

واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في جامعة جيهان الأهلية- أربيل (دراسة ميدانية)

م.م. لمياء محمد المشهداني

المعهد التقني/ الحويجة - الجامعة التقنية الشمالية

المقدمة

يعد التعليم العالي من الميادين المهمة في الحياة والتي تستأثر الجودة فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي بعامة والنمو الاقتصادي بخاصة، فهو أصبح بحق منطلق التقدم ومستوى الحضارة الراقية ولا بد ان يتوافر بمستوى مناسب من الجودة، ولهذا لا بد من الاخذ ببعض المفاهيم الحديثة التي عنيت بجوانب تطوير ومواكبة التطوير للتعليم، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم والأساليب الحديثة التي تهدف الى تطوير اداء منظمات التعلم عن طريق بناء اسس ثقافية متميزة داخلها، ويعد ايضاً اسلوب شامل للتطوير التنظيمي من خلال بناء ثقافة متميزة للأداء لأعضاء الهيئة التدريسية داخل المؤسسة التعليمية بشكل افضل، ومن هذا المنطلق تنقسم الدراسة الحالية الى اربعة محاور: حيث يضم المحور الاول منهجية الدراسة، اما المحور الثاني فيشمل الجانب النظري للدراسة، وبخصوص المحور الثالث فانه يتضمن الجانب الميداني للدراسة، وفيما يتعلق بالمحور الرابع فانه يتطرق الى الاستنتاجات والمقترحات الخاصة بالدراسة.

المحور الاول

منهجية الدراسة

يتناول هذا المحور الأسلوب أو الطريقة العلمية المنتظمة لمسار الدراسة ويشمل:

أولاً: مشكلة الدراسة: تواجه الجامعات العراقية بشكل عام وجامعة جيهان بشكل خاص مشكلة تدني المستوى العلمي بسبب عدم وجود المختبرات الكافية والقاعات الدراسية المناسبة فضلا عن عدم وجود المرافق العلمية الاخرى، هذا الامر دفع تلك الجامعة الى البحث عن السبل الكفيلة التي تعالج هذه المشكلة حيث جاءت مراحل ادارة الجودة الشاملة في مقدمة هذه السبل لمعالجة هذا الموضوع لمالها من شان في تطوير وتحسين مخرجات التعليم والوصول من خلالها الى الاداء المتميز، لذا انبثقت تساؤلات لمعضلة تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) داخل الجامعة المبحوثة والمتمثلة ب:

١. هل يوجد تصور واضح في الجامعة المبحوثة عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
٢. ما مدى استعداد الجامعة المبحوثة لتطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة؟
٣. ماهي المعوقات التي تقف وراء تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة: تتبلور أهمية الدراسة من مدى تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في الجامعة المبحوثة. وتتمحور الأهمية في كل من الاتجاهات المذكورة ادناه:

١. الأهمية النظرية: وتتمحور حول الاطار النظري والمتمثل بماهية تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M).
٢. الأهمية التطبيقية: وتتمحور حول نتائج وتوصيات الدراسة المنبثقة من الدراسة.
٣. الأهمية العملية: وتتمحور حول المعضلات التي تواجهها الجامعة المبحوثة والتي تفرض عليها أخذ التدابير والأسس العلمية الحديثة، تاركة الثقافة السلبية القديمة الشائعة في الاساليب العلمية المتبعة في التطبيق، وهذا بدوره يساعد الجامعة المبحوثة على مواكبة التطور الحضاري المتمثل بالتقدم العملي والعلمي الذي تشهده المجتمعات في العصر الحديث، ومواكبة التطورات تساعد في الحد والتغلب على المشكلات ومعوقات تطبيق اساليب الاداء الناجح والهادف والمتمثل تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M).

٤. الأهمية العلمية: تسعى الدراسة الى ترسيخ اسس مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) لزيادة ثقافة الجودة الفاعلة في الأداء.

ثالثاً: هدف الدراسة: ان الهدف الرئيسي للدراسة هو بيان واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في جامعة جيهان الاهلية في اربيل، ومن هذا الهدف نؤشر الاهداف الفرعية الاتية:

١. تقديم المفاهيم والاسس التي تمكن الجامعة من تطبيق مراحل ادارة الجودة الشاملة.
٢. تشخيص المشكلات التي تحول دون تطبيق مراحل ادارة الجودة الشاملة في الجامعة.
٣. مساعدة الجامعة على معالجة المشكلات بالاعتماد على الاطار النظري والعملية للدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة: تنطلق الدراسة من ثلاثة فرضيات اساسية هي:
الفرضية الأولى: يوجد تصور واضح عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة في الجامعة.

الفرضية الثانية: يوجد لدى الجامعة فكرة واضحة المعالم عن مراحل ادارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثالثة: توجد معوقات تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة.

خامساً : أسلوب جمع البيانات: بهدف الحصول على البيانات والمعلومات

اللازمة لإنجاز الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على الأساليب الآتية:

١. الجانب النظري: تم تغطية الجانب النظري على ما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة من كتب ودوريات وبحوث ودراسات ورسائل واطاريج جامعية، فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
٢. الجانب العملي: استعانت الباحثة بعدد من الوسائل التي تساعد على انجاز هذه الدراسة وكما يأتي :

أ. المقابلات الشخصية: التقت الباحثة مع مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية، ومدير ضمان الجودة والاداء الجامعي، و مدير الشؤون الادارية، وعدد من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة بهدف تقديم شروحات وتفاصيل فضلاً عن توضيح بعض الفقرات المبهمة من اجل الحصول على المعلومات الصحيحة التي تدعم الدراسة.

ب. استمارة الاستبانة: لغرض تغطية الجانب الميداني وجمع البيانات اللازمة فقد تم تصميم استمارة استبيان تتلائم مع طبيعة الدراسة، حيث صممت وفق مقياس ليكرت الثلاثي وعلى النحو الآتي (اتفق = 3، محايد = 2، لاتفق = 1) وبوسط حسابي قدرة (٢)، وتم تحليل بيانات الاستمارة بالاعتماد على برامج الحاسوب الإحصائية (SPSS).

سادسا: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لانه يتناسب وطبيعتها اكثر من المناهج الاخرى.

سابعا: حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة المكانية في جامعة جيهان الاهلية في محافظة اربيل، اما حدود الدراسة الزمانية فقد امتدت من ٢٠١٦/٩/١ ولغاية ٢٠١٧/١/٣١.

المحور الثاني

الجانب النظري

يعد التعليم من الأنشطة التي رافقت الإنسان منذ القدم، إذ حضي التعليم باهتمام دول العالم كافة من أجل النهوض بمجتمعاتنا وفق مستوى عال من جودة التعليم والتطور والمعرفة، لهذا نستعرض في الجانب النظري كل من الفقرات التالية:

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التعليم العالي: تباينت آراء الباحثين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، حيث عرفت هي فلسفة تقود جميع العمليات التنظيمية في البيئة التعليمية الى تحقيق رضا الطلاب واولياء امورهم، ويرى (Becket & Brookes, 2008: 45) فهي تعتبر احدى اساليب

الإدارة الأساسية والجهود المبتكرة والمهارة الفنية المتخصصة من أجل رفع مستوى الأداء للمؤسسات التعليمية، ويشير (Abdulaziz, 2012: 6-7) هي استراتيجية إدارية تعمل على بناء منظمة تعليمية لخدمة الطلاب ومكرسة لرضاهم التام من خلال التحسين المستمر في فعالية المؤسسة وكفاءتها وعملياتها، وبين (Wani & Mehraj, 2014: 71) هي استراتيجيات لمؤسسات التعليم العالي تعمل على تلبية احتياجات الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية وأولياء الأمور وأرباب العمل والمجتمع، بالشكل الذي يتفق مع توقعات ومتطلبات العصر والبيئة من الموارد العلمية والتكنولوجيا، ويتم ذلك من خلال معايير محددة مسبقاً لتقييم المخرجات والتحقق من حالة التميز، ويوضح (Zabadi, 2013: 49). بأنها استراتيجيات المؤسسات التعليمية نحو إرضاء الطلاب وأولياء الأمور وسوق العمل.

ثانياً: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التعليم العالي: الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو استخدام الموارد على نحو فعال لتحقيق النجاح، وضمان الاستقرار داخل مؤسسات التعليم مما يعكس على تحسين الأداء التنظيمي المتمثل بتحسين مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية، تحسين الاتصال، تحسين الجودة، وتحسين الميزة التنافسية (Suleman, 2015: 123-124) ، وتتمثل أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالآتي (Inairat & Al kassem, 2014: 303):

1. التركيز على الطلاب ودعم الأفكار المقدمة من قبلهم، يعمل على تشجيع الطلاب باعتمادهم على ذاتهم.
2. التركيز على أعضاء الهيئة التدريسية باعتبارها قوة للمؤسسة التعليمية.
3. الإجراءات التعليمية قابلة للقياس داخل المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التعليم العالي: أكد العديد من الكتاب على أهمية تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة، ويرجع هذا الاهتمام إلى مدى فاعليتها في تطور المنظمات المتبنية لها، حيث تتكون إدارة الجودة الشاملة من خمسة مراحل هي:

المرحلة الاولى: المرحلة الصفرية، مرحلة الاعداد: إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفرية، وقد سميت بالمرحلة الصفرية، لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء والتي تضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة، ومساعدة المدرب المحترف، وفي تلك المرحلة، نجد أولئك المديرين يقيمون بإعداد صياغة لرؤية المنظمة ثم وضع أهداف المنظمة، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الاستراتيجية بالمنظمة، وتنتهي المرحلة الصفرية بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتخطيط تطبيق إدارة الجودة الشاملة (عايش، ٢٠٠٨: ٤٠). كما تستفاد الجامعات من هذا النظام لأنه يعمل على وضع الحجر الأساس الخاص برؤية ورسالة وأهداف الجامعة، كذلك يعمل على رفع الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية، وبدوره يعمل على إعطائهم فرصة للتعبير وتقديم التطورات والمواقف تجاه الوظيفة وبالتالي يعمل على إعطاء البيئة التعليمية مناخاً جديداً مستمراً بالأبداع (Hamdatu , et. al., 107: 2013). إن ترتيب الخطوات التالية بشكل منطقي أمراً مهماً ليتسنى استكمال المرحلة الصفرية. وهي كالتالي (الدوسري، ٢٠٠٧: ٨٩):

- أ- القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ب- تدريب كبار المديرين على أيدي خبراء محترفين.
- ت- تحديد وتوضيح رسالة المنظمة ووضع الخطة الاستراتيجية.
- ث- وضع خطة فعّالة للاتصال مع تبني الآليات اللازمة لتنفيذ ذلك.
- ج- تحسين عملية اتخاذ القرار بالاستمرار.
- ح- الخطاب الافتتاحي.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط: تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمينج المعروفة PDCA، كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة أو قسم الجودة بالمنظمة باستخدام البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة

التخطيط الدقيق (قادة، ٢٠١٢: ٢١)، كما ان الاتجاهات المعاصرة للنظم منها إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) أثبتت الحصول على الارياح من خلال مشاركة طلاب المرحلة الجامعية في التخطيط داخل مؤسسات التعليم، وهو ما مكن المؤسسات التعليمية من استكشاف أفكار وتجارب جديدة، ومشاركة الطلاب يحقق فوائد لكل من أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، كذلك مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين يؤدي الى تطوير الجامعات (Salameh , et. al., 2011: 195). كما يتم في هذه المرحلة إعداد وتصميم الخطة اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة وكذلك توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لذلك.

المرحلة الثالثة: التقييم والتقدير: تتضمن تبادل المعلومات اللازمة لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، كما تشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقييم والاستبانات وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنظمة وعلى جميع المستويات، بالإضافة إلى التقييم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة عن أوجه القوة وأوجه القصور في المنظمة (الكريديس، ٢٠٠٨: ٤٦). فقد يتم في هذه المرحلة البدء بوضع الاسئلة والاجابة عليها في ضوء خلق ارضية مناسبة لبدء تنفيذ T.Q.M (Mansour) (Amir, 2014: 23). وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام T.Q.M (بركات، ٢٠٠٧: ٤٦):

- ما هي الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الاهداف؟
- ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمنظمة و التي تستهدف تحسين الاداء؟
- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل T.Q.M بدلاً من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن ولا تحقق الاهداف؟
- ما هي المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنظمة؟
- ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام؟

المرحلة الرابعة التطبيق: ضمن هذه المرحلة تبدأ عملية تدريب جادة مبرمجة للمديرين والعاملين في فرق عمل وبدعم وإسناد من قبل المجلس الاستشاري للجودة، وتستهدف برامج التدريب الى ايجاد الادراك الواعي بالجودة الشاملة وتنمية المهارات ويشمل التدريب إكساب العاملين مهارات في المجالات الآتية (الدوري، ٢٠١٠: ٨٧):

أ- كيفية جمع المعلومات وعرض النتائج.

ب- أدوات وتقنيات ضبط الجودة (لوحات ضبط الجودة، الارتباط، المدرج التكراري، رقابة العمليات . . الخ).

ت- أساليب حل المشكلات (عظمة السمكة، تحليل باريتو، خرائط التدفق، العصف الذهني ... الخ).

المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات: يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة (راشد، حسين، ٢٠٠٩: ٧). والتوصية بتبادل ونشر الخبرات بمجرد الحصول على المعلومات بوساطة المنظمة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، فإنجاز المرحلة الصفرية (الإعداد) وحتى المرحلة الرابعة (التطبيق) يزود المنظمة بأساس معرفي جوهري، فالسياسة قد حُددت، والاعتراضات على التغيير قد تم التغلب عليها، وقصص النجاح يمكن ان تتحدث عنها فرق العمل. وحتى هذه النقطة، ومع الخبرة الجديدة المكتسبة يجب دعوة الأطراف الأخرى في المنظمة للمشاركة، وهذه الاطراف يمكن أن تشمل المنظمات الفرعية، ووحدات الأعمال (الإستراتيجية)، والفروع، أو الأقسام المختلفة داخل المنظمة (عمر، ٢٠٠٨: ٢٦٦-٢٦٧).

رابعا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة T.Q.M في التعليم العالي: تستخدم ادارة الجودة الشاملة في اعداد وتوجه المؤسسات التعليمية من اجل مواصلة التحسين من خلال العملية التعليمية برمتها، وتدخل ادارة الجودة الشاملة في العملية التربوية بمشاركة الجميع من طلاب واولياء الامور والمدرسين والمديرين والانظمة واصحاب المصالح، وإن الاهتمام المتزايد وراء تبني ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي يكمن ان يحقق العديد من الفوائد منها (Inairat & Al kassem, 2014: 302) (Abdulaziz, 2012: 7) (Zabadi, 2013: 51-52):

١. التعليم العالي كمنهج للقوة يعمل على تلبية احتياجات سوق العمل وتزويدها بالقوة البشرية المؤهلة.
٢. تعمل على اعداد تدريسيين ذوي مهارة في البحث العلمي، وتزيد قدرتهم على قياس الانتاج العلمي، والقدرة على اكتشاف وتحليل الحقائق ومعالجة المشاكل وحلها.
٣. المساهمة في بناء المؤسسات الاخرى.
٤. زيادة رضا الطلاب.
٥. زيادة تمكين أعضاء الهيئة التدريسية.
٦. ترسيخ ثقافة التغيير.
٧. تعمل على دعم المؤسسات التعليمية لتقديم خدمات للطلبة.
٨. تعتبر عنصر اساسي لإصلاح خدمات التعليم.

خامسا: معوقات تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في التعليم: هناك العديد من الصعوبات التي تواجه المؤسسة التعليمية في حال تطبيقها لنظام ادارة الجودة الشاملة وهي بنفس الوقت تعيق من تطورها وتبنيها للمشروع ومن بين اهم تلك المعوقات (الطائي واخرون، ٢٠٠٩، ٨٧):

- ١- استعجال النتائج
- ٢- مقاومة التغيير
- ٣- ضعف العمل الجماعي
- ٤- المركزية الخائفة في بعض الادارات والاقسام العلمية
- ٥- التعقيد في بعض اجراءات واساليب العمل القائمة
- ٦- الحاجة الى بعض الوضوح لبعض من المعايير العمل
- ٧- الحاجة الى تقويم ادق لاداء العمل والعاملين
- ٨- سوء الفهم لدى البعض بان نظام الجودة لايمكن تطبيقه في التعليم
- ٩- عدم وجود نظام لتوثيق البيانات والمعلومات

المحور الثالث

الجانب الميداني

يتضمن هذا المحور التحقق من صحة فرضيات الدراسة وفق الآتي.

أولاً: سمات الأفراد المبحوثين: تم توزيع (100) استمارة استبيان على أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في الجامعة المبحوثة، وتم استرداد (٩٠) استمارة منها، واستبعدت (٦) استمارات لعدم صلاحيتها في التحليل، حيث استقر العدد على (٨٤) استمارة صالحة للتحليل وكانت نسبة الاستجابة (84%) من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك يبين الجدول (١) سمات هؤلاء المبحوثين وكما يلي:

١- الجنس: بلغت نسبة الذكور 85%، وهي أعلى من نسبة الإناث، وهذا يدل على أن جامعة جيهان تعتمد على الذكور في أداء مختلف أعمالها.

٢- العمر: سُجل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة نسبة عالية قدرت بـ48%، وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد على الكوادر الشابة للحصول على المزيد من المهارات والخبرات والابتكار وتقديم كل ما هو جديد وما يلبي حاجات الزبون (الطلاب) المتجددة

٣- عدد سنوات الخدمة: بلغت خدمة الأشخاص الذين خدمتهم أقل من 3 سنوات نسبة عالية بلغت 49%، وهذا يدل على قدراتهم في إعطاء اجوبة يعول عليها.

٤- التحصيل الدراسي: تعتمد الجامعة على الكوادر الحاصلة على شهادة الماجستير بنسبه عالية بلغت 67%. وهذا يمكن الجامعة من الاعتماد على رسم استراتيجيات الجودة.

جدول (1) سمات الأفراد المبحوثين

التفاصيل	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	71	85%
	إناث	13	15%

48%	40	25-35 سنة	العمر
27%	23	36-46 سنة	
25%	21	47 سنة	
49%	41	أقل من 3	عدد سنوات الخدمة
18%	15	3-5 سنوات	
18%	15	6-10 سنوات	
3%	3	11-15 سنة	
12%	10	16 سنة فأكثر	
67%	56	ماجستير	التحصيل الدراسي
33%	28	دكتوراه	

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

ثانياً: وصف مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم وتشخيصه: يتضح من

الجدول (٢) وجود نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين حول فقرات مفهوم ادارة الجودة الثلاثة والتي امتدت من (X1 - X3) إذ بلغت النسبة (54.6%) (متفق) وهذا يبين درجة الانسجام بين اجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المفهوم، وكان لمفهوم (X1) (مجموعة من الاساليب التي ترتقي بمستوى التعليم بما يحقق رضا الطلبة والاساتذة على حدا سواء) النصيب الأكبر في إغناء نسبة الاتفاق ونسبة بلغت (90%) ، وبوسط حسابي (2.35%) وانحراف معياري (0.87) ، أما عن درجة عدم الانسجام لهذا المتغير من جانب الأفراد المبحوثين تجاه فقراته فقد بلغت (25.4%) (لا اتفق) كما كانت نسبة الإجابات الوسيطة (محايد) (20%) ، من جانب آخر فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرات هذا المتغير بشكل عام (2.33) وانحراف معياري (0.81) في حين كانت قيمة معامل الاختلاف (35%) ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس

(77%) مما يعني أن مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الثالث من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة)، وهذا يشير إلى أن إدارة الجامعة المبحوثة لديها تصورا واضح عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم، وبذلك سيتم قبول الفرضية الاولى^١.

الجدول (٢) المؤشر العام والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة

الاستجابة ومعامل الاختلاف لمفهوم ادارة الجودة الشاملة

معامل الاختلاف %	% نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة			النسبة المئوية	
				اتفق	محايد	لا اتفق	المفهوم	ت
				%	%	%		
0.37	0.78	0.87	2.35	90	7	3	مجموعة من الاساليب التي ترتقي بمستوى التعليم بما يحقق رضا الطلبة والاساتذة على حدا سواء	X1
0.27	0.81	0.66	2.43	45	26	29	جملة من الخصائص التي تجعل مستوى التعليم مقنع للطلبة والاساتذة في الجامعة	X2
0.41	0.73	0.91	2.21	29	27	44	العديد من الاجراءات التي تهدف الى تدني مستوى التعليم في الجامعة	X3
0.35	0.77	0.81	2.33	54.6	20	25.4	المعدل	

تدرج مواقف المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة على وفق مؤشر نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس وعلى النحو الآتي: (أغا، ٢٠١٢، ٢٧٦، نقلًا عن ميرخان، ٢٠٠٣) إذ تقسم مساحة المقياس على ثلاثة مستويات متساوية: الاول يقع بين (٠,٠١ - ٠,٣٣) ويمثل تدني مستوى الحالة المدركة. أما المستوى الثاني فيقع بين (٠,٣٤ - ٠,٦٧) ويمثل المستوى المتوسط للحالة المدركة. في حين يقع المستوى الثالث بين (٠,٦٨ - ١,٠٠) ويمثل ارتفاع مستوى الحالة المدركة.

ثالثاً- وصف مراحل ادارة الجودة الشاملة وتشخيصها: تعرض هذه الفقرة وصفاً عاماً لإجابات الأفراد المبحوثين إزاء فقرات متغيرات مراحل ادارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الدراسة، حيث يتضح من الجدول (٣) وجود نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين حول فقرات مراحل ادارة الجودة الخمسة والتي امتدت (X4 - X28) إذ بلغت النسبة (48.2%) (اتفق) وهذا يبين درجة الانسجام بين اجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذه المراحل، وكان لمرحلي الاعداد والتخطيط النصيب الأكبر في إغناء نسبة الاتفاق وبنسبة بلغت (49%) (56%) على التوالي، وبوسطين حسابيين (2.27%) (2.35%) وانحراف معياري (0.74) (0.78)، أما عن درجة عدم الانسجام لهذا المتغير من جانب الأفراد المبحوثين تجاه فقراته فقد بلغت (24.2%) (لاتفق) كما كانت نسبة الإجابات الوسيطة (محايد) (27.6%) ، من جانب آخر فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرات هذا المتغير بشكل عام (2.23) وانحراف معياري (0.79) في حين كانت قيمة معامل الاختلاف (35.4%) ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (75.5%) مما يعني أن مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الثالث من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة)، وهذا يشير إلى أن إدارة الجامعة المبحوثة لديها القدرة على تطبيق مراحل ادارة الجودة العلمية من خلال تطوير اداء أعضاء الهيئة لتدريسية من خلال القدرات المادية والبشرية والتكنولوجية التي تمتلكها من اجل تقديم أفضل مخرجات المتمثلة بتحقيق تفوق الاداء على الجامعات المنافسة في نفس ميدان عملها، وبذلك يتم قبول الفرضية الثانية.

الجدول (٣) المؤشر العام والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمراحل ادارة الجودة الشاملة

معامل الاختلاف %	% نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة			النسبة المئوية	
				مطبق موثق	مطبق غير موثق	غير مطبق موثق	رمز المتغير	المراحل
				%	%	%		
32.5	75.6	0.74	2.27	22	29	49	X4- X8	مرحلة الاعداد
33.1	78.3	0.78	2.35	21	23	56	X9- X13	مرحلة التخطيط
36.4	74	0.81	2.22	25	28	47	X14- X18	مرحلة التقويم
37.2	73.3	0.82	2.20	26	28	46	X19- X23	مرحلة التطبيق
38.1	71.6	0.82	2.15	27	30	43	X24- X28	مرحلة التبادل
35.4	75.5	0.79	2.23	24.2	27.6	48.2		المعدل

الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج الحاسبة الالكترونية.

رابعا- وصف معوقات ادارة الجودة الشاملة وتشخيصها: يتضح من الجدول

(٤) وجود نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين حول فقرات معوقات ادارة الجودة الاربعة والتي امتدت (X29 - X32) إذ بلغت النسبة (52%) (متفق) وهذا يبين درجة الانسجام بين اجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات هذه المعوقات، وكان للمعوقين المالي والاداري (X29) (X30) النصيب الأكبر في إغناء نسبة الاتفاق وبنسبة بلغت (61%) (61%) على التوالي، وبوسطين حسابيين (2.20%) (2.32%) وانحرافين معياريين (0.82) (0.87) لكلٍ منهما، أما عن درجة عدم الانسجام لهذا المتغير من جانب الأفراد المبحوثين تجاه فقراته فقد بلغت (26.5%) (لا اتفق) كما كانت نسبة الإجابات الوسيطة (محايد) (21.5%) ، من جانب آخر فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرات هذا المتغير بشكل عام (2.30) وانحراف معياري (0.80) في حين كانت قيمة معامل الاختلاف (34.8%) ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (76.%)

5) مما يعني أن مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الثالث من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة)، وهذا يشير إلى أن إدارة الجامعة المبحوثة تعاني من عدة معوقات تحول دون تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة.

الجدول (٤) المؤشر العام والنسب المئوية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة

الاستجابية ومعامل الاختلاف لمعوقات ادارة الجودة الشاملة

معامل الاختلاف %	% نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة			النسبة المئوية	
				لا اتفق	محايد	متفق	المعوقات	ت
				%	%	%		
37	73	0.82	2.20	24	16	61	تواجه الجامعة معوقات مالية تمنع تطبيق جودة التعليم	X29
37.5	77	0.87	2.32	19	20	61	تعاني الجامعة من تحديات ادارية	X30
32	80	0.78	2.42	18	23	59	وجود معوقات فنية (الخبرات، مختبرات ومرافق اخرى)	X31
33	76	0.76	2.28	45	28	27	صعوبة التغيير في الجامعة	X32
34.8	76.5	0.80	2.30	26.5	21.5	52	المعدل	

الخاتمة

يعرض هذا المحور عدد من الاستنتاجات يتم تحضيرها لكي تكون بدورها قاعدة لما سيقدم من مقترحات، على وفق ذلك يضم هذا المحور الجوانب الاتية:
أولاً . **الاستنتاجات:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية نعرضها على وفق ما يأتي :

١. تسهم تطبيق مراحل (T.Q.M) في تحسين وتطوير مستوى كفاءة مخرجات التعليم.
٢. اشتراك أعضاء الهيئة التدريسية الاكفاء عند تطبيق النظام مما يحقق النجاح للجامعة ولهم.
٣. عدم توفير التمويل المالي، مقارنةً بالتكاليف المصاحبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة (T.Q.M).
٤. عدم توضيح بعض مصطلحات نظام ادارة الجودة الشاملة لأعضاء الهيئة للتدرسية المطبقين للنظام.
٥. استنتجت الدراسة بان لدى الجامعة المبحوثة تصورا كاملا عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة، كما كشفت نتائج المؤشر العام بان جزء من مراحل ادارة الجودة الشاملة مطبقة في الجامعة المبحوثة، فضلا عن ذلك كشفت تلك الدراسة ان الجامعة تعاني من بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق مراحل ادارة الجودة الشاملة فيها بالشكل الصحيح، وكذلك توصلت الدراسة الى ان الجامعة المبحوثة لديها تصورا واضحا عن مفهوم ادارة الجودة في التعليم، هذا الامر ادى الى قبول جميع فرضيات الدراسة.

ثانياً. المقترحات: من خلال متابعة مجريات الدراسة، مكن الباحثة من وضع عدد من المقترحات في سبيل الرقي بمستوى الجودة للتعليم الجامعي وضمان للجودة المطبقة فيها وهي كالآتي:

١. العمل بالجانب النظري المتمثل بمراحل (T.Q.M) وأهمية تطبيقه في الجامعة المبحوثة.

٢. ضرورة توفير بيئة ملائمة لتطبيق مراحل (T.Q.M) الواردة في الدراسة في الجامعة المبحوثة.
٣. ضرورة التأكد من ان البرامج الدراسية و النشاطات اللاصفية المعتمدة في الجامعة تخدم كل من احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والمتفقة مع المعايير العالمية للتعليم الجامعي.
٤. إقامة دورات تدريبية لكل أعضاء الهيئة التدريسية خاصة بضمان الجودة بالتعليم العالي لغرض تنمية مستوى أدائهم وتطويره وإنسجامهم بالوظيفة مما يعكس على رضاهم عن العمل وادائة بإتقان.
٥. وضع معايير قياس خاصة لمعلومات، تستخدم في التغذية العكسية للمناهج الدراسية من خلال متابعة خريجي الجامعي في مواقع عملهم في القطاعات الحكومية و الخاصة.
٦. ضرورة تخصيص مبالغ مالية لتسهيل تطبيق مراحل (T.Q.M) في الجامعة المبحوثة.
٧. على إدارة الجامعة المبحوثة السعي نحو لقاءات مستمرة مع أعضاء الهيئة التدريسية، وجعل بيئة العمل بيئة تحفيزية لهم.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية

١. الدوري، ياسمين خضير عباس، ٢٠١٠، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. الدوسري، جاسم بن فيحان، ٢٠٠٧، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٣. الكريديس، عبد العزيز صالح، ٢٠٠٨، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية، دراسة مسحية على العاملين في المنشآت الرياضية بمدينة الرياض، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٤. بركات، منال طه، ٢٠٠٧، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.
٥. عايش، شادي عطا محمد، ٢٠٠٨، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية-غزة.
٦. قادة، يزيد، ٢٠١٢، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

ب- الدوريات والبحوث

١. عمر، بيار محمد رشيد، ٢٠٠٨، "مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني"، دراسة تطبيقية في المديرية العامة للدفاع المدني في محافظتي دهوك وأربيل مجلة تنمية الرافدين، العدد ٩٢، مجلد ٣٠، ص ٢٧٥-٢٨٧.
٢. راشد، أمال غالب، حسين علي كاظم، ٢٠٠٩، "أمكانية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد التاسع والعشرون ص ١-١٩.

A. Dissertations & Thesis

1. Eriksson, Henrik, 2008, Total Quality Management in Higher Education, Case Study: Quality in Practice at University College of Boras, Thesis for Graduation in Master of Science in Industrial Engineering.

B. Researches Journal

1. Abdulaziz, King 2012, University, International Journal of Computer Applications, Vol 135 – No.4.
2. Altahayneh, Ziad Lutfi, 2014, Implementation of Total Quality Management in Colleges of Physical Education in Jordan, Faculty of Physical Education & Sport Sciences, The Hashemite University, International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No. 3
3. Becket, Nina & Brookes, Maureen, 2008, Quality Management Practice in Higher Education – What Quality Are We Actually Enhancing? , Oxford Brookes University, UK, Journal of Hospitality, Leisure, Sport, Vol. 7, No.
4. Hamdatu, Mohammed Ahmed Mohammed, Siddiek, Ahmed Gumaa, Al-Olyan, Fahad A/Rahman, Application of Quality Assurance & Accreditation in the Institutes of Higher

- Education in the Arab World (Descriptive & Analytical Survey), 2013, Department of Business Management, Shaqra University – KSA, American International Journal of Contemporary Research Vol. 3 No. 4.
5. Inairat, Mohammed Hasan & Al Kassem , Amer Hani, 2014, Total Quality Management in Higher Education, International Journal of Human Resource Studies, Dept. of Business Administration, Ibn Rushd College for Management Sciences, Vol. 4, No. 3.
 6. Mansour, Issam & Amir, Omar, 2014, The extent of applying total quality management in the Applied Science University according to academic staff view, The Applied Science University, Academic Staff View. International Journal of Educational Research and Information Science, Vol. 1, No. 2.
 7. Pineda, Aaron Paul, 2013, “Total Quality Management in Education Institution: Influences on Customer Satisfaction ”, Ama International University, Bahrain, Kingdom of Bahrain, VOI. 2, No.3.
 8. Salameh, Rafat. Salameh, Alzyadat, Mohammed Awwad, Alnsour, Jamal Ahmad, 2011 , Implementation of (TQM) in the Faculty of Planning & Management at Al-Balqa Applied University, Faculty of Planning and Management, Al-Balqa Applied University, Jordan, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 3.
 9. Suleman, Qaiser, 2015, Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan Institute of Education & Research, Kohat University of Science& Technology Kohat, Khyber Pakhtunkhwa, (Pakistan), Journal of Education and Practice, Vol.6, No.15.

10. Wani, ftikhaar Ahmad & Mehraj, Hakim Khalid, 2014, Total Quality Management in Education: An Analysis, International Journal of Humanities and Social Science Invention, Vol 3 No 6.
11. Zabadi, Abdurraheem M. A. 2013, Implementing Total Quality Management (TQM) on the Higher Education Institutions – A Conceptual Model, Science and Education Centre of North America, Journal of Finance & Economics, Vol 1, No, 42.

C. Books

1. Crosby. R. B. and Aquilaroo N. J. 2000 “Production & Operation Management: manufacturing”, New Jersey.

الملخص :

تعد ادارة الجودة الشاملة اطار فلسفي وإداري متكامل في المنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، لما لها من دور استراتيجي في الارتقاء بالمستوى العلمي للجامعات من خلال جعل التعليم ذو مواصفات متطابقة في كافة جامعات العالم لتسهيل عملية التبادل العلمي بين الدول هذا من جانب، وتحقيق رضا أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة على حدا سواء في الجامعة من جانب اخر، وفي ضوء ذلك تهدف الدراسة الى بيان واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في جامعة جيهان الاهلية في اربيل، وبعد الاطلاع الميداني على واقع الجامعة والزيارات الشخصية التي اجرتها الباحثة، فقد تم جمع البيانات والمعلومات عبر الاستعانة باستمارة استبيان التي صممت لهذا الغرض، وبعد جمع البيانات تم تحليلها بواسطة الحزمة البرمجية الاحصائية (SPSS) ، وعلى اساس نتائج التحليل توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات والمقترحات التي تتناسب وطبيعة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تطبيق مراحل T.Q.M، الجودة، التعليم العالي.

Abstract:

The total quality management as part of a philosophical and an integrated management in organizations in general and universities in particular, because of its strategic role in raising the scientific level of universities by making education with identical specifications in all the universities of the world to facilitate scientific exchange between the countries of this part of, and to achieve satisfaction process faculty and student members to an end either at the university the other hand, in the light of this study aims to release the reality of TQM implementation phases (TQM) in Ceyhan Private University in Arbil, after the field access to the reality of the university and personal visits conducted by the researcher, it has been collecting data and information through the use of application form questionnaire, which was designed for this purpose, and after the collection of data has been analyzed by statistical software package (SPSS), and based on the results of the analysis, the study found a number of conclusions and proposals that fit the nature of the study.

ملحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هيئة التعليم التقني

المعهد التقني / الحويجة

الموضوع / استبانة

السيد.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة التي بين يديك تمثل جزء من مشروع بحث علمي والموسوم (واقع تطبيق مراحل ادارة الجودة الشاملة في جامعة جيهان - اربيل) وقد اعتمدت هذه الاستمارة مقياسا لأغراض الدراسة اعلاه لذا فان تفضلكم بالإجابة المناسبة على الأسئلة (الفقرات) الواردة فيها بكل موضوعيه وانعكاسا للواقع وحسب وجهة نظرك الخاصة سيسهم بشكل كبير في الوصول الى نتائج دقيقه تحقق اهداف الدراسة وتخدم جامعتكم ونؤكد لكم بان الاجابات ستستخدم حصريا للحصول على مؤشرات رقميه لأغراض البحث العلمي . لذا لا حاجة لذكر الاسم او الرقم او التوقيع .

شاكرا تعاونكم مع التقدير

الباحثة

ملاحظة

قبل المباشرة بالإجابة على الأسئلة (الفقرات) الاستبانة يرجى ملاحظة ما يأتي :

- ١- ضع علامة (صح) ازاء بدل الاختيار امام كل سؤال (فقره) بواحد منها يعكس وجهة نظرك فعليا .
 - ٢- عدم ترك اي سؤال (فقره) دون تأشير لان ذلك سيجعل الاستمارة غير صالحه للتحليل.
 - ٣- يمكنكم الاستفسار من الباحث حول اي غموض في الاستبانة
- أولاً: البيانات التعريفية

معلومات تتعلق بالمجيب على الاستمارة.

١. الجنس: () ذكر () أنثى.
٢. العمر (سنة): 30 سنة فما دون 31-35 سنة 40-36 سنة 41 فأكثر
٣. عدد سنوات الخدمة في جامعة جيهان:
- اقل من 3 سنوات 3-5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنوات 16 فأكثر
٤. التحصيل الدراسي:

ثانياً: اجابات المبحوثين حول مفهوم ومراحل ومعوقات ادارة الجودة الشاملة:

ت	مفهوم ادارة الجودة الشاملة	اتفق	محايد	لا اتفق
90	مجموعة من الاساليب التي ترتقي بمستوى التعليم بما يحقق رضا الطلبة والاساتذة على حدا سواء			
45	جملة من الخصائص التي تجعل مستوى التعليم مقنع للطلبة والاساتذة في الجامعة			
29	العديد من الاجراءات التي تهدف الى تدني مستوى التعليم في الجامعة			

ت	مراحل ادارة الجودة الشاملة	اتفق	محايد	لا اتفق
المرحلة الاولى: مرحلة الإعداد				
4	تلتزم الادارة العليا بوضع الرسالة والرؤية للجامعة لتفعيل تطبيق مراحل T.Q.M بكفاءة وفاعلية.			
5	تلتزم الادارة العليا بوضع خطط تستهدف تحسين وتطوير الاداء من خلال تطبيق مراحل T.Q.M .			
6	تصاغ الاهداف بوضوح لتفعيل دور تطبيق مراحل T.Q.M .			
7	تفعل الانشطة التدريبية لكبار المديرين وأعضاء الهيئة التدريسية على تطبيق مراحل T.Q.M .			
8	يتم اللجوء لخطاب افتتاحي من قبل الادارة العليا حول اقرار تطبيق مراحل T.Q.M .			
المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط				
9	تسعى الادارة العليا على نشر مفاهيم مراحل T.Q.M بكافة اقسام وفروع الجامعة.			
10	تقوم الادارة العليا على الزام جميع الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية على مشاركتهم في تطبيق مراحل T.Q.M .			
11	تخصص الادارة العليا موازنة مالية وموارد بشرية لتطبيق مراحل T.Q.M لتحقيق رسالة الجامعة.			
12	تعمل الادارة العليا على اختيار الفريق الذي يتولى قيادة برامج T.Q.M .			
13	تستعين الادارة العليا ببرامج T.Q.M من (التحسين المستمر فرق العمل).			
المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم				
14	يحقق تطبيق T.Q.M تطوير وتحسين الجوانب العلمية التربوية لأعضاء الهيئة التدريسية.			
15	يعمل T.Q.M على تزويد أعضاء الهيئة التدريسية روح العمل والابداع داخل الجامعة.			
16	تتم اعمال (المسح الميداني، التقييم، توزيع الاستثمارات، واجراءات المقابلة) لشرح كيفية عمل T.Q.M .			
17	تحرص الادارة العليا على تذليل الصعوبات امام معوقات تطبيق T.Q.M .			
18	تساهم الادارة العليا بوضع الية لنشر معلومات فوائد تطبيق T.Q.M في الجامعة.			

ت	مراحل ادارة الجودة الشاملة	اتفق	محايد	لااتفق
المرحلة الرابعة: التطبيق				
19	تتم عملية تدريب جادة مبرمجة للإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في فرق عمل.			
20	تدعم وتساند المجلس الاداري للجودة لتطبيق T.Q.M.			
21	تستهدف البرامج التدريبية الى ايجاد الادراك الواعي بالجودة الشاملة وتنمية المهارات.			
22	يعمل التدريب إكساب أعضاء الهيئة التدريسية مهارات كيفية جمع المعلومات وعرض النتائج.			
23	تتم عملية جمع المعلومات وعرض النتائج عن طريق: ادوات وتقنيات ضبط الجودة، اساليب حل المشكلات.			
المرحلة الخامسة: التبادل				
24	يتم استثمار للخبرات والنجاحات التي تحقيها من تطبيق T.Q.M.			
25	يتم التوصية بتبادل ونشر الخبرات عند الحصول على معلومات تطبيق T.Q.M.			
26	يتم تزويد الجامعة بالمبحوث بأساس معرفي جوهري عند تطبيق T.Q.M.			
27	تحدد الجامعة سياسة، والاعتراضات على التغيير عند تطبيق T.Q.M.			
28	يتم دعوة الاقسام المختلفة في الجامعة المبحوث المطبق للنظام لتبادل الخبرات من جراء تطبيق T.Q.M.			

ت	معوقات ادارة الجودة الشاملة	اتفق	محايد	لااتفق
29	تواجه الجامعة معوقات مالية			
30	تعاني الجامعة من تحديدات ادارية			
31	وجود معوقات فنية (الخبرات، مختبرات ومرافق اخرى)			
32	صعوبة التغيير في الجامعة			