

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية
من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية

إعداد

معاوية محمد عبد الرحمن فضالة

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

أيار، 2009

التفويض

أنا : معاوية محمد عبدالرحمن أحمد الحاج فضالة

أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي هذه للمكتبات أو
المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم :

التوقيع :

التاريخ :

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية " . بتاريخ

وأجيزت بتاريخ:

التوقيع

أعضاء المناقشة

إهداء

إلى والدي الحبيب

إلى والدتي الحبيبة ، أظل الله في عمرهما .

إلى من غرسا في البذرة الأولى حب العلم والسعي

في طلبه .

إلى كل من شدّ من أزري ولو بكلمة .

أهدي هذا البحث .

مع كل الحب والتقدير

شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا كما أمر .

اتقدم بخالص الشكر والإمتنان، وأنحني تواضعا وإجلالا وتقديرا إلى أستاذي الفاضل الدكتور عباس

عبد مهدي الشريفي ، الذي كان عوننا وسندا لي في إنجاز هذا العمل المتواضع، وإني أسأل الله

العلي التقدير أن يبقيه عوننا لأبناء أمتنا العربية.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه

الرسالة .

الباحث

معاوية محمد فضاله

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	
أ	التفويض	
ب	قرار لجنة المناقشة	
ج	الإهداء	
د	شكر وتقدير	
هـ	فهرس المحتويات	
و	فهرس الجداول	
ز	فهرس الملحقات	
ح	الملخص باللغة العربية	
ي	الملخص باللغة الإنجليزية	
2	الفصل الاول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
13	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
54	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
62	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
76	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
84	المراجع العربية	
89	المراجع الأجنبية	
92	الملحقات	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	تعريفات أبعاد الجودة في التعليم العالي	26
2	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة والوظيفة	55
3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة والوظيفة	56
4	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها، بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وكرونباخ ألفا	58
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الاستبانة مرتبة تنازلياً	62
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " القيادة الإدارية " مرتبة تنازلياً.	64
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " عمليات التعلم والتعليم وتطويرها " مرتبة تنازلياً.	66
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " البيئة التنظيمية للكلية " مرتبة تنازلياً .	69
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " المتابعة والتقييم " مرتبة تنازلياً.	71
10	نتائج الاختبار التائي للفرق بين الجنسين في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجالات الأربعة والأداة بشكل عام	73
11	نتائج الاختبار التائي للفرق بين نوع السلطة المشرفة (حكومية وخاصة) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجالات الأربعة والأداة بشكل عام	74

فهرس الملحقاا

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
93	اسابانة الدراسة بصورتها الأولة	1
99	أسماء محكمي أداة الدراسة	2
100	اسابانة الدراسة بصورتها النهائية	3
106	كأب تسهيل المهمة من قبل جامعة الشرق الأوسط للدراساا العلىا	4

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من

وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية

إعداد

معاوية محمد عبدالرحمن فضالة

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية ولمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية تعزى لمتغيري الجنس والسلطة المشرفة على الجامعة. وقد تم اختيار خمس كليات عشوائياً من جامعات حكومية وخاصة ، بلغ عدد العاملين فيها من إداريين ورؤساء أقسام وأعضاء هيئة تدريس (89) فرداً.

وقد استخدمت الإستبانة أداة تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية، وتضمنت الأداة أربعة مجالات هي : مجال القيادة الادارية، مجال البيئة التنظيمية للكلية، مجال المتابعة والتقييم، مجال عمليات التعليم والتعلم وتطويرها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية كانت متوسطة على الأداة ككل وتراوحت درجة التطبيق بين المرتفعة والمتوسطة ففي مجالي القيادة الإدارية وعمليات التعليم والتعلم وتطويرها كانت درجة التطبيق مرتفعة. بينما جاءت درجة التطبيق متوسطة في مجالي البيئة التنظيمية والمتابعة والتقييم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس على الأداة ككل، ومجالي القيادة الإدارية والبيئة التنظيمية ولصالح الإناث، ولكن لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مجالي المتابعة والتقييم وعمليات التعليم والتعلم وتطويرها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير السلطة المشرفة على الجامعة (حكومية، خاصة) على الأداة ككل، وعلى كل مجال من مجالات الأداة.

ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة: مواجهة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض وإيجاد طرق مدروسة لتفاديها، دعم القادة الإداريين الذين يسعون إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض. تشجيع الدور الذي يقوم به مشرفو التدريب الميداني بمتابعة طلبية كليات التمريض.

The Degree of Applying Total Quality Management on Nursing Colleges at Jordanian Universities as Perceived by Administrators, Department Heads and Faculty Members.

Prepared by
Moawya Mohammad Fadaleh

Supervised by
Dr. Abbas A-Mahdi AL-Sharifi

Abstract

This study aimed at identifying the degree of applying total quality management (TQM) on Nursing Colleges at Jordanian Universities, as Perceived by Administrators, Department Heads and Faculty Members, and to find out if there were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying TQM on Nursing Colleges attributed to sex and supervisory authority variables.

Five Colleges were drawn randomly from public and private universities. The number of the study subjects was 89 persons.

A questionnaire was used to find out the degree of applying TQM on Nursing Colleges. It included four areas: administrative leadership, organizational environment, follow-up and evaluation, and instruction and learning processes and their development.

The findings of the study were:

- The degree of applying TQM on Nursing Colleges was moderate on the instrument as a whole. The degree of application ranged from high to moderate. It was high on administrative leadership and instruction and learning areas, while the degree was moderate on the other two areas.

- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying TQM on Nursing Colleges from administrators, department heads, and faculty staff member's point of view attributed to sex variable on the instrument as whole and administrative leadership and organizational environment areas, in favor of the female.

But, there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the follow up and evaluation and instruction and learning process and their development areas.

- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying TQM on Nursing Colleges from administrators, department heads, and faculty staff member's point of view attributed to the supervisory authority (public - private) on the instrument as a whole, and on all areas.

Among the recommendation of the study were the following:

- Encountering the obstacles of applying TQM on Nursing Colleges, and finding ways to avoid them.
- Supporting administrative leaders in their effort to apply TQM in Nursing Colleges.
- Encouraging the role field training supervisors in following up Nursing Colleges students.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات وتغيرات في النظريات والفلسفات، والآراء، والأفكار وفي المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد كان الهدف الأساس من هذه التغيرات والتطورات الرقي بمستوى حل المشكلات التنظيمية والإدارية في المنظمات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية. إن التحدي الذي أصبح يواجهه العالم اليوم في ظل ظاهرة العولمة، أدى إلى سيادة الروح التنافسية محليا وعالميا، مما اقتضى اهتمام الدول بموضوع الجودة وأن تضعه في سلم أولويتها من خلال تطوير مؤسساتها وشركاتها، والارتقاء بأدائها العام، وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية، لكي تؤدي الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة وعلى جميع الصعد . (الدرادكة والشبلي، 2002 ، ص19).

لقد شهد القرن العشرون تحديات عالمية واسعة النطاق في إطار عولمة الاقتصاد، وانتشار تقنية المعلومات وشبكة الإنترنت، وبروز منظمة المواصفات العالمية International Standarization Organization (ISO) واتفاقية التجارة General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)، وما إلى ذلك من المنظمات الإنسانية التي حدت بالعديد من المجتمعات أن تحذو في تعاملاتها سبلاً مثلى في ترصين جودة المنتجات والخدمات التي تقوم بإنتاجها، حتى أصبحت الجودة في ظل هذه التحديات سلاحاً تنافسياً ملزماً لكل متطلبات التطور والتنمية المستهدفة، على كافة الصعد التنموية والإقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما جعل من إدارة الجودة وتحقيق رضا العميل الهاجس الحقيقي لكل النظم التي تسعى نحو الاستقرار والاستمرار في أداء دورها بتميز. (حمود، 2002، ص16).

وضعت العديد من الكليات والجامعات كثيرا من الالتزامات الكبيرة، وذلك لمضاعفة الجهود المتميزة نحو النوعية ، وإن أحد الجهود المعنية لتشجيع الكليات والجامعات للمشاركة في عملية تحسين الأداء هو مشروع تحسين النوعية الأكاديمي Academic Quality Improvement Project (AQIP) إن أهداف هذا المشروع تتمثل في مساعدة الأعضاء ، وزيادة حماسهم ونشاطهم لتحسين الأداء ، وإعادة تشكيل العلاقة مع أعضاء لجنة التعليم العالي ، وذلك لتزويد الجمهور بالتأمين الممتاز والموثوق الذي يتعلق بمسؤولي التعليم العالي.

إن مشروع تحسين النوعية الأكاديمي (AQIP) يركز على فهم مبادئ الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات التربوية بشكل أفضل ، كما تركز معايير هذا المشروع على الممارسات المؤسسية لمساعدة الطلبة في تعليمهم و إنجاز بعض المهام الإستثنائية مثل تفهم أوضاع الطلبة واحتياجاتهم الراهنة ، وتقييم أوضاع الناس وتوجيههم والاتصال معهم ، ودعم العمليات التي تقوم بها المؤسسات التربوية، وقياس فاعليتها والتخطيط المستمر لتحسين علاقات التعاون وبنائها لتحقيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (Evans & Lidsay, 2001, pp 71-72).

ويعد التعليم العالي بمختلف أنواعه من جامعات وكليات ومعاهد عليا غاية في الأهمية في أي مجتمع ، وذلك لما لهذا النوع من التعليم من أثر ايجابي في مختلف أوجه التطور في كافة دول العالم، وتتطلب عملية تهيئة الملاكات البشرية في الجامعات وجود هيئة ادارية تمتلك مواصفات الأداري الناجح لينعكس ذلك على مخرجات الجامعة، إذ يعد الموظفون الإداريون في الجامعات الأردنية الخاصة والعامة عناصر رئيسة من عناصرها، مما يلقي عليهم مسؤولية كبيرة تتطلب كفايات إدارية أساسية تؤهلهم لأداء رسالتهم، ورسالة الجامعة على الوجه الأكمل. وتهدف الجامعات عموما إلى تزويد الطلبة بالعلم، والعمل على رفع مستوى الفرد، وإلى تزويدهم بالتدريب العملي والمعرفة اللازمة لتهيئتهم للقيام بوظيفة معينة بعد تخرجهم في الجامعة، لذا كان

لابد من جهود متعددة في إطار تطوير منظومة العملية التربوية التي تتبلور في تحسين التعليم والاهتمام بجودة العملية التعليمية، وسد الفجوة النوعية في التعليم، لضمان توفر الاحتياجات الأساسية للبيئة التعليمية، ووضع خطط متميزة لتدريب القوى البشرية. (نجم، 2003).

ولقد شهد الأردن في جميع القطاعات وعلى جميع المستويات اهتماما كبيرا بالجودة وأنظمتها وتطبيقاتها ، وقد ترسخت القناعة بأن الالتزام بالجودة هو أحد الأركان الأساسية لرفع مستوى الأداء الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في جميع قطاعات المجتمع ومؤسساته ، وحرصا من الجمعية الأردنية للجودة على الإسهام في تعزيز مفاهيم الجودة وثقافتها في المجتمع الأردني والعربي ، تم تنفيذ الخطة التي وضعتها إدارة الجمعية تحقيقا لهدف نشر ثقافة الجودة وتعميمها، وذلك تماشيا مع توجهات جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم، الذي ركز على اعتماد مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات العامة والخاصة، (النايلسي، 2002، ص 27).

إن التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم اليوم أصبح يملئ على كافة الدول والمجتمعات تحديات كثيرة، ويدفعها للمبادرة إلى استخدام كل ما يتاح لها من الأساليب الإدارية والتكنولوجية المعاصرة، لتطوير أساليب التعليم الحالية، واستنباط أساليب ونظم حديثة تمكنها من الصمود ومواكبة التطور ومسايرة روح العصر، عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي، لاسيما أن العلم والتكنولوجيا قد أصبحا يشكلان أساسا متينا في تقدم الأمم وازدهارها وأنها الوسيلة الوحيدة لدفع عجلة التقدم وخدمة أغراض التنمية في البلاد إذ لابد منهما لحل المشكلات التي تعترض سبل التقدم والنهوض، ونتيجة لهذا التقدم وبالأخص في المجال الصحي ازداد التركيز على موضوع الجودة في الرعاية الصحية، وذلك لمواجهة الضغط المستمر لتحسين النوعية، وهي المطالبة بتحقيق النمو الأسرع في تحسين نوعية الرعاية الصحية. (القحطاني، 1993، ص 23).

إن مهنة التمريض هي إحدى المهن المحورية في النظام الصحي والتي تساير كل التطورات والتغيرات التي تحدث من حولها. وإدراك المجتمعات لهذا التطور عزز من حق المنتفعين بالمطالبة بتوفير رعاية صحية لهم وتقييمها بشكل متميز، بحيث تكون شاملة لكافة الجوانب المتعلقة بصحة الإنسان. لذلك فإن هذا الوضع فرض على المهنة متابعة كل ما هو جديد ومسايرته من خلال تصميم برامج تعليمية مستمرة وتنفيذها في ظل إدارة تهدف إلى تحديث المعارف والمهارات والكفايات لدى الممرضين كل في مجال اختصاصه في مرحلة ما بعد التعليم النظامي. لقد بدأ التوسع والانتشار في تطبيق الجودة في التعليم التمريضي بشكل أساس في الستينيات، ووصل إلى درجة عالية من الأهمية في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، إذ أن العديد من المعاهد العليا والعاملين بهذا المجال، من مسؤولين ومشرفين ونقابات مهنية، ركزوا جل اهتمامهم في تطوير برامج الجودة للتعليم التمريضي المستمر كما ونوعاً، لما لها من أهمية في تحسين الممارسة التمريضية، والتي تنعكس إيجابياً على جودة الرعاية المقدمة لأفراد المجتمع (Waddell,1999) .

كانت الجودة بؤرة تركيز الصناعة لبعض الوقت، ولكن في عام (1910) قام العالم إيرنست كودمان بتوحيد نظام مستشفى في إحدى الولايات بنظام مماثل لنظام إدارة الجودة الشاملة. وفي ظل هذا النظام فإن المستشفى مطالبة بتعقب كل مريض عولج لمدة طويلة، وذلك لتحديد نوعية الرعاية التي قدمت له، هل كانت فعالة أم لا ؟ وفي حالة إذا لم تكن الرعاية فعالة فإن المستشفى مطالبة بتحديد الأسباب التي أدت إلى تدني مستوى الرعاية المقدمة لهؤلاء المرضى ،وذلك حتى تتمكن من تقديم الرعاية الفعالة لحالات مماثلة في المستقبل .وفي عام 1917 قامت كلية الجراحين الامريكيين (ACS) "The American College of Surgeons" بتطوير معيار أدنى للمستشفيات بخصوص

الرعاية المقدمة فيها، وفي السنة التي تلتها بدأت عملية التفتيش على تطبيق معايير الرعاية الصحية من قبل اللجنة المشتركة لمنظمات الرعاية الصحية

Joint Commission on the Accreditation of Healthcare Organization (JCAHO) وكلية الجراحين الامريكيين (ACS) وعدد من وكالات طوعية، وكانت مهمتها تحسين الأمان بشكل مستمر ونوعية العناية المقدمة الى الجمهور، من خلال بند التفويض بتقديم الخدمات ذات العلاقة بالرعاية الصحية والتحسين المستمر في الاداء. (Evans, & Lidsay, 2001, p63)

مشكلة الدراسة

تزايدت أهمية الممرضين في النسق الطبي بمرور الوقت، لما يضطلعون به من أدوار عديدة، ولقيامهم بالدور الوسيط بين الأطباء والإدارة، وعلاقتهم الخاصة بالمرضى ومتابعتهم لهم بصورة دائمة، لذلك تعد بعض الدراسات الممرض أو الممرضة حجر الزاوية في كفاءة المستشفى، وكفاية الخدمة الصحية التي تقدمها للمرضى. فإذا كان المستشفى يعاني من نقص في عدد الممرضين والممرضات، فلا أهمية بعد ذلك لما قد يتوافر له من أحدث التجهيزات الطبية (مكاوي، 1990م، ص 173).

إن خدمات التمريض في الوقت الحاضر أصبحت منظمة ومبنية على أسس علمية حديثة فالممرض يشغل مكانة أساسية في المستشفيات والمراكز الصحية، فهو يعنى بالمرضى عناية شاملة من خلال الواجبات التي تُقدم لخدمة المريض، وتشغل مهنة التمريض مكانة تحتاج إلى كفاءة ومهارة فنية عالية، فالممرض أو الممرضة حلقة الوصل بين جميع العاملين في المستشفى أو المركز الصحي مثل أقسام المختبر والصيدلة والاشعة والتغذية (الحسن، وشابو، 1984، ص 41-43).

وقبل عشرين عاما لم يكن في الاردن إلا كليتا تمريض تمنحان درجة البكالوريوس، وخلال هذه المدة زودت هاتان الكليتان السوق المحلي والعربي والعالمي بنوعية من الممرضين والممرضات من الأكثر تميزا وعلى مستوى العالم، بحيث أصبح الممرض الأردني مرغوبا ومطلوبا في السوق الإقليمية والعالمية، وهذه الإنجازات لا ينبغي التنازل عنها، إلا أن الأمور تغيرت ، وهذا التغيير لم يكن نحو الأفضل، فخلال العشر سنوات الماضية أفتتحت كليات التمريض بشكل متسارع حتى أصبح في الاردن أكثر من عشر كليات تمريض جامعية، وتزايدت أعداد الخريجين من العشرات في السنة إلى المئات ثم إلى الآلاف حاليا، وأصبح الربح المادي المحرك الأساس في منظومة التعليم الجامعي، فبدأت الأمور تتعثر، فقد زادت أعداد المقبولين في برامج التمريض الجامعية وبالتالي أعداد المتخرجين، وانعكس ذلك على جودة مدخلات العملية التعليمية في عدد من الجامعات الأردنية (الطلبة المقبولين) وبشكل مباشر على نوعية مخرجاتها (المتخرجين)، فقد كانت الزيادة في أعداد المقبولين كبيرة ومفاجئة للمنظومة التعليمية التمريضية، بشكل أربك توازنها فاضطربت عملياتها وتأثرت سلبا جودة مخرجات بعض الجامعات الأردنية مما يؤثر على مستوى الخدمة التمريضية المقدمة في المستشفيات والمؤسسات الصحية الأردنية، وعلى سمعة الممرض الأردني الإقليمية والدولية، مع انعكاسات ذلك على قطاع التمريض بشكل خاص والإقتصاد الوطني بشكل عام، كما دخلت إلى المنظومة التعليمية التمريضية جامعات تسعى بشكل رئيس إلى الربح فلم تكن جودة التعليم أولى أولوياتها أو عاشرها مما كان له الأثر السلبي الواضح في مستوى المتخرجين (هياجنه، 2008).

أصبح التركيز على مخرجات النظام التعليمي الجامعي بشكل عام، والنظام التعليمي التمريضي بشكل خاص، من حيث مستواها ونوعيتها ضرورة حياتية ملحة، لأن هذه القضية أصبحت الأكثر جدلا والأكثر اهتماما لدى معظم الباحثين الأكاديميين، في معظم الدول التي

تسعى دائماً إلى التقدم المستمر في مؤسساتها التعليمية إلى المستوى الذي يحقق لها التميز في الأداء والجودة، والذي تعكسه جودة مخرجاتها من كوادر بشرية متعلمة ومؤهلة وقادرة على خدمة مجتمعاتها، والنهوض باقتصاد بلادها.

إن مشكلة الدراسة تتحدد في تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية، من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية من وجهة

نظر الإداريين، ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية تعزى لمتغير السلطة

المشرفة (جامعة حكومية، وجامعة أهلية) ؟

أهمية الدراسة

يؤمل من هذه الدراسة أن:

- تكشف عن اتجاهات العاملين من إداريين ورؤساء أقسام وأعضاء هيئة التدريس في كليات التمريض ، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية.
- تسهم في زيادة وعي إدارات الجامعات الأردنية بأهمية تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- تسهم في مساعدة المسؤولين الإداريين التربويين في كليات التمريض على إيجاد آلية مناسبة لتوفير المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية.
- تضع بين أيدي المسؤولين الإداريين المهتمين بتطوير نوعية التعليم الجامعي تصورا واضحا لما يجري في كليات التمريض الأردنية.

تعريف المصطلحات

اشتملت هذه الدراسة على بعض المصطلحات التي عرف بعضها مفاهيمياً، وبعضها الآخر إجرائياً وعلى النحو الآتي:

إدارة الجودة الشاملة

هي نظام متكامل للتطوير يبنى على عمليات صناعة قرارات أساسها البيانات والمعلومات وليس المشاعر والإنطباعات، وتعنى بكل ما تنتجه المؤسسة ضمن مواصفات جودة مرسومة ومعينة. (Colin & Stephen, 1995)

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعرف إجرائياً بأنها مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، وكما يعكس ذلك استجابات الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عن فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية.

رئيس القسم الأكاديمي

الوظيفة الإدارية غير المتفرغة التي يقوم بها عضو هيئة التدريس، فضلاً عن الواجبات الأكاديمية المنوطة به، ويكون مسئولاً أمام عميد الكلية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2005).

الإداريون: هم الأشخاص الذين يتميزون بقدراتهم على إيصال أهدافهم وما يريدون إيصاله إلى رؤسائهم من خلال ممارستهم للعملية الإدارية من خلال قيادتهم للآخرين. (نصرالله، وعريفج، وحسن، 1999، ص10).

ويقصد بالإداريين في هذه الدراسة: الأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية في كليات التمريض الأردنية لتأدية الواجبات المكلفين بأدائها، وهم عمداء الكليات ونوابهم ومساعدوهم .

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت هذه الدراسة على الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئات التدريس في كليات التمريض بالجامعات الأردنية العامة والخاصة، للعام الدراسي 2008-2009.

أما محدداتها فهي:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجةتي صدق الأداة وثباتها ودقة استجابة أفراد عينة الدراسة وموضوعيتهم.

- تعميم نتائج هذه الدراسة لا يصلح إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، فضلاً عن

الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة وعلى النحو الآتي:

أولاً : الأدب النظري:

تم في هذا الجزء تناول موضوعات تتعلق بتطور العمل التمريضي الأردني، والرواد

الأوائل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم وأهم مبادئها، وأهم

نماذج الجودة الشاملة، والعلاقة بين أنظمة إدارة الجودة (الأيزو) وإدارة الجودة الشاملة، ومراحل

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ومعوقات تطبيق الجودة.

تطور العمل التمريضي الأردني:

تشكلت الحكومة الأردنية الأولى في (11 نيسان/إبريل 1921)، وبعد ذلك بعامين

تأسست أول مديرية للصحة في شرقي الأردن. ويعد المستشفى الإيطالي الذي أنشئ عام

(1927م) أول مستشفى في شرقي الأردن. وحتى بداية الأربعينيات من القرن العشرين كان عدد

القوى البشرية الطبية العاملة في شرقي الأردن محدوداً جداً.

بدأ التمريض بالقوات المسلحة الأردنية عام (1942م) بممرضتين اثنتين، وذكر عبدالسلام

المجالي وهو أول طبيب أردني يلتحق بالقوات المسلحة الأردنية عام (1948م) أن عدد

المرمضين آنذاك لا يتجاوز العشرات وغالبيتهم من الأميين، الذين عاشوا خبرة بسيطة نتيجة

عملهم مع الإنجليز، ولتغيير الصورة السلبية لعمل الإناث في التمريض لدى أفراد القوات

المسلحة، فقد تمت الاستفادة من ظاهرتين اجتماعيتين هما: "أن مجتمعنا يعطي فرصاً في

التصرفات أكثر للأجنبي من المواطن الأردني عندما يتعلق الأمر بتجاوز العادات والتقاليد ... إذ تم الاستفادة من هذه الظاهرة باستقدام سبع ممرضات بريطانيات للخدمة بالقوات المسلحة باللباس العسكري. كما تم استغلال ظاهرة اجتماعية أخرى وهي حماية العشائر لشخص ما، إذ يبقى في حمايتها كالابن تماماً، وعلى هذا الأساس أعلن أن كل طالبة تدرس التمريض هي في حماية دائرة الخدمات الطبية كعائلة وعشيرة (وزارة الصحة، 1999م ، ص 22-23).

وفي عام (1953م) تأسست أول مدرسة للتمريض في الأردن بموجب اتفاقية ما بين وزارة الصحة الأردنية والدائرة التعاونية لقسم الصحة - الأمريكية - (النقطة الرابعة)، وكان شرط القبول في المدرسة حتى العام الدراسي (1966/1967) هو الحصول على الشهادة الإعدادية، وقد استقبلت المدرسة في العام الدراسي (1954/1955) الطلبة الذكور. وقد تراوح عدد المتخرجين سنوياً ما بين 10-33 متخرجاً وبمجموع (272) ممرضاً وممرضة للفترة من (1955/1956-1969/1970م). (وزارة الصحة: 1960-1969م).

وقد كان عدد الممرضين والممرضات العاملين في وزارة الصحة محدوداً خلال عقد الستينيات، فقد بلغ عددهم عام (1960م) (115) ممرضاً وممرضة، ارتفع إلى (165) ممرضاً وممرضة عام (1967) وإلى (176) ممرضاً وممرضة عام (1969م). وكان العدد محدوداً أيضاً بالنسبة للقابات القانونية، إذ كان عددهن عام (1961م) (61) قابلة، ارتفع العدد إلى (128) قابلة عام (1966م) وإلى (144) قابلة عام (1968م)، وانخفض العدد إلى (122) قابلة عام (1969م)، وربما يعود ذلك إلى النظرة السلبية نحو مهنة التمريض والتي كانت سائدة في تلك الفترة. ولتشجيع الشباب والفتيات على دراسة التمريض في تلك الفترة (نهاية الستينيات) منحت وزارة الصحة 50% من الراتب الأساس علاوة فنية بعد التخرج، ويعطى الطالب راتباً

شهرياً يتراوح ما بين (15-20 ديناراً) وهو ما يعادل راتب موظف بالدرجات الوسطى في تلك الفترة (وزارة الصحة 1960-1969: 217).

وقد بقي عدد الممرضين والممرضات محدوداً خلال عقدي السبعينيات والثمانينيات مقارنةً بغيرهم من العاملين في النسق الطبي كالأطباء والصيدلة وأطباء الأسنان، ويعود ذلك إلى تدني المكانة الاجتماعية لمهنة التمريض عن المهن المشار إليها.

إن ازدياد الإقبال على مهنة التمريض مؤخراً في الأردن، لم يكن نابعاً من رغبة حقيقية في دراسة هذه المهنة، بقدر ما هو ناجم عن الظروف الاقتصادية الصعبة وظروف البطالة التي يمر بها المجتمع الأردني منذ عقد الثمانينيات، الأمر الذي قد يترك أثراً سلبية على العاملين بمهنة التمريض.

وتسعى وزارة الصحة حالياً إلى تخفيض فئة مساعدي التمريض بالنسبة إلى الكادر التمريضي من جهة وإلى زيادة نسبة الممرضات والممرضين القانونيين من جهة أخرى، فقد وضعت الوزارة خطة منذ بداية العام الدراسي (2000/2001م) لإلغاء مدارس مساعدي التمريض بحيث يقتصر العمل في التمريض على متخرجي الكليات المتوسطة التي تكون مدة الدراسة فيها سنتين بعد الشهادة الثانوية/الفرع العلمي، وسيحصلون على مسمى ممرض مشارك، وحملة درجة البكالوريوس يحصلون على مسمى ممرض قانوني. (وزارة الصحة بالمملكة الأردنية الهاشمية، التقارير الإحصائية للسنوات: (1960م- 1969م - 1995م - 2002م).

وعلى الرغم من التوسع الكبير في العمل التمريضي، الذي له ما يبرره إلا أن الواقع الثقافي للمجتمع يحد، في أحيان كثيرة، من الإقبال على دراسة التمريض بسبب عمل المرأة في بعض الأحيان في المناوبات الليلية، وهناك تسرب من الفئات التمريضية، إما للعمل في

المستشفيات الخاصة أو الهجرة إلى بعض الدول الخليجية، وتبقى ظروف البطالة في المجتمع الأردني، وعدم وجود رسوم دراسية لبعض طلبة الكليات التمريضية الدافع الأساس في التوجه نحو مهنة التمريض.

الرواد الأوائل للجودة الشاملة:

إن فكرة الشمولية في إدارة الجودة الشاملة لم تأت من فراغ فكري، وإنما تجسدت معالم النهوض والتطورات من خلال الجهود الفكرية والأبعاد التطويرية التي أسهم فيها الرواد الحقيقيون لحركة التطوير والتحسين الهادف لتطوير فكرة إدارة الجودة الشاملة، ومنهم:

وليام إدوارد ديمينج (Deming) :

لقد ركز ديمينج (Deming) على ضرورة قيام المنظمة بتقليص الانحرافات التي تحصل أثناء العمل (حمود، 2002، ص20). وكان يرى أن الإدارة العليا غالباً ما تلوم العمال على أشياء لا تقع أصلاً في نطاق اختصاصهم ، وهذا يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئيس للإدارة، ولذلك فقد كان يؤمن بتشجيع العمال ومشاركتهم وجعلهم قادرين على الإسهام في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها، وقد وضع ديمينج (Deming) أربعة عشر مبداءً في تطبيق الجودة الشاملة تعد الأساس في عملية التطبيق هذه . وقد تضمنت مبادئ ديمينج أموراً يجب اتباعها، والابتعاد عن مبادئ أخرى يمكن تفصيلها وكما ذكرها ماكجيا (1992 Machia, على النحو الآتي:

أ- الأمور الواجب اتباعها والتقيد بها

1- إيجاد الاستقرار الهادف إلى تطوير الإنتاج والخدمات وذلك بخلق الاندماج والتناسق بين

الهدف والخطة وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة المدى من خلال الإبداع

والبحث والتعليم والتطوير المستمر للمنتج والخدمة وصيانة الأجهزة باستمرار.

- 2- تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة وينطلق من ذلك تغيير الإدارة.
- 3- التطوير المستمر واللائهائي لنظام الإنتاج والخدمات ويتطلب ذلك ألا يكون التطوير عملية وقتية، واستمراريته تعني وجود فريق عمل بوصفه عنصرا رئيسا في العملية الانتاجية وقيام الإدارة بالتوجيه والإرشاد المستمرين.
- 4- التدريب على الوظيفة التي يعمل ضمنها الفرد ويتطلب ذلك تقديم التدريب من قبل أفراد لديهم الخبرة والكفاءة والفاعلية واستمرار التدريب حتى يمكن الوصول إلى مستوى مرض من الإنتاج.
- 5- تثبيت القيادة، وتعميم الممارسات الحديثة ويتطلب ذلك اعتبار القيادة منهاجا وتطبيقا للإدارة وذلك من خلال إعداد جميع موظفي المؤسسة للعمل على تحقيق الإنتاجية بأكبر قدر ممكن وبأقل جهد ووقت ممكنين.
- 6- وضع برنامج نشط للتدريب والتعليم، وذلك من خلال تركيز الإدارة على تطوير الإنتاج وتقديم معارف ومهارات جيدة بحيث تسهل التعامل مع المواد الخام الجديدة والنظم الإدارية الحديثة، والنظر إلى التعليم بإعادة التدريب على أساس أنه استثمار في القوى البشرية، وإعادة التدريب على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى.
- 7- اتخاذ قرار لإنجاز التحول عن طريق إشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب ،
واتباع منظومة : (التخطيط - العمل - المراجعة - التنفيذ) .

ب : الأمور الواجب معالجتها لتصبح إيجابية :

1- وقف الاعتماد على التفتيش نهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة ، والقيام ببناء

الجودة ، في المنتج من الأساس ويتطلب ذلك ما يأتي :

- القناعة بأن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش وإنما من خلال التطوير في العملية الإنتاجية.

- القناعة بأن عملية التفتيش تكون في الأغلب مكلفة وغير فعالة.

2- وقف إسناد الأعمال على أساس السعر فقط ، فالسعر ليس له معنى دون توافر معيار

الجودة ، والبحث عن مقاييس هادفة أكثر للجودة ، والعمل على تقليل التكاليف وليس

التكاليف الأولية فقط.

3- نزع الخوف من نفوس العاملين وبناء الثقة وخلق بنية مشجعة للإبداع في المؤسسة

وتشجيع الاتصال من أعلى إلى أسفل وبالعكس داخل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال عدم

الخوف من التعبير عن الأفكار واختفاء الخوف مع تطوير الأداء.

4- معالجة المعطيات التنظيمية بين الأقسام ورفع الحواجز فيما بينها، وضرورة عمل

الأفراد في كافة أقسام المؤسسة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم في عملية

إنتاج السلع والخدمات ، ويتم ذلك من خلال اختفاء الأهداف المتصارعة بين الأقسام

والتي تؤدي إلى تدمير الهدف الواحد.

5- استبعاد الشعارات غير العملية والتحذيرات المستمرة بين الأقسام، لأنها لا تؤدي إلى

إنجاز العمل بصورة جيدة ، ولكنها قد تولد الإحباط والإستياء الذي قد يؤدي إلى إنهاء

الهدف العام للمؤسسة تدريجيا.

6- استبعاد أسلوب الحصص العددية لأنه يعد عائقا لجودة المؤسسة الإنتاجية والخدمية ،
بمعنى إلغاء مقاييس العمل التي تفرض حصصا عددية على العاملين في المؤسسة وبدلا
من ذلك العمل على إيجاد نظام إشراف مشجع ، واستعمال طرق إحصائية في عملية
التحسين المستمر للجودة الشاملة.

7- رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة ، وذلك من خلال تشجيع الإدارة بالأهداف
داخل المؤسسة عن طريق زيادة مشاركة العمال وزيادة الاتصال.

إن تطبيق فلسفة " ديمينج " في التعليم يؤدي إلى فوائد عديدة والتي ذكرها عابدين

(1992) بما يأتي :

- تبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر لمؤسسات التعليم .
- توفير قيادات واعية ديمقراطية .
- القضاء على الخوف لدى قيادات التعليم بمختلف مستوياتها .
- إلغاء الحواجز في الاتصال بين العاملين والقيادات.
- الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع المهام والوظائف.
- منح الحدود القصوى للأداء (إطلاق العنان للأداء والإنتاجية) .

جوزيف م جوران (Joseph M.Juran) :

وهو صاحب المقولة الشهيرة (لا تحدث الجودة بالمصادفة بل يجب أن يكون مخطط لها)

"Quality doesn't happen by accident it has been planned"

أسهم جوران (Juran) بفاعلية في إطار ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة

بناء اليابان فقد وجهت إليه الدعوة لزيارة اليابان من الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين في

بداية الخمسينيات، وقد تقلد وساما اعترافا بفضلته في التوزيع الإحصائي للجودة الذي استطاع التوصل إليه (الصرن، 2001، ص 70) .

وكان جوران (Juran) أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات الإنتاج وقد نشر له كتاب خاص في الرقابة على الجودة عام (1951) وكان أول من استخدم مخطط باريتو، ومن أهم إسهاماته هي:

أ- الخطوات العشر لتحسين الجودة

ب- ثلاثية جوران

الخطوات العشر لتحسين الجودة (عبوي، 2006، ص 87) وهي:

- بث أهمية التحسين في الأفراد العاملين، وعد الجودة حاجة أساسية .
- وضع سياقات معينة لتحقيق التحسين .
- تهيئة النظام، وإعداده لملاءمة الأهداف الموضوعية .
- القيام بعمليات التدريب .
- توثيق ما تم عمله.
- تحسين الجهود المبذولة وبخاصة المتميزة .
- الاحتفاظ بسجلات خاصة بالنتائج النهائية لكل من العاملين والأقسام .
- توضيح ما يمكن الاعتماد عليه في حل المشكلات .
- العمل المستمر والدعوب لتحقيق أفضل النتائج .
- اتساع عمليات التحسين في جميع أقسام المنظمة .

ب - ثلاثية جوران: اشتملت هذه الثلاثية كما ذكرها الدرادكه والشبلي (2002) على ما يأتي:

- التخطيط للجودة: وهو تصميم العملية التي تحقق الأهداف الموضوعية ، ثم يأتي التنفيذ الفعلي، والذي يعمل على تشغيل العملية بأفضل مستوى فاعلية ممكنة حسب المقاييس المحددة.

- الرقابة على الجودة وفي هذه الخطوة يتم تحديد المقاييس التي تقوم من خلالها عملية التنفيذ .

- عملية تحسين الجودة : وهي الإجراءات التي يمكن اتباعها لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم نظم وأساليب إدارية جديدة يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجودة.

كورو إيشكاوا: (Ishikawa)

الاستاذ كورو إيشكاوا (1915-1989) المعروف بأبي دوائر الجودة لدوره في إطلاق حركة الجودة في اليابان في عام (1960) من خلال فلسفته في تطوير دوائر الجودة وفي أوائل عام (1960) ، طور فكرة مخطط هيكل الفلسفة أو عظم السمكة (Fish bone) والتي تحمل اسمه (Ishikawa diagram) والذي استخدم في عام (1943) كأداة في حل مشكلات الإدارة ، وهو مستخدم من قبل دائرة الجودة وفريق التحسين المستمر حول العالم .

استخدمت دوائر الجودة لأول مرة في شركة نيبون للبريد وفي شركة الكوابل في اليابان في عام (1962) ، ولكن بحلول عام(1978) كان هناك أكثر من مليون مستخدم أغلبهم في مجال التصنيع ، وفي الوقت الحاضر هناك مليونا دائرة جودة تتضمن (20) مليون عضو في قطاع الخدمات في اليابان .وفي كتابه (مراقبة الجودة الكلية) قال إيشكاوا (Ishikawa) بأن

سبع أدوات أساسية لاغنى عنها لمراقبة الجودة منها التحليل ،ومخطط عظم السمكة، والمطابقة، ومخططات الحساب و الرسم البياني ،ومخططات التشتت، وجداول الضبط بهذه الادوات، وقد برهن إيشكوا للمديرين والموظفين بأنهم يستطيعون معالجة مشكلات الجودة التي تواجههم والعمل على حلها (Bank,1999,P74).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

استحوذ مفهوم الجودة الشاملة على تفكير كثير من الباحثين في علوم الإدارة ومفكريها وبخاصة بعد الثورة الصناعية، لما لهذا النظام من أهمية كبيرة في تحسين الأداء الإنتاجي أو الأداء الخدمي وتطويره في العديد من المنظمات أو المؤسسات الإدارية. ولقد تعددت الآراء والأفكار ووجهات النظر بين المفكرين في علم الإدارة، مما اظهر كثيرا من التعريفات لمفهوم الجودة،ومن بين هذه التعريفات:

عرف كابولنسكي(Kabolincki) المشار إليه في سعيد (1997) إدارة الجودة الشاملة بأنها : مظهر تعاوني لأداء عمل ما،يعتمد على مواهب العاملين وقدراتهم في الميدان العملي والمجال الإداري، من أجل توفير تحسين جودة مستمر وإعداد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية.

ويمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية، التي تسعى لأن تضع كلا من مواردها البشرية والمادية، لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة (حمود، ، 2000).

وعرف الدرادكة والشبلي(2002) إدارة الجودة الشاملة بأنها أحد أبرز المفاهيم الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفلسفتها وأهدافها من أجل إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات

المحددة والمتفقة مع رغبات المستفيدين في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضائهم أو إسعادهم وإنما إلى إبهارهم .

عرف جوده(2004، ص35) إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها هذا المصطلح كما يلي :

إدارة: تخطيط كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتنظيمها وتوجيهها ومراقبتها كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة كافة موظفي المنظمة وإندماجهم، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق

الفعال بين الموظفين لحل مشكلات الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة .

- وعبر بستر فيلد (Besterfield, 1999) عن هذه الكلمات الثلاث بما يأتي:

• **الإدارة :** فعل أو فن أو أسلوب للمعالجة أو السيطرة أو التوجيه

• **الجودة :** درجة البراعة في تقديم المنتج أو الخدمة

• **الشاملة :** إيجاد التكامل .

وعرف هلجا(Helga,1992,P50) إدارة الجودة الشاملة بأنها خلق ثقافة في الأداء، إذ

يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك من خلال العمل الصحيح

بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وبأقصر وقت.

أما بيرري(Berry,1991) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية التركيز والاجتماع

الدائم بين أعضاء المنظمة لدراسة توقعات الزبون، وإن التكلفة المنخفضة للمنتج أو الخدمة

سببها جودة فقيرة لذلك لا بد من تبني نظام جديد وثقافة تعاون جديدة لرفع مستوى الجودة في تلك المنظمات .

وتتضمن منفعة برامج إدارة الجودة الشاملة ميزة تنافسية عظيمة وتوفير مالي هائل وذلك بالعمل بالكلفة النوعية للعمل الكلي للجودة، يتمثل في عملية منع الفشل الداخلي والفشل الخارجي للمنظمة، وتتضمن أيضا عمليات التقييم وتوفير احتياجات الزبون والتقليل من الفرص الضائعة و المدير بحاجة لخلق ثقافة التعاون وذلك لتقديم منتجات وخدمة متميزة، وعمليات مالية مدروسة ،وأناس مركزيين، باختصار تكمن حاجة المدير بالعمل تحت معايير إدارة الجودة الشاملة (Bank, 1999).

وإدارة الجودة الشاملة مدخل نظم إلى الإدارة التي تهدف لزيادة القيمة إلى الزبائن باستمرار من خلال التصميم والعمليات والانظمة التنظيمية المتحسنة باستمرار و تتضمن الجودة الشاملة كل الموظفين وجميع تفرعات المنظمة ،وذلك لتضمن مفهوم سلسلة التجهيز وسلسلة الزبائن .(Stahl, 1999, p 4).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

لم يقتصر مفهوم الجودة الشاملة على القطاعات الاقتصادية الإنتاجية، وإنما شمل أيضا القطاعات الخدمية، وبما أن القطاع التربوي والمتمثل بالمؤسسات التعليمية من القطاعات الإنتاجية، فقد شمله مفهوم الجودة الشاملة، لذا تعددت المفاهيم والتعريفات لمفهوم الجودة الشاملة في القطاع التربوي .

فقد عرف أحمد(2003،ص89) الجودة الشاملة في الإطار التعليمي بأنها عملية منظمة لعلاقات المؤسسة بين: المورد والعمل (أي بين من يحقق الجودة وبين المستفيد منها)، تقوم على توفير تحسينات وتطورات مستدامة لرفع كفاءة الجودة وجودة الأداء.

وعرف الترتوري (2006) الجودة الشاملة في التعليم بأنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، إذ يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين.

وعرفها النجار (2000، ص70) بأنها إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب ومكتبة وطلاب وأساتذة ومبان ومعامل وحواسيب الكترونية وغيرها، ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وأساتذة في النجاح التنظيمي، وتحقيق أهداف الجامعة، فأى خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة التنافسية .

وعرف رودز (Rhodes) المشار إليه في الترتوري (2006) الجودة الشاملة في التربية بأنها : عملية إدارية (إستراتيجية إدارية) تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات المنظمة المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسة التربوية.

لقد طرح هارفي وجرين (Harvey & Green, 1993) خمس خصائص لجودة التعليم العالي بعد أن صرحا بان الجودة تعد مسألة نسبية تعتمد على مدى تنفيذ العمليات الضرورية لتحقيق الجودة وبالتالي الوصول إلى النتائج المطلوبة، والخصائص التي طرحت هي:

- جودة استثنائية (البراعة)
- جودة الكمال والاتساق.
- جودة لياقة التصميم (توجيه المهمة وتوجيه المستفيد).
- جودة كقيمة للمال

- جودة التحويل أو التمويل (التحسين وتحويل الطلاب أو تطوير المعرفة الجديدة).
- وقد وضع جارفن (Garvin، 1988) أبعاد الجودة في التعليم العالي وقدم تعريفا لكل بعد .
- والجدول (1) يبين ذلك :

الجدول (1)

تعريفات أبعاد الجودة في التعليم العالي

البعد	تعريفه في التعليم العالي
الأداء	معرفة أساسية ومهارات يحتاجها المتخرجون
التميز	معرفة جوهرية ومهارات إضافية
الثقة	إن المعرفة والمهارات المتعلمة صحيحة ودقيقة وحديثة
التوافق	درجة توافق المؤسسة والبرامج والمعايير للمؤسسة والخطط والوعود المطروحة
المتانة	عمق التعليم
النافعية	درجة نفع النظام في تحسين المؤسسات والتقليل من شكوى الزبائن

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم

أشار العلي (1996) إلى المبادئ الآتية للجودة الشاملة في التعليم:

- التركيز على احتياجات الطلبة المستفيدين وتوقعاتهم والسعي إلى تحقيقها، من خلال إعداد إستراتيجية تحسين الجودة.
- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة، وتحديد معايير مستويات الجودة.
- التركيز على الوقاية بدلا من التفتيش.
- اتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق.
- تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة وإعطائهم السلطة الكاملة لأداء العمل.

• تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

وأضاف النجار (2000) بعض المبادئ التي يعتقد أنها مهمة لقطاع التعليم من بينها :

- الاعتماد على معايير وطنية لقياس أداء العاملين في حقل التعليم بثتى مستوياته.
- منح الجامعات والمراكز البحثية الحرية الأكاديمية الكافية التي تسمح للباحث الاستمرار ببحثه بغض النظر عن النتائج.
- متابعة المتخرجين في الجامعات بمواقع عملهم للتأكد من كفاءتهم المهنية من خلال توفير شعبة للمتابعة والتقييم ،مع إدامة الصلة بالمتخرجين.
- توفير شبكة معلومات تكون في خدمة المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعية منها وربطها بالشبكات العالمية لتبادل المعلومات والخبرات والمعارف أولاً بأول.

نماذج الجودة الشاملة

هناك كثير من النماذج لإدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي من بينها:

- **أنموذج زين الدين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية:**

قدم زين الدين المشار إليه في السامرائي (2007) أنموذجاً مقترحاً لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة في كليات التربية يقوم على أربعة محاور أساسية هي:

المحور الأول: التهيئة وتوضيح الرؤية:

ويقصد به أن تكون أهداف إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها واضحة للجميع، وأن يتم

التركيز على إيجاد الترابط بين الجودة الشاملة ورسالة كليات التربية في تأهيل المدرسين،

الذي من خلاله يحدث التطوير والتحسين في مخرجات كليات التربية، بما يساير مفاهيم

العصر وتحديات المستقبل، وكذلك جعل الطالب مركز الاهتمام، لأنه المستفيد الأول من تحقيق

الجودة، لأن كليات التربية هي سلسلة جودة مستمرة وشاملة.

المحور الثاني: البيئة المواتية لتطبيق النظام:

وهذا يتطلب أن يقوم عمداء كليات التربية بتشكيل بيئة مواتية يراعى فيها تعليم منتسبي الكلية كافة وتدريبهم، وتنمية وعيهم بالقدر الكافي عن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليبها وإحلال الشراكة محل الهرمية في إدارة نظم التعليم وتوزيع السلطات والصلاحيات التي تتناسب والمسؤوليات وإيجاد نظم الحوافز.

المحور الثالث: تطبيق الجودة الشاملة

من أجل أن تعمل كليات التربية على تحقيق أهدافها ومسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية وما يصاحبها من ثورة معلومات عليها أن تنتقل من العموميات إلى التحديات الواضحة في الأهداف في ظل الجودة الشاملة، وربط تلك الأهداف بالطموحات والأهداف الفردية بغية تجاوز مقاومة التغيير، وكذلك تحديد الأهداف الفرعية وترجمتها إلى أفعال تتطابق مع رسالة كليات التربية.

المحور الرابع: التقويم والتحسين

ويشمل مقارنة الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة، بما قبله ومعرفة احتياجات المستفيدين (الطلبة) ورضاهم، وتقويم أساليب العمل وأداء العاملين، واعتماد هذا التقويم في عملية التحسين التي تم فيها مشاركة الجميع قيادة إدارية وهيئة تدريسية وطلبة بما يحقق أهداف كليات التربية.

2 - أنموذج الجامعة المستجيبة:

بني هذا الأنموذج الذي اقترحه تيارناي (Tierney) المشار إليه في السامرائي (2007) على مقدمة منطقية تقول: "إن الجمهور يحكم على الجامعة من منطلق نوعية علاقاتها الداخلية والخارجية ونوعية مخرجاتها، وعلاقة الجودة هنا هي تلك التي تقوم على التعاون والمساواة،

فالأداء العالي يقتضي علاقات تواصل وتشارك في إطار الجامعة نفسها، كما يقتضي إيجاد حالات اجتماعية مع منظمات المجتمع الأخرى".

إن تكوين العلاقات الداخلية هو ما تتطلبه المراجعة المستمرة لأساليب العمل من قبل فريق الأكاديميين ليأخذوا في الحسبان مطالب الطلبة والموارد المتاحة وأهداف الأقسام سعياً لتطوير رسالة الجامعة، وتكمن أهمية العلاقات الخارجية في تحسين الجودة بربط المشاركة بين الوحدات الأكاديمية وبين الجامعات، كما أن الشراكة مع الدولة من العوامل المساعدة على تحسين أداء المؤسسة الجامعية بأحكام ربطه بأهداف الجمهور، وفي المحصلة النهائية بزيادة التركيز على العلاقات والنواتج تصبح الجامعة أشبه بالشبكة منها بالمكان الذي تلتقي فيه مجموعة من الأفراد يعمل كل منهم بمعزل عن الآخرين.

التصورات لعناصر الجودة الشاملة:

صور بريستين وسيدلك (Burestein & Sedlak,1998) عناصر نموذج إدارة الجودة الشاملة كما يأتي:

- التزام الإدارة العليا بالجودة الإنتاجية في تصرفاتها، وعدم تفويض الإشراف عليها للإدارات الدنيا في الهرم الوظيفي.
- التوجه نحو خدمة المستفيد على جميع المستويات الإدارية.
- ضرورة العمل بروح الفريق الواحد على جميع المستويات.
- التدريب على مهارات الجودة المناسبة مع الاهتمام بالإجراءات الإحصائية على كل المستويات.
- تطوير نظام المكافآت ونظام خاص بتقدير المتميزين من الموظفين.
- القضاء على كل معوقات تحسين الجودة والإنتاجية.

- توفير وسائل اتصال مستديمة لمتابعة الجودة والإنتاجية.

العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الجودة الشاملة:

مع كل الاحترازات التي تتخذ لضمان تحقيق أهداف الجودة الشاملة فإن هناك بعض العوامل التي تؤثر في مدى نجاح برنامج الجودة، وقد بين معهد الجودة الفيدرالي (القحطاني، 1993، ص20) بعض هذه العوامل ومنها:

- الدعم الذي يتلقاه البرنامج من الإدارة العليا .
- التركيز على المستفيد (العميل) .
- التخطيط طويل المدى .
- تدريب الموظفين والاعتراف بالأداء المتميز ومكافأته .
- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل مع تحقيق روح الفريق في عملية التنفيذ.
- قياس الأداء مع تحليل المنتجات وعمليات الإنتاج.
- ضمان الجودة .

وتوجد عوامل أخرى ذات أثر فعال في قيادة المنظمات نحو تحقيق النجاح في إدارة الجودة

الشاملة (حمود، 2000، ص98) هي:

- أن تكون هناك مهام واضحة.
- أن تكون هناك سياسات واضحة.
- أن تكون العوامل المميزة للنجاح واضحة (Critical Success Factors)
- أن تكون صياغة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة.
- أن تكون المسؤوليات واضحة.

ومن هنا يتضح بأن نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتسم بوضوح شامل وكامل لكل أطراف المسؤوليات المتعلقة بالمنظمة إذ إن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين ونجاحها يعود بنتائج إيجابية للفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

مفهوم المنظمة الدولية للمواصفات (ISO):

إن مصطلح (ISO) يمثل اختصاراً لاسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي:

(International Standardization Organization)

ومقر هذه المنظمة الدولية في جنيف في سويسرا، وهي تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها، وتهتم في توحيد المواصفات والمقاييس في العالم ، إذ إن المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي لم يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى صفوف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالالكترونيات والكهرباء ويرمز الرقم (9000) لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، وهناك سلاسل أخرى لمواصفات مختلفة ، لكن هذه المواصفة (ISO 9000) هي الأكثر شهرة " في العالم الآن بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي. ويعود أصل هذه المواصفة إلى المواصفة البريطانية (BS5750) التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية (BS1) في عام (1970) للنهوض بمستوى الجودة في صناعتها. إن (BS5750) تعرف على أنها نظام لإدارة الجودة الذي يؤكد على وجود إجراءات رسمية مكتوبة وتعليمات مرشدة للعاملين من أجل التأكد من أن العاملين يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة دونما وجود إجراءات تصحيحية في أثناء الأداء (حمود ، 2000 ، 107).

إن غرض معايير الأيزو (ISO) أن تسهل التبادل الدولي للمنتجات والخدمات وذلك من خلال توفير نظام واضح لمعايير الجودة ، وإن عملية التنافس بين الشركات يجب أن تركز

على أسس ومعايير عالمية ،ولذلك بات من الضروري تبني هذه الأسس والمعايير والالتزام بها من أجل الوصول إلى رضا المستفيد من خلال الاشتراك المتعدد في الجودة، وتوثيق الأنظمة والإجراءات ،والعناصر الأساسية الضرورية في نظام الجودة. إن الطبيعة العامة لهذه المعايير تسمح للشركة المهتمة بالجودة بتحديد الكيفية التي سوف تتبعها لتطبيق هذه المعايير،والعديد من الشركات اتخذت معايير (ISO9000) كأساس لعملية استثمارها (Summers,2000, p550).

معايير الجودة ISO :

هناك خمسة معايير لنظام الجودة (ISO) صنفها بسترفيد (Besterfield,1999) على النحو الآتي:

- **ISO9000** : إدارة الجودة ،وتعليمات معايير تأمين الجودة للاختيار والاستعمال ،إن توضيح المفهوم الأساس لعناصر الجودة يعرف المصطلحات ويوفر التعليمات للاختيار ثم العمل بتلك المعايير وهي(ISO9001،9002،9003،9004) لكي تقرأها المنظمات او المؤسسات فتبدأ باستعمال كامل السلسلة .
- **ISO9001** : أنظمة الجودة ،وهي الأنموذج الذي يتضمن تأمين الجودة في التصميم والتطوير ،والانتاج ،والتركيب ،والخدمة ،وهو المعيار الأكثر شمولاً في السلسلة إذ يحتوي على (20) عنصراً تغطي الحاجة للحصول على نظام جودة فعال بدءاً من عملية التصميم إلى مرحلة التطوير للحصول على الخدمة المطلوبة

- **ISO9002**: تعمل أنظمة هذا النظام على ضمان الجودة في عملية الإنتاج، وتساعد على الكشف عن المشكلات ومنع حدوثها في أثناء عملية الإنتاج وهي تحتوي على (19) عنصرا من العناصر العشرين التي غطاها نظام (ISO9001)
- **ISO9003**: تعمل أنظمة هذا النظام على ضمان الجودة في المراحل النهائية لعملية الإنتاج وهي مرحلة المعاينة والاختبار، وهي تعد أقل شمولية من المعايير السابقة إذ تحتوي على (16) عنصرا من العناصر العشرين في نظام (ISO9001) والتي توفر الحماية والضبط للمشكلات التي قد تواجهها المؤسسة أو المنظمة خلال المراحل النهائية لعملية الإنتاج.
- **ISO9004** : وهو إدارة الجودة، وعناصر الجودة وهو يزود المنظمة بالتوجيه السليم في أثناء عملية تطبيق عناصر الجودة ويقدم تقريرا بمدى قابلية تطبيق هذه العناصر بعد عملية فحصها، وهو مفيد لأغراض الحسابات الداخلية.

العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) ، وإدارة الجودة الشاملة (TQM):

إن البحث في العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة المعروفة بدأت من دراسة ما توصلت اليه اللجنة الفنية التي يرمز لها (ISO/TC/176) وذلك من خلال التحليل المعمق والمتكامل لأساسيات مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها ، فقد اختارت اللجنة المذكورة ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، وقد أصبحت هذه المبادئ فيما بعد أساسا مهما تم الاستناد عليها عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية وهذه المبادئ كما ذكرها عبوي(2006) هي:

- **التأكيد على المستهلك:** ويقصد بذلك أن المنظمة الإنتاجية أو الخدمية تعتمد على المستهلك في استمرارها ونجاحها، وذلك من خلال استيعاب متطلباته الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها، سواء أكان ذلك قبل عملية الإنتاج أم بعدها.
- **التأكيد على القيادة:** ويقصد بذلك أن قيادة المنظمة ستتحمل مسؤولية خلق وحدة الفرص والتوجه الكلي لذلك، والعمل على خلق نوع من البيئة الداخلية التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.
- **مشاركة العاملين:** ويقصد بذلك أن العاملين في جميع المستويات الإدارية ما هم إلا أساس لاستمرارية العمل في المنظمة، لذلك فإن السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار سيمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم بما فيه مصلحة المنظمة.
- **مدخل العملية:** ويقصد بذلك أن الوصول للأهداف المحددة يتحقق بشكل أكثر كفاءة عند إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال أ نموذج العملية.
- **اعتماد مدخل النظم في الإدارة:** بمعنى أن تحديد إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة وفهمها في إطار مدخل النظم يساعد إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- **اعتماد مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات:** ويقصد بذلك أن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة، ينبغي أن تكون مستندة إلى تحليل البيانات والمعلومات وذلك بهدف الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات بعيداً عن المدى والتخمين.
- **اعتماد مبدأ التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر لأداء المهام في المنظمة ينبغي أن يظل هدفاً ثابتاً ومستمرّاً في تصور الإدارة المسؤولة في المنظمة المذكورة.

- **اعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:** من المتعارف عليه أن بين إدارة المنظمة والمجهزين على اختلافهم، علاقات وتعاقبات مختلفة، الغرض منها هو تأمين المتطلبات اللازمة للمنظمة وتحقيق غايات المجهزين، وتوحيد هذه العلاقة بشكل صحيح وكفؤ يؤدي إلى خلق قيمة مضاعفة لكليهما.

وانطلاقاً مما تقدم يبدو أن هناك علاقة وثيقة بين الاثنين بحيث أن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، ينبغي أن يتم من خلال أنظمة الجودة، وتعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة (ISO9000)، كما أن هذه الأخيرة هي الأساس للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وبعبارة أخرى فإن المنظمات الحاصلة على شهادة (ISO9000) تستطيع أن تبني فلسفة لإدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك ومشاركة العاملين والتحسين المستمر، وقد أدرك هذه الحقيقة كثير من المنظمات الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة صناعياً .

فوائد تطبيق إدارة الجودة (ISO 9000):

أدى تطبيق الأيزو (ISO) إلى زيادة الطلب على منتجات المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة ربحية المنظمة، وخلق سمعة جيدة لها في الأسواق العالمية، علاوة على تحسين العلاقات الداخلية مع العاملين والعلاقات الخارجية مع الأطراف الأخرى التي لها مصلحة مع المنظمة، وكذلك التحسين المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين في المنظمة. ويمكن إيجاز أهم فوائد تطبيق مواصفات الأيزو لكل من المنظمة المقدمة للخدمة والعميل، والتي تم تكييفها وفقاً لعمليات منظمات الخدمة، كما أشار إليها المحياوي (2005). بما يأتي :

- يسهم في تحسين وضع المنظمة التنافسي لتقديم أفضل الخدمات للعميل .
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتطويرها بشكل مستمر.
 - التقليل من تكلفة الفحص والمراجعة بالنسبة للعميل كما هو الحال في الخدمات الطبية أو خدمات الاتصالات، أو خدمات السفر والسياحة.
 - زيادة رضا العميل من الحصول على الخدمات المطلوبة بالوقت والتكلفة المناسبة والجودة المطلوبة وهذا أدى إلى تقليل الشكاوى المقدمة من العملاء.
 - رفع الوعي بجودة الخدمات المقدمة وزيادته بين كل العاملين في المنظمة.
 - توفر نظام عمل موثوق يمكن الرجوع إليه في اي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفاعلية.
 - اكتساب تقدير الجهات العالمية واعترافها بجودة خدمات المنظمة وهو دعم لها للدخول إلى المنافسة العالمية.
 - يسهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءاتهم بالتوجيه والتدريب، والتعليم، وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجابيا على إنجاز عمليات تقديم الخدمة بما هو مخطط لها من حيث المواصفات المطلوبة والوقت المطلوب لأدائها للعميل.
- أما بالنسبة للتعليم العالي، فقد ذكر الترتوري وجويحات (2006) عددا من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا الميدان وهي:
- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها.

- تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق التي تخدمها.
- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.
- تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، وتطوير معايير قياس الأداء.
- أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.
- طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ في الوقت نفسه نفسه بالإدارة الإستراتيجية المركزية.
- تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.
- وسيلة فعالة للاتصال داخل الجامعة وخارجها.
- وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
- تقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

طرحت أفكار كثيرة حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والجامعي، حتى يكون بالإمكان تحقيق الأهداف المتوخاه من تبني هذه الفلسفة الإدارية. ومن بين الذين أعطوا هذا الجانب حقه من الدراسة كوت (Koate) إذ حدد مراحل التطبيق في

الخطوات الآتية: (السامرائي، 2007، ص 347)

- 1- اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أعلى المستويات يظهر استعداد الإدارة للمضي في هذا القرار، كما يشير إلى استعدادها كذلك للتضحية بالمال والوقت والجهد في سبيل هذه الغاية.
- 2- وضع الرؤية التي على أساسها تقوم المؤسسة، ويعني هذا تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها العامة ودورها في المجتمع، وتمييزها عن غيرها من المؤسسات.
- 3- الدراسة الوافية للمحيط الخارجي من جوانبه الثقافية والاقتصادية وما يتوفر فيه من مؤسسات مماثلة.
- 4- الدراسة الوافية للمحيط الداخلي من حيث كفاءة العاملين وكفايتهم وكفاية الأجهزة ومختلف المتطلبات.
- 5- وضع خطة مستقبلية تحدد فيها الأهداف الطويلة الأمد.
- 6- تحديد حاجات العملاء من خلال التعاون الجدي معهم.
- 7- تشكيل إطار التقويم بناء على الأهداف التي وضعت في الخطة.
- 8- يجب تشكيل إطار المتابعة والتقويم بحيث تحدد أولاً بأول المنجزات ودرجة التوصل إلى الأهداف المرجوة ومدى توافق التطلعات مع الوقائع.
- 9- تشكيل لجان وفرق العمل، وتحديد المسؤوليات والمهام، وتقوم هذه الفرق بتحديد أماكن الخدمة المفصلية، وتحديد مدى نجاحها في الاستجابة لحاجات الطلبة والعاملين ووسائل المتعاملين مع المؤسسة، ومن ثم تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تطوير تلك الخدمات أو تعديلها.

إدارة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير:

إن مقاومة التغيير تعد أمراً حتمياً، حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين وتتكون هذه المقاومة من مزيج من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، ليس فقط داخل قوة العمل، ولكن في الإدارة أيضاً، وسواء كانت هذه الصعوبات حقيقية أم تخيلية، فإن مواجهة كل مقاومة يجب أن تتم مباشرة بدعم ايجابي وحماسي، ولا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة كثير من الخوف والقلق المصاحب للتغيير، ويعد الهجوم أفضل وسيلة للدفاع، وبالتالي، يجب توقع المقاومة وتحديد طرق و وسائل للتغلب على هذه المقاومة سواء بالنسبة للعاملين الجدد أم العاملين القدامى، ويمكن أيضاً تقليل مقاومة العاملين للتغيير من خلال صياغة سياسة منظمة، فإذا تم ربط هذه السياسة مباشرة بالاعتراف بالعاملين وتحفيزهم، فإنها ستوصل رسالة مهمة إلى كل من الإدارة والعاملين، وعندما يتم إعداد هذه السياسة وإعلانها بشكل صحيح، فعندئذ يمكن أن يقول العاملون لأنفسهم " نعم" نستطيع أيضاً أن نستفيد من إدارة الجودة الشاملة بأخذ الفرصة، فإذا اقتنع العامل بأنه سيحصل على فائدة ما فهذا يعني السير بالطريق الصحيحة. وتشتمل الفوائد التي يمكن أن يحصل عليها العاملون على أنواع عديدة منها ظروف عمل أفضل، وإحباط أقل داخل الهيكل التنظيمي، فضلاً عن المكافآت المالية. (عبوي، 2006، ص 88).

وقد يواجه المسؤولون في التعليم العالي والجامعي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدداً من المعوقات التي يمكن تحديدها بالنقاط الآتية (الترتوري، 2006، 75):

- تعارض مطالب المستفيدين، مما يعيق الوصول إلى اتفاق ورؤية موحدة للاستجابة لمطالبهم ورغباتهم.

- ضعف النظام المالي وصعوبة وجود مصادر تمويل غير المصادر التقليدية (الحكومية أو الأهلية).
- عدم القناعة بأهمية الحصول على التغذية الراجعة من الطلبة.
- المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
- عدم ملائمة محكات مراقبة الجودة وضبطها مع واقع مؤسسة التعليم العالي.
- قلة توافر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أهداف تطبيق الجودة:

- لا جدوى من تطبيق حلقات الجودة دون معرفة ما تهدف إليه برامج حلقات الجودة
- فالعديد من المديرين يلجأون إلى تطبيقها دون معرفة النتائج التي أدت إلى تحقيقها، وقد أشار السقاف(2005) إلى عدد من تلك الأهداف:
- خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه .
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة تطبيق أدوات قياس أداء العمليات وتطويرها .
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للمستفيد .
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على المستفيدين .
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الربحية والإنتاجية.

- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد المشكلات وترتيبها وتحليلها وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
 - تعلم اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق لا المشاعر.
 - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
 - تقليل المهام عديمة الفائدة من العمل المتكرر.
 - زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاواهم.
 - تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .
 - زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- ومن أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم التي أشار إليها كل من زياد (2006) ومجيد والزيادات (2008) ما يأتي :
- ضبط النظام الإداري وتطويره في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسئوليات بدقة.
 - الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
 - زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية.
 - زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
 - توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة.
 - زيادة الوعي والانتماء للمؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
 - الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين .

- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة مزيداً من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة:

الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

كان الهدف الأساس من دراسة كاري (Carey,1998) هو تعرف العوامل التي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، واشتقت من هذا الهدف أهداف فرعية يتعلق كل واحد منها بأحد مكونات كوستين (Kostien) الذي يشتمل على خمسة مكونات (البيئة، والمدخلات، والنظام السياسي، والمخرجات، والتغذية الراجعة)، وقد شملت عينة الدراسة (60) مؤسسة من التعليم العالي الحكومي، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي احتوت على أسئلة مفتوحة موجهة لعمداء الكليات و رؤساء الجامعات حول إدارة الجودة الشاملة في كلياتهم وجامعاتهم، وقد تم الحصول على (33) استبانة صالحة للتحليل. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن مدخلات البيئة الخارجية التي تشمل الدعم والمتطلبات كان لها الأثر البالغ في تحفيز عميد الكلية ورئيس الجامعة على تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وبأن العوامل الداخلية مثل الممارسات، وتخفيض الميزانية، لها الأثر في إثارة عميد الكلية ورئيس الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن النظام السياسي لم يكن مندرجا ضمن إدارة الجودة الشاملة في عدد يصل إلى (50%) من الكليات والجامعات التي شملتها الدراسة، وأن المخرجات ونظام التغذية الراجعة لم تكن مدرجة في تخطيط هذه المؤسسات، ولذا كان لها تأثير في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

أما دراسة لين (Lin, 1999) فقد هدفت إلى معرفة إدراكات موظفي الكليات وممارساتهم في تايوان لإدارة الجودة الشاملة في كلياتهم، وإلى مدى يستخدمون إستراتيجيات إدارة الجودة، وتكونت عينة الدراسة من (200) من مديري الكليات واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة في هذه الكليات وأن بنيتها التنظيمية تساعد على ذلك، وأن أسس إدارة الجودة الشاملة تساعد على عمليات التطوير والتغيير في هذه الكليات.

وهدفت دراسة كوخ (Couch, 1999) إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات مجتمع مختارة في شمال كارولينا الأمريكية، وبيان الفرق في استجابات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة هذه الدراسة من (464) من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الاستجابات بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، بصدد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن مدة العمل في الكلية عامل مؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن الجنس والعرق عاملان غير مؤثرين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة.

وهدفت دراسة كوليسنسكي (Kolcincki, 2000) إلى تقييم الإخفاق والنجاح والمعايير المستخدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وقد شملت عينة الدراسة (184) مؤسسة تعليمية في عامي (1991, 1992)، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات بشكل أسئلة مفتوحة وزعت على عدد من الكليات والجامعات الحكومية والخاصة، في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف قياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن عدد الكليات والجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة قد

زاد بين عامي (1991) و(1996)، وأن (74%) من هذه الكليات التي تمت زيارتها عام (1991) مستمرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأن (86%) منها تشجع اتباع أسس الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية وخدماتها، وأن (57%) منها أكدت أنها واجهت معوقات ومشكلات في تطبيق أسس الجودة الشاملة.

أما دراسة أيوب (2000) فقد هدفت إلى تعرف مدى فاعلية استخدام نظام الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (282) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، بهدف جمع المعلومات، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي تكونت من (35) فقرة، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أعضاء هيئة التدريس، في تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً للجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أعضاء هيئة التدريس، في مدى تقرير فاعلية استخدام إدارة الجودة الشاملة، في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً للمرتبة العلمية.

هدفت دراسة الكيومي (2002) إلى التعرف إلى تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها وقد تكونت عينة الدراسة من (44) إدارياً و(137) عضو هيئة تدريس وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

إن وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في سلطنة عمان قد جاءت متطابقة تقريباً من حيث درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وإن درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة (كبيرة)

على جميع مجالات الدراسة، باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية، إذ جاءت درجة إمكانية التطبيق لهذه المفاهيم متوسطة من وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. كما بينت نتائج الدراسة أن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية والتي تعزى لمتغير (المركز الوظيفي) على مستوى الأداء ككل كانت لصالح الإداريين ، وكذلك تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) على مستوى الأداء ككل إذ كانت لصالح حملة الدكتوراة.

وهدفت دراسة بدح (2003) إلى تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة، وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، وقد تكون الأنموذج المقترح من عشرة مجالات هي (القيادة، ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضاء العملاء، والتغذية الراجعة)، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، والتي ضمت المجالات العشرة الخاصة بأنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إمكانية تطبيق أنموذج الجودة الشاملة المقترح للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية.

- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة إمكانية تطبيق أنموذج الجودة الشاملة المقترح بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية لصالح العمداء.

وكان الهدف من دراسة الدرادعه (2004) هو معرفة درجة تطبيق الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية في الاردن ، وقد تكونت عينة الدراسة من (136) قائدا تربويا يمثلون

عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية تتجه نحو الوسط، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء القادة التربويين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) على الأداة الكلية، وعلى المجالات الفرعية، كانت لصالح العمداء.

وهدفت دراسة القرعان (2004) إلى تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (357) إداريا في الجامعات الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- جاءت درجة إمكانية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة متوسطة بشكل عام، تم في ضوءها بناء الأنموذج .
- جاءت معرفة أفراد عينة الدراسة بتقنية بناء الفريق بالرتبة الأولى، وبدرجة متوسطة في حين جاءت تقنية الإدارة عن طريق تسجيل النتائج بالرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية لعناصر إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحد من تطبيقها تعزى إلى الوظيفة الحالية.

أما دراسة النوايسه (2005) فقد هدفت إلى التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها، وهل تختلف تقديرات الإداريين في

جامعة مؤتة لمدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة فيها باختلاف مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الإدارية ومراكزهم الإدارية؟ وقد استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) إداري يمثلون عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية والفروع والشعب في جامعة مؤتة ، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مجال (التخطيط) جاء في الرتبة الاولى، وأن (رضا العميل) جاء في الرتبة الثانية من بين مجالات إدارة الجودة الشاملة، و أن مجال (القيادة) حصل على الرتبة الثالثة،. وبينما جاء مجال (صناعة القرار واتخاذها) بالرتبة الرابعة، مما يؤكد أهمية هذه المجالات في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

وهدفت دراسة آل صقر (2006) إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. وقد تكونت عينة الدراسة من (814) قائدا تربويا يمثلون عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات بهدف تطوير الأنموذج الخاص بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية يتجه نحو الوسط، وإن العلاقة بين الجامعة والطالب كانت إيجابية، وإن الجامعة تهتم بشكل كبير بالشكاوى والاقتراحات من الطلبة.

أما دراسة العتيبي (2006) فقد هدفت إلى تطوير أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصور القيادات وأعضاء هيئة التدريس لإمكانية تطبيقها، وقد تكونت عينة الدراسة من (115) قائدا تربويا، وعضو هيئة تدريس في جامعة الكويت، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- جاءت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في حين جاءت إمكانية تطبيق مجال التخطيط الإستراتيجي بدرجة مرتفعة.

وهدفت دراسة الجاف (2008) إلى معرفة درجة تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة على كليات العلوم التربوية بالجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وقد تكونت عينة الدراسة من (104) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة : إن مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة مطبقة في كليات العلوم التربوية وأقسامها في الجامعات الأردنية الخاصة، إلا أن هذا التطبيق غير كامل، وقد تباين ترتيب هذه المبادئ عن الترتيب الذي أورده ديمنج. فضلا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات بالنسبة لتطبيق مبادئ ديمنج تعزى لمتغير الجنس.

دراسة نجفابادي (Najafabadi,2008) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دراسة حالة : ممارسة الجودة في كلية بوراس الجامعية في السويد، وكان الهدف الأساس لهذه الدراسة هو التعرف إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والوقوف على أهمية هذا المدخل وكيفية استعماله لتحسين المؤسسة الأكاديمية ، وقد شملت هذه الدراسة الهيكل الإداري والأكاديمي والبرامج المحددة والأقسام والخدمات، وللوصول إلى تحقيق هدف الدراسة استخدمت المعلومات الأولية والتي وردت في المقابلات و البيانات من الأدبيات الخاصة بالجودة الشاملة في التعليم و المقالات العلمية والكتب وصفحات الأنترنت وقد استخدمت منهجية الاستقصاء في هذه الدراسة وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية :

بدأت الجامعة باستعمال الأيزو (14000) كأداة للانتقال نحو الأمور البيئية الإدارية وفي أكثر اللقاءات حول جودة الخدمات، و كان العصف الذهني الأداة الرئيسة للاتفاق مع المشكلات التي لم تتم تغطيتها وكذلك اقتراح الحلول المناسبة لها ووفقا لذلك فقد تبين أنه لا توجد هناك إشارة قاطعة بأن مثل هذه الأدوات تم استعمالها من قبل الجامعة.

الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام :

هدفت دراسة كريست (Christ, 1996) إلى تطبيق مبادئ ديمينج في إدارة الجودة الشاملة على المدارس المهنية في منطقة بحيرات بورتيج، وقد استخدم منهج دراسة الحالة في جمع البيانات، إذ شملت تقنيات هذا البحث: المقابلة، وتحليل الوثائق والسجلات ،مع التقويم النوعي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة، أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ترك آثارا إيجابية في مناخ التعليم في المنطقة، من حيث قدرتها على التحسين المستمر للعمليات الإدارية وكذلك دعمها لصناعة القرار المشترك.

أما دراسة هيرنانديز (Hernandez, 2002) فقد هدفت إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس تكساس، لتقويم إن كانت إدارة الجودة الشاملة تلبي وعودها. وقد تمت الدراسة على إحدى المناطق التعليمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في تكساس لمدة خمس سنوات والتي تخدم ما يقارب (14) مدرسة تضم ما يقرب من (13000) طالب. وقد أشارت البيانات إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة شمل كافة المستويات، بدءا من المشرفين ومديري المكاتب المركزية و مديري المدارس ،وانتهاءً بمعلمي المرحلتين الثانوية والابتدائية. وتوصلت الدراسة الى رضا المبحوثين عن أداء مديريةية التعليم وعن طرق تقويم إنجاز الطلبة، إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقويم فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

وهدفت دراسة الشلول (2003) فقد هدفت إلى تعرف اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمديرين في إدارة مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد والبالغ عددهم (120) فرداً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، إن تقديرات أفراد العينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تراوحت ما بين درجة عالية إلى درجة عالية جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمتغيري المستوى الوظيفي والخبرة.

وهدفت دراسة الهيشان (2004) إلى معرفة مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال، والبالغ عددهم (13) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تضم ثلاثة مجالات رئيسية هي (مجال التخطيط ومجال الأسلوب الإداري و مجال التقويم)، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجالات الثلاثة كانت عالية، وإن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة.

أما دراسة كورنين (Cornin, 2004)، إلى معرفة مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، وعلاقتها بالمنطقة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز الطلبة والمهتمين من المجتمع المحلي، من خلال التركيز على نقاط التشابه والاختلاف، في الإدراك الحسي بين مجموعتي الممتحنين وإداريي المنطقة التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال المراجعة الدقيقة للدراسات السابقة تبين أن معظم الدراسات السابقة هدفت إلى قياس إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في التعليم العالي في الأردن وبعض الدول العربية والأجنبية ومن هذه الدراسات دراسة أيوب (2000)، ودراسة القرعان (2004)، ودراسة العتيبي (2006) ودراسة الكيومي (2002)، ودراسة لين (Lin, 1999)، ودراسة كوخ (Couch, 1999)، ودراسة بدح (2003)، ودراسة النوايسة (2005)، ودراسة آل صقر (2006)، ودراسة نجفبادي (Najafabadi, 2008)، ودراسة الجاف (2008)، وهدفت بعض الدراسات إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم والمدارس أيضا مثل دراسة الشلول (2003)، ودراسة هيرنانديز (Hernandez, 2002)، ودراسة كورنين (Cornin, 2004)، ودراسة كرس (Christ, 1996)، ودراسة الهيشان (2004).

لقد تنوعت العينات في الدراسات السابقة، فقد كانت العينة في دراسة بدح (2003)، ودراسة الدرادعة (2004)، ودراسة النوايسة (2005)، ودراسة آل صقر (2006)، ودراسة نجفبادي (Najafabadi, 2008)، ودراسة كيري (Carey, 1998)، من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، وقد تكونت العينة في بعض هذه الدراسات من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس مثل دراسة الكيومي (2002)، ودراسة العتيبي (2006)، ودراسة كوخ (Couch, 1999)، ودراسة كوليسنسكي (Kolcincki, 2000)، في حين اقتصرت دراسة أيوب (2000)، ودراسة الجاف (2008) على أعضاء الهيئة التدريسية، أما دراسة الشلول (2003)، ودراسة القرعان (2004)، فتمثلت العينة برؤساء الأقسام والمديرين، وعينة الدراسة التي أجراها الهيشان (2004) تمثلت بمديري التربية والتعليم، وعينة دراسة

لين (Lin,1999) تمثلت بموظفي الكليات، أما دراسة هيرنانديز (Hernandez,2002) فقد تمثلت عينتها بالمشرفين ومديري المكاتب، ومديري المدارس. أما الدراسة الحالية فقد تمثلت عينتها بالعمداء، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات التمريض في الجامعات الأردنية العامة، والخاصة.

وكانت الاستبانة هي الاداة الرئيسة التي اعتمدت عليها معظم الدراسات السابقة في جمع البيانات، باستثناء دراستي كرس (Christ,1996) ونجفبادي (Najafabadi,2008) اللتين استخدمتا المقابلة وسيلة لجمع البيانات فضلا عن تحليل الوثائق والبيانات. أما الدراسة الحالية، فقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها.

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وفي إغناء مشكلة الدراسة وإظهار أهميتها، وتعريف مصطلحاتها. ولعل ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الموضوع الذي تم البحث فيه، والمجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، فعلى الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تم تناولها بشكل واسع، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت مجال التمريض... وهو المجال الذي تناولته الدراسة الحالية. ومع ذلك فإن هناك نقاط اتفاق عديدة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، منها المنهجية المستخدمة، إذ أن معظم الدراسات السابقة استخدمت منهج البحث المسحي والدراسة الحالية استخدمت المنهج نفسه كذلك.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، والإجراءات التي أتبعته في الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات وعلى النحو الآتي :

منهج البحث المستخدم

استخدم منهج البحث المسحي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في كليات التمريض في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (25) إدارياً، (22) رئيس قسم، (121) عضو هيئة تدريس، كما مبين في الجدول (2).

الجدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة والوظيفة

المجموع	أعضاء هيئة التدريس	رؤساء الأقسام	الإداريون	الوظيفة الجامعة
28	23	2	3	الأردنية
14	9	2	3	آل البيت
12	7	2	3	الهاشمية
21	16	3	2	الزيتونة
14	10	2	2	فيلادلفيا
13	11	1	1	جرش
14	10	2	2	العلوم التطبيقية
20	14	3	3	العلوم والتكنولوجيا
17	10	3	4	مؤته
15	11	2	2	عمان الأهلية
168	121	22	25	المجموع

عينة الدراسة

اختيرت خمس كليات تمرير من خمس جامعات حكومية وخاصة وبنسبة (50%) من مجموع الجامعات الأردنية الممثلة لمجتمع الدراسة. وقد تم شمول جميع الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئات التدريس في هذه الكليات الخمس لإجراء الدراسة عليهم. وبذلك بلغ المجموع الكلي لهؤلاء العاملين (89) فردا. والجدول (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة والوظيفة.

الجدول(3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة والوظيفة

المجموع	أعضاء هيئة التدريس	رؤساء الأقسام	الإداريون	الوظيفة الجامعة
28	23	2	3	الأردنية
14	9	2	3	آل البيت
12	7	2	3	الهاشمية
21	16	3	2	الزيتونة
14	10	2	2	التطبيقية
89	65	11	13	المجموع

أداة الدراسة

تم بناء استبانة لتعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، وقد مرت عملية بناء الاستبانة بالخطوات الآتية:

1- الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع والمتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة .

2- بناء فقرات الاستبانة اعتمادا على خبرة الباحث وما وجدته واطلع عليه من أدب نظري ودراسات سابقة تتعلق بموضوع دراسته مثل: دراسة بدح (2003)، و دراسة الدرادعه(2004)، ودراسة النوايسه (2005).

3- إعداد فقرات الاستبانة بصيغتها الأولية والتي تكونت من (49) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

- مجال القيادة الإدارية وعدد فقراته (11) فقرة.

- مجال البيئة التنظيمية للكلية وعدد فقراته تسع فقرات.

- مجال المتابعة والتقويم وعدد فقراته تسع فقرات.

- مجال عمليات التعلم والتعليم وتطويرها وعدد فقراته (20) فقرة.

هذا وقد أعطي لكل فقرة وزن مدرج حسب سلم ليكرت (Likert) الخماسي، وفقا للترتيب الآتي: (بدرجة كبيرة جدا وأعطي خمس درجات، وبدرجة كبيرة وأعطي أربع درجات، وبدرجة متوسطة وأعطي ثلاث درجات، وبدرجة منخفضة وأعطي درجتان، وبدرجة منخفضة جدا وأعطي درجة واحدة)، والملحق (1) يبين الاستبانة بصيغتها الأولية.

صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الدكتوراه، والبالغ عددهم (11) محكما (ملحق 2)، وتم الطلب منهم الحكم على درجة ملاءمة الفقرات وانتمائها للمجال الذي وضعت تحته في الاستبانة وطلب منهم أيضا الحكم على مدى دقة الصياغة اللغوية ووضوح المعنى، وإضافة أو حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة وبناء على اقتراحات المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة. وبعد أن تم حذف وتعديل وإضافة عدد من الفقرات أصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكونة من (50) فقرة والملحق (3) يبين ذلك.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (20) إداريا ورئيس قسم وعضو هيئة تدريس، من خارج أفراد عينة الدراسة، طبقت عليهم طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest). وبعد مرور أسبوعين من بداية التطبيق أعيد تطبيق الأداة على أفراد العينة أنفسهم. وكانت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.93)، ولمجال القيادة الإدارية (0.64)،

ولمجال البيئة التنظيمية (0.75)، ولمجال المتابعة والتقييم (0.83)، ولمجال عمليات التعلم والتعليم وتطويرها (0.93)، والجدول (4) يبين ذلك.

كما تم إيجاد ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha). وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمجال القيادة الإدارية (0.90)، ولمجال البيئة التنظيمية (0.91)، ولمجال المتابعة والتقييم (0.94)، ولمجال عمليات التعلم وتطويرها (0.90)، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها، بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وكرونباخ ألفا

التسلسل	المجال	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار	كرونباخ ألفا
1	القيادة الإدارية	0.64	0.90
2	البيئة التنظيمية للكلية	0.75	0.91
3	المتابعة والتقييم	0.83	0.94
4	عمليات التعلم والتعليم وتطويرها	0.93	0.90
5	الأداة ككل	0.93	

متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات المستقلة وهي:

أ- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى.

ب- السلطة المشرفة على الجامعة ولها مستويان: حكومية، خاصة.

2- المتغير التابع:

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة

نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية.

إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم الحصول على الموافقات اللازمة لتطبيق الدراسة في خمس كليات تمريض في خمس جامعات أردنية، والملحق (4) يبين ذلك.
- تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (89) فردا من الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئات التدريس في الكليات الخمس. وقد استغرق توزيع الاستبانة وجمعها (30) يوما.
- تم تفريغ الإستبانات المسترجعة في جداول خاصة تمهيدا لتحليلها ومعالجتها إحصائيا.
- تم تحديد درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الخمس إلى ثلاثة مستويات:

(1) درجة تطبيق مرتفعة

(2) درجة تطبيق متوسطة

(3) درجة تطبيق منخفضة

وذلك استنادا إلى المعادلة الآتية:

$$= \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وفي ضوء هذه النتيجة تكون درجة التطبيق على النحو الآتي:

1. درجة التطبيق المنخفضة = $1.33 + 1 = 2.33$ وتحديداً من ($2.33 - 1$).
2. درجة التطبيق المتوسطة = $2.33 + 1.33 = 3.66$ وتحديداً من (أكثر $3.66 - 2.33$).
3. درجة التطبيق المرتفعة = $3.66 + 1.33 = 5$ وتحديداً من (أكثر من $5 - 3.66$).

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية وفقاً لأسئلة الدراسة وكما يأتي :

- بالنسبة للسؤال الأول، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- فيما يتعلق بالسؤالين الثاني والثالث فقد تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.
- استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات أداة الدراسة بطريقة الاختبار واعداد الاختبار.
- استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وفقاً لأسئلتها وعلى

النحو الآتي :

السؤال الأول: ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية

من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية بشكل عام، ثم لكل مجال من

مجالات الاستبانة، والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الاستبانة مرتبة تنازلياً

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة تنازلياً	درجة التطبيق
القيادة الإدارية	3.74	0.67	1	مرتفعة
عمليات التعلم والتعليم	3.64	0.69	2	متوسطة
البيئة التنظيمية	3.48	0.79	3	متوسطة
المتابعة والتقويم	3.20	0.82	4	متوسطة
الدرجة الكلية	3.51	0.68		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض

بالجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس كانت

متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.51) بانحراف معياري (0.68). وفيما يتعلق

بمجال القيادة الإدارية، فقد جاء مجال " القيادة الإدارية " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74)

و انحراف معياري (0.67) و بدرجة مرتفعة من حيث التطبيق، بينما جاء مجال " عمليات التعلم والتعليم وتطويرها " بالرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.69) و بدرجة متوسطة من حيث التطبيق. أما مجال " البيئة التنظيمية " فقد جاء بالرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.48) و انحراف معياري (0.79) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضا. وجاء مجال " المتابعة والتقييم " بالرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة متوسطة من حيث التطبيق.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

مجال القيادة الإدارية:

يظهر الجدول(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " القيادة الإدارية " والرتبة ودرجة التطبيق.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " القيادة الإدارية " مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة تنازلياً	درجة التطبيق
4	تعمل عمادة الكلية على توضيح أهمية الالتزام بقوانين المستشفيات وفلسفتها خلال عملية التدريب الميداني للطلبة	4.19	0.75	1	مرتفعة
6	تتوافر الرغبة لدى إدارة الكلية للعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.13	0.84	2	مرتفعة
11	تعمل عمادة الكلية على توفير إجراءات الوقاية والسلامة العامة لطلبة كلية التمريض أثناء عملية التدريب الميداني	3.96	0.95	3	مرتفعة
1	يتوفر لدى عمادة الكلية استيعاب لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.89	0.92	4	مرتفعة
9	تقوم عمادة الكلية بتحديد المشكلات التي تواجه الكلية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.62	0.93	5	متوسطة
3	تعمل إدارة الكلية على تعريف العاملين برسالة الجامعة.	3.62	0.94	5	متوسطة
2	يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تفكير الإداريين	3.60	0.86	7	متوسطة
8	إدارة الكلية ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها للطلبة	3.58	0.92	8	متوسطة
7	تقوم عمادة الكلية بمراجعة مستمرة في تطبيقها إدارة الجودة الشاملة	3.56	0.94	9	متوسطة
5	تحدد عمادة الكلية أهم سمات إدارة الجودة الشاملة للعاملين فيها.	3.53	0.86	10	متوسطة
10	تقوم عمادة الكلية بإزالة المعوقات التي تحول دون عملية تطبيق إدارة الجودة	3.41	0.86	11	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال		3.74	0.67	مرتفعة	

يتضح من الجدول (6) أن فقرات مجال القيادة الإدارية تراوحت بين المرتفعة

والمتوسطة من حيث درجة التطبيق، إذ حصلت أربع فقرات على درجة مرتفعة، وسبع فقرات

على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة الرابعة التي تنص على " تعمل عمادة الكلية على توضيح أهمية الالتزام بقوانين المستشفيات وفلسفتها خلال عملية التدريب الميداني للطلبة " بالرتبة الأولى"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.19) وانحرافها المعياري (0.75) وبدرجة تطبيق مرتفعة. وجاءت الفقرة السادسة التي تنص على " تتوافر الرغبة لدى إدارة الكلية للعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

أما الفقرة الخامسة التي تنص على " تحدد عمادة الكلية أهم سمات إدارة الجودة الشاملة للعاملين فيها " فقد جاءت بالرتبة العاشرة وقبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وجاءت الفقرة العاشرة التي تنص على " تقوم عمادة الكلية بإزالة المعوقات التي تحول دون عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة " بالرتبة الحادية عشرة والأخيرة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.86) وبدرجة تطبيق متوسطة.

أما المجال ككل، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.67) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

مجال عمليات التعلم والتعليم وتطويرها:

يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " مجال عمليات التعلم والتعليم وتطويرها " والرتبة ودرجة التطبيق.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " عمليات التعلم والتعليم وتطويرها " مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة تنازلياً	درجة التطبيق
16	يقوم مشرفو التدريب الميداني بمتابعة طلبة كلية التمريض أثناء تواجدهم في أقسام المستشفى في أثناء عملية التدريب الميداني	4.23	1.05	1	مرتفعة
17	يعمل مشرفو التدريب الميداني على تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المستشفى وبين طلبة كلية التمريض في أثناء عملية التدريب	4.15	0.92	2	مرتفعة
19	يقوم مشرفو التدريب الميداني بإلقاء محاضرات قصيرة لطلبة كلية التمريض في أثناء عملية التدريب الميداني	4.11	0.91	3	مرتفعة
8	تبدي عمادة الكلية اهتماماً بنتائج امتحان الكفاءة الوطني لغايات التطوير والتحسين المستمرين	4.05	1.0	4	مرتفعة
15	تقوم عمادة الكلية بوضع برامج وخطط التدريب الميداني لطلبة كلية التمريض على أسس وأهداف عملية مدروسة	3.97	0.96	5	مرتفعة
18	يقوم مشرفو التدريب الميداني بالاجتماع مع الطلبة في نهاية يوم التدريب الميداني	3.95	1.01	6	مرتفعة
20	تعمل عمادة الكلية على توفير التنسيق والتكامل بين ما يتلقاه الطلبة من مادة عملية وبين المادة العملية لطلبة كلية التمريض	3.87	0.91	7	مرتفعة
1	تعمل عمادة الكلية على متابعة تحصيل الطلبة	3.78	0.87	8	مرتفعة
4	تعمل عمادة الكلية المستجدات العلمية في مجالات التخصص المختلفة	3.70	1.0	9	مرتفعة
21	تعمل عمادة الكلية على توفير مادة علمية مرئية بالصوت والصورة لطلاب كلية التمريض	3.69	0.95	10	مرتفعة
11	تراعي عمادة الكلية درجة الاتساق بين أساليب التعليم والتعلم وبين طبيعة المادة العلمية	3.64	0.96	11	متوسطة
2	تقوم عمادة الكلية بتنظيم الفعاليات والأنشطة التي تحقق النمو المتكامل لشخصية الطالب	3.58	0.90	12	متوسطة

متوسطة	13	1.05	3.57	14	مناهج وبرامج كليات التمريض تواكب الثورة المعلوماتية
متوسطة	14	1.0	3.55	9	تقوم الكلية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عمليات التعلم باستمرار
متوسطة	15	1.06	3.53	3	تقوم عمادة الكلية بتطوير طرائق التدريس التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس
متوسطة	16	1.13	3.49	6	توفر عمادة الكلية نظام الكتروني للبحث عن المعلومات
متوسطة	17	0.97	3.48	10	تعد تطبيقات الجودة وأساسياتها جزءا من البرامج الأكاديمية للكلية
متوسطة	18	1.14	3.41	5	توفر عمادة الكلية مكتبة متكاملة
متوسطة	19	1.23	3.15	13	توفر عمادة الكلية حوافز معنوية للطلبة المبدعين
متوسطة	20	1.19	2.79	12	توفر عمادة الكلية حوافز مادية للطلبة المبدعين
متوسطة	21	1.16	2.73	7	تقوم عمادة الكلية بمتابعة الخريجين لتتعرف إلى قدراتهم عند أصحاب العمل
متوسطة		0.69	3.64		الدرجة الكلية للمجال

يتضح من الجدول (7) أن فقرات مجال عمليات التعلم والتعليم وتطويرها تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة من حيث درجة التطبيق، إذ حصلت عشر فقرات على درجة مرتفعة، وإحدى عشرة فقرة على درجة متوسطة. فقد جاءت الفقرة السادسة عشرة التي تنص على " يقوم مشرفو التدريب الميداني بمتابعة طلبة كلية التمريض في أثناء تواجدهم في أقسام المستشفى في أثناء عملية التدريب الميداني " بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.23) وانحرافها المعياري (1.05) وبدرجة تطبيق مرتفعة. وجاءت الفقرة السابعة عشرة التي تنص على " يعمل مشرفو التدريب الميداني على تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المستشفى وبين طلبة كلية التمريض في أثناء عملية التدريب بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

أما الفقرة الثانية عشرة التي تنص على " توفر عمادة الكلية حوافز مادية للطلبة المبدعين فقد جاءت بالرتبة العشرين وقبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.19)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وجاءت الفقرة السابعة التي تنص على " تقوم عمادة الكلية بمتابعة الخريجين لتتعرف إلى قدراتهم عند أصحاب العمل " بالرتبة الحادية والعشرين والأخيرة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.73) بانحراف معياري (1.16) وبدرجة تطبيق متوسطة.

أما المجال ككل، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.69) وبدرجة تطبيق متوسطة.

مجال البيئة التنظيمية للكلية

يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " البيئة التنظيمية للكلية " والرتبة ودرجة التطبيق.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " البيئة التنظيمية للكلية " مرتبة تنازلياً .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة تنازلياً	درجة التطبيق
4	تعمل عمادة الكلية جاهدة على إيجاد الحلول المناسبة لشكاوى الطلبة	3.61	0.97	1	متوسطة
5	يوجد نظام في الكلية يسهل وصول آراء المنتفعين بالخدمة إلى المسؤولين في إدارة الجامعة	3.60	0.99	2	متوسطة
2	تقوم عمادة الكلية بتوفير الخدمات الإدارية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة	3.56	0.83	3	متوسطة
1	تعيد عمادة الكلية تنظيمها الإداري على نحو يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة	3.52	0.86	4	متوسطة
7	تتعامل عمادة الكلية مع العاملين بشفافية ووضوح	3.50	1.03	5	متوسطة
8	تستحدث الكلية آليات لتطوير الخدمات ضمن معايير الجودة	3.44	0.89	6	متوسطة
3	يتمثل الهدف الرئيس لعمادة الكلية في تحقيق رضا المنتفعين من الخدمات التي تقدمها	3.39	1.06	7	متوسطة
6	تتنصف أهداف الجامعة بالوضوح لدى العاملين	3.35	1.02	8	متوسطة
9	تقوم عمادة الكلية بدعم الجهد المميز من العاملين فيها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.25	1.09	9	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال		3.48	0.79	متوسطة	

يتضح من الجدول (8) أن جميع فقرات مجال البيئة التنظيمية جاءت متوسطة من

حيث درجة التطبيق. فقد جاءت الفقرة الرابعة التي تنص على " تعمل عمادة الكلية جاهدة على

إيجاد الحلول المناسبة لشكاوى الطلبة " بالرتبة الأولى" وبدرجة تطبيق متوسطة، إذ بلغ

متوسطها الحسابي (3.61) وانحرافها المعياري (0.97). وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص على " يوجد نظام في الكلية يسهل وصول آراء المنتفعين بالخدمة إلى المسؤولين في ادارة الجامعة " بالرتبة الثانية، وبدرجة تطبيق متوسطة، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.99).

أما الفقرة السادسة التي تنص على " تتصف أهداف الجامعة بالوضوح لدى العاملين " فقد جاءت بالرتبة الثامنة وقبل الأخيرة، وبدرجة تطبيق متوسطة، بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.02). وجاءت الفقرة التاسعة التي تنص على " تقوم عمادة الكلية بدعم الجهد المميز من العاملين فيها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة " بالرتبة التاسعة والأخيرة، وبدرجة تطبيق متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.25) بانحراف معياري (1.09). أما المجال ككل، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.48) بانحراف معياري (0.79) وبدرجة تطبيق متوسطة .

مجال المتابعة والتقييم:

يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال " المتابعة والتقييم " والرتبة ودرجة التطبيق.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " المتابعة والتقويم " مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة تنازلياً	درجة التطبيق
1	معايير تقويم الأداء واضحة لجميع العاملين داخل الكلية	3.37	0.89	1	متوسطة
5	تقوم عمادة الكلية بمتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة الفعالة من قبل موظفي الكلية بشكل مستمر	3.37	0.96	1	متوسطة
7	تقوم عمادة الكلية بعمليات التقويم المستمر لرؤساء الأقسام على أساس جودة العمل في أقسامهم	3.35	1.01	3	متوسطة
2	تنسم عملية تقويم أداء العاملين بالعدالة	3.26	1.05	4	متوسطة
8	اعتماد مبدأ التقويم والرقابة الذاتية في الكلية	3.24	0.98	5	متوسطة
9	تعتمد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين بدلا من اعتماد التقدمية والخبرة والعمر	3.23	1.09	6	متوسطة
6	تقوم عمادة الكلية بوضع برامج خاصة لتأهيل المستجدين من أعضاء هيئة التدريس	3.19	1.04	7	متوسطة
4	تقوم عمادة الكلية بعقد دورات تدريبية للموظفين عن المهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.00	1.05	8	متوسطة
3	توفر عمادة الكلية الدعم المادي الذي يحتاجه أعضاء هيئة التدريس	2.73	1.11	9	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	3.20	0.82		متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن جميع فقرات مجال المتابعة والتقييم جاءت متوسطة من حيث درجة التطبيق، فقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على " معايير تقييم الأداء واضحة لجميع العاملين داخل الكلية " بالرتبة الأولى ، وبدرجة تطبيق متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.37) وانحرافها المعياري (0.89). وجاءت الفقرة الخامسة التي تنص على " تقوم عمادة الكلية بمتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة الفعالة من قبل موظفي الكلية بشكل مستمر " بالرتبة الأولى أيضا ، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.37) وانحراف معياري (0.96).

أما الفقرة الرابعة التي تنص على " تقوم عمادة الكلية بعقد دورات تدريبية للموظفين عن المهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " فقد جاءت بالرتبة الثامنة وقبل الأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة، بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.05). وجاءت الفقرة الثالثة التي تنص " توفر عمادة الكلية الدعم المادي الذي يحتاجه أعضاء هيئة التدريس " بالرتبة التاسعة والأخيرة ، وبدرجة تطبيق متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.73) بانحراف معياري (1.11).

أما المجال ككل، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.20) بانحراف معياري (0.82) وبدرجة تطبيق متوسطة.

السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين

(Two independent sample) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (10)

الجدول (10)

نتائج الاختبار التائي للفرق بين الجنسين في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجالات الأربعة والأداة بشكل عام

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	ذكر	34	3.53	0.75	2.43 -	0.017
	أنثى	55	3.87	0.58		
البيئة التنظيمية	ذكر	34	3.24	0.82	2.28 -	0.025
	أنثى	55	3.62	0.74		
المتابعة والتقويم	ذكر	34	3.07	0.82	1.19 -	0.236
	أنثى	55	3.28	0.82		
عمليات التعلم والتعليم وتطويرها	ذكر	34	3.49	0.79	1.62 -	0.110
	أنثى	55	3.74	0.62		
الأداة ككل	ذكر	34	3.33	0.73	2.03-	0.05
	أنثى	55	3.63	0.63		

أظهرت نتائج الاختبار التائي في الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مجالي " القيادة الإدارية " و" البيئة التنظيمية للكلية " إذ بلغت القيمة التائية للمجال الأول (- 2.43) ولللمجال الثاني (- 2.28) ولصالح الإناث. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مجالي " المتابعة والتقويم " وعمليات التعلم والتعليم وتطويرها " فقد بلغت القيمة التائية لمجال المتابعة والتقويم (- 1.19) أما بالنسبة لمجال " عمليات التعلم والتعليم وتطويرها، فقد بلغت القيمة التائية (- 1.62). وفيما يتعلق بالأداة ككل فقد بلغت القيمة التائية (- 2.03) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

السؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية تعزى لمتغير السلطة المشرفة (جامعة حكومية، جامعة خاصة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (11).

الجدول (11)

نتائج الاختبار التائي للفروق بين نوع السلطة المشرفة (حكومية وخاصة) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجالات الأربعة والأداة بشكل عام

المجال	السلطة المشرفة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	حكومية	52	3.70	0.65	0.62 -	0.537
	خاصة	37	3.79	0.70		
البيئة التنظيمية	حكومية	52	3.39	0.76	1.26 -	0.210
	خاصة	37	3.60	0.82		
المتابعة والتفوييم	حكومية	52	3.12	0.81	1.12 -	0.268
	خاصة	37	3.31	0.84		
عمليات التعلم والتعليم وتطويرها	حكومية	52	3.60	0.65	0.77 -	0.442
	خاصة	37	3.71	0.75		
الأداة ككل	حكومية	52	3.45	0.65	1.05-	0.30
	خاصة	37	3.60	0.72		

أظهرت نتائج الاختبار التائي في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للأداة ككل إذ بلغت القيمة التائية (- 1.05). ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمجالات الأداة الأربعة إذ تراوحت القيمة التائية بين (- 0.62) لمجال القيادة الإدارية و (- 1.26) لمجال البيئة التنظيمية.

الفصل الخامس مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها ووفقا لأسئلتها وعلى النحو الآتي :

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الذي نص على : " ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين، ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت النتائج في الجدول (5) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية على الأداة ككل كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.68)، وهذه النتيجة تدل على تطبيق مقبول لإدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض، والذي يحتاج إلى زيادة الاهتمام والتركيز ليصل إلى مرحلة التميز في التطبيق، وربما كان السبب في ذلك راجعا إلى وجود مشاعر الخوف والقلق من التغيير الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة، فقد يؤثر هذا التغيير في مصالحهم، وقد يبرز نقاط ضعفهم لا يريدون لها أن تظهر. ومن المحتمل أيضا أن يكون السبب في ظهور هذه النتائج هو قلة توافر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة وبالتالي غياب الرؤية الواضحة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ضعف الخطط المستقبلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتتسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه بعض الدراسات مثل دراسة الدرادعة (2004) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية تتجه نحو الوسط، ودراسة الجاف (2008) التي توصلت إلى أن تطبيق مبادئ ديمينج في إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في الجامعات الأردنية غير كامل.

أما بالنسبة للمجالات : فقد بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في مجال القيادة الإدارية جاء بالرتبة الأولى وبدرجة تطبيق مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.67) ، وبدرجة تطبيق مرتفعة ،الجدول(6) ، وهذه النتيجة تدل على أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على القيادة الإدارية والذي يتمثل باتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أعلى المستويات.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد جاءت الفقرة الرابعة والتي تنص " تعمل عمادة الكلية على توضيح أهمية الالتزام بقوانين المستشفيات وفلسفتها خلال عملية التدريب الميداني للطلبة " بالرتبة الأولى وبدرجة تطبيق مرتفعة ،بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.75) ، وهذه النتيجة تدل على أن التزام الطلبة أثناء عملية التدريب الميداني بقوانين المستشفيات وفلسفتها يسهم بشكل كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وجاءت الفقرة العاشرة التي تنص على " تقوم عمادة الكلية بإزالة المعوقات التي تحول دون عملية تطبيق إدارة الجودة " بالرتبة الحادية عشرة والأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.86)، وهذه النتيجة تدل على ضعف القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية في التعامل مع المعوقات والمشكلات التي قد تعرقل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل المطلوب وبمستوى الطموح، وقد يعزى ذلك إلى قلة الخبرة في التعامل مع موضوع إدارة الجودة الشاملة على اعتبار أنه موضوع حديث العهد.

وجاء مجال عمليات التعلم والتعليم وتطويرها في الرتبة الثانية وبدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.69) الجدول (7) مما يدل على أن مجال عمليات التعلم والتعليم وتطويرها ومواكبة كل ما هو حديث له أهمية كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض.

أما بالنسبة لفقرات هذا المجال فقد جاءت الفقرة السادسة عشرة والتي تنص على " يقوم مشرفو التدريب الميداني بمتابعة طلبة كلية التمريض في أثناء تواجدهم في أقسام المستشفى في أثناء عملية التدريب الميداني " بالرتبة الأولى وبدرجة تطبيق مرتفعة ،بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (1.05) ، وهذه النتيجة تبرز أهمية التدريب الميداني لطلبة كلية التمريض،حيث أنه يؤهلهم إلى دخول سوق العمل بكفاءة. وجاءت الفقرة السابعة التي تنص على " تقوم عمادة الكلية بمتابعة المتخرجين لتتعرف إلى قدراتهم عند أصحاب العمل " بالرتبة الحادية والعشرين والأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة، بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.16)، وهذه النتيجة تدل على أن القيادة الإدارية في الجامعات الأردنية تركز اهتمامها على الطالب في أثناء سنوات الدراسة فقط ،و تعطي اهتماماً أقل بمتابعة الطلاب بعد تخرجهم وخروجهم لسوق العمل حتى تتمكن من معرفة نقاط الضعف عند هؤلاء الطلبة حتى تتمكن من تفاديها،وزيادة التركيز على تلك النقاط في أثناء فترة الدراسة للأجيال القادمة.

وجاء مجال البيئة التنظيمية للكلية في الرتبة الثالثة وبدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (0.79)، الجدول(8). وهذه النتيجة تدل على أن مجال البيئة التنظيمية للكلية له دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا الدور يأخذ مكانة بدرجة متوسطة.وقد يعزى إلى ضعف الدراسات الدقيقة والواقية للمحيط الداخلي للكلية،من حيث كفاءة العاملين وكفاية الأجهزة،وتحديد المسؤوليات والمهام، ومختلف المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأيضاً قد يعود السبب في ذلك إلى قلة تشكيل لجان وفرق عمل تكون مهمتها تحديد الخدمة التي يجب أن تقدم للطلبة والعاملين والأشخاص الذين يتعاملون مع الكلية،

ومتابعة مدى نجاحها في إرضائهم وكسب ثقتهم، وتحديد الطرق والوسائل التي تستطيع من خلالها تطوير تلك الخدمات أو تعديلها.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد جاءت الفقرة الرابعة والتي تنص " تعمل عمادة الكلية جاهدة على إيجاد الحلول المناسبة لشكاوى الطلبة " بالرتبة الأولى وبدرجة تطبيق متوسطة، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.97) ، وهذه النتيجة تدل على أن إيجاد الحلول المناسبة لشكاوى الطلبة له دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن هذه الشكاوى قد تعرقل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. أما الفقرة التاسعة والتي تنص على " تقوم عمادة الكلية بدعم الجهد المميز من العاملين فيها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة " بالرتبة التاسعة والأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.09)، وهذه النتيجة تدل على أن عمادة الكليات تعطي أهمية قليلة لدعم الجهد المميز لبعض العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من أن هذا الدعم له أثر مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنه يشكل حافزا مهما لبقية العاملين أن يحذوا حذو زملائهم الذين نالوا هذا الدعم نتيجة جهدهم المميز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما مجال المتابعة والتقويم فقد جاء بالرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (0.82)، كما في الجدول (9)، وهذه النتيجة تدل على أن لهذا المجال دورا وسطا في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية. وقد يعزى ذلك إلى ضعف قدرة لجان المتابعة والتقويم في كليات التمريض على التحديد أولا بأول ما تم تحقيقه من منجزات في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودرجة التوصل إلى الأهداف المرجوة منها، ومدى توافق ما تم تحقيقه مع التطلعات والوقائع المستقبلية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على " معايير تقويم الأداء واضحة لجميع العاملين داخل الكلية بالرتبة الأولى " بمتوسط حسابي (3.37) وبدرجة تطبيق متوسطة، وانحراف معياري (0.89)، كذلك جاءت الفقرة الخامسة والتي تنص على " تقوم عمادة الكلية بمتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة الفعالة من قبل موظفي الكلية بشكل مستمر " بالرتبة الأولى أيضا وبدرجة تطبيق متوسطة، بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (0.96)، وهذه النتيجة تدل على أن سياسة الجامعات في الأردن تتسم بالوضوح والشفافية، أما الفقرة الثالثة والتي تنص على " توفر عمادة الكلية الدعم المادي الذي يحتاجه أعضاء هيئة التدريس " فقد جاءت بالرتبة الأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.11)، وهذا يفسر نزوح الكفاءات الأردنية إلى خارج أرض الوطن لتحسين أوضاعهم المادية، وهذا يؤدي بالتالي إلى غياب الخبرة والكفاءة عن ميدان التعليم الجامعي في الأردن، وهذا بدوره يضعف عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجنس؟

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) الى أن نتائج اختبار الفروق بين الجنسين في مجال القيادة الإدارية أن قيمة ت قد بلغت (-2.43) وبمستوى دلالة معنوية (0.017) وهذا يدل على أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية ولصالح الإناث. وقد تفسر هذه النتيجة على أن الإناث أكثر اهتماما ودعمًا لما يتطلبه مجال القيادة الإدارية من العاملين في التمريض، وربما يكون بعض النساء من الأشخاص الذين يحتلون مواقع قيادية، وقد يكون سلوكهم القيادي عاملا مؤثرا وبشكل إيجابي في العاملين.

كما أشارت نتائج اختبار الفروق بين الجنسين ومجال البيئة التنظيمية في الجدول (10) أن قيمة ت قد بلغت (-2.28) وبمستوى دلالة معنوية (0.025) أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية لصالح الإناث. وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر اهتماما بالبيئة التنظيمية من الذكور، وربما يكون سبب ذلك متمثلا في قناعة الإناث بمتطلبات البيئة التنظيمية والعمل على تلبية تلك المتطلبات.

كما تشير النتائج في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجالي " المتابعة والتقييم" و"عمليات التعلم والتعليم" وقد يعزى ذلك إلى أن الجنس لم يكن متغيراً مؤثراً في هذين المجالين، وهذا يدل على أن هذين المجالين يعتمدان على الخبرة والدرجة العلمية لكلا الجنسين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية تعزى لمتغير السلطة المشرفة (جامعة حكومية، وجامعة أهلية) ؟

أظهرت النتائج في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض بالجامعات الأردنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للأداة ككل، ولكل مجال من المجالات الأربعة تعزى لمتغير السلطة المشرفة (جامعة حكومية، جامعة أهلية).

وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعة سواء كانت حكومية أم أهلية فإنها تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن ذلك يصب في مصلحتها أولاً ومصلحة الطلبة الملتحقين بهذه الجامعات والمتخرجين فيها، مما يدل على أن السلطة المشرفة كمتغير ليس لها تأثير في تطبيق هذا النوع من الإدارة، حيث أن إدارة الجودة الشاملة ليست مقتصرة على جهة محددة بل تشمل جميع

المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتي تسعى إلى تحقيق التميز في أدائها وإرضاء المنتفعين بخدماتها، حيث إن إرضاءهم هو الأساس في استمرارها ونجاحها وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف والطموحات لتلك المؤسسة ، وإن إدارة الجودة الشاملة تساعد المؤسسات الخدمية والإنتاجية في التحسين المستمر لأدائها لمواكبة محيطها الخارجي من جميع جوانبه الثقافية والإقتصادية، ودخول سباق المنافسة نحو التميز مع المؤسسات المماثلة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم التوصيات الآتية:

1. نظراً لضعف مواجهة القادة الإداريين في كليات التمريض بالجامعات الأردنية للمشكلات والمعوقات التي قد تعرقل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يوصى بضرورة التركيز على مواجهة هذه المعوقات وإيجاد طرق مدروسة لتفاديها.
2. ونظراً لأهمية التدريب الميداني لطلبة كليات التمريض بالجامعات الأردنية، يوصى بتشجيع الدور الذي يقوم به مشرفو التدريب الميداني بمتابعة طلبة كلية التمريض في أثناء عملية التدريب الميداني.
3. ضرورة التركيز على متابعة المتخرجين عند تعيينهم في المؤسسات الصحية ومعرفة قدراتهم التمريضية ورضا أصحاب العمل عن أدائهم.
4. نظراً لعدم قيام كليات التمريض بتوفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس، ولمنع مغادرة الكفاءات التمريضية الأردنية أرض الوطن يوصى بتوفير الدعم اللازم لهم من الناحيتين المادية والمعنوية.
5. ولزيادة إيضاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة للقيادات الإدارية في كليات التمريض بالجامعات الأردنية يوصى بضرورة اختيار الأشخاص القادرين على استيعاب

أساليب التكنولوجيا والإدارة والتي من شأنها أن تعزز مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وزيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين في إدارة الجودة الشاملة، وزيادة الاهتمام بوحدات تطوير الجودة في الجامعات، ومتابعة تطبيق الخطط الموضوعة لتطبيق الجودة فيها .

المراجع

1-المراجع العربية

آل صقر، عبدالله محمد (2006). تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،عمان، الأردن.

أحمد ،احمد ابراهيم (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية، ط1، عمان: دار وائل للنشر .

أيوب،علي محمد (2000). تقدير مدى فاعلية اسخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك إربد،الأردن.

بدح، أحمد محمد (2003). إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح للتطور الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ،الأردن.

الترتوري، محمد و جويحات أعادير (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الترتوري،محمد عوض (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،ط2، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الجاف،نظيمة(2008).درجة تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة على كليات العلوم التربوية بالجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،عمان، الأردن.

جوده، محفوظ أحمد (2004). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحسن إحسان و شابو منى (1984). مشكلات الممرضة في العراق، جامعة بغداد.

حمود، خضير كاظم (2000). إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حمود، خضير كاظم (2002). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الدرادعه، أحمد محمود (2004). درجة تطبيق الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.

الدرادكة مأمون والشيلي طارق (2002). الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

زياد، مسعد محمد (2006). فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم،

www.drmosad.com/index306.htm بتاريخ 10/4/2006.

السامرائي، مهدي (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد (1997). إدارة الجودة الشاملة، ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

السقاف، حامد عبدالله (2005). أهداف تطبيق الجودة،

www.mmsec.com/m3files/JWDA1.htm بتاريخ 11/6/2005.

الشلول، عبدالرحمن حمدان (2003). اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد. (رسالة ماجستير غير

منشورة) ،جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

الصرن، رائد حسن (2001). كيف تتعلم أسرار الجودة، ط1، دمشق: دار علاء الدين للنشر

والتوزيع والطباعة.

عابدين ، محمود (1992). الجودة واقتصادياتها في التربية ، دراسات تربوية ،دراسات نقدية.

رابطة التربية الحديثة، المجلد التاسع ص 59-140.

عبوي،زيد منير (2006).إدارة الجودة الشاملة،ط1، عمان :دار كنوز المعرفة للنشر

والتوزيع.

العتيبي، نواف (2006).تطوير أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في

ضوء تصور القيادات وأعضاء هيئة التدريس لإمكانية تطبيقها. (رسالة ماجستير غير

منشورة)، جامعة الكويت: الكويت.

العلي، عبدالستار محمد (1996). تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة

،ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الاول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري،جامعة

العين،الإمارات العربية المتحدة .

القحطاني، سالم سعيد (1993). الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي،مجلة

الإدارة العامة،العدد 78، ص23 الرياض.

القرعان، أحمد محمد (2004). تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة عمان

العربية للدراسات العليا:عمان، الأردن.

الكوي، عبد الله (2002). تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك ، أربد، الأردن.

مجيد سوسن والزيادات محمد (2008). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

المحياوي، قاسم نايف (2005). إدارة الجودة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، ط1، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مكاوي، علي (1990). علم الاجتماع الطبي: مدخل نظري، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

النبلسي، مهند (2002). الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية، ط1، عمان: الجمعية الأردنية للجودة.

النجار، فريد النجار (2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط1، القاهرة: مكتبة عين شمس.

نجم، سهام (2003). مستقبل تعلم الكبار في الوطن العربي من منظور الشبكة العربية لمحو الأمية وتعليم الكبار، ط1، القاهرة: دار الضيافة للنشر، جامعة عين شمس.

نصر الله، حنا، وعريفج، عيد، وحسن، علي (1999). مبادئ في العلوم الإدارية " 1"، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

النوايسة، أسماء عبد القادر (2005). مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة مؤتة من وجهة نظر الإداريين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

هياجنه، ياسين(2008). التعليم التمريضي الاردني الى أين؟

. www.hayajneh.startlogic.com/blog.htm بتاريخ 2008/3/19 .

الهيشان، محمود سليم (2004)، مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات

التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال. (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2005). التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم العالي

في الأردن.

وزارة الصحة بالمملكة الأردنية الهاشمية، التقارير الإحصائية للسنوات: (1960م- 1969م

- 1995 م - 2002 م).

Burstein Michael and Sedlak Borek (1998), " The Federal Productivity Improvement Effort, Current Status and Future Agenda". **National Productivity Review**, Vol.55,No.3,pp.22-24.

Dale H,Besterfield, (1999). **Total Quality Management** , New Jersey: Prentice Hall Inc.

Carey, Timothy Robert, (1998). " Total Quality Management in Higher Education: Why it Works; Why it Does Not ". **Dissertation Abstracts International**,A 95/01,p.31.

Christ, Alex Michael, (1996). " A Case Study on The Application of Demings Total Quality Management Principles in The Frottage Lakes Joint Vocational School District". **Dissertation Abstracts International** ,A.57\03,p.93.

Colin Morgan &Stephen Murgatroyed,(1995). **Total Quality Management in the Public sector**, London : Open University Press.

Cornin, Melvyn Charies, (2004). " Continuous Improvement in A New York State School District: A Case Study ". **Dissertation Abstracts International**,A 65/04.p.1189,Oct.

Couch, Giene Jr, (1999). " A Measurement of Total Quality Management in Selected North Carolina Community College". **Dissertation Abstracts International**, A 60/05,p.1433.

Evans James R. & Lidsay William M, (2001). **The Management and Control of Quality**, Ottawa:Thomson Corporation Company.

Garvin, David A, (1988). **Managing quality**, New York : Macmillan Company,.

Harvey, L& Green, D, (1993). " Educational Quality Assurance in Universities ,An Enhanced Model". **Assessment and Evaluation in Higher Education**,.18(1)188.

Helga Drummond, (1992). **What TQM is Really All About**, London Kogan.

Hernandez, Justo Rolando Jr, (2002). " Total Quality Management in Education :The Application of TQM in a Texas School District".**Dissertation Abstracts International**,A 62/11.p.3639,May.

John Bank,(1999). **The Essence of Total Quality Manegment**, London:Pearson Education Limited Company.

Klocinski ,John Robert ,(2000). " Evaluation of Success and Faliler Factor and Criteria in Implementation of Total Quality Management Higher Education". **Dissertation Abstracts International**, A60107.

Lin, Chingfu ,(1999) . " Perceptions and Practices of Taiwan Juniors College Cids Toward Total Quality Management". **Dissertation Abstracts International**, A 60/01.p.35.

Machia, P, (1992). **Total Quality Management in Higher Education** , New York: South Westren Publishing,.

Najafabadi, Hossein, (2008). **Total Quality Management in Higher Education Case Study: Quality in Practice at University College of Borås,(Master Thesis)**, University College of Boras, Institution for Engineering School,Sweden .

Stahl, Micheal J, (1999). **Total Quality Management in Global Environment**, New York: Black Publisher Inc.

Summers Donna C, (2000). **Quality** , New York : Prentic Hall Inc.

Thomas Berry,(1991).**Managing the Total Quality Transformation**, New York: R.R Donnelley and Son Company.

Waddell D.I. (1999). " **The Effects of Continuing Education on Nursing Practice**".Unpublished Doctoral Dissertation, Bell and Howell Information Company, University of Georgia. Georgia USA.

الملاحقات

ملحق (1)

استبانة الدراسة بصورتها الأولية

المحترم

حضرة الأستاذ الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد.

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشارقة الأوسط للدراسات العليا.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة واطلاع كبير، ومعرفة في مجال الاختصاص، فإن الباحث يأمل منكم قراءة الاستبانة، وإبداء رأيكم حول فقراتها من حيث :

- مدى صلاحها للدراسة الحالية.
- أية اقتراحات ترونها مناسبة أو تعديل أو استبدال أو حذف لأيّة فقرة من فقرات الاستبانة.

ولكم منا جزيل الشكر والامتنان لجهودكم الداعمة لأبنائكم الطلبة.

وأقبلوا فائق الاحترام.....

الباحث: معاوية محمد عبدالرحمن الحاج فضالة

الرقم	الفقرة	انتمائها للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
-1	أولاً: مجال القيادة الإدارية:. تعمل عمادة الكلية على توضيح رسالة الجامعة من خلال التعريف بها للعاملين.						
-2	تعمل عمادة الكلية على توضيح أهمية الإلتزام بقوانين وأنظمة وفلسفة المستشفيات التي يذهب إليها طلبة كلية التمريض في أثناء عملية التدريب الميداني .						
-3	يتوفر لدى الإدارة العليا المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.						
-4	يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تفكير المديرين لأهميته في رفع كفاءة المؤسسة.						
-5	تحدد عمادة الكلية أهم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.						
-6	تقوم عمادة الكلية بمراجعة مستمرة لأعمالها للتأكد من مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.						
-7	تتوافر الرغبة لدى إدارة الكلية للعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.						
-8	إدارة الكلية ملتزمة بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، في الخدمات التي تقدمها للطلبة.						
-9	تقوم عمادة الكلية بإزالة المعوقات التي تحول دون عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.						
-10	تقوم عمادة الكلية بتحديد المشكلات التي تواجه الكلية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.						
-11	تعمل عمادة الكلية على توفير مبادئ الوقاية والسلامة العامة لطلبة كلية التمريض في أثناء عملية التدريب الميداني.						

الرقم	الفقرة	انتمائها للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
1-	ثانياً مجال البيئة التنظيمية للكلية:. تعيد عمادة الكلية تنظيمها الإداري على نحو يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.						
2-	تقوم عمادة الكلية بتوفير الخدمات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة.						
3-	يتمثل الهدف الرئيسي للكلية في تحقيق رضا المنتفعين من الخدمات التي تقدمها.						
4-	تقوم عمادة الكلية على إيجاد الحلول المناسبة لشكاوى الطلبة.						
5-	يوجد نظام في الكلية يسهل وصول آراء المنتفعين بالخدمة إلى المسؤولين في إدارة الجامعة.						
6-	تتصف أهداف الجامعة بالوضوح لدى العاملين فيها.						
7-	تتعامل عمادة الكلية مع العاملين وفقاً لسياسة الباب المفتوح.						
8-	تستحدث الجامعة آليات لتطوير الخدمات ضمن معايير الجودة.						
9-	تقوم عمادة الكلية بدعم الجهد المميز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.						

الرقم	الفقرة	انتمائها للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
1-	ثالثًا: . مجال تنمية الموارد البشرية. أسس تقييم الأداء واضحة لجميع العاملين داخل الكلية.					
2-	هناك عدالة في تقييم أداء العاملين.					
3-	تقوم عمادة الكلية الدعم المادي والأدبي الذي يحتاجه أعضاء هيئة التدريس.					
4-	تقوم عمادة الكلية بعقد دورات تدريبية للموظفين حول المهارات اللازمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
5-	تقوم عمادة الكلية بمتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة الفعالة من قبل موظفي الكلية بشكل مستمر.					
6-	تقوم عمادة الكلية بوضع برامج خاصة لتأهيل المستجدين من أعضاء هيئة التدريس.					
7-	تقوم عمادة الكلية بعمليات التقييم المستمر لعمداء الكليات و رؤساء الأقسام على أساس جودة العمل في كلياتهم وأقسامهم .					
8-	اعتماد مبدأ التقييم والرقابة الذاتية في الكلية.					
9-	تعتمد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين بدلا من اعتماد الأقدمية والخبرة والعمر .					

الرقم	الفقرة	انتمائها للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
-1	رابعاً :. مجال عمليات التعلم والتعليم وتطويرها:. تعمل عمادة الكلية على متابعة تحصيل الطلبة.						
-2	تقوم عمادة الكلية بتنظيم الفعاليات والأنشطة التي تحقق النمو المتكامل لشخصية الطلبة.						
-3	تقوم عمادة الكلية بتطوير طرائق التدريس التي يستخدمها الأساتذة.						
-4	تعمل عمادة الكلية على مواكبة المستجدات العلمية .						
-5	توفر عمادة الكلية مكتبة متكاملة ونظام إلكتروني للبحث عن المعلومات .						
-6	تقوم عمادة الكلية على متابعة خريجها، لتتعرف على قدراتهم عند أصحاب العمل.						
-7	تبدي عمادة الكلية اهتماماً بنتائج امتحان الكفاءة الوطني لغايات التطوير والتحسين المستمر .						
-8	تقوم الجامعة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عمليات التعلم باستمرار .						
-9	تعد تطبيقات الجودة وأساسياتها جزءاً من البرامج الأكاديمية للكلية.						
-10	تراعي عمادة الكلية درجة الإتساق بين أساليب التعليم والتعلم وبين طبيعة المادة العلمية.						
-11	توفر عمادة الكلية حوافز مادية ومعنوية للطلبة المبدعين.						
-12	إن المناهج الجامعية ما تزال قاصرة عن مواكبة الثورة المعلوماتية.						
-13	عدم وضوح خطط الدراسات العليا والبحوث العلمية بالشكل الذي يحقق التنسيق والتكامل بين مختلف التخصصات التمريضية.						
-14	تقوم عمادة الكلية بوضع برامج وخطط التدريب الميداني لطلبة كلية التمريض على أسس وأهداف علمية مدروسة .						
-15	يقوم مشرفو التدريب الميداني بمتابعة طلبة كلية التمريض أثناء تواجدهم في أقسام المستشفى في أثناء عملية التدريب الميداني.						

						16-	يعمل مشرفو التدريب الميداني على تسهيل عملية الإلتصال بين العاملين في المستشفى وبين طلبة كلية التمريض في أثناء عملية التدريب.
						17-	يقوم مشرفو التدريب الميداني بالإلتتماع مع الطلبة في نهاية كل يوم تدريب ميداني.
						18-	يقوم مشرفو التدريب الميداني بإلقاء محاضرات قصيرة لطلبة كلية التمريض في أثناء عملية التدريب الميداني.
						19-	تعمل عمادة الكلية على توفير التناسق والتكامل بين ما يتلقاه الطلبة من مادة علمية وبين المادة العملية لطلبة كلية التمريض .
						20-	تعمل عمادة الكلية على توفير مادة علمية مرئية بالصوت والصورة لطلاب كلية التمريض.

ملحق (2)
أسماء محكمي أداة الدراسة

التسلسل	الاسم	التخصص	اسم الجامعة
1-	أ.د راتب السعود	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
2-	أ.د جودت سعادة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
3-	أ.د أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
4-	أ.د كمال الدواني	إدارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
5-	أ.د عبد الجبار البياتي	التخطيط التربوي	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
6-	أ.د عبد الناصر نور	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
7-	أ.د عبدالرحمن الهاشمي	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
8-	أ.د عدنان الجادري	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
9-	د. عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
10-	د.غازي خليفة	مناهج وأساليب تدريس	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
11-	د.تيسير الخوالدة	أصول التربية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا

ملحق (3)

استبانة الدراسة بصورتها النهائية

حضرة السيد / :
المحترم /
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد.

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشارقة الأوسط للدراسات العليا.

ويسر الباحث أن يضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، آملاً من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقراتها بوضع إشارة (X) خانة البديل الذي يعبر عن وجهة نظرك، علماً بأن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث : معاوية محمد فضالة

القسم الأول : معلومات عامة:

الجنس : () ذكر () انثى

الوظيفة : () عميد الكلية () مساعد العميد () نائب العميد

() رئيس قسم () عضو هيئة تدريس

السلطة المشرفة على الجامعة : () حكومية () خاصة

القسم الثاني: فقرات الاستبانة : الرجاء الإجابة عن فقرات الاستبانة التالية وذلك بوضع إشارة

(X) في خانة البديل الذي يعبر عن وجهة نظرك.

درجة التطبيق					الرقم	الفقرة
درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطه	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا		
					1-	أولاً: مجال القيادة الإدارية: . يتوفر لدى عمادة الكلية استيعاب لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .
					2-	يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تفكير الإداريين.
					3-	تعمل عمادة الكلية على تعريف العاملين برسالة الجامعة.
					4-	تعمل عمادة الكلية على توضيح أهمية الإلتزام بقوانين المستشفيات وفلسفتها خلال عملية التدريب الميداني للطلبة .
					5-	تحدد عمادة الكلية أهم سمات إدارة الجودة الشاملة للعاملين فيها.
					6-	تتوافر الرغبة لدى إدارة الكلية للعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					7-	تقوم عمادة الكلية بمراجعة مستمرة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة .
					8-	إدارة الكلية ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها للطلبة.
					9-	تقوم عمادة الكلية بتحديد المشكلات التي تواجه الكلية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					10-	تقوم عمادة الكلية بإزالة المعوقات التي تحول دون عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					11-	تعمل عمادة الكلية على توفير إجراءات الوقاية والسلامة العامة لطلبة كلية التمريض أثناء عملية التدريب الميداني.

درجة التطبيق					الرقم	الفقرة
درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطه	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا		
					1-	ثانيا : مجال البيئة التنظيمية للكلية. تعيد عمادة الكلية تنظيمها الإداري على نحو يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
					2-	تقوم عمادة الكلية بتوفير الخدمات الإدارية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
					3-	يتمثل الهدف الرئيس لعمادة الكلية في تحقيق رضا المنتفعين من الخدمات التي تقدمها.
					4-	تعمل عمادة الكلية جاهدة على إيجاد الحلول المناسبة لشكاوى الطلبة.
					5-	يوجد نظام في الكلية يسهل وصول آراء المنتفعين بالخدمة إلى المسؤولين في إدارة الجامعة.
					6-	تتصف أهداف الجامعة بالوضوح لدى العاملين فيها.
					7-	تتعامل عمادة الكلية مع العاملين بشفافية ووضوح.
					8-	تستحدث الكلية آليات لتطوير الخدمات ضمن معايير الجودة.
					9-	تقوم عمادة الكلية بدعم الجهد المميز من العاملين فيها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

درجة التطبيق					الرقم	الفقرة
درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطه	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا		
					-1	ثالثًا:.. مجال المتابعة والتقييم. معايير تقويم الأداء واضحة لجميع العاملين داخل الكلية .
					-2	تتسم عملية تقويم أداء العاملين بالعدالة.
					-3	توفر عمادة الكلية الدعم المادي الذي يحتاجه أعضاء هيئة التدريس.
					-4	تقوم عمادة الكلية بعقد دورات تدريبية للموظفين عن المهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					-5	تقوم عمادة الكلية بمتابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة الفعالة من قبل موظفي الكلية بشكل مستمر .
					-6	تقوم عمادة الكلية بوضع برامج خاصة لتأهيل المستجدين من أعضاء هيئة التدريس.
					-7	تقوم عمادة الكلية بعمليات التقويم المستمر لرؤساء الأقسام على أساس جودة العمل في أقسامهم .
					-8	اعتماد مبدأ التقويم والرقابة الذاتية في الكلية.
					-9	تعتمد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين بدلا من اعتماد الأقدمية والخبرة والعمر .

درجة التطبيق					الرقم	الفقرة
درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطه	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا		
					1-	رابعا :. مجال عمليات التعلم والتعليم وتطويرها :. تعمل عمادة الكلية على متابعة تحصيل الطلبة.
					2-	تقوم عمادة الكلية بتنظيم الفعاليات والأنشطة التي تحقق النمو المتكامل لشخصية الطالب.
					3-	تقوم عمادة الكلية بتطوير طرائق التدريس التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس.
					4-	تعمل عمادة الكلية على مواكبة المستجدات العلمية في مجالات التخصص المختلفة.
					5-	توفر عمادة الكلية مكتبة متكاملة .
					6-	توفر عمادة الكلية نظام إلكتروني للبحث عن المعلومات .
					7-	تقوم عمادة الكلية بمتابعة الخريجين للتعرف إلى قدراتهم عند أصحاب العمل.
					8-	تبدي عمادة الكلية اهتماما بنتائج امتحان الكفاءة الوطني لغايات التطوير والتحسين المستمرين .
					9-	تقوم الكلية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عمليات التعلم باستمرار .
					10-	تعد تطبيقات الجودة وأساسياتها جزءا من البرامج الأكاديمية للكلية.
					11-	تراعي عمادة الكلية درجة الإتساق بين أساليب التعليم والتعلم وبين طبيعة المادة العلمية.
					12-	توفر عمادة الكلية حوافز مادية للطلبة المبدعين .

					توفر عمادة الكلية حوافز معنوية للطلبة المبدعين.	-13
					مناهج وبرامج كليات التمريض تواكب الثورة المعلوماتية.	-14
					تقوم عمادة الكلية بوضع برامج وخطط التدريب الميداني لطلبة كلية التمريض على أسس وأهداف علمية مدروسة.	-15
					يقوم مشرفو التدريب الميداني بمتابعة طلبة كلية التمريض أثناء تواجدهم في أقسام المستشفى في أثناء عملية التدريب الميداني.	-16
					يعمل مشرفو التدريب الميداني على تسهيل عملية الإتصال بين العاملين في المستشفى وبين طلبة كلية التمريض في أثناء عملية التدريب.	-17
					يقوم مشرفو التدريب الميداني بالإجتماع مع الطلبة في نهاية يوم التدريب الميداني.	-18
					يقوم مشرفو التدريب الميداني بإلقاء محاضرات قصيرة لطلبة كلية التمريض في أثناء عملية التدريب الميداني.	-19
					تعمل عمادة الكلية على توفير التنسيق والتكامل بين ما يتلقاه الطلبة من مادة علمية وبين المادة العملية لطلبة كلية التمريض .	-20
					تعمل عمادة الكلية على توفير مادة علمية مرئية بالصوت والصورة لطلاب كلية التمريض.	-21

ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من قبل جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY FOR GRADUATE STUDIES

Date: عمادة شؤون الطلبة 2008 / التاريخ:
Number: الرقم:

لمن يهمه الأمر

أرجو التكرم بالتلطف لتسهيل مهمة الطالب/ الطالبة: معاليه..... الرجيم الحاج وض

رقمه: تخصصه: إدارة وقيدته:

وذلك:

لأجله المعاد من الأبحاث وينود سياسة الجودة التامة
لنعه في كلية التربية وأيضاً لتوزيع الإستراتيجية
أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام في كلية التربية
والتعاون والتعاون
وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، علماً بأن المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول الاحترام،

ق. أ. عميد شؤون الطلبة

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
عمادة شؤون الطلبة
د. محمود الحديدي
الكراتية

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
عمادة شؤون الطلبة
رقم الصادر /الوارد
التاريخ

هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب: 42، عمان 11610، الأردن

e-man:mno@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

ملحق (1-4)

كتاب تسهيل المهمة من قبل جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

MEU جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
MIDDLE EAST UNIVERSITY FOR GRADUATE STUDIES

Date: مكتب الرئيس التاريخ: ٢٠٠٨/١٠/١٩
Number: President Office الرقم: ١٦٥٧ / ١ / ٢

معالي الأستاذ الدكتور خالد الكركي الأكرم

رئيس الجامعة الأردنية

تحية طيبة وبعد ، ، ،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا في عمان/الأردن تحياتها وتمنياتها الطيبة. ونرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب معاوية محمد عبد الرحمن الحاج فضالة / ماجستير إدارة وقيادة تربوية في الحصول على المعلومات الضرورية للبدء برسائله المعنونة بـ "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس".

نكرر تحياتنا لكم ولأسرة الجامعة الأردنية من خلالكم متمنين لكم كل الخير والتوفيق، ولجامعتكم كل التقدم والازدهار.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ، ، ،

رئيس الجامعة
أ.د. محمود مرعي



ملحق (2-4)

كتاب تسهيل المهمة من قبل جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

MEU جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
MIDDLE EAST UNIVERSITY FOR GRADUATE STUDIES

Date: التاريخ: ٢٠١٨ / ١٠ / ١٨
Number: الرقم: ١٦٥٣ / ١ / ٢٠١٨
مكتب الرئيس
President Office

سعادة الأستاذ الدكتور زياد رمضان المحترم

رئيس الجامعة التطبيقية

تحية طيبة وبعد ، ، ،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا في عمان/الأردن تحياتها وتمنياتها الطيبة. ونرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب معاوية محمد عبد الرحمن الحاج فضالة / ماجستير إدارة وقيادة تربوية في الحصول على المعلومات الضرورية للبدء برسالته المعنونة بـ "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس".

نكرر تحياتنا لكم ولأسرة الجامعة التطبيقية من خلالكم متمنين لكم كل الخير والتوفيق، ولجامعتكم كل التقدم والازدهار.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ، ، ،

رئيس الجامعة
أ.د. محمود مرعي



ملحق (3-4)

كتاب تسهيل المهمة من قبل جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

MEU جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
MIDDLE EAST UNIVERSITY FOR GRADUATE STUDIES

Date: مكتب الرئيس التاريخ: ٢٠١٩ / ١٠ / ٢٠٠٠
Number: President Office الرقم: ١٦٥٦ / ١ / ٢

عطوفة الأستاذ الدكتور عبد الرحيم الحنيطي الأكرم

رئيس الجامعة الهاشمية

تحية طيبة وبعد ، ، ،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا في عمان/الأردن تحياتها وتمنياتها الطيبة. ونرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب معاوية محمد عبد الرحمن الحاج فضالة / ماجستير إدارة وقيادة تربوية في الحصول على المعلومات الضرورية للبدء برسائله المعنونة بـ "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس".

نكرر تحياتنا لكم ولأسرة الجامعة الهاشمية من خلالكم متمنين لكم كل الخير والتوفيق، ولجامعتكم كل التقدم والازدهار.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ، ، ،

رئيس الجامعة
أ.د. محمود مرعي

