

عمادة الدراسات العليا
معهد الإدارة والاقتصاد

إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت

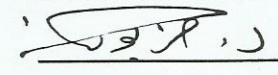
إعداد الطالبة: إيمان جورج م تري جريس

الرقم الجامعي: 9910095

المشرف: الأستاذ الدكتور محمود الجعفري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2004/6/13

من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

	الأستاذ الدكتور محمود الجعفري - رئيس لجنة المناقشة
	الدكتور سمير حزبون - ممتحناً داخلياً
	الدكتور يوسف داوود - ممتحناً خارجياً

المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1-1 المقدمة
6	2-1 مشكلة الدراسة
7	3-1 أهداف الدراسة
8	4-1 أهمية الدراسة
8	5-1 أسئلة وفرضيات الدراسة
10	الفصل الثاني: الدراسات الدولية كما تعكسها الأدبيات
10	1-2 الدراسات العربية
16	2-2 الدراسات الأجنبية
21	2-3 تقييم عام لأدبيات الدراسة
23	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة (TQM) TOTAL QUALITY MANAGEMENT
23	1-3 مقدمة
24	2-3 مفهوم الجودة
24	1-2-3 مداخل الجودة في الإدارة
26	3-3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
27	4-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة
28	1-4-3 ثقافة المنظمة
28	2-4-3 المشاركة والتمكين
28	3-4-3 التدريب
29	4-4-3 التزام الإدارة العليا بالجودة
30	5-4-3 التركيز على العملاء
30	6-4-3 التحسين المستمر
31	7-4-3 التخطيط الاستراتيجي للجودة
31	8-4-3 تحفيز العاملين
32	9-4-3 القياس والتحليل
32	10-4-3 منع الأخطاء قبل وقوعها
33	5-3 تكاليف الجودة
33	6-3 أنواع تكاليف الجودة
33	1-6-3 تكاليف الوقاية (المنع) Prevention Cost
34	2-6-3 تكاليف التقويم Appraisal Cost
34	3-6-3 تكاليف العيوب والأخطاء (الفشل) Internal Failure Cost
34	4-6-3 تكاليف العيوب والأخطاء (الفشل) External Exteal
34	7-3 أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة

35	3-7-1 أسلوب "التطبيق الوظيفي للجودة" Quality Functional Employment
35	3-7-2 أسلوب " تحليل درجة قدرة العمليات" Process Capability Analysis
35	3-7-3 تحليل درجة الوثوق Process Reliability Analysis
37	3-8 عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
37	3-8-1 مراحل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
44	3-9 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
46	3-10 أهمية الجودة الشاملة في التعليم العالي
47	3-11 أسس الجودة الشاملة في التعليم العالي
48	3-12 معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التعليم العالي
49	3-12-1 Input Criteria معايير المدخلات
50	3-12-2 Output Criteria معايير المخرجات
50	3-12-3 Value Added Criteria معايير القيمة المضافة
51	3-12-4 Process Oriented Criteria المعايير الموجهة نحو العملية
53	الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة
53	4-1 مجتمع الدراسة
54	4-2 عينة الدراسة
55	4-3 وصف خصائص عينة الدراسة
56	4-3-1 خصائص أفراد عينة الدراسة من الطلبة:
56	4-3-2 خصائص أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين:
58	4-3-3 خصائص أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس
60	4-4 أداة الدراسة
61	4-5 ثبات الأداة
61	4-6 إجراءات تطبيق الدراسة
62	4-7 المعالجة الإحصائية
63	4-7-1 المعادلات الإحصائية المستخدمة في التحليل
64	الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة
64	5-1 تحليل النتائج المتعلقة بآراء أعضاء هيئة التدريس.
64	5-1-1 اختبار الفرضية الأولى:
67	5-1-2 اختبار الفرضية الثانية
70	5-1-3 اختبار الفرضية الثالثة
76	5-1-4 تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بآراء أعضاء الهيئة التدريسية
82	5.2 تحليل النتائج المتعلقة بآراء الطلبة.
82	5-2-1 اختبار الفرضية الرابعة:
84	5-2-2 اختبار الفرضية الخامسة
88	5-2-3 تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بآراء الطلبة
94	5.3 تحليل النتائج المتعلقة بآراء الموظفين الإداريين.
94	5-3-1 اختبار الفرضية السادسة
95	5-3-2 اختبار الفرضية السابعة:

97	3-3-5 اختبار الفرضية الثامنة:
99	4-3-5 تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بآراء الموظفين الإداريين
104	4-5 تباین وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بيرزيت.
	1-4-5 التباين في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين حول إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بيرزيت وذلك اعتماداً على الأسئلة الموحدة في الاستبانة التي وزعت عليهم، ويبين جدول رقم (35) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجاباتهم.
104	2-4-5 التباين في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة حول إمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بيرزيت وذلك اعتماداً على الأسئلة الموحدة في الاستبانة التي وزعت عليهم، ويبين جدول رقم (36) التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجاباتهم.
109	
113	الفصل السادس: النتائج و التوصيات
113	1-6 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
	2-6 اعتماداً على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلبة، تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية
115	1-2-6 النتائج المتعلقة بالآراء الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس
115	2-2-6 النتائج المتعلقة بالآراء السلبية لأعضاء هيئة التدريس
116	3-2-6 النتائج المتعلقة بالآراء الإيجابية للطلبة
117	4-2-6 النتائج المتعلقة بالآراء السلبية للطلبة
117	5-2-6 النتائج المتعلقة بالآراء الإيجابية للموظفين الإداريين
118	6-2-6 النتائج المتعلقة بالآراء السلبية للموظفين الإداريين
118	3-6 التوصيات
121	المراجع
124	الملاحق

المخلص

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحليل إمكانية تطبيق معايير وركائز وأسس إدارة الجودة الشاملة في جامعة بيرزيت، كون الجودة مطلب ضروري تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقه، فالجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع الجامعة بكل فعالية لتحقيق أهدافها ورسالتها.

والاتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي تعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين بالإضافة إلى جودة عناصر نظام تقديم الخدمة التعليمية.

ونجد أن الجودة هي عملية تنظيمية متقدمة ومتطورة بشكل مستمر، وأن هذه الجهود تتعلق مبدئياً بالاتصال بين المستهلك (الطالب) والمنظمة، وبين أعضاء المنظمة من جهة وبين مختلف أصحاب المنظمة من جهة أخرى، وأن مبادرات الجودة المستخدمة في الإصلاح المؤسسي في التعليم العالي من أجل تحقيق تكامل الجودة تقوم على عدة عناصر منها :- تقويم البيئة الداخلية والخارجية وتوضيح الرسالة والقيم والأهداف ومنح القوة للمؤسسة ووضع علامات الاستهداء والمقارنة بالمؤسسات الأخرى وتطوير الموارد البشرية والتنظيمية والتغذية الراجعة للأداء، وبالتالي فإن التعليم العالي فرض على نفسه أن يكون غاية ووسيلة في نفس الوقت حيث أصبح تحقيق التوافق بين متطلبات سوق العمل وتسهيل مهمة حصول الخريج على عمل أمر ضروري.

وتم تطبيق موضوع هذه الدراسة على جامعة بيرزيت نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه في عملية البناء والتنمية على الصعيد الوطني وبخاصة أنها تواجه العديد من التحديات بدءاً بقدرتها على استيعاب

الأعداد المتنامية من الطلبة ضمن موازنة لا تنمو بنسب تتماشى مع هذا النمو، مما يهدد جودة التعليم المقدم من ناحية، وقدرتها على الاستمرار بتوفير فرص تعليمية متكافئة من جهة أخرى .

وتجاوز أزمة التمويل لجأت إدارة الجامعة بتطبيق الأمور التالية :-

1. رفع الأقساط الجامعية.
2. فتح برامج للدراسات العليا بشتى التخصصات بدون تخطيط صحيح لبعض منها.
3. تطبيق نظام التعليم الموازي والذي يشكل خطراً على جودة ونوعية مخرجات التعليم والذي بدوره أدى إلى عدم توافق مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل المحلي.
4. استخدام أسلوب التوظيف بالمياومة للتقليل من التكاليف.

ومن هذا المنطلق حاولت الدراسة التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلبة في المجالات التي يجب أن يتم فيها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بيرزيت المتعلقة بالعملية الأكاديمية والإدارية والمالية وبالعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي وبمدى توفر التجهيزات والمختبرات العلمية والاعتمادها بعملية البحث العلمي.

وقد ارتكزت الدراسة على أسئلة وفرضيات تقيس مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلبة حول مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق قياس المتغيرات الأساسية للدراسة مثل الجنس والرتبة الأكاديمية ومكان التدريس في الجامعة وعدد سنوات الخدمة في الجامعة والمؤهل التعليمي والتخصص العلمي.

كما تضمنت الدراسة مراجعة عامة للدراسات السابقة العربية والإنجليزية المتعلقة في هذا المجال لما لها من علاقة وثيقة بموضوع الدراسة.

ولإنجاز أهداف الدراسة، فقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من مصادر ثانوية وأولية، وتشتمل المصادر الثانوية على الكتب والدوريات والدراسات السابقة.

أما المصادر الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال استخدام ثلاث إستبانات يستقصى الأول آراء أعضاء هيئة التدريس لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بيرزيت، أما الإستبانة الثانية فأعتمد عليها لمعرفة آراء الموظفين الإداريين، أما الإستبانة الثالثة فأعتمد عليه لاستقصاء آراء الطلبة الملتحقين بالجامعة (الذين أنهما أكثر من فصلين دراسيين).

وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث أقسام:

1. أعضاء هيئة التدريس المنفرغين بالعمل في الجامعة والبالغ عددهم حسب إحصائية دائرة الموارد البشرية (192) في الفصل الثاني من العام الدراسي 2002/2003.
2. الموظفين الإداريين بعد استثناء الموظفين من (فئة العمال) لأنهم أكثر قدرة من غيرهم في تحديد نقاط الضعف والقوة من خلال تفرغهم في عملهم داخل الجامعة والبالغ عددهم (345).
3. جميع طلبة جامعة بيرزيت المسجلين والملتحقين في مرحلة البكالوريوس والذين أنهما أكثر من فصلين دراسيين لأنهم أكثر نضجاً من غيرهم في تحديد تفضيلاتهم المعرفية بعد قضاء أكثر من سنة دراسية في الجامعة، وأيضاً طلبة الدراسات العليا، وبلغ عددهم حسب إحصائية دائرة القبول والتسجيل (3341) طالباً وطالبة والذين يدرسون في كليات الجامعة الخمس وذلك في العام الدراسي 2002/2003 .

تم تحديد عينة الدراسة وفقاً لجدول لكريجيس ومورجان (Krejcie & Morgan) (سيكاران، 1998) الخاص بتحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع الأصلي للدراسة، ومستوى الثقة للعينة المختارة هي 95%، وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية Stratified Random Sampling وتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات (أساتذة، موظفين، طلبة) ومن ثم تم اختيار عينة من كل طبقة بحيث تكون العينة في مجملها ممثلة لأفراد مجتمع الدراسة، وكان عدد أفراد العينة من كل طبقة كما يلي:

1. طبقة أعضاء هيئة التدريس حيث بلغ عدد أفراد العينة من (130) عضو بواقع 67% من المجموع الكلي لأعضاء هيئة التدريس.

2. طبقة الموظفين الإداريين حيث بلغ عدد أفراد العينة (180) موظفاً وموظفة وتشكل هذه العينة ما نسبته (52%) من المجموع الكلي للموظفين الإداريين في الجامعة.

3. طبقة الطلبة تكونت من (345) طالباً وطالبة وتشكل ما نسبته (10%) من المجموع الكلي لطلبة الجامعة.

وبلغ عدد المدرسين اللذين استجابوا على أداة الدراسة (70) مدرساً أي بنسبة 54%، و(127) موظفاً وموظفة أي بنسبة 71%، وبلغ عدد الطلبة اللذين استجابوا على أداة الدراسة (271) طالباً وطالبة أي بنسبة 77.4%.

وقد صممت أداة الدراسة على شكل ثلاث استمارات كما ذكر سابقاً ، وقد عالج الجزء الأول من كل منها المتغيرات الديمغرافية، أما الجزء الثاني أشتمل على أسئلة تتعلق بمجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وصيغت عبارات الاستبانة الثلاث بصورة إيجابية وأعطى لكل عبارة من عباراتها وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتقدير درجة أهمية العبارة كالتالي:

وافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، أعارض (2)، أعارض بشدة (1).

وعند إجراء التحليل الإحصائي لمستوى الاعتمادية باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى ثبات المقياس وحسب الاتساق الداخلي لأجزاء الاستبانة الثلاث تبين أن قيمة كرونباخ ألفا لاستبانة أعضاء هيئة التدريس و(0.94)، و(0.98) لاستبانة الموظفين الإداريين، و (0.89) لاستبانة الطلبة، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع الاستبانة الثلاث بثبات يفي بأغراض الدراسة.

وقد استخدم العديد من الأساليب الإحصائية لغرض التحليل، منها أساليب الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار (T-Test) لمعرفة إذا كان

هناك تشابه أو اختلاف بين طبقات مجتمع الدراسة، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance (ANOVA) واختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، وذلك بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Pakage for Social Sciences.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالآتي:

- 1- تبين وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للعملية الأكاديمية والإدارية ولعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي ولكن كان هناك مستوى متدن من الرضا لدى الطلبة عن الجهود المبذولة في تطوير العملية الأكاديمية والتخصصات العلمية والخدمات الإرشادية.
- 2- عدم اعتماد جامعة بيرزيت نظام مالي وإداري فعال ويبرز ذلك من خلال ضعف نسبة الرضا لدى الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس .
- 3- عدم مراعاة حاجة سوق العمل المحلي من التخصصات التي يتم طرحها، وعدم اهتمامها الكافي بتجديد وتحديث موجودات المكتبة بالشكل الكافي.
- 4- عدم دعم عملية البحث العلمي بالشكل الكافي خاصة من حيث منح إجازة التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس أو من حيث توفير التمويل اللازم لعملية البحث.
- 5- تبين أن البيئة مهيأة في كليات التجارة والآداب والهندسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من كلية العلوم والدراسات العليا.

أما أهم التوصيات التي خلصت إليها الباحثة فكانت كما يلي:-

- 1- ضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري والمالي في الجامعة على نحو يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تصميم البرامج والأساليب التعليمية والمناهج الدراسية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمستفيدين من حيث الأعداد المطلوبة، والمواصفات المتوقعة في المتعلمين.
- 3- ضرورة قيام الجامعة بإجراء تقييم دوري لأعمالها، سواء الأكاديمية أم الإدارية أم المالية لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

4. البدء بتدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة للطلبة، وتنفيذ برامج تدريبية لكل موظفي الجامعة تشمل هذه المفاهيم.

5. ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية الأكاديمية، وبخاصة في كليات التجارة والآداب والهندسة، لأن البيئة مهيأة في هذه الكليات لتطبيقها أكثر من غيرها.

6. إن المعلومات التي تنتج عند مثل هذه الدراسة يمكن أن تفيد الدراسات في هذا المجال نظراً لقلتها .