

مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكتاب

م.م. ولاء حازم سلطان

المعهد التقني نينوى

الجامعة التقنية الشمالية

walaa.hazem79@yahoo.com

المستخلص:

سعت مؤسسات التعليم العالي الاهلية الى وضع معايير أكاديمية مبنية على أسس الجودة الشاملة على اعتبار أنها أداة فاعلة في تقويم الأداء وحاسمة للمحافظة على سمعة المؤسسات وتحقيق ضمان جودة التعليم فيها. ولما كانت التحديات التي تواجهها الكليات بشكل عام والاهلية بشكل خاص تدفعها يوما بعد يوم الى تبني مفاهيم وتطبيق تقنيات لمواجهة هذه التحديات والمحاولة للوصول الى درجة تتوافق معها، عليه فإن (إدارة الجودة الشاملة TQM) تحظى بكل الاهتمام، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لدراسة مدى إمكانية توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاهلية من خلال دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة مختارة من التدريسيين العاملين في الأقسام في كلية الكتاب الجامعة.

وتم اختيار عينة مؤلفة من التدريسيين في عدد من اقسام الكلية وقد تم توزيع (٨٠) استمارة استرجعت جميعها، واعتمد البحث المنهجين الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة فضلا عن وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كاداة وحيدة، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها: توافر بعض متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية وبنسب متفاوتة. وقد قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات المتنوعة مع تلك الاستنتاجات.

Extent of application Possibility of the Total Quality Management in private universities

An analysis study a sample of teaching University of Alkitab

Abstract:

Higher educational organizations have sought to develop academic standards based on the principles of total quality as an effective tool in evaluating performance and critical to maintaining the reputation of organizations and achieving quality assurance of education. To adopt the concepts and application of techniques to meet these challenges and try to reach a degree consistent with them, the TQM (Total Quality Management) has all the attention, and this study was an attempt to study the possibility of availability of TQM requirements in private universities through the study An analytical survey of the views of a selected sample of the teaching staff working in the departments of the Faculty of Writers.

A sample of the teaching staff was selected in a number of departments of the college. Eighty (80) questionnaires were distributed. The study adopted descriptive and analytical methods in describing the society and sample of the study as well as describing and diagnosing the study variables. The questionnaire was used as a single tool. To a number of conclusions, the most important of which: the availability of some of the requirements of TQM in private colleges and varying degrees. The researcher made a set of recommendations consistent with those conclusions.

المقدمة

ان بيئة التعليم العالي العالمية تشهد تغيرات متسارعة دراماتيكية في طبيعتها وما يتصل بها من تنوع المنافسة الشديدة، جعلها سبباً يحث توجه قيادات الجامعات العراقية بصورة عامة والجامعات الاهلية بصورة خاصة، التفكير بعقلانية لموقعها الحالي والمستقبلي. وإدراك ذلك لمقاييس النجاح بالتفوق على المنافسين النظراء أو الاقتراب منهم بلغة المتحدي المستجيب المتابع لطبيعة تحركاتهم الإستراتيجية. وعليه فإن هذه التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي ألزمت العديد من الجامعات على إعادة صياغة عملياتها بما يحقق الاستجابة الفعالة لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة الذي باتت ضرورة إستراتيجية لبعض الجامعات في الارتقاء بجودة الأداء الجامعي وتعزيز تنافسيتها.

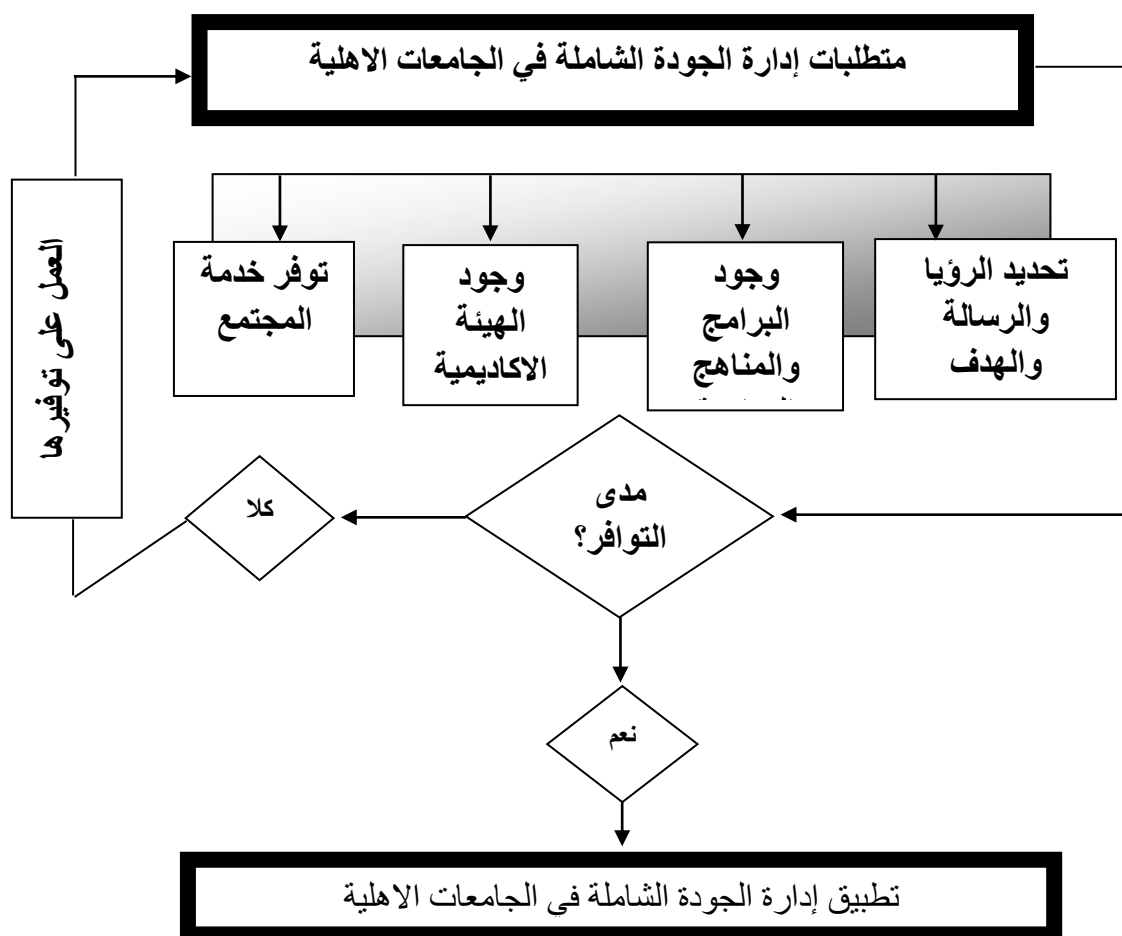
ولا تفتأ الجامعات الى تبني كل ما يعزز قدراتها، مما يدفعها التي تبني مفاهيم تعزز ريادتها وتفوقها في جميع المجالات، وإدراك الجامعات الاهلية بالوسائل والمفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تحقيقها. ومن هنا جاءت الاهمية الاساتسية للباحثة في خوض هذه الدراسة من خلال استطلاعها لبعض اقسام كلية الكتاب الجامعة فأظهرت محدودية معرفتهم بتلك المتطلبات مما حفز الباحثة الى تناول الموضوع بالدراسة والتحليل حيث تحتل الجودة في نظام التعليم العالي صدارة اهتمام كل دولة وجميع مؤسساتها التعليمية والتي تمنح شهادات ورتباً عليا هادفة الى ان يكون خريجوها منافسين في سوق العمل العالمية ويتمكنون من تلبية حاجات المجتمع في نواحي البشرية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وان التحدي الحقيقي يكمن في وضع هذا المفهوم موضع التطبيق العملي ومن اين نبدأ وكيف يمكن الوصول الى الغايات من تطبيق هذا المفهوم.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

- أولاً. مشكلة الدراسة: يمكن تناول المشكلة البحثية من خلال التساؤلات الآتية:
- هل هنالك تصور واضح لدى الأقسام المبحوثة في الكلية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة؟
 - هل تتوفر هذه المتطلبات في الكلية المبحوثة؟
 - هل افراد الهيئة التدريسية بجامعة الكتاب على وعي بأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟
- ثانياً. اهداف الدراسة: يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

تعد أهداف الدراسة بمثابة الحدود العلمية التي يتحرك في إطارها الباحث من اجل تقديم الحلول الممكنة لمشكلة الدراسة والخروج بنتائج نظرية وعملية تساهم في تحسين الأداء الجامعي الاهلي من خلال اعتماد وتطبيق ادارة الجودة الشاملة (TQM). اذ يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد مدى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الاهلية وعليه تمثلت الاهداف الاساسية للبحث الحالي بالآتي:

١. التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاهلية ومتطلبات تطبيقها.
 ٢. تحديد مدى توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاهلية.
- ثالثا. مخطط الدراسة: يعكس الشكل (١) مخطط الدراسة الافتراضي.



الشكل (١) مخطط الدراسة الافتراضي

رابعاً. فرضية الدراسة: توجد إمكانية لإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاهلية.

خامساً. منهج الدراسة: اعتمد البحث المنهجين الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة فضلاً عن وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة(*) كأداة وحيدة في جمع البيانات والمعلومات فضلاً عن استخدام بعض الاساليب الاحصائية في تحليل بيانات الاستبانة.

سادساً: حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على جامعة الكتاب الاهلية.
٢. الحدود الزمانية: تم تحديد مدة البحث بمدة توزيع استبانة الاستبانة على عينة البحث واستلامها منهم وهي المدة التي استمرت من ٢٠١٨/٢/١٠ الى ٢٠١٨/٢/١٤.

(*) الملحق رقم (١).

سابعاً. اساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الباحثة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة على الاساليب الاتية:

١. الاستعانة بالمصادر العربية والاجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل لتغطية الجانب النظري ودعم الجانب الميداني.

٢. استمارة الاستبانة: تم اعداد استمارة الاستبانة للحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بالجانب الميداني للدراسة، وقد تم اعداد العبارات الخاصة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال الاعتماد على (الملاح، ٢٠٠٥)، (Christauskas & Bizys, 2006)، (Shelnutt & Buch, 1996)، (دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات العراقية، ٢٠٠٩).

ثامناً. الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل متغيرات الدراسة:

تم استخدام الوسائل والاساليب الوصفية لاجل اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS مع استخدام التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية ومعامل الاختلاف.

تاسعاً. اختبار ثبات الاستبانة: بهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم استخدام مقياس (ALPha-Cvonback) وقد بلغت قيمة معامل المقياس المذكور (0.671) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى قوة ثبات الاستبانة المستخدمة (Kothari, 2004, 94).

المبحث الثاني: الجانب النظري

تعد إدارة الجودة الشاملة والتي يرمز لها اختصاراً (TQM) من الفلسفات التي نالت اهتمام عدد كبير من القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين، بوصفها إحدى الفلسفات الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، ويرتبط هذا المفهوم بالجودة ذاتها والتي تدل على مجمل السمات والخصائص والمميزات التي تتعلق بالخدمة وفاءً باحتياجات المستفيدين الظاهرة والكاملة (العبادي والأسدي، ٢٠١٠: ١١). وتُرجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل (Juran، Ishikawa، Deming، Crosby، Oakland). ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب "من أول مرة وفي كل مرة" وإرضاء الزبائن داخل المنظمة وخارجها (السعد وآخرون، ٢٠١٢: ٢٥٥) وعلى الرغم من شيوع ونجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي، إلا أن أصبح مصطلحاً شائعاً في قطاع التربية والتعليم (يونس، ٢٠٠٩: ٤٠٥).

أولاً. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

أشار (LÜCE, 2018, 27) إن الجودة في التعليم العالي تمثل كل ما يلبي احتياجات سوق العمل ويوفر للطلبة المعرفة والمهارات ونقل الكفاءة التي يحتاجونها من أجل تحقيق النجاح بعد حصولهم على شهاداتهم من خلال توفيرها في بيئة دراسية، حيث التدريس الجيد.

وحدد (Sofiyabadi & Firoozabadi, 2017, 219) انه تم تطوير (Academic Quality Improvement Program: AQIP) في ١٩٩٩-٢٠٠٠ وهي عملية اعتماد بديلة لهيئة التعليم العالي. بخلاف المسار القياسي للجنة والمسار المفتوح، يتطلب مسار AQIP مراجعة

لجنة من المؤسسات النظرية التي سيتم قبولها في البرنامج. اذ تركز عملية AQIP على مفهوم (التحسين المنهجي) وتعتمد على منهج التفكير المنظوماتي في تحسين الجودة.

ويقدم التعليم العالي خدمة مهنية تختلف عن الخدمات الأخرى في جوانب متعددة إذ أن تحقيق الجودة تكون عملية مشتركة بين الزبون المؤسسة بكل مكوناتها. ولهذا يمكن التعامل معها بصورة مختلفة عن غيرها من الخدمات، فقد حدد (أبو فارة، ٢٠٠٦، ٤٦-٤٧) ستة أبعاد رئيسية لجودة الخدمات التعليمية في الجامعات واعتمادا على ما ورد في الأدب النظري المتصل بجودة التعليم العالي وهذه الأبعاد هي:

١. **الملموسية Tangibles**: ويقصد بها توفر المعدات والتسهيلات الحديثة واللائمة بصورة كافية، وتوفير الخدمات الداعمة، والبيئة الجذابة.

٢. **الجدارة Competence**: ويتعلق هذا البعد بوجود كادر أكاديمي كاف، وتوفير المعرفة النظرية والمؤهلات المطلوبة، والحداثة ومواكبة كل ما هو جديد، والخبرات التعليمية وتوفير نظام اتصال فاعل.

٣. **الاتجاهات Attitudes**: ويرتبط هذا البعد بمعرفة حاجات الطلبة والاستعداد والرغبة في مساعدتهم وتوفير نظام للإرشاد والتوجيه والنصح للطلبة، والاهتمام الشخصي بالطلبة والعاملين، وحل مشاكلهم.

٤. **المحتوى Content**: يرتبط هذا البعد بالعملية التعليمية والبرامج التي تقدمها الجامعة والخطط الدراسية للوظائف المستقبلية وأن تؤدي العملية التعليمية في توفير المعرفة للطلبة وبناء مهارات الاتصال، وبناء المعرفة باستخدام الحاسوب.

٥. **التسليم Delivery**: ومن الجوانب المرتبطة بهذا البعد، القدرة على تقديم إلقاء فعال، والتسلسل في تقديم المعرفة الأكاديمية للطلبة، ووضع خطط وجدول زمنية لانجاز المتطلبات الدراسية، الاتساق والانسجام في المفردات والمحتوى. والوضوح والعدل في الامتحانات وتحفيز وتشجيع الطلبة على الأداء المتميز وقبول التغذية العكسية من الطلبة.

٦. **الثقة Reliability**: ويرتبط هذا البعد بثقة الطلبة في جودة العملية التعليمية، وبمنح الشهادات العلمية التي تحظى بمصداقيتهم وبثقة سوق العمل والمجتمع بهذه الشهادات، والالتزام بتحقيق أهداف الجامعة وعلى رأسها الجودة والتميز.

ويرى (فهيم، ٢٠٠٤: ٣١-٣٣) أن من ضرورات الأخذ بالجودة الشاملة في الأداء الجامعي تكون كالآتي:

١. عولمة نظام الجودة، حيث أصبح سمة من سمات العصر.
٢. اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة مجالات الأداء الجامعي.
٣. تلبية تطلعات الخريجين الحاضرة والمستقبلية في الحصول على أفضل فرص العمل، وإكسابهم المهارات العالية للتعامل مع التكنولوجيا المتقدمة.
٤. تلبية الاحتياجات الوظيفية للهيئات والمؤسسات والشركات المحلية والعالمية.
٥. الارتقاء بجودة الأداء في منظومة البحث العلمي.

ووفقاً هذه المفاهيم فإن تركيز معظم الباحثين هو على أن الجودة الشاملة في الجامعات تعني "مجموعة من الخصائص المطلوب توافرها في جميع مجالات الأداء الجامعي من خلال التزام جميع العاملين في المؤسسة من أكاديميين وغير الأكاديميين في عمليات التحسين المستمر

لجميع جوانب الأداء في الجامعة من أجل مقابلة المعايير المقبولة على المستوى الوطني أو العالمي ولتلبية حاجات الزبون والمجتمع ككل".

ثانيا. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

يعتمد درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والتي تعتبر الأساس الذي يستند عليه مفهوم الجودة الشاملة، فعندما تسعى أي مؤسسة علمية إلى تحقيق جودتها الشاملة من خلال وضع مجموعة من المعايير فلا بد أن يكون هناك فلسفة إدارية جديدة للإلتزام في تحقيق هذه المعايير وهذه الفلسفة الإدارية تركز على مجموعة من المبادئ التي تعتبر روح مفهوم الجودة الشاملة. يشير الأدب الإداري في مجال إدارة الجودة الشاملة، أن هناك ثمانية مبادئ، يتطلب توفرها والتي هي بمثابة الأرضية الخصبة المناسبة لهذا المنهج الجديد. فضلا عن تهيئة الأرضية الثقافية لكي تتوافق مع قيم التعليم العالي، (Ramanauskiene & Ramanauskas, 2006, 65-67)، (Christauskas & Bizys, 2006, 22)، (Shelnutt & Buch, 1996, 201)، (Wiele, et al, 1997, 241)

١. **الرؤية والرسالة ونتائج تحركها:** يوجد لدى معظم المؤسسات التربوية رسالة، فهي بمثابة الرؤية المستقبلية لما تريد المؤسسة الوصول إليه مستقبلا، وإن تطور وتغيير الرسالة حسب توقعات أصحاب المصلحة هي التي تحدد اتجاه المؤسسة، ولهذا يجب أن يكون لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة مركزة على الزبون وتدعم جهود التحسين (Shelnutt & Buch, 1996, 202). كما يجب أن تكون هذه الرسالة متكاملة على مستوى جميع الكليات، وأن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها من كوادرات إدارية وأكاديمية.

٢. **اعتماد النظم:** يعتبر النظام بمثابة أداة يتم في ضوئها تنفيذ العمل في المؤسسات عموما، وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء الجامعي الكلي، وموجه له نحو تحقيق الأهداف المنشودة

٣. **التخطيط للتغيير:** أما تغيير الثقافة، فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف أساسا إلى تغيير ثقافة المؤسسات والتي تكون ضرورية لتحويل تفكير الأعضاء حول الجودة أولا ثم التحسين المستمر (Doherty, 1993, 323). فعندما يتم تطبيق منهج معين، يبدأ الأعضاء بطرح أسئلة مختلفة بحثا عن إجابات جديدة للمشاكل القديمة. فالأعضاء يقبلون التغيير كقيمة إيجابية في الثقافة مادام التحسين المستمر مستند على التغيير المستمر، كما يتم تدريب الأفراد على الشعور بالرضا من التغيير بدلا من الخوف من القيام بجهود التحسين.

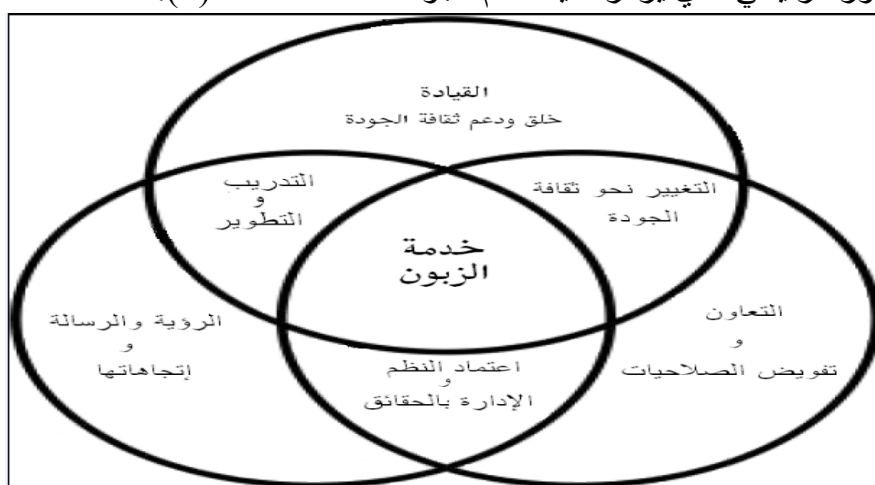
٤. **القيادة:** خلق ودعم ثقافة الجودة: تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى قيادة متحمسة وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين الرؤوسيين، كما يجب أن يكون القادة في مقدمة كل عملية تغيير، فهناك حاجة إلى القيادة في وقت مبكر من رحلة الجودة لخلق ودعم ثقافة الجودة وأنه لأمر ضروري في وقت لاحق من رحلة الجودة دعم جهود التحسين، لأن القيادة تلعب دورا كبيرا في تنفيذ ونجاح أي نشاط داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن القيادة يجب أن تكون قوية قادرة على قياس ومراقبة النتائج (أبو عامر، ٢٠٠٨، ٤٨).

٥. **منهجية للتنمية الذاتية:** إن تطوير المهارات الإدارية والمعرفية هي المعيار في الجامعات، فالتنمية المهنية في كثير من الأحيان وتطوير مهارات الأعضاء يمكن أن يحسن العمليات المؤسسية (الصواف وبلال، ٢٠٠٩، ١٥٣).

٦. اتخاذ القرارات الواقعية: أن وجود نظام معلومات يعمل على توفير البيانات والمعلومات الضرورية تساعد في توجيه الجامعات، كما تؤكد منهجية مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جمع البيانات من البيئة الداخلية والخارجية قبل اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية فمن المؤكد أن اتخاذ أي قرار في أي مجال من مجالات العمل في الجامعة يتطلب جمع معلومات وفيرة لتعطي رؤية واضحة ودقيقة عن طبيعة المشكلة والقرار المراد اتخاذه (Freed et al, 1997, 3).

٧. تفويض عملية اتخاذ القرار: يمثل التحويل عملية تحويل صنع القرار من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، وهذا يتطلب أن تكون الجهات المخولة مؤهلة لعملية صنع القرار، ومن المفاتيح الرئيسية لنجاح عملية التحويل، هو اشتراك الجهة المخولة في المعلومات، وأن تكون هناك حرية في العمل، فضلاً عن إشراك العاملين في العمليات الإدارية مع من هم في المستويات العليا (Padhi, 2005, 10).

٨. العمل الجماعي/فرق العمل: إن شعار إدارة الجودة الشاملة هي العمل الجماعي التعاوني وروح الفريق، طالما أن المنهج الشمولي يشير إلى مسؤولية الجميع تجاه الجودة في المؤسسة، فالتحول ضروري من الأسلوب الفردي في العمل إلى العمل الجماعي وتغلب المصلحة العامة على المصلحة الفردية وعلى الرغم من صعوبة تحقيق هذا الجانب إلا أن الإدارة يجب أن تعمل على معالجة هذا الجانب على الأقل من خلال تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والعامة وإزالة التعارض بينها (عقيلي، ٢٠٠٩، ١٠٥-١٠٦). وبهذا فإن تطبيق هذه المبادئ بشكل كلي، سيؤدي إلى إنشاء ثقافة للأداء الجامعي المتميز. وتركز جميع هذه المبادئ على الزبون حيث تعتبر خدمة الزبائن المحور الرئيسي الذي يركز عليه نظام الجودة الشاملة، الشكل (٢).



الشكل (٢)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

Source: Dejagera H. J. & Nieuwenhuis F. J., (2005), Linkages Between Total Quality Management and the Outcomes-based Approach in an Education Environment, Journal of Quality in Higher Education, University of Pretoria, South Africa, Vol.(11), No.(3), pp.(25).

ثالثاً. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

إن الغرض من تطبيق الجودة الشاملة في أي من منظمة ونجاح في تنفيذها يتم عن طريق المتطلبات التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة والسعي نحو تحقيقها بفعالية وحصد نتائجها المرغوبة يتم عن طريق متطلبات ومن هذه المتطلبات: (Ramanauskiene & Ramanauskas, 2006, 51)

١. بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة.
٢. القناعة الكاملة لدى العاملين بمفهوم الجودة الشاملة، والتزام الجميع بالتغيير.
٣. برامج للتدريب قبل وأثناء التطبيق والتزام كافة الأفراد بها.
٤. نظام للحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين على الاستمرار في برامج الجودة الشاملة.
٥. أدلة إرشادية عملية لجميع الأعمال داخل المؤسسة.

ويحدد اتحاد الجامعات العربية مجموعة من المتطلبات التي اعتمدتها الدراسة: (دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات العراقية، ٢٠٠٩).

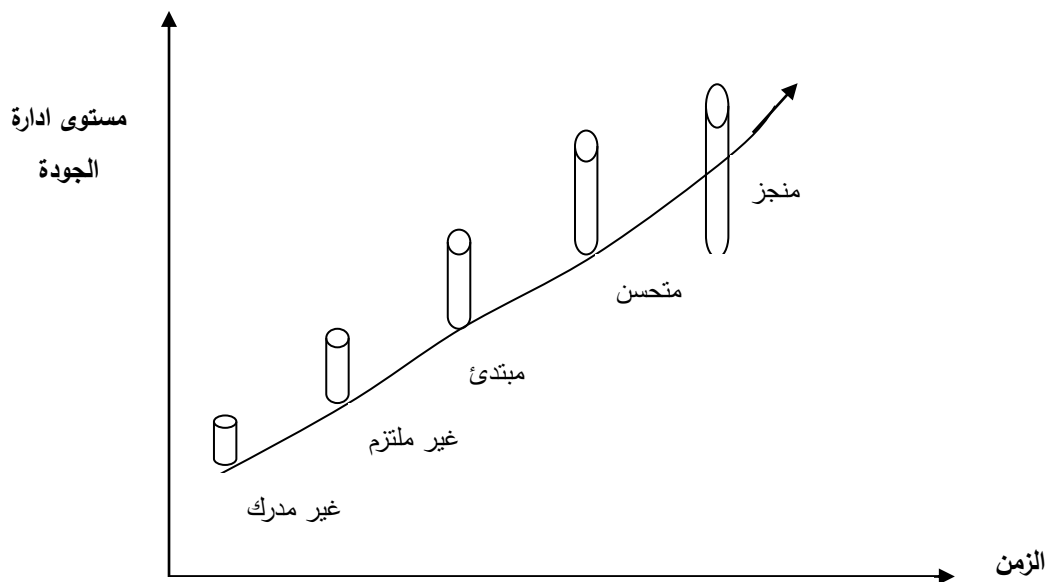
١. **رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها التعليمية:** يقصد بالرؤية (Vision) التصور العقلي للحالة المستقبلية للمؤسسة التعليمية، فتحدد الموقع الذي تتوخى أن تتبوأه في العملية سواء في المجتمع المحلي أم العالمي أم بالنسبة لغيرها من مؤسسات مناظرة وكذلك خططها المستقبلية. أما الرسالة (mission) فتعني تحديد مهام المؤسسة وخصائصها المميزة بدقة، مبنية دورها في إشباع حاجات المجتمع الذي تخدمه، وخصائص الطالب الذي تقبله، ومواصفات الخريج الذي تعدّه، والإطار الثقافي والأخلاقي الذي تتحرك فيه، والأولويات التي تحظى باهتمامها، في حين أن الهدف (Goal) فهو المرمى أو الغاية أو المقصد من إنشاء المؤسسة، والأهداف العامة للمؤسسة هي الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها للمجتمع من حيث تأهيل خريجها بوصفهم المحصلة النهائية لمجمل الأنشطة التعليمية التي يمر بها الطلبة منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى حين تخرجهم منها.
٢. **الهيئة الأكاديمية:** تتخذ المؤسسة الإجراءات المناسبة لتوفير أعضاء هيئة التدريس بما يناسب مع مختلف التخصصات كفاءة وعدداً وتتضمن الآتي:

- أ. وضع رؤية واضحة لاحتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس، مستندة إلى رؤيتها وأهدافها.
- ب. توفر العدد الكافي من أساتذة وأعضاء هيئة التدريس المؤهلين والمتفرغين للعمل كلياً أو جزئياً.
- ج. تحدد بوضوح معايير اختيار عضو هيئة التدريس مثل (المعرفة بالمادة الدراسية، التدريس الفعال، والقدرة على الإسهام في تنفيذ رسالة المؤسسة) وتحديد الدرجات العلمية التي قد تم الحصول عليها من الجامعات المعتمدة والمعترف بها دولياً وإجراءات التوظيف والنشر في الصحف الرسمية.
- د. تحديد اللجان المهنية المختصة لاختيار أعضاء هيئة التدريس المرشحين للعمل في المؤسسة.
- هـ. توفر التسهيلات اللازمة لشروط التوظيف العامة في الجامعة.
- و. تهيئ لجان التوظيف الوسائل الحديثة لفرز المرشحين وتقييم مؤهلاتهم لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ز. تعد الإحصاءات حول أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حسب المؤهلات الأكاديمية، الدرجات العلمية، الخبرة.

٢. البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس: وتشمل:

- أ. البرامج الأكاديمية: مجموعة البرامج الدراسية والمقررات الدراسية التي تساعد في تحقيق رسالة المؤسسة وتترجم أهدافها مراعية معايير الجودة.
- ب. طرائق التدريس ومصادر التعلم: احتفاظ المؤسسة بمركز مصادر التعليم يشتمل على الإمكانيات والأجهزة والتقنيات الحديثة والكتب وغيرها من أدوات لازمة للنمو العلمي للطلبة وهيئة التدريس وتسهم في تطوير طرائق التدريس المستخدمة، ويتم تقويم ذلك في ضوء عدد من العناصر.
- ج. الكتاب الجامعي
٣. خدمة المجتمع (سوق العمل): وتتضمن الآتي:

- أ. توفر الجامعة خطة لخدمة المجتمع وتعمل على توفير الظروف المناسبة لتطبيقها.
 - ب. تخصص وحدة علمية لإدارة العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي وسوق العمل وتعزيزها.
 - ج. تنشئ مراكز متخصصة لخدمة المجتمع مثل مراكز التعليم المستمر والمكاتب الاستشارية والعيادات الطبية والمراكز الزراعية والبيطرية ومراكز خدمة المجتمع الريفي التي تستهدف المرأة بشكل خاص.
 - د. تسهم في إقامة المعارض والندوات العلمية والثقافية والتنمية والتدريبية وتصدر المجلات الثقافية وتطور التقنيات والبرامج الحاسوبية وتقدم دراسات واستشارات لمؤسسات المجتمع العام والخاص.
 - هـ. تستحدث التخصصات الجديدة لمواكبة المستجدات العلمية وتلبية حاجات المجتمع.
 - و. تسهم مع مؤسسات المجتمع في تنفيذ المشاريع التنموية والاقتصادية والاجتماعية.
 - ز. تحتفظ بعلاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي والعربي والعالمي من خلال توثيق علاقاتها مع المؤسسات والاتحادات والروابط العلمية المختلفة.
 - ح. تبرم الاتفاقيات العلمية والبحثية وتبادل الزيارات مع المؤسسات المماثلة في العالم.
- رابعاً. مستويات وخطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:**
- ان تطبيق مدخل الادارة بالجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب تخطيطاً جيداً وإدراكاً وإماماً بأهم الأدوات التي يمكن من التطبيق السليم والنجاح المؤكد لهذا المدخل الإداري.
- يقسم Chin مراحل تبني ادارة الجودة الشاملة الى خمس مستويات تمثل تطور الوعي داخل المنظمة بإدارة الجودة عبر الزمن كما هو موضح في الشكل الاتي (T.loan, 2006, 17):



الشكل (٣) مستويات ادارة الجودة الشاملة

Source: T.loan Nguyen, 2006, "Improving Performance Tand TQM in Vitanamese Organisations, Vulversity of Fribourg, Switzer land, P 17.

١. **المستوى الأول: غير مدرك Unaware:** ان المؤسسات في هذه المرحلة غالباً ما تكون غير مدركة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة ويظهر هذا في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين

المستمر وتعزيز مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ولا بد من الإشارة بان بعض المؤسسات التي تمر بهذه المرحلة تكون متحصلة على شهادة الايزو ٩٠٠٠.

٢. **المستوى الثاني: غير ملتزم Uncommitted:** ان هذا المستوى يختلف عن الاول باعتباره متقدما حيث ان المؤسسات في هذه المرحلة تكون سابعة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة هذا ما سيؤثر على اجتهداها في ممارسة وتطبيق مبادئ ادارة الجودة وسيفرز نظرة سلبية للمنظمة اتجاه نفسها.

٣. **المستوى الثالث: المبتدئ Initiator:** في هذا المستوى يبدأ ظهور الاهتمام بعمليات التحسين المستمر وتتجلى التغيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم الا ان بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لادارة الجودة الشاملة.

٤. **المستوى الرابع: المتحسن Improver:** في هذا المستوى تظهر تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ ادارة الجودة وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحو ادارة الجودة الشاملة الا انها غير قادرة بعد على تعميم الفلسفة داخل المنظمة هذا ما يجعلها حساسة للصعوبات والضغوطات القصيرة المدى الممكنة الحدوث اثناء تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

٥. **المستوى الخامس: المنجز Achierer:** ان المؤسسات في هذه المرحلة قد نضجت بها جميع مبادئ ادارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها سواء كان ذلك مع المستخدمين والزبائن والشركاء، كما ان عمليات التحسين المستمر تتحول الى عمليات طبيعية تمارسها المنظمة بشكل مستدام.

خامساً. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

عندما تتبنى منظمة معينة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فهناك مجموعة من الخطوات يجب على المنظمة الأخذ بها، تستند هذه الخطوات بالدرجة الأولى على مبادئ ديمينج الأربعة عشر، فإذا كانت المنظمة تعتزم الالتزام بتطبيق الجودة الشاملة يجب عليها القيام بالخطوات الآتية (عطية، ٢٠٠٨، ١٤٢-١٤٦):

✓ نشر ثقافة الجودة الشاملة:

يقتضي على الجامعات بقياداتها العليا نشر ثقافة الجودة بين العاملين وخلق حالة الإيمان بهذه الثقافة والانحياز التام إلى تطبيقها على وفق مبادئ ديمينج، وهذا يتطلب تغيير البنية التنظيمية في المؤسسة وتغيير ثقافة التنظيم الإداري والاجتماعي وعلاقات العمل وتفويض السلطة من خلال مجموعة من المتطلبات والإجراءات:

١. تهيئة مناخ تعليمي يقتضي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

٢. تبصير جميع العاملين في الجامعة بمبادئ الجودة وأهميتها وشروطها ومعاييرها.

✓ التخطيط لتطبيق نظام الجودة:

ان هذه الخطوة تتطلب دراية تامة بمدخلات نظام الجودة وعملياته ومواصفات مخرجاته، أي أن المخططين يجب أن يمتلكوا رؤية واضحة عن جميع مدخلات البرنامج وعملياته وعليهم:

١. تحديد أهداف المؤسسة التعليمية، وأن تكون هذه الأهداف مرتبطة مباشرة باحتياجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل.

٢. تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها.

٣. تحديد أصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمة التعليمية.

٤. تحديد متطلبات الزبائن والمواصفات التي يتوقعونها من الخدمة التعليمية.
✓ تحديد العوامل اللازمة للانتقال إلى نظام الجودة، أي الانتقال من النظام التقليدي إلى نظام إداري مستند على الجودة الشاملة ووضع المعايير اللازمة للتطبيق.

✓ التنظيم لتطبيق نظام الجودة الشاملة:

لغرض تبني نظام لتطبيق إدارة الجودة في التعليم يجب أن ندرك أن نظام الجودة الشاملة لا يقتصر على المخرجات فقط وإنما يشمل المدخلات والعمليات من بدايتها حتى نهايتها وهذا يتطلب إعادة تنظيم العملية التعليمية برمتها لتستجيب إلى معايير نظام الجودة. ولهذا يتطلب تنظيم الجودة السمات الآتية:

١. وحدة الفعالية بين الأقسام العلمية والعاملين فيها.
٢. التوجه الرأسي، وهذا يعني أن كل عامل في المؤسسة التعليمية يجب أن يكون على بينة من رسالة المؤسسة وأهدافها.
٣. التوجه الأفقي، وهذا يعني تقليل المنافسة بين أقسام المؤسسة والعاملين فيها وتنمية روح الفريق في العمل.

✓ تنفيذ نظام الجودة الشاملة:

إن تنفيذ نظام إدارة الجودة يقع على عاتق جميع العاملين في المؤسسة وإن يتم تشكيل ما يسمى بحلقات الجودة يتولى كل منها مجموعة محددة من المهام في تطبيق نظام الجودة وإن يكون هناك جدول زمني لتنفيذ المهام المطلوبة والكلف التقديرية ووضع سبل التغلب على المعوقات المحتملة.

✓ تقويم لنظام الجودة الشاملة:

إن التقويم في ظل إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتسم بالشمول والاستمرارية ويهدف إلى التأكد من أن جميع الأعمال التعليمية والإدارية المؤثرة في الجودة يتم أدائها بالكفاءة المطلوبة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً. وصف الكلية قيد البحث: تم اختيار كلية الكتاب الجامعة ميداناً لإجراء الدراسة للمبررات الآتية:

١. الخبرات الواسعة التي تمتلكها تدريسيو الكلية.
٢. توفر الامكانيات اللازمة والمستلزمات لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والجدول (١) يقدم تعريفاً مبسطاً للجامعة قيد الدراسة.

الجدول (١) تعريف مبسط عن الكلية

اسم الكلية	نبذة مختصرة عن الكلية
كلية الكتاب الجامعة	التأسيس: تأسست كلية الكتاب الجامعة عام ٢٠١٢ بموجب موافقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها ج هـ / ١٦٥٥ في ٢٦ / ٣ / ٢٠١٣ بدأت الدراسة فعلياً في كلية الكتاب الجامعة في العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣، وكانت البداية بثلاثة أقسام علمية هي: قسم القانون، قسم هندسة تقنيات الحاسوب، قسم العلوم المالية والمصرفية. الرؤية: تسعى كلية الكتاب الجامعة لأن تكون من الجامعات الرائدة في العراق والشرق الأوسط والعالم والتي تتسم وتتميز عالمياً بمناهجها وطرائق تدريسها العلمية الشاملة، كما وتحرص الجامعة على تطورها ونموها في المستقبل. الرسالة: تحرص كلية الكتاب الجامعة على خلق الاجواء التعليمية المناسبة للطلبة من مختلف الاعمار، لذا فهي تقدم برامج دراسية ذات جودة متميزة في مختلف ميادين العلم والمعرفة. الأهداف: ١. توفير أفضل نوعية من المعرفة في مختلف العلوم الصرفة والانسانية لطلبتها ٢. تطوير الملكة المعرفية والعلمية والعملية والاجتماعية لطلبتها لأعدادهم وتأهيلهم ليكونوا قادة في مجال عملهم المستقبلي. ٣. المساهمة في اغناء المعرفة الانسانية من خلال الاكتشافات والبحث العلمي بالتعاون والمشاركة مع المؤسسات العلمية والبحثية الرائدة في انحاء العالم ٤. خلق سمعة ممتازة للتعليم العالي في البلد والذي يهيئ الارضية المناسبة لجامعة رصينة ذات مكانة دولية متقدمة ٥. لعب دور متميز في تطوير التعليم العالي وتطوير الموارد البشرية في العراق من خلال ربط الخطط العلمية والمهنية بالمتطلبات المستجدة لسوق العمل. قسم ضمان جودة التعليم في كلية الكتاب الجامعة: تخضع العملية التعليمية في كلية الكتاب الجامعة الى ضوابط مركزية لضمان جودة التعليم تصدر من دائرة ضمان الجودة واللجنة العليا لضمان جودة التعليم في الكلية ، إذ تهدف دائرة ضمان الجودة في كلية الكتاب الجامعة الى مواكبة ومتابعة وتوجيه تنفيذ نشاطات الكلية كافة بما يضمن جودة التعليم والوصول الى الهدف المنشود وهو اعداد خريجين ذوي كفاءة عالية، قادرين على مواكبة التطور وتطوير الذات، الذي يجعلهم الكادر المفضل في سوق العمل. وتتألف اللجنة العليا لضمان جودة التعليم في الكلية من عميد الكلية رئيساً للجنة، وعضوية مدير دائرة ضمان الجودة وممثلين عن الأقسام العلمية من الذين ليست لديهم مناصب ادارية يتابعون وينفذون برنامج جودة التعليم في أقسامهم وكذلك مناقشة تنفيذ هذا البرنامج ونتائجه في مجالس اقسامهم ورفع التوصيات بشأنها الى دائرة ضمان الجودة والتي بدورها ترفع التوصيات مع الملاحظات الى السيد رئيس اللجنة العليا لضمان الجودة في الكلية لاتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان الارتقاء بالعملية التعليمية.

المصدر: الكراس التعريفي لكلية الكتاب الجامعة وموقعها على شبكة الانترنت.

ثانياً: وصف عينة البحث: تم اختيار عينة مؤلفة من التدريسيين في عدد من اقسام الكلية وقد تم توزيع (٨٠) استمارة استرجعت جميعها أي ان نسبة الاستجابة كانت (١٠٠%) والجدول (٢)

يوضح التحصيل الدراسي للمبحوثين في الشركة قيد البحث.

الجدول (٢) وصف الأفراد المبحوثين

المركز الوظيفي			
التدريسيين		الطلاب	
العدد	%	العدد	%
35	43.75	45	56.25

يتبين من الجدول (٢) ان الذين تم استطلاع ارائهم هم التدريسيين والطلاب، بمعنى انهم يمتلكون المعرفة بجميع نشاطات الكلية التي تمكنهم من الاجابة على جميع اسئلة استمارة الاستبيان.

ثالثا. الادراك الاول للمبحوثين لمتغيرات البحث: بهدف تحديد مدى توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكلية المبحوثة وبيان اتجاهات المبحوثين نحو متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال وصف وتشخيص اجاباتهم في الشركة قيد البحث فقد تم التحليل من خلال استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي مع الانحراف المعياري، مع بيان نسبة الاستجابة الى مساحة المقياس(*) ومعامل الاختلاف والجدول (٣) يبين ذلك:

الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المؤوية والاوساط الحسابية لمتغيرات البحث

مقياس الاستجابة															
المعيار	عالية جداً ٥		عالية ٤		متوسطة ٣		قليلة ٢		قليلة جداً ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	الاختلاف % معامل	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%					
دليل إدارة الجودة (الرؤية، الرسالة، الأهداف)															
X1	28	35	33	41.3	7	8.8	10	12.4	2	2.5	3.93	1.08	78.6	27.48	
X2	15	18.8	36	45	18	22.5	9	11.2	2	2.5	3.66	.990	73.2	27.04	
X3	13	16.2	48	60	15	18.8	4	5			3.87	.730	77.4	18.86	
X4	11	13.7	43	53.7	16	20	5	6.3	5	6.3	3.62	1.01	72.4	27.90	
X5	2	2.5	49	61.3	15	18.7	13	16.2	1	1.3	3.47	.840	69.4	24.20	
المؤشر الكلي		17.24		52.26		17.76		10.22		2.52	3.71	0.93	74.2	25.10	
الهيئة الاكاديمية															
X6	17	21.3	52	65	4	5	5	6.2	2	2.5	3.96	.860	79.2	21.71	
X7	12	15	27	33.8	25	31.2	14	17.5	2	2.5	3.41	1.02	68.2	29.91	
X8	10	12.5	35	43.8	22	27.4	12	15	1	1.3	3.51	.94	70.2	26.78	
X9	13	16.3	34	42.4	24	30	7	8.8	2	2.5	3.61	.94	72.2	26.03	
X10	15	18.8	30	37.5	26	32.4	7	8.8	2	2.5	3.61	.97	72.2	26.86	
المؤشر الكلي		16.78		44.5		25.2		11.26		2.26	3.62	0.94	72.4	26.26	
البرامج والمناهج الدراسية															
X11	10	12.5	49	61.2	17	21.2	3	3.8	1	1.3	3.80	.75	76	19.73	
X12	7	8.8	50	62.5	17	21.2	4	5	2	2.5	3.70	.80	74	21.62	
X13	14	17.4	43	53.7	9	11.3	13	16.3	1	1.3	3.70	.98	74	26.48	
X14	15	18.7	52	65	8	10	5	6.3			3.96	.73	79.2	18.43	
المؤشر الكلي		14.35		60.6		15.925		7.85		1.27 5	3.79	0.815	75.8	21.565	

(*) تدرج مواقف التدريسيين والطلبة إزاء متغيرات الدراسة وفق مؤشر نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس على النحو

الآتي: (ميرخان، ٢٠٠٣، ١٢٩)

تقسم مساحة المقياس إلى ثلاثة مستويات متساوية:

المستوى الأول ويقع بين ٠,٠١ و ٠,٣٣ ويمثل تدني مستوى الحالة المدركة.

المستوى الثاني ويقع بين ٠,٣٤ و ٠,٦٧ ويمثل المستوى المتوسط للحالة المدركة.

المستوى الثالث ويقع بين ٠,٦٨ و ١,٠٠ ويمثل ارتفاع مستوى الحالة المدركة.

مقياس الاستجابة														
المتغيرات	عالية جداً ٥	عالية ٤	متوسطة ٣		قليلة ٢		قليلة جداً ١		الوسط الحسابي	المعيار الانحراف	نسبة الاستجابة %	الاختلاف معامل		
			العدد	%	العدد	%	العدد	%					العدد	%
خدمة المجتمع (سوق العمل)														
X15	12	15	43	53.7	20	25	5	6.3		3.77	.77	75.5	20.39	
X16	25	31.2	43	53.8	9	11.2	1	1.3	2	4.10	.83	82	20.24	
X17	11	13.7	46	57.5	21	26.3	2	2.5		3.82	.68	76.4	17.80	
X18	10	12.4	39	48.8	25	31.3	4	5	2	3.63	.86	72.75	23.64	
X19	17	21.3	35	43.8	13	16.2	13	16.2	2	3.65	1.06	73	29.04	
X20	22	27.5	42	52.5	10	12.5	6	7.5		4.00	.840	80	21	
المؤشر الكلي		20.18		51.68		20.42		6.47		3.828	0.84	76.60	22.01	

الجدول من اعداد الباحثون في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني

١. **متطلب دليل إدارة الجودة (الرؤية الرسالة الاهداف):** يتضح من الجدول (٣) ان هنالك درجة انسجام عالية الاهمية لاجابات المبحوثين على فقرات هذا المتطلب (X5-X1) حيث بلغت نسبة الذي اكدوا على وجود هذا المتطلب بنسبة عالية على هذا المتطلب (17.24%) فيما بلغت نسبة المستجيبين الذين اكدوا على ان هذا المتطلب متوفر بنسبة عالية (52.26%) في حين كانت نسبة الذي اكدوا على ان هذا المتطلب متوفر بنسبة متوسطة كانت (17.26%) في حين كانت نسبة الذين اكدوا على ان المطلب متطبق بنسبة قليلة (10.22%) في حين ان عددا من المستجيبين الذي اكدوا على ان هذا المتطلب مطبق وبنسبة قليلة جدا (2.52%) وبوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.93) وبمعامل اختلاف (25.10). وقد بلغت نسبة الاستجابة لمساحة المقياس (74.3) مما يدلنا على ان المستجيبين قد فهموا فقرات الاستبانة، اما أبرز الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا المتطلب هي الفقرة الثالثة (X3) والتي نصت "تركز جميع اقسام الكلية على نظام متكامل لضمان الجودة في رسالتها". وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول ان هنالك تجانس بين اجابات المبحوثين حول فقرات هذا المتطلب.

٢. **متطلب الهيئة الاكاديمية:** يتضح من الجدول (٣) ان هنالك درجة انسجام عالية الاهمية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا المتطلب (X10-X6) حيث بلغت نسبة الذي اكدوا على وجود هذا المتطلب بنسبة عالية على هذا المتطلب (16.78%) فيما بلغت نسبة المستجيبين الذين اكدوا على ان هذا المتطلب متوفر بنسبة عالية (44.5%) في حين كانت نسبة الذي اكدوا على ان هذا المتطلب متوفر بنسبة متوسطة كانت (25.2%) في حين كانت نسبة الذين اكدوا على ان المطلب متطبق بنسبة قليلة (11.26%) في حين ان عددا من المستجيبين الذي اكدوا على ان هذا المتطلب مطبق وبنسبة قليلة جدا (2.26%) وبوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.94) وبمعامل اختلاف (26.26). وقد بلغت نسبة الاستجابة لمساحة المقياس (72.4) مما يدلنا على ان المستجيبين قد فهموا فقرات الاستبانة، اما أبرز الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا المتطلب هي الفقرة السادسة (X6) والتي نصت "يتوفر في الكلية العدد الكافي من الأكاديميين يتناسب مع أعداد الطلبة"

وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول ان هنالك تجانس بين اجابات المبحوثين حول فقرات هذا المتطلب.

٣. **البرامج والمناهج الدراسية:** يتضح من الجدول (٣) ان هنالك درجة انسجام عالية الالهية لاجابات المبحوثين على فقرات هذا المتطلب (X14-X11) حيث بلغت نسبة الذين اكادوا على وجود هذا المتطلب بنسبة عالية على هذا المتطلب (14.35%) فيما بلغت نسبة المستجيبين الذين اكادوا على ان هذا المتطلب متوفر بنسبة عالية (60.6%) في حين كانت نسبة الذين اكادوا على ان هذا المتطلب متوفر بنسبة متوسطة كانت (15.925%) في حين كانت نسبة الذين اكادوا على ان المتطلب مطبق بنسبة قليلة (7.85%) في حين ان عددا من المستجيبين الذي اكادوا على ان هذا المتطلب مطبق وبنسبة قليلة جدا (1.275%) وبوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.815) وبمعامل اختلاف (21.565) . وقد بلغت نسبة الاستجابة لمساحة المقياس (75.8) مما يدلنا على ان المستجيبين قد فهموا فقرات الاستبانة، اما أبرز الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا المتطلب هي الفقرة الرابعة عشرة (X14) والتي نصت " ربط المناهج الدراسية مع الحياة العملية لتعزيز الجانب العملي" وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول ان هنالك تجانس بين اجابات المبحوثين حول فقرات هذا المتطلب.

٤. **خدمة المجتمع (سوق العمل) :** يتضح من الجدول (٣) ان هنالك درجة انسجام عالية الالهية لاجابات المبحوثين على فقرات هذا المتطلب (X20-X15) حيث بلغت نسبة الذين اكادوا على وجود هذا المتطلب بنسبة عالية على هذا المتطلب (20.18%) فيما بلغت نسبة المستجيبين الذين اكادوا على ان هذا المتطلب متوفر بنسبة عالية (51.68%) في حين كانت نسبة الذين اكادوا على ان هذا المتطلب متوفر بنسبة متوسطة كانت (20.42%) في حين كانت نسبة الذين اكادوا على ان المتطلب مطبق بنسبة قليلة (6.47%) في حين ان عددا من المستجيبين الذي اكادوا على ان هذا المتطلب مطبق وبنسبة قليلة جدا (1.25%) وبوسط حسابي (3.828) وبانحراف معياري (0.84) وبمعامل اختلاف (22.01) . وقد بلغت نسبة الاستجابة لمساحة المقياس (76.60) مما يدلنا على ان المستجيبين قد فهموا فقرات الاستبانة، اما أبرز الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا المتطلب هي الفقرة العشرون (X20) والتي نصت " عقد الدورات التدريبية للخريجين لمواكبة الحياة العملية". وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول ان هنالك تجانس بين اجابات المبحوثين حول فقرات هذا المتطلب.

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد ترتيب متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفقاً لاجابات الافراد المبحوثين في كلية الكتاب الجامعة وكما في الجدول (٤):

الجدول (٤) الالهية النسبية لامكانية اقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفقاً لاجابات الافراد المبحوثين في كلية الكتاب الجامعة

المتطلب	متوسط الاوساط الحسابية	نسبة الاستجابة%
خدمة المجتمع (سوق العمل)	3.828	76.6
البرامج والمناهج الدراسية	3.79	75.8
دليل إدارة الجودة (الرؤية، الرسالة، الأهداف)	3.71	74.2
الهيئة الاكاديمية	3.62	72.4

يتبين من الجدول (٤) ان كلية الكتاب الجامعة يتوفر فيها متطلب خدمة المجتمع (سوق العمل) الذي حل في المرتبة الاولى، ثم جاءت متطلبات البرامج والمناهج الدراسية بالمرتبة الثانية، ثم جاء متطلب دليل الجودة (الرؤية، الرسالة، الأهداف) في المرتبة الثالثة، فيما حل متطلب الهيئة الاكاديمية بالمرتبة الرابعة والاخيرة.

اتساقا مع تقدم: نقبل فرضية الدراسة التي نصها "توجد امكانية لإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كلية الكتاب الجامعة".

ولأجل اختبار مستوى التباين بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة قامت الباحثتان باختبار (T) الجدول (٥).

الجدول (٥) اختبار (T) لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة

ت	المتطلب	قيمة T المحسوبة
١	دليل إدارة الجودة (الرؤية، الرسالة، الأهداف)	62.651
٢	الهيئة الاكاديمية	46.091
٣	البرامج والمناهج الدراسية	68.364
٤	خدمة المجتمع (سوق العمل)	69.723

$P \leq 0.05$

$N=80$

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS. يتبين لنا من خلال الجدول (٥) ان قيمة (T) الجدولية لكافة المتطلبات أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.664) وقد كان متطلب خدمة المجتمع في المرتبة الأولى فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (62.651) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وقد جاء في المرتبة الثانية متطلب البرامج والمناهج الدراسية فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (68.364) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وقد جاء في المرتبة الثالثة متطلب دليل إدارة الجودة (الرؤية، الرسالة، الأهداف) فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (62.651) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. في حين كان متطلب الهيئة الاكاديمية في المرتبة الرابعة فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (46.091) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. واتساقا مع ما تقدم نقبل الفرضيات الأولى والثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

انبرى المبحث الحالي ليقدم الاستنتاجات والمقترحات التي تشكل بمجملها خلاصة العرض الفكري والميداني للدراسة الحالية، وتُمثل الاستنتاجات الركيزة الأساسية لوضع صياغة المقترحات التي نجدها مناسبة للكلية موضوع الدراسة.

أولاً. الاستنتاجات

١. حظي موضوع ادارة الجودة الشاملة ومتطلباته باهتمام اغلب الكتاب في مجال ادارة الانتاج والعمليات، الا ان تطبيقه في بيئة الجامعات الاهلية لم يحظى باهتمام واسع من قبل الكتاب.
٢. اظهرت نتائج الوصف والتشخيص في هذه الدراسة امكانية اقامة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة (كلية الكتاب سابقا) وكالاتي:
 - توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكلية المبحوثة.
 - تتباين الاهمية النسبية لإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

٣. اسهمت النتائج التي تم التوصل اليها في متن البحث الى استنتاج مفاده: (قبول فرضية البحث في الجامعة المبحوثة).

ثانياً. المقترحات

١. واستكمالاً لمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلت اليه الباحثه من استنتاجات فقد عكست الدراسة مجموعة من المقترحات وكالاتي:
١. زيادة اهتمام ادارت الكلية المبحوثة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في كلية الكتاب لما في ذلك من اسهام وتعزيز لنموها في بيئة الاعمال التي تتسم بالمنافسة الحادة.
٢. تعميق الوعي لدى التدريسين والطلبة حول مفهوم وفوائد ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لما لها من أثر بالغ في تطبيقه.
٣. تعزيز اهتمام ادارة الكلية المبحوثة بالمفاهيم الحديثة لادارة الجودة الشاملة.
٤. العمل على تدليل الصعوبات التي تواجه الكلية في امكانية اقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال جذب مجموعة من الاساتذة والباحثين المهتمين في مواضيع الجودة والتعاقد معهم.
٥. على إدارة الكلية المبحوثة تطوير مهارات وقدرات ومعارف الاساتذة والعاملين لديها في إدارة الجودة الشاملة من خلال زجهم بدورات تدريبية تقيمها كلية الكتاب الجامعة.
٦. العمل على ادخال مادة (إدارة الجودة) في كلية الكتاب كمادة محورية حاکمة وفي مختلف الأقسام الهندسية والادارية.

قائمة المصادر المعتمدة

١. أبو عامر، امال محمود محمد، ٢٠٠٨، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، كلية التربية جامعة غزة، فلسطين.
٢. ابو فارة، يوسف احمد، ٢٠٠٦، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلدة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد ٢ العدد ٢،
٣. السعد، مسلم علاوي، ومنهل، محمد حسين، والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٢)، (بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
٤. الصواف، محفوظ وبلال، ليلي مصطفى، ٢٠٠٩، اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافيدين العدد ٩٤، المجلد ٣١،
٥. العبادي، هاشم فوزي دباس، الأسدي، أفنان عبد علي، (٢٠١٠)، (تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٦)، العدد (٥٩)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٦. عشية، فتحى درويش، ٢٠٠٠، "الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة تحليلية" في: تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، 26-27 مايو .
٧. عطية، محسن علي، ٢٠٠٨، الجودة الشاملة المنهج، دار المنهاج للنشر، عمان الأردن.
٨. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠٩، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر عمان الأردن.

٩. الغليلات، احمد سالم والصمادي، جميل محمود، ٢٠١٥، تطوير معايير لضمان جودة برامج التعليم الدامج وفحص درجة انطباقها على البرامج المقدمة في الأردن، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد ٤٢، العدد ٣،
١٠. فهمي، امين فاروق، ٢٠٠٤، المدخل المنظومي وإدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي، ندوة إدارة الجودة الشاملة في منظور الأداء الجامعي، جامعة المينا مصر
١١. ملاح، منتهى احمد علي، ٢٠٠٦، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
١٢. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للجامعات العراقية، ٢٠٠٩، جمهورية العراق.
١٣. يونس، طارق شريف، (٢٠٠٩)، ملائمة استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في إطار التحول المنشود في البيئة الإسلامية، مركز إدارة الأبحاث، المعهد العالمي لوحدة الأمة الإسلامية، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، IIUM Press.
14. Al-Sawaf, Maher, 1997, Training Package on Project Planning and Management for PVOs: Phase 1: Needs Assessment and Programme Pre-Design, Report prepared for UNICEF by Egypt AID.
15. Christauskas, Julius & Bizys, Nin, 2006, PROBLEMS OF IMPLEMENTING TQM PRINCIPLES IN LITHUANIAN CHEMICAL ENGINEERING ENTERPRISES, VADYBA/MANAGEMENT. No12.
16. Dejagera H. J. & Nieuwenhuis F. J., (2005), Linkages Between Total Quality Management and the Outcomes-based Approach in an Education Environment, Journal of Quality in Higher Education, University of Pretoria, South Africa, Vol. (11), No. (3), pp. (25).
17. Freed, J. E., Klugman, M. R., & Fife, J. D, (1997), A culture for academic excellence: Implementing the quality principles in higher education. Higher Education Report, 25 (1), Washington, DC: The George Washington University, Graduate School of Education and Human Development.
18. Geoffrey Doherty, Can we have a unified theory of quality?, Journal of Engineering Education Volume 48, Issue 4.
19. Padhi, N., (2005), How HR professionals drive TQM: a case study in an Indian organization. The TQM Magazine, 17 (5).
20. Ramanauskien Jadvyga & Ramanauskas Julius, 2006, Application of the Principles of Total Quality Management in the Knowledge Formation, ISSN 1392-2785 ENGINEERING ECONOMICS, 2006, No 1 VOL. (46).
21. Shelnutt, J. William & Buch, Kim, 1996, Using Total Quality Principles for Strategic Planning and Curriculum Revision, Journal of Engineering Education Volume 85, Issue 3.
22. Sofiyabadi ,Javad & Firoozabadi, Kamran Jamali, 2017, TQM in Higher Education: Fuzzy Ranking based on AQIP Components , Palma Journal, No.