

أدارة الجودة الشاملة ومهيار الايزو تطبيق على جامعات عراقية للعام الدراسي 2009/2008

أ.د. كامل كاظم بشير الكناني * م. د. مها جميل الملايكة **

المستخلص:

يتضمن البحث محاولة للتعرف والجمع بين جانبين :
1. الادارة : مفهومها، انواعها، اساليب الادارة (الادارة بالاهداف، الادارة بالجودة الشاملة)
2. ادارة الجودة الشاملة : اهم المواصفات الخاصة بعائلي الايزو 9000 و 14000 والمتعلقة بالجودة والبيئة والتي تلعب دورا في التأثير على الواقع الحضري في النواحي العلمية والفنية والادارية. ويحاول البحث اجراء دراسة تطبيقية في الواقع الجامعي باختيار نماذج تطبيقية في ادارة الجودة الشاملة، للتوصل الى مدى مطابقة الجانب النظري مع الواقع الفعلي بغية تشخيص الايجابيات وتفعيلها وتحديد السلبيات لتعديلها وتلافيها مستقبلا. ويتوصل البحث الى جملة استنتاجات وتوصيات لكيفية استحداث نظام ادارة جودة شاملة يمكن اعتماده في المنظومة الحضرية الانتاجية او الخدمية.

Abstract

The research is an attempt to combine between two aspects:

- 1. Managment: concept, types, methods of management (management by goals. managment by ISO)*
- 2. International Standards Organization ISO : the main specifications of ISO 9000,14000 concerning quality and environment which plays a major role in affecting the urban environment scientifically, techniqally , and management. The research tries to apply the theoritical part in a case study on three local universities to diagnose the positives and activate them, and determine the negatives to avoid or correct them in future. Finally the research reaches conclusions amd recommendations regarding how to evolve an total ISO sysem can be used in the urban environment in production and services.*

* عميد المعهد العالي للتخطيط الحضري والاقليمي/جامعة بغداد

** عضو هيئة تدريسية في جامعة النهرين

مقبول للنشر 2011/8/18

المقدمة :

في ظل التطورات التقنية المتلاحقة والمستجدات العلمية في عالم اليوم، وثورة المعلومات والاتصالات، وازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات المتنوعة سواء الانتاجية منها او الخدمية، وفي مقدمتها مؤسسات التعليم العالي والتي تعد الرائدة في عملية قيادة المجتمع، وضمانا للتوصل الى اجود النتائج في البيئة الحضرية ومنها الجامعية علميا وفنيا، تبرز اهمية اعتماد اسلوب محكم للادارة النوعية والبيئية يكون اساسا معتمدا للارتقاء بمستوى المنظومة الانتاجية او الخدمية. وبما يضمن دقة وجودة النوعية ويكون مبنيا على اسس استرشادية خاضعة للتطوير والتصحيح.

الهدف البحث :

يهدف البحث الى التعريف اولا بمنظومة ادارة الجودة الشاملة الايزو واهميتها كمنظومة تقييس عالمية تتسابق المؤسسات والمنظمات بمختلف انواعها (الانتاجية والخدمية) في دول العالم المتقدمة للحصول على شهادة المطابقة في المواصفات الصادرة عنها، واهمية تطبيقها اولا في الواقع الجامعي على المستويين العلمي والاداري للارتقاء بالتعليم العالي الى مصاف الجامعات العالمية الرصينة وثانيا في البيئات الحضرية الاخرى .

منهجية البحث :

يعتمد البحث المنهج البحثي الاستقرائي لتحديد الاطار النظري للبحث وتوضيح المؤشرات الاساسية والاجرائية المعتمدة للتطبيق العملي. وصولا الى الاسس الاسترشادية التي يوصي البحث باعتمادها.

اهمية البحث :

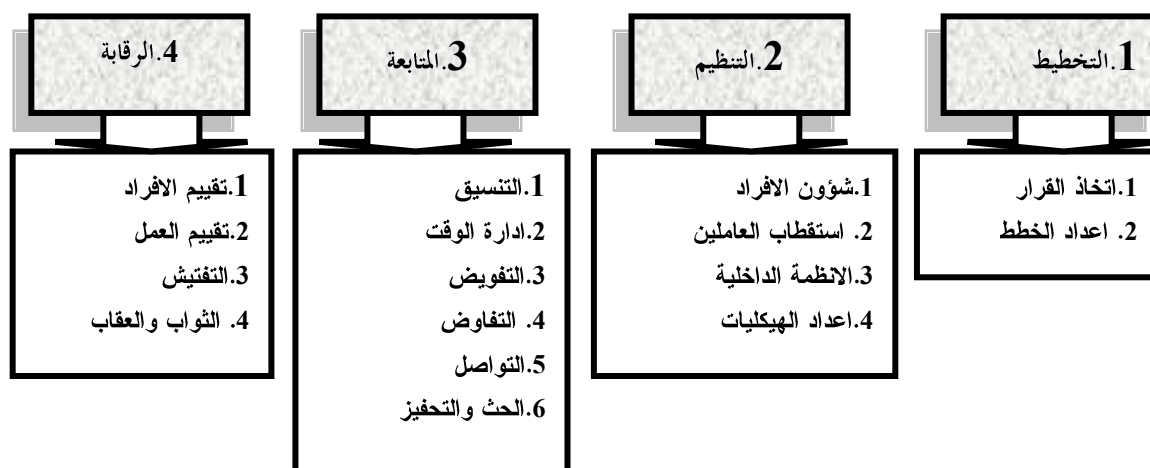
يتناول البحث محورين اساسيين :

- الاول : التعريف بماهية الادارة وفلسفة نظام ادارة الجودة الشاملة الايزو.
- الثاني : الدراسة التطبيقية العملية في جامعات بغداد، التكنولوجيا والنهرين.

اولا: نظام ادارة الجودة الشاملة / الايزو

1- 1 الادارة والتخطيط : وظائف الادارة، انماطها

تتمثل الوظائف الاساسية في الادارة على اساس الدورة الادارية المكونة من المهمات الاربعة الآتية: التخطيط، التنظيم، المتابعة، الرقابة، الشكل رقم (1).



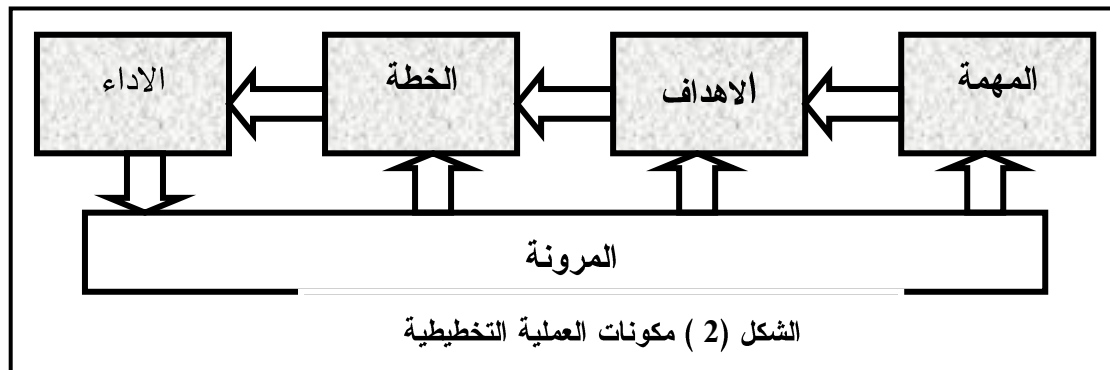
الشكل (1)

الوظائف الاساسية للدورة الادارية

1-1-1 التخطيط :

يمثل التخطيط الوظيفة الادارية الاولى لاية منظمة ويتضمن في اتجاهاته الرئيسية(1):

1. التعامل مع بيئة متغيرة كثيرة التحول.
2. تحديد اهداف سليمة واضحة.
3. ضمان البقاء والاستمرار ، البعد الزمني؛ الآتي والمستقبلي .
4. المرونة في العملية التخطيطية وبما يضمن قدرة التعامل مع المتغيرات المستجدة، الشكل (2).



2-1-1 الادارة والتخطيط والاهداف :

ان قوة التخطيط تعتمد بالدرجة الاولى على تحديد الاهداف الموضوعية التي توجه الامكانات للقيام بالمهمة المطلوبة. وهذه الاهداف يمكن ان تكون في ثلاث مستويات رئيسية هي (2):

1. أهداف استراتيجية (نهائية) بعيدة المدى.
2. اهداف مرحلية او تكتيكية : هي الوسيلة للوصول الى الاهداف النهائية ضمن تسلسل زمني تدريجي
3. اهداف تشغيلية: هي الاهداف التي يضعها الكادر التنفيذي لانجاز الاعمال الجزئية

3-1-1 التخطيط يتبع الاهداف:

وعلى ضوء الاهداف توضع الخطه ضمن ثلاث مستويات في التخطيط:

- المستوى الاول؛ التخطيط الاستراتيجي.....يعتمد أصحاب القرار
المستوى الثاني؛ التخطيط المحلي.....يعتمد مدراء الوحدات
المستوى الثالث؛ التخطيط التشغيلي.....يعتمد رؤساء الاقسام

4-1-1 خصائص الاهداف :

ان التخطيط الكفوء هو المبني على الاهداف الفعالة واهم خصائصها(3):

1. جامعة مانعة: جامعة للغاية المطلوبة، مانعة لكل ما يخرج عنها.
2. الواقعية : القابلة للتحقق.
3. التحدي : محفزة للطاقات الكامنة.
4. التوقيت : محددة بزمن.
5. الترابط :اهداف مشتقة من المهمة الاساسية.
6. المرونة: القدرة على التكيف مع المتغيرات او المستجدات الضرورية.

نستنتج مما سبق ان الادارة الكفوءة هي الادارة المستندة على التخطيط المنظم المبني على الاهداف الفاعلة. من هنا نشأ أسلوب الادارة بالاهداف. الا ان التطور المستمر لانظمة الادارة وظهور فكرة ادارة

¹ نور الدين ، السيد عباس ، " ادارة العمل الاسلامي " ، مركز الدراسات والنشر ، الطبعة الثانية ، بيروت ، (1999) (ص-64)

²المصدر اعلاه، ص89-90

³المصدر اعلاه، ص94.

الجودة الشاملة، طورت امكانية اعتماد اسلوب الادارة بالاهداف ولكن ضمن ادارة الجودة الشاملة الايزو كما سيبين البحث فيما يأتي .

2-1 ماهية نظام ادارة الجودة الشاملة:

يرى البعض ان نظام ادارة الجودة الشاملة هو تطور مساهمات نظرية الادارة ابتداء من مدرسة العلاقات الانسانية، مروراً بنظرية النظم ونظرية الاحتمالات. الا ان الادبيات المعاصرة تشير الى انها احدى النظم الادارية الحديثة في مجال جودة الادارة في المنظمات تتضمن مراقبة الجودة وتاكيدها. ولقد تنوعت التعاريف التي تناولت المفهوم ومنها :

• تعريف معهد الجودة الفيدرالي الامريكي: ادارة الجودة الشاملة " نظام اداري استراتيجي متكامل يسعى الى تحقيق رضا الزبون وتطبيق هذه الفلسفة الادارية يحتم مشاركة جميع المديرين والموظفين، معتمداً الطرائق الكمية لتحسين العملية الادارية بشكل مستمر" (1).

ورغم تعدد التعاريف الا انها تركز في ثلاثة اتجاهات :

1. اتجاه يهتم بالزبون ومتطلباته.
 2. اتجاه مبني على النتائج والتحسين المستمر في الانتاجية والاداء.
 3. اتجاه يهتم بالادوات والوسائل العلمية والاحصائية.
- والشكل (3) يوضح مفهوم ادارة الجودة الشاملة.



الشكل (3) مفهوم ادارة الجودة الشاملة

2-1-1 مرتكزات ادارة الجودة الشاملة (2)؛

- الادوات : الوسائل الاحصائية المستعملة.
 - التقنيات : طرائق تحسين الجودة.
 - التدريب : عملية التعليم والاتصالات لتحسين قدرة العاملين.
- والشكل رقم (4) يوضح تفاصيل هذه المرتكزات.

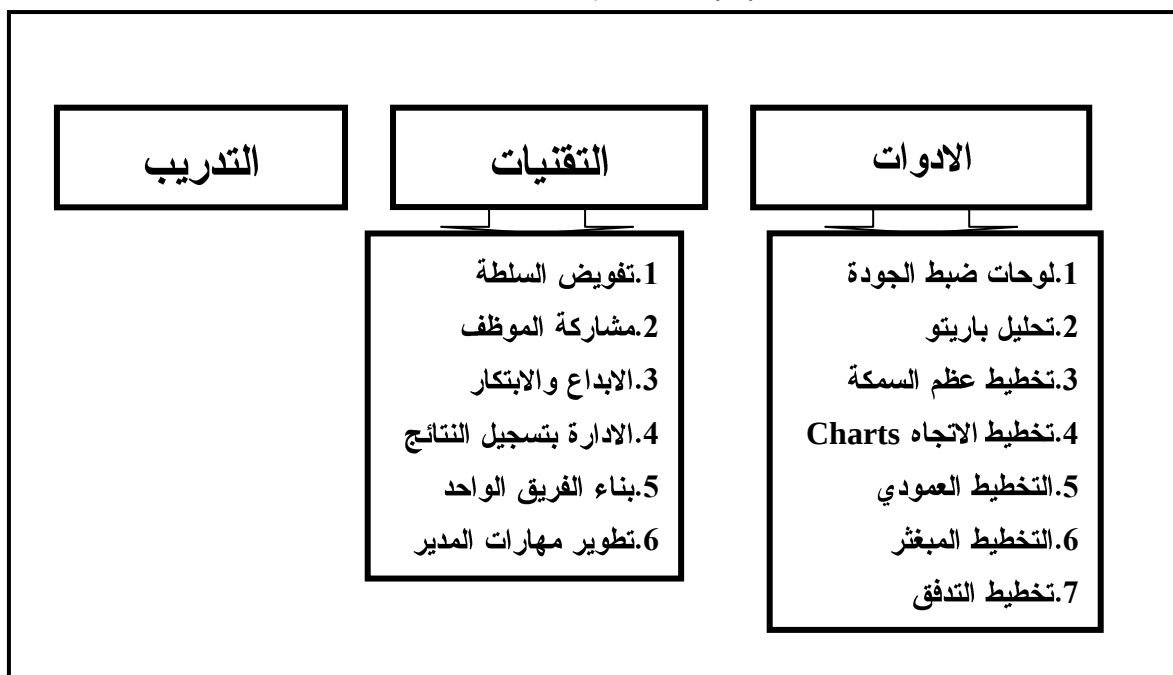
¹ العاني، د. خليل ابراهيم، " ادارة الجودة الشاملة؛ متطلبات الايزو: 9001: 2000"، (2002)، ط1، بغداد،

ص15.

² المصدر اعلاه، ص17.

الشكل رقم (4)

مرتكزات ادارة الجودة الشاملة



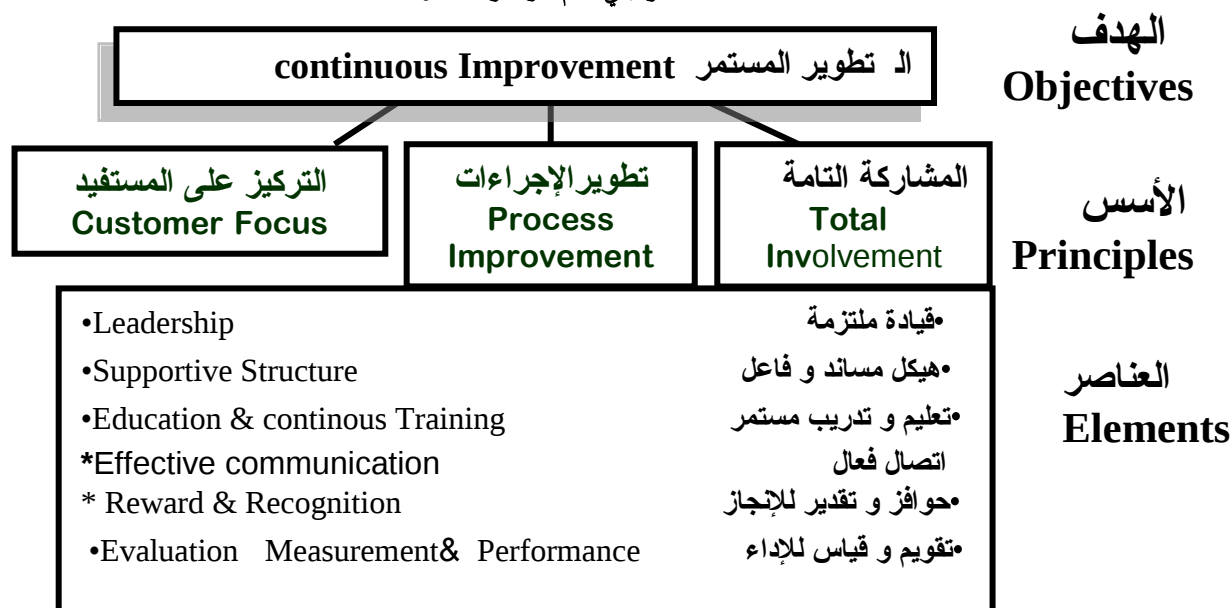
المصدر: ¹ العاني، د. خليل ابراهيم ، " ادارة الجودة الشاملة / متطلبات الايزو: 9001: 2000 "، (2002)، ط1، بغداد، ص15.

والشكل رقم (5) يوضح مكونات النظام (the TQM System) من اساس وعناصر بالاضافة الى هدف النظام في تحقيق التطوير المستمر لاداء المؤسسة، من خلال:

1. مواكبة المتغيرات في سوق العمل
2. زيادة القدرة التنافسية للمنظومة في مجالات البحث والتطوير والتحديث
3. زيادة كفاءة المخرجات بانواعها؛ البشرية، المادية....
4. تطوير معايير القياس والتحسين المستمر.

الشكل رقم (5)

مخطط توضيحي لنظام ادارة الجودة الشامل



1-3-1 ماهو الايزو : ISO:

الايزو: هي اللفظة العربية للحروف اللاتينية (ISO) مشتقة من كلمة (ISOS) اللاتينية وتعني (Equal) اي مساوي، تشكلت المنظمة في لندن عام 1946⁽¹⁾. وتمثل اختصارا لاسم منظمة التقييس العالمية International Organization for Standardization تشكل ISO شبكة من مؤسسات المواصفات العالمية لـ 148 دولة على اساس عضو لكل دولة، مقرها الرئيسي في جنيف / سويسرا. وهي منظمة غير حكومية تمثل وسطا بين القطاع الخاص والحكومي. وتمثل الايزو احدى متطلبات فلسفة ادارة الجودة الشاملة TQM⁽²⁾.

1-3-1 عائلتي الايزو 9000 والايزو 14000

تمثل عائلتي الايزو 9000 والايزو 14000 اكثر المواصفات شيوعا ضمن مواصفات الايزو، استحدثتا وطورتا على مراحل زمنية من قبل المنظمة. واكتسبت العائلتان سمعة عالمية لانهما منظومتا مواصفات للادارة الشاملة (Generic Management System Standardas) ، يمكن تطبيقها على اية مؤسسة مهما كانت صغيرة او كبيرة ، خدمية او انتاجية ، في القطاع الخاص او الحكومي .

اولا: عائلة الايزو 9000 ISO

هي سلسلة من المعايير والتوصيات تحدد ادنى مستلزمات نظام نوعية فعال ومقبول عالميا (Quality Management) ، اصدرت عام 1987، وعدلت لاحقا، وهي اساسا مواصفة ادارية وليست فنية تتضمن جميع مبادئ الجودة الشاملة يمكن تطبيقها لكافة المؤسسات. وتعتمد المؤسسات معيار ISO 9001 (وهو الاشمل) او ISO 9002 او ISO 9003 بمجرد التسجيل . ويتم تسجيل نظام النوعية في مؤسسة ما اثر تدقيق يقوم به طرف ثالث.

ثانيا: عائلة الايزو 14000 ISO

هي سلسلة من المعايير والمواصفات لنظام ادارة البيئة (Environmental Management) اصدرت عام 1996 هدفها حماية البيئة وضمان سلامة المنتجات والخدمات بيئيا. تعتمد المؤسسات معيار ISO 14001 لانه الوحيد القابل للتطبيق ضمن سلسلة الايزو 14000 . سيعتمد البحث معايير الايزو 9001 والايزو 14001 للادارة البنية والنوعية لانها الاكثر شيوعا وشمولا.

1-3-2 عناصر ISO 9000 العشرين :

يركز معيار ISO 9000 اصدار 1994 على 20 ناحية من نواحي برنامج النوعية منها ثمانية متطلبات في مجال التنظيم الاداري واثنى عشر متطلبا في مجال العمليات التشغيلية. وتتضمن ثلاثة محاور رئيسية، تخضع جميعا لتدقيق ممحص خلال عملية منح الشهادة وهي⁽³⁾ :

• المحور الاول : الرقابة على منظومة الجودة يشمل:

1. مسؤولية الادارة .
2. نظام النوعية (الجودة).
3. مراقبة الوثائق والبيانات.
4. العمل الوقائي والتصحيحي .
5. المراجعة الداخلية للجودة .

• المحور الثاني : عملية التشغيل داخل الشركة

1. مراجعة العقد
2. ضبط التصميم

¹ موقع منظمة التقييس العالمية - الايزو

" Http: // www.iso.org, " ISO 9000 & ISO 14000- in brief " .

² العاني ، د. خليل ابراهيم ، مصدر سابق ، ص 55.

³ جون رابيت ، بيتر بيرغ ، " سلسلة معايير ادارة الجودة العالمية ISO 9000 "، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1999 ص 14-15.

3. مراقبة العملية الانتاجية
4. الكشف والاختبار
5. مراقبة المنتجات غير المطابقة للمواصفات
6. مراقبة نوعية المواد المجهزة من الزبون
7. المناولة ، التخزين، التغليف و التجهيز
8. الخدمات

• المحور الثالث : النشاطات الساندة لمنظومة الجودة

1. المشتريات
2. السيطرة على معدات التفتيش والفحص والقياس
3. التدريب
4. تحديد السلعة ومتابعتها
5. مراقبة سجل الجودة
6. التقنيات الاحصائية

1-4 العناصر المشتركة بين عائلتي الايزو 9000 والايزو 14000

ان كثيرا من عناصر نظام ادارة الجودة النوعية (QMS - ISO 9000) يمكن ان تتداخل وتتداخل مع نظام الادارة البيئية (EMS - ISO14000) . وهناك خمس مواصفات رئيسية في نظام ادارة الجودة (QMS - ISO) يمكن ان تتداخل مع نظام ادارة البيئة (EMS - ISO) وهي⁽¹⁾:

1. نظام التدريب Training System
 2. التوثيق Documentation
 3. السيطرة على الوثائق Document Control
 4. فعالية التصحيح واعادة التشكيل Non Conformance & Corrective Action
 5. المراجعة الادارية Management Review
- ان وجود عناصر اساسية مشتركة بين عائلتي الايزو 9000 والايزو 14000 تجعل امكانية وضع استراتيجية عامة واضحة يمكن اعتمادها للتطبيق في نظام شامل لادارة الجودة والبيئة سوية.

1-5 آليات ادارة الجودة النوعية الشاملة ISO 9000

ان ابرز آليات ادارة الجودة هي⁽²⁾ :

1. التزام الادارة العليا
2. التركيز على الزبون / المستفيد
3. مشاركة الموردين
4. فريق العمل
5. الوقاية ومنع الاخطاء
6. المنظومة المتكاملة
7. تصميم العمليات
8. ادارة المخزون
9. تدريب العاملين
10. الجودة قابلة للقياس
11. التطوير المستمر
12. المقارنة مع الآخرين

ان هذه الآليات تتجسد في منظومة من العمليات (بين الاقسام) القائمة على طبيعة مدخلات ومخرجات المنظمة، والممكن تطبيقها في أية بيئة إنتاجية او خدمية. ان مخرجات اي منظمة تبعا للعلاقة بين جودة المخرج والكلفة، وكما يلي:

1 Http://www. ISO -.9000, New England Environmental Journal, April, May 2000, Vol. 6 No.3 14000.

2 العاني، خليل ابراهيم، ص72.

الحالات	الجودة (Q) Quality	الكلفة (C) Cost
الحالة الاولى	عالية +	منخفضة -
الحالة الثانية	عالية +	عالية +
الحالة الثالثة	منخفضة -	منخفضة -
الحالة الرابعة	منخفضة -	عالية +

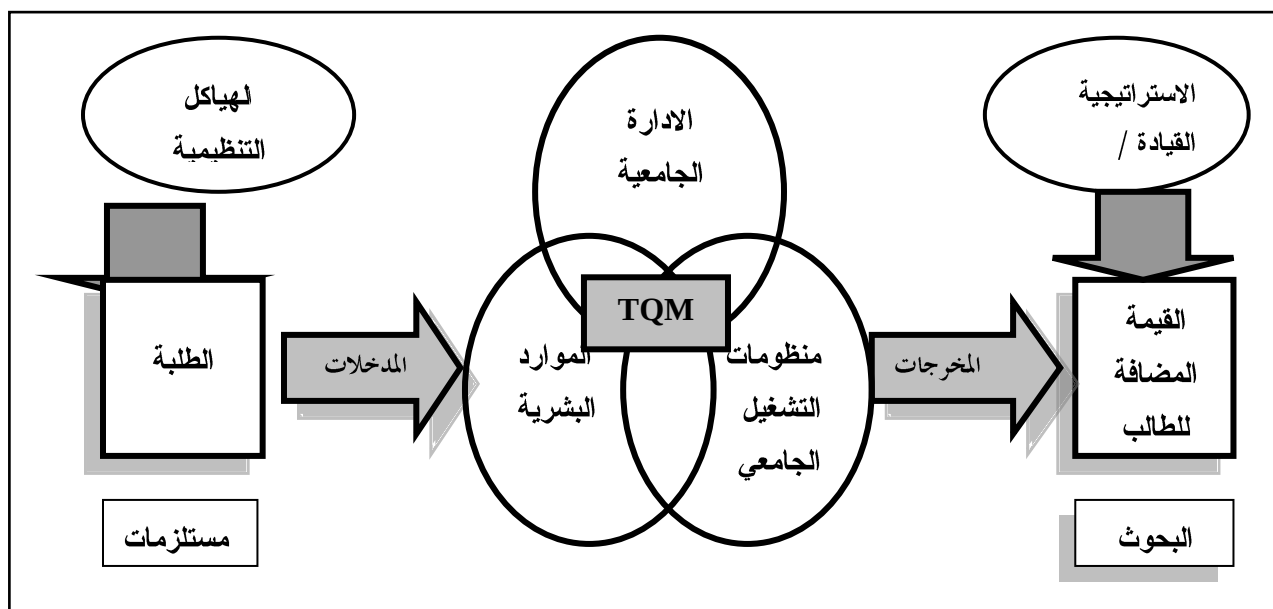
6-1 مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة للايزو ISO 9000

- اوضح جابلونسكي خمس مراحل لانجاز اسلوب الجودة الشاملة في اية بيئة انتاجية او خدمية⁽¹⁾:
1. المرحلة الصفريّة - مرحلة الاعداد؛ دراسة الحاجة لادارة الجودة الشاملة والرؤية المستقبلية للمنظمة.
 2. المرحلة الاولى - مرحلة التخطيط؛ تشكيل اعضاء ومنسق مجلس ادارة الجودة واختيار استراتيجية التنفيذ.
 3. المرحلة الثانية - مرحلة التقويم؛ اعمال المسح الميداني والاستبانات والتقويم الذاتي.
 4. المرحلة الثالثة - مرحلة التطبيق؛ اعتماد برامج تدريب وتأهيل العاملين في جمع المعلومات، وادوات وتقنيات الجودة.
 5. المرحلة الرابعة - مرحلة تبادل ونشر الخبرات؛ عرض نتائج تطبيق ادارة الجودة الشاملة ودعوة كافة المتعاملين في المنظمة وخارجها بهدف التحسين المستمر

ثانياً : الدراسة التطبيقية العملية في الواقع الجامعي

2-1 مثال لتطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة ISO 9000 في الواقع الجامعي :

ان ادارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها في مختلف البيئات الخدمية او الانتاجية وتمثل ثقافة جديدة يجب ان تتبناها الجامعات. ولما كانت الجامعة تمثل وحدة خدمية تعنى بتقديم الخدمات التعليمية للدراسات الاولى والاكاديمية فهي في منظور ادارة الجودة الشاملة مؤسسة خدمية مدخلاتها الاساسية تتمثل في الطلبة ومستلزمات العملية التعليمية والبحثية، ومخرجاتها تتمثل في القيمة المضافة للطلبة والبحوث العلمية النظرية والتطبيقية، في مجموعة من المتغيرات التي تتفاعل جميعاً تبعاً لكفاءة منظومة الادارة الجامعية، كما يعرضها الشكل (6).



الشكل (6)

سلسلة العلاقات بين المدخلات والمخرجات في ادارة الجودة الشاملة / الجامعة

¹ العاني ، د. خليل ابراهيم ، مصدر سابق، ص 46-72.

ولقد تنوعت مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في الجامعات بين فلسفة ديمينغ ، جوران وكروسبي ، الا انه يمكن اجمال اهم الاهداف والمكاسب لادارة الجودة الشاملة في الجامعات كما يأتي:

المكاسب

- 1- خفض التكاليف وتقليل الضياعات
- 2- تنمية الموارد البشرية
- 3- تعظيم دور الجامعة في التنمية
- 4- الحفاظ على القيم الاخلاقية

الاهداف

1. تطبيق التحسينات المستمرة في المناهج والمستلزمات
2. تحسين كفاءة اداء الطلبة والاستاذ
3. مواكبة الجامعة لمتطلبات سوق العمل
4. الشراكة والتعايش مع المجتمع

أنموذج تطبيقي

يوجد ضمن متطلبات التعليم العالي للجامعات دراسة مدى الحاجة الى انشاء مراكز علمية بحثية وتدريبية (استحداث وتوسيع اودمج) لزيادة الكفاءة العلمية والبحثية للباحثين من الطلبة والاكاديميين والمنتسبين في القطاع العام والخاص) .

تمت دراسة واقع الحال والمقارنة بين مراكز التعليم المستمر في ثلاث جامعات للتقويم واختيار الجامعة الافضل: على مستوى الطلبة والمتدربين - القيمة المضافة للطلّاب. و على مستوى القيمة العلمية والبحثية للمركز في العام 2005 . اعتماد اسلوب معيار الايزو 9001 للتحقق من مدى كفاءة اداء المراكز الثلاث و تطبيق هدف التحسين المستمر للجودة ، وهي:

1. جامعة بغداد / مركز الحاسبة الالكترونية / التعليم المستمر
2. جامعة النهرين / قسم التعليم المستمر
3. الجامعة التكنولوجية / مركز التعليم المستمر.

تم تحليل البيانات بتطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة بالاستناد الى معيار الايزو 9001: 2000 ضمن محاور ادارة الجودة الشاملة الاربعة للايزو، والمقارنة بين مدى المطابقة في المراكز الثلاثة وهي⁽¹⁾:

1. تحديد المتطلبات العامة
 2. ادارة الموارد بانواعها
 3. ادارة الخدمة التعليمية - التدريبية
 4. القياس والتحسين المستمر
1. المحور الاول : المتطلبات العامة

تقوم الوحدة (الكلية / المركز / الإدارة) بوضع نظام توثيقي يساهم في تطبيق الجودة يتضمن:

اولاً: متطلبات توثيق نظام إدارة الجودة :

- أ- دليل الجودة
- ب- أسلوب ضبط السجلات (المستندات)

ثانياً: تحديد مسؤولية الكلية :

- أ- الرؤيا المستقبلية
- ب- التخطيط / اهداف الجودة
- ج- المسؤوليات والاتصالات
- د- تعيين مسؤول للجودة والتطوير
- هـ- مراجعة الجودة
- د- المراجعة الادارية

2. المحور الثاني : ادارة الموارد

تقوم الكلية بادارة وترشيد استخدام الموارد وتقسّم الموارد الى :

اولاً: الموارد البشرية

¹ - الطحلاوي، د. محمد رجائي، د. نبيلة توفيق، "الإدارة العصرية وجامعة المستقبل"، 2005، بحث على الانترنت.

ثانيا : البنى التحتية

3. المحور الثالث : ادارة الخدمة التعليمية

تقوم الكلية تحديد متطلبات تحقيق جودة الاداء التعليمي بما ينسجم مع ادارة الجودة كما يأتي :

اولا: تحديد اجراءات اعتماد (تصميم وتطوير) المناهج:

- أ- تخطيط المناهج
- ب- المدخلات ومتطلبات تصميم وتطوير المناهج
- ج- مخرجات التصميم والتطوير
- د- مراجعة التصميم والتطوير
- هـ- صلاحيات التصميم والتطوير للمناهج
- و- ضبط ومراقبة الاجهزة وصيانتها

ثانيا: الاجراءات الوقائية

ثالثا: قياس كفاءة الاداء

تقوم الكلية باجراء اساليب القياس (الادوات) لتقويم العملية التعليمية كما يأتي :

- أ- تقييم عضو هيئة التدريس واداء وجودة المنهج الدراسي
- ب- اعتماد اسلوب الاستبيان
 - استبيان اراء الطلبة عن المادة وطرق التدريس
 - استبيان اراء الخريجين الجدد حول تجربتهم التعليمية
 - استبيان اراء الخريجين القدماء لاستطلاع ارائهم في تأهيلهم الاكاديمي وتأثيره عمليا
 - استبيان جهات العمل للخريج
- ج- مدى توافر الملفات التعليمية (ملف الطالب ، ملف المادة ، ملف المختبر ...)
- د- توفير تقرير نصف سنوي / يحوي تحليل مؤشرات الاداء التعليمي من منظور ادارة الجودة يتضمن :
 - 1- أعداد الطلاب (المسجلين، المتخرجين، المنذرين، المحولين، المفصولين) وفي كل قسم
 - 2- متوسط (مدة التخرج. توزيع الدرجات للطلاب)
 - 3- تحديد جوانب القوة والضعف للعملية التعليمية.
 - 4- نتائج تطوير البرامج العلمية.
 - 5- نتائج التحسين المستمر.
 - 6- نماذج من بعض الإجراءات المحسنة.
 - 7- نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب، (أعضاء هيئة التدريس المتفرغين وغير المتفرغين)
 - 8- إحصائية لأعداد أعضاء هيئة التدريس حسب درجاتهم العلمية.
 - 9 - نسب القبول للكلية وللأقسام (البرامج) المختلفة.
 - 10- تحليل نسب أسباب الرسوب.
 - 11- تحليل مقترحات الطلاب وتطوير المناهج .
 - 12- نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكلية في خدمة المجتمع.
 - 13- مؤشرات قياس أخرى تقترحها الكلية.

4. المحور الرابع : القياس والتحسين المستمر

على الكلية وضع خطة لمراقبة تنفيذ عمليات التحسين المستمر وقياسها وكالاتي:

اولا: المراجعة الداخلية لتطبيق إجراءات نظام الجودة .

تقوم الكلية بمراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخطط لها مسبق ، لضمان الاستمرارية والكفاءة وفعالية النظام، وذلك بمراجعة كل من الملفات الآتية كحد أدنى، والعمل على تطويرها وتحديثها باستمرار:

• ملفات المادة

- حيث يحتوي الملف على مايلي:
- توصيف المادة.
- نسخة من الواجبات.
- التمارين.

- المشروعات.
- الاختبارات.
- نماذج من إجابات الطلبة على اختلاف مستوياتهم (المتفوقين، المتوسطين، والمتعثرين)
- توزيع الدرجات.
- دعم الملفات بالتقارير الخاصة بآراء النظراء في توصيف المواد وأهدافها ومخرجاتها التعليمية وطرق التدريس والتقويم المتبعة بها.
- إضافة الى كل ما تراه الكلية مناسباً.

• ملفات الطلاب

تحتوي على مايلي:

سجلات الطلاب الدراسية، وتستخدم:

1. للتأكد من استيفاء الطلاب لشروط الخطط الدراسية
2. مراعاة التسلسل الدراسي بحيث تتم دراسة المتطلبات السابقة قبل التسجيل في المواد اللاحقة التي تعتمد عليها .
3. إضافة الى كل ما تراه الكلية مناسباً.

• ملفات المختبر

وتحتوي على مايلي:

1. إرشادات استخدام الأجهزة المتوفرة في المختبر.
2. إرشادات استخدام والتعامل مع المحاليل الكيميائية.
3. وجود كتالوج للأجهزة .
4. إرشادات للتصرف في حالة وقوع أي مكروه .
5. وجود إرشادات عامة للطلاب.
6. إضافة كل ما تراه الكلية مناسباً.

ثانياً: مراقبة العمليات:

تقوم الكلية بتحديد إجراءات المراقبة على العمليات التعليمية للتأكد من التطبيق فتعمل على تقويم المخرجات ومراقبتها من خلال الآتي :

- 1- الإجراءات التصحيحية :
- يقوم مسؤول الجودة والتطوير بتحديد حالات واقتراح الحلول التصحيحية وتطبيقها.
- 2- الإجراءات الوقائية:
- يقوم مسؤول الجودة والتطوير بتحديد حالات واقتراح الحلول الوقائية وتطبيقها.

آليات التطبيق:

أولاً: تم جمع كافة البيانات المتعلقة بالمراكز الثلاثة للعام الدراسي 2008/2009 (الاهداف التعليمية ، الدورات التدريبية ، المشاركين ، الإيرادات ..) .

ثانياً: المقارنة بين البدائل الثلاثة والتقويم باعتماد ثلاث مستويات للمفاضلة :



ثالثاً: تم التوصل الى البديل الاكفأ الذي يحقق اعلى نسبة من معيار الجودة الشاملة لاليزو 9001 ثم البديل الثاني و الثالث الذي يتطلب تحسين مستوى الاداء ليرقى الى معيار الايزو المطلوب، ليتسنى توجيه التمويل المطلوب والدعم للبدائل حسب كفاءتها .

1. المحور الاول : تحديد المتطلبات العامة

أ. متطلبات ادارة الجودة

ب. تحديد مسؤولية المركز

مراكز التعليم المستمر	أ. متطلبات إدارة الجودة			
	وجود دليل استرشادي	اسلوب ضبط السجلات	وجود مسؤول التطوير	النتائج
1. جامعة النهرين	●	●	○	●
2. جامعة بغداد	○	○	○	○
3. الجامعة التكنولوجية	○	○	○	○

مراكز التعليم المستمر	ب. تحديد مسؤولية المركز					
	وضوح الرؤية المستقبلية / الاهداف	المسؤوليات والاتصالات	وجود هيكلية التنظيم	المراجعة الدورية / فريق العمل	المراجعة الاستراتيجية	النتائج
1. جامعة النهرين	●	●	○	●	●	●
2. جامعة بغداد	○	○	○	●	○	○
3. الجامعة التكنولوجية	○	○	○	○	○	○

2. المحور الثاني : إدارة الموارد

- إدارة الموارد البشرية
- البنى التحتية

أ. ادارة الموارد البشرية					مراكز التعليم المستمر
النتائج	تطوير الكوادر	الكفاءات التدريبية/ المؤهلات			
		بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
					جامعة النهرين
					جامعة بغداد
					الجامعة التكنولوجية

					ب. البنى التحتية		مراكز التعليم المستمر
النتائج	خدمات سائدة	الاتصالات	تطوير البرمجيات	التجهيزات	المختبرات	القاعات	
							جامعة النهرين
							جامعة بغداد
							الجامعة التكنولوجية

3. المحور الثالث: إدارة الخدمة التدريبية والتعليمية

4. المحور الرابع: التحسين المستمر

أ. مكونات الخدمة التدريبية والتعليمية							مراكز التعليم المستمر
النتائج	قياس الاداء			الايادات / شهريا	عدد المشاركين / شهريا	الطبيعة النوعية للدورات (حاسبات، لغات ،ادارية ، مالية)	
	استبيان (الافقات- كفاءة المنهج	الصيانة المستمرة	تطوير / دورات اضافية خارج الخطة				
							جامعة النهرين
							جامعة بغداد
							الجامعة التكنولوجية

النتائج النهائية:

المراكز /	المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	النتائج النهائية
جامعة النهرين	●	●	●	●	●
جامعة بغداد	◐	◐	◐	◐	◐
الجامعة التكنولوجية	○	○	◐	◐	○

النتائج النهائية :

بينت النتائج النهائية بين المراكز الثلاثة تسلسل الافضلية كما يلي :

الاول / مركز التعليم المستمر في جامعة النهرين / تطابقت النتائج مع معظم معايير الايزو للجودة الشاملة 9001 مما يجعله مؤهلا لاستقبال المتدربين خلال الدورة التدريبية ومعظم الاوقات داخل وخارج الخطة.

الثاني / مركز الحاسبة الالكترونية و التعليم المستمر في جامعة بغداد / مركز على المستوى الجامعي مع بعض الاستثناءات الموقفة .

الثالث / مركز التعليم المستمر في الجامعة التكنولوجية / مركز على مستوى الجامعة فقط ويرتبط بالاقسام.

الاستنتاجات :

1. يمثل نظام إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً حديثاً للارتقاء بمستوى كفاءة الأداء للمنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، يبدأ من الإدارة العليا مروراً بكافة مكونات المنظمة (المدخلات والمخرجات) والكادر العامل والمتعاملين مع المنظمة.
2. هناك تلوّك في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في منظومة إدارة الجامعات العراقية والتي تم تمثيلها في هذا البحث، بالرغم من عراقتها كجامعتي بغداد والتكنولوجيا مع تحسن في أداء جامعة النهرين.
3. ان هذا النوع من التحليل يحتاج الى معلومات تفصيلية في مختلف جوانب المحاور المعتمدة في معيار الايزو، والتي لم يتسنى للباحث تغطيتها، أما بسبب عدم توفرها في عينة الدراسة او للظروف التي حالت دون تغطيتها، ومع ذلك تم تغطية المهم من هذه المعلومات وبما يضمن تحقيق هدف البحث.

التوصيات

1. ضرورة ان تواكب الجامعات العراقية التطور في الاداء الاداري لمنظومة العمل العلمي والبحثي ضمن آليات الجودة لما تمتلكه من امكانيات فنية وموارد بشرية وبما يتطلب ذلك من اعداد برنامج تنظيمي قائم على؛ استراتيجية واضحة للعمل على وفق رؤية ورسالة توضح التوجهات المستقبلية للجامعة مع تحديد الاهداف العامة و التفصيلية ، واعتماد مرتكزات ادارة الجودة الشاملة (الادوات ، القياس ، التدريب) اضافة الى تأسيس ادارة للجودة الشاملة وفريق عمل متكامل .
2. ان تحليل المعطيات المعتمدة في هذا البحث أظهر تفاوت كبير بين جامعات عينة البحث في اعتماد متطلبات إدارة الجودة مع حداثة التعامل معها، وخاصة في جامعتي بغداد والتكنولوجيا مع نتائج أفضل في جامعة النهرين، التي يتطلب منها اعتماد سياقات عمل فاعلة في تطوير بعض المستلزمات الضرورية وخاصة في محوري الهياكل التنظيمية للجامعة وتطوير الكوادر وبشكل خاص في محور البنى التحتية .
3. من الضروري ان تقوم الجامعات بتهيئة المعلومات والبيانات التفصيلية كافة التي تغطي محاور ادارة الجودة الشاملة، في استحداث هيكل تنظيمي في إدارة الجودة على مستوى الجامعة ترتبط به هياكل تنظيمية مماثلة على مستوى الكليات والمعاهد.

المصادر

1. رابيت، جون، بيرغ، بيتر، "دليل ISO 9000 - سلسلة معايير إدارة الجودة العالمية"، (1999)، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، ط1، بيروت - لبنان .
2. العاني، د. خليل ابراهيم ، القزاز، د. اسماعيل، كوريل، د. عادل عبد المالك، " ادارة الجودة الشاملة؛ متطلبات الايزو: 9001 : 2000 "، (2002)، ط1، بغداد .
3. نور الدين، السيد عباس، " ادارة العمل الاسلامي"، مركز الدراسات والنشر، ط1، 1999، بيروت .

مواقع على الانترنت؛

1. الطحلاوي، د. محمد، د. نبيلة توفيق / " الادارة العصرية وجامعة المستقبل"، جامعة اسبوط، 2005. بحث عن الانترنت: الادارة العصرية Http:www .
 2. موقع منظمة التقييس العالمية - الايزو
- " Http: // www.iso.org, " ISO 9000 & ISO 14000- in brief " .

اخرى:

1. اوهارا، د. فرانكلين، " دليل ايزو 9000 للمطابقة والحصول على شهادة ادارة معايير الجودة العالمية " (1999)، ترجمة مركز التعريب والترجمة ، الدار العربية للعلوم ، الطبعة الاولى ، بيروت - لبنان .
2. جبر، د. فلاح سعيد، "انظمة ادارة الجودة والبيئة ادوات للتنمية التقنية والاقتصادية (الايزو 9000 والايزو 14000)" ، بحث مقدم الى مؤتمر المجمع العلمي لعام 2000 .
3. برنامج ادارة الجودة الشاملة / جامعة الملك عبد العزيز، (2005) ، عن الانترنت.