

## تحسين جودة تصميم المقررات الجامعية باستخدام دالة نشر الجودة QFD

### وبناء استراتيجيات تدريسية فاعلة تقابل احتياجات العملاء

د.حمادة فوزي ثابت ابوزيد

كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال - جامعة بنها - مصر

عضو هيئة التدريس بجامعة سلمان بن عبد العزيز - السعودية

dr-hamadaeg@hotmail.com

### الملخص

يهدف البحث إلى تطبيق إحدى أدوات إدارة الجودة الشاملة وهي منهجية دالة نشر الجودة (QFD) على احد المقررات الجامعية وهو مقرر مبادئ إدارة الأعمال .حيث أن الهدف النهائي للبحث هو العمل على تصميم برامج جامعية تنافسية قادرة على تحقيق الاحتياجات الفعلية للعملاء (داخليين/خارجيين)، ومن خلال منهجية قادرة على قياس وتحديد تلك الاحتياجات بكل دقة وموضوعية . في هذه الورقة البحثية يحاول الباحث استخدام دالة نشر الجودة في قياس احتياجات التعلم للطلبة في مقرر إدارة الأعمال لطلاب كلية المجتمع بجامعة سلمان بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية ، وترجمة تلك الاحتياجات إلى استراتيجيات تعليمية قادرة على تحقيقها أو إشباعها بالشكل المطلوب . وهنا قام الباحث بتقييم فاعلية الاستراتيجيات التعليمية الممكن استخدامها في تقديم المقرر بالاعتماد على قياس آراء مجموعة من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال ، و بالاعتماد على وجهة نظر الاحتياجات التعليمية والتدريبية للعملاء (طلبة / موظفين منتسبين ) ، وبما يسمح لنا بتصميم مقررات جامعية تنافسية ، والقيام بعمليات التحسين المستمر لضمان استمرارية تحقيق متطلبات الجودة في تقديم الخدمة التعليمية بالجامعات . أخيراً ،يهدف لتقليل الفجوة المدركة بين الخدمة التعليمية من وجهة نظر الطلبة والخدمة المقدمة من المؤسسة التعليمية .

### الكلمات الافتتاحية بالبحث :

دالة نشر الجودة (QFD)، تصميم المقرر الجامعي ، استراتيجيات التدريس ، العملاء

### المقدمة

كانوا طلبة أو موظفين ، وذلك يتساوى في الأهمية مع تحقيق تلك الأهداف المحددة . فالطلبة هم المادة الخام التي يتم تحويلها إلى منتج نهائي .لذلك يجب أن نبدأ من التقييم بعناية للخصائص النوعية لهم لكي يتم تحديد كيفية تحويلهم إلى منتج نهائي يمتلك الخصائص والقدرات والمهارات المطلوبة لإعداده للنزول إلى سوق العمل .

بناءً على ما سبق فإن استراتيجيات التعليم التي يعتمد عليها الأساتذة في مقرراتهم تعتبر عاملاً حرجاً في تحقيق تلك التوقعات وإشباع احتياجات العملاء .وهنا تركز الورقة البحثية بشكل محدد على قياس ذلك بالضبط ، ومحاولة تطبيق دالة نشر الجودة QFD على مقرر مبادئ إدارة الأعمال بالمرحلة الجامعية ، وتقييم الاستراتيجيات التعليمية الأكثر فاعلية في تحقيق الاحتياجات التعليمية للعملاء (طلبة / موظفين ) .

### الأهمية

قدمت دالة نشر الجودة في عام 1978 كمنهجية واضحة لتحديد الاحتياجات الرئيسية للعملاء ،وذلك لكي تتجنب تجاهل العناصر الرئيسية للجودة المتوقعة في العملية التي يتم تصميمها بما

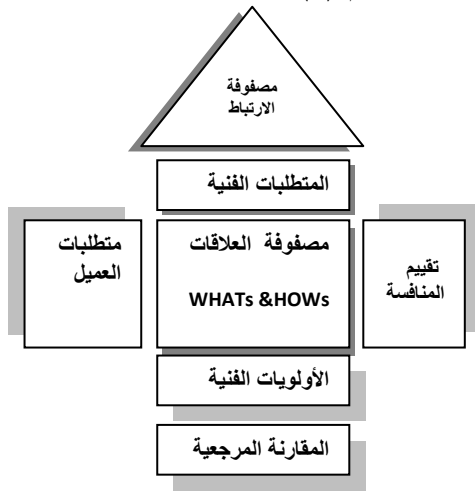
إن التغيرات المتعددة والسريعة التي تتميز بها البيئة المحيطة بالمؤسسات ، والمتمثلة في التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، السياسات والتشريعات والقوانين ، التغيير الثقافي والاجتماعي والسياسي ، والتغير في القيم...وغيرها .كل ذلك فرض على الجامعات القيام بإجراء تغييرات عميقة.وفي ظل بيئة اقتصادية معقدة تعاني الكثير من الأزمات والمخاطر والتي تظهر الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشري والتحقق من مدى قدرة الجامعات على تقديم خدمات تعليمية وتدريبية ذات جودة عالية وتنافسية حيث أصبحت عاملاً أساسياً لمقابلة توقعات المستفيدين . وهنا يجب على الجامعات أن تأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة أو المستفيدين عند تقديم خدماتها التعليمية والتدريبية (Eryilmaazb,2011)

من هنا تظهر لنا أهمية أن يتم تحديد وتعريف أهداف البرامج التعليمية وبالتالي المقررات في ضوء التوقعات النهائية للعملاء

سواء

وبالرغم من ذلك تعاني الجامعات والكليات العربية من عدم وجود توافق بين المهارات الفكرية والمعرفية واحتياجات الطلبة خلال دراستهم الجامعية لمقرر ادارة الاعمال وما يتطلبه سوق العمل من مهارات وقدرات . لذلك يسعى البحث إلى استخدام أداة دالة نشر الجودة QFD لقياس وتحديد رغبات الطلبة لمقرر مبادئ الأعمال للمرحلة الجامعية ، وترجمة تلك الاحتياجات إلى مواصفات فنية يتم تحقيقها عن طريق استراتيجيات تدريسية فاعلة .

شكل رقم (1) بيت الجودة HOQ



### أهداف البحث

بناءً على ما سبق تهدف الدراسة إلى استخدام دالة نشر الجودة لتحقيق كفاءة وفاعلية أكبر في تصميم وتقديم خدمة تعليمية جامعية أعلى جودة تقابل الاحتياجات التعليمية للمتعلمين في مقرر إدارة الأعمال . وبتحديد احتياجات أو توقعات العميل الخارجي "الموظفون" بوضوح وتحويلها إلى عملية تعليمية تساعد في الآتي :

- تقديم خدمة تعليمية تقابل وبشكل حقيقي احتياجات العملاء (طلبة /موظفون ) وهو ما يقابل مفهوم فعل الأشياء بطريقة صحيحة ( Doing Things Right )
- تحسين تصميم العملية التعليمية بما يساهم في القيام بعمليات ذات كفاءة وتقابل مفهوم فعل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح (Doing The Right Things)

يساهم في ترجمة متطلبات العملاء في المنتج النهائي أو في خصائص الخدمة المقدمة (Sahney et.al.,2004). بالإضافة إلى أن هذه المنهجية تساهم في القيام بالأشياء الصحيحة "Do the Right Things". وفي النهاية فإن التصميم الذي يأخذ في الاعتبار احتياجات العملاء فإن احتمالية حدوث الأخطاء به تتخفض ويتم بعد ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

و يعتمد تطبيق دالة نشر الجودة على بيت الجودة House of Quality وهو عبارة مصفوفة تتكون من عدة أجزاء يطلق على كل جزء مصطلح حجرة (Room) حيث ترتبط كل وحدة منها بوظيفة ما ، وباستخدام معلومات ضرورية تتلاقى معاً لتطوير أو تحسين تصميم المنتج .وبذلك فهي آلية قادرة على مقابلة احتياجات العملاء عن طريق ترجمتها إلى توصيفات فنية . بما يسمح بربط متطلبات العميل (احتياجاته التعليمية ) باستراتيجيات مناسبة (الاستراتيجيات التدريسية ) لتحقيق جودة المقرر . وبالتالي تكون دالة نشر الجودة أداة مثالية لتحديد احتياجات العملاء (الطلبة) وترجمتها إلى استراتيجيات تعليمية يعرف (بالتوصيفات الفنية ) والتي تقابل تلك المتطلبات ويساهم في إمداد الجامعة بميزة تنافسية .

أخيراً ، تساعد دالة نشر الجودة بتحديد "الأشياء الصحيحة لفعالها " وهي احتياجات العملاء وترجمة تلك الاحتياجات إلى استراتيجيات تدريسية بما يسمح بفعالها بشكل صحيح ويطلق على ذلك مفهوم دورة ديمينج (PDCA) .

### مشكلة البحث

نظراً للتطورات العالمية والإقليمية والمحلية والسعي نحو الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي منذ أكثر من عشر سنوات ، وسعى الهيئات والجامعات إلى إنشاء وكالات وخدمات للتطوير والجودة داخل الجامعات العربية ، والعمل على تحفيز القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على الالتزام بمعايير الجودة في الكليات والأقسام العلمية والبرامج التعليمية والمقررات . وكما أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي . وأهمية قياس احتياجات ورغبات العملاء (طلبة / موظفين ) في برامجهم ومقرراتهم التعليمية . كما أكدت على وجود فجوة بين مستوى الخدمة المقدمة بمؤسسات التعليم العالي والخدمة المدركة من قبل المستفيدين منها .

(Pakdil & Aydnl,2007) حددا أبعاد الجودة في : العاملون ، الجوانب الملموسة ، الاستجابة ، الاعتمادية ، الإتاحة ، الصورة الذهنية ، النماذج ، و التعاطف . أما في دراسة (Randheer et.al.,2011) حددت أن جوانب الجودة تتمثل في :الجوانب الملموسة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف ، والثقافة .ومن هنا وجد الباحث أن علماء الجودة انقسموا إلى فريقين عند تعرضهم لمفهوم الجودة فالفريق الأول ينظر إلى الجودة باعتبارها نسبية وأطلق عليهم (Relativists) ، والفريق الآخر يرى الجودة من وجهة نظر موضوعية وأطلق عليهم (Objectivists) .وتحددت مفاهيم الجودة في خمسة مصطلحات وهي الاستثنائية Exceptional وهو التعبير عن كافة الخصائص التي تزيد عن المعايير وتوقعات العميل ، الاتساق Consistency ويظهر في مفاهيم الأخطاء الصفيرية أي فعل الأشياء الصحيحة من أول مرة ، الملائمة Fitness وهو ما يعرف بالملائمة للغرض أو الاستخدام والقدرة على مقابلة وإشباع احتياجات العملاء ، القيمة Value هو مقابلة القيمة النقدية لمستوى الجودة المقدم في السلعة أو الخدمة ، و التحويل Transformative وهي عملية تحقق في التغييرات النوعية والكيفية التي تشتمل عليها السلعة أو الخدمة.

## ٢- مفهوم الجودة في التعليم العالي

إن تقييم العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي لا يرتبط فقط بتحقيق أهداف المقرر ولكن يتمثل في تحقيق الأهداف التعليمية العامة ،والتي تعتمد على تحقيق درجة من الوعي الصحيح لكل من العمل والفكر . وبالتالي فإن مفهوم الجودة هنا يندرج من مفهوم المعيار Standard إلى مفهوم الامتياز Excellence . حيث يتم بناء المعيار حول كل ما هو متوقع ويكون عند مستواه الأدنى أو حوله .أما مفهوم الامتياز يتم تحديده عن طريق مفهوم الأخطاء الصفيرية ( Zero Defect ) وتحقيق المستويات الأعلى للإشباع لكافة المستفيدين ، وبالتالي تكون أهداف التعليم العالي تجاه تحقيق المعيار وفي اتجاه تحقيق الامتياز .

وحددت (سامية بدير ، 2001) مفهوم جودة الخدمة التعليمية بأنها "دالة الفرق بين توقعات الطلبة عن الخدمة المقدمة لهم وبين الأداء الفعلي الذي تقدمه المؤسسة التعليمية لهم وبالتالي

- استخدام مفاهيم ومصطلحات رضا العملاء في عملية تحسين جودة التعليم والتدريب المقدم .  
وتتمثل الأهداف الفرعية في الآتي :

- ١- تقديم رؤية واضحة لتطبيق وظيفة نشر الجودة QFD في التعليم العالي وقدرتها على تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة بها .
- ٢- إعطاء دليل عملي عن كيفية تصميم المقررات في المرحلة الجامعية باستخدام وظيفة نشر الجودة QFD في ضوء متطلبات واحتياجات العميل .
- ٣- عرض لأهم محددات تطبيق دالة نشر الجودة QFD في تصميم المقرر الجامعي .

وفي ضوء ذلك تم تقسيم الورقة البحثية إلى أربعة أقسام وهي : الإطار النظري والدراسات السابقة ، منهجية دالة نشر الجودة ، تطبيق دالة نشر الجودة في مجال التعليم ، النتائج والتوصيات .

## الإطار النظري

### ١- مفهوم جودة الخدمة

يُعد مصطلح الجودة من أكثر المصطلحات العلمية جدلاً سواء على مستوى أدبيات الجودة العربية أو الانجليزية .إلا أن الدراسات في مجال جودة الخدمة اتفقت على أن مفهوم الخدمة ينعكس من خلال تقييم العميل (المستفيد من الخدمة ) لدرجة الامتياز أو التفوق في أداء الخدمة ،أو من خلال الوفاء بمتطلبات العملاء ،أو هي نتاج الفرق بين توقعات المستفيد النهائي للخدمة الممتازة وبين إدراكه لأداء الخدمة التي يحصل عليها بالفعل ( ثابت إدريس ، 2012) أما ( Gornoos,1984 ) حدد أن جودة الخدمة تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية ،الجودة الفنية : ويتم قياسها عن طريق العميل وبطريقة موضوعية إلى حد ما ، الجودة الوظيفية : وتتعلق بعمليات تقديم الخدمة وتعكس التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل ،وأخيراً الانطباع الذهني :وهو انطباع العميل تجاه المنظمة مقدمة الخدمة .ويعتبر البعد الوظيفي عاملاً حرجاً في تقييم جودة الخدمة .

كما أن (Jaboun&Khalifs,2005) توصل إلى أن أبعاد الجودة في الخدمة المصرفية تتمثل في أربعة أبعاد هي المهارات الشخصية ،الاعتمادية ، القيم ،والانطباع الذهني .أما

لجودة عمليات التدريس وهذا التوجه ليس ببعيد عن الجامعات الأمريكية ، والكندية ، والآسيوية . أما الجامعات البريطانية أدخلت عامل الإبداع في عمليات التعليم والتدريس حيث اهتمت بالتركيز على نشر الممارسات الناجحة في التدريس لكي تزيد من مستوى جودة الخدمة التعليمية والتي أصبحت جزءاً من عمليات الترويج والتحفيز للعروض التي تقدمها تلك الجامعات العالمية.

ونظراً للطبيعة غير الملموسة للخدمة التعليمية بما يجعل هناك صعوبة لقياسها حيث يتم ترجمتها في معرفة الفرد ، وخصائصه ، وتصرفاته أو سلوكياته كما حددها (Micheal,1998) . وبدون تلك القياسات يصعب القيام بأية تحسينات عليها. فالشيء الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته ، والذي لا يمكن إدارته لا يتمكن من تحسينه وتطويره . وفيما يتعلق باستخدام دالة نشر الجودة QFD في تحسين جودة التعليم والتي حققت نجاحاً وبشكل خاص في عملية تصميم المناهج Design Curriculum ، وتحسين طرق التدريس (Ermer,1995; Lamand and Zhao,1998; Owlia and Aspinwall,1998; Koksai & Egitman,1998; Aytac & Deniz,2005; Hamza,2011, Verna & Cuciantti,2014

### 3-دالة نشر الجودة QFD

قدمت منهجية دالة نشر الجودة في عام 1972 عندما قام كل من المهندسين "نيشيمورا وتاكايا ناجي" بتنفيذ خريطة جودة لبناء السفن في اليابان (Jnanesh & Hebbber,2008) ولا يوجد تعريف محدد لهذه المنهجية ولكن هناك مجموعة من المبادئ توضح مكونات وخصائص دالة نشر الجودة . كما حددها (Utz Dornberger,2009) على أنها " عبارة عن نظام يهدف إلى ترجمة وتخطيط احتياجات العميل إلى خصائص محددة للجودة في المنتجات والعمليات والخدمات لتحقيق رضا العميل " كما حدد مصطلح أطلق عليه رافعة الجودة (the Quality Lever) هو عبارة عن مفهوم يساعد في بناء تصور عن حجم التأثيرات المتوقعة لعملية تطوير جودة الخدمات . حيث أشار إلى أن التحسينات في تصميم الخدمة يمكن أن تؤثر بأكثر من 100 مرة من التحسينات في

فهي مقياس لدرجة الامتياز في تقديم الخدمة التعليمية " . كما عرفها (Keyc & Seiw,2004) بأنها "تحديد لمدى إشباع احتياجات الطلبة وتوقعاتهم من العملية التعليمية " وقام بوضع مقياس لتحديد درجة التميز في الخدمة التعليمية في المعادلة التالية :

الأداء = القدرة × الرغبة

= (المعرفة × المهارة ) × (الاتجاهات × المواقف )

كما تشير العديد من الدراسات للمعنى الدقيق لجودة التعليم والمتمثلة في جودة المنظومة التعليمية كاملة بما يعرف بمفهوم الجودة الشاملة . والذي يشير إلى جودة المدخلات : الطلبة ، الكلية ، البنية الأساسية ، والهيئة المعاونة ، جودة العمليات :أنشطة التدريس والتعليم ، وجودة المخرجات : في شكل طلبة متميزون ومستثمرون

(Sahney , Banwet Enlightened Students and Karunes,2002) وهنا ظهرت مساهمة الجودة

في التعليم الجامعي في مصطلحات متمثلة في فعالية التدريس مقارنة بدرجة تعلم الطلبة (Shoulders ,2008) ، القدرة على تحقيق الثبات والفعالية

في عمليات التعلم ، والمهارات الأساسية (Ramsden,1998; Peelo and Wareham,2002) والقدرة على الاستجابة لحاجة

العملاء (المتعلمون ) (Angelo and KPCross,1993) كما أكدوا على أن جودة العمليات

التعليمية تتحقق نتيجة مجهود ثابت يقدمه الأستاذ والقيام بتحسينها بشكل مستمر . و تبدأ عملية التحسين بالاستماع إلى المتعلمين ، وهنا يعتبر الاستماع إلى حاجات العميل عملية حرجة لتحقيق الرضا المطلوب وتساهم في تحقيق النمو المهني للأستاذ .

وترى عمليات تحسين الجودة في التعليم العالي عبر أهمية العلاقة بين فعالية التدريس وجودة الخدمة التعليمية في كل من البرامج والمقررات (Pearlman & Tannenbaum,2003)

ويظهر ذلك في توجه الجامعات الاسترالية وإعطائها أولوية عظمى لتقييم عملية التدريس ، وقياس درجة رضا المتعلمون ، وقياس نواتج التعلم المتولدة في المتعلمين والذي يعد نتاج

مصطلح العميل الراضي لا يتزامن مع تحقيق جودة تعليم عالية من وجهة نظر الطلبة .

ومما سبق يتضح أن المتعلم هنا هو العميل الأساسي لمؤسسات التعليم لا يمتلك القدرات والمهارات اللازمة لتحديد احتياجاته التعليمية بدقة، ولكن أستاذ المقرر يمتلك تلك المهارات والقدرات المطلوبة لتحديد تلك الاحتياجات كما أن الموظفين (الطلبة المنتسبون إلى البرامج الموازية للتعليم) لديهم بعض القدرة على تحديد احتياجاتهم نتيجة الخبرة العملية التي يمارسونها في أعمالهم .

### 2/3 الإستراتيجيات التعليمية

بعد تحديد توقعات العميل أو احتياجاته (WHATS)، وتحديد ما هو ضرورياً له. يتم تحديد الاستراتيجيات التعليمية المناسبة والأكثر كفاءة لتحقيق تلك الاحتياجات (HOWs). فمثلاً في حالة وجود عدم تجانس بين الطلبة داخل القاعة الدراسية الواحدة فإن ذلك يتطلب تصميم استراتيجيات تعليمية لمقابلة ذلك التنوع بين خصائص الطلبة، والهدف هنا هو تحقيق أهداف المقرر بكفاءة وفاعلية .

وتتكون الاستراتيجيات التعليمية من مزيج من طرق التدريس تستخدم على مدار ثلاثة ساعات للدرس الواحد. وهنا يرتبط اختيار الإستراتيجية المناسبة بعلاقتها بالأهداف التعليمية المرتبطة بتحقيق احتياجات ومتطلبات المتعلمين كما سبق الإيضاح .

### الدراسات السابقة

#### • دراسة (علي حسين وآخرون، 2014)

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على مدى توافق الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والمناهج المقررة مع فهم وميول ورغبة الطلاب بكلية الصيدلة من خلال استخدام نماذج لتقييم أعضاء هيئة التدريس لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء أعضاء هيئة التدريس ويحسن من طرق تدريس المناهج . وتوصلت الدراسة إلى أهمية تقييم واستطلاع آراء الطلاب بما يعطي صورة واضحة عن واقع العملية التعليمية والمنهج المقرر ودرجة مطابقته مع رغبات المستفيد (الطالب). كما أكدت على عدم مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب ، بعض الموضوعات غير

عملية الإنتاج ، وذلك لان التحسينات في الخدمة تعد جزءاً من مكونات الخدمة .

وتعتمد دالة نشر الجودة على تحليل وتحديد متطلبات العميل وهو ما يعرف بمصطلح Voice of Customer والذي يظهر غالباً في شكل مصطلحات نوعية Qualitative Terms والتي ربما تتميز ببعض الغموض Fuzzy ويتم تحويلها بعد ذلك إلى مواصفات فنية . بما يساهم في فعل الأشياء الصحيحة من أول مرة Doing things Right the First Time وتسمح بتقليل الفجوة بين الوعود بالجودة ومستوى الجودة المقدم . وتتخلص الخطوات الأساسية لدالة نشر الجودة في الآتي : 1- تحديد العميل ، 2- تحديد احتياجات ورغبات العميل ، 3- تحويل احتياجات العميل إلى مواصفات فنية لتلبيتها . وعن طريق استخدام أداة بيت الجودة House of Quality يتم رسم خريطة مرجعية يتحدد من خلالها توقعات العميل ، التوصيفات الفنية ، الأهداف والأولويات ، والعلاقات بينهما .

### 1/3 احتياجات العميل

تظهر العلاقة الواضحة بين دور الجامعات وتحقيق التوظيف وارتفاع معدلات النمو الاقتصادي (Hugles and Kitson, 2012). في علاقة قوية جداً بين جودة النظام التعليمي للدولة وتنافسية الدولة (Borahan & Ziaraty, 2002). والعامل الحرج الذي يتم أخذه في الاعتبار عند تطبيق دالة نشر الجودة هو تحديد احتياجات وتوقعات العميل تجاه الخدمة المقدمة له . وتظهر المشكلة الرئيسية في تقييم الخدمة التعليمية من وجهة نظر المؤسسات التعليمية في تحديد العميل النهائي لها. عملياً لا يوجد اتفاق بين المؤسسات التعليمية على تعريف العميل النهائي لها بشكل قاطع. فبعض الجامعات اعتبرت عميلها النهائي كل من الطالب والموظف (Spanbauer, 1997)، والبعض الآخر يعتبر أن الطالب فقط هو المرجعية الأخيرة (Coate, 1990, Sigh and A. Grover, 2008; Jaraied and Ritiz, 1994) ويرى الباحث هنا صعوبة اعتبار الطلاب المرجعية الرئيسية فقط في المؤسسات التعليمية العربية فكيف يكون الطلبة الذين لا يمتلكون المعرفة قادرين على التأثير في المقرر ؟ كما أن

• دراسة (Verna, 2014)

هدفت الدراسة إلى تطبيق دالة نشر الجودة في تصميم إحدى المقررات الجامعية (المحاسبة) وتم الاعتماد على الأساتذة في تحديد تلك الاحتياجات بشكل مباشر . وأكدت الدراسة على أهمية قياس احتياجات المستفيدين من الخدمة التعليمية .

• دراسة (ثابت إدريس ، 2012)

هدفت الدراسة إلى قياس معوقات تطبيق الجودة والاعتماد في الجامعات الحكومية والتي عمدت إلى قياس العوامل التي تعوق تطبيق إدارة الجودة والاعتماد . حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك نجاح نسبي لبعض الجامعات المصرية الحكومية ممثله في بعض كلياتها لتطبيق إدارة الجودة بها . وجاء من أهم توصياتها ضرورة إعادة النظر في الثقافة التي تسود معظم الكليات بالجامعات المصرية الحكومية والتي تتجاهل الطلبة كعملاء لها وعدم الاهتمام برضاهم أو عدمه عن مستوى الخدمة المقدمة لهم . ضرورة الاهتمام بتطبيق فلسفة الجودة الموجهة باحتياجات وتوقعات الطلبة والعمل على تحقيق مستويات عالية من رضائهم والافتتاح بأن الطالب هو المستفيد النهائي من الخدمة التعليمية مع الاعتماد على أدوات وقنوات للاتصال للاستماع إلى حاجات ورغبات الطلبة .

• دراسة ( Danilo S.,2012)

سعت الدراسة إلى تطبيق أداة نشر الجودة في تصميم المقررات لتحقيق نشاط التعليم التجريبي من خلال ترجمة احتياجات العميل إلى تصميمات محددة أكثر المقررات ومنها مقرر إدارة الإنتاج والعمليات. حيث قامت بتحديد المهارات من وجهة نظر الطلبة . واقتراح لطرق التدريس الأكثر فاعلية داخل قاعة التدريس ، وخارج قاعة التدريس ، والتقييم .

• دراسة (Hamza,2011)

هدفت الدراسة إلى تحسين نوعية نتائج التدريب المهني لتلبية احتياجات سوق العمل في الكويت باستخدام طريقة نشر الجودة QFD. وتوصلت الدراسة إلى أولويات حددتها في ممارسة الاستعداد للتعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة بأعلى وزن نسبي 195 نقطة يليها ممارسة فهم حاجات تعلم مهارات جديدة بوزن نسبي بلغ 165 نقطة ، ممارسة أنشطة المحاكاة بوزن نسبي 152 نقطة ، إدارة المهام والالتزام بوزن نسبي 146 نقطة ،

مفيدة للطلاب ، استخدام أساليب تدريسية قديمة ، وعدم الاهتمام بتقديم موضوعات تساعد على تنمية المهارات الفنية والفكرية لدى الطلاب .

• دراسة (عليان الخولي، 2014)

هدفت الدراسة إلى اقتراح آليات عملية لتطوير البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي واقتربت مجموعة من الآليات لتطوير البرامج الأكاديمية ومنها: استطلاع آراء ذوي العلاقة بالبرنامج الأكاديمي ، القيام بالمراجعات المحلية والعربية والعالمية في ذلك الخصوص ، عقد ورش العمل الموسعة بين الخبراء والمتخصصون .

• دراسة (غازي خليفة وآخرون، 2014)

هدفت الدراسة إلى استقصاء جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في ضوء متطلبات ضمان الجودة من وجهة نظر طلبة جامعة الشرق الأوسط في الأردن . حيث اشتملت على (113) طالب من مختلف الكليات . وتوصلت الدراسة إلى أهمية توافر مهارات الاتصال والتواصل لدى الأستاذ بما يساهم في تلبية احتياجاتهم بالشكل المطلوب ، مهارات التدريس ، مهارات التخطيط ، مهارات تقويم وتعلم الطلبة .

• دراسة (رابح بوقرة وآخرون، 2014)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم الطلبة لمؤشرات ضمان الجودة في خدمة التعليم العالي والتعرف على نقاط الضعف والقوة . حيث اشتملت العينة على ( 70 ) طالب . وتوصلت الدراسة إلى درجة تقييم الطلبة لمحاور جودة الخدمة جاء محايداً ومتوسط قليلاً في الإجمالي .

• دراسة (هيام مصطفى، 2014)

هدفت الدراسة إلى البحث في مقومات تطوير الأداء التدريسي لمعلمي الاقتصاد المنزلي وفق معايير الجودة ، وذلك من خلال تصميم استبانته شملت (9) مجالات للجودة وطبقت على (150) معلم ومعلمة بالمرحلة الإعدادية وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن يكون المعلم قادراً على إعداد دروسه بدرجة متميزة ، وقادراً على تفهم أهداف المقرر ، ومعرفة حاجات الطلاب ومشكلاتهم وطرق التدريس ومعرفة أساليب متنوعة للتقييم .

استخدام مهارات تكنولوجيا المعلومات لاستكمال الأنشطة بوزن نسبي 132 نقطة ، وأخيرا أنشطة إدارة الوقت بوزن نسبي 162 نقطة .

• دراسة (عيسى والناقة ، 2009)

هدفت الدراسة للكشف عن تحديد الكفاءات المهنية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة ووفق معايير الجودة توصلت الدراسة إلى : أهمية المعايير المتعلقة بجودة العوامل الشخصية والعلاقات الإنسانية تليها درجة التمكن العلمي والمهني ، ثم أساليب التعزيز والتحفيز ، والتخطيط والتنفيذ للمحاضرة ، وتفعيل أنشطة وأساليب التقويم . في حين أكدت على ارتباط أساليب التعزيز والتحفيز بالجوانب الشخصية .

• دراسة (Maguad,2009)

حاولت الدراسة تحديد دور دالة نشر الجودة (QFD) في التعليم العالي . وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام وظيفة نشر الجودة تساعد مدارس الإدارة بالتركيز على الأولويات ، وتمدنا بتوثيق أفضل وتسهل الاتصال بين جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية .

• دراسة ( محمد الخولي ، 2008)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على التنمية البشرية في مصر وقطر . حيث أكدت الدراسة على الدور الهام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق وتلبية احتياجات المستفيدين من التعليم الجامعي وتحقيق الاحتياجات التنموية . كما أكدت على أهمية العلاقة التبادلية والتفاعلية بين الجودة بالمؤسسات الجامعية وقدرتها على تحقيق تقدم ملحوظ للأوضاع التنموية بتلك الدول .

• دراسة (Gao and Wei,2007)

هدفت الدراسة إلى استخدام دالة نشر الجودة (QFD) لتقييم فعالية التدريس في قسم العلوم الإدارية لجامعة هونغ كونج ، واقترحت أن مدارس الإدارة في الصين يجب أن يبذلوا مجهودا لتحسين جودة الخدمة وتحقيق الاعتمادية والاستجابة .Reliability and Responsiveness

وبالإضافة إلى التحقق من عوامل أخرى أكثر أهمية وتأثيراً لتحقيق رضا الطلاب . ولكنها لا تدخل ضمن أدوات تحسين الجودة مثال SERVQUAL.

• دراسة (Peters et.al.,2005)

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية استخدام دالة نشر الجودة (QFD) في تصميم البرامج التعليمية . وتوصلت الدراسة إلى قدرة أداة نشر الجودة على قياس وتحقيق مخرجات التعلم للبرامج التعليمية . حيث استخدمت في تصميم مقرر إدارة الإنتاج والعمليات .

• دراسة (علي عرجاش، 2004)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في كليات التربية بجمهورية اليمن. وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها : ضعف النظام المالي ، قلة الكوادر المدربة والمؤهلة لتطبيق إدارة الجودة ، التغيير السريع في القيادات الإدارية بالجامعات ، عدم تحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل جيد ، انخفاض مستوى رضا الطلبة عن الخدمة المقدم إليهم .

• دراسة (صفاء أبو سعده، 2004)

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى إمكانية تطبيق نموذج الجودة الشاملة بالتعليم العالي يساعد على في تعظيم فعالية أداء الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية . وتوصلت الدراسة إلى : وجود فجوة سالبة بين ادراكات الطلبة لجودة الخدمة التعليمية و ادراكات القائمين على تقديم هذه الخدمة ، وأكدت على وجود ارتباط قوي موجب بين تطبيق التسويق الداخلي وتعظيم فعالية الأداء ، وتمثلت أهم محددات جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر الطلاب في الاستجابة ، والتعاطف ، والضمان .

• دراسة (الحسيني ، 2004)

هدفت الدراسة إلى البحث عن آليات لتطوير البرامج التعليمية حيث حددت مجموعة من المعايير التي يجب أن يتم تطبيقها على كل مقرر من حيث كونها مادة نظرية أو عملية ، درجة تكاملها مع المقررات الأخرى ، مدى احتوائها على جوانب تساعد على الابتكار وتقديم معارف جديدة ، وأخيرا قدرتها على تلبية احتياجات العميل ومتطلبات سوق العمل .

المقرر ، الاعتماد على الاختبارات التحريرية في تقييم الطلاب . في حين وجدت ممارسات أخرى مهمة ولكنها تمارس بنسب ضعيفة ومنها :عدم اكتشاف قدرات الطلبة ،التشجيع على التفكير الابتكاري وتحدي العقول ، عدم مراعاة الفروق الفردية للطلاب ، الإرشاد الأكاديمي ، تنمية التعلم الذاتي ، الاعتماد على النفس ،تقييم الطلاب لأنفسهم .

#### • دراسة (Young and Shaw,1999)

هدفت الدراسة إلى كشف عوامل فعالية التدريس في جامعة كولورادو الشمالية .حيث صممت استبانته وطبقت على عينة بلغت (912)طالب لتحديد درجة فاعلية أعضاء هيئة التدريس في تقديم المقررات التي يدرسونها .وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أفضل أعضاء التدريس هم القادرون على إعطاء قيمة علمية ووظيفية لمقرراتهم ويعملون على زيادة دافعية طلابهم وحماسهم للعملية التعليمية .كما أكدت على وجود فئة من الأعضاء يواجهون مشكلة التواصل والتفاعل مع الطلبة بما يقلل من فاعليتهم في تدريس المقررات ، كما توصلت إلى وجود فئة من الأعضاء يواجهون مشكلة عدم القدرة على تنظيم محتوى المقرر الدراسي بما يتلاءم مع بيئة التعلم داخل القاعة الدراسية ويعتمد على الطرق التقليدية للتدريس .

#### الخلاصة والفجوة البحثية

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، واستهداف تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة يمكن التوصل إلى التالي :

- ١ -سعى مؤسسات التعليم العالي إلى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بشكل جدي وحثيث ، وتأكيدا على أهمية قياس وتحقيق احتياجات ورغبات عملاء تلك المؤسسات .
- ٢ -وجود الكثير من المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بالجامعات العربية .

#### • دراسة (Miley ,2003)

هدفت الدراسة لإعطاء معلومات عن أعضاء هيئة التدريس حيث تم سؤال ( 874 ) طالبا في مرحلة البكالوريوس بثلاث جامعات أمريكية مختلفة لتحديد العادات الأكثر إزعاجا للطلبة حيث أظهرت النتائج إلى أهمها في الآتي : عدم تنظيم عملية التدريس ، التحدث بسرعة أثناء الشرح ، الاعتماد على أسلوب إلقاء المحاضرات وتقديمها بصوت منخفض ، انخفاض درجات الطلاب

#### • دراسة (صلاح سلام ،2001)

هدفت الدراسة إلى بحث أسباب انخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية وتدهور مستوى الخريجين بصفة عامة ، ودراسة أسباب الفجوة بين كفاءات وقدرات الخريجين ومتطلبات سوق العمل ومن ناحية أخرى الفجوة بين مستوى الخدمة المقدمة وما كان يتوقعه الطلاب من مستوى خدمة تعليمية . وتوصلت الدراسة إلى عدم ملائمة الثقافة السائدة بالجامعات الحكومية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية (القيادة /الهيكل / التوجه بالعميل / التحسين المستمر / الابتكار). كما أثبتت أن هناك فرقا بين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب بالجامعات الحكومية ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم فيما يتعلق (الكتاب / أداء هيئة التدريس / أساليب التقييم / التسهيلات المتبعة / التسهيلات المادية والمعنوية / نظام خدمات الطلبة )

#### • دراسة (هند الخثيلة ، 2000)

هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات الفعلية والمثالية كما تراها طالبات جامعة الملك سعود بالرياض حيث طبقت على (218) طالبة . وكشفت النتائج أن الأستاذ الجامعي لا يصل في مستوى أدائه لدرجة الكفاية المتوقعة ، وانه بحاجة لتطوير مهارات الأساليب التدريسية والأكاديمية والتواصل الفعال مع الطلبة . كما أن الأستاذ يمارس مجموعة من الممارسات المثالية والتي تتم بنسب عالية وهي :الاعتماد على أسلوب المحاضرات ، الشرح ، تقديم خطة متكاملة لمفردات المقرر ، توزيع الدرجات في بداية الفصل ، ربط المحتوى بأهداف



**محددات البحث**

- ١ - يقتصر البحث على استخدام وظيفة نشر الجودة QFD ومنهجية بيت الجودة HOQ في تحديد احتياجات العملاء (الطلبة / الموظفين) .
- ٢ - يقتصر البحث على ط لبة كلية المجتمع بالخرج بجامعة سلمان بن عبد العزيز نظراً لوجود برنامج للتعليم الموازي الذي يلتحق به الموظفون لاستكمال دراسة المرحلة الجامعية . بما يسمح بتوافر درجة من الخبرة العملية للدارسين ، وقدرتهم على تحديد احتياجاتهم من البرنامج بشكل فعال ومحدد ، وكذلك حصول كلية المجتمع على الاعتماد الأكاديمي الدولي من منظمة COE لبرامج الكلية ومنها برنامج إدارة الأعمال منذ ثلاثة سنوات .
- ٣ - يقتصر البحث على ط لبة المستوى الأول للفصل الدراسي الثاني من العام 1435/34 هـ والفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1436/35 هـ.

**تطبيق منهجية وظيفة نشر الجودة QFD**

- تقوم منهجية دالة نشر الجودة QFD على إتباع الخطوات التالية 1- تحديد احتياجات العملاء (الطلبة / الموظفين) ( 2- تصنيف احتياجات العميل وفق أوزان أهميتها 3- ترجمة احتياجات العملاء إلى مواصفات فنية 4- بناء مصفوفة العلاقات 5- تحديد أوزان الأهمية لكل مواصفة فنية

**١ - تحديد احتياجات العميل (WHATs)**

- تظهر المشكلة الرئيسية في تقديم الخدمة التعليمية في تحديد العميل النهائي . عملياً لا يوجد اتفاق حول تحديد العميل النهائي لمؤسسات التعليم العالي كما سبق التوضيح بالجزء السابق بالإطار النظري . لذلك فضل الباحث الاعتماد على الأساتذة المتخصصون في إدارة الأعمال لتحديد المعارف والمهارات والقدرات (الأساسية / المتقدمة ) التي يجب أن يتم تقديمها للطلاب بمقرر إدارة الأعمال . هنا تم أخذ رأى ( 25 ) أستاذ متخصص لتحديد المهارات والقدرات اللازم تقديمها بمقرر إدارة الأعمال . ثم قام الباحث بإعداد قائمة بها ثم أخذ آراء الطلبة بهذه المعارف والقدرات وإعطاءها وزن أهمية ( 1-10 ) من وجهة نظرهم وذلك كما يظهر بالجدول رقم ( 1 )

- ٣ - انعدام الدراسات العربية (في حدود علم الباحث ) المتعلقة باستخدام أدوات الجودة في ( كميّ وعمليّ ) تحديد احتياجات العملاء داخلياً وخارجياً من الخدمة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي.
- ٤ - وجود دليل عملي على نجاح تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة ومنها دالة نشر الجودة QFD في قياس وتحديد احتياجات العملاء من مقدمي الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي .

**منهجية البحث**

يعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي في توصيف أداة وظيفة نشر الجودة QFD وكيفية استخدامها ضمن منهجية بيت الجودة HOQ لتحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي . كما استخدم المنهج التحليلي لدراسة وتحليل آراء العملاء (الطلبة / الموظفين) تجاه احتياجاتهم التعليمية ، وكذلك آراء أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين تجاه الاستراتيجيات التدريسية التي تقابل تحقيق تلك الاحتياجات . كما استخدم المدخل الكمي في قياس وحساب الأهمية النسبية لكل إستراتيجية تدريسية بشكل خاص ومقارنتها بغيرها من خلال قيمتها النسبية بالنقاط المتحصل عليها ، من خلال مصفوفة العلاقات بمنهجية بيت الجودة HOQ .

**مجتمع وعينة البحث**

يتمثل مجتمع البحث في ط لبة المستوى الأول بكلية المجتمع بجامعة سلمان بن عبد العزيز بالخرج بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بالفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1435/34 هـ ، والفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1436/35 هـ البرنامج الصباحي والمسائي حيث بلغ عددهم (150) طالباً ( 60 بالفترة الصباحية ، 90 بالفترة المسائية التعليم الموازي ) . حيث تم أخذ آراء عينة من أساتذة متخصصين في تدريس مقرر إدارة الأعمال ، وذلك فيما يتعلق بأهداف المقرر والاستراتيجيات التدريسية التي تقابل تلك الأهداف والاحتياجات . حيث بلغ عددهم ( 25 ) عضو هيئة تدريس من الحاصلين على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

أكثر مقابلة لتحقيق تلك المعارف والقدرات المطلوبة للطلاب. حيث يتم حسابها عن طريق المعادلة التالية :  
مج { وزن الأهمية لكل عنصر × درجة قوة كل إستراتيجية مقابلة }

وذلك كما يظهر بالجدول رقم ( 2 )

### جدول رقم (1)

#### المعارف والمهارات والقدرات بمقرر إدارة الأعمال

وزن الأهمية من وجهة نظر الموظفين	وزن الأهمية من وجهة نظر الطلاب	وزن الأهمية من وجهة نظر الأساتذة	
			<b>المعرفة الأساسية</b>
7	2	7	1- مفهوم ومكونات العملية الإدارية
3	3	5	2- علم الإدارة في النظريات والفكر الإداري
9	5	9	3- الوظائف الإدارية الأساسية
6	2	4	4- مشروعات وأنشطة الأعمال
5	5	6	5- متغيرات بيئة الأعمال
			<b>المعرفة المتقدمة</b>
2	2	5	1- التطور التاريخي للفكر الإداري
9	6	8	2- الخطوط التفصيلية لوظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)
4	5	6	3- مراحل ودورات مشروعات الأعمال
			<b>المهارات والقدرات الأساسية</b>
9	4	7	1- بناء وتكوين فرق العمل
8	3	6	2- التفكير العلمي
8	6	7	3- المهارات السلوكية والشخصية
			<b>المهارات والقدرات المتقدمة</b>
8	3	6	1- التفكير الإبداعي و الابتكاري
9	4	7	2- حل المشكلات واتخاذ القرار
9	5	6	3- المهارات القيادية

ويمكن حساب الناتج الاجمالي لكل استراتيجية تدريسية

كالتالي :

### ٢- تصنيف الاحتياجات Ranking Needs

في هذه الخطوة يتم تصنيف الاحتياجات وفق أوزان الأهمية التي حددها الطلاب لكل مهارة ومعرفة مطلوب تقديمها بالمقرر . ومن ملاحظة الجدول رقم ( 1 ) نلاحظ درجة التقارب بين أوزان الأهمية بين وجهة الأساتذة والموظفين (الطلبة المنتسبين للبرنامج المسائي بالكلية ) . وبالتالي يمكن اخذ أوزان هؤلاء الطلبة ، واستبعاد آراء طلبة البرنامج الصباحي نظراً لأن تخصصهم الأساسي هو المحاسبة ، ولكنهم يدرسون مقرر إدارة الأعمال .

### ٣- المواصفات الفنية HOWs (الاستراتيجيات التدريسية )

تأتي الخطوة التالية بعدما تم تحديد احتياجات العميل (الطلبة ) ، وتحديد أوزان الأهمية لتلك الاحتياجات في تحديد أية الاستراتيجيات التعليمية الأكثر كفاءة وفعالية للوصول إلى هذه الاحتياجات على وجه التحديد . هنا لابد من معرفة درجة التجانس داخل القاعة الدراسية حيث يمكن معرفة ذلك من خلال عقد اختبار تمهيدي Initial Test للطلبة في بداية المقرر . وفي حالة عدم التجانس يتطلب ذلك استراتيجيات تعليمية تصمم لمقابلة ذلك التنوع بين الطلاب ، وتحقيق أهداف المقرر بشكل أكثر كفاءة . وهنا قام الأساتذة المتخصصون بتحديد الاستراتيجيات التدريسية الأكثر استخداماً وفعالية لتقديم تلك المهارات والمعارف ومن هذه الاستراتيجيات : 1- المحاضرة ، 2- لعب الأدوار ، 3- دراسة الحالة ، 4- المناقشات الفردية والجماعية ، 5- التقييم الفردي ، 6- حل المشكلات ، 7- البحوث المكتبية والمشروعات المشتركة .

### ٤- بناء مصفوفة العلاقات Relationship Matrix

تمثل مصفوفة العلاقات الجزء المتوسط في بيت الجودة HOQ والذي يظهر العلاقة بين الاستراتيجيات التعليمية (المتطلبات الفنية ) واحتياجات الطلبة . حيث تأخذ العلاقة القوية القيمة (9) والمتوسطة (3) والضعيفة (1) والتي لا تحقق العلاقة تماماً (0) وذلك كما يظهر بالجدول رقم (2)

### ٥- تحديد أوزان الأهمية الكلية

تأتي المرحلة الأخيرة بحساب أوزان الأهمية لكل إستراتيجية تدريسية على حدا . ليتم تحديد أية إستراتيجية

وهكذا بالنسبة لباقي الاستراتيجيات وكما يتضح بالجدول التالي  
رقم (2).

$$\begin{aligned} & \text{حساب الناتج الاجمالي لإستراتيجية المحاضرة} \\ & (9*7)+(9*3)+(9*9)+(3*6)+(9*5)+(3*2)+(9*9)= \\ & 360=(0*9)+(3*9)+(0*8)+(1*8)+(0*9)+(1*4)+ \\ & \text{الأهمية النسبية لإستراتيجية المحاضرة} \\ & 25 = 100*0.25=1440/360= \end{aligned}$$

### جدول رقم ( 2 ) مصفوفة العلاقات بين الجودة HOQ

العلاقات بين احتياجات الطلبة والاستراتيجيات التدريسية

S <sub>7</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>1</sub>	درجات الأهمية	الاستراتيجيات التدريسية الاحتياجات
البحوث والمشروعات	حل المشكلات	التقييم الفردي	لعب الأدوار	المناقشات	دراسة الحالة	المحاضرة		
								<b>المعرفة الأساسية</b>
0	0	0	0	3	0	9	7	1- مفهوم ومكونات العملية الإدارية
0	0	0	0	3	0	9	3	2- علم الإدارة في النظريات والفكر الإداري
0	3	0	0	3	0	9	9	3- الوظائف الإدارية الأساسية
0	0	0	0	3	9	3	6	4- مشروعات وأنشطة الأعمال
1	0	0	0	3	0	9	5	5- متغيرات بيئة الأعمال
								<b>المعرفة المتقدمة</b>
9	0	0	0	3	0	3	2	1- التطور التاريخي للفكر الإداري
0	0	0	0	1	3	9	9	2- الخطوط التفصيلية لوظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)
3	0	0	0	1	9	1	4	3- مراحل ودورات مشروعات الأعمال
								<b>المهارات والقدرات الأساسية</b>
9	0	0	3	9	1	0	9	1- بناء وتكوين فرق العمل
3	9	1	0	9	3	1	8	2- التفكير العلمي
0	0	3	9	3	0	0	8	3- المهارات السلوكية والشخصية
								<b>المهارات والقدرات المتقدمة</b>
1	9	3	0	1	9	0	8	1- التفكير الإبداعي والابتكاري
0	9	3	0	3	1	3	9	2- حل المشكلات واتخاذ القرار
0	0	0	9	3	1	0	9	3- المهارات القيادية
113	225	83	180	239	240	360		أوزان الأهمية لكل إستراتيجية تدريسية
7.8	15.6	5.7	12.5	16.5	16.6	25		الأهمية النسبية لكل إستراتيجية

### النتائج

من المعرفة والمهارات المطلوبة لديهم للتحقق هذه الاستراتيجيات الفاعلية والكفاءة المطلوبة .

### ثالثاً: النتائج بشكل عام

1- أظهرت النتائج بشكل عام تحقيق إستراتيجية المحاضرة التقليدية علاقة قوية مع احتياجات الطلاب ووزن نسبي 25% ، تلتها إستراتيجية دراسة الحالات والمناقشات بعلاقة قوية إلى حد ما ووزن نسبي 16.6%، 16.5% على التوالي ، ثم جاءت إستراتيجية حل المشكلات بوزن نسبي 15.6%.

2- أظهرت إستراتيجية لعب الأدوار علاقة متوسطة إلى حد ما مع احتياجات الطلاب بوزن نسبي 12.5%.

3- أظهرت إستراتيجية التقييم الفردي والبحوث المشتركة علاقة ضعيفة إلى حد ما خلال الفترات المختلفة من المقرر بوزن نسبي 7.8، 5.7 % على التوالي ، ولكن وجدت لها طريقاً مع تقدم المقرر وزيادة المعارف والمهارات لدى الطلاب .

### التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق دالة نشر الجودة QFD لتحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية للطلاب والموظفين لمقرر إدارة الأعمال في المرحلة الجامعية نلاحظ الآتي :-

1- قدرة أداة QFD على تحديد الإستراتيجيات التدريسية الأكثر فاعلية في مقابلة الاحتياجات التعليمية للعملاء سواء كانوا (طلبة / موظفون) ، ووفق أهداف المقرر .

2- تساعد أداة QFD في تحديد الاحتياجات التعليمية بوسائل أكثر فاعلية والقدرة على تحديد الطرق الأكثر فاعلية لمقابلتها .

3- تساهم أداة QFD في رسم خريطة محددة النسب توضح أهمية كل إستراتيجية تدريسية وفق علاقتها بتحقيق أهداف المقرر الجامعي بديلاً لاستخدام تلك الاستراتيجيات بطريقة عشوائية .

4- يتكامل استخدام أداة QFD مع القيام بعمليات دورة ديمينج (PDCA) وذلك بهدف القيام بعمليات التحسين

بعد الانتهاء من تحديد العلاقات بين احتياجات الطلاب من مقرر إدارة الأعمال والاستراتيجيات التدريسية المناسبة لمقابلة تلك الاحتياجات . وتم حساب الأوزان الكلية والنسبية بمصفوفة العلاقات ببيت الجودة HOQ يمكن تفسير النتائج كما يلي :

### أولاً: فيما يتعلق بجوانب المعرفة بمقرر إدارة الأعمال

1- حققت إستراتيجية المحاضرة كطريقة تقليدية في التدريس علاقة قوية تتناسب مع تقديم المعارف الأساسية والمتقدمة بمقرر إدارة الأعمال خاصة في بداية تقديم المقرر . في حين تراجعها مع الوقت و كلما تعقد المقرر .

2- حققت كل من إستراتيجية دراسة الحالات والمناقشات علاقة متوسطة مع احتياجات الطلبة من المقرر وذلك لتناسبهما مع طبيعة المعارف المطلوبة كلما تقدم المقرر .

3- لم تظهر باقي الاستراتيجيات أية علاقة مع احتياجات الطلبة في ذلك الجانب المعرفي المطلوب بالمقرر .

### ثانياً: فيما يتعلق بجوانب المهارات والقدرات بمقرر إدارة

#### الأعمال

1- حققت كل من إستراتيجية حل المشكلات ولعب الأدوار كإستراتيجية تدريسية علاقة قوية مع احتياجات الطلاب فيما يتعلق بالجانب المهاري المطلوب بمقرر إدارة الأعمال ، وذلك نظراً لتناسبهما مع طبيعة الموضوعات الأكثر تعقيداً بالمقرر، وقدرتهما للوصول بكفاءة وفاعلية لأهداف المقرر والنتائج المحددة من خلال تصميم حالات متنوعة المهارات ، وتناول المشكلات العملية بطريقة تحليلية تناسب نوعية المهارات المطلوب تقديمها للطلاب بالمقرر .

2- حققت كل من إستراتيجية المناقشات ودراسة الحالات كإستراتيجية تدريسية علاقة متوسطة بتحقيق احتياجات الطلاب في ذلك الجانب .

3- حققت إستراتيجية التقييم الفردي و الأبحاث (المشروعات المشتركة) علاقة ضعيفة إلى حد ما ، ولكنها ظهرت في هذه المرحلة من المقرر وبعد وصول الطلاب لدرجة معينة

- ٥ - الخثيلة ، هند ماجد ( 200 ) المهارات التدريسية الفعلية والمثالية كما تراها الطالبة في جامعة الملك سعود ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ، المجلة ( 12 ) ، العدد (2) ص ص.107-123.
- ٦ - الخولي،عليان عبد الله ( 2014) ،آليات مقترحة لتطوير البرامج الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي ،المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقا ، الأردن ، ص ص.10-19 .
- ٧ - الخولي ،محمد احمد عبد الباقي(2008)،اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :التنمية البشرية في قطر ، رسالة دكتوراه ،جامعة القاهرة ، مصر ، ص ص.3-213.
- ٨ - الخولي ، سيد محمود إسماعيل (2001) ،تقييم أبعاد ادارة الجودة الكلية :دراسة مقارنة بين مصر والكويت ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،مصر ، عدد(4)،ص ص.691-734.
- ٩ - العبيدي ،علي حسين مصطفى ، الدوري ، ياسين موسى جاسم ، أحمد ، وعد محمود رعوف (2014) ، تقييم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس والمنهاج المقرر في كلية الصيدلة - جامعة تكريت ،المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقا ، الأردن ،ص ص.1-9 .
- ١٠ -لنجانر ، فريد راغب ( 2010 ) ،إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ،الشرق الأوسط للنشر والتوزيع ، القاهرة ،مصر .
- ١١ -بوقرة،رباب ،خرخاش ،سامية ، ميمون ، الطاهر ، لعراف ،بفايزه (2014) ، تقييم ضمان جودة الخدمة التعليمية لنظام L.M.D. من وجهة نظر الطلبة الطلاب برنامج الماجستير لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية -الجزائر، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقا ، الأردن ، ص ص.33-40.
- ١٢ -خليفة ،غازي جمال ،أحمد خالد ، الحيلة ،محمد محمود (2014) ، جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في ضوء متطلبات ضمان الجودة من وجهة نظر الطلبة ، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقا ، الأردن ، ص ص.17-32.
- ١٣ -سلام،صلاح حسن على ( 2001) ،إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية إطار مقترح ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ،مصر ، ص ص3-278.
- ١٤ -سالم ،هيام مصطفى عبد الله ( 2014 ) ، تطوير الأداء التدريسي لمعلمي الاقتصاد المنزلي في ضوء معايير الجودة ، المؤتمر العربي

- المستمر للمقرر من وجهة نظر الطلبة والموظفون وكذلك الأساتذة كأطراف مشاركة في العملية التعليمية .
- 5- تساعد أداة QFD في بناء استراتيجيات تدريسية تتناسب القاعة الدراسية وفق خصائص الطلبة لتصميم ما يعرف Address custom-made أي بموضوعات حسب خصائص الطلبة وقدراتهم .
- 6- تتيح أداة QFD بتصميم مقررات جامعية تغطي الفجوة بين الجودة التي تم الوعود بها والجودة المقدمة فعلياً.
- 7- تساعد أداة QFD في بناء مصفوفة التقييم التي تقابل الاحتياجات التعليمية المطلوبة والتي تعرف بمصفوفة المقارنة المرجعية بهدف تطوير المقرر ومقارنته بمثله بالمؤسسات التعليمية ذات التصنيف الأعلى .
- 8- ساهم البحث في إعطاء دليلاً علمياً على إمكانية استخدام أداة QFD في تصميم المقررات الجامعية بشكل محدد ومتناسق مع احتياجات الطلبة ومرشد للأستاذ لتحقيق درجة للامتياز في تقديم الخدمة التعليمية من خلال عملية تقودها الجودة .

## المراجع

### المراجع العربية

- ١ - أبو الرب ، عماد ، قتادة ، الناقة ، عيسى ( 2008 ) ، تقييم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي ،المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، المجلد الأول ، العدد (1) ص ص.69-107.
- ٢ - أبو سعده، صفاء عبد العزيز ( 2004 ) ،استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تعظيم أداء الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة قناة السويس ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ،السويس ، مصر ، ص ص2-188.
- ٣ - إدريس، ثابت عبد الرحمن ( 2012 ) ،معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لادراكات القيادات الأكاديمية :دراسة تطبيقية ،مجلة أفاق جديدة، كلية التجارة ،جامعة المنوفية ،العدد الأول ،ص ص10-83.
- ٤ - الحسيني ،عبد المحسن ( 2004 ) ، تطوير البرامج التعليمية ودور البحث العلمي ، ورشة عمل لجنة إعادة تنظيم التعليم العالي ، لبنان ، ص ص13-20.

6-Jnanesh,Hebbar,(2008), *Use of Quality Function deployment Analysis in Curriculum Development of Engineering Education and Models of Curriculum Design and Delivery* , in Proceedings of the world congress on engineering and computer science, October 22-24 san Francisco ,USA.

7-Lam,K., Zhao,X.,(1997), *An application of quality function deployment to improve the quality of teaching* , international journal of quality & Ratability Management , 15 (4), PP.389-41.

8-Michael S.O.,(1998), *Restructuring US higher education : analzing models for academic program review and discontinuation*, association for the Study of Higher Education , 21(4): PP.377-404.

9- Milley , W.M.,(2003), *What you Don't Know can Hurt you Students" Perceptions of professors Annoying Teaching Habits* ,college students journal, V.37, No. 3,PP.447-455.

10-Owlia M.S., Aspinwall, E.M. ,(1998) ,*Application of quality function deployment for the improvement quality in an engineering department* , European Journal of Education , 23 (1), PP.105-115.

11-Pearlman, Tannenbaum R.,Teacher (2003) , *Teacher evaluation practices in the accountability era* , in T.K.(Eds), international Handbook of Educational Evaluation, Kluwer Academic Publishers,PP.609-641.

12-Peelo M.,Wareham T.,Failing ,(2002), *Students in Higher Education* ,Buckingham ,Open University Press.

13-Qureshi M.I.,Khan K.,Bhatti M.N., Khan A.Zaman K., (2012), *Quality Function Deployment in Higher Institutes of Pakistan* ,

الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقا ، الأردن ، ص ص.374-354.

١٥ عرجاش ،على شعوي ناجي ( 2004 )، *تطوير ادارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة* ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عين شمس ،القاهرة ،مصر ،ص ص. 258-6.

١٦ خصر ،محمد على (2005)، *دور التعليم الالكتروني في تطوير الأداء وتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم العالي* ،المؤتمر العلمي السنوي العاشر ،سلسلة دراسات وبحوث محكمة،عدد خاص ،الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم ،كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ص ص.228-223.

#### المراجع الأجنبية

1-Aytac, A.,Deniz V.(2005), *Quality Function Deployment in Education : A Curriculum Review*, Quality & Quantity, 39,PP.507-514.

2-Borohan, N.G.,Ziarati, R.(2002), *Developing Quality Criteria for Applica. Tions in the Higher education sector in Turkey*,Total Quality Management , 13 (7),PP.913-926.

3-Hamza,R.M.A.,(2011), *Enhancing Quality of Vocational Training outcome to Satisfy the labor Market demands in Kuwait by using QFD*,journal of indust. Rial Engineering and Management,4 (2),PP.387-402.

4-Hugles A., Kitson M., (2012), *Pathways to impact and the strategies role of universities: new evidence on the breadth and depth of university Knowledge exchange in the UK and the factors constraining its development* Cambridge journal of Economics,(36) , PP.723-750.

5-Ictenbas B.D.,Eryilmaz H.,(2011) , *linking Employers" Expectations which teaching Methods: Quality Function Deployment Approach*,Procedia- Social and Behavioral Sciences,(28) : PP.568-572.

- 22-Verna I., Perozzi D., (2013), *Quality in knowledge sharing in an university course* , in Proceedings of the international conference on Quality in higher Education , Sakarya , Turkey.
- 23-Verna I., (2014), *The Quality Function and The customer satisfaction. the case of universities*, European scientific Journal , Special / Edition , ISSN, 1857, PP. 189-201.
- 24-Young , S., & Shaw D., (1999) , *Profile of Effective College and university Teachers* , Journal of Higher Education , N.3, PP. 671-684.
- Middle-East Journal of scientific Research 12(8): pp.1111-1118.
- 14-Quxiang Z., China L., China, H., (2010) *Applying QFD to improve the quality of teaching : taking a course of management as an example in proceeding of the 2010 international conference on intelligent computation technology and automation (1): pp.796-799.*
- 15-Peters, M. H., Kethley, R.B., & Bullington ,K. (2005), *Course Design Using the House of quality*, Journal of Education for Business, 80(6), PP. 309-315.
- 16-Randheer , K., Al Motawa , A., and Vijay ,P., (2011), *Measuring Commuters' Perception on service Quality using SERVQUAL in public transportation*, international journal of marketing studies , Vol.3, No.1, PP. 21-30.
- 17-Sahney, S. Banwet, D.K., Karunes S., (2004) , *Conceptualizing total quality management in higher education* , the TQM Magazine, 16(2), PP. 145-159.
- 18-Shoulders C.D., Hicks S.A., ADEPT, (2008), *Learning Cycles Enhance Intermediate Accounting Students Learning Success* , Issues in Accounting Education, 23,(2), PP. 161-182.
- 19-Sirias D., (2012), *An Experiential Learning Activity to Teach the Main Quality Function Deployment Matrix* , international journal of business, humanities and technology , Vol.2, No.1, PP. 76-81.
- 20-Utz d. (2009), *Quality Function Deployment for Services*, handbook, international SEPT Program , PP. 1-24.
- 21-Verna I., Lucianetti L., Continuous, (2014), *Improvement in Tthe university Teaching : the TEM model*, European scientific Journal, ESJ, Special Edition, Vol. 1, PP. 23-35.