

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة السليمانية
التقنية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية
في جامعة السليمانية التقنية

د . كاظم فرج عارف
معهد التقني دوكان، العراق

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة السليمانية التقنية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية التقنية

د . كاظم فرج عارف

الملخص:

يهدف البحث إلى تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه كليات جامعة السليمانية التقنية ومعاهدها (إقليم كردستان العراق) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، إذ تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (80) عضواً، وبعد تحليل البيانات اتضح وجود معوقات ومشاكل تواجه كليات الجامعة ومعاهدها المبحوثة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تمثلت بضعف الدعم المالي، وضعف العلاقات بين الأقسام العلمية وإدارات الجامعة، وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بالحوافز الإيجابية (المادية والمعنوية) لأعضاء الهيئة التدريسية، وضرورة إقامة دورات تدريبية مستمرة خاصة بالجودة، وتخصيص مبالغ مالية كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة.

الكلمات المفتاحية :

إدارة الجودة الشاملة، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة السليمانية التقنية

Obstacles to The Application of Total Quality Management at The University of Sulaimani Technical Analytical Study of the Opinions of a Sample of The Staff in Sulaimani University Technology

Abstract:

The research aims to identify the obstacles and problems facing colleges and technical institutes of the University of Sulaimani (Kurdistan Region General of parchment) in the application of management Overall quality from the viewpoint of the faculty members, as it was designed questionnaire was distributed to a random sample of (80) members, and after Analysis of the data turned out the existence of obstacles and problems facing colleges and institutes of the university researched in the application of total quality management, was the weakness of financial support, And poor relations between the scientific departments and department of university, and recommended the need to search the positive attention to incentives (physical and moral) to members of the Commission Of teaching, and the need to establish continuous training, especially to quality, and the allocation of sufficient funds for the application of total quality management at the University.

Keywords:

Total Quality Management, Obstacles Application Total
Quality management, Sulaimani University Technology

المقدمة:

نالت إدارة الجودة الشاملة اهتمام الباحثين والأكاديميين كأحد المفاهيم والأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة، نظراً للنجاح الذي حققته في مجال التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتجارية والتكنولوجية ونتيجة التطورات الحاصلة في العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأمر الذي دعا إلى اهتمام المؤسسات التعليمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي، إذ تعد الجامعات واحدة من المؤسسات التعليمية التي لها دور مهم في خدمة المجتمع وتطويره من خلال نشر العلم والمعرفة والثقافة والفكر والإبداع وفي شتى المجالات، وهو ما يدعو إلى تعميق النتاج العلمي والمعرفي وتكثيفهما، وفي كيفية توظيف المخرجات التعليمية ذات الكفاءة الفعالة لخدمة المجتمع.

ويؤدي التعليم الجامعي إلى عمليات التحديث والتطوير وخاصة الجامعات العراقية ومنها جامعات إقليم كردستان لأجل التواصل ومواكبة التطورات الهائلة في الجامعات الإقليمية والعالمية من حيث الجودة والمعايير الأكاديمية في حين ما زلنا ندور وفق أنماط إدارية وتعليمية تقليدية لم تعد تتماشى وتواكب التطورات الحاصلة العصرية.

حيث شهدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كردستان في السنوات الأخيرة توسعاً كبيراً في كافة المجالات ومن ضمنها تبني (خارطة طريق نحو ضمان النوعية) منهج للإصلاح التعليم العالي والبحث العلمي عن طريق برامج التحسين المستمر Continues Improvement وضمان الجودة Quality Insurance لذا نرى أن جودة العملية التعليمية أصبحت هدفاً للتعليم العالي والتعلم، وبالتالي أصبحت الجودة ظاهرة يطمح الجميع إلى تحقيقها، عليه تقدم إدارة الجودة الشاملة إطاراً لتطوير مخرجات العملية التعليمية وتحسينها، ونظاماً متطوراً للتعليم فضلاً عن عدها عملية لتحسين نوعية التعليم، فهي تبدأ بالتعلم وتنتهي بالتعلم وتتطور الطريقة التي تنجز بها الأعمال وتحسينها ليكون هناك التحسين المستمر. وحتى يتم تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي لا بد من معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها، لكي تمكن المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية لتحقيق الجودة الشاملة يجب وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الإدارات والقيادات الإدارية ومتخذي القرار الوقوف على عناصر القوة والضعف داخل المؤسسة التعليمية.

من هنا حرص الباحث في هذه الدراسة التركيز على معرفة المعوقات التي تواجه التعليم العالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة السليمانية التقنية، وقد تم اختيار مجموعة من تدريسي كلياتها ومعاهدها لقياس مدى توافر مجموعة من المعوقات.

مشكلة البحث:

نظراً للنجاحات الكبيرة التي شهدتها الجامعات العالمية وبعض من الجامعات العربية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أننا نرى بأن هناك ضعفاً في تطبيقها بما موجود على مستوى جامعاتنا بسبب ما تواجه من معوقات وعراقيل تنظيمية والموارد البشرية المالية والمادية، ومن هنا تبرز لنا مشكلة البحث في معرفة حقيقة هذه المعوقات والمشاكل والعراقيل التي تعيق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة السليمانية التقنية وماهيتها من وجهة نظر عينة من التدريسيين في عملية التعليم.

أهداف البحث

يكمن الهدف الرئيس للبحث في تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه جامعة السليمانية التقنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلياتها ومعاهدها وصولاً إلى تحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف وبما يمكن إدارتها من تطبيق إداري الجودة الشاملة.

أهمية البحث:

يعدّ التعليم الجامعي ركناً أساسياً ومحوراً مهماً من محاور الإنتاج المعرفي والعلمي للمخرجات التعليمية التي تخدم المجتمع وترفدها بالمكّات المؤهلة لقيادة عملية التطوير وتفعيلها.

وإن الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة والسير نحو ضمان الجودة والاعتمادية لجامعة السليمانية التقنية صارت واقعا لا بد منه مهما كانت المعوقات أو الظروف التي تعيق التطبيق في كلياتها ومعاهدها، ومن البديهي أن تبرز لنا مجموعة من الصعوبات ولكن من الأجدر تحديد هذه الصعوبات وتحليلها وتجاوزها. عليه تأتي أهمية البحث كونها أول دراسة حسب علم الباحث تطرق إلى هذا الموضوع في معرفة المشاكل والمعوقات من وجهة نظر التدريسيين في الجامعة المبحوثة.

فضلاً عن ذلك تأتي أهمية البحث الرئيسية في معرفة المشاكل والمعوقات التي يتعرض لها التدريسيون في كليات الجامعة ومعاهدها بعد مرور أكثر من سنتين على عملها في هذا المجال، ومحاولة تحليل هذه المشاكل لغرض تلافيتها مستقبلاً وإيجاد الحلول لها خدمة لمسيرة عمل التدريسين للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهداف الجامعة نحو ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي.

الجانب النظري (إدارة الجودة الشاملة)

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن المنصرم. وتزايد الاهتمام العالمي في العقدين الأخيرين من القرن العشرين ومن المتوقع أن يزداد هذا الاهتمام في المستقبل نظراً للدعوات العالمية في انخفاض مستوى الجودة في التعليم الأساسي أو التعليم العالي، وقد بدأ الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة في السبعينيات نتيجة عدد من العوامل التي لها أثر في زيادة هذا الاهتمام، ومن أبرزها التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل التعليمية بما فيها التعليم الجامعي.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

إدارة الجودة تعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة من الأفراد المسؤولين عن العمليات الإدارية بأشكالها المختلفة فهي عملية تنظيم وتنسيق تتم داخل المنظمة بغرض التغلب على ما يتعرض لها من مشكلات إدارية والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق النتائج المتوخاة، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها (صالح ناصر، 2008، 19).

وعرفها (Brilman، 2001: 217) بأنها نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء حاجات المستهلكين وإشباعها وبتكلفة أقل.

بينما عرفها (أبو حميد، 2006: 16) بأنها التطوير والتحسين المستمر لأداء المنظمة بهدف تقديم سلع أو خدمات بالجودة العالية وبما يتفق مع تطلعات العملاء.

ويعدها (الطويل، 2005، 59 - 89) من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، الذي أكد عليه الكتاب والباحثون وإدارات العديد من المنظمات وعملت على تطبيقها لاسيما مؤسسات التعليم العالي، وذلك لمواجهة القوى المؤثرة على عملها، ومنها المنافسة بين الجامعات الحكومية والأهلية والجامعات الوطنية والأجنبية.

واتفق عدد من الباحثين والمتخصصين بأن إدارة الجودة الشاملة تتألف من العناصر الآتية: (الغراوي، 2005، 152) (جودة، 2004، 23) (العاني وآخرون، 2002، 29).

الإدارة: تعني التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة، ويساعد المدراء على تعلم العمليات الإدارية التي يقومون بها، وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح.

1. الجودة: فهي الوفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها أو الابتعاد عن العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية الإدارية وبما يرضي الزبون.
2. الشاملة: تشمل جميع الأقسام والأفراد العاملين في المنظمة، مما يتطلب التكيف للتحسين المستمر للعمليات، أي يعني البحث عن الجودة في أي عمل بدءاً من التعرف باحتياجات الزبون وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة إليه.

وفي مجال التعليم العالي تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي للتحسين المستمر للمنظمة (الطائي وآخرون، 2008: 184).

وعرفها (الخوالدة، 2009: 17) بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوثر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً الأساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة. وكذلك يعرفه (يوسف، وهاشم، 2005، 450) بأنها مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة عن تلبية متطلبات الزبون (الطلاب) وسوق العمل والمجتمع. حيث ترى (لمياء، 2009: 4) بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تحسن مفاهيم مختلفة لجودة التعليم والتي تشمل تحسين أداء الأساتذة والطلاب وتطوير البرامج والخطط التعليمية وتحسين الروابط الاجتماعية بين المجتمعات التعليمية وتطوير أداء الإدارة العليا للجامعات وتحسين التقويم العلمي وجودة مستوى البنية الأساسية (البنية التحتية) والبيئة الداخلية والخارجية وجودة التدريس والبحث العلمي، وتوفير بنية أساسية مادية تتلاءم مع الاحتياجات وصيانة هذه البنية وإدارتها على الوجه الأمثل وضمان توافر جودة المناخ التنظيمي.

وفي ضوء المفاهيم والتعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم فإنها تعد ضرورة إدارية لا بد منها لقيادة إدارة التعليم العالي والجامعات لكي تتركز على إشباع حاجات المستفيدين والمجتمع، وتحقق للجامعات التطور والنمو الذي يساعدها على تحقيق أهدافها في التقدم العلمي والتكنولوجي والتميز، وهي بذلك مجموعة من المواصفات العالية التي تحقق النجاح المتواصل للجامعات.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم عندما تأخذ المؤسسة التعليمية (الجامعات) بتطبيق أسلوب الجودة في إنجاز مهامها، فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين جودة عملياتها، وتنمية مهارات العاملين، وتطوير المهارات القيادية لمديري الوحدات والأقسام العاملة في المؤسسات التعليمية (الجامعات)، وتقليل الأخطاء فضلاً عن إيجاد مناخ علمي أفضل. وتصبح الرؤية واضحة لكل أجزاء المؤسسة التعليمية (الجامعات) والتركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات، ويؤدي إلى تقليل الفاقد في التعليم (الحريري، 2007: 22). ويشير (خضير، 2007: 72) إلى أهمية الجودة بوصفها ظاهرة عالمية، وأصبحت الوظيفة الأولى لأية منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية ومن البقاء والاستمرار في ظل تزايد طلب الزبائن على الجودة، لأنها تركز على تحقيق رضا المستهلك ومشاركة العاملين في المنظمة.

ويرى (ترتوري وجويحان، 2006: 80) بأن إدارة الجودة الشاملة أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي في المؤسسات الصناعية، وكذلك يساعد المؤسسات التعليمية (الجامعات) على إحداث التغيير والتحديث في النظام التعليمي، ويمكن إظهار الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في العناصر الآتية:

- توحيد الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين كافة العاملين في الجامعات.

- تساعد في تركيز جهود الجامعات على إشباع الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل.
- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات؛ الذي يمكنها من تقييم المناهج الدراسية فيها ومراجعتها وتطويرها.
- تحديد رؤية الجامعات والكليات ورسالتهم وأهدافهما بشكل واضح.
- توضيح الإجراءات الإدارية.

ثالثا : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تواجه مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص العديد من المعوقات والعراقيل عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها في العمل، إذ إن تبني مفهوم الجودة ومبادئها ومعاييرها لا يعني تطبيقها بنجاح. وبهذا الصدد أشار (الجودة، 2004، 72) إلى مجموعة من المعوقات منها :
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين خوفا من التغييرات التي تحصل أثناء تبني هذا المفهوم، وخوفهم من فقدان مكانتهم الحالية.
 - ضعف نظام فعال للاتصالات الإدارية ما بين الوحدات والتشكيلات الإدارية داخل الجامعة الأمر الذي يعيق التطبيق.
 - التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون وفرق العمل في الوقت المناسب.
 - تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب.
 - عدم توفر الكفاءات البشرية العاملة في هذا المجال.
 - حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للبلدان النامية.
 - وكذلك أكد (أبو نوبة ومسعد، 2000) إلى ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات اللازمة والمطلوبة لتصميم متطلبات العملية التعليمية، وذلك لقلة توفر أنظمة معلومات فعالة تعتمد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات وتداولها وتوصيلها لصانعي القرار في الوقت المناسب.
 - وينفس النهج رأى (السعود، 2003، 97) ضعف التخطيط السليم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ونقص المعرفة وعدم الإلمام الكافي بإبعاد هذه الإدارة، وعدم تبني التدريب الفعال لكافة القيادات الإدارية وهيئة التدريس في الكليات أو الجامعات .
 - وأشار (أبو كميس، 2001، 140 - 144) إلى قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنجز عنها، وذلك بسبب غياب النظرة الاستراتيجية لدى هؤلاء المدراء حول هذه الإدارة بوصفها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية، وارتفاع مستوى التعليم وتقديم خدمات أكثر للمستفيد (الطلاب).
 - وذكر (داود، 2007، 527) إلى عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق سياسة إدارة الجودة الشاملة بشكل كلي؛ إنما التركيز على بعض من الأساليب المعينة في الأقسام العلمية والوحدات الإدارية في الكلية أو الجامعة.
 - ورأى (Margan & Margatnard, 1997, 101) نقلا عن (الياسري، 2013، 176) إن اتباع المركزية التقليدية في وضع سياسة التعليم العالي التي يتعارض مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة كونها نموذجا ديمقراطيا قائما على المشاركة واللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.
 - ويشير عرضا إلى مجموعة من المعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها :
 - ضعف الدعم المالي وإمكانات المكتبات.
 - زيادة العبء على التدريسي على حساب البحث العلمي.
 - قلة مشاركات أعضاء الهيئة التدريسية في الشراكة مع المراكز البحثية المحلية والعالمية.
 - ضعف العلاقات بين أقسام الكليات وإداراتها.

- ضعف العلاقات بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.
- نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتفعيل إدارة الجودة الشاملة.
- تزايد أعداد الطلبة وتنوع متطلباتهم.
- توقع نتائج فورية جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وقسم (حمادي، 2010، 10 - 15) معوقات إدارة الجودة الشاملة ضمن اتجاهين:
الأول / المعوقات الداخلية: التي تتمثل بقلّة التزام الإدارة العليا بالجودة، وتدني القدرة الداخلية لتطوير الثقافة التنظيمية للجامعات مع غياب الهيكل التنظيمي المرن لتطبيق الجودة.
الثاني / المعوقات الخارجية: تتمثل بنقص أدوات التعليم وخدمات الدعم المادي، وعدم مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي والسياسات، ونظم العمل التقليدي، وعدم كفاية الموارد المالية.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات العربية:

- دراسة (القرعان، 2004) هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية والتي بلغ عددها (18) جامعة حكومية وخاصة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها عدم توفر الملكات الإدارية المؤهلة والمدرّبة في تحسين الجودة، وعدم قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة (الترتوري، 2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعات في الدول العربية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تقف حجر عثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهمها انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف، وتدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. وأوصت الدراسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل سليم وشمولي لتحسين مستوى الجودة وتمكين المنظمة من التميز.
- دراسة (الناصر، 2013) تهدف الدراسة إلى التعرف على المعوقات والمشاكل التي تعيق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الكليات والمعاهد العليا لجامعة بغداد من وجهة نظر مسؤولي ووحدات ضمان الجودة فيها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:
 - المعوقات والمشاكل التي تعيق تطبيق عمل وحدات ضمان الجودة والأداء الجامعي بدرجة كبيرة وأعلى من المتوسط.
 - الحاجة الضرورية إلى الملكات المؤهلة والمدرّبة تعمل بهذه الوحدات ومتخصصين بالجودة أو على الأقل ممن لهم معرفة بها.
- وأوصت الدراسة بإقامة الدورات التدريبية التي تعنى بالجودة للعاملين في هذه الوحدات داخل العراق أو خارجها.
- دراسة (الحكاوي، 2007)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بمدينة جدة، وتعرف على المعوقات أو الصعوبات التي تواجهها الكليات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية ممكنة بدرجة عالية، والمعوقات والعراقيل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الكليات كانت بدرجة متوسطة.

- دراسة (عشبية، 2000) هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري، وتوصلت الدراسة إلى تحديد بعض من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل سليم في التعليم الجامعي المصري منها.
- القصور في اللوائح والتشريعات والهياكل التنظيمية.
- عدم التزام القيادات الإدارية الجامعية بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- دراسة (راضي، 2006) حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة وعينته من جميع العمداء ونواب العميد ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة بالكليات التقنية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (113) موظفاً للعام الدراسي الأول 2006 - 2007. استجاب منهم (89)، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الستة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس). وأن كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية تطبق الجودة الشاملة بشكل جيد، يليها الكليات الخاصة، ثم التابعة لوكالة الغوث، وتأتي الكليات الحكومية في مستوى الضعيف في كافة مجالات الدراسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Seymour 1991):

أجرى سيمور في عام 1991 دراسة مسحية وصفية على (23) كلية وجامعة رائدة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تقوم بتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة. هدفت إلى التعرف على إيجابيات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وتحديد معوقات تطبيقها في الجامعات الأميركية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود بعض الصعوبات التي تعد بمثابة معوقات التطبيق هذا المفهوم، وهذه المعوقات موجودة في معظم المؤسسات الجامعية موضع الدراسة كذلك من نتائج هذه الدراسة أن هذه الجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة نستطيع أن تخلف فرق التحسين الجودة للتعليم في الجامعات والكليات.

2. دراسة (Hazzard 1993):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، والتعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيقها، وتوصلت الدراسة إلى أن من نقاط القوة ازدياد مشاركة العاملين في المؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وزيادة التعاون بين الأقسام المختلفة، واقتراح حلول لملاءمة المشاكل القائمة بالمؤسسة، وتكون لغة مشتركة بين الأفراد وتقليل العزلة بينهم، وبالنسبة لنقاط الضعف فقط توصلت الدراسة إلى عدم توفر الوقت والجهد اللازمين لتطبيق الجودة وصعوبة فهم العمل في بعض الأحيان، والقدرة المحدودة في التعامل مع القضايا والتحديات.

دراسة (Longenker & Scazzero 1996)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك مجموعة من المدراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وممارسة هؤلاء المدراء لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المدراء، وقد أجريت الدراسة على عينة شملت (137) من المدراء المتمرسين في إدارة الجودة الشاملة يعملون في (10) مؤسسات صناعية وخدمية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، حول التحديات المستمرة لإدارة الجودة الشاملة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، ومن أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة هي مشاكل إدارية وبشرية مثل الإشراف غير الفعال، قلة التدريب للعاملين، وعدم فعالية إجراءات التصحيح.

3. دراسة (Makijovaite1999):

بعنوان المشكلات ووجهات النظر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم اللتوانية، هدفت الدراسة إلى تحليل طرق إدارة الجودة الشاملة والنماذج المطبقة بها، وقراءة احتمالات تنفيذها في مؤسسات التعليم اللتوانية. ومن ثم بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة المناسب لهذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

في مؤسسات التعليم ما زال ضعيفاً وذلك نتيجة عوائق ومشكلات رئيسة منها: عدم وجود مفهوم محدد للهدف يتعلق بالجودة في التعليم، وأن معظم المؤسسات التربوية لا تمتلك رؤية واضحة وسياسة جودة محددة، وكذلك لا توجد متابعة لجودة الطلبة.

4. دراسة (Klocinski 2000):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى الإخفاق والنجاح الذي يتحقق نتيجة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ما بين عامي 1996-1991. ومن خلال توزيع الأداة (الاستبانة) التي ضمنت عدة أسئلة مفتوحة تتعلق بأهداف البحث إلى عدة كليات وجامعات حكومية وخاصة، تبين أن عدد هذه الكليات والجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة قد زاد عددها ما بين العامين، ووجد الباحث ما يأتي:

- (57%) منها أكدت أنها واجهت معوقات ومشكلات في تطبيق أسس الجودة الشاملة.
- (37%) منها أوضحت أنها تعاني من قلة الدعم الإداري وضعفاً معوقاً كبيراً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن مؤسسات التعليم العالي تعاني تقريباً من معوقات قطاع الأعمال عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن المؤسسات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي المؤسسات التي حظيت بدعم إداري ورؤية قيادية قوية، وتعمل في إطار فريق عمل واحد في أعمالها.

دراسة (Laurie 2004):

هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تشكل تحدياً «لترسخ جودة في التعليم العالي البريطاني عن طريق استقصاء آراء عينة من المديرين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي البريطاني، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية التي أفادت في بناء استبانة تساعد في تحديد أوليات ترسيخ الجودة وتحدياتها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق الجودة في الجامعة يحتاج إلى أن تكون متجانسة مع ثقافة المنظمة وبنيتها. وأصلت الدراسة لأهمية القيادة التحويلية، وخلق ثقافة تنظيمية كمؤشرات لنجاح إجراءات الجودة، والذي بدوره ينعكس على التعليم الجيد للطلبة والاقتصاد والمجتمع كله.

5. دراسة (Venkatraman 2007):

هدفت دراسته إلى توفير إطار إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد التحسينات المستمرة في التعليم بوصفه وسيلة مقبولة لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. وقد تم تحليل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عن طريق النظر في مختلف العوامل الحاسمة مثل الممارسات التعليمية القائمة، ومعوقات إدارة الجودة الشاملة، والعائد من الاستثمار في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، هذه الاكتشافات أدت إلى وضع إطار للجودة الشاملة يعتمد على عجلة دونج لتنفيذ التحسينات المستمرة في برامج التعليم العالي.

منهج البحث والإجراءات:

أداة البحث:

من أجل اختبار فرضية البحث وتحقيق أهدافه صممت استمارة استبانة في ضوء الاطلاع على مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة والمصادر ذات العلاقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة العالمية، وخاصة ما يتعلق منها في التعليم الجامعي، وتم قياس فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أتفق تماماً، أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وتضمنت الاستبانة البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث والأسئلة الخاصة بأبعاد البحث ومتغيراته.

حدود البحث:

الحدود البشرية: يقتصر حدود البحث على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية البالغة (80) من مجموع (314) للعام الدراسي -2012-2013.

الحدود المكانية: يقتصر حدود البحث في كليات جامعة السليمانية التقنية ومعاهدها.

أولاً: خصائص عينة البحث

فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها تدريسيون ومن خلال إجابتهم عن أسئلة الاستبانة:

1. الجنس: يستعرض الجدول الآتي خصائص عينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية المستخدمة في الاستبانة، وعلى النحو الآتي:

جدول (1)

الجنس							
إناث				ذكور			
النسبة المئوية		التكرار		النسبة المئوية		التكرار	
25 %		20		75 %		60	
الفئات العمرية							
من 50 فأكثر		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		أقل من 30 سنة	
النسبة المئوية		التكرار		النسبة المئوية		التكرار	
13.75 %		11		23.75 %		19	
				25 %		20	
				37.5 %		30	
التحصيل الدراسي							
دكتوراه				ماجستير			
النسبة المئوية		التكرار		النسبة المئوية		التكرار	
31.25 %		25		68.75 %		55	

عدد سنوات الخدمة							
أقل من 5 سنة		من 5 سنة إلى 10 سنة		من 10 سنة إلى 15 سنة		15 سنة فأكثر	
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار
16.25	13	21.25	17	30	24	32.5	26
حسب اللقب العلمي							
مدرس مساعد		مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ	
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار
37.5	30	43.75	35	17.5	14	1.25	1

أظهرت الدراسة أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأكبر من أفراد العينة وشكلت (75 %) في حين كانت نسبة الإناث تمثل (25 %) وكما مبين في الجدول.

2. الفئات العمرية: يتضح من معطيات الجدول أن غالبية أفراد العينة يتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 50 سنة وينسبة ما يقارب (48.75%) وهذا يعد مؤشرا جيدا للاستجابة للاستبانة بسبب نضجهم وخبرتهم في الحياة.

3. عدد سنوات الخدمة: بالنظر إلى الجدول أعلاه بينت نتائج الاستبانة أن أغلب أفراد عينة البحث لديهم خبرة كبيرة في مجال عملهم إذ بلغت نسبة الذين لديهم خبرة 15 سنة فأكثر 32.5% وهذا يعد نسبة كبيرة ومؤشرا مهما؛ لأنها تعبر عن تراكم الخبرة والدراية والمعرفة الخاصة بالكوادر التدريسية في جامعة التقنية مما يجعل نتائج الاستبانة أكثر واقعية.

4. التحصيل الدراسي: يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة هم حاملو شهادة ماجستير، حيث بلغت نسبتهم 68.75% في حين يأتي بالمرتبة الثانية حاملو شهادة دكتوراه وبلغت نسبتهم 31.25% وهي نسبة قليلة نوعا ما، يجب على الهيئة التدريسية في التعليم التقني في جامعة السليمانية العمل على تشجيع تدريسيين على تكمله الدراسات العليا والحصول على شهادة الدكتوراه.

5. اللقب العلمي: يظهر من خلال معطيات الجدول أن غالبية أفراد العينة يحملون لقب مدرس، وبلغت نسبتهم 43.75%، في حين يأتي بالمرتبة الثانية حاملو اللقب مدرس مساعد وأقل نسبة هي 1.25%، والتي تخص حاملي لقب الأستاذ، وحاملي اللقب أستاذ مساعد بنسبة 17.5%، على إدارة الجامعة تشجيع تدريسيين لكتابة البحوث من أجل الحصول على الألقاب العلمية بدرجة أستاذ مساعد وأستاذ.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم اختبار فرضيات البحث في ضوء تحليل إجابات المبحوثين على الفقرات المعبرة عن كل معوق من المعوقات التي تواجه الجامعة المبحوثة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلى النحو الآتي:

1 . المعوقات المادية

تشير معطيات الجدول (2) الخاص بتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المعوقات المادية إلى أن نسبة (80.63 %) من المبحوثين يتفقون على أن الجامعة لا توفر موارد مالية كافية في الميزانية أو خارج عن الميزانية لكي تدعم تطبيق الجودة الشاملة، فضلا عن ذلك لم تتبن تدريب فعال ومستمر لكافة القيادات الإدارية والملاكات العاملة (الوحدات والشعب) في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ومتابعتها، وتزايد أعداد الطلبة بأكثر من مقرر في خطة القبول السنوي للجامعة مما يؤدي إلى عدم إمكانية الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلا عن وضعف إمكانية مكنتاتها من حيث المصادر العلمية الحديثة وضعف مراكز البحث العلمي، وجاء ذلك بوسط حسابي بلغ (4.185) وهو أعلى من الوسط الحسابي للمقياس (3) وانحراف معياري (0.851)، في حين أن نسبة (10.62 %) متفقين إلى حد ما، وأن (8.75 %) من المبحوثين غير متفقين وهي نسبة ضئيلة جدا . وهذا ما يؤكد تحقق فرضية البحث التي تنص على "تواجه جامعة السليمانية التقنية معوقات وعراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كليتها ومعاهدها". وهذا يتفق مع دراسة الترتوري. ويرى الباحث بأن الجامعة لم تخصص مبالغ مالية خاصة بتكاليف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إنما تطبق ضمن ميزانية عامة للجامعة، وهذا يشكل عبئا ماليا، فضلا عن ذلك عدم توفر الكفاءات البشرية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة، وتزايد قبول أعداد الطلبة من الخطة الدراسية المقترحة بضعفين.

جدول (2) : التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لتغيير المعوقات المادية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.669	4.587	0	0	2.5	2	2.5	2	28.75	23	66.25	53	X1
0.953	3.952	1.25	1	7.5	6	17.5	14	42.5	34	31.25	25	X2
0.764	4.350	0	0	3.75	3	6.25	5	41.25	33	48.75	39	X3
1.103	3.850	0	0	16.25	13	20	16	26.25	21	37.5	30	X4
0.950	4.212	1.25	1	6.25	5	10	8	35	28	47.5	38	X5
0.669	4.162	1.25	1	12.5	10	7.5	6	26.25	21	52.5	42	X6
	0.625			8.125		10.62		33.34		47.29		
0.851	4.185			8.75		10.62			80.63			المؤشر الكلي

n = 80

2. المعوقات التنظيمية :

تشير معطيات الجدول (3) الخاص بتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات معوقات التنظيمية إلى أن نسبة (75.9%) من المبحوثين يتفقون على ضعف نظام الاتصال بين الأقسام والشعب الإدارية ووحدة ضمان الجودة في الجامعة، وغالبا تصدر التعليمات بشكل أوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى، والافتقار إلى سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف دعم حوافز مادية ومعنوية للتدريسيين مما يؤثر في اندفاعهم نحو تطبيق الجودة الشاملة، فضلا عن اتباع المركزية في وضع سياسة التعليم الذي يتعارض مع سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تدعم تبني فرق عمل في وضع سياسة إدارة الجودة الشاملة. وجاء ذلك بوسط حسابي بلغ (4.019) وهو أعلى من الوسط الحسابي للمقياس (3) وانحراف معياري (0.926)، في حين أن نسبة (13.39%) متفقون إلى حد ما، وأن (10.71%) من التدريسيين المبحوثين غير متفقين وهي نسبة ضئيلة جدا. وهذا يدعم فرضية البحث التي تنص على "تواجه جامعة السليمانية التقنية معوقات وعراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلياتها ومعاهدها". وهذا يتفق مع دراسة عشوائية، ودراسة (Makijovaite) ويرى الباحث عدم تبني رؤية وسياسة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف التنسيق بين وحدات ضمان الجودة والتدريسيين وعدم إشراك التدريسيين في وضع سياسة الجودة وتشكيل فرق العمل، وعدم التزام بعض القيادات الإدارية الجامعية بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

جدول (3): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لتغيير معوقات التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.052	3.862	2.5	2	10.0	8	17.5	14	38.75	31	31.25	25	X7
0.990	3.925	1.25	1	8.75	7	18.75	15	38.75	31	32.5	26	X8
0.841	4.272	0	0	5.0	4	10.0	8	37.5	30	47.5	38	X9
0.771	3.875	1.25	1	3.75	3	11.25	9	62.5	50	21.25	17	X10
0.669	3.875	1.25	1	12.5	10	7.5	6	26.25	21	52.5	42	X11
0.976	4.312	1.25	1	5.0	4	12.5	10	13.75	11	67.5	54	X12
1.184	3.912	3.75	3	18.75	15	16.25	13	33.75	27	27.5	22	X13
		1.61		9.10		13.39		35.90		40.0		
0.926	4.019		10.71			13.39			75.9			المؤشر الكلي

n = 80

3. المعوقات البشرية

تشير معطيات الجدول (4) الخاص بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المعوقات البشرية إلى أن نسبة (76.88%) من المبحوثين يتفقون على عدم تبني تدريب فعال وبشكل مستمر للقيادات الإدارية والتدريسيين، ومقاومة التغيير لدى بعض من الملكات خوفاً من فقدان مكائتهم الحالية، فضلاً عن نقص الملكات البشرية المتخصصة بالجودة الشاملة، وزيادة عبء العمل اليومي للتدريسيين بسبب كثرة المحاضرات في الدوامين الصباحي والمسائي على حساب البحث العلمي، وقلة الجوائز المادية والمعنوية للتدريسيين المتميزين، وعدم استقطاب الخبراء والاختصاصيين (المحلين والأجانب) في مجال الجودة الشاملة لتوعية الملكات العاملة في هذا المجال، وعدم الاهتمام بتكوين فرق عمل من الاختصاصات المختلفة لدعم الجودة الشاملة. وجاء ذلك بوسط حسابي بلغ (4.010) وهو أعلى من الوسط الحسابي للمقياس (3) وبانحراف معياري (0.949)، في حين أن نسبة (14.53%) متفقون إلى حد ما، وأن (8.59%) من التدرسين غير متفقين وهي نسبة ضئيلة جداً. وفي ذلك إشارة إلى وجود معوقات وعراقيل تخص الملكات المؤهلة والمدرية والمتخصصة لتعمل بشكل جدي في وحدات ضمان الجودة أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة، ولتؤكد تحقق فرضية البحث التي تنص على "تواجه جامعة السليمانية التقنية معوقات وعراقيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلياتها ومعاهدها". وهذا يتفق مع دراسة القرعان ودراسة (Longenker & Scazzro). ومن خلال تجربتنا لم نلاحظ إدارة جامعة أنها تقيم دورات تدريبية للأفراد العاملين والتدرسين في إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال ومستمر، ونقص في الكفاءات العلمية المتخصصة بالجودة في الجامعة وكذلك ضعف الجوائز المادية للتدريسيين المتميزين.

جدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير المعوقات البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.864	4.250	1.25	1	3.75	3	8.75	7	40	32	46.25	37	X14
1.024	3.962	2.5	2	7.5	6	16.25	13	38.75	31	35	28	X15
0.896	4.425	1.25	1	5	4	5	4	27.5	22	61.25	49	X16
0.841	4.275	0	0	5	4	10	8	37.5	30	47.5	38	X17
0.910	3.662	1.25	1	7.5	6	18.75	15	48.75	39	23.75	19	X18
1.052	3.862	2.5	2	10	8	17.5	14	38.75	31	31.25	25	X19
0.988	3.687	3.75	3	7.5	6	23.75	19	46.25	37	18.75	15	X20
1.024	3.962	2.5	2	7.5	6	16.25	13	38.75	31	35	28	X21
		1.88		6.71		14.53		39.53		37.35		
0.949	4.010		8.59			14.53			76.88			المؤشر الكلي

n = 80

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

اعتماداً على النتائج توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية :

1. ضعف الدعم المالي من قبل إدارة الجامعة المبحوثة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح .
2. ضعف إمكانية المكتبات من حيث المصادر العلمية الحديثة والرصينة والدوريات العلمية التي تدعم تطبيق جودة الشاملة في الجامعات.
3. ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية للتدريسين في الجامعة.
4. ضعف نظام الاتصال بين وحدات ضمان جودة في الجامعة مع الهيئة التدريسية.
5. تبني المركزية في وضع سياسة الجودة في الجامعة، وضعف إشراك الهيئة التدريسية في ذلك، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بالإمكانيات المادية وبيئة العمل الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
6. عدم الاهتمام بالدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية والملاكات التدريسية ووحدة ضمان الجودة بشكل مستمر .
7. بالرغم من المشاكل والمعوقات التي تعاني منها الجامعة المبحوثة إلا أن هناك أهمية كبيرة في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، ومحاولة من إدارتها في التغلب على هذه المشاكل من أجل النمو والتطور الدائم، ومنافسة الجامعات الأخرى التي بدأت تتسابق في هذا المجال.

ثانياً: التوصيات

من خلال العرض السابق للبحث يتبين بأن هناك أنظمة ووحدات وشعب خاصة تهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء وتطوير مخرجات الجامعة، وتحاول إزالة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن التوصيات التي يمكن أن تساعد الجامعة منها :

1. تخصيص مبالغ مالية كافية لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل سليم.
2. التركيز على الحوافز الإيجابية (المادية والمعنوية) لأعضاء الهيئة التدريسية ومراعاة العدالة والمساواة في الفرص لإشعارهم بالانتماء والولاء للجامعة، إذ إن الهيئة التدريسية طرف مهم في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. وضع سياسة الجودة في الجامعة بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية وأخذ آرائهم ومقترحاتهم بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
4. زيادة اهتمام الجامعة بتقوية نظام الاتصالات بين أعضاء الهيئة التدريسية ووحدة ضمان الجودة في الجامعة؛ وذلك عن طريق توفير تدريسيين متخصصين في مجال الجودة يعملون في وحدات ضمان الجودة في الجامعة.
5. ضرورة إقامة الدورات التدريبية التي تعنى بالجودة لأعضاء الهيئة التدريسية ولوحدات الجودة العاملة في الجامعة داخل الإقليم أو خارجه.
6. ضرورة تولي إدارة الجامعة نشر ثقافة الجودة للقيادات الأكاديمية والإدارية لإقناعهم بأهمية التغيير وتحسين الأداء وأهمية معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
7. العمل على إزالة المعوقات والمشاكل التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية عن طريق توفير المتطلبات والإمكانيات المادية واللوجستية والتشجيع على تكوين فرق العمل وحثهم على روح التعاون فيما بينهم.

المصادر

أولاً: المصادر العربية :

1. أبو حميد، هدى، (2006). الجودة الشاملة في إدارة المعلومات معهد الإدارة العامة، مركز
2. أبو كميش، العلي، (2011)، إدارة الجودة الشاملة آيزو9000، دار الراجعية، عمان .
3. أبو نبعة، عبد العزيز ومساعد فوزي، (1999)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي، مجلة المنامة، المجلد 5، العدد (1)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن. البحوث، الرياض.
4. آل داود، يوسف، (2007)، نشرة حول تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، المعهد العربي للتخطيط.
5. الترتوري، محمد عوض، (2009)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي، شبكة النظم العربية.
6. الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات، (2006)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
7. جودة، محفوظ، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
8. الحريري، رافد، (2007)، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان.
9. الحكاوي، لما حسن، (2007)، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، مكة المكرمة.
10. حمادي، سعد فرج، (2010)، معوقات تطبيق الجودة في الجامعة العراقية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لجامعة الكوفة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي رؤيتنا لتطوير التعليم العالي للفترة -26/ 27/ 12/ 2010.
11. خضير، كاظم حمود، (2007)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن.
12. الخوالدة، فالح، (2009) إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الدراسات العليا، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن.
13. راضي، ميرفت محمد (2006). ” معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها ”، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
14. السعود، راتب، (2003)، إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد (2) .
15. صالح ناصر، (2008) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان.
16. الطائي، العبادي، وآخرون (2008)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمات، الأردن .
17. الطويل، أكرم حمد، وفارس يونس الكوراني، (2005) إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل، مجلة تنمية الراءدين، المجلد 28، العدد 82.
18. العاني، خليل وآخرون، (2002) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات آيزو9000 الطبعة الأولى، مطبعة الأشقر، بغداد، العراق.
19. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
20. عشبية، فتحى درويش (2000) الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد المخصص، عمان.
21. العضاض، سعيد بن علي (بلا)، معوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، (دراسة

- ميدانية) جامعة ملك فيصل، السعودية .
22. القرعان، أحمد محمد، (2004). تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة - جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
23. ثناء محمد أحمد وسعيد إسماعيل، (2009)، نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات التعليمية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
24. الناصر، علاء حاكم، (2013)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات ومعاهد جامعة بغداد، المجلة العربية لضمان جودة الجامعي، المجلد السادس، العدد (12).
25. يوسف حجيم وهاشم فوزي (2005)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دراسة تطبيقية، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، م1، ع3، السنة الأولى.

ثانياً: المصادر الأجنبية

26. Hazzard, T (1993). The Strengths & Weaknesses of Total Quality Management in Higher Education, new directions for institutional research. vol. 18, no.3.
27. Jean Brillman (2001) les Meilleures pratiques du Management, 3edition organisation. paris.
28. Klocnisky, J. R (2000), Evaluation of Success and Failer Factors and Criteria in Implementation of Total Quality Management Principales Administration of Selected institution of Higher Education, DAIA 60/07
29. Laurie, Loma (2004), Embedding quality : the challenges for higher education, Quality Assurance in Education, Vol12, Iss-4, pp: 156-167.
30. Longenker, C. & Scazzero, J. (1996) The Ongoing Challenge of Total Quality Management. The TQM Magazine. vol.8. no.20. pp.55-60
31. Makijovatie, Roma. (1999). problems and perceptions of T.Q.M. implementation in Lithuanian Education Institutions. conference proceedings from T.Q.M. for hither education institutions» 30-31 August, Verona.
32. Seymour, Daniel. T (1991). Total Quality Management in Higher Education. Article Assessment - Research Technical. U.S.A.