حول إدارة الجودة الشاملة ولكن انشغال الهيئة التدريسية في استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبقى هي الاستثناء أكثر من الأنظمة المتبعة في الحرم الجامعي للجامعات الخمس وتقتصر الدراسة سبباً للحل مثل (إدارة الجودة الجزئية) كي تصبح الإدارة المؤدية إلى التغيير التنظيمي الإيجابي واسع النطاق في مجال الخدمات الإدارية.

5. دراسة (Dickerson 2001):، هدفت هذه الدراسة فحص مفهوم التغيير التنظيمي كما يراه مديرو شؤون الطلبة وفحصت الدراسة بشكل محدد اتجاهات هؤلاء المديرين تجاه التغيير التنظيمي وبالدرجة نفسها فهمهم للتغيير التنظيمي في مؤسساتهم. كما حاولت الدراسة وبشكل أوسع تحديد الإستراتيجيات الفاعلة في التعامل مع التغيير التنظيمي. وتضمنت العينة العاملين في شؤون الطلبة الذين حضروا مؤتمر الإتحاد الجنوبي لشؤون الطلبة الجامعي في مدينة Louisville المنعقد في الفترة ما بين 11/6-11/8/1999. كشفت الدراسة عن وجود فروق مهمة وجوهرية بين المديرين فيما يتعلق بفهم عمليات التخطيط والتطبيق للتغيير التنظيمي ولم تكن هناك فروق مهمة وجوهرية تتعلق بعملية فهم تقييم التغيير التنظيمي. كما وجدت فروق مهمة وجوهرية بين المستويين الأعلى والأدنى من المديرين فيما يتعلق بالتعامل الفاعل مع تخطيط وتطبيق التغيير

التنظيمي ولم تكن هناك فروق مهمة وجوهية فيما يتعلق بالتعامل الفاعل مع تقييم التغيير التنظيمي. وأشارت هذه النتائج إلى وجود فجوة بين المستويين الأعلى والأدنى من مديري شؤون الطلبة. وخلصت النتائج إلى أن تطور التغيير التنظيمي يستند إلى الحاجات التنظيمية وأكد أفراد العينة بأن التغيير التنظيمي عملية ضرورية في مؤسسات شؤون الطلبة. وأشار المديرون في المستويات الثلاثة أن السياسات واضحة المعالم في التغيير التنظيمي. 6. دراسة (Hirtz)، 2002: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وقد اقتصرَت الدراسة على الإدارات الأكاديمية في جامعة Missouri-Rolla University الحاصلة على جائزة الجودة عام (1995). ولغرض تطبيق الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة للقيادة وإجراء تقييم ذاتي لإدارة الجودة الشاملة وفق معايير جائزة بالدرج (Baldrige) وقد وزعت الاستبانة على رؤساء الدوائر والموظفين لتقييم رئيس كل دائرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد في المؤسسات التعليمية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن التحول من نمط قيادي إلى آخر له علاقة مباشرة مع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن الاستفادة من الإطلاع على معايير الجودة في الجامعة المذكورة.

7. دراسة (Imel 1999): أشارت أنه في العقدين السابقين وجد أن المهارات المطلوبة للنجاح في أي عمل تحتاج إلى تغيير جذري. وبالرغم من أن المهارات الفنية تبقى مهمة ولكن يدرك العاملون بطريقة سريعة أن هناك مهارات أخرى يحتاجون إليها وهذه المهارات غير الفنية تكون ضرورية لإيجاد أساس جديد يتطلبه التنظيم وتكيف تلك المهارات مع الإدارة والتنظيم والتي عندها يستطيع العاملون العمل كفريق وبنوع كبير من الاستقلال وتحمل المسؤولية. وهناك عدة عوامل تؤثر على التطوير منها: قدرات ومهارات العاملين وتتضمن المكان الذي يعملون فيه وبالتركيز على الأداء العالي في الوظائف التي تحتاج إلى مهارات عالية. وتعدّ هذه المهارات أساسية مثل: تعرف كيف تتعلم قدرات وتحديات القراءة والكتابة والكمبيوتر وتأثير الاستماع على مهارات الاتصال الشفوي التكيف والملاءمة من خلال التفكير الابتكاري لحل المشكلات والإدارة الذاتية مع تقدير واحترام الذات والمبادأة والمهارات الشخصية والقدرة على العمل كفريق أو في مجموعات وفاعلية القيادة والمهارات الأساسية للتكنولوجيا المتطورة.

#### علاقة الدراسة بالدراسات السابقة :

لقد جاءت هذه الدراسة متفقة من حيث الأسس والمبادئ والمعايير والمستلزمات الضرورية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي (الجامعات) ومن حيث الأهداف والأهمية العلمية والعملية مع الدراسات التالية : دراسة للباحثة هند أبو الشعر (2008) دراسة (Hirtz)، (2002) دراسة خالد الصرايرة واحمد ابده (2005) دراسة حسن الكساسبة (2008) دراسة يوسف أبو فارة (2005) دراسة فارس عشبية (2000) دراسة (Irvin 1995)، دراسة محمد علاونة (2004) مع الاختلاف البسيط في عدد التطبيقات والمعايير والمستلزمات والمبادئ.

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التالية: دراسة (Dickerson 2001)، لكونها ركزت على مفهوم التغيير التنظيمي في الجامعات دراسة (Huang 1994)، والتي ركزت على أنماط القيادة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ابوسمرة وزيدان والعباسي (2005) دراسة أيمن بركات (2003) دراسة (Imel 1999).

### الإطار التحليلي للدراسة

#### أولاً: وصف مجتمع الدراسة.

- وصف مجتمع وعينة البحث. لقد اشتمل البحث على عينة تألفت من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والوحدات ومن يمتلكون معلومات عن مهام الجامعة وإجراءاتها العلمية وبمارسون مهام ذات علاقة بالعمل الأكاديمي والإداري شملت عشر جامعات حكومية وخاصة ممثلة لقطاع التعليم العالي وهي جامعة اليرموك ومؤتة والحسين بن طلال والبيت والهاشمية والزرقاء وجدارا وعجلون وجرش وفيلادلفيا. فحاول الباحث تناول موضوع على قدر كبير من الأهمية ممثلاً بمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لمواجهة المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في ضوء التطورات المتزايدة في ميدان التعليم العالي وعلى وجه الخصوص عند مواجهة مخاطر داخلية خاصة بالخسائر بكافة أنواعها. وهكذا فقد تم اختيار الأفراد المبحوثين من الذين يمتلكون معلومات عن مهام الجامعة وإجراءاتها العلمية وبمارسون مهام ذات علاقة بالإدارات المسئولة عن الكليات والأقسام والشعب والوحدات ذات العلاقة بالعمل الجامعي ومن ضمن مهامهم وواجباتهم مواجهة كافة أنواع المخاطر سواء بشكل مباشر من خلال مسؤولياتهم عن الأقسام ذات العلاقة أو بشكل غير مباشر كأعضاء في الجامعة تقع على عاتقهم تحديد وتشخيص المخاطر التي يعاني منها الجامعة ووضع الحلول المناسبة على تلافيها وعدم تكرارها مستقبلاً. وبموجب ذلك فقد شملت عينة الأفراد المبحوثين عمداء الكليات ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام. ويوضح الجدول (2) أهم السمات والخصائص المميزة لإفراد مجتمع الدراسة من حيث العنوان الوظيفي، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة بالجامعة، مدة الخدمة الحالي، الفئات العمرية، الجنس.

1 بخصوص التحصيل الدراسي، يتضح أن (95%) من الأفراد المبحوثين حاصلين على شهادة البكالوريوس والدبلوم.

2 وفيما يخص الخدمة بالشركة فإن (60%) من أفراد العينة لديهم خدمة في الجامعة أكثر من عشرة سنوات مما يدل على خبرة المبحوثين وإمكانية الاستفادة من معلوماتهم وتجاربهم الميدانية.

3 أما بالنسبة إلى الفئات العمرية، فقد ظهر بان المبحوثين خليط من الحيوية الشبابية، والنضج والخبرة الميدانية، إذ أن (30%) منهم تتراوح أعمارهم بين (26-30) سنة، و(45%) بين (41) فما فوق. أما العناوين الوظيفية لمجتمع الدراسة، فقد تبين أن (75%) من المبحوثين ذوي التخصصات العلمية وكما يلي (20%) إداري، (25%) رؤساء أكاديميين، (30%) أعضاء هيئة تدريس، مما يشير إلى اهتمام إدارة



الجامعة بالعنصر العلمي أكثر من العنصر الإداري لشغل المناصب والمهام.

### الجدول (2)

خصائص وسمات الأفراد عينة الدراسة

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي											توزيع حسب الجنس					
المجموع العدد %		دبلوم/ العدد %		بكالوريوس العدد %		ماجستير العدد %		دكتوراه العدد %		ذكر العدد %		أنثى العدد %				
-		90	%2	3	%8	7	%23	20	%67	60			90	100%	-	-

التوزيع حسب الخدمة بالجامعة

المجموع العدد %		أكثر من 20 سنة العدد %		11 إلى 20 العدد %		5 إلى 10 العدد %		أقل من 5 سنوات العدد %		
		90	%6	5	%11	10	%67	60	%16	15

التوزيع حسب العمر

المجموع العدد %		أكثر من 55 سنة		46 إلى 55		31 إلى 45		20 إلى 30 سنة		
		90	%3	1	%15	14	%16	15	%66	60

التوزيع حسب الوظيفة

المجموع العدد %		غير ذلك العدد %		أعضاء هيئة تدريس العدد %		رؤساء أقسام العدد %		عمداء كليات العدد %		إداريين العدد %		
		90	%16	15	%29	26	%22	20	%10	9	%22	20

وصف متغيرات الدراسة : يشير هذا الجزء إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية التي ساهمت في بناء نموذج الدراسة وفرضياتها الأساسية وفقاً لنتائج الاستبيان الميدانية من خلال وصف طبيعة هذه المتغيرات وفقاً لوجهات نظر الأفراد المبحوثين في الجامعات مجتمع الدراسة. ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث البرمجية (Quarto) للتعرف على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسب الإجابة إلى القياس للأفراد مجتمع الدراسة وكما يلي:

مستلزمات إدارة الجودة الشاملة من أجل وصف وتشخيص متغيرات إدارة الجودة الشاملة لا بد من التعرف إلى مستلزماتها الأساسية وكما يلي:

**1 - دعم إدارة الجامعة يوضح الملحق (1) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تشمل العناصر (1-3)، والتي تشير إلى أن (55%) من الأفراد المبحوثين يتفقون**

ويتفوقون بشدة على أن الإدارة في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تلتزم بتحقيق أعلى درجات الجودة وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغا للعنصر (3.1)(1) و (1.44) على التوالي. في حين يتفق ويتفق بشدة (60%) من أفراد مجتمع الدراسة على إن نظام إدارة الجودة الشاملة يعد هدف جوهرية للإدارة العليا للشركة وتعمل من أجل تحقيقه، وتتفق نفس النسبة على إن الإدارة العليا تعمل على توفير منتجات بالجودة المناسبة، وقد بلغ الوسط الحسابي للعنصرين (3.1)(2-3) و (3.3) والانحراف المعياري (1.3) و (1.34) على التوالي. ويتبين مما سبق بان الإدارة العليا للشركة لم تولي الاهتمام الكافي لإدارة الجودة الشاملة مما قد يعمل على أداء الجامعة.

**2 مشاركة كافة العاملين.** يبين العناصر (4-6) مدى مشاركة كافة العاملين في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، اذ يؤكد (45%) فقط من الأفراد الباحثين بان الادارة العليا تدعم مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المناسبة وقد بلغ الوسط الحسابي للعنصر (3.3) (4) والانحراف المعياري (1.41) على التوالي. وباقل نسبة مئوية لهذا المستلزم بلغت (35%) يتفق الافراد الباحثين بان قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية يمنح كافة العاملين الحوافز الجزية لمشاركتهم الفاعلة في تحقيق الجودة المناسبة وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (5) بلغ (2.8) و (1.36) على التوالي. اما النسبة الاكبر للاتفاق والبالغة (60%) فانها كانت مؤشرا لاتفاق الأفراد الباحثين على ان كافة العاملين يشاركون في تحقيق الجودة بدءاً بالتصميم وانتهاءً بتسليم المنتج وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغ (3.3) و (1.22) للعنصر (6) على التوالي. تبين النسب المئوية أعلاه لمشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المناسبة بان هناك ضعف للاهتمام بمشاركة العاملين والتي تعد إسهاماً فعالة في تحقيق الجودة المناسبة باعتبارهم الأداة الرئيسية في العملية الأكاديمية بدءاً من استلام طلبات الزبائن وانتهاءً بالخدمة ما بعد التخريج.

**3 التحسين والتطوير المستمرين.** يتفق ويتفق بشدة (55%) من الأفراد مجتمع الدراسة بان إدارة قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تعمل باستمرار على تحسين جودة خدماتها وقد اشرت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (3.25) (7) و (1.08) على التوالي، أما الأفراد الباحثين الذين يتفوقون ويتفوقون بشدة على أن تطوير وتحسين جودة خدمات الجامعة تعد دافعاً لتحقيق الجودة المطلوبة فقد بلغت نسبة إجاباتهم (65%) وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (8) بلغا (3.35) و (1.23) على التوالي. وأخيراً فان (50%) فقط من الأفراد مجتمع الدراسة يتفوقون ويتفوقون بشدة بان التحسين والتطوير المستمرين لخدمات الجامعة يعد هدفاً مركزياً لكافة الأطراف، مما يشير إلى أن هناك عدم مشاركة لأكثر من طرف لتحقيق الجودة المناسبة باستمرار، وكانت قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (3.25) (9) و (1.38) على التوالي.

**4 التركيز على الطالب.** يوضح الملحق (1) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري

للعناصر (10-12) لمستلزم التركيز على الطالب والتي تؤثر للعنصر (10) اتفاق (60%) من المبحوثين بان الجامعة يضع أهدافه الأكاديمية بناءً على طلبات الطالب وبوسط حسابي بلغ (3.4) وانحراف معياري (1.23) على التوالي. وفي نفس الوقت يتفق نصف الأفراد المجهيين بأن الجامعة يقيم نجاحه من خلال تلبية رغبات زبائنه المستمرة وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (3.2) (11) و (1.16) لكل منهما. أما نسبة بحث قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية باستمرار على رغبات وتفضيلات الزبائن المتجددة فقد اشرت أدنى نسبة اتفاق إذ بلغت (45%) وبوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.06). تتضح من النسبة المئوية للعناصر أعلاه (10-12) بان الجامعة لا يولي اهتمام كاف لطلبات ورغبات الزبائن ولعل السبب في ذلك يعود إلى انحسار منافذ التوزيع في الوقت الحاضر .

**5 التدريب والتعليم.** تبين النسب المئوية للتدريب والتعليم كأحد مستلزمات إدارة الجودة الشاملة عدم ايلاءه الاهتمام الكافي من قبل إدارة في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية إذ تراوحت قيم عناصره (13-15) بين (30%-45%)، إذ يتفق ويتفق بشدة (40%) من المجهيين بان في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تشرك العاملين في دورات لتطوير منتجات الجامعة وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (13) بلغا (2.95) و (1.24) على التوالي. وبنفس الاتجاه يتفق (30%) من الافراد المبحوثين بان الجامعة يعتمد اسلوب التدريب المستمر لكافة العاملين بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم وقد اشر الوسط الحسابي للعنصر (114) قيمة (2.35) والانحراف المعياري (1.23) مما يدل على تجانس الإجابات. وأخيراً فإن (45%) فقط من الأفراد المجهيين يتفقون ويتفقون بشدة على أن عملي الجامعة يحملون مؤهلات علمية متخصصة لتحقيق الجودة المناسبة. تبين النسب أعلاه لإجابات المبحوثين بان التدريب والتعليم لا تدخل ضمن أولويات إدارة الجامعة وان مهام العمل اليومية الدراسية والإدارية هي الطريقة الأفضل للتدريب والتعليم.

**6 الحوافز والمعنوية.** تؤثر النسب المئوية للتحفيز المستمر بعناصره (16-17-18) كأحد مستلزمات إدارة الجودة الشاملة بأنها ليست أكثر اهتماماً بشكل كاف عن مستلزمات التدريب والتعليم بشكل خاص وبقية المستلزمات السابقة بشكل عام، إذ تراوحت نسب الاتفاق للمجهيين بين (40%-45%) فقط وكما يلي. يتفق (40%) فقط من الأفراد المبحوثين بان البرامج التحفيزية للشركة مبنية ومصممة على أساس تحقيق أعلى جودة مطلوبة، وبنفس النسبة اتفق الأفراد المجهيين بان في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية يستخدم برنامج تحفيز المبدعين لتحقيق الجودة المطلوبة وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصرين (16) و (2.8) (17)، (2.85) و (1.28)، (1.23) على التوالي مما يدل على تجانس الإجابات. وبنفس الاتجاه يتفق (45%) فقط من المجهيين بان الجامعة يتابع تحقيق الجودة المطلوبة من خلال استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية المناسبة وبوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري للعنصر (1.28) (18) على التوالي. وهكذا تعبر نسبة الإجابات أعلاه بان نظام الحوافز في الجامعة لا يلبي

طموحات العاملين في الجامعة مما يتطلب إعادة النظر في طريقة احتسابه وكيفية منحه، باعتباره المحرك الأساسي لجهود الأفراد لإسهامه في تمييز الأفراد المجددين والمبدعين عن زملائهم ذوي العطاء الاعتيادي أو دون الطموح المطلوب.

ب - إدارة المخاطر. يوضح الملحق (1) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المخاطر والتي تتمثل بالعناصر (19-36) الآتي : اشترت أعلى نسبة اتفاق واتفاق بشدة والتي بلغت (60%) للعنصر (34) بأن الحوافز المعنوية للعاملين يمكن الجامعة من مواجهة كافة أنواع المخاطر وكان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا العنصر (3.4) و(1.20) على التوالي. وأكد (50%) فقط من الأفراد الباحثين بأن إدارة قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تحفز العاملين على تقديم خدمات دون أي خسائر و بوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (35) بلغا (3.1) و (1.37) على التوالي. أما نسبة الاتفاق للعناصر الأخرى فقد كانت منخفضة بشكل ملفت للنظر إذ تراوحت بين (30-45%) فقد اتفق (45%) من المحييين بان إدارة قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تراجع باستمرار مخاطر الخطر وتعمل على تلافيتها واشترت قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (25)، (2.9) و(1.3) على التوالي مما يدل على تجانس الإجابات. في حين اتفق (40%) فقط من الأفراد الباحثين واتفق بشدة بان التحسين والتطوير المستمرين في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية يشمل معالجة كافة مخاطر الخطر، وبنفس النسبة اتفق المحييين بان الجامعة تقدم خدماتها للزبائن خالية من العيوب منذ الوهلة الأولى، وفي نفس الوقت تؤكد قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية على تطوير خدماته المقدمة للزبائن تلافياً للمخاطر، وقد تراوح الوسط الحسابي للعناصر (26) و(30) و (31) بين (2.75) و(3.15) والانحراف المعياري لذات العناصر بين (1.26) و(1.52) على التوالي مما يؤكد على تجانس الإجابات. وبنفس السياق اتفق واتفق بشدة (35%) من الأفراد مجتمع الدراسة على أن إدارة قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تعمل على تلافي المخاطر لتحقيق الجودة المناسبة، وبنفس الوقت تتبع إستراتيجية مناسبة لمعالجة المخاطر وكذلك يشارك كافة العاملين في الجامعة لتقديم خدمات مناسبة، وبنفس النسبة تؤكد إدارة الجامعة على أن لعاملها قدرة على تحقيق المنتج المطلوب دون أية مخاطر للهدر، وان الجامعة تؤكد على تنمية روح المبادرة لمعالجة مخاطر الخطر حال حدوثها وفوراً وفي نفس الوقت تشير الشركة إلى أن البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين تؤكد على عدم تحقيق أية مخاطر للإهمال وسوء العمل وقد تراوحت الأوساط الحسابية للعناصر (20) و(21) و(22) و(X24) و(32) و(33) بين (2.7) و(3.15) والانحرافات المعيارية لذات العناصر بين (90) و(1.34) على التوالي مما يدل على تجانس الإجابات.

وأخيراً فإن النسبة الأكثر انخفاضاً فقد كانت للعناصر (19) و(23) و(27) و(28) و(29) و(36) وقد بلغت (30%) فقط من إجابات الباحثين، إذ كان الاتفاق على وفق هذه النسبة بان معالجة المخاطر من أولى

اهتمامات الإدارة العليا، وان كافة الافراد العاملين في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية يساهمون في معالجة المخاطر التي تواجه الجامعة أيا كان نوعها، وفي نفس الوقت تؤكد برامج التحسين والتطوير المستمرين في الجامعة على تحقيق المنتج بالجودة المناسبة دون أي هدر، وأشرت ذات النسبة بان الجامعة يلي طلبات الزبائن في الوقت المناسب دون أي هدر للوقت أو تأخير لطلبات الزبائن. وان إدارة قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تعالج باستمرار المخاطر بهدف تحقيق طلبات الزبائن بالجودة المناسبة والمطلوبة وبنفس النسبة يؤكد الأفراد المبحوثين بان نظام الحوافز المتبع في الجامعة مصمم لانجاز المهام دون أي مخاطر من خلال تمييز الأفراد العاملين ممن يحققون الانتاج دون أي هدر. وقد بلغت الاوساط الحسابية للعناصر المشار اليها اعلاه (2.85) و(2.7) و(2.7) و(2.8) و(2.85) و (2.65) والانحرافات المعيارية لذات العناصر (1.25) و(1.05) و(1.22) و(1.16) و(1.06) و (1.35) على التوالي مما يدل على تجانس الاجابات.

يلاحظ من العرض السابق لمتغير ادارة المخاطر بان قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية لم تركز على المخاطر والخسائر التي يمكن ان تحصل جراء ذلك. وهذا يتعارض مع الدراسات التي تؤكد على تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة دون اية مخاطر.

#### اختيار نموذج الدراسة وفرضياتها

بهدف التحقق من مدى سريان نموذج الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها تم تحليل علاقات الارتباط بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمخاطر (0.897)، ويعرض الجدول (3) نتائج تحليل الارتباط البسيط والتعدد بين المستلزمات والمخاطر، وتوضح هذه النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، إذ بلغت قيم الارتباط المؤشر الكلي (بين إدارة الجودة الشاملة والمخاطر ويشير ذلك إلى وجود تناسب بين إدارة الجودة الشاملة والمخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية).

الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر

إدارة مخاطر الهدر	مستلزمات إدارة الجودة الشاملة					المؤشر الكلي
	دعم إدارة الجامعة	مشاركة العاملين	التركيز على الطالب	التعليم والتدريب	الحوافز والمعنوية	
	0.757	0.840	0.390	0.881	0.912	

P < 0.05

N=20

إما نتائج علاقات الارتباط البسيط بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كل على انفراد ومخاطر الخطر فقد كانت كالآتي:

- العلاقة بين دعم إدارة الجامعة وإدارة المخاطر : تبين من نتائج تحليل علاقات الارتباط البسيط بين دعم إدارة الجامعة والمخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بينها، إذ بلغ معامل الارتباط (0.757) وتعني هذه العلاقة انه كلما دعمت الإدارة العليا تحقيق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كلما مكن ذلك من مواجهة مخاطر الخطر التي تواجهها المنظمة والعمل على تلافيتها، ويؤكد ذلك المضامين المؤشرة في الجانب النظري من الدراسة.

- العلاقة بين مشاركة كافة العاملين وإدارة المخاطر بلغ معامل الارتباط بين مشاركة كافة العاملين كأحد مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية (0.840) وتعني هذه العلاقة بان مشاركة العاملين كافة داخل المنظمة لتقديم الخدمات المطلوب تمكن الجامعة من إدارة المخاطر بشكل سليم دون أي هدر.

- العلاقة بين التحسين والتطوير المستمرين وإدارة المخاطر: تؤشر نتائج تحليل علاقات الارتباط البسيط بين المتغيرين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها إذ بلغ معامل الارتباط (0.780)، وتوضح هذه النتيجة حقيقة أن التحسين والتطوير المستمرين يعتمد على تحقيق هذا التحسين في كافة أجزاء المنظمة ومنها إدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وتقديم الخدمات المتطورة من خلال الخصائص المتوافرة فيها.

- العلاقة بين التركيز على الطالب وإدارة المخاطر: تنصح من علاقات الارتباط بين مستلزم التركيز على الطالب وإدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وجود علاقة معنوية ضعيفة بين المتغيرين إذ بلغت (0.390) ، وتعارض هذه النتيجة مع الدراسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على التركيز على الطالب كأحد الأدوات الرئيسية المهمة للتطبيق السليم لبرنامج إدارة الجودة الشاملة إذ يعد الطالب وطلباته واحتياجاته الهدف الأول التي تسعى كافة الأطراف إلى تحقيقه كوسيلة لبلوغ المنظمة أهدافها في تقديم الخدمات المرغوبة وفي الوقت المحدد، ولعل السبب في ذلك يعود إلى عدم تعامل الجامعة مباشرة مع الزبائن بل مع إدارة المنظمات، وعلى الرغم من ذلك فلا بد من إيلاء طلبات الزبائن الاهتمام الكافي من خلال إدارة المنظمات التي يتعامل معها الجامعة قيد الدراسة.

- العلاقة بين التدريب والتعليم وإدارة المخاطر : أظهرت نتائج علاقات الارتباط البسيط بين مستلزم التدريب والتعليم والمخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين بلغت (1) وتعني هذه العلاقة بان وضع برامج للتدريب والتعليم بشكل علمي ومدروس تمكن إدارة الجامعة إدارة المخاطر التي تواجهها بشكل صحيح والعمل على تلافيتها كمخاطر الإهمال وسوء الاستعمال والوقت الضائع إذ يمكن للبرامج التدريبية الجيدة أن تحقق ذلك.

- العلاقة بين الحوافز والمعنوية وإدارة المخاطر : بلغ معامل الارتباط البسيط بين الحوافز والمعنوية كأحد مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية

(0.912) وهي علاقة معنوية موجبة وعالية مما يدل على أهمية تحفيز العاملين ووضع نظام عادل للحوافز قادر على تلبية طلبات العاملين وبالتالي قيامهم بمهامهم بشكل صحيح وسليم وبالتالي إدارة المخاطر وتقديم خدمات دون أي نوع من الإهمال.

اعتماداً على ما تقدم من علاقات ارتباط بين كل من مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والخامسة والسادسة. يتبين مما سبق انسجام نتائج التحليل الإحصائي التي أشرت وجود علاقة ارتباط طردية بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية مع نتائج الوصف والتشخيص، التي أوضحت عدم إيلاء إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر الناجمة عن الخطر.

### الاستنتاجات والتوصيات

تواصلنا مع ما أظهره الجانب النظري والميداني من تحليلات نظرية ووصف وتشخيص وتحليل إحصائي من مؤشرات ونتائج وبهدف استكمال منهجية البحث تناول في هذا الجزء عدداً من الاستنتاجات التي نراها ضرورة لمجتمع الدراسة للتعرف على ما يجب أن يكون لمثل هكذا بحث ومن ثم اعتماد هذه الاستنتاجات كقاعدة لما سيتم تقديمه من التوصيات تؤكد على أهميتها من وجهة نظرنا البحثية، وبالتالي إكمال توضيح الرؤية أمام المصنع عينية الدراسة كمؤشرات على وجهة النظر العلمية حول الموضوع.

### الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية أهمها:

1 تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة واحد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من المنظمات أعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها على وفق الأسس العلمية بدءاً بالإدارة العليا وانتهاءً بآخر موظف في المنظمة.

2 حظيت إدارة المخاطر باهتمام متزايد من قبل العديد من المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء وبشكل خاص المخاطر الكامنة وبكافة أنواعه إذ من خلال هذا الاهتمام حققت اليابان نسبة الواحد إلى مليون من المعيب ومن ثم المعيب الصفري مما يدل على ضرورة إيلائها الاهتمام الكافي إذ اجتازت اليابان هذه المخاطر منذ أمد بعيد.

3 يمكن للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة أن تمكن المنظمة من مواجهة مخاطر الخطر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن من خلال تحقيق المنتجات بالموصفات الموضوعية منذ الوهلة الأولى وبدون أي معيب أو مرفوض أو تالف أو فاقد أو إضاعة وقت العاملين أو المكائن.

4 أشارت إجابات الباحثين إلى عدم إيلاء إدارة قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية الاهتمام الكافي لإدارة الجودة الشاملة، واتضح ذلك جلياً من خلال إجابات الباحثين حول تطبيق

مستلزماتها إذ كانت أعلى نسبة اتفاق واتفاق بشدة (58.6%) حول دعم إدارة الجامعة، وأدى نسبة اتفاق واتفاق بشدة (38)، (3% حول التدريب والتعليم فيما تراوحت نسبة الاتفاق للمستلزمات الأخرى بين (41.6%-56.6%) مما يدل على ضعف الاهتمام بالنظام عموماً.

5 كشفت نسبة إجابات الباحثين عن عدم إيلاء إدارة قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية الاهتمام والمتابعة اللازمة لإدارة المخاطر والعمل كأداة لتقليل المخاطر التي تواجهها وبشكل خاص المخاطر الداخلية والمثلة بالإهمال وبكافة أنواعه إذ بلغت نسبة الاتفاق والاتفاق بشدة (36.9%) مما يؤكد على ما ذهبنا إليه من الحاجة إلى متابعة وتطبيق كبيرين لإدارة المخاطر وبشكل خاص لتقليل المخاطر الناشئة عن الخطر.

6 يتضح مما سبق بان عدم التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة أدت إلى عدم تحقق تقليل مخاطر الخطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية قيد الدراسة ولعل ذلك كان احد أسباب انخفاض الخدمات في الجامعة قيد الدراسة.

7 أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية إذ بلغ المؤشر الكلي (0.897)، مما يدل على أهمية هذين الموضوعين وترابطها علمياً وطردياً سواء إيجابياً أم سلبياً.

8 كما أظهرت ذات النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين مستلزم دعم إدارة الجامعة ومستلزم مشاركة كافة العاملين، التحسين والتطوير المستمرين، التعليم والتدريب، الحوافز والمعنوية وإدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية إذ بلغ معامل الارتباط (0.757) و(0.840) و(0.881) و(0.780) و(0.912) على التوالي مما يدل على أهمية هذين الموضوعين وترابطهما علمياً وعملياً. وكان أعلى تأثير لمستلزم التحسين والتطوير المستمرين في تقليل مخاطر الخطر إذ بلغ (0.912) فيما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة بين مستلزم التركيز على الطالب وإدارة مخاطر الخطر إذ بلغت (0.390) وتتعارض هذه النتيجة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

#### التوصيات.

اعتماداً على الاستنتاجات المعروضة في الجزء السابق، وجدنا من المناسب تناول أهم التوصيات التي نراها ضرورية للجامعات الأردنية وكما يلي:

- السعي الجاد نحو تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسائل ناجحة لتحقيق العديد من المنظمات أعلى درجات الجودة وبأقل التكاليف ودون مخاطر داخلية تذكر. إذ من خلال تطبيقه السليم حققت اليابان المعيب الصفري.

- إيلاء موضوع المخاطر التي يواجهها الجامعة الاهتمام الكبير واللازم من خلال تشكيل قسم أو قسمين لهذا الموضوع الحيوي إذ أفرزت نتائج الوصف والتشخيص الحاجة إلى مثل هذه الإدارة ودعم وتعزيز مستمرين لها



- لتحقيق الجودة المطلوبة. إذ لا يمكن أن تقدم الجامعات المنتجة الجيدة ولكن الأهمية تكمل في تحقيقها بأقل نسبة مخاطر أيا كان نوعها وخصوصا الخطر بأنواعه.
- على قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر وخاصة الخطر من خلال تحقيق الخدمات بالجودة المناسبة ودون أي مخاطر وحسائر.
- التأكيد على مشاركة كافة العاملين في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لأفكارهم وآرائهم العلمية والعملية المبدعة.
- ضرورة تركيز قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية على الطالب واحتياجاته وطلباته المتجددة وباستمرار من خلال إجراء دراسات السوق وللجهات المستفيدة من مخرجات الجامعة بشكل علمي ومدرّس باعتباره هدف المنظمة وسر بقاءها واستمرارها.
- تأكيد قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية على التحسين والتطوير المستمرين لكافة الأعمال في الجامعة وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمات كإدارة لمعالجة المخاطر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن والسعي نحو القضاء عليها نهائيا.
- تركيز قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية على تلبية احتياجات ومتطلبات الطالب كهدف تسعى إلى تحقيقه كافة المنظمات بالدراسة والتحليل والوقوف على احتياجاته ورغباته الحقيقية من خلال إجراء دراسات ميدانية بهذا الخصوص.
- ضرورة إيلاء موضوع التدريب والتعليم الاهتمام الكافي إذ نال هذا المستلزم أدنى نسبة اتفاق، ودراسة إمكانية إشراك المتميزين بدورات إذ إن التدريب والتعليم هما أساس التحسين والتطوير المستمرين وتحقيق المنتج دون أي فاقد أو هدر وبالتالي معالجة مخاطر الخطر عمليا.
- تشكيل لجنة في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية متخصصة بإدارة المخاطر ومتابعة المخاطر الداخلية على الخدمات وتأشير الحالات السلبية والعمل على معالجتها دون أي تأخير.
- سعي قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية نحو تطبيق نظام ملائم للحوافز وبشكل علمي ومدرّس لتكريم المتميزين وتحفيز الزملاء نحو تقديم العطاء الأفضل.
- العمل على تفعيل متطلبات القطاع الخاص بخصوص الجودة وتطبيقها الميدانية وتطبيق نظام الحوافز وتقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

## المراجع والمصادر

## المراجع العربية

1. الورد بوفاء ، اراكيش سانكي (2009). ترجمة محمد محمود الشوازي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
2. بسمة محمد علي (2004) . واقع إدارة الخطر وأهميته في المنظمات الصناعية، دراسة ميدانية في معمل الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
3. حسين التميمي (2008) . أساسيات إدارة الخطر، القلم للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، ط1.
4. خالد بن حمدان (1997). واقع إدارة الخطر في الشركات الصناعية الأردنية والعوامل المؤثرة فيها، رسالة ماجستير غير منشورة الأردن .
5. خليل العاني وآخرون (2002) . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، مطبعة الأشقر، بغداد.
6. عمر وصفي عقيلي (2001) . مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. - محمد بندقي، (2006)، اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لمدرء جامعات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى، الأردن، مجلة دراسات، المجلد 23، العدد 2.
7. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي (2002) . الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر، الأردن عمان.
8. محمود الوادي وعلي الزعبي (2011) . مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية ( دراسة تحليلية ) مؤتمر جامعة الزرقاء الدولي الثامن للفترة 15-17-3-2011 الأردن .
9. مختار الهاشمي، وإبراهيم حمودة (2005) . مقدمه في مبادئ الخطر والتامين بين التطور والتطبيق (دار الجامعة للطباعة والنشر)، الإسكندرية.
10. طاهر مسلم (2001). إدارة الخطر والتفشي في المنشآت النفطية، دراسة ميدانية في جامعة النفط الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
11. نائر السمان ماجد صالح (2005) . إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في الجامعة الألبسة الولادية بالموصل، المجلد 27، العدد 78.

## المراجع والمصادر الأجنبية.

12. Hizer & Renelit(2006). operations management, Total Quality & Responsivenss, Mc Graw- Hill inc, New York.
13. Seminer(2007). An introduction to Risk management ,cambridge,wood head Faulkner.
14. Helga( 2007). Risk management in the business Enterprise, illions, Richard D. Ilwin .
15. Skinner (2006). operations management, Total Quality & Responsivenss, Mc Graw- Hill inc, New York.
16. Meber, R. & Gedges, A. (2003). Risk management in the business Enterprise, illions, Richard D. Ilwin .
17. Narasimban Ram (2007);strategy supply management, A total Quality management Imperateve Advances in the management of organization Quality, Vol.2, London.
18. Noori,Hamid & Radford, Russell (2005). production & operations management, Total Quality & Responsivenss, Mc Graw- Hill inc, New York.
19. Northants. B,(2006). operation & Quality Mangement, Institute of managemet Foundation, London.
- 20.Bothroyod, Catherine & Jeremy, Emmett(2006). Risk Management Apractical Guide for construction professionals.
21. Feiganbaum,(2003). Quality managing modern company,Quality progress, March.
22. Greene. M & Serbein N.(2007).Risk management Text & cases, Reston, Aprent Hall company.
23. Grock ford,(2000). An introduction to Risk management ,cambridge,wood head Faulkner.
24. Grokford, Gneil,(2002).The Bibiography and History of Risk Management: Some preliminary obserration, Geneva papers on Risk & Insurance Vol.7 No.23.April.