



## مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية ( دراسة تحليلية )

\* أ.د. محمود حسين الوادي

\*\* د. علي فلاح الزعبي

\* رئيس قسم الاقتصاد، جامعة الزرقاء

\*\*أستاذ التسويق والتسويق الدولي، جامعة الزرقاء

### ملخص الدراسة:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى حث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة. لقد تحددت مشكلة الدراسة حول أن هناك قصور واضح في العلاقة بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية ، لقد جاءت أهمية الدراسة من زيادة حدة المنافسة بين الجامعات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار لكي تستطيع الجامعات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي اوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها لطلابها. واعتماداً على متغيرات ونموذج البحث تم بناء استبانة محكمة وزعت على عينة البحث وعددها (120) فرد كما صياغة فرضيتين رئيسيتين للدراسة ، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها : على الجامعات عينة الدراسة، استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة . التأكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لأفكارهم وآراءهم العلمية والعملية المبدعة . والتأكيد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأعمال في الجامعة وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة الممتازة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، المزايا التنافسية ، الجامعات الأردنية ، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس.

### *The Requirements of Total Quality Management as a tool for achieving competitive advantage in Jordanian Universities (analytical study)*

#### **Abstract**

*The purpose of this study is to urge universities generally to study and examine the Total Quality Management and accessories to achieve competitive advantages, and their impact on the adoption of the*

*University of total quality management behavior and description of the methodology of total quality management and competitive advantages in the Jordanian universities to provide a clear path in the face of continuing challenges. We have identified the problem of the study on that there is a distinct lack of relationship between the requirements of total quality management and competitive advantages in Jordanian universities, has made the importance of the study of increased competition between universities and the consequent need to provide the best service and lowest prices so that universities can prove itself in the This competitive market ruled by the application of total quality services to its students. Depending on the variables and the model of research has been building a questionnaire the court and distributed to the research sample and the number is (120) per capita as the formulation of hypotheses key to the study, and study has several findings and recommendations including: the Universities sample study, the investment benefits of proper application of the requirements of total quality management as a tool to achieve competitive advantages through the achievement of education services with adequate quality. Emphasis on the participation of all employees in achieving the required quality of actual participation by giving them the ongoing discussions about quality and field application of their ideas and opinions of scientific and creative process. And the emphasis on continuous improvement and development of all business at the university and in particular for the achievement of excellent service. Key words: total quality management, competitive advantages, Jordanian universities, trends in faculty members.*

## مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية، تركز إلى عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين. وقد بدأت في تطبيقه العديد من المؤسسات الإدارية؛ لتحسين إنتاجها وتطوير نوعية خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وقد حققت الجامعات الحكومية والخاصة، نجاحات كبيرة، إثر تطبيق هذا المفهوم، خاصة في بعض الدول المتقدمة، مثل اليابان والولايات المتحدة وفرنسا وبريطانيا. لذلك أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً مهماً من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات ملموسة في الإدارة . وهناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مفادها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الجودة الشاملة، وأن غالبية الجامعات العربية ومنها الأردنية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وكثرة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، في حين أن هناك إهمالاً لدور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين أصحاب الكفاءة وسيادة نمط إداري معروف باسم " إدارة الطوارئ والأزمات " وإن طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء .

لقد شهدت الجامعات الأردنية خلال السنوات الـ 15 الماضية تطوراً كميًا ونوعيًا واضحًا وجوهريًا، وهذا التطور لا بد أن يواكبه عمليات تغيير في ضوء الأساليب الإدارية الحديثة، وانسجاماً مع إدارة الجودة الشاملة، ومع التحديات الداخلية والإقليمية والدولية، ومتطلبات وزارة التعليم العالي وهيئات الاعتماد التي تطالب الجامعات بالالتزام بمعايير الجودة، فقد ارتأت الجامعات إنشاء دائرة متخصصة بضمان تحقيق مستويات عالية من الجودة في كل المستويات الإدارية والأكاديمية، وقد أدركت الجامعات أنها تستطيع المحافظة على بقائها واستمرارها وتطويرها من خلال اعتمادها وتطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

ورغم الاهتمام واسع النطاق بمفهوم " إدارة الجودة الشاملة " حديثاً ، إلا أن أصل الموضوع قديم ويعود إلى عصور تطور الإدارة منذ عهد الثورة الصناعية .. (وإن كان البعض يرجع بذلك إلى عهد الفراعنة ) . ( Allen, 50: 2003, Verna) ولكن ما سر هذا الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة ، والسبب في الارتفاع الملحوظ في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها .. السر يكمن في كلمة واحدة هي (( المنافسة )) . ففي بيئة الأعمال المعاصرة تصبح (( المنافسة )) هي المحدد لمركز أي نشاط اقتصادي، ويصبح على الإدارة أن تعمل في ظل الاهتمام بقوى المنافسة الحالية والمتوقعة . ولكن كيف للنشاط أن يتفوق ويتميز على المنافسين ،

وكيف يحصل على حصة النسبية في السوق، وأن يبنى مركزاً استراتيجياً تنافسياً له . ( . ولا بد أن تكون للمنظمة ميزة تنافسية (Competitive Advantage) تجعله أكثر قدرة من المنافسين على إرضاء المستهلك . ويشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة الجامعة على تحقيق تفوق سوقي على الجامعات المنافسة لها ، وان الميزة التنافسية لها ست خصائص هي : أنها تقاد خارجياً بفعل رغبات وحاجات الزبون . وتوفر قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح الجامعة . وتوفر توافقاً فريداً ما بين موارد الجامعة والفرص الموجودة في البيئة . وتدوم لفترة طويلة، ويكون من الصعب على المنافسين تقليدها . وتوفر أساساً لتحقيق تحسينات أخرى إضافية . وتحدد الاتجاه وتوفر الحافز للمنظمة كلها .

والخطة الإستراتيجية للجامعات تجسد التوجه الحقيقي للوصول إلى التغيير المطلوب تمثيلاً مع منهج إدارة الجودة الشاملة، وهذا لن يتحقق دون تغييرات كبيرة على الهيكل التنظيمي للجامعات وتعزيزه بالوظائف والمسئوليات الوظيفية المطلوبة، ودمج الوظائف المتشابهة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والتغييرات بالأنماط الإدارية بما يتماشى مع تطبيقات ومظاهر إدارة الجودة الشاملة. ومن أهم أهداف الخطة الإستراتيجية للجامعات في الأردن ترسيخ الثقافة والممارسات المؤسسية في التعليم المنبثقة من رؤية الجامعات ورسالتها، وملائمة البيئة الجامعية للإيفاء بتطلعات وحاجات الدارسين وأولياء الأمور وأصحاب العمل وتعزيز النشاطات الطلابية المنهجية واللامنهجية، وتحقيق معايير الاعتماد العالمية للجامعات في جميع البرامج والمجالات الأكاديمية، وربط البرامج الأكاديمية كماً ونوعاً بمتطلبات وحاجات سوق العمل، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجالات الإدارية والأكاديمية والمالية والفنية التي تقدمها الجامعات تحقيقاً للتكاملية والجودة الشاملة في الجامعات، وزيادة الإنفاق على مشاريع البحوث العلمية بشقيها الأكاديمي والتطبيقي خاصة تلك التي تتواكب مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والتي تساهم في تشجيع الإبداع والابتكار والتميز وتعمل على تقدم التنمية الاقتصادية في الأردن.

المبحث الأول

الإطار العام للبحث ( منهجية البحث Methodology )

مشكلة البحث:

المعضلة المعرفية والتطبيقية Knowledge and Practical Issue

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1990 نجاحات ملفته للنظر في العديد من الجامعات اليابانية والأمريكية والأوروبية معاً، ورغم أهميتها لهذه الدول والإنجازات التي حققتها في مختلف المجالات الخدمية، إلا إننا لم نجد لها مكاناً متميزاً في الجامعات الأردنية، إذ تهتم العديد من الجامعات الأردنية بالايزو والحصول على

شهادته دون أكتراث بإدارة الجودة الشاملة التي اشتقت منه فلسفة المواصفة الدولية الايزو، ولان هناك قصورا واضحا في هذا المجال مما دفع الباحثين إلى تناول هذا الموضوع المهم من خلال دراسته وعلاقته بالمزايا التنافسية كوسيلة ناجحة لضمان استمرار الجامعة كمنظمة أعمال حيث لم تعد التنافسية مرتبطة بامتلاك الموارد الطبيعية أو انخفاض تكاليف الأيدي العاملة، بقدر ارتباطها بالجودة والابتكار والإبداع والمحتوى المعرفي والتكنولوجي والسياسات الفاعلة من قبل هذه الجامعات .

### أسئلة الدراسة: The Questions

- انسجاما مع ما تقدم فان مشكلة البحث تبرز من خلال الأسئلة التالية :
- هل هناك اهتمام من قبل الجامعات الأردنية بإدارة الجودة الشاملة وعناصرها ومستلزماتها ؟
  - هل هناك علاقة بين التعليم الجامعي ومستلزمات إدارة الجودة الشاملة؟
  - ما أهمية وعلاقة ومدى استخدام إدارة الجودة الشاملة في عملية تعزيز المزايا التنافسية في الشركات عينة البحث ؟
  - ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات عينة البحث ؟

### أهداف الدراسة: The Objectives .

- تتركز أهداف الدراسة فيما يأتي :
- السعي لبلورة مفهوم كل من إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية بالاستفادة مما طرحته الأدبيات العلمية .
  - حث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص أثر إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في الجامعات الأردنية على تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكا .
  - وصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة، المرتقبة والمتوقعة والمتحققة في آنٍ واحد .
  - العمل على رسم خارطة للميزة التنافسية تحث الإدارة وتمكّنها من استخدام مواردها المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية والوقت والسمعة والمعرفة لتحقيق مستوى عالي من الجودة الشاملة ، ومن ثم تحقيق النجاح الاستراتيجي .

## أهمية الدراسة: The Importance

- تتضمن جوانب الأهمية العلمية والعملية للدراسة على ما يلي :
- لم يعد تعامل الجامعة مع تحقيق المزايا التنافسية ترفاً ولا خياراً مرفوضاً، بل كان وما زال وسيبقى ملزماً، وقبول الجامعة به كخيار استراتيجي ستكون بداية المسار الصحيح جودة وإبداعاً وتجديداً وتغييراً.
  - التركيز على إدارة الجودة الشاملة وبما يعبر عن يقظة العقل التنظيمي الاستراتيجي رصداً وتفكيراً واستجابةً، ويحقق لمنظمات الأعمال الفاعلية الإستراتيجية والسمعة والبقاء .
  - زيادة حدة المنافسة بين الجامعات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار لكي تستطيع الجامعات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي اوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها لطلابها.
  - 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 التخصصية بهدف الإبداع في العمل بشكل أكبر من خلال تخصص الطلبة وإدخالهم في دورات تخص جوهر عملهم أدى ذلك إلى تضافر كافة الجهود ذات التخصص الدقيق والعمل بشكل متكامل لتحقيق أعلى درجات الجودة محققة الجودة الشاملة.
  - لفت انتباه الباحثين في جميع المؤسسات التعليمية والجامعات ومراكز الدراسات والبحوث للعناية بموضوعي الدراسة إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية ، والاستفادة من أطرهم الفكرية في إرشاد الجامعات العربية نحو مخاطر تجاهل علاقة إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية.

## أنموذج ومتغيرات الدراسة : Multivariate's & Model

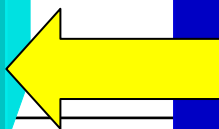
- تم اعتماد متغيرين أساسيين هما (إدارة الجودة الشاملة) و(المزايا والقدرات التنافسية ) وما تتضمنه من مزايا تنافسية جارية ومزايا تنافسية كامنة لبناء نموذج البحث الافتراضي والموضح بالشكل التالي:
- الشكل رقم (1) أنموذج البحث الافتراضي

**المزايا التنافسية وأنواعها هي :**

1. المزايا الجارية -الآنية ( ومؤشراتها الأداء الاقتصادي الكلي - بيئة الأعمال والجاذبية - الأسواق والتخصص - الإنتاجية والتكلفة)
2. المزايا المستقبلية الكامنة ( ومؤشراتها البنية التحتية التكنولوجية - الطاقة الابتكارية وتوطين التقنية - رأس المال البشري - الإبداع )

**مستلزمات إدارة الجودة الشاملة هي :**

1. التعليم والتدريب .
2. الحوافز والروح المعنوية .
3. التركيز على الطلاب .
4. التحسين والتطوير المستمر .
5. مشاركة الاكاديمين .
6. دعم الإدارة العليا .
7. ثقافة المنظمة ( الجامعة ) .
8. خدمة المجتمع المحلي .



## فرضيات الدراسة: Hypotheses

لبلوغ الدراسة أهدافها، تم صياغة فرضيات الدراسة بصورتها البديلة ( $H_a$ )، وعلى النحو الآتي:  
الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق القدرات والمزايا التنافسية عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية".

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دعم الإدارة العليا وتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التركيز على الأكاديمين وتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحسين والتطوير المستمر وتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية .

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التركيز على الطلاب وتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية .

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والتعليم وتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية .

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز والروح المعنوية وتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية .

لفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ثقافة الجامعة كمنظمة وتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية .

الفرضية الفرعية الثامنة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين خدمة المجتمع المحلي وتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية .

الفرضية الرئيسية الثانية للبحث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية.



### إجراءات الدراسة:

- مجتمع وعينة البحث وحدوده: اختيرت جامعة مؤتة وجامعة الحسين بن طلال وجامعة آل البيت والجامعة الهاشمية وجامعة الزرقاء وجامعة اربد وجامعة جرش وجامعة الإسراء موقعاً لإجراء البحث، ممثلة لقطاع التعليم العالي الأردني وذلك لريادتها في اختصاصها، واحتلالها موقعاً متميزاً في السوق المحلي والعربي، إلى جانب تنوع كلياتها وتخصصاتها، اما عينة البحث فهي عينة عمدية وتألقت من (120) عضواً من أعضاء هيئة التدريس .

- أدوات جمع البيانات: أدوات جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب النظري : وتتجسد في المصادر والمراجع الأجنبية والعربية ، ومناقشتها بعض النتائج والدراسات التي جرت في إطار متغيرات البحث . أما أدوات جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني : وتبلورت في المقابلات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات عينة البحث ، إضافة إلى الوثائق والسجلات والنشرات والتقارير . وشكلت الاستبانة الأداة الرئيسية في الحصول على البيانات الأولية للبحث واعتمد مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج ، لقياس استجابات أفراد العينة بصدد متغيرات البحث وفقاً إلى:

-أوافق بشدة - 5 علامات .

-أوافق - 4 علامات .

- محايد - 3 علامات .

- لا أوافق - علامتين .

- لا أوافق بشدة - علامة واحدة .

وكانت الأدوات الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات واستخراج النتائج بعد بناء قاعدة للبيانات على برنامج (Stat graph) وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences – SPSS

على الحاسبة الإلكترونية، استقر الرأي على اعتماد مجموعة المؤشرات الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات:

أ- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمغيرات البحث ومقاييسها.

ب- الانحراف المعياري: لتشخيص مدى تشتت قيم الاستجابة الفصلية عن وسطها الحسابي.

ج- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان: لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهات هذه العلاقات.

د- اختبار (T): لتحديد معنوية علاقات الارتباط المحسوبة بين متغيرات الدراسة.

صدق وثبات أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها، والتي تمت مراعاتها عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق الاتساق الداخلي بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث بلغت قيمته وعلى المجال الكلي (0.88) وهذه القيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

### 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 في الجدول التالي

### الدراسات العربية:

1. دراسة للباحثة هند أبو الشعر (2008): بعنوان معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي - جامعة آل البيت في الأردن نموذجاً هدفت 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. الدراسات السابقة : تناولت الدراسة في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي.
2. دراسة فارس عشيبة (2000): تناولت هذه الدراسة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة عشوائية وأداة الدراسة الاستمارة المفتوحة وتوصلت إلى أبرز الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ الجودة الشاملة.
3. دراسة أيمن بركات (2003): هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن، بالتعرف على إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس

والعينة منتظمة وأداة الدراسة الاستمارة وتوصلت إلى أن الأثر ايجابي بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتعليم العلي .

4. دراسة محمد علاونة (2004): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية الأمريكية (جنين) من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، ومعرفة أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة منتظمة وأداة الدراسة المقابلة وتوصلت إلى أن تطبيق الجودة الشاملة لا تزال دون المستوى المطلوب .

5. دراسة محمد الصاحب وحسن أبو غريبة (2004): يقدم هذا البحث خلاصة تجربة جامعة بوليتكنيك فلسطين ضمن مشروع تعزيز ضبط الجودة والتخطيط المؤسسي في الجامعات العربية وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس

والعينة عشوائية وأداة الدراسة الاستمارة المغلقة وتوصلت إلى متطلبات الجودة الشاملة.

6. دراسة يوسف أبو فارة (2005): أجريت هذه الدراسة لتقوم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وتأتي هذه الدراسة في ظل تزايد اهتمام المنظمات التعليمية بجودة الخدمات التعليمية. وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة عشوائية وأداة الدراسة الاستمارة المفتوحة وتوصلت إلى أن جودة الخدمات لا تزال سلبية في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية.

7. دراسة أبو سمرة 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. وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة عشوائية وأداة الدراسة الاستمارة المفتوحة. وتوصلت إلى أن نظام التعليم في ظل معايير الجودة لا يزال بطيئاً .

8. 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 وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة عشوائية وأداة الدراسة الاستمارة المفتوحة وتوصلت إلى ان تطبيقات الجودة الشاملة كمدخل متكامل لا يزال دون المستوى.

9. دراسة حسن الكساسبة (2008): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير في الجامعات الخاصة 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 والتبؤد المجتمعي للجامعات، وعلاقة هذه العناصر بالتغيير التنظيمي في الجامعات.

10. دراسة خالد الصرايرة واحمد ابده (2005): هدفت إلى تطوير معايير لإدارة الجودة وضمائها 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.

### الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Vojetk, 1992): هدفت هذه الدراسة إلى تناول عمليات التغيير التنظيمي في المنظمات التعليمية، وأدوار القائمين على هذه العمليات وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة عشوائية وأداة الدراسة الاستمارة.

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 وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة عنقودية وأداة الدراسة الاستمارة.

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 وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة عشوائية وأداة الدراسة الاستمارة المفتوحة.

4. دراسة (Irvin, 1995): تتناول هذه الدراسة الجهود المبذولة لإنجاز إدارة الجودة الشاملة في خمس من جامعات الأبحاث: جامعة Cornel، جامعة Mary Land (كلية بارك)، جامعة (Ann, Araborr) Wisconsin، جامعة بنسلفانيا Pennsylvania، وجامعة Medison Wisconsin وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة عشوائية وأداة الدراسة الاستمارة المغلقة .

5. دراسة (Imel, 1999): أشارت أنه في العقدين السابقين وجد أن المهارات المطلوبة للنجاح في أي عمل تحتاج إلى تغيير جذري وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة عشوائية وأداة الدراسة الاستمارة المفتوحة.

6. 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 وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة منتظمة وأداة الدراسة الاستمارة المفتوحة.

7. 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 وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والعينة عشوائية وأداة الدراسة الاستمارة.

### المبحث الثاني

#### الإطار النظري للبحث ( خلفية نظرية Theoretical Background )

##### أولاً: إدارة الجودة الشاملة.

##### مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

ولد مفهوم الجودة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين. ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث، أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة. فقام بتطوير مفهوم الإدارة القديم، ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، ( عمر وصفي عقيلي، 2001: 12). وقد أسهم العديد من العلماء الأمريكيين في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هؤلاء على سبيل المثال ادوارد ديمينج (Edward Deming)، وجوزيف جوران (Joseph Juran)، وفيليب كروسبي (Philip Crosby). إذ حملت مبادئهم وأفكارهم الملامح الرئيسية لما يطلق عليه بإدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة ( Bannker, Majer, 2005: 65). وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت هذه النظريات حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا التفوق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهددها اقتصادياً ( محمد ألسنبري، 2002: 13).

وأشار ( Allen, 2002: 122 ) و ( Chaffee, E.E and Sherr, L . A . 2002 ) و ( Allen, 2003: 88 ) ، أن الجودة هي تلبية ما يتوقعه المستفيد أو ما تفوق توقعاته، وأن الجودة هي الملائمة للاستعمال. بينما يعدل ( Costin, H, 1, 2004: 44 ) على التعريف ليشمل الخدمة، فيعرف الجودة بأنها ملائمة المنتج لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه المستفيد. ويعرفها ( Bannker, Majer, 2005: 234 ) بأنها الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية. وأوضح (Hirtz, P. 2002: 70)

بان الجودة هي المواصفات الشمولية لكيان ما، كأن يكون منتج، فرد، منظمة، والتي تتصل بقدراتها على إشباع الحاجات القائمة أو المفترضة. (حسام الكيالي ، 2005: 17)

وفي ضوء ما تقدم تعني الجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة مايلي: معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه. و تقدم الجامعة أفضل ما لديها لعملائها من اجل كسب رضاهم. والاهتمام بكافة الجوانب وبالتفاصيل على حد السواء بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة والتخمين. والجودة ليست إرضاء الزبون فحسب بل إدخال السعادة إلى نفسه. وللجودة علاقة بتوقعات الزبون من حيث (الدقة، الإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقدم المخرجات في الوقت المناسب للزبون بكلفة مناسبة للحصول عليها. والجودة تعني موشراً لكل من (الخلو من العيوب، تصميم متميز، رقابة فعالة شاملة، وضوح العمل، تكلفة منخفضة، استثمار أفضل للوقت، استخدام فعال للموارد، سرعة في الأداء، أدنى حد للفاقد والمهدر). وتبين الجودة المنخفضة مدى استجابة الجامعة لرغبات الزبون. وعندما يتحقق رضا وسعادة الزبون من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، فهذا يعني إن إدارة الجودة الشاملة قد حققت أهدافها. ( Hirtz, P. 2002:32)

أما فيما يخص إدارة الجودة الشاملة، فقد تناولها العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص كل بموجب وجهة نظره على سبيل المثال لا الحصر فقط أوضح (Costin, H,1, 2004:81) بان إدارة الجودة الشاملة هي دلالة للتركيز على مستوى الجامعة ككل بدءاً بالجهز وانتهاءً بالطالب وتمثل إدارة الجودة الشاملة بالتزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك. أما (Costin, H,1, 2004: 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 (Costin, H,1, 2004: 638) إليها باعتبارها فلسفة تركز على أربعة مبادئ أساسية ممثلة بالتركيز المكثف على رضا الزبون ووضع مقاييس دقيقة للنشاطات وتحسينات مستمرة على المنتجات والعمليات وقوة تأثير وسيطرة على الأفراد. وفي نفس الوقت يؤكد ( Hirtz, P. 2002:43) بان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة المستمدة من رضا الزبون. أما (Costin, H,1, 2004:54) فقد مثلها بالفلسفة التي تناضل بهدف الاستخدام الأفضل لجميع الموارد والفرص والتحسين لجميع ممتلكات الجامعة. في حين مثلها ( محمد بندقجي ، 2006: 34) بمجموعة الأعمال والنشاطات التي يلزم بها جميع المدراء والأفراد في الجامعة بهدف تلبية رغبات الزبون. ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات التعليمية بنجاح، فلا بد من وضوح الرؤية والمهمة الإستراتيجية والقيم والمبادئ العامة وتحديد الأهداف، والتدقيق، والتغذية الراجعة، والرقابة الذاتية، وتفويض الصلاحيات، والاتصالات والتنسيق، والإبداع الإداري، والمتابعة والتطوير وتنسيق الدورات التدريبية وإجراءات التعيين، ومتابعة التغيرات التكنولوجية، وتنفيذ الخطط المكتتبية والأبحاث العلمية، وخدمة المجتمع، وتنمية الطالب، والاهتمام بشخصيته والمناهج والخطط

الدراسية، والمكتبة وتوفر المصادر، وقدرات هيئات التدريس، ولكل معيار من هذه المعايير دلالة معينة ( محمد مسودة، 2005: 12) و( خليل العاني وآخرون، 2002: 32).

مفهوم جودة الخدمات التعليمية:

أن جودة التعليم هي: "تحقيق مجموعة من الاتصالات بالزبائن (الطلبة)، بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات) ( فريد النجار، 2002: 55) وعلى أن فكرة مفهوم الجودة في التعليم برزت من خلال التكامل في الجامعة بشكل إجمالي، بهدف إيجاد الكفاءة للمنتج النهائي من خلال منظومة متكاملة للعمل والكفاءة والتطوير الإداري، وضرورة تطور القدرات الإدارية من حيث المفهوم والتطبيق، ولتمكين فئات العمل ذات العلاقة بالعمل في جو تنظيمي، يجعلهم يقدمون كل ما في وسعهم لتحسين الأداء وجودة المنتج ( مأمون الدرادكة، طارق ألسبلي، 2002: 15). أما ( فارس عشبية، 2000) فيرى أن مفهوم الجودة في العملية التعليمية ينحصر بالمعايير الواجب توفرها في عناصر العملية التعليمية الجامعية، والمتعلقة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتي من شأنها أن تلبي احتياجات المجتمع والطلبة والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والإدارات، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتوفرة في إطار الجامعة التعليمية. ويؤكد ( Northants. B, 2008:76) أن نقطة البداية لجودة الخدمات التعليمية تكمن في تحديد التحصيل المطلوب Desired Outcomes، ويتبع ذلك تصميم المناهج التعليمية القادرة على تحقيق هذه النتائج، واختيار الطلبة ذوي الكفاءة لدراسة هذه المناهج التعليمية، وطرح هذه المناهج ضمن خطة الجامعات وتنفيذها من أجل تحقيق النتائج المرغوب فيها، مع ضرورة مراعاة تحقيق ضمان الجودة في ضوء مؤشرات ومقاييس تضمن ذلك، وتعبّر جودة الخدمات التعليمية عن بلوغ وتحقيق ما حددته إدارة الجامعات من أهداف، (Objectives) ومن عناصر وقضايا مستهدفة (Targets)، ويقاس مستوى جودة الخدمات التعليمية بمقدار ما جرى الوصول إليه فعلاً من جهود العاملين والإدارة في محورين أساسيين هما: التطوير والتجديد المستمرين للمجالات والأهداف المتوخاة للعملية التعليمية، بحيث تكون قادرة على إشباع حاجات المجتمع، وتلبية احتياجات القطاعات الاقتصادية ذات العلاقة. وعدم السماح بأية فجوة بين المتحقق والمستهدف ( Chaffee, 2002 . E.E and Sherr, L . A . و) ( يوسف أبو فاره، 2007 : 23) و( Northants. B, 2008:56).

فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مظلة تضم تحتها عدداً كبيراً من أساليب الجودة، التي يمكن إدارتها وتشمل الضبط الإحصائي للعملية، ودوائر الجودة، وخدمة العميل، وتأمين ومراقبة الجودة، والوقت المحدد؛ وفي مجال التربية تشمل تحسين جودة النظام التعليمي. وقد استخدمت هذه الأساليب في المجالات الصناعية والحكومية والتعليمية، تحت

مفهوم إدارة الجودة الشاملة. إلا إننا يجب أن نأخذ في الاعتبار أن استخدام أي من هذه الأساليب منفرداً لا يمثل إلا خطوة أولية نحو التطوير، ولا يعد بديلاً لإدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع (محفوظ الصواف وماجد صالح ، 2006: 23). وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة مبنية على مبادئ وأسس؛ تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية، تقود إلى الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل. أما المبادئ التي تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة كما ذكرها (محفوظ الصواف وماجد صالح ، 2006: 53) فهي: مشاركة جميع العاملين في التنظيم. أي أن جميع من يعمل في الجامعة مسؤول مسؤولية كاملة عن جودة الخدمة، لان الجودة الشاملة تتطلب في المقام الأول الإدارة التشاركية. وأداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي العمل للكثير من العيوب. و تكلفة الجودة وفقاً للجودة الشاملة وهي عبارة عن تكاليف جميع الأعمال المتعلقة بالجودة . وقدرة الإدارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات يعتمد عليها لتحقيق شهرة واسعة في السوق. ووضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل، من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية. وتنمية مفهوم الرقابة الذاتية. ( خالد الصرايرة واحمد بده ، 2005 : 7 ) .

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن كل مؤسسة تعليمية ( Educational Institution ) وبشكل خاص الجامعات لابد من أن يكون لديها نظام لإدارة الجودة الشاملة من أجل المحافظة على مكانتها العلمية وسمعتها الأكاديمية ونوعية الأفراد ( الأساتذة والطلبة ) فيها . وحسب النموذج الأوربي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فإن هذا النظام يمكن أن يواجه ثلاث رؤى بديلة وهي التي افترضتها جمعية الجودة البريطانية ( British Quality Association ) ، وتتمثل بالآتي : تركيز ( TQM ) على خصائص التعليم الناعمة وأساليب الإدارة المفتوحة وتفويض الصلاحيات وزيادة استقلالية الملاك التدريسي . و تركيز ( TQM ) على خصائص التعليم الصلبة مثل الرقابة والقياس النظامي ومعايير الأداء والطرق الإحصائية فيه . وهذه تحد من حرية التصرف مع التركيز على المناهج والمسافات المحددة . وتركيز ( TQM ) على المزيج من العوامل الناعمة والصلبة في التعليم في محاولة لتحقيق التوازن بين البديلين السابقين وبما يساعد على الحصول على أكبر قدر من مزايا البديلين .

ويعرّف (يوسف أبو فارة ، 2005: 22) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع الجامعة التعليمية ومستوياتها، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بأكفأ الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها. ويمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات كما ذكرها ( فارس عشبية، 2000: 16) بأنها جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعات، سواء منها ما يتعلق



بالمداخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعات. ويؤكد (محمد العزاوي، 2005: 21) أن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساساً في مجال تقويم الجامعة التربوية بقصد تطويرها وتحسينها، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقويم الجامعات بشكل عام، والمنظمات التعليمية بشكل خاص، وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي، مما يعود بالنفع على الجامعات إذ أنه يضع حجر الأساس لرؤية فلسفة جديدة لأهداف الجامعات ورسالتها، ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير، ويغيّر مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة، مما يضفي على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً. ويرى (محمد ألسنبري، 2000: 32) أنه لا بد لأي جامعة أكاديمية ترغب في تبني منهج إدارة الجودة الشاملة، أن تتبنى أساليب مناسبة تتخذها كدليل إستراتيجي بما يتلاءم مع ظروفها المادية والبشرية، لكي تحقق التغيير الذي يتناسب مع طموحاتها، وقد حدد رواد الجودة والمفكرين خمسة شروط لتنفيذ الجودة الشاملة بشكل تنابعي بدلا من أن يكون عشوائياً لخصها ألسنبري بما يأتي:

- تعليم الإدارة الالتزام قبل التطبيق، إذ لا بد أن يخضع رئيس الجامعة الأكاديمية وكبار مساعديه إلى برنامج تدريبي حول أسس الجودة الشاملة، ثم يتدرج بعد ذلك إلى مديري الإدارات الوسطى.
- تدريب وتعليم أعضاء هيئة التدريس والموظفين على أسس إدارة الجودة الشاملة ووسائلها وأساليبها وكيفية تحسينها، وما يحتاجون إليه لتطبيقها كون ذلك يؤدي إلى التزامهم بالنموذج الجديد.
- ترسيخ الثقة، فعندما تتواجد الثقة فيالجامعة فإن العاملين سيشعرون بأنهم مفوضون، ولديهم سيطرة أكبر على وظائفهم مما يجعل وظائفهم أكثر فاعلية.
- غرس الاعتزاز في العمل المهني، وذلك بالاعتراف بالآراء والمشاريع الأكثر ابتكاراً، لأن ذلك سيشجع أعضاء هيئة التدريس والعاملين على توسيع آفاقهم، وتطوير إبداعهم كما يوحي بأن الثقة موجودة حتى ولو حدثت الأخطاء.

- تغيير ثقافة الجامعة ، وقبل تغيير ثقافة الجامعة يجب على القائد فهم كيفية نشوء الثقافة الحالية.

عناصر ومستلزمات إدارة الجودة الشاملة:

مثلما اختلف الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص في تعاريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فأنتهم لم يتفقوا على مستلزمات تطبيقها أو حتى تسمية هذه المستلزمات، إذ أطلق عليها البعض المتطلبات وأسموها آخرين بالمبادئ والعوامل، إلا أن ما يهم دراستنا هي المستلزمات الأكثر ملائمة لمجتمع الدراسة وفي هذا الصدد فقد أشار (Fredrick F. Reichheld and W.E.Sasser 2000 :45) إلى أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي: وقد تبني الباحث المستلزمات الأكثر اتفاقا والأكثر ملائمة للجامعات الأردنية

قيد الدراسة والممكنة التطبيق والمستمدة من الدراسات المشار إليها أعلاه ممثلة بالاتي: Porter, Michael (E.,2006:76)

- 1- دعم الإدارة العليا. إذ تبدأ الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بدعم والتزام الإدارة العليا الحقيقي
- 2- التركيز على أعضاء هيئة التدريس : يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحفيز وتشجيع الأكاديميين على المشاركة، وتوفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم من أفكار، وإعطائهم المرونة الكافية في عملهم.
- 3- التحسين المستمر. إن التحسين مستمر دون توقف لان الجودة لا يوجد لها نهاية وإنما هي عملية تتطلب المضي قدما دون هوادة أو توقف.
- 4- التركيز على الطلبة. لان الزبون هو هدف الجامعة وغايتها الأساسية وسر نجاحها ومقياس تقدمها إذا فلا بد من الاستجابة لرغباته واحتياجاته وتفضيلا ته المتجددة.
- 5- التدريب والتعليم. لأنه أساس تطور إدارة الجودة الشاملة إمكانات وقدرات وطاقات عاملها .
- 6- الحوافز والروح المعنوية . لقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن العاملين ترفع معنوياتهم عند الشناء عليهم أو تكريمهم ماديا أو معنويا مقابل جهودهم المتميزة وهذا ما تطبقه إدارة الجودة الشاملة
- 7- ثقافة المنظمة :الثقافة التنظيمية تتضمن أسلوباً يتم من خلاله تعليم الجماعات التكيف والتلاؤم مع المجموعات بظروف معينة، والتكيف معها بحيث تصبح عادةً يجب التعامل والتأقلم معها ( Fredrick F. Reichheld and W.E.Sasser 2000 :24). والثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم، بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد. أما المناخ التنظيمي كما عرفه (Dale, Barrie G.2007:32): فهو عبارة عن البيئة الاجتماعية والنظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد.

8. خدمة المجتمع المحلي :المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة عقد اجتماعي ما بين الجامعات الأردنية والمجتمع، لما تقوم بها الجامعة من عمليات تجاه المجتمع ( Ansoff , 2007:12).

ثانيا : المزايا التنافسية:

#### Competitive Advantages Concept مفهوم وأبعاد المزايا التنافسية

تجمع الأدبيات الاقتصادية بأنه يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تتبناها ، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك، أي تحقيق نفس القيمة، بنفس الإستراتيجية، و في نفس الفترة . وتعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية ، وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد مفهوم تلك المزايا لقد أفرزت

المتغيرات والتحويلات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره "نظام أعمال جديد" سمته الأساسية هي التنافسية ، التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهها الجامعات الأردنية المعاصرة، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر. وقد تبينت الإدارة المعاصرة أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية فضلاً عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة. ( Porter, Michael E.,2006: 123 ) و(يوسف أبو فارة ، 2005: 34) .

ويقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها الجامعات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهم بها. وتؤدي التنافسية أيضاً معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين. وتعتبر التنافسية من طبيعة نظم الأعمال منذ نشأها، فالمنظمات "بل والأفراد" تميل إلى المنافسة بحكم استشعار الخطر من وجود منتجين آخرين في نفس المجال، أو احتمال تحول عملاءها إلى استخدام منتجات وخدمات بديلة. (محمد بندقجي، 2006: 22) .

يؤكد البعض على أنها "عملية First Mover Advantages ففي إطار ما يعرف بمزايا المتحرك الأول إبداع عندما يعرفها بأنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة الجامعة (Porter, Michael E.,2006) على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً"، أي إحداث عملية إبداع واسعة النطاق . فيما يعرفها البعض من زاوية القدرة على خلق أو تحقيق القيمة للزبون عندما ( E.,2006:14) يشير إلى أنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون ، ويؤكد تفوق الجامعة على منافسيها من وجهة نظر زبائنها جراء ما يحصلون عليه من منافع وقيم مقارنةً : 11) ومن زاوية إستراتيجية التنافس هنالك من ينظر إلى الميزة 2006 بالمنتجات البديلة" (محمد بندقجي ، التنافسية على أنها "عنصر تفوق الجامعة على منافسيها ويتم تحقيقها جراء إتباعها لإستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس" (يوسف أبو فارة ، 2005: 54) . ومن زاوية الموقف التنافسي على أن الميزة التنافسية هي "قدرة الجامعة على البيع لمدة أطول مع تحقيق الأرباح". وفي إطار الكلف المنخفضة تعرف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنةً بالمنافسين، أو أنها القدرة . ( Steve Brown et al) على تمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك بأنها "عبارة عن تتابع للكفاءات الجوهرية (Kay) . ومن زاوية الكفاءات الجوهرية للمنظمة يعرفها (34: 2000 South) المتميزة التي تتمثل في طبيعة الجامعة وتملكها ، ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى الجامعة " من زاوية الخواص المنفردة بأنها "عملية عزل الخصائص الناتجة عن (Ansoff) . فيما عرفها (44: 2006 E.,

، (110: 2007. Ansoff) الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج - السوق وموجهات النمو " وفي هذا إشارة واضحة إلى حالة البحث عن الخواص المنفردة في أسواق المنتجات المستقلة والتي يمكن أن تمنح بأنها "فلسفة اختيار تلك المساحات (South) الجامعة موقف تنافسي قوي . ومن زاوية حيز المنافسة يعرفها . ومن (15: 2006. South E.) التنافسية التي تحقق تفوق الجامعة وتوصف بأنها ممكنة الإنجاز أو التحقيق " زاوية مصادرها هنالك من يعرفها بأنها "المصادر التي تتمكن الجامعة من خلالها من تحقيق المزايا التنافسية ، وقد : مزايا الكلفة ، وتشير إلى أهمية (117: 2006. Porter, Michael E.) حددت تلك المصادر بـ: امتلاك الجامعة لمزايا الكلفة المنخفضة . ومزايا التميز ، وتشير إلى أهمية امتلاك الجامعة لمزايا التميز على منافسيها . ومن زاوية النظرة المستندة إلى الموارد نجد أن إحدى وجهات النظر المعاصرة تشير إلى إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بالاستناد إلى الموارد التي تمتلكها الجامعة وتستخدمها وبما يسهم في تحقيق تلك المزايا ويعرفها الباحث بأنها " المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وهي تمثل نقطة قوة تتسم بها الجامعة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص . (22: 2007. Clair, Cuy St) والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة الجامعة مقارنةً بمنافسيها في السوق " ) أنواع المزايا التنافسية:

تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية نذكر منها : تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل (الصين) .والتنافسية غير السعرية، وتشمل: التنافسية النوعية: وتشمل، إضافة إلى النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم، عنصر الابتكارية. فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية ، والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعراً من سلع منافسيه (اليابان وسويسرا). والتنافسية التقنية: حيث تتنافس المنظمات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية Hi-tech (الولايات المتحدة الأمريكية). كما تميز الأدبيات أيضاً بين التنافسية الأساسية الظرفية أو الجارية والتي تركز على مناخ العمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، بينما تركز التنافسية المستدامة أو الكامنة على الابتكار ورأس المال البشري والفكري (34: 2000. Steve Brown et al) .

#### Resource of Competitive Advantages: مصادر المزايا التنافسية

يمكن للمنظمات أن تمتلك المزايا التنافسية من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الخدماتي الذي تنتمي إليه وإيصال ذلك إلى السوق الذي تباع منتجاتها فيه، ويشار إلى ذلك عادةً بالابتكار والإبداع . إذ يؤدي الابتكار والإبداع إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل ، وبخاصة عندما تفشل بقية

الجامعات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة أو عندما تعجز تلك الجامعات من الاستجابة للتحويلات البيئية المختلفة ، ويمكن أن يشكل ذلك ميزةً للمتحرك الأول First Mover Advantage الذي يستجيب للتغير من خلال الابتكار والإبداع الذي ينحزه في القطاع البيئي . ويمكن في إطار ذلك أن نلخص مسببات الابتكار والإبداع التي تقود إلى الانتقال بالمزايا التنافسية بالآتي: تقنيات جديدة ، و حاجات جديدة أو متحولة للمشتريين ، و ضرورة التجديد في تقسيمات الصناعة، و الانتقال أو التحول بكلف المدخلات، والتغيرات في التشريعات الحكومية (Porter, Michael E.,2006: 87). ونجد أن ( Steve Brown et al. 34 (2000: حدد تلك المصادر في الجوانب الأربعة الآتية : (الشهرة أو السمعة Reputation والمعمارية Architecture والابتكار والإبداع Innovation والموجودات الإستراتيجية Strategic Assets .. ويرى الباحث أن مصادر الميزة التنافسية هي : الجودة والجودة الشاملة المتميزة ، والكفاءة المتميزة ، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون ، والابتكار ، الشهرة أو السمعة ، والمعمارية ، والإبداع ، والموجودات الإستراتيجية ، معرفة الأعمال ، منتجات مرنة كفوءة ، قوة بيع فاعلة ، مهارات تسويقية واسعة ، رؤية مشتركة / الثقافة ، أهداف إستراتيجية، الموقع ، تصورات (رؤى) إعلانية قوية ، تعاون جيد ، بحث وتطوير هندسي ، تخطيط قصير الأجل ، علاقات توزيع جيدة .

لقد تم طرح أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثة عوامل جوهرية هي التقنية الأفضل، والموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية. لذلك اهتمت الجامعات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية العالمية وحتى المحلية إلى تبني مفاهيم إدارة التغيير الاستراتيجي، وتغيير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج يؤدي أعمالاً محددة لقاء تعويض مادي محدد في صورة رواتب ومميزات معينة، واستبدلت بهذا المفهوم التقليدي السلبي مفهوماً إيجابياً متكاملًا يرى في الموارد البشرية أهم وأتمن الأصول التي تمتلكها أي جامعة ، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة. ( Fredrick F. Reichheld and W.E.Sasser 2000 :12 ) و ( Decosmo, R.O.,Parker, J.S, and Heavenly, M.A 2001: 123 ) و ( Dale, Barrie G.2007: 43 ) و ( Czepiel, John ) و ( A.,2004:32 ) و ( Bannker, Majer, 2005: 55 ) .

### المبحث الثالث

#### الإطار العملي للبحث (التحليل الإحصائي)

#### أولاً : تحليل البيانات:

يسعى الباحث من خلال تحليل البيانات ومناقشة النتائج إلى إظهار مستويات إجابات أفراد عينة البحث المكونة من (120) عضواً من الأكاديميين في (8) ثماني جامعات ، وذلك لتقييم مدى استيعابهم ودرايتهم بالعناصر الرئيسية ومستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية ، وتحقيقاً لهذا الغرض تم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة مثل (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية) .

1. تحليل الإجابات المتعلقة بالعوامل الديموغرافية لأفراد عينة البحث - الجزء الأول:

الجدول (1) يبين أن 10% من العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة ، و70% من العينة تتراوح أعمارهم بين (25-40) أقل من 40 سنة، 15% من العينة تتراوح أعمارهم بين (40-50) أقل من 50 سنة ، أما 5% من العينة تتراوح أعمارهم أكبر من 50 سنة).

الجدول رقم(1) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
10%	12	أقل من 25 سنة
70%	84	25 - أقل من 40
15%	18	50 - 40
5%	6	أكبر من 50
100%	120	المجموع

الجدول (2) يبين إن 20% من عينة الدراسة هم برتبة مدرس و20% منهم برتبة محاضر و40% منهم برتبة أستاذ مساعد وهي الأعلى نسبة و10% لمن هم في رتبة الأستاذ المشارك وهي نفس النسبة لمن يحمل درجة الأستاذ .

الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

النسبة	التكرار	الرتبة العلمية
20%	24	مدرس
20%	24	محاضر
40%	48	أستاذ مساعد
10%	12	أستاذ مشارك
10%	12	أستاذ
100%	120	المجموع

الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الجدول (3) يوضح أن 40% من العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و50% من العينة تتراوح خبرتهم بين (5-10) سنوات وان 10% تزيد خبرتهم عن 30 سنة، ما يدل على أن نسبة الأكبر من عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة نوعاً ما .  
الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
40%	48	أقل من 5 سنوات
50%	60	5 - أقل من 10 سنوات
10%	12	10 سنوات فأكثر
100%	120	المجموع

الجدول (4) يبين أن 15% من عينة الدراسة من الأكاديميين ممن يقوم بعمل إداري، بينما 85% من العينة من الأكاديميين ويعملون في المجال العلمي، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الأكاديميين.

الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
15%	18	أكاديمي يقوم بعمل إداري

أكاديمي	102	85%
المجموع	120	100%

## 2. تحليل الإجابات المتعلقة بفقرات الاستبيان متغير إدارة الجودة الشاملة:

يتضح من الجدول (5) من إجابات عينة الدراسة أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مستلزمات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات كانت إيجابية في خمسة مستلزمات وهي (دعم الإدارة العليا للجودة التحسين والتطوير المستمر، خدمة المجتمع المحلي ، التركيز على الأكاديميين، ثقافة المنظمة) فيما كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مستلزمات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات محايدة في ثلاثة عناصر وهي (الحوافز والروح المعنوية ، التركيز على الطلبة، والتعليم والتدريب) ، أما فيما يتعلق بثقافة المنظمة فالجامعات تنظم الدورات والمؤتمرات وورش العمل لترسيخ ثقافة الجودة وتعمل الجامعات على تعزيز الثقافة المناسبة المنسجمة مع توجهات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك فإن الثقافة السائدة بالجامعات هي أن الجودة مسؤولية الجميع. وفيما يتعلق بخدمة المجتمع المحلي للجامعات فإن الجامعات تقوم بتعزيز علاقاتها مع المجتمع من خلال عقد المؤتمرات وتنظيم الندوات وورش العمل، وتعاون الجامعات مع مؤسسات المجتمع المدني من خلال تقديم الخدمات ذات العلاقة والتي تهم المجتمع، وكذلك تمتد الجامعات مؤسسات المجتمع المدني بالخبراء من كوادرها وفي مختلف التخصصات والمجالات. أما فيما يتعلق بالتركيز على الأكاديميين فإن الجامعات لا تتأخر بدفع المستحقات المالية لهم، وتقوم بتشجيعهم على الأداء المتميز، وتشجع كذلك على روح الفريق في العمل، وكذلك يجري تقييم الأكاديميين في ضوء معايير الجودة. وفيما يتعلق بالتحسين والتطوير المستمر فالجامعات تعمل على تشجيع الطلبة على الاهتمام بالدراسة، وكذلك فإن فلسفة الجامعات تركز على أداء أي عمل بصورة صحيحة من المرة الأولى، وتعتمد الجامعات مبدأ الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيح الأخطاء وبعد وقوعها. أما العناصر التي أظهرت حيادية من قبل أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأولهما التعليم والتدريب ، فكانت آراء الباحثين أن الجامعات لا تخصص الموارد الكافية للبحث والتطوير، ولا تطبق نظاماً إدارياً فاعلاً ليحقق الأداء المتميز، وكذلك لا تضع مقاييس أداء مناسبة لكل وظيفة من وظائف الجامعات المختلفة. وثانيهما التركيز على الطلبة في الجامعات، حيث كانت آراء الباحثين أن هناك ضعف في البرامج التي تضعها الجامعات لمتابعة خريجها، وأن تصميم البرامج الدراسية في الجامعات لا ينسجم بشكل كبير مع الاحتياجات التي يطلبها سوق العمل، ولا تحلل الجامعات البيانات الخاصة بأسواق العمل لتقديم خدمات تعليمية مناسبة وثالثهما الحوافز والروح المعنوية حيث تبين أن الجامعات لا تقدم



الحوافز المطلوبة وعليه فالروح المعنوية متدنية والكثير يبحث عن فرص عمل أخرى ليحسن مستوى معيشته وهذا يؤثر على حسن الأداء والإبداع والابتكار وعلى روح الانتماء والولاء للجامعة.

الجدول (5) التكرارات والمتوسطات الحسابية لإجابات العينة على مؤشرات إدارة الجودة الشاملة (N=120)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	التكرار	الأبعاد	تسلسل الأسئلة بالاستبانة
كبيرة	0.801	2	2.57	120	دعم الإدارة العليا للجودة	4-1
محايدة	0.810	2	2.55	120	التركيز على الطلبة	8-5
كبيرة	0.980	2	2.52	120	ثقافة المنظمة	11-9
كبيرة	0.850	2	2.48	120	التحسين والتطوير المستمر	14-12
كبيرة	1.123	2	2.43	120	التركيز على الأكاديميين	18-15
محايدة	0.610	2	2.14	120	الحوافز والروح المعنوية	21-19
محايدة	0.933	2	2.32	120	التعليم والتدريب	24-22
كبيرة	0.804	2	2.28	120	خدمة المجتمع المحلي	26-25
			2.44	120	الدرجة الكلية	

3. تحليل الإجابات المتعلقة بفقرات الاستبيان لمتغير المزايا التنافسية:

الجدول (6) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول المزايا التنافسية (N=120)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رقم المؤشر بالاستبيان
		لا أتفق إطلاقاً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.914	2.620	2.5%	3	5%	6	2.5%	3	60%	72	30%	36	27
1.167	3.500		-	5%	6	5%	6	50%	60	40%	48	28

0.844	2.260		-		-	%10	12	%40	48	%50	60	29
0.776	4.080		-	%5	6		-	%60	72	%35	42	30
0.814	3.480		-	%5	6	%5	6	%50	60	%40	48	31
1.434	3.900		6	%5	6		18	%50	60	%25	30	32
0.823	3.760		-		-	%10	12	%30	36	%60	72	33
0.876	3.860		-	%10	12		-	%40	48	%50	60	34
0.654	4.100		-	%10	12	%10	12	%40	48	%40	48	35
0.914	3.820		-		-	%5	6	%35	42	%60	72	36
1.067	3.640		-	%5	6	%5	6	%40	48	%50	60	37
0.842	3.760		-		12	%15	18	%25	30	%50	60	38
0.885	42.780	%2.5		4.2 %		%5.7		38.3 %3		%48.33		معدل النسبة المئوية
0.738	3.565	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

ثانياً : اختبار الفرضيات :

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة مجتمعاً عند أعضاء هيئة التدريس وتحقيق القدرات والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية

الجدول رقم (7) معامل الارتباط البسيط بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة مجتمعاً والمزايا التنافسية

نتيجة الاختبار	الدلالة الإحصائية (Sig.)	قيمة ( T ) الجدولية	قيمة ( T ) المحسوبة	معامل الارتباط البسيط
رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ )	0.000	2.120	4.657	0.835

تم استخدام اختبار الانحراف البسيط ، ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ( 4.657 ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.12 ) ، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا

كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فأنا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ ). وهذا يعني توجد علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية للمنظمة، وتعتبر العلاقة قوية كون معامل الارتباط البسيط بلغ ( $R = 0.835$ )، وتعد هذه القيمة عالية، كما أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر أكثر على الميزة التنافسية. وبهدف التحقق من مدى سريان نموذج الدراسة واختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم تحليل علاقات الارتباط بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وأنواع المزايا التنافسية، ويعرض الجدول (8) التالي، نتائج تحليل الارتباط البسيط والارتباط المتعدد بين المستلزمات وأنواع المزايا التنافسية، وتوضح هذه النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، إذ كانت قيم معاملات الارتباط البسيط بين إدارة الجودة الشاملة وأنواع المزايا التنافسية موضحة في التالي، ويشير ذلك إلى وجود تناسب بين إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات قيد الدراسة.

الجدول (8)

نتائج علاقات الارتباط البسيط والمتعدد بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية

معامل الارتباط المتعدد	مستلزمات إدارة الجودة الشاملة								المزايا التنافسية
	الحوافز والروح المعنوية	التعليم والتدريب	التركيز على الطالب	التحسين والتطوير المستمر	ثقافة المنظمة	التركيز على الأكاديميين	خدمة المجتمع المحلي	دعم الإدارة العليا	
0.897	0.365	0.477	0.373	0.812	0.89	0.834	0.962	0.767	

( N=120 , P < 0.05 ) .

أما نتائج علاقات الارتباط البسيط بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كل على انفراد والمزايا التنافسية فقد كانت على النحو الآتي:

1- العلاقة بين دعم الإدارة العليا والمزايا التنافسية: تبين من نتائج تحليل علاقات الارتباط البسيط بين دعم الإدارة العليا والمزايا التنافسية وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بينها، إذ بلغ معامل الارتباط ( $0.767$ ) وتعني هذه العلاقة انه كلما دعمت الإدارة العليا تحقيق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كلما مكن ذلك من تحقيق وإيجاد وتعزيز المزايا التنافسية ويؤكد ذلك المضامين المؤشرة في الجانب النظري من الدراسة.

2- العلاقة بين التركيز على الطلبة والمزايا التنافسية: تنصح من علاقات الارتباط بين مستلزمات التركيز على الطلبة والمزايا التنافسية وجود علاقة معنوية ضعيفة بين المتغيرين إذ بلغت ( $0.373$ )، وتعارض هذه النتيجة مع الدراسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على التركيز على الطلبة 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 إدارة الجامعة مباشرة مع الطلاب.

3- العلاقة بين ثقافة المنظمة والمزايا التنافسية: أظهرت نتائج علاقات الارتباط البسيط بين مستلزم ثقافة المنظمة والمزايا التنافسية وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين بلغت (0.891) وتعني هذه العلاقة بان شعار الثقافة السائدة في الجامعة هو إن الجودة مسؤولية الجميع. وهذا يمكن إدارة الجامعة من تحقيق المزايا التنافسية التي بشكل صحيح .

4- العلاقة بين التحسين والتطوير المستمر والمزايا التنافسية: تؤشر نتائج تحليل علاقات الارتباط البسيط بين المتغيرين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها إذ بلغ معامل الارتباط (0.812)، وتوضح هذه النتيجة حقيقة أن التحسين والتطوير المستمر يعتمد على تحقيق هذا التحسين في كافة أجزاء الجامعة ومنها تحقيق المزايا التنافسية وتقديم الخدمة المتطورة.

5- العلاقة بين التركيز على الأكاديميين والمزايا التنافسية: بلغ معامل الارتباط بين التركيز على الأكاديميين كأحد مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية (0.834) وتعني هذه العلاقة بان التركيز على الأكاديميين كافة داخل الجامعة لتقديم الخدمة المطلوبة تمكن الجامعة من تحقيق المزايا التنافسية بشكل سليم دون أي هدر للموارد والجهد والوقت

6- العلاقة بين الحوافز والروح المعنوية والمزايا التنافسية: تنصح من علاقات الارتباط بين مستلزم التركيز على الطلبة والمزايا التنافسية وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين إذ بلغت (0.365)، وتعارض هذه النتيجة مع الدراسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على التركيز على الحوافز والإبداع والتميز وعلى أهمية تحفيز العاملين ووضع نظام عادل للحوافز قادر على تلبية طلبات العاملين وبالتالي قيامهم بمهامهم بشكل صحيح وسليم.

7- العلاقة بين التدريب والتعليم والمزايا التنافسية: أظهرت نتائج علاقات الارتباط البسيط بين مستلزم التدريب والتعليم والمزايا التنافسية وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بلغت (0.477) وتعني هذه العلاقة بان عدم وضع برامج للتدريب والتعليم بشكل علمي ومدرّس لم تمكن إدارة الجامعة من تحقيق المزايا التنافسية التي بشكل صحيح .

8- العلاقة بين خدمة المجتمع المحلي والمزايا التنافسية: بلغ معامل الارتباط البسيط بين التحفيز المستمر كأحد مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية (0.962) وهي علاقة معنوية موجبة وعالية وتعني هذه العلاقة بان

وضع شعار الجامعة نحن في خدمة المجتمع المحلي كمسؤولية وطنية بشكل علمي ومدرّس تمكن إدارة الجامعة من تحقيق المزايا التنافسية التي بشكل صحيح .

وبناءً على ما تقدم من علاقات الارتباط بين كل من مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والسابعة والثامنة. وعدم قبول الفرضيات الفرعية الرابعة والخامسة والسادسة، ويتبين مما سبق انسجام نتائج التحليل الإحصائي التي أشرت وجود علاقة ارتباط طردية بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية مع نتائج الوصف والتشخيص، التي أوضحت عدم إيلاء إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية.

## 2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

لقد استخدم الباحثان معامل الارتباط البسيط لقياس ومعرفة العلاقة بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية، حيث انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  ( $\leq$ )، بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أنواع المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط المتعدد (Multiple Correlation Coefficient) للعلاقة بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات، وذلك كما هو واضح في الجدول (9)، حيث يتبين أن هناك علاقة طردية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، والمزايا التنافسية من جهة أخرى، وهذا يعني أنه كلما زادت تطبيقات عناصر إدارة الجودة الشاملة، فإنه تزداد اتجاهات الجامعات نحو تحقيق المزايا التنافسية. وتدل نتائج هذا الاختبار على أنه يجري استخدام المزايا التنافسية كأداة أساسية لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية بالمستوى الأفضل.

### الجدول (9)

نتائج معامل الارتباط المتعدد للعلاقة بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية

المتغير	معامل الارتباط المتعدد	الدلالة الإحصائية ( Sig. )
مستلزمات إدارة الجودة الشاملة	0.897	0.004

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية. نعرضها تباعاً على وفق ماياتي:

- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة واحد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من الجامعات أعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها على وفق الأسس العلمية بدءاً بالإدارة العليا وانتهاءً بأخر موظف في الجامعة.

- يمكن للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة أن تمكن الجامعة من تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بمستوى جودة عالي .

- أشارت إجابات عينة الدراسة إلى عدم إيلاء إدارات الجامعات الاهتمام الكافي لإدارة الجودة الشاملة، واتضح ذلك جلياً من خلال إجابات حول تطبيق مستلزماتها إذ كانت أعلى نسبة أوافق وأوافق بشدة (58.6%) حول دعم الإدارة العليا، وأدنى نسبة أوافق وأوافق بشدة (38.3%) حول التدريب والتعليم فيما تراوحت نسبة الاتفاق للمستلزمات الأخرى بين (56.6% - 41.6%) مما يدل ضعف الاهتمام بالنظام عموماً.

- يتضح مما سبق بان عدم التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة أدت إلى عدم تحقيق المزايا التنافسية في الجامعات قيد الدراسة ولعل ذلك كان احد أسباب انخفاض مستوى الخدمات التعليمية.

- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد (0.897)، مما يدل على أهمية هذين الموضوعين وترابطها علمياً وطردياً سواء ايجابياً أم سلبياً.

- أظهرت ذات النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستلزم دعم الإدارة العليا ومستلزم التركيز على الأكاديميين التحسين المستمر، خدمة المجتمع المحلي ، ثقافة المنظمة والمزايا التنافسية إذ بلغت معاملات الارتباط (0.767) و(0.834) و(0.812) و(0.962) و(0.891) على التوالي، مما يدل على أهمية هذين الموضوعين وترابطهما علمياً وعملياً. وكان أعلى قيمة ارتباط لمستلزم خدمة المجتمع المحلي في تحقيق المزايا التنافسية إذ بلغ (0.962) فيما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين مستلزمات التركيز على الزبون والتعليم والتدريب والخوافز والروح المعنوية والمزايا التنافسية إذ بلغت (0.365) وتعارض هذه النتيجة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- إن تنامي عدد الجامعات والتزايد الكبير في عدد الطلبة في بيئة تنافسية كما هو الحال في غالبية الدول الغربية ، جعل الإدارة الجامعية معنية بإدارة الجودة الشاملة ( TQM ) وبجوائز الجودة والتميز من أجل الاستجابة الفعالة للسوق الآخذ بالتوسع . وهذا السوق هو الذي بات يفرض بشكل متزايد منطلق الأعمال على بعض سياسات وخيارات هذه الجامعات .

- إن التمييز هو العنصر المهم في بين جامعات البحث العلمي التي تركز على إنشاء المعرفة العلمية الجديدة (Creating New Scientific Knowledge) وإعداد النخب العلمية (Scientific Elites) وجامعات التعليم الأكاديمي التي تركز على أعداد الملاكات المهنية المتخصصة وتخريج حملة الشهادات .

- إن جامعات البحث الأكاديمي تتسم بالتركيز على السياسات والنظم والأفراد الأكاديميين من ذوي التخصص العالي وتضع شروطاً قاسية للانتساب إليها والتخرج منها ، مما يجعلها أقرب إلى البرج العالي . وفي المقابل نجد جامعات التعليم الأكاديمي وهي في الغالب جامعات خاصة تعمل بدون دعم مالي وتتسم بالتركيز على مواصفات الحد الأدنى في القبول والعملية التعليمية والمناهج والمخرجات . ويتزايد هذا الاتجاه تحت تأثير الطلب المتزايد على الشهادة الجامعية في المجتمعات العربية لأغراض العمل أو متطلبات الحياة الاجتماعية مما يجعلها أقرب إلى الأعمال . ولهذا فإن برنامج ( TQM ) كما نرى ضروري لكلا النوعين من الجامعات رغم أن كل نوع منهما له حاجاته المتميزة في تطبيق هذا البرنامج . وهذا ما يمكن أن يساهم به برنامج ( TQM ) بمستلزماته المتكاملة الثمانية التي طرحناها .

#### التوصيات :

- العمل على اعتماد معايير جودة علمية ومعاصرة في ظل تكنولوجيا المعلومات والتعليم الإلكتروني ومنها القيادة وثقافة المنظمة ورؤية ورسالة الجامعة والبحث العلمي والطلبة والمدرسين والبرامج والخطط والمساقات العلمية وخدمة المجتمع المحلي من أجل زيادة القدرة التنافسية في عصر العولمة وانفتاح الأسواق.

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

- على الجامعات عينة الدراسة، استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة .

- التأكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لأفكارهم وآراءهم العلمية والعملية المبدعة . والتأكيد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأعمال في الجامعة وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة الممتازة .

- التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات الطالب باعتباره هدف الجامعة وسر بقاءها واستمرارها كهدف تسعى إلى تحقيقه كافة المنظمات بالدراسة والتحليل والوقوف على احتياجاته ورغباته الحقيقية من خلال إجراء دراسات ميدانية بهذا الخصوص.

- ضرورة ايلاء 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 المستمر وتحقيق الخدمة الممتازة المنافسة .
- السعي نحو تطبيق نظام ملائم للحوافز وبشكل علمي ومدروس لتكريم المتميزين وتحفيز الزملاء نحو تقديم العطاء الأفضل.
- العمل على تفعيل متطلبات الوزارة بخصوص الجودة وتطبيقها الميدانية وتطبيق نظام الحوافز لتحقيق المزايا التنافسية والعمل الدائم على نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة وعلى جميع المستويات.
- تعزيز الدعم اللازم من الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وذلك من خلال الدعم المادي والمعنوي، والاستمرار في تبني هذا النهج للوصول إلى النتائج المطلوبة. وزيادة الدعم للأبحاث والدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وبكافة جزئياتها والأخذ بتوصياتها ومقترحاتها.
- ضرورة العمل على الاهتمام الكافي بالأكاديميين في الجامعة من خلال التشجيع المستمر والدعم الدائم للعاملين لحضور المؤتمرات والندوات الداخلية والخارجية وورش العمل المهمة بجودة التعليم. والابتعاث ووضع آليات لاستقطاب واختيار المشرفين الأكاديميين غير المتفرغين في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- الاستمرار في تشجيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، والتركيز على تحقيق ضمان جودة الخدمات التعليمية والبحثية، ويكون ذلك من خلال تشجيع الأكاديميين والإداريين لديها على البحث العلمي وخاصة أساليب البحث التطبيقي وضرورة زيادة الاهتمام بالإجراءات والأساليب التعليمية المنسجمة مع التعليم .
- العمل على تعزيز خدمة المجتمع المحلي ، وتكريس المسؤولية الاجتماعية للجامعة نحو المجتمع الأردني عن طريق الندوات والمؤتمرات وورش العمل الملامسة لمشاكله وتطلعاته.
- توجيه المزيد من الاهتمام والتركيز والعناية لجانب التعليم والتدريب (الذي يعدّ من المظاهر المهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة)، وتعزيز هذه الأدوات لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع.
- ضرورة زيادة الاهتمام بالخريجين بالجامعة من خلال تفعيل وتعزيز شؤون الطلبة والتركيز على البرامج والمقررات التي تفتح أمام الطلبة آفاقا واسعة في سوق العمل.
- رغم النتائج الجيدة التي توصلت إليها الدراسة وللوصول للأفضل فلا بد من الاستعانة بنماذج وخبرات الجامعات التي نجحت في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على المستوى الدولي وخاصة الجامعات التي تنتهج التعليم المفتوح والتعلم عن بعد.
- لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وللوصول للتعليم الممتاز ولتحقيق المزايا التنافسية بشكل فاعل يجب العمل على توفير البنية التحتية اللازمة والمتكاملة لنجاح هذا التطبيق، وأهمها ضرورة استكمال إنشاء المباني المملوكة



للجامعة والمصممة خصيصاً للتدريس، مع ضرورة تعزيز البنية التحتية من مختبرات حديثة ومريحة لإيجاد جو تعليمي مناسب.

- اختيار القيادات الجامعية وفقاً لمعايير موضوعية علمية وإدارية، وإعدادها بحيث تصبح تلك القيادات من العوامل التي تسهم في إنجاح أي تغيير تربوي مفيد، بحيث تساعد على توفير مناخ تنظيمي صحي يشجع على الابتكار والتجديد، ضمن إطار الجودة الشاملة.

- العمل على إنشاء وحدات خاصة لضمان الجودة في الجامعات وإدخالها ضمن الهيكل التنظيمي لها.  
- العمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية جامعية راسخة، لتأكيد الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى جميع العاملين بالجامعة، سواء للطلاب أو للكوادر الأكاديمية والإدارية. ومن أبرز تلك القيم: التعاون، والعمل بروح الفريق، والمحافظة على الوقت، والرغبة في الابتكار والتجديد، والتحسين المستمر، والتي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة.

- أن تعمل إدارة الجامعة على توفير شبكة من الحواسيب الآلية مرتبطة مع بعضها بعضاً، تحتوي على قاعدة معلومات تخزن فيها كافة الحقائق والبيانات والإحصاءات المتعلقة بكافة إدارة العمليات، وتوفيرها لمن يحتاجها بسرعة فائقة، مما يساعد على رفع وتيرة العمل ومستوى جودته في الجامعة. مع تقييم واقع تقنيات التعلم الإلكتروني بشكل عام وخطوط شبكة الانترنت والعمل على توسيعها وترسيخها بما يتناسب مع المتغيرات والمستجدات العالمية.

## المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية:

1. ثائر السمان وماجد صالح، 2005: إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادية بالموصل، المجلد 27، العدد 78.
2. حسام الكيالي، 2005: إدارة المعرفة بين مخاطر الفشل وفرص النجاح لإدارة الجودة الشاملة، مؤتمر جامعة الزيتونة الدولي الخامس، عمان - الأردن.
3. خالد الصرايرة واحمد بدح، 2006: تطوير معايير إدارة الجودة الشاملة في ضوء تقنيات التعليم الإلكتروني في الجامعات الأردنية، مؤتمر جامعة الزيتونة الدولي السادس، عمان - الأردن.
4. خليل العاني وآخرون، 2002: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، مطبعة الأشقر، بغداد.

5. مأمون الدرادكة، طارق أشبلي، 2002: الجودة في الجامعات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر، الأردن عمان.
6. محمد الصاحب و حسن أبو غربية ، 2004: تجربة جامعة بوليتكنيك فلسطين في التقييم وضبط الجودة في: مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، 3-5/تموز/2004. جامعة القدس المفتوحة، رام الله.
7. عبد العزيز أبو نبعه ، 1998: إدارة الجودة الشاملة "المفاهيم والتطبيقات"، مجلة الإداري، المجلد 20 العدد (74)، ص. 69-93.
8. فارس عشيبية، 2000: "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، مجلة إتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، عمان، العدد المخصص (3).
9. فريد النجار، 2002: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
10. محفوظ الصواف وماجد صالح ، 2006: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر في معمل النسيج الحكومي في الموصل ، مؤتمر جامعة الزيتونة الدولي السادس ، عمان - الأردن .
11. محمد الشنبري، 2002: مبادئ إدارة الجودة الشاملة (DEMING) بين الأهمية والتطبيق على الجامعات السعودية كما يراها أعضاء مجالس الجامعات، المملكة العربية السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
12. محمد العزاوي، 2005: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
13. محمد بندقجي ، 2006: اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لمدرء شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى، الأردن، مجلة دراسات، المجلد 23، العدد 2.
14. محمد علاونة، 2004: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية الأمريكية، في: مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني. جامعة القدس المفتوحة، رام الله من 3-5/تموز/2004. من صفحة - الى صفحة.
15. يوسف أبو فارة ، 2005: تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية. بحث منشور في المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزرقاء الأهلية، عمان.
16. يوسف أبو فارة ، 2006: واقع تطبيقات إدارة الجودة في الجامعات الفلسطينية. في: مجلة إدارة الأعمال، الجامعات الأردنية، عمان.
17. يوسف أبو فاره ، 2007: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية ، مؤتمر جامعة الزيتونة الدولي السابع ، عمان - الأردن .
18. عمر وصفي عقيلي ، 2001: ادارة الجودة الشاملة ، ط1 ، مطابع حلب للنشر والتوزيع - سوريا .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Allen, Verna, 2003: The Knowledge and Evaluation, MA Boston: Butterworth-Heinemann.
2. Ansoff . 2007: Total Quality Management In Information Services, Bowker-Saur, U.K.P55.
3. Bannker, Majer, 2005. Total Quality Management in High Education, 2<sup>nd</sup> ed., , Putnam Publishing Group, New York
4. Chaffee, E.E and Sherr, L . A . 2002. Quality: Transforming Post Secondary Education CUPA Journal Vol.3, no 21, pp.41-52.
5. Clair, Cuy St . 2007: Total Quality Management In Information Services, Bowker-Saur, U.K.P55.
6. Coats, J. 2007. How to Improve the Quality of our Organizations Through the Use Total Quality Management, Journal of Quality Assurance, Vol. 58, no 4, pp.1361-1384.
7. Costin, H,1, 2004: Readings in Total Quality Management, Copyright, by - Har Court Brace of company, Sandigo, New York.
8. Czepiel, John A., 2004: Competitive Marketing Strategy, Prentice-Hall Englewood Cliffs.
9. Dale, Barrie G. 2007: Management Quality Prentice Hall-U.K-P8.
10. Decosmo, R.O., Parker, J.S, and Heavenly, M.A 2001: Total Quality management Goesta Community College, New-Directions for Institutional Research, No,71, Autumn.
11. Fredrick F. Reichheld and W.E.Sasser 2000 : Zero Defections : Quality Comes to Service, HBR. Vol (68), No.(5), Sep-Oct, p 105.

12. Hamel, Garry, & Heene, Aime Led., 2003: Competence Based Competition, John Wiley & Sons Inc., Chichester.
13. Hirtz, P. 2002: Effective leadership for total Quality Management, (Doctoral Dissertation, University of Missouri Rolla, AAT 3053626.
14. Northants. B, 2008: operation & Quality Management, Institute of management Foundation, London.
15. Porter, Michael E., 2006: What is Strategy, Harvard Business Review, Nov.-Dec6. 14.
16. Steve Brown et al . 2000: Strategic Operations Management, Butterworth Heinemann, Oxford, pp205-6.
17. Stonebraker, Peter W. & Leong G. Keong, 2004: Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence, Allyi n & Bacon, US4.
18. South E., 2006: What is Strategy, Harvard Business Review, Nov.-Dec6. 14.