التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن

رانيا أحمد بني أحمد، ماجستير إدارة تربوية - باسم علي حوامدة، أستاذ الإدارة التربوية المشارك
وزارة التربية والتعليم – الاردن كلية العلوم التربوية– جامعة مؤتة – الأردن

الملخـــــــص

هدف البحث تعرف واقع التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن. ولتحقيق هدف البحث تم تطوير استبانة تكونت من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وتم التأكد من صدقها وثباتها. طبقت الاستبانة على عينة تكونت من (59) رئيس قسم أكاديمي في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة (جامعة الزرقاء، والبترا، وفيلادلفيا). وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق التحسين المستمر متوسطة، وأن الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة تستخدم معايير ضمان الجودة الصادرة عن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية كأسلوب رئيسي. وأن أبرز مبررات التحسين المستمر: تحسين صورة القسم ومكانته، وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة. أما أبرز معوقات التحسين المستمر فقد تمثلت بعدم ارتباط الحوافز والمكافآت المالية والتقديرات في القسم بجهود التحسين، ونقص تدريب المسؤولين على أساليب التحسين المستمر. أما نتائج التحسين المستمر فمن أبرزها: رفع مكانة القسم، ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، والتقدير والاعتراف من قبل الإدارة العليا. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وربط الحوافز والمكافآت بجهود النجاح الفردية وفقاً لمشاركتهم ومساهمتهم وكفاءتهم وفاعليتهم.

(كلمات مفتاحية : التحسين المستمر، الجامعات الأردنية، ضمان الجودة الشاملة)

Abstract

This study aimed to identify the reality of continuous improvement in Jordanian universities developed for quality assurance certificate from an accreditation body of higher education institutions in Jordan. To achieve the objectives of the study a questionnaire consisted of (45) items was distributed on four magazines. Questionnaire validity had been verified the sample was applied on a sample consisted of (59) academic head in developed Jordanian universities to get a certificate of quality assurance (University blue, and Petra, and Philadelphia) and after collection the data and analyzing it, the results showed that the degree of implementation of continuous improvement is averaged, and that the Jordanian universities that applied for a certificate of quality assurance standards are used to ensure quality issued by the Higher Education Accreditation of Jordan as a main method. And that the main drivers of continuous improvement are: to improve departmental image or prestige, to improve product or service quality, and to become more competitive. The main obstacles for continuous improvement implementation are: lack of individual employee rewards or recognition, lack of training for administrators, and lack of staff time to commit to the program. and the result showed that the main result achieved of continuous improvement implementation are: improved departmental prestige, improve quality services, and awards or recognitions.

the study came up some recommendations such as; provide financial and moral incentives for faculty members and stuff, and to tie incentives and rewards according to individual efforts of successful implementation of continuous improvement methods, their contribution, and their efficiency and effectiveness.
(Keyword: continuous improvement, Jordanian universities, comprehensive quality assurance)

التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن

المقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات السريعة على كافة الأصعدة، الأمر الذي أصبحت معه مواكبة هذه التغيرات من أبرز متطلبات العصر، والجامعات اليوم مطالبة بالاستجابة لهذه التغيرات بوصفها حاضنات العلم والمعرفة، والمصدر الأساسي لتغذية المجتمع بالقيادات والنخب الفكرية والثقافية والإدارية والسياسية، والأساس لبناء الأمم وتحقيق أهدافها وطموحها وتأهيل أفرادها.

والمتتبع تاريخياً لوظيفة الجامعة يرى أنها تطورت من المحافظة على المعرفة القائمة ونقلها من جيل لآخر، إلى تسخير طاقاتها لخدمة المجتمع، إلى مصدر لإعداد كوادر متخصصة وتوجيه النشاط العلمي للجامعة في مجال التدريس والبحث إلى مجالات العلوم والتقنيات (المجيدل وشماس، 2010). وازدادت أهمية التعليم الجامعي في ظل ما تطرحه العولمة من مفاهيم وتطبيقات تعززها التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلوماتية، ونجم عن ذلك تحولات محورية باتجاه التكيف مع مجتمع المعرفة، وانتقل التنافس من الشركات إلى الجامعات، مما جعلها تعيد التفكير في إستراتيجيتها ونظمها وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها لتتمكن من الدخول إلى المنافسة العالمية بقوة (جريو، 2010).

ونتيجة لضعف مستوى المعايير الأكاديمية المطبقة في الجامعات نتيجة للتوسع الكمي، وعدم قدرتها على توفير المخرجات الكيفية التي يتطلبها سوق العمل، وانخفاض التمويل الحكومي لها، وتزايد الاتجاه نحو المحاسبة العامة للمؤسسات، وزيادة التنافس بينها؛ ظهرت الدعوة إلى توفير حد أدنى من معايير الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي؛ لمواجهة هذه التحديات، وعليه فقد اهتمت دول العالم بالاعتماد الجامعي الذي يعتبر مدخلا من مداخل ضمان الجودة. ولأهمية وجود معايير اعتماد في مؤسسات التعليم العالي فقد ارتأت الكثير من الدول الاعتماد على آليات للحفاظ على نوعية التعليم العالي، ومن أجل ذلك أنشئت هيئات سميت هيئات الاعتماد (الحولي، 2004).

لقد أصبح نجاح المنظمات المتعلمة في قطاع التعليم العالي يعود إلى تطبيق مبادرات التحسين المستمر، والتركيز على المستفيدين ورضاهم، والمؤسسات التعليمية لا زالت بطيئة في تبني فلسفة التحسين المستمر، ويرجع ذلك إلى عدم وجود قوة دافعة للتغيير، ونقص الوعي بالتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على التعليم العالي (Neefe, 2001).

وأشار بير و راكيش (Peer and Rakich, 2000) إلى أن التحسين المستمر مجموعة من الخطوات التدريجية والمترابطة والتي تصمم لتوجيه أكثر العمليات أهمية في المنظمة. ويعرف على أنه تحسن تدريجي متزايد للعملية القائمة، والتركيز على فعل الشيء الصحيح بشكل صحيح ومنذ المرة الأولى، ووقوع المسؤولية على جميع الموظفين، وليس على الإدارة وحدها (Brown and Marshall, 2008). وقد وصف ديمنج (Deming) التحسين المستمر بأنه فلسفة تتكون من مبادرات تحسين تزيد النجاح وتخفض الفشل، وأنه عملية واسعة النطاق من التركيز والابتكار المستمر والتدريجي. ويعرف بأنه منهج جديد من الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية في سوق اليوم (Thalner, 2005).

والجودة الشاملة تتحقق عبر مشاركة جميع أفراد التنظيم في جهود التحسين المستمر، لتصبح ثقافة مستدامة تستهدف التخلص من الهدر في جميع العمليات والأنظمة، ويتحقق التحسين من خلال مجموعة من الأدوات والتقنيات المخصصة للبحث عن مصادر المشكلات والهدر والتباين وإيجاد سبل للحد منها (Bhuiyan & Baghel, 2005).

أما في مجال التعليم فقد أشار كل من بير وراكاش (Peer & Rakich, 2000) إلى أهمية أن تضع المؤسسات التعليمية معايير للبرامج، وذلك لتحديد أوجه القصور وإجراء التعديلات عبر التقييم المستمر، ويهدف التحسين المستمر إلى تجويد الخدمات والمنتجات بما في ذلك أعضاء الهيئة التدريسية، والمساقات والبرامج والمناهج والاختبارات، وترتبط مشاريع التحسين المستمر ارتباطاً وثيقاً بالفشل في تحقيق أهداف متعلقة بالمؤسسة أو معايير الاعتماد، كما أن التطبيق الناجح للتحسين المستمر يتطلب تغييراً ثقافياً، ومشاركة واسعة من أعضاء هيئة التدريس والطلبة في نشاطات التقييم المتنوعة والاجتماعات المتكررة (Brown & Marshall, 2008).

ونتيجة للجهود التي قام بها دمنج في مجال إدارة الجودة الشاملة، فقد ظهرت العديد من أساليب التحسين المستمر مثل: فرق تحسين الجودة، وسيجما ستة، والمقارنة المرجعية، وبطاقات الأداء المتوازن (Thalner, 2005).

ووفقاً للانجي روس (Lange-Ros, 1999) فإن فريق التحسين هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً بطرق متعددة لتحقيق التحسينات، وهناك عدة أنواع من فرق التحسين: الأول يتكون من عدة أفراد من قسم واحد لكل منهم مهمات فردية بالإضافة إلى أنهم أعضاء في فريق التحسين ويعملون على حل مشكلات عملهم بطرق رسمية، ويعملون على إدخال تحسينات مختلفة ومترابطة، وغالباً ما يرافقهم مرشد عام يساعدهم. أما الثاني فيتكون من أفراد من مختلف الأقسام، ويضم هذا الفريق مديرين وموظفين من كافة مستويات التنظيم، ويكون مؤقتا ويركز على حل مشكلة واحدة محددة، ويتفكك بعد حل المشكلة. أما الثالث فيهتم بتنظيم الأعمال اليومية، وعادة ما يكون موضوع التحسين هو عمل المجموعة، ولا ينفك هذا الفريق بعد حل المشكلة.

وعلى المؤسسات الجامعية اختيار فريق التحسين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين المؤهلين وأصحاب الخبرة والقدرة ليعملوا على شكل فريق تحت إدارة مؤهلة وصاحبة خبرة وكفاءة، كما يجب أن يخضع أعضاء الفريق إلى دورة تدريبية توضح لهم المفاهيم الأساسية وإجراءات تطبيق العمل. (الحاج ومجيد وجريسات، 2008)

أما بطاقة الأداء المتوازن فتعتبر نظام لقياس الأداء، وتغطى أربعة مجالات في المنظمة: الأداء المالي، وعلاقات المستفيدين، والعمليات التشغيلية الداخلية، وأنشطة التعلم والنمو والابتكار (Malmi,2001). ويتضمن كل مجال منها أربعة عناصر أساسية: الأهداف، والمؤشرات، والمستهدفات، والمبادرات، ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي، ويوفر المحركات للأداء المستقبلي (Sidiropoulos, Mouzakitis, Adamides, and Goutsos, 2004).

وتعرف بطاقات الأداء المتوازن بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبة ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة. فهي تمثل تغييرا جوهريا في الافتراضات الأساسية حول قياس الأداء وتساعد في التركيز على الرؤية الإستراتيجية (درغام و أبو فضة، 2009). ويتطلب إدخال بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية العمل التعاوني من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، وهي تبدأ من الجهات الإشرافية العليا المسؤولة عن صنع السياسات وتنفيذها في التسلسل الهرمي. وهناك خمسة مبادئ أساسية تساهم في جعل بطاقات الأداء المتوازن كجزء من الإستراتيجية الأساسية للمنظمة، وهي (Farid, Nejati, and Mirfakhredini, 2008): ترجمة الإستراتيجية إلى إجراءات تنفيذية، وتنسيق جهود المنظمة لتتواءم معها، وجعلها جزء من المهام الوظيفية اليومية لجميع الموظفين، وجعلها عملية مستمرة، وإدارة التغيير من خلال القيادة.

أما المقارنة المرجعية فهي أداة تستخدم على نطاق واسع في مجال الصناعة والمنظمات الخدمية، ومنذ منتصف السبعينات إلى التسعينات أصبحت المقارنة المرجعية عنوان الإدارة، وتزايد عدد الندوات والكتابات المنشورة حولها والمقارنة المرجعية دراسة منهجية تقوم على مقارنة مؤشرات الأداء الرئيسية في المنظمة مع المنافسين وغيرهم ممن يعدون الأفضل في الدرجة في مجال محدد، وهي وسيلة مقارنة منتج أو عملية مع الآخرين اعتمادا إلى معايير محددة (Stella& Prasad ,2011).

ووفقاً لبراساد وستيلا (Stella& Prasad ,2011) فأن المقارنة المرجعية تستخدم في التعليم العالي، ولكنها منتشرة على شكل بيانات غير تنفيذية متعلقة بالجوانب المالية والأكاديمية والموظفين والطلبة، وتستخدم عموما لتبرير الميزانيات، أو للحصول على مزيد من التمويل، والبيانات التقليدية كنمو الهبات السنوية والنفقات التشغيلية التربوية العامة للطالب الواحد، وإيرادات البحوث، وحجم الغرف الصفية، ونسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة، والمقتنيات المكتبية، ونسب النجاح ونسبة التوظيف من الطلبة، كل هذه البيانات لا تتناول مسألة تحسين الجودة بشكل مباشر وصريح على الرغم من أنها وثيقة الصلة. ومن هنا فان تطبيق أفضل ممارسات المقارنة المرجعية يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين الجودة.

وهناك العديد من العناصر المشتركة التي تميز المقارنة المرجعية الصحيحة، وتتمثل فيما يلي Jessen, (Koutaniemi, and Kristoffersen ,2002): تقوم المقارنة المعيارية بشكل أساسي على عنصر المقارنة، والتي يتم الحصول عليها من خلال قرارات ونقاط مرجعية مشتركة، مثل مجموعة المعايير المشتركة لتقييم البرامج والمؤسسات، وتنطوي المقارنة المعيارية على عنصر التعلم والالتزام لتحسين الممارسات الخاصة، والطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي إقامة شراكات بهدف تحديد العناصر التي يمكن للمرء أن يتعلم منها، والمقارنة المعيارية هي عملية مستمرة وتستغرق وقتا طويلا وتهدف إلى المساهمة في إدخال التحسينات المستمرة، وللحصول على عنصر التعلم في عملية المقارنة المرجعية فان الالتزام أمر بالغ الأهمية بين مختلف الأطراف المعنية، وإذا كان التصنيف هو جزء من مشروع المقارنة المرجعية، فيجب أن تكون هناك إجراءات شفافة ومتفق عليها لضمان أن تكون عملية التصنيف موضوعية قدر الإمكان، ويمكن تبسيط إجراءات التصنيف بطريقة واقعية مفيدة عن طريق استخدام العديد من المؤشرات الرئيسية ودون الحاجة إلى تصنيف المؤسسات إلى فئات.

وتتعلق أفضل الممارسات في المقارنة المرجعية بالجوانب التالية Jessen, Koutaniemi, and (Kristoffersen ,2002): الجوانب المنهجية: فعلى المؤسسة ذكر الأهداف والغايات بشكل واضح، ويجب أن تتفق برامج المؤسسة مع أهدافها وغاياتها، وأن تتسم هذه البرامج بالمرونة الأكاديمية، والتدريس والتعلم والتقييم، والبحوث والاستشارات والإرشاد، والبنية التحتية ومصادر التعلم، ودعم الطالب والتطور، والتنظيم والإدارة.

والتعليم العالي في الدول العربية يواجه اليوم انتقادات من أطراف عدة باعتباره ما زال دون غيره من الدول المتقدمة (صبري، 2009). مما دعاها للسعي إلى توفير كل مقومات التحسين المستمر للتعليم لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وإجراء البحوث، وخدمة المجتمع، وتطوير الأداء الجامعي، والارتقاء بخريجي الجامعة إلى مستوى التميز والقدرة التنافسية العالية، عملاً بالمفهوم الحديث في إدارة الجودة الشاملة (الحاج وآخرون، 2008).

وبدأت معظم البلدان العربية بتطبيق برامج ومشروعات لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتم تشكيل هيئات مستقلة للاعتماد وضمان الجودة في التعليم، حيث تم استحداث حتى الآن حوالي (13) هيئة أو مجلس مستقل للاعتماد وضمان الجودة في بعض البلدان العربية مثل: الأردن، ومصر، والبحرين، والسودان، وفلسطين، وعُمان، والإمارات العربية، والسعودية، وليبيا، وتونس، واليمن (العبيدي، 2009). وتبنت هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن نموذجا لضمان الجودة يتضمن أثنى عشر معيارا إضافة لمؤشرات الأداء والوثائق الدالة عليها، وتطبيق هذه المعايير يحتاج إلى وقت وجهد وكلفة، ولا بد أن يواكب ذلك تحسن مستمر يبرر ذلك. وتقدمت مجموعة من الجامعات الأردنية للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد

مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وسارت خطوات سريعة بهذا الاتجاه ولكن هذه التجربة لم يتم تقييمها، وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع سير هذه الجامعات في هذا الاتجاه.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي: **ما واقع التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن؟** وتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأساليب المستخدمة في عملية التحسين المستمر للجودة (CQI) في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن؟
- ما درجة تطبيق التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟
- ما مبررات التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟
- ما معوقات التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟
- ما نتائج التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن، والأساليب المستخدمة في عملية التحسين المستمر للجودة فيها، ودرجة تطبيق التحسين المستمر ومبرراته ومعوقاته ونتائجه من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.

أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة محاولة بحثية تركز على دراسة موضوع التحسين المستمر كمبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مما يبصر القائمين على إدارات الجامعات للاستفادة منه بما يتلاءم مع ظروفها ومستجدات العصر ومتغيراته، وسلطت الضوء على موضوع قد يثير اهتمام الباحثين والدارسين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث للوصول إلى نتائج تسهم في تطوير أداء المؤسسات الجامعية، وتحسينها وتجويد مخرجاتها، سعياً إلى النمو النوعي فيها ورفد المجتمع بالكوادر المؤهلة لقيادة عملية التطوير والتنمية.

التعريفات الإجرائية

لغايات هذه الدراسة تم تعريف المصطلحات التالية:

- **التحسين المستمر:** هو كافة العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعات لتطوير وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها. ويقصد بها في هذه الدراسة: أساليب ووسائل التحسين المستمر التي تستخدمها الجامعات المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن، ومستوى تطبيق التحسين المستمر، ومبرراته، ومعوقاته، ونتائجه.
- **الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن:** هي الجامعات التي تقدمت للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن وهي: جامعة الزرقاء وجامعة البترا وجامعة فيلادلفيا.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تنحصر حدود هذه لدراسة ومحدداتها بالآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة فعالية التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على رؤوساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن وهي: جامعة الزرقاء، وجامعة البترا، وجامعة فيلادلفيا.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن وهي: جامعة الزرقاء، وجامعة البترا، وجامعة فيلادلفيا.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2013/2012.

الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة:

دراسة ثالنر (2005) Thalner بعنوان تطبيق التحسين المستمر في التعليم العالي، هدفت إلى تحديد درجة استخدام التحسين المستمر في كل من قسم المالية، وقسم إدارة المرافق، وقسم الخدمات الإضافية، وقسم تدريب المؤسسات في جامعة غرب ميتشجان. استخدم الباحث المنهج المسحي، وبلغت عينة الدراسة (147) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى انه يتم استخدام معظم أساليب التحسين المستمر بشكل دائم، إلا أن أسلوب فرق التحسين المستمر وأسلوب المقارنة المرجعية هما الأكثر استخداماً، ومبررات التحسين المستمر التي دفعت الأقسام هي: تحسين الخدمات والاستجابة الأسرع وزيادة العائدات المالية وتحسين الاتصالات على مستوى القسم والمؤسسة التعليمية ككل.

دراسة الفتلاوي (2006) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، دراسة حالة في كلية التربية/ جامعة بابل. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء أنموذج افتراضي يحدد العلاقة بين المتغير المستقل: (متطلبات إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية الجودة، التزام الإدارة العليا، فرق العمل، التحسين المستمر، التحقق من النجاح، التدريب) والمتغير التابع للعملية التعليمية بأركانها: (المناهج، والمقررات الدراسية، والهيئة التدريسية، والأساليب والأنشطة السائدة، والإدارة الجامعية، والبيئة المحيطة)، تكونت عينة الدراسة من (256) فرداً موزعة بين الإدارة العليا مجلس الكلية الذي يتألف من العميد ومعاونيه ورؤساء الأقسام والموظفين والطلبة، وخلصت الدراسة إلى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، واستعداد العاملين في الكلية ودافعيتهم للتدريب، كما أظهرت الدراسة عدم وضوح برامج التحسين المستمر مما يؤثر سلباً على مستوى الجودة في الكلية وان هناك ضعف في الاهتمام المستمر في تحسين العمل داخل الكلية وضعف اهتمام الإدارة العليا في التحسين المستمر في ظروف العمل.

دراسة فنكاترامان (2007) Venkatraman بعنوان نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج التعليم العالي. هدفت إلى تصميم إطار لإدارة الجودة الشاملة في التعليم بحيث يركز على التحسين المستمر في العملية التعليمية. استخدم الباحث منهجية المسح التاريخي لأدبيات إدارة الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. كما قام الباحث بتصميم إطار لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مكون من عدة عناصر جوهرية للجودة من خلال تبني دائرة دمنج خطط، نفذ، راجع، افعل (Plan- Do- Check- Act). وأكد الباحث على ضرورة تكييف فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل مناسب لنجاح تطبيقها في مجال التعليم العالي بكفاءة وفعالية.

دراسة ناجافبادي (2008) Najafabadi بعنوان إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: دراسة حالة، تطبيق الجودة في كلية بوراس الجامعية. الهدف العام لهذه الدراسة هو تسليط الضوء على المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة، وكيف يمكن استخدامها لتحسين الجودة في المؤسسة التعليمية. تم تطبيق هذه الدراسة في كلية بوراس الجامعية. هدفت الدراسة إلى تقييم جودة

العمل في هذه الجامعة والتعرف على نقاط القوة والضعف في هذه المؤسسة. وتحديد المشاكل القائمة واقتراح بعض التوصيات والحلول للتحسين والتطوير. ولهذا الغرض فقد طور الباحث منهج لإدارة الجودة الشاملة، وللتوصل إلى أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث البيانات الأولية من المقابلات والمعلومات الثانوية من الأدب النظري والمقالات العلمية والكتب وصفحات الانترنت.

دراسة ياكوبوفا (2009) Yakubova بعنوان مفهوم الجودة في تغيير التعليم الجامعي في كازاخستان، هدفت هذه الدراسة إلى وصف مفهوم الجودة في التعليم العالي من الناحية الإدارية ووجهة نظر الطلبة في كازاخستان. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وكان غرض الدراسة هو فهم معايير الجودة في الجامعة خلال الإصلاحات التعليمية في كازاخستان. وجدت الدراسة معلومات محدودة في مجال التعليم العالي. وتم التحقق من صحة المعلومات وتحليل الفروق العامة في اتجاهات المشاركين ووجهات النظر حول الجودة على المستويات الإدارية العليا والمؤسسية والطلبة. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة حددت العقبات الرئيسية للإصلاح التعليمي كعقلية الأجيال القديمة وقلة المصادر الأكاديمية والمالية وإهمال رأي الطلبة ومحدودية الاستقلالية المؤسسية، وانخفاض معدل مرتبات أعضاء الهيئة التدريسية والافتقار إلى المعرفة العلمية وغياب التركيز على نتائج تعلم الطلبة ومحدودية الحرية الأكاديمية.

دراسة أبو الفتوح (2010) بعنوان استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في متطلبات استخدام مدخل BSC في وضع مؤشرات أداء في مؤسسات التعليم الجامعي للحكم على جودة الأداء فيها، ووضع إرشادات لتطبيقه في كلية التجارة في جامعة الإسكندرية، وخلصت الدراسة إلى أن نموذج الأداء المتوازن يسمح بتقييم أداء المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح (الجامعات الحكومية) من منظور عملائها الداخليين والخارجيين وكافة الأطراف المستفيدة، وتجميع كافة العناصر المؤثرة في أداء المؤسسة والتركيز عليها بشكل جماعي تفاعلي متوازن بما يسمح بتحسين جودة الخدمات وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة سواءً على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي. كما يمكن تصميم نظام الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة التعليمية ككل ومختلف قطاعاتها الإدارية، وتطبيق مدخل الأداء المتوازن BSC في مؤسسات التعليم الجامعي يشتمل على أربع بطاقات: (بطاقة لقياس رضا الأطراف المستفيدة، وبطاقة لقياس المنظور التشغيلي وبطاقة لقياس القدرة على التطوير والنمو والإبداع، وبطاقة لقياس المنظور المالي.

دراسة كوفاليا وكوهاج (2011) Qefalia& Koxhaj بعنوان استخدام التحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي الحكومية الألبانية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن للجامعات الحكومية في ألبانيا أن تطبق مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للجودة، ومدى استخدام وسائل التحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي على نطاق المؤسسة ككل. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي دفعت هذه الجامعات إلى تبني عملية التحسين المستمر، والعقبات التي واجهتها في ذلك، والنتائج التي نجمت عن هذه العملية. طبقت هذه الدراسة على (141) عضو هيئة تدريس من أصل (1800) أي ما يشكل (7.8%) في تسع جامعات حكومية في ألبانيا، توصلت الدراسة إلى أن أسلوب فرق التحسين المستمر وأسلوب المقارنة المرجعية هما الأكثر استخداماً، كما توصلت النتائج إلى أن تحسين جودة الخدمات التعليمية وزيادة فعالية الأقسام وكفاءتها هي أهم دوافع التحسين المستمر، وأبرز العقبات هي عدم توفر المخصصات المالية الكافية.

تعقيب على الدراسات السابقة

نستنتج من العرض السابق للدراسات المتوفرة حول موضوع إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في الجامعات أنها جميعا تحدثت عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في المجال الأكاديمي والإداري، واتفقت على ضرورة وأهمية العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وخاصة الجامعات لما تمثله من أهمية بالغة في تطوير وتحسين الأداء. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأهداف واستخدامها للمنهج الوصفي المسحي واستخدامها أداة الاستبانة ، وتختلف عنها

من حيث الهدف الرئيسي للدراسة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، وهي أول دراسة في الأردن ـ على حد علم الباحثين ـ تناولت هذا الموضوع.

الطريقة والإجراءات

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية المطبقة لمعايير ضمان الجودة وهي: جامعة الزرقاء، والبترا، وفيلادلفيا، للعام الدراسي 2013/2012 والبالغ عددهم (78) فردا، وبعد توزيع أداة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة، تم استرجاع (59) استبانه شكلت عينة الدراسة، ويبين الجدول (2) توزع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة ويبين الجدول (1) توزع عينة الدراسة حسب الجامعة.

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

	الفئات	التكرار	النسبة
الجامعة	جامعة الزرقاء	22	% 37.3
	جامعة فيلادلفيا	21	% 35.6
	جامعة البترا	16	% 27.1
	المجموع	59	% 100.0
طبيعة القسم	علمي	30	% 50.8
	إنساني	29	% 49.2
	المجموع	59	% 100.0
سنوات الخبرة	1-5سنوات	25	% 42.4
	6-10سنوات	13	% 22.0
	10سنوات فأكثر	21	% 35.6
	المجموع	59	% 100.0

أداة الدراسة:

للتعرف على واقع التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، تمت ترجمة استبانة (Deborah M. Thalner, 2005) وتم إجراء بعض التعديلات عليها لتتناسب وواقع التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، واشتملت الأداة على: أساليب التحسين المستمر التي تستخدمها الأقسام الأكاديمية في الجامعات. واستبانة تضم (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات: تطبيق التحسين المستمر واشتمل على (11) فقرة، ومبررات التحسين المستمر واشتمل على (10) فقرات، ومعوقات التحسين المستمر واشتمل على (12) فقرة، ونتائج التحسين المستمر واشتمل على (12) فقرة، وكانت الإجابة عن كل فقرة تتكون من خمسة مستويات تقيس واقع التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها وهي: بدرجة كبيرة جدا وتحصل على العلامة (5)،

وبدرجة كبيرة وتحصل على العلامة (4)، وبدرجة متوسطة وتحصل على العلامة (3)، وبدرجة قليلة وتحصل على العلامة (2)، وبدرجة قليلة جدا وتحصل على العلامة (1). وقد تمّ اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1 – 2,33) يمثل مستوى منخفضا، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (2,34 – 3,66) يمثل مستوى متوسطا، والمتوسط الحسابي (3,67) فأعلى يمثل مستوى مرتفعا.

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمد صدق المحتوى (Content Validity)، فقد تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (12) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وموظفي هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي. وقد طلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس واقع التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة، وتم بعد ذلك تفريغ استبانة التحكيم، وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع (10) محكمين كحد أدنى، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد الفقرات التي لم يوافق عليها.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حيث استخدمت معادلة كرونباخ ألفا، ويبين الجدول (2) معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الأداة.

جدول رقم (2): معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للأداة

المجالات	الاتساق الداخلي
تطبيق التحسين المستمر	0.86
مبررات التحسين المستمر	0.76
معوقات التحسين المستمر	0.92
نتائج التحسين المستمر	0.93

إجراءات الدراسة:

بعد إعداد وتطوير أداة الدراسة في صورتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها، تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والحصول على الموافقة لتسهيل توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (78)، والحصول على استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة. حيث تم توزيع (78) استبانة استرجع منها (59) استبانة، وتم تفريغ الاستجابات وإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لها.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات ثم تفريغ البيانات، واستخراج الإجابات عن أسئلة الدراسة باستخدام التحاليل الإحصائية التالية للإجابة عن السؤال الأول تم حساب النسب المئوية والتكرارات، وللإجابة عن السؤال الثاني والثالث والرابع والخامس تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها:

ما الأساليب المستخدمة في عملية التحسين المستمر (CQI) في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج التكرارات والنسب المئوية للأساليب المستخدم في عملية التحسين المستمر في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول(3): التكرارات والنسب المئوية للأسلوب الرئيسي المستخدمة في عملية التحسين المستمر (CQI) في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية المطبقة لمعايير ضمان الجودة

الفئات	التكرار (ن = 59)	النسبة
معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية	31	% 52.5
المقارنة المرجعية	10	% 16.9
فرق التحسين المستمر	8	% 13.6
معايير ضمان الجودة صندوق الحسين للإبداع والتميز	8	% 13.6
بطاقات الأداء المتوازن	1	% 1.7
معايير ضمان الجودة في الجامعات العربية أعضاء اتحاد الجامعات العربية	1	% 1.7
المجموع	59	% 100.0

يبين الجدول (3) أن معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية حصلت على أعلى تكرار (31) وبنسبة مئوية بلغت (52.5%) وكانت الأسلوب الرئيس المستخدم في عملية التحسين المستمر، وقد يعزى ذلك إلى أن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن اتخذت إجراءات تحفيزية للجامعات التي تحصل على شهادة ضمان الجودة وفقاً لهذه المعايير، ومنها منح زيادات على الطاقة الاستيعابية، كما أن الجامعات التي ستحصل على هذه الشهادة سيعلن عنها رسمياً، بالتالي سيعد الحصول على هذه الشهادة بمثابة الترويج والتسويق لهذه الجامعات في ظل زيادة التنافسية بين الجامعات الأردنية الخاصة ومما يسهل على هذه الجامعات استقطاب الطلبة من داخل الأردن وخارجها، كما أن الحصول على شهادة ضمان الجودة الأردنية يؤهل هذه الجامعات للانطلاق نحو تطبيق المعايير الدولية والعالمية والتي تتطلب شروطاً أعلى.

تلاها في المرتبة الثانية المقارنة المرجعية بتكرار (10) وبنسبة مئوية بلغت (16.9%)، وقد يعزى ذلك إلى ارتباطها بمعايير ضمان الجودة لأنها تبنى في ضوء هذه المعايير، وتلاها فرق التحسين المستمر بتكرار (8) وبنسبة مئوية بلغت (13.6%)، بينما جاءت معايير ضمان الجودة في الجامعات العربية أعضاء اتحاد الجامعات العربية بالمرتبة الأخيرة بتكرار (1) وبنسبة مئوية بلغت (1.7%) وقد يعود هذا إلى قلة نشاط اتحاد الجامعات العربية في الترويج لهذه المعايير وتفعيلها، وعدم اتخاذ الإجراءات التحفيزية للجامعات التي تطبق هذه المعايير.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة ثالنر (Thalner, 2005) ودراسة كوفيليا (Qefalia, 2011) فقد أظهرت أن معظم المستجيبين يستخدمون أسلوب فرق التحسين المستمر وأسلوب المقارنة المرجعية. ففي دراسة كوفيليا وجد أن (65.1%) يستخدمون فرق التحسين المستمر و(34%) يستخدمون أسلوب المقارنة المرجعية، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية معايير ضمان الجودة الصادرة عن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها:

ما درجة تطبيق التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطبيق التحسين المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	لقد حددنا من هم عملاء قسمنا	4.15	.93	مرتفعة
2	1	لقد قمنا بتحديد معنى الجودة في قسمنا	4.12	.74	مرتفعة
3	9	يشارك المسؤولون بفعالية في عملية التحسين المستمر	3.95	.80	مرتفعة
4	3	نحلل البيانات باعتبارها جزء من طرق التحسين المستمر	3.85	.87	مرتفعة
5	6	نوفر البيانات المتعلقة بإجراءات التحسين لموظفينا	3.64	.92	متوسطة
6	4	نقارن بياناتنا وإجراءاتنا بالجامعات الرائدة	3.59	.89	متوسطة
7	8	يشارك موظفو القسم بفعالية في عملية التحسين المستمر	3.58	1.00	متوسطة
7	10	يشتمل تقييم الأداء على المشاركة في عملية التحسين المستمر	3.58	1.04	متوسطة
9	5	نستخدم أرقاما ثابتة لقياس جودة خدماتنا ومنتجاتنا	3.27	.85	متوسطة
10	7	يتلقى المسؤولون وموظفو القسم تدريبا خاصا في طرق التحسين المستمر	3.12	1.05	متوسطة
11	11	ترتبط مكافآت وتقديرات الموظفين بالتحسينات المستمرة	2.58	1.12	متوسطة
		تطبيق التحسين المستمر	3.58	.62	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.58- 4.15)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "لقد حددنا من هم عملاء قسمنا" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وقد يعزى هذا إلى أن تطبيق إجراءات ضمان الجودة في الجامعات يتطلب بدايةً تحديد الفئات المستهدفة من هذه الإجراءات، وهم الطلبة وأولياء الأمور والمشغلين، وفي ضوء ذلك ستضع الجامعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها وبرامجها وخططها المستقبلية، فهي تنبثق في العادة وفقاً لاحتياجات ومتطلبات وتطلعات المستفيدين، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ثالنر (Thalner, 2005) حيث جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.56) وبدرجة متوسطة و مع نتائج دراسة كوفيليا (Qefalia, 2011) فقد جاءت بدرجة متوسطة كذلك.

تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) ونصها "لقد قمنا بتحديد معنى الجودة في قسمنا" بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وتحديد معنى الجودة يشير إلى المستوى الذي تطمح الجامعة للوصول إليه، وأهدافها في ضوء ذلك الطموح، فتحديد معنى الجودة يكون هنا بمثابة المعيار الأول من معايير ضمان الجودة، والمتعلق برؤية الجامعة ورسالتها والتخطيط والفاعلية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كوفيليا (Qefalia, 2011) حيث احتلت الرتبة الثانية.

تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (9) ونصها "يشارك المسؤولون بفعالية في عملية التحسين المستمر" بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها "ترتبط مكافآت وتقديرات الموظفين بالتحسينات المستمرة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.58). وبلغ المتوسط الحسابي لتطبيق التحسين المستمر ككل (2.58)، وقد يعزى ذلك إلى أن هذه التجربة جديدة في الجامعات الأردنية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها:

ما مبررات التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة **ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها ؟**

للإجابة عن هذا السؤال فقد تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبررات التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مبررات التحسين المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	20	لتحسين صورة القسم ومكانته	4.44	.77	مرتفعة
2	13	لتحسين جودة الخدمات المقدمة	4.27	.76	مرتفعة
2	15	لزيادة القدرة التنافسية	4.27	.89	مرتفعة
4	14	لتحسين المناخ التنظيمي في القسم	4.17	.83	مرتفعة
5	17	لتحسين الاتصالات في القسم وبين الأقسام الأخرى	3.56	.99	متوسطة
6	18	للاستجابة لضغوطات الإدارة العليا والمشرفين المباشرين	3.51	1.02	متوسطة
7	19	للاستجابة لضغوطات المجتمع والمؤسسات ذات العلاقة	3.46	.95	متوسطة
8	12	للاستجابة لشكاوى المستفيدين	3.36	.89	متوسطة
9	16	لتخفيض الميزانية	3.24	1.24	متوسطة
10	21	بسبب عدم الرضا عن الممارسات السابقة	2.95	1.14	متوسطة
		مبررات التحسين المستمر	3.72	.54	مرتفعة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.95- 4.44)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "لتحسين صورة القسم ومكانته" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وقد يعزى ذلك إلى حرص رؤساء الأقسام في هذه الجامعات على تطبيق هذه المعايير للارتقاء بالبرامج الدراسية، ونوعية الخدمات التعليمية التي تطرحها أقسامهم، وتحقيق التميز لها، مما يزيد كفاءة وفعالية أداء هذه الأقسام، ويزيد ولاء كل من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين. وهذا ينعكس بالتالي على سمعة البرامج التي تطرحها هذه الأقسام، ويعزز الثقة بها أمام عملائها الداخليين والخارجيين والمجتمع. و لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة ثالنر (Thalner, 2005) فقد جاءت هذه الفقرة في الرتبة السادسة بمتوسط (2.95) وبدرجة متوسطة، وفي دراسة كوفيليا (Qefalia, 2011) فقد جاءت هذه الفقرة في الرتبة الرابعة (3.20) وبدرجة متوسطة تلاها في المرتبة الثانية الفقرتان رقم (13 و15) ونصهما "لتحسين جودة الخدمات المقدمة" و"لزيادة القدرة التنافسية" بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام وحرص رؤساء الأقسام في هذه الجامعات على تلبية حاجات الطلبة المتجددة والمتغيرة واهتمامهم بتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة تحظى برضا وقبول الطلبة، مما يعزز سمعة البرامج الأكاديمية التي تطرحها هذه الأقسام. وقد يعزى ذلك إلى استجابة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية للمستجدات ومواكبة المتغيرات الحديثة، في ظل الإقبال المتزايد على التعليم العالي والتوسع في إنشاء الجامعات الحكومية والخاصة، مما يتطلب من هذه الجامعات أن تتخذ الإجراءات

اللازمة للمحافظة على أدائها وتميزها لمواجهة المنافسة بين الجامعات في استقطاب الطلبة وتقديم خدمات تعليمية متميزة. فالتحسين المستمر هو القوة الدافعة للنظام التعليمي الجامعي لتحقيق أهدافه التي يتطلبها المجتمع. وهذا مؤشر جيد، ويعكس اهتمام الجامعات الخاصة في الأردن بتحسين التعليم العالي وضمان جودته وتطبيق المواصفات والمقاييس الخاصة في الجودة والتي تتماشى مع المعايير الدولية سعيا لتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ثالنر (Thalner, 2005) فقد جاءت هذه الفقرة في الرتبة الثالثة بمتوسط (3.22) وبدرجة متوسطة، ومع دراسة كوفيليا (Qefalia, 2011) حيث جاءت هذه الفقرة في الرتبة الثانية بمتوسط (3.39) وبدرجة متوسطة.

بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها "بسبب عدم الرضا عن الممارسات السابقة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.95). وبلغ المتوسط الحسابي لمبررات التحسين المستمر ككل (3.72)، وقد يعزى هذا إلى شعور رؤساء الأقسام في هذه الجامعات بعدم وجود ممارسات سلبية في ممارساتهم السابقة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ثالنر (Thalner, 2005) وكوفيليا(Qefalia, 2011).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها:

ما معوقات التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال معوقات التحسين المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	33	عدم ارتباط الحوافز والمكافآت المالية والتقديرات في القسم بجهود التحسين	3.92	1.24	مرتفعة
2	31	نقص تدريب المسؤولين على أساليب التحسين	3.58	1.04	متوسطة
3	30	عدم توفر الوقت الكافي للموظفين لمتابعة عملية التحسين	3.46	1.09	متوسطة
4	32	نقص تدريب موظفي القسم على طرق التحسين المستمر	3.42	1.12	متوسطة
5	27	عدم توفر المخصصات المالية اللازمة	3.27	1.13	متوسطة
6	29	تدني مستوى وعي ومعرفة الموظفين بطرق التحسين المستمر	3.12	1.08	متوسطة
7	28	تدني مستوى وعي ومعرفة المسؤولين بطرق التحسين المستمر	2.90	1.20	متوسطة
8	25	مقاومة أعضاء هيئة التدريس	2.85	1.08	متوسطة
9	23	دوران القيادة	2.71	1.15	متوسطة
9	24	ضعف التزام المشرف المباشر	2.71	.93	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	26	مقاومة الكادر الوظيفي في القسم	2.63	1.10	متوسطة
12	22	تدني مستوى دعم الإدارة العليا	2.51	1.12	متوسطة
		معوقات التحسين المستمر	3.09	.81	متوسطة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.51- 3.92)، حيث جاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على "عدم ارتباط الحوافز والمكافآت المالية والتقديرات في القسم بجهود التحسين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اتجاهات سلبية عند بعض أعضاء هيئة التدريس تجاه ما توفره الجامعات الخاصة من دعم مادي ومعنوي، وقلة حرص الجامعات الخاصة على تقديم نظام رواتب مناسب ومكافآت لموظفيها ذلك أن هذه الجامعات هي مؤسسات ربحية وتأخذ بعين الاعتبار مقدار الربح والخسارة لأية زيادات وحوافز مادية تمنحها لموظفيها.تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (31) ونصها "نقص تدريب المسؤولين على أساليب التحسين" بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم اهتمام إدارات الجامعات بعقد الدورات والورش التدريبية الكافية واللازمة للمسؤولين والموظفين على أساليب وطرق التحسين الحديثة التي تحتاج العديد من المهارات والكفايات اللازمة لتمكين المسؤولين من تطبيقها بكفاءة وفاعلية.تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (30) ونصها "عدم توفر الوقت الكافي للموظفين لمتابعة العملية" بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها "تدني مستوى دعم الإدارة العليا" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.51)، وقد تأتي هذه النتيجة لتؤكد حرص وقناعة الإدارة العليا في هذه الجامعات بضرورة تطبيق التحسين المستمر للجودة وتبني سياسات فاعلة لتوفير البيئة والخدمات لمناسبة وتحسين العمليات والإجراءات الإدارية بما ينسجم وطموحاتهم وطموحات العاملين في الجامعة لمواكبة المتغيرات بما يتفق مع مصلحة الجامعة. والحصول على شهادة ضمان الجودة من خلال السعي المستمر والعمل المتواصل وذلك لتحقيق السمعة الأكاديمية المتميزة لجامعاتهم في ظل ازدياد التنافس بين الجامعات. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من ثالنر (Thalner, 2005) وكوفيليا(Qefalia, 2011).وبلغ المتوسط الحسابي لمعوقات التحسين المستمر ككل (3.09).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس ومناقشتها:

ما نتائج التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نتائج التحسين المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	37	رفع مكانة القسم	4.15	.81	مرتفعة
2	35	رفع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة	3.86	.84	مرتفعة
2	38	التقدير والاعتراف من قبل الإدارة العليا	3.86	.92	مرتفعة
4	42	تحسين الاتصالات في القسم وعلى مستوى الجامعة ككل	3.73	.91	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	34	الاستجابة السريعة للمستفيدين	3.68	.80	مرتفعة
6	40	تحسين أداء فريق العمل	3.64	1.01	متوسطة
7	41	رفع الروح المعنوية للكادر الوظيفي في القسم	3.63	1.17	متوسطة
8	45	تحسين العلاقة مع المؤسسات الرسمية على المستوى الإقليمي والدولي	3.49	1.15	متوسطة
9	44	تحسين العلاقة مع الجماعات المحليـــة والقيـــادات المجتمعية	3.46	1.22	متوسطة
10	36	زيادة العوائد المالية للقسم والجامعة	3.41	1.13	متوسطة
11	43	تحسين العلاقة مع قطاع الأعمال و الصناعة	3.34	1.20	متوسطة
12	39	تخفيض الأعباء الإدارية	3.05	1.18	متوسطة
		نتائج التحسين المستمر	3.61	.79	متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.05- 4.15)، حيث جاءت الفقرة رقم (37) والتي تنص على "رفع مكانة القسم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وقد يعزى ذلك إلى حرص رؤساء الأقسام الأكاديمية على تعزيز المركز التنافسي لأقسامهم وزيادة شهرتها من خلال تحقيق أداء متميز على مستوى الكلية والجامعة ككل والجامعات الأردنية بشكل عام في ظل التوسع في المنافسة المحلية والدولية من أجل تقديم خدمات تعليمية متميزة.

تلاها في المرتبة الثانية الفقرتان رقم (35 و38) ونصهما "رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين " و"التقدير والاعتراف من قبل الإدارة العليا" بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق التحسين المستمر في الجامعات يساهم بدرجة كبيرة في تحسين طرق التدريس، ووسائل التقويم، وتصميم المناهج التربوية، وتطوير النظام الإداري، والارتقاء بمستوى الطلبة وزيادة كفاءتهم التعليمية، ورفع مستوى الأداء لجميع الموظفين والهيئة التدريسية، بالتالي التميز في تقديم الخدمات التعليمية إلى الطلبة وإلى سوق العمل.بينما جاءت الفقرة رقم (39) ونصها "تخفيض الأعباء الإدارية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.05). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام في الجامعات تتعدد مهامهم ومسؤولياتهم الأكاديمية والإدارية وتتجدد باستمرار وفقاً لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة في القسم، وهنا يبرز دور إدارات الجامعات في تخفيف الأعباء الإدارية عن رؤساء الأقسام، وتحديد الأدوار والمسؤوليات الوظيفية المنوطة برؤساء الأقسام ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وأعمالهم بكفاءة وفاعلية. وبلغ المتوسط الحسابي لنتائج التحسين المستمر ككل (3.61).

التوصيـــــات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الدراسة بالآتي:

1. تخفيض الأعباء الإدارية عن رؤساء الأقسام المشاركين في عمليات التحسين المستمر، وذلك لأن عملية التحسين المستمر تتطلب وقتاً كافياً للقيام بها.
2. تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، والتي تدفع إلى التميز الحقيقي والريادة والحرص على الاستمرار والالتزام والمشاركة الفاعلة في عمليات التحسين المستمر، كما عليها ربط الحوافز والمكافآت والتقديرات بجهود النجاح الفردية وفقاً لمشاركتهم ومساهمتهم وكفاءتهم وفاعليتهم.

3. توفير التدريب الكافي والمستمر وعقد الندوات والدورات وورش العمل وفقاً لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بالتعاون مع هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي.
4. تشجيع العمل بروح الفريق وتحفيز فرق العمل أثناء القيام بعمليات التقييم الذاتي وتطبيق معايير ضمان الجودة، لما له من دور بارز في نجاح هذه الجهود.
5. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بأساليب التحسين المستمر، كأسلوب المقارنة المرجعية وأسلوب بطاقات الأداء المتوازن للتعرف على إمكانية تطبيقها على الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.

المراجـــــــــــــع

أبو الفتوح، يحيى عبد الغني (2010): **استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي**، الندوة الثالثة حول الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 20-2010/12/22.

درغام، ماهر موسى وأبو فضة، مروان محمد (2009): أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، **مجلة الجامعة الإسلامية**، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ص 741- 788، أيلول، 2009.

جريو، داخل حسن (2010): إدارة جودة التعليم العالي الشاملة، **مجلة المجمع العلمي العراقي**، المجلد 57، الجزء الأول.

الحولي، عليان عبد الله (2004): **تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني**، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، مدينة رام الله، فلسطين، 3-2004/7/5.

الحاج، فيصل عبد الله و مجيد، سوسن شاكر وجريسات، سليمان: (2008)، دليل **ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الإتحاد**، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد.

العبيدي، سيلان جبران (2009) **ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بيروت، 6-10/ 12/ 2009.

الفتلاوي، ماجد (2006) **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، دراسة حالة كلية التربية– جامعة بابل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.

المجيدل، عبد الله وشماس، سالم (2010) معوقات البحث العلمي في كليات التربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة ميدانية – كلية التربية بصلالة أنموذجاً، **مجلة جامعة دمشق**، العدد (1+2)، المجلد (26)، ص (17-59).

Thalner, M. Deborah (2005) **The Practice of Continuous Improvement In Higher Education**, unpublished doctoral thesis, Western Michigan University, America.

Stella, Antony and Prasad, A (2011): **Best Practices Benchmarking in Higher Education for Quality Enhancement**. Retrieved on 28/11/2011, Available on the following address: http://www.naac.gov.in/Publications/Best_Practice%20in%20HIgher%20Education.pdf

Qefalia, Arjan and Koxhaj, Andri (2011): The Use Of Continuous Improvement In Albanian Public Higher Education, **The Romanian Economic Journal**, year 14, no. 41, September 2011.

Bhuiyan, Nadia and Baghel, Amit (2005): An overview of continuous improvement: from the past to the present, **Management Decision**, Vol. 43 Issue 5, p.761 – 771.

Brown, Jennifer Field and Marshall, Bennie L. (2008): **Continuous Quality Improvement**: **An Effective Strategy for Improvement of Program Outcomes in A Higher Education Setting**, Nursing Education Perspectives, July / August 2008 Vol. 29 Issue 4, p.205-211.

Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini (2008): **Balanced Scorecard Application in Universities and Higher Education Institutes**: **Implementation Guide in an Iranian Context**, **Annals of University of Bucharest**, Economic and Administrative Series, Nr. 2 (2008) 31-45.

Jessen, Anette D., Koutaniemi, Minna K., Kristoffersen Dorte (2002): **Benchmarking in the Improvement of Higher Education**, ENQA Workshop Reports 2, Helsinki, Finland.

Lange-Ros, Dela Johanna de (1999): **Continuous Improvement in Teams**, **the (Miss) Fit between Improvement and Operational Activities of Improvement Teams**, doctoral thesis, University of Twente

Malmi, Teemu (2001) Balanced scorecards in Finish Companies: A research note, **Management Accounting Research**, 12, 207-220.

Najafabadi H. Nadali (2008) **Total Quality Management in Higher Education**, **Case Study**: **Quality in Practice**, University College of Boras, master thesis, University College of Boras, Sweden

Neefe, Diane Osterhaus (2001) **Comparing Levels of Organizational Learning Maturity of Colleges and Universities Participating in Traditional and Non-Traditional Accreditation Processes**, master thesis, University of Wisconsin – Stout.

Peer, S. Kimberly, Rakich S. Jonathon (2000): Accreditation and Continuous Quality Improvement in Athletic Training Education, Journal of Athletic Training 2000; 35(2):188-193.

Sidiropoulos, M. Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S. (2004) "Applying Sustainable Indictors to corporate strategy: The Eco-balanced Scorecard", Environmental Research, Engineering and Management, 1(27), 28-33.

Venkatraman, Sitalakshmi (2007): "A Framework for Implementing TQM in Higher Education Programs", Quality Assurance in Education, Vol.15, No.1, pp. 92-112.

Yakubova, Ma(2009)Perception Of Quality In Changing University Education In Kazakhstan, Master thesis Kent State University College and Graduate School of Education, Health, and Human Services.